



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivace a stimulance ve vybrané organizaci

Vypracoval: Ladislav Uhlíř
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ladislav UHLÍŘ
Osobní číslo: E12087
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Název tématu: Motivace a stimulace ve vybrané organizaci
Zadávající katedra: Katedra řízení

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybrané organizaci a návrh změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika organizace,
3. Zhodnocení motivace a stimulace, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření,
4. Návrh změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada.

Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.

Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.

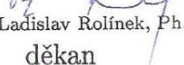
Lambert, T. E. (2001). Jak účinně ovlivňovat druhé: ovlivňování lidí jako manažerská dovednost. Praha: Management Press.

Plamínek, J. (2008). Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada Publishing.

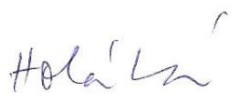
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentů 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. Zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 17. 4. 2015

.....
Ladislav Uhlíř

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům Obchodní akademie Neveklov za jejich spolupráci a poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	4
2.1	Motivace.....	4
2.1.1	Motiv.....	5
2.1.2	Zdroje motivace	6
2.1.3	Teorie motivace	7
2.1.4	Motivační profil	12
2.1.5	Motivační program	14
2.2	Stimulace.....	14
2.2.1	Stimul.....	15
2.2.2	Stimulace k práci	15
2.2.3	Stimulační prostředky	16
2.3	Management ve školství.....	20
2.3.1	Profesní dráhy učitelů	20
2.3.2	Specifika školského managementu	21
3	Cíl a metodika.....	24
4	Charakteristika organizace.....	26
5	Zhodnocení současného stavu	27
5.1	Hodnocení a odměňování učitelů.....	27
5.2	Další vzdělávání a kurzy	28
5.3	Zaměstnanecké výhody	28
5.4	Vztahy na pracovišti.....	28
5.5	Režim práce.....	29
5.6	Materiální vybavení pracoviště	29
5.7	Výsledky dotazníkového šetření	30

6	Diskuze a návrh změn.....	44
6.1	Zhodnocení stavu motivace a stimulace v organizaci.....	44
6.2	Návrhy změn na zlepšení současného stavu	46
7	Závěr	48
8	Summary.....	49
9	Přehled použité literatury.....	50
10	Seznam obrázků, tabulek a příloh	
11	Přílohy	

1 Úvod

V současné době již nikdo nepochybuje o tom, že jedním z nejdůležitějších faktorů, který rozhoduje o úspěšnosti podniku, jsou lidské zdroje. Na zaměstnance tedy přestává být pohlíženo jako na pouhý náklad, ale jsou považováni za konkurenční výhodu. Tento fakt se přitom netýká pouze společností založených za účelem zisku, ale jakékoliv organizace. Pro zaměstnavatele je proto důležité kvalitní zaměstnance pro svou organizaci získat a následně o ně pečovat, aby nehrozil jejich odchod. Samotné zaměstnávání kvalitních lidských zdrojů ovšem ještě neznamená úspěch. Takové zaměstnance je nutné podněcovat k práci, stimulovat je a vzbudit u nich potřebnou motivaci.

Každý zaměstnanec je ovšem jedinečný. Úroveň vlastní motivace se u každého liší a zároveň na každého působí jiné vnější podněty. To, co jednoho povzbuzuje k podávání maximálních výkonů, nemusí na jiného zaměstnance působit vůbec a naopak. Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být najít účinné stimuly a ty následně využívat k dosažení optimální úrovně motivace svých podřízených. A právě tato manažerská činnost je předmětem této bakalářské práce.

Svůj výzkum jsem se rozhodl zaměřit na oblast středoškolského vzdělávání. Každý se za svůj život setká s učitelskou profesí. Výkon a motivovanost učitele přitom může ovlivnit celý následující život žáka. Jedná se ale o povolání psychicky náročné, nutná je určitá osobnostní výbava a hrozí také syndrom vyhoření. Uchazeči o toto zaměstnání navíc musejí mít absolvovanou vysokou školu. Učitelé přitom dle mého názoru pobírají plat, který neodpovídá nárokům a náročnosti tohoto povolání. Je proto nesmírně nutné, aby ředitelé škol udržovali motivaci svých podřízených na vysoké úrovni, jednak kvůli kvalitě podávaných výkonů, které mohou ovlivnit životy studentů, ale také proto, aby učitelé neopustili oblast vzdělávání a nezvolili jiné povolání.

Cílem mé bakalářské práce je tedy zhodnotit současný stav motivace a stimulace ve vybrané organizaci, odhalit případné nedostatky a navrhnout jistá opatření, které mohou vést ke zlepšení současného stavu. Organizace, kterou jsem zvolil pro účely tohoto šetření, je Obchodní akademii Neveklov.

2 Literární přehled

2.1 Motivace

Pojem motivace má původ v latinském „movere“ – pohybovat, hýbat. Jedná se o obecné označení pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. (Bedrnová & Nový, 2004)

Armstrong (2007) uvádí, že motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu v požadovaném směru za účelem dosažení nějakého výsledku.

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v psychice člověka působí celá řada specifických, ne vždy zcela vědomých hybných sil. Tyto síly, které lze označit za motivy či pohnutky, činnost člověka určitým směrem orientují, v tomto směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti. (Bedrnová & Nový, 2004)

Motivování spolupracovníků je činnost, při níž manažeři vytváří u pracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících poslání a cílům organizace. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka. Motivace pomáhá vytvářet určité myšlení a chování vedených lidí tak, aby odpovídalo cílově orientovaným záměrům manažerů. (Vodáček & Vodáčková, 2006)

Ve své knize píše Bedrnová a Nový (2004) o tom, že motivace působí současně ve třech dimenzích. Jedná se o dimenze směru, intenzity a stálosti. **Dimenze směru** orientuje, zaměřuje činnosti člověka určitým směrem a zároveň jej tato dimenze od jiných možných směrů odvrací. **Dimenze intenzity** vyjadřuje úsilí, které jedinec vyvíjí ve snaze dosáhnout cíle, kolik vynakládá energie k dosažení cíle. **Dimenzí stálosti** je myšlena schopnost překonávat vnější či vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Při vysoké míře stálosti jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i přes nejrůznější překážky či dílčí neúspěchy.

Armstrong (2007) dále uvádí dva typy motivace. Jedná se o motivaci vnitřní a motivaci vnější. Do **vnitřní motivace** patří faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují takovým způsobem, aby se vydali určitým směrem či se nějak chovali. Tyto faktory jsou tvořeny odpovědností, autonomií či příležitostmi využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti. **Vnější motivace**, neboli to, co se dělá pro lidi, aby byli motivovaní. Je tvořena odměnami – zvýšení platu, pochvala či povýšení. Patří sem ale také tresty – odepření platu, disciplinární řízení či kritika.

2.1.1 Motiv

Motiv je jedním se základních pojmů vyskytujících se v problematice motivace. Představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Můžeme jej chápat jako psychologickou příčinu či důvod určitého chování či jednání člověka. Motivy individualizují jeho prožívání a dávají jeho činnosti psychologický smysl. (Bedrnová & Nový, 2004)

Komárková a Provozník (1998) rozlišují motivy cílové a motivy instrumentální. Cílové, neboli **terminální motivy** působí na jednání člověka tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, tedy dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. Oproti tomu k **motivům instrumentálním** nelze dost dobře přiřadit určitý cílový stav. Patří sem například zájem člověka o určitou oblast.

V psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně několik motivů. Ty mohou mít stejný, ale i opačný směr a stejně tak intenzitu či stálost. Obecně platí, že motivy orientované podobným směrem se vzájemně posilují a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti. Naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat či dokonce znemožňovat. (Bedrnová & Nový, 2004)

2.1.2 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace Bedrnová a Nový (2004) označují ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Tedy skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významně ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. Mezi základní zdroje motivace patří:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty a hodnotové orientace
- ideály

Potřeby

Potřeby jsou chápány jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, co je pro daného jedince subjektivně významné. Jsou považovány za základní zdroj motivace. Projevují se jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vedou tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku.

Potřeby se obvykle člení na potřeby primární (viscerogenní) a potřeby sekundární (psychogenní). **Primární potřeby** jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla a jsou to například potřeby kyslíku, potravy, tekutin. **Sekundární potřeby** jsou spjaty s člověkem jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří sem například potřeba lásky, dominance či seberealizace.

Návyky

Návykem je označován opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk definovat jako naučený vzorec chování. V rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, vnitřní tlak, pohnutka či motiv učinit něco konkrétního v určité situaci. Člověk může být vědomým tvůrcem návyků, mohou ale také vznikat jako nezáměrný produkt nejfrekventovanějších forem činnosti.

Zájmy

Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Lze jej tedy chápat jako zvláštní druh

motivů. Významným aspektem projevu zájmů u konkrétního jedince je především skutečnost jejich existence, šíře a hloubka zájmů a stálost zájmové orientace.

Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnoty přisuzují určitou důležitost či význam skutečnostem, se kterými se člověk během života setkává. Hodnoty neodrážejí nikdy objektivní význam věcí a jevů, ale především jejich subjektivní vnímání, které je u každého jedince jiné. Z hlediska motivace je tedy pravděpodobné, že se člověk bude více věnovat těm činnostem, které povedou ke skutečnostem, které jsou podle jeho hodnotové hierarchie nejvýše.

Ideály

Ideálem je rozuměna určitá ideová či názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně. Mohou se týkat nejrůznějších skutečností či jevů, např. ideály života osobního či pracovního.

2.1.3 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Mezi nevlivnější teorie Armstrong (2007) řadí teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentality

Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Dle této teorie je člověk motivován k práci, jestliže odměny a tresty jsou přímo provázány s jeho výkonem. Odměny jsou tedy závislé na skutečném výkonu. Motivování pracovníků používajících tuto teorii je založeno výhradně na systému kontroly.

Teorie zaměřené na obsah

Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Pokud je potřeba neuspokojená, vytváří se napětí a stav nerovnováhy. K odstranění tohoto stavu a znovunastolení rovnováhy je zapotřebí rozpoznat cíl, který určitou potřebu uspokojí, a

zvolit takový způsob chování, který povede k dosažení stanoveného cíle. Každé chování člověka je tedy motivováno neuspokojenými potřebami. (Armstrong, 2007)

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Tato teorie je pravděpodobně nejznámější z teorií zaměřených na obsah. Byla vypracována ve 40. až 50. letech dvacátého století americkým psychologem a univerzitním profesorem Abrahamem Maslowem. Je považována za součást zlatého fondu poznatků o motivaci lidí. (Vodáček & Vodáčková, 2006)

Maslow se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Kategorie potřeb jsou následující:

1. fyziologické, existenční – Jedná se o potřeby základního charakteru, které musejí být uspokojeny, pokud nemá člověk strádat. Jsou poměrně stabilní a jejich uspokojení nebývá ve vyspělých zemích obtížné. Lze mezi ně zařadit hlad, spánek, potřeba kyslíku či sexuální potřeby.

2. jistoty a bezpečí – Tyto potřeby jsou chápány nejen jako potřeby fyzického bezpečí, ale především potřeba ekonomického bezpečí. Zajištění pocitu ekonomického bezpečí zaměstnance a jeho rodiny a zabránění možnostem náhlé změny a jejích důsledků při ohrožení zdroje sociálního a ekonomického postavení má mimořádně významnou roli ve struktuře potřeb většiny zaměstnanců. Tato potřeba nabývá na významu zpravidla v obdobích ekonomických a sociálních stagnací.

3. sociální – Potřeby sociální bývají realizovány především v oblasti mezilidských vztahů. Požadavky na jejich kvalitu se u většiny zaměstnanců zvyšují, zejména u jedinců kulturně a odborně vyspělých. Deficity v této oblasti jsou považovány za významný faktor vyvolávající frustraci.

4. uznání – Tyto potřeby jsou významným cílem pro zaměstnance s vysokým stupněm pracovních ambicí a schopností sebeprosazování. Patří sem potřeba stabilního a vysokého hodnocení sebe sama, potřeba být respektován ostatními, touha po úspěchu či touha po reputaci.

