

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

# Motivace v práci vedoucího managementu středních škol

Závěrečná bakalářská práce

<b>Autor:</b>	<b>Josef Liška</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>PhDr. Václav Trojan, Ph.D.</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>6. dubna 2011</b>

## **Čestné prohlášení**

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

.....  
Josef Liška

**Poděkování náleží PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D. za podněty, laskavé připomínky a cenné rady, kterými přispěl jako vedoucí závěrečné bakalářské práce k jejímu úspěšnému dokončení.**

## **Resumé**

V souvislosti se zavedením kurikulární reformy a hodnocením školy nově vyvstal význam motivace vedoucího pracovníka pro rozvoj jeho kvalit. V mé závěrečné práci se zabývám zmapováním, analýzou a postojem vedoucího managementu k procesu motivace. Vycházím z výzkumného šetření provedeného u vrcholového managementu ve středních školách. Ve své práci doporučuji managementu školy, jak pomoci v procesu motivace a přináším náměty, které lze využít nejen v praxi ředitele, ale i u ostatních vedoucích pracovníků ve školách.

## **Summary**

In connection with the introduction of curricular reform and evaluation of schools, a new meaning of motivation has come about for the head worker for the growth of his qualities. In the bachelor thesis I focus on mapping using analysis and the attitude of head workers in the process of motivation. Based on research done with the professional management in secondary school. In the thesis I recommend the management of the school how to help in the process of motivation and I bring suggestions that can not only be used in the position of a principal but also the other head workers in schools.

## **Klíčová slova**

- Motivace
- Demotivace
- Stimulace
- Odměna
- Vedení
- Tým
- Kultura
- Řízení

## Obsah

Úvod.....	8
<b>1 Cíl práce .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Teoretická východiska práce.....</b>	<b>9</b>
2.1 Vedení / řízení .....	9
2.1.1 Vedení .....	10
2.1.2 Řízení .....	10
2.1.3 Participace pracovníků na řízení, delegovaná odpovědnost.....	10
2.1.4 Přístup řídicího pracovníka .....	11
2.2 Proč motivovat.....	11
2.3 Pojem motivace a demotivace .....	12
2.3.1 Pojem motivace .....	13
2.3.2 Demotivace.....	14
2.3.3 Pracovní motivace .....	15
2.3.4 Proces motivace.....	16
2.3.5 Typy motivace.....	17
2.3.6 Zdroje motivace.....	17
2.3.7 Teorie motivace.....	18
2.3.8 Motivační program.....	25
2.3.9 Motivační mechanismus.....	28
2.3.10 Motivační strategie.....	28
2.3.11 Manažerská motivace .....	30
2.4 Motivace a morálka .....	30
2.4.1 Motiv .....	31
2.4.2 Morálka .....	32
2.5 Shrnutí pravidel pro každého vedoucího pracovníka .....	33
2.5.1 Několik motivací v heslech .....	34
<b>3 Výzkumná část.....</b>	<b>35</b>
3.1 Zaměření výzkumu .....	35
3.2 Cíl výzkumu .....	35
3.3 Stanovení předpokladů .....	35
3.4 Metody výzkumu.....	36
3.5 Respondenti a návratnost.....	36
3.6 Pilotáž .....	37

3.7	Výsledky výzkumu .....	37
3.7.1	Potvrzení či vyvrácení předpokladů .....	37
3.7.2	Analýza dalších poznatků.....	50
3.8	Analýza výsledků výzkumu.....	52
<b>4</b>	<b>Příručka s motivačními prostředky .....</b>	<b>55</b>
4.1	Kvalita přímých vztahů .....	55
4.2	Pracovní prostředí .....	55
4.3	Peněžní odměna .....	55
4.4	Nepeněžní odměna .....	55
4.5	Zájmy.....	56
4.6	Úzkost.....	57
4.7	Vztahy mezi kolegy .....	57
4.8	Benefity .....	57
4.9	Kvalita přímých vztahů .....	58
4.10	Pracovní prostředí a pracovní podmínky .....	58
4.11	Řešení problémů .....	59
4.12	Sounáležitost .....	59
4.13	Motivace pro nové nebo začínající učitele.....	59
4.14	Příprava kolektivu na nového kolegu .....	60
4.15	Tabule – deska cti .....	61
4.16	Společná posezení, podnikové akce.....	61
4.17	Oslovování .....	61
4.18	Porady návrhů a nápadů.....	61
4.19	Zvýšení pravomocí.....	62
4.20	Nová práce .....	63
4.21	Pružná pracovní doba.....	63
4.22	Vzájemná komunikace .....	63
4.23	Osobní přístup.....	64
4.24	Jednání .....	65
4.25	Rady a návrhy .....	65
4.26	Podněcování tvořivosti.....	66
4.27	Školení a využití zdrojů .....	66
4.28	Učení se navzájem .....	67
4.29	Zajímavá a podnětná práce .....	68

4.30	Vytvoření funkčních týmů .....	69
4.31	Aktivace týmů .....	69
4.32	Jasný účel a dobře definovaný cíl .....	70
4.33	Týmový duch .....	71
4.34	Produktivní porady.....	72
4.35	Motivace pracovního jednání.....	72
4.36	Hodnocení .....	73
4.37	Pracovní hodnocení.....	73
4.38	Povzbuzování pracovníků .....	75
4.39	Identifikace a externí stimulační faktory .....	75
4.40	Obohacení práce.....	75
<b>5</b>	<b>Shrnutí.....</b>	<b>76</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>78</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>79</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>82</b>

## Úvod

Čím více se manažer snaží silou vyplývající ze své funkce prosazovat své záměry, tím méně toho dosáhne, proto je třeba posílit jeho poslání a dát mu konkrétní typy a rady, které pomohou motivovat kolegy a podřízené, vytvořit příjemné prostředí, vytvoří dobré mezilidské vztahy ve škole tak, aby zaměstnanec práce bavila, přinášela jim uspokojení a vcelku splnila úkoly, které má škola vytyčené.

V bakalářské práci se chci pokusit navrhnout několik praktických rad, co může vedoucí pracovník – manažer školy učinit proto, aby aktivoval své zaměstnance, spolupracovníky nebo i další manažery a zlepšil tímto proces jejich pracovní morálky. Při osobním rozhovoru s řediteli a učiteli středních škol, se kterými jsem hovořil na téma motivace a kteří mi na základě rozhovoru vyplnili i dotazník, jsem dospěl k závěru, že nejčastěji využívaná a asi nejuznávanější motivace je ta, která vede k společnému úspěchu při naplňování cílů školy.

Motivace ve formě podpory učitelů je tradičně zaměřena na jejich práci ve třídě. Učitelé se však během své pracovní doby setkávají i s řadou odlišných situací – se vztahy mezi žáky, rodiči, vedením, sociálními partnery apod., prací s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, angažovaností v chodu školy, ale i s plánováním svého kariérového růstu.

O pracovní spokojenosti učitelů jakožto důležitém aspektu učitelské profese na základě výsledků výzkumu ostravského psychologa K. Paulíka, publikovaném v monografii „Psychologické aspekty pracovní spokojenosti učitelů“, byla vytvořena následující škála spokojenosti:

„K pozitivním charakteristikám spokojeným s pracovní spokojeností učitelů patří také to, co učitelé očekávají od své práce. Jako nejčastější jsou vyjadřována tato očekávání:

- |                                                   |      |
|---------------------------------------------------|------|
| - dobré vztahy v pedagogickém sboru               | 37 % |
| - tvůrčí charakter práce                          | 37 % |
| - možnost formovat žáky a předávat jim zkušenosti | 36 % |
| - možnost práce s dětmi, s mládeží                | 35 % |
| - pocit dobře vykonané práce, dobrých výsledků    | 32 % |

Naopak pracovní spokojenost učitelů negativně ovlivňují tyto okolnosti, jež by podle respondentů měly být odstraněny:

- |                                                               |      |
|---------------------------------------------------------------|------|
| - neodpovídající platy a nedocení učitelské práce společností | 58 % |
| - nekázeň a snížená morálka žáků                              | 35 % |



- nedostatečná spolupráce rodičů se školou 28 %
- psychická zátěž a nedostatek času 22 %
- nedostatečné vybavení školy 18 %<sup>1</sup>

## 1 Cíl práce

Cílem práce je vytvořit stručnou metodickou příručku s doporučeními a návody pro vedoucí pracovníky středních škol. Metodika bude obsahovat vhodné postupy pro motivaci tak, aby pedagogičtí pracovníci lépe a zodpovědněji plnili cíle školy. Příručka bude sestavena způsobem, aby motivační prostředky byly finančně nenáročné, efektivní a realizovatelné. V neposlední řadě pomocí této příručky motivovat velmi dobré pracovníky k tomu, aby setrvali v organizaci a tím přispěli k větší konkurenceschopnosti školy.

## 2 Teoretická východiska práce

Řízení školy v sobě zahrnuje nejrůznější problémy, systémy, otázky, vstupy a výstupy, které jsou vzájemně propojeny. Mezi důležité složky řízení patří vedení lidí, práce s informacemi, plánování, organizování, ale také motivování, které se vyžaduje pro zvládnutí řízení školy v celém procesu změn. „Motivace v řízení změn formuluje zásadní požadavky na novou kvalitu práce s lidmi“<sup>2</sup>

### 2.1 Vedení / řízení

„Vedení by mělo poskytnout hnací sílu a směr pro lepší výkony, zatímco řízení by mělo co nejlépe využívat zdroje a procesy k dosažení těchto výkonů.“<sup>3</sup>

„Vzhledem k tomu, že nyní je široce přijat rozdíl mezi vedením, procesem vlivu založeným na hodnotách a jasně vyjádřené vizi vedoucí ke změně, a řízením, tedy efektivní implementací rozhodnutí souvisejících hlavně s tím, co se týká udržování chodu, je důležité, aby obě tyto duality, vedení i řízení, byly stejně významné.“<sup>4</sup>

Při motivaci všech zúčastněných je tedy zapotřebí jak dobré vedení, tak dobré řízení, samozřejmě za předpokladu, že obě tyto aktivity jsou v sounáležitosti. Je-li například mnoho řízení, může škola zůstat na jednom místě, byť bez problémů. Je-li naopak mnoho vedení, může se škola rozvíjet, pohybovat směrem kupředu, ale riziko zůstává v tom, že to může být všemi možnými směry, zmatečně a ne vždy s hladkým průběhem.

<sup>1</sup> PRŮCHA, J. *Učitel: Současné poznatky o profesi*, Praha : Portál, s r.o., 2002. ISBN 80-7178-621-7.

<sup>2</sup> STÝBLO, J. *Abeceda personalisty (3. kapitola)*. Olomouc : Anag, 2007. ISBN 978-80-7263-395-1.

<sup>3</sup> POL, M. *Škola v proměnách*. Masarykova universita, Brno : 2007. ISBN 978-80-210-4499-9.

<sup>4</sup> POL, M. *Škola v proměnách*. Masarykova universita, Brno : 2007. ISBN 978-80-210-4499-9.

Kolektiv, který je přespříliš řízen, ale nedostatečně veden, ztrácí často vědomí účelu své existence. Naopak málo řízený se silným charismatickým vedoucím mohou rychle uspět, ale brzo ztroskotat.

### 2.1.1 Vedení

„Objevování nových možností a schopnost realizovat je nebo je nechat realizovat. Vytváření nového paradigmatu. Práce na systému. Podpora zaměstnanců, aby dosahovali vrcholných výkonů. Úcta k lidské bytosti (důvěra). Postoj **služby**.“<sup>5</sup>

### 2.1.2 Řízení

„Tvořivé řešení problémů paradigmatu. Práce v rámci paradigmatu. Práce v rámci systému. Dostávání lidí a „věcí“ do pohybu, metody, techniky, kontrola. Lidská bytost jako podpora (pomoc). Postoj **konání**.“<sup>6</sup>

Ve škole (ale i v každé organizaci) se může dařit jít k lepšímu, mít vyšší výkonnost, jen je-li vedení i řízení v souladu, směřuje-li k jednotnému cíli a k vrcholu se všemi pracovníky, hledá-li budoucí cesty rozvoje vždy za podpory ostatních a vždy bere v úvahu, že bez svých podřízených toho není možné dosáhnout. Proto i jednou z motivací všech pracovníků je jednotné vedení a dobré řízení.

### 2.1.3 Participace pracovníků na řízení, delegovaná odpovědnost

Delegování pravomocí na jedné straně a odpovědnosti na straně druhé může být sice i riskantní záležitostí, ale zároveň silně motivující zejména pro některé pracovníky. „Dobrý manažer umí vyhledávat takové příležitosti a situace, kdy může své spolupracovníky obohacovat o práva a povinnosti řešit úkoly. Vytváří prostor k samotnému jednání a myšlení v rámci jejich vymezené kompetence.“<sup>7</sup> Lidé na sebe většinou berou rádi odpovědnost a cítí se být důležitými v organizaci. Je to určitý projev důvěry vložený do podřízených. V kolektivu však existují i jedinci, kteří se za každou cenu snaží odpovědnosti vyhnout. „...odpovědnost nelze na někoho vložit: lze ji jedinečně přijmout. Můžete ostatním poskytnout příležitost, aby se jí chopili, ale jedinečně na jednotlivcích záleží, jak se jí zhostí.“<sup>8</sup>

Proto dobrý nadřízený musí odhadnout, koho svěřená odpovědnost vybičuje k nejvyšším výkonům a koho naopak utlumí ve své činnosti kvůli obavám z neúspěchu.

„Všestranně příznivý účinek participace pracovníků byl potvrzen teoreticky i prakticky.

<sup>5</sup> POL, M. *Škola v proměnách*. Masarykova universita, Brno : 2007. ISBN 978-80-210-4499-9.

<sup>6</sup> POL, M. *Škola v proměnách*. Masarykova universita, Brno 2007. ISBN 978-80-210-4499-9.

<sup>7</sup> STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*, Praha : Managent Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

<sup>8</sup> FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 2. vydání, Brno : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2. s. 43

Kromě příznivého motivačního působení je nutno zvážit i skutečnost, že tato účast poskytuje pracovníkům reálnou možnost ovlivnit žádoucím směrem podněty, příkazy apod., které k nim přicházejí od vedení.<sup>9</sup> Pokud člověk plní rozkazy pouze bezmyšlenkovitě, bez možnosti něco ovlivnit, bude jeho zainteresovanost na celkovém chodu školy mizivá.

Ovšem bude-li tuto možnost mít, poroste jak pocit sounáležitosti s cíli organizace, tak i jeho snaha co nejvíce prospět – a to je hlavní záměr.

#### 2.1.4 Přístup řídicího pracovníka

Na stimulaci pracovníků má do značné míry vliv řídicí / vedoucí pracovník. „Zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeri (či obecněji jejich firmy) motivují (odměňují).“<sup>10</sup> Nejen odborná způsobilost a organizační schopnosti, ale i celá osobnost vedoucího působí na pracovní ochotu podřízených. Výrazným způsobem působí na podřízené pracovníky i forma a obsah hodnocení, které nadřízený používá. „Čím větší zájem vedoucí o pracovníky projevuje, tím více jsou ochotni pro něho pracovat.“<sup>11</sup> Dle mého názoru čas investovaný do lidí není nikdy ztraceným časem.

„Aby přístup nadřízeného působil motivačně, měl by vedoucí dodržovat určité metody řízení: dbát na informovanost zaměstnanců, s každým jednat jako s profesionálem, vyžadovat názory, nevyslovovat žádné hodnotící soudy, být velkorysý a chválit, podporovat profesionální růst, poslouchat a respektovat podřízené.“<sup>12</sup>

Dobrý řídicí pracovník musí znát i správnou míru kontroly svých podřízených. Vysoká míra kontroly a tedy i nedůvěra se projevuje demotivačně. Na druhou stranu i nedostatečná kontrola je vnímána jako nezáměr. Negativně se na motivaci podřízených může podepsat hrubé jednání, nedostatečný takt, náládovost či domýšlivost vedoucího.

## 2.2 Proč motivovat

Motivace je důležitá pro podporu postoje člověka k práci, souvisí s vyvíjenou činností a výkonem, s touhou po moci, s potřebou peněz, jistoty, kontaktů, uznání apod. Vhodnou motivací může získat pracovník určité uspokojení z práce, která souvisí u některých osob s potřebou dosáhnout úspěchu, u jiných naopak vyhnout se neúspěchu.

Pracovní výsledky závisí na mnoha podmínkách, ale je třeba si uvědomit, že někteří kolegové mohou být motivováni, mohou být schopni a přesto jejich výsledky jsou horší, oproti tomu méně schopní a méně motivováni mohou dosahovat lepších výsledků.

<sup>9</sup> BUREŠ, Z.; MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň : Západočeská universita, 1994

<sup>10</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI Publisching, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

<sup>11</sup> STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha : Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

<sup>12</sup> MISKELL, J. R.; MISKELL, V. *Pracovní motivace*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-317-0.

V dnešní době je asi nejčastější motivace finanční odměňování, ale existuje celá řada dalších motivačních prostředků, které jsem jednak načetl z literatury a další načerpal při pohovorech s jednotlivými řediteli a zástupci v rámci dotazníkového šetření. Začal jsem sbírat motivy, kvůli kterým se lidé těší do práce, a které je podněcují k tomu, aby se každý snažil podávat co nejlepší výkon. Motivace by měla pomoci každé škole, ale i jakékoli organizaci, aby v ní lidé pracovali ochotně, dobře, pracovali rádi, protože pak je lepší pracovní morálka a ještě lepší produktivita – například ve škole aktivita, prezentace, sounáležitost, loajalita apod.

Kterýkoliv manažer by měl ve své řídicí práci dodržovat zásadu „zapálit lidi pro správnou věc“, protože pak se jejich práce stane součástí dobře vybudované kultury školy. Kolegové se stanou angažovanější, budou lépe spolupracovat v kolektivu, posílí se tím i vztahy v celé organizaci. Pomocí motivace také management dodává svému týmu energii, která je nezbytná pro práci s lidmi.

Motivace ve formě „dobré komunikace a informovanosti“ lidí je určitě stejně důležitá jako jsou jejich platy. Důvěra při angažovanosti lidí do rozhodování je silným motivačním prostředkem, neboť stanovený cíl se snadněji realizuje, lépe se dosahuje požadovaných výsledků.

Motivace vedení školy směřující k zaměstnancům, (ale myslím si, že i obráceně, i vedení by mělo být pochváleno svými podřízenými) je jedinou cestou k dosažení vytyčených cílů a plánů, k dosažení cílů vysoké kvality, k tomu, aby ve škole byli žáci spokojeni a učili se rádi. Motivaci je potřeba pro mimořádný pracovní výkon, aby zaměstnanci dělali svou práci poctivě a co nejlépe, aby vynaložené úsilí vedoucích pracovníků přineslo co nejlepší výsledek.

Pokud zjistíme, že některý ze zaměstnanců nedělá svou práci jak má, dá se to vysvětlit dvěma způsoby. Buď jí dělat neumí a nebo jí dělat nechce. Jednoduchým testem zjistíme příčinu. Kdyby na vykonání oné práce závisel jeho život, udělal by ji? Zní-li odpověď ano, pak se jedná o problém motivace a je třeba se zamyslet, kde je chyba, co pro to udělám a jestli jsem motivaci náhodou neopomněl. Zní-li ne, je to problém schopností.

### **2.3 Pojem motivace a demotivace**

„Motivace je souhrn vnitřních a vnějších faktorů, které:

1. vzbuzují, aktivují, dodávají energii lidskému jednání a prožívání;
2. zaměřují toto jednání a prožívání určitým směrem;
3. řídí jeho průběh, způsob dosahování výsledků;

4. ovlivňuje též způsob reagování jedince na jeho jednání a prožívání, jeho vztahy k ostatním lidem a ke světu.<sup>13</sup>

### 2.3.1 Pojem motivace

Motivace vychází z latinského slova „movere“, tj. pohybovat se.<sup>14</sup> Armstrong ve své publikaci pro motivaci uvádí: “Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a pomocí organizačního kontextu, ve kterém tuto práci vykonávají”.<sup>15</sup>

Motivaci lze chápat jako jednu z hnacích sil lidského jednání, které určitým způsobem usměrňuje aktivitu a prožívání každého člověka. Dává lidskému jednání účel a směr. Na naše chování působí nejen motivy, ale i vnější a osobnostní sociální podmínky, v nichž motivy působí. Mezi nejznámější zdroje, které naše chování ovlivňují, patří potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty apod.

Motivaci lze také chápat jako povzbuzení, udržení, usměrnění lidské energie a aktivity. Může být považována za stav napětí organismu vyvolaný neuspokojením jisté potřeby a zaměřený na jeho odstranění. Motivace může být vědomá, anebo představovaná jako nevědomé pohnutky.

Motivování vedoucími pracovníky je také možné chápat jako uspořádání podnětů směrem k zaměstnancům tak, aby vyvolala určitou činnost směřující k dosažení vytyčených cílů a úkolů. Přitom jsou to podněty k přímé činnosti, tak jako i podněty na vytvoření, anebo vyvolání vnitřních podnětů u pracovníků.

Učitelé a ostatní pracovníci stráví ve škole řadu hodin. Jejich základní činností je učit, vychovávat žáky, řešit problémové situace a mnoho dalších povinností. Za tento čas řeší velké množství pracovních činností, při kterých je třeba pracovníka povzbuzovat, ale sebelepší motivace dle výzkumného šetření nebude mít skoro žádný efekt, pokud učitel nebude chtít své kantorské problémy řešit. Ideálním stavem pro motivaci je stav, kdy učitel a další pracovníci chodí do zaměstnání s radostí. Kdybychom je z práce museli vyhánět, kdyby ve své práci nacházeli také nové poznatky a to je posilovalo, práce by nebyla jen potřeba peněz. Takto ideální stav je ale asi nedosažitelný, ale mělo by být snahou vedoucích pracovníků se mu co nejvíce přiblížit.

<sup>13</sup> MAREŠ, J.; PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E. *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

<sup>14</sup> STACHOVÁ, A. *Personální management*. Praha : Skriptum, 1997. ISBN 80-85879-79-4.

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

Motivace je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.

Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb. Na kvalitním výkonu hraje velkou roli kromě schopností a vědomostí zaměstnanců, motivace vedoucími pracovníky, která bezesporu posiluje také pracovní postoje ke škole jako celku, k vedení, ke kolegům, k mimopracovní aktivitě.

Motivace je předpokladem jakékoliv aktivity člověka a má dvě složky:

- vnitřní - potřeby, postoje, zájmy, hodnoty, ideály, návyky
- vnější - odměny, tresty, příkazy, prosby, nabídky, vzory

Pozitivní motivaci posiluje úspěch, který podporuje pozitivní očekávání i sebedůvěru, je za tento úspěch pochválen a oceněn. Na druhé straně však může vést k tomu, že člověk začne být se svým výkonem spokojen, přestane se snažit a jeho motivace se oslabí. Člověk se slabou motivací hůře udržuje pozornost, což se samozřejmě odrazí na výsledku práce. Naproti tomu příliš silná motivace však také není vhodná, protože sebou přináší vysokou míru psychického napětí a vede k zúžení pozornosti, čímž může dojít ke snížení výkonu. Přesáhne-li motivace určitou mez, výkon se paradoxně sníží. K optimálnímu výkonu je tedy nutná přiměřená motivace. Zároveň však platí, že pracovníka je možné motivovat pouze do úrovně jeho schopností a vědomostí.

### 2.3.2 Demotivace

Demotivátor – to je to, co lidi demotivuje v práci. Pracovní demotivace je u mnoha lidí způsobena špatným systémem v práci nebo přetížením. Vyznačuje se vysokou pracovní absencí a fluktuací zaměstnanců. Nemusí být ovšem vždy zjevná, je třeba si všimnout i neverbálního projevu zaměstnanců (agrese, zatínání pěstí, skleslá ramena, zrudnutí, roztěkanost aj.). Občas může souviset i s osobními problémy pracovníka.<sup>16</sup>

#### Formy demotivace

Zaměstnance nejčastěji demotivuje:

- nepřiměřený styl vedení,
- nekompetentní nadřízený,
- mobbing, šikana na pracovišti,

---

<sup>16</sup> HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno : Masarykova universita, 2008. ISBN 978-80-210-4537.

- nemožnost kariérového růstu,
- špatné vztahy na pracovišti,
- zbytečná nebo nemotivující práce,
- malá odměna za vykonanou práci,
- hrozba propuštění,
- nedostatek zpětné vazby – nezájem nadřízených, nedostatek chvály,
- špatné pracovní podmínky,

### 2.3.3 Pracovní motivace

V dnešní době se velmi často setkáváme s pojmem pracovní motivace. Pojem pracovní motivace je spojován s výkonem pracovní činnosti, s určitou pracovní pozicí a s plněním pracovních úkolů. V literatuře se velmi často s pracovní motivací setkáváme s pojmy intrinsická a extrinsická motivace. Intrinsická motivace je definována jako motiv, který souvisí s prací samotnou, oproti tomu extrinsická motivace jsou motivy, které leží mimo vlastní práci. Do intrinsické motivace patří například potřeba kontaktu s ostatními, potřeba výkonu a smyslu života, touha po moci, do extrinsické motivace patří potřeba jistoty, peněz, sociální kontakty.

Obecně mezi pracovní motivaci řadíme geografickou polohu organizace, ekonomickou situaci ve státě, stáří organizace, klima ve škole, velikost školy, apod. Mezi individuální pracovní motivaci od vedoucích pracovníků řadíme formulaci postoje pracovníka k práci, podporu jeho ochoty pracovat.

