

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A
PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium
2006–2008

Šimona Chloubová

Motivační program pro lektory v jazykové škole

Motivation programme for teachers in a language school

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí práce:

PhDr. Michaela Tureckiová

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou diplomovou/bakalářskou práci jsem
vypracoval/a zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité
prameny
a literaturu.

28. 4. 2008

Šimona Chloubová

Obsah:	
Resumé	4
Summary	5
Úvod	6
1. Teorie motivačního programu	8
<i>1.1. Vymezení pojmu motivace</i>	8
1.1.1. Motivy a potřeby	8
1.1.2. Dělení motivace	9
1.1.3. Motivační a demotivační faktory	11
<i>1.2. Teorie motivace a motivační programy</i>	14
1.2.1. Motivační program	14
1.2.2. Motivační program v oblasti odměňování a uznání	16
1.2.3. Motivační program v oblasti obohacování práce	22
1.2.4. Motivační program v oblasti zapojování a participace	28
1.2.5. Motivační program v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	35
1.2.6. Motivační program v oblasti snižování demotivace	40
2. Motivační program pro lektory	45
<i>2.1. Charakteristika školy</i>	45
<i>2.2. Problémové oblasti školy</i>	46
<i>2.3. Motivační program</i>	48
2.3.1. Oblast odměňování a uznání	49
2.3.2. Oblast obohacování práce	51
2.3.3. Oblast zapojování a participace	52
2.3.4. Oblast vzdělávání a rozvoje	53
2.3.5. Oblast snižování a demotivace	53
Závěr	56
Soupis bibliografických citací	57
Bibliografie	61
Přílohy	62

Tato práce se zaměřuje na oblast motivačních programů, na základě různých motivačních teorií, ze kterých vychází.

V první části se snažím vymezit pojem motivace, vysvětlit související pojmy a uvádím zde i dělení motivace. Za důležité považuji rozdělení faktorů na motivační a demotivační, které vychází z Herzbergovy motivační teorie.

O tyto faktory se opírá další část práce, kde jsou charakterizovány motivační programy v oblastech odměňování a uznání, obohacování práce, zapojování a participace, vzdělávání a rozvoje a snižování demotivace. U všech programů se pokouším zamýšlet se nad jejich teoretickými zdroji, kladnými a zápornými stranami.

V druhé části práce vytvářím konkrétní rámec motivačního programu v návaznosti na teoretickou část. Zamýšlím se nad tím, jaké typy programů a v jaké podobě je možné využít ve specifickém prostředí konkrétní jazykové školy. Program je orientován na lektory.

Přínosem práce by měl být zejména souhrn různých oblastí motivačních programů a jejich teoretických základů.

This thesis is focused on the area of motivation programmes based on different motivation theories.

In the first part I try to define the concept of motivation, explain the related concepts and I also mention the division of motivation. I consider the division of motivational and demotivational (Herzberg motivation theory) factors particularly important.

The next part is based on these factors. It describes motivation programmes in areas of remuneration and appreciation, job enrichment, employee involvement and participation, employee education and development and reducing demotivation. For all programmes I try to find their theoretical sources and positive and negative sides.

In the second part I create a specific frame of a motivation programme concurring to the theoretical part. I think about which types of programmes in which form can be used in the specific environment of a language school. The programme is designed for teachers.

The contribution of this thesis should be especially the summary of different areas of motivation programmes and their theoretical basis.

Úvod

Předmětem této práce je vytvoření motivačního programu pro lektory v jazykové škole na základě teoretického souhrnu a charakteristiky motivačních programů v různých oblastech.

Tato práce je snahou o souhrn existujících a používaných motivačních programů a teorií, které je ovlivnily. K vypracování programu pro lektory mě vedl zájem o specifické prostředí jazykové školy, kde není možné uplatnit všechny motivační programy ve své původní podobě, ale je potřeba brát v úvahu povahu lektorské práce a volný způsob vedení lektorů.

Obsah se dělí na dvě části. První část rozděluje motivační programy na pět oblastí: odměňování a uznání, obohacování práce, zapojování a participace, vzdělávání a rozvoj a snižování demotivace.

V oblasti odměňování a uznání uvádím různé systémy finančního i nefinančního odměňování v podniku a jejich kladné a záporné strany, dále zdůrazňuji důležitost projevu uznání zaměstnanců a chvály.

V kapitole o obohacování práce se zaměřuji na tři koncepty: obohacování, rozšiřování a rotace práce. Zvažuji jejich pozitiva a negativa, kde a v jakých situacích je možné a žádoucí je použít a z jakého důvodu mohou motivovat.

V části o zapojování a participaci se pokouším vymezit tyto dva pojmy a způsob, jakým se tyto koncepty uvádí v praxi v podniku. Dále s konceptem participace souvisí pojmy delegování a zmocňování zaměstnanců. Pokouším se také zamyslet nad modely řízení, které koncept zapojování a participace využívají, jako jsou například TQM nebo MBO.

Oblast vzdělávání a rozvoje je velice rozsáhlá a je nutné rozlišit vzdělávání, které je pro firmu nutné a organizuje se pro současné potřeby a rozvoj, který je spíše strategický a může působit motivačně.

V oblasti snižování demotivace vycházím zejména z Herzbergovy motivační teorie a jeho hygienických faktorů. Z těchto faktorů v práci zahrnuji firemní politiku, komunikaci, vztahy ve firmě, loajalitu, jistotu práce, plat, pracovní podmínky, bezpečnost práce, dohled, styl vedení a dopad na osobní život.

V druhé části se snažím popsat problémy školy, a jakým způsobem by je mohl řešit program ve všech výše uvedených oblastech. Navíc zde vytvářím hierarchii, která by mohla pomoci při nedostatku příležitostí ke kariérovému růstu. Během výzkumu, který jsem ve škole prováděla a následných konzultací s vedením, jsem dospěla k tomu, že největším problémem, který je potřeba řešit, je vnitřní komunikace školy s lektory. Komunikace v tomto případě nejen demotivuje, ale také zabraňuje lektorům dozvědět se o možných motivátorech (př.: kariérový růst) a využívat jich.

Pro praxi může být přínosem vytvořený rámec motivačního programu a zamyšlení nad tím, jak mohou programy fungovat v reálném podniku.

Za pomoc při zpracovávání práce i programu bych chtěla poděkovat vedoucí své práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc.

1. Teorie motivačního programu

1.1. Vymezení pojmu motivace

Slovo motivace pochází z latinského slova „movere“ tj. hýbat se, pohybovat. Označujeme jím psychický proces, který vede k určitému jednání.

Palán (2002, s. 125) definuje motivaci jako: „Dynamický intrapsychický proces, v němž vzájemné vztahy podnětů subjektu (motivace vnitřní) a prostředí (motivace vnější) vytvářejí napětí, soustředění a zaměření aktivity, která po rozhodovacím procesu vede k cíli. Vzájemný vztah a souhrn hybných faktorů (motivů, pohnutek), které podmiňují a energizují lidské jednání v určité situaci.“

Deiblová (2005, s. 54) označuje motivaci jako cílově zaměřené úsilí, které je energizující a selektivní.

Motivace stojí za každým chováním člověka, liší se podle povahy motivů. Uvádí se tři složky motivace (Arnold a kol. 1991 in Armstrong 2002, s. 159): směr, úsilí a vytrvalost. Označují co, s jakou pílí a jak dlouho daný jedinec dělá.

1.1.1. Motivy a potřeby

Základem motivace je potřeba nebo motiv, který určuje všechny tři složky. Motiv je často označován jako nadřazený pojem pojmu potřeba (Tureckiová 2004, s. 56; Palán 2002, s. 125). Zahrnuje také podněty, zájmy, hodnoty apod. Bělohlávek (1996, s. 170) uvádí, že pojem motiv používáme spíše, ptáme-li se zpětně co ovlivnilo jednání a pojem potřeba naopak, ptáme-

li se do budoucnosti, co bude uspokojovat. Tvrdí také, že motiv je oproti potřebě více konkrétní. Ve svém důsledku jsou ale pro proces pracovní motivace tyto pojmy velmi podobné (v tom smyslu, že i zájem či ideál se může stát potřebou) a rozdíl mezi nimi je důležitý spíše pro hlubší zkoumání pohnutek a proto je budu v této práci používat jako synonyma.

Potřeba vzbuzuje a udržuje aktivitu směrem k cíli, který ji uspokojuje. Podle ní je stanoven cíl motivace a zaměření činnosti.

Klasifikace motivů může být různá, Palán (2002, s. 125) uvádí jako základní dělení primární (vrozené a nenaučené) a sekundární (naučené). Jinak je lze klasifikovat i podle Maslowovy pyramidy potřeb (viz motivační teorie).

Potřeby se mění s věkem, změnou pozice a dalšími životními situacemi. O potřebách můžeme mluvit nejen v souvislosti s jedincem, ale i skupinou či dokonce celou organizací. V pracovní motivaci se jedná právě o sladění potřeb organizace a jedince.

1.1.2. Dělení motivace

Jedno z možných dělení motivace je na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace má původ v člověku samotném a jeho potřebách. Tvoří ji dle Armstronga (2002, s. 161) odpovědnost, autonomie, zajímavá a podnětná práce, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a příležitost k funkčnímu postupu. Vnější motivace má původ v okolí člověka a tvoří ji především odměny a tresty. Ve vnější motivaci ale hraje důležitou roli i situace a okolnosti, které často motivují velmi silně. Některé zdroje uvádí, že motivace vnitřní je dlouhodobější a účinnější forma motivace (Deiblová 2005, s. 55, Armstrong 2002, s. 161), s tím se ovšem dá polemizovat. První problém spočívá v tom, že vnitřní motivaci lze těžko ovlivnit a proto na ni nemůžeme spoléhat, často také

nemusíme rozpoznat, o jakou motivaci se jedná. Je pravda, že motivovat jen z venku je velmi těžké a málo účinné, ale vnitřní motivace samotná také není dostatečně silná. Deiblová (2005, s. 55) píše, že lidé vnitřně motivovaní jsou nezávislí na vnějších podmínkách, jenomže i silně vnitřně motivovaný pracovník, je-li nespokojen s platem či pracovními podmínkami, motivaci ztrácí nebo alespoň ztrácí motivaci pracovat v konkrétní společnosti. Stejně tak se z relativně jednotvárné práce nastavením vhodných podmínek a stimulací dá vytvořit činnost, která bude člověka bavit a tak i vnitřně motivovat. Ač je vnitřní motivace výhodou, je třeba nepodcenit tu vnější.

Bénabou a Tirole (2003, s. 504-505) uvádí, že vnější motivace může podpořit (či naopak snížit) motivaci vnitřní. Říkají, že správně nastavený systém odměn, který člověku naznačuje, že je schopný a může něco dokázat, výrazně zvyšuje vnitřní motivaci.

Někdy se pro pojem vnější motivace používá pojem stimulace (Provazník, Komárková 2004, s. 25) nebo stimulování.

Existují i jiná dělení motivace (Deiblová 2005, s. 55), např.: vědomá a nevědomá, primární a sekundární.

V této práci se budu zabývat především pracovní motivací, zejména tou vnější, tedy stimulováním.

Pracovní motivaci definuje Deiblová (2005, s. 54) jako více nebo méně vědomý vnitřní proces, kdy jsou v pracovním procesu uspokojovány některé lidské potřeby. Tureckiová (2004, s. 55) považuje pracovní motivaci za vyjádření přístupu člověka k práci. Rozlišuje dvojí motivy pracovní činnosti: přímé, kdy práce sama člověka uspokojuje a nepřímé, kdy práce je prostředek, kterým jsou uspokojovány jiné potřeby.

Motivace je i jedna z oblastí řízení. Jak říká Forsyth (2000, s. 7) je to samostatná činnost ale zároveň zasahuje i do ostatních řídicích činností a je

jejich dílčí součástí. Například míra kontroly ovlivňuje motivaci a stejně tak i při ostatních procesech je třeba ji mít na zřeteli.

1.1.3. Motivační a demotivační faktory

Při stimulaci pracovníků je potřeba brát v úvahu faktory, které motivují a faktory, které způsobují demotivaci. Nejdříve je potřeba snížit působení demotivačních faktorů, aby motivační faktory mohly plně působit.

▪ *Demotivační faktory*

Forsyth (2000, s. 25-32) klasifikuje demotivační faktory takto:

- Politika a administrativní postup společnosti mohou na zaměstnance působit velice demotivačně, nejsou-li prováděny kvalitně. Administrativa by neměla být zbytečná, každý postup by měl být odůvodněn. Do tohoto bodu patří i komunikace ve firmě, která může zaměstnance demotivovat, je-li nedostatečná či zmatená nebo jinak špatně zvládnutá. Lidé by měli mít pocit, že jsou součástí firmy, že se o ně firma zajímá a potřebuje je. Správná komunikace a dobře nastavená personální politika, ve které se firma o lidi stará, kontroluje je dostatečně, ale ne příliš a zabývá se jejich problémy, tento pocit sounáležitosti podporuje.

- Jako další faktor uvádí Forsyth dohled, tím méně styl řízení. Styl řízení ovšem velmi závisí na situaci, typu práce a zaměstnancích samotných. Většina autorů se přiklání k tomu, že je vhodné takové řízení, kde mají lidé prostor se rozvíjet, ale mají dané cíle. Není to tedy řízení ani příliš direktivní ani příliš liberální, ale i zde existují výjimky. V této práci se zabývám motivací lektorů v jazykové škole, kde velká část pracuje externě. Způsob řízení je zde jiný, než v obvyklém pracovním kolektivu, musí být více liberální a funguje spíše na základě spolupráce.

- Interpersonální vztahy také významně ovlivňují motivaci lidí. Vztahy nemusí být nutně neformální a osobní, je třeba, aby byly funkční

v pracovní skupině. Jedná se zde o schopnost spolupráce a také o pocit sounáležitosti. Důležité jsou zejména při vytváření týmů.

- Pracovní podmínky zaměstnanců by měly být dostatečné, musí odpovídat vykonávané práci. Luxus není nutný ani žádoucí, protože samy pracovní podmínky člověka k vyššímu výkonu nemotivují. Měla by pro ně také být stanovena pravidla, aby nedocházelo k pocitům nespravedlnosti. Patří sem ale i bezpečnost práce, jasný popis práce a vymezení povinností a pravomocí zaměstnance.

