

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Motivační faktory pracoviště navozující
uspokojení podřízených a jejich lepší pracovní
výkony**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Vojtíšková Eva
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Lukovská Marie
Datum odevzdání:	9. 4. 2010

Čestné prohlášení

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

Eva Vojtíšková

Resumé

Závěrečná bakalářská práce „Motivační faktory pracoviště navozující uspokojení či neuspokojení podřízených“ se zabývá problematikou jak co nejefektivněji využít motivace a motivačních faktorů k navození uspokojení podřízených a podpoře jejich lepších pracovních výkonů. Snaží se eliminovat negativní vlivy na zaměstnance.

Summary

My work "Motivational factors which cause a satisfaction or dissatisfaction of employees" is about problems, how to use motivation the most effectively in case satisfaction of employees. I tell you about subvention for better working output. I try to eliminate negative effects which can influence good working output of employees.

Klíčová slova:

hierarchie potřeb, manažer, motiv, motivace, motivační profil, motivační faktory, pracovní výkon, stimul, stimulace, teorie motivace, zaměstnanec, zdroje motivace, lidská spokojenost

Jazyk práce: čeština

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Mgr. Marii Lukovské za vedení mé práce. Za konstruktivní připomínky, ale především cenné rady.

Poděkování patří i všem ředitelkám škol, které se zúčastnily mého výzkumu a pomohly mi tak zrealizovat praktickou část.

Poděkování patří také Bc. Kristýně Vojtíškové za překlad do cizího jazyka.

Obsah

Obsah.....	5
1 Úvod.....	7
2 Cíl práce	7
3 Teoretická část.....	8
3.1 Vymezení pojmu motivace.....	8
3.1.1 Teorie motivace podle Plamínka	9
3.1.2 Teorie motivace podle Vebra.....	10
3.1.3 Teorie motivace podle Vodáčka a Vodáčkové	11
3.1.4 Teorie motivace podle Světlíka	11
3.1.5 Teorie motivace podle Handyho.....	12
3.2 Přehled nejčastějších motivačních faktorů	14
3.2.1 Teorie motivačních faktorů podle Plamínka.....	14
3.2.2 Teorie motivačních faktorů podle Forsytha.....	16
3.2.2.1 Douglas McGregor	17
3.2.2.2 Abraham Maslow	18
3.2.2.3 Frederik Herzberg.....	19
3.2.2.4 Victor Vroom.....	21
3.2.3 Teorie motivačních faktorů podle Vodáčka a Vodáčkové	24
3.2.3.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin.....	24
□ Teorie Druckera	25
□ Herzbergova teorie.....	25
□ Alderferova teorie tří faktorů	26
□ McClellandova teorie.....	26
3.2.3.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	27
3.2.3.3 Teorie zaměřené na speciální účely.....	31
3.2.3.4 Ostatní motivační přístupy.....	32
3.2.4 Teorie motivačních faktorů podle Brianové	32
3.3 Vymezení pojmu lidská spokojenost.....	34

3.4	Vymezení pojmu stimulace	35
4	Empirická část	36
4.1	Výzkumný průzkum	36
4.1.1	Cíl výzkumného průzkumu.....	36
4.2	Výzkumný problém.....	36
4.2.1	Předpoklady	36
4.2.2	Metodika výzkumu	37
4.2.2.1	Výzkumné nástroje	37
4.2.2.2	Popis výběrového vzorku šetření.....	37
4.2.2.3	počet respondentů	38
4.3	Získaná data a jejich interpretace	38
4.3.1	Interpretace zjištěných výsledků dotazníku.....	38
4.3.2	Interpretace zjištěných výsledků řízeného rozhovoru	54
4.3.3	Shrnutí výsledků empirické části.....	57
5	Závěr.....	58
6	Navrhovaná opatření	60
6.1	Motivace.....	60
6.2	Motivační faktory	61
7	Seznam použitých odborných zdrojů	64
8	Seznam příloh.....	65
8.1	Dotazník	65
8.2	Řízený rozhovor	67

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá motivačními faktory pracoviště, které navozují uspokojení či neuspokojení podřízených. Jejimi zdroji, stimuly a dalšími faktory, které ovlivňují motivovanost pracovníků a jejich pracovními výkony. Zvolené téma spadá do oblasti personálního managementu. Vedení lidí, jejich motivování a znalost motivačních faktorů se řadí mezi měkké formy řízení lidských zdrojů. Motivační faktory jsou z pohledu mnoha odborníků základem úspěchu organizace. Jejich analýza a znalost je předpoklad být dobrým manažerem. Pokusila jsem se analyzovat motivační faktory v mateřských školách a najít co nejefektivněji volené motivační faktory.

V teoretické části jsou nejprve vysvětleny základní pojmy související s uvedenou problematikou. Teoretická část se zabývá vysvětlením souvislosti mezi úrovní motivačních faktorů a pracovním výkonem a jeho kvalitou.

Výzkumná část se zabývá zmapováním významných motivačních faktorů, které přímo ovlivňují lidskou spokojenost, pracovní výkony zaměstnanců a zpracováním dotazníků a řízeného rozhovoru z mateřských škol.

2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je nalezení správných a optimálních motivačních faktorů k získání aktivní podpory zaměstnanců pro uskutečňování firemní myšlenky a pro zkvalitnění jejich pracovních výkonů. Podrobně analyzovat motivační faktory řídicích pracovníků a jejich přímý vliv na pracovní výkony a spokojenost zaměstnankyň v mateřských školách. Z mého pohledu je znalost účinných motivačních faktorů pro řídicí pracovníky velmi důležitá. Chtěla bych vytipovat nejúčinnější faktory u skupiny pedagogů mateřských škol.

V praxi mě zaujala část dotazníku „volné otázky“, kde pracovníci uváděli motivační faktory, které jsou nejefektivnější pro jejich osobu. Zde pracovníci přinesli vlastní pohled a názor na další možný způsob využití motivačních faktorů v praxi. Teoretická část by měla být nápomocna v odstranění zásadních chyb v motivačním přístupu k lidem a co nejefektivněji zaměstnance motivovat k dobrým pracovním výkonům a vnitřnímu uspokojení.

3 Teoretická část

3.1 Vymezení pojmu motivace

Motivace je souhrn pohnutek jednání, odůvodnění.

Pro schopného manažera je dobré, když se seznámí s různými výklady motivace, protože motivace je jednou z priorit úspěšného vedení lidí.

Motivace by měla být zvolena tak, aby pedagog byl spokojený, dobře naladěný. Proto je důležité, aby pozitivní motivace pracovníků byla správně vytvořena. Studie ukazují, že je teoreticky málo zpracována, a proto se setkáváme s „vyhořením“ učitele. Přitom každý vedoucí pracovník ví, že dobře motivovaný pedagog je jedním z rozhodujících a nejdůležitějších faktorů kvalitní pedagogické práce a kvalitní školy.

To nejlepší lze vybrat z níže prostudovaných motivací a pokusit se o to, aby na základě zvolené motivace byl pedagog spokojený, ochotný odvádět kvalitní práci a snažil se o co nejlepší pracovní výkony.

Velmi zajímavé jsou citáty z knihy Marka Victora Hansena a Joa Battena¹. Zcela ojedinělým a výstižným způsobem v nich je vysvětlen význam motivace.

*Svět je motivován vysoce motivovanými jedinci,
nadšenci, lidmi, kteří mají silné přání a velkou víru.*

Joe Batten

*Vůdcovství je neviditelným lanem,
tajemným a mocným, které táhne a poutá.
nejvzácnější a nejméně viditelnou
vlastností vedení je důvěra.*

Joe Batten

¹ Zdroj: VICTOR M. A BATTEN J., Mistr motivace, s. 84, 94

3.1.1 Teorie motivace podle Plamínka

Plamínek² píše, že je motivace směsí tří vlivů. Na tyto vlivy je dobré brát zřetel při tvorbě kvalitní motivace pedagoga. Plamínek vidí jako **první** vliv dlouhodobého vnitřního založení, tedy osobnost člověka. **Druhý**, velmi důležitý vliv je působení vnějších podmínek (podmínek, ve kterých žije). **Třetí** vliv je okamžité vnitřní naladění, které ovlivní aktuální situaci a může ovlivnit pracovní výkon zaměstnance. Proto je vhodné zaměstnance poznat co nejlépe a neopomenout ani jeden vliv, který doporučuje Plamínek. Učitele pak lépe pochopíme a zvolíme k němu správný přístup.

- dlouhodobé vnitřní založení, tedy osobnost člověka
- působení vnějších podmínek (podmínky, ve kterých žije)
- okamžité vnitřní naladění

Motivace, jak jí vidí Plamínek, pomáhá tam, kde se minulo účinkem direktivní řízení, psychický nátlak a manipulace. Podle autora vnáší motivace do vztahů důvěru a noblesu. Předpokladem úspěchu je ale nemyslet sám na sebe, ale dávat. Opět je zde doporučení, aby vedoucí pracovník zaměstnance poznal a chápal je. **Podle této motivace by měl být pro vedoucího zaměstnance prioritní vždy člověk a jeho schopnosti a naturel.** K tomu mohou být nápomocny základní zásady a těmi se pokusíme lépe nasměrovat správnou motivaci.

- Nepřizpůsobujte lidi úkolům – praxe ukazuje, že tomu je často opačně. Proto se stane, že člověk zadaný úkol nezvládne. Tato zásada je úzce spjata s prvním vlivem. Neopomíjet dlouhodobé vnitřní založení člověka, tedy osobnost.
- Lidé musí být spokojeni alespoň s něčím
- Jiní lidé mohou **být citliví na jiné podněty než vy**
- **Obava z nepříjemného** může stejně motivovat **jako touha po příjemném** – často se na tuto zásadu zapomíná. Z praxe vím, že je člověk schopen vynaložit maximální úsilí k tomu, aby svoji práci zvládl dobře a eliminoval nepříjemné zážitky.
- Mnohdy **stačí práci dobře definovat a vysvětlit**
- **Při motivaci myslete na druhého, ne na sebe**
- Aktuální motivy jsou **souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace** – tato zásada může dobře ovlivnit způsob jednání vedoucího pracovníka se zaměstnancem. Proto je vhodné před zadáním úkolu nejprve posoudit, kdo bude úkol plnit a jaké má možnosti a schopnosti pro jeho uskutečnění.

² Zdroj: PLAMÍNEK J., Tajemství motivace, s. 81

V poslední době školství prochází mnoha změnami a zaměstnanci pocítují často chaos a nejistotu při plnění daných úkolů. Jako například tvorba Školního vzdělávacího programu, nebo evaluace. Vedoucí pracovník by měl ve svém zaměstnanci vidět **vždy člověka**, který má své silné a slabé stránky. Bylo by vhodné uplatnit zásadu, kdy práci **dobře definujeme a vysvětlíme**.

3.1.2 Teorie motivace podle Vebra

Veber³ uvádí, že valná většina lidí tráví mnoho času v zaměstnání. Je to trend dnešní doby. Proto je velmi důležité rozpoznat, jestli je pro lidi práce pouze zdroj peněz a **uspokojení základních potřeb**, nebo od zaměstnání **očekávají něco víc**, například profesionální růst

Podle Vebra jsou **prvotní motivací k práci peníze a jistota zaměstnání**. Jsou - li tyto základní faktory motivace uspokojeny, začíná mít člověk **zájem i o ostatní faktory** a tím je **schopen se posunout ve své profesní kariéře dál**.

Poslední roky potvrdily důležitost správně směřované a propracované motivace. Zcela logicky vznikají nové motivační systémy a jsou odborníci, kteří se speciálně zabývají touto problematikou. Je tedy zřejmé, že motivace je jednou z priorit úspěšného vedení lidí.

Zkušenosti ukazují, že jsou peníze opravdu **prvotní motivací**, někdy však tímto motivace končí a **nastane stagnace výkonů zaměstnanců**. Pozitivní ovlivnění zaměstnanců je zpravidla **pouze krátkodobé**. Finance jsou **spíše stimulem**. Je proto velmi důležité na toto myslet a opravdu se pokusit o promyšlenou motivaci, kde **finance nebudou její nejdůležitější složkou**. Lze toho efektivně a ve vhodný čas dosáhnout. Vebrovi poznatky potvrzují, že teorie Maslowa je správná a lze jí brát jako základ pro tvorbu dobré motivace.

³ Zdroj: VEBER J., Management. Základy, prosperita, globalizace, s. 74

3.1.3 Teorie motivace podle Vodáčka a Vodáčkové

Vodáček a Vodáčková⁴ vidí motivaci jako **umění manažera vytvořit vnitřní zájem a chuť se aktivně angažovat v činnosti odpovídající poslání firmy**. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizace. Autoři hovoří o praxi, která chápe motivaci v **pozitivním smyslu jako snahu vytvořit atraktivní podmínky pro zaměstnance**.

Současně uvádí, že motivace může mít i opačný, tedy negativní charakter. Je to například obava před trestem, špatným hodnocením, snížením platu nebo horším pracovním zařazením. Je podstatné, že autor nezapomněl upozornit na nebezpečí negativní motivace. Ta často ovlivňuje a vede zaměstnance vyhnout se činnosti, při které hrozí jakákoliv možnost trestu a problému.

Teorie výše uvedená je zajímavá tím, že lze motivaci využít v **pozitivním smyslu**, kdy zaměstnanec bude vnitřně přesvědčen, že chce kvalitně pracovat a ztotožní se s vizí a cíli organizace. To je velmi těžké. Vedoucí pracovník by měl své zaměstnance dobře znát a naslouchat jim.

3.1.4 Teorie motivace podle Světlíka

Teorie Světlíka je pro ředitele škol velmi zajímavá a přínosná, protože se zabývá školstvím. Světlík⁵ píše, že každý úspěšný ředitel školy dobře ví, že **lidé jsou nejcennějším kapitálem**, který škola má. Proto je pro zvýšení kvality práce školy jedním z nejdůležitějších faktorů **dokonalejší a kvalitnější využití vnitřního potenciálu pedagogických i nepedagogických pracovníků**. Z praxe je zřejmé, že škola může být pouze tak dobrá, jak dobří jsou lidé, kteří v ní pracují. Vnitřní (interní) marketing se zabývá řízením, vedením lidí, jejich motivací, týmovým managementem a otázkami vnitřní komunikace. Je to soubor relativně samostatných oblastí. Motivace je jedním z hlavních složek získávání zaměstnanců.

Výběr a získávání pracovníků:

- Efektivní vedení lidí (leadership)
- **MOTIVACE**
- Vnitřní komunikace

⁴ Zdroj: VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, Management. Teorie a praxe v informační společnosti, s. 57

⁵ Zdroj: SVĚTLÍK JAROSLAV, Marketingové řízení školy, s. 232

Dle SVĚTLÍKA⁶ se opomíjí pracovní motivace a spokojenost v zaměstnání. Z praxe je patrné, že tomu tak je. Proto je věčným problémem vedoucích pracovníků hledání univerzálního způsobu, kterým by přiměli své spolupracovníky vykonávat činnosti naplňující poslání a cíle organizace aktivně, samostatně a efektivně. Mají snahu ovlivnit soubor hnacích sil v lidech – jejich motivaci. Pedagogická literatura se zabývá více a častěji motivací žáků. Pozitivní motivace pracovníků je teoreticky málo zpracována, a proto se setkáváme s „vyhořením“ učitele. Přitom dobře motivovaný pedagog je jedním z rozhodujících a nejdůležitějších faktorů kvalitní pedagogické práce.

Při prostudování této teorie si každý dobrý ředitel uvědomí, že **základem úspěchu školy je spokojený učitel**. Velmi často se opomíjí vnitřní motivace učitele a je kladen důraz jen na jeho výkony. Je tedy logické, že takový pedagog po určité době selže. Ztratí chuť se aktivně zapojovat do inovačního procesu školy a jen mechanicky plní své úkoly. Často se zapomíná na vnitřní komunikaci, zájem o člověka, jako takového. Proto je nutné, aby správný manažer ovládal dobře komunikativní dovednosti a psychologii. Nabízí se otázka. Má manažer dostatek možností, aby se na odborné úrovni seznámil s problematikou komunikativních dovedností, dobře si je osvojil a dokázal je aplikovat v praxi?

3.1.5 Teorie motivace podle Handyho

Handy⁷ je dalším významným autorem, který se zabývá motivací pedagogických pracovníků. Velmi dobře ji vypracoval a promyslel.