„Pro většinu škol jsou vedle finančních, materiálních a informačních zdrojů velice důležité lidské zdroje. Lidský zdroj bezesporu uvádí v pohyb ostatní zdroje, určuje jejich využívání a pro většinu vedoucích pracovníků by se měl stát zdrojem nejcennějším.“<sup>17</sup> Ředitel školy si většinou sám vybírá své pracovníky tak, aby byli kvalifikovaní a schopní, aby splňovali potřebné odborné znalosti.

Do pracovní motivace z pohledu vedoucích pracovníků řadíme zaměření na náplň práce kolegů, sdílení cílů, komunikace a podávání informací, možnost pracovního postupu, spravedlivé odměňování a hodnocení, vztahy ve škole, apod.

„Pracovní motivace je jev, který se vyskytuje ve složitých souvislostech vnitřního a vnějšího prostředí, v komplexu vzájemně závislých, podmiňujících se a proměnlivých

---

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 978-80-7261-168-3.

činitelů. Je to jev systémové povahy, jehož plné porozumění vyžaduje porozumět jednotlivým elementům a jejich vzájemné interakci“.<sup>18</sup>

Před mnoha řediteli škol leží nelehký úkol nejprve nalézt pro každého podřízeného ten správný motivační prostředek, protože to co funguje u jednoho člověka, může mít na jiného člověka opačný účinek. Při osobním pohovoru s jednotlivými řediteli je toto opravdu někdy velmi obtížné, neboť ve svých školách se setkávají s různými typy osobností, kteří některé motivační prostředky vůbec neuznávají, jiní si závidí, ostatní vymýšlí bohužel i podlosti či podlézavé chování ke svým nadřízeným.

„Motivaci člověka se obecně rozumí soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Tím se integruje a organizuje celková psychická a fyzická aktivita jedince směrem k vytyčenému cíli. Jestliže je člověk k výkonu nedostatečně motivován, je výsledek zpravidla neuspokojivý, naproti tomu přiměřená motivace směřuje k nežádoucí úrovni výkonu.“<sup>19</sup>

Motivování učitelé a ostatní pracovníci ve školství jsou pracovití, ztotožňují se s cíli organizace a jejich výkony bývají stabilní. Takoví pracovníci se stávají jedním z nejsilnějších článků školy a troufám si říci i velkou konkurenční výhodou školy.

K efektivnímu motivování podřízených pracovníků je důležité znát, jak dochází k procesu motivace.

#### 2.3.4 Proces motivace

Pro každého manažera, který chce dobře motivovat své kolegy je nutné znát jakým způsobem probíhá proces motivace. Ten se nejčastěji projevuje v neuspokojených potřebách jedinců. „Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba“<sup>20</sup>

---

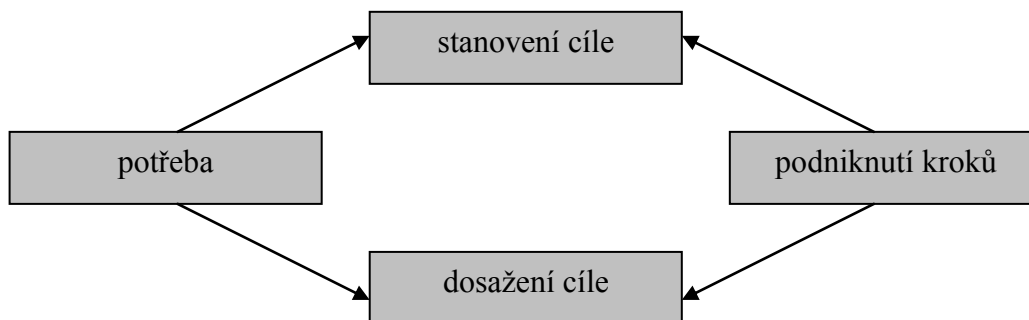
<sup>18</sup> VTÍPIL, Z. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce (Pracovní motivace I.)*. /Skripta./. Olomouc : Universita Palackého, 1985.

<sup>19</sup> VTÍPIL, Z. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce (Pracovní motivace I.)*. /Skripta./. Olomouc : Universita Palackého, 1985

<sup>20</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada publishing, 1999. ISNB 80-7169-614-5.



Obrázek: Proces motivace<sup>21</sup>



Model zjednodušeně popisuje, jak k motivaci jedince dochází. Uvádí motivační teorie – potřeby, cíle, očekávání. Stanovené cíle mohou uspokojit potřeby a přání, a tím povzbudit jedince k dosažení cílů.

### 2.3.5 Typy motivace

Rozeznáváme dva typy motivace: vnitřní a vnější. První cestou lidé motivují sami sebe tím, že práci hledají, nalézají a vykonávají, tím uspokojí potřeby nebo splní své cíle. Při druhé motivaci jsou motivováni managementem – odměňování, pochvala a podobně.

„Vnitřní motivací – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se chovali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu“.<sup>22</sup>

„Vnější motivací – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také stresy, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika“.<sup>23</sup>

Vnější motivace bývá bezprostřední, ale nemusí být dlouhodobá, vnitřní motivace mívá hlubší a dlouhodobější účinky.

### 2.3.6 Zdroje motivace

Aby bylo možné na člověka efektivně působit a tím ovlivňovat žádoucím způsobem jeho

<sup>21</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>22</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>23</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

chování, je nutné nejdříve pochopit, kde motivace pramení, odkud se vlastně bere. Za zdroj motivace lze považovat skutečnosti, které vytvářejí motivaci - tzn. orientují lidskou činnost a působí na její stálost (persistenci). Nejčastěji zmiňovanými zdroji motivace v odborné literatuře jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

### 2.3.7 Teorie motivace

Existuje řada teorií motivace, které se pokoušejí vysvětlit, co motivace znamená. Řada se jich rozšířila, rozmnožila, některé byly zdiskreditovány, např. mezi psychology. Mezi nejpopulárnější a vlivné teorie pravděpodobně patří Maslowova a Herzbergerova. Během let byly vytvořeny další významné a přesvědčivé teorie, které nám měly pomoci uvědomit si složitost motivace a marnost toho, že existuje snadná odpověď na to, jak motivovat.

K tomu, abychom mohli co nejlépe vysvětlit všechny možné vlivy hodnocení na motivaci k práci, považuji nyní za vhodné poznat příčiny motivace lidského chování. Přístupy k motivaci vycházejí z teorií motivace. Proto nyní představím nejznámější a v praxi nejčastěji používané teorie motivace, které se dělí podle zaměření.

- teorie zaměřené na obsah hledají příčinu motivace lidského chování, vycházejí z předpokladu, že každé lidské chování je svým způsobem motivováno neuspokojenými potřebami. Blíže budu v této práci popisovat nejznámější z nich, tedy Maslowovu hierarchii potřeb, Alderferovu teorii a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii.

- teorie zaměřené na proces se zabývají tím, jak může fungovat z hlediska psychologie proces motivace, a také, jakým způsobem je vyvoláno chování, jak je řízeno a nakonec ukončeno. Blíže popíši teorii spravedlnosti, očekávání a cílů.

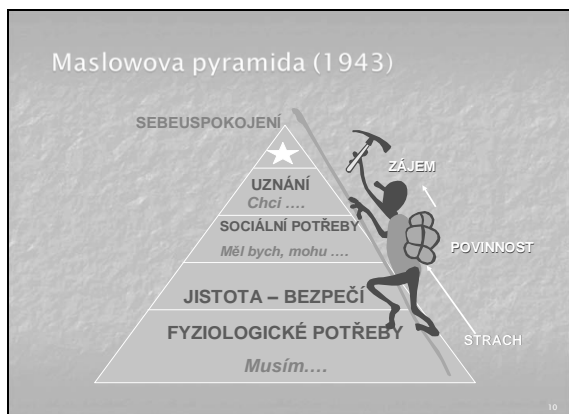
#### Teorie motivace zaměřené na obsah

Základem je přesvědčení, že potřeba, která není uspokojena, vytváří napětí a nerovnováhu. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba stanovit cíl, který uspokojí potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k cíli. Potřeby jsou pro určité osoby v různém čase nesterjně důležité. Záleží na tom, z jakého prostředí jedinec vyšel, na výchově a dosavadním životě. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů, avšak i jeden cíl uspokojí i řadu potřeb.

#### ***Maslowova teorie hierarchie potřeb***

Patří mezi nejslavnější teorie motivace. Tato teorie se dělí na pět kategorií potřeb, které by měly být pro všechny lidi společné. Potřeby se dělí od základních fyziologických přes potřeby jistoty, bezpečí, až po potřeby uznání a seberealizace.

## Maslowova pyramida



„Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se teda mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. Člověk je neustále motivován“.<sup>24</sup>

Maslowova teorie v praxi:

Fyziologické potřeby	Ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti, potřeba kyslíku, potravy, vody apod.
Potřeby jistoty a bezpečí	Dobrá perspektiva organizace, která zajistí budoucnost, ochrana proti nebezpečí apod.
Potřeba sociální	Dobré vztahy na pracovišti, sportovní a kulturní akce, potřeba lásky a přátelství, začlenění do skupiny
Potřeba uznání a ocenění	Peníze, pochvala, stabilní a vysoké hodnocení sebe sama, respekt, úspěch, sebedůvěra, nezávislost, uznání, ocenění
Potřeba seberealizace	Práce, která těší, umožní ukázat schopnosti, potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, dosáhnout toho, v co člověk věří

Uspokojená potřeba není motivátorem, proto jen potřeby, které nebyly zatím uspokojeny vyvolají aktivitu jedince. Potřeby jedince jsou hierarchicky uspořádány, po uspokojení jedné se objeví další a také vyžaduje uspokojení. Teorie tvrdí, že při uspokojení nižší potřeby se dominantní stává potřeba vyšší a jedinec se soustřeďuje na ni. Nejvyšší potřeba –

<sup>24</sup> BĚLOHLÁVEK, F. a kolektiv. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

seberealizace – však uspokojena nikdy nebude. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“, a ty ho mohou motivovat usměrňovat chování, rozvíjet se a stoupat vzhůru. „Jedním z důsledků je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují.“<sup>25</sup>

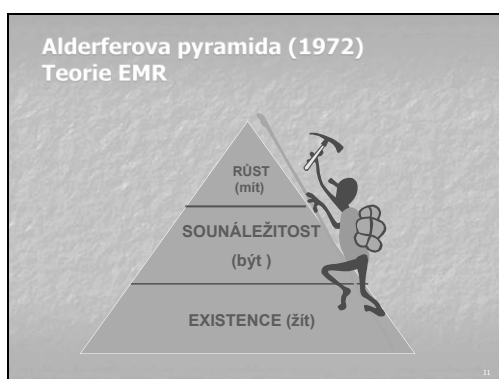
I přes výhrady z praxe, že je Maslowova teorie proces složitý a tento postup nemusí být vždy dodržen, je tato teorie často rozšířená.. Bývá kritizována za svou nepružnost a nekompromisnost. I sám Maslow vyslovil určité pochybnosti.

### **Alderferova ERG teorie**

Autor teorie ERG - existence-vztahy-růst, navázal na Maslowovu teorii potřeb a modifikoval ji. Snížil počet pěti úrovní na tři – existenční (E), vztahové (R-relatedness) a potřeby růstu (G-growth). Teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání, výsledků událostí mezi lidmi, prostředí, stavů lidí, kteří získali, co chtěli, nebo co si naplánovali. Alderfer předpokládal tři primární kategorie :

Potřeba existenční	Hlad, žízeň, plat, zaměstnanecké výhody, pracovní potřeby a podmínky apod.
Potřeby vztahové	Sounáležitost s ostatními lidmi, sdílnost, vzájemnost, akceptace, pochopení
Potřeby růstové	Tvořivost, produktivita, úsilí, růstové potřeby

### Alderferova pyramida



Z následujícího dělení je patrné, že Alderfer zařadil mezi existenční potřeby materiální a fyziologické, do této skupiny sloučil první dva stupně Maslowovy pyramidy potřeby

<sup>25</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada publishing, 1999. ISNB 80-7169-614-5.

fyziologické a potřeby jistoty a bezpečí. Vztahové potřeby zahrnují vztahy k lidem, se kterými se stýkáme v běžném životě, jako jsou hněv i nenávisť, stejně jako láska a přátelství.

Potřeby vztahové jsou obsaženy na Maslowově pyramidě na třetím stupni sounáležitosti a sociálních potřeb.

Potřeby růstu – do této třetí úrovně zařadil Alderfer potřebu seberealizace, rozvoje vlastní osobnosti a sebevědomí. Této úrovni odpovídá poslední, nejvyšší stupeň pyramidy potřeb. Alderfer se snaží ve své teorii popírat hierarchii potřeb. Dle Maslowa po uspokojení potřeby, která se nachází na nižším stupni pyramidy se její význam ztratí a vzniká potřeba vyšší. V některých případech, ale lidé bývají motivováni zároveň touhou po zisku i potřebou mít pocit sounáležitosti a úspěchu.

Alderfer se dále domnívá, že uspokojením potřeby existenční nebo vztahové klesá jejich potřeba, ale nezaniká. V případě, že se nám nedaří uspokojovat např. potřebu růstu, zesiluje se naše potřeba vztahová. Podobně při neuspokojování potřeb vztahových se zesílí naše potřeba existenční.

### ***Herzbergerova dvoufaktorová teorie***

V roce 1957 zkoumal Herzberg a kol. zdroje ovlivňující spokojenost nebo naopak nespokojenost s prací účetních a techniků. Chtěl vědět podmínky, které lidi uspokojí nebo naopak neuspokojí, kdy se cítí dobře, špatně, i o tom jak dlouho jim pocity vydržely. Na základě tohoto výzkumu vypracoval dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů) a dissatisfaktorů (hygienických nebo také udržovacích faktorů). První skupina satisfaktorů motivuje jedince k podávání vysokého výkonu. Druhá skupina dissatisfaktorů pomáhá vytvářet prostředí pro rozvoj skupiny první.

Hygienické faktory	Politika a administrativní procesy, dohled, pracovní podmínky, plat, vztahy s kolegy, osobní život a vliv práce, společenský status, jistota
Motivační faktory	Pozitivní motivace, uznání, práce sama o sobě, odpovědnost, dosažení cíle, postup, růst

Zde je nutné zdůraznit, že spokojený zaměstnanec se nerovná automaticky motivovaný. Pravděpodobně neexistuje ani vazba mezi spokojeností a výkonem. Herzberger nesouhlasil s tím, že spokojený zaměstnanec může být motivován a nespokojený nemotivován. Usoudil,

že spokojenost a nespokojenost spolu navzájem nesouvisí, nepotvrdilo se, že je-li odstraněna příčina nespokojenosti, je automaticky navozena spokojenost

Herzberg zařadil finanční ohodnocení do hygienických faktorů, popřel vžitou představu mnohých manažerů, že peníze jsou nejsilnějším motivačním prostředkem. Jejich nedostatek tak podle autora způsobuje nespokojenost, ale jejich dostatek nemá trvalý vliv na pozitivní přístup k práci a k motivaci. Tento autorův názor byl jeho následovníky rozvinut v teorii obohacování práce .

Teorie Herzbergerova byla často kritizovaná, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Bezdůvodné závěry byly učiněny na základě malých a příliš specifických vzorcích respondentů. Navzdory tomu má Herzbergerova teorie úspěch, protože bývá pro laika srozumitelná a založená na skutečném životě spíš, než na strohé teorii.

Také snad proto, že v ní zdůraznil význam práce, dobrého pocitu z ní jako jednoho z nejdůležitějších motivačních satisfaktorů.

#### Teorie motivace zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces, čili poznávací teorie, které se zabývají psychologickými procesy, které motivaci ovlivňují, na které co působí, jak vnímají lidé své pracovní prostředí, teorie cíle, očekávání a spravedlivosti. Jsou známy jako poznávací, neboť se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, způsoby chování, jak se interpretují, chápou okolí. Pro vedoucí pracovníky jsou bezpochyby užitečné, neboť poskytují realističtější vodítko k motivování lidí.

Příslušnými procesy jsou:

Očekávání – expektační teorie	Pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k výsledku
Dosahování cílů (teorie cíle )	Motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, které jsou obtížné, ale splnitelné
Volba chování (teorie reaktence)	Volba takového chování, které maximalizuje uspokojování potřeb
Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)	O vnímání lidí, jak se s nimi v porovnání s jinými zachází

Shrneme-li tyto teorie můžeme říci, že se zabývají tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí, jak akceptují pracovní vztahy, zacházení s pracovníky, ale také především jak jsou citliví na spravedlnost, rovnost zacházení, jak dosahují svých cílů.

### ***Teorie spravedlnosti***

Porovnávání lidí v kolektivu, co každý z nich do své práce vkládá, co z ní může naopak získat. Za vklad se považuje čas, loajalita, zkušenost, ochota. Za to všechno pak očekávají odměnu, uznání, benefity, apod. Pokud ale jejich snaha a schopnost není značně oceněna, začne to chápat jako nespravedlivost a pocit krivdy. Každý jedinec nese toto jiným způsobem, jeden začne vyvíjet zvýšenou produktivitu práce, aby na sebe více upozornil, jiný naopak produktivitu značně sníží, v ojedinělém případě může dojít i k podání výpovědi. Někteří jedinci se pokouší řešit situaci například pohovorem o vzniklé situaci.

„Jak připomíná Adam (1965) existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními; a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti“.<sup>26</sup>

S druhou formou spravedlnosti – procedurální je úzce spjato poskytování zpětné vazby pracovníkům. K tomu je velice důležité, aby v organizaci probíhalo pravidelné hodnocení zaměstnanců. K nedostatkům této teorie patří to, že neposkytuje návod jak takové spravedlnosti dosáhnou vždy. Spravedlnost se odvíjí od přístupu k podřízeným, od kvality vnímání pocitů apod.

### ***Teorie očekávání***

Teorii prezentoval v roce 1964 Victor Vroom, který vidí motivaci jako proces řídicí volbu. Je zde kladený důraz na to, jakou snahu, nebo jaké úsilí vynaloží pracovník a jaká je mu za to poskytnuta odměna, zda takovou jakou očekával či nikoli.

V teorii očekávání se setkáváme s pojmy:

- valence nebo též preference, tento pojem vyjadřuje, jaký význam má pro jedince výsledek který za svou snahu obdrží – odměnu či trest; Je zajímavé, že dle Bělohlávka a kol. (2001) může být odměna chtěná, ale i nechtěná. Jako příklad nechtěné odměny uvádí povýšení, které přinese pracovníkovi jen nárůst povinností.

---

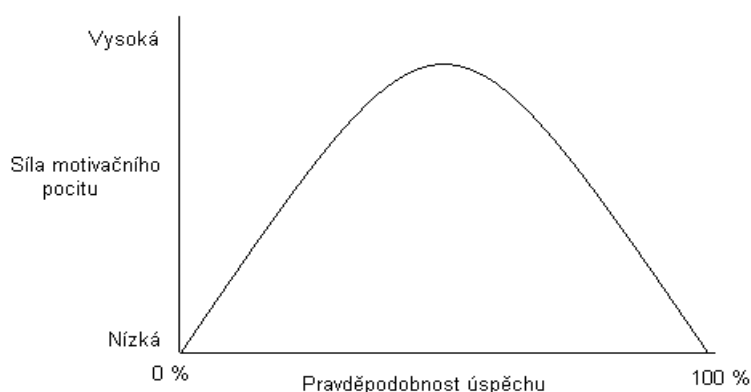
<sup>26</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada publishing, 1999. ISNB 80-7169-614-5.

- expentace – očekávání, tento pojem lze chápat jako víru, že určité chování bude či nebude úspěšné. Nikdo z pracovníků určitě nechce vynakládat marné úsilí, které nepřinese žádný výsledek a nevede k žádnému cíli.

- instrumentalita – chápeme jako subjektivní představu o vztahu mezi výsledkem a odměnou. V případě, že naše pracovní úsilí nebude úměrně oceněno, nebude nás nadále nic motivovat k výkonu. V opačném případě, budeme-li s odměnou spokojeni, vyšší míra instrumentality ovlivní pozitivně naši motivaci, chuť vytvářet něco nového, vyvíjet větší aktivitu.

### Vztah motivace a očekávání

Obrázek: Vliv pravděpodobnosti úspěchu na motivaci<sup>27</sup>



Kritikové teorie očekávání poukazují na její složitost ve srovnání s teoriemi Maslowova a Herzberga. Manažerům však může tato teorie pomoci při výběru nových zaměstnanců pokládáním správných otázek jako například: „Máte nějaká očekávání? Máte nějaké preference, pokud jde o odměnu?“. Znalost odpovědí usnadní vedoucímu pracovníkovi poznat, co pracovníka motivuje.

### ***Teorie cílů***

Podstatou teorie zformulované Lockem a Lathamem je tvrzení, že máme-li stanoven cíl, který je pro nás přijatelný, přiměřeně náročný a měřitelný, naše motivace se zvýší a my podáváme vyšší výkon. Velmi důležitá je zpětná vazba po splnění stanoveného cíle, která nás ujistí o správném výsledku našeho chování nebo nás upozorní na jeho nedostatky.

Při diskuzi nad stanovováním cíle není vhodné postupovat direktivně. Podřízený by se měl spolupodílet na tvorbě cíle, protože jen tak bude zaručeno, že se s cílem ztotožní a cíle bude dosaženo snadněji. Pozor na fakt, že složitější a náročnější cíle mohou motivovat více než cíle

<sup>27</sup> FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 2. vydání, Brno : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.



jednodušší, avšak musí být jasné, že cíle je možné dosáhnout.

Tato teorie je využívána i v procesu řízení na školách. Stanovování a vyhodnocování bývá součástí hodnocení pracovníků na většině škol.

Závěrem uvedu ještě několik zajímavých teorií:

### ***Teorie atribuce***

Tato teorie se zabývá vysvětlením, jak po vynaloženém úsilí a motivaci jsme splnili svůj úkol. Používá při hodnocení čtyři typy vysvětlení – schopnosti, úsilí, obtížnost a štěstí. Vysvětluje-li se úspěch či neúspěch v souvislosti s úsilím, pak to může být i velmi silná motivace. Nesprávné přepisování příčin úspěchu či neúspěchu, nedostatečné zpětné vazby, můžou být naopak demotivující. Je proto důležité poskytovat vždy zpětnou vazbu, komunikovat, hodnotit, radit, apod.

### ***Vytváření vzorů.***

„Lidi je možné motivovat modelováním jejich chování pomocí modelové role či vzoru. To znamená, že někdo, jehož přístup k práci a jeho schopnosti jsou dobré, vytváří jakýsi vzor, který inspiruje a vyvolává touhu následovat příklad poskytovaný tímto vzorem, kterým může být manažer nebo kolega. K vytváření vzorů může dojít tehdy, kdy existuje inspirující vedení lidí, a je také jednou ze sil, které mohou působit uvnitř skupin“.<sup>28</sup>

#### 2.3.8 Motivační program

„Je to soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků školy k práci, a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska školy aktuálně či trvale významné.“<sup>29</sup>

Motivační program uvádí konkrétní systém práce s lidmi ve škole s vyhraněným zaměřením na kladné ovlivňování pomocí motivačních prvků k aktivitě zaměstnanců.

„Motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.“<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada publishing, 1999. ISNB 80-7169-614-5.

<sup>29</sup> PRÁŠILOVÁ M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2006. ISNB 80-244-1415-5.

<sup>30</sup> Eva Bedrnová, Ivan Nová a kol. *Psychologie a sociologie řízení 2.rozšířené vydání*, Praha : Management Press, 2002. ISNB 80-7261-064-3.

Motivační program by měl dodržovat několik důležitých bodů a faktů. Měl by být pestrý a různorodý, měl by klást důraz na celistvost a na význam motivačních prvků, bezpochyby by měl být aktualizován a doplňován novými podněty, neboť každá škola prochází různým obdobím s menšími či většími změnami. Vždy by zde měla být zaznamenána zpětná vazba pro další využívání či nutnou změnu v programu.

Tvorbě motivačního programu by měla předcházet kvalifikovaná analýza, která vyhodnotí silná a kritická místa ve škole, dále pak pozná a zhodnotí všechny skutečnosti, které mají vliv na ochotu a výkonnost zaměstnanců. Úkolem programu je vytvořit podle možností školy takové podmínky motivace, které budou podporovat pracovní motivaci všech aktérů ve škole.

Knihy psychologie a sociologie řízení uvádí několik kroků pro přípravu, tvorbu a realizaci motivačního programu. Ve zkratce uvádím jen několik kroků:

1. analýza motivační struktury – identifikace kritických oblastí v organizaci,
2. stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu – na které oblasti je třeba se zaměřit,
3. zpracování charakteristiky výkonnosti pracovníků – rozdíly, problémy, úkoly, které je třeba řešit,
4. vymezení potenciálních stimulačních prostředků – ujasnit možnosti stimulace, optimální výběr forem stimulace,
5. výběr konkrétních forem a postupů, stanovení a uplatňování podmínek stimulace – stanovit předpoklady úspěšnosti a účinnosti, vhodnosti podmíněnosti a stimulu,
6. sestavení motivačního programu – vytvořit závaznou směrnici, která upravuje činnost vedoucích pracovníků,
7. seznámení všech pracovníků s motivačním programem - důležitý krok, který ukazuje zaměstnancům, že vedení má zájem o jejich spokojenost, má vliv na prožívání, jednání apod.