5. seberealizace – Rozvíjení schopností a dovedností, stát se tím, čím člověk věří, že je schopen se stát. Tyto potřeby jsou na vrcholu potřeb člověka. (Dvořáková, 2007)

Princip této teorie spočívá v tom, že při uspokojení potřeby nižší se stává dominantní potřeba vyšší. Pozornost jedince je poté směřována k uspokojení této vyšší

potřeby. Dle Maslowa pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. (Armstrong, 2007)

Pro manažera je tedy důležité určit, na jaké úrovni v hierarchii potřeb se zaměstnanec nachází. Zaměstnanec totiž bude citlivě reagovat na podněty, které se týkají potřeb v této úrovni a v úrovni bezprostředně vyšší. (Plamínek, 2008) Manažer by měl zároveň včas posoudit, zda a jak se situace mění, s předstihem načasovat a ve vhodnou dobu použít adekvátní motivační působení. Jednotlivé úrovně se přitom mohou částečně překrývat. Ani při uspokojivém naplnění potřeb nižších úrovní tyto potřeby nemizí, pouze přestávají být dominantními. (Vodáček & Vodáčková, 2006)

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Další významnou teorií zaměřenou na obsah je Herzbergova teorie dvou faktorů, též známá jako motivačně hygienická teorie. Byla vypracována v 50. letech dvacátého století. Teorie je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: živočišná potřeba vyhnout se bolesti a výhradně lidská potřeba psychického růstu. (Bedrnová & Nový, 2004)

Princip této teorie spočívá v tom, že se přání pracovníků dělí do dvou skupin. První skupina (motivátory) se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina (hygienické faktory, udržovací) je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb v této druhé skupině přání nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Uspokojování potřeb ve druhé skupině je prevencí nespokojenosti a špatného pracovního výkonu. (Armstrong, 2007)

Mezi **motivátory** patří činitele, které uspokojují lidské potřeby a zároveň se při jejich uplatnění aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení současného stavu jimi vykonávaných činností. Jedná se například o vyšší kvalitu práce, vyšší výkon či tvůrčí aktivitu. Motivátorem se může stát např. radost ze zajímavé práce, hmotné i morální ocenění za kvalitní práci či ocenění svědomitostí. (Vodáček & Vodáčková, 2006) Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti (Koubek, 2009)

K **hygienickým faktorům** patří činitele či podmínky, v nichž pracovník pracuje a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost. Pokud jsou přiměřeně splněny,

pracovníci je příliš nesledují, ani se výrazně neodrážejí v motivaci k práci. Při jejich nesplnění ovšem dochází k výrazné nespokojenosti pracovníků. Toto nespokojení má vliv na zájem o zlepšování výkonu i kvalitu práce. Jako hygienické faktory obvykle působí chování managementu, způsoby kontroly či podmínky práce jako jsou například hluk, osvětlení či prašnost na místě výkonu práce. (Vodáček & Vodáčková, 2006) Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. (Koubek, 2009)

Hranice mezi motivátory a hygienickými vlivy není jednoznačná a na všechny pracovníky nepůsobí konkrétní vlivy stejně. Významnou roli hrají osobní vlastnosti jednotlivých lidí. Pro aplikaci této teorie se proto doporučují různé postupy testování, které určí, jaké vlivy působí v konkrétních podmínkách jako motivátory a které jako hygienické faktory. Přičemž platí, že motivátory se aplikují především na jednotlivce a hygienické faktory spíše na skupiny pracovníků. (Vodáček & Vodáčková, 2006)

Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie kladou důraz nejen na základní potřeby, ale také na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Jsou rovněž známy jako teorie kognitivní (poznávací), protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby jak je interpretují a chápou. Jednotlivé procesy, na něž se tyto teorie zaměřují, jsou očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti. (Armstrong, 2007)

Vroomova expektační teorie

Teorie očekávání předpokládá, že průběh motivace je podmíněn individuálně založenými osobními preferencemi lidí a subjektivním oceněním dosáhnout cíle těchto preferencí. Klíčovým předpokladem pro motivování zaměstnanců k určitému chování je to, aby viděli cíl určitého jednání a byli přesvědčeni či věřili, že právě toto chování je k jejich požadovanému cíli přivede. Neboť když člověk nevěří v to, co má dělat, nemůže být motivován. Stejně tak je tomu v případě, kdy nevěří, že by jeho úsilí mohlo vést k úspěšnému konci. (Vodáček & Vodáčková, 2006)

Bedrnová a Nový (2004) uvádějí pojmy expektace a valence. **Expektací** je rozuměno očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání povede k očekávanému výsledku. **Valence** představuje subjektivní hodnotu výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede. Úroveň motivace je přitom dána součinem hodnot, které expektace a valence nabývají.

Člověk je motivován dosáhnout určitého cíle tehdy, má-li tento cíl pro něj hodnotu, a zároveň má reálnou šanci tohoto cíle dosáhnout. Motivace bude nulová, pokud nemá cíl pro člověka žádnou hodnotu anebo pokud je nulová pravděpodobnost jeho dosažení. (Kocianová, 2010)

Adamsova teorie spravedlnosti

Tato teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají způsob, kterým se s nimi v porovnání s ostatními lidmi zachází. Spravedlivé zacházení přitom znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí či s odpovídající jinou osobou. Tato teorie tvrdí, že lidé budou motivováni lépe, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě. Naopak demotivačně bude působit nespravedlivé zacházení. (Armstrong, 2007)

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) je jádrem této teorie silný sklon zaměstnanců k subjektivnímu hodnocení jejich pracovní pozice, výkonu a odměny ve srovnání s kolegy, kteří vykonávají stejnou či podobnou práci. Za spravedlivou odměnu přitom považují takovou, která je v porovnání s jejich vynaloženými osobními náklady stejná jako odměna kolegy ve srovnání s jeho vynaloženými náklady. Pokud je tento poměr výhodnější, je pracovník silněji motivován k lepší práci. V případě, že je tento poměr menší než u kolegy, je demotivován.

Adams tvrdí, že existují dvě formy spravedlnosti: **distributivní spravedlnost**, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními. Druhá forma spravedlnosti, **procedurální**, se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování či disciplinární záležitosti. (Armstrong, 2007)

McGregorova teorie X a Y

Tato teorie publikovaná Douglasem McGregorem v roce 1960 vychází z pozorování, jež byla uskutečněna v amerických průmyslových firmách. Teorie je založena na dvou krajních představách o člověku jako pracovníkovi a modelech přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům (Vodáček & Vodáčková, 2006)

Teorie X vychází z předpokladů, že lidé ve své podstatě neradi pracují a práci se snaží vyhnout. Za práci proto musí být nabídnuta odměna, případně je nutné pohrozit trestem, pokud práci neodvedou. Tito lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a kontrolováni. Vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce žádají jistoty.

Teorie Y naproti tomu popisuje ty pracovníky, kteří rádi pracují či mohou mít za správných podmínek z práce potěšení. Jsou-li vázáni společným cílem skupiny, raději se řídí a kontrolují sami. Tito lidé za správných podmínek vyhledávají odpovědnost a je pro ně důležitý pocit vlastní důležitosti a užitečnosti. Těmto pracovníkům je třeba vytvořit prostor pro vlastní iniciativu a uplatnění schopností. (Veber, 2009)

Stimulační teorie

Tato teorie, známá též jako aktivační, se zakládá na myšlence, že lidské chování je výsledkem určitých vlivů, nejčastěji logicky předpokládaných důsledků chování. Orientuje se na použití různých pozitivních i negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí. Tato teorie se netýká potřeb, ale zaměřuje se na prostředí a jeho vlivy na jedince, neboť chování je považováno za důsledek vlivu prostředí. Chceme-li tedy vyvolat u člověka žádoucí chování, lze použít stimuly pozitivní i negativní. Mezi pozitivní stimuly patří např. pochvaly či finanční odměny. Negativní stimuly jsou různé tresty či odebrání odměny. Použitím těchto stimulů se snažíme přimět pracovníka, aby příště vyvinul snahu se těmto negativním stimulům vyhnout. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997)

2.1.4 Motivační profil

Za motivační profil je považována syntetická, individuálně specifická a časově relativně stabilní charakteristika osobnosti člověka. Obsahem této charakteristiky jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, vyhraněnost a intenzita vnitřních hnacích sil. (Bedrnová & Nový, 2004)

Motivační profil člověka je tvořen širokým spektrem nejrůznějších dimenzí. Pro každého jedince je přitom charakteristický příklon k jednomu pólu dimenze. Typickými příklady těchto dimenzí jsou:

- **Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost:** U této dimenze se nachází potřeba získání společenské prestiže či uznání na straně jedné a potřeba seberealizace na straně druhé. Pokud je jedinec orientovaný na úspěch, je pro něj důležitý cíl, odměny a možnost soutěžit. Naopak jedinec orientovaný na vlastní činnost vyhledává výzvy ve formě zajímavých problémů, možnosti pracovat tvořivě a preferuje samostatnost ve vytyčování svých cílů.

- **Situační orientace – perspektivní orientace:** Situační orientace je typická svým zaměřením na přítomnost, činnosti či aktuální prožitky. Pro perspektivní orientaci je charakteristické zaměření na budoucnost a dlouhodobé cíle.
- **Individuální orientace – skupinová orientace:** Tato dimenze je stanovena mírou nezávislosti člověka na druhých lidech. Orientace individuální představuje člověka samostatného, značně nezávislého na sociálních kontaktech, někdy až egocentrického. Naopak druhý pól této dimenze je charakteristický potřebou jedince se přizpůsobit a podřídit zájmům skupiny, ztotožněním se s názory, postoji i cíli této skupiny.
- **Orientace na osobní prospěch – orientace prosociální:** U této dimenze se nalézá sobecké zaměření na vlastní užitek na straně jedné a nesobecké pomáhání a obětování se druhým na straně druhé.
- **Činorodost – pasivita:** Tato dimenze je velmi dobře pozorovatelná, ovlivňuje ji potřeba činností ale také temperament. Na jednom pólu této dimenze je výrazná aktivita, pracovní ochota a iniciativa, zatímco na pólu druhém je chování pasivní.
- **Orientace na ekonomický prospěch – orientace na morální uspokojení:** Na straně jedné se u této dimenze nachází orientace na materiální hodnoty či peníze. Protipólem je orientace na hodnoty morální, etické či ideové.
- **Orientace směrem k podniku – orientace směrem od podniku:** Tato dimenze zachycuje převažující relativně stálý vztah pracovníka ke svému zaměstnavateli. Na straně jedné se nachází identifikace jedince s jeho pracovním zařazením i s podnikem jako celkem. Na straně druhé lze spatřit určitý odstup pracovníka od dění na pracovišti, snaha o osobní nezávislost a orientace na jiné sociální prostředí. (Pauknerová, 2006)

Poznání motivačního profilu člověka tedy umožňuje porozumění jednotlivým projevům jedince i jeho celkovému chování. Toto poznání je základním předpokladem efektivního ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem. (Provazník & Komárková, 1998)

2.1.5 Motivační program

Motivační program konkretizuje systém práce s lidskými zdroji v organizaci s poměrně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace. Je tvořen souborem pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení požadované motivace k práci a z ní vyplývající přístup pracovníků k práci, a to v takových aspektech, které jsou z hlediska organizace významné.

Dvořáková (2007) ve své knize uvádí možný postup při tvorbě motivačního programu:

Základním předpokladem pro účinnost motivačního programu je znalost současného stavu základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti. Tyto informace je možné získat dotazníkovým šetřením, rozhovorem se zaměstnanci či a analýzou úrovně motivace k práci v jednání zaměstnanců.

Následuje charakteristika motivačního klimatu organizace. Tato charakteristika vychází ze zjištěného stavu a specifikuje příčiny pracovní nespokojenosti či spokojenosti. Motivační klima také popisuje oblast mezilidských vztahů v organizaci a vztah zaměstnanců k zaměstnavateli.

Pokud již známe motivační klima organizace, stanovují se samotné cíle motivačního programu. Jedná se o stanovení takového stavu motivace k práci, kterého je žádoucí dosáhnout. Následuje určení konkrétních opatření a postupů, pomocí kterých má být dosaženo cílů motivačního programu. Je nutné, aby tyto postupy byly určeny v souladu s popsáním motivačním klimatem organizace, jinak hrozí jejich neúčinnost.

Závěrem se motivační program zpracuje jako ucelený dokument, stanoví se postup realizace, časové rozvržení a určí se osoba odpovědná za realizaci.

2.2 Stimulace

Stimulací je rozuměno vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny motivace. Stimulace tedy představuje působení na psychiku jedince zevnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. (Bedrnová & Nový, 2004)

Stimulace označuje vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Toto působení může být zaměřeno na

posílení perspektivy úspěchu nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků. Žádoucí účinek ovšem může mít pouze taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané podněty v souladu s vnitřní strukturou motivace daného jedince. (Provazník, 1997)

Stimulace je záměrné vyvolávání určitého pracovního chování, udržení pracovního chování na požadované úrovni a usměrňování pracovního chování k předem zvoleným cílům. (Pražská & Jindra, 2002)

2.2.1 Stimul

Jako stimul je myšlen jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy se rozlišují endogenní (vnitřní, intrapsychické) podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka a podněty exogenní (vnější), které aktivují určitý motiv. Endogenní podněty jsou označovány jako impulsy a exogenní podněty jako incetivy.

Impulesem je přitom rozuměna například bolest zubu, která může vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře. **Incetivem** může být například nabídka pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků.