Je logické, že **pozitivní klima na pracovišti je přímo ovlivněno spokojenými zaměstnanci** a toho nelze dosáhnout, pokud nebudou brány na zřetel jejich individuální potřeby, zájmy a schopnosti. Úspěchu nedosáhneme direktivním nařizováním, ale komunikací s podřízenými.

Jedině tak lze dosáhnout toho, aby se sjednotil názor na vizi školy a zaměstnanci se ochotně na dosažení cílů podíleli. Otázkou je, **zda jsou všichni ochotni na komunikaci přistoupit**.

Pozitivního klimatu na pracovišti můžeme dosáhnout pomocí pěti základních předpokladů pro motivaci pedagogických pracovníků., se kterými bychom se měli podrobněji seznámit.

⁶ Zdroj: SVĚTLÍK JAROSLAV, Marketingové řízení školy, s. 245

⁷ Zdroj: SVĚTLÍK JAROSLAV, Marketingové řízení školy, s. 245

- **Racionálně – ekonomické předpoklady**, vycházející z představy, že jsou lidé v podstatě pasivní a ovlivňují je především ekonomické podněty. Patří tam finanční odměna nebo jiné ekonomické výhody. Praxe potvrdila, že zvýšení platu nebo udělení mimořádné odměny působí jako motivace ve většině případů krátkodobě. **Mimořádné odměny jsou účinné především jako motivace k splnění jednorázového a naléhavého úkolu.**
- **Sociální předpoklady** vycházejí z představy, že jsou lidé především sociálně založení a hledají svoji identitu a smysl hlavně v sociálních, nikoliv pracovních vztazích. Motivace je proto založena především na vytváření dobrých sociálních vztahů, které preferují skupinové hodnoty. Ty se vytváří a posilují na výletech, večírcích, společných akcích pedagogů. Velmi často nemají správný účinek, neboť účast pedagogů je často z morálního přesvědčení, nikoliv z vlastního přesvědčení.
- Předpoklady **seberealizace** jsou založeny na hypotéze, že jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů je možnost učitele se seberealizovat. Je to jedinec, který dokáže sladit své osobní cíle a cíle školy. Jsou to učitelé, kteří se chtějí stále zdokonalovat, aby byli dobří učitelé a odborníci. Tento předpoklad je velmi důležitý. Mnohdy opomíjený. Stane se pak, že škola jako celek působí nezajímavě a vývoj stagnuje.
- **Komplexní** motivační předpoklady vycházejí z předpokladu o odlišnosti motivů lidského chování z důvodu vlastní odlišnosti. Každý z nás může mít mnoho odlišných motivů pro svůj osobní rozvoj, zkvalitnění své práce. Někdo preferuje vyšší status, jiný vyšší finančního ocenění, **pozitivní klima na pracovišti**, nebo zvláštní privilegia.
- **Psychologické** předpoklady jsou založeny na individuálních vlastnostech jedince na jejich potřebách, zájmech. Proto je nutná odlišná motivace.

3.2 Přehled nejčastějších motivačních faktorů

Pokusila jsem se shrnout pohledy několika autorů na teorii motivačních faktorů a vybrat ty, které se nejlépe osvědčily. Mezi důležité motivační faktory patří komunikace.

Schopnost jednat s lidmi jsem ochoten

zaplatit lépe než kteroukoli jinou

pod sluncem schopnost.

John D. Rockefeller⁸

3.2.1 Teorie motivačních faktorů podle Plamínka

Z pohledu tří informací se **Jiří Plamínek**⁹ ve své literatuře zaměřil na rozbor teorie A. Maslowa. Ten rozdělil potřeby do pyramidy. Motivační faktor musí z pohledu Maslowa souhlasit s potřebou jedince.

seberealizace – maximální využití určitého osobního potenciálu, rozvoje →

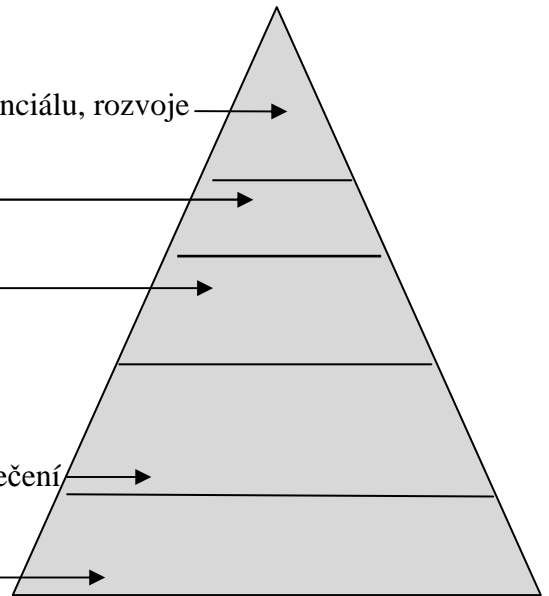
uznání a vážnost – touha po moci, funkci, hodnosti →

sociální jistoty – potřeba zařazení do skupiny, podílet se →

na rozhodování ve své skupině

jistota a bezpečí – zaměstnání, zdraví, důchodové zabezpečení →

fyziologické – jídlo, pití, teplo, domov →



⁸ Zdroj: VICTOR M. A BATTEN J., Mistr motivace, s. 80

⁹ Zdroj: PLAMÍNEK J., Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech, s. 91

Tato teorie je založena na hierarchickém charakteru. Teorie praví, že lze motivovat lidi pouze tehdy, pokud hierarchii respektujeme. To není zcela jednoduché, protože se hierarchie potřeb mění a je ovlivněna například věkem, zdravotním stavem, kulturním stylem, reklamou. Stále platí, že každý člověk je citlivý na nižší úrovně bytí = základní lidské bytí. Ale i přes citlivost člověka na tyto nižší úrovně, **se nemůžeme dlouhodobě zaměřovat na nejjednodušší a nejzákladnější potřeby** (výše platu, pracovní podmínky). Vedlo by to k projevům střetu, nespokojenosti, které se stále se opakují.

Zajímavý je pohled Plamínka **na motivační faktory ve vztahu k typu lidí**. Jsou to **objevitelé**, pak ti, **co usměrňují, slad'ují a zpřesňují**. Daný typ má typickou potřebu a motivující faktor. Identifikace správného typu člověka je velmi složitá. Pro úspěšnost určení správného typu je **nutnost znalosti základů psychologie a schopnost vcítit se do lidí**.

Typologie lidí podle Plamínka:

Motivační založení:	Motivační faktor:
Objevitel	Těžký úkol. Udělej to, jak chceš. Reaguje na výzvy.
Usměrnovatel	Závisí to na tobě, nechci ti do toho mluvit.
Slad'ovatel	Budeš součástí týmu. Pomůžeš, pokud by se nedohodli.
Zpřesňovatel	Napsal jsem ti instrukce, poradím, kdyby to bylo nejasné.

Plamínek lidskou citlivost na motivační faktory rozdělil ve shodě s Maslowovou hierarchií potřeb - pyramidou - do pěti pater, které vyjadřují vztah člověka a zaměstnání. Praxe ukazuje, že lidé jsou opravdu citliví na nižší úrovně bytí. Pro zaměstnance jsou velmi důležité pracovní podmínky a jistota zaměstnání. Pokud toho učitel dosáhne, má často znatelně lepší výkony. Jako příklad uvedu učitelku, které se pracovní poměr na dobu určitou změnil na pracovní poměr na dobu neurčitou. Změnil se jedno ze základních pater citlivosti – bezpečí (zajištěná budoucnost). Její vztah ke škole, k vizím školy a aktivitám se většinou pozitivně změnil. Učitelka cítí šanci na včlenění se do kolektivu, na kariérní postup. Její pracovní vize se měnila na dlouhodobou. Tady je vhodné aktivity, angažovanost a dovednosti pedagoga podpořit vhodnou motivací.

Smysl (prostor pro osobní rozvoj, užitečná práce)



Výlučnost (ocenění, respekt, výhody, kariéra)



Příslušnost (kvalitní mezilidské vztahy, image firmy)



Bezpečí (zajištěná budoucnost)



Přežití (snesitelné pracovní podmínky)

Manažer by měl umět vyhodnotit úspěšnost motivačních faktorů, které použil. Jiří Plamínek¹⁰ úspěšnost motivačních faktorů doporučuje hodnotit z pohledu **tří informací**:

- Informace o úkolu: Cíl a cesta
- Informace o výsledku: Úspěch i neúspěch
- Informace o vztahu: Jaký je osobní vztah manažera

Motivační faktory, jak na ně pohlíží Plamínek, jsou velmi dobře aplikovatelné v praxi mateřských škol. Bude velmi zajímavé, porovnat skutečné potřeby učitelů, vyplývající z výzkumné části s patry lidské citlivosti na motivační faktory podle Plamínka.

Jedním z důležitých prvků úspěšnosti je schopnost se vcítit do druhých. Při dnešních nárocích na kvalitu odvedené práce je to velmi těžké. Lidé se snaží vše zvládnout v co nejkratším čase a není výjimkou, že lidi kolem sebe příliš nevnímají. Opět se potvrdila potřeba komunikace.

3.2.2 Teorie motivačních faktorů podle Forsytha

Patrik Forsyth¹¹ **vidí motivaci jako základní dovednost** a pokud je správně použita, umožňuje manažerům a zaměstnancům dosáhnout mnohem lepších výsledků. Manažer sám musí **v sobě vybudovat dostatečné motivační schopnosti**. Dále tvrdí, že motivace není funkční, pokud manažer **nepřemýšlí v kontextu a neplní všechny, na sobě navazující úkoly**.

¹⁰ Zdroj: PLAMÍNEK J., Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech, s. 98

¹¹ Zdroj: FORSYHT P., Jak motivovat lidi, s. 7

Jsou to tyto úkoly:

- Plánování
- Nábor a výběr
- Organizování
- Instruktaž a rozvoj
- Motivace
- Kontrola

Ve všech těchto oblastech bude mít motivace různou podobu a míru ovlivnitelnosti v jednotlivých oblastech. Na lidi se můžeme spolehnout, že budou plnit úkoly skutečně dobře jedině tehdy, pokud je budou **chtít** dělat a my je při tom budeme stimulovat. Motivace bude pro lidi důvod, **proč mají** podávat dobrý výkon. **Motivace funguje na základě čehosi v lidské povaze.** Pokud se nad toto částí teorie zamyslíme, může nám vyplynout shoda pohledu na člověka s teorií motivace Plamínka, kde je respektováno dlouhodobé vnitřní založení člověka.

3.2.2.1 Douglas McGregor

Forsyth nabízí pochopení člověka na základě vysvětlení první motivační teorie Douglase McGregora. Ta je postavena na definování lidského chování v organizaci dvěma protichůdnými způsoby a definoval extrémní pozice, které mohou lidé zaujímat.

- **Teorie X** - práce je nutné zlo, pouze zdroj obživy, práce je nekvalitní, nechce zodpovědnost, má k práci odpor = musí mu hrozit postihy a jiné tresty. Takový pedagog naučí děti pouze nezbytné, co lze kontrolovat (kontrola)
- **Teorie Y** – nevyhýbá se zodpovědnosti, rád se seberealizuje, rád se účastní rozvoje organizace svými nápady = důvtip, tvořivost. Práce je pro ně pozitivní zkušenost.

Výzkumy ukazují, že lidé pozitivně reagují na všechno, co jejich práci učiní zajímavější. Píše se, že vždy platí, že motivace vytváří proces, který v každé situaci vede k lepším, či nejlepším výsledkům.

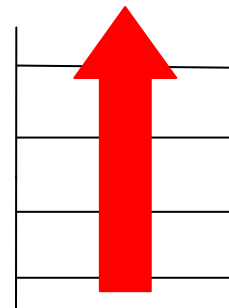
Dle Patrika Forsytha¹² lidské potřeby postupují odspodu nahoru: člověk se nejdřív zaměřuje na základní, až dojde k uspokojení z vlastní seberealizace. V této části teorie je shoda s teorií Maslowova a Plamínka. Objevuje se poznatek, že poklesl význam jistoty zaměstnání a vzrostla důležitost jiných jistot. Na postoj lidí v hierarchii potřeb může mít

¹² Zdroj: FORSYHT P., Jak motivovat lidi, s. 16

značný dopad i vývoj nových pracovních postupů. Třeba počítačové systémy, kdy kontakty s kolegy jsou značně omezeny a lidé nepocítují společenskou potřebu (přátelé a osobní kontakty všeho druhu).

Hierarchie motivačních potřeb:

- Potřeby seberealizace
(jak se díváte sami na sebe a jak se na vás dívají ostatní)
- Potřeby vlastního ega (jak lidé uznávají vás a vaší práci)
- Společenské potřeby (přátelé a osobní kontakty všeho druhu)
- Potřeby zajištění (například jistota zaměstnání)
- Tělesné potřeby (jídlo, teplo)



Teorie Forsytha je zajímavá poznatkem, že je **motivace základní dovedností**. Proto dobrý manažer v sobě musí **vybudovat dostatečné motivační schopnosti**. Musí přemýšlet v kontextu a plnit úkoly ve správné návaznosti. Často se tak nestává a ve škole je chaos, učitelé přesně nevědí, co se po nich vyžaduje, nebo ani netuší, že ředitel s jejich prací není spokojen. A naopak ředitel neví, co zaměstnanec postrádá, co by chtěl. Správně zvolený postup by měl u lidí navodit chuť plnit úkoly a dosahovat stále lepších výsledků. Také je nezbytné vědět, zda zaměstnanec je spíše typu X či Y a motivaci tomu přizpůsobit.

V mateřských školách je neopominutelná seberealizace zaměstnance a tvůrčí aktivita. Je tomu však všude? Důležité je si také stále uvědomovat, že lidské potřeby **postupují odspodu nahoru**. Člověk se nejdřív zaměřuje na základní, až dojde k uspokojení z vlastní seberealizace

3.2.2.2 Abraham Maslow

Patrik Forsyth¹³ využil pro svoji práci teorii Abrahama Maslowa (hierarchie lidských potřeb). Významným poznatkem je, že lidé **zvyšují** své aspirace a stanovují si další cíle jediné tehdy, jestliže jsou **uspokojeny jejich základní potřeby** a je kladen důraz na **potřeby jedince a jeho profesionální růst**. Na to se dnes velmi často zapomíná. Úkol je často chápán jako úkol týmu a očekává se dobrý výsledek, bez ohledu na individuální potřeby jednotlivých lidí.

¹³ Zdroj: FORSYHT P., Jak motivovat lidi, s. 15

3.2.2.3 Frederik Herzberg

Patrik Forsyth se také zaměřil na teorii Frederika Herzberga.¹⁴ Je dobré se s ní seznámit a poznatky využít při tvorbě kvalitní motivace. Herzberg hovoří o dvou skupinách faktorů. Jsou to faktory hygienické a faktory motivační, které se navzájem ovlivňují a doplňují.

Hygienické faktory jsou vnější faktory (faktory prostředí). Patří mezi ně například:

- politika a administrativní procesy společnosti
- dohled
- pracovní podmínky
- plat
- vztahy s kolegy
- osobní život (a vliv práce na něj)
- společenský status
- jistota

Pokud v těchto oblastech nejsou žádné problémy, je po motivační stránce vše v pořádku. V případě problémů vzniká nebezpečí, že převažující motivační pocity budou oslabeny. **Je zde uveden i plat, který může působit jako odrazující prostředek.** Proto plat motivuje pouze **krátkodobě** a lze ho považovat za **standart hygienického faktoru** a jako motivační faktor.

Za povšimnutí stojí pojetí faktoru platu. Patrik Forsyth¹⁵ říká: ***Ano, plat se nachází na negativní straně vah. Nebo jste ten přísně chráněný druh člověka, který je se svým platem zcela spokojen? Spíše byste raději, kdyby byl vyšší? Stávající plat je jen zřídka motivační. A pokud je nespravedlivý (vnitřně), neodpovídá podobným zaměstnáním v jiných organizacích a není možné o něm otevřeně diskutovat, pak se může stát silným demotivačním faktorem.***

Plat není dlouhodobá motivace, ale je důležitý. Lze ho vnímat jako stimulátor.