Motivační program by měl být veřejný, měl by být přístupný ve vnitřním informačním systému.

#### Etapy utváření motivačního programu

Nejen příprava, ale i uskutečnění motivačního programu musí být soustavné a cílevědomé. Vychází se z konkrétních cílů a priorit v řízení pracovníků. „Před tvorbou jakéhokoli systému motivace a odměňování zaměstnanců je třeba jasně stanovit, jaké chování od svých zaměstnanců vyžadujeme a jaké chování tedy chceme formou odměňování posilovat.“<sup>31</sup> Etapy

---

<sup>31</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

přípravy a realizace motivačního programu se dají vymezit takto<sup>32</sup>:

- analýza převažujících forem motivace pracovního jednání zaměstnanců (zjištění struktury hodnotové orientace pracovníků a jejich potřeb),
- stanovení jak krátkodobých, tak i dlouhodobých cílů motivačního programu (např. zvyšování výkonu, kvality, tvořivosti, participace, identifikace s organizací atd.),
- porovnání současné výkonnosti pracovníku s žádoucí výkonností,
- vymezení činitelů se stimulační funkcí (výběr stimulačních prostředků),
- příprava reálného využití stimulačních činitelů,
- příprava dokumentu vyjadřujícího motivační program na určité období,
- kontrola průběhu a realizace motivačního programu,

„Aby motivační program mohl fungovat, měl by splňovat určité podmínky být jasně formulován, aby se snížila možnost nesprávné či zkreslené interpretace, být platný bezvýhradně pro celou organizaci a pracovníky bez výjimky, uskutečňovaný jednotně všemi vedoucími pracovníky. Měl by být v souladu s celospolečenskými normami a zákony.“<sup>33</sup> Následně je nutno motivační program školy zveřejnit, aby byl dostupný všem zaměstnancům nejlépe v dokumentu popisujícím činnost školy, její kulturu a zásady pro řízení pracovníků.

„Motivační programy jsou či mohou být velmi účinnými prostředky zvyšování úrovně řízení. Nelze je však sestavovat jako pouhé soubory – byť sebelépe myšlených – opatření. Vedle nezbytných souvislostí se strategií rozvoje celého podniku musí přihlížet také k psychologickým a sociálním požadavkům účinného ovlivňování lidského jednání a chování v pracovním procesu.“<sup>34</sup> Proto pokud se škola rozhodne ať už vybudovat zcela nový a nebo jen pozměnit již neúčinný motivační program, musí brát zřetel na veškeré výše zmíněné aspekty.

Ať už jsou cíle organizace formulovány jakkoli, je důležité, aby jich bylo dosaženo. A jelikož je cílů dosahováno prostřednictvím lidí ve škole, je nutné věnovat jednotlivcům všestrannou péči. Efektivnost celého systému spočívá v práci s lidmi. A právě motivační program představuje konkretizaci systému práce s jedinci v celé škole. Proto zasluhuje nepřetržitou a dlouhodobou pozornost, aby mohl správně plnit svoji funkci.

---

<sup>32</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha : Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

<sup>33</sup> MAYEROVÁ, M.; BUREŠ, Z.; RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*.. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 1994

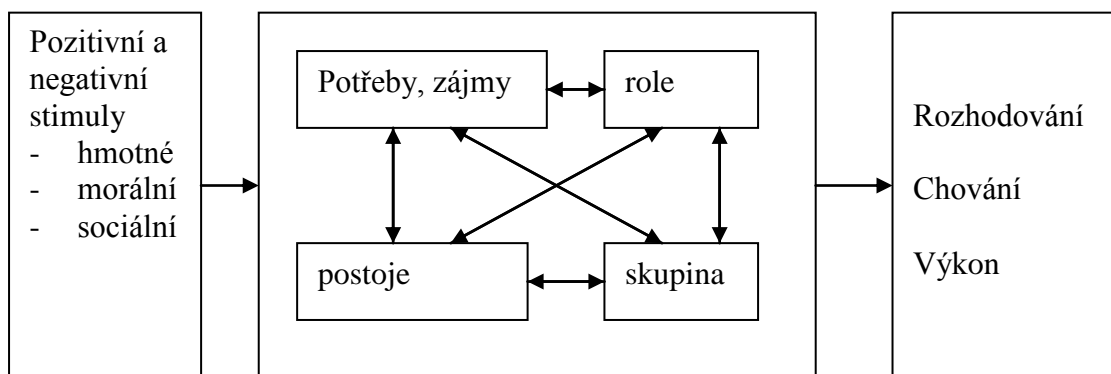
<sup>34</sup> STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha : Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5. s. 52

Tento program lze chápat jako soubor skutečností, které motivují členy kolektivu v souladu se strategickými cíli a úkoly organizace a zároveň ke společenským posláním. Zahrnuje okolnosti a způsoby uplatňování stimulačních prostředků ve škole. V nemalé míře konkretizuje soubor práv a povinností všech pracovníků se zdůrazněním vazby na plnění plánovaných úkolů.

Motivační profil člověka představuje relativně trvalou nebo dlouhodobou orientaci, motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti. Je podmíněn zkušeností člověka.

### 2.3.9 Motivační mechanismus

<b>Stimuly</b> <b>(podněty)</b>	<b>Dynamické pole determinant</b> <b>(na straně osobnosti)</b>	<b>Reakce</b> <b>(jednání)</b>
	<b>(na straně skupiny)</b>	



### 2.3.10 Motivační strategie

Mohou pomoci vedoucím pracovníkům vytvořit odpovídající pracovní prostředí a vyvinout takovou taktiku a postupy, kterými budou posilovat pracovníky k vyšším výkonům.

#### a. měření motivace

Žádný z vedoucích manažerů samozřejmě nemá přístroj na měření vhodné motivace. Zkoumáním postojů, pomocí různých ukazatelů produktivity, frustrací a absencí, pomocí hodnocení, analýzy problémů a nedostatků, ochotě a úsilí, může motivací vše změnit a posílit.

#### *b. oceňování zaměstnanců*

Jsou-li zaměstnanci ve své organizaci váženi a oceňováni za své úsilí, snahu, oddanost, názory a příspěvky, je to jednou z nejvíce oceňovanou motivací podřízenými pracovníky. (toto tvrzení uvádím na základě rozhovorů s jednotlivými učiteli, se kterými jsem měl také možnost hovořit během výzkumného šetření). Oceňování znamená investování do jejich úspěchu, důvěry a posilování jejich pravomocí. Poskytovat jim příležitost spolupodílet se na rozhodování, která se týkají nejen jejich osoby, ale také celé školy. Zacházet s lidmi jako by to byli partneři při vytváření vlastního zisku.

#### *c. odpovědné a angažované chování*

Při dosahování cílů, které si škola stanovila, je třeba zapojit všechny pracovníky, přidělit jedincům i týmům zodpovědnost a kompetence. Odměna je jasně stanovena podle úspěšnosti a angažovanosti.

#### *d. podnikové klima*

Klima ve škole, tradice a hodnoty by měly zdůrazňovat význam školy, vedoucí pracovníci by se měli chovat tak, jak očekávají od svých podřízených.

#### *e. dovednosti v oblasti vedení*

Vedoucím pracovníkům by měla být poskytnuta možnost vzdělávání v oblasti vedení, kde je jednou z částí seznámení s procesem motivace členů svých týmů.

#### *f. vytváření pracovních úkolů a míst*

Zde by se měla uplatnit motivace zejména ve vztahu k potřebám a motivacím s prací, s kterou se každodenně pracovníci setkávají. Pracovní úkoly a místa by se měla tvořit společně podle potřeb celé školy.

#### *g. pracovní výkon*

Proces řízení pracovního výkonu bere v úvahu stanovování dosažitelných cílů, posilování vědomí člověka, dodržování zásady zpětné vazby.

#### *h. odměňování*

Motivace odměňováním je založena nejčastěji na výkonech, spolehlivosti, angažovanosti, samostatnosti apod. Při odměňování je používáno i několik různých forem odměňování, ale je třeba vždy dodržovat systém, být spravedlivý a důsledný.

### *i. rozvoj zaměstnanců*

Úzce souvisí s personálním rozvojem. Motivace zde působí jako podnět k seberozvíjení a sebevzdělávání. Význam motivace je zde vést lidi k učení. Motivační strategie by měla všechny výše uvedené prvky obsahovat proto, aby proces motivace úspěšně a zodpovědně podpořil záměry, které se vedení školy snaží při řízení lidí ve své škole uplatňovat.

#### 2.3.11 Manažerská motivace

Manažerská motivace je umění vytvořit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit činností, které jsou v souladu s cíli firmy. Manažerské motivování se uskutečňuje manažerskými technikami a systémem odměn a trestů, vychází z určitého modelu pracovní motivace. Manažerská motivace a stimulace využívá všech dostupných teorií a postupů, je ale vždy považována za tvůrčí čin, na který není možné nalézt nějakou šablonu platnou pro všechny situace.

#### Účel motivace

Účelem motivace je vzbudit v jedinci či kolektivu touhu a přání dělat nebo udělat něco, co je v souladu s cíli a v zájmu organizace. Účelem je také přesvědčovat, což má podobný účinek jako motivování. Jde o to, aby chování pracovníků bylo v souladu se zájmy organizace. Srovnáme-li pojmy donucování a přesvědčování s účelem motivace, tak se zde objevují pojmy jako je touha, přání, nadšení, zápal, zaujetí, osobní angažovanost, emocionální zapojení – to vše má každého motivovaného povzbudit, což je účelem motivace.

Činnost lidí, kteří jsou motivováni a těch, kteří jsou nuceni, může být navenek shodná. Rozdíl je zejména ve vnitřním prožívání dané činnosti. Toto vnitřní prožívání se často projevuje navenek a způsobuje rozdílné materiální výsledky. Vnější výsledek, který získáme donucením, může být stejný jako výsledek, kterého jsme dosáhli motivací. Účelem motivace ale je, aby byl jiný vnitřní pocit jedince, který se podílel na výsledku. Vnitřní pocit je na rozdíl od donucení (negativní pocit) u motivace pocit pozitivní.

## **2.4 Motivace a morálka**

V mezilidských vztazích, při kontaktu s mladými lidmi i s dospělými, si všímáme toho, že každý jedinec se chová poněkud odlišně, k určité činnosti přistupuje s větším či menším zájmem, radost a uspokojení prožívá a pociťuje při působení nestejných podnětů. Každé chování či jednání člověka je vždy určitým způsobem motivováno. Každý jedinec reaguje

na určité činitele motivace jinak, některé ho podněcují, aktivizují nebo naopak ho tlumí či brzdí. Hovoříme-li o motivaci, je důležité zahrnout i pojem motiv.

#### 2.4.1 Motiv

Motiv je považován za příčinu k povzbuzení k určitému druhu činnosti a jednání člověka. Má svůj cíl, směr, intenzitu, trvalost a průběh činnosti. Motivem je každá vnitřní pohnutka, která člověka podněcuje k určitému jednání, vyúsťuje v aktivitu člověka. Motiv je dostatečně silná pohnutka, která přinutí člověka jednat. Většina lidí jedná právě na základě motivů. Ty můžeme rozdělit na motivy vědomé a nevědomé, působí vždy v součinnosti s jinými motivy. Aktivizující účinek k motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo cíle, dokud není motiv naplněn nebo uspokojen. Pak se motiv vytrácí.

Mezi základní motivy řadíme:

- potřeby,
- zájmy - získaný motiv, který se projevuje kladným vztahem člověka k předmětům nebo činnostem, které ho upoutávají po stránce poznávací nebo citové; vyhraněný zájem označujeme pojmem záliba,
- zvyky, návyky – za určitých okolností vykonávat určitou činnost,
- cíle - uvědomělý směr aktivity, když chceme něčeho dosáhnout, něco vykonat, něčemu se vyhnout, něco dělat či nedělat apod.
- přání,
- hodnoty,
- postoje,
- emoce,
- ideály - jsou vzorové cíle, např. ideál životního partnera, způsob života apod.,
- pud - vrozená pohnutka činnosti, označení pro energii nebo cílenou činnost až nutkání (pud pohlavní, mateřský apod.),
- aspirace (ambice) - snaha o sebeuplatnění, vyniknutí; někdy se označuje také jako ctižádost,

Každý člověk je dosti složitá osobnost, na každého působí jiné a jinak motivační síly, které se vzájemně ovlivňují a souvisejí s dalšími aspekty vývoje člověka například s učením, zráním, výchovou i sociálním začleněním. Poznat motivační síly svého konkrétního chování, porozumět motivaci druhých, znamená lépe poznat sám sebe i ostatní a vyznat se v nich.

Poznávání motivů lidského chování nepochybně ztěžuje to, že stejné chování několika lidí je zpravidla motivováno odlišnou kombinací motivů. Navíc některé pohnutky si člověk uvědomuje, jiné jen částečně nebo vůbec ne.

#### Rozděluje tři základní motivy:

- aktivní motiv - výrazně podněcuje pracovní výkony,
- podporující motiv - do této kategorie zahrnujeme atmosféru na pracovišti,
- potlačující motiv - odvádí jednotlivce ale i celé kolektivy od práce,

#### Motivovanost

Motivovanost člověka ovlivňují společenská kritéria a normy (morální kodex, právní normy, občanské požadavky atd.).

##### 2.4.2 Morálka

Morálka znamená celkovou představu správného jednání ve společnosti. Od pravidel zdvořilosti se liší tím, že se týká věcí závažných a podstatných, na druhé straně od práva se liší tím, že se nedá soudně vymáhat a na její porušení nejsou sankce (tresty). Stěžejním kamenem morálky je zásada nikomu neškodit a neublížovat, případně předcházet i poškození druhých, například formou jednoduchých zákazů či příkazů. V morálce jsou známá některá rčení často zvaná jako „Zlatá pravidla“

- „Co nechceš, aby ti jiní činili, nečiň ty jim.“
- „Jak chcete, aby lidé jednali s vámi, tak jedněte vy s nimi.“
- „Člověk se nemá vůči druhým chovat způsobem, který je mu samému proti mysli. To je jádro vši morálky. Všechno ostatní plyne ze sobecké žádostivosti.“

Souvislost motivace a morálky (především pracovní) spočívá dle mého v tom, že špatně motivovaný pracovník, který přestává být součástí týmu a není mu prospěšný, narušuje vztahy v týmu. Je-li pak ještě k tomu ve vedoucí funkci a ostatní zjistí, že se lidově řečeno „veze“, mohou ve svých aktivitách polevovat a klesá všeobecně morálka v kolektivu. Tento názor podporuje ve své knize Lenka Kolajová, která uvedený jev popisuje jako sociální lenost.

„Sociální lenost se projevuje v těchto momentech:

- Úkol je vnímán jako nedůležitý
- Členové se domnívají, že jejich přínos k plnění cílů nelze rozpoznat.



- Členové skupiny si myslí, že ostatní odbývají práci.<sup>35</sup>

Všeobecně lze říci, že vztah motivace a morálky spolu souvisí a je přímo úměrný, tedy s poklesem motivace nastává posléze určitým způsobem i pokles pracovní morálky.

Vnitřní morální vědomí lidí škola příliš neovlivní, ale hlavním důvodem usměrňovat morální jednání lidí ve škole je to, že nemorální člen týmu by měl být z kolektivu vyčleněn. Při posilování morálky je důležité udržovat komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, vůdcové by měli naslouchat dění v kolektivu, být poradci pro jednotlivé týmy.

Posilovat morálku ve škole je snaha vychovat kolektiv například k pomoci kolegovi s prací, kterou nestíhá, dřív než odejde sám domů, práci dělat zodpovědně a svědomitě, předvídat změny a problémy, které mohou nastat, snažit se nenechávat práci na druhých, apod. Morálka stejně jako motivace má významný vliv na celkovou úroveň a tím i kvalitu školy.

## **2.5 Shrnutí pravidel pro každého vedoucího pracovníka**

- motivujte vlastním příkladem,
- chovejte se v osobním i profesionálním životě tak, aby si každý vážil vás, vaši rodiny i vaši školy,
- operujte ve středu pole, nikdy po jeho okrajích,
- vytvořte a udržujte atmosféru vzájemné důvěry,
- naslouchejte svým podřízeným a buďte otevření k novým myšlenkám,
- vybízejte každého ze svého kolektivu, aby na sebe bral rizika, projevoval iniciativu, přicházel s výsledky, nebál se dělat chyby,
- vytvořte nápomocné prostředí,
- postarejte se o to, aby při vytváření něčeho nového byla i legrace a zábava,
- uspořádejte pro svůj kolektiv společnou akci pro uvolnění a k načerpání inspirací
- veškeré informace předávejte všem a včas,
- motivujte kolegy, aby si vyšetřili trochu času a bez přerušení se soustředili na své priority,
- nadhod'te pracovníkům nějaký problém a požádejte je, aby navrhli řešení,
- rozbijte bariéry, pokud nějaké máte, mezi kabinety, stupni, vedením a podřízenými, pedagogickými a nepedagogickými pracovníky,

---

<sup>35</sup> KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce-jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1764-6.

- motivujte pracovníky k příležitostem a dejte jim vědět, že se nic neděje, neuspějí-li,
- dávejte možnosti i spontánním věcem, oprostěte se od rutiny nebo zavedených činností,
- myslte na smích a humor, lépe se vstává a chodí do práce,
- podporujte a posilujte práci v týmech,
- mějte po ruce vždy vhodný, jednoduchý formulář na rady, podněty a návrhy,
- umístěte viditelně a na dostupném místě schránku pro podněty nejen z řad pracovníků, ale i žáků,
- vyhodnocujte nápady, reagujte na ně, částečně se zabývejte i na první pohled podněty nevýznamnými,
- nemějte pocit že jedinou motivací pracovníka jsou finance, skutečnou motivací může být i pocit, že kolega může něčím přispět,
- buďte sami sobě těmi nejtvrďšími konkurenty,

#### 2.5.1 Několik motivací v heslech

- plná a svobodná komunikace, nezávislá na postavení nebo moci ve škole,
- vedení by se mělo spoléhat na všeobecný souhlas než na donucování nebo kompromisy,
- vliv založený spíše na kompetencích a znalostech než na fantaziích, osobních rozmarech nebo moci,
- atmosféra – uvolněná, založená na důvěře, ochotě, aktivitě,
- řešení konfliktu, nevyhýbání se řešení, snaha o vyřešení, ochota vyřešit racionálním způsobem,
- určit nápadné a snadno dostupné místo, kam by mohli zaměstnanci dávat své stížnosti, návrhy řešení, rady,
- veřejně uznejte pozitivní dopad snahy kolegů o řešení problémů,

### **3 Výzkumná část**

#### **3.1 Zaměření výzkumu**

Jednou ze základních otázek při vedení pedagogického kolektivu je ta, co je hnacím motorem učitele při jeho práci, co odlišuje profesně úspěšného pracovníka od podprůměrného. Jaké motivy vedou učitele k tvůrčí práci, který z motivů má větší váhu než jiný. Co vede kolektiv k tomu, aby se ztotožnil a šel při plnění úkolů a cílů za svým managementem? Lidská motivace- především její zkoumání - je poměrně náročná. Pracovník si svoji motivaci sám běžně neuvědomuje, a proto je pro něj obtížné o ní hovořit, měřit ji a stanovit vlastní motivy i motivy jiných. Motivace je silou člověka posunout se někam dál, touhou dosáhnou na stanovené cíle.

Existuje celá řada studií a publikací, i od uznávaných autorů, kteří se motivací zabývají, a to ve více či méně obecné rovině. Přínos této práce proto vidím především v zaměření na užší skupinu vedoucích pracovníků středních škol severního regionu Čech a ve vyhodnocení jejich zkušeností s motivací jim podřízených pracovníků.

#### **3.2 Cíl výzkumu**

Zjistit podněty, směry, poznatky, skutečnosti a inspirace – „těžiště“, které management spatřuje v motivačních procesech tak, aby byly dlouhodobě efektivní. Pro dosažení tohoto cíle jsem zvolil dotazníkové šetření a stanovil několik předpokladů.

#### **3.3 Stanovení předpokladů**

Šetřením byly ověřeny následující předpoklady :

1. Management středních škol cítí potřebu motivovat své podřízené kolegy ve své každodenní práci.
2. Motivace je prováděna nejčastěji ve formě finanční odměny, která je pro pracovníky největší motivací a je prováděna intuitivně.
3. Vedoucí pracovníci si pro časovou tíseň žádné závěry ani výsledky nezakládají.
4. Vedoucí pracovníci používají motivaci k plnění strategického plánu a dosažení cílů školy.
5. Vedoucí pracovníci by přivítali stručnou příručku – průvodce způsoby motivace pracovníků na střední škole.
6. Kromě finanční odměny k velmi silným motivačním prvkům patří i uznání.

### **3.4 Metody výzkumu**

Pro ověření předpokladů jsem zvolil kvantitativní výzkum, který se mi jeví jako nejvhodnější. Jako výzkumnou metodu k zjišťování motivačních prostředků jsem si vybral kvantitativní metodu dotazníkového šetření. Podle Gavory je dotazník určen především pro hromadné získávání údajů. Myslí se tím získávání údajů o velkém počtu odpovídajících. Proto se dotazník považuje za ekonomický výzkumný nástroj. Může jím být získáno velké množství informací při malé investici času. Dotazníky umožňují v krátkém čase, s minimálními finančními náklady, získat větší množství informací. Je možné touto formou oslovit větší počet respondentů.

Výhodou dotazníku je také v relativně kratším čase možnost jeho zpracování a vyhodnocení, také technika analýzy výsledků se jeví jako výhodnější než například při rozhovoru. Nevýhodou může být zkreslení odpovědí některých dotazovaných, neboť mohou odpovídat tak, jak si myslí, že by to mělo být správně. Dotazníkům bývá někdy vyčítáno, že nezkoumají, jací jsou respondenti ve skutečnosti, ale jen to, jak sebe vidí a nebo jak by chtěli být viděni. Proto jsem zvolil dotazníky anonymní, aby nedocházelo ke zkreslení, v jeho úvodu opatřený průvodním dopisem. Anonymní forma dotazníku může u respondentů podnítit větší upřímnost. Nevýhoda této techniky se skrývá v riziku povrchnosti získaných odpovědí či v nízké návratnosti dotazníků. Respondentovi také nemusí vyhovovat ani jedna z nabízených odpovědí, a poté jeho odpověď přesně nevyjadřuje jeho názor.

Dotazník obsahuje 21 otázek, které oslovení vedoucí pracovníci vyplňovali v den předání. Výhodou bylo i to, že sběr jsem prováděl osobně a některé poznatky tak získal nejen z dotazníků, ale i z neřízeného rozhovoru.

### **3.5 Respondenti a návratnost**

Cílovou skupinu mého dotazníkového šetření tvořili ředitelé, případně zástupci ředitele středních škol z Ústeckého a zčásti Libereckého kraje. Dotazníky jsem zadával osobně na výstavách škol zaměřených na volbu povolání žáků základních škol, kterých jsem se zúčastnil v rámci prezentace naší školy např. v Liberci, České Lípě, Litoměřicích, Ústí nad Labem, Mělníce, Lounech, Žatci, Mostě, Děčíně apod. v měsíci říjnu až prosinci. Ve dvou případech se časově kryly dvě výstavy, na kterých mě zastoupila kolegyně. Osobní rozdávání jsem zvolil z důvodu návratnosti, neboť jsem předpokládal větší úspěšnost. Toto se mi potvrdilo, neboť ze zadaných 76 dotazníků se mi vrátily všechny, tudíž návratnost byla 100 %. Za další klad považuji i fakt, že při výběru dotazníků jsem měl možnost i diskutovat

s některými řediteli a zástupci škol, kteří měli o dané téma zájem a sami se někdy zabývali otázkou účelné motivace. Při těchto rozhovorech jsem měl možnost získat i další zkušenosti a praktiky, které někteří považují za úspěšné, ale i naopak i ty, které se jim neosvědčily. Výsledky rozhovorů jsou také uvedeny v bakalářské práci.

V dotazníku jsem předložil respondentům 21 většinou uzavřených otázek, kdy měl respondent možnost výběru z několika odpovědí. U některých otázek mají dotazovaní možnost vypsát jiné odpovědi, než je v dotazníku uvedeno. Takto se naskýtá možnost získat celistvější pohled na motivaci a její aplikaci. Tímto řešením jsem dal možnost respondentům doplnit odpovědi, na které jsem opomněl.

### **3.6 Pilotáž**

Před dokončením finální verze dotazníku jsem si na malém vzorku ředitelů v počátku výstav škol ověřil srozumitelnost a relevantnost každé z otázek. Oslovení dotazník vyplňovali s vědomím, že jde o zkušební verzi a s mou žádostí, aby zaujali kritické stanovisko ke každé z otázek. Formou rozhovoru jsem pak zjišťoval jejich stanoviska. V některých případech byla formulace otázek méně srozumitelná, a proto jsem jejich znění upravil. Tři otázky jsem poté z dotazníku vyřadil, protože jsme společně došli k závěru, že jejich vypovídací hodnota je minimální. Naopak jedna otázka do dotazníku na základě pilotáže přibyla, a to otázka č. 21. Oslovení vedoucí pracovníci totiž v průběhu rozhovorů často zmiňovali názory na to, co je u jejich zaměstnanců prioritní, polemika se často rozvíjela na téma peníze x uznání nebo prostředí x humor na pracovišti.