- Forsyth mezi faktory demotivace zařazuje i osobní život v tom smyslu, že by do něj práce neměla příliš zasahovat a zároveň by jej měla respektovat (poskytovat volno při mimořádných událostech, nediskriminovat zaměstnance s dětmi, apod.)

- Společenský status souvisí s postavením v práci, tomu by měly odpovídat i pracovní podmínky, projevování úcty (např. pozdravem, oslovením). Vidina lepšího statusu na vyšší pozici může být i motivačním faktorem.

- Jako poslední faktor zmiňuje Forsyth plat. Ten je velmi důležitý, jako nedostatečný nebo nespravedlivý způsobuje nespokojenost a demotivaci, ale sám o sobě jen ve velmi málo případech působí jako motivační faktor. U platu je nutná diferenciacce podle postavení a výkonu a také jeho spravedlivý nárůst. Pokud zůstává několik let stejný a nereflktuje ekonomickou situaci, je vnímán jako klesající.

▪ *Motivační faktory*

Forsyth (2000, s. 33-46) dále uvádí tyto motivační faktory působící v podniku:

- Dosažení cíle je pro zaměstnance velice motivující, proto je třeba stanovit cíle, které znamenají výzvu, ale zároveň jsou dosažitelné.

- S dosaženými cíli souvisí i úspěch a jeho uznání. Za úspěch je třeba zaslouženě a adekvátně chválit a odměňovat.
- Práce sama o sobě je pro zaměstnance, které naplňuje velmi motivující. Motivační účinek práce lze zvýšit jejím obohacováním, zvyšováním odpovědnosti a podobně. Záleží zde ovšem hodně na individuálních charakteristikách a motivačním profilu.
- Odpovědnost je brána jako jeden z motivačních faktorů, na tomto faktu jsou založeny programy zmocňování a delegování.
- Velkým motivačním faktorem je kariérní postup, často ovšem může být i zdrojem nespokojenosti, pokud nejsou jasně daná kritéria. Postupu by také mělo odpovídat zvýšení platu, odpovědnosti, změna názvu pozice apod.
- Možnost růstu, ať už profesní nebo i v jiné oblasti (jazyky, další schopnosti) mnoho zaměstnanců motivuje. Znovu ovšem závisí na zájmech jedince.

Tento seznam vychází z Herzbergovy dvoufaktorové teorie, která říká, že existují faktory hygienické – tj. ty které samy nemotivují, ale mohou motivaci snižovat a způsobovat nespokojenost a faktory motivační, které motivaci zvyšují (srovnání viz Adair 2004, s. 56-57).

Tureckiová (2004, s. 71) seřadila faktory motivování konkrétněji, tak jak je možné je aplikovat v motivačním programu: náplň práce a její cíle, participace a možnost podílet se na cílech firmy, delegování a odpovědnost, efektivní komunikace, zpětná vazba a informovanost, vztahy, které podporují firemní kulturu, možnost růstu a postupu, systém odměňování a hodnocení, sociální program podniku a styl řízení či vedení.

Motivace také výrazně závisí na osobnostních vlastnostech pracovníků a jejich zájmech, proto je lepší, jsou-li programy v tomto směru alespoň minimálně flexibilní a dávají tak zaměstnancům prostor pro seberealizaci.

V této souvislosti můžeme mluvit o motivačním profilu člověka, tj. o specifickém zaměření, intenzitě a vytrvalosti jeho motivace (Tureckiová 2004, s. 68 a Provazník, Komárková 2004, s. 46).

Pracovní motivace je ovlivněna nejen těmito faktory, ale také tím, jak tyto faktory uplatňované v organizaci zapadají do celkového řízení a politiky firmy. Například ve skupině, kde je direktivní řízení vnímáno jako opodstatněné, není demotivující (Fuller, Dornbusch 1988, s. 6).

Neustálé zvyšování motivace nevede ke stále vyššímu výkonu, je nutné pamatovat na pravidlo středního stupně aktivace. Provazník a Komárková (2004, s. 81) uvádí rovnici individuálního výkonu: výkon je funkcí motivace, schopností a možností či podmínek. Z toho vyplývá, že výkon pracovníka nezávisí jen na míře jeho motivace, ale i na tom, jak je schopný práci vykonávat a jaké k tomu má příležitosti. Tento vzorec ovšem není univerzálně platný. Podle Yerkes-Dodsonova zákona nastává maximální výkonnost při středním stupni aktivace, neplatí tedy přímá úměrnost mezi motivací a výkonem. Příliš vysoká aktivace může vést ke snížení výkonu.

1.2. Teorie motivace a motivační programy

1.2.1. Motivační program

Podle Provazníka a Komárkové (2004, s. 121) je motivační program „soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace.“ Je to způsob práce s lidmi v podniku, snaha o ovlivnění jejich zaměření k určitým výsledkům. Měl by existovat konkrétní dokument, kde je motivační program charakterizován, aby byl formální součástí firemních postupů.

Motivační program by měl obsahovat krátkodobé i dlouhodobé cíle, ke kterým má vést. Ty musí být v souladu s hospodářskými plány a plány rozvoje ve společnosti (Stýblo 1992, s. 46). V motivačním programu je nutné uvést konkrétní postupy stimulace, popřípadě konkrétní formy a stimuly.

Výhody motivačního programu

Vzhledem k souvislostem mezi pracovní motivací a výkonem uvedené v předešlé kapitole může mít motivační program na výkon pracovníků velký vliv. Navíc je známo, že demotivace výkonnost zaměstnanců snižuje. Může snižovat spokojenost a tak se odrazí i v celkovém klimatu. Existuje i několik dalších důvodů. Motivační program, je-li správně prezentován, může sloužit jako forma interního PR i jako retenční program pro klíčové zaměstnance. Motivační program také zvyšuje atraktivitu společnosti pro uchazeče o zaměstnání tím, že nabízí profesní růst, jasně stanovené cíle a odměny a poskytuje určitou jistotu. Celkově tak zlepšuje atmosféru ve firmě a podporuje žádoucí firemní kulturu i klima. Prostřednictvím cílů a odměn firma sděluje zaměstnancům, co je pro ni důležité a může tak podpořit pocit kolektivity při práci na společných cílech.

Fáze vytváření motivačního programu

Provazník a Komárková (2004, s. 124-125) uvádí osm základních kroků při vytváření a implementaci motivačního programu:

- Analýza motivační struktury zaměstnanců a analýza spokojenosti
- Stanovení cílů programu
- Zpracování současného stavu výkonnosti a určení žádoucího
- Stanovení stimulačních prostředků podle zaměření programu
- Stanovení konkrétních forem stimulace a jejich uplatňování

- Zpracování programu jako dokumentu
- Seznámení zaměstnanců s programem
- Kontrola výsledků programu, popřípadě jeho úpravy

Program je nutné často kontrolovat a inovovat v případě organizačních i jiných změn. Mění se potřeby lidí i potřeby organizace a motivační program, má-li motivovat, musí takovéto změny reflektovat.

V této práci rozdělím části motivačního programu na pět kategorií, podle oblastí, ve kterých působí:

- Motivační program v oblasti odměňování a uznání
- Motivační program v oblasti obohacování práce
- Motivační program v oblasti zapojování a participace
- Motivační program v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- Motivační program v oblasti snižování demotivace zaměstnanců

1.2.2. Motivační program v oblasti odměňování a uznání

Oblast odměňování je často jediná forma motivace lidí ve firmě. Může fungovat, aniž by byla součástí motivačního programu. Odměňování pracovníků může být nastaveno motivačně, ale existuje základ odměn, zejména založený na výkonu či na zvyšování kvalifikace, který je vnímán spíše jako hygienický faktor, který může demotivovat, je-li nespravedlivý. Je jím samozřejmě plat, který musí být dostatečný a spravedlivě diferenciovaný. Také sem ale patří základní odměny za výkon či zvyšování platu po určité době ve firmě.

I ostatní odměny, zejména finanční, se mohou po čase stát samozřejmostí a mohou přestat motivovat, pokud jsou pravidelné a nemění se podle různých faktorů (např. stravenky).

Odměny mohou mít formu finanční i nefinanční. Ve firmách existují většinou obě varianty.

Finanční odměny

Finanční odměny, které zaměstnanci dostávají navíc k platu, označuje Armstrong (2002, s. 554-555) jako dodatečné odměny. Mohou nabývat různé formy:

- Individuální výkonnostní odměny – část platu či mimořádné odměny závislá na hodnocení výkonu
- Mimořádné odměny (bonusy) – odměny za výkon
- Prémie – odměňování podle předem stanovených cílů
- Provize – procenta z hodnoty prodeje
- Odměna závisající na délce zaměstnání
- Odměna podle dovedností (znalostí)
- Odměna podle schopností
- Příplatky – přesčasy, směny, pracovní pohotovost apod.
- Odměna podle přínosu organizaci

Existuje také určité platové rozmezí, ve kterém se může pohybovat plat zaměstnance, dává tak příležitost k růstu platu podle zkušeností, schopností či délky pracovního poměru.

Je potřeba, aby všechny tyto finanční odměny byly vnímány jako spravedlivé. Pokud jsou neopodstatněné nebo chybí, mohou způsobovat nespokojenost i snižování výkonu. Odměny by také neměly být samozřejmé, například třinácté/čtrnácté platy po čase přestávají působit. Je lepší systém odměňování s větší variabilitou.

Nefinanční odměny

Nefinanční odměny se často označují jako zaměstnanecké výhody neboli benefity. Mohou být složkou péče o zaměstnance (nejsou diferencovány podle výkonu), ale i složkou systému odměňování, kdy záleží na výkonu, pozici ve firmě, či jiných faktorech.

Zaměstnanecké výhody mohou mít různé formy. Bukač (2005) vyjmenovává: stravenky, penzijní a životní pojištění, benefity pro volný čas (sport, kultura, rekreace), školení a kurzy, přechodné ubytování, zvýhodněné půjčky, volné jízdenky, firemní auto a další. Často se ale v programech pro zaměstnance objevuje i nadstandardní zdravotní péče, týdny dovolené navíc, tzv. sick days (volno, kdy není nutné předkládat neschopenku), plně hrazená nemocenská, můžou se objevovat i různé firemní akce. Někdy je jako benefit vnímána i možnost práce z domova.

Benefity mají za cíl (Armstrong 2002, s. 637) udržet ve firmě klíčové zaměstnance, posílit konkurenceschopnost firmy na trhu práce, uspokojovat potřeby zaměstnanců, zvyšovat oddanost firmě. Nefinanční odměny jsou také často daňově zvýhodněné jak pro firmu, tak pro zaměstnance. Motivační efekt je navíc často vyšší než u finančních odměn (Bukač, 2005).

V dnešní době již mnoho firem využívá systém cafeteria, který dává zaměstnancům možnost vybrat si benefity podle svých preferencí. Každý zaměstnanec dostane k dispozici určitý rozpočet, ze kterého může čerpat a nabídku výhod, které jsou k dispozici. Sám si pak volí, co je pro něj výhodné. Tento typ odměňování je jako služba často nakupován externě (outsourcing), protože může být organizačně dost náročný.

Výběr výhod je zejména v oblastech sportu, kultury, nadstandardní zdravotní péče, relaxace, sleva v různých obchodech, příspěvek na vzdělávání, hlídání dětí, dovolenou apod.

Dvořáková na serveru www.kariera.ihned.cz uvádí tři způsoby, jakými může být cafeteria prováděna. První je systém jádra, kde existuje určitá oblast výhod společná pro všechny zaměstnance a druhá oblast, která je flexibilní. Druhý je systém menu, kdy jsou benefity rozděleny do bloků, jak určí zaměstnavatel a zaměstnanec si jen vybírá určitý blok. Ve třetí formě – bufetu – si zaměstnanec sám volí všechny benefity podle svých preferencí a potřeb.

Tento systém má mnoho výhod. Nepředstavuje pro zaměstnavatele větší náklady, jedině u systému bufetu je náročnější organizace. Navíc fixní výhody poskytované pracovníkům po určité době přestávají motivovat a jsou vnímány jako samozřejmé. Při systému cafeteria si zaměstnanci neustále uvědomují nadstandardnost výhod a také díky volnému výběru je jejich motivace výrazně větší.

Systém cafeteria je možné objednat jako službu kompletní nebo jen ve formě poukázek pro zaměstnance a dále program ve firmě může zaměstnavatel nastavit sám. Na trhu práce takovéto služby nabízí mnoho firem, například:

Zaměstnanecké benefity nabízené Accor services (2007):

Stravenky

Poukázky na sport a kulturu

Poukázky na zdravotní péči

Poukázky na vzdělávání

Poukázky na péči o děti

Poukázky na čištění oděvů a prací prostředky

Kombinace těchto poukázek

Dárkové poukázky

Podobné služby nabízí i například společnost Com&ben (2008).

U vysokých pozic existuje i systém odměňování podle zisků celé firmy ve formě podílu na zisku nebo výhodného nákupu akcií.

Odměňování může být z části součástí systému řízení pracovního výkonu (performance management system), tento systém je ale nastaven především pro zvyšování výkonu a tak motivuje hlavně tímto směrem. Nemusí působit retenčně. Ve svých základech ovšem obsahuje i potřebu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, což také působí na motivaci lidí. Armstrong a Baron (1998, in Armstrong 2002, s. 427) definují řízení pracovního výkonu jako: „strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v ní pracují, a pomocí rozvíjení schopností týmů i jedinců.“

Lze říci, že nefinanční odměňování zaměstnanců vychází z Herzbergovy teorie o motivačních a hygienických faktorech (in Tureckiová 2004, s. 61). Herzberg říká, že existují faktory, které člověka nemotivují, ale nefungují-li ve firmě správně, mohou způsobovat nespokojenost a demotivaci. Typickým příkladem je plat, který motivuje jen chvíli, po čase se z něj stává nutnost, zaměstnanec si na něj „zvykne“. Nutností je také jeho zvyšování alespoň v takové míře, aby odpovídal inflaci a zvyšování výkonu či kvalifikace zaměstnance. Nefinanční odměny se vlastně snaží, aby se odměňování stalo motivačním faktorem. Působí tak, pokud jsou odrazem úspěchu a součástí uznání zaměstnance a často i pro to, že dávají zaměstnanci možnost růstu.