Impulesem nebo incetivem může být v podstatě cokoli, není ale záruka, že tomu tak doopravdy bude. Vždy záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka. (Bedrnová & Nový, 2004)

2.2.2 Stimulace k práci

Podstatou stimulace k práci je záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Pracovní motivace pracovníka bývá optimální, pokud jsou osobní zaměření pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku. (Provazník, 1997)

Řídící pracovník stimulací k práci sleduje dva cíle:

- Podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem
- Další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností coby pracovníků výkonných

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků k práci je znalost jejich osobnosti a také znalost jejich motivačního profilu. Na základě znalostí těchto faktorů

lze cíleně zvolit právě takové stimulační prostředky, které vyhovují danému člověku. (Provazník & Komárková, 1998)

2.2.3 Stimulační prostředky

Stimulace k práci je, jak již víme, záměrné ovlivňování pracovní motivace člověka. Toto ovlivňování může být realizováno prostřednictvím stimulačních prostředků, přičemž míra účinnosti jednotlivých prostředků je rozdílná u každého pracovníka. Čím lépe zná manažer motivační strukturu pracovníků, tím efektivněji může stimulační prostředky využívat. Mezi nejčastěji využívané prostředky patří:

- Hmotná odměna
- Obsah práce
- Povzbuzování – neformální hodnocení
- Atmosféra pracovní skupiny
- Pracovní podmínky a režim práce
- Identifikace s prací, profesí, podnikem
- Externí stimulační faktory (Bedrnová & Nový, 2004)

Hmotná odměna

Hmotnou odměnu lze považovat za hlavní stimulační prostředek. Je tomu zejména z toho důvodu, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka a jeho rodiny. Hmotná odměna může mít podobu jak peněžní (mzda, plat, prémie apod.), tak podobu nepeněžní. Může se jednat například o služební automobil s možností využití pro soukromé účely, příspěvky na kulturu či dopravu ve formě poukázek apod. Tyto nepeněžní odměny mohou mít lepší efekt než peníze, zejména jsou-li přesně cíleny na aktuální situaci příjemce. Pracovník z této odměny vnímá zájem organizace o svou osobu, roste jeho sebevědomí a upevňuje se v něm pocit sounáležitosti s organizací. (Provazník & Komárková, 1998)

Stimulační účinnost zvyšují pravidla, která platí pro všechny hmotné odměny:

- Nezbytný je přímý vztah hmotné odměny k výkonu
- Odměny by měly přicházet co nejdříve po skončení úkolu, nikdy ovšem před jeho splněním
- Odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět, za jaký

- Předem by měla být stanovena závazná pravidla určující vztah mezi výkonem a odměnou
- Základní podmínkou pro úspěšnou stimulaci hmotnou odměnou je spravedlnost v přidělování této odměny v pracovních skupinách (Bedrnová & Nový, 2004)

Obsah práce

Tento stimulační prostředek se zaměřuje na ty prvky obsažené v pracovní činnosti, které mají stimulační charakter. Je třeba mít na paměti, že stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být pomáhat pracovníkům nalézt jejich účinný apel, zvýraznit jej a dále rozvíjet.

Obsah práce působí následujícími apely:

- **apel na tvořivé myšlení:** u vykonávané činnosti je potřeba hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky, je zde možnost uplatňovat vlastní nápady
- **apel na samostatnost, autonomii:** člověk pracuje samostatně, zodpovědně, neplní jen něčí příkazy, nýbrž sám určuje co, kdy a jak bude vykonávat
- **apel hrđosti na práci:** vykonávaná práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty
- **apel hrđosti na vlastní schopnosti:** vykonávaná činnost je náročná, uspějí v ní jen ti, kteří prokáží výjimečné kvality
- **apel na prestiž:** společensky velmi dobře ceněná práce
- **apel na seberozej:** práce je vykonávána v rychle se rozvíjejícím oboru, jsou vyžadovány stále nové a náročnější úkoly
- **apel moci:** práce dává pocit nadřazenosti, nadvlády nad druhými lidmi

Povzbuzování – neformální hodnocení

Tento prostředek je velmi významným nástrojem stimulování v rukou řídících pracovníků. Jeho použití pomáhá najít lidem stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se především o neformální hodnocení, ve kterém jsou zvýrazňovány pozitivní prvky. Takové hodnocení má vliv jak na racionální obsahovou rovinu, tak na rovinu emocionální. V rovině racionální jde o zpětnou vazbu na odvedenou práci. V rovině emocionální pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro organizaci důležité. Posiluje se tak jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. (Provazník & Komárková, 1998)

Atmosféra pracovní skupiny

Výrazné stimulační účinky mají také všechny sociální faktory. V rámci pracovní skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Pokud je výsledek porovnání v dobré pracovní skupině pozitivní, pracovníkovi se zvyšuje sebevědomí. Negativní výsledek naopak povzbuzuje ochotu zlepšit se a přiblížit výkon těm lepším ve skupině. Existují ale také špatné pracovní skupiny, které působí na individuální výkony negativně. Dobré výkony v takových skupinách jsou vnímány negativně (šplhounství, nelояálnost k partě, která se nechce namáhat) a mohou vznikat umělé překážky a problémy v práci. (Provazník & Komárková, 1998)

Řídící pracovník sice nemůže nařídit skupině, jak se má chovat, přesto není zcela bezmocný k tomu, jak pracovní skupina zachází se svými členy. Dění ve skupině má možnost ovlivňovat tím, že na ni působí. Především toto dění ovlivňuje formální i neformální autoritou. Soudržnost pracovní skupiny může stimulovat podporováním kontaktů mezi lidmi na pracovišti, vytvářením prostoru pro neformální setkávání či organizováním společných akcí volného času (společenské večírky, rekreační zájezdy apod.). Žádná z těchto aktivit ovšem nesmí být ze strany manažera násilná, člen by se měl sám rozhodnout, zda se aktivity zúčastní či nikoliv. (Bedrnová & Nový, 2004)

Pracovní podmínky a režim práce

Zájem organizace vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt: jednak se zlepšení podmínek práce projeví ve zlepšení pracovního výkonu v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody. Zároveň se zlepšuje vztah mezi organizací a zaměstnanci, neboť péčí o pracovní podmínky dává organizace zaměstnancům najevo, že si váží jejich práce a záleží mu na nich.

Péče o pracovní podmínky se nemusí nutně objevit ve zpětné vazbě ze strany zaměstnanců ihned. Vždy se ale projeví nezájem organizace o pracovní podmínky, minimální snaha o jejich zlepšení či ignorování stížností zaměstnanců v tomto směru. V takové situaci roste nespokojenost a snižuje se motivace k práci. Nezájem managementu o pracovní podmínky tedy působí vždy distimulačně, a to i v případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké. (Bedrnová & Nový, 2004)

Identifikace s prací, profesí, podnikem

Jako identifikace s prací je považováno přijetí takové práce jako nedílné součásti života. Úspěchy, které člověk zaznamená v práci, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení. Identifikace s profesí vyjadřuje skutečnost, že člověk považuje svou profesi za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem je charakterizována jako přijetí cílů podniku. U takového člověka, který se identifikuje se svým podnikem, nedochází k rozporům, zda preferovat cíle osobní nebo podnikové, neboť cíle podniku jsou chápány jako cíle vlastní.

Zaměstnanec, u kterého se propojí identifikace s prací, s profesí i s organizací, ve které pracuje, bude pravděpodobně podávat dlouhodobě velmi vysoký pracovní výkon. Lze předpokládat, že takový člověk bude pracovat hospodárně, odpovědně a tvořivě. Bude aktivní a vstřícný ke spolupracovníkům. (Bedrnová & Nový, 2004)

Externí stimulační faktory

Pracovní ochota je stimulačně ovlivňována také faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jedná se o celkovou image podniku, jeho vnímání v celospolečenském kontextu, jeho pověst a prestiž. Platí přitom, že čím společensky prestižnější podnik je, tím více tento fakt stimuluje k práci. Naopak negativní image se promítá do neochoty jak do podniku vstoupit, tak pro podnik intenzivně pracovat.

Makroekonomická situace je dalším faktorem, který zvnějšku působí stimulačně. Střídají se období pracovního nadšení s obdobím skepse a apatie. Očekávání ekonomického růstu působí motivačně, naopak očekávání stagnace a recese je demotivující. Mezi další stimulační faktory lze zařadit například politickou situaci, rodinnou situaci či očekávání, která jsou na člověka kladena širokým okolím. (Bedrnová & Nový, 2004)

2.3 Management ve školství

2.3.1 Profesní dráhy učitelů

Dle Průchy (2002) prochází každý učitel během své kariéry několika profesními etapami. Jsou to:

1. Volba učitelské profese
2. Profesní start
3. Profesní adaptace
4. Profesní stabilizace
5. Profesní vyhasínání

Volba učitelské profese

Existují různé důvody, které vedou k rozhodnutí stát se učitelem. Jedním z nejčastějších důvodů bývá pozitivní zkušenost se středoškolským pedagogem či učitelem ze základní školy. Jiní se rozhodnou pro studium učitelství na základě zkušeností z rodiny či jejího blízkého okolí, kdy příbuzný nebo známý jako učitel pracuje. U těchto studentů je nespornou výhodou fakt, že povolání učitele znají i z negativních stránek. Těmi mohou být problémy související s psychickým vyčerpáním z práce, ve které se učitel stále pohybuje mezi dětmi a doma již nemá dostatek energie věnovat se dětem vlastním. Nevýhodou ovšem může být kopírování určitých stereotypů, které přebírají od svých rodičů – učitelů.

Profesní start

Začínající učitel je plný odhodlání pracovat co nejlépe a uplatňovat v praxi teoretické poznatky získané na vysoké škole. Většinou přichází do zaměstnání s představami, které neobsahují vše, co je s prací spojeno. Může tedy dojít k brzkému zklamání.

Pedagogická práce obsahuje mnoho dalších povinností, které se netýkají pouze učení. Jsou to povinnosti jednak administrativní, ale také různě pomocné, které by mohl vykonávat i nepedagogický personál. Začínající učitel si musí zvykat na práci s různými typy žáků, ale také na komunikaci s rodiči.

Profesní adaptace

Po překonání prvotních problémů se učitel buď adaptuje na místní podmínky, anebo povolání opouští. Na toto rozhodnutí má podstatný vliv celkové klima ve škole, ale také platové ohodnocení, které nebývá u začínajících učitelů vysoké. Pokud učitel zůstane, hledá pracovní postupy, které jeho práci zdokonalí a jemu samotnému přinesou uspokojení.

Profesní stabilizace

V této etapě kariéry se stává učitel zkušeným profesionálem. Tím se stává zhruba po pěti letech vykonávání profese. V tomto období učitelé asi nejvíce ovlivňují edukační procesy ve školství. Působí totiž nejen na žáky, ale také na své budoucí kolegy učitele z řad současných studentů.

Profesní vyhasínání

Závěrečná fáze profesní dráhy učitele bývá spojována s častým syndromem vyhoření. Ten je způsobený dlouhodobou psychickou zátěží. Syndrom vyhoření se projevuje ztrátou zájmu o práci, negativním postojem k inovacím, odmítáním vyučovat něco nového. Učitel se syndromem vyhoření svou práci provádí rutinně, bez nadšení. Práce jej vyčerpává a ztrácí kontakt se žáky. Zajímají jej především plat a pracovní kolektiv.

2.3.2 Specifika školského managementu

Podle Rýdla (1995) se lze na management ve školství dívat dvěma pohledy. První pohled tvrdí, že školní management se v zásadě nikterak neliší od managementu v obecném smyslu. Pohled druhý tvrdí, že management v oblasti školství obsahuje některé aspekty, které nejsou dosud dostatečně popsány existujícími teoriemi obecného managementu. Svě tvrzení dokládá následujícími argumenty:

- Ve školství chybí jasný vztah mezi vstupy a výstupy. Ve výrobním podniku je snadné získat během krátké doby data, která pomohou určit výsledky práce. Ve vzdělávacích zařízeních může získání výsledků práce trvat velmi dlouho. Tyto výsledky lze získat například až po zkouškách. Nicméně proces, který vede k výsledkům zkoušek, je natolik komplexní, disponuje tolika variantami a je určován množstvím tolika proměnných, že jednoznačné vysvětlení špatných výsledků je

prakticky nemožné. Management se tedy nemůže opírat o žádný přímý vztah mezi vstupy a výstupy práce.