### **3.7 Výsledky výzkumu**

#### **3.7.1 Potvrzení či vyvrácení předpokladů**

V druhé fázi výzkumu (po dotazníkovém šetření) jsem analyzoval data, která jsem získal především z vyhodnocení odpovědí respondentů a která se vztahují k potvrzení či vyvrácení předpokladů. Z dotazníku jsem vytřídil otázky tak, jak se vztahovaly k jednotlivým předpokladům, abych z nich mohl získat relevantní informace. Do výsledků šetření jsem zařadil jak školy gymnaziálního typu, tak střední odborné školy a střední odborná učiliště. Je také samozřejmé, že závěry, které z výzkumu vyloučím, nelze zobecnit pro všechny ředitele a zástupce. Nicméně některé zobecňující a specifické pohledy, které by měly vedoucím pracovníkům pomoci s motivací podřízených, z tohoto výzkumu vyloučím. Specifikum vidím již v tom, že výzkum je zaměřen na především vysokoškolsky vzdělané pracovníky v oblasti

školství, jejichž práce je často velice variabilní a psychicky náročná a u nichž mnohdy zcela nefunguje to, co v jiných profesích.

### **Předpoklad č. 1**

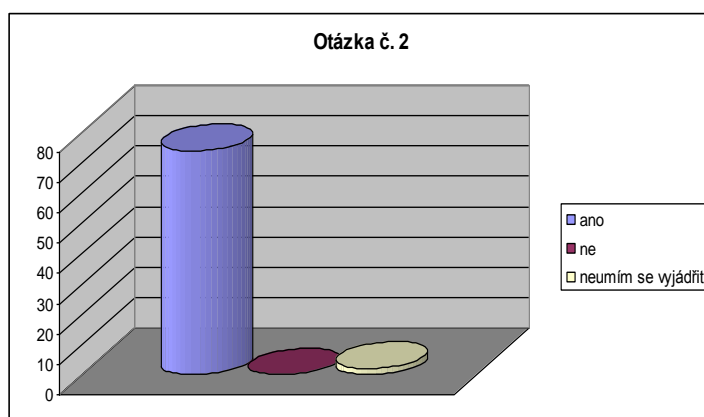
*Management středních škol cítí potřebu motivovat své podřízené kolegy ve své každodenní práci.*

K vyvrácení nebo potvrzení tohoto předpokladu jsem využil z dotazníku vyhodnocení otázek č. 2, 3, 4, 5.

#### Otázka č. 2

Je nutností motivovat své podřízené?

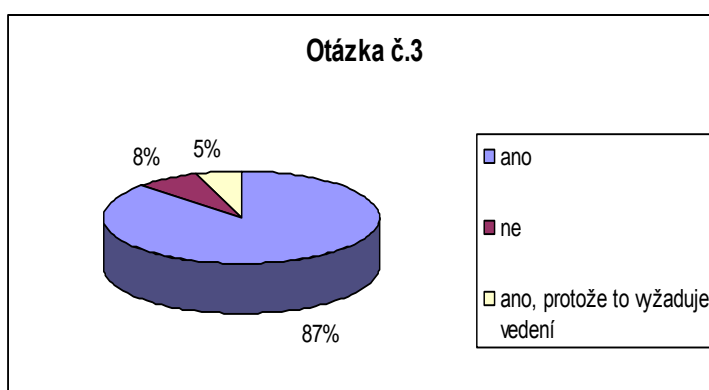
ano	74
ne	0
neumím se vyjádřit	2



#### Otázka č. 3

Motivujete své pracovníky?

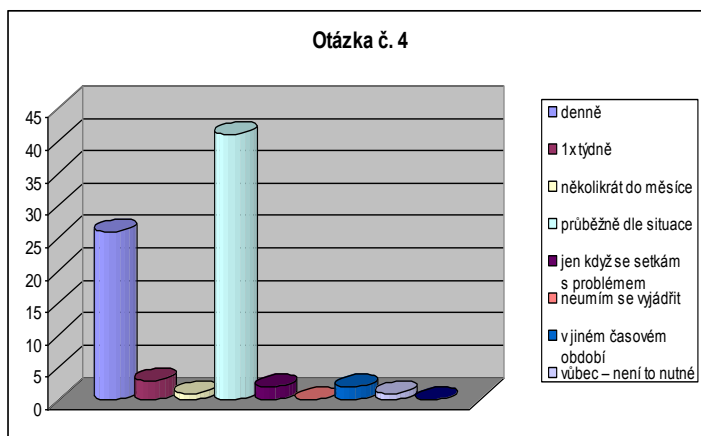
ano	66
ne	6
ano, vyžaduje to vedení	4



#### Otázka č. 4

Můžete odhadnout jak často používáte ve své práci motivaci?

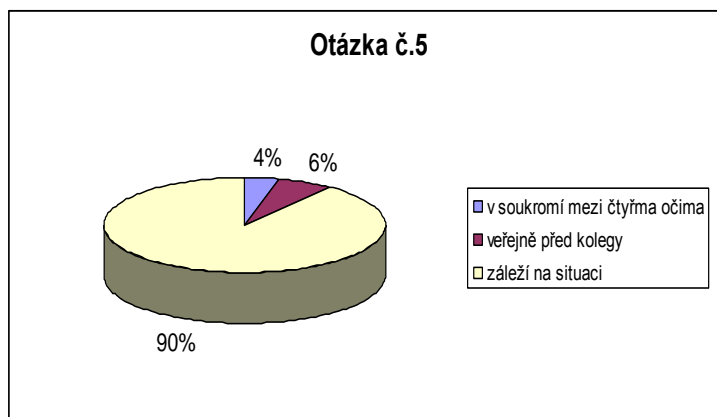
denně	26
1x týdně	3
několikrát do měsíce	1
průběžně dle situace	41
jen když se setkám s problémem	2
neumím se vyjádřit	0
v jiném časovém období	2
vůbec – není to nutné	1
není to potřeba	0



#### Otázka č. 5

Motivujete pracovníky spíše:

v soukromí mezi čtyřma očima	3
veřejně před kolegy	5
záleží na situaci	69



Z příložených vyhodnocených odpovědí a grafů je zřejmé, že drtivá většina vedoucích pracovníků považuje motivaci za nutnost ve své práci. S jejím uplatněním je to podobné, i když 8% respondentů odpovědělo negativně. Trochu zarážející je zjištění, že malá skupinka vedoucích pracovníků motivuje své podřízené jen proto, že to vyžaduje ředitel nebo zřizovatel. S několika jsem vedl nad dotazníkem rozhovor, z kterého vyplynulo, že tento požadavek (motivace jako příkaz) se objevila na školách, kde se ředitel „schovával“ za svého zástupce a touto cestou si vytvářel „alibi“. Je zřejmé, že tento způsob motivace není efektivní a vytváří pouze venkovní dojem, že podřízení si nemají na co stěžovat, protože motivování přeci jsou. Pro vedoucí pracovníky je motivace, jak vypovídají výsledky otázky č.4, z velké části denní činností, pro majoritní část je použití motivace záležitostí průběžnou (čili dle

situace), což je ještě více uspokojující. Velká část respondentů motivuje své podřízené podle situace buď veřejně nebo v soukromí.

Jak tedy vyplývá z předešlých konstatování a grafů, ředitelé a ostatní vedoucí pracovníci motivaci jako prostředek vedení lidí využívají.

**Proto si myslím, že předpoklad č.1 je správný a můžeme ho potvrdit.**

## Předpoklad č. 2

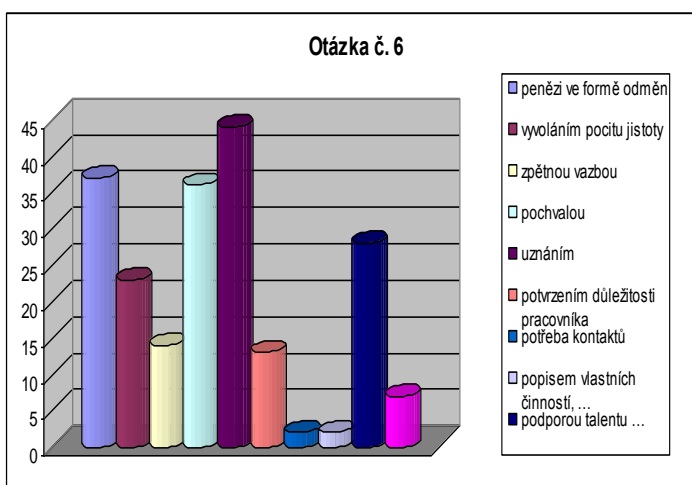
*Motivace je prováděna nejčastěji ve formě finanční odměny, která je pro pracovníky největší motivací a je prováděna intuitivně.*

Potvrzení nebo vyvrácení tohoto předpokladu jsem hledal v otázkách č. 6, 7, 13.

### Otázka č. 6

Jakými metodami provádíte motivaci?

penězi ve formě odměn	37
vyvoláním pocitu jistoty	23
zpětnou vazbou	14
pochvalou	36
uznáním	44
potvrzením důležitosti pracovníka	13
potřeba kontaktů	2
popisem vlastních činností, ...	2
podporou talentu ...	28
hrozbou sankcemi	7

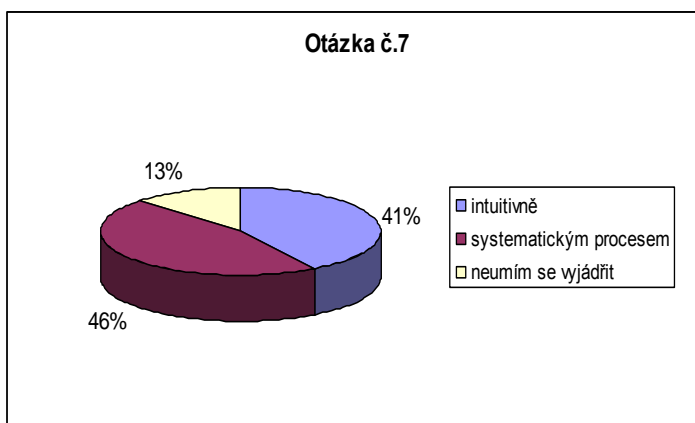




### Otázka č. 7

Jakým způsobem provádíte motivaci?

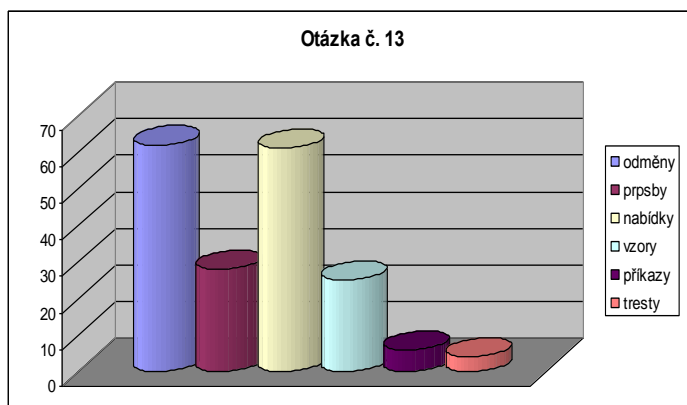
intuitivně	32
systematickým procesem	36
neumím se vyjádřit	10



### Otázka č. 13

Které s níže uvedených motivačních prostředků používáte (nebo je nutné používat).

odměny	62
prosby	28
nabídky	61
vzory	25
příkazy	6
tresty	4



Peněžní odměna je jednou z nejčastějších forem motivace a je zřejmé, že její role je nezaměnitelná již z existenčních důvodů každého zaměstnance. Není však jediným motivačním prostředkem, a tak bylo velmi zajímavé položit si otázku, jestli je či není její role dominantní. Okolo peněz, platů, mezd a odměn se točí velmi často diskuze jak na poradách, tak i v osobních rozhovorech s vedením nebo v kuloárech. Bylo proto velmi zajímavé položit si otázku, zdali finanční odměna hraje u vedoucích pracovníků středních škol opravdu takovou roli, jakou jí veřejnost mnohdy přisuzuje.

Překvapivé výsledky přinesly odpovědi na otázku č.6. Z odpovědí sice vyplývá (a je to asi i pochopitelné), že finanční odměny jsou důležitou motivační složkou, ale zároveň se ukázalo, že vedoucí pracovníci na základě svých zkušeností nesázejí jenom na ni. Nezbytným

motivačním prvkem se jeví především uznání pracovníka, které je prioritní, a také pochvala, která také hraje velmi silnou roli při posilování motivace pracovníků. Středovou pozici pak zaujímá pocit jistoty ve stabilním zázemí školy (perspektiva dlouhodobého zaměstnání), a také podpora talentu učitele. Sankce jako forma motivace se jeví jako naprosto neúčinné a vedoucí pracovníci to tak i cítí. Dá se tedy shrnout, že *finanční odměna nehraje* až tak velkou roli, pokud je motivace také cílena na zájem o pracovníka, jeho uznání, využívání pochval za dobře splněný úkol, na pocit stability a odborný růst. Středoškolský učitel tedy v těchto podmínkách pracuje daleko lépe, než kdyby byl pouze přeplácen a ostatní motivační složky se vytratily.

Podobné výsledky dává i vyhodnocení otázky č. 13. Vedení středních škol chápe a využívá motivační sílu finanční odměny, ale uplatňuje i formu nabídky (rolí, funkcí, úkolů), která je dle jejich zkušeností také velmi motivační. Nepodceňuje v druhé řadě ani efektivitu prosby, je-li použita ve správné chvíli a správným způsobem. Z těchto poznatků vyplývá, že středoškolští učitelé nejsou prioritně motivováni finanční odměnou, ale i nepeněžní motivy, které hrají při jejich výkonu nemalou a dá se říci téměř prioritní roli.

Poměrně zajímavou odpověď přinesly výsledky otázky č. 7. Předpokládal jsem, že v dnešní uspěchané době systematickou motivaci nebude provádět mnoho vedoucích pracovníků a že se spíše uchýlí k intuici podle nastalých podmínek. Pravda je ale ta, že systematickost v provádění motivace používá téměř 50% dotázaných.

**Proto se domnívám, že předpoklad č. 2 v části týkající se finanční odměny nemůžeme plně potvrdit, dále pak že v části týkající se intuitivního provádění motivace taktéž není zcela správný.**

### **Předpoklad č. 3**

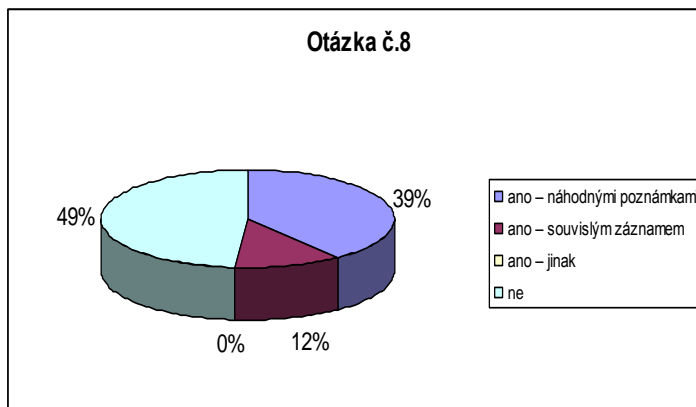
*Vedoucí pracovníci si pro časovou tíseň žádné závěry ani výsledky nezakládají.*

Abych zjistil, zda lze tento předpoklad potvrdit či nikoli, použil jsem odpovědi z otázek č. 8, 9, 10, 11.

### Otázka č. 8

Zaznamenáváte si pravidelně výsledky Vaší motivace?

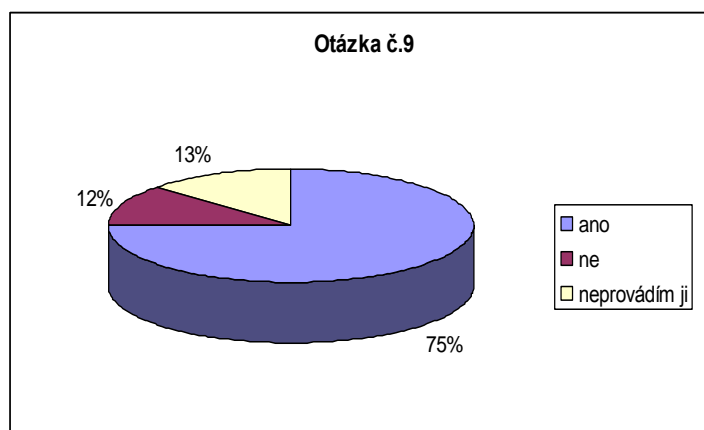
ano – náhodnými poznámkami	30
ano – souvislým záznamem	9
ano – jinak	0
ne	37



### Otázka č. 9

Zbývá Vám čas na průběžnou motivaci?

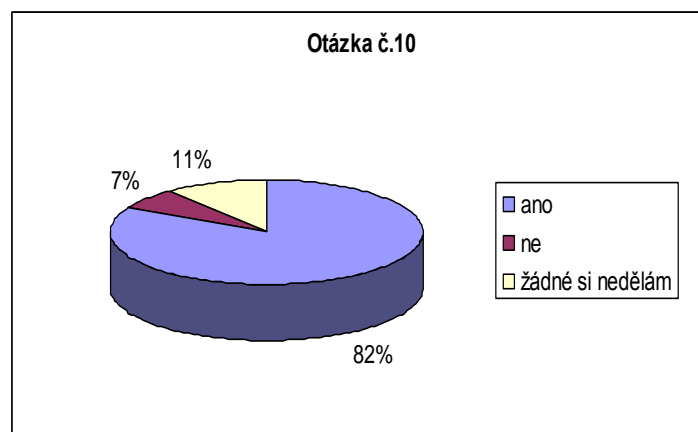
ano	57
ne	9
neprovádím ji	10



### Otázka č. 10

Uplatňujete závěry motivačních výsledků ve své řídicí praxi?

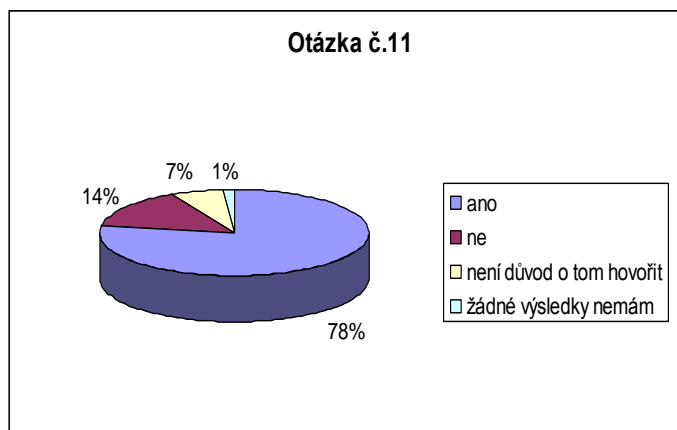
ano	63
ne	5
žádné si nedělám	8



### Otázka č. 11

Mluvíte o svých výsledcích motivace se svými kolegy (ředitel – zástupce, zástupce vedoucí předmětových komisí, apod.)?

ano	59
ne	11
není důvod o tom hovořit	5
žádné výsledky nemám	1



Vytiženost vedoucích pedagogických pracovníků je značná, školská agenda patří k těm nejnáročnějším, naskytá se tedy otázka, zdali vedení škol má v tomto značném shonu čas na analýzu motivačních nástrojů, které byly použity, a také čas na diskuzi o závěrech, které z ní vyplynuly. Nebo zdali jen nahodile motivují a k výsledkům motivačního procesu se nevracejí. Jak vyplývá z odpovědí na otázku č. 8, opravdu pravidelné záznamy o výsledcích motivace si vede jen mizivá část vedoucích pracovníků, ve většině případů si záznamy nevedou vůbec anebo pouze ve zkratce. To znamená, že nevytvářejí žádnou historii „motivačního vlákna“ podřízených pracovníků, což je možná trochu na škodu, protože podobná „historie“ by jim mohla pomoci rozklíčovat povahu pracovníka a pomoci vytvořit souhrn motivačních prostředků, které jsou u něj nejúčinnější. Absence této činnosti je dle mého zaviněna již dříve zmíněnou časovou tísní. Nicméně průběžné závěry z výsledků motivace provádí dominantní skupina oslovených. V průběhu diskuze nad dotazníky se vedoucí pracovníci u této otázky (otázka č.10) vyjadřovali v tom smyslu, že dílčí závěry vyvozují jako naprosto samozřejmou věc, bez které by byli schopni jen těžko pokračovat v motivování lidí.

Souběžně s vytvářením závěrů většina vedoucích pracovníků o nich také v rámci širšího či užšího vedení diskutuje, vyměňuje si poznatky o efektivitě motivace a (dle neřízených rozhovorů) koriguje svoje závěry se závěry ostatních členů vedení. Zajímavou myšlenku související s touto korekcí vyslovil jeden z managerů, a to, kde končí korekce závěrů

a kde začíná ovlivňování jiným členem vedení. Tato hranice je, myslím, velmi tenká, a je asi na každém, aby nebezpečí ovlivňování vytušil a dokázal ho eliminovat.

Potěšující skutečností je, že čas motivovat své podřízené si umí vyčlenit celých 75% dotázaných. To dokazuje, že nutnost a efektivitu motivace kladně vnímá dominantní skupina vedoucích pracovníků.

Z výše uvedeného vyplývá, že vedení středních škol provádí na základě výsledků motivace zpětnou vazbu a využívá ji. Dává motivaci ve své práci časový prostor.

**Na základě provedeného šetření tedy můžeme konstatovat, že předpoklad č. 3 je správný.**

#### **Předpoklad č. 4**

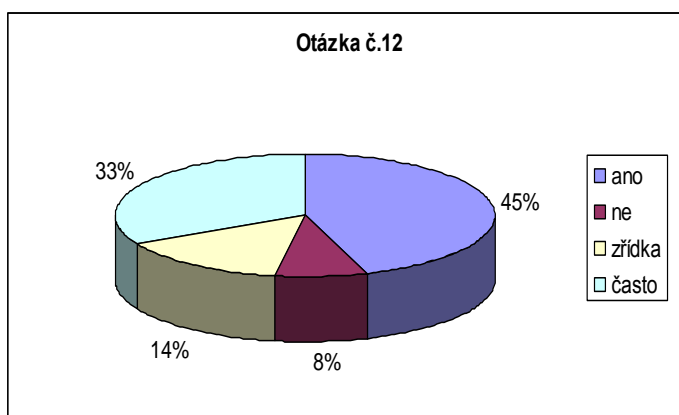
*Vedoucí pracovníci používají motivaci k plnění strategického plánu a dosažení cílů školy.*

Pro zjištění výsledků k tomuto předpokladu jsem vybral otázky č. 12, 15, 20.

#### Otázka č. 12

Používáte motivaci proto, aby se práce vašich podřízených co nejvíce slučovala s vašimi potřebami, postoji, zájmy, hodnotami, ideály, návyky?

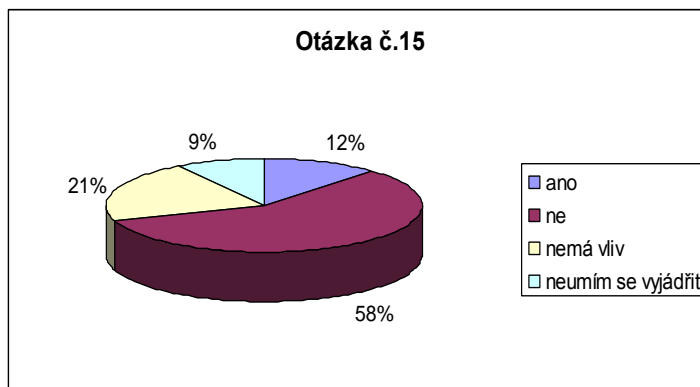
ano	34
ne	6
zřídka	11
často	25



### Otázka č. 15

Změnil se Váš vztah k provádění motivace v souvislosti se zavedením vlastního hodnocení školy?

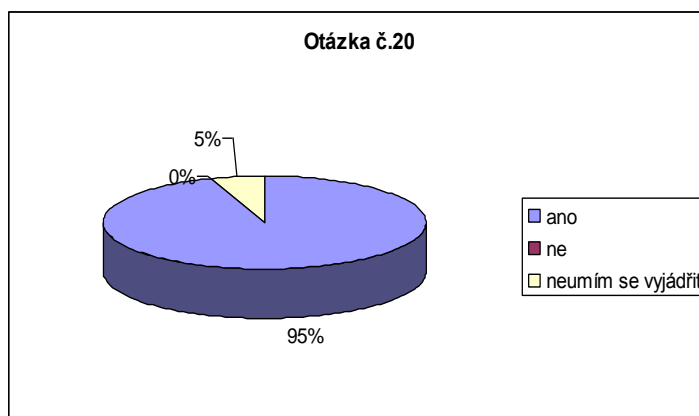
ano	9
ne	44
nemá vliv	16
neumím se vyjádřit	7



### Otázka č. 20

Domníváte se, že využitím motivace by škola zvýšila kvalitu poskytovaného vzdělávání?

ano	72
ne	0
neumím se vyjádřit	4



To, že vedoucí pracovníci využívají motivaci jako svou každodenní součást práce potvrdil již předpoklad č. 3. Při motivování podřízených vedoucí zcela jistě přizpůsobuje použití svých motivačních prostředků tak, aby se výsledek co nejvíce přiblížil jeho představám. Toto je konstatování poměrně pochopitelné a odpovídají mu i odpovědi v otázce č. 12. Každý, a nejenom vedoucí pracovník, má snahu při kolektivní činnosti „přesvědčit“ ostatní, že jeho řešení, volba nebo cesta je ta nejlepší.

