

Univerzita Pardubice

**Fakulta ekonomicko-správní
Ústav správních a sociálních věd**

Motivace zaměstnanců jako součást managementu ve školském zařízení

Marie Bártková

**Bakalářská práce
2013**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Marie Bártková
Osobní číslo: E09049
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Veřejná ekonomika a správa
Název tématu: Motivace zaměstnanců jako součást managementu ve školském zařízení
Zadávající katedra: Ústav správních a sociálních věd


Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Na základě studia odborných pramenů bude provedena analytická komparace tématu pracovní motivace v kontextu manažerských činností a současně s tím realizována empirická sonda na toto téma u vybrané instituce.


- V práci budou zpracovány tyto oblasti:
- Definice základních pojmů
 - Motivace a výkonová motivace
 - Řízení lidských zdrojů ve vzdělávacích organizacích
 - Sběr výzkumných dat
 - Zpracování a interpretace

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

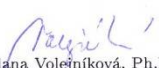
ARNOLD, J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0532-0.
NAKONEČNÝ, Milan. Psychologie osobnosti. 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5.
NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7.
ŠULEŘ, Oldřich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Josef Duplinský, CSc.**
Ústav správních a sociálních věd 

Datum zadání bakalářské práce: **27. června 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 16. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

Ve Vysokém Mýtě dne 13.4.2013

Marie Bártková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce PhDr. Josefu Duplinskému, CSc. za jeho ochotu, odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivačních faktorů, které ovlivňují pracovní výkon. Teoretická část se věnuje definici základních pojmů a teorií související s motivací. Dále je tato část práce zaměřena na úlohou vedoucích pracovníků a personálního útvaru se zaměřením na školství. V praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření porovnávající spokojenost s prací a motivačními faktory u dvou skupin pedagogických pracovníků, a to učitelů na základní škole a vychovatelů v domově mládeže.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, potřeba, hodnocení, management, vedoucí zaměstnanec, pedagog

TITLE

Motivation of employees as a part of management of educational facility

ANNOTATION

The bachelor's dissertation deals with problems of motivation factors, which have influence on job performance. The theoretical part is dedicated to definition of basic terms and theories related to motivation. This part of dissertation is also focused on role of executive and personnel department focused on education. The practical part is dedicated to survey, which compares satisfaction with job and motivation factors of teachers of elementary school teachers and educators.

KEYWORDS

Motivation, need, evaluation, management, executive, teacher

Obsah

ÚVOD	9
1 TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1 MOTIVACE JAKO TERMÍN	10
1.1.2 Základní charakteristika motivace	10
1.1.2.1 Motiv	10
1.1.2.2 Stimul	11
1.1.2.3 Potřeby	11
1.2 TEORIE POTŘEB	12
1.2.1 Teorie potřeb Abrahama Maslowa	12
1.2.2 Motivy různých lidí a jejich potřeby	15
1.3 PRACOVNÍ MOTIVACE	15
1.3.1 Behaviorální teorie	15
1.3.2 Dvoufaktorová teorie	16
1.3.3 Teorie očekávání	18
1.3.4 Teorie spravedlivé odměny	18
1.3.5 McClellandova teorie	19
1.3.6 Vroomova teorie očekávání	20
1.4 PERSONÁLNÍ ÚTVAR SE ZAMĚŘENÍM NA ŠKOLSTVÍ	21
1.4.1 Školství a význam lidského faktoru v něm	21
1.4.2 Organizační uspořádání	21
1.4.3 Cíle personálního řízení	22
1.4.4 Strategie řízení lidských zdrojů	23
1.5 ÚLOHA VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ A MANAŽERŮ	24
1.5.1 Vedoucí pracovník a komunikace uvnitř organizace	25
1.5.2 Úkoly managementu při motivaci pracovníků	26
1.5.2.1 Minerova teorie	26
1.5.2.2 Metoda Top – Down	26
1.5.2.3 Posilování sebedůvěry – cyklus důvěry	27
1.5.2.4 Motivační nástroje manažera	28
1.5.2.5 Zpětná vazba	28
1.5.3 Hodnocení pracovníků	29
1.6 MOTIVAČNÍ FAKTORY V PROFESI UČITELE ZÁKLADNÍ ŠKOLY	30
1.6.1 Spokojenost učitele v zaměstnání	30
1.6.2 Jak učitele motivovat	30
2 EMPIRICKÁ ČÁST	32
2.1 CÍL VÝZKUMU A STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ	32
2.2 METODA VÝZKUMU	33
2.3 VÝBĚR RESPONDENTŮ	33
2.3.1 Charakteristika zkoumaného vzorku	34
2.4 ZPRACOVÁNÍ DAT	34
2.4.1 Plán výzkumu	34
2.4.2 Postup výzkumu	35
2.5 REALIZACE VÝZKUMU	35

2.5.2	Zkoumaný soubor	35
2.5.3	Výsledky výzkumu	38
2.5.3.1	Ocenění vlastní práce	39
2.5.3.2	Pozitivní prožitek na pracovišti	40
2.5.3.3	Stupeň spokojenosti s prací	41
2.5.3.4	Spokojenost s pracovním prostředím	42
2.5.3.5	Důvod pracovní motivace	43
2.5.3.6	Ohodnocení práce respondentů jejich nadřízenými	44
2.5.3.7	Hodnotící faktory, které ovlivňují rozvoj školství	45
	SHRNUTÍ EMPIRICKÉ ČÁSTI	47
	ZÁVĚR	50
	POUŽITÁ LITERATURA	52
	SEZNAM PŘÍLOH	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Zastoupení respondentů podle pohlaví.....	35
Tabulka 2: Zastoupení respondentů podle věku.....	36
Tabulka 3: Zastoupení respondentů podle rodinného stavu.....	37
Tabulka 4: Zastoupení respondentů podle počtu let praxe ve školství.....	37
Tabulka 5: Čeho si nejvíce ceníte na své práci?.....	39
Tabulka 6: Odpověď jiné.....	39
Tabulka 7: Co nejvíce přispívá k tomu, abyste se cítili na pracovišti dobře?.....	40
Tabulka 8: Odpověď jiné.....	40
Tabulka 9: Jste spokojen(a) se svou prací?.....	41
Tabulka 10: Líbí se vám prostředí, ve kterém pracujete?.....	42
Tabulka 11: Co vás v práci nejvíce motivuje?.....	43
Tabulka 12: Odpověď jiné.....	43
Tabulka 13: Myslíte si, že jste svými nadřízenými dostatečně ohodnoceni?.....	44
Tabulka 14: Které faktory pokládáte za nejdůležitější pro pozitivní rozvoj našeho vzdělávacího systému?.....	45
Tabulka 15: Které faktory pokládáte za nejdůležitější pro pozitivní rozvoj našeho vzdělávacího systému?.....	46
Tabulka 16: Co podle vás naopak brzdí pozitivní rozvoj našeho vzdělávacího systému? (učitelé).....	46
Tabulka 17: Co podle vás naopak brzdí pozitivní rozvoj našeho vzdělávacího systému? (vychovatelé).....	47

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	13
Obrázek 2: Shrnutí myšlenek Adamsovy teorie.....	19
Obrázek 3: Možné schéma organizace ve školském zařízení.....	22
Obrázek 4: Model dvou protichůdných požadavků na personální práci.....	23
Obrázek 5: Metoda Top - Down.....	27
Obrázek 6: Cyklus důvěry.....	28
Obrázek 7: Znázornění hodnocení pracovníků.....	29
Obrázek 8: Grafické znázornění zastoupení respondentů podle pohlaví.....	36
Obrázek 9: Grafické znázornění zastoupení respondentů podle věku.....	36
Obrázek 10: Grafické znázornění zastoupení respondentů podle stavu.....	37
Obrázek 11: Grafické znázornění zastoupení respondentů podle počtu let praxe ve školství.....	38
Obrázek 12: Grafické znázornění výsledků z tabulky č. 5 – Čeho si nejvíce ceníte na své práci?.....	39
Obrázek 13: Grafické znázornění výsledků z tabulky č. 7 – Co nejvíce přispívá k tomu, abyste se cítili na.....	40
Obrázek 14: Grafické znázornění výsledků z tabulky č. 9 – Jste spokojen(a) se svou prací?.....	41
Obrázek 15: Grafické znázornění výsledků z tabulky č. 10 – Líbí se vám prostředí, ve kterém pracujete?.....	42
Obrázek 16: Grafické znázornění výsledků z tabulky č. 9a – Co vás v práci nejvíce motivuje?	43
Obrázek 17: Grafické znázornění výsledků z tabulky č. 13 – Myslíte si, že jste svými nadřízenými dostatečně.....	44

ÚVOD

Každé školské zařízení může dobře fungovat za předpokladu propojení kvalitních materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. V současné době je situace ve školství složitá a propojení všech těchto faktorů stále těžší. Na management škol jsou kladeny vysoké nároky a schopnost tyto nároky zvládat, hraje klíčovou roli pro správný chod zařízení. Vedoucí pracovník ve školství musí zvládat dobře práci s motivačním faktorem tak, aby byl schopen definovat pracovní úkoly, postupy a cíle. Na školy stále více působí trh a management škol se musí této situaci přizpůsobovat.

Financování regionálního školství je prováděno normativní metodou, tedy na základě počtu žáků či studentů. To s sebou přináší i určitá negativa. Tím, že se střední školy snaží naplnit svoji kapacitu, přijímají i žáky, kteří nemají ke studiu předpoklady. Dochází k poklesu úrovně studentů a zároveň dochází i ke snižování úrovně vzdělání. Do školského systému zasahují neustálé reformy a změny vzdělávacích procesů. Systém vzdělávání je tím narušován a jeho funkčnost je oslabována. Optimalizují, tedy slučují, se školy méně úspěšné, s těmi úspěšnějšími, které přivedly do školy více žáků. Dá se předpokládat, že vzhledem k demografickému vývoji v naší zemi, bude tento trend pokračovat i v příštích letech.

Cílem této práce je, zaměřit se na motivační faktory zaměstnanců škol a školských zařízení. Bude provedena komparace motivačních faktorů s očekáváními zaměstnanců. Vedle škol působí v oblasti školství i školská zařízení, ve kterých působí pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci. Jedná se o specifická zařízení, jako jsou například domovy mládeže. Tato zařízení vytvářejí zázemí pro studenty. Poskytují především výchovnou činnost, ale také kvalitní ubytovací a stravovací služby a tím se stávají součástí vzdělávacího procesu. Určit motivační faktory těchto pedagogických zaměstnanců je cílem výzkumu, který je proveden ve druhé části práce.

První – teoretická část je věnována charakteristice existujících základních motivačních teorií. Je zde uvedena jejich validita v běžném pracovním procesu a působení v managementu školského zařízení. Prostor je věnován také důležitosti pozice vedoucích pracovníků a personální činnosti ve školském zařízení.

V závěru práce je provedena analýza výzkumu a jeho praktické využití v práci managementu školského zařízení.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Motivace jako termín

Jedním ze základních úkolů manažera je motivace pracovníků. Nedostatek motivace stojí za řadou nesplněných úkolů, neochotou hledat efektivnější postupy a úspory. Každý dobrý manažer by si přál mít v rukou účinný motivační nástroj. Většině manažerů se ovšem jako jediný nástroj motivování jeví peníze. Abraham Maslow ukázal, že je celá řada jiných motivů, které mohou schopní manažeři využívat.[16] Samotná motivace ovšem k úspěchu nestačí, ale bez ní také nelze k dostatečnému úspěchu dojít. Motivace je založena na potřebách jednotlivých zaměstnanců, ale ty se mohou v průběhu života měnit. Tak jak lidé mění své názory, tak se mění i jejich potřeby a tudíž i jejich motivační faktory. Základem úspěchu každého manažera je být motivován a dostatečně dokázat motivovat i ostatní. Manažer může vycházet z toho, že každý jedinec má určitou dominantní oblast, ve které se snaží realizovat. Ne každý se realizuje v práci, ale u mnoha lidí tomu tak je. Toho musí vedoucí pracovník využít a snažit se motivovat zaměstnance k vyšším výkonům. Motivace nepatří mezi vrozené lidské vlastnosti, je výsledkem určitého procesu. Vlastním smyslem motivace je vytvoření žádoucího, pozitivního přístupu k určitému výkonu, či typu chování.[10] Východiskem motivace jsou potřeby. Důležité je i hledisko psychologické. Potřeby poukazují na relace vyžadované člověkem pro jeho optimální fungování jako biologické i sociální bytosti a na dynamiku růstu a vývoje. Naproti tomu motiv představuje konkrétní manifestaci potřeb. Motiv nevyjadřuje nic vnějšího, nýbrž vždy vnitřní cílový stav, tj. směřování k uspokojení. [9]

1.1.2 Základní charakteristika motivace

Motivaci je možné charakterizovat ve třech motivačních dimenzích:

- a) Dimenze směru – určuje směr motivace i činnosti a odvrací ji od jiných směrů
- b) Dimenze intenzity – jedná se o pohnutku jednání, která je vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle.
- c) Dimenze stálosti – znamená míru schopnosti jedince překonávat různé vnitřní i vnější překážky při činnostech.[8]

1.1.2.1 Motiv

Motiv se dá označit jako jádro, z něhož se vyvíjí proces motivace. Je vždy na rozdíl od stimulů intrapsychické povahy. Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu

(popud, pohnutku). Často se označuje jako psychologická příčina určitého chování či jednání člověka. Individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.[8] S pojmem motiv se těsně pojí cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního stavu nasycení, které má zpravidla podobu vnitřního uspokojení. Motiv vyjadřuje také konkrétní manifestaci potřeb. Zahrnuje dynamické a direktivní aspekty konkrétní akce. Termín motiv tedy poukazuje na skutečný objekt nebo cíl, který motivuje subjekt. Motivace se týká faktorů, jež nás nutí chovat se určitými způsoby. Celkové úsilí a typ chování (tj. směr), predikují kvalitu pracovního výkonu. To znamená, že úsilí a směr jsou oddělitelné a že obě tyto složky jsou důležité.[2]

1.1.2.2 Stimul

Jedná se o podnět působící na psychiku člověka. V důsledku tohoto působení dochází k určitým změnám v motivaci člověka. Stimulace představuje působení na psychiku jedinců z vnějšku, které vyvolává relevantní změny v motivaci člověka. Vnější stimul je například nabídka možnosti pracovního postupu či pochvala za dobře odvedenou práci. To co se skutečně může nazvat jako stimul, závisí na motivační struktuře konkrétního člověka a jedná se o čistě individuální záležitost.