Nutnost spravedlivosti odměňování v oblasti platové i nefinanční je ovlivněna teorií spravedlnosti, kterou definoval Adams (in Bělohlávek 1996, s. 192). Tato teorie vychází z toho, že lidé srovnávají svoje vstupy a výstupy se vstupy a výstupy jiných. Vstupy mohou být např.: čas, vzdělání, zkušenosti, tvořivost, vynaložené úsilí apod. Mezi výstupy může patřit např.: plat, příplatky, povýšení, uznání atd. Podle Adamse vznikají dva druhy pocitu nespravedlnosti, oba zaměstnance demotivují a mohou snižovat výkonnost. Negativní nespravedlnost je pocit, kdy se člověk cítí nedocenen a má pocit, že ostatní při menších vstupech získávají vyšší výstupy. Pozitivní nespravedlnost

naopak nastává, když má člověk pocit, že je oproti jiným ve výhodě, že on investuje méně, ale více získává. To může vyvolat pocit viny a způsobuje dojem, že při odměňování nezáleží na výkonu.

I Porterův a Lawlerův model (in Tureckiová 2004, s. 63), který se řadí mezi teorie očekávání, vysvětluje, jak odměny ovlivňují pracovní spokojenost. Podle této teorie zaměstnanec vynakládá úsilí k dosažení cíle, který pro něj má určitou, subjektivně vnímanou, hodnotu. Toto úsilí je závislé na schopnostech a dovednostech zaměstnance a podle toho je i vnímána spravedlivost odměňování.

Uznání

Do této kapitoly je zařazena i oblast uznávání zaměstnanců, je v podstatě součástí jejich oceňování, ale je více individualizovaná a osobní. Je důležité, aby se zaměstnanci ve firmě cítili jako její fungující a nezanedbatelná součást. Pokud zaměstnanci necítí, že se o ně firma zajímá a že je potřebuje, má to velký negativní vliv na jejich loajalitu a oddanost vůči firmě.

Projevono by uznání mělo být při každé mimořádné finanční odměně, ale i při dobrém či nadstandardním výkonu denních činností zaměstnance.

Chvála je základním projevem uznání. Chválení ale má svá pravidla, musí být opodstatněno a zdůvodněno, jasně vyjádřeno. Základem je samozřejmě osobní chvála, přímým nebo vyšším nadřízeným osobně, dále může být i vyjádřena veřejně, před ostatními zaměstnanci na společném setkání, vyvěšením či zveřejněním pochvaly na místě přístupném všem zaměstnancům apod.

Nejedná se ale jen o chválení za dobře vykonanou práci, pozitivně vnímáno je i blahopřání k narozeninám a osobním úspěchům. Práce by neměla člověku příliš zasahovat do soukromého života, ale projevy respektu k němu zvyšují v zaměstnancích pocit důležitosti a zájmu ze strany firmy. Susan M.

Heathfield ve svém článku *Top Ten Ways to Show Appreciation to Employees and Coworkers* (2008c) zmiňuje důležitost chvály, děkovaní zaměstnancům, posilování společného cíle a týmového ducha.

Existuje dokonce i Den oceňování zaměstnanců (*Employee Appreciation Day*), který by se měl slavit každý rok 9. března (*Premier Star Co.*).

Nutnost projevu uznání opět pochází z Herzbergovy teorie, kde se uznání řadí mezi motivační faktory, mimoto je ale potřeba uznání obsažena v teoriích potřeb, např. v Maslowově pyramidě potřeb je uznání ve čtvrtém stupni pyramidy hned pod potřebou sebeaktualizace. U teorie třech manažerských potřeb McClellanda (sounáležitost, úspěch a moc) lze uznání zařadit k potřebě sounáležitosti, protože uznání vyjadřuje schválení úspěchu ostatními spíše než úspěch samotný.

1.2.3. Motivační program v oblasti obohacování práce

U mnoha prací, zvláště takových, které nezahrnují vedení lidí, se po čase jejich každodenní výkon stává poněkud rutinní. Může začít pracovníka nudit a ten se pak snaží najít si novou práci nebo jinou oblast, kde by se mohl realizovat. Existuje několik řešení této situace. Ve větších firmách je na většině pozic možnost kariérního postupu, ať už vertikálně nebo horizontálně. Pokud to ale možné není, je nutné místo zatraktivnit, aby zaměstnanec neodešel. Toho je možné dočasně docílit nadstandardními odměnami nebo trvaleji obohacením práce.

Podle serveru *Mind Tools* (2008) existuje pět faktorů, které zvyšují atraktivitu práce a působí na pocit zaměstnanců z ní. Jsou to:

- Skill variety – zvýšení počtu dovedností, které člověk k výkonu své práce potřebuje. Souvisí s obohacováním práce (*job enrichment*).

- Task identity – vidění úkolu jako celku, nejen části, kterou vykonává jedna pozice. Tomuto napomáhá rotace práce (job rotation).
- Task significance – zdůraznění důležitosti úkolu, nesmí to ovšem být na úkor celkového úkolu. Pro zaměstnance je důležité, aby věděl, jak konkrétně přispívá k rozvoji firmy. Souvisí zejména s komunikací ale také i s rozšiřováním práce (job enlargement)
- Autonomy – zvyšování odpovědnosti zaměstnanců za výkon své práce. Více viz část participace a zapojování. Může ovšem souviset i s obohacováním práce.
- Feedback – zpětná vazba. Zvyšuje jistotu a uspokojení z práce. Souvisí i s uznáním a oceňováním zaměstnanců.

Obohacení práce je možné v několika směrech. Buďto ve směru horizontálním, jako rozšiřování práce, tj. přidávání úkolů k jednomu pracovnímu místu ve snaze ho takto zatraktivnit a udělat práci zajímavější (job enlargement) nebo ve směru vertikálním, přidáváním pravomocí a odpovědnosti. Zaměstnance motivuje obohacování (job enrichment) i tzv. job rotation, metoda střídání zaměstnanců na různých pracovních místech. Všechny tyto metody mohou mít velice pozitivní dopad na firmu nejen v oblasti motivace pracovníků.

Job enlargement

Job enlargement se někdy používá jako souhrnný termín pro rozšiřování a obohacování práce. Většinou ale jen jako rozšiřování. Tento koncept vychází z Herzbergovy dvoufaktorové teorie a říká, že pestřejší práce lidi více motivuje. Toto tvrzení ovšem není jednoznačné. The project management question and answer book (Newell, Grashina 2003, s. 138-139) říká, že job enlargement je zastaralá metoda a její motivační účinek není velký, protože nedává zaměstnancům více odpovědnosti, za nový a lepší koncept považuje

job enrichment. Při rozšiřování práce je třeba uvažovat, jakým směrem je možné práci rozšířit, aby zaměstnanec jiné úkoly zvládal. Je nutné zjistit, jestli je to možné časově a také, je-li to pro firmu i zaměstnance efektivní. U některých pozic rozšiřování práce není žádoucí, pokud je kvalita a množství úkolů na tomto pracovním místě dostatečně různorodé.

Dalším problémem může být motivace zaměstnanců samotná, někteří lidé nevyhledávají náročné a široké úkoly. Ačkoliv se často mluví o tom, jak v dělnických profesích dochází k odcizování práce, protože člověk nikdy nevidí svůj přínos na celkovém výrobku, mnoho dělníků není motivováno společnou prací na výrobku. Když jedna automobilová společnost zkoušela zavést ve výrobě týmy, které měly samy smontovat auto, zjistila, že ač je výroba rychlejší, zaměstnanci se raději chtěli vrátit k původnímu způsobu práce. Nevyhovovala jim velká náročnost úkolů a z toho plynoucí zodpovědnost. Pokud chce firma zaměstnance udržet a zajistit jejich spokojenost, je vždy potřeba analyzovat jejich motivační profil.

Job enrichment

Job enrichment je více používanou metodou. Do určité míry souvisí s delegováním a participací dále rozvedenými v kapitole 2.4. Rozšiřuje pravomoci zaměstnance. Nejedná se zde jenom o to udělat práci zajímavější, ale také vytvořit pro člověka určitou výzvu k dosažení úspěchu, který slouží k osobnímu rozvoji a měl by podporovat v člověku pocit zodpovědnosti za vlastní práci a výkon (www.management-hub.cz, 2005).

Existuje více oblastí, ve kterých je možné zaměstnance zapojit (www.management-hub.cz, 2005):

- Nechat zaměstnance rozhodovat o metodách, postupech a tempu jejich práce, (je-li to možné a jsou-li toho schopni).
- Dát zaměstnancům pocit osobní odpovědnosti za výkon své práce.

- Ukazovat lidem přínos jejich práce k celku.
- Zapojit je do rozhodování a organizace pracovního prostředí, jeho zlepšování, rozložení apod.

Nevýhody konceptu job enrichment (www.management-hub.cz, 2005) spočívají zejména v tom, že ne vždy je možné jej využít. Je nutné vždy brát ohled na charakter práce a možnosti zaměstnanců. Další nevýhodou jsou náklady, které někdy mohou být pro firmu příliš vysoké. V tomto případě je třeba zjistit, jestli by v budoucnu klesly (třeba i díky nižší fluktuaci) a koncept byl pro firmu výhodný. Zásadní je také postoj managementu i zaměstnanců k implementaci programu. Není-li program podporován vedením a zaměstnanci se k němu staví negativně, jeho zavedení může firmu spíše poškodit.

Program job enrichment můžeme odůvodnit nejen Herzbergovou teorií, ale i Brehmovou teorií reaktance. Tato teorie se zakládá na orientaci člověka ke svobodě a aktivaci v případě omezení svobody.

Job rotation

Další metodou obohacování práce je job rotation. Tato metoda se používá častěji jako způsob výcviku na pracovišti než jako motivační koncept. Motivační vliv této metody je ale nezanedbatelný.

Job rotation spočívá ve střídání se lidí na různých pracovních místech. To činí práci různorodější, zamezuje pocitu nudy a jednotvárnosti a podle Sullivana (1998) i předchází pocitu vyhoření. Sullivan zmiňuje i další pozitiva, tím, že motivuje, snižuje program rotace práce fluktuaci na pracovišti a působí retenčně. Pro potenciální zaměstnance působí atraktivně a zejména přitahuje ty, kteří se chtějí dále rozvíjet. Dává zaměstnancům náhled na fungování celé

organizace a tak jim umožňuje vidět své příspěvky v kontextu celkové produkce. Zvyšuje tak pocit důležitosti a loajality k firmě. Koncept pomáhá lidem se rozvíjet a zvětšuje jejich potenciál a tak i možnost kariérního postupu. Zaměstnanci vidí různé způsoby práce, problémy na jiných pozicích i v jiných odděleních a to posiluje týmového ducha a zlepšuje komunikaci uvnitř firmy. Další důležitou výhodou je větší schopnost náhrady zaměstnance, který odejde nebo je dočasně mimo pracovní proces, z vnitřních zdrojů. To může být důležité v případě nemoci nebo náhlého odchodu, zvyšuje se flexibilita pracovníků. Rotace také zjednodušuje personální plánování, potenciální uchazeči o vyšší místo se s ním mohou předem seznámit.

Job rotation (Sullivan, 1998), jak již bylo dříve řečeno, se používá pro výcvik nových zaměstnanců, aby se seznámili s pracovním prostředím a postupy a aby navázali kontakty. Výcvik přímo na pracovišti je efektivnější, protože zvyšuje u účastníků zájem a dává jim možnost vyzkoušet si poznatky a vidět okamžité výsledky svého učení. Je dobré rotaci práce využít i pro výcvik lidí, s nimiž se počítá v plánech nástupnictví. Výcvik touto metodou zapojuje do výuky samotné manažery, pro které může tento systém být také motivující. Manažeři se učí komunikovat způsoby své práce a jsou nuceni je analyzovat, odůvodňovat a revidovat, a tak se sami učí. Předávají tak své know how a jejich případný odchod firmu méně ovlivňuje.

Rotaci práce je možné využít i v technických a jiných oblastech, je ale třeba dobře zvážit, u jakých pozic to je možné a žádoucí.

Sullivan zmiňuje i nevýhody job rotation. Patří mezi ně samozřejmě náklady. Jedná se o počáteční sníženou produktivitu, než si člověk osvojí nutné dovednosti a také o náklady na výcvik, který je v případě rotace práce delší a náročnější než obvykle. Tyto náklady se firmě vrací ve formě nižší fluktuace, větší spokojenosti a vyšší produktivity, ale pokud zaměstnanec odejde brzy po výcviku, tak jsou náklady vysoké. Dalšími nevýhodami jsou

náročná zpětná vazba, nemožnost celkové kontroly zaměstnance, neoblíbenost některých pozic v rotaci, negativní přístup manažerů či účastníků, v neposlední řadě i negativní pocit zaměstnanců, kteří se rotace neúčastní.

Před zavedením programu rotace práce je proto důležité zvážit, zda má program opodstatnění, jak se k němu lidé staví. Je nutné určit, kdo se ho bude účastnit a jaké pozice budou zahrnuty. Nesmíme opomenout, že lidé po zvýšení kvalifikace v takovémto programu očekávají určitou odměnu ať už v podobě zvýšení platu nebo povýšení na lepší pozici. Program by měl být v souladu s celkovými cíli společnosti, její kulturou a principy, které zastává.

Koncept job rotation vychází z teorií potřeb, které zdůrazňují potřebu růstu (Maslow, Alderfer) a samozřejmě i z Herzbergovy teorie motivace.

Tyto tři koncepty obohacování práce (job rotation, enrichment a enlargement) se někdy společně shrnují do termínu job design. Podle definice Canadian Centre of Occupational Health and Safety (1997) by dobrý job design měl: zvyšovat aktivitu zaměstnanců a zvětšovat oblast jejich pracovního působení podle individuálních schopností a možností, podporovat výkon a snahu o úspěch, pomáhat lidem získávat potřebné kvalifikace a růst, poskytovat dostatečnou zpětnou vazbu, vyrovnávat statickou a dynamickou práci.