Motivační faktory jsou klíčové a vytvářejí pozitivní motivaci. Patří mezi ně například:

- dosažení cíle
- uznání
- práce na sobě
- odpovědnost
- postup

¹⁴ Zdroj: FORSYHT P., Jak motivovat lidi, s. 17

¹⁵ Zdroj: FORSYHT P., Jak motivovat lidi, s. 32

- růst
- **uznání prostřednictvím odměn**

Všechny tyto faktory, ať jsou pozitivní nebo negativní, vycházejí z hlubin lidské povahy a nabízejí vedoucím pracovníkům ty nejlepší možnosti při zajišťování dobrého výkonu lidí.

Člověka tedy ovlivňují motivační faktory a faktory nespokojenosti.

Patrik Forsyth¹⁶ se shoduje i v pozitivních faktorech s Frederikem Herzbergem, ale má zde navíc faktor uznání prostřednictvím odměn. Velmi zajímavá je část, kde se hovoří o provizi.

- provize – definována jako mzda, působí motivačně jen při správném stanovení, **musí být osobní, musí přímo navazovat na danou aktivitu a výsledky a její výpočet musí být jednoduchý.** (Časové rozmezí nesmí být příliš dlouhé: měsíční interval, zatímco platby roční lidé rychle považují za své právo a motivační efekt je omezený.) Provize musí být významnou částí celkového příjmu. Je nutné se zabývat rodinnými příjmy svých zaměstnanců, protože částka, kterou považujete za významnou, může být v rámci rodiny zanedbatelná. Je také rozdíl mezi provizí (platba za výsledky v minulosti) a takzvaným stimulem (který má přispět ke zvýšení výkonu v budoucnosti). Provize a stimuly mohou mít i formu dárků, lístků do divadla a musí odpovídat tomu, co lidé chtějí.

Pro každého dobrého manažera je důležité, aby věděl, co člověka pozitivně ovlivňuje a co vyvolává nespokojenost. Zkusme vycházet z níže napsaných údajů a zamysleme se nad procentuálním poměrem obou složek.

Pozitivní ovlivnění = 81% působení motivátorů
19% hygienických faktorů

Nespokojenost = 69% hygienické faktory
31% zanedbání motivátorů

Z této teorie vyplývá, že plat motivuje pouze krátkodobě a lze ho považovat za **standard hygienického faktoru** a jako motivační faktor. Mzda, působí motivačně jen při správném stanovení a rozmezí nesmí být příliš dlouhé. Je takto plat manažery chápán?

¹⁶ Zdroj: FORSYHT P., Jak motivovat lidi, s. 33 - 46

3.2.2.4 Victor Vroom

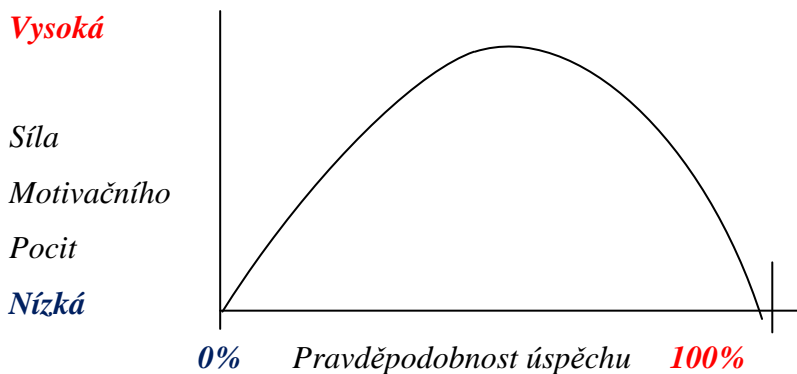
Velmi zajímavá je teorie očekávání **Victora Vrooma**, kterou se Patrik Forsyth¹⁷ zabývá. Obsahem je několik principů, které jsou spojeny s dosahováním cílů. Autor píše: *Za prvé zde je nebo může být jakýsi magický kruh, který funguje následovně: Na myslí nám tanou jasné cíle, a proto vyvíjíme aktivity, abychom jich dosáhli; touha dosáhnout výsledků lidí stimuluje a stává se hnací silou, jakmile jsou stanoveny další cíle.*



Patrik Forsyth¹⁸ říká: *To dosud nijak nepřekračuje hranice prostého zdravého rozumu. Teorie očekávání však praví, že pozitivní účinek se násobí podle toho, do jaké míry jsou cíle chápány jako dosažitelné. Řekněte mi, abych uběhl patnáct set metrů za čtyři minuty, a já do toho vložím jen málo nebo dokonce vůbec nic, protože nepravděpodobnost splnění tohoto úkolu přímo bije do očí. Řeknete mi však, abych za půl hodiny zašel do hospody a setkal se tam s vámi, a já to udělám, přestože budu muset trochu pospíchat, neboť je to možné, chci to a současně je mi to příjemné. Toto jsou samozřejmě extrémní případy. Lidé však mají v hlavě skutečně jakousi jemnou stupnici a manažera zde musí zajímat především rozdíl mezi různými body.*

¹⁷ Zdroj: FORSYHT P., Jak motivovat lidi, s. 18

¹⁸ Zdroj: FORSYHT P., Jak motivovat lidi, s. 19



Patrik Forsyth¹⁹ říká. *Tato teorie nevylučuje manažery, kteří mají velké požadavky a stanovují si vysoké cíle, nýbrž zabývá se spíše sledováním a ovlivňováním způsobu, jakým se na ně dívají lidé. Přesvědčte lidi, že mohou vyniknout, a uvidíte, že skutečně mohou, ba že opravdu vyniknou. To není pouhá teorie, to je něco, co lze využít a s čím můžete pracovat. Měli byste mít na paměti:*

- *Jedinci se svým přesvědčením a pocity jeden od druhého liší. Každý může k dosažení úspěchu potřebovat nějaký jiný stimul. Právě to je jeden z faktorů, které oslabují účinnost všeobecné jednotné motivace.*
- *Lidi často aktivuje vnitřní uspokojení, jež nemusí být vůbec ovlivněno vnějšími symboly a dokonce ani penězi (jako příklad poslouží mnoho zaměstnání, která jsou špatně placena, a přesto je chápeme jako přitažlivá, protože nám nabízejí větší míru osobního uspokojení.)*
- *Důležitou roli hraje správné načasování. Velký úkol může zpočátku odrazovat svým rozsahem, takže lidi neuvěří v možnost úspěchu a odmítnou ho vykonat. V této fázi můžeme lidem poskytnout dobrý začátek motivace. Později se dostaví první úspěchy a s nimi přesvědčení, že cíle nakonec může být dosaženo. Tyto skutečnosti pak budou udržovat nadšení lidí až do chvíle, kdy bude úkol splněn.*

Pokud budeme předpokládat, že **úsilí ovlivňuje akci, akce určuje výsledky a dané výsledky jsou určitým způsobem skutečně žádané a potřebné (třeba jako terč, který je třeba zasáhnout), pak je motivace katalyzátorem, který zajišťuje, že bude vyvinuto větší úsilí.** Je to například splnění přímo vražedného termínu. Ačkoliv se to zpočátku zdá

¹⁹ Zdroj: FORSYHT P., Jak motivovat lidi, s. 20

nemožné, jakmile si uvědomíme důležitost, že to stojí za to, dostane se nám určité stimulace (slíbená odměna, výzva, obojí) a jsme - li někým přesvědčeni, že je úspěch dosažitelný, úkol začneme plnit. Často jsme překvapeni, že dosažení úkolu je mnohem jednodušší, než jsme předpokládali. Pokud zjistíme, že ve vašem týmu vládne takové myšlení, můžete toho využít k dosažení vyšší výkonnosti.

Motivace je ovlivněna ze samotné přirozenosti lidí a jejich způsobů pěti důležitými principy, kterými by se manažer měl řídit. Podle Patrika Forsytha jsou to následující:

- **Neexistuje žádné magické zaklínadlo.** Nic a **rozhodně ne peníze**, neumožňuje snadné vytvoření pozitivní motivace v jediném okamžiku. Vše, co působí jako všelék, bychom měli posuzovat s despektem a s ostražitostí.
- **Úspěch spočívá v detailech.** Dobré motivace docílíme tak, že **minimalizujeme faktory nespokojenosti a posílíme vliv těch, které mohou vytvářet pozitivní motivaci.**

Z tohoto plyne, že se manažer musí zabývat oběma oblastmi. Měli bychom si udělat použitelnou představu o situaci. Motivační klima v organizaci je souhrn všech jednotlivých kladných a záporných faktorů.

- **Kontinuita.** Zde se hodí přirovnání ke klimatu. Manažer si musí uvědomit, že vytváření a udržení správného motivačního klimatu zabere dlouhou dobu a jedná se o nepřetržitý vliv. Například změna firemní politiky bude znamenat vytvoření nového systému, který může mít kladné dopady (třeba úspora peněz). Jestliže však lidé budou považovat proces za byrokratický, časově náročný, může to mít negativní dopad na motivaci, ačkoliv se výsledky zlepšily k lepšímu. Platí tedy, že úspěšná motivace je taková, kdy na maximálně pozitivní výsledky nakládáme minimum času.
- **Časová souslednost.** Na jedné straně mohou být příznaky nízké motivace účinným varováním, že je výkon ohrožen. Dáme - li si dobrý pozor, demotivace nás může včas upozornit na negativní změny. Jako **první** ochabne motivace, a až **po ní** výkon. Je nutno sledovat, zda se zlepšuje motivace. Pokud ano, tak se obvyklelepší i výkon.
- **Mějte na paměti ostatní lidi.** To je velké nebezpečí restriktivního pohledu na jakýkoli motivační faktor (pozitivní i negativní). Většina manažerů se domnívá, že některé věci, které by mohli zaměstnancům působit starosti nebo je motivovat, nemají žádný zásadní význam. Názory manažerů na věci, které by mohli zaměstnancům působit starosti nebo je motivovat, nemají žádný význam. Důležitý je názor

zaměstnanců. **Platí, že co je důležité pro mě, nemusí být důležité a významné pro ostatní – faktor klíčového významu, často opomíjen.**

Smyslem motivace je zajistit, aby výkon byl lepší a snažit se o maximum. Je dobré zamyslet se nad takzvaným magickým kruhem a myšlenkou autora. Lidé mají v hlavě skutečně jakousi jemnou stupnici a manažera zde musí zajímat především rozdíl mezi různými body.

Bylo by dobré dodržet tento postup: úsilí ovlivňuje akci, akce určuje výsledky a dané výsledky jsou určitým způsobem skutečně žádané a potřebné. Pracovní výkon a úsilí bude mít smysl a bude efektivnější.

3.2.3 Teorie motivačních faktorů podle Vodáčka a Vodáčkové

Autoři ve své knize dělí teorie motivačních faktorů podle moderního západního managementu na teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, teorie zaměřené na průběh motivačního procesu a teorie zaměřené na speciální účely. Zajímavé je, že se hranice jednotlivých teorií překrývají. Ohodnocení jednotlivých teorií je přípustné, ale není jediné.

3.2.3.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Tyto teorie mají vysokou frekvencí. Zde jsou lidé motivováni svými potřebami – a to, ať jsou si toho vědomi, nebo tak činí podvědomě. Tyto potřeby silně ovlivňují jejich myšlení a jednání.

Tvrzení autorů je zajímavé a říká: ²⁰ *Když manažer tyto potřeby svých spolupracovníků pozná, vytvoří podmínky, aby jich mohli za přijatelné náklady svého úsilí dosáhnout, pak motivuje. Motivační snaha je pro manažera efektivní, když výnos motivací podmíněné aktivity je vyšší než náklady spojené s uspokojením uvažovaných potřeb motivovaného pracovníka (kolektivu).*

Pro správné pochopení teorie zaměřené na poznání motivačních příčin použili autoři tyto teorie: Maslowovu teorii (P. F. Drucker, Herzbergova teorie dvou faktorů), Alderferovu teorie tří faktorů, McClellandovu teorii.

²⁰Zdroj: VODÁČEK L, VODÁČKOVÁ O., Management. Teorie a praxe v informační společnosti, s. 163

- **Maslowova hierarchie**

Hovoří zde o **Maslowově hierarchii motivačních potřeb**. Podle autora do potřeby nižší úrovně, které tvoří první tři stupně, **spadá většina zaměstnanců**. Jedná se o splnění fyziologických potřeb, existenční jistotu, bezpečnost a sociální potřeby. I když jsou uspokojivě naplněny, tyto potřeby nemizí. Zajímavé je, že při **změně** pracovních a sociálních podmínek pracovníka **se může** některá z uspokojených nižších potřeb opět stát dominantní. Jako příklad může sloužit propuštění zaměstnance. Ve školství to může například být přijetí do pracovního poměru opakovaně na dobu určitou, nebo neprodloužení pracovní smlouvy.

Již méně zaměstnanců má potřeby na vyšší úrovni: **potřebu sebeznání, uspokojení z práce a potřebu seberealizace**.

Právě na pátou skupinu se hodně zaměřuje moderní management. Ačkoliv je dle autora tato skupina velmi malá, je velmi kreativní, má práci jako koníčka a je zde velká loajalita k zaměstnavateli. Názor na vedoucího pracovníka si vytváří podle zajištěných podmínek k práci. Vyžadují volnost, pružnost a neformálnost. Manažer by měl umět včas diferencovat preferenční potřeby různých lidí podle Maslowovy hierarchie a na tomto základě by měl užít motivační faktory.

- **Teorie Druckera**

Je vhodné si uvědomit, že podle Druckera stejná potřeba jednou uspokojená, s ní spojené sociální postavení a životní úroveň, se stávají zvykem a sociální normou. **Z toho plyne nebezpečí**, že při omezení dřívějších uspokojených potřeb může vzniknout nespokojenost a sociální konflikty. Zajímavé jsou zde i pohledy na věkovou spojitost, na změnu motivačních faktorů a potřeb, vliv motivačního uspokojení na změnu charakteru, vliv tradice společnosti na hierarchii potřeb, možnost ovlivnění motivačních potřeb psychologickým působením reklam.

- **Herzbergova teorie**

Autor se zabývá pohledy na Herzbergovu teorii dvou faktorů. Jako první faktor vidí motivátory. Ty uspokojují lidské potřeby a zároveň aktivují k vyššímu výkonu. Motivační faktor je z jeho pohledu spojen s prací: podmínky práce, zvládnutí práce, hmotné a morální ocenění, zajímavá práce, ocenění zodpovědnosti, svědomitosti a odbornosti. Jako druhý faktor jsou hygienické vlivy: jedná se o činitele a podmínky, ve kterých lidé pracují. Zajímavé je, **že optimální podmínky lidé příliš nesledují, ale odrážejí se v motivaci k práci**. Špatné podmínky vedou k výrazné nespokojenosti a ke konfliktům se zaměstnavatelem. Toto

neuspokojení brzdí zájem o zlepšování kvality práce. Motivační hygienické faktory jsou vybavení, způsob kontroly a podmínky práce: hluk a prašnost, plat, přiznaná mzda, **která se stává prahovou hodnotou hygienického faktoru.**

Je dobré se zamyslet nad teorií, že hranice **mezi motivátory a hygienickými vlivy není jednoznačná, a na jednotlivé pracovníky působí konkrétní vlivy různě.** Jedná se o statistické korelační vztahy a velkou roli zde mají osobní zvláštnosti lidí. Často se motivátory aplikují hlavně na jednotlivce a hygienické vlivy se užívají u dílčích kolektivů.

- **Alderferova teorie tří faktorů**

Jsou to tyto faktory:

- ✓ zajištění existence - E = existence
- ✓ zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí - R = Relatedness
- ✓ zajištění osobního růstu - G = Growth

Alderferova teorie opět vychází z Maslowova. Analogicky, stejně jako Maslow, předpokládá, že nejprve musí být uspokojeny potřeby nižšího řádu - zajištění existence. Pak se mohou uplatnit další dvě skupiny motivačních faktorů vyššího řádu - zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí a zajištění osobního růstu.

Albertova teorie motivace **netrvá na striktní hierarchii dvou skupin potřeb vyššího řádu.** Různé skupiny pracovníků mohou mít různé modifikace podmínek. Také připouští možnost, že **když jedna z uvažovaných skupin potřeb není pro pracovníka dostatečně uspokojena, pak může vést k zesílení naléhavosti potřeby druhé.** Uvedme si příklad. Určitá nespokojenost potřeby v pracovním postupu (patří do skupiny růstu) se může projevit u zaměstnance v potřebě většího společenského uplatnění (patří do skupiny vztahů k pracovnímu okolí).