1.1.2.3 Potřeby

Patří k základním zdrojům motivace. Poukazují na relace vyžadované člověkem pro jeho optimální fungování jako biologické i sociální bytosti a na dynamiku růstu a vývoje. Existuje vztah mezi motivem a potřebami. Motiv zaměřuje jedince na způsob uspokojení dané potřeby, ale nikoli na způsob dosahování tohoto uspokojení, který je produktem procesování potřeby na určité úrovni organizace chování. Proto lze tutéž potřebu uspokojit v různých situacích různými vzorci chování.[9]

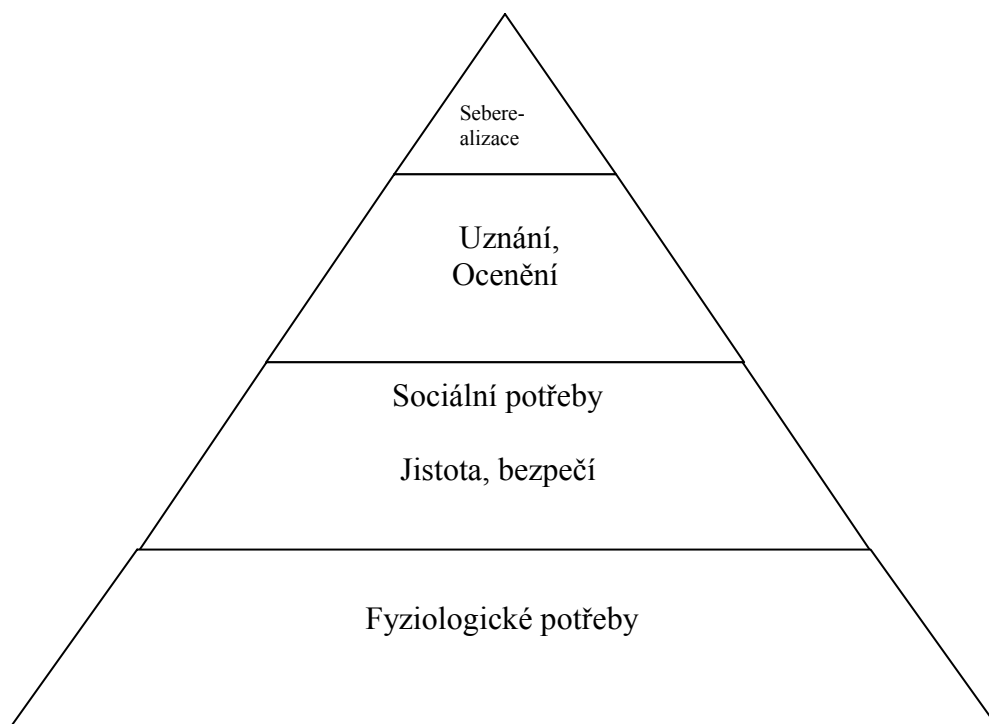
1.2 Teorie potřeb

Východiskem motivace jsou potřeby, které poukazují na relace vyžadované individuem pro jeho optimální fungování. S motivací úzce souvisí teorie potřeb.

1.2.1 Teorie potřeb Abrahama Maslowa

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida či Maslowova hierarchie potřeb. Maslowovo pojetí hierarchie potřeb významně ovlivnilo vývoj světového managementu.

Maslow vychází z teorie, že všechny typy potřeb fungují u každého člověka souběžně, dokonce se i překrývají. Dojde-li k uspokojení některé z nich, přestane fungovat jako stimul a člověk přechází k uspokojování potřeb druhé úrovně. Do popředí vždy vystupuje ta skupina, která je dominantní pro určitý čas a podmínky, stává se však rozhodující dle určitého pořadí, podle jakési hierarchie. Určující je to, že musí být uspokojeny nejdříve potřeby nižší úrovně, nyní může začít působit aspirace na úroveň vyšší, rozhodující pro motivaci. Člověk je tak neustále motivován.[14] Tato teorie byla nejpoblárnější v padesátých a šedesátých letech. Manažeři zjišťují, že vedle finanční motivace existuje ještě mnoho dalších možností, jak uspokojovat podřízené a dokonce jsou tyto možnosti daleko levnější než možnosti mzdové. Hierarchie potřeb se dá velice dobře názorně provést pomocí pyramidy potřeb na obrázku č. 1.



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj:[16]

1. Fyziologické potřeby

Nezákladnější potřeby se nachází na úpatí pyramidy. Jsou důležité pro samé přežití člověka. Je to především vzduch, spánek, jídlo, pití, teplo, přiměřené klimatické podmínky. Dále jsou to potřeby týkající se zajištění obživy (přiměřený výdělek, únosné pracovní podmínky, atd.). Absence jakékoliv fyziologické potřeby zcela evidentně ohrožuje podstatu existence života. V případě nutnosti jsou lidé ochotni za uspokojení těchto potřeb i bojovat. Úlohou a prioritou vedoucího pracovníka a managementu by mělo být zajištění alespoň takových pracovních a platových podmínek, které umožní uspokojení základních potřeb zaměstnance. V případě uspokojení fyziologických potřeb člověka se posunou potřeby na další úroveň k potřebě jistoty a bezpečí.

2. Potřeba jistoty a bezpečí

Je naší přirozeností, bránit se jakémukoliv nebezpečí. Potřeba jistoty a bezpečí znamená zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení. Pro zachování optimálního výkonu zaměstnance je důležité eliminovat veškeré rizikové a rušivé faktory ovlivňující tento výkon. Pro management to znamená, zajistit zaměstnancům bezpečné pracovní prostředí – ochranné pomůcky, pracovní oděvy a respektování zákonných norem chránících zaměstnance (např. Zákoník práce). Je důležité dodržování norem bezpečnosti

práce. Zajištění této potřeby by mělo znamenat i eliminace rizika sociálních nejistot, mezi něž na prvním místě patří strach ze ztráty zaměstnání, ubytování, majetku, atd.

3. Sociální potřeby

Sociální potřeby představují začlenění se do nějaké skupiny či celku. Důležitá je také potřeba dobrých vztahů k ostatním lidem. Člověk je tvor sociální, potřebuje mít své přátele, kolegy, být součástí týmu. Potřebuje komunikovat, svěřovat se se svými problémy, touhami. Chce se podílet na spolurozhodování ve skupině spolupracovníků. Správný manažer tuto týmovou práci podporuje.

4. Potřeba uznání, ocenění

Každý člověk má potřebu ocenění, respektu a uznání ze strany ostatních spolupracovníků. Potřebujeme alespoň občas pochválit za dobře odvedenou práci. Ani tato potřeba by neměla být ze strany managementu podceňována.[4]

5. Potřeba sebeaktualizace (seberealizace)

Šuleř [16] uvádí, že seberealizace se označuje také jako realizace potenciálu jedince, realizovat všechny své schopnosti a talent. Je tím myšlena potřeba maximálního využití určitého osobního potenciálu, potřeba osobního rozvoje v souvislosti se společenským uplatněním. Člověk potřebuje mít pocit, že dělá to nejlepší, čeho je schopen.

Maslow byl první, komu se podařilo vnést řád do složitého a nepřehledného systému lidských potřeb. Postupem času však výzkum ukázal, že tato teorie má řadu nedostatků.

- a) Systém potřeb je zbytečně komplikovaný. Výzkumy ukázaly, že by stačily pouze dvě nebo tři úrovně.
- b) Nelze tvrdit, že po uspokojení potřeby nižší vždy následuje zákonitě další potřeba v žebříčku potřeb. Může nastoupit jiná, neočekávaná potřeba
- c) Uspokojení snižuje sílu potřeb, jen pokud jde o potřeby základní. Naopak u vyšších potřeb síla potřeby narůstá s jejím uspokojováním. Uznání vyvolává potřebu dalších úspěchů. [16]

Po shrnutí všech poznatků docházíme k poznání, že i když můžeme hierarchii potřeb zpochybnit a orientace manažerů na nejzákladnější potřeby nebude vždy nosná (výše platu, pracovní podmínky atd.), může se stát nejen pro oblast školství respektování implementace uvedených skupin potřeb určitým vodítkem při každodenních manažerských rozhodnutích s cílem dosáhnout co nejlepších výsledků.

1.2.2 Motivy různých lidí a jejich potřeby

Lidé se ve svých motivech liší. Znalost motivů různých lidí tak může výrazně přispět k úspěšnosti práce vedoucího pracovníka.

Bělohávek [4] uvádí tyto motivy různých lidí: peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, přátelství, jistotu, odbornost, samostatnost a tvořivost. Finance jsou sice významným motivem pro mnoho lidí, protože každý je potřebuje minimálně pro přežití, ale zdaleka nejsou motivem jediným. Například osobní postavení jako potřeba vést ostatní, rozhodovat a řídit chod věcí je motivem důležitým, a to především pro manažery.

Vyjmenované druhy motivů by měl dobrý manažer znát a umět rozhodnout a správně posoudit, jakým způsobem motivovat jednotlivé podřízené. Není jednoduché rozumět lidem, umět je vyslechnout, pochopit a dobře motivovat. Každý manažer by se měl tedy nejdříve pokusit poznat stránky své vlastní osobnosti, zaměřit se na odstranění problematických znaků svého pracovního typu. Bude-li chtít vykonávat svou roli dobře, musí rozvíjet své dovednosti a soustředit se na rozvoj svého osobního potenciálu.

1.3 Pracovní motivace

Je několik druhů teorií, které se zabývají pracovní motivací a záleží na rozhodnutí manažera, kdy a v jaké situaci použije tu správnou.

1.3.1 Behaviorální teorie

Teorie vychází z předpokladu, že pozitivní motivační zkušenosti předurčují u člověka jeho pozitivní reakce v budoucnosti a jeho negativní zkušenosti se mohou stát naopak zdrojem negativních efektů. Tuto teorii popsal a publikoval americký psycholog B. Frederick Skinner ve své knize „Contingencies of Reinforcement“ (1969) východiskem jsou čtyři základní motivační postupy.

Pozitivní motivace

Je založena na předpokladu, že pracovníky lze nejlépe motivovat, bude-li se pozitivně hodnotit každé žádoucí chování. Tento postup se sice jeví jako zjednodušený, ale může vést k překvapivým ekonomickým úsporám. Motivace by měla splňovat určitá kritéria a to

- být poskytnuta v co nejkratší době
- ve svých důsledcích být osobní
- oceněna tím, kdo ji obdržel

- hlavně být poskytována důsledně

Negativní motivace

Úkolem negativní motivace je fixovat u zaměstnance podvědomou ostražitost před opakováním chybné činnosti. Zkoumáním bylo zjištěno, že je tento postup vhodný pro méně vzdělané typy pracovníků. U tvůrčích pracovníků může vést až k pasivitě a vyhýbání se některým aktivitám. Tito lidé si nechtějí zbytečně komplikovat život svou iniciativou a rizikem.

Utlumení určité aktivity

Utlumení aktivity je možné označit za určité vyhasnutí. Vyznačuje se metodou ignorování činnosti pracovníka, lhostejnosti vůči jeho snahám o dosažení lepších výsledků. Může to mít za následek nejen motivační změny u zaměstnance, ale i u ostatních spolupracovníků.

Sankcionování zaměstnance

Sankcionování zaměstnanců je akt velice složitý. Důležitá je přiměřenost trestu, určitý takt, domyšlení důsledků a také reakce zaměstnance na určený trest.

Dojde-li k nevhodnému postupu, může to mít až fatální důsledky pro celou organizaci. Může samozřejmě dojít i ke snížení výkonnosti zaměstnanců. V některých situacích může zaměstnance motivovat již fakt, že se sankce nedostaví. Zkušený manažer musí mít na vědomí to, že sankce omezuje nepřijatelné chování zaměstnanců pouze na určitou dobu.[10]

1.3.2 Dvoufaktorová teorie

Základem je předpoklad, že přání pracovníků se dělí do dvou skupin. První skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly.[1]

Dvoufaktorový model teorie pracovní spokojenosti vytvořil známý psycholog Frederick Irving Herzberg. Se svým kolektivem na této teorii pracoval na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců. Vytvářel ji v polovině 50. let formou pohovorů s techniky a účetními a snažil se tímto způsobem zjistit, proč některé události pracovního života považují za vysoce a jiné za méně uspokojivé. Známý psycholog rozdělil příslušné faktory do dvou kategorií a nazval je:

- hygienické faktory (vnější)

- motivátory (vnitřní)

Vnější faktory – hygienické

Jedná se o faktory, které nepůsobí jako stimuly a tedy nefungují motivačně, ale přesto jejich neexistence ovlivňuje celkovou spokojenost. Často vedou k nespokojenosti. Brání zvyšování výkonů, jsou startérem konfliktů a patří mezi významné stresové činitele.

Do této skupiny se řadí především hygienické podmínky na pracovišti, nevhodný pracovní systém, mezilidské interpersonální vztahy, netaktní způsoby kontroly a další. Při nepříznivých vnějších okolnostech hygienických faktorů může dojít k vyvolání pracovní nespokojenosti u zaměstnanců a tím dochází k negativnímu působení pracovní motivace. Jsou-li okolnosti příznivé, nemá to za následek pracovní spokojenost, ale pouze to způsobuje, že nejsou zaměstnanci nespokojeni. Na pracovní motivaci však v pozitivním slova smyslu nepůsobí.

Vnitřní faktory – motivátory

Motivátory souvisí s obsahem práce. Mají charakter vnitřních faktorů. Mezi motivátory se řadí činitelé, kteří se vztahují k obsahu práce, vyvolávají uspokojení, aktivují zájem o práci a také podněcují tvůrčí aktivitu.

Do této kategorie patří zejména karierní růst, služební postup, pocit z dosaženého úspěchu či ohodnocení za dobrou práci.