1.2.4. Motivační program v oblasti zapojování a participace

Chápání pojmů participace a zapojování

Palán (2002, s. 148) vysvětluje participaci jako přístup k vedení organizace, kdy se management neřídí jenom vůlí vlastníka, ale komunikuje i se zaměstnanci, často pomocí odborů a kolektivního vyjednávání. Tak považuje pojem participace za obecný a nadřazený pojmu zapojování zaměstnanců. V užším smyslu vysvětluje participaci jako novou formu organizace práce, kdy jsou zaměstnanci zapojováni do řízení, spolurozhodují o chodu společnosti a často se k tomu pojí i týmová práce.

Armstrong (2002, s. 703) definuje participaci jako prostor zaměstnanců k vyjádření se k vedení firmy a věcem, které se jich týkají, například pracovnímu prostředí a považuje termín participace za užší, obecnější je podle něj spíše termín zapojování zaměstnanců. Cituje Stevense (1990), který říká, že participace znamená zvýšení účasti zaměstnanců na rozhodovacích procesech, zatímco zapojování pracovníků chápe jako příležitost k větší angažovanosti zaměstnanců v práci. Zdůrazňuje iniciativu vedení, snahu o větší informovanost zaměstnanců. Zapojování zaměstnanců má zvyšovat jejich oddanost a loajalitu k organizaci.

Susan Heathfield (2008b) mluví o zapojování zaměstnanců jako o firemní politice, „filozofii vedení“, ne jako o konkrétních programech, vyzdvihuje tak nutnost souladu firemní kultury a strategie s konkrétními formami participace.

Participace a zapojení pracovníků může mít na organizaci velice pozitivní vliv. Armstrong (2002, s. 705) uvádí jako cíle zavedení participativního řízení zvýšení oddanosti zaměstnanců, zvýšení spokojenosti zákazníků, obohacení metod práce, zvýšení uspokojení z práce. Všechny tyto faktory mají vliv na pracovní motivaci, zároveň mohou působit retenčně.

Firmu můžou nápady zaměstnanců obohatit a zavedením participativních metod a sdílení nápadů může získat nejen konkurenční výhodu v oblasti zaměstnávání, ale získává i cenné návrhy zdola.

Formy a úrovně participace

Armstrong (2002, s. 706-707) rozlišuje několik forem a úrovní participace.

Formy:

- Komunikace shora dolů – formou schůzí se zaměstnanci apod.
- Řešení problémů zdola nahoru – podpora nápadů ze strany zaměstnanců pomocí různých programů, jako jsou kroužky kvality, různá šetření uvnitř firmy, můžou existovat i schránky na nápady v jakékoliv oblasti atd.
- Participace na úkolech – job enlargement
- Konzultace a participace představitelů zaměstnanců
- Finanční participace – podíl na zisku, akciích.

Úrovně

- Na úrovni pracoviště – v pracovních týmech s přímým vedoucím, často je pouze neformální.
- Manažerská úroveň – zaměstnanci se podílí na řešení některých problémů managementu, například plánování a organizaci práce, pracovní prostředí apod.

- Úroveň tvorby podnikové politiky – diskuze o plánech společnosti, zaměstnanci ale v této oblasti většinou nemají právo rozhodovat, tato forma není běžná.

- Úroveň majitele podniku – finanční participace zaměstnanců, která někdy je používána jako motivace vrcholového vedení.

Podmínky úspěchu programu participace

Základní podmínky úspěšného zavedení programu jsou podle britského Department of Employment (1994, in Armstrong 2002, s. 717) důvěra uvnitř společnosti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odstranění překážek změny firemní kultury a odstraňování rozdílů v postavení účastníků. Dále Armstrong uvádí, že je nutné program připravit ve spolupráci se všemi zainteresovanými stranami, že se participace musí týkat významných oblastí práce, které mohou opravdu ovlivnit pracovní prostředí či organizaci práce, management, zaměstnanci i odbory musí participaci vnímat jako pozitivní možnost rozvoje firmy a podílu zaměstnanců na chodu firmy. Zároveň by, měli být všichni informováni o tom, jak přesně bude participace probíhat a management a zástupci pracovníků by měli být vyškoleni.

Jim Schwarz (2005) zmiňuje další důležitý fakt, že zaměstnanci nebudou program participace brát vážně, nebudou-li jejich připomínky doopravdy vyslyšeny. Je tedy třeba vnímat všechny nápady a připomínky zaměstnanců, aby se všichni cítili jako důležitá součást firmy a měli pocit, že se opravdu podílí na chodu společnosti. Z tohoto důvodu je také nutné komunikovat výsledky nápadů a připomínek zaměstnanců a k čemu přispěly.

Schwarz dále zdůrazňuje význam projevu uznání za dobrý nápad či připomínku. Zaměstnanec nebude mít důvod se na zlepšování organizace práce a prostředí podílet, nebude-li za své návrhy oceněn a uznán i ostatními členy firmy. Role komunikace je v programu participace zásadní. Je třeba

komunikovat cíle a politiku společnosti, je nutné komunikovat se zaměstnanci a poslouchat jejich návrhy a nakonec je nutné sdělovat úspěchy, uznání a výsledky.

Teorie, ze kterých participace vychází

Pozitivní vliv participace lze odůvodnit například McClellandovou teorií manažerských potřeb, z nichž jedna je potřeba sounáležitosti. Participativní vedení podporuje pocit sounáležitosti s firmou a jejími ostatními členy a mělo by působit na dobrou atmosféru a pozitivní pracovní vztahy.

Dále je v tomto kontextu nutné zmínit koncepci psychologické smlouvy, kterou definoval Edgar Schein (1965, in Armstrong 2002, s. 229): „Pojem psychologické smlouvy naznačuje, že existuje nepsaná řada očekávání neustále přítomná mezi každým členem organizace a různými manažery a ostatními lidmi v organizaci.“ Armstrong uvádí i rozšířenou definici podle Rousseaua a Wade-Benzoniho (1994), která říká, že důležité je to, jak lidé interpretují sliby a závazky druhé strany. Pomocí zapojování zaměstnanců do rozhodování a získávání připomínek od nich dostává firma zpětnou vazbu o očekávání zaměstnanců a naopak zaměstnanci mají jasnou představu o tom, co od nich očekává firma a co jim nabízí.

Participace zaměstnanců zvyšuje vědomí důležitosti jejich úkolů v organizaci (task significance) a dává jim celkový pohled na fungování organizace (task identity), zároveň jim poskytuje určitou míru autonomie a tak výrazně působí na jejich motivaci a pracovní aktivaci (viz obohacování práce).

O participaci a podmínkách jejího úspěšného uplatnění mluví i Herseyho-Blanchardův model situačního vedení (viz příloha A), který rozděluje modely vedení podle schopností a ochoty zaměstnanců pracovat. Tento model upravila Tureckiová (2004, s. 86-87) takto:

Zralost			Chování manažera		Doporučený styl vedení
<i>Osobní</i>	<i>Pracovní</i>	<i>Dosažená míra</i>	<i>Direktivní</i>	<i>Podpůrné</i>	
neochotný/nejistý	neschopný	nízká	vysoké	Nízké	direktivní
ochotný/motivovaný	neschopný	střední	střední	vysoké	konzultativní
neochotný/nejistý	schopný	střední	střední	vysoké	participativní
ochotný/motivovaný	schopný	vysoká	nízké až žádné	Nízké	delegativní

Participativní styl zde znamená podílení podřízených na rozhodování, zatímco delegativní znamená pověření, zmocnění zaměstnance.

Participace i delegování není možné použít kdykoliv, je třeba brát ohled na zralost zaměstnanců, ale i na situaci ve firmě a na typ úkolů. Ne všechny úkoly je možné delegovat nebo na nich participovat. U některých to není ani žádoucí.

Delegování a zmocňování zaměstnanců

Delegování znamená přenášení úkolu na zaměstnance a do určité míry i odpovědnosti za tento úkol. Existují různé stupně delegování a z toho se odvíjí i různá míra odpovědnosti, kterou za ně zaměstnanec má. Delegování úkolů je výhodné pro obě strany, mezi hlavní výhody patří (Šuleř 1995, in Bělohlávek 2005, s. 76-77):

- Úspora času vedoucího.
- Změna obsahu práce vedoucího, který získává více času na koncepční záležitosti i podřízeného, který získává nové úkoly.
- Rozvoj kompetencí zaměstnanců, kteří se učí novým věcem.

- Testování pracovníků, zda jsou schopni vykonávat vyšší funkci.
- Motivování pracovníků, protože delegování uspokojuje potřeby uznání a seberealizace zaměstnanců a dává jim perspektivu dalšího postupu.

Zmocnění nebo zplnomocnění zaměstnanců, jak se překládá empowerment, znamená, že na člověka se deleguje určitý typ úkolů a veškerá odpovědnost za ně. Forsyth (2000, s. 100-103) říká, že zplnomocnění zaměstnanců zrychluje řešení problémů, dává možnost lidem o mnoha věcech samostatně rozhodovat a působí velice motivačně.

Zmocnění samozřejmě má mnoho podmínek, aby systém fungoval správně. Je nutné, aby styl řízení lidí byl v souladu s koncepcí zmocnění, musí nechávat lidem dostatečnou svobodu. Základem je také výcvik zaměstnanců, aby byli schopni si s nastalou situací poradit.

Forsyth uvádí šest podmínek úspěšného zavedení koncepce zplnomocnění:

- Jasná strategie, která je správně komunikována, aby každý věděl, co se od něj očekává. Není ale vhodné dávat lidem přesné návody, jak mají situace řešit, je lepší stanovit, jaké by měly být výsledky jejich chování (např.: spokojený zákazník).
- Dobrá komunikace.
- Co nejmenší zasahování, aby měli lidé šanci uplatnit své pravomoci a aby se zvyšovala jejich iniciativa.
- Možnost konzultací s nadřízenými, aby zaměstnanci získali jistotu.
- Zpětná vazba ohledně chování zaměstnanců, projev uznání a snaha zabránit tomu, aby se i ze zmocněného jednání stala rutina.
- Rozvoj zaměstnanců, aby byli schopni plnit úkoly, které jim jsou dané.

Jak dodává Susan Heathfield (2008a) zplnomocnění zaměstnanců musí vycházet ze zaměstnanců samotných. Budou-li se k tomuto konceptu stavět negativně, nebude funkční. Zde hraje velikou roli motivace, osobní příklad vedoucích, ale i osobní charakteristiky lidí ve společnosti.

Způsoby řízení a vedení uplatňující participaci

Z celkových systémů řízení organizace uplatňují participaci zejména total quality management (TQM) a řízení podle cílů (management by objectives MBO).

TQM je systém řízení definovaný jako „systematické činnosti provozování celých jednotek společnosti hospodárně a efektivně aby dodávaly zboží a služby v kvalitě uspokojující zákazníka ve správném čase a za správnou cenu a tak přispívaly k dosažení účelu podnikání“ (Empress, 2008).

Na zlepšování kvality výroby a poskytovaných služeb se mají podílet všichni zaměstnanci společnosti. Model TQM vychází z japonského způsobu řízení a obsahuje v sobě další metody – kroužky kvality (pravidelné setkávání zaměstnanců za účelem zlepšování kvality, je vyjádřením snahy získat nápady a připomínky zaměstnanců), obsahuje v sobě i model učící se organizace (Empress, 2008).

Důvody zavedení TQM (Empress, 2008)

- splnění potřeb a očekávání zákazníků
- zahrnutí všech složek organizace
- zahrnutí všech spolupracovníků v organizaci
- zkoumání všech nákladů kvality
- dělat vše správně hned napoprvé (projektovat kvalitu)
- vývoj systémů a postupů podporujících kvalitu a zlepšování

- vývoj procesů trvalého zlepšování

MBO je koncept vedení organizace, kdy si organizace stanoví cíle a ty dále dělí na dílčí cíle v jednotlivých úrovních. Podstatou je, že by se na tvorbě cílů měli podílet sami zaměstnanci. Známy je celkový cíl organizace nebo dílčí cíl pro dané oddělení společnosti a každý zaměstnanec by za pomoci svého nadřízeného měl definovat, jakým způsobem je on schopen pomoci firmě dosáhnout daného cíle. Zaměstnanec má participovat proto, že pokud si cíl sám stanoví, je schopen se s ním spíše ztotožnit, než je-li mu dán shora.

Dalším modelem, který využívá zapojování pracovníků je také performance management system neboli řízení výkonu.

Koncept vychází z díla Douglase McGregora a v roce 1954 ji ve svém díle popsal Peter F. Drucker.

1.2.5. Motivační program v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Jak už bylo řečeno dříve vzdělávání a rozvoj je pro zaměstnance motivační. Je to i jedno z kritérií, podle kterých jsou hodnoceni atraktivní zaměstnavatelé. Vzdělávání je přitom velice důležité i pro firmu samotnou, protože tvoří součást personálního plánování a zajišťuje lidské zdroje pro budoucí potřebu firmy.

Vzdělávání uspokojuje potřebu růstu (Alderferova teorie ERG), dává lidem šanci na kariéerní postup a zlepšení postavení na trhu práce. Existuje-li ve firmě efektivní systém vzdělávání, působí také retenčně.

Vzdělávání souvisí i se všemi dříve zmíněnými oblastmi motivace, u některých je i podmínkou (participace, atd.).

Systematické vzdělávání

Má-li být vzdělávání zaměstnanců efektivní, je třeba uplatnit strategický přístup. Podle Tureckiové (2004, s. 90) je základem tohoto přístupu firemní kultura, která podporuje vzdělávání a rozvoj. Dále by měla být vytvořena strategie podnikového vzdělávání a s tím i vzdělávací politika firmy a konkrétní organizace vzdělávání. Vzdělávací cyklus pak začíná identifikací vzdělávacích potřeb, pokračuje plánem vzdělávání, realizací vzdělávacích akcí a končí hodnocením efektivity vzdělávání a znovu se opakuje. U všech těchto procesů je nutná kontrola jejich průběhu.

Cíl podnikového vzdělávání podle Tureckiové (2004, s. 92) není jen nabytí nových znalostí a dovedností, ale hlavně změna v myšlení a chování zaměstnanců, aby byly umožněny organizační změny a tak byla udržena konkurenceschopnost podniku.