- **McClellandova teorie**

Má silnou korelační vazbu na Maslowovu klasifikaci potřeb. Autor této teorie by zaměstnancům nabídl tři úrovně motivačních faktorů:

McClellandova	Maslow
✓ sounáležitost	potřeba prosadit se
✓ prosadit se a mít poziční vliv	potřeba zařazení do skupiny, podílet
✓ úspěšně se uplatnit	potřeba seberealizace

McClellan²¹ říká: *Potřeba sounáležitosti odráží snahu většiny zaměstnanců (včetně vedoucích pracovníků) mít dobré pracovní podmínky. Znamená to například přátelské, kooperativní vztahy s ostatními spolupracovníky, popřípadě s jinými důležitými osobami. Tato potřeba je závažná zejména u těch profesí, jejichž úspěch je podmíněn souhrou s partnery. To vyhovuje sociálně orientovanému typu manažera se zájmem o práci v kolektivu.*

Potřeba prosadit se a mít poziční vliv je charakteristická pro zaměstnance se snahou zaujmout v kolektivu dominantní či významnější postavení. Je to opět typická vlastnost manažerské profese.

Potřeba úspěšného uplatnění je většinou výrazná u lidí, kteří řeší nebo se na řešení rozhodovacích úkolů podílejí. Především pak problémů vyžadujících tvůrčí práci. Mají sklon z hlediska svých potřeb k aktivnímu uplatnění, hlavně na základě myšlenkové aktivity (inovace, tvůrčí řešení problému, vnitřní a vnější podnikatelská činnost). Motivují je obvykle činností nerutinní povahy, kde mohou uplatnit své iniciativní a aktivní jednání. Je vidět vazba na nerutinní manažerské činnosti, **především u vrcholových vedoucích.**

Po seznámení se s výše uvedenými teoriemi jsme našli silné korelační vazby obsahové náplně jednotlivých motivačních faktorů. Pro praxi to znamená, že si osvojíme a otestujeme použitelnost jedné, například Maslovovy teorie, a poté již můžeme v rozbořech lehce zvažovat pohledy dalších autorů a teorií.

Je vhodné upozornit, že použití motivačních metod zaměřených na vznik potřeb vyžaduje od vedoucího pracovníka umění psychologicky vhodného jednání se spolupracovníky. Tuto metodu může používat úspěšně jen schopný manažer, který dokáže pochopit své společníky a partnery.

3.2.3.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Soustředují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání. Mají menší aplikační frekvenci.

Použité teorie:

- ✓ Vroomova teorie očekávání
- ✓ Porterova a Lawlerova teorie
- ✓ Adamsnova teorie
- ✓ Skinnerova teorie

²¹ Zdroj: VODÁČEK L, VODÁČKOVÁ O., Management. Teorie a praxe v informační společnosti, s. 169

- **Vroomova teorie očekávání**

Průběh procesu motivace je z jeho pohledu podmíněn individuální preferencí a subjektivním oceněním možností dosáhnout cíle preferencí. Podle něj je klíčovým předpokladem motivačních faktorů společný cíl a víra v něj. Člověk věří manažerovi a věří, že bude oceněn po dosažení cíle. Wrom²² říká: *Tam, kde člověk nevěří v to, co má dělat, nemůže být motivován. Stejně tak, když nevěří, že by jeho úsilí mohlo vést k úspěšnému konci.*

Při užití motivačních faktorů by manažer měl sledovat osobní cíle, zájmy, potřeby zaměstnanců a jejich změny. Zde je důležitý faktor časové dynamiky. Rozumíme tím možné změny chování a preferencí zaměstnance v čase. Hovoří i o startovacím motivačním můstku pro zaměstnance. Je to například odměna za výrazný úkol.

Motivační proces je z jeho pohledu úspěšný pokud se podaří splnit tři vzájemně propojené podmínky:

- ✓ zvýšené pracovní úsilí,
- ✓ zlepšené výsledky práce.
- ✓ Úsilí a výsledky mají vliv na vlastní potřeby zaměstnance a na jeho individuální motivační stimuly (cíle, preference a zájmy).

Zaměstnanec více či méně chápe motivační faktory jako rovnici. **Jedná se o rovnici - co za co. Zhodnocuje, zda nabídka odpovídá jeho úsilí.** Předpoklad je, aby zaměstnanec věřil slibům vedoucího a ten je důsledně plnil. Největším problémem je odhadnout preference zaměstnanců.

- **Porterova a Lawlerova teorie**

Tato teorie předpokládá, že motivační faktor vedoucího pracovníka vyvolá hodnotící proces u zaměstnance:

- ✓ Posouzení hodnoty, odměny
- ✓ Zhodnocení individuálních znalostí, schopností a dovedností - zda úkol zvládne
- ✓ Odhad úsilí - zda se úsilí vyplatí
- ✓ Další doplňující závěry, například zda se dá věřit zaměstnavateli

²² Zdroj: VODÁČEK L, VODÁČKOVÁ O., Management. Teorie a praxe v informační společnosti, s. 170

Jde o motivační úsilí zaměstnavatele a vyhodnocení atraktivnosti odměny, úsilí a rizika dosažení. Tato teorie předpokládá, že **kvalitnější a kvalifikovanější zaměstnanci** se budou za motivační odměnu více angažovat. Toto lze aplikovat dobře ve školství. Dosažené vzdělání, dovednosti a schopnosti pedagogů se stále zvyšují a proto lze vytipovat pedagogy, kteří jsou schopni tento motivační faktor ocenit. V současné době se stále řeší zvyšování kvalifikace pedagogických pracovníků, například ředitelů mateřských škol. Pro ředitele, kteří započali studium na vysoké škole, je logické, že se zamýšlí nad hodnotícím procesem - „odhad úsilí – zda se úsilí vyplatí“. Jejich ohodnocení a zařazení je stejné jako u ředitelů, kteří nestudují, a ani nemají snahu si vzdělání doplnit. Zde se ukazuje, že ředitele, kteří studují, mají často vyšší ambice, a vzdělání považují za další krok v jejich profesionálním růstu a vzdělání vidí jako možnost nového, vyššího uplatnění.

- **Adamsova teorie**

Tato teorie si zaslouží pozornost, protože se zabývá spravedlností odměny. Občas se nazývá teorií nespravedlivé odměny, nebo teorií podílení se na výsledku. Adams říká²³. *Jádro spočívá v empiricky ověřené zkušenosti, že zaměstnanci mají silný sklon k subjektivnímu hodnocení své pracovní pozice, výkonu a odměny ve srovnání se svými kolegy, kteří vykonávají podobnou, či stejnou práci. Odměnu považují za spravedlivou, platí - li, že jejich osobní odměna srovnatelného kolegy ve srovnání s jeho vynaloženými náklady. Když je poměr výhodnější, je pracovník silněji motivován k lepší práci (motivační satisfakce), když je menší, je demotivován.*

Krátkodobé neuspokojení je tolerováno. Dlouhodobé neuspokojení, které i přes varovné signály není napraveno, vede například ke snižování výkonu, kvality práce, nepříznivým působením na pracovní okolí a třeba i k odchodům ze zaměstnání. Je dobré si uvědomit, že k výbuchu silné dissatisfakční reakce může vést zcela zanedbatelný důvod (kritika pozdního příchodu). U zaměstnance dojde k neúměrné reakci, která je pro vedoucího pracovníka těžko vysvětlitelná.

Porovnání odměn je většinou nenáročné, pokud tam zaměstnanci nezahrnou některá privilegia a morální formy uznání. Pokud se subjektivně oceňují náklady, je to diskutabilnější. Někteří zaměstnanci mají tendenci započítávat do svých nákladů například zkušenost, vzdělání, další pracovní a mimopracovní aktivity nebo horší pracovní podmínky. Extrémně se

²³Zdroj: VODÁČEK L, VODÁČKOVÁ O., Management. Teorie a praxe v informační společnosti, s. 173

ohodnocují z pohledu přínosu organizaci. Manažer by se měl proto snažit o jasné a průhledné podmínky důvodů pro odměňování.

Manažerská literatura a i praxe Adamsovu teorii ironizují tím, že je chápána spíše jako hodnocení závidivosti pracovníků, než jejich snaha o spravedlnost. V praxi se potvrdilo, že je to pravdivé. Uvedu příklad. Spokojený zaměstnanec zjistí, že kolega na stejném pracovním postu dostal přidáno (i zanedbatelnou částku) a je z něho zaměstnanec nespokojený.

Autor píše:²⁴ *Proto by měl manažer také sledovat a porovnávat úsilí a dosahovaný výkon zaměstnanců, jejich vzájemné hodnocení i vztahy a zamýšlet se nad reakcemi pracovníků při výběru zvyšování mezd a platů či udílení odměn.*

Pokusme se zamyslet nad odměňováním financemi. Bylo by zajímavé, porovnat výše popsanou teorii s teorií Frederika Herzberga. Provize je definována jako mzda. Působí motivačně jen při správném stanovení, **musí být osobní, musí přímo navazovat na danou aktivitu a výsledky a její výpočet musí být jednoduchý.** (Časové rozmezí nesmí být příliš dlouhé: měsíční interval, zatímco platby roční lidé rychle považují za své právo a motivační efekt je omezený.) Nabízí se řešení. Správný manažer by měl být při finančním hodnocení obezřetný a motivaci zaměstnance stavět na jiných motivačních faktorech. Neměl by zapomenout na osobnost člověka (dlouhodobé vnitřní založení – osobnost člověka - podle Plamínka).

- **Skinnerova teorie**

Tato teorie je zajímavá tím, že je to teorie zesílených vjemů. Autor říká²⁵: *Teorie v podstatě předpokládá, že dřívější získané poznatky, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti.*

Obecně rozlišuje čtyři možné postupy motivace.

- ✓ Pozitivní motivace - pracovník má zkušenost s pozitivní motivací a jednání proto opakuje.
- ✓ Negativní motivace – vědomě, či podvědomě varuje spolupracovníka, aby neopakoval jednání, které v minulosti bylo ukončeno postihem. Jsou to v paměti uložená poučení typu „dej si pozor, opět si spálíš prsty“ a podobně. **Tento postup se doporučuje užívat velmi opatrně.** Je vhodnější, používat ho raději pro kvalifikačně nižší

²⁴ Zdroj: VODÁČEK L, VODÁČKOVÁ O., Management. Teorie a praxe v informační společnosti, s. 173

²⁵ Zdroj: VODÁČEK L, VODÁČKOVÁ O., Management. Teorie a praxe v informační společnosti, s. 173

kategorie spolupracovníků. Člověk často zareaguje přirozeně ve snaze vyhnout se opakování špatné zkušenosti (trestu). Chování a reakce onoho člověka mohou být nestandardní a manažer takové reakce nemůže předpokládat.

- ✓ Utlumení určité aktivity – této demotivace se dosáhne třeba lhostejností až ignorováním snahy či výsledků práce určitého pracovníka. Je nutná opatrnost a takt při uplatňování. Užívat by se měl jen tehdy, pokud negativní reakce nebo účinky jisté aktivity převažují nad očekávanými výsledky.
- ✓ Negativní trestání. Snaha zabránit negativnímu jednání (krádeže) je na místě. Je nutné nesnížit lidskou důstojnost a zvolit přiměřenost trestu. Otázkou zůstává odvetné jednání a pocity osobní křivdy u zaměstnance.

3.2.3.3 Teorie zaměřené na speciální účely

Obvykle sem patří tyto motivační přístupy:

- ✓ Participace zaměstnanců na rozhodování. Autor vidí participaci a rozhodování zaměstnanců jako velmi významný motivační faktor. Na něj navazují systémy odměn a ty mají výrazný vliv na výkonnost, iniciativu a kvalitu práce. Informovat o dobrých a negativních výsledcích práce. Je nutné vymezit participaci: „Co, kdo, kdy, jak bude dělat“.
- ✓ Sebemotivace manažerů a pracovníků. Jedná se o motivační faktory některých pracovníků, kteří si je produkují sami pro sebe. Zde existuje mnoho doporučení. Autor ve své knize zmiňuje práci G. Odiorneva, který pro lepší sebemotivaci doporučuje:
 - Stanovit si cíl
 - Doplnit dlouhodobé cíle krátkodobými
 - Každý rok si osvojit náročnou znalost
 - Měnit své pracovní zařazení
 - Stát se v některé oblasti odborníkem
 - Využít principu zpětné vazby a sebeodměňování
 - Práci v náročném přátelském prostředí
 - Možnost spolupráce s vynikajícími odborníky
 - Zapojení v odborných klubech a sekcích
 - Strategii osobního kvalifikačního růstu

Tuto vypracovanou sebmotivaci by bylo vhodné nabídnout pedagogům k vytvoření plánu kvalifikačního rozvoje a strategie osobního růstu.

3.2.3.4 Ostatní motivační přístupy

Zde najdeme motivační programy ke zlepšení života, zapojení zaměstnanců do vnitřní podnikatelské činnosti, kroužky jakosti, zlepšení pracovních podmínek, motivace ke zlepšení vztahů k firmě. Přesto mnozí manažeři vítají jednoduchá a praktická doporučení.

3.2.4 Teorie motivačních faktorů podle Brianové

Paddy O'Brienová²⁶ vychází z teorie Douglase McGregora X a Y. Doporučuje vedoucím pracovníkům, aby se zamysleli, jaké předpoklady formulují oni. Velmi zdařile se vyjadřuje o praktických krocích, které se týkají motivace.

Paddy O'Brienová²⁷ říká. *Vůdčí osobnost musí vědět, jak dosáhnout toho, aby lidé pracovali ochotně a dobře, a aby se tak zvyšovalo jejich uspokojení a rostla výkonnost organizace.*

Výstižně se vyjadřuje o praktických krocích, které se týkají motivace. **Z jejího pohledu je nutné vytvářet předpoklady pro tvořivost a rozvoj každého jedince z týmu.** Povzbuzení a podpora vedou k vyššímu výkonu celku. Vedoucí pracovník musí vědět, jak dosáhnout efektivní práce a výkonnosti organizace.

Vypracovala postup a metodiku vedení lidí s názvem Metodologie vedení.

Metodologie vedení:

- Přeneste na své lidi pocit, že si jich ceníte:
 - ✓ pravidelným sledováním a oceňováním práce každého podřízeného
 - ✓ proječováním zájmu o to, co považují za důležité
 - ✓ vytvořením dobrého pracovního prostředí tím, že budete přístupni
 - ✓ ověřováním si, že každý chápe význam svého příspěvku k úkolům týmu
 - ✓ ověřováním si, že každý chápe funkci organizace a význam její činnosti

- Povzbuzujte své lidi k vyšší náročnosti a poskytněte jim prostor pro rozvoj tím, že:

²⁶ Zdroj: O'BRIENOVÁ P., Pozitivní řízení. Asertivita pro manažery, s. 159 - 163

²⁷ Zdroj: O'BRIENOVÁ P., Pozitivní řízení. Asertivita pro manažery, s. 161

- ✓ po konzultacích stanovíte cíle a úkoly a budete je v pravidelných intervalech přezkoumávat
- ✓ poskytnete příslušný výcvik s kolegy
- ✓ navážete a zajistíte všechny potřebné vnitřní a vnější kontakty
- ✓ budete restrukturovat nebo přeskupovat úkoly tak, aby bylo v co největší míře využito dovedností lidí
- ✓ využijte rotace míst v zájmu rozšíření zkušenosti zaměstnanců
- ✓ vytvoříte prostor pro jednotlivce, aby mohl přebírat větší odpovědnost
- ✓ důkladně si vyškolíte alespoň jednoho zástupce
- ✓ budete podporovat tvorbu nápadů a návrhů
- Uznějte a oceňte dosažené výsledky tým, že:
 - ✓ úspěchy jednotlivce nezapomenete pochválit a seznámit s tím druhé
 - ✓ tým budete pravidelně informovat o pokroku
 - ✓ pravidelné setkávání s jednotlivcem a posouzení dosažených výsledků
- Komunikujte a využijte k tomu:
 - ✓ Vysvětlování výsledků a úspěchů organizace
 - ✓ Stanovení cílů a seznamování týmu s nimi, pravidelné hodnocení dosaženého pokroku
 - ✓ Informování o všech změnách v organizaci
 - ✓ Vysvětlování rozhodnutí tak, aby je lidé pochopili a přijali

Velmi zajímavě je zpracovaná metodologie vedení. Je zde kladen důraz na jedince a to vyžaduje dobré komunikační dovednosti vedoucího pracovníka. Také znalost psychologie a především znát své zaměstnance. Často se opomíjí dát zaměstnanci prostor k tomu, aby vyjádřil své názory, potřeby. Také se neklade důraz na slovní pochvalu za dobrý pracovní výkon, nebo vlastní aktivitu. Každý manažer by se měl řídit Johnem Heiderem²⁸.