- Ve srovnání se středním či vysokým managementem v průmyslu může být management ve školství charakterizován jako kolektivní management. Ředitel školy musí při jednáních a rozhodování vycházet z hierarchicky vnímané situace. Učitelé by měli být ve svých odbornostech kompetentní a za zavřenými dveřmi učebny by měli jednat a rozhodovat plně autonomně. Ředitel by měl učitele pouze vést, především přesvědčovat je o správnosti postupu, nikoliv je k tomuto postupu nutit. I když má autonomie své hranice, zdá se vztah mezi učitelem a ředitelem zcela odlišný od vztahu pracovníka a zaměstnavatele ve výrobním podniku.
- Ve srovnání s podniky je škola mnohem otevřenější institucí. Vedení školy bývá konfrontováno s obrazem, který o škole vzniká v jejím okolí. Je tedy velmi důležité, co rodiče o škole říkají, ať už se jejich tvrzení zakládá na pravdě či nikoliv. Škole mohou uškodit špatné zkušenosti třeba jen jediného žáka. Je tedy důležité, aby se vedení školy věnovalo pozornost vztahům s veřejností, neboť se nachází v permanentní otevřené komunikaci s širším okolím.
- Školy disponují třemi druhy zákazníků. Za prvé jsou to samotní žáci, které lze označit za přímé spotřebitele služby vzdělávání. Na druhém místě jsou rodiče žáků, kteří mohou mít o studiu rozdílné představy než jejich děti. Jako zákazníka školy lze pokládat ale také v určitém smyslu slova celou společnost. Každý z těchto imaginárních zákazníků má od školy jiná očekávání a je na managementu, aby na tato očekávání správně reagoval.
- Pracovní podmínky učitelů, které jsou často určeny působením učitelských odborových organizací, nabízejí velmi malou flexibilitu. Musí se stát velmi mnoho věcí, než učitel pocítí na vlastní kůži špatné výkony vlastní práce, i když se jedná o výkony špatné prokazatelně a dlouhodobě. Pracovníky ve výrobní sféře lze přeradit na jinou práci, která lépe odpovídá jejich schopnostem. Stejně tak pracovníci dobří mají v hospodářské sféře více možností. V oblasti školství se nenabízí tolik možností pro změnu práce. Tento fakt je pokládán za značnou překážku kontinuálního působení managementu.

- V hospodářské sféře mohou pracovníci relativně rychle získat vhléd do vlastních výkonů. Zejména je to možné u těch prací, kde je produktivita práce závislá na osobní aktivitě pracovníka. V oblasti vzdělávání je téměř nemožné získat zpětnou vazbu na vlastní schopnosti. Jistý feedback lze získat prostřednictvím chování a výsledků studentů či reakcí rodičů. Nicméně učitel nemůže s jistotou říci, jaký podíl má jeho práce na výsledcích žáků.

Problematikou odlišností školního managementu se zabýval také Bacík (1998). Ve své knize vyjmenovává některá specifika, která se pojí s managementem školy:

- V oblasti vzdělávání tvoří podstatu činností vztahy lidé – lidé, na rozdíl od výrobních a obchodních organizací, kde převládají vztahy lidé – věci
- Obtížné stanovení cílů a problematické zjišťování zda a v jaké kvalitě se cílů dosahuje
- Žáci mohou být považováni jednak za výstupy či produkty školy, ale zároveň jsou jejími zákazníky
- Řízení v oblasti školství směřuje k tomu, aby se ti, kdož jsou řízeni, byli s to v průběhu vzdělávání postupně – správně a adekvátně řídit sami
- Řídící pracovníci mají v podstatě stejnou úroveň vzdělání, profesionální zázemí a zkušenosti jako řadoví učitelé
- Klima školy, rozhodování ve škole a o ní je silně ovlivňováno řadou externích faktorů, jako jsou nadřízené školské orgány, inspektoři, místní politici a představitelé obce a jiní.

3 Cíl a metodika

Cílem této bakalářské práce zhodnocení motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybrané organizaci a následné navržení změn vedoucích ke zlepšení současného stavu. Organizace, která byla zvolena pro účely tohoto výzkumu, je Obchodní akademie Neveklov.

Studium odborné literatury

Aby bylo možno splnit cíle práce, tedy zhodnotit současný stav a navrhnout změny vedoucí k jeho zlepšení, bylo nutné nejprve nastudovat potřebnou odbornou literaturu. Informace takto získané jsou zpracovány v literární rešerši. Zdrojem těchto informací jsou knihy z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, školní knihovna Obchodní akademie Neveklov a městská knihovna Benešov.

Charakteristika organizace

Charakteristika zkoumané organizace byla vytvořena na základě informací získaných rozhovorem s manažerem, údajů uvedených na webových stránkách školy a z interních materiálů školy.

Zhodnocení motivace a stimulace

Zhodnocení stavu motivace a stimulace zaměstnanců ve vybrané organizaci bylo rozděleno do dvou fází. Nejprve bylo nutné získat informace o používaných metodách v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců na dané organizaci. Tyto informace byly získány rozhovorem s ředitelkou školy. Druhou fází bylo poznání preferencí zaměstnanců v oblasti motivace a stimulace a jejich spokojenost s danou oblastí. Zdrojem těchto informací bylo dotazníkové šetření.

Rozhovor s manažerem

Polostrukturovaný rozhovor s paní ředitelkou Mgr. Soňou Veisovou byl uskutečněn za účelem získání informací potřebných k charakterizování organizace, popsání současného stavu hodnocení, odměňování a motivování zaměstnanců a v neposlední řadě poskytl názor na pracovní klima organizace očima vedoucího. Rozhovor s paní ředitelkou byl polostrukturovaný a jeho kostra byla tvořena předem stanovenými okruhy otázek. Jednalo se o následující okruhy:

- Charakteristika organizace
- Motivování jako činnost manažera školy
- Konkrétní postupy v motivování pracovníků na OA Neveklov
- Současná situace na škole
- Mimopracovní setkání a klima organizace
- Hodnocení a měřitelnost výkonu učitele

Dotazníkové šetření

Jako nejvhodnější metoda ke sběru dat od zaměstnanců bylo zvoleno dotazníkové šetření. Toto šetření bylo provedeno na přelomu února a března roku 2015. Byly vytvořeny dvě formy dotazníku. V první řadě to byla klasická tištěná forma dotazníku, který svým zaměstnancům rozdala ředitelka školy. Byla vytvořena také online verze dotazníku s totožnými otázkami. Odkaz na online verzi dotazníku byl rozeslán paní ředitelkou na osobní emailové adresy učitelů.

Dotazník byl vytvořen v programu Microsoft Word 2010. V hlavičce dotazníku se nachází krátký úvod, ve kterém je vysvětlen účel dotazníkového šetření a ujištění o jeho anonymitě. Dotazník je tvořen 26 otázkami, které byly vybrány na základě studia odborné literatury. Nejčastěji byly použity otázky uzavřené, ze kterých respondent vybírá právě jednu odpověď. Vyskytují se ale také otázky otevřené, u kterých není nabízena žádná odpověď a otázky polootevřené, které představují kombinaci otázek uzavřených a otevřených.

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány do grafů a tabulek pomocí programů Microsoft Word 2010 a Microsoft Excel 2010. Následně byly jednotlivé výsledky slovně okomentovány.

Návrh změn

Návrhy změn či opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu motivace v organizaci a zefektivnění stimulace byly vytvořeny na podkladě výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s manažerem.

4 Charakteristika organizace

Obchodní akademie Neveklov se nachází ve středočeském kraji v okrese Benešov. Je zřízena jako univerzální střední odborná škola ekonomicko-podnikatelského zaměření. Přípravuje studenty na výkon různorodých činností spojených s podnikáním v podmínkách tržního hospodářství. Škola se výrazně zaměřuje na výuku ekonomických předmětů a cizích jazyků. Povinné jsou angličtina a němčina nebo ruština. V nabídce je také španělština a francouzština.

Byla založena usnesením zastupitelstva obce Neveklov dne 20. 11. 1997. Do sítě škol byla zařazena rozhodnutím Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy České republiky čj. 14 783/98-21 ze dne 19. 3. 1998.

Škola aktuálně zaměstnává 25 zaměstnanců. Z tohoto počtu je 17 pedagogických pracovníků, na které se ve své práci zaměřují. V posledních pěti letech dochází k významnému snížení počtu žáků vyučovaných na škole. Nejvyšší povolený počet žáků je 300, přičemž v současné době je na škole vyučováno 133 žáků. Kapacita školy je tedy naplněna ze 44 %. Škola na pokles počtu žáků reaguje řadou opatření, zejména rozšířením vzdělávací nabídky (nový obor Ekonomika a podnikání – sportovní management) a zintenzivněním prezentace školy na veřejnosti. Škola se také zapojuje do projektů Evropské unie a rozšiřuje kontakty se zahraničními školami.

V současné době škola poskytuje střední vzdělání s maturitní zkouškou v následujících oborech:

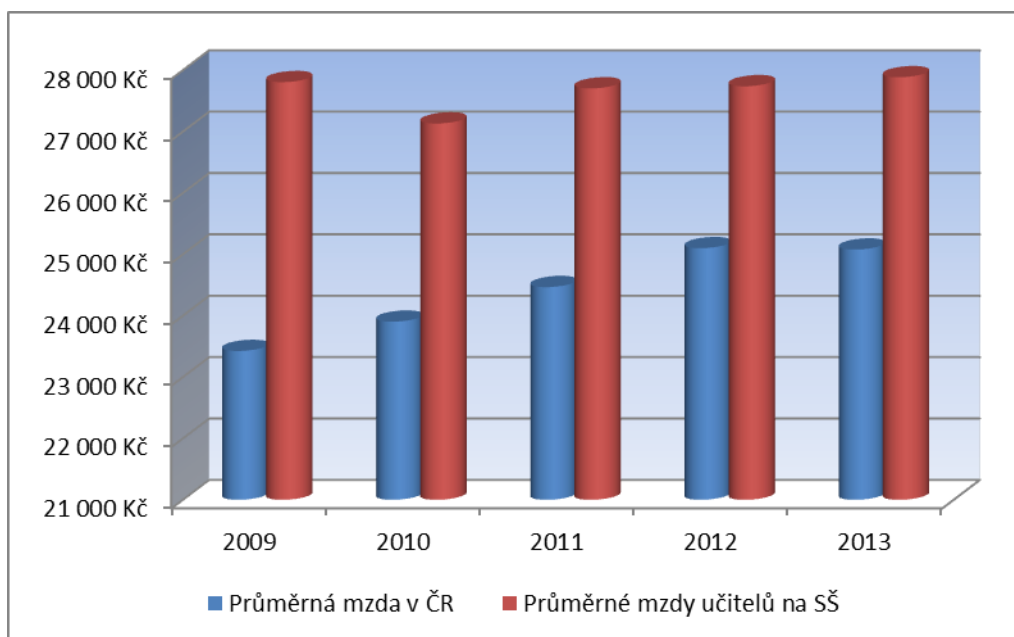
- Ekonomické lyceum,
- Ekonomika a podnikání – podnikání ve stavebnictví,
- Ekonomika a podnikání – sportovní management,
- Obchodní akademie,
- Obchodní akademie – zaměření cizí jazyky,
- Obchodní akademie – zaměření informatika.

5 Zhodnocení současného stavu

5.1 Hodnocení a odměňování učitelů

Obchodní akademie Neveklov je příspěvková organizace, jejímž zřizovatelem je město Neveklov. Není tedy v pravomoci ředitelky školy ovlivňovat výši platu jednotlivých pedagogických pracovníků. Ta je dána tarifními platovými tabulkami pro zaměstnance ve veřejných službách a správě. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy učitelů na středních odborných školách v porovnání s průměrnou mzdou v České republice je znázorněn na grafu níže. Můžeme si všimnout, že průměrná mzda učitelů je řádově o několik tisíc korun vyšší než průměrná mzda v České republice. Rozdíl se ovšem zmenšuje, neboť zatímco průměrná mzda v celém hospodářství stále roste, mzda učitelů na středních školách ve sledovaném období více méně stagnuje. Data byla převzata z materiálů Českého statistického úřadu a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Obrázek 1 – Porovnání průměrné mzdy v ČR a mezd učitelů SŠ



Zdroj: Vlastní šetření

Peněžní motivace tedy může probíhat pouze prostřednictvím nenárokové složky platu. Tou jsou odměny a osobní příplatky. K tomuto účelu má ředitelka zpracovány tabulky s kritérii rozhodujícími o přiznání osobního ohodnocení a jeho výši. Mezi tato kritéria patří například: kvalita práce, výuka odborných profilových předmětů, vedení

předmětových komisí, vedení maturitních a ročníkových prací, organizace soutěží, loajalita, kreativita, spolupráce na jazykových projektech, organizace kulturních akcí, kontakt s tiskem a mnoho jiných. Finanční prostředky na nenárokové složky platu ovšem již tři roky nezbývají. Je tomu tak kvůli nízkému počtu žáků na škole. Hodnocení tedy probíhá pouze na slovní úrovni. Za kvalitní výkon či práci navíc jsou učitelé pochváleni, naopak při nesplnění úkolu jsou pokáráni. To vše ovšem bez vlivu na finanční odměnu.

5.2 Další vzdělávání a kurzy

Škola se snaží, aby se každý učitel stále vzdělával. Každoročně tedy zajišťuje a platí svým zaměstnancům širokou nabídku kurzů či školení. Učitelé si nejen prohlubují své odborné znalosti, ale účastní se například i různých sociologicko-psychologických školení zaměřených například na organizaci pracovního času a jiné. Zaměstnanci mají o další vzdělávání velký zájem. Často přicházejí sami s tím, že našli nějaké školení, kterého by se rádi zúčastnili. Pokud takovéto školení je ve finančních možnostech školy, vedení zaměstnance podporuje a umožňuje jim se jej zúčastnit.