Jsou-li okolnosti vnitřních motivátorů v nepříznivé podobě, nevyvolá to přímo nespokojenost zaměstnanců, ale na motivaci nepůsobí pozitivně. V případě, že dané skutečnosti mají příznivou podobu, vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti. Herzberg ve své teorii poukazuje na skutečnost, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Spokojenost ale nemusí nutně znamenat kýženou motivovanost pracovníka.[11]

Po provedeném srovnání obou teorií lze dojít k poznání: Herzberg [11] vychází ze zcela odlišných přístupů než například A. Maslow ve své teorii potřeb, přesto se oba principy hned v několika oblastech shodují. Například Maslowova potřeba seberealizace se velice podobá Herzbergerovým motivátorům jako jsou karierní růst či úspěšnost v zaměstnání.

Po provedení komparace další z Maslowových potřeb jako jsou sociální jistoty, je patrné, že v Herzbergerově teorii se lze setkat s hygienickými faktory, jako jsou mezilidské vztahy či citlivé řízení společnosti. Výsledkem je poznání, že by se management neměl vždy spoléhat pouze na jednu teorii, ale raději přizpůsobovat svá rozhodnutí konkrétní situaci, vyhodnocovat

svá rozhodnutí na základě nejenom teoretických poznatků, ale i zkušeností a praxe v konkrétní organizaci. Ne každá navrhovaná opatření mohou pozitivně působit na konkrétního zaměstnance, či kolektiv, ale může to mít za následek zcela opačného výsledku. Přesto se Herzbergerova teorie ve sféře nejen školského managementu v oblasti řízení lidí dá velice dobře uplatnit a použití jejich principů může vést k motivaci zaměstnanců a tím ke zvýšení výkonů a dosažení vytyčených cílů zařízení.

1.3.3 Teorie očekávání

Rozšířený model teorie očekávání byl vypracován Lymanem W. Porterem a Edwardem E. Lawlerem. Model byl jimi samými i aplikován zejména pro motivaci manažerů k vyšší výkonnosti. Teorie zdůrazňuje, že má-li být výkon efektivní, samotné úsilí nestačí.

Splnění úkolu ovlivňují dva faktory:

- a) Schopnost – jsou to charakteristiky zcela individuální, jako je inteligence, manuální dovednosti nebo znalosti
- b) Vnímání role – je důležité, aby se nelišily představy zaměstnance o tom, co si myslí, že by měl dělat se zájmy organizace. Často dochází k tomu, že se představy obou rozcházejí. Této skutečnosti je třeba zabránit.

Lawlerova a Porterova teorie je založena na očekávání odpovědi a výsledku. Management zařízení by měl směřovat zaměstnance k budoucím odměnám a ne k tomu, co se v minulosti naučili. Uvědomí-li si zaměstnanec možnost odměny, poroste jeho výkonnost.[1]

1.3.4 Teorie spravedlivé odměny

Teorii spravedlivé odměny vytvořil J. Stacy Adams. Její hlavní myšlenkou je skutečnost, že spravedlnost při odměňování pracovníků motivuje, zatím co nespravedlnost má demotivační účinek. Základem je tedy sociální srovnávání. Předpokládá se, že mají zaměstnanci silný sklon k subjektivnímu hodnocení své pracovní pozice i výkonu a tedy i odměny ve srovnání se svými kolegy, kteří vykonávají podobnou práci. Dojdou-li zaměstnanci k pozitivnímu poznání, zdá se jim odměna spravedlivá a jsou motivováni k vyšším výkonům. Je-li ovšem poznání opačné, cítí se poškozeni nespravedlivou odměnou a demotivuje je to. Tato myšlenka je graficky znázorněna v obrázku č. 2. Často je tato teorie označována spíše za teorii nespravedlivé odměny.



Obrázek 2: Shrnutí myšlenek Adamsovy teorie

Zdroj: [3]

I tato teorie se opírá o hierarchii hodnot každého člověka. Je také úzce svázána s jednotlivými pracovišti. Ne všechny druhy motivace fungují stejně v jednom podniku jako v druhém.

Ve školském managementu se stále setkáváme s problémem nespravedlivé odměny, je v lidech zakořeněn již velice dlouho a možná ze strany vedení je někde podceňován. Jsou organizace, někdy celá odvětví, ve kterých brání spravedlivé odměně legislativa. Pracovníci jsou schopni tolerovat nespravedlnost pouze krátkou dobu a poté dochází ke snižování výkonů, k projevům nekázně a v některých situacích to vyvrcholí až odchodem ze zařízení. Management by si měl všimnout reakcí zaměstnanců při udělování odměn a zamýšlet se nad nimi, tím si ušetří mnoho problémů.

1.3.5 McClellandova teorie

Teorie amerického behaviorálního a sociálního psychologa Davida C. McClellanda je nazývána také teorie tří typů motivačních potřeb, či naučených (osvojených) potřeb. McClelland tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb.

Potřeba úspěchu

Je potřeba typická pro ty, kteří se nespokojí s běžnými činnostmi, ale rádi se podílejí na úkolech rozhodovacího charakteru. Rádi se zapojují do změn, analyzují situace a souhlasí s odpovědností za určitou činnost. Hledají si v každé práci zajímavé nové momenty a pracují často a rádi. Jsou to lidé, kteří chtějí hlavně něčeho dosáhnout a mají tendenci excelovat. Vyhýbají se ovšem riziku, ze kterého není na první pohled patrný zisk, nebo je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.

Potřeba moci

Člověk se silnou potřebou moci má tendenci k síle a moci a to buď kvůli ovládnutí lidí, nebo kvůli dosažení nějakého cíle. Nevyhledává bezprostředně ani uznání, ale ani ocenění. Stačí mu pouze souhlasná dohoda. Charakterizuje lidi, kteří mají také tendenci ovládat druhé, nebo také chtějí zaujmout ve skupině, na pracovišti nebo ve společnosti. Rádi někde vystupují, bývají nároční, kritičtí.

Potřeba sounáležitosti

Charakterizuje lidi, kteří chtějí především někam patřit, mají tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Chtějí mít dobré pracovní prostředí také ve smyslu vytváření pozitivních a přátelských citových a sociálních vztahů. A vzhledem k tomu, že právě tato vlastnost vystupuje do popředí u manažerské profese, jde o významné kritérium hodnocení manažerovy osobnosti.[5]

1.3.6 Vroomova teorie očekávání

Ve výčtu teorií, které se zabývají motivací, nesmí chybět teorie očekávání psychologa Viktora H. Vrooma. Ten chápe motivaci jako proces závislý na volbě člověka. Za klíčový předpoklad motivace je zde považováno, aby zaměstnanci viděli a sdíleli cíl takového jednání a byli přesvědčeni, že právě toto chování je k jejich požadovanému cíli přivede. Sílu pozitivní či negativní motivace k určitému jednání lze vyjádřit vzorcem:

$$\text{Motivační síla} = \text{ocenění efektu} \times \text{ocenění očekávání}$$

Ocenění efektu – pohybuje se v intervalu od 1 do – 1 a dá se vysvětlit jako míra individuální hodnoty, kterou připisuje člověk cíli ke kterému je motivován.

Ocenění očekávání – pohybuje se v intervalu od 0 do 1 a je jím odhad subjektivního ocenění pravděpodobnosti, že jím uvažované úsilí povede k předpokládanému cíli.[17]

1.4 Personální útvar se zaměřením na školství

1.4.1 Školství a význam lidského faktoru v něm

Škola je v současné době nucena se stále více chovat tržně a z toho vzniká důležitost dobrého managementu. Vedoucí pedagogický pracovník se musí přizpůsobovat tržnímu myšlení a chovat se v některých situacích jako podnikatel v oblasti výchovy a vzdělávání. Tuto skutečnost přinesla doba a management škol se musí této době přizpůsobit.

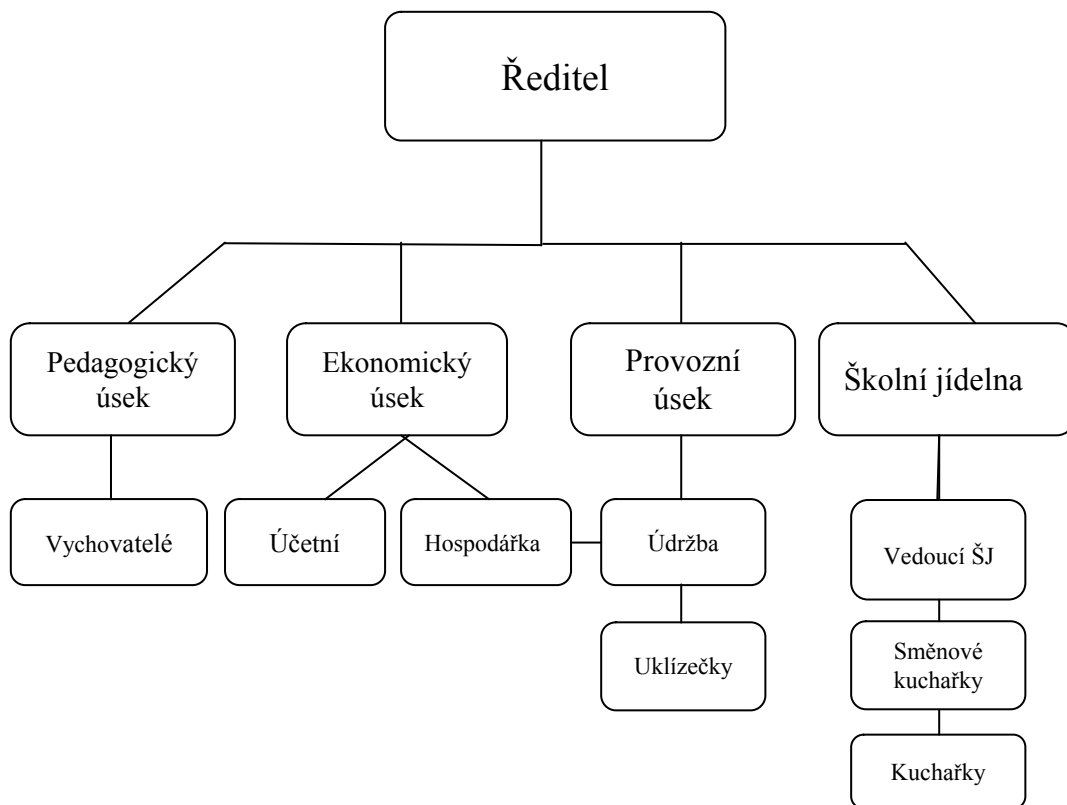
Na školství je důležitá součást sociálního systému a to zahrnuje:

- a) vzdělávací systém
- b) podpůrné struktury vzdělávání jako jsou například pedagogicko-psychologické služby, konzultační střediska a podobně
- c) školská zařízení, která zajišťují výchovnou činnost studentů mimo vyučování, dále se jedná o zařízení výchovného poradenství, školní stravování, ubytování apod.

Gosiorovský [6] uvádí, že lidský faktor hraje v tomto systému největší roli. Ve školství se jedná především o učitele, vychovatele, ředitele škol a školských zařízení, nepedagogické pracovníky. Pedagogický proces by měl mít prvořadou důležitost pro celou společnost. Důležitou roli pro efektivní fungování školy tak představuje personální obsazení pedagogických pracovníků. Vedoucí pedagogický pracovník by měl umět využívat všechny kladné schopnosti svých pracovníků. Ideální vedoucí pracovník by měl být především operativní při rozhodování a perspektivní v myšlení. Dále by měl mít odvahu tvořivě riskovat, přirozeně kritizovat, ale zároveň i snášet kritiku od ostatních. Měl by být spravedlivý, inspirovat druhé, rozpoznat vlastní chyby. V neposlední řadě musí umět spojit racionalitu s emoční stránkou osobnosti.

1.4.2 Organizační uspořádání

Organizace je rámec uvnitř instituce, který určuje, jaké úkoly mají zaměstnanci v podniku. To znamená, kdo jakou má vykonávat práci, kdo a komu je podřízen. Z formálního hlediska je organizace chápána jako systém rozdělení práce a zároveň systém komunikačních a informačních toků. Určuje firemní uspořádání, kompetence, předpisy a pravidla. Postihuje nepsané zákony podniku, jeho normy a pravidla ovlivňující chování zaměstnanců. Jedná se zejména o vytváření neformálních skupin mimo hierarchickou rovinu. [10]



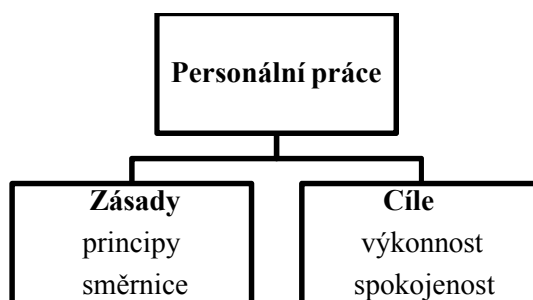
Obrázek 3: Možné schéma organizace ve školském zařízení

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 3 vystihuje jedno z možných schémat organizace školského zařízení. Vyjadřuje možnou hierarchii podřízenosti a nadřízenosti v zařízení, které obsahuje čtyři úseky. Jedná se o úseky pedagogický, ekonomický, provozní a školní jídelnu. V grafu je patrná provázanost ekonomického úseku s úsekem provozním, a to prostřednictvím hospodářky. Ředitel zařízení řídí své zaměstnance buď prostřednictvím svého zástupce, nebo přímo, jako tomu je v přiloženém schématu.

1.4.3 Cíle personálního řízení

Na vrcholový management jsou kladeny dva protichůdné druhy požadavků. Jedná se o střet požadavků vyplývajících z nutnosti současně uplatňovat jak motivy orientované na výkonnost pracovníků, tak motivy zaměřené na vytváření jejich pocitu spokojenosti.



Obrázek 4: Model dvou protichůdných požadavků na personální práci

Zdroj:[6]

Personální práce obnáší souhrn činností, které musí personalista provádět. Musí se opírat o určité zásady a směřovat k jistým cílům. Obojí je možné vidět v obrázku č. 4, který obsahuje oba protichůdné požadavky na personální práci. Dle Gosiorovského [6] se jedná zejména o činnosti spojené s vytvářením a analýzou pracovních činností, personálním plánováním, získáváním nových zaměstnanců či průzkumem trhu.

