

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Jakub Kazda DiS. art.

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jakub Kazda, DiS. art.

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Jičín

Název práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Název anglicky

Motivation as a tool of performance management

Cíle práce

Hlavním cílem práce je řešení odborných přístupů k řízení motivačního procesu ve vzdělávací organizaci směřujících k podpoře výkonnosti zaměstnanců – pedagogů. Dílčím cílem práce je na základě provedených analýz zpracovat návrh změn v zaměření a ve struktuře motivačního procesu ve vybrané organizaci.

Metodika

Metodika bakalářské práce je orientována na užití metod analytických a syntetických, na uplatnění induktivních a deduktivních přístupů.

Metody analytické zahrnují řízený rozhovor a dotazníkové šetření.

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků získaných analýzou motivačního procesu v organizaci, formulování a koncipování navrhovaných změn v motivačním procesu a vhodné formulování závěru bakalářské práce.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Řízení, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, proces motivace, teorie motivace, motivační program, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů, výkonnost zaměstnanců, efektivnost řízení organizace.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M; TAYLOR S., T. Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. Praha: Triton, 2015. ISBN 978-80-7387-830-6.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 3. vydání. Praha: Grada Publishing 2018. ISBN 978-80-247-5515-1

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 28. 6. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "**Motivace jako nástroj řízení výkonnosti**" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2024

Kavda

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné vedení, za pomoc a rady.

Dále děkuji vedení a zaměstnancům Základní školy a Praktické školy, Jičín za vstřícnost a spolupráci.

V neposlední řadě bych chtěl poděkovat své rodině za pomoc a podporu.

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je řešení odborné problematiky pracovní motivace pedagogických zaměstnanců ve vzdělávací organizaci směřující k podpoře výkonnosti. Nástrojem k tomuto řešení jsou analýzy řízení motivačního procesu a analýzy síly a struktury motivačních faktorů.

Cíl práce směřuje k tvorbě návrhů změn řízení motivačního procesu.

V teoretické části – literární rešerši jsou analyzovány hlavní motivační přístupy uvedené v použité literatuře. První skupina teorií nastoluje otázku, co člověka motivuje k práci. Jsou identifikovány lidské potřeby, jejich vztahy, preference, faktory vnějšího prostředí. V druhé skupině teorií stěžejní postavení mají kognitivní proměnné a jejich vztah k jiným proměnným, což umožňuje pochopení procesu pracovní motivace.

Praktická část práce zahrnuje charakteristiku hodnoceného pedagogického prostředí a uplatnění motivačních teorií a metodických postupů při výzkumném šetření. Jsou zde využity tři motivační teorie, a to Alderferova ERG teorie, Wroomova teorie expektance a Skinnerova teorie modifikace organizačního chování.

Na jejich základě jsou uplatněny dvě výzkumné metody:

1. Metoda strukturovaného řízeného rozhovoru uplatněného u ředitele školy, zástupkyně ředitele školy a vedoucí vychovatelky,
2. Metoda dotazníkového šetření orientovaného na významné faktory procesu motivace ve školském zařízení.

Tímto postupem byla získána data pro hodnocení motivačního procesu.

Výsledek tohoto hodnocení poskytuje podklad pro doporučení dalšího rozvoje motivačního působení ve školském zařízení. Toto Doporučení je orientováno na podporu pravidelného dotazníkového šetření motivace u pedagogických zaměstnanců a přípravu motivačního programu školy.

Výsledky výzkumného šetření poukazují na velmi dobrou funkci motivačního řetězce v celé organizaci, který silně podporuje kvalitu výchovně vzdělávacího procesu.

Klíčová slova: Řízení, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, proces motivace, teorie motivace, motivační program, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů, výkonnost zaměstnanců, efektivnost řízení organizace.

Motivation as a tool of performance management

Abstract

The aim of the bachelor's thesis is to solve the professional issue of the work motivation of teaching staff in an educational organization aimed at supporting performance. The tools for this solution are analyzes of the management of the motivational process and analyzes of the strength and structure of motivational factors.

The aim of the thesis is to create proposals for changes in the management of the motivational process.

In the theoretical part - literary research, the main motivational approaches mentioned in the literature are analyzed. The first group of theories raises the question of what motivates a person to work. Human needs, their relationships, preferences, factors of the external environment are identified. In the second group of theories, cognitive variables and their relationship to other variables have a central position, which enables an understanding of the work motivation process.

The practical part of the work includes the characteristics of the evaluated pedagogical environment and the application of motivational theories and methodological procedures in research. Three motivational theories are used here, namely Alderfer's ERG theory, Wroom's theory of expectancy, and Skinner's theory of modification of organizational behavior

Based on them, two research methods are applied:

1. The method of structured controlled interview applied to the school principal, deputy school principal and head teacher,
2. The method of questionnaire investigation oriented to the important factors of the process of motivation in the school.