5.3 Zaměstnanecké výhody

Primárním benefitem pro zaměstnance je příspěvek z FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb) na stravování v místní školní jídelně. Zaměstnancům je také nabízena možnost pracovat částečně z domova a mají flexibilní pracovní dobu. Za benefit lze rovněž považovat nadstandardní délku dovolené. Ta u pedagogických pracovníků činí 8 týdnů. Nutno ovšem dodat, že tato dovolená je poněkud méně svobodná. Převážnou část dovolené pracovníci škol čerpají během letních a ostatních prázdnin. Před čtyřmi lety byla také nabídnuta každému zaměstnanci možnost využívání školního notebooku pro soukromé účely.

5.4 Vztahy na pracovišti

Obchodní akademie Neveklov je poměrně malá organizace a všichni její zaměstnanci se navzájem znají. Podle ředitelky je pracovní klima přátelské, mezi učiteli funguje určitá empatie, navzájem si pomáhají a podporují. Zaměstnanci se účastní i častých mimopracovních setkání, například se jedná o turnaje ve volejbale a bowlingu či častá grilování a setkání na chalupách v letních měsících, kterých se účastní většina pedagogických pracovníků. Škola pořádá také oficiální mimopracovní setkání, na která

přispívá z FKSP. Tato setkání se pořádají při příležitostech životního jubilea pracovníků nebo například před Vánoci či na konci školního roku.

5.5 Režim práce

Práce pedagoga se skládá z několika dílčích pracovních úkolů. V první řadě je to práce s žáky a výuka samotná. Nemalou část pracovní náplně učitelů tvoří také příprava do hodin. Dále jsou součástí práce pedagogů činnosti jako dozor nad žáky, vedení školské knihovny, účast na poradách a další. Vedení školy umožňuje svým zaměstnancům vykonávat některé z těchto úkolů mimo prostory školy. Jedná se především o přípravu na vyučování, kterou mohou učitelé vykonávat z domova.

5.6 Materiální vybavení pracoviště

Moderní školní budova obchodní akademie je součástí školního areálu, který zahrnuje kromě střední školy i domov mládeže, sportovní halu, školní jídelnu, byty pro pracovníky školy a základní školu. Tento areál je v provozu od 1. Zářní 1998. Materiální podmínky pro výuku jsou nadstandardní zejména v oblasti vybavení výpočetní a prezentační technikou - všechny učebny jsou vybaveny vlastním počítačem a dataprojektorem. K výuce odborných předmětů, jako jsou například *Informační komunikační technologie*, *Písemná elektronická komunikace* či *Účetnictví*, jsou využívány čtyři počítačové učebny. Pro kvalitní výuku jazyků jsou zřízeny dvě učebny s kruhovým rozmístěním lavic. Tyto učebny jsou vybaveny nejen počítačem či HI-FI věží, ale jejich součástí jsou i interaktivní tabule. Žáci oboru podnikání ve stavebnictví se vyučují v rýsovně vybavené speciálním nábytkem a pomůckami. Také tělocvična a venkovní sportoviště jsou na vysoké úrovni.

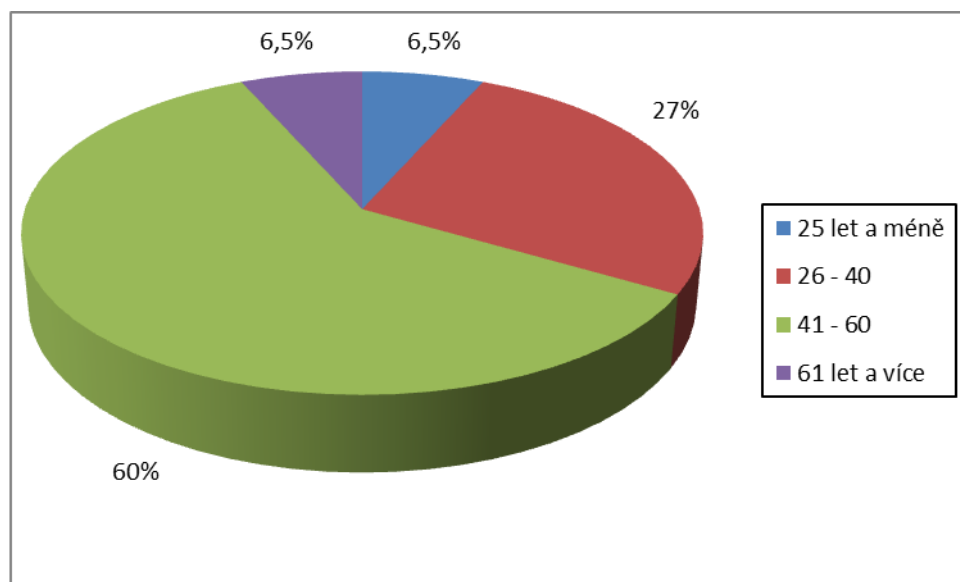
5.7 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 15 z celkového počtu sedmnácti členů pedagogického sboru OA Neveklov. Do průzkumu jsem nezařadil rodilého mluvčího z Anglie, který sice oficiálně členem pedagogického sboru je, nicméně dojíždí pouze na 2 hodiny týdně a více času ve škole netráví. Dalším pedagogickým pracovníkem, pro kterého nebylo určeno dotazníkové šetření, je ředitelka školy. Tu jsem do šetření nezařadil z toho důvodu, že několik otázek v dotazníku se přímo týká vztahu s nadřízeným, tedy s ní samotnou.

Všichni respondenti jsou vysokoškolsky vzdělaní. Výzkumný soubor byl tvořen devíti ženami a šesti muži. Věkové složení a délka jejich praxe jsou znázorněny v následujících grafech.

Největší zastoupení mezi učiteli této organizace má věková skupina od 41 let do 60 let. Respondenti v této skupině tvoří celých 60 % všech účastníků dotazníkového šetření. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou respondenti ve věku 26 až 40 let. Ti představují 27% výzkumného souboru. Nejméně zastoupeny jsou obě krajní kategorie, tedy 61 let a více a 25 let a méně. V obou těchto kategoriích je pouze jeden respondent.

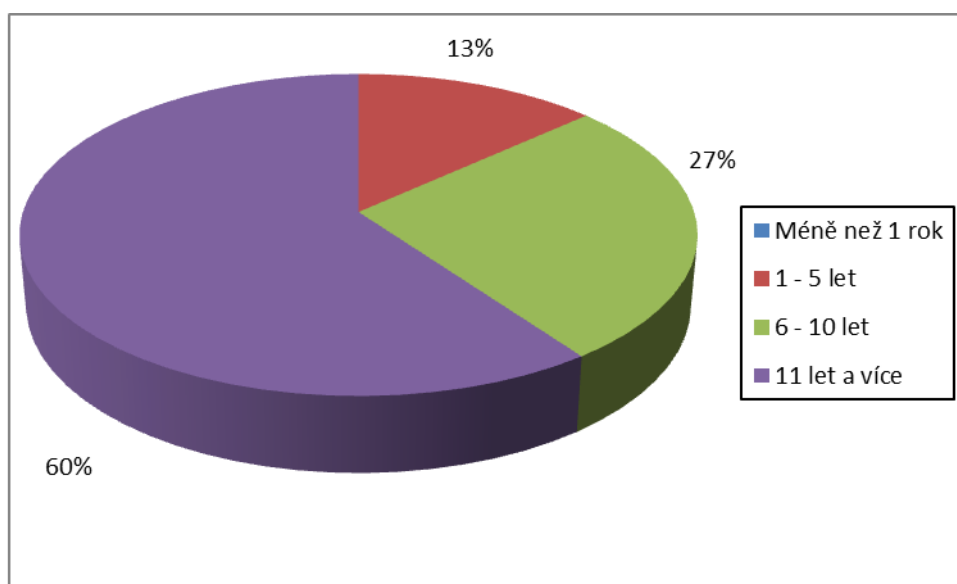
Obrázek 2 – Věkové složení respondentů



Zdroj: vlastní šetření

Na následujícím obrázku, který znázorňuje délku pedagogické praxe na OA Neveklov, můžeme vyčíst, že pedagogický sbor se dá považovat za poměrně stálý. 60 % respondentů totiž působí na této škole více než deset let. Mezi šesti a deseti lety zde pracuje 27 % respondentů. Nejkratší pedagogická praxe na OA Neveklov je v období 1 – 5 let. V této kategorii jsou pouze dva respondenti. Méně než jeden rok zde nepracuje žádný pracovník. Z výše uvedeného plyne, že téměř 90 % všech respondentů je zaměstnáno na OA Neveklov více než 5 let. Vzhledem k faktu, že se jedná o organizaci malou, se dá předpokládat, že většina zaměstnanců se bude navzájem dobře znát.

Obrázek 3 – Délka praxe na OA Neveklov



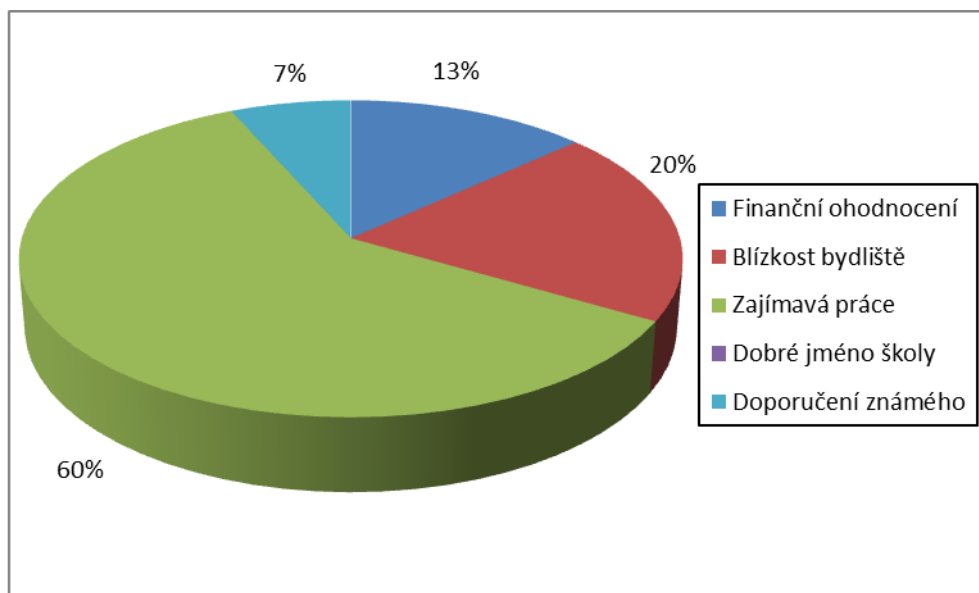
Zdroj: vlastní šetření

Na otázku týkající se volby zaměstnání na OA Neveklov, vybrala většina respondentů odpověď zajímavá práce. Jako druhá nejčastější odpověď byla volena blízkost bydliště. Méně časté byly důvody týkající se finančního ohodnocení. Na doporučení známého si vybral tuto školu jeden respondent. Dobré jméno školy nevybral jako důvod výběru zaměstnání žádný respondent. Nejvíce učitelů tedy zvolilo stávající zaměstnání z důvodu zajímavé práce. Organizace se i nadále snaží dělat práci svým zaměstnancům zajímavou. Většina z nich se účastní různých projektů, jezdí na soutěže, výměnné pobyty či několikadenní výlety po Evropě. Náplň práce tedy není pouhá výuka či příprava na ni.

Ačkoliv dobré jméno školy nebylo pro žádného respondenta klíčové pro volbu zaměstnání, je třeba mít na paměti, že Obchodní akademie Neveklov je poměrně mladá

organizace, letos působí 18. rokem. Zároveň zde většina zaměstnanců působí 11 let a více. Jsou tedy součástí této organizace již od jejích časných let, kdy nelze příliš předpokládat, že by již měla nějaké zvučné jméno v regionu.

Obrázek 4 – Proč jste se rozhodl/a pro práci na OA Neveklov?



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 1 – Jste spokojen/a ve svém zaměstnání?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	4	27 %
Spíše ano	11	73 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

Celková spokojenost se zaměstnáním je jedním ze základních předpokladů pro odvádění kvalitní práce. Z výsledků dotazníku vyplývá, že žádný respondent není nespokojen ve svém zaměstnání, byť jen částečně. Většina respondentů by se charakterizovala jako spíše spokojena ve svém zaměstnání. Téměř jedna třetina pedagogických pracovníků je dokonce rozhodně spokojena ve svém zaměstnání.

Tabulka 2 – Jste spokojen/a s komunikací s nadřízenými?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	2	13 %
Spíše ano	13	87 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

Ani u této otázky se nesetkáváme s negativní odpovědí. Zaměstnanci jsou tedy spíše spokojeni s komunikací s vedením organizace. Nicméně pro absolutní spokojenost se vyjádřili pouze dva respondenti. Je tedy pravděpodobné, že se mohou vyskytovat nějaké mezery v komunikaci mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Tyto nedostatky ovšem nejsou nijak zásadní a úkoly, ale také hodnocení je pravděpodobně sdělováno srozumitelně.

