

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

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Motivace ředitelů
pražských základních uměleckých škol**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Jana Vlášenková
Obor:	Školský management
Forma studia:	Kombinovaná
Vedoucí práce:	PhDr. Jiří Svoboda
Datum odevzdání práce:	11. dubna 2007

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 11. dubna 2007

Jana Vlášková

.....

Poděkování

Chtěla bych upřímně poděkovat PhDr. Jiřímu Svobodovi za jeho odborné vedení, konzultační pomoc a podnětné připomínky při zpracování této bakalářské práce.

Motto:

Pokud chceš dosáhnout trvalého úspěchu, musí motivace, která tě žene k tomuto cíli, vycházet z nitra. Nezáleží na tom, kdo jsi, ani jak jsi starý.

P. J. Meyer

Motivace ředitelů pražských základních uměleckých škol

Resumé

Závěrečná bakalářská práce se zabývá analýzou pracovní motivace a přístupem k motivaci ředitelů základních uměleckých škol specifikovanou na pražské základní umělecké školy. Motivace pracovníků je nejučinnější nástroj v manažerské funkci vedení lidí. Pomocí správné pracovní motivace svých zaměstnanců mohou ředitelé dosáhnout výborných výsledků v jejich pracovním výkonu, a tím tak neustále přispívat ke zlepšování výsledků, postavení a image školy.

První část práce seznamuje s danou problematikou a se základními pojmy týkajícími se motivace. Druhou částí této práce je výzkumná sonda. Jejím cílem je zjistit, které motivační faktory jsou řediteli ZUŠ nejvíce používány a zhodnotit jejich důležitost. K získání údajů o přístupu k motivaci slouží forma dotazníkového šetření. V průzkumu byli osloveni ředitelé všech pražských základních uměleckých škol. Respondenti hodnotili důležitost jednotlivých motivačních faktorů podle jejich osobní významnosti. Z výzkumu vyplynulo, že většina vedoucích pracovníků školy přikládá velkou důležitost prestiži a image školy, uznání kvalitně odvedené práce zaměstnanci, profesnímu růstu a dalšímu vzdělávání, prezentaci výsledků školy ve formě soutěží a přehlídek. Motivační faktory týkající se finančního ohodnocení patří mezi důležité motivační faktory, nejsou však řediteli ZUŠ považovány za motivátory rozhodující.

Klíčová slova:

motivace, manažer, ředitel, motivační faktor, pracovní motivace

The summary

Closing bachalory work deals with analysis of work motivation and also deals with approach to motivation of the directors of Primary artistic schools focused on Prague's Primary artistic schools. Workers motivation is the most effective instrument in manager position when leading people. By the help of proper work motivation of its employees the directors can achieve great results of job performance and thereby contribute to improving aims, situation and image of a school.

A first part of the work introduces you about this issue and with basic terms relating to motivation. Second part of the work is researching sonde. Its aim is to find what motivating factors are the most used by the directors of Primary artistic school and evaluate its importance. To get the information about approach to motivation serves a questioning. In the research were asked all Prague's directors of Primary artistic school. The respondents valued the importance of every motivation factor according to their personal significance. It emerged from the research, that majority of management of school puts emphasis on prestige of a school and image of a school, appreciation of work quality of employees, profession growth and next education, presentation of the school results in competitions and performance. Finance valuation come under important motivation factor but not the decisive.

O B S A H :

1	Úvod	7
2	Teoretická část	8
2.1	Základní umělecké školy – zkoumaná sféra školství	8
2.2	Funkce manažera	10
2.3	Profil manažera	11
2.4	Ředitel školy	11
2.5	Motivace	12
2.5.1	Motivace a stimulace	14
2.5.2	Pracovní motivace	14
2.5.3	Řízení pracovní motivace	16
2.5.4	Teorie pracovní motivace	17
2.5.5	Nežádoucí motivace	20
2.5.6	Odměny a tresty jako prostředky k motivaci	20
3	Výzkumná část	22
3.1	Stanovení cíle a hypotéz	22
3.2	Metody šetření	22
4	Vlastní šetření	24
4.1	Analýza informativní části dotazníku	24
4.2	Analýza zjišťovací části dotazníku	27
4.3	Souhrnná analýza	39
5	Závěr	42
6	Seznam literatury	45
7	Přílohy	46

1. ÚVOD

V současné době jsou školy neustále vystaveny řadě změn. Jedná se o změny vnějšího postavení, místa školy ve vzdělávacím systému, jejího vztahu k ostatnímu systému i k okolní společnosti, jež jsou důsledkem získání určité autonomie. Dále je to vnitřní proměna školy, především proměna její funkce, prostředí a klimatu, která je chápána jako rovnoprávné společenství vzájemně se učících partnerů, učitelů, žáků a jejich rodičů. Všechny tyto změny, změna vnějšího postavení i vnitřní proměna školy, zasahují celé spektrum činností: mění se tradiční úkoly školy, zavádějí se mnohé úkoly nové, které vyplývají z nového způsobu řízení. Instituce s tradičními způsoby práce mají rostoucí potíže v rychle se měnícím prostředí, těžko se přizpůsobují změnám. Změny přicházejí i do řízení těchto institucí. Ředitelé se stávají manažery, kteří jsou pokládáni za rozhodující činitele v řízení školy.

Pro vyjádření pružného, dynamického a tvůrčího přístupu k řízení se používá pojmu management. Pojmu management zhruba odpovídá český ekvivalent „řízení“.

I sebelépe vybavená instituce disponujícími kvalifikovanými lidmi nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně řízena. Při celkovém pohledu na vývoj racionalizačních snah v řízení je patrná narůstající závažnost lidského faktoru v chodu organizace. Klíčovou úlohu přitom má motivace pracovního jednání lidí a jejich účinná stimulace. Správně motivovaný člověk je ochotný pracovat daleko lépe a s vyšším pracovním nasazením než ten, jehož cíle jsou v rozporu s představami instituce.

Řízení a motivování zaměstnanců je jednou z klíčových cest k úspěšnému chodu všech společností, firem a organizací, stejně tak lidské společnosti jako takové.

Kdysi převládal názor, že pocity lidí z práce nejsou důležité. Význam měla jediné práce jako taková a převládal názor, že dosahování výkonu zaměstnanců je přímý proces. Zaměstnancům se určilo, co mají dělat a oni to udělali. Jestliže to z nějakých důvodů nestačilo, využívalo se obecných postupů a řešení, které v podstatě znamenaly nátlak.

Dnes již víme, že úkolem vedení není jen dosáhnout stanovených cílů, ale především jich musí být dosaženo dobrovolně. Úkoly a cíle budou plněny s požadovanými požadavky pouze tehdy, jestliže je lidé budou chtít plnit, a v tom spočívá princip motivace zaměstnanců.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Základní umělecké školy – zkoumaná sféra školství

Základní umělecké vzdělávání se uskutečňuje v základních uměleckých školách (ZUŠ) a poskytuje základy vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech: hudebním, výtvarném, tanečním a literárně dramatickém. ZUŠ mají významný podíl na formování osobnosti svých žáků, rozvíjejí jejich individuální schopnosti a talent, vytvářejí a formují jejich umělecké vnímání a citění. Organizace studia je upravena zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, a vyhláškou MŠMT č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání.

Školy zpravidla organizují všechny typy studia: přípravné studium, základní studium I. stupně, základní studium II. stupně, rozšířené studium a studium pro dospělé. Pro přijetí žáka ke studiu v ZUŠ je nutné úspěšné vykonání talentové zkoušky.

Úkolem základních uměleckých škol je podchytit a dále rozvíjet talent žáků od předškolního věku až po dospělé, odborně je vzdělávat a připravovat k dalšímu studiu na středních školách uměleckého zaměření, konzervatořích nebo vysokých školách uměleckého, popř. pedagogického zaměření.

V současné době se pracuje na tvorbě Rámcového vzdělávacího programu pro umělecké obory základního uměleckého vzdělávání, na jehož základě ZUŠ budou realizovat Školní vzdělávací programy. Vyučování podle vlastních ŠVP se předpokládá od září 2011.

Vzdělávání žáků v ZUŠ se uskutečňuje za úplaty.

Pražské základní umělecké školy

Na území hl. m. Prahy je vytvořena fungující a dopravně dobře dostupná síť ZUŠ. Zastoupeny jsou školy všech zřizovatelů, výraznou převahu má Hlavní město Praha. Působí zde celkem 35 ZUŠ, z toho 26 zřizovaných krajem Hl. m. Praha, 2 zřizované MČ, 5 škol soukromých zřizovatelů a 2 školy církevní. Potřebná hustota sítě ZUŠ je doplněna řadou jejich odloučených pracovišť.

Největší zájem mezi žáky je o hudební obor, který ve školním roce 2005/2006 navštěvovalo 68,5 % z celkového počtu žáků ZUŠ, následuje obor výtvarný a taneční. Nejméně žáků navštěvovalo obor literárně dramatický.

Počty žáků ZUŠ v jednotlivých oborech ve školním roce 2005/2006

Tabulka č. 1

	O b o r				Celkem
	Hudební	Výtvarný	Taneční	Liter. dram.	
Počet žáků	15 388	4 112	2 045	907	22 452
Počet žáků v %	68,7	18,1	8,5	4,7	100

Zdroj: Výkaz o ZUŠ S – 24-01 k 15. 10. 2005

Počty žáků ZUŠ v letech 2001 – 2006

Tabulka č. 2

Školní rok	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
Počet žáků	22 462	21 892	22 143	22 539	22 452
Počet žáků v %	100	97,5	98,6	100,3	99,96

V pěti soukromých ZUŠ se ve školním roce 2005/2006 vzdělávalo ve všech čtyřech uměleckých oborech celkem 1649 žáků, kteří představují cca 7,3 % z celkového počtu žáků navštěvujících pražské základní umělecké školy. Ve dvou církevních ZUŠ se vzdělávalo ve čtyřech oborech 437 žáků, což činí cca 1,9 %. Soukromé a církevní školy tak doplňují vzdělávací nabídku ZUŠ na území hl. m. Prahy.

V ZUŠ se vzdělávají především žáci základních a středních škol, v menším počtu děti předškolního věku a dospělí. Zastoupení žáků ve studiu pro dospělé činilo necelá 4 % z celkového počtu žáků ZUŠ.

Personální zabezpečení výuky v ZUŠ je na velmi dobré úrovni – většina škol vykazuje 100 % kvalifikovanost, řada pedagogických pracovníků je výkonnými umělci.

V současné době představuje řízení školy značně specializovanou činnost. Ředitelé škol si doplňují vzdělání v manažerských dovednostech, aby obstáli ve svých náročných pozicích a stali se odpovědnými manažery, kteří vedou úspěšně své školy.

2.2 Funkce manažera

Manažeři jsou pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firem a organizací, a proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové. Na kvalitě manažerů závisí situace v jimi řízené organizaci. Jedná se o hospodářskou situaci, organizační uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí atd. (Veber, 2000)

Manažerské funkce (činnosti, aktivity) jsou typické úlohy, které vedoucí pracovník v procesu své řídicí práce řeší. Mezi základní manažerské funkce patří následující: plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrola.

Plánování je proces, ve kterém manažer formuluje cíl a cesty k jeho dosažení. Plánovací proces potom chápeme jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází od cílů podniku a zároveň vymezuje prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Tvorba cílů je zejména záležitostí dialogu vrcholového vedení s představiteli nižších úrovní tak, aby se odstranily případné disproporce nebo rozpory a zjistila se reálná možnost jejich plnění.

Organizování se obvykle chápe jako vymezení, stanovení a zajištění činností a vzájemných vztahů lidí i kolektivů při plnění určitých záměrů a úkolů. Formou zabezpečování těchto úkolů jsou organizační struktury.

Personální zajištění je umění získat, udržet a využívat schopné pracovníky. V managementu je personální zajištění považováno za velmi důležitý faktor úspěchu. Nejcennějším kapitálem každé organizace jsou znalosti, schopnosti, dovednosti a postoj pracovníka k organizaci, ve které pracuje.

Někdy se v managementu vyčleňuje personální zajištění do samostatné disciplíny – řízení lidských zdrojů. V této souvislosti jde zejména o provádění a zajišťování těchto dílčích činností:

- plánování, získávání vhodných pracovníků,
- zvyšování kvalifikace,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků.