Tureckiová (2004, s. 96-97) dále rozlišuje dva typy vzdělávacích aktivit: tréninkové a rozvojové. Trénink je výcvik zaměstnanců v konkrétních dovednostech, které potřebují k výkonu své práce, zatímco rozvoj je vzdělávání pracovníků pro jejich budoucí potřeby. Tohoto typu vzdělávání se neúčastní všichni zaměstnanci, ale jen některé skupiny, u kterých je to pro firmu výhodné. Jsou to: současní manažeři, specialisté s vysokým potenciálem, specifická skupina talentů a klíčoví pracovníci. Toto jsou skupiny, které si firma většinou snaží udržet.

Učící se organizace

V souvislosti se vzděláváním a rozvojem pracovníků se mluví o koncepci učící se organizace. Senge (1990, in Armstrong 2002, s. 427) definuje učící se organizaci jako „organizaci, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují

kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.“ I všechny ostatní definice zdůrazňují soustavné učení se nejen pro současné potřeby, ale zejména pro ty budoucí.

Senge (1990, in Tureckiová 2004, s. 109-110) uvádí i pět faktorů rozvoje učící se organizace:

- Systémové myšlení
- Osobní mistrovství
- Myšlenkové modely
- Vytváření sdílené vize
- Skupinové učení

Přestože vzdělávání je pro firmu velmi důležité a působí motivačně na zaměstnance, koncept učící se organizace není jasný nástroj k úspěchu. Armstrong (2002, s. 474-475) považuje tento model za problematický z několika důvodů. Není jasně definován a celý popis toho, jak by taková organizace měla vypadat je nejasný. Rady, jak zavést model učící se organizace v praxi málo dbají na důležitou součást tohoto modelu – kulturu a prostředí podporující učení.

Důležitý ovšem je přínos tohoto konceptu, který zdůrazňuje neustálé a systematické učení se a vzdělávání v podniku.

Podmínky úspěšného vzdělávání

Pro úspěšný průběh jakéhokoliv podnikového vzdělávání je nutné dodržet tyto podmínky (Armstrong 2002, s. 494-495):

- Zaměstnanci musí mít motivaci k učení se.
- Měly by být stanoveny normy výkonu pro ty, kteří se vzdělávají, aby měli jasný cíl.

- Vzdělávající se potřebují dobré vedení a zpětnou vazbu ohledně svých pokroků.
- Vzdělávání musí lidem dávat pocit uspokojení, jinak jejich motivace poklesá.
- Učení má být aktivní proces, a proto by měl být vzdělávaný zapojen do organizace výuky.
- Pro vzdělávání je nutné najít vhodné metody a tyto metody dostatečně obměňovat.
- Je třeba nechat účastníkům čas na absorbování znalostí a dovedností, nezahrnovat do vzdělávacích programů příliš mnoho věcí v krátkém čase.
- Je dobré neustále upevňovat vědomí správného chování.
- Musíme brát v úvahu různé stupně učení a délku času, která je k nim, podle jejich náročnosti, potřeba.

Metody vzdělávání

Pro různé účely se používají různé metody vzdělávání. Armstrong (2002, s. 793-805) dělí metody na:

- Metody vzdělávání na pracovišti: demonstrování, koučování, mentoring, rotace práce.
- Metody na pracovišti i mimo něj: učení se akcí, instruktáž pro práci, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury a usměrňování při výběru literatury, e-learning, video, interaktivní video, multimediální vzdělávání
- Metody mimo pracoviště: přednáška, přednáška spojená s diskuzí, případová studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, skupinová dynamika, výcvik T-skupiny, nácvik interaktivních dovedností, nácvik

asertivity, semináře, neuro-lingvistické programování, distanční vzdělávání, učení se hrou či pohybovými aktivitami.

Kariérní postup

Kariérní postup je často velice motivující, existuje pro to několik důvodů. Poskytuje většinou možnost lepšího ohodnocení a často se k tomu pojí i další benefity a výhody. Uspokojuje potřebu úspěchu a uznání, protože kariérní postup je ve většině případů ovlivněn výkonem a je projevem ocenění ze strany společnosti. Znamená zvýšení společenské prestiže, je s ním často spojeno i vyšší projevování úcty. Důležitou součástí postupu je i možnost profesního růstu. Zaměstnanec se musí vzdělávat před nástupem na vyšší pozici, zároveň na vyšším postu má více možností (nastává často i větší nutnost) dalšího vzdělávání, výcviku a tak i růstu. Nové místo zásobuje člověka novými zkušenostmi a je prostředkem k sebeaktualizaci.

Zde ovšem velice záleží na individuální motivaci zaměstnance. Povýšení může znamenat velkou změnu práce samotné, pokud je člověk specialista a jeho práce ho naplňuje, nebude jevit zájem o povýšení do řídicí funkce.

Další bariérou mohou být schopnosti člověka. Je třeba předem zajistit, dostatečnou kvalifikaci, problémem často bývají psycho-sociální dovednosti. Zaměstnanec sám by měl vědět, co se od nové pozice očekává, aby mohl realisticky posoudit, zda je pozici schopen a ochoten zastávat.

I přesto je pro mnoho lidí kariérní postup důležitý, navíc je důležitý i pro firemní atmosféru, kdy lidé vnímají možnost postupu v rámci firmy a zájem společnosti o své zaměstnance. Pro firmu je výhodou při povyšování fakt, že nemusí vyhledávat zaměstnance z vnějších zdrojů, což je většinou nákladnější.

I u kariérního postupu platí to, co bylo dříve řečeno o vnímání spravedlnosti. Zatajování či nedostatek informací v této oblasti může způsobovat demotivaci.

Kariérní postup je také, jak uvádí Herzberg, jedním z motivačních faktorů. Zároveň uspokojuje jednu ze tří skupin potřeb, které uvádí Alderfer ve své teorii ERG a to potřebu růstu (growth).

1.2.6. Motivační program v oblasti snižování demotivace zaměstnanců

Tato kapitola vychází z Herzbergových hygienických faktorů, to jsou ty, které nemotivují, ale nejsou-li splněny, způsobují nespokojenost. Mohou negativně působit na motivaci a často snižují loajalitu a jsou překážkou pro vybudování oddanosti a pozitivního vztahu s organizací.

- *Firemní politika, komunikace*

Firemní politika a s ní i firemní kultura jsou faktory, které významně působí na motivaci zaměstnanců. U obou je často základním problémem komunikace a šíření informací. Je potřeba, aby byla firemní politika zformulována a šířena takto mezi všechny zaměstnance v co nejméně zkreslené podobě.

Vnitřní komunikace ve firmě je často větším problémem než politika a její formulace samotná. Problémem je, že na rozdíl od vnější komunikace (PR), která je často velice dobře propracovaná a formální, na vnitřní komunikaci se často zapomíná a firma si neuvědomuje, že je pro image firmy neméně důležitá. Špatná vnitřní komunikace má dopad na zákazníka, ale má vliv i na postavení firmy na trhu práce a to v důsledku ovlivňuje i kvalitu její pracovní síly.

Janda (2003, in Střížová 2006, s. 100) rozlišuje šest oblastí vnitropodnikové komunikace v procesu řízení. Jsou to:

- Stanovení a sdělování cílů podniku

- Zpracování a prosazování plánů pro dosažení cílů
- Efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé, know-how)
- Získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků
- Vedení a řízení spolupracovníků
- Kontrolování a dvojitá zpětná vazba

U všech těchto oblastí je zásadní vyvážit množství informací s nutností jejich sdělení, aby byla komunikace efektivní.

Střížová (2006, s. 110-111) uvádí možné poruchy ve vnitrofiremní komunikaci. Patří mezi ně převaha neformální komunikace, rizika hrozí zejména malým firmám, ale pokud firma roste a komunikace se dostatečně nenastaví na nový způsob, může být na společnost velice negativní dopad. Dále by měla existovat jednotná pravidla pro komunikaci, měl by být pro každé sdělení zvolen vhodný kanál. Důležitá je i fungující komunikace mezi odděleními či organizačními částmi. Jak již bylo řečeno, komunikace by neměla být podceňována. V neposlední řadě se u velkých podniků jedná o problémy interkulturální komunikace.

▪ *Vztahy ve firmě, loajalita*

Mezilidské vztahy jsou důležité pro pracovní prostředí a tvorbu atmosféry v podniku. Na vztahy má velký vliv spokojenost lidí, styl vedení a celková kultura podniku. Nejedná se zde jen o neformální vztahy, hlavní je funkční pracovní atmosféra, kde se lidi dokážou domluvit. To závisí hodně na způsobu vedení lidí a na schopnosti nadřízených podpořit kooperaci.

Dalším důležitým faktorem je loajalita. Firmy se snaží u svých zaměstnanců vytvořit pocit loajality, aby snižovaly fluktuaci a podporovaly svůj image. Loajalita do určité míry závisí na lidech samotných, zároveň je ale

nutné dávat lidem najevo, že jsou pro firmu důležití, že nejsou jen lehce vyměnitelnou součástí velkého stroje a tak podporovat i jejich mínění o práci samotné. Loajalitu podporují i projevy uznání a dobře nastavený systém odměňování i další faktory dříve zmíněné.

▪ *Jistota práce*

Jistota zaměstnání v dnešní době není automatická, firmy se často mění, mnoho smluv je uzavíráno jen na dobu určitou. Nejedná se tedy nutně o jistotu stálé práce, ale o to, jaká jsou očekávání ze strany zaměstnance. Z tohoto důvodu by se firma měla snažit sdělovat svá očekávání a zjišťovat, co si myslí zaměstnanci.

▪ *Plat/mzda*

Plat je typicky hygienickým faktorem. Málokdy působí motivačně, ve většině případů je spíše stanovena dolní hranice, kterou je nutno dodržet, aby zaměstnanec nebyl nespokojen. Ve většině zaměstnání se ale také očekává postupný růst platu.

▪ *Pracovní podmínky a bezpečnost práce*

Mluvíme-li o podmínkách práce, myslíme tím zejména prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky a sociálně psychologické podmínky (Koubek 2007, s. 353). Dále je potřeba zmínit i hygienické a zdravotní. Tyto podmínky musí především odpovídat potřebám práce, pro kterou jsou určeny. Brání-li podmínky lidem v provádění jejich práce, způsobují nespokojenost a demotivaci. Někdy záleží i na odůvodnění daných podmínek (př.: proč pracovat v „open spaceu“, mnoho lidí je vnímá negativně, pokud necítí, že jsou pro jejich práci výhodné).

Je vždy potřeba postarat se o bezpečnost práce. Ani podmínky, ani bezpečnost práce nebude lidi nijak výrazně motivovat, ale nesplnění základních očekávání zaměstnance demotivuje a frustruje.

▪ *Dohled, styl vedení*

Kontrola zaměstnanců je nutná a do určité míry ji oni sami vyžadují ve formě zpětné vazby, je předpokladem pro pochvalu, vyjádření uznání, samozřejmě i pro dobrý průběh pracovní činnosti, ale musí odpovídat práci i danému zaměstnanci. Zpravidla ze začátku potřebuje člověk větší kontrolu, ale po čase je nutné ji snížit, aby člověku nebránila v rozvoji. U kontroly tedy platí pravidlo zlaté střední cesty, ani málo, ani příliš. Přehnaná kontrola zatěžuje jak vedoucího, tak kontrolovaného, naopak nedostatečná zhoršuje pracovní atmosféru a dává lidem pocit, že nejsou důležití a jejich práce pro firmu nic neznamena.

Z toho vyplývá, že participativní styl řízení zaměstnance více stimuluje a funguje lépe než direktivní, je ovšem nutné brát ohled na schopnosti a „zralost“ zaměstnanců.

▪ *Dopad na osobní život*

Osobní život je řazen mezi hygienické faktory, protože zaměstnanci mají své potřeby, které uspokojují mimo práci a je-li jim to znemožněno, může to vést ke stresu i frustraci. Zaměstnanec může být firmě loajální a oddaný, ale pokud se jeho práce přenáší do volného času a ztěžuje mu osobní život, může vést k nespokojenosti a snižuje motivaci.

▪ *Správný výkon personálních činností*

Stýblo (1992, s. 63-66) mluví o zejména o přijímání nových pracovníků. Zabývá se výběrem, který podle jeho názoru spoluvytváří image organizace. Firma by si měla vybrat kvalitní a motivované zaměstnance, kteří mají chuť se dále rozvíjet a budou organizaci loajální. Na image společnosti ovšem více než výběr zaměstnanců působí interní komunikace. Tedy spíše než velký výběr lidi přiláká image firmy, která se o své zaměstnance zajímá a stará. Pro to, aby mohl být výběr velký, musí totiž být i dostatek uchazečů.

Stýblo zmiňuje i proces adaptace nových pracovníků, seznámení se s podnikem a zařazení na pracoviště. Tento proces je pro obě strany velice důležitý. Na zaměstnance udělá firma první dojem a dokáže-li jasně formulovat svá očekávání, má to velký vliv i do budoucnosti.

Do této části lze v podstatě zahrnout i ostatní personální činnosti, které se člověka dotýkají, např.: hodnocení, odměňování, vzdělávání, atd.

▪ *Faktory narušující motivaci*

Stýblo (1992, s. 59-62) poukazuje i na faktory, které mohou motivaci ohrozit a které mohou vyplývat i z jiných problémů. Jsou to:

- konflikty v organizaci na různých úrovních, z různých příčin (překrývání pracovních náplní, nesoulad osobností nebo hodnotových systémů, nepřiměřené termíny, apod. (podle Bělohlávek 1996, s. 135).
- frustrace, kterou způsobuje neuspokojený motiv, může být způsobena neúspěchem zaměstnance, sociálně technickými vlivy, atd.
- stres způsobený dlouhým stavem frustrace, u něj uvádí Stýblo čtyři základní zdroje: pracovní přetížení, příliš mnoho odpovědnosti, mezilidské konflikty v práci a nejasnost pracovní role.

2. Motivační program pro lektory

Pro potřeby této práce jsem v jazykové škole prováděla výzkum, vytvořila jsem motivační dotazník (viz příloha E). Problémy školy jsem analyzovala na základě zpracování již několik let fungujících výstupních dotazníků (příloha D) a motivačních dotazníků (příloha F), které jsem vytvořila. Z těchto výsledků tedy vychází i celý motivační program.

2.1. Charakteristika školy

Škola, pro kterou je vytvářen tento motivační program, je středně velká organizace, která má přes šedesát zaměstnanců a téměř tři sta lektorů. Na trhu působí již více než deset let a má vybudovanou relativně stabilní základnu zákazníků. Jedná se o firmu s dobrým a prestižním jménem. V prostředí na trhu, ve kterém se pohybuje, je velice konkurenční.