John Heider se domnívá, že důraz na přesné a pružné vůdcovství slábne a vedení se stává procesem podporování a spolupráce (falitace).

Nejvyšší bojová umění pracují s nejjemnějšími nástroji. Útočníkovi dávají příležitost neuspět. Největší generálové nespěchají do každé bitvy. Nabízejí nepříteli mnoho příležitostí, aby se zničil vlastní chybami.

²⁸Zdroj: O'BRIENOVÁ P., Pozitivní řízení. Asertivita pro manažery, s. 163

Největší administrátoři nedosahují výsledků donucováním a omezováním. Poskytují příležitosti.

Dobré vůdcovství spočívá v motivování lidí k dosažení maxima jejich možností tím, že se jim poskytují příležitosti, nikoli ukládají povinnosti.

Tak se dějí věci přirozenou cestou. Život je příležitost, ne povinnost.

(The Tao of Leadership, oddíl 68)

3.3 Vymezení pojmu lidská spokojenost

Ptejte se, naslouchejte a slyšte,

abyste mohli určit jejich přání

potřeby a možnosti.

Joe Batten²⁹

Bylo by dobré se seznámit se strukturou lidské spokojenosti, protože je jedním z vlivů, který ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance.

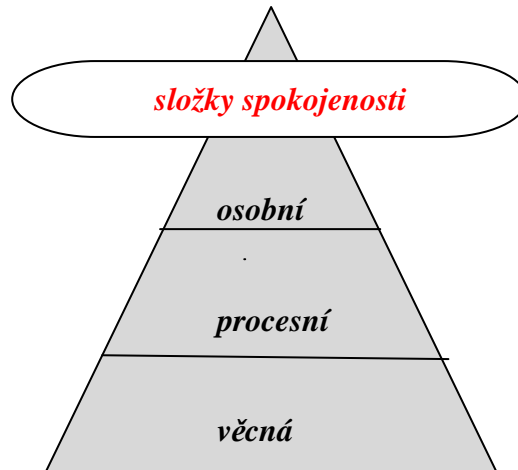
Podle Plamínka³⁰ *motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl vykonat.*

*Manažer, který umí motivovat, vlastně hněte ze dvou vstupů, které si nesmí navzájem vyhovovat, tedy z člověka a úkolu, kombinací dvou produktů: požadovaného výsledku a **lidské spokojenosti**. To, co dává jeho úsilí naději na úspěch, je především komplexní charakter **lidské spokojenosti**, která má přinejmenším tři vrstvy, s nimiž je třeba počítat.*

- věcná – týká se výsledku (chci – li být vítězem, jedná se o místo, které obsadím)
- procesní – týká se procesu (pokud byla soutěž spravedlivá, přijal jsem prohru snadněji, než kdyby byla nefér)
- osobní – souvisí na roli, kterou jsem hrál (byla – li důstojná a oceněná, lépe se smírím s věcnou a profesní nespokojeností)

²⁹ Zdroj: VICTOR M. A BATTEN J., Mistr motivace, s. 73

³⁰ Zdroj: PLAMÍNEK J., Vedení lidí, týmů a firem, s. 80



3.4 Vymezení pojmu stimulace

- povzbuzení, povzbuzování, vybuzení, podnícení, podněcování, dráždění, podráždění

Plamínek³¹ píše. *Pokud vsadíme na stimulaci, dostaneme se do zcela odlišné situace. O lidech sice musíme vědět o něco méně, než při motivaci (zejména, když se můžeme spolehnout na obecně působivé stimuly typu finanční odměny), ovšem stimulace bude účinná jen po tu dobu, dokud bude působit jako podnět. Jakmile do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí, nebo firemní prostředky, musíme očekávat, že žádoucí lidská se brzy zastaví.*

Obecně platí, že v **budování spodních pater pyramidy vitality můžeme velmi dobře vystačit se stimulací, při pohybu vzhůru** touto pyramidou se stává **stále důležitější přítomnost motivačních složek** a později klíčovým předpokladem úspěchu. Výslednicí působení různých podnětů (motivů, stimulů) na člověka můžeme vnímat jako vektorový součet. V této etapě jde o to, aby stimuly, které vycházejí od manažerů a lídrů nepůsobily proti motivům, ale měly stejný smysl.

Motivace je složitější nástroj než stimulace, proto se klade větší důraz na motivaci.

³¹ Zdroj: PLAMÍNEK J., Vedení lidí, týmů a firem, s. 78

4 Empirická část

4.1 Výzkumný průzkum

4.1.1 Cíl výzkumného průzkumu

Cílem výzkumného průzkumu je zjistit motivační faktory, které nejvíce ovlivňují a navozují uspokojení zaměstnanců školy.

4.2 Výzkumný problém

Pro šetření jsem zvolila následující deskriptivní výzkumný problém:

„Jaké motivační faktory volit, aby pedagogické zaměstnankyně byly spokojené a měly lepší pracovní výkony?“

4.2.1 Předpoklady

Na základě předchozích zkušeností jsem stanovila následující předpoklady, jejichž pravdivost svým šetřením potvrdím, nebo nepotvrdím.

1. Učitelka školy musí znát vizi, strategii a firemní kulturu školy a otevřeně o ní komunikovat, aby podala dobré pracovní výkony (ověřováno pomocí dotazníku – otázkou 1, 2, 3, 4, 5).
2. Pro podání dobrého pracovního výkonu potřebuje učitelka dobrou technickou a materiální vybavenost školy, okamžitý přístup k informacím a kvalitní estetickou úroveň školy (ověřováno pomocí dotazníku – otázkou 6, 7, 8).
3. Učitelka potřebuje, aby byl respektován její názor a chyba byla považována za součást procesu vývoje (ověřováno pomocí dotazníku – otázkou 9, 10, 11).
4. Pro učitelku je důležité, aby byly chápány její osobní problémy a jejich vliv na pracovní výkon (ověřováno pomocí dotazníku – otázkou 12).
5. Pro učitelku je důležitý profesionální růst a podpora jejich aktivit a dovedností na pracovišti (ověřováno pomocí dotazníku – otázkou 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19).

6. Pro dobrý pracovní výkon učitelky je důležitý harmonický kolektiv a důvěra ve vedení (ověřováno pomocí dotazníku – otázkou 20, 21, 22, otevřená otázka 1).
7. Pro učitelku je finanční ohodnocení nejdůležitějším faktorem motivace (ověřováno pomocí dotazníku – otázkou 23, otevřená otázka 2).

4.2.2 Metodika výzkumu

4.2.2.1 Výzkumné nástroje

K získání údajů pro ověření předpokladů a dosažení cíle empirické části jsem použila jako výzkumný nástroj:

- dotazník
- řízený rozhovor.

23 uzavřených otázek a 2 otevřené otázky dotazníku mapovaly motivační faktory, které významně ovlivnily pracovní výkon učitelek kladně i negativně. Tuto metodu jsem využila pro potvrzení, či nepotvrzení předpokladů. Metodu řízeného rozhovoru jsem použila pro hlubší poznání vlivu motivačních faktorů a potvrzení, či vyvrácení předpokladu č. 7.

4.2.2.2 Popis výběrového vzorku šetření

Jako výběrový vzorek šetření jsem zvolila učitelky samostatných mateřských škol Královéhradeckého a Pardubického kraje, které zřizovaly obce. Elektronickou poštou jsem oslovila ředitelky škol a požádala je o rozdělení dotazníků svým učitelkám. Dotazníkové šetření probíhalo v měsíci lednu roku 2010.

Řízený rozhovor jsem vedla s osmi náhodně vybranými učitelkami z Hradce Králové, Chlumce nad Cidlinou a Nového Bydžova. Učitelky měly různě dlouhou praxi a věková skladba byla od 26 let věku do 51 let věku. Všechny oslovené učitelky byly ochotné se zúčastnit tohoto rozhovoru. Řízený rozhovor probíhal v měsíci lednu roku 2010.

4.2.2.3 počet respondentů

Počet rozeslaných dotazníků	Počet vrácených dotazníků	Počet vyřazených dotazníků pro neúplnost	% návratnost dotazníků
110	89	0	80%
Počet plánovaných rozhovorů	Počet realizovaných rozhovorů	% realizace rozhovorů	
8	8	100%	

4.3 Získaná data a jejich interpretace

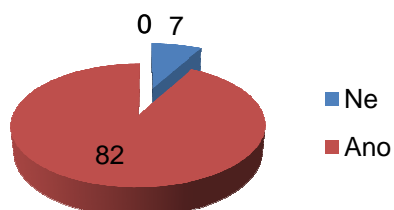
4.3.1 Interpretace zjištěných výsledků dotazníku

Předpoklad č. 1

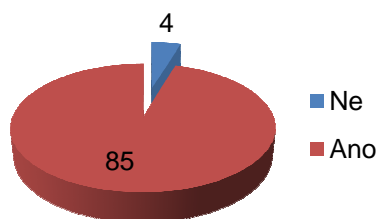
Učitelka školy musí znát vizi, strategii a firemní kulturu školy a otevřeně o ní komunikovat, aby podala dobré pracovní výkony (ověřováno pomocí dotazníku – otázkou 1, 2, 3, 4, 5)

Dotazník:

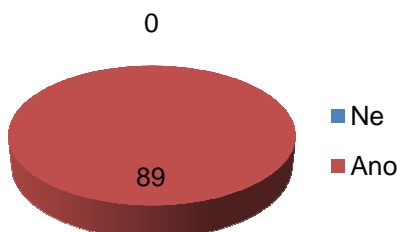
1. Je pro vás důležitá vize školy a její pochopení?	ANO	NE
	82	7
	92%	8%



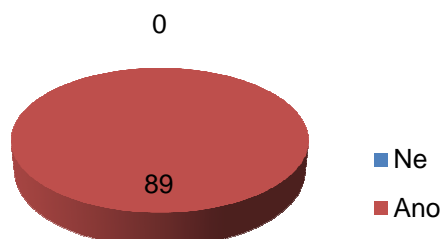
2. Je pro Vás důležitá jasná strategie rozvoje školy?	ANO	NE
	85	4
	95%	5%



3. Je pro Vás důležitá firemní kultura školy a ztotožnění se s ní?	ANO	NE
	89	0
	100%	0%

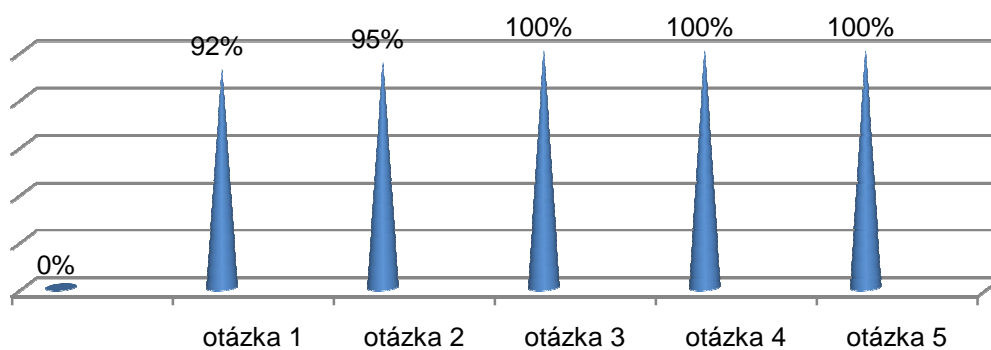
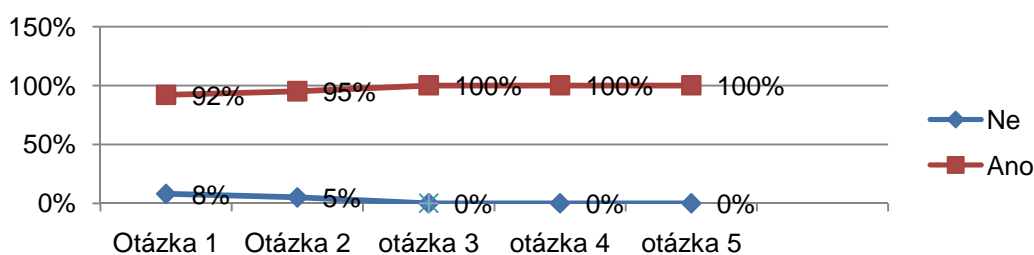
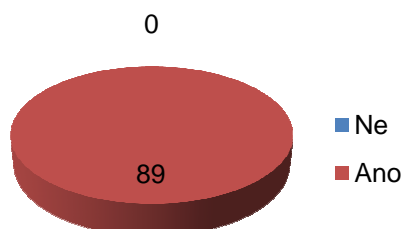


4. Je pro vás důležitá komunikace o cílech a rozvoji školy?	ANO	NE
	89	0
	100%	0%



5. Považujete za důležitou otevřenou komunikaci k inovacím a změnám?

ANO	NE
89	0
100%	0%



První předpoklad, se na základě šetření vybranými otázkami dotazníku, **potvrdil**. Učitelka školy **musí** znát vizi, strategii a firemní kulturu školy a otevřeně **o ní komunikovat**, aby podala dobré pracovní výkony (ověřováno pomocí dotazníku – otázkou 1, 2, 3, 4, 5). Na otázku č. 1 odpovědělo 8% respondentů záporně. Je evidentní, že většina zaměstnankyň potřebuje, aby byl její názor respektován. Potvrdilo se, že je velmi důležitá **komunikace mezi vedoucím a podřízeným. Potřeby zaměstnankyň jsou velmi vyvážené.**

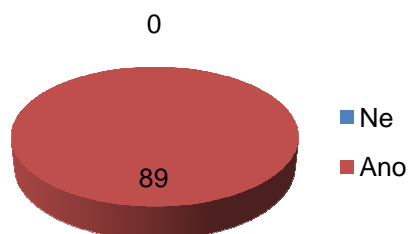
V dotazníkovém šetření se potvrdila potřeba třetího patra teorie Plamínka, která vyjadřuje vztah člověka a zaměstnání. Je to - **Příslušnost (kvalitní mezilidské vztahy, image firmy).**

Předpoklad č. 2

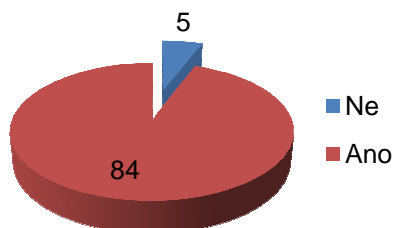
Pro podání dobrého pracovního výkonu potřebuje učitelka dobrou technickou a materiální vybavenost školy a okamžitý přístup k informacím (ověřováno pomocí dotazníku – položkou 6, 7, 8).