Vedení lidí zpravidla zahrnuje schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů.

Kontrola je proces sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami mezi záměrem (plánem) a jeho realizací. (Hron, 2003)

2.3 Profil manažera

Pracovní výkon manažera je determinován jeho kompetencemi tzn. způsobilostí zastávat danou funkci. Jeho způsobilost je dána odbornými znalostmi, praktickými dovednostmi a sociální zralostí. Některé z těchto atributů jsou vrozené, jejich velká část je však získávána studiem a praxí. S tím, jak se rychle mění soudobá realita, vystupuje více do popředí prvek dalšího vzdělávání a rozšiřování praktických dovedností.

Důležitou úlohu hraje styl práce manažera. Je na něm, aby v dané situaci, ve vztahu k dané skupině pracovníků i s ohledem na oblast odpovědnosti, uplatňoval co nejvhodnější styl řízení. I když se snad jeví jako nejvýhodnější demokratický styl řízení, nelze jej považovat za jediný možný. Ve vypjatých či krizových situacích nebo v situacích, kdy není čas na delší rozhodování, nezbude než použít autoritativní styl řízení, a naopak při řízení tvůrčí činnosti limitované cílovým stavem lze přistoupit na benevolentnější styl řízení.

Má-li manažer vystupovat jako přirozená autorita vůči svým kolegům, podřízeným či okolí, musí pracovat i na sobě a ve své každodenní činnosti se řídit celou řadou doporučení. Jedna jejich skupina se týká obecných principů manažerské práce, mezi něž patří respektování zásady priority, prevence, orientace na zákazníky a důraz na bezvadnost. Druhá skupina se týká vlastního řízení činnosti a osobního času manažera. I zde lze uvést řadu doporučení, která se týkají pravidelného programování každodenní činnosti. Smyslem hospodaření s časem je zaměřit pozornost manažera na prioritní úkoly, eliminovat situace, kdy se dostává pod časový tlak a vystavuje se stresu. Zároveň by měl v pracovním programu manažera zůstat čas na vzdělávání.

Čas od času musí manažer plnit reprezentační úlohu a účastnit se společenských akcí. V tomto případě by měl respektovat celou škálu pravidel společenského chování a protokolu. (Veber, 2000)

2.4 Ředitel školy

V dnešní době, kdy školy plní funkci nejen výchovnou a vzdělávací, ale i socializační, informační, integrační a personalizační, se stávají ředitelé škol manažery i leadery, právníky, ekonomy. Často jsou tvůrci týmů, a jsou odpovědní za kvalitu pedagogického procesu výchovně vzdělávacích aktivit škol.

Řediteli školy je na základě školského zákona č. 561/2004 Sb., svěřena veškerá odpovědnost za chod a organizaci školy.

Ředitel:

- rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se vzdělávání,
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání,
- vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce,
- vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- odpovídá za efektivní využívání svěřených hospodářských prostředků,
- rozhoduje o řadě správních úkonů,
- atd.

Vedoucí pracovníci ve školství vykonávají především čtyři základní funkce:

Organizační – utvářejí organizaci, dávají jí vhodné zaměření, určitou podobu.

Ředitel musí:

- předvídat – aby mohl školu řídit,
- řídit – aby mohly být plněny úkoly,
- koordinovat – aby každý znal své místo,
- kontrolovat – aby byly cíle splněny.

Motivační – motivují skupinu prostřednictvím společných cílů a společně sdílených hodnot, utvářejí vztahy, budují týmy.

Informační – pravidelně informuje své zaměstnance, podporuje tím jejich aktivitu, činnost, zvyšuje spoluúčast podřízených na činnosti školy.

Vzdělávací – musí dbát o další vzdělávání zaměstnanců, aby zvládali tlak neustále se vyvíjející společnosti a stačili tak jejímu tempu.

Ředitelům škol při realizaci jejich cílů přísluší nezastupitelná úloha důležité manažerské funkce – *vedení*. Manažeři musí mít schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své zaměstnance ke kvalitnějším výkonům.

2.5 Motivace

Motivování je často považováno za cosi záhadného - něco jako kouzelný prášek, kterým posypete spolupracovníky a najednou budou všichni plní energie a ochoty pracovat produktivně. Ve skutečnosti je motivování neobyčejně jednoduché. Má mnoho společného s tím, jak se zachází s jednotlivci a jejich vztahem k tomu, co dělají. Není však jednoduché si uvědomit, co dělat, abyste svoje zaměstnance motivovali a udrželi je při práci stále motivované.

Termín motivace je v současné době jedním z nejčastěji používaných psychologických pojmů. Souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho činností i s jeho osobností. Každé cílevědomé jednání člověka je vlastně jednáním motivovaným.

Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince ve směru k vytčenému cíli. Přitom tato aktivita může být objektivně pozitivní i negativní, může směřovat k určitému objektu, nebo se naopak odtahovat, směřovat od objektu. Ke každé činnosti, kterou člověk vykonává, má vytvořený určitý vztah, je nějak motivován. Projevuje se to v přístupu k úkolům a uskutečňovaným činnostem, kterými člověk v podstatě hodnotí své společenské a pracovní zařazení z hlediska osobních cílů i sebehodnocení. (Růžička, 1992)

Motivace je pro vedení lidí velmi důležitá. Nejen odměna za odvedenou práci je to, co ostatní motivuje k tomu, aby dělali, nebo aby se něčemu vyhnuli. Manažer musí vědět, co motivuje jeho samotného, musí se sám umět motivovat a teprve pak může začít inspirovat a motivovat ostatní.

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. Naše chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty.

Pojmy důležité pro “motivaci”:

hodnota – to, co odpovídá potřebě člověka, co potřebuje

potřeba – prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu

stimul – vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí

motiv – vnitřní pohnutka, příčina chování, která určuje směr a intenzitu chování člověka

cíl – cíle si člověk stanovuje, aby dosáhl uspokojení svých potřeb

přesvědčení – něco, čemu o sobě a o světě kolem nás člověk věří (www.vedeme.cz)

2.5.1 Motivace a stimulace

Motivace se v činnosti člověka projevuje jako vnitřní hnací síla, organizující veškerou jeho aktivitu směrem k vytčenému cíli. Tento cíl není přítom na člověku nezávislý, nýbrž prochází složitým subjektivním ztvárněním. Jeho základem je vyčleňování a ověřování skutečností, které jsou pro jednání člověka motivačně závažné, které mají stimulující účinek.

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání lidí, působit na jejich motivaci.

Motiv představuje vnitřní impuls, vnitřní pohnutku jednání člověka, zatímco stimul představuje vnější impuls, který má u člověka určitý motiv podnítit nebo utlumit. Znakem stimulu je změna podmínek či okolností, znakem motivu je odpověď na tuto změnu podmínek.

Spojení mezi stimulem a motivem není bezprostřední. Je podmíněno celou řadou osobních vlastností a probíhajících psychických procesů. Patří mezi ně potřeby, hodnoty, postoje, celkové rozpoložení, citové vztahy k objektu, životní filosofie, morální zásady a další. Stimuly se mohou vzájemně posilovat nebo oslabovat. Je možná i kompenzace stimulů.

Vliv stimulace na motivaci pracovního jednání je evidentní. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu, nebo ji omezit.

Stimulace působí na motivaci pracovního jednání člověka vždy nepřímou, působí skrze vnitřní podmínky člověka. Význam mají osobní vlastnosti člověka, jeho postoje a hodnotový systém, jeho životní zkušenost i jeho okamžitý stav. (Růžička, 1992)

2.5.2 Pracovní motivace

Obečným závěrů týkajících se motivace může být využito ve směru pracovní motivace. Její úlohou je utvářet smýšlení a chování lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy. (Veber, 2000)

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, to znamená zaměřování jeho aktivity ve směru k stanovenému úkolu. Tato motivace může být objektivně pozitivní i negativní, to znamená, že může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu, nebo také může směřovat k jeho nesplnění nebo obcházení.

Motivy, které působí na pracovní jednání člověka, se mohou členit na:

- a) *aktivní motivy*, které přímo podněcují pracovní výkon, to může být například motiv být “úspěšný”,
- b) *podporující motivy*, které vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů, to může být například, když člověk aktivně vytváří přátelskou pohodu na pracovišti, která mu usnadňuje soustředit se na práci,
- c) *potlačující motivy*, které odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem. To může být například zájem člověka zúčastnit se nějaké rozpravy nebo společenské zábavy se spolupracovníky místo plnění pracovního úkolu.

Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonnosti člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací.

Výklad motivace pracovního jednání vychází z následujících obecných předpokladů:

- a) Práce je součástí lidské podstaty. Život každého jednotlivce a existence lidské společnosti jsou nemyslitelné bez práce.
- b) Práce vytváří možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka. Významnou součástí vzdělávání je pracovní a profesní příprava mladého člověka, zvládnutí určitého souboru pracovních úkolů. Práce uspokojuje potřebu aktivní činnosti člověka a často také potřebu tvořivého rozvoje lidských schopností.
- c) Pro současnou společnost je charakteristický kooperativní ráz pracovní činnosti. Člověk pracuje v rámci určité skupiny. Jeho pracovní úkoly jsou zasazeny do určitých technických, organizačních a personálních struktur.
- d) Práce je prostředkem, kterým člověk zajišťuje materiální existenci a společenské postavení své vlastní i své rodiny. (Růžička, 1992)

Při výkladu motivace pracovního jednání je nutné přihlížet k celé osobnosti pracovníka, neboť jednání zahrnuje jednak motivaci pracovníka pro činnost, jednak profil vlastností pracovníka.

2.5.3 Řízení pracovní motivace

Jedním z typů činnosti řídicích pracovníků je motivování. Motivace je složkou psychiky, která reguluje pracovní činnost subjektu zevnitř. Nedosahuje-li motivace žádoucí úrovně, pracující subjekt nepodává žádoucí pracovní výkon (ve smyslu kvality i kvantity pracovní produktivity). Nevyužívá např. plně pracovní dobu, nepracuje s dostatečnou intenzitou a odpovědností atd. To může být způsobováno celou řadou činitelů, vycházejících z osobnosti pracovníka, ale i z fyzikálních a sociálních podmínek pracovníka. Proto jsou nutné zásahy do sféry pracovních motivací, ale neméně nutné je vytváření optimálních pracovních podmínek, udržování a kontrola těchto optimálních podmínek pracovní motivace.

Pracovní výkon však není pouze motivací pracujícího subjektu a motivátory užívanými řídicími pracovníky, tj. nadřizenými pracovníka, ale také je ovlivňován činiteli, jako jsou různé pracovní schopnosti a zkušenosti, emoční a fyzické stavy pracovníka (skleslá nálada, únava, nemoc), a dále i vnějšími pracovními podmínkami, jako jsou organizační a technologická úroveň podniku, materiální a jiné podmínky.

Pracovní motivování je jednou z nejvýznamnějších složek řízení pracovní činnosti. (Nakonečný, 1992)

Obsahem řídicí činnosti směřované na ovlivňování pracovní motivace členů organizace je tvorba a užívání motivátorů. Jejich cílem je ovlivnit žádoucím způsobem tyto základní složky lidské motivace:

- vytvořit žádoucí motivační zaměření, tj. co nejužší integraci pracovníka, jeho ztotožnění se s pracovním úkolem,
- vytvořit žádoucí intenzitu motivace, tj. pohnutku, která by nezůstala pouhým přáním, nýbrž přešla v činy, tj. byla natolik motivačně silná, aby spustila příslušné zacílené jednání, aby snaha motivovaného subjektu dosahovat daných pracovních úkolů, resp. kvalitní práce s touto snahou spojené, byla trvalá.

Motivovat někoho znamená, obrazně řečeno, „nasměrovat“ jedince na dosažení konkrétního cíle, což mu umožňuje dosažení nějaké „dovršující reakce“, která je obvykle vyjádřena nějakým cílovým pocitem (nasycení, úleva, jistota, hrdost atd.).