Jedna ze základních snah školy je veliký důraz na kvalitu vzdělávání. Proto existuje dobře vedený systém dalšího vzdělávání a výcviku lektorů. Tento systém je postaven na základě dvou úrovní lektorů, kdy nad řadovými je jedna úroveň lektorů, která kontroluje, podílí se na vzdělávání řadových lektorů a pomáhá s organizací vzdělávání (viz příloha B).

Prostředí školy je multikulturní, asi polovina lektorů je cizinců. Velká část (zejména Čechů) pracuje na částečný úvazek.

Škola působí zejména v oblasti jazykového vzdělávání dětí i dospělých, pořádá kurzy pro veřejnost i pro firmy, připravuje na mezinárodní zkoušky, ale mimo to pořádá i kurzy manažerských dovedností. Organizuje i metodické kurzy pro lektory.

Vize školy není formulována, ale spočívá hlavně ve zvyšování kvality vzdělávání a přípravy lektorů.

2.2. Problémové oblasti školy

Na základě zpracování dotazníků, které lektori vyplňují při odchodu ze školy a dotazníkového šetření ohledně spokojenosti a motivace lektorů jsem identifikovala základní problémy školy:

- *Fluktuace*

Mezi jazykovými lektory obecně je tendence velké fluktuace. Částečně je způsobená nespokojeností, práce samotná má mnoho nevýhod (časté přesouvání, práci si lektori berou domů, do finančního ohodnocení se nepočítá příprava na hodinu a cestování, apod.). Z části je ale také způsobena tím, že jazykové školy většinou nemají větší hierarchii a pro mnoho učitelů znamená kariérový postup odchod do jiné školy. Posledním faktorem je fakt, že lektori cizinci ve většině případů neprijíždí učit jen kvůli práci, ale je to pro ně v podstatě prostředek cestování, proto velká část z nich zůstává pouze jeden rok.

- *Loajalita*

Ve specifickém prostředí jazykové školy, kde je většina lektorů v podstatě najímána externě, na živnostenský list nebo na dohodu o pracovní činnosti, je loajalita problematická. Velká část lektorů pracuje ve škole jen na částečný úvazek, protože mají jiná zaměstnání nebo spolupracují i s jinými školami. Větší sepětí se školou tu v podstatě není a administrativa, kterou je potřeba ve škole vyřídit je mnohdy brána jako nutné zlo. Lektori si ale cení

svobody, kterou jim škola dává, takže je třeba v této oblasti působit tak, aby to svobodu neomezovalo.

- *Komunikace*

Vnitřní komunikace s lektory je jednou z nejvíce problematických částí. Je zde problém volby kanálů a nutnost velkého třídění informací. Škola komunikaci v tomto směru podceňuje, k lektorům by se za daných podmínek měla chovat v podstatě podobně jako k zákazníkům, aby si je udržela. Komunikační bariéry způsobují mezi lektory nespokojenost. Většina z nich si stěžuje na to, že jejich stížnosti škola nechce slyšet, že se věci dozvídají častěji z neformální než formální komunikace, že nefunguje komunikace mezi odděleními školy. To je způsobeno zejména častým mlčením školy k některým otázkám a velkou převahou neformální komunikace nad formální.

- *Pracovní podmínky*

Pracovní podmínky jsou předmětem neustálých stížností, patří mezi ně zejména kritika malých prostor školy, nedostatečných pomůcek potřebných k práci (počítače, tiskárny, apod.). K tomu se ale pojí i nevýhody spojené s přejezdy lektorů mezi firmami, mezery v rozvrhu, velká vzdálenost firem od sebe, složité cestování do odlehlých částí atd.

- *Motivace a spokojenost*

Z důvodů výše uvedených, ale i dalších (např.: finanční, projevy uznání, možnosti postupu) je motivace lektorů relativně nízká, zejména motivace zůstat ve škole. Spokojenost je díky mnoha dalším pozitivním faktorům podle výsledků dotazníků (viz příloha) relativně vysoká.

Část těchto problémů je způsobena velkými změnami ve škole v průběhu posledních několika let. Škola během velice krátké doby několikanásobně navýšila kapacitu výuky a tím pádem i počet lektorů. Některé oblasti ale změněny oproti minulosti nebyly, příkladem toho je komunikace, která nemůže fungovat stejně, jako fungovala, když byl počet lektorů a tři čtvrtiny menší. Zmínit ale také můžeme pracovní podmínky, tj. zejména prostory a vybavení školy.

2.3. Motivační program

Na základě identifikace problémových oblastí školy, vyhodnocení výstupních dotazníků a motivačních dotazníků jsem se pokusila o vytvoření motivačního programu pro jazykovou školu.

Než charakterizuji program v jednotlivých oblastech, chci nastínit novou strukturu hierarchie lektorů, na kterou budu později odkazovat.

Současná hierarchie lektorů neposkytuje velké příležitosti k postupu, ten je často řešen odchodem do jiné školy, která je vnímána jako prestižnější. Domnívám se, že víceúrovňová hierarchie by mohla tento problém řešit a zároveň by přispěla k řešení dalších problémových oblastí (loajalita, komunikace, kontrola kvality výuky apod.).

Hierarchie by dle mého názoru měla mít ještě jeden stupeň lektorů (viz příloha C). Současní „senioři“ (alespoň jejich část) pořádá schůzky lektorů. K jednomu termínu schůzky je ale přiřazeno tolik lektorů, že se předem předpokládá, že nedorazí všichni. Další úroveň by umožnila menší počet lektorů na schůzce. „Senioři“ by se scházeli s „mentory“ a ti by zase

organizovali schůzky s řadovými lektory. Zjednodušila by se tak komunikace a převedla by se na více méně formální úroveň.

V kompetencích „seniorů“ by zůstala organizace workshopů, formálních kontrol výuky, podíl na tvorbě a šíření metodologie a starost o kvalitu výuky.

Zodpovědnost „mentorů“ by spočívala v přímém kontaktu se svou skupinou lektorů. Organizovali by schůzky, poskytovali by základní zpětnou vazbu, informace o hodnocení lektorů apod. Zároveň by pomáhali s konkrétními problémy výuky, mohli by provádět méně formální kontroly a fungovali by jako záchytný bod pro orientaci nových lektorů. Takto vytvořené menší skupiny lektorů by pociťovaly větší soudržnost.

Více strukturovaná hierarchie by samozřejmě měla i své nevýhody, například finanční náročnost, která by ale mohla být vyrovnána nižší fluktuací, dále ale větší složitost organizace.

2.3.1. Oblast odměňování a uznání

V oblasti hodnocení lektorů, a tak i v následném odměňování, chybí komplexní systém s objektivními měřítky. Současný systém je založen na výsledcích hodnocení lektorů studenty a „seniory“, kteří chodí kontrolovat hodiny. Lektor ovšem k těmto datům nemá přístup a tak vlastně své ohodnocení ani nezná.

Tento faktor působí demotivačně, navíc se ohodnocení lektorů šíří neformální cestou, což působí na atmosféru ve škole.

Hodnocení by mělo být založeno samozřejmě na evaluaci vedoucích lektorů a studentů, ale měla by se do něj zahrnout i účast na workshopech a schůzkách pořádaných školou i jiném dalším vzdělávání. Dále by měla být stanovena jasná objektivní měřítka pro evaluaci při kontrole hodin, která by měli znát všichni učitelé. Podle toho by bylo možné stanovit celkovou úroveň

hodnocení, která by byla základem pro odměňování. Každému lektorovi by mělo být umožněno nahlédnout do svého hodnocení a podkladům k němu.

Plat i ostatní benefity by měly být diferencovány zejména podle úrovně hodnocení. V současnosti funguje systém zvyšování platu v ročním intervalu. Zvyšování je dobré zachovat, ale mělo by být dále rozděleno podle toho, kolik hodin lektor učí, aby nebyl systém nastavený stejně pro lektory na plný i částečný úvazek.

Dobré by bylo také ohodnotit množství zkušeností a kvalifikaci lektora při nástupu. Vzhledem k tomu, že na stejné úrovni a za stejnou mzdu pracují studenti na částečný úvazek i kvalifikovaní lektori s univerzitním vzděláním v oblasti pedagogiky a delší praxí, je nediferenciované hodnocení vnímáno nespravedlivě.

Lektoři v dotaznících na spokojenost často zmiňovali téměř úplnou absenci zaměstnaneckých výhod. Momentálně pro ně existují slevy na učební materiály a kurzy ve škole, navíc při práci na plný úvazek dostávají příspěvek na dopravu. Nejčastěji zmiňované byly v dotaznících stravenky, na které lektori nemají ve škole nárok. V České republice je tento druh benefitů natolik rozšířen, že může být v podstatě považován za hygienický faktor. Mimoto jsou pro lektory důležité věci, které pro ně znamenají náklady přímo vázané na výkon práce – telefonní hovory, kopírování a tisk mimo budovu školy apod. Podle hodnocení a úvazku lektorů by bylo žádoucí na tyto výdaje přispívat. Možné by bylo také poskytovat auto na mimopražské hodiny (samozřejmě za určitých podmínek), či možnost vypůjčení si ho k soukromým účelům pro vyšší pozice (to by byl spíše benefit pro cizince). V zájmu školy je také podporovat vzdělávání mimo kurzy organizované přímo jí, popřípadě na něj částečně přispívat. Mezi ostatními návrhy k benefitům se vyskytoval příspěvek na důchodové i jiné pojištění a delší placená dovolená

Všechny výhody by měly být odstupňované podle hodnocení, zkušeností, kvalifikace, úvazku a délky spolupráce.

Zásadním chybějícím faktorem je projev uznání ze strany školy. Pochvala za dobré ohodnocení a kvalitní výkon práce by měla být nejen osobní od vedoucího lektorů, ale také veřejná. V Českých poměrech je tento způsob pochvaly někdy vnímán problematicky, ale v multikulturním prostředí jazykové školy je alespoň od části lektorů očekáván. Veřejná pochvala nejen motivuje, ale také působí jako příklad, který utvrzuje v lidech správné pracovní chování. Chybějící projevy uznání a chvála způsobují pocit lektorů, že je v podstatě jedno, jakým způsobem svou práci vykonávají, a postupně snižuje motivaci zlepšovat se.

Větší hierarchie by v této oblasti pomohla vytvořením příležitostí pro osobní i veřejnou pochvalu. „Mentori“ by mohli sdělovat lektorům evaluaci a pomáhat jim v dalším růstu.

2.3.2. Oblast obohacování práce

Práce lektorů je sama o sobě celkem variabilní, ale i tak se po čase stává rutinní. Obohacování by mohlo probíhat v několika oblastech, vždy ale jen jako možnost, ne povinnost.

Lektoři by měli mít možnost zapojit se do:

- pořádání workshopů – tak by pomáhali s interním vzděláváním, předávali si know-how, šířili metodologii školy. Tato možnost existuje částečně již nyní, není ale nijak komunikována.
- tvorby rozvrhů – i zde by se jednalo pouze o možnost, tvorbu rozvrhů a komunikaci se zákazníky má na starosti zvláštní kancelář, ale tato možnost by mohla jak částečně ulehčit organizační kanceláři, tak zvýšit spokojenost lektorů, kteří by sami mohli ovlivňovat své rozvrhy.

- tvorby metodických materiálů – lektoři na své hodiny dělají přípravy a často mohou vytvářet své vlastní techniky, materiály nebo je inovovat. Už v současnosti celkem efektivně probíhá sdílení těchto nápadů, ale daný lektor nemá žádnou zpětnou vazbu o tom, jak dobrý jeho nápad je a jak moc je možné ho uplatnit. Nezapojují se všichni lektoři, jeden z důvodů může být to, že sdělované nápady nejsou nikdy oceněny. Pro větší motivaci by bylo lepší zavést systém zveřejňování užitečných či originálních nápadů a jejich náležité ocenění a zahrnutí v hodnocení lektora. Tento způsob by mimo jiné obohatil zdroje v knihovně.

Hierarchie v této oblasti znamená vlastně obohacení práce postoupením na vyšší úroveň (předpokládá se, že na všech úrovních lektoři stále učí). Postup obohacuje lektorskou práci o vedení lidí a pomoc ostatním lektorům.

2.3.3. Oblast zapojování a participace

Zapojovat lektory do vedení školy je problematické zejména proto, že není možné zajistit odpovědnost těch, kteří zde pracují jen externě. I tak je ale možné je zapojit. Zásadním problémem zde je komunikace. Je potřeba komunikovat plány školy, její vize, nové zákazníky, příležitosti, úspěchy apod. Samotná komunikace těchto informací zvyšuje loajalitu.

Dalším způsobem zapojení může být zavedení (a prezentace) schránky na nápady, kam mohou lektoři házet své nápady ohledně organizace školy a tak se podílet na zlepšování pracovního prostředí i atmosféry. Tyto nápady je ale nutné vzápětí zvážit a napsat na ně odezvu, aby škola dala najevo svůj zájem a uznání.

Vyskytne-li se nějaký problém, který se lektorů přímo týká (a je-li to možné), může škola lektory přímo požádat o pomoc a návrhy z jejich strany. Pro obě strany by takováto komunikace mohla být velice prospěšná.

2.3.4. Oblast vzdělávání a rozvoje

Oblast vzdělávání je ve škole zvládnutá velmi dobře, účast na všech vzdělávacích akcích je dobrovolná, proto považují za důležité, aby účast na workshopech a podobných aktivitách byla zahrnuta v hodnocení lektorů. Toto by zvýšilo účast na nich a v důsledku by mělo vliv na kvalitu výuky.

Pro oblast rozvoje by byli velice důležití „mentori“, kteří by dávali lektorům primární zpětnou vazbu a pomáhali jim s hlavními problémy ve výuce.

2.3.5. Oblast snižování demotivace

Zde budu vycházet z faktorů z podkapitoly 2.6.

o Firemní politika, komunikace

Firemní politika je ve škole málo definovaná a téměř vůbec nesdílená, škola nemá sdílenou vizi, která by udávala směr, kam se chce ubírat. To může v lektorech vzbuzovat dojem toho, že nezáleží na kvalitě jejich výuky.