Tabulka 3 – Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	7	47 %
Spíše ano	8	53 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

Tato otázka byla vybrána do dotazníku na základě Herzbergerovy teorie dvou faktorů. Snažím se zde zjistit spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím, zejména s jeho materiálním vybavením a hygienickými podmínkami. Teorie tvrdí, že spokojenost v této oblasti nevede přímo ke zvýšení motivace, nicméně nedostatky působí téměř vždy demotivačně. Z výsledků šetření lze vyčíst, že zaměstnanci jsou v tomto ohledu spokojeni. Zhruba polovina respondentů je spokojeno bezvýhradně. Druhá polovina se popisuje jako spíše spokojena s pracovním prostředím.

Tabulka 4 – Odpovídá Vaše finanční ohodnocení odvedenému výkonu?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	1	7 %
Spíše ano	4	27 %
Spíše ne	8	53 %
Rozhodně ne	2	13 %

Zdroj: vlastní šetření

V této otázce zkoumám subjektivní názor respondentů na výši jejich finančního ohodnocení vzhledem k odvedenému výkonu. Můžeme si všimnout, že převažují negativní odpovědi. S názorem, že finanční ohodnocení rozhodně odpovídá odvedenému výkonu, se ztotožňuje pouze jeden respondent. Za spíše odpovídající své ohodnocení považuje 27 % respondentů. Naopak spíše nespokojena s výší finanční odměny vzhledem k odvedenému výkonu je více než polovina všech respondentů. Možnost odměny rozhodně neodpovídající odvedenému výkonu zvolili dva respondenti.

Tabulka 5 – Má Váš výkon vliv na výši Vašeho finančního ohodnocení?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	0	0 %
Spíše ano	3	20 %
Spíše ne	12	80 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

V závislosti na předchozí otázce, kde jsem zjistil, že v pracovním kolektivu převažuje názor, že finanční ohodnocení spíše neodpovídá odvedenému výkonu, jsem se u této otázky snažil zjistit, zda si respondenti myslí, že je v jejich silách svým výkonem výši své finanční odměny ovlivnit. Z výsledků je patrné, že 80 % respondentů se domnívá, že jejich odvedený výkon spíše nemá vliv na finanční ohodnocení. Tento názor se shoduje s informacemi získanými rozhovorem s ředitelkou školy. Škole totiž vzhledem k nízkému počtu žáků již zhruba tři roky nezbyvají peníze na osobní ohodnocení. Dle ředitelčiných slov tedy pracovníky za dobré, či nadstandardní výkony pouze slovně pochválí. Naopak špatné výkony jsou doprovázeny také pouze slovním pokáráním.

Tabulka 6 – Cítím se být dostatečně motivován/a

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	2	13 %
Spíše ano	6	40 %
Spíše ne	7	47 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

Na přímou otázku na motivaci zodpovědělo 47 % respondentů, že se spíše necítí být dostatečně motivováno. Tuto odpověď volilo nejvíce zaměstnanců ze skupiny pracující na OA Neveklov více než 10 let. Šest respondentů se přiklonilo k možnosti b – spíše ano. Dva respondenti uvedli, že se rozhodně cítí být dostatečně motivováni k práci. Pozitivní je skutečnost, že žádný z respondentů nevybral možnost, že by se rozhodně necítil dostatečně motivován.

Tabulka 7 – Který stimulační prostředek má pro Vás největší význam?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Hmotná odměna	4	27 %
Obsah práce	6	40 %
Neformální hodnocení	2	13 %
Atmosféra pracovní skupiny	2	13 %
Pracovní podmínky, režim práce	1	7 %
Identifikace s organizací	0	0 %
Image školy	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

Ovlivňování pracovní motivace může být realizováno pomocí stimulačních prostředků. Na každého pracovníka mohou působit různé stimulační prostředky rozdílně. Pomocí této otázky se tedy snažím zjistit, které z nejčastěji využívaných stimulačních prostředků mají pro pedagogické pracovníky na OA Neveklov největší význam.

Výsledky jsou poměrně různorodé. Nejčastěji byl vybírán obsah práce. Všichni respondenti jsou vysokoškolsky vzdělaní. Dá se tedy předpokládat, že profesní dráhu učitele si vybrali dobrovolně, ačkoliv si mohli zvolit jiné zaměstnání. Nemělo by tedy

být překvapením, že na mnoho z nich působí silně stimulačně právě obsah jejich práce. Hmotnou odměnu, kam patří i odměna finanční, považuje za neúčinnější stimulační nástroj 27 % respondentů. Neformální hodnocení a povzbuzování od vedoucího pracovníka bylo vybráno jako nejvýznamnější stimulační prostředek dvěma respondenty. Pro stejný počet respondentů je nejdůležitějším faktorem stimulujícím k práci přátelská atmosféra pracovní skupiny. Jeden účastník výzkumu zvolil pracovní podmínky a režim práce. V dotaznících se neobjevila žádná odpověď, podle které by byl nejvýznamnějším stimulačním prostředkem identifikace s organizací či image školy.

Tabulka 8 – Který z následujících faktorů Vás motivuje k práci nejvíce?

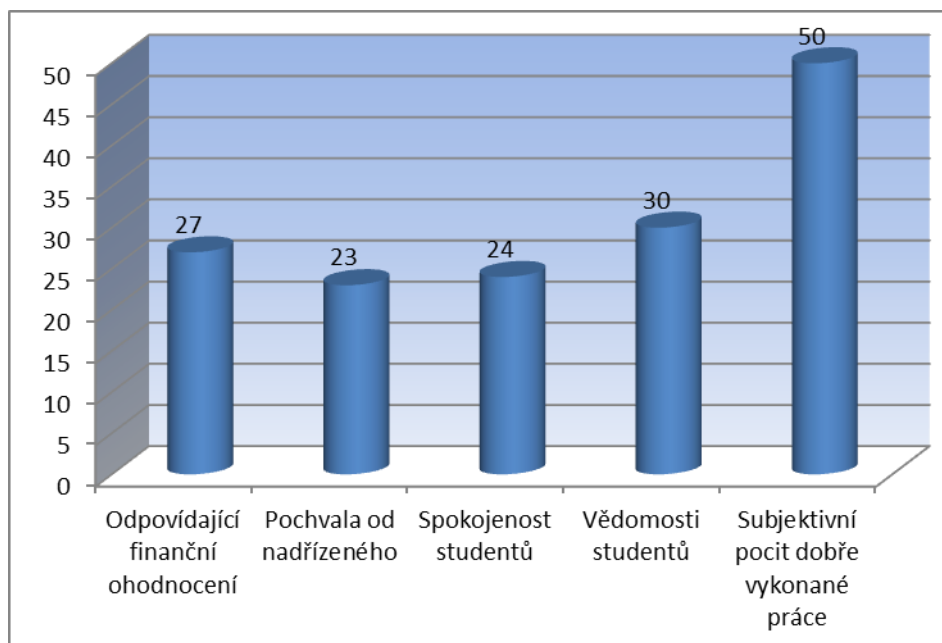
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Úspěch	1	7 %
Uznání	5	33 %
Práce sama	5	33 %
Odpovědnost	1	7 %
Povýšení	0	0 %
Možnost osobního růstu	3	20 %

Zdroj: vlastní šetření

V této otázce jsem se zaměřil na motivační faktory nehmotného charakteru. Z výsledků vyplývá, že pro nejvíce zaměstnanců jsou zásadní projevy uznání za dobře odvedenou práci a práce samotná. Každou z těchto odpovědí vybrala jedna třetina respondentů. Uznání se učitelům dostává například při veřejné pochvale od vedoucího, ale také při neformálním hodnocení či osobní pochvale. U respondentů, kteří odpověděli, že k práci je motivuje nejsilněji práce sama, lze předpokládat, že je učitelská profese opravdu baví, vidí v ní smysl. Dá se zde tedy mluvit o jisté míře profesní identifikace. Pro pětinu respondentů je zásadní možnost osobního růstu. Škola osobní růst svých zaměstnanců podporuje, ať se jedná o různá školení či kurzy, ale jde například také o dlouhodobou práci se žáky, během níž se zkušenostmi zvyšuje kvalita podávaných výkonů a tím roste i „cena“ učitele jako jedince. Jeden respondent se vyjádřil tak, že jej k práci motivuje možnost dosažení úspěchu a jednoho motivuje k práci odpovědnost. Pro žádného respondenta není nejdůležitějším faktorem motivujícím k práci vidina povýšení.

Absence povýšení jako faktoru motivujícího k práci může být logická vzhledem k faktu, že se pohybuje ve školství. Jednoduše není moc kam se kariérně posouvat. Ředitel školy a jeho zástupce se nemění nijak často. Je sice možné zastávat post vedoucího předmětových komisí, ale tato pozice obnáší spíše jen zprostředkovávání informací od ředitele k ostatním vyučujícím daného předmětu.

Obrázek 5 – Seřadte prosím následující odměny dle důležitosti



Zdroj: vlastní šetření

U této položky dotazníku jsem požádal respondenty o seřazení některých složek odměny učitele dle důležitosti. Respondenti stanovili pořadí jednotlivých složek dle osobních preferencí. Při vyhodnocování jsem postupoval tak, že jsem nejdůležitější zvolené odměně přiřadil 4 body a každé další v pořadí vždy o bod méně. Nejméně důležitou složku odměny jsem nechal bez bodu.

Takto získané výsledky ukazují, že nejdůležitější odměnou pro učitele je subjektivní pocit dobře vykonané práce. Tedy faktor, který může vedoucí pracovník jen velmi obtížně ovlivnit. Pedagogovi lze napomoci dosažení subjektivního pocitu dobře vykonané práce tím, že jsou mu poskytnuty takové pracovní podmínky, které jsou k dobrému výkonu nezbytné. Jedná se například o kvalitní materiální a technické vybavení pracoviště, hygienické podmínky či prostor na přípravu. Ostatní odměny získaly velmi podobný počet bodů. 30 bodů nasbírala odměna ve formě vědomostí studentů. Této odměny se dostává učitelům většinou po vydařených písemkách, úspěšných maturitních zkouškách či zpětně, ze statistiky přijatých na vysoké školy. Až

na třetím místě se v tomto konceptu odměny vyskytuje odpovídající finanční ohodnocení. Tato skutečnost koresponduje s výsledky dřívějších otázek, kdy byl jako nejdůležitější faktor motivující respondenty samotný obsah práce. Nejmenší význam v celkové odměně přisuzují pochvale od nadřízeného a spokojenosti studentů.

Několik následujících položek dotazníku je vždy spojeno tematicky do dvojic. Tyto dvojice vždy začínají výrokem, u kterého respondenti vyjadřují míru souhlasu. Následuje otázka, která zjišťuje, jaký je stav dané oblasti v organizaci.

Tabulka 9 – Další vzdělávání je nezbytné pro kvalitní práci učitele

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	12	80 %
Spíše souhlasím	3	20 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 10 – Cítíte dostatečnou podporu ze strany vedení v dalším vzdělávání?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	9	60 %
Spíše ano	6	40 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

V těchto položkách dotazníku se zaměřuji na další vzdělávání. S výrokem *další vzdělávání je nezbytné pro kvalitní práci učitele*, vyjádřili souhlas všichni respondenti, přičemž 80 % z nich souhlasí s tímto tvrzením absolutně a tři respondenti spíše souhlasí. Na otázku dostatečné podpory ze strany vedení školy v dalším vzdělávání odpověděli taktéž všichni kladně. Tyto odpovědi potvrzují informace získané z rozhovoru s ředitelkou školy, tedy že je snaha, aby každý zaměstnanec školy absolvoval každoročně minimálně jedno školení či kurz. Učitelé dokonce často přicházejí sami s tím, že se dozvěděli o nějakém školení, kterého by se rádi zúčastnili. Pokud je takováto akce ve finančních možnostech organizace, škola zaměstnance plně podporuje. Přehled absolvovaného dalšího vzdělávání je součástí výroční zprávy školy.

Tabulka 11 – Projevy uznání mě povzbuzují k podávání vyšších výkonů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	11	73 %
Spíše souhlasím	3	20 %
Spíše nesouhlasím	1	7 %
Nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 12 – Dostává se Vám dostatečného uznání za vykonanou práci?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	3	20 %
Spíše ano	5	33 %
Spíše ne	6	40 %
Rozhodně ne	1	7 %

Zdroj: vlastní šetření

Projevy uznání, případně pochvaly za dobře odvedenou práci, motivují dle výsledků dotazníku více než 90 % všech respondentů. Pouze jeden respondent s tímto výrokiem spíše nesouhlasil. Výsledek tedy poměrně jednoznačný. Opačná situace je ovšem v otázce spokojenosti v tomto ohledu. Rozhodně spokojena s projevy uznání za vykonanou práci je pětina respondentů a spíše spokojeno je 33 % učitelů. Naopak téměř polovina respondentů se vyjádřila tak, že se jim dostatečného uznání spíše či rozhodně nedostává. Shrňme-li tedy výsledky, téměř všichni respondenti souhlasí s tím, že je projevy uznání podněcují k podávání vyšších výkonů. Dostatečné uznání za vykonanou práci ovšem pociťuje pouhá polovina z nich.