(Nakonečný, 1992)

2.5.4 Teorie pracovní motivace

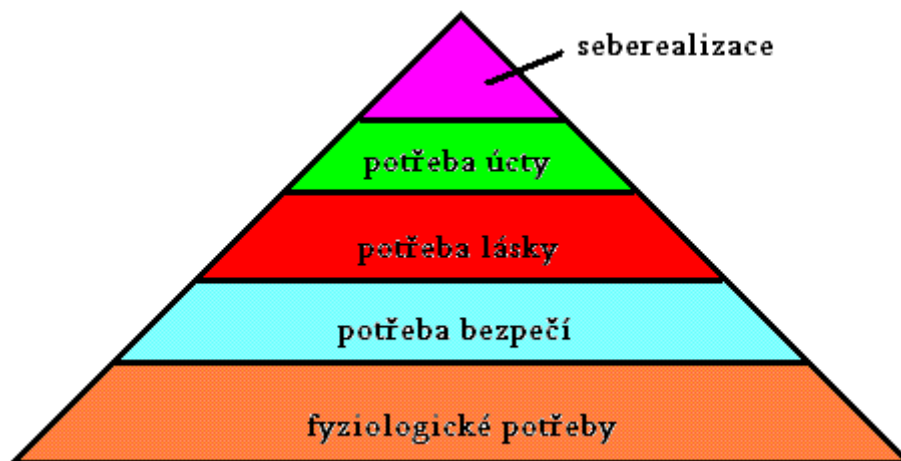
V současné době neexistuje žádná jednotně přijímaná teorie pracovní motivace. Tyto teorie byly na počátku omezovány na problematiku maximálního zvyšování a udržování vysoké úrovně pracovní produktivity a neuplatňovaly v dostatečné míře humanitní zřetele. Trvalo poměrně dlouho, než byl objeven sociální činitel pracovní motivace a než došlo k celkové přestavbě řízení pracovní motivace. (Nakonečný, 1992)

Vývoj v pojetí pracovní motivace analyzoval a kriticky zhodnotil J. Kohl, který upozornil na nevhodné teorie motivace v oblasti pracovního chování. Sám pak charakterizoval člověka jako subjekt pracovního chování. Typický pracovník je rozvinutou osobností, kterou k realizaci určitých aktů chování vedou převážně jeho nikoli málo uvědomělé potřeby a z nich vyplývající složité psychologické motivy, nýbrž racionální úvahy o jeho pracovní a sociální situaci, předvídaní vývoje událostí, jež mohou ovlivnit jeho postavení, život a pracovní výsledky. Je veden spíše neustálou účelovou analýzou jevů, které jsou ve významném vztahu k jeho pracovní funkci a k jeho osobním, skupinovým a širším zájmům, k systému hodnot, jež tvoří rámec a vzorce jeho rozhodování o vlastním jednání. Podle výsledků této analýzy uvědoměle a cílevědomě operuje, je v práci iniciativní nebo liknavý, odpovědný nebo lhostejný, disciplinovaný nebo absentér, výkonný či nevýkonný. V jednání typického pracovníka je třeba vidět nikoli pouhé reakce na motivační činitele – stimuly, které buď podporují, nebo odporují uspokojování jeho individuálních potřeb, ale záměrné, cílové účelové, volní jednání, jež je řízeno víceméně racionální úvahou a hodnocením sociálních organizačních vztahů. Lidské jednání není funkcí potřeb a podnětů, ale je výsledkem lidské volby. (Kohl, 1972)

Přes všechny výhrady jsou některé pokusy o teoretický pohled na motivaci pracovního jednání zajímavé a podnětné. Ty nejzajímavější jsou dále uvedeny.

Maslowova teorie

Nejznámější teorii potřeb formuloval A. Maslow. Vychází ze závěru, že jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, ty lze hierarchicky uspořádat. Člověk se nejprve snaží uspokojit vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny (fyziologické, bezpečí), jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší, tj. potřeby sociálních jistot, uznání a lásky. Ústřední roli mezi potřebami přiznává Maslow potřebě seberealizace, tzn. uspokojení díky dosažení maxima, čeho je v dané situaci schopen. (Veber, 2000)



Maslow zjistil, že pokud u člověka není uspokojena jedna nebo více z jeho potřeb, začne vyvíjet aktivitu tak, aby daný nedostatek odstranil, a tím svou potřebu uspokojil.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

F. Herzberg, americký profesor psychologie, dlouhodobým výzkumem zjistil, že na pracovní spokojenost, resp. pracovní motivaci působí dvě zásadně odlišné skupiny faktorů. Jedny z nich jsou vnitřní, jsou odvozeny ze vztahu pracovníka k vykonávané práci a jejich změny působí na výkonnost pracovníka. Bývají označovány jako motivátory. Druhé z nich jsou vnější, dotýkají se celkových okolností práce a pracovního zařazení. Působí na spokojenost nebo nespokojenost pracovníka. Bývají označovány jako hygienické nebo udržovací faktory.

Přínosem této teorie je poznání diferencovaného účinku mnoha různých skutečností na motivaci pracovního jednání. Naopak kritizován je zde zpravidla malý respekt vnitřní charakteristiky pracovníků, tedy to, co a jak člověk prožívá. (Růžička, 1992)

Motivující a udržovací faktory (Veber, 2000)

Motivující faktory	Udržovací faktory
- dosažení cíle (úspěch)	- podniková politika a správa
- uznání	- vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými
- povýšení	- plat
- sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter)	- jistota práce
- možnost osobního růstu	- životní styl
- odpovědnost (samostatnost)	- pracovní podmínky
	- postavení

McGregorova teorie X a Y

Na základě skutečněných pozorování publikoval v roce 1960 D. McGregor své názory. Navrhl manažerskou strategii (teorii X), která vychází z následujících předpokladů:

- lidé ve své podstatě neradi pracují a práce se, pokud mohou, vyhýbají,
- protože nemají rádi práci, musí jim být za ni nabídnuta odměna, popř. se jim musí pohrozit trestem, jestliže práci neodvedou,
- lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce žádají jistoty (pocit bezpečí).

Zároveň upozornil, že takto se nechovají všichni, pro řadu z nich platí, že mají i rozdílné chování, které odpovídá tzv. Y, jež vychází z těchto předpokladů:

- lidé rádi pracují, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení,
- jsou-li vázáni společným cílem skupiny, raději se řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni shora,
- lidé budou vázáni záměry skupiny, jestliže najdou uspokojení z práce,
- průměrná lidská bytost se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost,
- důvtip a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být všeobecně využíváno.

(Veber, 2000)

Teorie spravedlivosti

Pro výklad motivace pracovního jednání je zajímavá teorie spravedlivosti, která zdůrazňuje skutečnost, že člověk při plnění pracovních úkolů je členem pracovní skupiny, kolektivu zaměstnanců a nachází se v důsledku toho v určitých sociálních vztazích. V rámci těchto vztahů používá člověk různé formy vzájemného srovnávání a výsledky hodnotí. Kritéria tohoto hodnocení jsou sice subjektivní, ale mohou být výrazně ovlivněna racionálním systémem práce s lidmi. Rozhodující význam při hodnocení má závažnost, kterou člověk přikládá svému společenskému a pracovnímu postavení a také náročnost vykonávané práce. Výstupem z hodnocení je pocit spravedlivosti nebo nespravedlivosti. Spravedlivost je pracovníkům uznána tehdy, když je v rovnováze hodnocení vlastní s hodnocením druhých lidí. Případný pocit nespravedlivosti má negativní důsledky na pracovní výkonnost a pracovní uspokojení člověka a vytváří i napětí v rámci sociální vztahů na pracovišti. (Růžička, 1992)

2.5.5 Nežádoucí motivace

Vnitřní pohnutkou jednání je motiv. Z tohoto vymezení je zřejmé, že může jít jak o žádoucí, tak nežádoucí jednání.

Pracovníci v každé organizaci mohou být vystaveni působení řady faktorů, které v nich v konečném důsledku vyvolávají negativní impulsy k jednání. V této souvislosti můžeme hovořit o nežádoucí motivaci nebo též o demotivaci.

Nežádoucí motivační důsledky mohou mít různý původ:

- ⌚ chybně zvolené motivační nástroje, jejichž výsledkem je kontraproduktivní jednání pracovníků,
- ⌚ absence některých řídicích aktů, která je pracovníky negativně vnímána,
- ⌚ chybné řídicí praktiky,
- ⌚ netečnost vůči různým vnitřním nebo vnějším faktorům, které u pracovníků vyvolávají rozčarování, frustraci, apatii, apod.

Z uvedeného je zřejmé, že v každé organizaci se mohou vyskytnout faktory, které ne v jednotlivostech a zpravidla ani ne jednorázově, ale v kombinaci a postupně mohou vést k otupování pracovního zaujetí, pracovní pohody, výkonnosti a angažovanosti pracovníků. Jejich zamezení obvykle nevyžaduje žádné investiční náklady, ale především změnu stylu řízení. (Veber, 2000)

2.5.6 Odměny a tresty jako prostředky motivování

Pracovní motivace je řízena pomocí organizačních odměn a trestů, které na pracovníka působí jako pozitivní a negativní hodnoty. Pobídkové vlastnosti systémů odměňování pro řídicí pracovníky se nepochybně velmi odlišují od podobných systémů pro pracovníky ve výrobě. Růst výkonu, který je možno očekávat z výsledků odměn a trestů, přímo souvisí s rozsahem, v němž jednotlivec může ovládat výsledky svého výkonu.

Vezme-li se efektivní výkon úkolu za základ pro udělování odměn a trestů v organizaci, pak se produktivita zlepší do té míry, do jaké:

- jsou měřitelné důležité aspekty individuálního výkonu a jsou vzájemně dohodnuty základy pro udělování odměn a trestů a jsou dodržovány,

- mají jednotlivci kontrolu nad výsledky svého výkonu, na jejichž základě jsou určovány odměny a tresty organizace,
- jsou odměny dostatečně přitažlivé, aby překonaly účinky dodatečné námahy potřebné k jejich dosažení.

V pracovních motivacích a motivování se uplatňuje celá řada specifických činitelů, jako jsou sociální srovnávání, potřeba spravedlnosti a další.

V řídicím procesu je nutno pracujícím ponechat prostor pro spolurozhodování – tradiční autokratické modely řízení nejsou již působivé. Pracujícím musí být umožněno, aby uplatňovali v práci své schopnosti a musí jim být nabídnuta zajímavá a z hlediska pracovní role diferencovaná pracovní činnost, pokud je to možné. To jsou základní předpoklady žádoucí pracovní motivace, v níž se uplatňuje vliv vývojově vyšších potřeb růstu. (Nakonečný, 1992)

3 V Ý Z K U M N Á Č Á S T

3.1 Stanovení cíle a hypotéz

Cíl bakalářské práce

Motivace patří mezi nejdůležitější manažerské funkce, které řídicí pracovník řeší, a proto je toto téma tak často v různých pracích zmiňováno. Práce je zaměřena na motivaci ředitelů v konkrétní skupině lidí a těmi jsou právě ředitelé pražských základních uměleckých škol. Základní umělecké školy se liší již od ostatních škol především tím, že tyto školy poskytují základy vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech. Lze se domnívat, že v pražském regionu, kde je 35 ZUŠ, budou i zajímavé výsledky šetření.

Ve své bakalářské práci bych chtěla zjistit, které faktory motivace ředitelů pražských ZUŠ jsou v současné době používány a jakou míru důležitosti jim ředitelé přiřkládají.

Z cíle výzkumu vyplývají následující hypotézy:

1. Finanční ohodnocení své práce považují ředitelé ZUŠ za důležitější motivační faktor než ostatní motivační faktory.
2. Prestiž a image školy je pro ředitele ZUŠ jedním z nejsilnějších motivačních faktorů.
3. Profesní růst a další vzdělávání je pro ředitele ZUŠ silným motivačním faktorem.
4. Finanční ohodnocení je řediteli ZUŠ nejvíce upřednostňovaný způsob motivace u zaměstnanců školy.

3.2 Metody šetření

V České republice existuje 474 základních uměleckých škol, které navštěvuje 216 216 žáků.