Komunikace je v podmínkách školy velice složitá, lektorů je mnoho a pro komunikace jedné informace je nutné zvolit několik různých kanálů, aby se zpráva opravdu dostala k těm, pro které je důležitá. Dalším problémem je nutnost zvážit, jak bude informace přijata v multikulturním prostředí školy. Určité informace je dobré sdělovat formou „interní reklamy“, tak aby zaujaly a získaly si pozornost lektorů. Tento fakt je často zanedbán, v množství informací, které musí lektori přebrat, je těžké rozlišit důležité od méně důležitých.

Dále by se měla komunikace přesunout na více formální úroveň, lektori se velkou část informací dozívají z neformálních kanálů a následně si informace upřesňují, ale stále zde dochází k častým nedorozuměním.

Ke zlepšení komunikace by pomohl výše nastíněný systém hierarchie lektorů. V menších skupinách probíhá komunikace snadněji a méně by se zkruslovala.

- *Vztahy ve firmě, loajalita*

Vztahy ve firmě a atmosféra je hodnocena vcelku pozitivně a odcházející lektorů ve výstupních dotaznicích často zmiňují přátelský kolektiv. Problém je ale spíše ve stanovení jasné struktury a pozice různých zaměstnanců školy.

Velká část lektorů opakovaně zmiňovala nedostatek respektu ze strany kanceláří školy a vedení. Mnoho jich má pocit, že jsou lehce nahraditelní a jejich práce není důležitá. To je částečně chyba nedostatku projevu uznání, ale také i způsobu jednání ze strany různých kanceláří.

Problém loajality jsem zmiňovala již dříve. Ke zvýšení by mohla pomoci navržená hierarchie, která by dávala lektorům větší pocit sounáležitosti se školou a řešila by částečně projevy uznání. Možnost kariérního postupu by také mohla působit retenčně a tak by zvyšovala oddanost.

- *Plat*

Základní chybou v současném odměňování lektorů je platová nediferencovanost v jakékoliv oblasti. Je nezbytné plat i další odměny odstupňovat podle hodnocení, kvalifikace, zkušeností a úvazku.

- *Pracovní podmínky*

Pracovní podmínky v současnosti neodpovídají počtu lektorů, na stísněné podmínky si také lektorů stěžují. To je ovšem spíše otázka finanční.

- *Dohled, styl vedení*

Lektorská práce má velkou výhodu ve svobodě, jaká je lektorovi poskytována, ať pracuje na pracovní smlouvu nebo externě. Existují zde možnosti posouvat a měnit či nahrazovat hodiny, adaptovat osnovy či metody na konkrétního jedince (skupinu) a jeho (její) přání, apod. Tato svoboda je vnímána pozitivně, ale vzniká zde problém kvality a její kontroly. Škola sice zajišťuje pravidelné kontroly lektorů, které slouží nejen k hodnocení, ale i k jejich rozvoji, ale někdy nejsou dostatečné. Navíc z důvodu velké fluktuace přestávají být kontroly pravidelné.

Navržená hierarchie by pomohla kontrolu zlepšit, aniž by byla příliš direktivní. V menší skupině by více probíhala komunikace ohledně problémů ve výuce a díky možnostem neformální kontroly by mohlo být zabráněno stížnostem na lektory. Lektoři se k otázce svobody vyjadřovali pozitivně, někteří ale množství poskytované svobody pociťovali nespravedlivě, vzhledem k tomu, že opět není odstupňována podle úrovně hodnocení.

○ *Dopad na osobní život*

V této oblasti se objevuje mnoho stížností na nevýhody lektorské práce: cestování, nošení si práce domů, velká pracovní zátěž. Zejména nošení práce domů a pocit nedokončenosti práce zasahuje výrazně do osobního života lektorů. Úkolem školy není za lektory tento problém řešit, ale měla by pomoci jim, aby měli dostatek příležitostí dobře organizovat svůj čas. Jedná se zejména o zajištění dobrých podmínek práce, prostor, kde by bylo možné pohodlně se věnovat přípravování hodin.

Motivační program by škole mohl pomoci k udržení zejména klíčových lektorů a těch, kteří již motivovaní jsou a hledají příležitosti, ale i ostatních, aby se snížila fluktuace. Program by měl zvýšit loajalitu a motivaci lektorů dále se rozvíjet, měl by jim dát možnosti postupu a účasti na chodu školy.

Závěr

Jak vyplývá z textu, většina motivačních programů vychází z teorií potřeb a z Herzbergovy dvoufaktorové teorie. Tyto teorie jsou sice někdy zjednodušující, ale poskytují dobrý základ pro využití v praxi.

Oblasti motivačních programů jsem sice v práci rozdělila, ale ve skutečnosti se tyto programy překrývají a úzce spolu souvisí. Obohacování práce a participace a zapojování zaměstnanců se v podstatě podmiňují, protože není možné, aby zaměstnanci dostali více odpovědnosti podle konceptu job enrichment, ale byli neustále kontrolováni. Podobně je to i s rozvojem a obohacováním práce.

U všech programů je vždy nejprve nutné zvážit motivační profil zaměstnanců a na základě toho teprve určit, zda je program vhodný. Ukazuje se jako komplikované sladit různá očekávání a odlišné motivační profily zaměstnanců.

Motivační program školy by bylo ještě třeba rozpracovat. Části jsou jen charakterizovány, pro praxi je nutné vytvořit konkrétní plány využití jednotlivých konceptů. Dále by měl být vytvořen program jeho implementace a navrženo následné hodnocení zavedení a fungování programu. To už ale není úkolem této práce. Návrh programu ale považuji za osnovu, kterou by bylo možné se řídit při vytváření konkrétního programu v praxi.

Soupis bibliografických citací

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alpha Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michal. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85939-09-1.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerské komunikace část 1 a 2*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1134-7.

STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Elektronické dokumenty

BUKAČ, Petr. *Využíváte zaměstnanecké výhody?* [online]. Praha: Měšec.cz, 2005. [cit. 30. března 2008, 22:47]. Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/>>. ISSN 1213-4414.

Employee Appreciation Day [online]. Premier Star Co. [cit. 31. března 2008, 22:58]. Dostupné z WWW: <<http://www.holidayinsights.com/moreholidays/March/empappday.htm>>.

Employee Motivation Programs [online]. Fenton: Maritz Inc., 2007. [cit. 26. března. 2008, 23:08]. Dostupné z WWW: <<http://www.maritz.com/info/employee-motivation-programs.aspx>>.

Facilitating Job Enrichment & Enlargement in Human Resources Management. [online]. www.management-hub.cz, 2005-2008. [cit. 7. 4. 2008, 0:28]. Dostupné z WWW: <<http://www.management-hub.com/hr-enrichment.html>>.

Finanční služby. [online]. Plzeň: inSite, 2008. [cit. 23. dubna 2008, 21:06]. Dostupné z WWW: <<http://www.comben.cz/portal/screen/bsection/sectionid/205500>>

HEATHFIELD, Susan M. *Employee Empowerment*. [online]. Chicago: About, Inc., 2008a [cit. 13. dubna 2008, 15:41]. Dostupné z WWW: <http://humanresources.about.com/od/glossary/a/empowerment_def.htm>.

HEATHFIELD, Susan M. *Employee Involvement*. [online]. Chicago: About, Inc., 2008b [cit. 12. dubna 2008, 14:57]. Dostupné z WWW: <http://humanresources.about.com/od/glossary/a/employee_inv.htm> .

HEATHFIELD, Susan M. *Top Ten Ways to Show Appreciation to Employees and Coworkers*. [online]. Chicago: About, Inc., 2008c [cit. 31. března 2008, 22:52]. Dostupné z WWW: <<http://humanresources.about.com/cs/rewardrecognition/a/appreciation.htm>> .

Job Design. [online]. Hamilton: Canadian Centre for Occupational Health & Safety, 1997-2008. Aktualizováno 27. září 2002. [cit. 7. 4. 2008, 0:33]. Dostupné z WWW: <http://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/job_design.html>.

Job enrichment. [online]. Swindon: Mind Tools Ltd, 1995-2008. [cit. 7. 4. 2008, 0:30]. Dostupné z WWW: <http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_81.htm>.

NEWELL, Michael W., GRASHINA, Marina N. *Project management question and answer book*. [online]. 1. vyd. Amacom, 2003. [cit. 23. dubna

2008, 22:41]. Dostupné z WWW:

<http://books.google.cz/books?id=XjB30_XPikcC&pg=PA138&lpg=PA138&dq=job+enlargement&source=web&ots=EFcHNLJTx-&sig=ABdhjDYrLq-LeKffPsuPqymt4dI&hl=cs#PPA138,M1>. ISBN:0814471641.

SCHWARZ, Jim. *Introduction to Employee Involvement*. [online]. Total Quality Systems Software Inc., 2005. [cit. 13. dubna 2008, 11:58] Dostupné z WWW: <

<http://www.employeeinvolvement.com/documents/Introduction%20to%20Employee%20Involvement%20Forum%20-%20EIA%202005.pdf>>.

SULLIVAN, John. *Developing World Class Job Rotation Programs to Improve Retention!* [online]. Hopedale: Profiles International, Inc, 1998. [cit. 7. 4. 2008, 0:25]. Dostupné z WWW:

<<http://ourworld.compuserve.com/homepages/gately/pp15js25.htm>>.

Totální řízení kvality. [online]. Empress, 2008. [cit. 13. dubna 2008, 17:44].

Dostupné z WWW: <http://platforma.usv-partner.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=17>.

Zaměstnanecké benefity. [online]. Praha: Accor services, 2007. [cit. 26.

března. 2008, 23:08]. Dostupné z WWW: <

<http://www.accorservices.cz/CZ/JsteZamestnavatel/Pages/default.aspx>>.

Bibliografie:

DVOŘÁKOVÁ, Barbora. Kafeteria neznamená posezení u kávy. *Hospodářské noviny* [elektronická verze]. 22. září 2005. [cit. 30. března 2008, 18:44]. Dostupné z WWW: <http://kariera.ihned.cz/c4-10076240-16876780-q00000_detail-kafeteria-neznamena-posezeni-u-kavy>. ISSN 1213-7693.

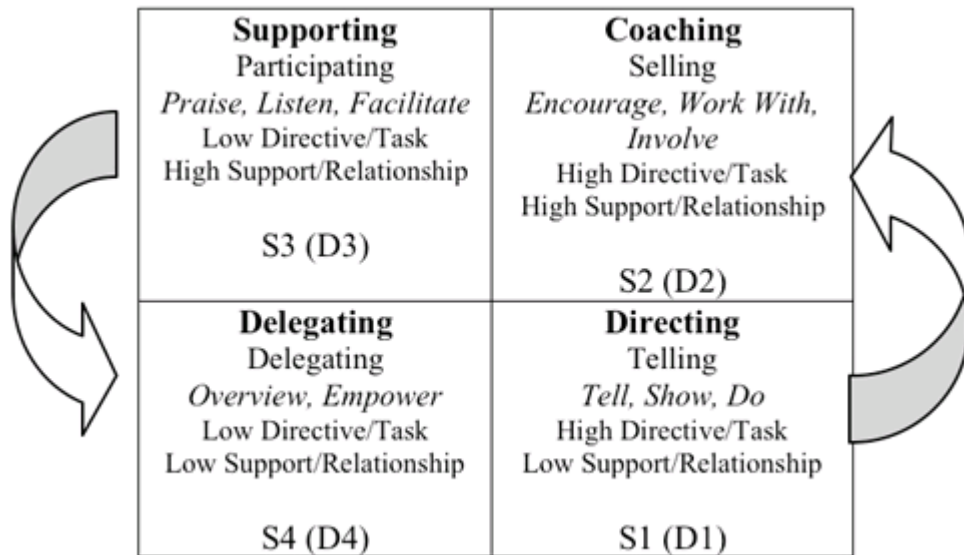
Employee Satisfaction [online]. Fenton: Maritz Inc., 2007. [cit. 26. března 2008, 23:08]. Dostupné z WWW: <http://www.maritz.com/About-Maritz/Our-Businesses/~media/Files/MaritzDotCom/White%20Papers/Motivation/FPPM_M_Employee_Satisfaction.ashx>.

HOLOMEK, Pavel. Zaměstnanecké benefity dnes. *Moderní řízení* [elektronická verze časopisu]. Prosinec 2007. Aktualizováno: 13. 12. 2007, 15:36, [cit. 30. března 2008, 18:22]. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10024700-22611210-600000_d-zamestnanecke-benefity-dnes>. ISSN 1213-7693.

KUREL, Václav. Cafeteria zvyšuje motivaci. *Hospodářské noviny* [elektronická verze]. 22. června 2005. [cit. 30. března 2008, 21:52]. Dostupné z WWW: <http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci>. ISSN 1213-7693.