This procedure was used to obtain data for the evaluation of the motivational process.

The result of this evaluation provides a basis for recommending the further development of motivational action in school facilities. This Recommendation is aimed at supporting the regular questionnaire survey of motivation among teaching staff and the preparation of the school's motivational program.

The results of the research investigation point to a very good function of the motivational chain in the entire organization, which strongly supports the quality of the educational process.

Keywords: Management, management process, human resource management, personnel management, motivation process, motivation theory, motivational program, motivational factors, effectiveness of motivational factors, employee performance, effectiveness of organizational management.

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika	12
3. Teoretická část.....	14
3.1 Charakteristika motivace.....	14
3.2 Výběr motivačních teorií.....	17
3.2.1 Hierarchie potřeb (Abraham Maslow).....	17
3.2.2 Dvoufaktorová teorie (Frederick Herzberg)	19
3.2.3 ERG - Existence, Vztahy, Růst (Clayton Alderfer)	20
3.2.4 Cukr a bič	22
3.2.5 Teorie očekávání (Edward Tolman).....	23
3.2.6 Teorie expektance (Victor Vroom)	24
3.2.7 Teorie kauzální atribuce (Fritz Heider, Harold H. Kelly)	25
3.2.8 Teorie modifikace organizačního chování (B. F. Skinner)	27
3.2.9 Teorie spravedlnosti (J. S. Adams).....	29
3.2.10 Teorie X a Y (Douglas Mc Gregor)	32
3.2.11 Facetizace pracovních hodnot (Dov Elizur).....	34
3.2.12. Výkonová motivace.....	35
3.2.13 Porter-Lawlerův model	37
3.3. Motivační program organizace	38
4. Praktická část	42
4.1 Charakteristika Základní školy a Praktické školy, Jičín	42
4.1.1 Vedení a pedagogové školy.....	42
4.1.2 Vzdělávací programy.....	43
4.1.2.1 Základní škola.....	43
4.1.2.2 Praktická škola.....	45
4.1.3 Interaktivní výuka.....	46
4.1.4 Podpůrné METODY.....	47
4.1.5 KIVa - program prevence šikany	51
4.1.6 Školní poradenské pracoviště	51
5. Interpretace výsledků výzkumu	53
5.1 Uplatněné výzkumné metody a motivační teorie.....	53
5.2 Strukturovaný řízený rozhovor	54
5.3 Dotazníkové šetření.....	57
6. Závěr.....	69

7. Seznam použitých zdrojů	73
7.1 Použitá literatura	73
7.2 Internetové zdroje.....	73
8. Seznam obrázků, tabulek, grafů a vzorců	74
8.1 Seznam obrázků	74
8.2 Seznam tabulek	75
8.3 Seznam grafů.....	77
8.4 Seznam vzorců	77
9. Přílohy:.....	79

1. Úvod

Motivace je vnitřní psychický proces, který vychází z nějaké potřeby a který ústí ve výsledný žádoucí vnitřní stav. Tento proces může být iniciován vnitřně, nebo z vnějškulidské jednání tedy ovlivňuje vnitřní pohnutka (motivy), anebo vnější pobídka (incentivy).

Motiv (pohnutka) je podnět, který jedince podněcuje k fyzické i psychické aktivitě, a který se spojuje do širších komplexů. Motivy vedou ke dvěma základním reakcím: buď chceme něco získat, anebo se chceme něčemu vyhnout.

Motivaci můžeme označit jako souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů (pohnutek). Motivace uvádí lidské chování a činnost do pohybu.

Pracovní jednání je specifický druh lidské aktivity, při němž jedinec prostřednictvím práce dosahuje naplňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení. Zahrnuje dosahování výkonu, plnění úkolu, ale i sociální interakce.

Zdroje pracovního jednání jsou vnitřní motivace, zájmy, hodnoty a vnější vlivy.

Pracovní motivaci lze považovat za jev vyskytující se ve složitých souvislostech vnitřního a vnějšího prostředí, v komplexu vzájemně závislých podmiňujících se a proměnlivých činitelů. Jde o jev systémové povahy. Plné pochopení vyžaduje porozumět jednotlivým elementům systému a jejich vzájemné interakci. Primárně se projevuje ve vztahu člověka a jeho práce.