Mimořádně důležité je, aby byly zásady, uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností, vzájemně provázány a sladěny. Množství činností, které je v této oblasti prováděno, záleží na velikosti zařízení. Ve velkých organizacích bude pravděpodobně zaměstnán personalista specialista a v organizaci, která zaměstnává pouze pár desítek zaměstnanců, bude tato funkce sloučena například se mzdovou agendou.

1.4.4 Strategie řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. [7] Každé zařízení si musí nejdříve stanovit jak strategii toho, čím se bude zabývat, jakým směrem se bude jeho snažení ubírat, ale vedle toho si musí určit cíle jednotlivých činností. Mezi ně samozřejmě patří i personální činnosti a řízení organizace.

Organizace musí řešit některé otázky, které se týkají její budoucnosti a patří ke strategickému myšlení managementu. Gosiorovský[6] uvádí především:

1. Jaké bude mít organizace poslání ve společnosti a jakou bude hrát roli na trhu?
2. Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?
3. Jaké jsou přednosti a jaké nedostatky organizace?
4. Jakých cílů chce organizace dosáhnout a jakým způsobem?

Na to, jak rychle dojde k dosažení vytyčených cílů organizace, působí samozřejmě produktivita práce zaměstnanců, jejich kvalifikační schopnosti, mobilita zaměstnanců nebo například i jejich pracovní chování. To samozřejmě ovlivňuje úvahy nad tím, kolik pracovníků bude organizace v budoucnu potřebovat a jakou budou vykonávat práci, respektive jakou budou muset splňovat kvalifikaci.

Ve školství je zcela jednoznačně legislativně určeno, jakou kvalifikaci musí zaměstnanec splňovat, aby mohl být přijat na konkrétní práci nebo mohl vykonávat určitou funkci. Existuje katalog prací, který obsahuje různé profese jak pedagogických, tak nepedagogických prací. Podle nejobtížnější vykonávané práce v konkrétní profesi je zaměstnanec zařazen do třídy a dle délky praxe je mu určen i konkrétní stupeň. Na základě toho je stanoven plat zaměstnance. Novým prvkem zavedeným do odměňování ve školství je smluvní plat. Ten může zaměstnavatel dát za jistých podmínek zaměstnanci, především v určité funkci. Smluvní plat není standardní forma odměňování a netýká většiny zaměstnanců.

1.5 Úloha vedoucích zaměstnanců a manažerů

Většina vedoucích pracovníků nebývá vybavena bezprostředně odpovídajícími znalostmi a metodami personální práce. Proto musí být účast na personální práci u těchto pracovníků řízena a usměrňována. Motivace podřízených spolupracovníků bývá uváděna jako hlavní úkol managementu. Není-li spolupracovník dostatečně motivován, prezentuje se tento fakt často jako problém řízení či vedení. Nemůže se klást za vinu každé selhání motivace zaměstnanců jejich nadřízeným. Ve svém důsledku je to totiž jednatel, kdo realizuje své jednání a chování. Každý pracovník je odpovědný za to, jak uplatňuje svoji vlastní motivaci a jak dává svoji výkonnost k dispozici. Měnit osobnost zaměstnanců však není úkolem vedoucích pracovníků.

Jednoznačnou odpovědnost má management v oblasti vytváření prostoru pro spolupracovníky, tak aby se mohli plně uplatnit a rozvíjet jejich výkonové kapacity, schopnosti a kompetence. Management se má starat o vytváření motivujících podmínek podporujících výkonnost zaměstnanců. [10] Velkou úlohou vedoucího pracovníka je soustavně sledovat nejenom pracovní výkon, ale i chování zaměstnance v kolektivu spolupracovníků.

1.5.1 Vedoucí pracovník a komunikace uvnitř organizace

Mnoho problémů uvnitř firmy vzniká někdy i nesprávnou komunikací buď mezi podřízeným a jeho vedoucím, nebo mezi zaměstnanci navzájem. Pocit nespokojenosti s úrovní komunikace je většinou oboustranný – zaměstnanci si stěžují, že jim management málo naslouchá a manažeři tvrdí, že je obtížné dostat od lidí nějaký názor či návrh. Komunikaci uvnitř zařízení je třeba systematicky plánovat a realizovat. Tím lze vyloučit hlavní nedostatky jako např.: stav, kdy vedení příliš mnoho nařizuje a málo naslouchá, málo ze sdělovaného je pochopeno, není dostatek upřímnosti, času apod. [15]

Organizační struktura podniku by měla poskytnout prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech:

- a) **Sestupná** komunikace – proudí od jedinců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních
- b) **Vzestupná** komunikace – vzniká v obrácené linii než sestupná, je pro racionální rozhodování nezbytná, ale je velice těžké jí dosáhnout
- c) **Horizontální** komunikace – jedná se o komunikaci na stejné úrovni podnikové hierarchie
- d) **Diagonální** komunikace – vzniká napříč liniemi, jedná se o nejméně používanou komunikaci vůbec

Komunikace prostupuje všemi manažerskými činnostmi, jako jsou plánování, organizování, vedení či kontrola. Je přenosem vzájemného porozumění pomocí symbolů. Jinými slovy, není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních či neverbálních symbolů, nejde o komunikaci.[6] Nesprávná komunikace se může stát zdrojem konfliktů na pracovišti. Může docházet k nedostatečnému vysvětlení pracovních úkolů a povinností, používání nevhodných forem informování pracovníků. Původce se může hledat například v nedostatečné vzdělanosti a kvalitaci vedoucího pracovníka. Řešením je v této situaci vzdělávání vedoucích pracovníků v otázkách komunikace a vedení lidí.

Provedením komparace přístupu Gosiorovského či Koubka vyplynula velká důležitost komunikace na pracovišti, a to jak mezi pracovníky navzájem, tak mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Na této skutečnosti se oba shodují. Dobrá komunikace se jeví jako značný přínos do pracovního procesu a přispívá ke kvalitní atmosféře na pracovišti.

1.5.2 Úkoly managementu při motivaci pracovníků

Motivace pracovníků představuje podstatnou část úspěšného vedení lidí. Patří ovšem pouze mezi jednu z částí managementu. Působí zde i mnoho dalších podstatných faktorů, jež motivaci ovlivňují a které naopak zpětně ovlivňuje sama.

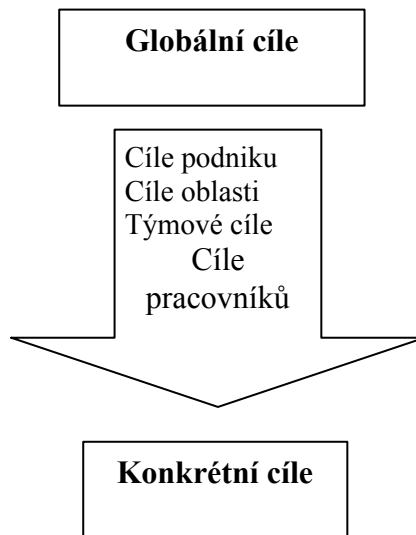
1.5.2.1 Minerova teorie

Psycholog John Miner vytvořil pojem „motivace řídit“. Věří dokonce, že úrovně manažerské motivace mají podstatný účinek na ekonomický výkon státu. S touto jeho teorií se ztotožňují i jiní psychologové, kteří se motivací zabývali. Carson a Gilliard zaznamenali, že v mnoha odborných studiích platilo pravidlo, že čím je vyšší motivace řídit, tím je vyšší pracovní výkon, společenské postavení a výše příjmů daného jedince.

Nicméně není jisté, že motivace řídit nezbytně vede k úspěchu. Je dokonce možné, že požadavky pracovních míst na vyšší úrovni vedou lidi k tomu, že pocítují vyšší motivaci, aby se přizpůsobili tradičním očekáváním o tom, jak by se manažeři měli chovat.[2] Je ovšem zajímavé, že Minerovou teorií se zabývali i jiní psychologové a zkoumali použitelnost pojmu „motivace řídit“ v různých kulturách a zemích. Studovali různost mezi pohlavími i etnikami a došli k závěru, že motivace řídit může predikovat pracovní úspěchy, a v praxi není v tomto ohledu velký rozdíl mezi muži a ženami.

1.5.2.2 Metoda Top – Down

K základním kvalitám manažerských schopností náleží mimo jiné výborná úroveň komunikace, racionální organizace práce a času a správné rozhodování a v neposlední řadě schopnost motivovat nejenom ostatní, ale i sebe. Lidé jsou nejcennějším podnikovým kapitálem a využívat jejich potenciál, myšlenkovou kapacitu, umožňovat jejich schopnosti koordinací vzájemné spolupráce, je jeden z naprosto základních, ale současně nejjednoduchých úkolů manažera.[10] Jednou z mnoha řídicích úloh, která předkládá jasnou a promyšlenou formulaci cílů v okruhu vlastního vlivu je metoda Top – Down, tedy shora dolů. Vychází se z faktu, že organizace na začátku formulují své cíle v globálu a z těch jsou dále odvozeny konkrétní cíle a ty by měly postupovat směrem shora dolů ve smyslu hierarchie podniku či instituce. Lze tímto způsobem vysvětlit pracovníkům, proč a jakým způsobem přispívají k plnění jednotlivých cílů.



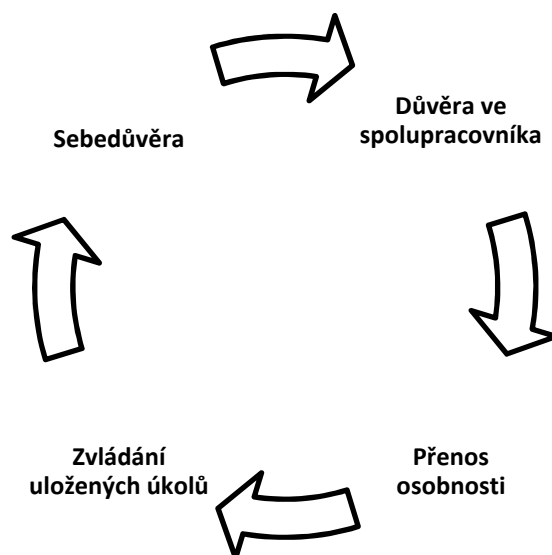
Obrázek 5: Metoda Top - Down

Zdroj: upraveno podle [10]

Grafické znázornění metody „shora dolů“ pomocí obrázku č. 5 poukazuje na skutečnost, jak postupuje prosazování cílů v organizaci od prvotních globálních cílů postupně až po konkrétní cíle jednotlivých zaměstnanců.

1.5.2.3 Posilování sebedůvěry – cyklus důvěry

Velkou úlohu v procesu prosazování cílů hraje posilování sebedůvěry nebo zdravého sebevědomí. Nedostatečná sebedůvěra může vést k tomu, že pracovník nebude podávat takové výkony, jakých by byl schopen například ze strachu, že se bude dopouštět chyb a to ve většině případů i neopodstatněně. Nedostatečnou sebedůvěru může navíc ještě více prohloubit skutečnost, že ostatní pracovníci důležité úkoly řeší a zvládají.[10] Tato situace může nastat například i ve škole mezi spolužáky. Stejně se může cítit student, který si málo věří a je úlohou pedagoga, aby ho podpořil a zvýšil jeho sebedůvěru. Stejně jak řeší problémy sebedůvěry studentů jejich učitel, musí sebedůvěru pedagogů posilovat i jejich nadřízený. Tím se cyklus důvěry uzavírá a graficky je znázorněn na obrázku č. 6.



Obrázek 6: Cyklus důvěry

Zdroj: [10]

1.5.2.4 Motivační nástroje manažera

Nástroje manažera, které se jeví, jako dostatečně motivující jsou často jednoduché a časově nenáročné. K praktickým nástrojům patří například:

- nalézt si čas vždy, když o to zaměstnanec požádá
- dostatečné poděkování zaměstnancům za dobře vykonanou práci
- poskytování konkrétní a hlavně včasné zpětné informace o jejich výkonnosti
- podpora, ocenění
- informování zaměstnanců o firemní strategii apod. [10]

Dobrý vedoucí pracovník by měl po svých podřízených požadovat samostatné jednání. Je zapotřebí, učit své zaměstnance samostatnosti a odpovědnosti za svou práci a podporovat je v tomto jednání. To souvisí i s možností samostatného rozhodování.

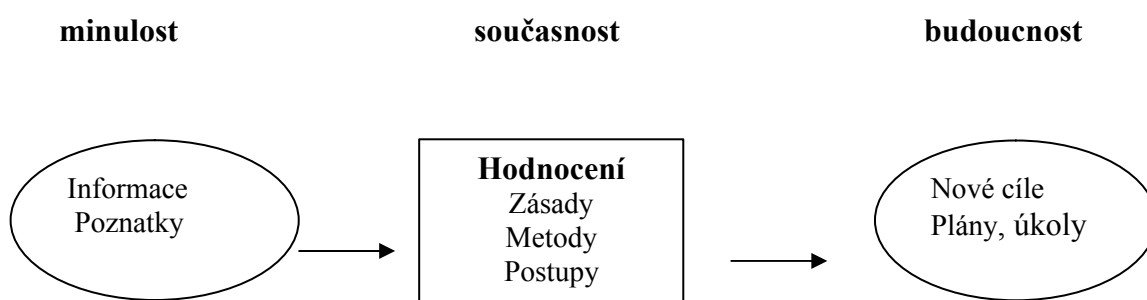
1.5.2.5 Zpětná vazba

Zpětná vazba pomáhá zaměstnancům upravovat své chování, aby mohli snáze dosahovat svých cílů. Způsob provedení zpětné vazby může významně ovlivnit úroveň mezilidských vztahů, výkon práce jednotlivce i celých týmů. Lidé jako poskytovatelé se často dopouštějí chyb. Jedná se především o neurčitost sdělení, jednosměrnou komunikaci či manipulaci. Lidé jako příjemci mají sklon k chybám jako je protiútok, očekávání nejhoršího a pasivitu.[16]

Zpětná vazba bývá součástí kontrolního procesu, jehož účelem je dohlížet na jednotlivce i skupiny. Může mít charakter jak pozitivní (pochvala), tak negativní (vyjádření nespokojenosti v různých formách).