Příloha A

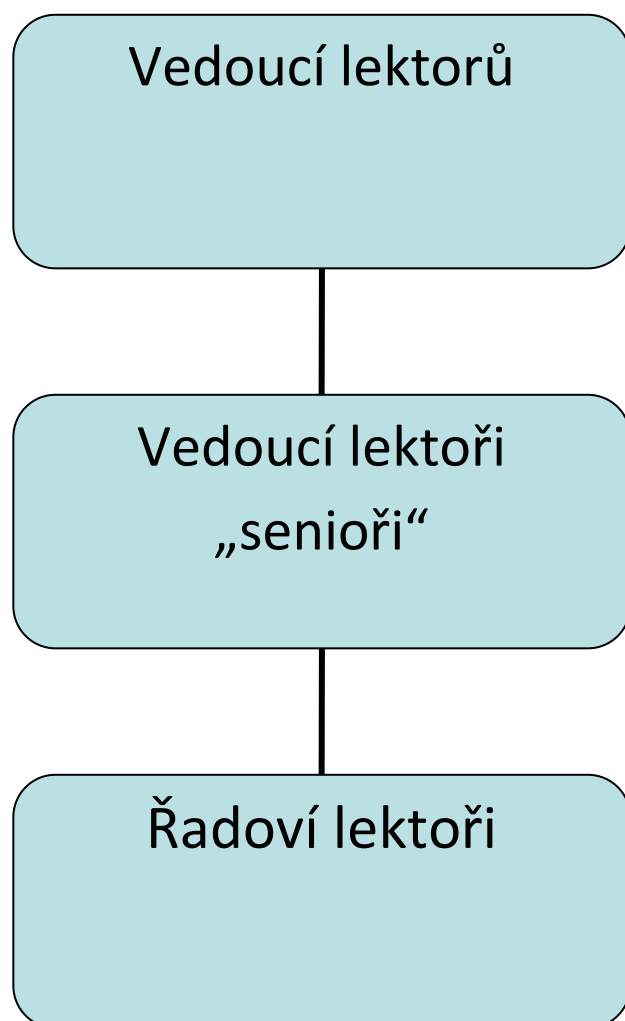
Hersey – Blanchardův model



http://www.housing.umass.edu/ra_manual/images/Figure_1.jpg, [cit. 13. dubna 2008, 12:27]

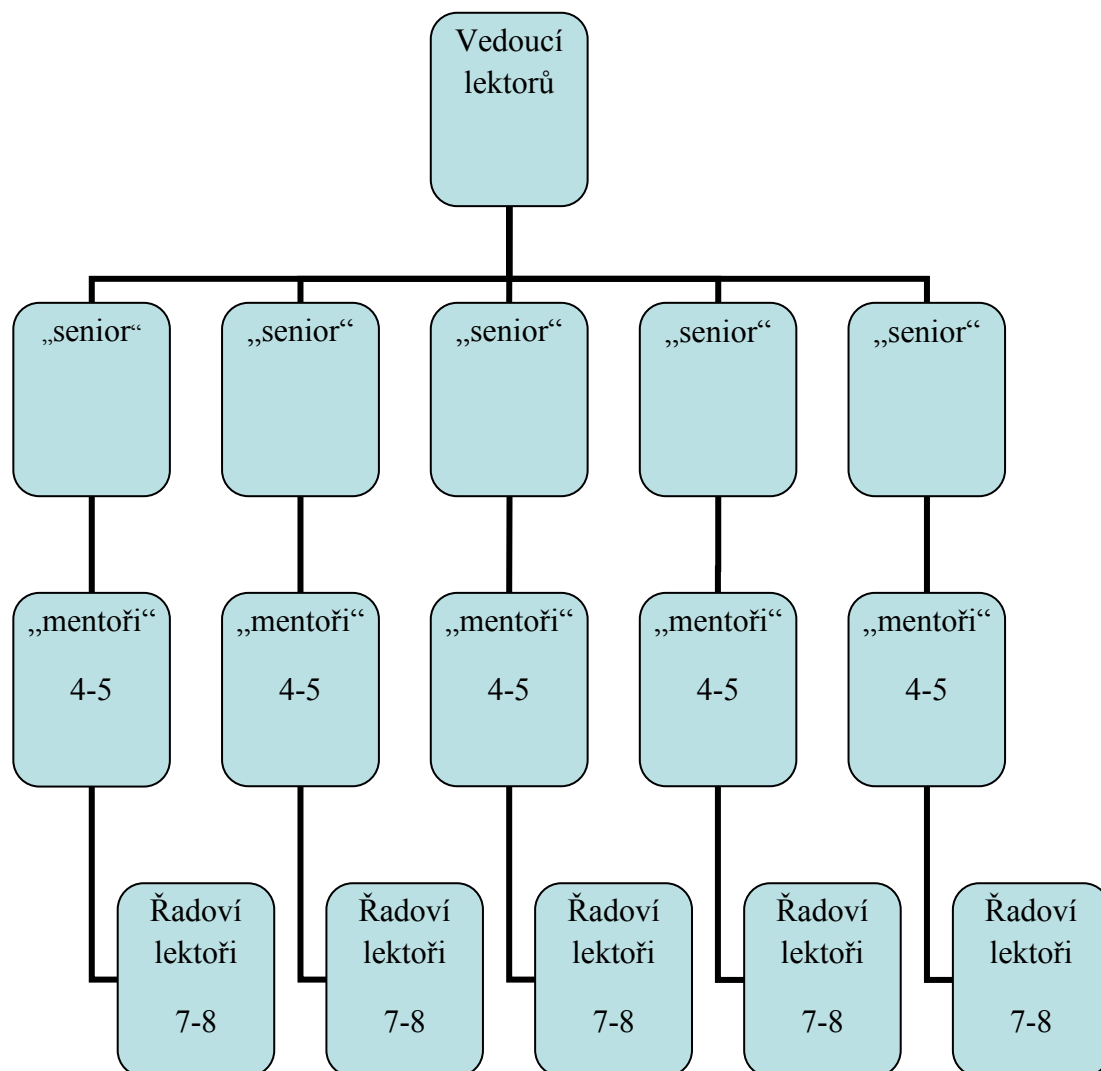
Příloha B

Stávající hierarchie lektorů v jazykové škole:



Příloha C

Navrhovaný model hierarchie:



Příloha D

Výsledky výstupních dotazníků

Důvody odchodů	finanční záležitosti:	23%
	osobní důvody:	48%
	pracovní či profesionální důvody	49%
	nespokojenost se školou	15%
	jiné	10%

nespokojení: 15%

spokojení: 11%

Nedostatky a návrhy na zlepšení:

➤ **Finanční**
vyšší plat

diferenciovaný

větší jistota hodin

vyšší plat za: těžší kurzy, dojíždění, nahrazování hodin, plánování...

benefity (proplácet tel. hovory)

➤ **Komunikace**
s učiteli (více, slušnější)

meetingy (častěji a v menších skupinách, více efektivní)

uvnitř školy (mezi odděleními)

podpořit loajalitu

větší a lepší zpětná vazba

se studenty

➤ **Uznání**

ocenění lektorů (vnímat je „jako lidi“, ocenit snahu, brát v úvahu stížnosti a návrhy, projevit zájem, úctu, učitelé důležitější než admin)

nebrat učitele jako dočasné

respektovat individualitu, být osobní, vedení – seznámit se s učiteli

dát učitelům více odpovědnosti

➤ **Další postup**

➤ **Zázemí**

počítače (více a fungující, lepší)

více místa v teacher's room a v knihovně

tiskárny a kopírky (více a fungující)

lepší uspořádání TR – nejen internet

➤ **Rozvoj**

observace (větší připravenost na ně, méně autoritativní)

více vzdělávání (příprava na náročné hodiny, povinné workshopy)

mentori (každý a déle)

➤ **Rozvrhy a přejíždění** (lepší organizace, zapojení lektorů do přípravy, méně přejíždění, respektovat bydliště, ne mimopražské destinace, stabilní bloky hodin)

➤ **Více dovolené** (týden o Velikonocích, placená, personal days)

➤ **Škola by se měla více zajímat o kvalitu výuky než o zisk**

➤ **Organizace**

celkově

course management (zlepšit, být vždy k zastížení, každý učitel svou vlastní kontaktní osobu)

➤ Social support a ubytování

Kladné stránky:

- ✓ café
- ✓ knihovna a zdroje (otevřeno o víkendu)
- ✓ dobrý kolektiv a atmosféra (party a setkávání)
- ✓ přátelští a ochotní zaměstnanci
- ✓ workshopy a vzdělávání učitelů, academic support
- ✓ flexibilní hodiny
- ✓ plat včas
- ✓ průkazka na MHD, placené svátky, kurzy zdarma
- ✓ málo byrokracie
- ✓ pracovní příležitost hned po TEFL kurzu/škole
- ✓ mentoři
- ✓ svoboda
- ✓ organizace
- ✓ dostatek hodin
- ✓ různorodé hodiny
- ✓ garance hodin
- ✓ dobrá zkušenost
- ✓ meetingy
- ✓ internet 24 hodin a přístup do školy
- ✓ studenti
- ✓ Praha
- ✓ newsletter
- ✓ vyšší plat za substituce

- ✓ reputace školy
- ✓ rychlé předávání informací
- ✓ lokace
- ✓ malé třídy
- ✓ práce samotná

Příloha E

Motivační dotazník pro lektory

This questionnaire focuses on your satisfaction and motivation in the school, using the results I am developing a motivation programme for teachers, which is the topic of my thesis. It is supported by the school's management so by filling it in I will be able to create a programme tailored to your needs. This survey is anonymous and all the information will only be used for the purposes given above.

Thank you for your cooperation. Should you have any further questions, do not hesitate to ask.

Šimona Chloubová

Feel free to write the comments in your mother tongue instead of English if it is one of the following: Czech, French, Spanish, German

Are you: male

female

How old are you: _____

What is your nationality: _____

Do you have a university/college degree? Yes No

If yes in what field: _____

Do you have a teacher training certificate? Yes No

Do you like teaching? Yes No

Do you plan to teach in the future (in this school or in any other)? Yes No

Have you worked for any other language schools? Yes No

Do you think teaching is creative work? Yes Partly
No

How long have you been working for the school: _____

Is career advancement important for you?

Very much Quite Not very much Not at all

Is the opportunity to be promoted in the school appealing to you?

Yes Partly No

Do you think better opportunities to be promoted would make teachers stay longer in the school?

Yes No

Are you satisfied with the school's evaluation process?

Very much Quite Not very much Not at all

What are positive and negative parts of the evaluation process?

Are there opportunities for further education in teaching and methodology?

Many Enough Not enough Too few

Comments:

Have you ever asked a senior teacher for help?

Yes No

Do you think the senior teacher system is effective?

Very much Quite Not very much Not at all

Comments:

How many times have you been formally observed? _____

Do you find observations a good way to improve your teaching methods?

Yes Partly No

Please explain:

Do you feel the school gives teachers freedom:

Too much A lot Enough Not enough Too little

Do you feel like you are an important part of the school?

Yes Partly No

Do you think your work is appreciated?

A lot Enough Not enough Not at all

If you think this should be improved, how should appreciation be shown?

Do you think the school should offer teachers more benefits?

Yes No

If so, what kind of benefits (give an example)?

Would you like to participate in the school's organisation in other areas such as e.g. organising schedules, creating extra materials etc.

Yes No

Is the school's position in the market important for you?

Yes No

Are you interested in the schools plans for the future?

Yes No

Are you informed about the processes at school?

A lot Enough Not enough Not at all

Do you think the school keeps teachers well informed?

Yes No

Should it be improved in any ways?

Is the amount of emails that you get:

Too high High enough Not very high Too low

Which of these forms of communication do you find the most effective?

E-mail Messages in the pigeon hole Text messages

Do you like the atmosphere in the school?

Yes Partly No

Are you satisfied with the school?

Yes No

Do you plan to leave in the near future?

Yes No

If yes, what are the reasons?

Do you have any other comments on:

the education and development of teachers, observations and evaluation:

the communication within the school:

opportunities to advance:

anything else:

Příloha F

Výsledky motivačního dotazníku (část)

Motivation questionnaires – results 2

Total

Satisfied with the school	
Yes	78,00%
Partly	8,00%
No	14,00%
Like atmosphere in the school	
Yes	48,00%
Partly	46,00%
No	6,00%
Plan to leave	24,00%

Satisfaction with the school is very high, even some of those who plan to leave are very satisfied. However these results are influenced by the profile of teachers who handed in the questionnaires so especially the plans to leave are not applicable to all teachers.

Career opportunities

Promotion	
Important	22,00%
Quite important	44,00%
Not very important	28,00%
Not important	6,00%
Appealing:	
Yes	40,00%
Partly	40,00%
Not	20,00%

For majority of teachers promotion is important and the opportunities are appealing, however a lot of them complain about not knowing how to be promoted, they do not have an objective measurement or goals they have to reach in order to be promoted.

There are teachers for whom promotion is not so important but still the possibilities are appealing, this is most probably caused by motivation in the form of a higher salary.

Evaluation, senior teachers, observations

Evaluation system	
Very satisfied	6,00%
Quite satisfied	54,00%
Not very satisfied	30,00%
Not satisfied	4,00%
Senior teacher system	
Very effective	18,00%
Quite effective	56,00%
Not very effective	22,00%
Not effective	0,00%
Observ.	
Improve teachers	62,00%
Improve teachers partly	34,00%
Do not improve t.	4,00%
Edducation oport.	
Many	14,00%
Enough	46,00%
Not enough	38,00%
Too few	2,00%

Teachers are generally very satisfied with the senior teacher and observation system. The major thing they do not like about the evaluation is that they do not see any objective standards and sometimes consider observation feedback as only advice from one individual. This may be caused by lack of communication of the standards.

Also they complain about no effect of the evaluation on their salary or other benefits.

40% of teachers wrote they do not have enough opportunities for education in methodology, however this is mostly a problem of time inconvenience and partly again of communication.

Freedom, appreciation and participation

Teachers appreciate the amount of freedom they have in the school, but they often do not feel as an important part of the school.

For most teachers the school's plans for the future and its position in the market are important, this shows interest of the teachers in the school's success, a lot of them also mentioned the school's reputation in the questionnaires.

Freedom	
Too much	8,00%
A lot	46,00%
Enough	40,00%
Not enough	4,00%
Too little	2,00%
Appreciation shown	
A lot	6,00%
Enough	52,00%
Not enough	32,00%
Not at all	8,00%
Feel like an important part of the school	
Yes	18,00%
Partly	52,00%
Not at all	30,00%
More benefits	86,00%
Would like to participate on organisation	40% (+8% maybe)
School's position is important	68,00%
School's plans for future are important	88,00%

Communication

Informed about processes	
A lot	4,00%
Enough	42,00%
Not enough	44,00%
Not at all	8,00%
Well informed	
Yes	48,00%
Partly	10,00%
Number of emails	
Too high	8,00%
All right	90,00%
Too low	2,00%
Effective comm. by:	
Email	66,00%
Memo in ph	42,00%
Meetings	30,00%
Notice board	18,00%

Teachers mentioned problems with communication even in other areas in the questionnaire, most of them do not think they are informed about the processes at school and about 40% do not think they are generally well informed. Teachers mostly complained about communication with the Scheduling Office.

The amount of emails is reasonable for most teachers, only about two of them said they get a lot of spam from the school.

Email is seen as the most effective means of communication between the school and the teachers, meetings and notice board are not effective especially for teachers who do not come to school very often.

It is necessary to take into account that the satisfaction with communication depends on how much information the teachers require, so it often is quite subjective.

Diplomové/Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou/bakalářskou práci

Příjmení, J.: Nezkrácený název práce (včetně příp. podnázvu)
využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně
citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