Pro zjišťování výsledků o motivaci ředitelů základních uměleckých škol jsem se obrátila na řídicí pracovníky pražských ZUŠ. Průzkum nebyl zaměřen na ředitele konkrétních škol zřizovaných jedním zřizovatelem, ale na ředitele všech 35 ZUŠ v Praze, tzn. na ZUŠ zřizované Hl.m. Prahou, městskými částmi, soukromé a církevní školy, tudíž zjištěná data nejsou ovlivněna podmínkami jednoho zřizovatele. Pro analýzu důležitosti motivačních faktorů jsem zvolila nepřímou metodu výzkumu formou dotazníku.

Posouzení dotazování:

Výhody dotazníku – anonymita respondentů, rychlá a levná metoda, dostatek času na rozmyšlení odpovědi, minimální vliv tazatele a standardizace otázek.

Nevýhody dotazníku – nemožnost ověření informací, chybí zpětná vazba, riziko nízké návratnosti a nutnost jednoduchých a snadno zodpověditelných otázek.

Dotazování se zúčastnilo 35 respondentů. Pro sestavení dotazníku bylo třeba se nejdříve seznámit s šetřenou problematikou a její teoretickou částí. Sestavený dotazník je rozdělen do dvou částí. První část je informativní a obsahuje osobní údaje respondentů: pohlaví, věk dosažené vzdělání a délku činnosti ve funkci ředitele ZUŠ. Cílem těchto otázek je zajistit možnost třídění řídicích pracovníků. Druhá část je zjišťovací a obsahuje 17 otázek, u kterých respondenti hodnotili především míru důležitosti motivačních faktorů, které působí na ředitele ZUŠ. V případě 16 otázek probíhalo hodnocení na základě hodnotící stupnice od 1 (nedůležité) do 4 (velmi důležité) a u 17. otázky respondenti přiřazovali čísla od 1 (nejvyšší) – 7 (nejnižší) k jednotlivým druhům motivačních faktorů.

Před vlastním zasláním dotazníků ředitelům škol byl proveden *pilotní průzkum* u ředitelů tří základních uměleckých škol formou částečně standardizovaného interview. Ředitelé byli požádáni o vyjádření ke vhodnosti sestavení otázek dotazníku. Po vyplnění dotazníku dva vedoucí pracovníci ZUŠ neměli žádné připomínky a dotazník určili za vhodný, srozumitelný a čitelný. Při rozhovoru s dalším ředitelem a po prodiskutování znění jednotlivých otázek jsem došla k závěru přehodnotit ve zjišťovací části znění otázek č. 4, 5, 11.

Původní znění otázek dotazníku:

4. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležitá možnost školení a dalšího vzdělávání.
5. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležitá samostatná práce s vysokou pravomocí.
11. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležitým motivačním faktorem účast Vaší školy na prezentačních akcích, soutěžích a přehlídkách.

Konečné znění otázek dotazníku:

4. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležitá možnost vlastního profesního růstu a dalšího vzdělávání.
5. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležitá možnost práce s vysokou pravomocí.
11. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležitým motivačním faktorem účast Vaší školy na soutěžích, přehlídkách apod.

4. VLASTNÍ ŠETŘENÍ

Charakteristika souboru respondentů

Celkem bylo rozdáno 35 dotazníků řídicím pracovníkům základních uměleckých škol. Vrátilo se pouze 30 dotazníků, 5 respondentů na odeslané dotazníky nereagovalo. Zkoumaný soubor tedy tvoří 30 respondentů, což představuje pro další výpočty 100 %.

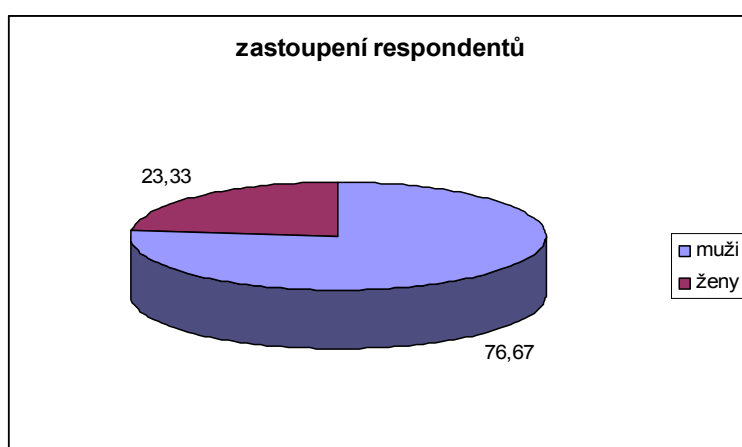
4.1 Analýza informativní části dotazníku

Zhodnocení informativní části je shrnuto v následujících tabulkách.

Tabulka č. 3: *otázka č. 1*

Zastoupení respondentů – muži/ženy

zastoupení respondentů	počet resp.	%
muži	23	76,67
ženy	7	23,33



Z celkového počtu třiceti respondentů, kteří vyplnili dotazník, je 23 mužů, což představuje necelých 77 %. Ženy vyplnily dotazník v 7 případech. Tomu odpovídá podíl v podobě 23 %.

Tabulka č. 4: *otázka č. 2*

Věkové rozmezí respondentů

věkové rozmezí respondentů	počet resp.	%
28 – 40	2	6,67
41 – 50	15	50,00
51 – 60	9	30,00
60 a více	4	13,33

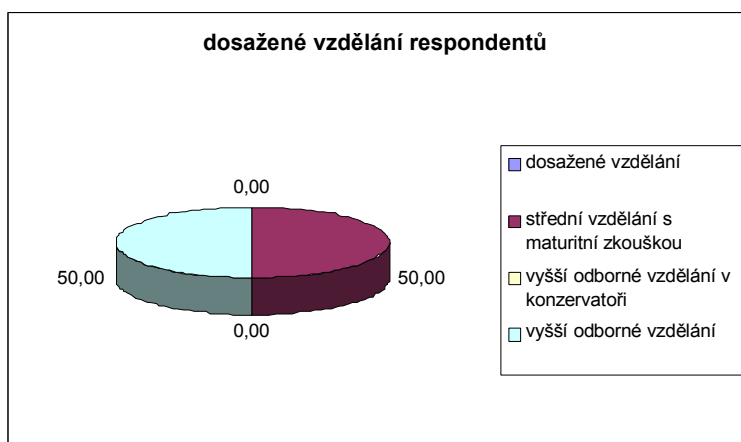


Soubor byl rozdělen podle věku do čtyř kategorií. Do první skupiny mezi 28 – 40 lety jsou zařazeni pouze 2 respondenti, což představuje necelých 7 %. Do druhé skupiny mezi 41 – 50 lety je zahrnuto 15 respondentů představujících nejvyšší podíl 50 %. Třetí skupina mezi 51 – 60 lety je tvořena 9 respondenty, čemuž odpovídá podíl ve výši 30 %. Čtvrtá skupina je zastoupena 4 respondenty, to znamená podíl 13 %.

Tabulka č. 5: otázka č. 3

Dosažené vzdělání respondentů

dosažené vzdělání	počet resp.	%
střední vzdělání s maturitní zkouškou	0	0,00
vyšší odborné vzdělání v konzervatoři	15	50,00
vyšší odborné vzdělání	0	0,00
vysokoškolské vzdělání	15	50,00

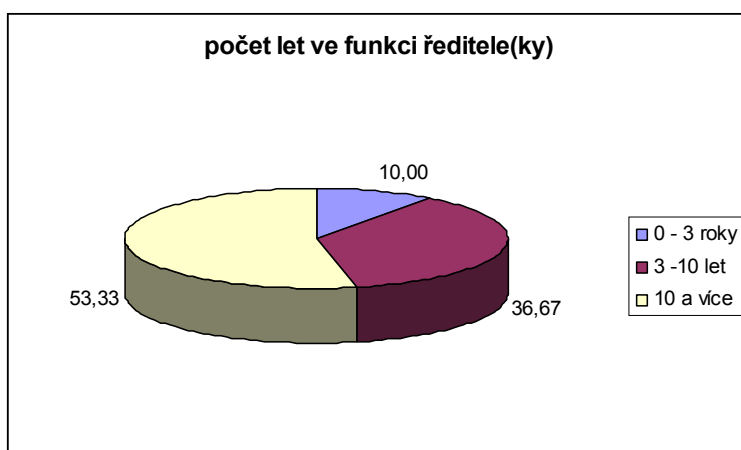


U kategorie “vzdělání respondentů“ byly na výběr 4 možnosti. Vyššího odborného vzdělání v konzervatoři dosáhlo 15 respondentů, což představuje 50 % podíl a vysokoškolského vzdělání dosáhlo také 15 ředitelů – 50 %.

Tabulka č. 6: otázka č. 4

Počet let ve funkci ředitele(ky)

počet let ve funkci ředitele(ky)	počet resp.	%
0 - 3 roky	3	10,00
3 -10 let	11	36,67
10 a více	16	53,33



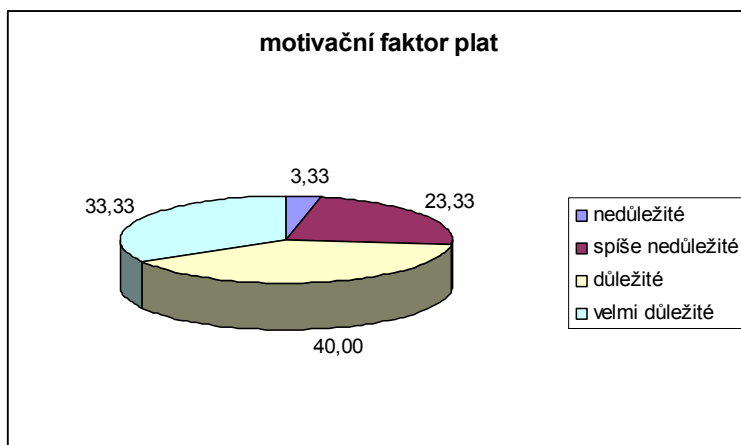
Podle výpovědi respondentů pouze 3 ředitelé působí ve funkci od 0 – 3 roků, tj. 10 % , 11 respondentů zastává svou funkci v určeném rozmezí 3 – 10 let, to znamená 37 % a 16 vedoucích zaměstnanců školy pracuje ve své funkci více než 10 let, což činí podíl 53 %.

4.2 Analýza zjišťovací části dotazníku

Tabulka č. 7: otázka č. 1

Do jaké míry je pro ředitele důležitým motivačním faktorem plat

hodnotící stupnice	počet resp.	%
1 nedůležité	1	3,33
2 spíše nedůležité	7	23,33
3 důležité	12	40,00
4 velmi důležité	10	33,33

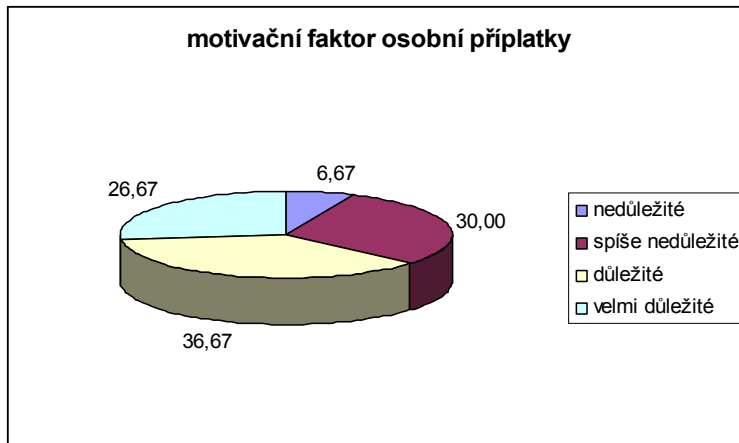


Na otázku týkající se důležitosti platu odpověděl 1 respondent, tj. 3,3 %, že plat není důležitý, pro 7 respondentů – 23,3 % je plat spíše nedůležitý. Finanční prostředky získané z platu jsou důležité pro 12 ředitelů, čemuž odpovídá 40 % podíl. Ostatních 10 respondentů, představujících 33,3 % považuje plat za velmi důležitý.