Jak to však je s motivací v souvislosti s tak důležitým nástrojem ovlivňujícím kvalitu vzdělání jako je vlastní hodnocení školy. Vlastní hodnocení školy je dokument, který by měl vedení poskytnout zpětnou vazbu a analýzu současného stavu školy, a tím se „spolupodílet“

na vytvoření strategického plánu a cílů. Jeho vypracování je týmovou prací, na které se podílí celá řada podřízených a sociálních partnerů. Jak vyplývá z výsledků otázky č 15, vedení necítí potřebu nějakým způsobem nástroje motivace měnit, přizpůsobovat je potřebám plnění nastalého úkolu. Motivaci používají, ale z rozhovorů naopak vyplynulo, že velký počet dotázaných nevidí ve vlastním hodnocení školy přínos, a to především z toho důvodu, že se jedná o analýzu předkládanou dalším úřadům. Tento fakt je pro vedení škol natolik nemotivující, že nejenže nepodporují u členů kolektivu potřebu kvalitně vypracovaných podkladů, ale nemotivují je v některých případech vůbec. V lepším případě ani nezkoušejí měnit motivační prvky k dosažení větší aktivity pracovníků v tomto směru.

Strategický plán a cíle školy jsou zcela jistě podřízeny zajištění činnosti, tedy především vzdělávání a jeho kvalitě. Dobře motivovaný člověk bude určitě daleko lépe a iniciativněji plnit své úkoly a podílet se tak na plnění strategického plánu a dosahování cílů. Pro zhodnocení předpokladu jsem použil i otázku č. 20, kde odpovědi zcela jednoznačně prokázaly důležitost motivace v tomto směru a naprostá většina dotázaných se s předpokladem ztotožňuje. S tímto výsledkem mě ovšem napadá otázka, zdali dotázaní neodpovídali takto pod dojmem, že „to tak má být“, a ne proto, že jsou opravdu o potřebnosti motivace přesvědčeni a používají ji. Protože však výsledek je naprosto přesvědčivý, můžeme ho přijmout jako relevantní.

**Z analýzy odpovědí tedy můžeme konstatovat, že předpoklad č. 4 se potvrdil.**

### **Předpoklad č. 5**

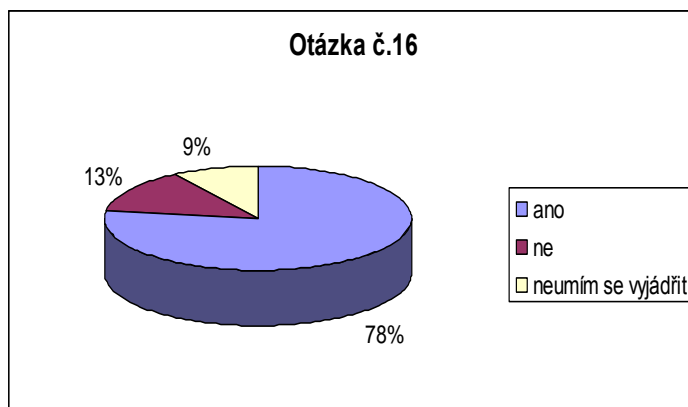
*Vedoucí pracovníci by přivítali stručnou příručku – průvodce způsoby motivace pracovníků na střední škole.*

V hodnocení tohoto předpokladu vycházím z otázek č. 16, 17, 18

#### Otázka č. 16

Ocenili byste pomoc v procesu motivace ve formě školení, přednášky, příručky, apod.?

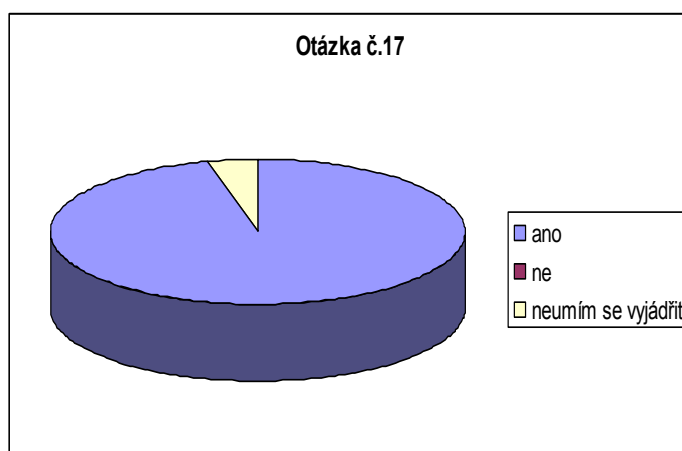
ano	59
ne	10
neumím se vyjádřit	7



### Otázka č. 17

Kdybyste byl/a ve vedení školy (zřizovatel, ředitel), vedl/a byste své podřízené k motivaci svých kolegů?

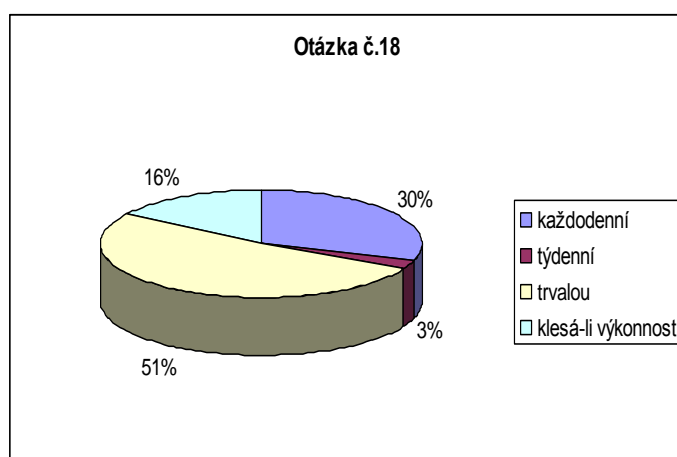
ano	73
ne	0
neumím se vyjádřit	3



### Otázka č. 18

Kdybyste byl/a ředitelem školy, (zřizovatelem školy) doporučoval/a byste motivaci?

každodenní	23
týdenní	2
trvalou	39
klesá-li výkonnost	12



K potvrzení či vyvrácení předpokladu jsem použil výzkum, který nejdříve zjišťuje, zdali by vedoucí pracovníci, kdyby byli v roli svých nadřízených (tedy zástupce - ředitelem, ředitel - zřizovatelem), motivaci svým členům vedení by doporučovali a vedli je k ní. Pro účely této práce bylo dobré také zjistit, jakou formu motivace by respondenti doporučovali (viz otázka č. 18). Z výsledků vyplývá, že drtivá většina respondentů považuje motivaci za velmi důležitý prvek řízení i očima svých nadřízených. Očekávají tedy, že budou nejenom motivovat, ale budou i sami motivováni. Tato motivace by měla být trvalá a průběžná (každodenní). V průběhu podzimního výzkumného šetření jsem se setkal s názory, že motivace se často vytrácí v jejich vztahu především se zřizovatelem (obec, kraj), a pokud se realizuje,



tak především ve formě finanční (odměny). To je sice kvitováno s povděkem, ale vedoucí pracovníci zároveň uvádějí, že očekávají více a současný stav přisuzují tomu, že zřizovatelé nemají ani povědomí, že takový postup (nefinanční motivace) je na místě. Touto částí výzkumu bylo tedy potvrzeno, že motivace jako taková je potřebná, měla by být průběžná, ale mnoho vedoucích pracovníků nezná všechny možnosti, jak motivovat.

Tento fakt potom přímo nabízí otázku, jestli by bylo přínosné zpracovat stručný návod, jaké formy motivace volit, a to bez toho, aby se vedoucí pracovník musel probírat množstvím odborné literatury, v které by našel odpověď. Vyhodnocení otázky č. 16 dává poměrně jednoznačný výsledek – 78% dotázaných by tento návod uvítalo. A jak z rozhovorů vyplynulo, tak nejen pro sebe, ale i pro své nadřízené (zástupce zřizovatele), o jejichž motivačních schopnostech nejsou zcela přesvědčeni.

**Z vyhodnocení odpovědí tedy můžeme usoudit, že předpoklad č. 5 je správný.**

### **Předpoklad č. 6**

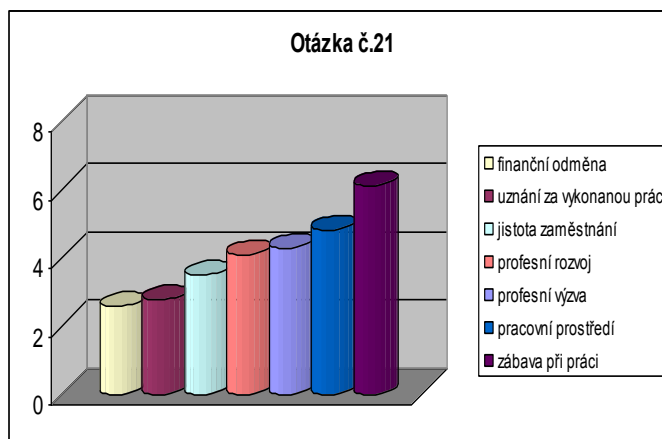
*Kromě finanční odměny k velmi silným motivačním prvkům patří i uznání.*

Pro vyhodnocení předpokladu jsem použil otázku č. 21.

#### Otázka č. 21

Určete pořadí motivačních hodnot od 1 (nejvyšší) do 7 (nejnižší).

profesní výzva	4,27
uznání za vykonanou práci	2,77
finanční odměna	2,57
jistota zaměstnání	3,48
zábava při práci	6,11
profesní rozvoj	4,08
pracovní prostředí	4,8



Jak jsem již uvedl, tato otázka do dotazníku přibyla poté, co mi v období pilotáže navrhli respondenti další téma, s kterým by bylo vhodné se zabývat. Diskuze se točila především okolo toho, zda je pro pedagogy prioritní odměna finanční nebo uznání za vykonanou práci.

Vedoucí pracovníci ve svých typech střídavě preferovali finance a uznání, a sami byli zvědaví, co je pro podřízené z pohledu vedoucího více motivující.

Z vyhodnocení tohoto předpokladu je zřejmé, že na prvním místě se „umístila“ finanční odměna v těsném sledu za uznáním za vykonanou práci. Tento výsledek by nebyl překvapující, kdyby ve stejném dotazníku respondenti v jiné otázce (otázka č. 6) na prvním místě nepreferovali uznání nad peněžní odměnou. Nicméně toto srovnání, na první pohled protichůdné, lze vysvětlit tím, že na rozdíl od otázky č. 21 měli dotázaní v otázce č. 6 možnost vybírat najednou několik možností, a protože většina z nich byla o nefinanční motivaci, podvědomě se k ní přiklonili. Pochopitelná je i značná preference jistoty zaměstnání, kterou vedoucí pracovníci jako důležitou uváděli i v rozhovorech.

Pracovní prostředí není ve srovnání s ostatními hodnotami příliš zdůrazňováno. Finanční odměna nebo uznání pracovníka jsou nepoměrně důležitějšími faktory.

Co je však z analýzy odpovědí na tuto otázku až varující je fakt, že humor na pracovišti vedoucí pracovníci hodnotí až jako poslední možnost v motivaci a harmonickém pracovním prostředí. Přitom je známo, že využití humoru, nadsázky, kolegiálního „špičkování“ ve vyhocených situacích (řešení obtížného úkolu, časová tíseň) je ten nejlepší způsob, jak zmírnit stres a motivovat kolegy k další činnosti.

**I když uznání nestaví dotázaní na první místo, vyhodnocení otázky č. 21 umožňuje konstatovat, že předpoklad č. 6 je správný.**

### 3.7.2 Analýza dalších poznatků

Ve své dlouholeté praxi jsem se mnohokrát setkal s názorem, že motivace může být i nástrojem, který je ve své podstatě rizikový. Je to ono známé „přechvalování“, které se jako pojem objevuje nejen v pedagogických kolektivech, ale všeobecně v celé společnosti. Bylo zajímavé využít dotazníkového šetření pro výzkum, do jaké míry vedoucí pracovníci cítí rizika spojená s motivací, zda je vnímají nebo jim nepřikládají význam. V průběhu šetření se respondenti vyjadřovali jak k níže uvedené uzavřené otázce, tak i k její otevřené části, v které mohli volně pojmenovat konkrétní riziko, které mohou motivací způsobit. Tyto odpovědi samozřejmě neuváděli ti, kteří na uzavřenou otázku odpověděli „ne“ nebo „neumím se vyjádřit“.

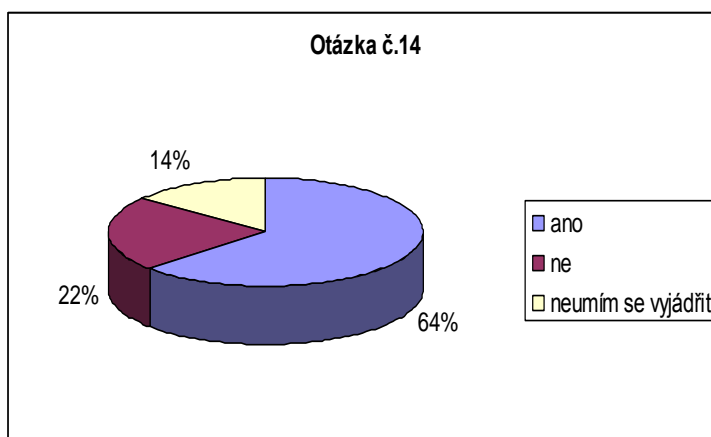
Výsledky odpovědí na uzavřené otázky ukázaly, že ne všichni vedoucí pracovníci o riziku v této oblasti uvažovali a nezamysleli se, zda by mohlo nebo nemuselo být. Z tohoto důvodu označili svou odpověď jako „neumím se vyjádřit“. Celkem 22% z dotázaných riziko při motivaci nepociťuje. Tato skupina je dle mého tvořena vedoucími, kteří se dosud

s nějakým rizikem nesetkali, anebo ano, ale jeho vznik nevnímali. Nadpoloviční část dotázaných pak o možnostech vytvoření rizika ví a předpokládám, že jsou ve využívání motivace daleko zkušenější, než jejich kolegové z předešlých skupin. Určité riziko s použitím motivace tedy určitě je.

#### Otázka č. 14 - uzavřená část

Myslíte si, že jsou s motivací spojená i nějaká rizika?

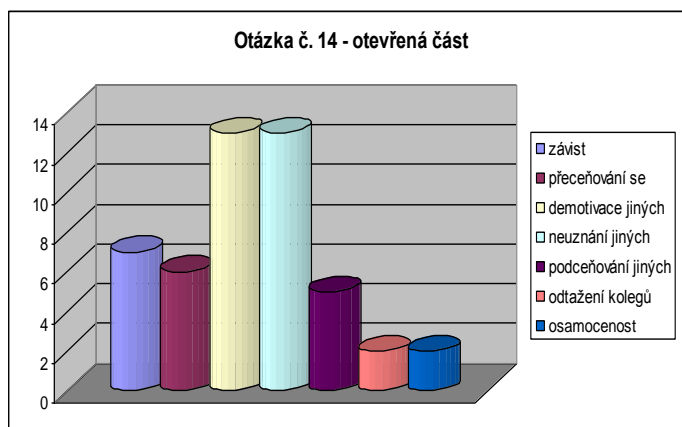
ano	48
ne	17
neumím se vyjádřit	11



Zajímavý pohled na konkrétní rizika spojená s použitím pozitivního vlivu motivace pak přineslo vyhodnocení otevřené části této otázky, které uvádím v níže uvedeném grafu.

#### Otázka č. 14 – otevřená část

Nečastěji uváděná rizika	
závist	7
přeceňování se	6
demotivace jiných	13
neuznání jiných	13
podceňování jiných	5
odtažení kolegů	2
osamocenosť	2



Výsledky ukazují na nebezpečí několika druhů rizik, které ve své práci vedoucí pracovníci vidí. Nejvíce je toto nebezpečí vnímáno tak, že nevhodně provedená motivace u jednoho pracovníka může vyvolat demotivaci dalších. Dotázaní vesměs uváděli, že demotivace se

projevovala tak, že okolí motivovaného začalo žít s myšlenkou proč být aktivní a podávat nadstandardní výkon, když vedení jejich snahu nevidí a kladně motivuje jenom někoho. Velice blízký názor měla i další skupina, která tvrdila, že motivace u jednoho může vyvolat pocit neuznání u jiného. Jako příklad uvádím názor ředitele, který podotkl, že se s „pocitem neuznání“ setkává ve chvíli, kdy motivuje člena pedagogického sboru více, než by bylo nutné a u ostatních to vyvolává pocit, že vedení nechce uznat právě jejich výsledky práce, což vede někdy až k stavům uraženosti.

Další rizika pojmenovali dotazovaní v několika směrech, mezi něž patří i klasická závist ostatních, jejíž nebezpečí spočívá především v jejich doprovodných jevech, jako jsou pomluvy, narušování postavení motivovaného v kolektivu a podobně. Ruku v ruce se závistí jdou určitě i další, vedoucími pracovníky pojmenovaná rizika, jako odtažení se kolegů a osamocení v kolektivu. Uvědomíme-li si, jak těžká může být pozice motivovaného, sejdeme-li se vedle sebe více těchto uváděných rizik, je zcela nezbytné při motivování lidí vycházet ze stavu kolektivu, motivovat s jednoznačným a pochopitelným odůvodněním. Zvláštní kapitolu tvoří finanční motivace, kdy se v rozhovoru naprostá většina ředitelů shodla, že výši finančních odměn nezveřejňují. Závěrem lze tedy říci, že motivovat ano, ale s rozvahou.

### **3.8 Analýza výsledků výzkumu**

V této části práce budu analyzovat výsledky dotazníkového šetření s cílem zjistit směry a skutečnosti, které management škol spatřuje v motivačních procesech a stanovit nejefektivnější motivační metody, které vedení škol používá.

Školský management vnímá motivaci a její využití v praxi poměrně pozitivně, a to nejen z hlediska zvyšování kvality vzdělávání, ale i z pohledu výchovy kolektivu, upevňování kolegiálních vztahů a klimatu školy. Chápou význam motivačních faktorů především v souvislosti s jejich využitím v tak specifické skupině, jako jsou vysokoškolsky vzdělaní pedagogové.

Převážná většina vedoucích pracovníků v současné době nevlastní stručný funkční manuál, v kterém by rychle našli inspiraci k motivaci a souhrnný přehled o motivačních prvcích a jejich použití. Podobný přehled by uvítali, neboť nemají časový prostor probírat se mnohastránkovými publikacemi, které byly k tomuto tématu publikovány. Zároveň v rozhovorech potvrdili, že výsledky tohoto výzkumu je zajímají a chtěli by je mít k dispozici pro vlastní použití. V rámci této práce by ocenili i přiložení několika vzorových dotazníků k hodnocení motivace jako inspirativní nástroj pro svou vlastní řídicí práci. Několik jich tedy uvedu na konci práce jako přílohy.

Školský management motivaci v řídicí práci využívá, své pracovníky motivuje. Jen ojediněle jsem se setkal s tím, že vedení motivaci přehlíží a nebo ji používá jen proto, že je to vyžadováno nadřízeným (především vztah zástupce ředitele – ředitel). S potřebností motivace určitě souvisí její použití v čase. Potěšující je, že nikdo z respondentů nevedl, že motivace není potřeba, poměrně vysoké procento dotázaných tvrdí, že motivuje denně. Osobně se kloním k názoru největší skupiny dotázaných, že motivování je činnost průběžná, u které se nedá jednoznačně stanovit, kdy a jak často má být použita. Formu, způsob a chvíli jejího využití totiž určuje momentální stav, musí být důvod, proč motivovat. Například ve chvíli, kdy před pracovníky stavíme obtížný úkol, je třeba řešit problémovou nebo dokonce krizovou situaci, ale také tehdy, kdy je dokonáno a pracovníci očekávají ocenění (finanční odměnu, pochvalu, vyzdvižení zásluh za vyřešení problému). Otázkou zůstává také to, je-li přínosnější motivovat veřejně nebo v soukromí. Bylo jednoznačně prokázáno, že se nedá stanovit, která z variant je správná. Můžeme konstatovat, že vždy záleží na momentální situaci. Pochvala před kolektivem většinou neuškodí, ale zveřejnění několikasícové odměny může vyvolat například závist.

Překvapivé také je, že vedení škol nepřisuzuje na základě svých zkušeností finanční odměně jako bazálnímu motivu zásadní roli. Z výzkumu vyplynulo, že v porovnání s jinými profesními skupinami sice peníze přední roli v očích pedagogů hrají, ale není to role zcela zásadní. Ti totiž přijímají velmi kladně i jiné způsoby motivace, a to především nefinanční. Vítají především pochvalu a pracovní uznání, což je velmi pozitivní zjištění, protože při práci s dospívající mládeží ve věkové kategorii přibližně 15 – 19 let je zcela jisté, že jenom „pro peníze“ se úspěšně pedagogický proces vést nedá. Nezanedbatelným motivem je i pocit jistoty zaměstnání a podpora talentu (tedy možnost dalšího vzdělávání a rozvoje).

Pro dosažení cílů management mnohdy využívá i prosbu jako jeden z nejstarších motivačních prostředků. Zde si však dovoluji podotknout, že tato forma motivace je použitelná pouze u některých pracovníků, což musí vedení posoudit případ od případu. Prosbu je většinou funkční u aktivních a iniciativních členů kolektivu, kteří mají vyvinutou silnou vazbu ke škole a jsou s ní profesně spjati.

Důležitým zjištěním také je, že na sledovaných školách je téměř neefektivní použití takových forem motivace, jako je trest, příkazy nebo hrozba sankcemi. Na rozdíl od jiných profesních skupin je pedagog velmi citlivý k jakýmkoli nátlakovým formám a autokratické vedení většinou nedosahuje takového efektu v řízení, jako jiné styly. Shrňme-li tuto část výzkumu, je prokazatelné, že vedení úspěšně upřednostňuje finanční a pozitivní nefinanční motivaci přibližně rovným dílem.

Jinak tomu je ale u jiných profesních skupin. Pro srovnání uvádím výsledky jiné bakalářské práce od autorky Lucie Matějkové, DiS., která svůj výzkum zaměřila na cílovou skupinu pracovníků bankovního ústavu. Z práce vyplývá, že nejvíce respondentů cítí absenci motivace ze strany nadřízených a jejich nezájem o podřízené, a že 100% dotázaných uvedlo, že rozhodující je pro ně finanční odměna. Tím se naskytá téma k zamyšlení, zdali je lepší třeba i nadstandardní finanční odměna nebo „vyvážený mix“ motivačních prostředků.

Další analýzou výsledků je možno zjistit, jestli mají vedoucí pracovníci na motivování čas a zdali provádějí nějaký rozbor výsledků motivačního působení. Je možno konstatovat, že velká část managementu si je vědoma důležitosti motivace a na motivování podřízených si čas vyhradí. Není to však 100% dotázaných, někteří uvádějí pravý opak. I když těchto záporných odpovědí je poměrně málo, určitě je to ke škodě pracovních výkonů podřízených.

Rozbor výsledků motivování si vedoucí pracovníci vyhotovují, i když to není systematická činnost, ale spíše náhodná. Důležité však je, že o tomto tématu diskutují s jinými členy vedení, sice v nekonvenčních rozhovorech, ale tato ústní analýza má zcela jistě svůj význam. Závěry, které z nich vyplynou, mohou posloužit jako vodítko pro korekci motivačního jednání managementu do budoucna. Řekl bych, že fungují úspěšně jako zpětná vazba.

Motivace také vedení slouží jako prostředek, pomocí kterého vede své podřízené k tomu, aby se ztotožnili s jejich potřebami. To je aspekt zcela legitimní a pochopitelný jako prvek řídicí práce. Jako nezbytnou chápou vedoucí pracovníci roli motivace nejen pro plnění dílčích úkolů a cílů, ale i pro realizaci dlouhodobých strategických plánů a cílů školy. To se týká především udržení kvality školy, třeba i za cenu uskutečnění přechodně nepopulárních opatření. Drtivá většina z nich chápe, že je motivace nutná i při realizaci dlouhodobých cílů, jako je několikiletá koncepce rozvoje školy a pravidelně podřízené informuje o realizaci uskutečněných kroků a motivuje je k plnění dalších.

Management škol také cítí, že je důležité přesvědčovat ostatní členy širšího vedení školy, aby i oni motivaci ve své práci používali a snaží se to i prosazovat. Z šetření vyplývá, že očekávají její využití tak, jak ji využívají sami, a tak aspekt její potřebnosti přenášeni na ostatní členy vedení. Souhlasí s tím, aby byla motivace a její využití vedení doporučováno, jejich názory se liší pouze v tom, jak motivaci používat. Většinou preferují možnost motivovat týdně a trvale.

## **4 Příručka s motivačními prostředky**

### **4.1 Kvalita přímých vztahů**

Vztahy mezi vedením a jednotlivými pracovníky založené na důvěře, respektu a ohledech, které ke svým spolupracovníkům každodenně jejich manažeři projevují. Snaha dostat ze svých zaměstnanců to nejlepší je důsledek *přístupu* vedení, zacházení se zaměstnanci, inspirování a stimulování.

### **4.2 Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí je důležitým prvkem při motivaci. Slouží k usnadnění práce, lepším psychickým vjemům každého člověka. Naopak nevhodné pracoviště může pracovníka odradit, může mít nechuť vůbec do práce přijít.