1.5.3 Hodnocení pracovníků

Jednou z důležitých činností, které musí vedoucí pracovník průběžně provádět je hodnocení pracovníků. Dá se označit za součást tvorby a plnění cílů školního zařízení a podmiňuje možnosti a potřeby jejího rozvoje. Jedná se o soustavnou a logicky provázanou činnost péče o zaměstnance a jejich vedení. Využívá poznatků z minulosti pro jejich uplatnění v budoucnu.



Obrázek 7: Znáznornění hodnocení pracovníků

Zdroj: upraveno podle [6]

Časovou posloupnost činnosti péče o zaměstnance je možné vidět na obrázku č. 7. Teorie a zpravidla i praxe se shodují, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten zná důvěrně práci svého podřízeného i podmínky, za nichž pracuje. Často zná i zázemí pracovníka i možné vlivy, které působí na jeho práci. Vedle těchto výhod má toto hodnocení i některé nevýhody, ke kterým patří zejména nebezpečí zaujatosti a subjektivní deformace.[6]

Ve školství jsou cíle hodnocení součástí celoročního plánu organizace. Kritérií hodnocení je celá řada. Patří mezi ně například výsledky výchovné práce, úroveň pracovní aktivity, samostatnost, spolehlivost, dodržování pracovní doby, sebevzdělávání a podobně. Ve školství se může ke kritériím hodnocení přidat například aktivita při mimotřídní a mimoškolní činnosti. Patří sem i společenská angažovanost a reprezentace školy na veřejnosti.

1.6 Motivační faktory v profesi učitele základní školy

Učitelství je profese náročná, a to jak z pohledu učitelů, tak z pohledu širší veřejnosti. Práce učitele s sebou nese řadu problematických momentů či situací a jejich zvládnání vyžaduje vědomosti, zkušenosti a nemalé úsilí. Učitel se ve své práci velmi často dostává do stresových situací a je vystavován velké pracovní zátěži. Na učitele se v posledních letech stále více přesouvá funkce suplování dalších společenských institucí, jako je například rodina. Práce pedagoga je vystavována široké veřejné sociální kontrole. Podílí se na ní vedle správních orgánů média i nejširší veřejnost. To vše klade na učitele vysoké nároky a promítá se to ve spokojenosti učitele v zaměstnání a v pracovní motivaci.

1.6.1 Spokojenost učitele v zaměstnání

Spokojenost je subjektivním výsledkem adaptace na pracovní podmínky jak ve škole, tak mimo školu. Ke spokojenosti učitele přispívá vedle dobrých základních pracovních podmínek i dostatek prostoru pro rozhodování, dostupná sociální opora a zajištění adekvátních podmínek pro výuku ale i regeneraci sil. Jsou-li učitelé dlouhodobě přetěžováni či mají-li pocit, že jejich pracovní kapacita se dlouhodobě nenaplnuje, narůstá jejich pracovní nespokojenost.[12] U spokojenosti v práci je v hodnocení akcentován soulad s hodnotami a očekáváními a výsledkem hodnocení je zážitková kvalita. Tuto skutečnost dokládají výsledky výzkumu učitelské spokojenosti [13], ve kterých i přes pocíťovanou poměrně vysokou obtížnost práce uvádějí učitelé relativně vysokou pracovní spokojenost. Ve výzkumu celkem vysoko převyšoval počet spokojených učitelů nad těmi nespokojenými.

1.6.2 Jak učitele motivovat

Motivace pedagogů úzce souvisí s jejich spokojeností. Především spokojený učitel může být dostatečně motivován a potažmo dokáže motivovat i své žáky. Umět motivovat své žáky je velice důležitá součást práce pedagoga a v současné době stále obtížnější. Stává se stále častěji, že učitel ztrácí svoji autoritu. Jeho snaha respektovat důraz na dodržování pravidel a zároveň být chápající a tolerantní bývá jen těžko úspěšná. Přitom přísnost a autoritativní vystupování mohou vést k neosobním vztahům učitele a jeho žáků.[12] Na základě různých výzkumů bylo zjištěno, že nejdůležitějším motivačním prvkem je pro učitele uspokojení z práce a příjemné pracovní prostředí. A na druhé straně k demotivaci učitelů přispívá vnímaná nízká společenská prestiž učitelské profese. Vedle toho učitele znepokojuje nezáměr žáků o učení doprovázený jejich nevhodným chováním. Ředitelé škol často přikládají velkou

důležitost finančním odměnám učitelů a zapomínají i na jiné nefinanční motivační prvky, jako je pochvala, běžné poděkování a veřejné vyjádření uznání za dobře vykonanou práci.

Shrnutí teoretické části

V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy související s motivací zaměstnanců a s různými teoriemi zabývajícími se lidským chováním a faktory ovlivňujícími motivaci zaměstnanců. Byla provedena komparace několika přístupů k teorii potřeb a komunikaci.

Dále byla teoretická část zaměřena na motivaci zaměstnanců ve školství, a to především učitelů. Byla zde uvedena úloha vedoucích zaměstnanců a možnost hodnocení jejich podřízených. Je také pojednáno o funkci personálního managementu a důležitosti správného hodnocení zaměstnanců. V závěru teoretické části je věnována pozornost především motivaci učitelů a důležitosti jejich spokojenosti v kontextu s motivací k další práci. Co vše na učitele v souvislosti s jejich spokojeností působí a co především je v pracovním prostředí školy ovlivňuje, se snaží podhalit praktická část této práce. Na základě použitých zdrojů (dotazník) bude provedena analýza zjištěných dat.

2 EMPIRICKÁ ČÁST

Empirická část práce je zaměřena na komparaci motivačních faktorů a očekávání zaměstnanců ve školství. Jedná se o pedagogy, a to učitele základní školy a jako další o vychovatele v domově mládeže. Cílem výzkumu je zjistit, zda existují statisticky relevantní rozdíly v motivačních preferencích u těchto dvou skupin pedagogických pracovníků. Motivačními preferencemi zaměstnanců se zabýval Max A. Eggert [5] pomocí výzkumu mezi zaměstnanci několika velkých institucí. V dotazníkovém šetření hodnotili respondenti podobné aspekty práce, jako jsou obsaženy v mém dotazníku. Z odpovědí by mělo vyplynout, zda se a v jakých faktorech provedené výzkumy shodnou. Vedle motivace se výzkum zabývá také spokojeností pedagogů s vykonávanou prací. Touto problematikou se zabývá Karel Paulík [12] a bude zajímavé posoudit, zda i výzkum v oblasti spokojenosti dojde v odstupu několika let ke stejným závěrům. Paulík prováděl výzkum mezi učiteli základních škol a tato skutečnost je důležitá, protože i tato práce zkoumá motivaci a zároveň spokojenost především těchto pedagogů.

2.1 Cíl výzkumu a stanovení předpokladů

Cílem empirické části této práce je na základě dotazníkového šetření získat určité podklady pro poznání motivačních preferencí pedagogických pracovníků. Tedy zjistit, co nejvíce pracovníky ovlivňuje a jaká je jejich motivace pro další práci. Pro zjištění uvedených skutečností byla použita metoda dotazníku vlastní konstrukce.

V podstatě předpokládám, že jeden z největších motivačních faktorů pro učitele základní školy je uznání od nadřízených a až na dalším místě bude jistota zaměstnání a dobrý plat.

Pravděpodobně mohu předpokládat, že největší motivační faktor pro vychovatele na domově mládeže bude jistota zaměstnání a vycházím z toho, že v současné době se střední regionální školství potýká s problémem malého množství studentů a s tím související zeštíhlení školství. Z toho plyne možná ztráta zaměstnání pro pracovníky v této oblasti. I pro vychovatele nebude plat na nejvyšší příčce motivujících faktorů.

Dále také předpokládám, že nejvíce přispívá ke spokojenosti na pracovišti kvalitní pracovní kolektiv a dobré pracovní podmínky. V těchto faktorech by se mohli shodovat jak učitelé základní školy, tak dotazovaní vychovatelé.

Jak již bylo zmíněno, tak profese vychovatele (středoškolské mládeže) je v současné době ohrožena a v posledních letech docházelo a nadále bude docházet k propouštění

z demografických a politicko-sociálních důvodů. A proto předpokládám, že se svým zaměstnáním budou spíše spokojeni (a cítit se méně ohroženi) učitelé.

2.2 Metoda výzkumu

K výzkumu byla použita dotazníková metoda. Dotazník byl koncipován tak, aby obsahoval otázky uzavřené, ale i otevřené. Zajímalo mě názor respondentů na současnou situaci ve školství. Jaké faktory pokládají za nejdůležitější pro pozitivní rozvoj školství a co považují za brzdu v rozvoji školství. K projevení názoru respondentů je tedy zapotřebí použít otevřené otázky. I uzavřené otázky dávají možnost respondentům, pomocí odpovědi „jiné“, projevit svůj názor a prezentovat ho pomocí další odpovědi. Uzavřené otázky poskytují možnost pouze jedné odpovědi z důvodu, že mě zajímá jasná hierarchie motivačních faktorů, tedy, co respondent považuje za opravdu zásadní.

Celkově obsahuje dotazník 12 otázek. Z tohoto počtu se 8 otázek týká především motivace zaměstnanců, pracovního prostředí, spokojenosti v zaměstnání a aspektů pozitivního rozvoje současného školství. Dále dotazník obsahuje 4 doplňkové otázky – pohlaví, věk, stav a počet let praxe našich respondentů. Odpovědi na doplňkové otázky jsou důležité statistické údaje každého dotazníkového šetření. Počet otázek se mi zdál pro účel výzkumu dostačující a dostatečně vypovídající.

2.3 Výběr respondentů

Pro výzkum byly vybrány dvě skupiny respondentů, které se liší svým pracovním zařazením, i když obě skupiny představují pedagogické zaměstnance.

1. skupina respondentů – učitelé základní školy

- učitelé jedné základní školy
- různá délka praxe
- jsou zastoupeny ženy i muži různého věku
- účast je dobrovolná

2. skupina respondentů – vychovatelé domovů mládeže

- vychovatelé z několika zařízení
- různá délka praxe
- jsou zastoupeny ženy i muži různého věku
- účast je dobrovolná

2.3.1 Charakteristika zkoumaného vzorku

V praktické části jsem pracovala se dvěma skupinami respondentů. Vlastnímu výzkumu předcházela předvýzkum, jehož cílem bylo vytipování vhodné skupiny respondentů. Jevilo se mi celkem vhodné zvolit dvě rozdílné skupiny respondentů, aby bylo možné provést komparaci faktorů, které ovlivňují jejich práci. Druhá skupina (vychovatelé) obsahuje výrazně menší počet pedagogických zaměstnanců než skupina první (učitelé), ale pro výzkum je i tento počet dostačující.

Charakteristika prostředí, ve kterém jsem výzkum prováděla:

Vybraná základní škola v Chocni

Jedná se o školu s významnou tradicí se sídlem v historické budově v centru města. Byla založena již na počátku šestnáctého století. Od roku 1994 má právní subjektivitu. Škola je rozdělena na dva stupně a každý se nachází v jiné budově. Po dohodě a laskavém svolení paní ředitelky byli osloveni k dotazníkovému šetření učitelé této školy.

Domov mládeže a školní jídelna v blízkém bývalém okresním městě

Domov byl založen v sedmdesátých letech minulého století a poskytuje výchovnou činnost, ubytovací a stravovací služby žákům a studentům středních a vyšších odborných škol. Obsah výchovné činnosti navazuje na vzdělávací práci škol. Hlavní náplní pedagogické práce je účelné využití volného času ubytovaných studentů. Domov mládeže má také právní subjektivitu a provozuje ubytovací část, školní jídelnu a sportovní halu. Vzhledem k tomu, že větší část zaměstnanců tvoří nepedagogičtí pracovníci, kteří nebyli do výzkumu zahrnuti, byli osloveni vychovatelé nejen z výše uvedeného domova mládeže, ale i z obdobných zařízení stejného druhu. I tomuto výzkumu předcházela dohoda s řediteli zařízení.

2.4 Zpracování dat

Pro potřeby výzkumu bylo osloveno celkem 34 učitelů základní školy a 23 vychovatelů domovů mládeže. Výzkum probíhal na přelomu měsíce února a března 2013.

2.4.1 Plán výzkumu

Plán výzkumu zahrnuje:

- aplikace dotazníku
- sběr dat

- vyhodnocení vyplněných dotazníků
- zpracování
- sestavení grafů a tabulek
- analýza výsledků a komparace odpovědí obou skupin respondentů
- shrnutí a porovnání s publikovanými výzkumy
- praktické využití poznatků výzkumu

2.4.2 Postup výzkumu

Distribuce dotazníků byla provedena dvěma způsoby. Šetření probíhalo zcela anonymně především pomocí internetového sběru dat. Na domově mládeže byly dotazníky zaměstnancům doručeny osobním kontaktem. Vráceno bylo celkem 54 vyplněných dotazníků, a to 34 od učitelů a 20 od vychovatelů. Z tohoto počtu bylo nutno vyřadit 3 dotazníky z důvodu nekompletního vyplnění všech otázek. Ve všech těchto nekompletních dotaznících se jednalo o nevyplněné otevřené otázky.

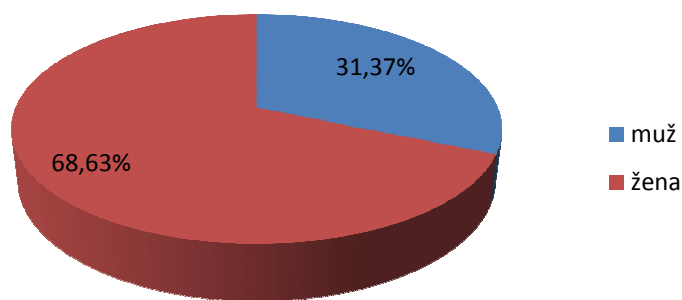
2.5 Realizace výzkumu

2.5.2 Zkoumaný soubor

Výzkumu se zúčastnilo celkem 54 respondentů a z tohoto počtu bylo použito 51 vyplněných dotazníků. Při deskripci celého souboru nebyly rozdělovány odpovědi učitelů a vychovatelů, ale byl použit celý zkoumaný soubor.