Tabulka č. 8: otázka č. 2

Do jaké míry jsou pro ředitele důležitým motivačním faktorem osobní příplatky

hodnotící stupnice	počet resp.	%
1 nedůležité	2	6,67
2 spíše nedůležité	9	30,00
3 důležité	11	36,67
4 velmi důležité	8	26,67

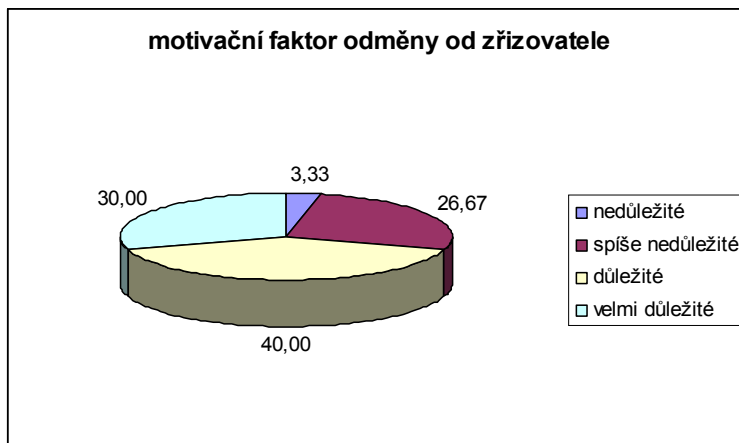


Motivační faktor “osobní příplatky” považují 2 respondenti, to je 6,7 % za nedůležitý, 9 respondentů, to je 30 % ohodnotilo tento motivační faktor za spíše nedůležitý. Velmi důležitým faktorem jsou osobní příplatky pro 8 respondentů – 26,7 %.

Tabulka č. 9: otázka č. 3

Do jaké míry jsou pro ředitele důležitým motivačním faktorem odměny od zřizovatele

hodnotící stupnice	počet resp.	%
1 nedůležité	1	3,33
2 spíše nedůležité	8	26,67
3 důležité	12	40,00
4 velmi důležité	9	30,00

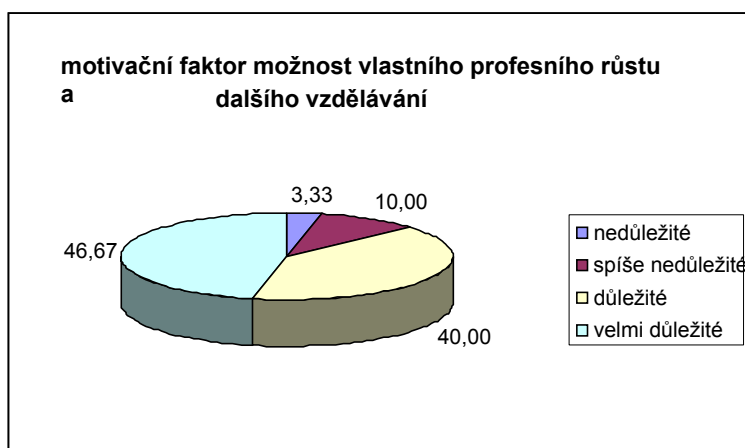


Finanční odměny, které ředitelé dostávají od zřizovatelů, jsou nedůležité pro 1 respondenta, to znamená pro 3,3 %, spíše nedůležité pro 8 ředitelů, což představuje podíl 26,6 %. Ohodnocení jako důležitý motivační faktor se nachází v odpovědích 12 ředitelů, což představuje 40 %. Pro 9 respondentů – 30 % představuje finanční odměna velmi důležitý faktor.

Tabulka č. 10: otázka č. 4

Do jaké míry je pro ředitele důležitá možnost vlastního profesního růstu a dalšího vzdělávání

hodnotící stupnice	počet resp.	%
1 nedůležité	1	3,33
2 spíše nedůležité	3	10,00
3 důležité	12	40,00
4 velmi důležité	14	46,67

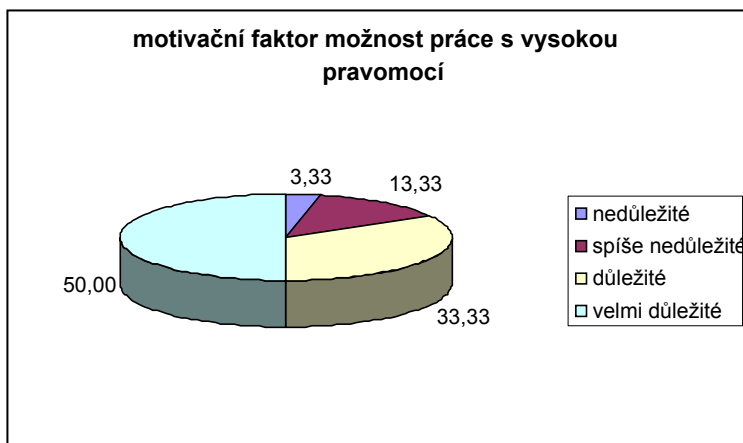


V hodnotící stupnici označil 1 ředitel - 3,3 % motivační faktor možnost profesního růstu a dalšího vzdělávání za nedůležitý, pro další 3 respondenty představující 10 % je tento faktor spíše nedůležitý. Důležitým faktorem je pro 12 řídicích pracovníků tj. 40 % z celkového počtu respondentů a 14 respondentů – 46,7 % považuje motivační faktor možnost profesního růstu a dalšího vzdělávání za velmi důležitý.

Tabulka č. 11: otázka č. 5

Do jaké míry je pro ředitele důležitá možnost práce s vysokou pravomocí

hodnotící stupnice	počet resp.	%
1 nedůležité	1	3,33
2 spíše nedůležité	4	13,33
3 důležité	10	33,33
4 velmi důležité	15	50,00

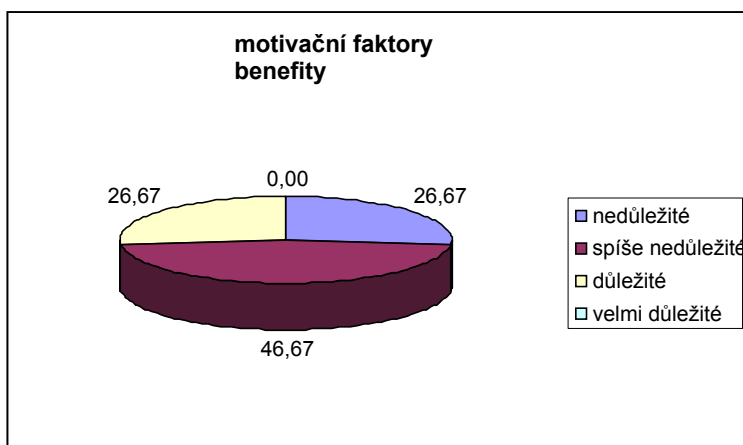


Motivační faktor “práce s vysokou pravomocí” není důležitý pro 1 respondenta, to je 3,3 %, spíše nedůležitým je pro 4 ředitele, což představuje 13,3 %. Za důležitý považuje tento faktor 10 respondentů – 33,3 %. Celá polovina respondentů – 50 % označila faktor možnost práce s vysokou pravomocí v hodnotící stupnici stupněm 4 – za velmi důležitý.

Tabulka č. 12: otázka č. 6

Do jaké míry jsou pro ředitele důležité benefity – příspěvky na rekreaci, sleva na stravování apod. (FKSP)

hodnotící stupnice	počet resp.	%
1 nedůležité	8	26,67
2 spíše nedůležité	14	46,67
3 důležité	8	26,67
4 velmi důležité	0	0,00

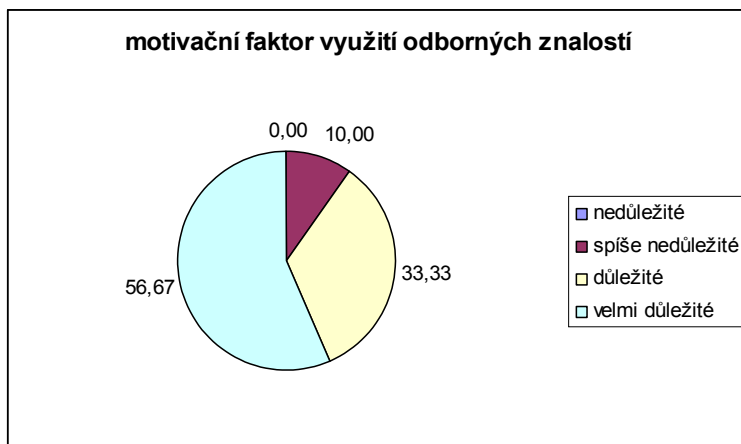


Motivační faktory “benefity” nejsou důležité pro 8 ředitelů, což představuje 26,7 %, spíše nedůležitý je spatřuje 14 vedoucích pracovníků – 46,7 %. Benefity považuje za důležité 8 respondentů, to znamená podíl 26,7 %.

Tabulka č. 13: otázka č. 7

Do jaké míry je pro ředitele důležité využití jeho odborných znalostí

hodnotící stupnice	počet resp.	%
1 nedůležité	0	0,00
2 spíše nedůležité	3	10,00
3 důležité	10	33,33
4 velmi důležité	17	56,67

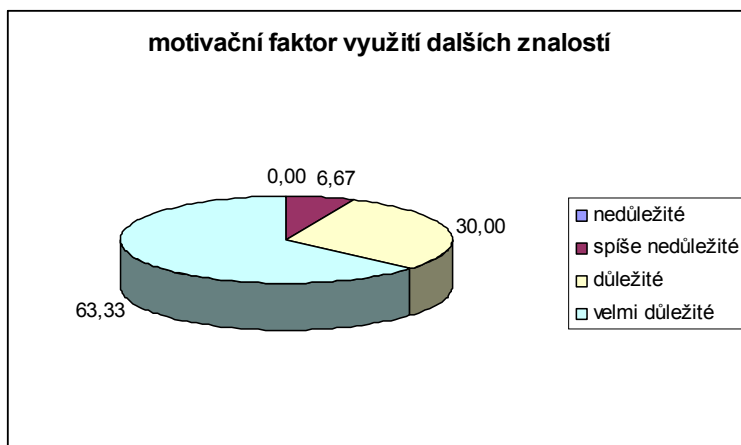


Na danou otázku 3 respondenti odpověděli hodnotícím stupněm 2 – spíše nedůležité, což představuje 10 %, důležitý je tento faktor pro 10 respondentů – 33,3 %, za velmi důležitý faktor jej považuje 17 respondentů – 56,7 %.

Tabulka č. 14: otázka č. 8

Do jaké míry jsou pro ředitele důležité jeho další znalosti – mimooborové a životní zkušenosti

hodnotící stupnice	počet resp.	%
1 nedůležité	0	0,00
2 spíše nedůležité	2	6,67
3 důležité	9	30,00
4 velmi důležité	19	63,33

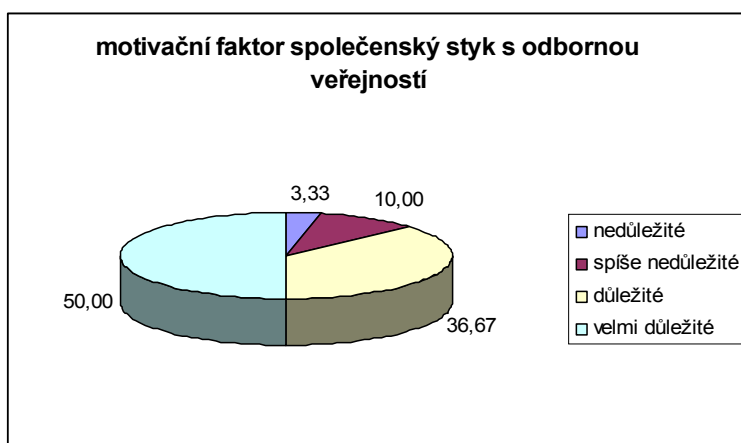


V této otázce označili motivační faktor “využití dalších znalostí” 2 ředitelé – 6,7 % v hodnotící stupnici za spíše nedůležitý, 9 respondentů – 30 % jej ohodnotilo stupněm 3 – důležitý a 19 respondentů – 63,3 % za velmi důležitý.