Být dobrým manažerem znamená i rozpoznat, že pracovník je ve své práci nespokojený díky prostředí, ve kterém pracuje. Někdy není možné vzhledem k prostorům, které škola má či finančním prostředkům, které jsou v současné době velký problém, splnit požadavky na prostředí pro všechny pracovníky. Vedoucí pracovník by měl alespoň projevit upřímnou snahu o to, vytvořit zaměstnancům pracovní prostředí, v němž by cítili pohodu a spokojenost. Je to jeden ze způsobů, jak získat jejich důvěru ve svém vedoucím postavení.

### **4.3 Peněžní odměna**

Do této motivace se řadí především veškeré motivy, které se opírají o peníze a jejich hodnotu. Patří sem především zvýšení platu, odměny, finanční bonusy apod. Tato motivace má své jasné výhody ve formě vysoké aktivity, ale velkou nevýhodu v tom, že peněz není mnoho a tím peněžní odměny výrazně zvyšují náklady organizace. Ve své praxi mám ale zkušenost, že pokud zaměstnanec dostane za určitou činnost nad rámec svých povinností finanční odměnu, ať už jako osobní ohodnocení nebo jako výkonnostní bonus a manažer dále nepracuje s touto motivací, následně je lehce zapomenutelná a zaměstnanec ji po čase přestane vnímat jako finance navíc a začíná ji brát jako automatickou součást platu.

V souvislosti s probíhající ekonomickou krizí je peněžní odměna velkou zátěží pro každou školu, a proto je snahou ředitelů hledat jiné formy odměny pracovníků ve stylu jiných motivací.

### **4.4 Nepeněžní odměna**

Patří mezi složité motivace, záleží totiž na mnoha aspektech. Jedním je typ příjemce, jeho charakteristice, druhý aspekt je typ nebo druh motivace, kterou zvolí manažer a v neposlední

řadě je to styl a způsob, kde a kdy, jak a kým je motivace prováděna. Tento typ odměny je možno použít ve chvíli, kdy je zaměstnanec spokojen se svou peněžní odměnou (plat, mzda). Jestliže totiž spokojenému zaměstnanci budeme plat nebo mzdu navyšovat i nadále, ztratí svoji motivační funkci, pracovník bude navýšení považovat za samozřejmé a rutinní. Další výhodou nepeněžní odměny zůstává to, že si její udělení zaměstnanec více pamatuje. Jestliže dostane 1000,- Kč odměny, zapomene na tento fakt dříve, než když mu firma pomůže jiným způsobem.

Vezměme příklad z praxe. Zaměstnanec se dostane do tíživé finanční situace, a v rozhovoru se o ní zmíní svému nadřízenému. Ten jeho problém vyřeší (třeba bezúročnou půjčkou). Co si dotyčný bude pamatovat déle, tento fakt anebo jednorázovou prémie k platu, která se navíc poměrně pravidelně opakuje?

Při osobním pohovoru jsem slyšel od dvou ředitelů dobrý návod, jak upravit tyto nepeněžní výhody. Ředitel školy si vytvoří tabulku, do které si veřejně zapisuje body, které jsou stanoveny za co a kdy mohou být uděleny. V návaznosti na tuto tabulku je vytvořena bodová škála, za kolik bodů může jednotlivec získat ty, či jiné výhody a je předem definovaný počet bodů pro čerpání určité výhody. Podle jejich počtu, na který zaměstnanec dosáhne, si vybere tu, aby mu co nejvíce odměna vyhovovala. Mohu říci, že se mi takovýto systém zamlouval a považuji jej za dobře propracovaný.

K tomuto typu odměn zcela jistě patří využití pozitivní zpětné vazby, teambuildingové akce, různé formy soutěží nebo společné oslavy výročí členů kolektivu.

Nepeněžní odměnu by měl zaměstnanec vnímat jako odměnu nad rámec povinného peněžního plnění. Jejím smyslem je zvýšit jeho loajalitu a vzbudit v něm pocit, že je v organizaci důležitým a váženým.

#### **4.5 Zájmy**

Na motivaci se podílí zájem pracovníka o prováděnou činnost, úkol, který patří mezi důležitý faktor podmiňující úspěch v každé profesi. Činnost konaná se zájmem (a především učitelské povolání je třeba vykonávat s určitou láskou k dětem) je práce, která nevyčerpává a nestává se stresující, je-li vykonávaná v pohodě a s vědomím užitečnosti a smyslu. Zájem (sportovní, technický, výtvarný atd.) je motiv získaný, v němž se projevuje vztah jedince k určité skutečnosti, činnosti a úkolu.



## 4.6 Úzkost

Hraje také důležitou úlohu v otázce výkonnosti. Pro zdravého člověka je mírnější úzkost či strach faktorem – motivací, která zvyšuje aktivitu. Literatura uvádí, že střední hladina úzkosti je pro výkon optimální, při nízké a vysoké je naopak výkon nižší. Člověk, který nepocítuje úzkost, je sice klidný a emočně vyrovnaný, ale chybí výzva k aktivitě.

## 4.7 Vztahy mezi kolegy

Důležitou roli kromě motivace, postojů a stresu hrají vztahy mezi všemi lidmi v kolektivu. Klima školy určuje osobnostní rysy učitelů, jejich způsob komunikace, schopnost naslouchat, vcítit se do problémů ostatních kolegů, to vše má vliv na výkon pracovníka v organizaci.

## 4.8 Benefity

Benefity jsou zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům kromě mzdy a platu. Nejsou v žádném případě vymahatelné zákonem ani upravované zákonem, nejsou ani nikým diktovány, ani nikým nemohou být vymáhány. Výhody poskytují zaměstnavatelé, aby lépe motivovali k lepšímu výkonu. Většinou bývají ve formě hmotné nebo ve formě nadstandardních služeb, které buďto jsou v rámci zaměstnání – (ve středních školách a učilištích např. kadeřnické a kosmetické služby, slevy na opravy automobilů, výroba nábytkových doplňků za podstatně levnější cenu, apod.), nebo v rámci společenských akcí – kulturních, sportovních, zdravotních, nebo ve formě slevových kupónů apod.

Stručně lze rozdělit benefity na:

- Benefity zlepšující finanční situaci pracovníků, jako jsou různé druhy pojištění, příspěvek na stravování, zakoupení pomůcek.
- Benefity zvyšující hodnotu zaměstnance ve formě sportovních poukázek, zvyšující kulturní rozhled, proplácení školení a seminářů v rámci dalšího vzdělávání.
- Dodatečné benefity ve formě delší dovolené, nepeněžních dáreků, volnější pracovní doba, umožnění doléčení apod.

Prosazování a vymýšlení benefitů nebývá vždy jednoduchá záležitost. Bývají aktuální jen tehdy, je-li zaměstnanec spokojen se svým finančním hodnocením. Používají se tehdy, nelze-li už využít finanční motivaci, ať už z důvodu, že je neúčinná nebo to nedovoluje ekonomická situace organizace. Dalším důvodem složitějšího nastavení benefitů je rozdílné pracovní zařazení pracovníků ve škole a rozdílné cíle motivace.

Motivační programy, do kterých jsou tyto benefity začleněny, mohou být také časově omezené, protože někdy přestávají plnit svou úlohu, a proto je třeba je změnit. Nestací-li finance, změní se podmínky pro poskytování některých služeb apod. Nepeněžní benefity většinou nepodléhají dani z příjmu a odvodům pojištění.

Učitelé nebo jiní zaměstnanci, kteří pracují na základě smlouvy o dílo nebo na částečný úvazek, dle slov ředitelů škol, s kterými jsem osobně hovořil, často na tyto výhody ale nárok nemají.

#### **4.9 Kvalita přímých vztahů**

Mezi neopomíjenou stránku motivace by neměla chybět „kvalita přímých vztahů“. Je velmi důležité komunikovat se svými podřízenými přímo a informace o dění ve střední škole poskytovat neprodleně.

Je třeba ptát se zaměstnanců na jejich názory, poskytovat jim včas potřebné informace nejenom důležité pro jejich osobní práci, ale informace i o budoucnosti školy, plány, akce, apod., nechat podřízené spolurozhodovat, zvláště, když se některá rozhodnutí dotýkají přímo jich, nebo jsou to rozhodnutí, s kterými denně pracují a tím mohou častěji rozpoznat některé chyby, odlišnosti a naopak přínosy.

Uvolněnost – nebojí – li se naši podřízení promluvit, vědí-li že nám na jejich názorech záleží. To je prospěšné nejen pro celou organizaci, ale posiluje to především přímé vztahy mezi vedením a podřízenými.

Zaměstnancům, kteří se cítí odpovědni za určitý druh činnosti, vedení určitě důvěřuje. Vede to také k loajalitě učitelů, podporuje je to k vyvíjení větší energii, přicházejí nové nápady, které jsou v dnešní době nezbytné při velké konkurenci středních škol.

Určitě se každý zaměstnanec cítí lépe a v „domácím“ prostředí, chápeme-li jeho potřeby, dokážeme-li pochopit i jeho osobní starosti, které určitě do přímých vztahů patří.

#### **4.10 Pracovní prostředí a pracovní podmínky**

Pracovní prostředí je důležitým prvkem při motivaci, jak už bylo uvedeno v kapitole 4.2, a s ním velmi úzce souvisejí i pracovní podmínky. Tyto motivační podmínky nelze budovat bez příjemného, esteticky zajímavého a funkčního pracovního prostředí.

Dle Herzbergerovy dvoufaktorové motivační teorie sice pracovní podmínky samy o sobě motivačně nepůsobí, ale jejich zanedbání se projevuje demotivačně, proto také stojí za zmínku. Škola by se měla snažit zajistit kvalitní pracovní podmínky všem zaměstnancům ze dvou důvodů. Za prvé kvalitnější pracovní podmínky zajistí lepší výkon všech pracovníků

v organizaci (menší únava, pracovní pohoda), za druhé se zlepšil vztah mezi školou a zaměstnanci (nadřazení si svých pracovníků váží, a proto investují do kvalitnějších pracovních podmínek). Pokud si může pracovník sám aktivně upravovat pracovní podmínky, stimuluje ho to k pracovní činnosti. Pro odpověď na otázku, zda ve škole je či není příjemné pracovní prostředí, jsem vytvořil několik otázek v dotazníku, které pomohou řediteli školy zjistit, zda je třeba něco naléhavě změnit nebo podmínky jsou zatím dostatečně motivační pro všechny zaměstnance.

#### **4.11 Řešení problémů**

Najít školu, která je naprosto bezkonfliktní, je asi nemožné. Jestliže spolu kolegové tráví přibližně šest až osm hodin denně, jsou konflikty přirozené. Záleží na jedincích, ale i na vedení, jak se ke konfliktům staví. Je nutností vyhodnotit každý konflikt a určit jeho hloubku, hledat příčinu a předmět sporu. Ředitel by měl vyslechnout všechny strany, aby mohl zaujmout co nejobjektivnější stanovisko. Najít řešení není vždy jednoduché a ne vždy je ke všem spravedlivé. Pokud vedoucí pracovník čeká, až se spor překoná („vyšumí“), problémy se budou kupit a stanou se neřešitelnými.

Vhodnou motivací při řešení konfliktů se osvědčilo to, že nejen, že se problémy řeší mezi kolegy včas a ihned, ale i to, aby si je zaměstnanci **řešili sami**, aby byli na svá vyřešení pyšní. Tím se určitě do žil vlije nová krev, která podpoří samostatnost pracovníků. Najdi problém a příčinu, vyřeš jej a buď na své řešení pyšný.

#### **4.12 Sounáležitost**

S motivací pracovníků je určitě i úzce spjata otázka sounáležitosti a loajality v oboustranném smyslu slova. Tedy i ze strany zaměstnavatele nebo vedoucího pracovníka směrem k zaměstnanci (podřízenému), ale i naopak. Má-li zaměstnanec narozeniny a vedení si na něj vzpomene alespoň gratulací nebo i s malou kytičkou, určitě ho to potěší.

#### **4.13 Motivace pro nové nebo začínající učitele**

Motivace nových pracovníků je také velmi důležitá, nový učitel by neměl na stůl dostat jen nové pero a spoustu dokumentů k přečtení, ale mělo by se mu dostat jak vstřícného přijetí od vedení, tak tradice přijetí od svých kolegů. Vzít nového kolegu „za ruku“ a provést ho budovou, jiný kolega ho vezme do školní jídelny, jiný do svých hodin – k tomu by měl být na školách vypracován plán „Zavádějícího učitele“ apod. Nástup nového pracovníka se stane určitě příjemným zážitkem nejen pro něj, ale i pro kolegy, kteří se tak mohou dozvědět

i spoustu dobrých zkušeností. Začlenění do běžných pracovních záležitostí se stane jednodušší a opět přínosnější pro školu.

Někdy je vhodné využít externí pomoc v otázce motivace právě u nově příchozího jedince do organizace. Je velmi důležité, aby vedoucí organizace nebo jen určitého kolektivu uměli motivacím lidí porozumět. To často vyžaduje znalost jejich povahy, potřeb a problémů. V tomto směru má nový nebo externí pracovník nevýhodu, protože znát lidi nemůže. Manažerovi tak může pomoci, ale nemůže ho zastoupit. Oproti tomu zkušený vedoucí, který rozpozná problémy ve vztazích, povahy jednotlivých členů, často pozná i skryté motivy jednání, má pohled zkreslený vlastními představami a stereotypy. Z tohoto důvodu pokud již motivace nefunguje jak by měla, je rozhodně na místě změnit motivační prostředky na základě nestranného názoru a návrhu, například nově příchozím zaměstnancem.

Chtěl bych uvést, že motivace zde funguje i obráceně, tedy i u zaváděcího učitele a to tím, že mu vedení dá důvěru uvést nového učitele do činnosti na dané škole. Úzce to souvisí s plánováním kariérového růstu ve škole. Při tomto prvku plánování kariérového růstu jedince může být i jedním pozitivním motivačním faktorem důvěra vedení při pomoci začínajících učitelů. Například když coby zkušenější kolega má méně zkušenějšího učitele zasvětit do tajů nejen výuky a práce s žáky, ale i seznámení s celou školou, tradicemi, zvyky, povinnostmi a úkoly. Toto může být i jedním z „žebříčku kariéry“ pro některé kolegy ve škole.

#### **4.14 Příprava kolektivu na nového kolegu**

Kdykoli je potřeba z jakéhokoli důvodu přijmout nového pracovníka do kolektivu, je vhodné na tuto skutečnost kolektiv připravit a je také vhodné zdůraznit důvod přijetí – odchod do důchodu jiného pracovníka, otevření nového oboru, přestup kolegy na jinou školu, vypršení smlouvy, apod. Lidé na nového kolegu reagují různými způsoby. Někteří v něm vidí hrozbu v propuštění či nahrazení, jiní rádi nového kolegu přivítají a připraví mu vstřícné přijetí, někteří budou zdvořilí, ale odměření. Tím, že ředitel školy dostatečně vysvětlí přijetí nového pracovníka, předejde vyvolaným obavám, zmírní podezření a předejde nedorozumění. Vhodným motivačním prvkem se zde nabízí zapojit své kolegy, kteří budou úzce spolupracovat s novým pracovníkem, do výběrového řízení. Můžeme například před podáním inzerátu poprosit své podřízené, zda neznají vhodného adepta na uvolněné místo, aby podali řediteli svá doporučení. Pozor na opačný efekt, doporučení na úkor jiného kolegy.

#### **4.15 Tabule – deska cti**

I když pojem „Deska cti“ je v dnešní době částečně zprofanován, určitě stojí za úvahu nějaký podobný model vytvořit a uvést do života. Nemusí to být dogmatická nástěnka s fotografiemi a popisem úspěšných, ale jiná nenásilná forma, například informace ve vnitřní síti školy nebo na oficiálních webových stránkách. Proč nevyzdvihnout dobrou práci podřízených i touto formou, která také potěší a pomůže třeba zlepšit vztah zaměstnance k firmě.

#### **4.16 Společná posezení, podnikové akce**

Velmi potěší všechny zaměstnance, jsou-li pozváni na kulatá výročí založení školy, na vánoční posezení, na školní akademie, a to nejen pracovní.

Společné akce na bowlingu, při víkendovém lyžování, bruslení, společné výlety za nákupy, do divadla či kina. Také setkání a pozvání kolegů, kteří si již užívají důchodového odpočinku působí v každé organizaci velmi příjemně. I toto je možná malým, ale určitě vhodným motivačním prvkem.

Neformální setkávání všech zaměstnanců utužuje dobré vztahy ve škole. Organizace společných akcí dává prostor jinému poznání pracovníků. Spadají sem také výjezdní porady, sportovní akce, rekreace, večírky, plesy, oslavy atd. Smyslem těchto příležitostí je vzbudit nadšení a chuť do další práce. Společné akce všech pracovníků ve škole jsou dobrou příležitostí k vyjádření veřejného uznání nebo společenského ocenění.

Jednotlivá výročí zaměstnanců ve škole jsou též příčinou k uspořádání oslav. Dlouhodobý vztah mezi organizací a jednotlivcem svědčí o loajalitě.

#### **4.17 Oslovování**

K příjemnému prostředí určitě nepřispívá oslovování mezi kolegy typu „paní magistro“, „pane inženýre“, je lépe se oslavovat křestními jmény i v případě vykání. Oslovení se jeví osobněji, příjemněji. Samozřejmě, že v kolektivu se může objevit i pracovník, kterému na jeho titulech hodně záleží, a proto je nevhodné titul opomíjet. Vedení by mělo vždy posoudit, jaké oslovení je podřízenému milejší, které uznává a na které pozitivně reaguje.

#### **4.18 Porady návrhů a nápadů**

Motivačním prvkem ve škole může být i systém krátkých porad, kterých se účastní jen vedení a učitelé, kteří mají zájem o rozvoj či o změnu ve škole. Porada může být například ráno na dobu maximálně 15-20 minut, je při ní podávána ranní káva a diskuze se vede jen

na téma „nové nápady a návrhy“. Učitelé ale i ostatní pracovníci mají pocit, že vedení zajímají názory a náměty lidí, kteří se denně podílí na běžném životě ve škole. Ředitel General Electric Jack Welch v Connecticutu řekl: „Jediné nápady, které stojí za to, jsou prvotřídní nápady. Žádné druhé místo neexistuje“. Chtěl tím vyjádřit, že je nutné každého zaměstnance zaangažovat do úkolů organizace. Uděláme-li to správným způsobem, dostanou se nejlepší nápady navrch.

#### **4.19 Zvýšení pravomocí**

Zvýšením pravomocí, poskytnutí odpovědnosti a autority zaměstnancům, aby některé věci vytvářeli a činili dle svého uvážení, může u některých jedinců uvolnit obrovské množství energie, které by bylo škoda potlačovat a je třeba ji naopak uvolnit ku prospěchu školy, výuky i žáků. Zaměstnance velmi motivuje k práci, je-li jim důvěřováno, jsou-li považováni za platné členy ve škole. Je-li jim poskytnuta nezávislost, autonomie, má to výhodu i pro vedení, neboť ti mají pak možnost věnovat se jiným potřebným věcem. Zaměstnanci jsou schopni činit i lepší a uváženější rozhodnutí a bývají v práci obvykle spokojenější. Pozor na chybu, které se mohou někteří vedoucí pracovníci dopouštět tím, že o zvýšení pravomocí pouze hovoří. Je třeba trochu riskovat a poskytnout zaměstnancům skutečnou nezávislost a autonomii.

V minulosti bylo preferováno častěji „řetězové řízení“, které spočívalo v tom, že nikdo neudělal nic, dokud mu nebylo řečeno, co má udělat. Bylo to hloupé, protože každý většinou ví sám, co je potřeba v danou chvíli udělat. Je to často označováno pojmem „svoboda myšlení“, nehledě na to, že tento způsob podporuje a umožňuje samostatné myšlení. Platí nepsané pravidlo: „Když někdo dělá dobrou práci, nechme ho, aby si příště vybral sám, na čem chce dělat“.

Je vhodné, aby se zaměstnanci angažovali v problémech a situacích, které se zdají být pouze problémem vedení. Existuje „dělba odpovědnosti“, i když je jasné, že plnou a jedinou odpovědnost ve škole nese ředitel. Je třeba razit heslo, že výsledky školy jsou odrazem mé osoby a mých spolupracovníků. Je vhodné chtít, aby učitelé jen neseďeli a pasivně nepřijímali příkazy vedení. Mělo by být snahou vedení chtít pracovníky aktivně zapojovat, a to znamená ukázat jim konstruktivní cestu, po které by mohli jít, což je značnou motivací pro plnění zadaných cílů a úkolů.

#### **4.20 Nová práce**

Někdy se může stát, že je třeba udělat práci, která nespadá do pracovní náplně pracovníků. Někteří tak cítí, že jsou žádáni, aby udělali něco navíc. Záleží na vedoucím pracovníkovi, aby motivoval své pracovníky tak, že v této práci najdou nové příležitosti, příležitost pracovat v nové pracovní skupině, rozšířit si tak své znalosti o jiné činnosti a postupy, změnit každodenní stereotyp. V závěru mohou někteří být i motivováni v sebedůvěře a cítí i důvěru, kterou jim dává vedení s tím, že jsou schopni novou, odlišnou práci vykonat.

#### **4.21 Pružná pracovní doba**

Kdykoli je to možné, je vhodné povolit pružnou pracovní dobu. Je daleko vhodnější soustředit se na výsledky zaměstnanců, nikoli pozorovat jejich přítomnost ve škole. Je účinné umožnit spolehlivým a výkonným zaměstnancům, aby mohli pracovat doma a rozvrhli si práci podle svého. Učitelé mají své konkrétně stanovené hodiny rozvrhem, kdy je nezbytné, aby byli ve škole. Pokud ale mají svou nepřímou pedagogickou činnost v pořádku, vyvíjí i jiné aktivity, které školu prezentují, posouvají ji směrem vzhůru, není třeba trvat na „práci“ ve škole. Ve školství je také spousta volna mimo hlavních prázdniny, i zde je možné podle zásluh, aktivity, splnění úkolů apod. rozhodnout o pracovní době a například i o tom, zda se bude pedagog věnovat samostudiu na pracovišti či kdekoli jinde.

#### **4.22 Vzájemná komunikace**

Věc, která motivuje nejvíc a kterou může udělat někdo pro druhé, je naslouchat. O komunikaci se někdy říká, že je trvanlivým lepidlem, které drží organizaci pohromadě. I ve škole by měli být všichni zaměstnanci na všech úrovních spojení komunikačním řetězcem a informace by se měly šířit svobodně a rychle. Dobře informovaní zaměstnanci jsou dobrými a produktivními zaměstnanci, protože mají pocit, že jsou zaangażováni.

Ve škole je dobré vytvořit „komunikační kanál“, který mohou využívat všichni zaměstnanci. Zprávy jakéhokoli typu, důležitosti, se aktuálně šíří a pokud si všichni zvyknou na denní práci s tímto systémem, je to nejúčinnější, nejrychlejší a nejspolehlivější systém předávání informací.

Pro motivaci je vhodné komunikovat se svými zaměstnanci i prostřednictvím krátkých schůzek. Bývají výtečným prostředkem, jak sdělit zaměstnancům informace, které potřebují pro svou práci. Je vhodné připravit i několik druhů formulářů, které si zaměstnanci vyplní před schůzkou a tím se na tyto schůzky připraví.

Každý vedoucí pracovník by měl motivovat své podřízené i tým, že v nich utvrzuje pocit, že mají vždy šanci být vyslechnuti, a že projevuje zájem, pokud za ním přijdou s nějakým nápadem a nebudou jím vyhozeni se slovy: „Teď nemám čas“ .

Je silným motivačním prvkem každé organizace, když se o ní hovoří jako o „rodině“. Je příjemné cítit, že lidé ve vyšším postavení dokáží komunikovat se všemi v celé organizaci, že najdou člověka, který bude naslouchat jeho problémům a něco bude ochoten pro něj udělat. Je motivující vědět, že patříš do této rodiny a nejsi mezi lidmi, kteří před ním utíkají a ukrývají se.

Pokud vedení použije správnou motivaci, projeví se to i tím, že zaměstnanci jsou vybízeni, aby kladli otázky, přicházeli s návrhy, které mohou být zapsány a v informačním kanále postoupeny k pročetí a ostatní zaměstnanci se mohou zapojit do diskuze a přidávat další a další možnosti. Na základě toho pak mohou vzniknout nejchytřejší a nejrealističtější rozhodnutí.

#### **4.23 Osobní přístup**

Každého zaměstnance určitě potěší, že vedení se nezajímá jen o tabulky, splněné úkoly, doplněné statistiky, opravená a oznámkovaná cvičení, ale zajímá se i osobní život kolegů. Je jasné, že ve velké organizaci s vysokým počtem zaměstnanců to může být i velký problém, ale je třeba se zamyslet nad tím, zda nenajít nějakou cestu k nim. Každý jedinec má své problémy, starosti, ale i spoustu radostí, s kterými se buďto rád nebo i s obtížemi potřebuje svěřit i jinde než doma. Občas je vhodné svým zaměstnancům, cítíme-li změnu v chování, položit například otázku: „Je snad něco, co bych pro vás mohl udělat?“. Nic nás tento přístup nestojí, ale zaměstnanec má pocit, že je brán i jako blízká osoba, o kterou někdo jeví zájem. Do osobního přístupu můžeme zařadit i vcítění, proto je zde vhodné používat gestikulaci, abychom ukázali, že vnímáme přítomnost kolegy. Je také účinné vyjadřovat zájem pomocí obličejů, pochopení slovy apod.