Tabulka 1: Zastoupení respondentů podle pohlaví

Pohlaví respondentů	absolutní četnost	relativní četnost
muž	16	31,37%
žena	35	68,63%
celkem	51	100,00%

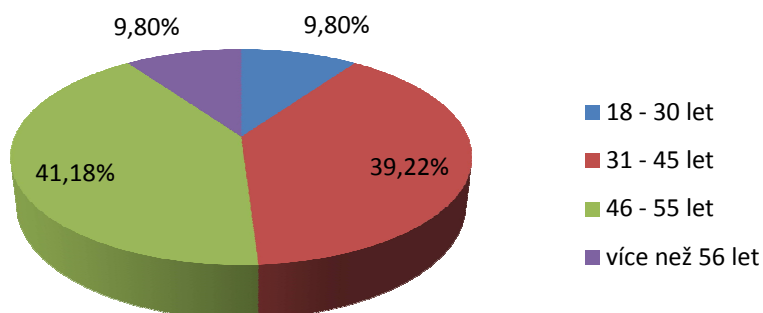


Obrázek 8: Grafické znázornění zastoupení respondentů podle pohlaví

Obrázek č. 8 dokládá rozdělení respondentů podle pohlaví. Je zde znatelný rozdíl mezi množstvím respondentů mužského a ženského pohlaví. Pro naše školství je typické výrazně větší množství žen v profesi pedagoga, což znamená, že složení našich respondentů se nevymyká a odpovídá situaci v celé zemi.

Tabulka 2: Zastoupení respondentů podle věku

Věk respondentů	absolutní četnost	relativní četnost
18 - 30 let	5	9,80%
31 - 45 let	20	39,22%
46 - 55 let	21	41,18%
více než 56 let	5	9,80%
celkem	51	100,00%

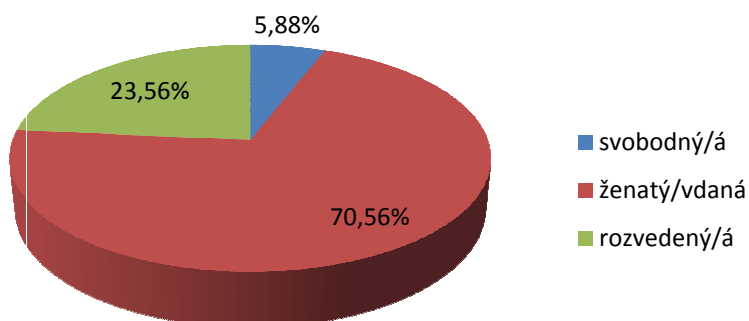


Obrázek 9: Grafické znázornění zastoupení respondentů podle věku

Rozdělení respondentů do věkových kategorií dokládá tabulka č. 2 a obrázek č. 9. Největší skupina je zastoupena v kategorii 46 – 55 let a hned za ní s minimálním rozdílem je další kategorie 31 – 45 let.

Tabulka 3: Zastoupení respondentů podle rodinného stavu

Stav respondenta	absolutní četnost	relativní četnost
svobodný/á	3	5,88%
ženatý/vdaná	36	70,56%
rozvedený/á	12	23,56%
celkem	51	100,00%

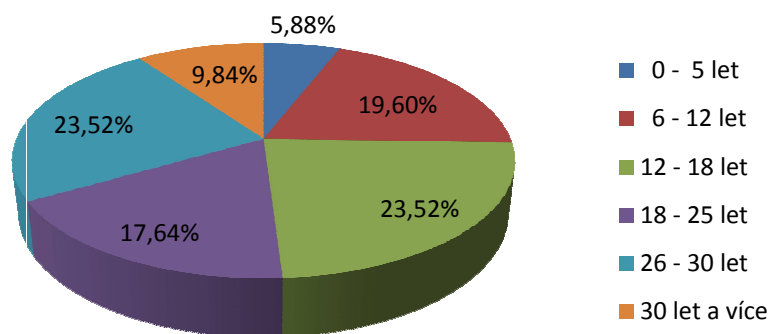


Obrázek 10: Grafické znázornění zastoupení respondentů podle rodinného stavu

Více jak 70 % našich dotazovaných žije v manželství, což dokládá tabulka č. 3 a graficky obrázek č. 10. Výrazně méně je rozvedených – 23,56% a nejmenší skupina je ještě svobodných pedagogů, což koresponduje s tím, že se výzkumu účastnilo pouze 9,8 % respondentů ve věku do 30 let.

Tabulka 4: Zastoupení respondentů podle počtu let praxe ve školství

Počet let praxe	absolutní četnost	relativní četnost
0 - 5 let	3	5,88%
6 - 12 let	10	19,60%
12 - 18 let	12	23,52%
18 - 25 let	9	17,64%
26 - 30 let	12	23,52%
30 let a více	5	9,84%
celkem	51	100,00%



Obrázek 11: Grafické znázornění zastoupení respondentů podle počtu let praxe ve školství

Obrázek č. 11, grafické znázornění zastoupení zaměstnanců podle počtu let praxe, byl sestaven dle jejich výpovědí a na základě četnosti odpovědí byl stanoven rozptyl v jednotlivých kategoriích. Největší počet respondentů se pohybuje v kategorii 12 – 18 let společně s kategorií 26 – 30 let.

2.5.3 Výsledky výzkumu

Výzkum byl zaměřen na motivaci zaměstnanců, ale i jejich spokojenost v zaměstnání a na pracovišti. Respondenti odpovídali na 6 uzavřených otázek. Dále byly do výzkumu zahrnuty 2 otázky otevřené, které se týkaly rozvoje našeho vzdělávacího systému a faktorů které ho pozitivně či negativně ovlivňují. V případě otevřených otázek vznikly obavy, zda budou dotazovaní ochotni na ně odpovídat, ale výsledek byl oproti očekáváním překvapující. Pouze ve třech případech došlo k nevyplnění otevřených otázek a z tohoto důvodu byly dotazníky z výzkumu vyřazeny. Odpovědi na uzavřené otázky jsou rozděleny do dvou kategorií, a to odpovědi od učitelů základní školy a odpovědi od vychovatelů. Součástí výzkumu je komparace odpovědí zaměstnanců vykonávajících dvě různá povolání, i když se v obou případech jedná o pedagogy. I uzavřené otázky skýtají možnost odpovědi jiné možnosti. V tomto případě byli respondenti požádáni o specifikaci odpovědi.

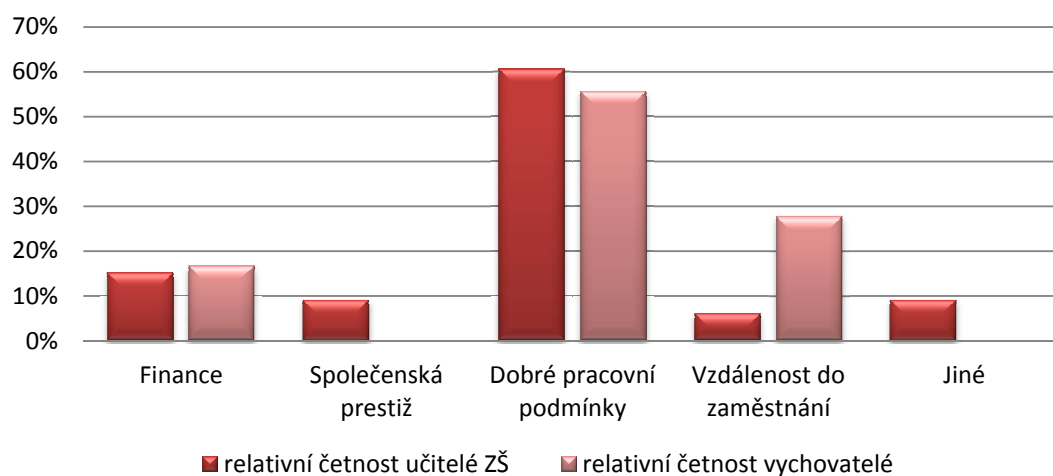
2.5.3.1 Ocenění vlastní práce

Tabulka 5: Čeho si nejvíce ceníte na své práci?

Odpověď	absolutní četnost učitelé ZŠ	relativní četnost učitelé ZŠ	absolutní četnost vychovatelé	relativní četnost vychovatelé
Finance	5	15,15%	3	16,68%
Společenská prestiž	3	9,09%	0	0,00%
Dobré pracovní podmínky	20	60,60%	10	55,60%
Vzdálenost do zaměstnání	2	6,07%	5	27,72%
Jiné	3	9,09%	0	0,00%
celkem	33	100,00%	18	100,00%

Tabulka 6: Odpověď jiné

Odpověď	učitelé absolutní četnost	vychovatelé absolutní četnost
Práce s dětmi	3	0
Celkem	3	0



Obrázek 12: Grafické znázornění výsledků z tabulky č. 5 – Čeho si nejvíce ceníte na své práci?

Tabulky č. 5,6 i grafické znázornění obr. č. 12 vypovídají o tom, že obě skupiny respondentů, tedy jak učitelé, tak vychovatelé, oceňují nejvíce na své práci dobré pracovní podmínky. Učitelé v plných 60,6 % a vychovatelé v 55,6%. Rozdíly v procentních podílech jsou minimální. Na dalším místě si učitelé cení na své práci financí, a to v 15,15 %, ale vychovatelé uvádějí na druhém místě vzdálenost do zaměstnání ve 27,72 % a až na dalším

místě jsou pro ně důležité finance (16,68 %). Pro společenskou prestiž se vyslovili pouze 3 učitelé, ale žádný vychovatel. Učitelé použili ve třech případech (9,09%) odpověď „jiné“, a to práci s dětmi. Vychovatelé možnosti „jiné“ nevyužili.

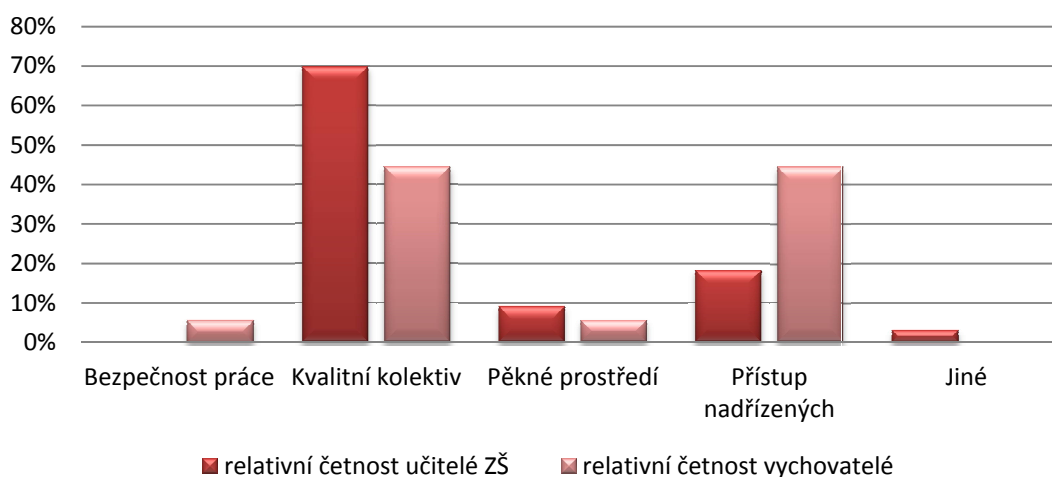
2.5.3.2 Pozitivní prožitek na pracovišti

Tabulka 7: Co nejvíce přispívá k tomu, abyste se cítili na pracovišti dobře?

Odpověď	absolutní četnost učitelé ZŠ	relativní četnost učitelé ZŠ	absolutní četnost vychovatelé	relativní četnost vychovatelé
Bezpečnost práce	0	0,00%	1	5,56%
Kvalitní kolektiv	23	69,69%	8	44,44%
Pěkné prostředí	3	9,09%	1	5,56%
Přístup nadřízených	6	18,19%	8	44,44%
Jiné	1	3,03%	0	0,00%
celkem	33	100,00%	18	100,00%

Tabulka 8: Odpověď jiné

Odpověď	učitelé absolutní četnost	vychovatelé absolutní četnost
Dobré vztahy s žáky a jejich výsledky	1	0
Celkem	1	0



Obrázek 13: Grafické znázornění výsledků z tabulky č. 7 – Co nejvíce přispívá k tomu, abyste se cítili na pracovišti dobře?

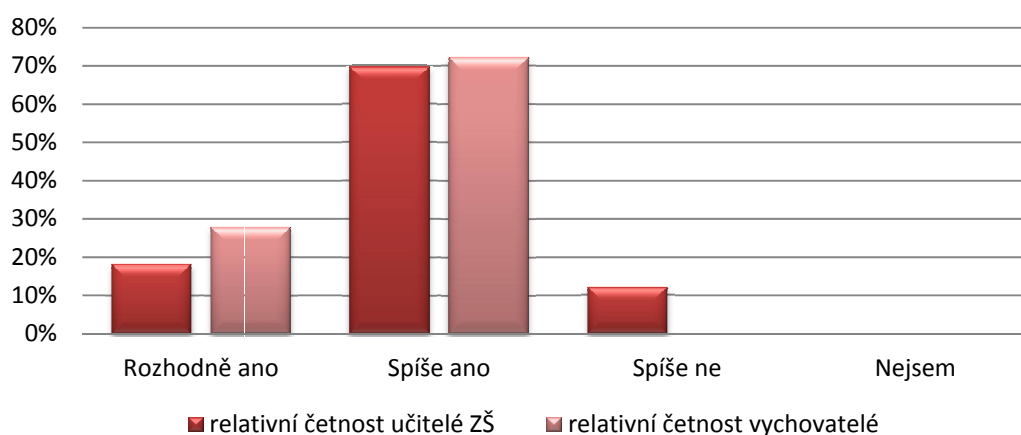
U odpovědi na otázku, co nejvíce přispívá k tomu, aby se cítili respondenti na pracovišti dobře, uvádí ve vysoké míře 69,69 % učitelé kvalitní kolektiv. Pro vychovatele je pracovní

kolektiv také na prvním místě, ale spolu s přístupem nadřízených, tedy ve 44,44 %. Pro učitele je přístup nadřízených na druhém místě pomyslné přičky, ale v daleko menším počtu, pouze v 18,19 %. Pěkné prostředí uvádí učitelé v 9,09% a vychovatelé v 5,56%, což znamená odpověď pouze jednoho respondenta. Jeden dotazovaný z řad učitelů odpověděl na otázku jiné a tzn., že je pro něj důležitý dobrý vztah s žáky a jejich výsledky, aby se cítil na pracovišti dobře. Všechny výsledky dokládá tabulka č. 7,8 a obrázek č. 13.