Tabulka č. 15: otázka č. 9

Do jaké míry je pro ředitele důležitým motivačním faktorem společenský styk s odbornou veřejností

hodnotící stupnice	počet resp.	%
1 nedůležité	1	3,33
2 spíše nedůležité	3	10,00
3 důležité	11	36,67
4 velmi důležité	15	50,00

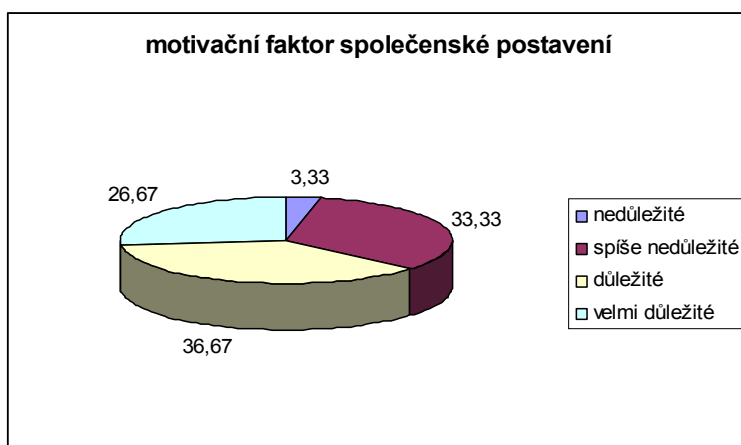


Míru důležitosti výše jmenovaného motivačního faktoru vyjádřili respondenti v této otázce takto: za nedůležitý faktor ho považuje 1 respondent – 3,3 %, za spíše nedůležitý 3 respondenti – 10 % a naopak důležitý je pro 11 ředitelů – 36,7 %.

Tabulka č. 16: otázka č. 10

Do jaké míry je pro ředitele důležitým motivačním faktorem společenské postavení vyplývající z výkonu funkce

hodnotící stupnice	počet resp.	%
1 nedůležité	1	3,33
2 spíše nedůležité	10	33,33
3 důležité	11	36,67
4 velmi důležité	8	26,67

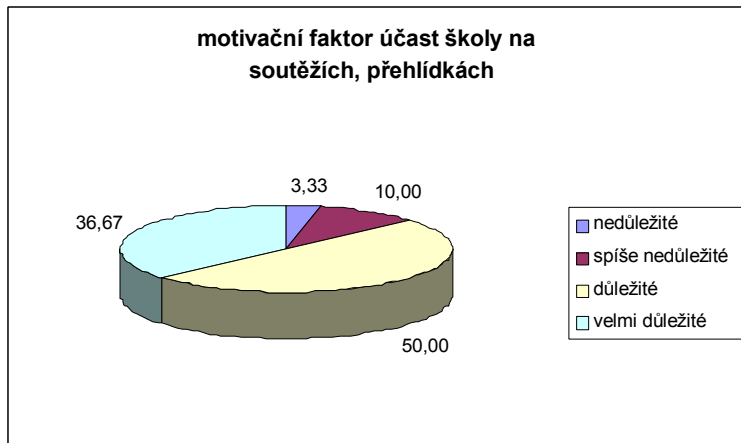


Motivační faktor “společenské postavení“ pokládá za nedůležitý 1 respondent, což představuje 3,3 % , spíše nedůležitý je pro 10 respondentů, tzn.33,3 % , důležitým faktorem je pro 11 respondentů – 36,7 % a 8 vedoucích pracovníků, tzn. 26,7 % , jej označilo za faktor velmi důležitý.

Tabulka č. 17: otázka č. 11

Do jaké míry je pro ředitele důležitým motivačním faktorem účast jeho školy na soutěžích, přehlídkách apod.

hodnotící stupnice	počet resp.	%
1 nedůležité	1	3,33
2 spíše nedůležité	3	10,00
3 důležité	15	50,00
4 velmi důležité	11	36,67

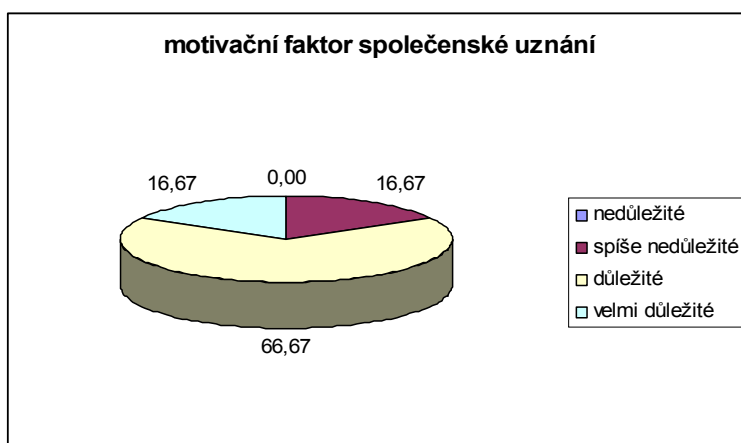


V otázce č. 11 ředitelé považují motivační faktor “účast školy na soutěžích a přehlídkách” za nedůležitý v jednom případě, tzn. 3,3 %, spíše nedůležitým je pro 3 respondenty tzn. 10 % a naopak za důležitý faktor jej považuje 15 respondentů, což představuje celou polovinu všech respondentů. Tento motivační faktor je velmi důležitý pro 11 oslovených ředitelů, představujících 36,6 % podíl.

Tabulka č. 18: otázka č. 12

Do jaké míry je pro ředitele důležité společenské uznání

hodnotící stupnice	počet resp.	%
1 nedůležité	0	0,00
2 spíše nedůležité	5	16,67
3 důležité	20	66,67
4 velmi důležité	5	16,67

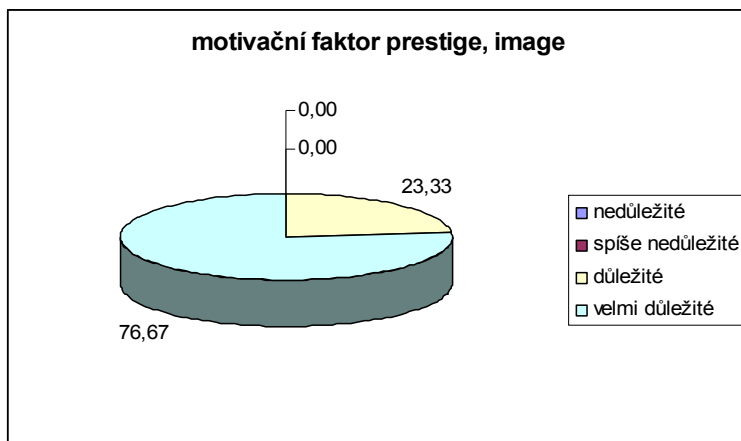


V tabulce či grafovém znázornění jsou odpovědi ředitelů na otázku č. 12 zaznamenány takto: pro 5 respondentů, tj. 16,7 %, je společenské uznání spíše nedůležité, pro 20 respondentů – 66,6 % je tento faktor důležitý, 5 ředitelů – 16,7 % odpovědělo v hodnotící stupnici stupněm 4 – tzn. velmi důležité.

Tabulka 19: otázka č. 13

Do jaké míry je pro ředitele důležitá prestiž a image jeho školy

hodnotící stupnice	počet resp.	%
1 nedůležité	0	0,00
2 spíše nedůležité	0	0,00
3 důležité	7	23,33
4 velmi důležité	23	76,67

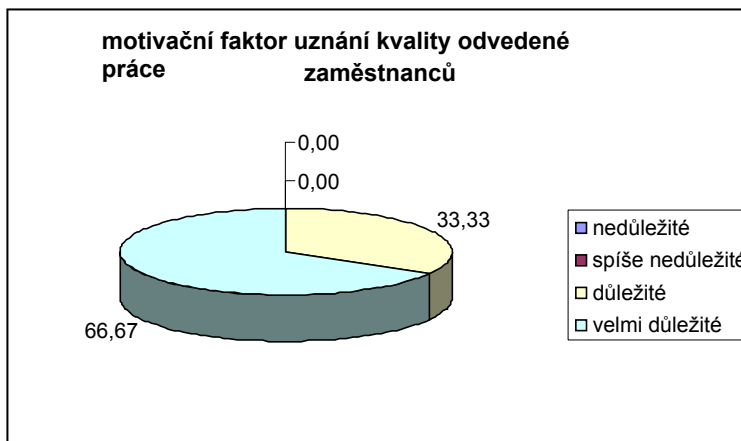


Jmenované motivační faktory jsou důležité pro 7 respondentů, to představuje 23,3 % podílu a velmi důležité jsou pro 23 ředitelů, tzn. 76,7 %.

Tabulka č. 20: otázka č. 14

Jakou míru důležitosti přikládá ředitel uznání kvality odvedené práce svých zaměstnanců

hodnotící stupnice	počet resp.	%
1 nedůležité	0	0,00
2 spíše nedůležité	0	0,00
3 důležité	10	33,33
4 velmi důležité	20	66,67

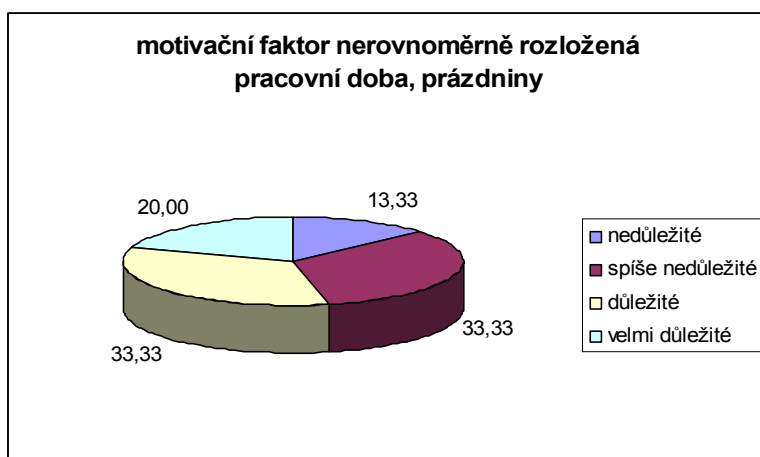


Motivační faktor “uznání kvality odvedené práce” zaměstnanců školy je podle ředitelů důležitý pro 10 respondentů – 33,3 % a velmi důležitý je pro většinu – 20 ředitelů, což představuje 66,7 %.

Tabulka č. 21: otázka č. 15

Jak důležitým motivačním faktorem je pro ředitele nerovnoměrně rozložená pracovní doba a prázdniny

hodnotící stupnice	počet resp.	%
1 nedůležité	4	13,33
2 spíše nedůležité	10	33,33
3 důležité	10	33,33
4 velmi důležité	6	20,00



V odpovědích vedoucích pracovníků školy lze zaznamenat: pro 4 ředitele – 13,4 % je nerovnoměrně rozložená pracovní doba a prázdniny nedůležitá, pro 10 respondentů – 33,3 % je spíše nedůležitá, pro dalších 10 respondentů – 33,3 % je naopak důležitá a pro zbývajících 6 respondentů - 20 % je tento faktor velmi důležitý.

Tabulka č. 22: Souhrnná tabulka

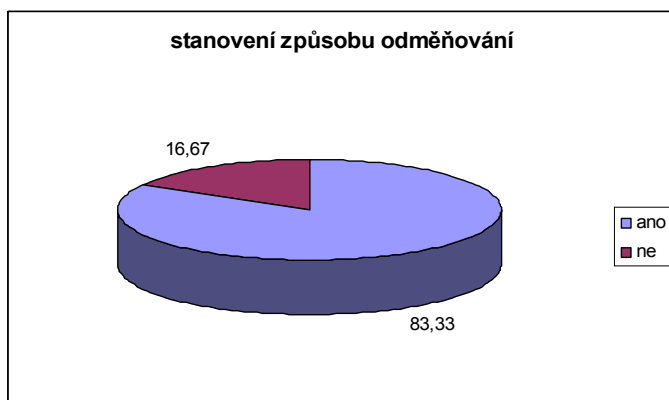
Míra důležitosti motivačních faktorů	velmi důležité	důležité	spíše nedůležité	nedůležité
plat	12	10	7	1
osobní příplatky	8	11	9	2
odměny od zřizovatele	9	12	8	1
profesní růst a další vzdělání	14	12	3	1
práce s vysokou pravomocí	15	10	4	1
benefity	0	8	14	8
využití odborných znalostí	17	10	3	0
využití mimooborových znalostí	19	9	2	0
společenský styk s odbornou veřejností	15	11	3	1
společenské postavení	8	11	10	0
účast školy na soutěžích a přehlídkách	11	15	3	1
společenské uznání	5	20	5	0
prestiž a image školy	23	7	0	0
uznání kvality odvedené práce zaměstnanci	20	10	0	0
nerovnoměrně rozložená prac.doba, prázdniny	6	10	10	4

Ve výše uvedené tabulce je v souhrnu uvedena míra důležitosti jmenovaných motivačních faktorů, které na ředitele působí jako velmi důležité, důležité, spíše nedůležité a nedůležité.