Dotazník:

6. Je pro Vás důležitá estetická úroveň pracoviště?	ANO	NE
	89	0
	100%	0%

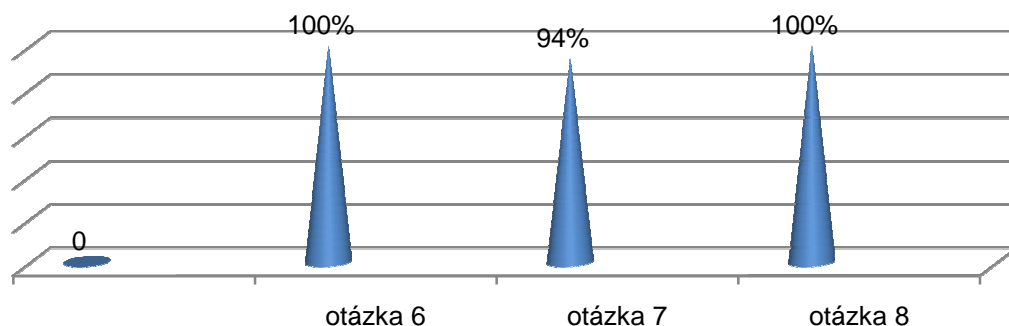
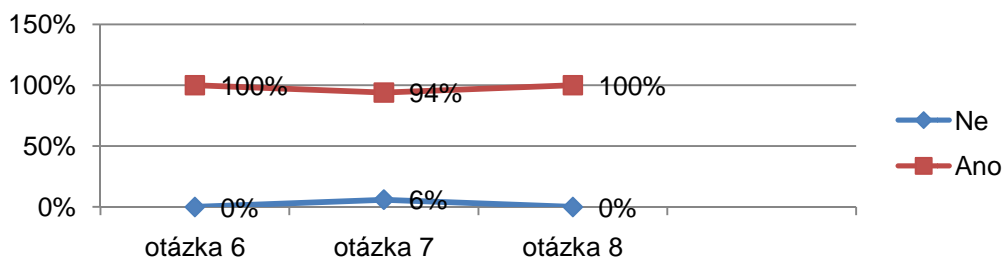
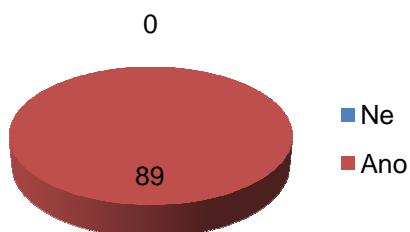


7. Ovlivňuje váš pracovní výkon a spokojenost technická a materiální vybavenost školy?	ANO	NE
	84	5
	94%	6%



8. Považujete za důležité mít okamžitý přístup k informacím,
které ke své práci potřebujete?

ANO	NE
89	0
100%	0%



Druhý předpoklad, že pro podání dobrého pracovního výkonu potřebuje učitelka dobrou technickou a materiální vybavenost školy, okamžitý přístup k informacím a kvalitní estetickou úroveň školy (ověřováno pomocí dotazníku – položkou 5, 6), **se potvrdil**. Zcela prioritní je okamžitý přístup k informacím a estetická úroveň pracoviště. Odpovědi na otázky jsou vyvážené.

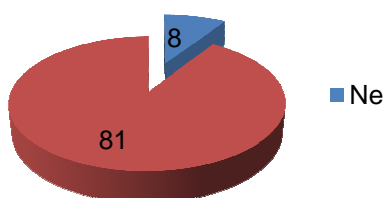
V dotazníkovém šetření se opět potvrdila potřeba třetího patra teorie Plamínka, která vyjadřuje vztah člověka a zaměstnání. Je to - **Příslušnost (kvalitní mezilidské vztahy, image firmy)** – otázka č. 6, 7, 8.

Předpoklad č. 3

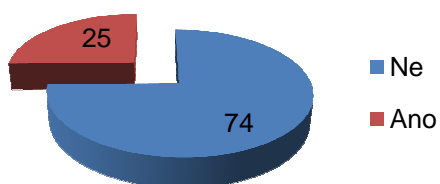
Učitelka potřebuje, aby byl respektován její názor a chyba byla považována za součást procesu vývoje (ověřováno pomocí dotazníku – položkou 9, 10, 11).

Dotazník:

9. Potřebujete, aby byl váš názor respektován?	ANO	NE
	81	8
	91%	9%

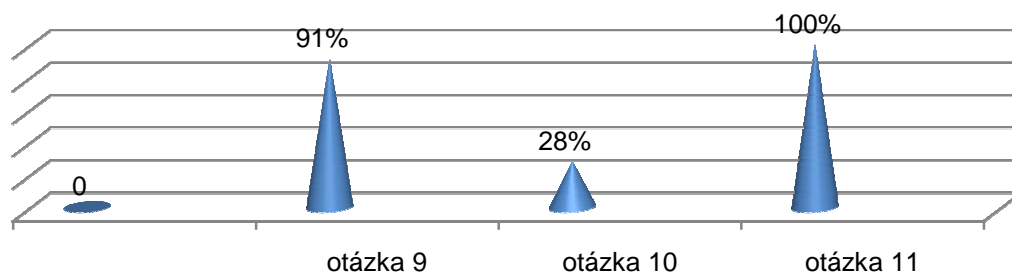
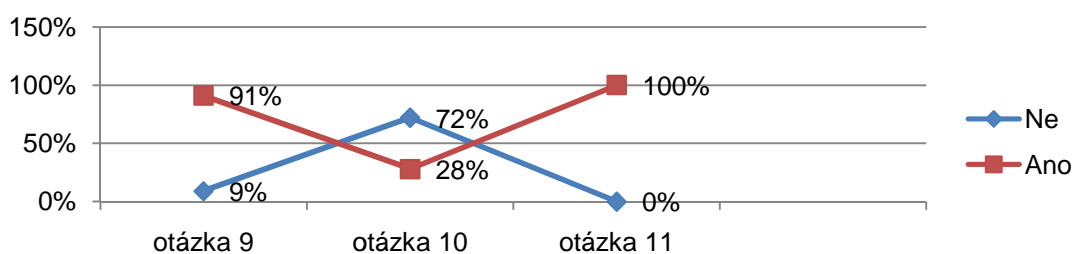
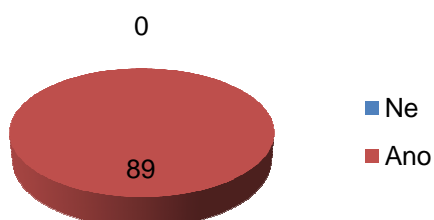


10. Potřebujete podporu při zvládnutí obav a strachu ze změn?	ANO	NE
	25	74
	28%	72%



11. Považujete za správné brát chybu jako součást procesu

vývoje a možnost jí přiznat a učinit nápravu?	ANO	NE
	89	0
	100%	0%



Při hodnocení se třetí předpoklad **potvrdil**. Zaměstnankyně jsou ale schopné zvládnout obavy a strach ze změn, protože považují za důležité, aby jejich chyba byla brána jako součást procesu. Považují za důležité, aby se mohly aktivně podílet na procesu vzdělávání, inovací a změn ve své škole. To hodnotím kladně, protože pokud se učitelky chtějí účastnit jakékoli změny ve škole, chtějí také pracovat kvalitně.

Toto dotazníkové šetření ukázalo, že se učitelky chtějí uplatnit v třetím patru motivačních faktorů podle Plamínka - **Příslušnost (kvalitní mezilidské vztahy, image firmy)** - otázka č. 11. A také chtějí mít respekt, tedy chtějí dosáhnout čtvrtého patra - **Výlučnost (ocenění, respekt, výhody, kariéra)** – otázka č. 9

Předpoklad č. 4

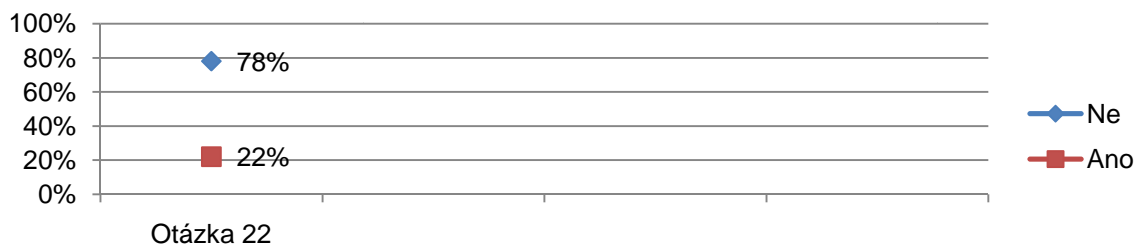
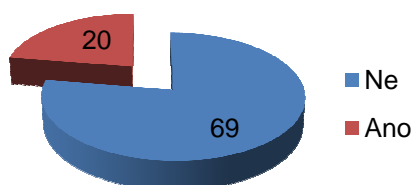
Pro učitelku je důležité, aby byly chápány její osobní problémy a jejich vliv na pracovní výkon (ověřováno pomocí dotazníku – položkou 12).

Dotazník:

12. Očekáváte, že budou chápány vaše osobní problémy a jejich

vliv na váš pracovní výkon?

ANO	NE
20	69
22%	78%



Dotazníkové šetření předpoklad č. 4 **nepotvrdilo**. Dotázaní respondenti většinou nepotřebují, aby byly chápány jejich osobní problémy a navazující pracovní výkony. Pokud se nad výsledkem zamyslíme, můžeme dojít k závěru, že učitelky jsou schopny ve své mateřské škole veškerou pozornost upnout na děti a svojí práci. Mohu se tedy domnívat, že oslovené učitelky mají svojí práci rády a jsou to profesionálové. Zaměstnání je naplňuje.

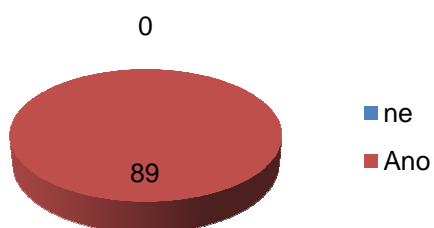
Zde se potřeba prvního patra podle Plamínka - **Bezpečí (zajištěná budoucnost)**, nepotvrdila. Lze tedy dojít k závěru, že pedagogové patří do skupiny zaměstnanců, kteří mají vyšší cíle, základních potřeb již dosáhli a nyní nemají potřebu, aby byl na ně kladem důraz.

Předpoklad č. 5

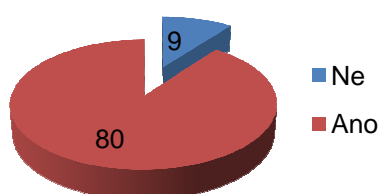
Pro učitelku je důležitý profesionální růst a podpora jejich aktivit a dovedností na pracovišti (ověřováno pomocí dotazníku – položkou 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19).

Dotazník:

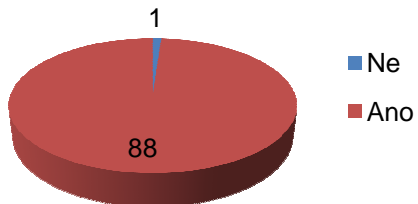
13. Je pro vás důležitý profesionální růst a jeho podpora?	ANO	NE
	89	0
	100%	0%



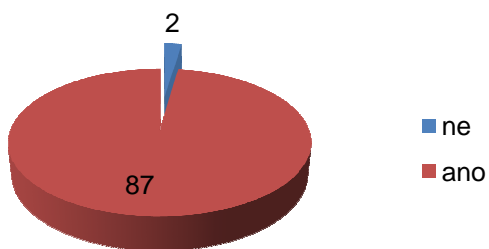
14. Je pro Vás důležité jasné rozdělení pravomocí a odpovědnosti?	ANO	NE
	80	9
	90%	10%



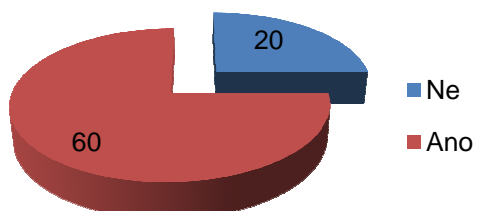
15. Očekáváte podporu vašich dovedností a aktivit na pracovišti?	ANO	NE
	88	1
	100%	0%



16. Máte raději prostor pro vlastní iniciativu?	ANO	NE
	87	2
	98%	2%



17. Potřebujete slovní ohodnocení vaší práce?	ANO	NE
	60	20
	67%	33%



18. Potřebujete jasně vytyčené a dané vaše povinnosti?

ANO

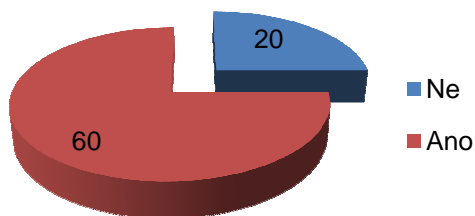
NE

60

29

67%

33%



19. Jistota v zaměstnání je důležitá

ANO

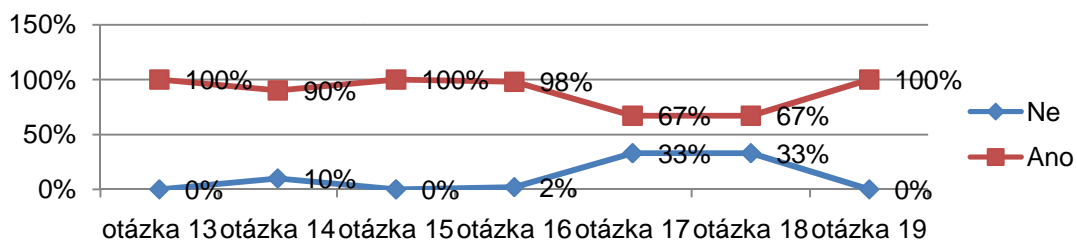
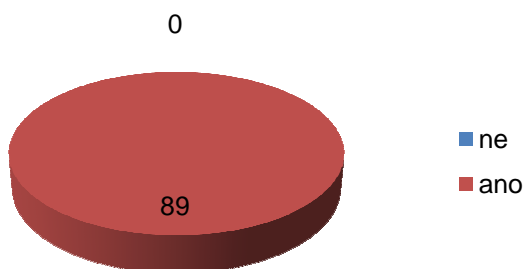
NE

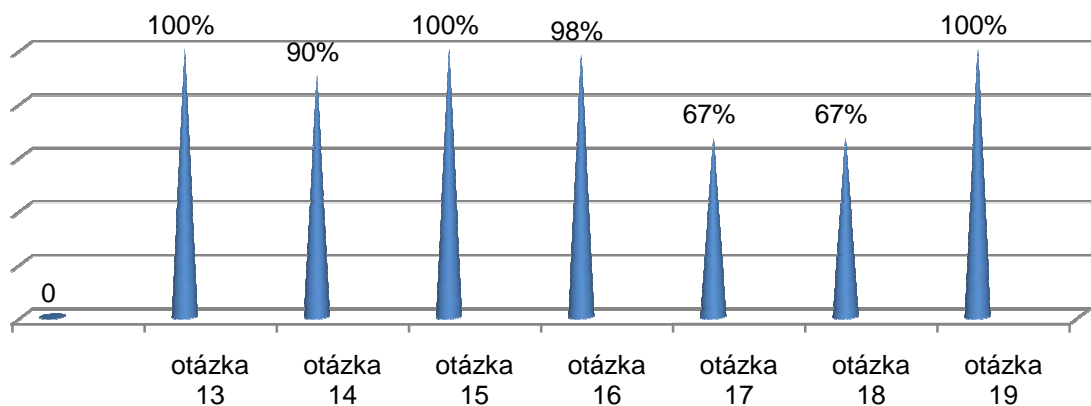
89

0

100%

0%





Předpoklad č. 5 se šetřením **potvrdil**. Nejméně důležité je pro dotazované slovní ohodnocení a jasně vytýčené a dané povinnosti. Prioritní je v tomto šetření podpora dovedností a aktivit zaměstnankyň na pracovišti a prostor pro vlastní iniciativu. Z výsledku se dá usuzovat, že je také důležitá jistota zaměstnání.

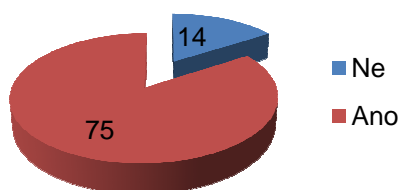
V tomto šetření se potvrdila potřeba prvního patra Plamínka - **Přežití (snesitelné pracovní podmínky)** – otázka 19. Potvrdila se potřeba čtvrtého a pátého patra Plamínka - **Výlučnost (ocenění, respekt, výhody, kariéra)** a **Výlučnost (ocenění, respekt, výhody, kariéra)** – otázky 13, 14, 15, 16, 17, 18. Dotazníkového šetření potvrdilo, že základní potřeby přetrvávají a jsou stále potřebné i u lidí, kteří mají vyšší ambice.

Předpoklad č. 6

Pro dobrý pracovní výkon učitelky je důležitý harmonický kolektiv a důvěra ve vedení (ověřováno pomocí dotazníku – položkou 20, 21, 22, otevřená otázka 1).