2.5.3.3 Stupeň spokojenosti s prací

Tabulka 9: Jste spokojen(a) se svou prací?

Odpověď	absolutní četnost učitelé ZŠ	relativní četnost učitelé ZŠ	absolutní četnost vychovatelé	relativní četnost vychovatelé
Rozhodně ano	6	18,19%	5	27,80%
Spíše ano	23	69,69%	13	72,20%
Spíše ne	4	12,12%	0	0,00%
Nejsem	0	0,00%	0	0,00%
celkem	33	100,00%	18	100,00%



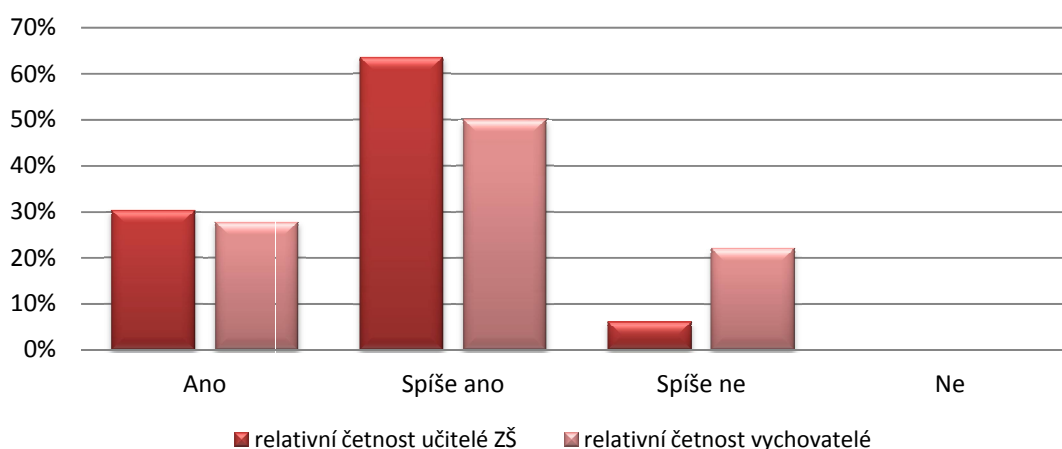
Obrázek 14: Grafické znázornění výsledků z tabulky č. 9 – Jste spokojen(a) se svou prací?

Při porovnání odpovědí učitelů a vychovatelů (viz tabulka č. 9 a graf. znázornění č. 14) se eliminovaly odpovědi spíše ano na otázku, zda jsou spokojeni se svou prací. Většina učitelů (69,69 %) i vychovatelů (72,20 %) jsou spíše spokojeni. Odpověď rozhodně ano využilo 18,19 % učitelů a 27,8 % vychovatelů. Nespokojeni se svou prací nejsou učitelé ani vychovatelé, na této odpovědi se shodly obě skupiny respondentů.

2.5.3.4 Spokojenost s pracovním prostředím

Tabulka 10: Líbí se vám prostředí, ve kterém pracujete?

Odpověď	absolutní četnost učitelé ZŠ	relativní četnost učitelé ZŠ	absolutní četnost vychovatelé	relativní četnost vychovatelé
Ano	10	30,30%	5	27,80%
Spíše ano	21	63,63%	9	50,04%
Spíše ne	2	6,07%	4	22,16%
Ne	0	0,00%	0	0,00%
celkem	33	100,00%	18	100,00%



Obrázek 15: Grafické znázornění výsledků z tabulky č. 10 – Líbí se vám prostředí, ve kterém pracujete?

Na otázku, zda se dotazovaným líbí prostředí, ve kterém pracují, odpovědělo 63,63 % učitelů a 50,04 % vychovatelů spíše ano. Odpovědi ano využilo 30,3 % učitelů a 27,8 % vychovatelů, tzn. rozdíl nepatrný. Na odpověď spíše ne odpověděli pouze dva učitelé (6,07%), ovšem vychovatelů bylo znatelně více (22,16 %). Nikdo z dotazovaných (viz tab. č. 10 a obr. č. 15) neuvědl, že by se mu prostředí, ve kterém pracuje, nelíbilo.

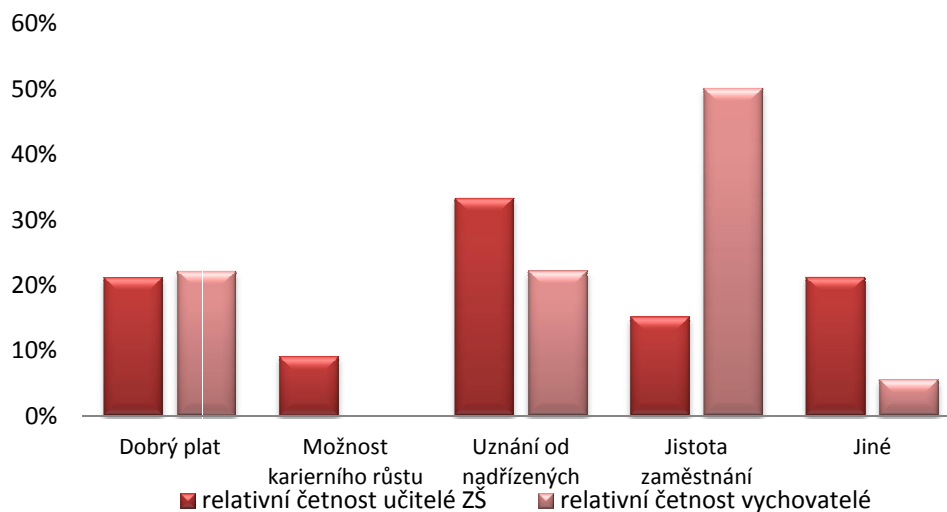
2.5.3.5 Důvod pracovní motivace

Tabulka 11: Co vás v práci nejvíce motivuje?

Odpověď	absolutní četnost učitelé ZŠ	relativní četnost učitelé ZŠ	absolutní četnost vychovatelé	relativní četnost vychovatelé
Dobry plat	7	21,21%	4	22,16%
Možnost karierního růstu	3	9,09%	0	0,00%
Uznání od nadřízených	11	33,34%	4	22,16%
Jistota zaměstnání	5	15,15%	9	50,12%
Jiné	7	21,21%	1	5,56%
celkem	33	100,00%	18	100,00%

Tabulka 12: Odpověď jiné

Odpověď	učitelé absolutní četnost	vychovatelé absolutní četnost
Práce s dětmi	3	0
Dobry pocit ze zdařené práce	3	0
Dobry výsledky třídy	1	0
Dotazovaného práce jednoduše baví	0	1
Celkem	7	1



Obrázek 16: Grafické znázornění výsledků z tabulky č. 9a – Co vás v práci nejvíce motivuje?

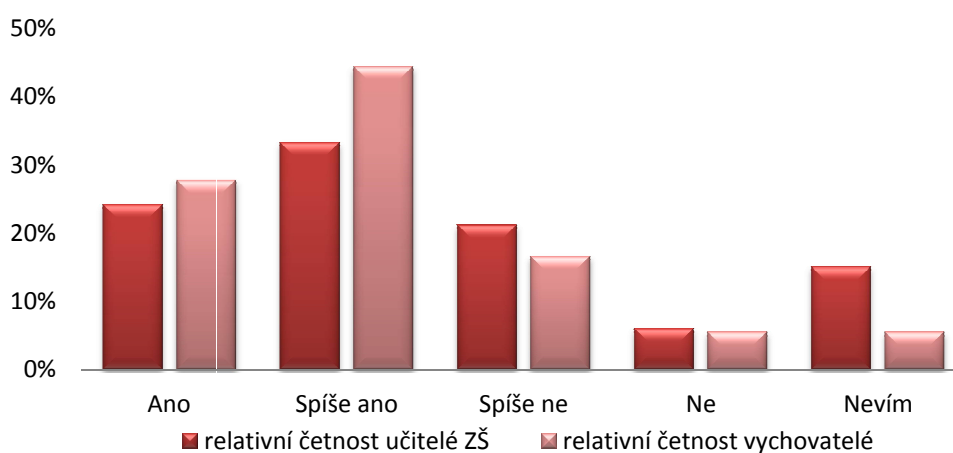
Výsledky z tabulek 11,12 a obrázek č. 16 potvrzují teorii, že finance nejsou na prvním místě motivačních faktorů. Shodují se na tom respondenti z obou kategorií pedagogů. Pro učitele je nejdůležitějším motivačním faktorem uznání nadřízených ve 33,34 procentech. Až na druhém místě je u učitelů dobrý plat. Stejně procento jako dobrý plat, tedy 21,21, uvedli učitelé v odpovědi jiné. Zde ve třech případech ze sedmi odpověděli, že je nejvíce motivuje práce

s dětmi a rovněž ve třech případech uvedli dobrý pocit ze zdařené práce. U vychovatelů je na prvním místě motivačním faktorem jistota zaměstnání, a to v 50,12 %. Pro uznání od nadřízených i dobrý plat se vyjádřilo stejné procento dotazovaných vychovatelů (22,16) a jeden vychovatel využil odpovědi jiné. Zde uvedl, že ho práce jednoduše baví.

2.5.3.6 Ohodnocení práce respondentů jejich nadřízenými

Tabulka 13: Myslíte si, že jste svými nadřízenými dostatečně ohodnoceni?

Odpověď	absolutní četnost učitelé ZŠ	relativní četnost učitelé ZŠ	absolutní četnost vychovatelé	relativní četnost vychovatelé
Ano	8	24,24%	5	27,80%
Spíše ano	11	33,34%	8	44,43%
Spíše ne	7	21,21%	3	16,65%
Ne	2	6,06%	1	5,56%
Nevím	5	15,15%	1	5,56%
celkem	33	100,00%	18	100,00%



Obrázek 17: Grafické znázornění výsledků z tabulky č. 13 – Myslíte si, že jste svými nadřízenými dostatečně ohodnoceni?

Poslední uzavřená otázka (výsledky dokumentuje tabulka č. 13 a obrázek č. 17), byla zaměřena na pocit, zda se dotazovaní domnívají, že jsou svými nadřízenými náležitě ohodnoceni. Učitelé odpověděli, ve 33,34%, že spíše ano a ve 24,24%, ano. Ovšem 7 učitelů (21,21%) se domnívá, že spíše nejsou dostatečně nadřízenými ohodnoceni a dva učitelé

odpověděli na otázku záporně, tedy že nejsou. U vychovatelů jsou výsledky velmi podobné. Odpovědi spíše ano využilo 44,43 % vychovatelů a odpovědi ano, 27,8 % vychovatelů. 3 vychovatelé se domnívají, že spíše nejsou dostatečně ohodnoceni a jeden vychovatel zaškrtl odpověď, že není náležitě ohodnocen. Možnosti nevím využilo 5 učitelů a jeden vychovatel.

2.5.3.7 Hodnotící faktory, které ovlivňují rozvoj školství

Otevřené otázky dokumentují názor respondentů na to, jaké faktory ovlivňující jak pozitivně, tak negativně rozvoj našeho vzdělávacího systému, považují v dnešní době za nejdůležitější. Odpovědi byly různorodé i z důvodu množství vrácených dotazníků. Aby bylo možné provést vyhodnocení, jsou shrnuty názory respondentů vždy do pěti kategorií, kterým se odpovědi nejvíce blížily či přímo jejich odpověď obsahovaly. Výsledky jsou obsaženy v tabulkách samostatně za učitele a vychovatele. Vzhledem k tomu, že respondenti uváděli ve většině případů na jednu otázku několik faktorů, není uvedena v tabulce absolutní (v tomto případě je nevyhovující), ale pouze relativní četnost odpovědí.

Tabulka 14: Které faktory pokládáte za nejdůležitější pro pozitivní rozvoj našeho vzdělávacího systému? (učitelé)

Odpověď učitelů ZŠ	relativní četnost
Dobré pracovní podmínky, dobré vedení	15,15%
Dostatek financí ve školství	21,21%
Pozitivní legislativa	24,24%
Více respektu jak ze strany dětí, tak rodičů	18,19%
Obnovení prestiže učitelů a jejich povolání	21,21%
Celkem	100,00%

Z tabulky 14 je patrné, že učitelé považují za nejdůležitější faktor ovlivňující pozitivní rozvoj našeho vzdělávacího systému pozitivní legislativu (24,24 %). S minimálním odstupem se zařadil faktor dostatku financí ve školství a obnovení prestiže učitelů a jejich povolání s 21,21 procenty. Další faktor, který považují učitelé za důležitý, a to v 18,19%, se stává více respektu ze strany dětí i učitelů. Poslední odpovědi učitelů jsou dobré pracovní podmínky a dobré vedení (15,15 %).

Tabulka 15: Které faktory pokládáte za nejdůležitější pro pozitivní rozvoj našeho vzdělávacího systému? (vychovatelé)

Odpověď vychovatelů	relativní četnost
Systémovost řízení školství	16,65%
Odbornost a profesionalita	33,30%
Pozitivní legislativa (racionální smýšlení)	16,65%
Kvalitní legislativa	22,30%
Dostatek finančních prostředků	11,10%
Celkem	100,00%

Vychovatelé považují za nejdůležitější faktor ovlivňující rozvoj našeho vzdělávacího systému odbornost a profesionalitu, a to v 33,3 %. Dále uvádějí kvalitní legislativu (22,3 %). Se stejným procentním podílem (16,65) hodnotí pro svoji důležitost systémovost řízení školství a pozitivní legislativu (u učitelů na prvním místě). 11,10 % vychovatelů považuje za důležitý faktor dostatek finančních prostředků (učitelé 21,21 %). Všechny výsledky dokládá tabulka č. 15.