Jedním možná ne až tak důležitým poznatkem je i to, má-li škola více vchodů do budovy. Střídejme příchod do školy oběma vchody, neboť tak můžeme pokaždé potkat po ránu jiné kolegy a pozdravem a s přáním hezkého dne popřát příjemný den. I to může být motivací a energií pro některé pracovníky.

Nezapomeňme na důležitou motivaci osobního přístupu, zvláště jsme-li školou velkou, s vysokým počtem žáků, učitelů a ostatních zaměstnanců. Je třeba pamatovat na to, že je nutné se mezi zaměstnanci objevit vícekrát než jednou za půl roku na velké poradě.



#### **4.24      Jednání**

Každou záležitost projednejte se zaměstnancem, kterého se týká, nezávisle na tom, o jakého člověka se jedná, a chovejte se při tom tak, jako by jste měli být s tímto člověkem po zbytek života v jedné malé uzavřené místnosti.

Při setkání se svými zaměstnanci pozdravte, není třeba trvat na tom, že já jsem vedoucí, podáním ruky nikoho neurazíte.

Jednejte vždy slušně, vystupujte vstřícně a pozitivně, ať už při jednání řešíte příjemné či nepříjemné téma. Ukončení jednání by mělo také být přímé, pozitivní, ukončeno podáním ruky a pozdravem.

#### **4.25      Rady a návrhy**

Jedním z nejlepších způsobů, jak ve škole zaangažovat a motivovat, je přijímat návrhy zaměstnanců. Návrhy zaměstnanců nepomáhají jenom organizaci, pomáhají rovněž jim samotným a to tím, že odstraní organizační překážky, které stojí v cestě pracovníkům, kteří vykonávají dobrou práci a dodají jim pocit, že mají na svou práci nějaký vliv.

Pro zaměstnance je důležité, aby věděli, že jejich návrhy jsou brány vážně, vedení se s nimi zaobírá a diskutuje nad nimi, snaží se zvážit, jestli mohou vést k něčemu podstatnému. Tím, že management posuzuje rady a návrhy vážně, jsou-li dobré, a pak je rychle realizuje, nezapomene na pochvalu navrhovateli a nezapomene říci, že si rad váží. Tento systém je silnou motivací pro každého člověka, který se o něco snaží a je po zásluze odměněn, třeba jen uznáním, důvěrou a přidělenou zodpovědností.

Vybízejme všechny pracovníky, aby podávali různé návrhy a podněty, které buď povedou ke zlepšení činnosti ve škole nebo poslouží lépe žákům, rodičům a ostatním. Podpořte jakýkoli nápad, nezávisle na jeho důležitosti, kvalitě. Možná se budeme muset ze začátku vypořádat s návrhy jednoduchými, možná i nekvalitními, ale pokud budeme s jedinci o návrzích hovořit, určitě se situace vylepší, rady budou podnětnější, významnější a užitečnější. Pozor na opomenutí nepozdvihnout zásluhy navrhovatelů, je potřeba jedince pochválit veřejně a zdůraznit radu, návrh, které vedly ke zlepšení.

Zaměstnanci jsou motivováni, pokud vědí, že vedení si zaměstnanců váží, reaguje na jejich rady a návrhy, nápady jsou vyslyšeny a oceněny.

Podle výzkumného šetření jsem se setkal také s názorem, že se vedení školy často ptá svých zaměstnanců: „Co byste udělal, kdybyste byl na mém místě?“, „Jak by jste reagoval vy?“. Tyto otázky využívají často proto, že se zaměstnanec zamyslí více nad svým řešením, jednáním a reakcemi.

#### 4.26 Podněcování tvořivosti

Zaměstnanci, kteří jsou díky motivaci aktivní, jsou tvořivými zaměstnanci. Jsou-li zaangažováni do činnosti ve škole, většinou dobrovolně hledají nové přístupy k definování a řešení problémů. Vedení, které motivuje, si především musí najít způsob, jak si na každého zaměstnance najít čas, vhodnou podporu a nástroje, které potřebují k stimulaci tvůrčího myšlení. Je třeba zvážit, jestli uspěchaný rytmus, který se projevuje v dnešních každodenních činnostech ve škole, ponechává všem zaměstnancům na myšlení a tvořivost dostatek času. Ani při sebelepší motivaci asi nedosáhneme toho, že se naši zaměstnanci vzdají přestávek nebo zůstanou v práci dlouho přesčas, aby se vyrovnali s pracovními povinnostmi či tvořili něco navíc. Vhodnou motivací se v tomto případě jeví jako obzvláště důležité poskytnout zaměstnancům čas k odpočinku, aby se mohli zasmát a pobavit s kolegy, nebo jen dostat na chvíli ven z kabinetů či sboroven.

Je vhodné tvořivé kolegy, jejichž nápady vedení schválí, pomyslně posadit do židle samostatných a podnikavých členů školy. Ti, kteří mají ve svém konání úspěch, bývají povýšeni na vedoucí předmětových komisí či členů realizačního týmu, jež pracuje na určitém projektu. Ti, kteří úspěch nemají, ale nijak trestáni nejsou. Ti, kteří vidí své nápady v praxi realizované, jsou tím více motivováni k dalším aktivitám.

Během svého výzkumného šetření jsem se v Liberci setkal s ředitelem, který mi nabídl zajímavý podnět, jak se svým kolektivem vyjíždí na prodloužený víkend na rekreační chalupu, kde v kolektivu po zajímavé zábavě přichází i několik dobrých nápadů a podnětných cílů, které vhodně zapracovává do svých plánů. Je samozřejmé, že je musí uzpůsobit a dopracovat, ale již šestiletá praxe přinesla mnoho užitečného. Na otázku, jakou zajímavou zábavu provozují, mi ředitel střední školy odpověděl: „Zábava je velmi neobvyklá, nazýváme ji *potrhlou*, a spočívá v tom, že se všichni přítomní zúčastňují veškerých potrhých, rutině se vymykajících aktivit, včetně závodů, kolik lidí se nacpe do telefonní budky, nafukování žvýkaček, pojídání sladkostí za časový limit apod. Začleněny jsou i adrenalinové činnosti, jóga a cvičení“. Zaměstnancům tato aktivita pomáhá k uvolnění a rozvíjí tvůrčí schopnosti. Ředitel školy dospěl k názoru, že k tomu, aby našel nejlepší řešení, jsou nejlepší ty nejdivočejší a nejbláznivější nápady, které vzniknou po nevšedně stráveném odpoledni.

#### 4.27 Školení a využití zdrojů

I když v současné době je velký nedostatek financí pro školení, kurzy a další vzdělávání pedagogických i nepedagogických pracovníků a tato oblast je v dnešní době tou nejvíce seškrtnou, je třeba, aby si ředitelé uvědomili, že poskytnou-li zaměstnanci příležitost k učení,

přinese to užitek celé škole. Škola bude mít kvalifikovanější odborníky a na středních školách je tento argument velmi podstatný. Lidé budou všestrannější a přizpůsobivější, budou-li mít možnost rozšířit své vzdělání i jiným směrem. Získají nové náhledy do jiných oblastí, budou moci lépe diskutovat v předmětových komisích a jejich činnost bude rozmanitější, což je bude motivovat i k jiným aktivitám z jiné oblasti, může tím i podnítit aktivitu stagnujících zaměstnanců.

Pro vhodnou motivaci kolegů, kteří se chtějí vzdělávat, je dovolit jim, aby si zvolili a navštěvovali kvalifikační kurzy podle svého přání. Je třeba je motivovat k tomu, aby pokračovali i v kurzech pro pokročilé (v poslední době často navštěvovaný kurz ICT pro začátečníky, ICT pro pokročilé). Pokud si pedagogický pracovník zvolí a vybere nějaký kurz, je třeba, aby si ředitel našel čas a pohovořil s pracovníkem před začátkem kurzu o tom, co si myslí, že mu školení přinese, co se naučí a jak to přenesení do praxe. Po dokončení kurzu je vhodné prodiskutovat, jestli kurz splnil jeho očekávání, jestli měl pro něj přínos a jak hodlá využít svých nových znalostí. Pokud ředitel uzná, že nové vědomosti jsou vhodné i pro ostatní kolegy, je třeba poprosit pracovníka, aby si připravil prezentaci pro kolegy a seznámil je tak s novými poznatky, například v rámci interního školení. Škola tím ušetří mnoho finančních prostředků, neboť zaplatí kurz pouze jedinci, který je schopen informace dále předávat a tím připraví i podklady pro ostatní své kolegy. Školený je motivován, neboť mu byla dána důvěra, že byl jako jedinec vybrán a začleněn do harmonogramu zkvalitňování úrovně kvalifikovanosti pedagogického sboru.

Proto, aby si každý vedoucí pracovník uvědomil důležitost kurzů a školení, je třeba vědět, že každý člověk chce dělat svou práci lépe a že se chce stále zlepšovat. Mít učitele, který je kvalifikovaný, vzdělaný a umí pracovat s dětmi a žáky, je odborníkem pro výuku odborných předmětů, je důležitý artefakt k udržení konkurenčního tempa, které je v poslední době na denním pořádku. Dobře kvalifikovaný a zapálený odborník na středních školách a středních odborných učilištích je v současnosti jediným udržitelným zdrojem konkurenční síly.

#### **4.28 Učení se navzájem**

Učit žáky a mít k tomu motivaci musí mít nejen učitelé, ale platí to i pro manažery. Učí-li učitelé i své zástupce a ředitele, má to smysl v tom, že pouze učitel v danou chvíli zná nejlépe detaily konkrétní činnosti, dokáže tak v danou chvíli nejlépe vnímat problém, který je spojen s jeho prací. Motivujícím prvkem je v danou chvíli pocit, že se posiluje partnerství mezi vedením a učiteli, řeči o sounáležitosti vedení a sboru nejsou jen planá hlášení a fráze.

Jestliže však učitelé nesmějí „poučovat“ vedení, manažeři se nechtějí učit od svých podřízených a nereagují tak na jejich podněty a rady, pracovník propříště nebude řešit problém a dostane se do situace, že mu nebude záležet na jeho vyřešení, jeho aktivita klesne a pracovník se může stát pasivním členem kolektivu.

Motivačním jevem pro pracovníka může být také přidělená zodpovědnost při jednání s určitou skupinou z veřejnosti. Je vhodné pozorovat podřízeného, jakým způsobem jedná s určitým člověkem z vnějšku a odkoukat vhodnou taktiku, druh komunikace apod. Pro vedení někdy velmi vhodný podnět.

#### **4.29 Zajímavá a podnětná práce**

Práce pedagogických pracovníků nebývá jako u určitých výrobních podniků prací rutinní, ale je prací zajímavou, každý den je jiný, denně vytváří jiné hodnoty, učí a vychovávají jiným způsobem. Proto by se v tomto povolání neměli pracovníci dostat do situace, že práce bude nudná, nezajímavá a stále stejná. Nové úkoly, jiní žáci, různorodá výuka by měla proto učitele aktivovat pro vytváření nových způsobů výuky, k vytváření nových výukových materiálů, k novým výukovým metodám apod. Pokud motivuje vedení, vytváří podmínky pro moderní způsob výuky (výuka na ICT, interaktivní tabule, moderní modely pro výuku odborných předmětů), umožňuje kurzy a školení pro výuku pomocí nových metod a forem výuky, stává se tato práce pro pedagogické pracovníky stále nová, zajímavá a podnětná k tomu, aby se lépe snažili žákům témata objasnit a výuka je tím zajímavější a podnětnější. Probouzí v učitelích energii a jejich zájem o tuto práci by měl stoupat.

Jak ještě více podnítit zájem? Vedení školy může na počátku přidělit některým kolegům malý projekt, který vyžaduje, aby se pracovníci nejdříve naučili některým novým úkolům, při kterých budou pociťovat časovou tíseň. Mezi takové úkoly můžeme zařadit například přípravu semináře pro ostatní kolegy ve zkráceném termínu.

Dalším zajímavým podnětem může být úkol ve formě zařízení určité aktivity školy. Vedení školy by mělo klást důraz na budování týmu, individuální odpovědnosti, jednání s vedením a zvládání časového stresu. Jedním z podnětů může být úkol, který bude klást důraz na vystupování a umění analyzovat určitý problém.

Nemalým podnětem může být úkol, který spočívá v přidělení určité průběžné práce, kde jedinec má dohled nad něčím, při čem se musí naučit něco nového a intelektuálně podnětného, aby si tím zvýšil sebevědomí.

Je vhodné motivovat pracovníky k tomu, aby se věnovali mimopracovní činnosti, která klade důraz na vůdčí schopnosti, k práci s novými kolegy a to nejen ve svém oboru.

Ovlivnit spolupracovníky a přesvědčit k určité aktivitě, například při řízení redakce školního časopisu.

Většina pracovníků je dobrým motivačním prvkem podnícena k vykonávání složitých a zajímavých úkolů. Peníze někdy nepředstavují tu správnou motivaci, naopak svěřený těžký úkol může být daleko větším motivačním prvkem. Lidé, kterým na škole záleží, pak chtějí vytvářet na svém pracovišti novou kulturu, taková se do školy těší a večer při odchodu z práce mají dobrý pocit.

#### **4.30 Vytvoření funkčních týmů**

Potřebujeme-li vytvořit kolektiv, který je stmelенý a pracovitý k dosažení určitého cíle, je třeba znát všechny své pracovníky. Pro sestavení dobrého týmu je třeba dobře znát typy jednotlivých osobností a jejich povahu. Z každého pracovníka pak musí být snaha vytěžit co nejvíce. Pokud bude členství v týmu založeno na kamarádství, na objektivním zhodnocením schopností každého z členů, budou jednotlivci více motivováni k práci na společném projektu. Motivací vedoucího může být i příležitost upozornit na pozitivní energie, které vycházejí z odlišností osobnostních typů.

#### **4.31 Aktivace týmů**

V poslední době se u nás, ale i ve světě jako velmi důležitým motivačním prostředkem jeví i význam podpory učitelů při jejich společné práci – vytvářet pracovní týmy, které mají důležité úkoly, které jsou klíčové pro rozvoj školy tak, aby obstála v dnešním konkurenčním světě, aby obstála v náročné školské reformě. Oproti minulému období tato podpora ze strany vedení dospěla k velkému posunu v této oblasti. Ve školách se vedení snaží všemožně podporovat a motivovat zaměstnance k týmové spolupráci, k vytváření týmů, které mají řešit určitý úkol nebo problém. Vedení se snaží přimět tyto týmy k samostatné práci, zodpovědně a spolehlivě splnit zadaný úkol. Týmy mají co nejefektivněji zvládnout a vyřešit zadaný úkol. Vedení by se mělo řídit příslovím, že „nikdo z nás není tak chytrý jako všichni dohromady.“

Tyto vytvořené týmy by měly být vybaveny zvýšenými pravomocemi k nezávislému rozhodování, očekává se od nich, že si samy rozhodnou, co je potřeba udělat a pak sami navrhnou způsob, jak to udělat. Jedinec se zároveň učí spolupráci, nemůže být vždy ten, co rozhoduje sám, protože v tu chvíli pracuje s ostatními kolegy a je stejně závislý na nich, jako oni na něm. Práce obvykle trvá déle, než se očekává, získání souhlasu všech v týmu je namáhavý a obtížný problém, ale celá práce motivuje pracovníky k činnosti a k aktivitě spolupodílet se na vytvoření určité hodnoty či na splnění nějakého úkolu. Pracovníci jsou

aktivování zkušeností společné práce s kolegy, k nalezení způsobu, jak zlepšit systém a postup při řešení problému nebo možnost hledat cestu, jak naplánovat další směry pro rozvoj celé školy. Jestliže je celý tým při dosažení svých cílů úspěšný, jedná se o uspokojivou zkušenost, která vede k silné motivaci k dalším činnostem a k hrdosti na úspěchu.

Bohužel jsem získal při rozhovoru s některými řediteli či zástupci i pocit, že toto zatím není zcela samozřejmost běžného školního života, neboť pár jedinců ve vedení má zatím názor, že důležitý úkol musí z větší části plnit spolu s učiteli.

#### **4.32 Jasný účel a dobře definovaný cíl**

Dostanou-li zaměstnanci dostatečné pravomoci, motivují se k aktivitě zcela přirozeně, protože mají v tu chvíli pocit jisté kontroly a vlivu nad svým úkolem, který mají splnit. Aktivní členové kolektivu se neobjeví jen tak sami od sebe, ale vedení školy musí pracovat na tom, aby se objevili. Aby každý jedinec v kolektivu účinně a efektivně pracoval, musí mít škola jasný účel a stanovený cíl a pravidla, ke kterým každý jedinec směřuje a pomáhá ho aktivně naplňovat. Každý pracovník také musí znát své místo, svou pozici při plnění úkolů, zásady, jasně vytyčené mantinely pro pravomoc.

Pro vedení je důležité ujistit se v tom, že jedinec či tým, kterému byl svěřen úkol, pracuje na specifickém úkolu a cíli v časovém rozmezí pro určitý úkol vytyčeném. Dále je potřeba periodicky přehledovat etapu a fázi, v jakém stavu se splnění úkolu nachází, podle potřeby je nutné včas zasáhnout, aby se plnění úkolu neposouvalo špatným směrem. Pro tento krok je třeba, aby se vedení s týmem či jedincem dohodlo na podávání hlášení o plnění úkolu. Na každé schůzce je třeba dohodnout další postup a kroky ke splnění. Pokud se úkol odebírá jiným směrem a cesta by nevedla ke splnění a vedení by na tento krok zapomnělo, cíle by dosaženo nebylo. Práce, která byla vykonána, pak nepřinese žádný užitek, učitelé vyčerpají mnoho energie zbytečně. Motivovat pak pracovníky k další aktivitě a k dalšímu úkolu bude pak velmi obtížné. Pocit pracovníka, že může vynaložit zbytečné úsilí je v tu chvíli daleko silnější, než sebelepší motivace.

Existuje několik pravidel, které je třeba dodržovat, aby jedinec nebo celé týmy zdárně došli k cíli. Nechte skupinu nebo jedince, kteří byli pověřeni úkolem, aby si sami stanovili pravidla. Je třeba, aby každý měl v rukách kontrolu vlastního osudu. Jak budou všichni pracovat, je zcela na nich. Důležitý je výsledek, cíl. Základní pravidla uvádím níže:

- mluvit včas a často; dostane-li se řešitel do problému, je důležité, aby se mu co nejdříve dostalo pomoci, protože pak je velmi pravděpodobné, že se problém nevykme kontrole a neohrozí splnění,
- průběžně se učit; je vhodné stanovit schůzky, na kterých se hovoří o fázích plnění, provádí se rekapitulace a zároveň je možné hovořit o možnostech, které se další členové kolektivu naučili, s kterými se setkali, protože to, co fungovalo předtím, co jsme chtěli zlepšit minule, může stejně dobře fungovat i u plnění současného úkolu,
- dělá-li se něco rychle a má-li to být vyřešeno co nejlépe, musí být při tom legrace. V poslední době se setkáváme i s pojmem „syndrom vyhoření“, ke kterému může dojít i díky tlaku a stresu, který se v určité fázi plnění může objevit, pokud jsou jedinci či týmy pod tlakem. Je-li situace kritická a energie vyhořívá, je třeba změnit činnost. Vedení by mělo motivovat pracovníky například tím, že na odpoledne uspořádá turnaj v kartách či v šipkách. Členové se rozptýlí, přestanou chvíli myslet na daný úkol, načerpají energii a pak většinou dochází k toku nových podnětů a nápadů,
- vedení by se mělo snažit o to, aby účel, cíle a přístup vedoucích byly závažné a smysluplné. Je třeba získat u kolegů důvěru a je třeba podpořit u všech odpovědnost za plnění. Motivaci je třeba opírat i o odbornost jednotlivých členů pedagogického sboru. Motivace je nutná i mimo školu a je třeba odstraňovat překážky, které stojí v cestě splnění. Motivací by měla být i podpora při vytváření nových příležitostí a cest k dosažení cíle,

### **4.33 Týmový duch**

Pro vytvoření dobře fungujícího týmu nestačí jen určit jeho členy a přidělit mu úkoly. Úspěšný tým musí být nabit aktivujícím duchem, který činí z členů soudržnou jednotku a všichni by měli být motivováni k dosažení společného cíle. Aby tento duch dobře pracoval, je třeba motivace ze strany vedení. Tou může být i poskytnutí pomoci v době, kdy víte, či cítíte, že ji tým zrovna potřebuje. Poskytnutím pomocné ruky cítí členové zájem vedení, že o práci, kterou vytváří, se ředitel zajímá. Další motivací pro aplikaci týmové práce je zkušenost několika ředitelů, kterou považovali při osobních rozhovorech celkem za důležitou. Pokusí-li se někdo být samostatným běžcem a prosazuje-li se na úkor ostatních nebo za cenu rizika, že nedokáže v týmu svou práci odevzdat včas, pak je ředitelem velmi rychle usměrněn a na samostatnou aktivitu, byla-li to práce v týmu, vedení nereaguje.

Vhodnou motivací je i zkušenost se seznamy úkolů. Seznam úkolů se sepíše jedenkrát týdně či měsíčně, úkoly se přečtou nahlas a všichni kolegové se k nim vyjadřují. Mají možnost navrhnout i způsoby a přístupy jak úkol vyřešit co nejrychleji a co nejlépe ho splnit. Podle návrhů a nápadů má ředitel možnost sestavit tým, o kterém si myslí, že je schopen ho zvládnout. Ostatní pravomoci už nechá na jednotlivcích, kteří budou úkol plnit. Opět je toto jedním z motivačních faktorů, které nutí členy pedagogického sboru k tomu, aby přemýšleli, spolupracovali a aktivně se zapojovali do činností ve škole.

#### **4.34 Produktivní porady**

Na každé škole probíhají kromě povinných porad a rad i krátké schůzky za určitým cílem. Schůzky se účastní buď všichni pracovníci nebo jen určitá, konkrétní skupina lidí se stejným zaměřením či zájmem nebo jen ti, kteří mají čím přispět. Na poradě je vhodné říci, kdo ji povede, kdo bude zapisovat a třeba hlídat čas. Už jenom způsob a samotné pozvání může být motivujícím prvkem. Schůzka, aby byla motivující, musí být připravená, pozvání účastníci musí předem znát téma diskuze, program musí být jasně stanoven a cíl připraven. Každý účastník by si měl připravit bod do diskuze k tématu a tím se aktivně zapojit a stát se důležitým článkem při návrzích a nápadech. Schůzka by neměla být dlouhá a vyčerpávající, neboť pak se nestává motivačním aktem, ale naopak. Proto je třeba začít a končit podle plánu. Je také velmi užitečné stanovit pravidla pro rozhovory, diskuzi, nedovolovat skákat lidem do řeči. Pozor, aby se diskuze nestrhla v hádku či v nekorigovanou směs ničeho. Je vhodné nenechat se rušit telefonáty, klepáním na dveře apod. Stanovte čas tak, aby i ředitel nebyl, pokud to není nezbytně nutné, vyrušován. Ku prospěchu takové porady je i uvaření kávy, posezení například v jídelně, školním klubu, nejen ve sborovně nebo v ředitelně.

Na závěr je třeba říci, že je vhodné porady plánovat častěji, ale velmi krátké, než jednou za měsíc, které trvají i několik hodin. Je dobré i měnit dobu konání. Na schůzce je dobré projednat maximálně pět bodů, z toho více pozitivních a méně záporných. Závěr veďte v pozitivní duchu, nechte pár minut na volnou diskuzi.

Při plánování porad je vhodné, aby si každý ředitel a ostatní vedoucí pracovníci odpověděli na některé otázky typu, jak často se konají, jak dlouho trvají, kolik mívají bodů k projednání a jestli je dán dostatečný prostor pro diskuzi.

#### **4.35 Motivace pracovního jednání**

Literatura uvádí celou řadu teorií, jak motivovat pracovní jednání. „Teorie motivace mohou sloužit k lepšímu pochopení toho, proč se lidé chovají určitým způsobem. Ani jedna



neposkytuje univerzálně akceptované vysvětlení lidského chování a není „mistrovskou teorií“, která by mohla objasnit celkový motivační proces. Je třeba si přitom uvědomit, že člověk je příliš složitá bytost. Každá z teorií nabízí dílčí, komplementární, někdy i dublující poznatky, týkající se motivačního procesu, a proto každá může do jisté míry pomoci k lepšímu pochopení motivace k práci.“<sup>36</sup> Každá teorie zkoumá určitý segment celkové motivace, na stejný problém nahlíží z jiného pohledu.

#### **4.36 Hodnocení**

Hodnocení patří mezi důležité faktory motivace. Pracovníci tak získávají zpětnou vazbu ke své práci a ta pomáhá řešit pracovní problémy či ujasňuje si stanovené cíle v strategických plánech školy. K hodnocení je vhodná rozhodovací analýza, tabulka v které jsou zakotveny a rozebrány jednotlivé vlastnosti a schopnosti zaměstnanců.

V systému hodnocení rozeznáváme tři kategorie:

- výkon
- odměna
- motivace

Při hodnocení posuzujeme postoje, názory, jednání, vystupování ve vztahu k žákům, kolegům, sociálním partnerům a ostatní veřejnosti. Bez kvalitního hodnocení není ani kvalitního vedení. Každý pracovník má při hodnocení možnost vlastního názoru a námětu, které bezpochyby patří i mezi důležité kroky při dosahování výsledků.