Důvodem těchto rozdílů v odpovědích může být fakt, že množství pracovních činností u jednotlivých vyučujících je poměrně odlišné. Zatímco obsahem práce některých je více méně pouze vyučování, jiní vedou například webové stránky, píšou články do tisku či se starají o kontakt s veřejností prostřednictvím sociálních sítí. Množstvím a různorodostí práce se pak zvyšují i požadavky na vyjádřené uznání.

Tabulka 13 – K dosahování vysokých výkonů jsou zapotřebí dobré mezilidské vztahy na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	10	67 %
Spíše souhlasím	5	33 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 14 – Považujete vztahy na pracovišti za přátelské?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	12	80 %
Spíše ano	3	20 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

Dobré mezilidské vztahy na pracovišti jsou pro všechny účastníky průzkumu důležitým předpokladem k podávání vysokých výkonů. Ve zkoumané organizaci považují vztahy za přátelské všichni respondenti. Stav v této oblasti je tedy na škole výborný. I toto zjištění koresponduje s informacemi zjištěnými v rozhovoru. Učitelé se často scházejí mimo pracovní dobu a na tato setkání se dostavuje většina z nich. Dle ředitelky také mezi zaměstnanci funguje určitá empatie, navzájem si pomáhají a není mezi nimi cítit žádná zášť.

Tabulka 15 – Mimopracovní setkání s kolegy zlepšuje atmosféru na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	7	47 %
Spíše ano	6	40 %
Spíše ne	2	13 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

Tato položka dotazníku slouží jako doplňková k předchozím dvěma otázkám. Zjišťuji zde názor na mimopracovní setkání učitelů. Z výsledků je patrné, že většina respondentů považuje tato setkání za přínosná. Pouze dva respondenti se vyjádřili tak, že setkání mimo pracovní dobu s kolegy spíše nemá vliv na atmosféru na pracovišti. Jak jsem již uvedl dříve, tato setkání jsou v organizaci poměrně častá a oblíbená. Výsledek této otázky navíc říká, že většina respondentů má za to, že setkání mimo práci má také vliv na atmosféru na pracovišti a tím pádem i na kvalitu podávaného výkonu.

Tabulka 16 – Je pro mě důležitá určitá úroveň autonomie při vykonávání pracovních úkolů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	11	73 %
Spíše ano	3	20 %
Spíše ne	1	7 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

Na otázku autonomie při vykonávání pracovních úkolů zodpovědělo více než 70 % dotazovaných tak, že je pro ně tato autonomie rozhodně důležitá. Dalších 20 % ji ve své pracovní náplni považuje za spíše důležitou. Jeden respondent se vyjádřil tak, že pro při jeho práci spíše nepovažuje autonomii za důležitý faktor. Většina zaměstnanců tedy preferuje při výkonu své práce alespoň částečně volnou ruku a možnost vnést do vyučování vlastní metody.

Tabulka 17 – Vedení podporuje realizaci mých nápadů a podnětů ke zpestření výuky

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	4	27 %
Spíše ano	11	73 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

U této položky dotazníku, která částečně souvisí s předchozí otázkou, zjišťuji názory na možnost realizace vlastních návrhů na zpestření či zkvalitnění výuky. Ve výsledcích si můžeme všimnout, že žádný respondent nevybral negativní odpověď, byť alespoň částečně. Lze tedy říct, že vlastní iniciativa učitelů je vedením školy podporována. Ostatně iniciativa je jedním z kritérií rozhodujících o přiznání a výši osobního ohodnocení v okamžiku, kdy na něj zbývají peníze.

Tabulka 18 – Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	3	20 %
Spíše ano	9	60 %
Spíše ne	3	20 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

Na otázku ohledně spokojenosti s nabídkou benefitů většina respondentů odpověděla kladně. Pouze 20 % respondentů je spíše nespokojeno. S touto otázkou byla spojena i další položka dotazníku – otevřená otázka zjišťující, které benefity jsou využívány nejčastěji. Odpovědi byly shodné téměř u všech respondentů. Nejčastěji je využívána možnost pracovat z domova, využívání služebního notebooku a čerpání příspěvků z FKSP.

Tabulka 19 – Porovnání vkladů do práce a odměny

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Práce mi dává víc, než kolik do ní vkládám	1	7 %
Práce mi dává tolik, kolik do ní vkládám	8	53 %
Do práce vkládám víc, než mi ona dává	6	40 %

Zdroj: vlastní šetření

Respondenti u této otázky měli na výběr ze tří výroků týkajících se poměru vkladů do práce a celkové odměny za práci. U 40 % respondentů převládá názor, že do své práce vkládají víc, než jim práce dává. Pokud by tento stav převládal delší dobu, může hrozit frustrace. Více než polovina respondentů považuje poměr mezi vklady a odměnou za práci za vyrovnaný. Jeden respondent zvolil poslední možnost – tedy že výstupy z jeho práce převyšují to, co do práce vkládá.

V poslední otázce dotazníku se snažím zjistit, zda je něco, co by zaměstnanci ve svém zaměstnání rádi změnili. Tato otázka je otevřená a neodpověděli na ni všichni respondenti. Několik odpovědí na tuto otázku znělo „ano“, případně „ano, více věcí“. Tito respondenti bohužel zůstali u této odpovědi a není tedy jasné, co přesně jim vadí. Několik konkrétních odpovědí jsem přeci jen získal. Několikrát se objevila odpověď týkající se finančního hodnocení pracovníků. Dále by někteří učitelé uvítali více prostoru a klid pro výuku samotnou. Na škole se podle těchto učitelů pořádá příliš mnoho akcí a výuka se často dostává do pozadí. Dva respondenti by rádi zredukovali byrokracii. Objevily se také odpovědi, které není v moci vedení školy ovlivnit. Uvítali by například studenty s větším zájmem o studium či většími znalostmi ze základní školy.

6 Diskuze a návrh změn

6.1 Zhodnocení stavu motivace a stimulace v organizaci

Více než polovina pedagogických pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, se považuje dostatečně motivováno k výkonu své práce. Několik dalších popisuje svůj stav motivace za spíše nedostatečný, nežli dostatečný. Ovšem žádný respondent sám sebe nehodnotí jako absolutně nemotivovaného. Mezi podněty, které motivují zaměstnance organizace k práci, převažují vnitřní faktory nad vnějšími. Většina považuje práci učitele za zajímavou, dominantním motivujícím faktorem je práce sama a její obsah a za nejhodnotnější odměnu považují subjektivní pocit dobře vykonané práce.

Z odpovědí lze předpokládat, že respondenti mají svoji práci rádi. Důležitým předpokladem pro její vykonávání jsou dobré pracovní podmínky, a to materiálně technické vybavení, hygienické podmínky, ale i vztahy na pracovišti. Ve všech těchto ohledech jsou respondenti spokojeni a kvalitní práci by tedy v tomto ohledu nemělo nic bránit. Za jednu z podmínek kvalitní práce pedagoga považují respondenti další vzdělávání. I zde převládá spokojenost s nabídkou a podporou v dalším vzdělávání ze strany vedení školy.

V organizaci je poměrně výrazná nespokojenost s výší finančního ohodnocení vzhledem k odvedenému výkonu. Zároveň mohou svým výkonem zaměstnanci své finanční ohodnocení jen těžko ovlivnit. Možnosti vedení školy svým zaměstnancům alespoň částečně přilepšit jsou ovšem značně omezené. Výše peněžních prostředků na odměny učitelům je totiž pevně dána počtem žáků. Za pozitivní lze považovat alespoň fakt, že ačkoliv jsou respondenti se svou finanční odměnou nespokojeni, není v organizaci považována za dominantní faktor mající vliv na jejich motivaci.

S další formou stimulace, pochvalou či uznáním, je také většina respondentů nespokojena. Do své práce podle výsledků často dávají víc, než kolik se jim za ni dostává a projevy uznání za vykonanou práci nepovažují za dostatečné.

Shrme-li tedy výše popsané, dá se stav motivace v organizaci považovat za poměrně uspokojivý. Většina respondentů se cítí být dostatečně motivována, pracují rádi a s pracovními podmínkami, jakož i vztahy na pracovišti jsou také spokojeni. Mezi

podněty, které motivují zaměstnance organizace k práci, převažují vnitřní faktory nad vnějšími. Většina považuje práci učitele za zajímavou, práce sama a její obsah jsou také považovány za dominantní motivující faktory.

V některých oblastech stimulace lze spatřit určité nedostatky. Učitelé se cítí být za svou práci nedoceni, projevy uznání či pochvaly za odvedený výkon nepovažují za dostatečné. Pochvala přitom nic nestojí, a když je dobře mířena, potěší každého. Co se nespokojenosti v oblasti hmotné odměny týče, tak ta je sice výrazná, nicméně není v moci ředitele školy vyjít svým zaměstnancům vstříc. Mzdy jednotlivých učitelů vycházejí z platných platových tabulek a výše příspěvku na nenárokové složky mzdy je pevně dána v závislosti na počtu studentů.

Výsledky této bakalářské práce, které vzešly z dotazníkového šetření na Obchodní akademii Neveklov, vykazují několik podobností s výsledky průzkumu provedeného Týdeníkem školství (Košková, 2010). Tento průzkum analyzoval pracovní motivaci učitelů na několika základních a středních školách v Libereckém kraji. Výsledky byly shodné například v tom, že samotný obsah práce a vlastní uspokojení z jejího vykonání má na učitele větší motivační vliv než peněžní odměna. Dále účastníky průzkumu Týdeníku školství také nemotivuje vidina kariérního postupu a cítí, že jsou za svou práci finančně nedoceni. Naopak rozdílné odpovědi se dostavily na přímou otázku motivovanosti. Na tu učitelé z OA Neveklov odpověděli o poznání pozitivněji než jejich kolegové z Libereckého kraje.

Článek uvedený v americkém *Motivation* magazine (Howard, 2013) dává doporučení, jak udržet učitele motivované nejen po celý školní rok, ale během celé jejich kariéry. Dle tohoto článku je nutné u učitelů podporovat vědomí, že jsou hodnotným článkem celé organizace. Učitelé, kteří si jsou vědomi své hodnoty, se také zpravidla lépe vypořádávají se syndromem vyhoření. Článek také radí podporovat přirozený talent každého učitele, respektovat jeho vlastní postoje a umožnit je projevit veřejně a také snažit se vnášet na pracoviště nadšení, neboť to často strhne i ostatní vyučující. I zde lze tedy spatřit podobnost s výsledky dotazníku. Především v touze po uznání a důležitosti vědomí dobře odvedené práce, která má smysl. Naopak snaha o předávání vlastních postojů či entusiasmů nebyla v dotazníkovém šetření zaznamenána.

Přínos práce samotné spatřuji v jejím možném využití vedoucími pracovníky Obchodní akademie Neveklov. Ti mohou na základě výsledků dotazníkového šetření

poznat, které podněty bude nejučelnější při motivování učitelů použít, v jakých oblastech jsou zaměstnanci spokojeni a co jim naopak chybí. V neposlední řadě může vedení organizace převést do praxe mé návrhy na zlepšení současného stavu.

Možným nedostatkem této bakalářské práce může být fakt, že není možné výsledky a doporučení změn vedoucích ke zlepšení generalizovat a použít je v praxi na všech organizacích podobného typu. Navržení změn byla totiž podána na základě stavu motivace a motivačních preferencí pedagogických pracovníků OA Neveklov. V jiné organizaci tudíž nemusí být tyto návrhy účinné.

6.2 Návrhy změn na zlepšení současného stavu

Na základě informací získaných dotazníkovým šetřením na Obchodní akademii Neveklov a následné analýze je možné podat některé návrhy, které mohou vést ke zlepšení současného stavu motivace a stimulace v dané organizaci. Jedná se o následující doporučení:

- Zavedení pravidelného hodnocení výuky studenty

Takovéto hodnocení by mělo být anonymní a studenti by jej mohli vyplnit na internetu v předem připravených formulářích. Hodnocení doporučuji provádět po každém pololetí. Učitelé tak budou vědět, za jaké probírané látky jsou hodnoceni. Pozitivní hodnocení učitele povzbudí a negativní může naznačit, na čem by bylo dobré zapracovat.

- Zavedení pravidelných setkání, na nichž by učitelé diskutovali o konkrétních problémech ve výuce

Na těchto setkáních či poradách by učitelé sdíleli své názory a nápady na zlepšení výuky a také probírali své metody vyučování. Pokud si například učitel neví rady s problémovým žákem, může vyzkoušet metodu zkušenějšího kolegy. Tyto sdílené informace mohou obohatit každého účastníka. Použitím osvědčené metody se pravděpodobně zvedne samotný výkon a pro onoho zkušenějšího kolegu může působit motivačně fakt, že pomáhá nejen studentům, ale také kolegům a je tedy důležitou součástí pracovní skupiny.

- Veřejné ocenění zásluh učitelů na úspěších žáků

Studenti OA Neveklov se pravidelně objevují na předních místech v soutěžích a to napříč všemi předměty. Těmto studentům je poté veřejně projevováno uznání a poděkování za vzornou reprezentaci školy prostřednictvím rozhlasu. Doporučuji

přidávat do obsahu těchto hlášení i poděkování konkrétnímu vyučujícímu daného předmětu za kvalitní přípravu žáka. Učiteli tak bude dáno najevo, že škola oceňuje jeho zásluhy na daném úspěchu.