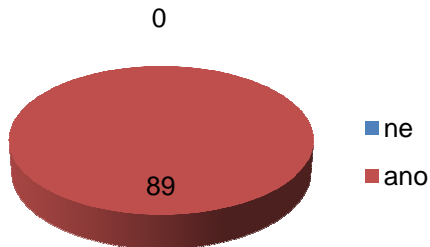
Dotazník:

20. Potřebujete mít harmonický kolektiv spolupracovníků	ANO	NE
	62	37
	70%	30%



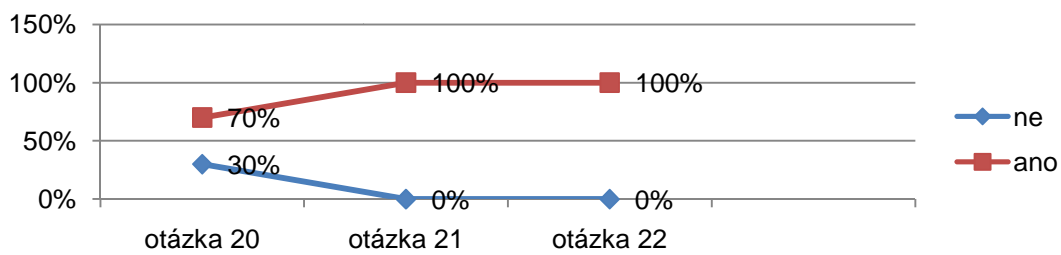
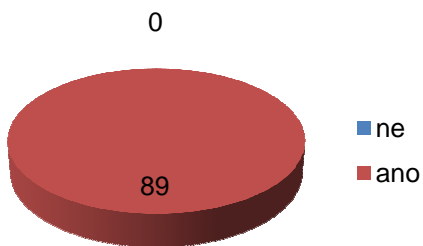
21. Považujete za důležité mít vypracovaný systém odměňování a motivace pracovníků

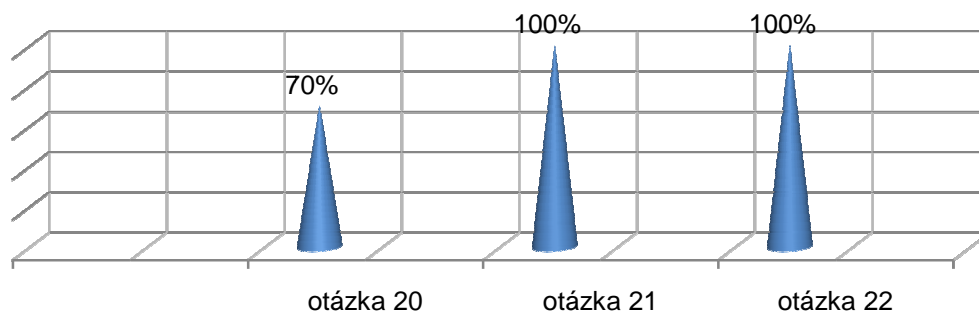
ANO	NE
89	0
100%	0%



22. Je pro vás důležitá důvěra ve vedení.

ANO	NE
89	0
100%	0%



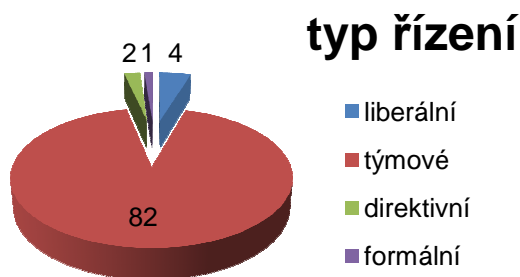


Předpoklad č. 6 se na základě dotazníkového šetření uzavřenými otázkami **potvrdil**. Dotázané učitelky nepotřebují vždy harmonický kolektiv spolupracovníků a nepotřebují pokaždé jasně vytýčené a dané povinnosti.

V tomto předpokladu se potvrdila třetí potřeba podle Plamínka - **Příslušnost (kvalitní mezilidské vztahy, image firmy)** – otázka č. 20, ale 30% respondentů tuto potřebu nepociťuje. Lze usuzovat, že tyto učitelky mají již vyšší ambice. Také se potvrdila čtvrtá potřeba - **Výlučnost (ocenění, respekt, výhody, kariéra)** - otázka 21, 22. Zde byla potřeba potvrzena v obou otázkách 100%. Z tohoto výsledku můžeme vycházet při tvorbě optimální motivace.

Otevřená otázka

1. Jaký typ řízení Vám vyhovuje - liberální, týmové, formální, direktivní a proč?



Týmové vedení je preferovaný způsob vedení.

Nejčastěji uváděné důvody jsou:

- výhoda spolurozhodování
- jeho přirozenost
- týmové řízení s jasným vedením

Z odpovědí, které vyplynuly z otevřené otázky, je patrné, že zaměstnankyně preferují týmový způsob vedení a spolupodílení se na chodu školy. Proto učitelky nepotřebují jasně vytýčené a dané povinnosti. Vyhovuje jim se aktivně podílet na aktivitách školy a reagovat na potřeby a změny školy.

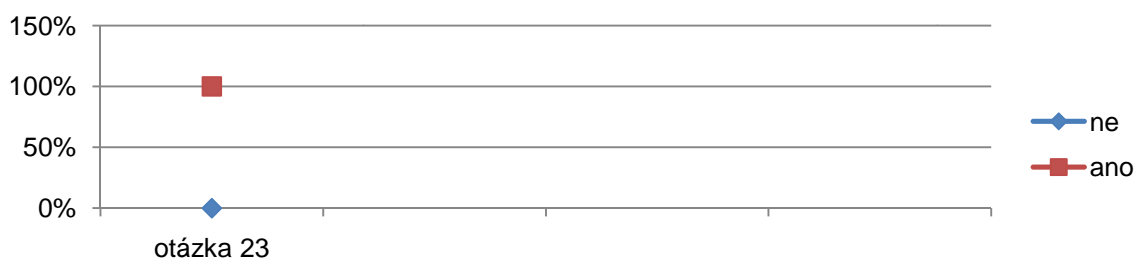
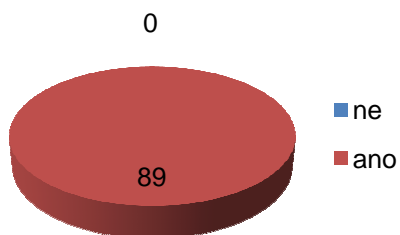
Z odpovědí otevřené otázky vyplývá, že respondenti mají potřebu č. 3 podle Plamínka - **Příslušnost (kvalitní mezilidské vztahy, image firmy)**. Pedagogické pracovnice se chtějí podílet na spolurozhodování a tvořit image školy. Také je důležitá potřeba č. 4 - **Výlučnost (ocenění, respekt, výhody, kariéra)**. Zaměstnankyně mají potřebu, aby byly respektovány a měly možnost profesionálního růstu. Týmový způsob vedení to umožňuje. Každá schopná zaměstnankyně může prokázat svoje schopnosti a zároveň se naučit respektu k druhým lidem.

Předpoklad č. 7

Pro učitelku je finanční ohodnocení nejdůležitějším faktorem motivace (ověřováno pomocí dotazníku – položkou 22, otevřená otázka 2).

Dotazník:

23. Je finanční ohodnocení pro vás motivace	ANO	NE
	89	0
	100%	0%



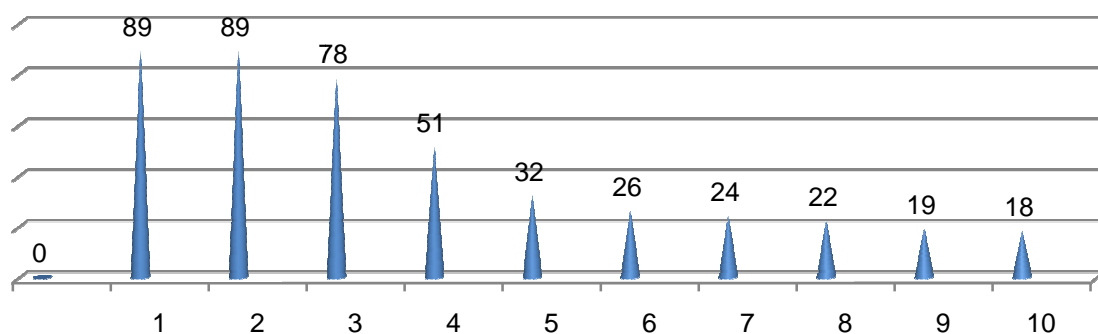
Otevřená otázka

2. Co vás v zaměstnání nejvíc motivuje?

V dotazníku byly jako ostatní a jiné faktory uvedeny tyto faktory motivace:

1. Spokojenost dětí	89
2. Spokojenost rodičů	89
3. Spokojenost zaměstnavatele	78
4. Pohoda a úsměv	51
5. Že si mé práce nadřízený váží a nebere jí jako samozřejmost	32
6. Pracovní výsledky a respektující a fungující kolektiv	26
7. Časová nezávislost	24
8. Možnost profesionálního růstu	22
9. Nepotřebuji motivaci, práce mě baví	19
10. Finanční ohodnocení	18

Tato část je velmi zajímavá, doporučuji se na ni zaměřovat v praxi.



Předpoklad č. 7 se dotazníkovým šetřením **nepotvrdil**. Zaměstnankyně považují finanční ohodnocení za motivaci, ale prioritní je pro ně spokojenost dětí, rodičů. Finanční ohodnocení je až na posledním místě uvedených faktorů motivace. Je zde dobře vidět, že teorie motivace podle Vebra je správná. Dotazníkové šetření ukazuje, že jsou peníze opravdu **prvotní motivací** a zpravidla **pouze krátkodobou**. Finance jsou **spíše stimulem**. Proto je velmi důležité na to myslet a opravdu se pokusit o promyšlenou motivaci, kde **finance nebudou nejdůležitější složkou motivace**. Plat není dlouhodobá motivace, ale je důležitý. Lze ho vnímat jako stimulátor

4.3.2 Interpretace zjištěných výsledků řízeného rozhovoru

V řízeném rozhovoru jsem se zaměřila na doplnění předpokladu č. 7

Pro učitelku je finanční ohodnocení nejdůležitějším faktorem motivace (ověřováno pomocí dotazníku – položkou 23, otevřená otázka 2).

1. Odpovězte, jak je pro Vás důležitý tento motivační faktor. 1 není – 2 je důležitý - 3 velmi důležitý

Motivační faktor	1	2	3
Hmotné ocenění	1	6	1
Morální ocenění	2	6	
Příjemné prostředí		2	6
Možnost odborného růstu			8
Možnost pracovního postupu		1	7
Pružná pracovní doba			8
Srozumitelné cíle			8
Zaměstnanecké výhody	3	5	
Atraktivnost práce		3	5
Přístup k moderním technologiím	3	2	3
Osobnost nadřízeného	1	5	2
Jistota v zaměstnání			8
Seberealizace	2	2	4
Samostatnost	1	5	2
Kvalitní pomůcky			8
Týmová práce	2	4	2
Uznání kvalitní práce		1	7
Prezentace úspěchů	1	5	2
Vzájemné pochopení	2	4	2

Přátelské vazby	1	4	2
Kritéria odměn		7	1
Spravedlivé ocenění		2	6
Realizovatelnost cílů			8
Pochvala		3	5
Delegování pravomocí	2	5	1

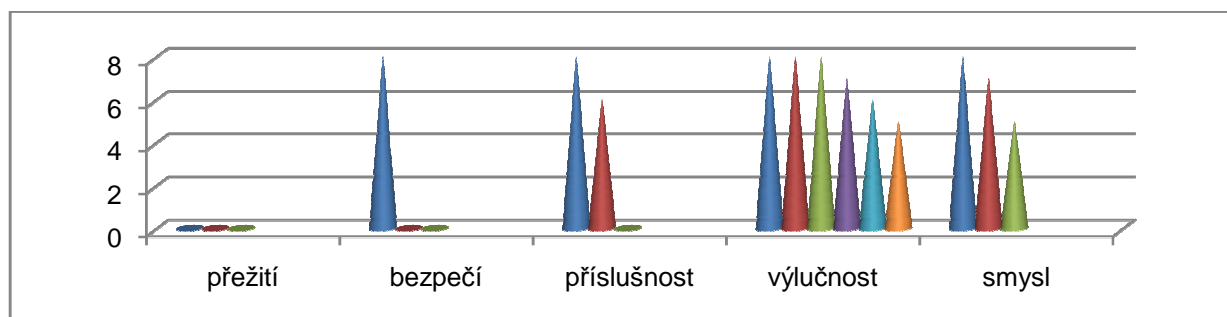
Prioritní motivační faktory:

- Možnost odborného růstu 8
- Pružná pracovní doba 8
- Srozumitelné cíle 8
- Realizovatelnost cílů 8
- Jistota v zaměstnání 8
- Kvalitní pomůcky 8
- Možnost pracovního postupu 7
- Uznání kvalitní práce 7
- Příjemné prostředí 6
- Spravedlivé ocenění 6

Z výsledků řízeného rozhovoru vyplývají podle Plamínkovy teorie priority respondentů takto:

Smysl (prostor pro osobní rozvoj, užitečná práce)	Možnost odborného r	8
	Uznání kvalitní práce	7
	Atraktivnost práce	5
Výlučnost (ocenění, respekt, výhody, kariéra)	Pružná pracovní doba	8
	Srozumitelné cíle	8
	Realizovatelnost cílů	8
	Možnost pracovního p.	7
	Spravedlivé ocenění	6
	Pochvala	5
Příslušnost (kvalitní mezilidské vztahy, image firmy)	Kvalitní pomůcky	8
	Příjemné prostředí	6

Bezpečí (zajištěná budoucnost)	Jistota v zaměstnání	8
Přežití (snesitelné pracovní podmínky)		0



2. Ovlivňuje nedostatečné finanční ohodnocení váš pracovní výkon a popřípadě uveďte i další.

ANO	NE
1	7

Další:

- uznání mé práce 8
- respekt spolupracovníc 6
- arogance rodičů 8
- možnost vlastní realizace 2

Odpovědi na první otázku řízeného rozhovoru ukazují, že respondenti mají potřebu č. 4 podle Plamínka - **Výlučnost (ocenění, respekt, výhody, kariéra)** a potřebou č. 5 - **Smysl (prostor pro osobní rozvoj, užitečná práce)**. Mezi dotazníkovým šetřením a řízeným rozhovorem je shoda. Lze tedy předpokládat, že učitelky kladou důraz na vyšší patra potřeb a patří mezi lidi s vyšší inteligencí a ambicemi. Toto zjištění je velmi důležité při tvorbě motivace pedagogů. Je také potřeba si připomenout poznatky Světlíka, který upozorňuje na nedostatečně propracovanou metodiku motivace a její dopady (vyhoření pedagoga).

3. Které zaměstnanecké výhody jsou pro Vás významné?

- dovolená – 40 dní 8
- DVPP 8
- FKSP - příspěvek na stravné, kulturní akce 6

Na těchto odpovědích je zajímavé, že všechny dotazované učitelky považují za významné DVPP. Potvrzuje se, že je pro učitelky důležitá potřeba č. 4 a č. 5 podle Plamínka - **Výlučnost (ocenění, respekt, výhody, kariéra) a Smysl (prostor pro osobní rozvoj, užitečná práce)**. Opět se dotazníkové šetření a šetření řízeným rozhovorem shoduje. Můžeme předpokládat, že pro respondenty jsou potřeby č. 4 a č. 5 prioritní.

Pro všechny respondenty dotazníkového šetření i řízeného rozhovoru je důležitá jistota v zaměstnání. Potvrzuje se Maslowova teorie, která je založena na hierarchickém charakteru. Stále platí, že každý člověk je stále citlivý na nižší úroveň bytí = základní lidské bytí. V dotazníkovém šetření i řízeném rozhovoru je to **Bezpečí - Jistota v zaměstnání**.

4.3.3 Shrnutí výsledků empirické části

Cílem práce je shrnout jednotlivé teorie motivace a motivačních faktorů uváděných v odborné literatuře. Na základě prostudovaných teorií jsem vybrala časté motivační faktory, které tito odborníci uváděli, a provedla jsem dotazníkové šetření mezi pedagogy mateřských škol s cílem zjistit motivační faktory, které nejvíce ovlivňují a navozují uspokojení zaměstnanců školy.

K tomuto průzkumu jsem zvolila deskriptivní výzkumný problém: „*Jaké motivační faktory volit, aby pedagogické zaměstnankyně byly spokojené a měly lepší pracovní výkony?*“

K dosažení výsledků jsem využila dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru, kde jsem si doplnila odpovědi na vytipované předpoklady. Po zhodnocení a porovnání výsledků dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru jsem došla ke shodě v potřebě motivačních faktorů.

Z mého pohledu jsem cíle dosáhla. Na základě šetření jsem zjistila, které motivační faktory jsou pro učitelky prioritní a stěžejní. Své poznatky se pokusím uplatnit při vypracování efektivní motivace pedagogických pracovníků. A pokusím se neopomenout ani rizika a hrozby.

5 Závěr

V teoretické části jsme se seznámili s různými teoriemi motivace a motivačních faktorů. Bylo velmi zajímavé tyto teorie porovnávat a hledat společné znaky.

Motivace je souhrn pohnutek jednání, odůvodnění. Je velmi podstatnou složkou efektivního vedení školy. Motivaci tvoří motivační faktory, které mnoho ředitelů a učitelů užívá a chápe jejich opodstatnění z hlediska kvalitního vedení školy, její prosperity a výjimečnosti.

Dotazníkové šetření a řízený rozhovor ukázaly, které motivační faktory mají u učitelek prioritní význam. Zde se respondenti shodli podle Plamínkovy teorie v potřebě **jistoty** zaměstnání, tedy druhé základní potřeby. Další potřeby se již pohybují ve vyšších patrech. Jedná se o čtvrtou potřebu **vylučnost** – například: pružná pracovní doba, srozumitelné cíle, realizovatelnost cílů, možnost pracovního postupu, spravedlivé ocenění nebo pochvala. Prioritní je i pátá potřeba **smyslu**. Uvedme některou z nich, například potřeba možnosti odborného růstu, uznání kvalitní práce, nebo atraktivnost práce.

Hmotné ocenění, které sejevilo jako velmi důležitý motivační faktor, protože je v praxi velmi často zmiňován a diskutován, nespadá u pedagogů mezi nejpodstatnější faktory. Předpokládala jsem, že hmotné ocenění bude nejsilnější motivační faktor. Hmotná odměna však není tak často využívána a oceňována. Je patrné, že u vybraného vzorku učitelek je podstatnější vztah k povolání, profesionální růst, osobnost vedoucího pracovníka, vztah k image školy, k její vizi.

Je možné, že peníze přestaly být mobilizujícím faktorem, protože řada vedoucích pracovníků nemůže zvyšovat ohodnocení a dochází spíše k udržování stejné výše platu. Ředitelé často uvádějí nízké finanční prostředky v oblasti nenárokových položek. Je zde patrné akceptování nižšího ocenění a ztráta dominantní pozice peněz. Z mého pohledu je zde i obava ze ztráty zaměstnání a nejistota zaměstnání. Tato negativní motivace může vést paradoxně k aktivitě v práci a iniciativě pracovníka. Zajímavé je, že šetření potvrdilo tvrzení Patrika Forsitha³² *Lidi často aktivuje vnitřní uspokojení, jež nemusí být vůbec ovlivněno vnějšími symboly a dokonce ani penězi (jako příklad poslouží mnoho zaměstnání, která jsou špatně placena, a přesto je chápeme jako přitažlivá, protože nám nabízejí větší míru osobního uspokojení).*

³² Zdroj: FORSYHT P., Jak motivovat lidi, s. 20

Za povšimnutí stojí pojetí faktoru platu. Patrik Forsyth³³ říká. **Ano, plat se nachází na negativní straně vah.** *Nebo jste ten přísně chráněný druh člověka, který je se svým platem zcela spokojen? Spíše byste raději, kdyby byl vyšší? Stávající plat je jen zřídka motivací. A pokud je nespravedlivý (vnitřně), neodpovídá podobným zaměstnáním v jiných organizacích a není možné o něm otevřeně diskutovat, pak se může stát silným demotivačním faktorem.*

Plat není dlouhodobá motivace, ale je důležitý. Lze ho vnímat jako stimulátor. **Plat může působit jako odrazující prostředek.** Proto motivuje pouze **krátkodobě** a lze ho považovat za **standart hygienického faktoru** a jako motivační faktor.

Adamsova teorie si zaslouží pozornost, protože se zabývá spravedlností odměny. Občas se nazývá teorií nespravedlivé odměny, nebo teorií podílení se na výsledku. Adams říká³⁴. *Jádro spočívá v empiricky ověřené zkušenosti, že zaměstnanci mají silný sklon k subjektivnímu hodnocení své pracovní pozice, výkonu a odměny ve srovnání se svými kolegy, kteří vykonávají podobnou, či stejnou práci. Odměnu považují za spravedlivou, platí - li, že jejich osobní odměna srovnatelného kolegy ve srovnání s jeho vynaloženými náklady. Když je poměr výhodnější, je pracovník silněji motivován k lepší práci (motivační satisfakce), když je menší, je demotivován.*

Velmi podstatné je, že u vybraného vzorku pedagogů mateřských škol vstupuje do popředí samostatnost, sebevzdělávání a pocit odpovědnosti. Pro mnoho zaměstnanců je tento osobní růst, realizace a vzdělávání vnitřním motivem, který je přínosem pro kvalitu ve školství.

Praktický problém ve využití a výběru motivačních faktorů vidím v časté nahodilosti a nesystematičnosti. Často se hovoří o motivaci vynikajících zaměstnanců, která je dobře propracovaná. Ale praxe ukazuje, že tomu tak není u ostatních pedagogů. Dobře to popsal ve své teorii Světlík a zcela právem upozornil na častý a neřešený problém vyhořených pedagogů. A další se nabízí. Jakou motivaci zvolit u skupiny problémových zaměstnanců, kteří chodí do zaměstnání pouze z důvodů finančního zajištění. Většina řídicích pracovníků škol by potřebovala v oblasti motivace podporu, školení a vzdělávání. Mnozí ředitelé jsou velmi empatictí, ale i přesto se jim nedaří nalézt motivační faktory pro některé pracovníky. Pracovníci využívají jako motivační faktory různé modifikace motivačních metod. Jedná se o různé kombinace uvedených motivačních faktorů. Jejich užití vyžaduje značnou míru znalostí a to z oblasti psychologie řídicí práce.

³³ Zdroj: FORSYHT P., Jak motivovat lidi, s. 32

³⁴ Zdroj: VODÁČEK L, VODÁČKOVÁ O., Management. Teorie a praxe v informační společnosti, s. 173

Z pohledu managementu je významné i ocenění osobnosti nadřízeného. Z pozice nadřízeného pracovníka je nutné si toto uvědomit a vnímat své chování. Pro pedagogy má velký význam styl práce ředitele, jeho osobnost, jednání a jeho organizační schopnosti. Pokud svého ředitele zaměstnanec uznává, tak je to pro něj významná motivace.

Je důležité provést analýzu motivačních faktorů na škole, zamyslet se nad jejich využitím a zkusit společně nalézt funkční systém motivace.

Zaujalo mě, že vybraný vzorek respondentů nepřipouštěl žádnou negativní motivaci. Učitelky vybraného vzorku mateřských škol neužívají negativní motivaci. Neméně podstatné je i analyzování potřeb, zájmů pracovníků škol a jejich cílené motivování. Toto je oblast, na které bychom měli systematicky pracovat. Zkušenosti naznačují, že osvojení motivačních faktorů je důležitou podporou v řídicí praxi.

Pokud zvážíme všechny možnosti motivačních faktorů, jejich působení a uvědomíme si, že každý člověk je osobnost, dojdeme k závěru, že zvolit správnou motivaci, je velmi obtížné. Je to běh na dlouhé trati, kdy se manažer musí stále zdokonalovat a především pozorně vnímat každého svého podřízeného. A samozřejmě nesmí opomenout ani sebe, protože i on je ovlivňován vnějšími i vnitřními vlivy.

6 Navrhovaná opatření

Po prostudování teorií a následném šetření se pokusím o sestavení optimálního postupu motivace a faktorů, které ji ovlivňují. Tento postup by měl být vodítkem k vytvoření **motivačních faktorů pracoviště navozujících uspokojení podřízených a jejich lepších pracovních výkonů.**

6.1 Motivace

Motivace je základní dovednost manažera.

Budu vycházet z teorie Plamínka, že je motivace působením tří vlivů.

- dlouhodobé vnitřní založení, tedy osobnost člověka
- působení vnějších podmínek (podmínky, ve kterých žije)
- okamžité vnitřní naladění

Pro manažera musí být vždy prioritní člověk a jeho schopnosti a naturel. Předpokladem úspěchu je ale nemyslet sám na sebe, ale dávat. Vedoucí pracovník by měl zaměstnance dobře poznat a chápat ho. **Pro vedoucího zaměstnance by měl být vždy prioritní člověk a jeho schopnosti a naturel.**

Při volbě správné motivace nesmíme opomenout ani vliv peněz na člověka, jsou - li brány jako motivace.

Použiju Vebrovu teorii o financích, kdy **prvotní motivací k práci jsou peníze a jistota zaměstnání.** Pozitivní ovlivnění zaměstnanců je zpravidla **pouze krátkodobé.** Finance jsou **spíše stimulem.**

Handy³⁵ je dalším významným autorem, který se zabývá motivací pedagogických pracovníků, a z jeho poznatků budu čerpat. **Pozitivní klima na pracovišti je přímo ovlivněno spokojenými zaměstnanci** a toho nelze dosáhnou, pokud nebudou brány na zřetel **jejich individuální potřeby, zájmy a schopnosti.** Úspěchu nedosáhneme direktivním nařizováním, ale komunikací s podřízenými. Tak lze dosáhnout toho, aby se sjednotil názor na vizi školy a zaměstnanci se ochotně na dosažení cílů podíleli.

6.2 Motivační faktory

Při určování optimálních motivačních faktorů budu vycházet z dlouhodobého vnitřního založení člověka (z jeho osobnosti), z jeho vztahu k zaměstnání (určím, zda je typ X nebo Y).

Vodítkem pro určení vhodných faktorů mi bude empirická část mé práce a použiju pět pater lidské citlivosti na motivační faktory, které vyjadřují vztah člověka a zaměstnání.

Výzkumné šetření ukázalo, že učitelky mají potřebu spíše čtvrtého a pátého patra. Ale i potřeba základního druhého patra je pro 100% dotazovaných zcela prioritní. Zde se potvrdilo, že vždy přetrvává potřeba základních potřeb, nezávisle na tom, kde se potřeby a postavení zaměstnance nacházejí.

Smysl (prostor pro osobní rozvoj, užitečná práce)

- ✓ Možnost odborného růstu
- ✓ Uznání kvalitní práce
- ✓ Atraktivnost práce

³⁵ Zdroj: SVĚTLÍK JAROSLAV, Marketingové řízení školy, s. 245



Výlučnost (ocenění, respekt, výhody, kariéra)

- ✓ Pružná pracovní doba
- ✓ Srozumitelné cíle
- ✓ Realizovatelnost cílů
- ✓ Možnost pracovního postupu
- ✓ Spravedlivé ocenění
- ✓ Pochvala



Příslušnost (kvalitní mezilidské vztahy, image firmy)

- ✓ Kvalitní pomůcky
- ✓ Příjemné prostředí



Bezpečí (zajištěná budoucnost)

- ✓ Jistota v zaměstnání



Přežití (snesitelné pracovní podmínky)

Nesmíme zapomenout vyhodnotit úspěšnost motivačních faktorů. Využijí teorii Plamínka³⁶ - hodnocení z pohledu **tří informací**:

- Informace o úkolu: Cíl a cesta
- Informace o výsledku: Úspěch i neúspěch
- Informace o vztahu: Jaký je osobní vztah manažera

Pokud jsme zvolili úspěšně, pak je zaměstnanec spokojený, podává dobré, nebo maximální výkony a ztotožňuje se s vizí a chodem své školy. Dosáhli jsme lidské spokojenosti.

Plamínek píše:³⁷*Manažer, který umí motivovat, vlastně hněte ze dvou vstupů, které si nesmí navzájem vyhovovat, tedy z člověka a úkolu, kombinací dvou produktů: požadovaného výsledku a lidské spokojenosti. To, co dává jeho úsilí naději na úspěch, je především komplexní charakter lidské spokojenosti, která má přinejmenším tři vrstvy, s nimiž je třeba počítat.*

- věcná – týká se výsledku

³⁶ Zdroj: PLAMÍNEK J., Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech, s.

³⁷ Zdroj: PLAMÍNEK J., Vedení lidí, týmů a firem, s. 80

- procesní – týká se procesu
- osobní – souvisí na roli, kterou jsem hrál

Závěrem lze říci, že dobře zvolená motivace znamená spokojeného zaměstnance, který podává dobré výkony a prosperující organizaci. A to vše by měl zaštiťovat schopný manažer, který ovládá dobře psychologii, komunikativní dovednosti a především se zajímá o své zaměstnance a neopomíná individualitu každého z nich.

7 Seznam použitých odborných zdrojů

1. FORSYTH P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press 2000. ISBN 80 - 7226 - 386 - 2.
2. HANSEN V. M. a BATTEN J. *Mistr motivace*. Praha: PRAGMA 2002. ISBN 80 - 7205 - 865 - 7
3. O'BRIENOVÁ P. *Pozitivní řízení. Asertivita pro manažery*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-98-5.
4. PLAMÍNEK J. *Vedení lidí týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.
5. PLAMÍNEK J. *Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
6. PLAMÍNEK J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
7. SVĚTLÍK J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, a.s. 2006. ISBN 80 - 7357 - 176 - 5
8. VEBER J. aj. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5.
9. VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-041-4.

8 Seznam příloh

8.1 Dotazník

1. Je pro vás důležitá vize školy a její pochopení?	ANO	NE
2. Je pro Vás důležitá jasná strategie rozvoje školy?	ANO	NE
3. Je pro Vás důležitá firemní kultura školy a ztotožnění se s ní?	ANO	NE
4. Je pro vás důležitá komunikace o cílech a rozvoji školy?	ANO	NE
5. Považujete za důležitou otevřenou komunikaci k inovacím a změnám?	ANO	NE
6. Je pro Vás důležitá estetická úroveň pracoviště?	ANO	NE
7. Ovlivňuje váš pracovní výkon a spokojenost technická a materiální vybavenost školy?	ANO	NE
8. Považujete za důležité mít okamžitý přístup k informacím, které ke své práci potřebujete?	ANO	NE
9. Potřebujete, aby byl váš názor respektován?	ANO	NE
10. Potřebujete podporu při zvládnutí obav a strachu ze změn?	ANO	NE
11. Považujete za správné brát chybu jako součást procesu vývoje a možnost jí přiznat a učinit nápravu?	ANO	NE
12. Očekáváte, že budou chápány vaše osobní problémy a jejich vliv na váš pracovní výkon?	ANO	NE
13. Je pro vás důležitý profesionální růst a jeho podpora?	ANO	NE
14. Je pro Vás důležité jasné rozdělení pravomocí a odpovědnosti?	ANO	NE
15. Očekáváte podporu vašich dovedností a aktivit na pracovišti?	ANO	NE
16. Máte raději prostor pro vlastní iniciativu?	ANO	NE
17. Potřebujete slovní ohodnocení vaší práce?	ANO	NE
18. Potřebujete jasně vytýčené a dané vaše povinnosti?	ANO	NE
19. Jistota v zaměstnání je důležitá	ANO	NE
20. Potřebujete mít harmonický kolektiv spolupracovníků	ANO	NE

21. Považujete za důležité mít vypracovaný systém odměňování a motivace pracovníků	ANO	NE
22. Je pro vás důležitá důvěra ve vedení.	ANO	NE
23. Je finanční ohodnocení pro vás motivace	ANO	NE

Otevřená otázka

1. Jaký typ řízení Vám vyhovuje - liberální, týmové, formální, direktivní a proč?
2. Co vás v zaměstnání nejvíc motivuje?

8.2 Řízený rozhovor

1. Odpovězte, jak je pro Vás důležitý tento motivační faktor. 1 není – 2 je důležitý - 3 velmi důležitý

Motivační faktor			
Hmotné ocenění			
Morální ocenění			
Příjemné prostředí			
Možnost odborného růstu			
Možnost pracovního postupu			
Pružná pracovní doba			
Srozumitelné cíle			
Zaměstnanecké výhody			
Atraktivnost práce			
Přístup k moderním technologiím			
Osobnost nadřízeného			
Jistota v zaměstnání			
Seberealizace			
Samostatnost			
Kvalitní pomůcky			
Týmová práce			
Uznání kvalitní práce			
Prezentace úspěchů			
Vzájemné pochopení			
Přátelské vazby			
Kritéria odměn			
Spravedlivé ocenění			
Realizovatelnost cílů			
Pochvala			
Delegování pravomocí			

2. Ovlivňuje nedostatečné finanční ohodnocení váš pracovní výkon a popřípadě uveďte i další.

ANO

NE

3. Které zaměstnanecké výhody jsou pro Vás významné?