Každá kvalita hodnocení je závislá na pevně a jasně stanovených kritériích, na sběru informací, které se pevně opírají o fakta, na průběžných a nezávislých hodnoceních, věrohodnosti, apod.

#### **4.37 Pracovní hodnocení**

Pro funkci pracovního hodnocení je důležité zjistit úroveň pracovního výkonu za účelem zlepšit komunikaci na všech pracovních pozicích, zvýšit vzdělání a rozvoj všech pracovníků. Neméně důležitá je motivace a stimulace, plánování osobní kariéry, zpětná vazba, jasně stanovené strategické plány.

Pracovní hodnocení dělíme na typy:

Neformální – hodnocení neplánované, nadřizovaný poskytuje průběžně.

Formální – standardizované, plánované, konkrétní, začleněné do určitého druhu kategorie.

---

<sup>36</sup> STACHOVÁ, A. *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1997. ISBN 80-85879-79-4.

Klademe si otázku - hodnotit pracovníky? ANO x NE

PROČ hodnotit pracovní výkony?

JAKÉ pracovní výkony hodnotit?

JAK měřit pracovní výkony?

KDO by měl hodnotit pracovní výkony?

KDY hodnotit pracovní výkony?

JAK sdělit výsledky hodnocení a ovlivnit zlepšení pracovníka?

Přínos hodnocení pro školu:

Pro učitele – ví, kde je na žebříčku výkonu a pracovního chování v kolektivu, ví, kam směřuje nebo směřovat bude na základě individuálního rozvoje, získává podporu pro svůj rozvoj (DVPP). V neposlední řadě získává větší pocit identifikace uvědoměním si své hodnoty pro školu.

Pro vedení školy – lepší pochopení toho, co učitel vidí ve své práci, jak je spokojen, co mu aktivního jeho práce přináší. Vedení má možnost plánovat zlepšení činností a chování všech pracovníků.

Faktory, které ovlivňují hodnocení:

- nedostatečné využití pracovníka,
- zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci,
- nedostatek spolupráce ze strany ostatních,
- nedostatečná instruktáž , zaškolení,
- nevhodné uspořádání pracoviště,
- životní podmínky a rodina zaměstnance,
- štěstí (náhoda),

Hodnotí se

- volným popisem,
- za pomoci stupnic (grafické, číselné, slovní),
- srovnáním se stanovenými cíli,
- srovnáním s jinými spolupracovníky,
- hodnocení na základě plnění úkolů,
- hodnocení za pomoci dotazníku,

### Hodnotící pohovor

- včas připravený,
- atmosféra naslouchání,
- raději popisovat než vytýkat,
- vyžadovat spoluúčast,
- vstřícnost než neupřímnost,
- konkrétní návrhy i kritika,

### Chyby pohovoru

- shovívavost a přehnaná přísnost,
- zaujatost vyplývající z rozdílnosti kultur,
- osobní předsudky,
- přihlížení k sociálnímu postavení,

#### **4.38 Povzbuzování pracovníků**

Povzbuzování pracovníků je neformální motivací a zároveň zpětnou vazbou, poskytuje i pocit uspokojení z dobře vykonané práce – hrdost, úspěch, uznání.

#### **4.39 Identifikace a externí stimulační faktory**

Správně motivovaný pracovník by měl cítit identifikaci s profesí, s prací a se školou. Dostává se mu tím i společenského uznání, stability místa a podobně.

#### **4.40 Obohacení práce**

Důležitým motivačním prvkem je dosáhnout toho, aby práce byla provokující a smysluplná. Je vhodné rozlišovat mezi obohacením a rozšířením. „Rozšíření práce znamená snahu dosáhnout větší pestrosti snížením její jednotvárnosti odstraňováním opakujících se operací“. „Při obohacení práce jde o snahu dosáhnout toho, aby práce představovala pro pracovníka větší výzvu a její vykonání přinášelo pocit úspěchu“.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> HANDLÍŘ, J. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-095-2.

## 5 Shrnutí

Výzkum byl prováděn na vzorku vedoucích pracovníků středních škol severočeského regionu. Jako výzkumný nástroj byl použit dotazník podpořený neformálními rozhovory při osobních setkáních. Tyto rozhovory považují také za velmi přínosné, neboť vedoucí pracovníci o danou problematiku projevovali velký zájem a některé informace, které jsem z nich získal, byly velmi specifické. Získané výsledky šetření jsou zajímavé v mnoha směrech. Díky zvoleným metodám získané údaje poskytly přesnější obraz toho, jak vedení škol vnímá problematiku a proces motivace.

Potvrdila se většina předpokladů, zčásti se nepotvrdil pouze předpoklad č. 2. Vedoucí pracovníci ve zkoumaném vzorku vnímají potřebu motivovat velice pozitivně, označují motivaci jako nutnou a významnou pro zvyšování kvality škol a cítí její nezastupitelnou roli. I přes velkou časovou tíseň se snaží motivovat a povzbuzovat své podřízené. To samé také očekávají od svých nadřízených. I když nevytvářejí žádné systematické záznamy o jejím použití a působení, počítají s její rolí i při plnění dlouhodobých cílů a plánů škol. Vytvářejí pro motivaci prostor a v žádném případě ji nezužují jen na finanční ohodnocení.

Abych získané poznatky zpřehlednil a sumarizoval, uvádím jejich přehledný výčet :

- **motivace pracovníků středních škol je nutný proces,**
- **vedoucí pracovníci své podřízené motivují především průběžným nebo denním způsobem, používají k ní především intuitivní postup,**
- **důležitá je volba motivování na veřejnosti nebo v soukromí dle povahy motivace,**
- **pouze finanční motivace je nedostatečná; je potřeba ji doplnit uznáním, pochvalou, pocitem jistoty zaměstnání,**
- **příkazy a hrozby nejsou efektivní motivací pedagogických pracovníků,**
- **je potřeba uplatňovat závěry motivačních poznatků,**
- **o motivačních výsledcích je třeba v širším vedení škol diskutovat,**
- **motivaci vedení využívá v každodenní práci i při plnění dlouhodobých cílů, k získání pedagogů pro jejich plnění,**
- **je důležité vést i své podřízené k motivaci kolegů,**
- **motivovat je důležité přiměřeně a s rozmyslem,**

K úspěšné motivaci je dobré využít vhodné metody a formy, o nichž se zmiňuji v teoretické části. Z práce je zřetelně vidět, že management středních škol nesoustřeďuje svou motivaci pouze na finanční odměny, ale chápe, že mentalita pedagogů je daleko složitější a různorodější než v jiných profesních skupinách. Úspěšně motivovat pedagogického pracovníka je tudíž úkol poměrně složitý obsazující citlivé postoje a individuální přístupy. Proto je třeba využívat celou škálu motivačních prostředků, přemýšlet o nich, radit se a použité postupy analyzovat.

Ať už praktická využitelnost závěrů výzkumného šetření bude v práci mé či mých kolegů více či méně využitelná, hlavní a nejvyužitelnější význam vidím v možné aplikaci dotazníku, který jsem sestavil. Tím, že jsem ho vytvořil a rozdál vedení škol v severočeském regionu, jsem určitě připomněl důležitou a nezastupitelnou roli motivace v celé její široké škále. Věřím, že spolu s ostatními přispěje k možnostem analýzy motivace na dalších školách a práce se stane malým vodítkem pro management ve chvíli, kdy bude hledat třeba inspiraci pro možnosti motivace svých podřízených.

## Závěr

V období, kdy společnost a organizace procházeli spoustou změn, motivace nahradila formy zastrašování a hrozby výpovědí z pracovního poměru. Vývoj organizací ukázal, že stresování a zastrašování zaměstnanců, kteří své úkoly plnili pod pohrůžkou sankcí, neprováděli práci dostatečně efektivně a bylo třeba neustálé kontroly, pobídky a dozoru. Naopak zaměstnanci, kteří jsou motivováni spíše pozitivními motivačními prvky pracují efektivně, ve svých výsledcích spatřují smysl a osobní profit, své úkoly plní i v případě, není-li nadřízený na svém pracovišti.

Obecně se uvádí, že práce s lidmi je velmi náročná a složitá. Proto každý manažer musí být částečně i psychologem, který je schopen v prvopočátku rozpoznat měnící se chování a jednání zaměstnanců, včas reagovat a udržovat motivaci na nejvyšší možné míře. Každý zaměstnanec má jinou strukturu osobnosti a proto je každý jedinec motivován jiným způsobem, je třeba s ním pracovat individuálně. Ředitel školy, který dokáže tyto motivační složky u každého pracovníka identifikovat a pracovat s nimi, je pak schopen efektivně jich využít a dosahovat u svých zaměstnanců dlouhodobě nadstandardních výsledků. Motivaci je ale třeba sledovat a aktualizovat podle potřeby, času, ztrácí-li práce efektivitu, podle profesního a osobního rozvoje.

Jsem přesvědčen, že oblasti motivace a s tím související spokojenost zaměstnanců ve střední škole, by se měla věnovat větší pozornost a to v souvislosti s realizací školské reformy, se změnami, kterými prochází nejen škola, ale i celá společnost. Změny, jak už je dokázané není možné dělat náhle, ale postupně, důsledně a pozitivně. Pokud management školy použije motivaci relevantním způsobem, můžeme říci, že se stává velmi účinným nástrojem pro výkon zaměstnanců. Bez osobní motivace by organizace jen velmi těžko dosahovala svých cílů a úspěchů.

Bakalářská práce má pomoci ředitelům škol načerpat možnosti pozitivní motivace tak, aby vedla jejich zaměstnance k lepším výkonům, práce se stala podřízeným příjemnější. Získané poznatky a zhodnocení motivačních prvků mohou manažeři škol využít zejména k aktualizaci svých vnitřních motivačních směrnic či postupů.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha : Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7
- BĚLOHLÁVEK, F. a kolektiv. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- BRUCE, A.; LANGDON, K. *Strategické myšlení*. Bratislava : Slovart, 2002. ISBN 80-7209-403-3
- BUREŠ, Z.; MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 1994.
- COLEMAN, R.; BARRIE, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-049-X.
- DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. Praha : Management Press, 1992. ISBN 80-85603-02-0.
- FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Brno : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- HANDLÍŘ J. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Praha : Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-095-2
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno : Masarykova universita, 2008. ISBN 978-80-210-4537.
- KAMP, D. *Manažer 21. století*. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0005-0
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce-jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1764-6.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 978-80-7261-168-3
- MAREŠ, J.; PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E. *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

MISKELL, J.R.; MISKELL, V. *Pracovní motivace*. Praha : Grada Publishing 1996.  
ISBN 80-7169-317-0.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha : Management Press, 1992.  
ISBN 80-85603-01-2.

OBST, O. *Manažerské minimum pro učitele*. Olomouc: Universita Palackého, 2006.  
ISBN 80-244-1359-0.

OWER, J. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1726-3

POL, M. *Škola v proměnách*. Masarykova univerzita, Brno : 2007. ISBN 978-80-210-4499-9.

PRÁŠILOVÁ M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*.  
Olomouc : Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1415-5

PRŮCHA, J. *Učitel: současné poznatky o profesi*, Praha : Portál, s r.o., 2002.  
ISBN 80-7178-621-7.

SOLFRONK, J. *Kapitoly ze školského managementu*. Liberec : Universita v Liberci, 2002.  
ISBN 80-7083-655-5

STACHOVÁ, A. *Personální management*. Praha : Skriptum, 1997. ISBN 80-85879-79-4

STÝBLO, J. *Abeceda personalisty (3. kapitola)*. Olomouc : Anag, 2007.  
ISBN 978-80-7263-395-1

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

ŠTYKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, Universita Karlova, 2003.  
ISBN 80-246-0448-5

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI  
Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VTÍPIL, Z. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce (Pracovní motivace I.)*. /Skripta/.  
Olomouc : Universita Palackého, 1985.

VEBER, J. a kol., *Management-základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press,  
2006. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, J. *Základy managementu pro střední školy*. Praha : Fortuna, 2003.  
ISBN 80-7168-654-9

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008.  
ISBN 978-80-247-2361-7

WALTEROVÁ, E. *Učitelé jako profesní skupina, jejich vzdělávání a podpůrný systém*.  
Praha : Univerzita Karlova v Praze, 2001. ISBN 80-7290-059-5



### **Internetové zdroje**

<http://www.bamasoft.com/stu/kev/zavPrace/580.pdf>

<http://www.bamasoft.com/stu/kev/zavPrace/460.pdf>

[http://is.muni.cz/th/103138/fss\\_b/bakalarska\\_prace\\_Vlasakova.pdf](http://is.muni.cz/th/103138/fss_b/bakalarska_prace_Vlasakova.pdf)

<http://www.lmc.eu/produkty-a-sluzby/hr-inzerce/psychometrie-online/osobnostni-dotazniky/dotaznik-motivaci/>

## **Přílohy**

### Příloha č. 1

Dotazník bakalářské práce

### Příloha č. 2

Dotazník – motivační systém organizace

### Příloha č. 3

Dotazník - měření motivačních faktorů

## **Příloha č. 1**

### **Dotazník bakalářské práce**

Litoměřice, říjen 2010

Vážená kolegyně, vážený kolego,

Pracuji jako zástupce ředitele pro PV na Střední škole Pohoda s.r.o. v Litoměřicích a v současné době studuji 3.ročník Školského managementu na UK v Praze. Dovoluji si Vám předložit dotazník s prosbou o jeho vyplnění.

Údaje, které dotazník poskytne, budou využity ve výzkumu, jehož cílem je zjistit, jak vedoucí management vnímá proces motivace. Téma je důležité pro zlepšení kvality práce vedoucích pracovníků ve školství a závěry by měly pomoci vedení školy v procesu motivace pro všechny pozice vedoucích pracovníků ve školství. (ve všech pozicích)

Dotazník slouží jen pro výzkumné účely. Prosím Vás o takové odpovědi, které skutečně vystihují Váš názor a jsou pravdivé. Jeho vyplnění Vám nezabere více než 10 minut času.

S pozdravem

Josef Liška

#### **1. Vyberte výraz nebo výrazy, které podle Vás nejlépe vyjadřují pojem motivace:**

- snaha zvýšit činnost ostatních
- aktivita vedoucího – kdo hoří, zapaluje (lídršip)
- úspěch – neúspěch
- aktivita, při které se vedoucí viditelně stará o své zaměstnance
- vyjadřování důvěry
- motiv je hmotný zisk (peníze ap)
- motivem se mohou stát potřeby, city, zájmy, pudy, ideály, hodnoty, přání, klima, velikost školy

#### **2. Je nutností motivovat své podřízené**

- ano
- ne
- neumím se vyjádřit

#### **3. Motivujete své pracovníky?**

- ano
- ne
- ano, protože to vyžaduje vedení školy ( není určeno pro ředitele)

#### **4. Můžete odhadnout, jak často používáte ve své práci motivaci?**

- denně
- 1x týdně

- několikrát do měsíce
- průběžně dle situace
- jen když se setkám s problémem
- neumím se vyjádřit
- v jiném časovém období – doplňte kdy
- vůbec – není to nutné
- vůbec – není to potřeba

**5. Motivujete pracovníky spíše:**

- v soukromí mezi čtyřma očima
- veřejně před kolegy
- záleží na situaci – prostředí, aktuální situace,

**6. Jakými metodami provádíte motivaci?**

- penězi ve formě odměn
- vyvoláním pocitu jistoty (práce, pozice...)
- zpětnou vazbou – neformální hospitace, aby jste se přesvědčili o „dobré práci“
- pochvalou
- uznáním
- potvrzením důležitosti daného pracovníka
- potřeba kontaktů, sounáležitosti
- popisem vlastních činností, které by měli podřízení vykonávat stejně
- podporou talentu a profesního růstu
- hrozbou sankcemi

**7. Jakým způsobem provádíte motivaci?**

- intuitivně (podvědomě)
- systematickým procesem
- neumím se vyjádřit

**8. Zaznamenáváte si pravidelně výsledky Vaší motivace?**

- ano – náhodnými poznámkami
- ano – souvislým záznamem
- ano – jinak – doplňte jak
- ne - nezaznamenávám

**9. Zbývá Vám čas na průběžnou motivaci?**

- ano
- ne
- neprovádím ji.

**10. Uplatňujete závěry motivačních výsledků ve své řídicí praxi?**

- ano
- ne
- žádné si nedělám

**11. Mluvíte o svých výsledcích motivace se svými kolegy (ředitel – zástupce, zástupce vedoucí předmětových komisí, apod.) ?**

- ano

- ne
- není důvod o tom hovořit
- žádné výsledky nemám

**12. Používáte motivaci proto, aby se práce vašich podřízených co nejvíce slučovala s vašimi potřebami, postoji, zájmy, hodnotami, ideály, návyky?**

- ano
- ne
- zřídka
- často

**13. Které s níže uvedených motivačních prostředků používáte (nebo je nutné používat)?**

- odměny
- prosby
- nabídky
- vzory
- příkazy
- tresty

**14. Myslíte si, že jsou s motivací spojená i nějaká rizika?**

- ano
- ne
- neumím se vyjádřit

Pokud ano, doplňte jaká (např. zhoršení výsledků – demotivace jiných, podceňování jiných kolegů, přeceňování, neuznání jiných kolegů, psychické vypětí vedoucího,):

.....  
 .....

**15. Změnil se Váš vztah k provádění motivace v souvislosti se zavedením vlastního hodnocení školy?**

- ano
- ne
- VHS nemá na motivaci u mne vliv
- neumím se vyjádřit

Pokud ano, uveďte jak:

**16. Ocenili byste pomoc v procesu motivace ve formě školení, přednášky, příručky, apod.?**

- ano
- ne
- neumím se vyjádřit

**17. Kdybyste byl/a ve vedení školy (zřizovatel, ředitel), vedl/a byste své podřízené k motivaci svých kolegů?**

- ano
- ne
- neumím se vyjádřit
-

**18. Kdybyste byl/a ředitelem školy, (zřizovatelem školy) doporučoval/a byste motivaci:**

- každodenní
- týdenní
- uplatňovanou trvale
- jen je-li to nutné, klesá-li výkonnost

**19. Jakým způsobem Vás může ředitel školy (pro ředitele zřizovatel) přesvědčit o nutnosti motivace všech podřízených kolegů?**

- finanční odměnou
- rozhovorem
- na základě výsledků Vaší práce
- hrozbou, že by jste nemusel/a vykonávat funkci vedoucího pracovníka

**20. Domníváte se, že využitím motivace by škola zvýšila kvalitu poskytovaného vzdělávání?**

- ano
- ne
- neumím se vyjádřit

**21. Určete pořadí motivačních hodnot od 1 (nejvyšší) do 7 (nejnižší):**

- Profesní výzva ( zadání těžkého úkolu – důvěra v jeho splnění)
- Uznání za vykonanou práci
- Finanční odměna
- Jistota zaměstnání
- Zábava při práci
- Možnosti profesního rozvoje
- Pracovní prostředí

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas strávený vyplňováním dotazníku.

## Příloha č.2

### **Dotazník – motivační systém organizace**

U následujících výroků označte křížkem (písmeno x) na škále 1 - 5 do jaké míry s tímto výrokem souhlasíte nebo nesouhlasíte.

*1 – rozhodně ne*

*2 – spíše ne*

*3 – nevím (nemohu se rozhodnout)*

*4 – spíše ano*

*5 – rozhodně ano*

*Nesouhlasím 1 2 3 4 5 Souhlasím*

	1	2	3	4	5
1. Chodím do práce rád/a, protože pracuji v dobrém kolektivu.					
2. S pracovními podmínkami ve firmě jsem spokojen/a.					
3. Podnik zaměstnancům nabízí mnoho užitečných podnikových výhod.					
4. Požadavky, které jsou na mě kladeny, odpovídají mým schopnostem a dovednostem					
5. Jsem spokojen/a s podnikovými výhodami a mimo-platovými oceněními.					
6. Výskyt pochval a uznání je dostatečný.					
7. Ve firmě mám prostor pro odborný růst.					
8. Kolegové uznávají moje schopnosti a oceňují moji práci.					
9. Moje práce mě baví.					
10. V práci se mi daří.					
11. Ve své práci využívám řady svých schopností a dovedností.					
12. Mezi spolupracovníky mám přátele a stýkám se s nimi i mimo pracovní dobu.					
13. Pracuji v příjemném prostředí.					
14. Kdybych dostal/a finančně lepší nabídku, uvažoval/a bych o odchodu z firmy.					
15. Pracuji v bezpečném pracovním prostředí.					
16. Moje práce je spravedlivě ohodnocena.					
17. Se současným způsobem odměňování jsem spokojen/a.					
18. Odměňování mě výrazně motivuje k lepší práci.					
19. Poznatky z většiny školení a vzdělávání uplatňuji ve své práci.					
20. S výší své mzdy jsem spokojen/a.					
21. Když budu pracovat více než ostatní, budu za to přiměřeně odměněn/a.					
22. Rozsah nabízených nepeněžních odměn ve společnosti je dostatečný.					

23. Z nepeněžních odměn, které firma poskytuje, nejvíce využívám (uved'te):

24. Z nepeněžních odměn, které firma poskytuje, nejvíce oceňuji (uved'te):

25. V systému nepeněžních odměn, které firma poskytuje, postrádám (uved'te):

26. Pohlaví:

*Žena*

*Muž*

27. Věk (uved'te):

28. Vzdělání:

*Základní*

*Vyučen*

*Středoškolské*

*Vysokoškolské*

Děkuji za vyplnění dotazníku.



### Příloha č.3

#### **Dotazník - měření motivačních faktorů**

Dotazník obsahuje soubor témat, ve kterých se požadují odpovědi na základní hodnoty, postoje a motivace pracovníků, Skóre je uvedeno od 1 do 9, kdy čím pozitivnější řešení, tím vyšší skóre respondent uvádí. Za tabulkou s konkrétními výsledky respondenta následuje tabulka s obecnými definicemi měřených motivačních faktorů, kde je vysvětleno, co který faktor znamená.

<b>Pohledy (oblasti)</b>	<b>nízké (skóre) vysoké</b>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	S
Profesní výzva										
Uznání za výkon										
Finanční odměna										
Jistota										
Zábava při práci										
Identifikace										
Harmonie										
Spolupráce										
Hierarchie										
Uspořádanost										
Rychlost změny										
Možnosti rozvoje										
Absence stresu										
Možnost ovlivňovat										
Pracovní prostředí										

<b>Pohledy (oblasti)</b>	<b>Definice</b>
Profesní výzva	Upřednostňuje zaměstnání, která rozvíjejí osobní schopnosti; má rád možnost zůžítkovat odborné znalosti a dovednosti; preferuje pracovní prostředí, které vyžaduje neustálé učení a nutí k přemýšlení.
Uznání za výkon	Rád by přijmal osobní uznání za mimořádné úspěchy; považuje za důležité, že jeho úspěchy jsou brány na vědomí a také náležitě odměněny.
Finanční odměna	Upřednostňuje náležitý plat za vykonanou práci; považuje za důležité, že práce navíc je finančně odměněna; je motivován finančními stimuly.
Jistota	Považuje jistotu zaměstnání za důležitou; cení si pracovní atmosféry, která nabízí jistotu a bezstarostnost ohledně vlastní budoucnosti.
Zábava při práci	Upřednostňuje uvolněnou a veselou pracovní atmosféru; považuje za důležité, že navzdory vážné povaze úkolů je člověk schopný se přiměřeně bavit a radovat
Identifikace	Chce být nadšený z práce a mít pocit, že dělá něco smysluplného; chce být pyšný na svoji práci a proto se snaží udělat pro ni maximum.
Harmonie	Oceňuje harmonickou pracovní atmosféru; rád by se vyhnul hádkám a sporům mezi zaměstnanci; považuje za důležitý pocit solidarity.
Spolupráce	Upřednostňuje prostředí kolejality; cení si vůle ostatních pomoci, když je to nutné; rád by, kdyby jednotlivci odložili osobní zájmy stranou ve prospěch ostatních.
Hierarchie	Upřednostňuje jasné, hierarchické uspořádání odpovědnosti ve společnosti; považuje za důležité, že jsou ve společnosti authority, které zřetelně udávají směr.
Uspořádanost	Považuje za důležité, že každý vždy přesně ví, co se musí udělat, a že je striktně zabráněno nejasnostem, týkajícím se práce a provozních postupů
Rychlost změny	Oceňuje, když se ve společnosti mění mnoho věcí vysokou rychlostí; považuje za důležité, že komplikované postupy a zastaralé přístupy se použitím náležitých opatření rychle změni.
Možnosti rozvoje	Považuje za důležité, že osobnímu a profesnímu růstu je dáno dost prostoru a rád by měl dostatek možností ke zlepšení svých profesních dovedností.
Absence stresu	Upřednostňuje, aby práce nebyla chápána jako přílišný stres; považuje za důležité, že práci je možné dokončit v dosažitelném čase, a to bez nepřiměřených požadavků.
Možnost ovlivňovat	Cení si toho, když je vítána vlastní iniciativa a podporuje se ochota k vlastním rozhodnutím; nerad by kvůli všemu stále žádal o povolení.
Pracovní prostředí	Upřednostňuje kvalitně zařízené místnosti a kanceláře; cení si pracovišť, která jsou příjemná a zároveň funkční