- Vypracování dokumentu s informacemi o tom, který aspekt obsahu práce působí na konkrétní učitele stimulačně

Pro většinu respondentů je nejvýznamnějším stimulačním prostředkem obsah práce. Existuje mnoho aspektů obsahu práce, které působí stimulačně. Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být pomoci svým zaměstnancům nalézt jejich účinný aspekt a klást na něj důraz. Toto zjišťování může mít formu osobního rozhovoru či dotazníku na téma: Co mám rád na své práci? Po tomto zjištění doporučuji zpracovat tabulku či dokument, ve kterém bude konkrétně uvedeno, jaký aspekt práce na kterého učitele bude pravděpodobně působit stimulačně. Pokud bude mít ředitelka školy takovýto dokument, bude schopna přiřazovat jednotlivých pracovníkům takové úkoly, které je budou motivovat k další práci.

- Pravidelné odhalování možných pracovních bariér

Respondenti považují za nejdůležitější složku odměny subjektivní pocit dobře vykonané práce. Tento subjektivní pocit může ředitel školy jen těžko ovlivnit. Může se ovšem pokusit poskytnout učiteli co nejlepší podmínky pro výkon práce. Navrhuji tedy pravidelně zjišťovat, zda mají učitelé nějaké bariéry při výkonu své práce a zda je možné tyto bariéry nějak odstranit. Jednak se odstraněním těchto bariér pravděpodobně zlepší výkon, ale také u zaměstnance posílí vědomí, že se o něj vedení zajímá, že je pro organizaci důležitý.

- Častější osobní pochvaly a poděkování za odvedenou práci

Učitelé v organizaci necítí za svou práci dostatečné projevy uznání, doporučuji proto zvýšit frekvenci pochval od vedoucího pracovníka. Pochvala by měla být adresná a konkrétní, aby zaměstnanec věděl, za co je chválen. Pochvaly přitom mohou následovat i malé, zdánlivě bezvýznamné úkoly jako je například včasné vypracování zprávy o prospěchu třídy v době, kdy má tento učitel i další úkoly. „*Jsem ráda, že jsi to vypracoval tak brzy. Víím, že toho máš teď hodně. Moc mi to pomohlo*“ Tak může znít pochvala, která nic nestojí, zaměstnance potěší a dá mu vědět, že si nadřizený jeho snažení cení.

7 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabýval tématem motivace a stimulace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem bylo zhodnotit současný stav v těchto oblastech, odhalení případných nedostatků a navržení změn, které mohou vést ke zlepšení současného stavu. Pro účely šetření byla zvolena příspěvková organizace Obchodní akademie Neveklov. Konkrétně jsem se zaměřil na pedagogické pracovníky.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části se nachází literární přehled nutný k pochopení dané problematiky. Jsou zde vysvětleny základní pojmy týkající se motivace a stimulace, jako například motiv či stimul, motivační profil a motivační program. Dále jsou popsány nejznámější motivační teorie a přehled nejčastěji užívaných stimulačních prostředků. V závěru teoretické části jsem se věnoval určitým oblastem, díky kterým je management ve školství specifický.

V části praktické byla nejprve charakterizována vybraná organizace. Následně jsem analyzoval současný stav motivace a stimulace v dané organizaci. Tato analýza byla provedena na základě informací získaných rozhovorem s ředitelkou školy a také informací získaných dotazníkovým šetřením, kterého se zúčastnili pedagogičtí pracovníci školy. Účelem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit stav spokojenosti respondentů v oblastech úzce spjatých s motivací, dále určit, které podněty ovlivňující motivaci považují učitelé za nejvýznamnější a případně odhalit některé nedostatky v oblasti motivace v organizaci. V závěru praktické části podávám některé konkrétní návrhy, které mohou zlepšit stav motivace v organizaci a zefektivnit stimulaci.

Tato bakalářská práce může být přínosná především pro vedení Obchodní akademie v Neveklově, neboť přináší návrhy na zlepšení stavu motivace a stimulace na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření uskutečněného v této organizaci. Za přínos lze považovat také tvorbu dotazníku, který je možno použít k zjištění stavu motivace a určení nejdůležitějších faktorů ovlivňujících motivaci zaměstnanců. Tento dotazník mohou využít organizace podobného typu, tedy školy.

Při vyhledávání zdrojů pro mou bakalářskou práci jsem si uvědomil, že problematice motivace učitelů není v České republice věnována příliš velká pozornost. Věřím, že má práce by mohla sloužit jako podnět k dalším výzkumům v této oblasti.

8 Summary

In my bachelor thesis, I have dealt with the topic of motivation and stimulation of human resources in the chosen organization. The aim of this work was to evaluate the actual state of motivation and stimulation, to identify possible weaknesses of this and to propose changes which can improve the present state. For my research I have chosen the Business Academy Neveklov.

The work is divided into two parts. In the theoretical part there is a literary review of terms connected with the topic of the thesis. There are descriptions of the terms like motivation, stimulation or motivational program. Then there are described the most famous theories of motivation. In the end of the theoretical part, I am dealing with some specifics of management in education.

The practical part begins with the introduction of Business Academy Neveklov. Then I have analyzed the actual state of motivation and stimulation in the organization. This analysis was based on information obtained in interview with the school director and information obtained in questionnaires for teaching staff. The object of the questionnaire survey was to determine the state of satisfaction in areas related to motivation, as well as to determine which incentives consider teachers as the most important and eventually reveal weaknesses in motivational program of the organization. In the end of the practical part I submit some proposals which can improve the state of motivation and stimulation.

This bachelor thesis can be valuable for the management of Business Academy Neveklov because it gives some suggestions based on the results of questionnaire survey at this organization. The questionnaire could be valuable for other organizations, too. Management of these organizations can use it for analysis of motivation there.

When I was searching the sources for my bachelor thesis, I realized that the issue of motivation of teachers in the Czech Republic is not paid too much attention. I believe that my work could serve as a stimulus for further research in this area.

Key words: motivation; stimulation; education; labour satisfaction, management

9 Přehled použité literatury

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Bacík, F. & kol. (1998). *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze.
- Bedrnová, E. & Nový, I. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Český statistický úřad. (2014). *Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v letech 2005 – 2013*. Dostupné z https://www.czso.cz/documents/10180/20541931/3201814_0506.pdf/1979dd51-53a6-44ab-ac3f-ef2369d2f336?version=1.0
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Howard, T. (2013). *How to motivate teachers*. Dostupné z <http://www.motivationmagazine.com/articles/how-to-motivate-teachers>
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody práce*. Praha: Grada Publishing.
- Košková, J. (2010). Motivace pedagogů – znají ředitelé škol své podřízené? *Týdeník ŠKOLSTVÍ*, 6(16). Dostupné z <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2010/16/motivace-pedagogu-znaji-reditele-skol-sve-podrizene/>
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. (2014). *Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2013*. Dostupné z www.msmt.cz/file/33944_1_1/
- OA Neveklov. (2014). *Výroční zpráva za školní rok 2012/2013*. Dostupné z <http://oaneveklov.cz/images/stories/files/Veisova/Vyrocnizprava1213.pdf>
- Pauknerová, D. & kol.(2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

- Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.
- Pražská, L. & Jindra, J. (2002). *Obchodní podnikání*. Praha: management Press.
- Provazník, V. & Komárková, R. (1998). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.
- Provazník, V. (1997). *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing.
- Průcha, J. (2002). *Učitel: současné poznatky o profesi*. Praha: Portál.
- Rýdl, K. (1995). Zvláštnosti školního managementu. *Učitelské listy*, 3(7), 7-8.
- Veber, J. & kol. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management.

10 Seznam obrázků a tabulek a příloh

Obrázek 1 – Porovnání průměrné mzdy v ČR a mezd učitelů SŠ	27
Obrázek 2 – Věkové složení respondentů.....	30
Obrázek 3 – Délka praxe na OA Neveklov	31
Obrázek 4 – Proč jste se rozhodl/a pro práci na OA Neveklov?	32
Obrázek 5 – Seřad'te prosím následující odměny dle důležitosti	37
Tabulka 1 – Jste spokojen/a ve svém zaměstnání?	32
Tabulka 2 – Jste spokojen/a s komunikací s nadřízenými?	33
Tabulka 3 – Jste spokojen/a s pracovním prostředím?	33
Tabulka 4 – Odpovídá Vaše finanční ohodnocení odvedenému výkonu?.....	34
Tabulka 5 – Má Váš výkon vliv na výši Vašeho finančního ohodnocení?.....	34
Tabulka 6 – Cítím se být dostatečně motivován/a	35
Tabulka 7 – Který stimulační prostředek má pro Vás největší význam?	35
Tabulka 8 – Který z následujících faktorů Vás motivuje k práci nejvíce?	36
Tabulka 9 – Další vzdělávání je nezbytné pro kvalitní práci učitele	38
Tabulka 10 – Cítíte dostatečnou podporu ze strany vedení v dalším vzdělávání?	38
Tabulka 11 – Projevy uznání mě povzbuzují k podávání vyšších výkonů.....	39
Tabulka 12 – Dostává se Vám dostatečného uznání za vykonanou práci?	39
Tabulka 13 – K dosahování vysokých výkonů jsou zapotřebí dobré mezilidské vztahy na pracovišti.....	40
Tabulka 14 – Považujete vztahy na pracovišti za přátelské?	40
Tabulka 15 – Mimopracovní setkání s kolegy zlepšuje atmosféru na pracovišti	41
Tabulka 16 – Je pro mě důležitá určitá úroveň autonomie při vykonávání pracovních úkolů	41
Tabulka 17 – Vedení podporuje realizaci mých nápadů a podnětů ke zpestření výuky. 42	
Tabulka 18 – Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod?.....	42
Tabulka 19 – Porovnání vkladů do práce a odměny.....	43

Příloha č. 1 – Dotazník pro zaměstnance

11 Přílohy

Dotazník – Motivace a stimulace zaměstnanců

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma: Motivace a stimulace ve vybrané organizaci. Dotazník je zcela anonymní a veškeré údaje, které uvedete, budou použity pouze pro zpracování bakalářské práce.

Děkuji za spolupráci.

Ladislav Uhlíř

Student JU v Českých Budějovicích

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2. Kolik je Vám let?

- a) do 25 let
- b) 26 – 40 let
- c) 41 – 60 let
- d) 61 let a více

3. Jak dlouho jste zaměstnancem OA Neveklov?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 let a více

4. Proč jste se rozhodl/a pro práci na OA Neveklov?

- a) Finanční ohodnocení
- b) Blízkost bydliště
- c) Zajímavá práce
- d) Dobré jméno školy
- e) Jiný (uvedte).....

5. Jste spokojen/a ve svém zaměstnání?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

6. Jste spokojen/a s komunikací s nadřízenými?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

7. Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (hygienické podmínky, materiálně-technické vybavení)

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

8. Odpovídá Vaše finanční ohodnocení odvedenému výkonu?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

9. Má Váš výkon vliv na Vaše ohodnocení?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

10. Který z těchto stimulačních prostředků má pro Vás největší význam?

- a) Hmotná odměna
- b) Obsah práce
- c) Neformální hodnocení
- d) Přátelská atmosféra pracovní skupiny
- e) Pracovní podmínky
- f) Identifikace s organizací
- g) Image školy

11. Který z následujících faktorů Vás motivuje k práci nejvíce?

- a) Úspěch
- b) Uznání
- c) Práce sama
- d) Odpovědnost
- e) Povýšení
- f) Možnost osobního růstu

12. Seřadte prosím následující odměny dle důležitosti:(1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité)

- a) Odpovídající finanční ohodnocení
- b) Pochvala nadřízeným
- c) Spokojenost studentů
- d) Vědomosti studentů
- e) Subjektivní pocit dobře vykonané práce

13. Další vzdělávání je důležité pro kvalitní práci učitele.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

14. Cítím dostatečnou podporu v dalším vzdělávání ze strany vedení.

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

15. Projevy uznání mě povzbuzují k vyšším výkonům.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

16. Dostává se Vám dostatečného uznání za odvedenou práci?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

17. K dosahování vysokých výkonů jsou zapotřebí dobré mezilidské vztahy na pracovišti.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

18. Považujete vztahy na pracovišti za přátelské?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

19. Mimopracovní setkání s kolegy zlepšuje atmosféru na pracovišti.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

20. Cítím se být dostatečně motivován.

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

21. Je pro mě důležitá určitá úroveň autonomie při vykonávání pracovních úkolů.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

22. Vedení podporuje realizaci mých nápadů a podnětů ke zpestření výuky.

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

23. Vyberte jeden z výroků:

- a) Práce mi dává víc, než kolik do ní vkládám
- b) Práce mi dává tolik, kolik do ní vkládám
- c) Do práce vkládám víc, než mi ona dává

24. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

25. Jaké benefity využíváte nejčastěji?

.....

26. Je něco, co byste ve svém zaměstnání změnil/a?

.....