Tabulka 16: Co podle vás naopak brzdí pozitivní rozvoj našeho vzdělávacího systému? (učitelé)

Odpověď učitelů ZŠ	relativní četnost
Neustálé změny v učebních osnovách a koncepcích	32,68%
Potlačování osobnosti žáků a zastrasování	3,96%
Politická rozhodnutí	11,88%
Nekoncepčnost, absence karierního řádu	27,72%
Nedostatek finančních prostředků	23,76%
Celkem	100,00%

Tabulka č. 16 obsahuje výsledky poslední otázky dotazníku. Nejvíce učitelů (32,68 %) se domnívá, že brzdou pozitivního rozvoje našeho vzdělávacího systému jsou neustálé změny v učebních osnovách a koncepcích. Za další faktor, který systém negativně ovlivňuje, považují učitelé nekoncepčnost a absenci karierního řádu (27,72 %). Pro špatná politická rozhodnutí se vyslovilo 11,88 % učitelů. Poslední negativní faktor, a to potlačování osobnosti žáků a zastrasování, uvádí 3,96 procenta učitelů.

Tabulka 17: Co podle vás naopak brzdí pozitivní rozvoj našeho vzdělávacího systému? (vychovatelé)

Odpověď vychovatelů	relativní četnost
Politická rozhodnutí	30,00%
Nesystémovost	17,50%
Neprofesionalita zákonodárců	12,50%
Špatné používání finančních prostředků	12,50%
Neustálé změny koncepcí školství	27,50%
Celkem	100,00%

Vychovatelé považují za největší brzdu našeho vzdělávacího systému politická rozhodnutí, a to v celých 30 % (učitelé 11,88 %). Dalším významným negativním faktorem (viz tab.č. 17), dle názorů vychovatelů, jsou neustálé změny koncepcí školství (27,5 %). V tom se shodují obě skupiny dotazovaných (učitelé 32,68 %). Pro nesystémovost ve školství se vyslovilo 17,5 % vychovatelů. Stejný počet (12,5 %) vychovatelů považuje za negativní faktor, který ovlivňuje rozvoj našeho vzdělání, neprofesionalitu zákonodárců a špatné používání finančních prostředků.

Shrnutí empirické části

Empirická část bakalářské práce je zaměřena na rozbor motivace zaměstnanců a spokojenosti s prostředím, ve kterém dotazovaní pedagogové pracují, formou dotazníkové metody. Pomocí tabulek a grafického znázornění výsledků výzkumu je patrný rozdíl, ale v mnoha případech shoda v odpovědích obou skupin pedagogů. Cílem empirické části bylo, zjistit, zda jsou dotazovaní respondenti dvou typů školských zařízení spokojeni se svou prací v oblasti školství a zde se shodují jak učitelé, tak vychovatelé. Většina dotazovaných je se svou prací spokojena, což koresponduje s výzkumem autorů z teoretické části práce (především Paulík [12]). I spokojenost s pracovním prostředím se ukázala vysoká u obou skupin respondentů. Obě skupiny shodně uvádějí, že k dobrému pocitu na pracovišti potřebují především kvalitní kolektiv. Tento výsledek se shoduje s mými předpoklady. Pěkné prostředí a bezpečnost práce nepatří ve většině odpovědí k důležitým faktorům. Pro vychovatele je stejně důležitý i přístup nadřízených. Obě skupiny dotazovaných si nejvíce cení na své práci dobré pracovní podmínky. Výsledek se shoduje s předpoklady v úvodu empirické části práce. Až na druhém místě u učitelů a na třetím u vychovatelů jsou ceněné finance.

Nejvýraznější rozdíl v odpovědích oslovených skupin respondentů se ukázal v otázce motivačních faktorů. Učitele motivuje především uznání nadřízených. Dobrý plat se u dotazovaných učitelů nachází až na druhém místě důležitosti. U otázky motivačních faktorů využili učitelé také možnosti jiné odpovědi. Zde uvedli, že je motivuje práce s dětmi, jejich výsledky ve škole, ale také dobrý pocit ze zdařené práce. Pro vychovatele je nejvýznamnější ve více jak polovině odpovědí jistota zaměstnání. Vychovatelé se v současné době cítí v ohrožení z možné ztráty zaměstnání. Dokonce se dá hovořit v určitých případech o jisté vnitřní rezignaci vychovatelů. Důvodem je nejen demografický vývoj, ale také sociálně-politická situace v zemi. Učitelů se tato situace tolik nedotýká, protože se blíží doba, kdy do základních škol nastoupí větší počet dětí, které jsou nyní v předškolním věku. Na druhém místě motivačních faktorů vychovatelé uvádí uznání nadřízených společně s dobrým platem, ovšem s podstatně menším procentním podílem. Odpovědi obou skupin dotazovaných respondentů poukazují na to, že pro ně nejsou finance a dobrý plat prioritním motivačním faktorem, ale důležitým ano. Tato skutečnost se do určité míry shoduje se studii autorů, které byly zmiňovány v teoretické části práce (Eggert, Herzberg), ale i s mými předpoklady. Nejmenší význam přikládají v motivačních faktorech obě skupiny dotazovaných možnosti karierního růstu.

Na otázku, zda jsou dotazovaní dostatečně svými nadřízenými ohodnoceni, odpovídají obě skupiny shodně, že spíše ano či ano. Tato odpověď, ale i skutečnost, že se uznání nadřízených objevuje na předních příčkách v motivačních faktorech oslovených pedagogů, naznačuje, že dobrý nadřízený, který je odborníkem ve svém oboru a je schopen motivovat své podřízené, má jejich respekt, a jejich uznání za odvedenou práci je pro zaměstnance velice důležité. Právě toto zjištění vidím pro management školy za celkem zásadní. Dotazníkové šetření umožňuje osloveným pedagogům projevit svůj názor na současný vývoj a stav vzdělávacího systému a zhodnotit pozitivní i negativní faktory, které ho ovlivňují.

Výsledky výzkumu byly rozděleny do dvou samostatných tabulek, z toho důvodu, že odpovědi byly rozmanité a oddělená prezentace výsledků (učitelů a vychovatelů) je přehlednější. Shodovaly se ve skutečnosti, že nejvýznamnějším faktorem, který ovlivňuje pozitivní rozvoj našeho vzdělávacího systému by měla být pozitivní legislativa (často definována jako selský rozum), odbornost a profesionalita. Učitelé dále uvádějí obnovení prestiže svého povolání a dostatek financí. Oproti tomu vychovatelé se domnívají, že by to měla být kvalitní legislativa a systémovost. Jako negativní faktory ovlivňující pozitivní rozvoj našeho vzdělávacího systému vidí obě skupiny především v neustálých změnách koncepcí a v politických rozhodnutích, která negativně do systému školství zasahují. Učitelé dále vidí

další negativum ve formě nedostatku finančních prostředků a vychovatelé ve špatném využívání těchto prostředků. Obě skupiny respondentů byly překvapivě v odpovědích na otevřené otázky sdílné a považují je za přínos této práci.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že dochází ke značné shodě v odpovědích obou sledovaných skupin, i když se skupiny lišily pracovním zařazením. Většina dotazovaných je spokojena se svou prací, ale i s prostředím ve kterém pracují. Pouze u motivačních faktorů se názory dotazovaných skupin rozcházejí z již uvedených důvodů. To koresponduje s celkovou situací ve společnosti a v současném regionálním školství.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo, definovat a analyzovat základní poznatky o motivaci zaměstnanců ve školství a faktorech, které ji ovlivňují. S ohledem na motivační faktory je důležité věnovat dostatečnou pozornost práci personalistů a vedoucích pracovníků, pro které je motivování svých podřízených součástí jejich práce. V empirické části jsem si dala za cíl porovnat shody, ale také možné rozdíly teoretických znalostí, týkajících se motivace, s praktickým využitím, a to pomocí dotazníkového šetření u zaměstnanců škol a školských zařízení. Výzkumná část práce byla soustředěna na pracovní motivaci zaměstnanců, ale také spokojenost pedagogů s prací v současném školství. Byla provedena komparace odpovědí dvou skupin pedagogických pracovníků, a to učitelů na základní škole a vychovatelů v domovech mládeže. Jedná se o dvě různá povolání, ale spojuje je práce s dětmi, i když různého věku.

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že pedagogové chtějí pracovat za přiměřený plat, ale zároveň pro ně peněžní faktor není zcela prioritní. To potvrzují i teorie několika autorů z teoretické části práce. Zaměstnanci kladou velký důraz na dobré pracovní podmínky, ale také kvalitní kolektiv. To vše přispívá k tomu, aby se cítili v zaměstnání lépe. Za velice důležitý motivační faktor považují uznání nadřízených a v tom také vidím hlavní přínos této práce pro praktické využití managementu školy a školského zařízení. Vedoucí pracovník by si měl uvědomovat, jak důležité je projevit zaměstnancům uznání za odvedenou práci. Velice důležitá je komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Vedoucí pracovník by měl rozvíjet schopnosti svých podřízených. Důležitým rysem dobrého vedoucího je také schopnost předávat potřebné informace a schopnost porozumět svým podřízeným. Jak vyplynulo z provedeného výzkumu, je tato skutečnost pro zaměstnance velice důležitá a řadí ji mezi priority motivačních faktorů. Uznání nadřízených přispívá zároveň u většiny dotazovaných k dobrému pocitu na pracovišti.

Velkým problémem je v současné době kolísavá demo křivka a s tím související menší počet středoškolské mládeže. Tato skutečnost se odráží ve snižování počtu pedagogických pracovníků v domovech mládeže. Uvedený fakt se projevil v odpovědích vychovatelů v dotazníkovém šetření. Jistota zaměstnání je nyní dle provedeného průzkumu prioritou těchto zaměstnanců, kteří si svoji situaci velice dobře uvědomují. Vedoucí pracovník je v těžké pozici a motivovat zaměstnance za stávající situace je nelehké, ale zároveň velice důležité. Za stěžejní lze označit správnou komunikaci, podporu a porozumění ze strany vedoucího pracovníka.

Výsledky mé práce by mohly pozitivně přispět k práci vedoucích školských pracovníků, neboť správně motivující prostředí přispívá nejen k udržení kvalitních zaměstnanců, ale úspěšně napomáhá dobrým pracovním výkonům. Motivace je bezesporu jedním z hlavních efektivních prostředků zvyšování produktivity práce, a to by měl každý vedoucí pracovník respektovat.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARNOLD, John et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. doplněné a přepracované vydání. Praha: Management Press, 2002, 589 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [5] EGGERT, Max A. *Motivace*. Praha: Portál, 2005, 102 s. ISBN 80-7367-010-0.
- [6] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Řízení lidských zdrojů a personalistika ve školství*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2010, 86 s. ISBN 978-80-7314-186-8.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0532-0.
- [9] NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Academia, 2009, 620 s. ISBN 978-80-200-1680-5.
- [10] NIERMEYER, Rainer; SEYFFERT Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005, 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [11] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006, 264 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [12] PAULÍK, Karel et al. *Moderátory a mediátory zátěžové odolnosti*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7368-635-2.
- [13] PAULÍK, Karel. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti učitelů*. Ostrava: Ostravská univerzita, 1999, 135 s. ISBN 80-7042-550-4.
- [14] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

- [15] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2005, 160 s. ISBN 80-247-1092-7.
- [16] ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Dotisk 1. vydání. Praha: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- [17] VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ Olga. *Management na prahu 90. let*. Praha: Institut řízení, 1991, 105 s. ISBN 80-7014-034-8.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník

PŘÍLOHA A: Dotazník

Vážení kolegové a kolegyně,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazníkové šetření je součástí praktické části mé bakalářské práce, která se zaměřuje na některé aspekty školské problematiky. Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze k účelům mé bakalářské práce.

Předem vám děkuji za odpovědi a Váš cenný čas.

*Marie Bártková
studentka Ekonomicko-správní fakulty
Univerzity Pardubice*

Návod na vyplnění dotazníku

Při vyplňování dotazníku, prosím, zakroužkujte písmeno u Vámi vybrané odpovědi.

V případě otevřených otázek napište svůj názor.

Dotazník

Otázka č. 1: Čeho si nejvíce ceníte na své práci?

- a) financí
- b) společenské prestiže
- c) dobrých pracovních podmínek
- d) vzdálenosti do zaměstnání
- e) jiné

Vyplňte-li e) jiné, konkretizujte, prosím.

Otázka č. 2: Co nejvíce přispívá k tomu, abyste se cítili na pracovišti dobře?

- a) bezpečnost práce
- b) kvalitní kolektiv
- c) pěkné prostředí
- d) přístup nadřízených
- e) jiné

Vyplňte-li e) jiné, konkretizujte, prosím.

Otázka č. 3 otevřená: Které faktory pokládáte za nejdůležitější pro pozitivní rozvoj našeho vzdělávacího systému?

Odpověď:

Otázka č. 4 otevřená: Co podle vás naopak brzdí pozitivní rozvoj našeho vzdělávacího systému?

Odpověď:

Otázka č. 5: Jste spokojen(a) se svou prací?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) nejsem

Otázka č. 6: Líbí se vám prostředí, ve kterém pracujete?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Otázka č. 7: Co vás v práci nejvíce motivuje?

- a) dobrý plat
- b) možnost karierního růstu
- c) uznání od nařízených
- d) jistota zaměstnání
- e) jiné

Vyplníte-li e) jiné, konkretizujte, prosím.

Otázka č. 8: Myslíte si, že jste svými nadřízenými dostatečně ohodnoceni, váží si vaší práce?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

Doplňující otázky:

Otázka č. 9: Pohlaví

- a) muž
- b) žena

Otázka č. 10: Věk

- a) 18-30 let
- b) 31-45 let
- c) 46-55 let
- d) více než 56 let

Otázka č. 11: Stav

- a) svobodný/á
- b) ženatý/vdaná
- c) rozvedený/á

Otázka č. 12: Počet let praxe

Odpověď: