

**Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.**

Akademická 409, 411 55 Terezín



**Vliv nemateriální motivace na zaměstnance  
ve vybrané organizaci**

**Impact of the non-material motivation on employees  
in a chosen company**

Bakalářská práce

Šárka Štefanová

Rok: 2020

Vedoucí práce: PhDr. et Mgr. Štefan Medzihorský

# VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2019/2020

Jméno a příjmení studenta:	Šárka Štefanová
Studijní program:	Personální a interkulturní management
Název tématu práce v českém jazyce:	Vliv nemateriální motivace na zaměstnance ve vybrané organizaci
Klíčová slova v českém jazyce:	Motivace, nemateriální motivace, materiální motivace, angažovanost pracovníků, peněžní odměny, nepeněžní odměny, efektivita
Název tématu v anglickém jazyce:	Impact of the non-material motivation on employees in a chosen company
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Motivation, non-material motivation, employee engagement, financial reward, non-financial reward, motivation impact

1.	<b>Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků):</b>  Nemateriální motivace nabývá na významu ve většině profesí. Možnost přímého pozorování a kvalitativního výzkumu (díky vstřícnosti vedení společnosti a pracovníků) vedla ke zvolení tématu jak pro ročníkovou, tak pro bakalářskou práci. Ve zvolené organizaci panuje nevídaný soulad mezi vedením a jednotlivými zaměstnanci, bakalářská práce je příležitostí k prozkoumání a zhodnocení vlivu jednotlivých motivačních stylů vedení a k posouzení efektivity zejména její nemateriální části.
2.	<b>Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků):</b>  Bakalářská práce naváže na ročníkovou práci se stejným tématem. Výzkumným problémem bude zjistit, do jaké míry ovlivňuje osobnost ředitelky školy celkový výkon zaměstnanců v neziskové organizaci a nakolik na výkon jednotlivých zaměstnanců působí zvolené druhy nemateriální motivace. Dále bych chtěla zjistit, jaká je účinnost finančních odměn v porovnání s pochvalou či jiným druhem ocenění ze strany vedení vůči zaměstnancům (včetně zaměstnanců provozních). Bakalářská práce by měla potvrdit či vyvrátit hypotézu, že osobnost vedení školy, spolu s uplatňovaným

	<p>systémem nemateriální motivace, ovlivňuje výkon zaměstnanců více, než odměny materiální povahy.</p>
3.	<p><b>Cíl práce max. 5 řádků:</b></p> <p>Cílem práce je zhodnocení a statistické vyčíslení míry efektivity současného vlivu nemateriální motivace směrem od vedení k zaměstnancům neziskové organizace a její porovnání s mírou vlivu motivace materiální. Druhým cílem je zpracování závěrečné hodnotící zprávy, která bude sloužit jako reflexe současného stavu s návrhem do budoucna.</p>
4.	<p><b>Charakteristika použitých metod:</b></p> <p>Deskripce, explanace a abdukce  Zúčastněné pozorování  Formální a neformální rozhovory  Dotazníkové šetření s využitím škálování  Hodnocení obsahu  Statistické metody</p>
5.	<p><b>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</b></p> <p>Anotace  Obsah  Úvod  Zvolená literatura  Teoretická část  <i>Motivační teorie</i>  <i>Motivace pracovníků ve spojení s pracovním výkonem</i>  <i>Spokojenost pracovníků a její souvislost s motivací</i>  <i>Charakteristika zvolené organizace</i>  <i>Popis současného stavu motivace a odměňování pracovníků</i></p> <p>Praktická část  <i>Hodnocení rozhovoru s vedením společnosti</i>  <i>Zúčastněné pozorování</i>  <i>Rozhovory se zaměstnanci</i></p>

	<p><i>Dotazníkové šetření</i></p> <p><i>Zhodnocení údajů z pozorování, rozhovorů a dotazníkového šetření</i></p> <p>Diskuse</p> <p>Závěr</p> <p>Seznam použité literatury</p> <p>Přílohy, grafy</p>
6.	<p><b>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</b></p> <p>Literatura a elektronické zdroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ackerman, C., Tran, N. (2018). <i>What is „Self determinativ Theory?“</i> [online] Positive psychology.com Dostupné na: <a href="https://positivepsychologyprogram.com/self-determination-theory/">https://positivepsychologyprogram.com/self-determination-theory/</a></li> <li>• Bělohlávek, F. <i>Desatero manažera</i>. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.</li> <li>• Blažek, L. (2014). <i>Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování</i>. Vydání 2. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4429-2 s. 162-196</li> <li>• Boyer, A., Hronová S. a Machková, H. (1995). <i>Stručný výkladový slovník managementu</i>. Praha: HZ. ISBN 80-901918-5-1.</li> <li>• Csikszentmihalyi, M. (1990). <i>Flow: The Psychology of Optimal Experience</i>. New York: Harper and Row. <a href="#">ISBN 0-06-092043-2</a></li> <li>• Csikszentmihalyi, M. (2017). <i>Flow a práce</i>. Překlad: Eva Hauserová. Praha: Portál, 248 s. <a href="#">ISBN 978-80-262-1198-3</a></li> <li>• E NOTES vzdělávací portál. Přednášky a poznámky dostupné na: <a href="https://www.enotes.com/homework-help/what-instinct-theory-673697">https://www.enotes.com/homework-help/what-instinct-theory-673697</a></li> <li>• Fairweather, A. (2009). <i>Jak být motivujícím manažerem (a dosáhnout výsledků rychle a s minimem stresu)</i>. Vydání 1. Praha: Grada publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3002-8 192s.</li> <li>• Forsyth, P. (2009). <i>Jak motivovat svůj tým</i>. Vydání 1. Praha: Grada publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2128-6 112s.</li> <li>• Fowler, S. (2014). <i>Why motivating people doesn't work (and what does)</i>. Oakland</li> </ul>

(California, USA): Berrett-Koehler Publishers, Inc. ISBN 978-1-62656-945-4 218s.

- Goldstein, D. (2015). *Susan Fowler – Why motivating people doesn't work and what does*. Interview. Dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=KOPn7S788jg>
- Haggbloom, S.J. et al. (2002). *The 100 Most Eminent Psychologists of the 20th Century*. Review of General Psychology 6 (2): s. 139–152
- Janoušek, J. 1992. *Sociálně kognitivní teorie Alberta Bandury*. Československá psychologie. Praha: Academia, Ročník 36. č. 5, s. 385-398.
- Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). *A categorized list of Motivation definitions, with suggestions for a consensual definition*. Motivation and emotion, 5(4), 263-264.
- Madsen, K.B. (1964). *Theories of motivation (A comparative study of modern theories of motivation)*. Vydání 1. Hoboken, (New Jersey, USA). ISBN-13 978-0470563298 472s.
- Maslow, A.H. (2013). *A theory of human motivation*. Vydání 1. Mansfield Centre (Connecticut, USA): Martino Publishing. ISBN 978-1-61427-437-7 16s. Originály Published in the Psychological Review, 50(4), 370-96, 1943
- Mishra, S. Dr. (2017). *Motivation. A key to success*. Raleigh, USA: Lulu Publication. ISBN 978-1-387-10222-8 287s.
- Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7
- MSG.com, vzdělávací portál Standford Business. [online] *Goal Setting Theory of Motivation*. [cit. 29. 7. 2018]. Dostupné na: <https://www.managementstudyguide.com/goal-setting-theory-motivation.htm>
- Mulder, P. (2015). *McClelland Motivation Theory*. [online] ToolsHero. [cit. 29.7.2018] dostupné na: <https://www.toolshero.com/psychology/theories-of-motivation/mcclelland-motivation-theory/>
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace (jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali)*. Vydání 2. Praha: Grada publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3447-7 128s.
- Roedkelein, J.E. (2006). *Elsevier's Dictionary of Psychological Theories*. London: Elsevier Science. ISBN 9780080460642. s.387-646
- Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vydání 1. Praha: Grada publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2100-2 136s.
- Sherman, A.W. Jr., Bohlander G.W. (1992). *Managing human resources*. Vydání 9.

Cincinnati (Ohio, USA). South-Western Publishing CO. ISBN 0-538-81075-0 726s + indexy

- TEDx Talks. (2016). *Kerry Goyette – Stop trying to motivate your employees.* Přednáška. Dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=7lhVUedc1a4>
- The Ken Blanchard Companies. (2009). *Susan Fowler – Thy Mystery of Motivation.* Přednáška. Dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=L0sCCOfIIU0>
- Worman, D. (2003). *Motivating without money.* Vydání 2. Omaha (Nebraska, USA): Business By Phone Inc. ISBN 1-881081-10-9. 208 s.

#### Časopisy:

- Annales psychologici (dříve Klinická psychologie a osobnost) ISSN 1805-6393
- Československá psychologie ISSN 0009-062X
- Psychologie a její kontexty – FF Ostravské Univerzity ISSN 1803-9278 a 1805-9023
- Psychologie pro praxi ISSN 1803-8670
- Review of general psychology (APA division) ISSN 1089-2680
- Sociologický časopis (Czech sociological review) ISSN 0038-0288 tištěný

#### Zahraniční zdroje (vyjma výše zmíněné literatury):

- Kenblanchard.com
- Positive psychology – A special issue of Review of General Psychology - Vol. 9, No. 2, June 2005
- Positivepsychologyprogram.com
- Review of general psychology (APA division) ISSN 1089-2680
- TedX-Talks přednášky a videa dostupné na Ted.com a Youtube.com
- The Ken Blanchard Companies dostupné na Youtube.com
- ToolsHero.com – Psychology section
- Vzdělávací portál E-notes.com
- Vzdělávací portál Study.com
- Vzdělávací portál MSG.com - Stanford University (Business section)

**Souhlas vedoucího práce**

Jméno vedoucího: ..... *S. Medzihradský* .....

Podpis: ..... *[Signature]* ..... dne: ..... *21.5.2019* .....



**Souhlas prorektorky pro pedagogickou a vzdělávací činnost**

Podpis: ..... *Konczi* ..... dne: ..... *21.5.2019* .....

Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma „*Vliv nemateriální motivace na zaměstnance ve vybrané organizaci*“ jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevzdala na žádné jiné škole k získání atestace.

Šárka Štefanová:

V Terezíně dne: 29. 07. 2020



## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce PhDr. et Mgr. Štefanu Medzihorskému, za odborné vedení práce, praktické rady, doporučení, připomínky a pomoc, kterou mi poskytoval v průběhu zpracování mé bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá tématem vlivu nemateriální motivace a osobnosti ředitele školy na zaměstnance v příspěvkové organizaci. Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmů motivace, vedení a osobní cíl. Dále představuje zdroje nemateriální motivace v literatuře, charakterizuje vybrané motivační teorie a specifikuje finanční i nefinanční nástroje motivace v kontextu pracovního procesu. Praktická část práce analyzuje současný stav využívání prvků materiální i nemateriální motivace v organizaci a pomocí kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu zjišťuje míru vlivu jednotlivých motivačních faktorů na zaměstnance. Cílem bakalářské práce je zjistit, zda osobnost ředitele školy a uplatňovaný systém nemateriální motivace ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců více než motivace hmotná.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Motivace, nemateriální motivace, materiální motivace, finanční nástroje motivace, nefinanční nástroje motivace, osobní cíl, osobnost ředitele, hodnocení zaměstnanců.

## **ANNOTATION**

The Bachelor thesis deals with the impact of non-material motivation and the school headmaster's personality on the employees of a non-profit organisation. Theoretical part aims at defining the terms of motivation, leadership, and personal goal. Further it introduces the non-material motivation in literary sources, characterises chosen motivation theories and specifies the financial and non-financial motivational tools in context of the working process. The practical part firstly analyses the current situation of exercising the material and non-material elements of motivation in the company. Secondly it ascertains the degree of influence of individual motivational factors using the combination of qualitative and quantitative methods of research. The aim of the bachelor's thesis is to find out, if the personality of the school headmaster together with the used non-material motivation system influences the employee's performance more than the financial motivation.

## **KEY WORDS**

Motivation, non-material motivation, material motivation, financial tools of motivation, non-financial tools of motivation, personal goal, school headmaster's personality, employee's evaluation.

# OBSAH

ÚVOD.....	1
TEORETICKÁ ČÁST.....	3
1 MOTIVACE.....	3
1.1 Motiv, motivace .....	3
1.2 Vedení.....	4
1.3 Osobní cíl.....	5
1.4 Nemateriální motivace ve zdrojích .....	5
1.5 Vybrané teorie motivace.....	8
1.5.1 Abraham Maslow – Hierarchie potřeb .....	8
1.5.2 Frederick Herzberg – Teorie dvou faktorů.....	10
1.5.3 Gordon Willard Allport – Funkční autonomie motivů.....	11
1.5.4 Victor Harold Vroom – Teorie očekávání.....	12
1.5.5 John Stacey Adams – Teorie spravedlivé odměny .....	12
1.5.6 Albert Bandura – Sociálně kognitivní teorie .....	13
1.5.7 F. Heider, Susan T. Fiske, Shelley E. Taylor – Teorie kauzální atribuce .	13
1.5.8 Clayton P. Alderfer – Teorie motivačních potřeb ERG .....	14
2 MOTIVACE A PRÁCE.....	16
2.1 Nemateriální motivace v pracovním procesu .....	17
2.1.1 Kontrola a hodnocení pracovníků.....	18
2.1.2 Zpětná vazba .....	19
2.1.3 Kritika, pochvala, projev uznání.....	20
2.1.4 Stav flow a práce.....	21
2.2 Materiální motivace v pracovním procesu .....	22
2.3 Demotivátory ve školském prostředí.....	24
PRAKTICKÁ ČÁST.....	26
3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	26
3.1 Příspěvková organizace ZŠ a MŠ Pičín .....	26
3.2 Personální situace v ZŠ a MŠ Pičín .....	26
3.3 Komunikační vazby v ZŠ a MŠ Pičín .....	27
3.4 Ředitel málotřídní školy .....	28

3.5	Personální činnosti v ZŠ a MŠ Pičín.....	29
3.5.1	Hodnocení zaměstnanců v ZŠ a MŠ Pičín .....	30
3.5.2	Finanční odměňování zaměstnanců v ZŠ a MŠ Pičín.....	30
3.5.3	Motivační prvky nehmotné povahy používané v ZŠ a MŠ Pičín .....	31
3.5.4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v ZŠ a MŠ Pičín .....	32
4	METODIKA A POSTUP VÝZKUMU.....	33
4.1	Cíl šetření a výzkumný předpoklad.....	33
4.2	Metodika a postup práce.....	33
4.3	Soubor respondentů dotazníkového šetření.....	34
4.4	Dotazníkové šetření.....	35
4.4.1	Testování a úpravy dotazníku.....	36
4.4.2	Způsob vyhodnocení dotazníku .....	37
4.5	Rozhovory.....	38
4.5.1	Rozhovor s ředitelkou školy .....	38
4.5.2	Rozhovor s učitelkou 1.....	43
4.5.3	Rozhovor s učitelkou 2.....	46
4.5.4	Rozhovor s asistentkou pedagoga.....	49
4.5.5	Rozhovor s nepedagogickým pracovníkem.....	51
5	VÝSLEDKY VÝZKUMU A ANALÝZA .....	54
5.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	54
5.1.1	Dotazník část 1 – Osobnost ředitelky školy .....	54
5.1.2	Dotazník část 2 – Prvky nemateriální motivace .....	61
5.1.3	Dotazník část 3 – Důležitost různých typů motivačních nástrojů .....	69
5.1.4	Dotazník část 4 – Finanční nástroje motivace .....	70
5.2	Výsledky rozhovorů .....	71
5.2.1	Ředitelka školy.....	71
5.2.2	Učitelka 1.....	73
5.2.3	Učitelka 2.....	74
5.2.4	Asistentka pedagoga.....	75
5.2.5	Nepedagogický pracovník .....	76
6	DISKUSE.....	77
	ZÁVĚR.....	82

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE .....	85
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH .....	92
PŘÍLOHA A .....	95
PŘÍLOHA B.....	96
PŘÍLOHA C.....	98

# ÚVOD

Motivace je tématem diskutovaným napříč všemi sférami profesního života jednotlivců. Na základě vlastního dotazování jsem zjistila, že pod pojmem motivace si část populace představuje druh hmotné odměny. Význam motivace z oblasti nemateriální však v posledních letech značně nabývá na významu. Lidé přestávají být motivováni finančními prostředky a v mnohem větší míře vyhledávají pozice, ve kterých zažívají stav uspokojení a uznání a ve kterých mohou realizovat své představy o ideálním naplnění produktivní části života.

Úkolem managementu současnosti není jen rozdávat úkoly a odměny. Jak píše Peter F. Drucker (2000, str. 129) ve svém díle *Výzvy managementu pro 21. století*, vrcholem manažerského umění ve 20. století bylo zvýšení produktivity manuálního dělníka ve výrobě. Současným největším bohatstvím firmy však nejsou ani stroje ani vybavení, jak tomu bylo před mnoha lety, ale lidé, jejich znalosti a dovednosti. A tak je třeba nalézt odpověď na otázku, proč materiální motivace nepřináší očekávané výsledky a jak lze s pracovníky dojít ke společnému cíli. Soudobé moderní vedení lidí neboli leadership a jejich motivování vyžadují precizní práci s lidským kapitálem bez prvků manipulace. Znalost motivačních teorií, jejich vlivu na pracovníky a využívání primárně nefinančních nástrojů motivace by mělo být v centru zájmu všech vedoucích pracovníků.

Domnívám se, že v oblasti školství, jmenovitě v málotřídním základním školství, v jehož sféře se bakalářská práce pohybuje, je nefinanční motivování mimořádně významné, a to z několika důvodů. Prvním z nich je pohled na práci učitele z hlediska společenské prestiže, druhým stále více diskutované nedostatečné finanční ohodnocení pedagogických pracovníků a třetím omezené možnosti růstu v rámci jednoho školského zařízení.

Příspěvkové organizace, konkrétně základní a mateřské školy, jsou specifickými institucemi, vymykajícími se svým postavením běžnému typu firmy. Jsou v podstatě pozůstatkem minulosti a v podobě, v jaké je známe, se vyskytují pouze v České republice a na Slovensku, uvádí Helena Mitwallyová (2014, str. 772). Přesto jich dle statistické

ročenky MŠMT existovalo v září 2018 přes osm a půl tisíce a jsou významným zaměstnavatelem – a to pro více než 150 000 učitelů na všech stupních vzdělávání.

Ve školství se pohybuji od roku 2002, v dále jmenované málotřídní škole pracuji sedmým rokem. V průběhu uplynulých let jsem měla možnost sledovat chod organizace osobně a zaujalo mě, jaký v dané škole panuje soulad mezi vedením a jednotlivými pracovníky. Mojí snahou bylo zjistit, do jaké míry má na jejich pracovní výkon vliv osobnosti ředitele školy, v tomto případě ředitelky a jí uplatňované metody motivace spolu se stylem vedení, a to s důrazem na část nefinanční. Zajímalo mě rovněž, jakou měrou se, v porovnání s částí hmotnou, na spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců podílí odměňování hmotné. Proto jsem zvolila téma vlivu nemateriální motivace pro bakalářskou práci.

Cílem bakalářské práce je zjistit míru ovlivnění pracovního výkonu osobou ředitelky školy a porovnat výsledky s mírou vlivu odměňování a motivace materiální. Dílčím cílem je vypracovat zprávu z výzkumu pro ředitelku školy jako zpětnou vazbu a základ pro budoucí práci s lidským kapitálem v organizaci. Bakalářská práce má za úkol potvrdit či vyvrátit předpoklad, že osobnost ředitelky školy a uplatňovaný systém nemateriální motivace ovlivňuje výkon zaměstnanců více než odměny materiální povahy.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MOTIVACE

### 1.1 Motiv, motivace

Motiv lze chápat jako osobní důvod k jednání, které bylo podníceno nesplněnou potřebou. Ve spojení s emocemi jej lze charakterizovat jako uvědomění si nesouladu mezi aktuálním stavem a stavem požadovaným, píše Vágnerová. Motiv dále specifikuje jako faktor, vedoucí člověka k určitému chování, které je zaměřené na cíl, má určitou intenzitu a dobu trvání a je v daném směru udržováno. Uvádí rovněž, že lidské chování je ovlivňováno jak vědomými, tak i nevědomými motivy. Dodává, že zdroji motivů z hlediska vnitřního stavu jsou potřeby, z hlediska vnějšího stavu se jedná o incentivu, vnější podnět. Popis uzavírá myšlenkou, že objasnění motivů lidské činnosti je důležité pro pochopení všech druhů jednání (Vágnerová, 2007, str. 61). Stejně rozdělení motivů na potřeby a incentivy uvádí i Helus v *Úvodu do psychologie* a přidává výraz „potřebnostní“ motivace, u které převládají potřeby, a „incentivní“ motivace, kde mají převahu zdroje vnější, nazývané popudy (Helus, 2011, str. 128-129). V českém jazyce se setkáme i s výrazem pohnutka, resp. podnět ve smyslu intrapsychické dynamické síly, určující směr a intenzitu lidského konání (Hartl, 2004, str. 184).

Motivy lze dělit dle několika hledisek, pro práci je přínosné dělení na vnitřní a vnější motivy, typické zejména pro behavioristy a kognitivní psychology (Plháková, 2003, str. 383). John Eric Adair v publikaci *Leadership and Motivation: The Fifty-Fifty Rule* uvedl, že 50 % motivů se nachází uvnitř jedince, druhých 50 % v okolí, které osobu obklopuje, především ze strany vedení (Adair, 2006, str. 37). Poměr vnitřní a vnější motivace se však liší v závislosti na okolnostech a je také rozdílný u jednotlivých osob. Například Finkenstein v článku z roku 2009 uvádí, že na vnitřně orientovaného pracovníka působí vnější motiv nevhodně, naopak u lidí orientovaných opačně výkon zvyšuje (Finkenstein, 2009, str. 653-656). Podíl vnitřní a vnější motivace závisí rovněž na věku pracovníka. Vnější motivace se vzrůstajícím věkem klesá, což lze vysvětlit například dosaženým postem na kariérním žebříčku (Amabile, Hill, Hennessey, Tighe, 1994, str. 960).

Amabilová dále v experimentální studii, zaměřené na intrinsické a extrinsické motivy v průběhu pracovního procesu uvádí, že poměr závisí i na charakteru práce, kterou zaměstnanec vykonává. Lidé, kteří mají možnost uplatnit ve svém povolání kreativitu, budou více motivováni vnitřními motivy, naopak lidé, vykonávající jednotvárné úkony, budou potřebovat více motivace z vnějšku (Amabile, 1993, str. 193). S Amabilovou souhlasí i Reiss a dodává, že pro vnitřně motivovaného člověka je práce otázkou sebevyjádření, sebeuspokojení a aktivně se o ni zajímá. Člověk motivovaný zvnějšku pracuje na jiném principu – vyhledává odměnu, pochvalu nebo kariérní postup (Reiss, 2012, str. 154-156).

Proces motivace charakterizují Slaměník s Janouškem jako souhrn vnitřních hybných sil, které uvádí do pohybu lidskou činnost a vedou ji určitým směrem s různou intenzitou (Výrost, Slaměník, 2008, str. 147). Helus označuje motivaci jako soubor aktivizujících činitelů, které podněcují organismus k reakcím a chování, které vede k cíli a pocitu uspokojení (Helus, 2011, str. 128). Téma motivace se objevuje ve všech oblastech lidského dění od výchovných institucí pro předškolní věk až po domovy pro osoby v post produktivním věku. Michaela Tureckiová v publikaci *Klíč k účinnému vedení lidí* předkládá myšlenku shodnou s Helusem. Vysvětluje motivaci jako vnitřní proces, který podněcuje člověka k takovému chování, které zajistí splnění cíle (Tureckiová, 2007, str. 37). V práci Dreve a Frölicha je možné nalézt informaci, že motivaci rozumíme označení všech aspektů lidského chování, které nelze rozpoznat z vnějších impulsů a které mají přesto vliv na chování ve smyslu síly a směru (Dreve, Frölich, 1986, str. 202). V učebních textech na všech stupních vzdělávání lze nalézt další charakteristiky motivace. S problematikou neexistujícího konsenzu definice termínu motivace se potýká psychologie mnoho let. V září 1981 vypracovali Paul R. Kleinginna junior a Anne M. Kleinginna seznam, obsahující 102 definic, které slovo motivace popisují či kritizují (Kleinginna & Kleinginna, 1981).

## **1.2 Vedení**

S výrazem motivace souvisí úzce i pojem vedení, často nazývaný anglickým výrazem leadership. Lídři jsou ti, kteří vedou, inspirují a podněcují k vynaložení sil a schopností k dosažení společného cíle (Armstrong, 2008, str. 28). Vzhledem k tomu, že státní

školská zařízení jsou organizacemi příspěvkovými, neziskovými, výraz vedení školy je v tomto případě příznačnější než pojem řízení, ačkoliv se s ním v praxi setkáváme – většinou v souvislosti s informačními systémy, které ředitelé pro chod škol a jejich řízení využívají. V rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se lze setkat s označením „lídr pedagogického procesu“, který je možné považovat za výstižný ve smyslu popisu práce ředitelů škol.

### **1.3 Osobní cíl**

Přehledová studie Ivy Stuchlíkové a Yvony Mazeškové s názvem *Osobní cíle jako motivační fenomén* nabízí rozbor problematiky osobních cílů z pohledu psychologie motivace. Jmenovaná práce vychází ze 130 studií o osobních cílech publikovaných v posledních dvaceti letech. V práci uvádějí, že pojem osobní cíl je pojmem generickým, nadřazeným řadě obsahově podobných termínů používaných dříve. Ve shodě s autory, které citují, označují osobní cíl jako rozsáhlý soubor osobnostně významného jednání v daných souvislostech. Zdůrazňují, že se nejedná pouze o okamžité chování, ale o úsilí, které se objevuje v delším čase a rozsáhlejším prostoru. Dodávají, že cíle, které si osoby pro sebe stanovují, jsou chápány jako významná část přímého motivačního schématu, který zahrnuje sebepojetí, osobní hodnoty a kognitivní smýšlení. Jsou přesvědčeny, že bez cílů člověk není motivován a bez osobních cílů není jeho osobnost sjednocená. (Stuchlíková, Mazešková, 2014, str. 471-476). Bude zajímavé pozorovat, zda se osobní cíle objeví jako faktory v průběhu výzkumu a zda se možnost kontroly nad jejich dosahováním odrazí v pocíťovaném vlivu na pracovní výkon.

### **1.4 Nemateriální motivace ve zdrojích**

Jiří Plamínek se v publikaci *Tajemství motivace* pokusil o sestavení motivační „kuchařky“. Na úvod zařadil několik obecných pravidel ze své praxe. Pravidla označil jako Devatero motivačních pravidel. Pracovníky rozdělil do čtyř základních typů – objevovatele, usměřovatele, sladčovatele a zpevňovatele. Jednotlivé typy osob lze rozdělit s ohledem na hledisko reakce na druh nemateriální motivace: pochvalu, kritiku, pracovní zátěž a vnímání nespravedlnosti. Kniha obsahuje i množství návrhů pro

konkrétní situace, se kterými se mohou vedoucí pracovníci setkat v pracovním procesu. Z prvků nemateriální motivace lze využít celou řadu doporučení, jak přistupovat k nefinančnímu hodnocení pracovníků v praxi a zvládat případné konflikty. Kniha je cílená především na lídry v ziskovém sektoru, myšlenky a návody lze však využít i v prostředí organizace neziskové (Plamínek, 2010, str. 11-26).

Yveta Rychtaříková v knize *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců* řeší otázku jedné z částí nefinanční motivace, a tou je poskytování zpětné vazby. Soustředí se především na sdělování kritiky. Specifikuje, proč lidem kritika vadí, zda je množství kritických pohledů a názorů v pracovním procesu příliš či naopak, jak souvisí kritika a pochvala s výší sebevědomí a jak lze pocity případné méněcennosti odbourat. Část knihy věnuje konstruktivní kritice, kterou považuje za zdravou a přínosnou a v další části stanovuje pravidla pro účinné kritizování. Dle jejího názoru má být kritika věcná, směřující k řešení problému a ne zraňující, tj. mířící na osobnost člověka. Dává příklady kritiky hraničící či přímo obsahující manipulaci a vyděračství, kritizuje vágní výroky a zdůrazňuje, že nekonkrétní kritika je opět namířená na osobu, nikoliv na problém. Její kniha obsahuje i množství příkladů z praxe, které mohou být vítanou pomocí především pro začínající manažery. Nabízí čtenáři možnost sebereflexe, posouzení stavu se sdělováním kritických připomínek, a to vše velmi poutavým způsobem, který nevyvolává negativní pocity viny ani odsuzování. Kniha v závěru obsahuje test sebejistoty, v jehož vyhodnocení nabízí cenné postřehy a návod, jak s výsledkem testu do budoucna naložit (Rychtaříková, 2008, str. 103-104).

Profesor Mihaly Csikszentmihalyi, jeden z čelních představitelů pozitivní psychologie, nahlíží na nemateriální motivaci v souvislosti s rozvojem osobnosti, kreativitou, se smysluplností, a hlavně pocitem štěstí. Tento pocit nás dle jeho slov nepotká, protože jej vytváříme my sami, a právě on je výsledkem naší činnosti spolu s využíváním vlastního potenciálu, který umožňuje osobní vývoj jedince. Jak ve své publikaci *FLOW – The Psychology of Optimal Experience* uvádí, umožnit pracovníkům nalézt ve světě práce harmonii mezi vysokým pracovním nasazením, optimálním fungováním a pozitivním prožíváním by mělo být cílem každého správného lídra. Zavádí do psychologie práce pojem „flow“ a ve spojení s lidskou činností jej označuje jako okamžik, kdy se osoba dostává do stavu komplexní soustředěné motivace, uvědomuje si svůj cíl a plně ovládá

sebe a své emoce, což jí umožňuje nejlepší výkon v dané činnosti a v daném čase. Zároveň má z plnění úkolu čistou radost, nepocituje tlak povinnosti, ale je spontánně zaujata svojí prací (Csikszentmihalyi, 2017, str. 71-72, 143). Odpověď na otázku, proč se manažeři potýkají s problémem získávat od skupiny lidí trvale dobrou práci, ačkoliv jsou lidé k práci předurčení, předkládá Csikszentmihalyi v další knize – *Flow a práce* (originální název *Good Business*). Důvod spatřuje v nekompatibilitě pracovních příležitostí a lidí samotných. Pracovní místa jsou dle jeho slov vytvářena tak, aby přinesla co největší užitek pro firmu, nikoliv tak, aby pracovníkům umožnila vydat ze sebe to nejlepší. Manažeři, kteří dokáží vytvořit takové podmínky pro práci, které stimulují zaměstnance v růstu, rozšiřují jejich možnosti a umožní jim naplnit jejich potřeby, získají k tomuto nezbytnému lidskému kapitálu přístup (Csikszentmihalyi, 2017, str. 97).

Poslední tištěnou publikací ve zvoleném výběru je kniha Suzan Fowler – *Why motivating people doesn't work a what does*. Kniha v českém jazyce dosud nevyšla. Předmluvu k ní napsal Kenneth Blanchard, často citovaný autor a expert v oblasti managementu. Susan pracuje pro společnost The Ken Blanchard Companies jako certifikovaná trenérka a kouč. Hned v úvodu své knihy nabádá manažery, aby „přestali bít své podřízené mrkvemi“. Naráží na starý motivační obrázek s oslem a mrkví, přivázanou na tyči před ním, motivující jej k chůzi a tvrdí, že pracovníkům manažeři takovým postupem ubližují. Hlavní myšlenkou její práce je přesvědčení, že všichni lidé jsou vnitřně motivováni k činnosti, a otázkou tedy není zda, ale proč tomu tak je. Zabývá se tématem motivačního dilematu a doporučuje, jak k vnitřně motivovaným pracovníkům přistupovat, jaké může být spektrum pracovních motivů, jak je odhalit a smysluplně využít. K názorům přidává příklady z praxe. Vede čitatele k odhalení jejich vlastní motivace. V průběhu knihy nezapomíná na význam psychologických potřeb člověka a jejich vazbu na motivaci (souvislost s motivačními teoriemi Maslowa a Herzberga).

Mezi zajímavé elektronické zdroje byla zařazena výuková a přednášková videa na portálu TED Talks. TED je nezisková organizace zasvěcená šíření nových myšlenek a pohledů, většinou ve formě krátkých přednášek (pod 18 minut). Pokrývá rozsáhlou část současných témat od manažerské práce po motivaci ve více než 100 světových jazycích. Nezávisle na hlavním proudu běží TEDx, který umožňuje regionálním nezávislým organizacím sdílet své myšlenky a události. Český portál Progresguru.cz nabízí na svém

blogu výběr přednášek z TED Talks s titulkem v českém jazyce. Z nabízených přednášek dostupných na TED Talks je zvláště zajímavá přednáška Kerry Goyette<sup>1</sup> *Stop trying to motivate your employees*. Myšlenkami navazuje na práci Susan Fowler. Autorky společně sdílí názor, že pracovníci jsou již motivováni uvnitř svého já a je tedy úkolem organizace tuto motivaci vyvést na povrch a použít. Vnitřní motivy pracovníků lze odhalit a dále s nimi pracovat. Ve své přednášce zmiňuje Goyette nebezpečné mýty o motivaci, zejména názor, že existuje univerzální řešení pro všechny.

Na závěr přehledu je vhodné zmínit práci Isabelly Pierantoni<sup>2</sup>, která v rámci přednášky *Dnes je nás sedm! aneb Proč funguje multigenerační přístup?* během 2. Mezinárodního fóra ICF<sup>3</sup> ČR představila rozdělení generací pracovníků, vyskytujících se na pracovním trhu či se na něj připravujících. Hovořila o tom, že ke každé generaci (rozdělila je na 7 skupin) je třeba v rámci pracovního procesu přistupovat odlišně, respektovat jejich specifika a jednotlivé motivátory a stimuly cílit. Projekt *Generation Mover™*, který Pierantoni vede, je zaměřen na systematický a metodologický přístup ke zlepšení a využití generačních rozdílů mezi pracovníky ve firmách. Diferencovaný přístup k jednotlivým generacím by bylo možné uplatnit i ve zkoumané organizaci vzhledem k velkému rozptylu ve věkové struktuře pracovníků.

## 1.5 Vybrané teorie motivace

### 1.5.1 Abraham Maslow – Hierarchie potřeb

Jednou z nejrozšířenějších a neznámějších teorií motivace je teorie amerického psychologa Abrahama Maslowa – pětistupňová pyramida potřeb. Člověk ve své činnosti uspokojuje své potřeby, které Maslow seřadil hierarchicky – od nejnižších, základních, život-udržujících, přes potřeby jistoty, sociální, uznání, až po potřeby nejvyšší, seberealizační (Maslow, 1943). Z jeho teorie vyplývá, že zdrojem pracovní motivace jsou

---

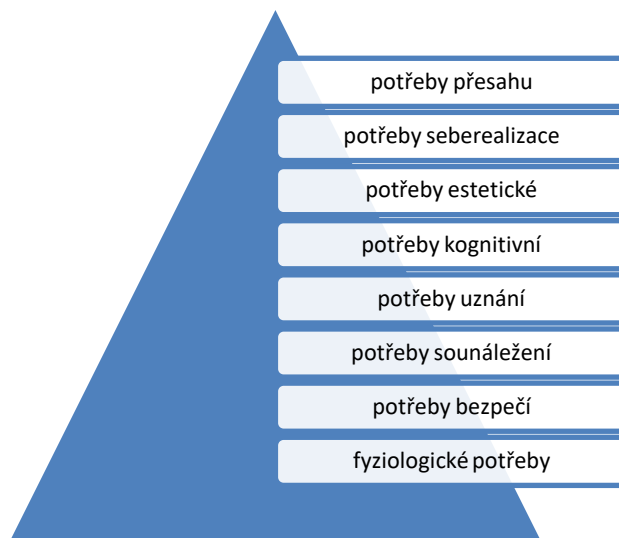
<sup>1</sup> Zakladatelka a prezidentka společnosti Aperio Consulting Group

<sup>2</sup> Výkonná certifikovaná koučka, mluvčí a výzkumná pracovnice, zakladatelka projektu Generation Mover™

<sup>3</sup> International Coach Federation

především potřeby doposud neuspokojené. Meta nejvyšší však nebývá naplněna, pokud by byla, ztratila by jako motiv na síle (Urban, 2017, str. 13). Maslowova teorie je v obecné rovině platná, nelze ji však považovat za aplikovatelnou na každého jedince, každý člověk je originál a jeho vnitřní motivy se mohou významně lišit. Prostředí školy a školského managementu je názorným příkladem odlišností zmíněného charakteru.

Obrázek č. 1: Schéma hierarchie potřeb dle Maslowa



*Zdroj: Helus, Z. Úvod do psychologie. Praha: Grada, 2018, str. 130, upraveno*

Při posuzování pyramidy potřeb z pohledu pracovníka ve školství, lze k jednotlivým patrům Maslowovy pyramidy nalézt následující:

- fyziologické potřeby – uspokojení potřeby dostatečného odpočinku a spánku
- potřeby bezpečí – jistota zaměstnání, postoj instituce při vážném onemocnění
- potřeby sounáležitosti – spolehliví kolegové, opora v náročných pracovních situacích, důvěra ve vedení
- potřeby uznání – respekt a uznání od kolegů i od vedení, zároveň i mít možnost si sám vážit spolupracovníků
- potřeby kognitivní – dobrá orientace v pracovní náplni, chápat souvislosti, mít možnost dále poznávat či se dále vzdělávat
- potřeby estetické – pracovat v příjemném pracovním prostředí, mít možnost uplatnit vlastní kreativitu a mít možnost sám přispívat ke zdokonalování

- potřeby seberealizace – snaha překonat slabosti a omezení, rozvíjet kvality osobnosti, mít reálná předsevzetí a silnou vůli, sebeúcta
- potřeby transcendence – cíle nadosobní, schopnost přinášet oběti – tyto potřeby je lépe zařadit do osobního života než do pracovního

Na dolních patrech pyramidy se dle Maslowa nacházejí potřeby deficitní, plynoucí z nějakého nedostatku. Označil je výrazem D-potřeby. Nerovnováha, která vzniká v důsledku jejich neuspokojení, je hnacím motorem v činnosti člověka. Po znovunastolení rovnováhy její význam klesá. Po čase dochází k obnově se stejnou silou. Rozdílně se chovají potřeby, označené jako B-potřeby – potřeby bytí – rozvojové. Po uspokojení potřeb rozvojových jejich význam neklesá, ale zvětšuje se. Nutno dodat, že ne všichni lidé dosahují vyšších pater uspokojení potřeb, a to díky sepětí s nedostatečnou satisfakcí se stavem v patrech nižších (Helus, 2018, str. 131-132).

### **1.5.2 Frederick Herzberg – Teorie dvou faktorů**

Motivační teorii Abrahama Maslowa vhodně doplňuje Frederick Herzberg teorií dvou faktorů z roku 1959. Ve teorii rozdělil motivy činnosti pracujících na dvě části – na faktory hygienické a motivační. Mezi hygienické faktory (dissatisfactory) zařadil takové, jejichž nenaplnění vyvolává pracovní nespokojenost (lze sem zařadit pracovní podmínky, platové podmínky/mzdu, vztahy na pracovišti apod.). Jejich naplnění však nevyvolá požadovaný zvýšený výkon, mnohdy jsou brány jako samozřejmost, dle Herzberga zde nelze vysledovat výrazný pozitivní efekt. Nejsou přímým stimulem. Jejich nenaplnění však může vyvolat nespokojenost zaměstnance a ovlivnit jeho výkon negativně. V souvislosti s mzdou Medzihorský na přednášce v Terezíně uvedl, že za motivační lze považovat výhled odměny, nikoliv odměnu samotnou (Medzihorský, 2017). Motivátory (satisfactory) považuje Herzberg na rozdíl od hygienických faktorů za ty, které zaměstnance stimulují k vyššímu výkonu a vedou k jeho spokojenosti. Tyto faktory přímo souvisí s vykonávanou činností a oceněním za ni. Patří sem pocit úspěchu, uznání, kariérní růst a další. Faktory se mohou mírně lišit v závislosti na druhu zaměstnání či pozici ve společnosti. Je tedy úlohou vedení organizace soustředit pozornost na zajištění satisfaktorů. Vedení pak může očekávat spokojené zaměstnance a tomu odpovídající



pracovní výkony. Zjednodušené rozdělení motivátorů a hygienických faktorů v souvislosti s pracovním procesem znázorňuje následující tabulka.

Tabulka č. 1: Herzbergovy motivátory a hygienické faktory

Motivátory (Satisfactory)	Hygienické faktory (Dissatisfactory)
<ul style="list-style-type: none"><li>• náplň a charakter práce</li><li>• možnost rozvoje odbornosti</li><li>• možnost kariérního růstu</li><li>• kvalifikovaná zpětná vazba</li><li>• možnost dalšího vzdělávání</li><li>• uznání</li><li>• respekt</li><li>• odměny, vázané na výkon jednotlivce</li><li>• společenský status spojený s prací a jejími výsledky</li><li>• vyšší rozhodovací pravomoci</li><li>• vykonávání náročnějších úkolů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• politika firmy</li><li>• pracovní benefity</li><li>• materiální hodnoty (služební vůz, PC)</li><li>• mzda</li><li>• jistota zaměstnání</li><li>• mezilidské vztahy</li><li>• pracovní prostředí</li><li>• pravidla organizace</li><li>• informovanost zaměstnanců</li><li>• rovnováha mezi prací a osobním životem</li></ul>

*Zdroj: poznámky autorky z přípravného kurzu VŠAPs*

### 1.5.3 Gordon Willard Allport – Funkční autonomie motivů

Profesor Gordon Willard Allport ve funkční autonomii motivů lidského chování (Allport, 1960, str. 194) popisuje motivy dospělých jako různorodý, sebe-udržující se a současný systém, který vyrůstá z antecedenčního systému, je však na rozdíl od něj funkčně nezávislý. Je tím myšleno, že určitá aktivita nebo forma chování se může stát samotným cílem pro člověka a může být spuštěna z nějaké jiné specifické příčiny. Allport jej nazval obecným zákonem motivace s tím, že to ovšem není jediný princip, který vysvětluje vývoj lidské motivace (Nakonečný, 1996, str. 44, 56). V souvislosti s prací pedagogických pracovníků lze vysledovat souvislost s ego-angažovanou motivací, a to ve smyslu výroků, že práci považují za poslání pomáhat a vychovávat budoucí generace (viz rozhovory s pracovníky).

#### 1.5.4 Victor Harold Vroom – Teorie očekávání

Teorie očekávání V. H. Vrooma byla zveřejněna v roce 1964. Vroom uvádí, že síla tendence chovat se určitým způsobem závisí na síle vnitřního očekávání člověka a každý čin by měl být následován očekávanou odměnou. Zavádí pojmy *valence* ve smyslu subjektivně vnímané hodnoty cíle, *instrumentalita* – činnosti, pomocí kterých má být cíle dosaženo a *expektance*, vnitřně pocíťovanou pravděpodobnost, že cíle bude dosaženo. Motivaci v jeho podání lze vyjádřit následujícím vzorcem:

$$M = V \cdot E$$

Kde: *M* – motivační síla, *V* – valence, *E* – expektance (Blažek, 2014, str. 166)

Teorii očekávání rozšířili L.W. Porter a E.E. Lawler ve studii *Managerial Attitudes and Performance* v roce 1968 (Porter, Lawler, 1968). Shodují se s Vroomem na tom, že na zaměstnancem vnímanou důležitost cíle a pravděpodobnost jeho dosažení má vliv na úsilí vynaložené k jeho naplnění. Úsilí nespojují přímo s výkonem, ale uvádí jeho závislost na schopnostech pracovníka a na subjektivním pocitu jeho profesionální role. O zvládnutí úkolu, případně jeho nezvládnutí, uvažuje jedinec se zřetelem na vlastní znalosti, schopnosti a dovednosti a posuzuje adekvátnost vynaloženého úsilí. Zkušenosti s obdobným typem úkolu zvyšují jeho posuzovací schopnosti (Blažek, 2014, str. 167).

#### 1.5.5 John Stacey Adams – Teorie spravedlivé odměny

John Adams pracuje v teorii s tvrzením, že lidé porovnávají své výkony a odměny v zaměstnání s ostatními pracovníky a motivační je pro ně eliminace neadekvátností. Pocit spravedlnosti je podněcuje ke zvýšení výkonu a obráceně. Adamsova teorie pracuje s oběma stránkami motivace – jak s materiální, tak i s nemateriální. Blažek daný vztah formuloval následujícím vzorcem:

$$\frac{Z}{V} = \frac{Z_1}{V_1}$$

Kde: *Z*, *V* – zisk a vklad dané osoby, *Z<sub>1</sub>*, *V<sub>1</sub>* – zisk a vklad srovnávaných osob (Blažek, 2014, str. 167)

Rovnost obou stran zlomku je vnímána jako spravedlnost, která je pro pracovníka motivační, vyšší hodnoty na pravé straně zlomku, na straně posuzované osoby, jsou pociťovány jako nespravedlnost, která je demotivační. Srovnávání je možné pouze u činností, které jsou na stejné úrovni, jednodušší, měřitelné a porovnatelné. U komplexnějších již hraje velkou roli subjektivita pocitů a jejich význam pro osoby samotné. Tendence jedinců nadhodnocovat své schopnosti a podhodnocovat dosahované odměny oproti srovnávaným osobám (u těch naopak schopnosti podhodnocují a odměny nadhodnocují) může vést až k pocitům zášti (Blažek, 2014, str. 167). Tabulkové i tarifní platy zaměstnanců (například ve školství) jsou na principu spravedlivého srovnávání založeny.

### **1.5.6 Albert Bandura – Sociálně kognitivní teorie**

Teorie vnímaného sebeuplatnění (Perceived self-efficacy) je v podání Alberta Bandury charakterizována vírou jedinců ve vlastní schopnosti efektivně usměrňovat aktivity na cestě k dosažení cíle. Bandura je přesvědčen, že psychodynamické teorie neodráží komplexnost a rozmanitost odpovědí člověka na reálný život a že pudy a motivy nevysvětlují různorodost četnosti a síly chování v odlišných situacích a ve vztahu k různým typům osob. Obecně lze říci, že lidé s vysokým stupněm kladného sebevnímání reagují na výzvy i na negativní zpětnou vazbu lépe, než pracovníci s nízkým sebevědomím a nižším pocitem sebeuplatnění (Bandura, 1997, str. 6-8). Janoušek k tomu doplňuje, že k účelům firemního řízení lidských zdrojů mají vztah zejména tři části Bandurovy teorie – rozvoj na základě pozorování vzorů chování, zdokonalování víry ve vlastní schopnosti a zesílení motivace pomocí stanovených cílů. Stanoví-li vedení vysoký a náročný cíl pro svého zaměstnance, vede jej k určení vlastních vyšších dílčích cílů – manažer se snaží komunikovat svoji víru ve způsobilost daného pracovníka (Janoušek, 1992, str. 385-398).

### **1.5.7 F. Heider, Susan T. Fiske, Shelley E. Taylor – Teorie kauzální atribuce**

Saud McLeod v článku o Atribuční teorii uvádí, že teorie kauzální atribuce se zabývá okolnostmi, za jakých si lidé vysvětlují chování a události v životě (McLeod, 2012). Cituje formální definici Fiske a Taylora z roku 1991. Již v roce 1958 Fritz Heider v knize

*The Psychology of Interpersonal Relations* popsal člověka jako naivního psychologa, který se snaží pochopit sociální svět. Lidé dle Heidera mají tendenci vidět příčinné vztahy i tam, kde žádné nejsou (Heider, 2015, str. 278-290). Heider samotný teorii dále nerozvíjel, ale předložil dvě hlavní důležité atribuční složky – dispoziční (mající vnitřní příčiny) a situační (příčiny vnější). Základům Heiderovy teorie se věnovali další vědci, například výše uvedení Fiske a Taylor, uvádí McLeod (McLeod, 2012).

Kam jedinec na pomyslném žebříčku hodnot umístí úspěch a neúspěch, vychází z potřeby člověka orientovat se v sociálním prostředí. Příčiny jednání a s ním související výsledek a výkon lze rozdělit dle pánů Jedlička, Koř'a a Slavík následovně:

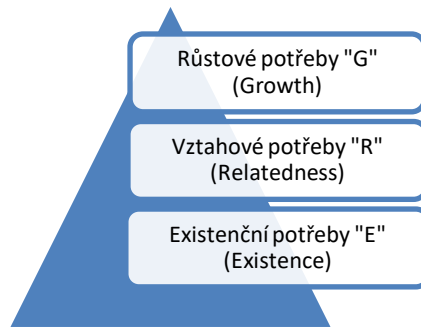
- vnitřní, osobnostní – motivace, nálady, schopnosti, psychika
- vnější, situační – pracovní prostředí, nátlakové situace

Příčiny mohou být dále viděny jako dlouhodobé, např. neshody s nadřazeným či pocit nedostatečných schopností jedince nebo krátkodobé, měnící se v čase, například zdravotní indispozice, potíže s technickým vybavením apod. Podle autorů je běžné, že jedinec hledá příčiny chování druhých, zvláště když jejich jednání nelze předvídat, přestože má na osobu značný vliv (Jedlička, Koř'a, Slavík, 2018, str. 104-105).

### **1.5.8 Clayton P. Alderfer – Teorie motivačních potřeb ERG**

Clayton Alderferova teorie tří skupin motivačních potřeb na první pohled připomíná kategorizaci potřeb A. Maslowa. Alderfer rozdělil potřeby do tří skupin na existenční, vztahové a růstové. Mezi existenční můžeme ve vztahu k pracovnímu procesu zařadit mzdu a jistotu zaměstnání, mezi vztahové pak společné cíle, vztahy na pracovišti, uznání, respekt, pracovní prostředí a mezi růstové pak kariérní růst a možnost seberealizace. Alderfer, stejně jako Maslow, předpokládá, že uspokojení potřeby nižší umožní zaměřením se na uspokojování potřeb vyšších. Zároveň uvádí, že jakákoliv neuspokojená potřeba je pociťována jako dominantní (Kessler, 2013, str. 254).

Obrázek č. 2: Alderferův model ERG



*Zdroj: Statt, D.A., Psychology and the world of Work, 1994, str.60, upraveno*

## 2 MOTIVACE A PRÁCE

Práci definuje Dvořáková jako podstatný znak lidské historie. Uvádí, že obraz světa je prioritně světem ekonomiky a práce. Dle jejích slov se práce stává zájmem ekonomickým a akulturačním a také nedílnou součástí života, určující každého jedince. Práce probouzí vnitřní svět motivace člověka a umožňuje mu pohlédnout na nové potřeby a zájmy. Může se sama o sobě stát novým životním zájmem, někdy až klíčovou životní hodnotou. Faktory určující úspěšnost člověka v pracovním procesu jsou definovány především osobním odhodláním, vytrvalostí a cílevědomostí ve smyslu nalezení a udržení si práce, dále svědomitostí, emoční stabilitou a stupněm intelektu. Vliv na pracovní výkon zaměstnance a jeho motivaci má i řada dalších vlivů souvisejících s učením a komunikací (Dvořáková, 2007, str. 160-161).

Osobní motivaci jedinců v procesu práce vymezuje Dvořáková jako soubor tvrzení nalézajících souvislosti mezi podněty a následným jednáním. Vedení společnosti by mělo soustředit pozornost především na okolnosti, které vytyčují směr, sílu a dobu, po kterou jedinec koná. Znalost teorií motivace k práci by měla být součástí souboru znalostí každého vedoucího pracovníka, jenž by měl zvládat principy řízení lidí v souvislosti se známými teoriemi (Dvořáková, 2007, str. 161).

Motivace zaměstnanců v rámci pracovního procesu má za cíl posílit jejich pracovní nasazení, odpovědnost a iniciativu. Nelze ji však považovat za automatickou. Jak píše Urban v úvodu publikace *Motivace a odměňování pracovníků*, pouze správné používání motivačních nástrojů, jak materiálních, tak i nemateriálních, je jedním z hlavních výzev každého vedoucího pracovníka. Jak dále Urban dodává, ne vždy si s tímto úkolem vedení organizace dokáže poradit (Urban, 2017, str. 9).

K tématu pracovní motivace můžeme přidat názor Tureckiové, která ji upřesňuje jako „vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek“ (Tureckiová, 2004, str. 57). Zmiňuje přímé motivy – kde samotná práce je pro člověka uspokojením a motivy nepřímé, mezi které zařazuje zejména plat.

V kapitole 1.3 (Vybrané teorie motivace) byla u jednotlivých teorií uváděna jejich souvislost s pracovním procesem a možnostmi využití jejich dílčích částí v řízení lidských zdrojů. Následující dvě kapitoly jsou zaměřeny na teoretické základy nemateriální a materiální motivace v pracovním procesu se zohledněním možnosti jejich uplatnění ve školském managementu.

## **2.1 Nemateriální motivace v pracovním procesu**

Nemateriální motivaci, nazývanou rovněž nehmotnou, můžeme charakterizovat jako uspokojování takových potřeb, které finančně uspokojit nelze. Proto se lze setkat i s pojmem nefinanční motivace. Do kategorie nemateriální pracovní motivace zařazuje Urban následující nástroje:

- výběr zaměstnanců
- zaškolení a tréninky
- motivace při zadávání úkolů a možnost se na zadání úkolu podílet
- náročné cíle
- kontrola a hodnocení pracovníků
- zpětná vazba
- vyslovování kritiky, pochval a projevů uznání
- delegování
- koučování
- další vzdělávání
- stabilizace klíčových zaměstnanců

(Urban, 2017, str. 47-113)

Nemateriální motivaci lze považovat za účinnější než motivaci materiální. Za základ nefinanční motivace považuje Trojanová identifikaci pracovníka s jeho povoláním a zařazení této role do života jako jeho nedílné součásti. Dále uvádí, že ředitelovou úlohou ve škole je vytvářet pracovníkům takové prostředí a atmosféru, která jim umožní roli přijmout. Úkolem vedení je umožnit svým podřízeným pracovat co nejvíce samostatně, podporovat je v tvořivosti, povzbuzovat je a umožňovat jim další rozvoj. Z oblasti

nefinanční motivace zmiňuje Trojanová pro oblast školy hlavně úpravu a rozvržení pracovní doby, zajištění dalšího vzdělávání, poskytování technického vybavení k práci (výpočetní technika, didaktické pomůcky). Jako nejvyšší možné ocenění bez využití finančních prostředků uvádí veřejné ocenění činnosti učitele a případně nabídku kariérního postupu, např. na post zástupce ředitele (Trojanová, 2017, str. 52).

K tématu nemateriální motivace se vyjádřil i Říčan v *Učebnici psychologie*. Uvedl, že bez patričních kompetencí nebude pro pracovníka přínosná, neboť považuje celkový výkon člověka za výsledek násobku kompetencí a motivace. Je-li jedním z činitelů nula, celý výsledek je nulový (Říčan, 2009, str. 178). V prostředí školství můžeme uvést jako příklad situaci s výukou jazyků. Pro nedostatek aprobovaných pedagogů jsou učitelé vedením školy nuceni vyučovat například anglický jazyk, ačkoliv jejich kompetence (aprobace) je zcela odlišná. Výsledkem je ztráta motivace na straně učitele a nespokojenost žáků a rodičů na straně druhé. Takovou situaci je možné označit za demotivační.

Následující text je zaměřen na podrobnější popis vybraných prvků nemateriální motivace. Popsána bude kontrola a hodnocení pracovníků, poskytování zpětné vazby, konstruktivní kritizování, vyslovování pochval a projevy uznání. Dále bude vysvětlena souvislost stavu flow s pracovním procesem a způsob, jakým jej lze v organizacích podnítit.

### **2.1.1 Kontrola a hodnocení pracovníků**

Kontrola zaměstnanců je nedílnou součástí řízení ve společnosti. Hlavním smyslem kontroly je včasné rozpoznání nedostatků, informování pracovníků a umožnění nápravy. Urban vidí kontrolní činnost jako důležitý prostředek motivace vzhledem k tomu, že pokud si vedení všimá plnění zadaných úkolů a zaměstnanci o průběžné kontrole vědí, mají sklon pracovat důsledněji a odpovědněji. V opačném případě mohou plnění úkolů odkládat nebo úkoly neplnit. Kontrolu je nutné provádět citlivě, nevyhledávat chyby záměrně a nepoužívat kontrolu jako nástroj manipulace nebo šikany pracovníků. Vedení by mělo projevovat důvěru ve schopnosti zaměstnanců a kontrolu provádět v závislosti na povaze a složitosti vykonávané práce. Je třeba zohlednit i stupeň zkušeností zaměstnanců. U začínajících učitelů bude intenzita vyšší než u pedagogů s dlouholetou



praxí. Jak dále Urban popisuje, je vhodné uplatňovat politiku otevřenosti tak, aby v případě nesrovnalostí či nutnosti konzultace složitějších úkolů mohli pracovníci vedení kontaktovat a neměli obavy, že jim podpora nebude poskytnuta. Nejvhodnější je sledování primárně pozitivních výsledků – tedy situací, kdy se pracovníkovi daří zadané úkoly plnit. Takové hodnocení má jednoznačně motivační účinek. (Urban, 2017, str. 61, 63)

### **2.1.2 Zpětná vazba**

Poskytování zpětné vazby je jeden z nejdůležitějších motivačních nástrojů v pracovním procesu i v osobním životě. Informace o našem chování a jednání získáváme prakticky denně od osob v našem okolí. Na základě těchto informací můžeme zpětně posuzovat, jak nás lidé okolo nás vnímají, čeho si cení a co naopak odsuzují. Pomocí zpětné vazby dostáváme možnost vidět sebe očima druhých lidí, poskytuje nám pohled zvenčí, kterého nejsme sami schopni.

Zpětnou vazbu označuje Armstrong za klíčový proces řízení pracovního výkonu. Uvádí, že může být poskytována formálně i neformálně vedením společnosti a dodává, že i pracovníci mohou poskytovat zpětnou vazbu sami sobě. Dělí zpětnou vazbu na pozitivní (v případě úspěšného zvládnutí úkolu), konstruktivní (poskytování rad) a negativní (v případě chybného provedení úkolu). Chyby v úsudku a nedostatky při provádění úkolů je třeba vidět jako příležitosti k učení a rozvoji, nesmí se stát předmětem obviňování. (Armstrong, 2011, str. 121). Poskytování zpětné vazby není pouhým kritizováním či vychvalováním činnosti sledované osoby. Poskytování zpětné vazby má svá daná pravidla a k tomu, aby byla efektivní, je zapotřebí tato pravidla dodržovat. Tureckiová popisuje efektivní zpětnou vazbu takto:

- je specifická a konkrétní, zaměřená na fakta
- je názorná, uvádí příklad situace, ke které dáváme zpětnou vazbu
- zdůrazňuje především silné stránky a poskytuje návod k rozvoji
- vyjadřuje důvěru a podporu
- je respektující a bere ohled na city a postoje příjemce
- zohledňuje schopnosti a možnosti příjemce

- je zaměřená na změnu pozitivním směrem

Abychom mohli zpětnou vazbu dobře přijmout, je třeba dodržovat následující pravidla:

- aktivně naslouchat a projevit porozumění
- hlídat adekvátnost neverbálního projevu
- upřesňovat souvislosti v případě nedorozumění
- zajistit si dostatek času na zpracování zpětné vazby
- promyslet si reakci na zpětnou vazbu

(Tureckiová, 2007, str. 66-67)

Z časového hlediska je nejefektivnější zpětná vazba poskytnutá okamžitě. Druhým důležitým časovým faktorem je její pravidelnost. Periodické poskytování hodnocení činnosti zaměstnance může pomoci odhalit příčiny nespokojenosti a pracovat na jejich odstranění.

### **2.1.3 Kritika, pochvala, projev uznání**

Pokud je nezbytné vyjádřit pracovníkovi kritiku, Medzihorský považuje za nejlepší způsob využití tzv. „sendviče“. Metoda sendviče má 3 kroky. Nejdříve projevíme uznání, musíme být konkrétní, uvedeme, čeho si na pracovníkovi vážíme či co se mu podařilo zvládnout bezchybně. Následuje popis chyby (kritizujeme pouze jednu konkrétní věc). Poté je třeba pracovníka pozitivně nastartovat k nápravě, povzbudit, projevit důvěru v to, že sdělenou chybu dokáže odstranit (Medzihorský, 2017). K tématu kritiky dodává dále Urban, že společný rozbor příčin nedostatků a snaha o nalezení východiska by měla být součástí poskytování negativní zpětné vazby. Vystavení pracovníka silnému emociálnímu tlaku má za následek jeho demotivaci a může být silně kontraproduktivní nebo vést ke ztrátě sebedůvěry. Zaměstnanec by měl mít jistotu, že ví, co od něj vedení očekává. Nejefektivnější je navést zaměstnance takovým směrem, aby způsob řešení našel a formuloval sám (Urban, 2017, str. 67).

Vyslovování pochvaly má svá pravidla stejně jako kritizování. I zde je třeba dát pozor na to, aby pochvala byla adresná a konkrétní. Měla by být spojena s otázkou a prostorem pro

sebeepochvalu, např. „jak se ti to povedlo?“ Vedení by mělo aktivně vyhledávat příležitosti pro pochvalu a o výkon zaměstnance se skutečně zajímat. Chválení může být specifické a přesto krátké, není třeba situaci dopodrobna rozebírat (Medzihoský, 2017). Ačkoliv slovní ocenění práce zaměstnance patří k nejméně nákladným a nejvíce účinným nástrojům motivace, mnozí vedoucí pracovníci zapomínají chválit. Je mnoho situací, kdy pracovník v rámci své placené práce překonává nečekané překážky a vyvíjí větší úsilí, než má uvedeno v popisu práce. K tomu Urban uvádí, že zaměstnavatelé a vedoucí, kteří účinky pochvaly podceňují, snižují v očích pracovníků i význam své vlastní osoby (Urban, 2017, str. 73). Různí autoři uvádí, že pochvalu je vhodné vyslovit před ostatními či zveřejnit jiným způsobem, například ve firemním časopise (BrainTools.cz, Trojanová, Urban). Tomuto názoru lze oponovat. Na základě provedeného výzkumu v Základní a Mateřské škole Pičín je možné konstatovat, že toto tvrzení pro pracovníky ve zkoumané organizaci neplatí. Nadpoloviční většina (10 ze 14) zaměstnanců zmíněné školy preferuje pochvalu spíše v rámci soukromého rozhovoru s ředitelkou před jejím vyslovením na poradě či na veřejnosti (viz výsledky části 2 dotazníkového šetření, otázka 4).

Yveta Rychtaříková v knize *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci* píše, že celosvětově se chválí málo a v Čechách ještě méně. Zamýšlí se nad příčinou, proč chválíme tak málo. Domnívá se, že svoji roli hraje výchova a národní kultura, kterou považuje za spíše kritizující než chválící. Tendence spíše kritizovat nebo chválit uvádí na příkladu „správného Čecha“, který v případě, že se mu 99 % věci líbí, kritizuje právě to 1 %, které v pořádku není. Nabádá čtenáře k tomu, aby chválili jakoukoliv dobře odvedenou práci, nejen mimořádné výkony (Rychtaříková, 2008, str. 103-104).

#### **2.1.4 Stav flow a práce**

Mihaly Csikszentmihalyi uvádí, že pocity provázené pracovní činností jsou ovlivněny třemi faktory. Jako první zmiňuje skutečnost, jaká práce je v daný okamžik k dispozici. Uvádí, že ve škále různých zaměstnání jsou hlavním určujícím faktorem motivace pracujících objektivní podmínky pracoviště. Druhým faktorem jsou hodnoty, které zaměstnanec své činnosti připisuje a zároveň odraz těchto hodnot v dané kultuře. Pokud je zaměstnání bráno společností jako hodnotné, mají jedinci tendenci považovat danou práci za atraktivnější. Nejspokojivějším jsou pak taková povolání, která dodávají životu

jednotlivce i komunity důležitost. Třetím signálem, že je daný zaměstnanec motivován, je jeho postoj, který k práci zaujímá. Csikszentmihalyi podotýká, že i jednotvárné a málo inspirující činnosti lze považovat za osvobozující, pokud v nich daný člověk takové hodnoty najde. Manažeři, kteří chtějí budovat organizaci s motivovanými pracovníky, mají při rozvoji lidského kapitálu za úkol:

- vytvořit co nejvýhodnější objektivní pracovní podmínky
- nabídnout zaměstnanci smysluplnou a hodnotnou pracovní náplň
- vybírat a odměňovat jedince, kteří prožívají stavy flow, a tím zlepšit týmovou atmosféru v celé organizaci

Ideální situace kombinuje všechny zmíněné kroky a směřuje k vybudování firmy plně motivovaných lidí. Potíže, se kterými se setkáváme v současných zaměstnáních, se vyskytují v různé míře napříč spektrem lidské výdělečné činnosti, mají ale mnoho společného. Můžeme vyzorovat, že mnohá povolání nejsou schopna předložit pracovníkovi jasný cíl, se kterým by byl schopen se ztotožnit. Vedení společnosti neposkytuje zpětnou vazbu v dostatečné kvalitě a množství, úkoly a s nimi spojené dovednosti potřebné na jejich zvládnutí nejsou v rovnováze. V některých zaměstnáních pracující postrádají možnost mít svoji práci pod kontrolou a v neposlední řadě ne všechna povolání umožňují jedincům flexibilně a rovnovážně využívat svůj čas. Přesto autor vyslovuje překvapení nad tím, jak časté stavy flow na pracovištích jsou. Manažerům doporučuje umožnit zaměstnancům především růst. Doporučuje nastolit podmínky, které jim stavy flow usnadní, například přiměřeným uzpůsobením pracovního prostředí, úpravou pracovní doby, případně i ulehčením přístupu k práci (firemní mikrobuse místo dojíždění). Vedení nesmí zapomenout na sladění úkolů s dovednostmi lidí, udržení emocionálního klidu na pracovišti a samozřejmě ani na správně prováděnou zpětnou vazbu (Csikszentmihalyi, 2017, str. 97-98, 104-108, 126-143).

## **2.2 Materiální motivace v pracovním procesu**

Úkolem finančního odměňování má být získání a udržení kvalitních pracovníků, podpora jejich výkonů a produktivity při současném zachování spravedlnosti v odměňování. Motivační účinky materiálního hodnocení považují za diskutabilní. Řada teorií i autorů

s peněžním podněcováním ve smyslu motivace nesouhlasí. Například Herzberg řadí mzdu a hmotné benefity mezi hygienické faktory neboli dissatisfactory, Medzihorský považuje za motivační pouze výhled finančních prostředků na účtu, nikoliv mzdu jako takovou (Medzihorský, 2017). Mzdu je možné považovat za motivační pouze v širším kontextu podmínek a sociálního postavení jedince, kdy například v první a poslední fázi kariéry, při zakládání rodiny nebo výstavbě vlastního bydlení bude mít potřeba peněz mnohem větší vliv na výkon zaměstnance než v ostatních situacích. Finanční odměna může být i silně demotivační, pokud není individuálně rozlišena dle výkonu zaměstnance. Toto individuální rozlišení může ředitel školy provádět pomocí mimořádných odměn. K formám materiální motivace řadíme:

- základní či pevnou mzdu
- odměny vázané na osobní schopnosti
- pohyblivou či výkonovou složku mzdy
- mzdové příplatky
- zaměstnavatelské výhody
- motivační benefity

(Urban, 2017, str. 117-118)

Využití jednotlivých složek hmotné stimulace závisí na konkrétních podmínkách a předpisech platných pro organizaci a na druhu práce, kterou zaměstnanec vykonává.

Odměňování ve veřejném školství se řídí především §122 Zákoníku práce, podle kterého zaměstnancům určuje plat zaměstnavatel (ředitel školy) a to s ohledem na další platná vládní nařízení a případně v mezích kolektivní smlouvy, je-li ve škole mezi odbory a zaměstnavatelem uzavřena. Zaměstnanci školy jsou v souladu s §123, odst.2 Zákoníku práce nejdříve zařazeni do příslušné platové třídy podle druhu práce, poté jsou v souladu s odstavcem 4 téhož paragrafu zařazeni do platového stupně. Z uvedeného povinného postupu lze vyvodit, že ředitel neurčuje plat zaměstnanců libovolně ani na základě vlastního rozhodnutí. Konečnou výši platu ovlivňuje kromě platových tarifů i tzv. nadtarifní složka platu, která má dvě části – nárokovou a nenárokovou. Bližší určení

používaných nárokových a nenárokových složek ve zkoumané organizaci je uvedeno v kapitole 3.5.2.

Současné trendy ve finančním odměňování pracovníků směřují k odměňování na základě znalostí a schopností, roste i význam výkonového odměňování a využívání různých frekvencí ve vyplácení výkonové složky. V oblasti školství jsou možnosti hodnotit přímý výkon pracovníků omezené. Základní výše platu je určena tarifem a nelze ji výkonem ovlivnit. Ředitel školy může finančně ocenit výkon učitele mimořádnou odměnou např. po provedené a se zaměstnancem rozebrané hospitaci<sup>4</sup>, za nadstandartní estetický vzhled třídy, za osobní iniciativu při zajišťování školních projektů, za vedení a organizaci mimoškolních aktivit, např. besídky a soutěže a další aktivity. Učitelům může být přiznán osobní příplatek např. za vedení kabinetu s pomůckami, péči o školní knihovnu, práci ve ztížených podmínkách (doprovod školní skupiny na plavání, bruslení), vedení zájmových kroužků nebo práci se žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Obdobným způsobem je možné přiznávat osobní příplatky a mimořádné odměny i nepedagogickým pracovníkům, s přihlédnutím ke specifikům jejich pracovní náplně.

### 2.3 Demotivátory ve školském prostředí

Dosud jsem se zabývala motivačními a stimulačními prvky v souvislosti s pracovním procesem. V každé organizaci nalezneme i faktory, které motivaci brání nebo ji negativně ovlivňují. Zlámal ve svém článku pro časopis *Technológia vzdelávania Od demotivace k motivaci pedagogického sboru* (2007) uvedl, že faktory negativně působící na pedagogický sbor a jejich výkony lze nalézt v každé vzdělávací instituci. Tyto faktory nazývá demotivátory. Patří mezi ně neopodstatněné změny prováděné bez předchozího vysvětlení, rozpory mezi cíli školy a osobními cíli učitelů, porady bez efektu, pokrytectví, vnitřní intriky, ztráta sebeúcty učitelů, nedostatek informací a další. Autor zmiňuje relevantnost článku hlavně pro velké školy. Kromě Zlámalem zmiňovaných demotivačních prvků je možné doplnit výskyt šikany ze strany nadřízeného nebo kolegů

---

<sup>4</sup> návštěva ve vyučovací hodině

a manipulaci, např. směrem k výuce předmětů, ke kterým učitel nemá potřebné kompetence (aprobaci).

V průběhu pozorování a z neformálních rozhovorů uskutečněných v rámci působení v ZŠ a MŠ Pičín byly v organizaci zaznamenány následující demotivátory: pocit příliš častých nařízení a změn ze strany MŠMT včetně nutnosti písemné dokumentace a pocit devalvace postu učitele v očích rodičů a žáků i široké veřejnosti. Jako další demotivační prvek byl pozorován pocit křivdy při setkání se s výrokem, že vesnické málotřídní školy jsou podřadnější než školy ve městech. Tento stereotypní chybný úsudek je častým projevem převážně ze strany rodičů. U některých pedagogů se objevují znaky syndromu vyhoření. Další negativní faktory zaznamenány nebyly.

Možný výskyt demotivačních faktorů ve zkoumané organizaci (nepřátelská atmosféra na pracovišti, neohlášené změny v organizaci, nedostatek včasných informací a nedůvěra) byl předmětem otázek výzkumného šetření viz Dotazník část 1, otázky 3, 4, 9 a část 2, otázky 5 a 8.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

### 3.1 Příspěvková organizace ZŠ a MŠ Pičín

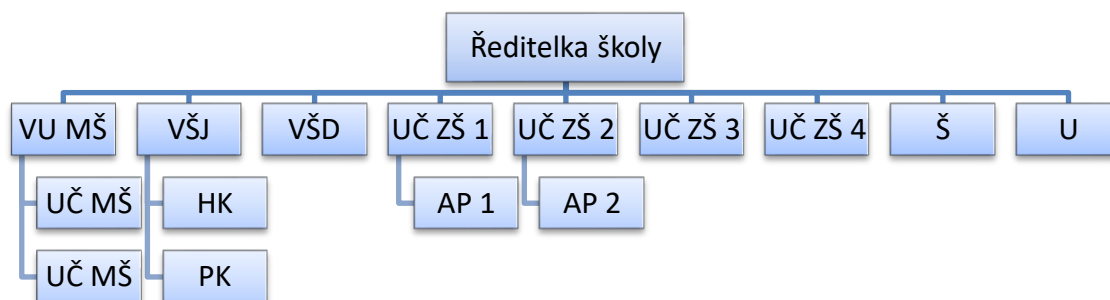
Základní škola a Mateřská škola Pičín je málotřídní škola, nachází se v centru obce Pičín v okrese Příbram. V obci žije 662 stálých obyvatel (ČSÚ, 2019). Zřizovatelem školy je obec, právní subjektivitu získala škola v roce 2001. Ve školním roce 2018/2019 poskytovala organizace základní vzdělávání 49 žákům, v předškolním vzdělávání 42 žákům. Škola vykonává činnost základní školy (ZŠ), mateřské školy (MŠ), školní družiny (ŠD) a školní jídelny (ŠJ). MŠ je dvoutrídní a plně využívá povolenou kapacitu 42 žáků, ZŠ pak ve třech třídách naplňuje kapacitu ze 70 %. Škola vzdělává žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, podporuje vzdělávání podle individuálního vzdělávacího plánu (tzv. domácí vyučování), někteří z žáků jsou vzděláváni v zahraničí.

### 3.2 Personální situace v ZŠ a MŠ Pičín

V Základní a Mateřské škole Pičín pracovalo ve školním roce 2018/2019 celkem 16 zaměstnanců, z toho pedagogických pracovníků bylo 9 plus 2 asistentky pedagoga. Jedna učitelka ZŠ je v současné době na mateřské dovolené. Organizačně se jedná o strukturu se širším rozpětím řízení. Mezi provozními zaměstnanci školy byla vedoucí školní jídelny, kuchařka, pomocná kuchařka, školnice a uklízečka. Zaměstnanci tvoří ze 100% ženy. Věk pracovníků se pohyboval od 24 do 57 let. Délka praxe ve školství se nacházela v rozmezí 2 až 28 let (zdroj: dokumentace školy). Organizační strukturu znázorňuje obrázek č. 3.



Obrázek č. 3: Organizační struktura ZŠ a MŠ Pičín



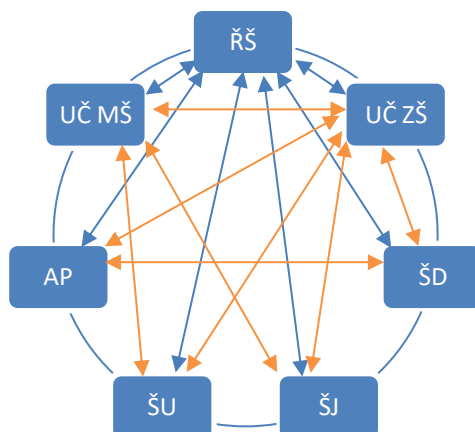
VU MŠ – vedoucí učitelka mateřské školy, VŠJ – vedoucí školní jídelny, VŠD – vedoucí školní družiny, UČ ZŠ – učitelka základní školy, UČ MŠ – učitelka mateřské školy, U – uklízečka, Š – školnice, HK – hlavní kuchařka, PK – pomocná kuchařka, AP – asistent pedagoga

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3 Komunikační vazby v ZŠ a MŠ Pičín

Výraz *komunikace* vznikl z latinského *communicare*, přeloženo jako „něco společně sdílet, činit společným“ (Vybíral, 2009, str. 25). Vzájemné sdílení informací vystihuje způsob předávání informací v ZŠ a MŠ Pičín. Zaměstnanci využívají formální i neformální komunikační kanály, informace se šíří horizontálně, vertikálně i diagonálně. Jedná se o komunikační strukturu typu síť. Jako překážky v komunikaci se objevují občasné nedostatky plynoucí z osobnostních rysů jednotlivých pracovníků a nepřesnosti způsobené komunikačními šumy jak vnějšími, tak vnitřními. Jedná o komunikaci rychlou, a i přes drobný nesoulad v obsahu informací, způsobený komunikačními šumy a povahou účastníků, jsou jednotliví členové se stavem komunikace spokojeni (zdroj: neformální rozhovory autorky s členy pedagogického sboru a ostatními pracovníky). Včasná informovanost o skutečnostech, týkajících se interních záležitostí školy a dalších skutečností směrem od vedení k zaměstnancům i zpět, je dále zkoumána v rámci rozhovorů a dotazníkového šetření.

Obrázek č. 4: Možné komunikační vazby v ZŠ a MŠ Pičín



ŘŠ – ředitelka školy, UČ MŠ – učitelky MŠ, UČ ZŠ – učitelky ZŠ, ŠD – družinářka, AP – asistentky pedagoga, ŠJ – kuchařky a vedoucí školní jídelny, ŠU – školnice a uklízečka

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4 Ředitel málotřídní školy

Statutárním orgánem školské právnické osoby je ředitel a ze své funkce rozhoduje ve věcech školské právnické osoby (Školský zákon, §131, odst. 1, upraveno). Ředitel málotřídní školy se od ředitele školy s oběma stupni základního vzdělávání liší. Zatímco ředitel velké školy má pro výkon své funkce k dispozici zástupce, většinou zvláště pro první i druhý stupeň, případně ještě statutárního zástupce, ekonoma, sekretářku či sekretářky, vedoucí školní družiny i školní jídelny, školskou radu a další, ředitelka málotřídní školy výše uvedené osoby většinou k dispozici nemá (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010). Suma znalostí, dovedností a osobních dispozic i vloh ředitele málotřídní školy je shodná s manažery jiných organizací. Ředitel málotřídní školy však není osvobozen od poměrně vysokého vyučovacího úvazku (dle počtu tříd školy, v posuzovaném případě dvanáct hodin přímé vyučovací činnosti), na rozdíl od ředitelů velkých škol, kteří učí v rozsahu od pěti do sedmi vyučovacích hodin týdně (Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. upraveno). Rovinu manažerskou a učitelkou v této pozici není možné od sebe účinně oddělit, množství řídicí činnosti v mnoha případech převažuje. Častým důsledkem jsou přesčasové hodiny, které nejsou v hodnocení ředitele zohledněny (zdroj: vlastní pozorování a neformální rozhovory s ředitelkou školy). Trnková, Knotová

a Chaloupková ve své publikaci *Málotřídní školy v ČR* přibližují další specifika, příznačná pro vesnickou málotřídní školu – typově shodnou se ZŠ a MŠ Pičín. Mimo jiné uvádí, že ředitel málotřídní školy kromě každoročního boje o splnění počtu žáků pro jednotlivé ročníky, zajišťuje vhodnou skladbu pedagogů a jejich dostatek, nad rámec běžných provozních záležitostí má za úkol vybavit školu materiálně, aktivně vyhledávat další finanční zdroje, provádět veškeré administrativní úkony (ve stejném množství, jaké je obvyklé pro školu s oběma stupni vzdělávání), řešit legislativu spojenou s chodem školy, vyplňovat statistická hlášení, zpracovávat projekty, vést porady a tento výčet není konečný. Tvrzení výše jmenovaných autorek se shodují s informacemi, získanými v průběhu neformálních rozhovorů s ředitelkou školy a z provedeného pozorování (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, str. 146–154). Z dotazníkového šetření, jimi uskutečněného, dále vyplynula informace o průměrné „životnosti“ ředitele málotřídní školy – ve většině případů dotazovaných se jednalo o dobu osmi let.

### **3.5 Personální činnosti v ZŠ a MŠ Pičín**

Ředitel provádí v rámci personální práce řadu jednotlivých personálních činností. V souladu s potřebami školy činí následující:

- tvoří, analyzuje, specifikuje pracovních místa
- plánuje (počty zaměstnanců, kvalifikaci, rozvoj)
- získává a přijímá zaměstnance
- řídí finanční odměňování pracovníků
- hodnotí zaměstnance
- zařazuje zaměstnance
- pečuje o pracovní vztahy
- zajišťuje příznivé pracovní prostředí – pracovní klima
- eviduje pracovníky, případně vede personální informační systém
- motivuje pracovníky

(Koubek, 2011, str. 13-42 upraveno)

Vybraným personálním činnostem je věnována následující část práce.

### **3.5.1 Hodnocení zaměstnanců v ZŠ a MŠ Pičín**

Hodnocení zaměstnanců patří mezi manažerské dovednosti, jako jeden z velmi účinných nástrojů vedení týmu, motivace a kontroly jejich práce. Hodnocení musí vycházet ze strategie školy a respektovat její cíle. Cílem hodnocení zaměstnanců je poskytnout jim přímou zpětnou vazbu, zajistit možnosti pro jejich další rozvoj, zvyšovat či udržovat kvalitu výuky, udržovat zdravé pracovní klima na pracovišti, získávat přehled o názorech pracovníků, motivovat zaměstnance k co nejlepšímu výkonu, stanovovat podklady pro finanční hodnocení (přednáška Vzdělávacího institutu Středočeského kraje<sup>®</sup>, 2017).

Hodnocení pracovníků v posuzované základní škole probíhá na formální a neformální rovině. Mezi neformální hodnocení můžeme zařadit okamžitou zpětnou vazbu bez písemného záznamu. Toto hodnocení probíhá v rámci každodenních činností a komunikace, většinou je neveřejné. K formálnímu hodnocení patří hospitace v hodinách učitelů, zpravidla jednou ročně (zdroj: analýza dokumentace školy), ústní poznámky k odvedené práci a další činnosti v rámci pravidelných pedagogických a pracovních porad, dvakrát ročně. V systému hodnocení pedagogických pracovníků chybí pravidelné hodnotící pohovory a zpracovaná metodika vedení pedagogů ke zvyšování kvality poskytovaného vzdělávání (Inspekční zpráva ČŠI<sup>5</sup>, 2016). ČŠI ve zprávě ocenila funkčnost předávání informací v rámci školy, vytýká však ředitelce nedostatečně účinnou kontrolní činnost v rámci subjektu.

### **3.5.2 Finanční odměňování zaměstnanců v ZŠ a MŠ Pičín**

Zaměstnanci školy jsou finančně hodnoceni dle Zákoníku práce §122 a Nařízení vlády č.341/2017 Sb. (tzv. tarifní tabulkové platy). Platový stupeň je zaměstnancům určován dle kvalifikačních předpokladů, pracovního zařazení a délky praxe. Plat je určen dle tarifů a dále obsahuje nárokové a nenárokové složky. Do nárokové složky patří plat dle tarifu, příplatek za vedení zaměstnanců, třídnictví, za pedagogickou činnost nad stanovený rozsah a další, nenároková část finanční odměny pak sestává z osobního ohodnocení a

---

<sup>5</sup> Česká školní inspekce ČR

odměn (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, kap. 4.3.3-4.3.5) Jak vyplývá z rozhovoru s ředitelkou školy, mimořádné odměny jsou co do používání nejsnazším nástrojem finančního hodnocení v rukou ředitele a v posuzované škole jsou využívány v plné míře.

Plat zaměstnancům stanovuje ředitelka školy na základě pokynů zřizovatele a nařízení vlády uvedeného výše. Plat ředitele školy určuje zřizovatel s ohledem na platná nařízení vlády. Ředitelka dodržuje zásadu rovnosti odměňování podle Listiny základních práv a svobod.

### **3.5.3 Motivační prvky nehmotné povahy používané v ZŠ a MŠ Pičín**

Z rozhovoru s ředitelkou školy a z osobního pozorování vyplynulo, že ředitelka využívá k nehmotné motivaci především okamžitou zpětnou vazbu, veřejné i neveřejné pochvaly a v přiměřené míře i kritiku, deleguje pravomoci, aktivně podporuje zaměstnance v dalším vzdělávání a růstu a v neposlední řadě jde všem zaměstnancům příkladem v pedagogické činnosti i osobnostně. Udržuje příjemné pracovní prostředí, klidnou a podnětnou pracovní atmosféru, vhodně organizuje činnost školy a ovlivňuje tím celkovou pozitivní náladu na pracovišti. V rozhovoru sama ředitelka hodnotí atmosféru ve škole jako živou, ale podnětnou a přátelskou. Ředitelka školy je oporou pedagogického sboru ve styku se zřizovatelem, rodiči i žáky.

Mezi motivačními prvky, využívanými v ZŠ a MŠ Pičín, je možné zahrnout i způsob vedení školy. Na základě pozorování práce ředitelky lze školu zařadit do kategorie „Škola vedená demokraticky životu blízkým způsobem“ (Kašpárková, 2003, str. 215-216). Práce ředitelky odráží specifika uvedená Kašpárkovou – spolupracuje se všemi skupinami zákazníků školy (žáci, zřizovatel, rodiče), hledá společně s učiteli inovativní metody a navrhuje moderní formy výuky, respektuje moderní technologie a aktivně je využívá nejen pro výuku, ale ulehčuje jimi i samotnou práci pedagogů (například elektronické třídnice, interaktivní materiály, kros-kurikulární výuka, online konzultace).

### 3.5.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v ZŠ a MŠ Pičín

„Ředitelka vytváří podmínky pro DVPP. Pozitivní je, že do vzdělávacích akcí se zapojují všichni pedagogové“ (Inspekční zpráva, ČŠI, 2016, str. 3). Školení a vzdělávací akce předkládá ředitelka školy vždy s dostatečným předstihem, pomáhá při rozhodování o vhodnosti jednotlivých kurzů, ve většině případu respektuje rozhodnutí pedagogického pracovníka. K citaci ze zprávy školské inspekce je třeba dodat, že doplňkového vzdělávání se účastní většina zaměstnanců školy, nejen pedagogický sbor. Například vedoucí školní jídelny se zúčastnila ve školním roce 2017/2018 Krajské konference hromadného stravování, absolvovala školení pro vedoucí školních jídelen a další školení. Kuchařky se rovněž pravidelně účastní odbornostních školení ke zvyšování kvalifikace. Ostatní nepedagogičtí pracovníci se zapojují do naplňování vzdělávacích cílů školy v rámci svých možností, účastní se všech aktivit pořádaných školou. Tímto způsobem zapojování všech pracovníků ředitelka školy aktivně podporuje pocity sounáležitosti s týmem, buduje sociální vztahy a udržuje pozitivní atmosféru v celém pracovním týmu. Ředitelka také vhodným způsobem upravuje pracovní povinnosti jednotlivých učitelů a vzájemné zastupování tak, aby další vzdělávání jednotlivých zaměstnanců nenarušilo harmonogram školy (zdroj: analýza dokumentace školy, rozhovor s ředitelkou školy, pozorování).

Z pozorování a rozhovorů školy dále vyplynulo, že zaměstnanci nemají příliš možností ke kariérnímu růstu v rámci školy. Pro některé pozice, např. zástupce ředitele, není v organizační struktuře vytvořen prostor. Učitelky v mateřské škole mohou usilovat o pozici vedoucí učitelky, současná vedoucí učitelka dosahuje důchodového věku a uvažuje o odchodu. Učitelky v základní škole mohou, v okamžiku vyhlášení nového konkursního řízení zřizovatelem nebo na podnět ČŠI, usilovat o pozici ředitele školy.

## **4 METODIKA A POSTUP VÝZKUMU**

### **4.1 Cíl šetření a výzkumný předpoklad**

Cílem práce bylo zjistit, jaký vliv mají na zaměstnance Základní školy a Mateřské školy Pičín prvky nehmotné motivace, uplatňované vedením školy a jaký vliv mají prvky motivace finanční povahy. Výzkumné šetření mělo za úkol potvrdit či vyvrátit předpoklad, že osobnost vedení školy, spolu s uplatňovaným systémem nemateriální motivace, ovlivňuje výkon zaměstnanců více než motivace hmotná.

### **4.2 Metodika a postup práce**

Pro bakalářskou práci byla zvolena kombinace kvantitativní a kvalitativní metody výzkumu. Z kvantitativních metod byl vybrán dotazník s posuzovacími škálami, řazením odpovědí dle důležitosti a dichotomickými otázkami s možností volby ano/ne. Z kvalitativních metod byla vybrána metoda rozhovorů, a to s ředitelkou školy, dvěma učitelkami, asistentkou pedagoga a nepedagogickým pracovníkem. Šetření bylo doplněno analýzou dokumentace školy.

Rozhovor s ředitelkou školy proběhl dvanáct měsíců před ostatními rozhovory, v červnu a červenci 2019. Jednalo se o strukturovaný rozhovor s předem připravenou sadou otázek. Okolnostem rozhovoru s ředitelkou školy je věnován samostatný oddíl v další části bakalářské práce. V rozhovoru byla použita kombinace otevřených a uzavřených otázek. Otázky jsou uvedeny v příloze A. Přepis rozhovoru je uveden v kapitole 4.5.1.

Další rozhovory probíhaly v měsících červen-červenec 2020. Jednalo se o strukturované rozhovory s otevřenými otázkami (Hendl, 2016, str. 177). Původně plánované provedení rozhovorů v měsících březen–květen 2020 bylo narušeno nařízením vlády ČR o nouzovém stavu díky virovému onemocnění COVID-19 a nutností dodržovat režim s nouzovým stavem spojený.

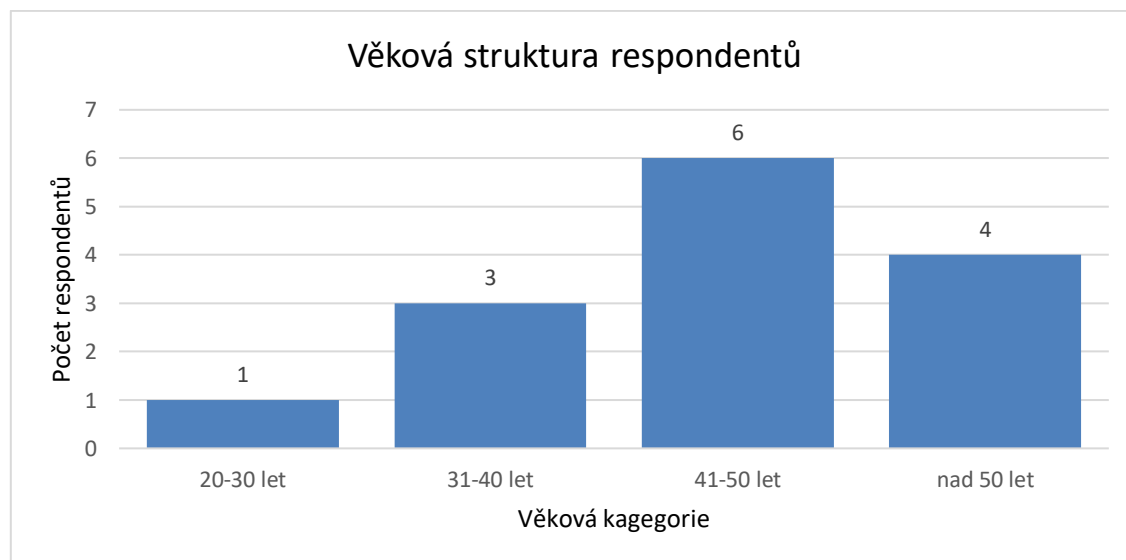
Respondenti nesouhlasili s pořízením zvukového záznamu, z rozhovorů byl pořízen písemný záznam. U rozhovorů s učitelkami ZŠ, asistentkou pedagoga a nepedagogickým

pracovníkem byly použity stejné otázky. Rozhovory byly vedeny s ohledem na dotazníkové šetření, v případě nejasné nebo neurčité odpovědi byla položena doplňující otázka. Uvedený způsob byl zvolen z důvodu možnosti zaznamenané odpovědi s dotazníkovým šetřením porovnat. Soubor základních otázek pro rozhovory je uveden v příloze B. Přepis rozhovorů je uveden v kapitolách 4.5.2–4.5.5.

### 4.3 Soubor respondentů dotazníkového šetření

Šetření pomocí dotazníku se zúčastnili všichni zaměstnanci Základní školy a Mateřské školy Pičín, kromě ředitelky školy a autorky bakalářské práce – celkem čtrnáct osob. Pedagogický sbor mateřské školy je plně aprobován. V pedagogickém sboru základní školy jsou všechny učitelky vysokoškolsky vzdělané, jedna učitelka doplňuje potřebnou kvalifikaci odpovídajícím studiem na vysoké škole. Dotazníky odevzdalo 100 % dotazovaných. Věkové složení respondentů a délka praxe ve školství jsou znázorněny pomocí následujících grafů.

Graf č. 1: Věková struktura respondentů

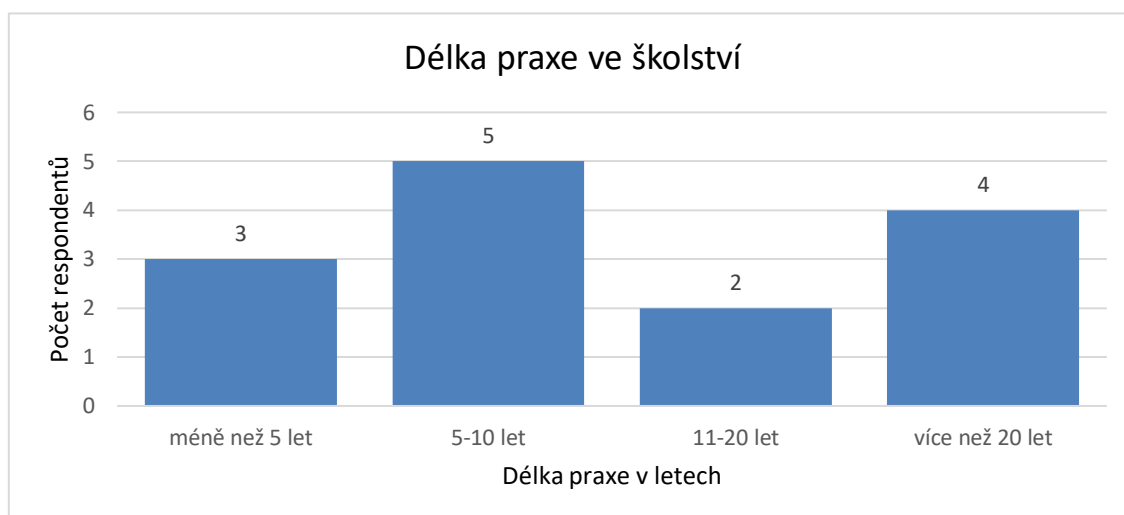


Zdroj: vlastní výzkum



Jeden zaměstnanec je ve věku 20-30 let, tři ve věku 31-40 let, nejvyšší počet respondentů (šest) patří do kategorie 41-50 let a zbývající čtyři jsou starší 50 let.

Graf č. 2 – Délka praxe respondentů ve školství



Zdroj: vlastní výzkum

V oblasti školství pracují tři dotazovaní zaměstnanci méně než 5 let, pět dotazovaných osob pracuje ve školství 5-10 let, dva 11-20 let a zbývající čtyři více než 20 let. Rozložení zkušeností s prací v oblasti školství je celkem rovnoměrné, nejmenší zastoupení má praxe v délce 11-20 let.

#### 4.4 Dotazníkové šetření

Dotazník byl rozdán respondentům osobně v tištěné podobě. Někteří zaměstnanci nebyli nakloněni vyplňování pomocí elektronického formuláře, byla proto zvolena forma, se kterou souhlasili všichni. Formulář po vyplnění respondenti zalepili do přiložené obálky a umístili do schránky ve sborovně základní školy. Dotazníky byly distribuovány v prvních dvou týdnech měsíce prosinec 2019 a ve stejném období je všichni zaměstnanci školy odevzdali.

Dotazník byl rozdělen do čtyř částí. První část dotazníku se týkala osobnosti ředitelky školy. Byla zaměřena na míru souhlasu respondentů s jednotlivými výroky, týkajícími se

jejího pracovního chování jako vzoru pro ostatní zaměstnance, důvěry v podřízené, poskytování zpětné vazby, vnímání práce jednotlivých zaměstnanců, udělování pochval. Dále byla zjišťována vnímaná míra otevřenosti a přístupnosti osoby ředitelky školy, míra rovnosti a spravedlnosti při jednání se zaměstnanci, podpora zaměstnanců v dalším vzdělávání a pocíťovaná míra zapojení zaměstnanců do dění školy. Jedna z otázek se týkala vlivu osoby ředitelky na atmosféru na pracovišti.

Druhá část dotazníku byla věnována subjektivním pocitům respondentů, kdy na číselné hodnotící škále zaznamenávali míru souhlasu s výroky. Výroky se týkaly možnosti uplatnění vlastních nápadů a kreativity, celkové spokojenosti s prací a se vztahy s kolegy na pracovišti. Další otázky byly zaměřeny na osobu ředitelky školy a jejího uplatňování prvků nemateriální motivace – uznání, veřejná či soukromá pochvala a subjektivní pocit vlivu uznání od vedení školy na výkon respondentů. Poslední otázka se týkala názoru zaměstnanců na míru, s jakou se mohou na ředitelku školy spolehnout.

V třetí části dotazníku bylo šest motivačních nástrojů hmotné i nehmotné povahy a respondenti byli požádáni o seřazení uvedených nástrojů podle důležitosti, kterou pro ně představují, a to přidělením bodů od 1 (nejméně důležité) po 6 (nejdůležitější).

Závěrečná část dotazníku obsahovala pět prvků finančních nástrojů motivace včetně dotazu na vliv platového ohodnocení na vyšší výkon zaměstnance. Jednalo se o dichotomické otázky. Respondent volili jednu z možností ano/ne.

#### **4.4.1 Testování a úpravy dotazníku**

Před samotným předáním sestaveného dotazníku bylo třeba provést pilotní ověření, zda je dotazník sestaven tak, aby jej respondenti byli schopni bez obtíží vyplnit, zda je uspořádání otázek logické a zda se neopakují či nepřekrývají. Zkoumán byl rovněž čas nutný k vyplnění dotazníku v písemné podobě (Mulačová, Mulač, 2013, str. 278). O vyplnění dotazníku a připomínky byly požádány tři učitelky z různých málotřídních základních škol v okrese Příbram. Po provedení drobných úprav v zadání otázek (jednalo se zejména o zjednodušení pokynů) byl dotazník vytištěn a rozdán.

#### 4.4.2 Způsob vyhodnocení dotazníku

Údaje z první části dotazníku byly zpracovány následujícím způsobem: u všech otázek byly zjištěny absolutní četnosti. Dále byl vypočten procentuální podíl odpovědí na celkovém počtu a pro každý výrok byla vypracována tabulka. Výsledky byly zaokrouhleny na celá procenta.

Druhá část dotazníku s grafickou hodnotovou škálou byla vyhodnocena tak, že u každého respondenta byla zaznamenána hodnota vyznačená na stupnici. Hodnoty se pohybovaly od 1 do 10. Ze statistických výpočtů byla pro potřeby vyhodnocení použita hodnota *modus*, umožňující nalezení nejčastěji se vyskytující hodnoty. Ta představuje nejtypičtější odpověď na danou otázku. Dále byla vypočtena *směrodatná odchylka*, ke zjištění míry konzistentnosti shromážděných dat. Kombinací faktorů počtu respondentů a konzistentnosti údajů byla vypočtena *standartní chyba střední hodnoty* (SCHSH) pomocí vzorce:

$$SCHSH = \frac{\text{směrodatná odchylka}}{\sqrt{\text{počet testovaných osob}}}$$

Standartní chyba střední hodnoty je v podstatě mírou nejistoty. Je-li hodnota nízká, pak můžeme nasbíraným datům a jejich střední hodnotě důvěřovat, že vypovídají o skutečném stavu situace. Je-li vysoká, je třeba opatrnosti se závěry a zobecňováním. V případě velkého rozptylu dat byly provedeny další statistické výpočty míry centrální tendence – *aritmetický průměr a medián*. Data byla uspořádána a hodnoty odpovědí u jednotlivých výroků byly znázorněny graficky.

Z tabulky ve třetí části dotazníku byly zaznamenány hodnoty pořadí, které respondenti jednotlivým způsobům odměňování a oceňování práce přiřadili. Hodnoty byly zapsány do tabulky, byly vypočteny průměry ze součtů jednotlivých hodnot a z průměrů bylo sestaveno nové celkové pořadí. Pořadí bylo znázorněno pomocí sloupcového grafu.

Závěrečná, čtvrtá část dotazníku, týkající se vlivu finanční motivace, byla vyhodnocena pomocí absolutní četnosti odpovědí *ano/ne*. Bylo vypočteno procentuální zastoupení daných odpovědí z celkového počtu možných. Výsledky byly uspořádány do tabulky.

## **4.5 Rozhovory**

Rozhovorů se zúčastnilo pět osob – ředitelka školy, dvě učitelky základní školy, asistentka pedagoga a školnice. Respondenti nesouhlasili s pořízením zvukového záznamu. Všechny rozhovory byly zaznamenávány průběžně na záznamový arch pomocí kombinace těsnopisu a ručně psaného textu. Kombinovaná metoda záznamu umožnila doslovný přepis rozhovorů. Projev respondentů nebyl očišťován od chyb ve větné skladbě, nebyl převáděn do spisovného jazyka ani jinak stylisticky upravován, ačkoliv to metoda doslovné transkripce umožňuje (Hendl, 2016, str. 212).

Úvodní monolog ředitelky školy, týkající se období 2008–2010, byl zaznamenán formou selektivního protokolu (Hendl, 2016, str. 214). Monolog obsahoval popis situace na začátku výkonu funkce ředitelky. Personální situace a skladba pracovníků nebyla shodná se stavem v době provádění výzkumu. Byly proto zaznamenány pouze relevantní informace, které se vztahovaly ke stylu řízení a vedení pracovníků.

Rozhovor s ředitelkou školy byl vyhodnocen následovně: z rozhovoru byly vypsány jednotlivé prvky finanční a nefinanční motivace a byl zaznamenán výskyt jejich využití. Seznam byl zpracován ve formě tabulky. Subjektivní pocit funkčnosti, vyjádřený v rozhovoru ze strany ředitelky školy, byl porovnán s výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Výsledek je uveden ve slovním hodnocení. Z rozhovorů s ostatními pracovníky byla vybrána klíčová slova pro jednotlivé kategorie otázek. Míra vyjádřeného vlivu na motivaci zaměstnanců byla ohodnocena na stupnici od 0 do 3 dle intenzity, se kterou byla v rozhovorech vyjádřena, kde stupeň 0 vyjadřoval nulový vliv daného prvku motivace, stupeň 3 maximální vliv na motivaci zaměstnance. Hodnoty byly zaznamenány do tabulky a slovně vyhodnoceny.

### **4.5.1 Rozhovor s ředitelkou školy**

Ředitelka ZŠ a MŠ Pičín nastoupila do funkce na základě vyhraného výběrového řízení ve školním roce 2008/2009. V lednu 2010 došlo ke sloučení Mateřské školy Pičín a Základní školy Pičín do jedné organizace. Jako nově nastupující ředitelka převzala vedle řízení základní školy i řízení mateřské školy a školní jídelny. Ředitelka splňuje

všechny kvalifikační předpoklady pro vedoucí pozici. Po skončení prvního funkčního období byla v roce 2015 zřizovatelem znovu potvrzena do funkce.

Rozhovor s ředitelkou školy probíhal ve dvou částech, první ke konci školního roku, druhá v polovině školních prázdnin. Uvedené rozdělení bylo provedeno na základě faktu, že červen je nejrušnějším a nejnáročnějším měsícem v rámci školního roku a míra únavy či stresu by mohla negativně ovlivnit pocity dotazované osoby. Ředitelce byl v úvodu rozhovoru ponechán prostor pro vyjádření k situaci ve škole, připravené otázky byly pokládány a doplňovány dle potřeb a průběhu rozhovoru (Mišovič, 2019, str. 111).

Rozhovor byl zaměřen především na zjišťování informací o chodu školy, atmosféry ve škole, způsobu využívání prvků finanční i nefinanční motivace zaměstnanců, přístupu zaměstnanců k práci i k ředitelce samotné. Ředitelka před rozhovorem zpřístupnila dokumentaci školy k analýze. Rozhovor byl veden v přátelské atmosféře v domácím prostředí.

Ředitelka v úvodu rozhovoru na otázku, jak dlouho působí na postu ředitelky a jaký byl začátek jejího prvního funkčního období uvedla, že před jejím příchodem po vyhraném výběrovém řízení v roce 2009, v době plánovaného sloučení základní a mateřské školy v jeden celek, panovala v organizacích velká rivalita a spolupráce nebyla funkční. Po sloučení se situace dále zhoršila. Původní ředitelka školy odmítla přeražení na jinou pracovní pozici a školu opustila. Odstupující ředitelka mateřské školy, po zrušení pracovní pozice ředitele, se rovněž rozhodla pro rozvázání pracovního poměru a odešla do důchodu. Atmosféra mezi zaměstnanci vykazovala znaky obav z nově nastalého režimu. Zejména učitelky v mateřské škole se obávaly, že nové vedení bude upřednostňovat potřeby základní školy před mateřskou. V počátečním stádiu se proto ředitelka rozhodla investovat finanční prostředky primárně do obnovy zařízení mateřské školy, které bylo staré a nevyhovující. Učitelce, která dle zjištění zajišťovala chod celé školky, ponechala ředitelka maximální prostor pro prosazení vlastních nápadů a vztahy mezi základní a mateřskou školou začaly urovnávat. V dalším roce byla tato učitelka jmenována hlavní učitelkou. Zmíněná zaměstnankyně pracuje ve škole dodnes. Během dvou let se situace stabilizovala a dnes považuje ředitelka celou organizaci za „*jeden organismus, fungující skvěle*“ (označení kolektivu školy v úvodní části rozhovoru). Na

příkladu hlavní učitelky mateřské školy můžeme vidět jeden z důležitých prvků nefinanční motivace, uplatněných ředitelkou, a sice stabilizaci klíčového zaměstnance. Možnost uplatnění a rozvoj schopností, důvěra vedení a styl řízení hrají zpravidla větší roli než stabilizace pomocí platu a zaměstnaneckých výhod (Urban, 2017, str. 109).

Na otázku, zda došlo ke **změně motivace** zaměstnanců za dobu jejího působení, odpověděla ředitelka následovně: *„Pokud se mám tedy vyjádřit ke změně motivace zaměstnanců, tady vidím ten největší pokrok – propojení ZŠ a MŠ komunikačně, kompetenčně a lidsky. Dávala jsem velký pozor na pocity nově nastupujících učitelek MŠ, aby od začátku věděly, že mají ve mně oporu a že nebudu ZŠ nad ně povyšovat ani finančně zvýhodňovat“*. Z této odpovědi vyplývá, že v počátku vedení školy se soustředila na stabilizaci interpersonálních vztahů a stmelení obou kolektivů v jeden funkční celek. Upřednostnila prvky nemateriální povahy.

Na otázku, jaký **motivační program** ve škole využívá a zda jej považuje za dostačující a jaký **nástroj motivace** využívá nejčastěji, odpověděla ředitelka: *„Co se týče motivačního programu – všem vám říkám hned, cokoliv mám na srdci k vaší práci, pochvaly i kritiku, porady nemáme často, ale nejlepší porady a nápady vznikají vždy v přípravném týdnu. Za motivující považuji to, že všichni vědí, že za mnou mohou kdykoliv přijít, v ředitelně se nezavírám a mezi vámi jsem neustále.“* Tato část odpovědi vystihuje situaci v nemateriální části motivačního programu. Z odpovědi je patrné, že ředitelka primárně využívá okamžitou zpětnou vazbu a možnost rychlé konzultace v případě potřeby. Z provedeného pozorování vyplynulo, že ředitelnu zavírá ředitelka pouze v případech, kdy vyřizuje důležité telefonní hovory, například s účetní nebo zřizovatelem školy.

K **materiální části** (mzda, benefity) se vyjádřila ředitelka následovně: *„Co se týče financí, rozdělují všechny odměny mezi zaměstnance, nic nevracíme jako škola.“* Zde byla položena doplňující otázka, zda ředitelka považuje tento postup za typický i pro jiné, jí známé školy. Ředitelka na dotaz odpověděla: *„Rozhodně to není pravidlem. Znáám spoustu ředitelk, jmenovat nebudu, které to těm učitelkám nedají a raději to vrátí. Prostě jim ty odměny nedopřejí.“* **Finanční situaci** dále doplnila slovy: *„Máte příplatky za třídnictví, vedení kroužků, doučování. Nejsem zastáncem osobního ohodnocení uvedeného v platovém výměru, je s tím více starostí než užitku, raději vám všem dávám*

*mimořádné odměny a všichni máte z fondu FKSP<sup>6</sup> 2 % z platu jako příspěvek na stravování. Ředitelka po krátké pauze pokračovala: „Také vám škola platí školení dle vašeho výběru, to všechny nabádám, aby se účastnili alespoň 2x ročně, vždy se snažím upravit vám rozvrhy tak, abyste to stihli, suplování zajišťuji společně s vámi a jsem ráda, že jste se do toho pustily všechny, do dalšího vzdělávání, i když doděláváte vysoké školy a máte málo volného času.“* Tato část rozhovoru specifikuje další prvky **nemateriální motivace** využívané ze strany ředitelky školy (možnost dalšího vzdělávání a s ní související úprava pracovní doby). Následovalo krátké zamyšlení, po kterém dotazovaná dodala: *„A také, to, co si můžete rozhodnout samy, to nechávám na vás, to je také motivace, delegování pravomocí. A určitě všechny víte, že pracuji stejně intenzivně, jako vy všechny, takže osobní příklad?“* (delegování pravomocí, vzájemná důvěra, sounáležitost).

Další tři otázky zjišťovaly **možnost a formu sdělování osobních názorů** zaměstnanci školy, postup v případě **připomínek** k chodu školy a způsob **využívání informací od podřízených** pracovníků ke zlepšení motivace ve škole. Ředitelka uvedla: *„Sdělování osobních názorů a forma? Formou jsou určité osobní konzultace, vždyť stále něco společně řešíme, jsem k dispozici vždy, když neučím. No a připomínky? Pokud někdo něco má, tak prostě přijde nebo to řešíme ve sborovně všechny společně. Připomínky a návrhy dostávám od vás ústně, občas někdo z vás napíše návrh, že bychom mohly něco objednat či zajistit něco, co by nám ulehčilo výuku. Pokud jsou na to peníze, snažím se vám vyhovět. Jak ty informace využívám? Nad každou informací a připomínkou se zamyslím, i když s ní nemusím souhlasit, beru vše v potaz. A v rámci možností řeším, ne?“* Poznámka autorky k situaci: do sborovny chodí i nepedagogičtí pracovníci během dne, včetně kuchařek, pokud cokoliv potřebují k práci.

K **atmosféře** ve škole se ředitelka uvedla: *„Atmosféra ve škole? Já myslím, že pozitivní. Je tu živo, někdy je spěch, ale jinak pohoda.“*

Způsob poskytování **zpětné vazby** zaměstnanců popsala slovy: *„Jak jsem již říkala –*

---

<sup>6</sup> Fond kulturních a sociálních potřeb

*zpětnou vazbu dávám ústně, většinou ihned. V případě porad veřejně, v případě osobních konzultací neveřejně. A kritika? Když se mi něco nelíbí, říkám to hned, nejpozději o přestávce, jak jste zvyklé.“*

Odpovědí na další otázku upřesnila situaci s využíváním **benefitů** ve škole: *„Benefity, už jsem říkala, máme fond odměn, ze kterého škola přispívá na stravné a školení či další vzdělávání. Finančních prostředků je dostatek. Jestli to stačí? Zatím nebyly stížnosti, tak snad je to tak v pořádku. Uvidíme, co nastane po reformě financování školství.“*

**Vztah podřízených k osobně ředitelky** charakterizovala následovně: *„Jaký je vztah podřízených k mé osobě? Myslím, že kladný. Snažím se jít příkladem, tak snad je to vidět.“* (smích)

Na otázku, zda si myslí, že zaměstnanci jsou včas a dostatečně **informováni** o dění ve škole, odpověděla: *„Informace předávám hned, jak je to možné. Pokud jsou závažnější věci, řešíme to na poradách, co se týče akcí školy, plánujeme společně, máme nástěnku pro školu i školku, takže informováni jsou všichni, včetně rodičů a dětí.“*

Na otázku, zda podněcuje zaměstnance ke **zvyšování kvalifikace** řekla: *„Podporuji jakékoliv další vzdělávání, školení, akce. Pokud někdo bude chtít rozšířit si kvalifikaci například o metodiku prevence, to by bylo vhodné, uvidíme. Víím, že dvě z vás studují vysoké školy, probereme to na poradě v srpnu.“* K otázce možného **kariérního růstu** ve škole ještě dodala: *„Vím, že možnosti jsou omezené. Vedoucí učitelka bude odcházet do důchodu, tak bude uvolněné její místo v MŠ. Pak je tady ten zmiňovaný metodik prevence nebo po skončení mého působení – místo ředitele školy.“*

Poslední část otázek, týkajících se možností **realizace** vlastních nápadů a uplatnění **potenciálu** sdělila: *„Vítám každý nápad na zlepšení a zkvalitnění práce, včetně nápadů na ulehčení administrativy. Vždy vás podpořím a co lze realizovat, to umožním. A doufám, že svůj potenciál využíváte naplno!“* (smích)



#### 4.5.2 Rozhovor s učitelkou 1

Respondentka je ve věkové kategorii nad 50 let. Ve školství pracuje 25 let. Ve zkoumané organizaci je 20 let, měla možnost porovnat přístup předchozí ředitelky a chod organizace před rokem 2008. Je vdaná, má 2 dospělé děti, do Základní a Mateřské školy Pičín dojíždí. Má magisterský titul z Filozofické fakulty UK a v červnu letošního roku dokončila magisterské studium učitelství pro 1.stupeň ZŠ. Své práci a přípravě věnuje naprostou většinu svého času.

Na otázku, co ji **přivedlo k práci ve školství** odpověděla: „*Vždy jsem chtěla pracovat s dětmi, již jako malá. Byl to vlastně můj sen. Jen život mi to zamíchal trochu jinak, než jsem původně chtěla. Nakonec ale všechno dobře dopadlo a dělám to, co jsem si přála.*“

K dotazu, co ji nejvíce **motivuje** k tomu, aby v oblasti školství **zůstala**, uvedla: „*Rozhodně prostředí, ve kterém pracuji. Dále pak kolektiv spolupracovníků a také možnost práce v málotřídní škole. Prostředí je rodinné, to je to nejlepší, cítím se mezi vámi všemi skvěle, jako doma. Ve velkých školách to takhle nemají. Co já občas vyslechnu! No, však to sama znáš, vid’? “ Zda by ji nějaká okolnost přiměla **odejít**, k tomu respondentka řekla: „*Pokud bych na tom byla zdravotně špatně, rozhodla bych se pro odchod. Nebo kdybych na to už nestačila silami, nejsem nejmladší. Také kdybych měla nějaké průšvihy, to bych asi musela odejít, že? “ (smích).**

Druhá část rozhovoru se věnovala pracovnímu prostředí. **Pracovní prostředí** charakterizovala respondentka takto: „*Malé prostory naší školy jsou někdy na překážku, dalo by se dělat víc, kdybychom měli větší učebny, ale školu nelze zvětšit. Už jsem si za ta léta zvykla.*“ K **vybavení školy** se vyjádřila: „*Nemám moc možnost porovnávat s jinými školami, ale interaktivní tabule máme, počítače máme, řekla bych, že k práci máme všechno, co potřebujeme.*“ Ke **vztahům s kolegy** uvedla: „*Vztahy s kolegy jsou dobré, jsem spokojená*“. **Vztah s vedením školy** popisuje: „*S vedením školy jsem spokojená, myslím, že naše vzájemné vztahy jsou dobré.*“ Na otázku, zda má možnost **úpravy pracovní doby**, uvedla: „*Úprava pracovní doby? My učitelé na malé škole nemáme prakticky žádnou možnost.*“

Následující dotazy zjišťovaly způsob **projevování uznání a hodnocení práce**. Ke **zpětné vazbě** na její práci se vyjádřila následovně: „*Zpětnou vazbu dostávám většinou ústně, v každodenních rozhovorech s ředitelkou, ale zpětnou vazbu dostávám i od dětí, ty jsou bezprostřední. Od rodičů minimálně. A od kolegů. Od těch také ústně. Jak mě vedení povzbuzuje k práci? Je to formou pochvaly, někdy to vidím i na penězích, někdy mi i pohrozí, když se jí něco nelíbí. A kolegové? Od kolegů je to hlavně pochvala nebo komentář k tomu, co jsem udělala nebo připravila. A jak jsem spokojená s tímhle způsobem? Docela ano, když se mi něco povede, vždy si někdo všimne a když se cítím nejistá, tak mě kolektiv včetně vedení ujistí, že je to dobrý!*“

Čtvrtá část rozhovoru se týkala **osobnosti ředitele** a jeho **vlivu na práci** respondentky. „*Na moji práci má ředitelka dost velký vliv. Je hodně energická, mě energie často chybí, ale ona má stále nějaké nové nápady. A hlavně, i když jsme kamarádky, dokáže udržet tu hranici, mezi kamarádstvím a vedením, za tu už nesmíme jít, daří se jí to dobře skloubit. To na ní oceňuji nejvíc. A v čem ji považuji za vzor? Už jsem říkala, je hrozně pracovitá, většinu práce naloží na sebe. Takže asi v té energii a pracovitosti. A autoritu? Tu má dost velikou. Nikdo si nic nedovolí. Hranice má pevně nastavené. A když je překročíš, dá to hned najevo.*“

Předposlední část rozhovoru byla zaměřena na faktory **vnitřní motivace** zaměstnankyně a na prvky **nemateriální motivace**, uplatňované v organizaci. Na dotaz, co je pro respondentku v její práci **nejvíce motivující** odpověděla: „*Nejvíce je pro mě motivující jistota zaměstnání. A také to, že mohu pracovat s dětmi, to mě baví a naplňuje.*“ Zde byla položena doplňující otázka, nakolik je pro respondentku důležitá jistota zaměstnání. Odpověděla: „*V mém věku je jistota zaměstnání velmi důležitá. Ted' už bych práci těžko sháněla a ani bych už žádnou změnu nechtěla.*“ Možnost **dalšího vzdělávání** komentovala slovy: „*Pro mě už ted' žádné další vzdělávání nepřipadá do úvahy. Ani náhodou!* (smích) *Školení v rámci DVPP<sup>7</sup> to ano, vždyť je musíme mít, vid'? Jinak bychom měli potíže s inspekcí, měli bychom tam výtky. Oni vyžadují ty čárky, že jsme splnili povinnost. Ale můžeme si vybírat, je to ta nás, tak je to pro v pohodě.*“ Okamžiky

---

<sup>7</sup> Další vzdělávání pedagogických pracovníků

**největšího uspokojení z práce** specifikuje následovně: „*Nejvíc jsem spokojená a šťastná, když se mi povede hodina. Když vidím, že žáci přikyvuji, že mi rozumí, že je nenudím. Když odcházejí z hodiny s úsměvem a třeba si o tom, co jsme brali, ještě povídají na chodbě. Tehdy cítím největší uspokojení uvnitř sebe, to je pro mě nejdůležitější. Ten můj pocit, že jsem dobrá.*“ K tématu možnosti **uplatnění vlastních nápadů** v práci a **míře samostatnosti** řekla: „*To mám možnost. Dost velkou. Můžu realizovat skoro všechny nápady, co mám. A i pomůcky mi vedení zaplatí. A samostatné jsme všechny, to vedení podporuje maximálně.*“ K otázce způsobu **delegování** pravomocí dodala: „*Ředitelka deleguje, to ano, zejména mimoškolní aktivity, OVOV<sup>8</sup>, výlety apod., program mléko a ovoce do škol, to mi dala na starosti. Nejvíc ale vždycky naloží na sebe. My učitelky máme každá svoji oblast, ve které jsme dobré, a to nám celé nechá zařizovat. Občas i něco nového, abychom si rozšířily obzory.*“ **Kariérní růst** v organizaci je podle respondentky skoro nemožný: „*Kariéra? A jaká mi řekni?*“. Zde byla připomenuta možnost zúčastnit se výběrového řízení na post ředitele školy po skončení funkčního období současného vedení. Tuto možnost respondentka zavrhl slovy: „*No tak to rozhodně nechci.*“

Poslední část rozhovoru se týkala prvků **finanční motivace**. Na otázku, jak je spokojena s **výší platu**, uvedla: „*Ted' už docela jo. Taky stát nám něco přidal, s praxí jsem se posunula v tabulkách výš, ted' už i vzděláním. Takže ano, jsem.*“ Nakolik je pro respondentku finanční ohodnocení **důležité?** Odpověď: „*Na hodně*“. Školou poskytované **benefity** zná „*Máme příspěvek na stravu z FKSP*“, nicméně cítí, že benefity nejsou ideálně rozvržené „*třeba bychom mohly také dostávat příspěvky na oblečení, některé školy to mají, firmy asi víc, ale existuje to. Ale to by se měl starat stát, ne? Když vychováváme budoucí generace. Ony ty děti bohatých rodičů jsou hodně kritické, k tomu, jak učitel vypadá. To bys nevěřila, jak to dokáží komentovat.*“ Ke **spokojenosti se současným stavem** rozdělování prémie a odměn uvedla: „*Řekla bych, že dobrý*“. Ke způsobům čerpání prostředků z FKSP se ještě vrátila: „*já bych to FKSP neřešila, každou*

---

<sup>8</sup> Odznak všestrannosti olympijských vítězů, hlavním cílem je všestranný sportovní rozvoj žáků, zakladatelé Robert Změlík a Roman Šebrle

*chvíli se to mění, vedení to nemůže moc ovlivnit, a když už máme ty obědy, tak dobrý, mám takhle větší svobodu v ostatních aktivitách, zařizuji se podle sebe se sportem a tak.“*

Závěrečná otázka, co si respondentka myslí, že by nastalo, kdyby měla **výrazně vyšší plat**, se smíchem uvedla: *„Třeba bych si mohla dovolit to lepší oblečení, cítila bych se v práci mnohem jistější, to by se dost pravděpodobně odrazilo i na mé náladě, ale pracovala bych stejně, jako dosud. A rozhodně bych část těch peněz použila na nějaké pomůcky, co by mi ulehčily práci!“*

### **4.5.3 Rozhovor s učitelkou 2**

Druhá učitelka je ve věkové kategorii 31-40 let. Ve školství pracuje 8 let, ve zkoumané organizaci je 4 roky. V předchozích letech pracovala v lékárně a jiné málotřídní škole. Je vdaná, má dvě děti do 15 let. Vystudovala střední zdravotnickou školu, poté absolvovala magisterské vzdělání v mimoškolní pedagogice, doplněné studiem povinným pro práci na 1. stupni ZŠ. Do Základní a Mateřské školy Pičín denně dojíždí. Veškerý čas rozděluje mezi péči o rodinu a pracovní povinnosti.

**K práci ve školství** ji přivedl fakt, že mohla skloubit péči o děti s prací. *„V prvním zaměstnání jsem měla potíže s čerpáním dovolené dokonce i v době školních prázdnin, oba rodiče ještě byli zaměstnáni, nemohli hlídat, navíc taťka je na tom zdravotně špatně, tak jsem je nechtěla zatěžovat. Nejdříve jsem chtěla pracovat v družině a vést kroužky, ale pak se mi naskytla příležitost práce ve škole a chytlo mě to.“* Na dotaz, co ji v práci **motivuje** k tomu, aby **zůstala**, odpověděla: *„V předešlé škole jsem byla nešťastná. Vedení nemělo vůbec pochopení pro nás učitelky, rozhodovalo se o nás bez nás, žádné konzultace, jen příkazy. Ale tady – to je úplně jiné. Drží mě tu především kolektiv, určité způsob vedení školy a prostě spokojenost, chodím do práce ráda.“* K důvodům, pro které by se rozhodla školství **opustit** řekla: *„Já doufám, že nebudu muset. Snad jen nějaký ošklivý úraz nebo kdyby se tu změnilo vedení a přišel někdo nepříjemný. Jinak bych ráda zůstala.“*

Ve druhé části rozhovoru na téma **pracovní prostředí a vztahy na pracovišti** se k otázkám vyjádřila následovně: *„Předešlá škola byla také málotřídní, prostory tam byly*

větší, ale tady máme jiné uspořádání, to mi vyhovuje. Možná bychom mohli mít větší sklad a družinu. Vybavení školy hodnotím velmi kladně, interaktivní tabule mi hodně pomáhají, počítač mám vlastní, s nikým se nemusím dělit. A pomůcky mi vedení koupí, které potřebuji, zatím se nestalo, že by byl problém.“ **Vztahy s kolegy** označila slovy: „Vztahy máme bezproblémové. Jsem spokojená. Není tu nikdo, kdo by mi vadil nebo kdo by se nechoval k ostatním pěkně. Občas nějaký mráček, to je všude, ale celkově spokojenost.“ **Vztah s vedením školy** popisuje: „To se nedá vůbec srovnávat s předchozí školou. Tady vím, na čem jsem, vím, co se po mně chce, vedení se k nám chová velmi pěkně a férově.“ Na dotaz, zda má možnost **úpravy pracovní doby** odpověděla: „Pracovní doba je daná rozvrhem, s tím se moc pracovat nedá. Ale když potřebuji, tak mi kolegové i vedení vyjdou vstříc a suplují za mne, to oceňuji.“

Způsob **projevování uznání a hodnocení práce** charakterizovala respondentka takto: „Zpětnou vazbu dostávám hlavně od vedení. A to ihned. A od vás všech asi taky, hlavně o poledních přestávkách můžeme komentovat, co se komu povedlo nebo nepovedlo. Vzájemně se podporujeme, to cítím jako největší plus. Občas něco pronesou žáci, spíš na chodbě, než aby mi to řekli osobně. A jak mě vedení povzbuzuje k práci? Hlavně tím, že vím, na čem jsem a co se ode mne očekává. A že mám docela volnost. Jak jsem s tímto stavem spokojená? Rozhodně jsem. Vyhovuje mi to takhle.“

K **osobnosti ředitele** a s tím souvisejícím vlivem na práci respondentky řekla: „Na moji práci má vliv nejvíce klid, který pro svoji práci mám. Vedení školy má určitě dobrý vliv, ale spíš svým přístupem a vzorem, že je pracovitá a plná elánu a spravedlivá. Takže bych řekla, že vliv má na mne kladný, ale není to jediné, co mě drží a pohání kupředu. Pracovním vzorem mi určitě je, je to dřič. A autoritu, tu cítím. Ale není prosazovaná za každou cenu, spíš cítím demokracii ve vedení, s nastavenými hranicemi.“

**Nejvíce motivující** je pro druhou učitelku vlastní pocit z dobře provedené práce: „Nejvíce mě motivuje, když vidím, že jsem děti naučila všechno, co jsem měla, že tomu rozumí, že se třeba umístí v testování žáků na dobrých místech. A nejlépe se cítím, když mi ten, kdo po mě přebírá děti (tato učitelka učí druhou a třetí třídu a poté předává žáky jinému učiteli) řekne, že jsem je dobře připravila. Že jsem dobrá učitelka.“ Možnost **dalšího vzdělávání** vítá, ale dodává: „Máme povinností hodně, často si nosím přípravy domů,

vyrábím o víkendech pomůcky do hodin. Ale když se vyskytne v rámci DVPP nějaké zajímavé školení, které mi pomůže k práci nebo které cítím, že bych chtěla jen pro sebe, tak vím, že mi ho vedení zaplatí a že mohu jet, že mi kolegové pomohou se zástupem na nutnou dobu. To je také motivující.“ Uplatnění **vlastních nápadů, samostatnost** a kreativitu považuje za další důležitou část pracovní motivace. Respondentka se vyjádřila ke všem otázkám v jednom celku, včetně otázky na způsoby **delegování pravomocí**: „Mám volnou ruku ve výběru pomůcek, v metodách, jak si vedu třídu a cítím, že jsem podporována i v dalších ohledech. K samostatnosti nás vedení nabádá neustále, ale na druhou stranu, když potřebujeme poradit nebo pomoci, tak si vždy najde čas na schůzku. A to i mimo pracovní dobu. To oceňuji. A delegování? Úkoly, i těžší, nám vedení deleguje, občas je to slušná výzva, musíme si sami dohledávat údaje a postupy, ale to nás posouvá vpřed, ne? Nakonec jsem na sebe pyšná, když to zvládnou. Ten pocit uspokojení ze zvládnutého náročného úkolu je k nezaplacení. A vedení si samozřejmě také všímá, to vím.“ V otázce možnosti **kariérního růstu** v organizaci uvedla, že: „Žádnou nevidím. Leda bych usilovala o místo ředitelky. Zatím o tom neuvažuji.“

V poslední části rozhovoru jsem se ptala respondentky na **finanční stránku** motivace. Paní učitelka si opět přála slyšet všechny otázky z této části najednou a vyjadřovala se postupně takto: „S platem jsem spokojena. Je mi jasné, že máme-li platy podle tabulek, co vymýšlí stát, pak s tím mnoho nejde dělat. Každé zvýšení platu ze strany státu je vítané, to je jasné. Plat pro mne je důležitý. Mám dvě školní děti, manžel sice slušnou práci má, ale stavíme dům, to teď bude každá koruna dobrá. Takže plat je pro mne důležitý hodně.“ **Benefity**, které škola nabízí, zhodnotila: „Asi to je tak lepší, jak to teď máme. Placené obědy jsou pro mne výhodné. Sice bych zašla i na masáž, jako dřív, ale když to může být jen certifikovaný masér, tak to je pak těžké.“ Rozdělování **prémii a odměn** považuje za nadstandardní: „Nikdy jsem takhle pravidelné mimořádné odměny neměla. Jsem moc ráda. Vždy mě to povzbudí, když vidím, jak vedení oceňuje jakoukoliv práci navíc. Snažím se, abych nezklamala.“ Na poslední otázku, která se týkala hypotetické situace s **výrazně vyšším platem** řekla: „To by byla paráda! To by se to stavělo. A ještě by mi zbylo třeba na dovolenou nebo něco dětem. A na pomůcky, to bych si dala stranou. Ale to nám stát asi nedá. Už vůbec ne teď, když bude krize kvůli koronaviru. Tak třeba někdy v budoucnu se dočkáme.“

#### 4.5.4 Rozhovor s asistentkou pedagoga

Asistentka pedagoga je ve věkové kategorii nad 50 let. Je vdaná, má 3 děti od předškolního do mladšího školního věku. Je středoškolsky vzdělaná a úspěšně absolvovala kurz asistenta pedagoga, který ji opravňuje k výkonu funkce. Respondentka bydlí v rodinném domku v obci, kde se nachází škola.

**K práci ve školství ji přivedla** touha věnovat se dětem: „*Chtěla jsem pracovat i s dalšími dětmi, nejen s těmi vlastními, a ve škole mám možnost skloubit oboje dohromady*“. V organizaci pracuje 3 roky. Na dotaz, co ji **nejvíce motivuje** v organizaci **zůstat** uvedla: „*Chtěla bych dokázat, že v dětech je mnohem více dobra, než si společnost myslí. Každý teď kritizuje tu mladou generaci, ale já to tak nevidím. Já v nich vidím to dobré.*“ Dle jejího vyjádření by důvodem, pro který by **školu opustila**, bylo: „*Odešla bych jedině kvůli dohadům s rodiči, kdyby to přestoupilo únosnou mez, občas dokáží být zlí a nepřejícní.*“

Faktory **pracovního prostředí** komentuje takto: „*Škola, tam je vše dostačující. Družina, tam cítím, že je to nedostačující. Potřebovali bychom více prostoru pro hraní a kreativní využití dětí.*“ **K vybavení školy** uvedla, že: „*Dalo by se mnohé vylepšit*“. **Vztahy s kolegy** klasifikuje jako: „*Úžasné. Naše vztahy jsou zkrátka perfektní. Já jsem s vámi všemi tak ráda!*“ Svůj **vztah s vedením** školy posuzuje jako: „*Velmi dobrý. Postaví se za mne v krizové situaci, toho si velmi cením.*“ **K možné úpravě pracovní doby** uvádí, že díky pevně danému rozvrhu, nutnosti zohlednit dojíždění části žáků do místa školy, možnosti úpravy pracovní doby jsou minimální.

Ve třetí části rozhovoru na téma **projevy uznání a hodnocení práce** uvedla respondentka, že **zpětnou vazbu** na svoji práci dostává: „*Hlavně od kolegů, to nejvíce. Od vedení také. Především ústně, někdy i dodatečně, když není čas. Ale to nevadí, hlavně když jsem pochválena.*“ Vedení ji povzbuzuje k práci: „*Věcně a opravdově. Věřím jí to, že to myslí vážně, že chce, abych byla dobrá.*“ Kolegové ji k práci povzbuzují: „*Lidsky, přátelsky, upřímně a opravdově. Vždy se snaží potěšit.*“ A na dotaz, jak je s projevovaným uznáním spokojena, odpověděla po odmlce: „*Jsem spokojená. Určitě jsem.*“

V další části rozhovoru, týkající se **osobnosti ředitele**, posoudila **vliv samotné osoby ředitelky** slovy: „*Má na mě velký vliv. Hlavně ta její pracovitost.*“ Na dotaz, zda považuje ředitelku školy za svůj vzor, uvedla: „*Mám ji za vzor. Nejen pro tu pracovitost. A jak mi to pomáhá v práci? Motivuje mě to hlavně v tom, že se snažím stále něco zlepšovat, když vidím, jak se ředitelka sama angažuje. Hlavně vidím tu angažovanost, procítěnost, touhu to nevzdat. Ale v některých obdobích roku, Vánoce, červen, to vidím, že i ona je ubitá, unavená. Vždyť je taky jenom člověk. A máma.*“

V předposlední části rozhovoru s otázkami, zaměřenými převážně na **vnitřní motivaci** a prvky **motivace nehmotné** povahy, odpovídala asistentka pedagoga takto: „*Nejvíce motivující je pro mne spokojenost dětí a moje vlastní uspokojení z toho, že mohu pomáhat. Já už jsem taková. Hledím spíš na ty druhé. Ale musím být spokojená i uvnitř, jinak bych to nemohla dělat.*“ K okamžiku, kdy pocítuje **největší uspokojení** ze své práce řekla: „*Nejvíce šťastná jsem tehdy, když moje svěřenkyně reaguje, tak jak má a já cítím, že je to moje zásluha.*“ Důležitost **jistoty zaměstnání** ohodnotila: „*Jistota, že mám práci, je pro mne tak 60 %. Manžel by mne i děti uživil. A vím, že jisté není v dnešní době nic, vím, že by se to mohlo změnit.*“ Možnost **dalšího vzdělávání** vítá, ale nepovažuje v současné době za aktuální: „*Myšlenka je to pěkná, ale spíš do budoucna. Ted' ne.*“ Jakou cítí, že má možnost uplatnit **samostatnost a vlastní nápady**? „*Za poslední rok velikou. Předtím to moc nešlo. Asi jak jsem byla nová, než jsem ukázala, že něco umím a zvládám to sama.*“ Způsob **delegování pravomocí** a spokojenost se současným způsobem ze strany vedení okomentovala následovně: „*Vedení deleguje podle situace. Někdy příjemným způsobem, někdy až dost striktně. Ale zvykla jsem si. Nevadí mi tento způsob.*“ Na otázku možnosti **kariérního růstu** odpověděla, že nevidí možnosti a dodala: „*Je to takový setrvalý stav, bych řekla.*“

V poslední části rozhovoru, věnované **materiální motivaci**, byla asistentka pedagoga se současným **platovým ohodnocením** spíše nespokojena. Uvedla: „*S předchozím zaměstnáním se plat vůbec nedá srovnat. Ale jsem se situací smířená. Máme plat podle tabulek, ne podle výsledků práce a také bych nemusela mít nic. Mohla bych být jen doma s dětmi. Ale to už bych nechtěla. Takže bych si asi neměla stěžovat, v rámci možností je to dobrý.*“ Poznámka autorky: před odchodem na mateřskou dovolenou pracovala respondentka v bance. K **důležitosti** finančního ohodnocení pro ni samotnou řekla:



„*Ted, v tuto chvíli, to pro mne tak důležité není.*“ Dále se vyjádřila k **benefitům**, které škola poskytuje: „*Ano, vím, jaké benefity škola nabízí. Máme příspěvek na stravování, můžeme si vybrat i příspěvek na očkování nebo na rehabilitaci. A máme možnost těch placených školení.*“ Současný systém čerpání odměn z FKSP je pro respondentku v tuto chvíli maximálně vyhovující: „*Takhle je to úplně nejlepší. Na bazén bych stejně nechodila. A na thajské masáže také ne.*“ Míru **spokojenosti se současným způsobem** rozdělování **odměn** vyjádřila slovy: „*Jako asistent toho zase tolik nemám. Ale koncem minulého roku jsem zaznamenala docela vysoké odměny, a to jsem byla moc ráda. To mě potěšilo.*“ Na poslední otázku, co by nastalo v případě přiznání **výrazně vyššího platu** paní asistentka se smíchem uvedla: „*To bych byla úplně šťastná, že jsem takhle pořádně ohodnocená. Ale nemyslím si, že by to výrazně ovlivnilo můj postoj k práci. To se nám nestane, vid’?*“

#### **4.5.5 Rozhovor s nepedagogickým pracovníkem**

Respondentka je věkové kategorii 41-50 let. Je vdaná, má 2 dospělé dcery. Žije v rodinném domě v sousední vsi. Do práce denně dojíždí. Dosáhla základního vzdělání. Volný čas věnuje převážně rodině a péči o domácnost. V případě potřeby se stará o školní zahradu i v mimopracovní době. V organizaci pracuje 12 let.

**Práci ve školství zvolila** z důvodu ukončení mateřské dovolené s druhou dcerou. Dodala k tomu: „*Naskytlo se mi místo školnice, nemám to daleko, ve škole jsem měla mladší dceru a hledala jsem práci.*“ Na dotaz, co ji **nejvíce motivuje** k tomu, aby **zůstala**, odpověděla: „*Nejvíce mě motivuje dobrý kolektiv, a hlavně vstřícnost ředitelky, to asi nejvíc.*“ K důvodům, které by ji **přiměly odejít** ze zaměstnání uvedla: „*Po úvaze, kdybych měla více práce, než na co stačím. Nebo pokud by se výrazně proměnil kolektiv nebo změnilo vedení, kdyby to nebylo dobré, to bych odešla. Jiné důvody nevidím. A ani nehledám.*“

V druhé části rozhovoru se k faktorům **pracovního prostředí** vyjádřila slovy: „*Technická místnost, ta moje dole, je v pohodě. Už jsem si to tam uspořádala podle potřeb. Školu znám od dětství, vím, že není velká, ale je naše.*“ S **vybavením školy** je spokojena dostatečně: „*Vybavení školy je pro moji práci dostačující, materiálně i*

prostorově, zatím nebyl žádný výrazný problém. Až na dobu koronaviru, to jsme sháněly s ředitelkou desinfekci a ochranné prostředky, ale dokázaly jsme to.“ Ke **vztahům s kolegy** se vyjádřila: „Vynikající. Nemůžu si vůbec na nic stěžovat. Celé je to takové vnitřně usměvavé.“ **Vztahy s vedením** školy hodnotí: „Také vynikající. Vycházíme si vstříc, vždy se domluvíme, jak to udělat.“ Možnost **úpravy pracovní doby** hodnotí kladně: „Dokázala jsem si za ta léta režim své práce uspořádat dle rozvrhů školy a školky, když potřebuji, vedení mi vyhoví v časových posunech, takže to hodnotím kladně.“

Další část rozhovoru se věnovala motivačním prvkům z oblasti **hodnocení práce a projevů uznání**. **Zpětnou vazbu** dostává: „Okamžitě, ústně, případně na poradě, to už ale musí být něco, co se týká nejen mě, ale i ostatních. Vztahy máme otevřené, takže většinou vím hned, na čem jsem.“ **Zpětnou vazbu** dostává převážně: „Od vedení, od ředitelky. Ostatní mi také občas něco řeknou, ale převážně ředitelka. A taky kuchařky. Ale to jsou spíš provozní věci, to asi není ta pravá zpětná vazba, vid’?“ K otázce, jak ji **vedení povzbuzuje** k práci řekla: „Hlavně mě chválí. A také finančně. Ale to je tak na druhém místě. Vždy jsem ráda, když se mi v platu objeví nějaká odměna.“ **Kolegové** ji **povzbuzují** hlavně: „Milým přístupem. Máme se tu všechny rády. To mě nabijí energií, když chodím ráda do práce.“ Se **způsobem hodnocení práce** a s **projevovaným uznáním** je: „Velmi spokojena. Co si můžu víc přát?“

Čtvrtá část rozhovoru se věnovala samotné osobě ředitelky školy. **Vliv vedení na práci** zhodnotila školnice: „Vliv? No to má na mne velký. Ona je tak pozitivní! Vše, na čem se domluvíme se jí daří plnit, je na ní spoleh.“ Ředitelku školy považuje za **vzor** hlavně v pracovitosti a spolehlivosti: „Jak jsem už říkala, je velmi pracovitá, co slíbí, to splní.“ V souvislosti s autoritou vyjádřila přesvědčení: „Autoritu má velkou, podle mne.“

Pátá část rozhovoru zkoumala funkčnost prvků **nemateriální motivace**. Na otázku, co je pro respondentku **nejvíce motivující** odpověděla: „Nejvíce je pro mne motivující dobře odvedená práce. Pocit, že jsem to všechno dobře udělala. Harmonie ve všem.“ Chvilé, kdy pociťuje **největší uspokojení** ze své práce, charakterizovala slovy: „Když mám hotovo, když mě navíc ještě někdo pochválí, protože si všiml, že stíhám. To mám pak vyloženě dobrý den.“ K **jistotě zaměstnání** se vyjádřila: „Že mám zaměstnání je pro mne velice důležité. Ve svém věku už bych nechtěla nic měnit, navíc mám děti, co mě ještě

*finančně potřebuji. Prostě je pro mne hodně důležité, že mám zaměstnání.“ Možnost **dalšího vzdělávání** nezavrhuje, komentuje ji slovy: „Občas mě napadne, že bych studovala dál, vím, že bych mohla a že by mě všichni podpořili, ale ve svém věku už to nepovažuji za důležité. Práce mě baví, snad ji mám jistou. Takže nijak zvlášť to neřeším.“ K **samostatnosti** a možnosti uplatnit **vlastní nápady** se vyjádřila: „Vedení školy mě nechává pracovat naprosto samostatně. Nemám problém. Ale když potřebuji, tak pomůže. A občas se i ona přijde poradit. A hlavně si všímá, že dělám.“ Způsob **delegování pravomocí** považuje za bezproblémové: „Po domluvě s žádným úkolem nemám problém. Samozřejmě řeším jen věci, co patří do mé kompetence. A když je potřeba, vypomůžu i v družině a také s tím nemám problém. Akce pomáhám organizovat, výlety, občas i další. To je v pohodě.“ Možnost **kariérního růstu** je dle slov školnice: „Žádná. Jakou bych asi mohla dělat kariéru?“*

Poslední část rozhovoru byla věnována prvkům **materiální stimulace**. Spokojenost s **výší platu** hodnotila kladně slovy: „S platem, jo, to spokojená jsem.“ **Důležitost** finančního ohodnocení považuje za: „Velmi důležité. Jsem na platu závislá. Navíc holky mám na vysoké, to také stojí peníze. Manžel nemá malý plat, ale potřebujeme platy oba.“ **Benefity**, které škola nabízí, zná dobře: „Máme příspěvky na obědy, to je teď nové, očkování nám škola zaplatí, masáže – no to je teď složitější, s tím novým systémem. A školení, jakékoliv, to si můžu vybrat, kdybych něco chtěla.“ K **současnému způsobu rozdělování odměn a prémieů** uvedla: „Jsem spokojená. Jsem vděčná za každou korunu.“ K současnému systému **čerpání odměn** z FKSP se vyjádřila již ve spojení s dotazem na benefity, poskytované školou. Dodala k tomu: „Já jsem spokojená. Nemusím se starat o obědy, nic si nemusím platit, ty masáže mě zase tolik netrápí.“ K poslednímu dotazu, co by nastalo v případě **výrazného zvýšení platu**, se smíchem řekla: „Byla bych asi radostnější. A holkám bych mohla dopřát vyšší úroveň. A do baráku bych investovala. Jenže kdo by nám takhle přidal, stát?“

## 5 VÝSLEDKY VÝZKUMU A ANALÝZA

Výzkumný vzorek dotazníkového šetření tvořili všichni zaměstnanci posuzované organizace, s výjimkou ředitelky školy a autorky výzkumu. Počet členů základního souboru (N) = 14 platí pro všechny části dotazníkového šetření. Návratnost dotazníků byla 100 %. Všechny dotazované osoby byly ženy. Respondenti pracují na pozicích – tři učitelky ZŠ, vedoucí učitelka MŠ, dvě učitelky MŠ, vedoucí školní družiny, dvě asistentky pedagoga, vedoucí školní jídelny, hlavní kuchařka, pomocná kuchařka, školnice a uklízečka.

Soubor respondentů kvalitativního šetření (rozhovorů) tvořilo pět zaměstnanců – ředitelka školy, dvě učitelky ZŠ, asistent pedagoga a nepedagogický pracovník – školnice.

### 5.1 Výsledky dotazníkového šetření

#### 5.1.1 Dotazník část 1 – Osobnost ředitelky školy

**Výrok 1:** S ředitelkou školy přicházím do styku denně.

Tabulka č. 2: Odpovědi na výrok 1

Odpovědi	Absolutní četnost	Procentuální podíl
Naprostou souhlasím	11	79 %
Spíše souhlasím	3	21 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Z uvedených údajů vyplývá, že téměř 80 % zaměstnanců bylo ve styku s ředitelkou školy denně, což odpovídá skutečnému stavu situace. Některé učitelky pracovaly na zkrácený úvazek, uklízečka a školnice měly pracovní dobu upravenou podle rozvrhu školy a školky,

pracovaly tedy i v pozdních odpoledních hodinách a s ředitelkou školy v některých dnech nebyly v kontaktu.

**Výrok 2:** Ředitelka školy je svým pracovním chováním pro mne vzorem.

Tabulka č. 3: Odpovědi na výrok 2

Odpovědi	Absolutní četnost	Procentuální podíl
Naprostou souhlasím	8	57 %
Spíše souhlasím	6	43 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Z odpovědí na druhý výrok dotazníkového šetření můžeme vyvodit, že nadpoloviční většina zaměstnanců považovala vedení školy za vzor pracovního chování. Žádný z respondentů neprojevil částečný ani úplný nesouhlas s výrokem. Dvě ze zaměstnankyň ve věku nad 50 let a čtyři z kategorie 41-50 let zvolily možnost spíše souhlasím. Zde si lze všimnout souvislosti s věkem respondentů a usoudit, že délka praxe a dostatek vlastních pracovních zkušeností částečně snižují důležitost uvedeného motivačního faktoru pro danou věkovou kategorii ve zkoumané organizaci. Motivační prvek lze vyhodnotit jako funkční.

**Výrok 3:** Ředitelka dbá na včasné informování o interních změnách či nových skutečnostech, týkajících se provozu školy.

Tabulka č. 4: Odpovědi na výrok 3

Odpovědi	Absolutní četnost	Procentuální podíl
Naprostou souhlasím	4	29 %
Spíše souhlasím	8	57 %
Spíše nesouhlasím	2	14 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Z uvedených údajů lze vyvodit, že v otázce včasného informování o změnách a dalších skutečnostech, týkajících se chodu školy, je prostor pro zlepšení. Se současným stavem informovanosti nebyla spokojena jedna respondentka v nejmladší věkové kategorii do 30 let a jedna respondentka ve věku 41-50 let. Další souvislost odpovědí s věkem respondentů nelze pozorovat. Dílčí nespokojenost se současným stavem bude zohledněna v závěrečné zprávě pro ředitelku školy. Motivační prvek je průměrně funkční.

**Výrok 4:** Ředitelka důvěřuje svým podřízeným a svěřuje jim i náročnější úkoly, dokáže delegovat pravomoci.

Tabulka č. 5: Odpovědi na výrok 4

Odpovědi	Absolutní četnost	Procentuální podíl
Naprosto souhlasím	7	50 %
Spíše souhlasím	7	50 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

V otázce důvěry vedení školy v zaměstnance a schopnosti delegování i náročnějších úkolů se respondenti rozdělili na dvě poloviny, kdy jedna polovina byla naprosto spokojena se současným stavem delegování úkolů a druhá spíše spokojena. Nebyla vypořazována souvislost odpovědí s věkem respondentů. Uvedený prvek motivace můžeme označit za vhodně a funkčně využívaný.

**Výrok 5:** Ředitelka poskytuje zpětnou vazbu na provedenou práci okamžitě, případně při nejbližším setkání.

Tabulka č. 6: Odpovědi na výrok 5

Odpovědi	Absolutní četnost	Procentuální podíl
Naprosto souhlasím	9	64 %
Spíše souhlasím	5	36 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Téměř dvě třetiny respondentů (64 %) byly naprosto spokojeny s rychlostí zpětné vazby. Třetina respondentů uvedla, že je spíše spokojena. Naprosto spokojeny byly všechny respondentky v kategorii 31-40 let. U ostatních věkových kategorií se odpovědi nacházejí v obou zjištěných polohách. Okamžitou zpětnou vazbu, využívanou v ZŠ a MŠ Pičín, můžeme vyhodnotit jako funkční.

**Výrok 6:** Ředitelka školy si všímá mé práce i práce mých kolegů.

Tabulka č. 7: Odpovědi na výrok 6

Odpovědi	Absolutní četnost	Procentuální podíl
Naprosto souhlasím	10	72 %
Spíše souhlasím	3	21 %
Spíše nesouhlasím	1	7 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Naprostá většina zaměstnanců školy (celkem 93 %) ocenila pozornost, věnovanou jejich práci osobou ředitelky školy. Nicméně jeden ze zaměstnanců (věková kategorie do 30 let) měl v čase dotazníkového šetření pocit, že jeho práci není dostatečná pozornost věnována. I přes vysokou míru spokojenosti většiny bude odpověď nespokojeného respondenta zaznamenána v závěrečné zprávě. Motivační prvek je funkční.

**Výrok 7:** Ředitelka školy chválí dobře odvedenou práci.

Tabulka č. 8: Odpovědi na výrok 7

Odpovědi	Absolutní četnost	Procentuální podíl
Naprosto souhlasím	8	57 %
Spíše souhlasím	6	43 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že vedení školy oceňuje dobře odvedenou práci. Nejspokojenější skupinou byla věková kategorie 31-40 let. Žádný z respondentů v době výzkumu nezvolil možnost nesouhlasu. Ze zjištěných dat lze vyvodit, že motivační prvek je funkční.

**Výrok 8:** Ředitelce mohou otevřeně sdělit svůj názor.

Tabulka č. 9: Odpovědi na výrok 8

Odpovědi	Absolutní četnost	Procentuální podíl
Naprosto souhlasím	4	29 %
Spíše souhlasím	9	64 %
Spíše nesouhlasím	1	7 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Možnost otevřeného sdělení vlastního názoru je většinou respondentů pocíťována jako spíše možná. Naprosto přesvědčení byli pouze 4 respondenti. Jeden respondent byl spíše nespokojen. Z toho můžeme vyvodit, že ve zkoumané organizaci jsou pocíťovány obavy z otevřenosti vůči vedení. Zde je prostor pro zlepšení, který bude uveden v závěrečné zprávě pro ředitelku školy. Motivační prvek lze hodnotit jako průměrný.



**Výrok 9:** Ředitelka udržuje na pracovišti otevřenou a přátelskou atmosféru.

Tabulka č. 10: Odpovědi na výrok 9

Odpovědi	Absolutní četnost	Procentuální podíl
Naprosto souhlasím	7	50 %
Spíše souhlasím	5	36 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Rozhodně nesouhlasím	2	14 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

V okamžiku vyplňování dotazníku (první polovina měsíce prosinec 2019) byla polovina respondentů plně spokojena se stavem atmosféry na pracovišti. Pět dotazovaných bylo spíše spokojeno. Dva respondenti byli v daném časovém období s atmosférou rozhodně nespokojeni. Zde je možné usuzovat na souvislost s náročnou situací v době příprav vánočních oslav ve škole, přípravou školního plesu a únavu, typickou pro danou část školního roku. Nespokojenost může rovněž značit přítomnost konfliktní situace v době konání průzkumu. Jednorázové zjištění nespokojenosti není vhodné posuzovat jako obecně platné. Dotaz na uvedenou část motivace by bylo vhodné opakovat v jiném časovém období. Názor nespokojených respondentů bude promítnut do závěrečné zprávy jako podnět k rozvoji. Motivační prvek lze považovat za nadprůměrně funkční.

**Výrok 10:** Ředitelka přistupuje k zaměstnancům rovně a spravedlivě

Tabulka č. 11: Odpovědi na výrok 10

Odpovědi	Absolutní četnost	Procentuální podíl
Naprosto souhlasím	5	36 %
Spíše souhlasím	7	50 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Rozhodně nesouhlasím	2	14 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Rovný a spravedlivý přístup vedení školy k zaměstnancům nebyl většinou zaměstnanců v době dotazníkového šetření hodnocen jako naprosto uspokojující. Pouze třetina respondentů byla s přístupem plně spokojena, polovina respondentů byla spíše spokojena. Dva respondenti v daném časovém období pocítovali nerovnost a nespravedlnost v přístupu. V kombinaci s odpověďmi na předešlou otázku, týkající se atmosféry na pracovišti, můžeme usuzovat na souvislost, a to vzhledem k tomu, že nesouhlasné odpovědi na výrok 9 a 10 byly od stejných respondentů, jedna z věkové kategorie 41-50 let, druhá z nejstarší věkové kategorie. Údaje mohou opět ukazovat na v té době probíhající konflikt mezi vedením a danými zaměstnanci. Ke zjištění aktuálního stavu ve zkoumané oblasti by bylo nutné výzkum opakovat. Je pravděpodobné, že vedení školy si bude schopno situaci s nespokojeností zaměstnanců v období dotazníkového šetření vybat. Popis míry spokojenosti s rovným přístupem a pocítovanou spravedlností bude součástí závěrečné zprávy. Motivační prvek rovného a spravedlivého přístupu k zaměstnancům byl vyhodnocen jako průměrný. Je zde prostor pro zlepšení.

#### **Výrok 11:** Ředitelka podporuje zaměstnance v dalším vzdělávání

Tabulka č. 12: Odpovědi na výrok 11

<b>Odpovědi</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Procentuální podíl</b>
Naprosto souhlasím	12	86 %
Spíše souhlasím	2	14 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Ze zjištěných dat můžeme usuzovat, že pocítovaná míra podpory v dalším vzdělávání je vysoká. Více než dvě třetiny zaměstnanců cítí plnou podporu, zbývající dva respondenti jsou spíše spokojeni. Podporu v dalším vzdělávání hodnotím jako funkční.

**Výrok 12:** Ředitelka zapojuje všechny pracovníky do dění školy.

Tabulka č. 13: Odpovědi na výrok 12

Odpovědi	Absolutní četnost	Procentuální podíl
Naprosto souhlasím	6	43 %
Spíše souhlasím	6	43 %
Spíše nesouhlasím	2	14 %
Rozhodně nesouhlasím	0	0 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

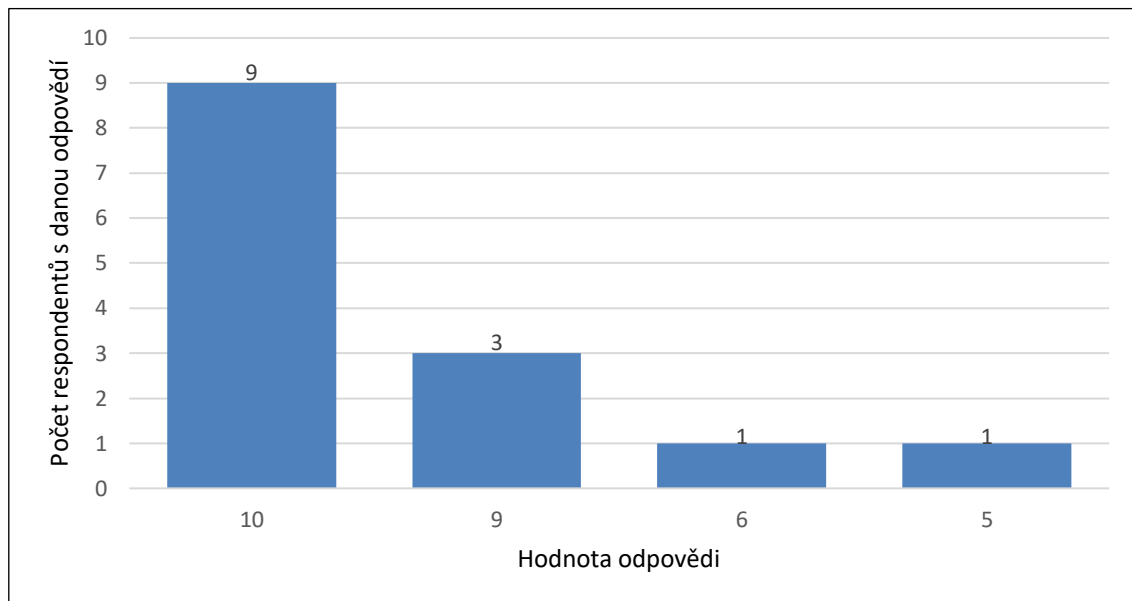
Většina respondentů pocítovala dostatečnou míru zapojení do dění školy. Dva respondenti (jeden z nejmladší věkové kategorie, jeden z kategorie 41-50 let) pocítovali, že nejsou vedením školy dostatečně zapojeni do dění. Souvislost s věkem není možné pozorovat ani u ostatních odpovědí. Motivační prvek zapojování zaměstnanců do dění v organizaci lze hodnotit jako mírně nadprůměrný. Ve sledované oblasti má ředitel školy prostor pro rozvoj.

### 5.1.2 Dotazník část 2 – Prvky nemateriální motivace

Na otázky v druhé části dotazníku odpovídali respondenti na škále od 1 do 10, kde hodnota 10 odpovídala nejvyšší míře souhlasu s uvedeným výrokiem. Četnost odpovědí u jednotlivých hodnot je znázorněna graficky pro každý výrok zvlášť. U každé otázky byla vypočtena hodnota modus, směrodatná odchylka a standartní chyba střední hodnoty. Rozptyl dat (SMODCH) do hodnoty 1,9 je hodnocen jako uspokojivý, standartní chyba střední hodnoty je brána jako nízká do hodnoty 0,6. U výsledků s vyšším rozptylem dat a vyšší standartní chybou byly vypočteny i hodnoty aritmetického průměru a medián. Výhodou statistického ukazatele medián je, že není citlivý na odlehlé hodnoty na rozdíl od aritmetického průměru. Aritmetický průměr je vhodné použít při rovnoměrném výskytu odpovědí po celé šířce škály. Slovní vyhodnocení výsledků je uvedeno pod jednotlivými grafy.

**Výrok 1:** Ve své práci mohu uplatnit své nápady a kreativitu.

Graf č. 3: Možnost uplatnění nápadů a kreativity v práci



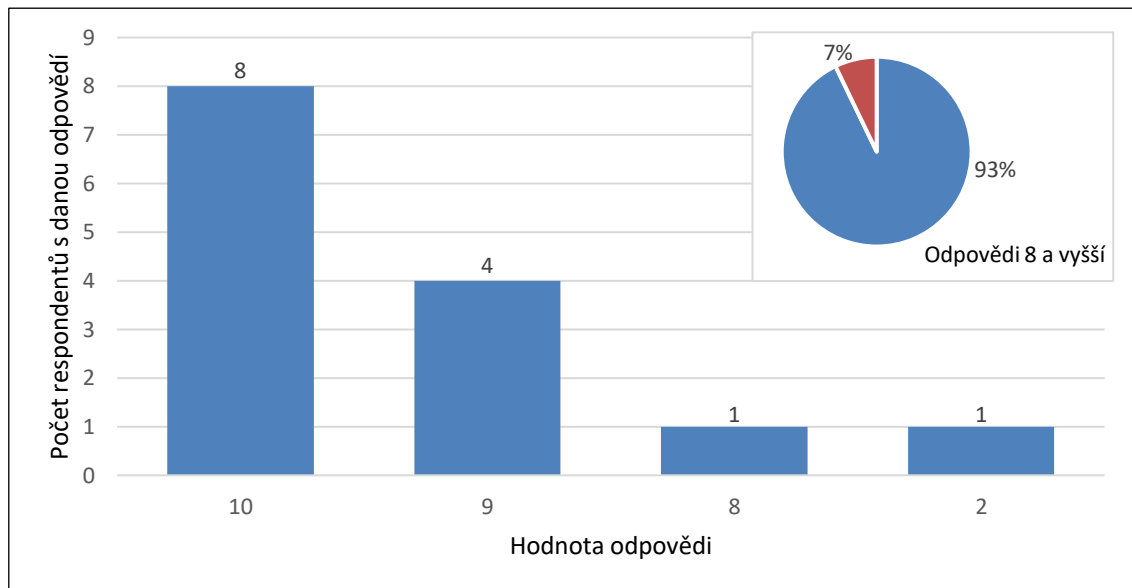
*Modus: 10; SMODCH: 1,6; SCHSH: 0,43*

*Zdroj: vlastní výzkum*

Z grafického znázornění je patrné, že většina odpovědí se na škále pohybovala v hodnotách 9 a vyšší. Devět zaměstnanců hodnotilo možnost uplatnit vlastní nápady a kreativitu stupněm 10. Další tři vyjádřili spokojenost hodnotou 9. Pouze dva zaměstnanci cítili, že mohou kreativitu a nápady uplatnit průměrně. Provedené statistické výpočty přinesly následující hodnoty: modus = 10 (nejčastěji se vyskytující odpověď na tvrzení), směrodatná odchylka (SMODCH) = 1,6 (konzistentnost dat) a standartní chyba střední hodnoty = 0,43 (důvěryhodnost dat). Ze statistických výpočtů lze odvodit, že míra důvěryhodnosti, že zjištěné hodnoty odpovídají skutečnému stavu, je velká (hodnota SCHSH je nízká). Rozptyl dat je průměrný (uvedená data se od střední hodnoty odlišují o 1,6 bodu). Zkoumaný faktor nemateriální motivace byl vyhodnocen jako funkční.

**Výrok 2:** Při své práci mám možnost pracovat samostatně.

Graf č. 4: Možnost samostatné práce



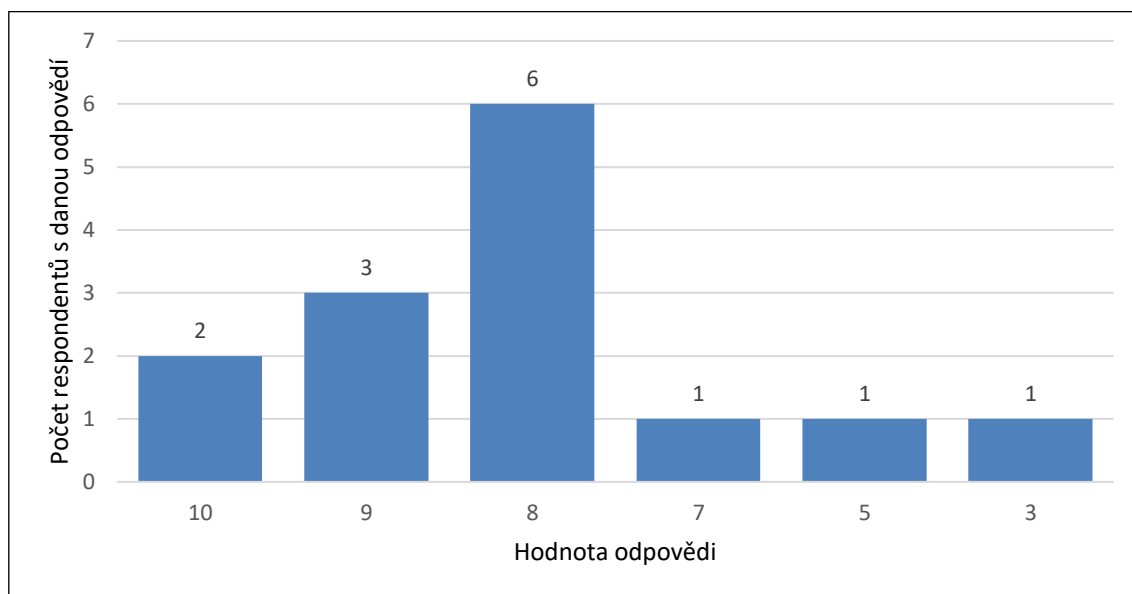
*Modus: 10; SMODCH: 2; SCHSH: 0,53; průměr: 9; medián: 10*

*Zdroj: vlastní výzkum*

V otázce možnosti samostatné práce byla nejčastěji zvolenou odpovědí nejvyšší možná hodnota 10. Směrodatná odchylka má hodnotu 2, rozptyl dat je o 0,2 bodu vyšší než u předešlého výroku. Standartní chyba střední hodnoty je celkem nízká s hodnotou 0,53. Z výšečového grafu je patrné, že celkem 93 % respondentů hodnotilo míru samostatnosti v práci hodnotou 8 a vyšší, pouze jeden respondent pocítoval značné omezení v samostatnosti. Bližší zkoumání odhalilo, že se jedná o respondenta z nejmladší věkové kategorie s nejkratší praxí, kde se dá dohled a mentoring ze strany kolegů a vedení předpokládat. Je tedy pravděpodobné, že s uvedeným faktem omezená míra samostatné práce souvisí. Motivační nástroj lze hodnotit jako funkční.

**Výrok 3:** Jsem celkově spokojen se svojí prací.

Graf č. 5: Celková spokojenost s prací



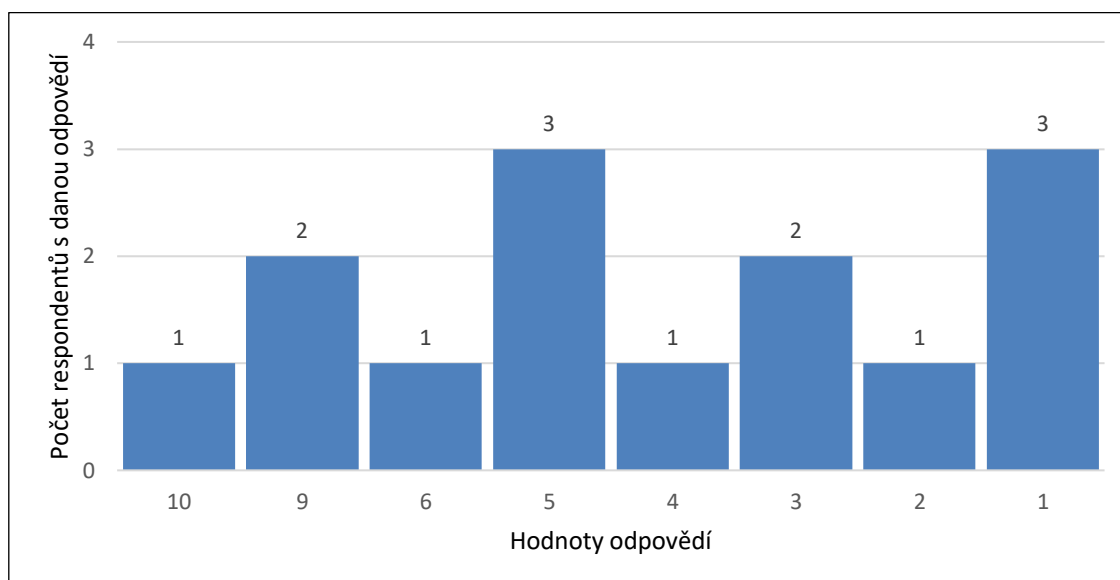
*Modus: 8; SMODCH: 1,8; SCHSH: 0,48; průměr: 8; medián: 8*

*Zdroj: vlastní výzkum*

Výsledky ukazují na většinovou spokojenost s prací na 80 a více procent (celkem 11 zaměstnanců). Jeden zaměstnanec je spokojen na 70 %, jeden zaměstnanec na 50 % a jeden je spíše nespokojen, hodnota 3 z 10. Nejčastější odpověď má hodnotu 8, směrodatná odchylka činí 1,8 bodu a standartní chyba střední hodnoty je 0,48. Průměr i medián mají shodně hodnotu 8. Data nejsou významně rozptýlena a hodnotám můžeme důvěřovat. Nejméně spokojen s prací je respondent ve věkové kategorii 41-50 let. Jedná se o stejného pracovníka, který byl nespokojen s atmosférou na pracovišti a přístupem ředitele školy k zaměstnancům. Je tedy možné usuzovat, že pravděpodobný konflikt, probíhající v prosinci 2019, ovlivnil i celkovou spokojenost respondenta s prací. Zde by opět bylo vhodné výzkumnou otázku opakovat, aby se předešlo kontaminaci výsledků aktuální situací. Pracovní spokojenost jako motivační prvek lze vyhodnotit jako funkční.

**Výrok 4:** Preferuji veřejnou pochvalu od ředitelky školy před pochvalou soukromou.

Graf č. 6: Preference veřejné pochvaly před soukromou



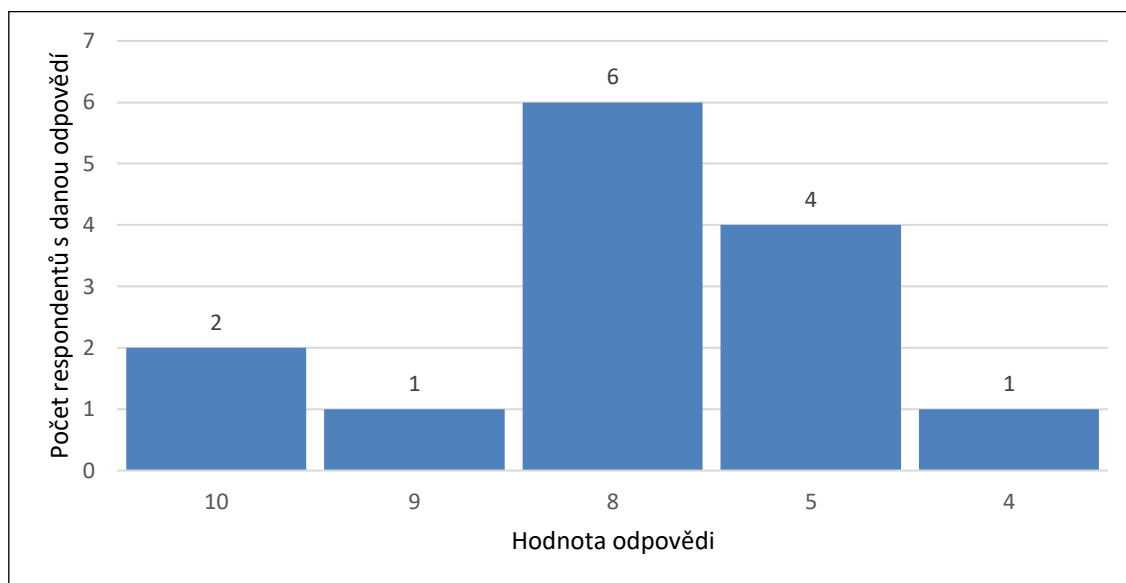
*Modus: 5; SMODCH: 2,9; SCHSH: 0,78; průměr: 4,6; medián: 4,5*

*Zdroj: vlastní výzkum*

U otázky preference veřejné pochvaly před soukromou je z dat i grafického znázornění patrné, že data jsou značně rozptýlena. Respondenty označené hodnoty pokrývají celou širší hodnotící škály. Tři respondenti hodnotili preferenci veřejné pochvaly před soukromou nadprůměrně (více než 7 bodů), z toho pouze jeden respondent se vyjádřil jednoznačně pro veřejnou pochvalu. Směrodatná odchylka zjištěných dat je 2,9 bodu. Hodnotu odchylky lze považovat za vyšší. Standartní chyba je rovněž vyšší, 0,78. Z výsledků lze vyvodit, že většina respondentů se přiklání k možnosti soukromé pochvaly. Uvedené zjištění není v souladu s informací, nalezenou ve zdrojích. Například Urban označuje veřejně vyslovenou pochvalu za účinný motivační nástroj (Urban, 2017, str.73). Návrh na způsob využívání pochvaly jako motivačního nástroje bude uveden v závěrečné zprávě pro ředitelku školy. Veřejná pochvala, jako motivační prvek využívaný ve zkoumané organizaci, je hodnocena jako podprůměrně funkční.