Tabulka č. 22: otázka č. 16

Ve školním mzdovém předpisu je stanoven způsob odměňování (kritéria hodnocení)

ve mzdovém předpisu školy jsou stanovena kritéria	počet resp.	%
ano	25	83,33
ne	5	16,67

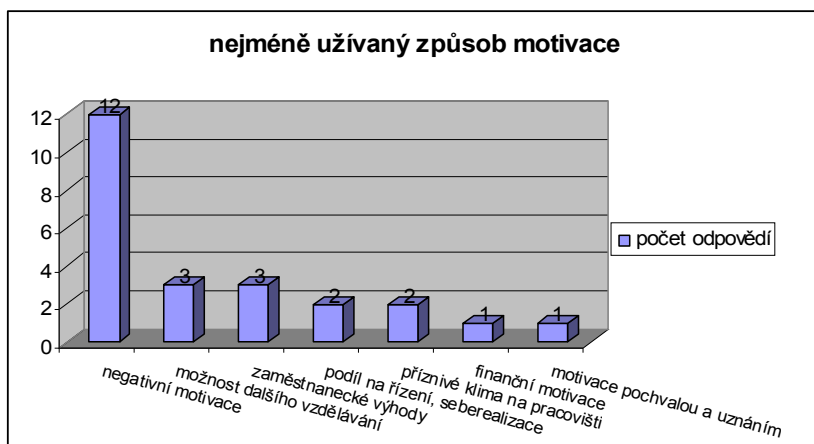
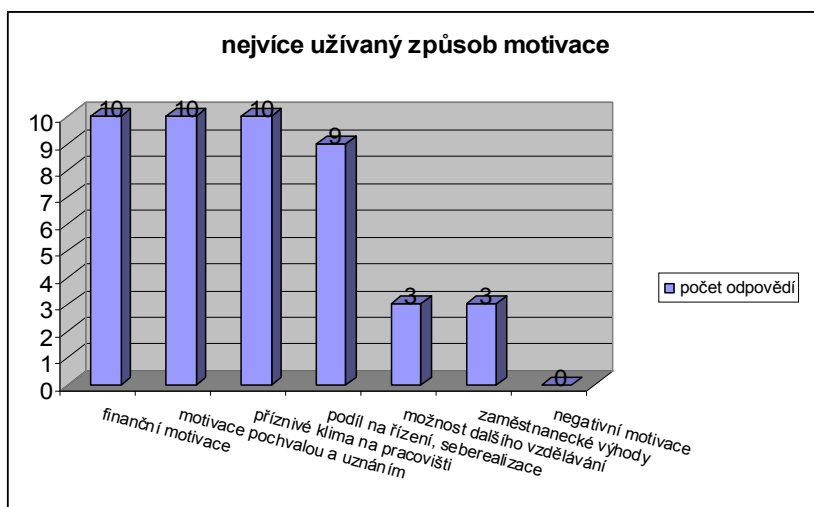


Ve mzdovém předpisu školy jsou stanovena kritéria odměňování u 25 škol, to představuje 83,3 % a u 5 škol – 16,7 % nejsou kritéria odměňování určena vůbec.

Tabulka č. 23: otázka č. 17

Upřednostňovaný způsob motivace ředitele u zaměstnanců při řízení školy

<i>nejvíce užívaný způsob motivace</i>	
finanční motivace	10
motivace pochvalou a uznáním	10
příznivé klima na pracovišti	10
podíl na řízení, seberealizace	9
možnost dalšího vzdělávání	3
zaměstnanecké výhody (nerovnoměrně rozložená pracovní doba, prázdniny, rozvrh)	3
negativní motivace - pokárání, možnost sankcí	0



Respondenti se v otázce č. 17 vyjádřili k upřednostňovanému způsobu motivace u zaměstnanců při řízení na svých školách. Z výzkumného šetření tak vyplynulo, že ředitelé k motivování pracovníků nejvýrazněji používají finanční motivaci, motivaci pochvalou a uznáním a příznivé klima na pracovišti. Druhým, v pořadí nejužívanějším, motivačním

faktorem se jeví možnost podílet se na řízení školy a seberealizace pracovníků školy. Dalšími užívanými motivačními faktory ředitelů jsou možnosti dalšího vzdělávání a zaměstnanecké výhody, jako je nerovnoměrně rozložená pracovní doba, prázdniny a přizpůsobený rozvrh výuky. Podle výsledků z dotazníkového šetření ředitelé nepoužívají negativní motivaci.

4.3 Souhrnná analýza

Provedený průzkum měl přinést poznatky o tom, jaký je přístup řídicích pracovníků ZUŠ k motivaci, kterými motivačními faktory jsou tito manažeři nejvíce či nejméně motivováni, které motivační faktory považují za nejdůležitější a za nejméně důležité při motivování svých zaměstnanců. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 30 řídicích pracovníků pražských ZUŠ obou pohlaví s převahou mužů různého věkového rozmezí. Polovina respondentů se nachází ve věkovém rozmezí 41 – 50 let. Celkový počet respondentů lze rozdělit na polovinu ředitelů s dosaženým vysokoškolským vzděláním a další polovina ředitelů ZUŠ dosáhla vyššího odborného vzdělání v konzervatoři. Nepatrně více než polovina manažerů pražských ZUŠ je v dosavadní praxi ve funkci ředitele více než 10 let.

Z průzkumu je možné usuzovat, že řídicí pracovníci si uvědomují významnost a potřebu motivace i jednotlivých motivačních faktorů, zrovna tak stanovení kritérií k odměňování. Většina odpovědí se pohybovala v pásmu velmi důležité a důležité.

Za nejdůležitější motivační faktory řídicí pracovníci společně označili uznání kvality odvedené práce svých zaměstnanců, prestiž a image školy. Z odpovědí lze usuzovat, že ředitelům velmi záleží na tom, jak je škola vnímána veřejností, jak na veřejnost působí a také na kvalitě zaměstnanců školy. Vedoucí pracovníci si tak uvědomují, že škola je vnímána společností jako otevřená vzdělávací instituce, která plní nejen funkci výchovně vzdělávací, ale i další funkce, jako například personalizační, kvalifikační, socializační, hodnotovou.

V otázkách posuzování důležitosti využití mimooborových a životních zkušeností a odborných znalostí se ředitelé v odpovědích vyjadřovali většinou jen kladně. Ředitelé škol vědí, že musí v roli řídicího pracovníka být profesionály jak ve své odborné činnosti, tak musí i co nejlépe vést školu, uplatnit manažerské dovednosti, být leadry a k tomu využít své mimooborové a životní zkušenosti.

Velký význam ředitelé přikládají společenskému styku s odbornou veřejností a účasti školy na soutěžích a přehlídkách. Neméně důležitým motivačním faktorem je společenské uznání ředitelů. Zde se projevuje uspokojování vyšších potřeb, potřeb uznání a seberealizace vedoucích pracovníků škol. Prezentace výsledků škol na veřejnosti souvisí s úspěšností školy, což bývá vnímáno jako úspěch ředitele.

Motivační faktor profesní růst a další vzdělávání je skoro všemi řediteli uznán jako velmi důležitý nebo důležitý faktor. Pouze jeden vedoucí pracovník ho označil za nedůležitý. Lze se domnívat, že manažeři škol chápou, jaký je v dnešní společnosti kladen důraz na další vzdělávání, a jak je problematika zvyšování či prohlubování znalostí a dovedností potřebná pro efektivní rozvoj školy.

V průzkumném šetření bylo zjištěno, že ředitelé kladou ve své práci velký důraz na možnost využívat svých vysokých pravomocí, možnost samostatného rozhodování o záležitostech školy. Zde se projevují vůdcovské ambice vedoucích pracovníků.

V dotazníkovém šetření se respondenti vyjádřili k otázce důležitosti motivačního faktoru – společenské postavení ředitelů rozdílně. Skoro třetina dotázaných tento motivační faktor považuje za velmi důležitý, další třetina za důležitý a spíše nedůležité je společenské postavení pro zbývajících deset ředitelů. Z odpovědí je patrné, že vedoucí pracovníci škol upřednostňují výše jmenované motivační před motivačním faktorem společenské postavení ředitelů.

Manažeři škol se v otázkách zaměřených na motivaci finančními prostředky, jako je plat, osobní příplatky a odměny od zřizovatele, vyjadřovali ve svých odpovědích opět rozdílně. Přibližně třetina respondentů je považuje za velmi důležité, další třetina za důležité, menší třetina za spíše nedůležité. Nejvýše dva respondenti považují tyto motivační faktory za nedůležité. Z odpovědí ředitelů lze usuzovat, že finanční ohodnocení nepovažují vůči své osobě za rozhodující motivační faktor.

Motivační faktor nerovnoměrně rozložená pracovní doba a prázdniny nejsou pro ředitele významným faktorem. Z odpovědí je patrné, že ředitelé nepřikládají své pracovní době a prázdninám význam. Při diskusi s řediteli tyto manažeři uvádějí, že jejich funkce zabírá poměrně více času než stanovená pracovní doba.

Nejvíce zápornými odpověďmi reagovali ředitelé na motivační faktor využívání benefitů v jejich institucích. 22 respondentů je považuje za spíše nedůležité. V kategorii odpovědí velmi důležité se nevyjádřil ani jeden ředitel. Tímto můžeme konstatovat, že

různé příspěvky, jako jsou příspěvky na stravování, na rekreaci apod., jsou tak minimální, že nejsou pro ředitele zajímavé, a tedy jim nepřikládají ani větší důležitost.

V poslední otázce dotazníkového šetření se ředitelé vyjadřovali ke způsobu motivace, který uplatňují u svých zaměstnanců. Je zajímavé, že ačkoliv oni sami nepovažují finanční ohodnocení za nejdůležitější faktor, který na ně působí, tak se naopak snaží své zaměstnance motivovat finančním ohodnocením. Stejně upřednostňovaným způsobem motivace je pochvala a uznání za odvedenou práci a příznivé klima na pracovišti. Dále následuje podíl na řízení. Méně ředitelé užívají jako motivační faktor pro pracovníky možnost dalšího vzdělávání a zaměstnanecké výhody, jako je nerovnoměrně rozložená pracovní doba, prázdniny či možnost rozvrhu přizpůsobeného pedagogické činnosti. V odpovědích ředitelů nebyla ani jednou nalezena volba použití negativní motivace.

5. Z Á V Ě R

Všichni denně používáme různých forem motivace svého okolí i nás samotných k uskutečňování svých záměrů. Motivace je však složitější proces, ve kterém je třeba využívat všech dostupných prostředků. Je třeba si uvědomit, že motivací nejsou jen finanční odměny, ale že existují i jiné formy motivace.

Tématem této bakalářské práce byla pracovní motivace ředitelů pražských základních uměleckých škol. Zabývala jsem se zde analýzou motivace řídicích pracovníků určité konkrétní skupiny. Cílem bylo stručné a systematické zpracování problematiky týkající se jednoho z problémů, se kterými se organizace v současnosti potýkají: jak úspěšně motivovat a udržet kvalitní řídicí pracovníky, zjistit, které jsou v současné době používané faktory motivace ředitelů pražských ZUŠ, jakou míru důležitosti jim přiřkládají.

V teoretické části této práce jsme se seznámili s danou problematikou a se základními pojmy týkajícími se motivace. V druhé části bylo uvedeno vlastní šetření. K řešení tohoto problému jsem využila dotazníků, které vyplnilo třicet respondentů. Respondenti hodnotili důležitost jednotlivých motivačních faktorů.