**Výrok 5:** Se vztahy s kolegy jsem spokojena

Graf č. 7: Spokojenost se vztahy s kolegy



*Modus: 8; SMODCH: 1,9; SCHSH: 0,51; průměr: 7; medián: 8*

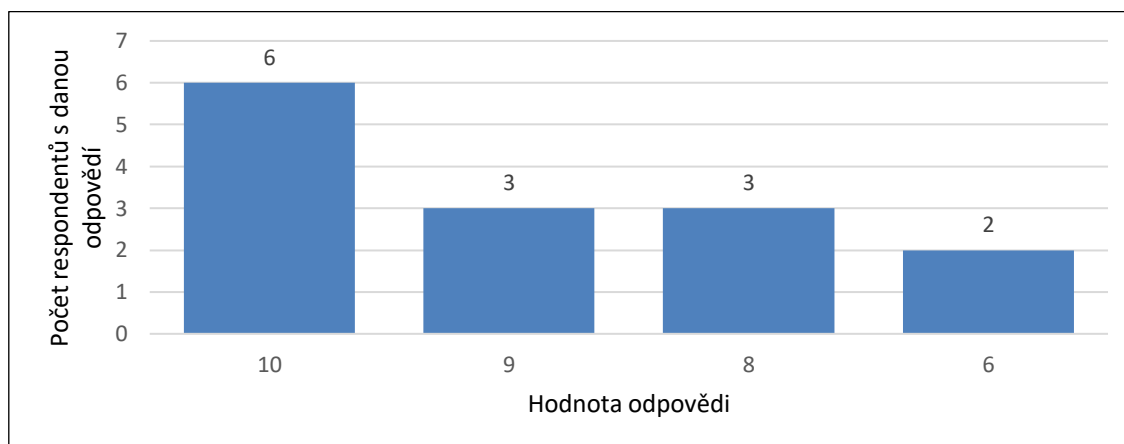
*Zdroj: vlastní výzkum*

Ze všech dotazovaných respondentů je nadpoloviční většina spokojena se vztahy s kolegy. Dva respondenti jsou spokojeni maximálně, 6 respondentů hodnotilo spokojenost hodnotou 8 a jeden hodnotou 9. Průměrně jsou spokojeni 4 zaměstnanci, podprůměrně je spokojen jeden respondent z věkové kategorie nad 50 let. Nejčastěji volenou hodnotou bylo 8. Průměrná hodnota byla o bod nižší, míra centrální tendence byla shodná s nejčastější hodnotou. Souvislost mezi věkem a spokojeností se vztahy v kolektivu nebyla při podrobnějším zkoumání výsledků zaznamenána. Zjišťování míry spokojenosti s uvedeným motivačním prvkem je dále obsaženo v kvalitativní části výzkumu. Na základě dotazníkového šetření lze vztahy s kolegy hodnotit jako nadprůměrně funkční.



**Výrok 6:** Jsem spokojena se způsobem, jakým ředitelka projevuje uznání za moji práci.

Graf č. 8: Spokojenost se způsobem projevů uznání od ředitelky



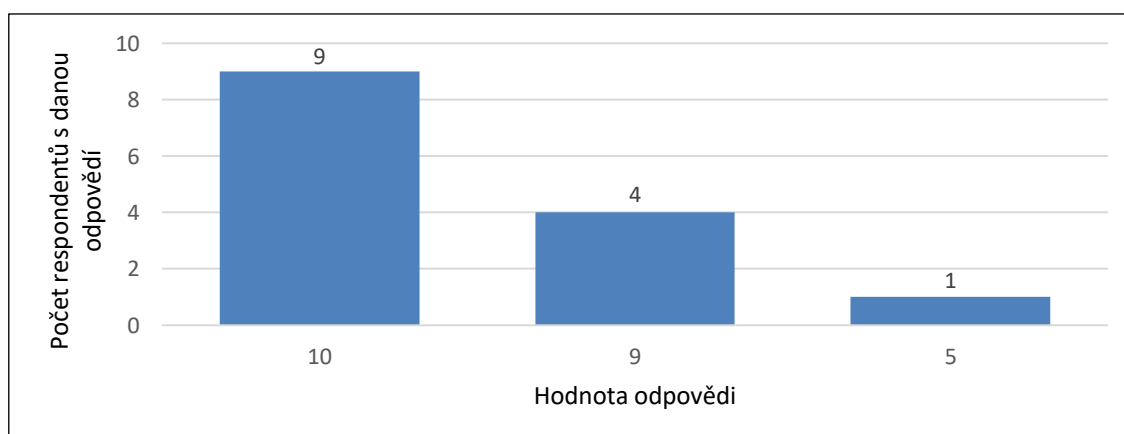
*Modus: 10; SMODCH: 1,4; SCHSH: 0,37; průměr: 9; medián: 9*

*Zdroj: vlastní výzkum*

Výsledky spokojenosti s projevy uznání od vedení školy ukazují, že zaměstnanci jsou spokojeni s využíváním tohoto motivačního prvku. Pouze dva zaměstnanci hodnotili způsob projevů uznání jako mírně nadprůměrný. Rozptyl dat je nízký, průměrná hodnota i míra centrální tendence vykazují hodnoty 9. Prvek lze hodnotit jako funkční.

**Výrok 7:** Projevy uznání od ředitelky mě nabíjí energií a umožňují mi lépe pracovat.

Graf č. 9: Vliv uznání ředitelky na práci a energii zaměstnanců



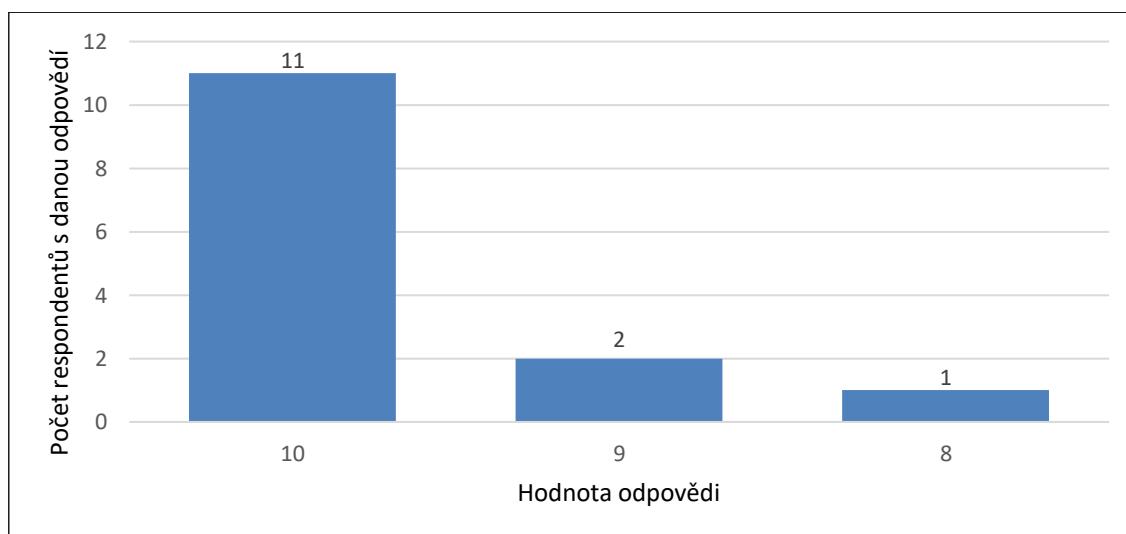
*Modus: 10; SMODCH: 1,29; SCHSH: 0,34; průměr: 9; medián: 10*

*Zdroj: vlastní výzkum*

Nadpoloviční většina respondentů (celkem 9) v odpovědích vyjádřila pocit jednoznačně pozitivního vlivu uznání od ředitele školy na pracovní výkon. Čtyři pracovníci hodnotí vliv 90 procenty. Pouze jeden zaměstnanec v době dotazníkového šetření hodnotil vliv projevovaného uznání na zlepšení pracovního výkonu průměrně. Bližší zkoumání ukázalo, že se jedná se o zaměstnance ve věkové skupině 41-50 let, který je vysoce motivován vlastním pocitem z dobře vykonané práce (přidělená hodnota 6 ze 6 možných), pochvalu ředitele řadí na poslední místo (přidělená hodnota 1 ze 6), jednoznačně nevyhledává veřejnou pochvalu (hodnota 1 na škále 1-10) a celkově je s prací maximálně spokojen (hodnota 10 na škále 1-10). Lze tedy usuzovat na silnou vnitřní motivaci u tohoto pracovníka, na kterou vnější faktory nemají výrazný vliv. V této části šetření lze hodnotit vliv ředitele školy jako silně motivující.

**Výrok 8:** Na ředitelku školy se mohu spolehnout

Graf č. 10: Spolehlivost ředitelky školy



*Modus: 10; SMODCH: 0,59; SCHSH: 0,16*

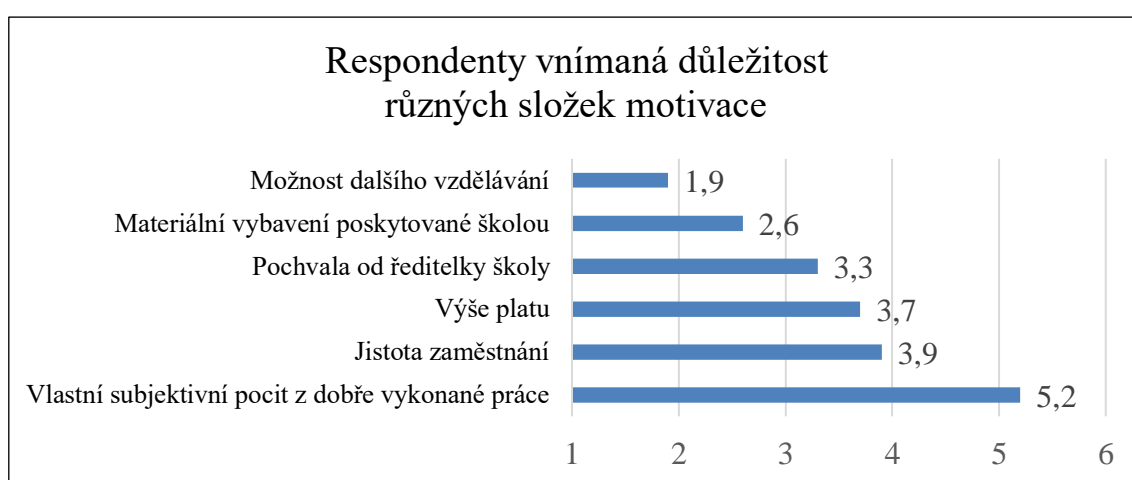
*Zdroj: vlastní výzkum*

Všichni dotazovaní respondenti byli s pocitovanou mírou spolehlivosti osoby ředitele spokojeni, 79 % z nich maximálně. Jeden respondent označil míru spolehlivosti hodnotou 8. Statistické výpočty ukazují nejmenší rozptyl dat ze všech zkoumaných oblastí, spolehlivost dat dle směrodatné odchylky je rovněž vysoká. Nejčastější hodnota 10 umožňuje vyvodit závěr, že zkoumaný motivační prvek je plně funkční.

### 5.1.3 Dotazník část 3 – Důležitost různých typů motivačních nástrojů

Ve třetí části dotazníkového šetření přiřazovali respondenti jednotlivým druhům motivačních nástrojů bodové hodnocení od 1 do 6 dle důležitosti, kterou pro ně představují. Nejvyšší důležitost měla hodnotu 6, nejmenší důležitost pak hodnotu 1. Bodové hodnocení jednotlivých nástrojů bylo sečteno a byl vypočten aritmetický průměr. Pořadí průměrných hodnot znázorňuje graf č. 11. Hodnoty jednotlivých průměrů jsou uvedeny v tabulce č. 14.

Graf č. 11: Důležitost přiřazovaná respondenty způsobům odměňování a oceňování práce



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 14: Průměr a pořadí hodnot důležitosti jednotlivých složek motivace

Složka motivace	průměr	pořadí
Vlastní subjektivní pocit z dobře vykonané práce	5,2	1
Jistota zaměstnání	3,9	2
Výše platu	3,7	3
Pochvala od ředitelky školy	3,3	4
Materiální vybavení poskytované školou	2,6	5
Možnost dalšího vzdělávání	1,9	6

Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedeného grafického znázornění a stanoveného pořadí priorit jednotlivých složek motivace je patrné, že **nejdůležitější** byl pro zaměstnance vlastní subjektivní pocit z dobře vykonané práce, na **druhé místo** respondenti zařadili jistotou zaměstnání. Rozdíl

mezi subjektivním pocitem z dobře vykonané práce a jistotou zaměstnání je 1,3 bodu, což je u školy se 6 stupni velký odstup. **Třetím** nejdůležitějším motivačním prvkem byla pro zaměstnance výše platu. Plat patří mezi nástroje finanční povahy. Pochvala od ředitelky školy se umístila na **čtvrtém** místě. Na **páté** místo zařadili zaměstnanci materiální vybavení školy. **Nejmenší** důležitost pro zaměstnance představovala možnost dalšího vzdělávání. Lze tedy konstatovat, že výzkumný předpoklad většího vlivu osobnosti ředitelky školy (a uplatňovaný prvek motivace) než vlivu finančních prvků motivace, se nepotvrdil.

#### 5.1.4 Dotazník část 4 – Finanční nástroje motivace

Tabulka č. 15: Vyjádření souhlasu/nesouhlasu s výrokem

Výrok	Ano	Ne	Procenta
Finanční ohodnocení považuji za důležité	12	2	86 %
Výše platu závisí na kvalitě mé práce	11	3	79 %
Odměny a prémie jsou běžnou součástí ohodnocení	8	6	57 %
Čerpání odměn z FKSP je vyhovující	10	4	71 %
Vyšší plat by mě pobídl k vyššímu výkonu	10	4	71 %

*Zdroj: vlastní výzkum*

Naprostá většina respondentů (12 ze 14) považovala finanční hodnocení za důležité. Výsledky rovněž ukazují, že 11 zaměstnanců cítilo možnost ovlivnit kvalitou práce výši platu. Toto zjištění je vzhledem k tarifnímu hodnocení zaměstnanců překvapivé. Pokud by považovali za ovlivnitelnou část finančního ohodnocení odměny a prémie, výsledky měly tuto skutečnost zobrazit. Nadpoloviční většina zaměstnanců (8 ze 14) však považovala finanční benefity za samozřejmou součást platu. Zde lze pozorovat nesoulad v odpovědích. Většina zaměstnanců byla spokojena se způsobem čerpání odměn z FKSP. Přes 70 % respondentů je přesvědčených, že by vyšší plat ovlivnil jejich pracovní výkon. Z výsledků lze usuzovat, že finanční prvky motivace jsou funkční.

## 5.2 Výsledky rozhovorů

V následující části práce jsou uvedeny výsledky rozboru rozhovorů s ředitelkou školy, učitelkami, asistentkou pedagoga a školnicí. Slovní vyhodnocení je uvedeno pod tabulkami.

### 5.2.1 Ředitelka školy

Tabulka č. 16: Využití prvků motivace ředitelkou školy

Prvky materiální motivace	Využití		
	ANO	NE	N/A
základní mzda	X		
výkonová složka mzdy			X
mimořádné odměny	X		
osobní ohodnocení v platovém výměru		X	
mzdové příplatky	X		
zaměstnanecké výhody <sup>9</sup>			X
příspěvky z fondu FKSP	X		
Prvky nemateriální motivace	Využití		
	ANO	NE	N/A
výběr zaměstnanců	X		
zaškolení a tréninky			X
okamžitá zpětná vazba	X		
včasná informovanost zaměstnanců	X		
kritika, pochvala, uznání	X		
kontrola zaměstnanců	X		
hodnotící pohovory		X	
delegace pravomocí	X		
možnost seberealizace	X		
koučování		X	
stabilizace klíčových zaměstnanců	X		
další vzdělávání	X		
úprava pracovní doby	X		

*N/A není v organizaci uplatnitelné*

*Zdroj: vlastní zpracování*

<sup>9</sup> např. firemní vozidlo, stravenky, bonusová dovolená, firemní telefon, služební byt, sick days apod.

Z rozboru rozhovoru s ředitelkou školy vyplynulo, že využívá všechny prvky materiální motivace aplikovatelné v organizaci, kromě osobního ohodnocení uváděného v platovém výměru. Z výroku: „... je s tím více práce než užitku, raději vám všem dávám mimořádné odměny.“ lze odvodit, že preferuje tento způsob přiznání odměn zaměstnancům, který v plné míře využívá „...nic nevracíme jako škola.“ Spokojenost s využitím benefitů považuje za dostatečnou: „... zatím nebyly stížnosti ...“ a shoduje se tak se 71 % zaměstnanců. Z nemateriálních prvků motivace zdůrazňuje hlavně význam zpětné vazby, pochval a kritiky: „... všem vám říkám hned, cokoliv mám na srdci k vaší práci, pochvaly i kritiku ... když se mi něco nelíbí, říkám to hned ...“, kde se shoduje se zaměstnanci. V otázce osobního příkladu: „Snažím se jít příkladem, tak snad je to vidět.“ se rovněž shoduje s nadpoloviční většinou zaměstnanců. Včasnou informovanost zaměstnanců hodnotí jako funkční: „Informace předávám hned, jak je to možné ... takže informování jsou všichni.“ Zároveň však zmiňuje: „...porady nemáme často ...“. Tento prvek zaměstnanci hodnotí jako průměrně funkční, se současným stavem informovanosti byli někteří respondenti nespokojeni. Zvyšování kvalifikace a podporu v dalším vzdělávání považuje ředitelka za plně funkční: „Podporuji jakékoliv další vzdělávání, školení, akce ...“ a shoduje se plně s respondenty dotazníkového šetření. Realizaci vlastních nápadů: „Vítám každý nápad na zlepšení ... vždy vás podpořím ...“ považuje za funkční a naprosto se shoduje s respondenty. Delegaci pravomocí: „...to, co můžete rozhodnout samy, nechávám na vás, to je také motivace, to delegování pravomocí.“ hodnotí ředitelka i zaměstnanci shodně pozitivně. Úpravu pracovní doby považuje ředitelka za funkční: „...snažím se vám upravit rozvrhy ... suplování zajišťuji společně s vámi ...“, někteří pracovníci mají pocit, že prostor pro úpravu pracovní doby v organizaci není.

## 5.2.2 Učitelka 1

Tabulka č. 17: Vliv motivačních faktorů na učitelku 1

Učitelka 1	Vliv na motivaci – stupeň			
	0	1	2	3
Prvky motivace				
vlastní dobrý pocit				X
možnost seberealizace				X
prostředí				X
vztahy s kolegy			X	
vztahy s vedením			X	
úprava pracovní doby	X			
osobnost ředitelky				X
zpětná vazba od ředitelky			X	
delegování pravomocí		X		
jistota zaměstnání				X
kariérní růst	X			
další vzdělávání	X			
plat				X
benefity		X		
odměny a prémie			X	

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z rozboru rozhovoru s učitelkou 1 vyplynulo, že nejvíce motivována je vlastním dobrým pocitem z odvedené práce, možností seberealizace a prostředím, ve kterém pracuje. Osobnost ředitele školy je na stejné úrovni spolu s jistotou zaměstnání. Plat hodnotí rovněž stupněm 3 na hladině významnosti. Možnost úpravy pracovní doby, kariérní postup a příležitost k dalšímu vzdělávání nejsou pro tuto respondentku motivační. Z výsledků nelze vyvodit, že osobnost ředitelky školy má na motivaci učitelky 1 rozhodující vliv. Tento rozhovor výzkumný předpoklad nepotvrdil.

### 5.2.3 Učitelka 2

Tabulka č. 18: Vliv motivačních faktorů na učitelku 2

Učitelka 2	Vliv na motivaci – stupeň			
	0	1	2	3
Prvky motivace				
vlastní dobrý pocit				X
možnost seberealizace			X	
prostředí			X	
vztahy s kolegy				X
vztahy s vedením				X
úprava pracovní doby		X		
osobnost ředitelky			X	
zpětná vazba od ředitelky				X
delegování pravomocí			X	
jistota zaměstnání				
kariérní růst	X			
další vzdělávání			X	
plat				X
benefity			X	
odměny a prémie				X

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z rozboru s druhou učitelkou vyplynulo, že je nejvíce motivována vlastním pocitem z dobře odvedené práce, vztahy s kolegy a s vedením školy. Prostředí a možnost seberealizace mají vliv menší. Tato respondentka je výrazně motivována i platovým ohodnocením a přidělovanými odměnami. Lze vysledovat souvislost s aktuální rodinnou situací – stavba domu. Osobnost ředitele školy má na její práci kladný vliv, nicméně ne rozhodující. Stejně jako první učitelka neshledává kariérní růst a možnost úpravy pracovní doby jako motivační. Hodnotově jsou pro tuto respondentku možnost seberealizace a prostředí školy níže, než u učitelky 1. Na základě analýzy rozhovoru nelze hodnotit vliv osobnosti ředitelky školy jako nejdůležitější. Ani tento rozhovor výzkumný předpoklad nepotvrdil.



## 5.2.4 Asistentka pedagoga

Tabulka č. 19: Vliv motivačních faktorů na asistentku pedagoga

Asistentka pedagoga	Vliv na motivaci – stupeň			
Prvky motivace	0	1	2	3
vlastní dobrý pocit				X
možnost seberealizace			X	
prostředí /družina, škola/	X	X		
vztahy s kolegy				X
vztahy s vedením			X	
úprava pracovní doby	X			
osobnost ředitelky				X
zpětná vazba od ředitelky		X		
delegování pravomocí		X		
jistota zaměstnání			X	
kariérní růst	X			
další vzdělávání		X		
plat		X		
benefity				X
odměny a prémie			X	

*Zdroj: vlastní zpracování*

Rozbor rozhovoru s asistentkou pedagoga ukazuje, že i tato respondentka je nejvíce motivována vlastním pocitem dobře vykonané práce. Ještě větší vliv na ni mají vztahy s kolegy, které charakterizovala superlativem. Nespokojenost projevila s prostředím, ve kterém pracuje, nejvíce s družinou. Tato respondentka není motivována samotným platem, který považuje za nevyhovující v porovnání s předchozím zaměstnáním. Maximálně spokojena je s přidělovanými odměnami v posledním roce. Kariérní růst nepovažuje za motivační, stejně jako možnost úpravy pracovní doby. Je velmi spokojena se současným stavem poskytovaných benefitů. Vliv osobnosti ředitele považuje za významný, uplatňované prvky nemateriální motivace za méně významné, nejméně spokojena je s delegováním pravomocí a poskytovanou zpětnou vazbou. Nelze konstatovat, že na její pracovní výkon má největší vliv ředitelka školy společně se systémem nemateriální motivace. Výzkumný předpoklad se nepotvrdil.

## 5.2.5 Nepedagogický pracovník

Tabulka č. 20: Vliv motivačních faktorů na nepedagogického pracovníka

Nepedagogický pracovník	Vliv na motivaci – stupeň			
	0	1	2	3
Prvky motivace				
vlastní dobrý pocit				X
možnost seberealizace				X
prostředí		X		
vztahy s kolegy				X
vztahy s vedením				X
úprava pracovní doby				X
osobnost ředitelky				X
zpětná vazba od ředitelky			X	
delegování pravomocí			X	
jistota zaměstnání				X
kariérní růst	X			
další vzdělávání	X			
plat				X
benefity			X	
odměny a prémie				X

*Zdroj: vlastní zpracování*

Analýza rozhovoru s nepedagogickým pracovníkem – školnicí ukazuje, že stejně jako pedagogičtí pracovníci, je i ona významně motivována pocitem dobře odvedené práce. Na rozdíl od ostatních respondentů provedených rozhovorů lze z výsledků vyvodit, že u této pracovnice má osoba ředitele a využívané prvky nemateriální motivace největší vliv. V rozhovoru používané výrazy „nejvíc, vynikající, naprosto“ značí intenzitu pocitů. Největší uspokojení z práce cítí v okamžiku pochvaly za odvedenou práci. Je maximálně spokojena s mírou samostatnosti, kterou může při výkonu povolání uplatňovat. Kromě kariérního růstu, který je v případě pozice školnice problematický a možnosti dalšího vzdělávání, které vzhledem k věku nepovažuje respondentka za realizovatelné, lze konstatovat, že v případě této pracovnice jsou všechny ostatní prvky nemateriální i materiální motivace funkční a vliv osobnosti ředitelky školy rozhodující. Výzkumný předpoklad se potvrzuje.

## 6 DISKUSE

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda na zaměstnance zvolené organizace má větší vliv osobnost ředitelky a způsob jakým využívá prvky nemateriální povahy nebo zda jsou více ovlivněni materiální složkou motivace. Uvedený cíl se podařilo naplnit.

Při přípravě výzkumného šetření jsem dospěla k názoru, že výzkumný vzorek není optimální pro provedení korelačních statistických výpočtů a svojí velikostí by neodpovídal doporučenému rozsahu dotazníkových šetření. Stanovená hypotéza byla proto přehodnocena na výzkumný předpoklad a dále bylo pokračováno s upravenou verzí zadání.

V literárních zdrojích lze nalézt množství ne zcela jednotných přístupů k fenoménu motivace. Jednotný přístup k pojmu motivace neexistuje. Psychologie se s tímto faktem potýká již mnoho let. V průběhu zpracování literatury došlo k rozhodnutí připravený seznam zredukovat. Ze zdrojů navržených v zadání práce byly vyřazeny starší tituly a nahrazeny novějšími. Potíže vznikly při vyhledávání odborných článků v recenzovaných časopisech. V budoucnu by bylo vhodné využít rešeršní služby Národní knihovny ČR, případně knihovny v místě bydliště.

Výzkum probíhal pouze na zvolené škole. Kolektiv šestnácti zaměstnanců je pro málotřídní školu typický. Podmínky první části výzkumu – dotazníkového šetření byly optimální. Zúčastnili se všichni zaměstnanci a jejich vstřícnost byla velkou pomocí. Snahou bylo zachovat maximální autenticitu odpovědí, dotazníky byly rozdány vždy před koncem pracovní doby tak, aby respondenti necítili potřebu o odpovědích diskutovat. Lze se setkat i s názorem, že dotazníkové šetření poskytuje méně relevantní data než kvalitativní výzkum. S touto myšlenkou nesouhlasím. Jsem přesvědčena, že můj záměr byl naplněn. V průběhu diskuse před následnými rozhovory jsem zaznamenala, že tři respondentky si na vyplňování dotazníku vzpomínají pouze okrajově. Návratnost dotazníků byla 100 % a byla vyhodnocena jako bezproblémová. V případě podobného výzkumu v budoucnu by bylo vhodné přehodnocení formulace některých otázek a jejich úpravu ve prospěch cíle práce. U některých dotazů odpovědi respondentů nebyly schopny

potvrdit nebo vyvrátit výzkumný předpoklad. Například v druhé části dotazníkového šetření dotaz na míru spolehlivosti ředitelky školy nevyovídá o vlivu na motivaci zaměstnanců. Shodně i otázka možnosti otevřeného sdělení vlastního názoru v první části dotazníkového šetření přímo neodráží vliv osobnosti ředitelky na pracovní výkon respondentů.

Rozhovor s ředitelkou školy byl uskutečněn již v průběhu zpracování ročníkové práce, nebyl ovlivněn dotazníkovým šetřením ani dalšími okolnostmi. Navazující část výzkumu (rozhovory se zvolenými pracovníky organizace) měla proběhnout v měsících březnečerven 2020. Původní záměr byl ovlivněn krizovou situací spojenou s onemocněním COVID-19. Časový rozvrh rozhovorů byl narušen nouzovým stavem, uzavřením školy a nařízenou karanténou části pedagogického sboru. Po znovuotevření školy pracovaly všechny respondentky ve ztížených podmínkách a na místě byly obavy, zda nastalá situace nebude kontaminovat výsledky připravovaných rozhovorů. Rozhovory bylo možné provést v době nouzového stavu i prostřednictvím mobilního telefonu. Tuto variantu jsem zamítla jako nevhodnou. Vzhledem k maximální součinnosti respondentek při dotazníkovém šetření byla respektována jejich žádost nepožítovat z rozhovorů zvukový záznam. Zápis mluveného slova probíhal pomocí těsnopisu a ručně psaných poznámek. Plynulost rozhovorů nebyla ideální. Nutnost soustředění na respondenta a současný zápis rozhovoru způsoboval časové prodlevy. Respondenti projeví empatii, trpělivost a v případě potřeby myšlenky opakovali do zápisu. Velmi ceněna byla upřímnost respondentů při rozhovorech. Nebyly patrné obavy se k dílčím skutečnostem vyjádřit i negativně. Nemožnost pořídit zvukový záznam byl shledán jako významná překážka ve výzkumné práci. V budoucnu by bylo žádoucí vyvinout maximum pro souhlas respondentů s nahrávkami.

Vyhodnocování výsledků výzkumu bylo komplikované a zdlouhavé. Nezkušenost s výzkumem podobného typu a velké množství dat i přes konzultaci s dostupnou literaturou si vyžádalo neočekávané množství času. Zvolená kombinace kvalitativní a kvantitativní metody nebyla nejoptimálnější.

Výsledky výzkumu byly překvapivé. Musím konstatovat, že můj předpoklad výrazného vlivu osobnosti ředitelky školy na pracovní výkon zaměstnanců se nepotvrdil. Pro

zaměstnance ve zkoumané škole mají největší význam subjektivní pocit z dobře vykonané práce, jistota zaměstnání a výše platu. Uvedené zjištění koresponduje s myšlenkami několika autorů. Například Amabile, Hill, Hennessey, Tighe, (1994), Tureckiová (2007) a Reiss (2012) uvádějí dominanci vnitřní motivace jedince nad vnějšími vlivy. Názor Amabilové (1993) v experimentální studii potvrzuje i další výsledky výzkumu, týkající se vyššího poměru vnitřní motivace u zaměstnanců, kterým je umožněno uplatňovat ve své práci kreativitu. Názor Reisse (2012), že pro vnitřně motivovaného člověka je práce otázkou sebevyjádření, se rovněž potvrdil v odpovědích respondentů. Nepotvrdilo se však Adairovo (2006) přesvědčení, že podíl vnitřní a vnější motivace na pracovním výkonu jedince je rozdělen na dvě poloviny. Podíl vnitřní motivace byl ve výzkumných datech zaznamenán vyšší než uvedených 50 %. Osm zaměstnanců hodnotilo vlastní subjektivní pocit z dobře vykonané práce šesti body ze šesti možných, dva zaměstnanci pěti body a další dva čtyřmi. Pochvalu ředitelky (vnější motiv) zařadili až na čtvrté místo. Lze usuzovat na souvislost vnitřní motivace s osobními cíli zaměstnanců, jak je popisují Stuchlíková s Mazehóovou v přehledové studii z roku 2014. Provedené šetření tuto část motivačního schématu blíže nezkoumalo. Uvedený nedostatek lze ošetřit v následném výzkumu otázkami, zaměřenými přímo na sebepojetí a osobní hodnoty.

Ve vlastním názoru na veřejné vyjádření pochvaly od vedení se shodují například s Trojanovou (2017) a Urbanem (2017) a rovněž ji považují za účinný nástroj motivace. Výsledky výzkumu se stanoviskem zmíněných autorů ani s mým přesvědčením nekorresponduje. Většina zaměstnanců preferuje pochvalu neverejnou.

Provedený výzkum byl porovnán s výzkumem provedeným Janou Kamarádovou v roce 2008 na základní škole v obci Havlíčkova Borová. Škola je shodně jako zkoumaná organizace spojením základní a mateřské školy, je školou rodinného typu, nacházející se v obci do 1000 obyvatel. Škola není málotřídní, ale počtem pracovníků je obdobná. Výzkum Kamarádové probíhal pouze mezi pedagogickými pracovníky na rozdíl od výzkumu provedeného v ZŠ a MŠ Pičín.

Výsledky Kamarádové (2008) jsou v otázce možnosti ovlivnění výše platu vlastním výkonem ve shodě s mým názorem, že tarifní plat vyšším výkonem ovlivnit nelze. Avšak

79 % respondentů v mnou provedeném výzkumu se domnívá, že výše platu na kvalitě jejich práce závisí. Zde je možné usuzovat na nepochopení otázky nebo spojování přidělených mimořádných odměn s celkovým platovým ohodnocením. Kde se oba výzkumy přibližují, je otázka spokojenosti s čerpáním odměn z FKSP, většina zaměstnanců obou organizací je se současným stavem spokojena. V otázce uplatnění vlastních nápadů a možnosti pracovat samostatně jsou jednoznačně více spokojeni zaměstnanci v mnou zkoumané organizaci. Oproti jednomu průměrnému hodnocení jsou ve škole Havlíčkova Borová nespokojeni čtyři z jedenácti zaměstnanců. Rovněž v otázce spokojenosti zaměstnanců se vztahy na pracovišti jsou významně více spokojeni pracovníci v základní škole v Pičíně. V otázce podpory vzdělávání zaměstnanců ze strany vedení jsou rozdíly ještě významnější. Dvanáct zaměstnanců v ZŠ a MŠ Pičín je naprosto spokojeno se stávajícím stavem oproti třem ve škole Havlíčkova Borová. Pozitivní vliv projevů uznání od vedení na pracovní výkon zaměstnanců je rovněž vyšší u pracovníků ze ZŠ a MŠ Pičín.

Porovnáním dalších výsledků zmíněného výzkumu jsem dospěla k názoru, že situace se stavem motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců ve zkoumané škole je podstatně lepší než ve zmíněném výzkumu Kamarádové (2008). Toto srovnání je samo o sobě zajímavé, nelze z něj však vyvodit obecně platné závěry. Na předkládanou práci by bylo možné navázat v diplomové práci a provést výzkum v typově shodných málotřídních školách v okrese Příbram. Výsledky výzkumu by mohly sloužit jako zpětná vazba pro vedení škol a pro optimalizaci práce s lidským kapitálem.

Diskutabilní zůstává otázka, zda můj původní předpoklad silného vlivu osobnosti ředitelky na výkon zaměstnanců, který mne vedl k rozhodnutí provést výzkum mezi zaměstnanci, nebyl zaměněn za vliv autority ředitelky školy a její způsob vedení lidí. Především v průběhu rozhovorů byla autorita ředitelky označena za silnou a vyjádřena i citově podbarveným výrazem „*nikdo si nic nedovoli*“. Tento faktor by bylo vhodné zohlednit v budoucím výzkumu.

Výzkumem zjištěná data jsou statisticky nevýznamná pro celkovou oblast školství, ale jsou však cenným materiálem především pro ředitelku školy, které závěrečná zpráva (příloha C) poskytne zpětnou vazbu a informace. Tyto informace by obtížně získávala

jiným způsobem. Díky provedenému výzkumu se ukázalo, že personální situace v Základní a Mateřské škole Pičín je velmi dobrá, kolektiv sehraný a ředitelka kvalitně pracuje s lidskými zdroji.

Největším přínosem provedeného výzkumu pro mě osobně bylo zjištění, do jaké míry zaměstnanci důvěřují ředitelce školy, za jak významný pracovní vzor ji považují a jak spokojeni jsou s poskytováním zpětné vazby. Velmi přínosné je také zjištění, že vliv prvků materiální motivace je třeba vždy posuzovat v kontextu a nespoléhat se na literární zdroje a motivační teorie. Ačkoliv se můj výzkumný předpoklad nepotvrdil, považuji provedený výzkum za užitečný náhled do vnitřní situace v kolektivu.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo potvrdit nebo vyvrátit výzkumný předpoklad, že osobnost ředitelky v Základní a Mateřské škole Pičín má spolu s využívanými prvky nemateriální motivace na zaměstnance větší vliv než motivace hmotná. Uvedený cíl byl splněn. Výzkumný předpoklad se nepotvrdil. Dle výsledků výzkumu na zaměstnance Základní a Mateřské školy Pičín nemá osobnost ředitelky školy a uplatňované prvky nehmotné motivace větší vliv než hmotná motivace. Devět ze čtrnácti zaměstnanců uvedlo, že uznání ředitelky školy jim umožňuje lépe pracovat, zároveň však deset zaměstnanců uvedlo, že vyšší plat by je pobídl k vyššímu výkonu v práci. Pochvala od ředitelky školy se ve třetí části dotazníkového šetření umístila na čtvrtém místě, plat na třetím a nejvyšší důležitost zaměstnanci přikládají vlastnímu subjektivnímu pocitu z dobře odvedené práce. Tuto skutečnost potvrzuje i analýza rozhovorů, kde tři ze čtyř respondentů necítí vliv osobnosti ředitelky školy jako hlavní motivační faktor.

K výzkumu bylo využito kombinované metody dotazníkového šetření a rozhovorů s vybranými pracovníky. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část.

První kapitola teoretické části práce byla zaměřena na interpretaci výrazů motiv, motivace, vedení a osobní cíl. Další části literárního souhrnu se soustředily na nemateriální motivaci v dostupných zdrojích a vybrané teorie motivace. Bylo využito i zdrojů z webových výukových portálů v anglickém jazyce. V teoriích motivace byla hledána souvislost jejich jednotlivých částí s pracovním procesem a možnost uplatnění v příspěvkové organizaci.

Druhá kapitola teoretické části práce se věnovala vztahům motivace a práce. Podrobně byly rozebrány vybrané prvky nefinančního působení na pracovníky, a to s ohledem na jejich možný výskyt ve zkoumané organizaci. Z nejmodernějších přístupů pozitivní psychologie byly popsán stav flow a jeho odraz v motivačním profilu pracovníka. Jedna z kapitol byla věnována prvkům materiální motivace a způsobu odměňování pracovníků ve školství. Popsány byly i faktory, označené jako demotivační.



Zjištěné teoretické poznatky, aplikované na málotřídní školství, by mohly sloužit ředitelům těchto škol jako podklad pro personální management.

Praktická část je rozdělena na tři části. První část charakterizuje příspěvkovou organizaci Základní a Mateřská škola Pičín. Popisuje aktuální personální situaci včetně grafického znázornění organizační struktury. Dále se věnuje komunikačním vazbám. Funkci a charakteru práce ředitele málotřídní školy je věnována samostatná kapitola z důvodu její odlišnosti od ostatních druhů managementu. Další oddíl praktické části se soustřeďuje na popis současného stavu v oblasti personálního řízení v organizaci a nejrelevantnější části personálních činností jsou dále upřesněny v samostatných pododdílech.

Druhý oddíl praktické části je věnován výzkumu. Je zde specifikován cíl šetření a výzkumný předpoklad. Uvádí metodiku výzkumu a postup, jakým byl výzkum proveden. Specifikuje soubor respondentů. U dotazníkového šetření upřesňuje způsob předvýzkumu a způsob vyhodnocení. Poslední část druhého oddílu obsahuje přepis rozhovorů s respondenty.

Třetí oddíl praktické části analyzuje výsledky výzkumu. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí tabulek a grafů, poté slovně vyhodnoceny. Z přepisu rozhovorů byly vybrány jednotlivé prvky motivace, byl zaznamenán stupeň vlivu na respondenta pomocí bodového ohodnocení a celkový výsledek je shrnut slovně.

Z praktické části vyllynuly poznatky, které byly podkladem pro vypracování závěrečné zprávy pro ředitelku školy.

Výzkumnou část bakalářské práce by bylo možné rozšířit na celou oblast málotřídního školství. Přinesla by zajímavý pohled na situaci v této části vzdělávacího systému. Výzkumy a analýzy současného stavu, zaměřené na málotřídní školy, probíhaly v letech 2007–2009 pod záštitou Filozofické fakulty Masarykovy Univerzity v Brně.<sup>10</sup> Propojením práce autorů zmíněných výzkumů (zaměřených mimo jiné i na systém řízení málotřídních škol) a s výzkumem motivace učitelů na těchto typech škol, by mohl

---

<sup>10</sup> <https://www.phil.muni.cz/vyzkum/resene-projekty/2842?page=2>

vzniknout cenný materiál, vykreslující rozdílnou situaci oproti velkým, městským školám. Společně s projektem Masarykovy Univerzity by nový výzkum mohl objasnit situaci v „málotřídkách“ i pro širokou veřejnost. Je možné se domnívat, že dostatečná publicita takového výzkumu by pomohla zmírnit negativní postoj rodičů i části veřejnosti vůči těmto typům škol.

Předložená bakalářská práce měla pomoci objasnit situaci se stavem motivace zaměstnanců na málotřídní škole, a to primárně pro autorku práce. Práce přinesla cenné poznatky o skutečnostech, které zůstávají při běžném denním pozorování skryty. Věřím, že výzkum, byť statisticky menšího rozsahu, bude inspirovat některé ze studentů pedagogických fakult vysokých škol a na výzkum naváže, například navrženým spojením s prací, kterou uskutečnili výzkumníci pod záštitou Masarykovy Univerzity.

# POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

## Literatura:

ADAIR, John Eric. *Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. Philadelphia: Kogan Page Limited, 2009. ISBN 978-0749454821.

ALLPORT, Gordon Willard. *Becoming: Basic Considerations for a Psychology of Personality*. 1. New Haven: Yale University Press, 1960.

AMABILE, T.M. Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*. 1993, **3**(3), 185-201. ISSN 1053-4822.

AMABILE, T. M., K. G. HILL, B. A. HENNESSEY a E. M. TIGHE. The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientation. *Journal of personality and Social Psychology*. Washington D.C.: American Psychological Association, 1994, **66**(2), 950-967.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BANDURA, Albert. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Broadway, USA: Worth Publishers, 1997. ISBN 978-0716728504.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály. *Flow a práce*. Přeložil Eva HAUSEROVÁ. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1198-3.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Flow: The Psychology of optimal experience*. New York, USA: HarperCollins Publishers, 2008. ISBN 978-0-06-133920-2.

DECI, E.L. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*. Washington D.C.: American Psychological Association, 1971, **18**(1).

DREVER, James a Werner D. FRÖLICH. *Wörterbuch zur Psychologie*. 13. München, Deutschland: DTV Deutscher Taschenbuch mbH, 1986. ISBN 978-3423030311.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FINKELSTEIN, Marcie A. Intrinsic and extrinsic motivational orientations and the volunteer process. *Personality and Individual Differences*. Science Direct, 2009, **46**(5-6), 653-658. ISSN 0191-8869.

FINKELSTEIN, Marcie A. Intrinsic and extrinsic motivation and organizational citizenship behavior: A functional approach to organizational citizenship. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*. Hoboken, USA: Bridgepoint Education Inc. and Wiley Periodicals, 2011, **2**(5-6), 19-34. ISSN 0191-8869.

FOWLER, Suzan. *Why motivating people doesn't work: (and what does)*. 1. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2014. ISBN 978-1-62656-945-4.

HARTL, Pavel. *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1.

HEIDER, Fritz. *The Psychology of Interpersonal Relations*. 2. Eastford, USA: Martino Fine Books, 2015. ISBN 978-1614277958.

HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4675-3.

HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara SNYDERMAN. *The Motivation to Work*. Hoboken, UK: John Wiley, 1959. ISBN 978-0471-373-896.

JANOŠEK, Jaromír. Sociálně kognitivní teorie Alberta Bandury. *Československá psychologie*. Praha: Psychologický ústav Akademie věd ČR, 1992, **36**(5), 385-398. ISSN 0009-062X.

JEDLIČKA, Richard, Jaroslav KOŤA a Jan SLAVÍK. *Pedagogická psychologie pro učitele: psychologie ve výchově a vzdělávání*. Praha: Grada, 2018. Psyché (Grada). ISBN 978-80-271-0586-1.

KAMARÁDOVÁ, Jana. *Motivace a stimulace učitelů základní školy*. Brno, 2008. Bakalářská práce. Masarykova Univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

KAŠPÁRKOVÁ, Jana. *Výzkumný nástroj pro evaluaci školního klimatu: konstrukce a aplikace v praxi*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 978-80-244-1852-0.

KESSLER, Eric H. *Encyclopedia of Management Theory*. 1. Thousand Oaks, USA: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1412997829.

KLEINGINNA, P. R. a A.M. KLEINGINNA. A categorized list of Motivation definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*. 1981, **5**(4), 263-264.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

MAIDANI, E. A. Comparative study of Herzberg's Two-Facto Theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*. 1991, **20**(4), 441-448.

MASLOW, Abraham Harold. *A Theory of Human Motivation*. 1. Mansfield Centre: Martino Publishing, USA, 2013. ISBN 978-1-61427-437-7.

MEDZIHORSKÝ, Štefan. *Psychologie osobnosti* [přednáška] Terezín, VŠAPs. 8. 4. 2017

MIŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon, 2019. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-285-2.

MITWALLYOVA, Helena. (2014). Mají příspěvkové organizace v dnešní době své opodstatnění? *Právník*. 2014, **32**(9) 772-792. ISSN 0231-6625.

MULAČOVÁ, Věra a MULAČ, Petr. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

NOVÁKOVÁ, Miluše. *Finanční řízení ve škole* [přednáška] Příbram, VISK Vzdělávací středisko. 15. 5. 2017

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 978-80-200-1499-3.

PORTER, Lyman W. a Edward E. LAWLER. *Managerial Attitudes and Performance*. California, USA, 1968. Studie. University of California. Vedoucí práce Richard D. Irwin.

REISS, Steven. Intrinsic and extrinsic motivation. *Teaching of Psychology*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications, 2012, **39**(2), 152-156. ISSN 1053-3477.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie: příručka pro studenty*. Vyd. 2., dopl. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-406-9.

STATT, David A. *Psychology and the World of Work*. 1. New York, USA: NYU Press, 1994. ISBN 978-0814780107.

STUHLÍKOVÁ, Eva a Yvona MAZEHOVÁ. Osobní cíle jako motivační fenomén: Přehledová studie. *Československá psychologie*. Praha: Psychologický ústav Akademie věd ČR, 2014, **58**(5), 471-484. ISSN 0009-062X.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-264-1.

TRNKOVÁ, Kateřina, Dana KNOTOVÁ a Lucie ŠKARKOVÁ. *Málotřídní školy v České republice: malotřídky*. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-204-8.

TROJANOVÁ, Irena. *Hodnocení učitelů: náměty pro práci ředitelů škol a školských zařízení*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7552-869-8.

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7552-842-1.

TRUNDA, Michal. *Zákon o pedagogických pracovnících a navazující školské předpisy*. 3. vydání. Třinec: RESK, spol. s r.o., 2016. ISBN 978-80-87675-11-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

*Úplné znění Ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky; Úplné znění Usnesení České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky; některé další*

*související právní předpisy*. Vydání: čtrnácté. Praha: Armex Publishing, 2019. Edice kapesních zákonů. ISBN 978-80-87451-66-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy obecné psychologie*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-283-8.

VOKÁČ, Petr. *Školský zákon: zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání*. 6., přepracované vydání. Třinec: Resk, spol. s r.o., 2016. ISBN 978-80-87675-13-7.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.

*Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5.

ZLÁMAL, Jiří. Od demotivace k motivaci pedagogického sboru. *Technológia vzdelávania: Vedecko-pedagogický časopis s informačnou prílohou*. 2007, **15**(5), 12-14. ISSN 1335-003X.

### **Elektronické zdroje:**

*BrainTools* [online]. Olomouc: Brain Tools Group, 2020 [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: [www.braintools.cz](http://www.braintools.cz)

Český statistický úřad: *Počet obyvatel v obcích* [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112019>



GOYETTE, Kerry. Stop trying to motivate your employees. *TEDx Talks: Ideas worth spreading* [online]. 2016 [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=7lhVUedc1a4>

*Inspekční zpráva: Základní škola a Mateřská škola Pičín* [online]. 2016. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/dokumenty/inspekni-zpravy?d=3126>

MCLEOD, Saud A. *Attribution Theory* [online]. 2012 [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: <https://www.simplypsychology.org/attribution-theory.html>

*Merriam-Webster Incorporated: Learner's Dictionary* [online]. Springfield, USA, 2020 [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: [www.merriam-webster.com](http://www.merriam-webster.com)

Vroomova teorie očekávání: Vroom's Expectancy Theory. *ManagementMania* [online]. 23.10.2017 [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com)

# SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH

## Tabulky:

Tabulka 1. Herzbergovy motivátory a hygienické faktory .....	11
Tabulka 2. Odpovědi na výrok 1.....	54
Tabulka 3. Odpovědi na výrok 2 .....	55
Tabulka 4. Odpovědi na výrok 3 .....	55
Tabulka 5. Odpovědi na výrok 4 .....	56
Tabulka 6. Odpovědi na výrok 5 .....	57
Tabulka 7. Odpovědi na výrok 6 .....	57
Tabulka 8. Odpovědi na výrok 7 .....	58
Tabulka 9. Odpovědi na výrok 8 .....	58
Tabulka 10. Odpovědi na výrok 9 .....	59
Tabulka 11. Odpovědi na výrok 10 .....	59
Tabulka 12. Odpovědi na výrok 11 .....	60
Tabulka 13. Odpovědi na výrok 12 .....	61
Tabulka 14. Průměr a pořadí hodnot důležitosti jednotlivých složek motivace .....	69
Tabulka 15. Vyjádření souhlasu/nesouhlasu s výrokiem .....	70
Tabulka 16. Využití prvků motivace ředitelkou školy .....	71
Tabulka 17. Vliv motivačních faktorů na učitelku 1 .....	73
Tabulka 18. Vliv motivačních faktorů na učitelku 2 .....	74
Tabulka 19. Vliv motivačních faktorů na asistentku pedagoga .....	75
Tabulka 20. Vliv motivačních faktorů na nepedagogického pracovníka .....	76

## **Obrázky:**

Obrázek 1. Schéma hierarchie potřeb dle Maslowa .....	9
Obrázek 2. Alderferův model ERG .....	15
Obrázek 3. Organizační struktura ZŠ a MŠ Pičín .....	27
Obrázek 4. Možné komunikační vazby v ZŠ a MŠ Pičín .....	28

## **Grafy:**

Graf 1. Věková struktura respondentů .....	34
Graf 2. Délka praxe respondentů ve školství .....	35
Graf 3. Možnost uplatnění kreativity a nápadů v práci .....	62
Graf 4. Možnost samostatné práce .....	63
Graf 5. Celková spokojenost s prací .....	64
Graf 6. Preference veřejné pochvaly před soukromou .....	65
Graf 7. Spokojenost se vztahy s kolegy .....	66
Graf 8. Spokojenost se způsobem projevů uznání od ředitelky .....	67
Graf 9. Vliv uznání ředitelky na práci a energii zaměstnanců .....	67
Graf 10. Spolehlivost ředitelky školy .....	68
Graf 11. Důležitost přikládána respondenty způsobům odměňování a oceňování práce .....	69

**Přílohy:**

A – Otázky pro rozhovor s ředitelkou školy

B – Otázky pro rozhovor se zaměstnanci

C – Zpráva pro ředitelku školy

# PŘÍLOHA A

## Otázky pro rozhovor s ředitelkou školy

1. Jak dlouho v této škole působíte na postu ředitelky?
2. Myslíte si, že za 10 let vašeho působení na této pozici došlo ke změně motivace zaměstnanců?
3. Jaký motivační program využíváte ve škole? Považujete jej za funkční? V čem?
4. Jaký nástroj motivace zaměstnanců využíváte nejčastěji? Jak se osvědčuje?
5. Má podřízený možnost sdělit Vám osobně svůj názor? Jakou formou vám své názory sdělují?
6. Jak zaměstnanci postupují v případě nesouhlasu či připomínek?
7. Jakým způsobem využíváte informací od podřízených pracovníků ke zlepšení procesu motivace ve škole?
8. Jak hodnotíte atmosféru, která v současné době ve škole panuje?
9. Jakým způsobem dáváte svým zaměstnancům zpětnou vazbu?
10. Jakým způsobem sdělujete pochvaly a kritické připomínky zaměstnancům?
11. Jaké benefity ZŠ v současné době poskytuje?
12. Zdá se vám počet/struktura benefitů dostačující pro udržení pracovníků?
13. Jak hodnotíte vztah podřízených pracovníků k vám?
14. Myslíte si, že zaměstnanci jsou včas a dostatečně informováni o dění ve škole?
15. Snažíte se podněcovat zaměstnance ke zvyšování kvalifikace? Jakým způsobem?
16. Má zaměstnanec možnost kariérního růstu v organizaci?
17. Mohou zaměstnanci realizovat vlastní nápady?
18. Jak zaměstnanci využívají vlastní potenciál?

# PŘÍLOHA B

## Otázky pro rozhovory se zaměstnanci

### Úvodní část

1. Co vás přivedlo k práci ve školství?
2. Jak dlouho pracujete v ZŠ a MŠ Pičín?
3. Co vás nejvíce motivuje k tomu, abyste ve škole zůstala?
4. Co by vás přimělo odejít?

### Pracovní prostředí

1. Jaké je podle vás pracovní prostředí, ve kterém pracujete?
2. Jaké jsou vaše vztahy s kolegy?
3. Jaké jsou vaše vztahy s vedením školy?
4. Jak jste spokojena s vybavením školy?
5. Jakou máte možnost úpravy pracovní doby?

### Uznání a hodnocení práce

1. Jakým způsobem dostáváte zpětnou vazbu na svoji práci?
2. Od koho?
3. Jak vás vedení školy povzbuzuje k práci?
4. Jak vás povzbuzují kolegové?
5. Jak jste spokojena s projevovaným uznáním a hodnocením vaší práce?

### Osobnost ředitelky školy

1. Jaký vliv má na vaši práci samotná osoba ředitelky školy?
2. V čem považujete ředitelku školy za vzor? Jaký vliv má její osobnost na vaši práci?
3. Jak velkou má dle vašeho názoru ředitelka školy mezi zaměstnanci autoritu?

## Nemateriální motivace

1. Co považujete pro svoji práci za nejvíce motivující?
2. Kdy pocítujete největší uspokojení z práce?
3. Jak důležitá je pro vás jistota zaměstnání?
4. Jak důležitá je pro vás možnost dalšího vzdělávání?
5. Jakou máte možnost uplatnit ve své práci samostatnost a vlastní nápady?
6. Jak ředitelka školy deleguje pravomoci? Jak jste s tímto způsobem spokojena?
7. Jaká je podle vás možnost kariérního postupu v dané škole?

## Materiální motivace

1. Jak jste spokojena s výší vašeho platu?
2. Nakolik je pro vás finanční ohodnocení důležité?
3. Jaké benefity v současné době škola nabízí?
4. Jak jste spokojena se současným způsobem rozdělování odměn a prémie?
5. Je pro vás současný systém čerpání odměn z FKSP vyhovující?
6. Co si myslíte, že by se stalo, pokud byste měla výrazně vyšší plat?

# PŘÍLOHA C

## Zpráva pro ředitelku školy

Návrhy pro oblast nemateriální motivace

Na základě provedeného výzkumu v organizaci navrhuji pro oblast řízení lidských zdrojů následující:

Zachovat:

- fungující okamžitou zpětnou vazbu zaměstnancům k jejich práci
- rovný a spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům
- cílené zapojování všech zaměstnanců do dění a akcí školy
- podporu zaměstnanců v dalším vzdělávání stávajícím způsobem
- utváření otevřené a přátelské atmosféry na pracovišti
- osobní příklad
- dosavadní demokratický způsob vedení školy životu blízkým způsobem

Rozvojová oblast:

- připravit plán hospitační a kontrolní činnosti a na jeho základě zavést pravidelné a systematické provádění hospitací (2x ročně u všech vyučujících) v předem dohodnutých termínech a hodinách, s písemným zápisem z hospitace
- porady zaměstnanců pořádat v intervalu 3-4 měsíců, mimořádné porady dle potřeby
- současný systém veřejných i neveřejných pochval zaměstnanců odklonit směrem k pochvalám neveřejným v rámci osobních konzultací a rozhovorů
- zaměřit se na dostatečnou informovanost zejména zaměstnanců mateřské školy
- věnovat vyšší pozornost práci nejmladší věkové kategorie a poskytnout dostatek zpětné vazby
- dbát na rovnost v přístupu k zaměstnancům
- zmírnit obavy zaměstnanců v oblasti otevřeného vyjadřování názorů