Ve výzkumné části práce jsem došla k následujícím výsledkům hypotéz:

1. Finanční ohodnocení své práce považují ředitelé ZUŠ za důležitější motivační faktor než ostatní motivační faktory.

Tato hypotéza se nepotvrdila.

Z šetření je patrné, že nejdůležitějším motivačním faktorem pro tento soubor řídicích pracovníků ZUŠ je uznání kvality odvedené práce zaměstnanců školy, prestiž a image školy, společenský styk s odbornou veřejností a další. Finanční ohodnocení nepokládají ředitelé v tomto vzorku za nejvýraznější motivační faktor.

2. Prestiž a image školy je pro ředitele ZUŠ jedním z nejsilnějších motivačních faktorů.

Tato hypotéza se potvrdila.

Motivační faktor získání prestiže a dobré image školy považují ředitelé škol ve zkoumaném vzorku za jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů.

3. Profesní růst a další vzdělávání je pro ředitele ZUŠ silným motivačním faktorem.

Tato hypotéza se potvrdila.

Z této výzkumné sondy vyplynulo, že profesní růst a další vzdělávání je pro ředitele škol ve zkoumaném vzorku silným motivačním faktorem.

Manažeři škol se snaží dále se vzdělávat a prohlubovat si své znalosti jak odborné, tak i mimooborové, zajímají se o studia manažerských dovedností.

4. Finanční ohodnocení je řediteli ZUŠ nejvíce upřednostňovaný způsob motivace u zaměstnanců školy.

Tato hypotéza se potvrdila.

Ačkoliv ředitelé ZUŠ v tomto zkoumaném vzorku pro svou práci nepovažují finanční ohodnocení za nejdůležitější faktor, který na ně působí, tak tento způsob motivace nejvíce upřednostňují u svých pracovníků.

Výzkumná sonda prokázala, že i v oblasti posouzení motivace se vzorek ředitelů ZUŠ odlišuje od většiny řídicích pracovníků ve školství. Respondenti často pocházejí z řad výkonných umělců, mají silnou potřebu osobní (umělecké) seberealizace, případně potřebu úspěšného uplatnění sebe i své školy, kterou řídí a reprezentují.

Z výzkumu vyplynulo, že pro zkoumaný vzorek ředitelů ZUŠ není mzda tím hlavním stimulem, který je primárně motivuje k práci. Je ovšem přesto stimulem nezastupitelným, protože se podílí na uspokojování takřka všech základních lidských potřeb.

Část motivů, obvykle dobře hodnocená u jiných skupin (nerovnoměrně rozložená pracovní doba, prázdniny a podobné benefity), u ředitelů ZUŠ nebyla zařazená na předních místech.

Největší důležitost je přikládána uznání kvality odvedené práce, prestiže a image školy, využití odborných i mimooborových znalostí, společenskému styku s odbornou veřejností, práci s vysokou pravomocí, profesnímu růstu a dalšímu vzdělávání, účasti školy na soutěžích a přehlídkách.

Výzkumná sonda sice zahrnuje pouze 30 respondentů, ale i při tomto relativně malém počtu lze patrně považovat vzorek ve vztahu k celkovému množství ředitelů (N=35) za reprezentativní.

Provedená analýza motivačních faktorů může být významným zjištěním zejména pro zřizovatele těchto typů škol. Rozšiřuje dosud uplatňovaný pohled na stimulaci aktivit ředitelů zařazením dalších významně fungujících forem odměňování. Na základě seznámení se s výsledky daného průzkumu mohou zřizovatelé škol zjistit, které motivační

faktory nejvýrazněji působí na řídicí pracovníky pražských ZUŠ a jak nejefektivněji motivovat ředitele. Zřizovatelé se tak mohou dovědět, že nejen finanční prostředky hrají důležitou roli v motivování ředitelů, ale mohou řídicím pracovníkům nabídnout i jiné možnosti, které budou vedoucí pracovníky motivovat. Lze například uvažovat o větší nabídce v dalším vzdělávání a prohlubování si znalostí, přispět pomocí při vylepšování prestiže a image škol, širší spolupráci při zajišťování prezentačních akcí. Zřizovatelé by měli klást větší důraz při hodnocení ředitelů na uznání kvality odvedené práce. Důležité je neustále rozvíjet komunikaci se zřizovateli, hledat alternativní zdroje odměn, efektivně spolupracovat a rozvíjet vzájemné vztahy.

Pokud by byly uvedené aspekty zřizovateli akceptovány, mohly by se stát významnými zdroji dynamizace rozvoje tohoto typu školství a v jiném směru i uměleckého rozvoje dětí mládeže.

6 SEZNAM LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ

- Bacík, F.; Kalous, J.; Svoboda, J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha : Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-010-6.
- Donnelly, J. H.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M. *Management*. Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- Forsyth, P. *Jak motivovat lidi*. Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-386-2.
- Harvey, Ch. *Umění motivovat-cesta k úspěchu*. Praha : 1994. ISBN 80-85427-46-X.
- Hron, J. *Teorie řízení*. Praha : Credit, 2003. ISBN 80-213-0695-5.
- Kohl, J. *Řízení k vyšší výkonnosti*. Praha : Svoboda, 1972.
- Koontz, H; Weihrich, H. *Management*. Praha : Vectoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- Milkovich, G.T; Boudreau, J. V. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- Nakonečný, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
- Průcha, J.; Walterová, E.; Mareš, J. *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, 1995. ISBN 80-7178-029-4.
- Růžička, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha : VŠE, 1992. ISBN 80-7079-626-X.
- Světlík, J. *Marketing školy*. Zlín : Ekka,1996. ISBN 80-902200-8-8.
- Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. Praha : ASPI 2006. ISBN 80-7357-176-5.
- Slavíková, L. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Praha : PedF UK, 2003. ISBN 80-7290-133-8.
- Svoboda, J. *Motivování lidí*. Praha : PedF UK, CŠM, 2005.
- Veber, J., aj. *Management : Základy, prosperita, globalizac*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- <http://www.vedeme.cz/>
- Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v hlavním městě Praze školní rok 2005/2006.

3. Vámi dosažené vzdělání
 - a) střední vzdělání s maturitní zkouškou
 - b) vyšší odborné vzdělání v konzervatoři
 - c) vyšší odborné vzdělání
 - d) vysokoškolské vzdělání

4. Pracujete ve funkci ředitele(ky) ZUŠ
 - a) 0 – 3 roky
 - b) 3 – 10 let
 - c) 10 let a více

B. Zjišťovací část

Hodnoticí stupnice

nedůležité	spíše nedůležité	důležité	velmi důležité
1	2	3	4

1. Posuďte, do jaké míry je důležitým motivačním faktorem Váš plat.	1	2	3	4
2. Posuďte, do jaké míry jsou důležitým motivačním faktorem Vaše osobní příplatky.	1	2	3	4
3. Posuďte, do jaké míry jsou pro Vás důležitým motivačním faktorem odměny od zřizovatele.	1	2	3	4
4. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležitá možnost dalšího profesního růstu a dalšího vzdělávání.	1	2	3	4
5. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležitá možnost práce s vysokou pravomocí.	1	2	3	4
6. Posuďte, do jaké míry jsou pro Vás důležité benefity – příspěvky na rekreaci, sleva na stravování apod. (FKSP).	1	2	3	4
7. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležité využití Vašich odborných znalostí.	1	2	3	4
8. Posuďte, do jaké míry jsou pro Vás důležité Vaše další znalosti – mimooborové a životní zkušenosti.	1	2	3	4
9. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležitým motivačním faktorem společenský styk s odbornou veřejností.	1	2	3	4
10. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležitým motivačním faktorem společenské postavení vyplývající z výkonu funkce.	1	2	3	4
11. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležitým motivačním faktorem účast Vaší školy na soutěžích, přehlídkách apod.	1	2	3	4
12. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležité společenské uznání.	1	2	3	4
13. Posuďte, jakou míru důležitosti přikládáte prestiži a image Vaší školy.	1	2	3	4
14. Posuďte, jakou míru důležitosti přikládáte uznání kvality odvedené práce vašimi zaměstnanci.	1	2	3	4
15. Posuďte, jakým motivačním faktorem je pro Vás nerovnoměrně rozložená pracovní doba a prázdniny.	1	2	3	4

16. Máte ve své škole ve mzdovém předpisu stanoven způsob odměňování (kritéria hodnocení)?

- a) ano
- b) ne

17. Jaký způsob motivace upřednostňujete při řízení Vaší školy?

Jednotlivým druhům motivace přiřaďte čísla 1 – 7: nejvyšší – 1
nejnižší – 7

	motivace	pořadí 1 - 7
a)	finanční motivace	
b)	motivace pochvalou a uznáním	
c)	podíl na řízení, seberealizace	
d)	možnost dalšího vzdělávání	
e)	zaměstnanecké výhody (nerovnoměrně rozložená prac. doba, prázdniny, rozvrh)	
f)	příznivé klima na pracovišti, neformální atmosféra	
g)	negativní motivace – pokárání, možnost sankcí	

Dotazník pro ředitele – (pilotní výzkum)

Vybranou odpověď zakroužkujte.

A. Informativní část

1. Jste: a) muž b) žena

2. V jakém věkovém rozmezí se nacházíte
 - a) 28 – 40
 - b) 41 – 50
 - c) 51 – 60
 - d) 61 a více

3. Vámi dosažené vzdělání
 - a) střední vzdělání s maturitní zkouškou
 - b) vyšší odborné vzdělání v konzervatoři
 - c) vyšší odborné vzdělání
 - d) vysokoškolské vzdělání

5. Pracujete ve funkci ředitele(ky) ZUŠ
 - a) 0 – 3 roky
 - b) 3 – 10 let
 - c) 10 let a více

B. Zjišťovací část

Hodnoticí stupnice

nedůležité	spíše nedůležité	důležité	velmi důležité
1	2	3	4

1. Posuďte, do jaké míry je důležitým motivačním faktorem Váš plat.	1	2	3	4
3. Posuďte, do jaké míry jsou důležitým motivačním faktorem Vaše osobní příplatky.	1	2	3	4
3. Posuďte, do jaké míry jsou pro Vás důležitým motivačním faktorem odměny od zřizovatele.	1	2	3	4
4. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležitá možnost školení a dalšího vzdělávání.	1	2	3	4
5. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležitá samostatná práce s vysokou pravomocí.	1	2	3	4
6. Posuďte, do jaké míry jsou pro Vás důležité benefity – příspěvky na rekreaci, sleva na stravování apod. (FKSP).	1	2	3	4
7. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležité využití Vašich odborných znalostí.	1	2	3	4
8. Posuďte, do jaké míry jsou pro Vás důležité další znalosti – mimooborové a životní zkušenosti.	1	2	3	4
9. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležitým motivačním faktorem společenský styk s odbornou veřejností.	1	2	3	4

10. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležitým motivačním faktorem společenské postavení vyplývající z výkonu funkce.	1 2 3 4
11. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležitým motivačním faktorem účast Vaší školy na prezentačních akcích, soutěžích a přehlídkách.	1 2 3 4
12. Posuďte, do jaké míry je pro Vás důležité společenské uznání.	1 2 3 4
13. Posuďte, jakou míru důležitosti přikládáte prestiži a image Vaší školy.	1 2 3 4
14. Posuďte, jakou míru důležitosti přikládáte uznání kvality odvedené práce Vašimi zaměstnanci.	1 2 3 4
15. Posuďte, jakým motivačním faktorem je pro Vás nerovnoměrně rozložená pracovní doba a prázdniny.	1 2 3 4

16. Máte ve své škole ve mzdovém předpisu stanoven způsob odměňování (kritéria hodnocení)?

- c) ano
- d) ne

17. Jaký způsob motivace upřednostňujete při řízení Vaší školy?

Jednotlivým druhům motivace přiřaďte čísla 1 – 7: nejvyšší – 1
nejnižší – 7

	motivace	pořadí 1 - 7
a)	finanční motivace	
b)	motivace pochvalou a uznáním	
c)	podíl na řízení, seberealizace	
d)	možnost dalšího vzdělávání	
e)	zaměstnanecké výhody (nerovnoměrně rozložená prac. doba, prázdniny, rozvrh)	
f)	příznivé klima na pracovišti, neformální atmosféra	
g)	negativní motivace – pokárání, možnost sankcí	