Organizace vytváří vlastní kulturu-specifické normy, hodnoty, tradice, pravidla pro chování uvnitř organizace a také pro styk s vnějškem. Základem pro sociální chování organizace je přijatý model chování sociálního systému, který se promítá do koncepce personálního řízení. Z něho pak vychází strategie motivování pracovního chování, nacházející podobu například v motivačním programu organizace. Motivační modely budou odlišné v jaderné elektrárně, úspěšné obchodní společnosti, školské organizaci či malé rodinné firmě.

Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou, prolíná se celým systémem řízení lidí v organizaci. Úkolem motivačního programu je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace. Má relativně vyhraněné zaměření na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Určuje základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků. Měl by vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků organizace.

K sociálně-ekonomickým informacím, které jsou významné při tvorbě motivačního programu organizace, patří informace o technických, technologických, organizačních podmínkách práce, sociodemografických a profesně-kvalifikačních charakteristikách pracovníků, o charakteristikách pracovního prostředí, podmínkách, o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků, způsobech řízení, vedení pracovníků, o systému personálního řízení, o systému péče o pracovníky a informace o charakteristikách pracovní spokojenosti, hodnotových orientacích, aspiracích, vztahu k práci a profesi pracovníků apod.

2. Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je řešení odborné problematiky pracovní motivace pedagogických zaměstnanců ve vzdělávací organizaci směřující k podpoře výkonnosti pedagogů. Vhodné motivační zaměření ve vzdělávací organizaci je velmi důležité pro plnění hlavních výchovně vzdělávacích cílů. Podporou k tomuto řešení jsou analýzy řízení motivačního procesu a analýzy síly a struktury motivačních faktorů. Cíl práce směřuje k tvorbě návrhů změn řízení motivačního procesu.

Objektivita vědeckého výzkumu závisí na vědecky správném vymezení problematiky a precizním formulování otázek výzkumu na jedné straně, ale stejně tak na pregnantním výběru a použití adekvátní výzkumné metody. Uplatňování příslušných metod a technik při konkrétním výzkumu je prezentováno jako výzkumná metodika, nebo také výzkumná technika.

Charakteristika šetření dle navržené struktury:

Byly zvoleny dva metodické přístupy:

1. Řízený rozhovor (ředitel školy, zástupkyně ředitele, vedoucí vychovatelka)
2. Dotazníkové šetření (pedagogové)

Zjištěné výsledky budou analyzovány v praktické části bakalářské práce.

- **důvod a cíl výzkumu**

Výzkum byl orientován na analýzu motivačního procesu ve škole.

- **předmět výzkumu**

Vedoucí pracovníci a pedagogičtí pracovníci ve škole.

- **výběr a struktura respondentů**

Výzkum byl proveden za účasti ředitele školy, zástupce ředitele školy, vedoucího vychovatele a dalších pedagogických pracovníků školy.

- **technika sběru informací**

Byla použita forma elektronická i listinná.

- **konstrukce nástrojů (dotazníku, řízeného rozhovoru)**

Scénář Řízeného rozhovoru připravil autor samostatně.

Struktura dotazníku byla připravena na základě teorie Clayтона Alderfera, která rozlišuje tři základní úrovně potřeb: Existence (Existence), Vztahy (Relatedness) a Růst (Growth). Tyto úrovně nejsou vnímány přísně hierarchicky, pouze lze hovořit o různé úrovni jejich konkrétnosti. Lze také předpokládat, že po uspokojení určitých potřeb jejich význam neklesá, ale naopak vzrůstá.

K vyhodnocení dotazníku bude využita Expektační teorie V. Vrooma, která vychází z kognitivní psychologie. Motivace je zde chápána jako proces řídicí volbu. Zaměstnanci se rozhodují, jak budou jednat a vynakládají takové úsilí, aby dosáhli výsledku (výkonu) o kterém předpokládají, že bude odměněn jimi preferovaným způsobem.

K podpoře a zdůraznění pozitivních motivačních činitelů bude využita teorie modifikace organizačního chování B. F. Skinnera, která vychází z principů Behaviorismu. Je založena na použití tzv. operačního podmiňování ke stimulaci chování pracovníků. Vychází z předpokladu, že jednání člověka je závislé na jeho následcích. Proto lze s použitím správného odměnového systému ovlivnit chování pracovníků a účinně je motivovat.

- **postup a forma sběru dat**

Výzkum zabezpečil autor samostatně.

- **jak a kdy bude výzkum prováděn**

Výzkum byl proveden s využitím Řízeného rozhovoru a dotazníku v pedagogickém prostředí během školního roku 2023/2024.

3. Teoretická část

3.1 Charakteristika motivace

Motivaci lze charakterizovat jako souhrn všech vnitřních psychických „hnacích sil“, které aktivují člověka (přání, touhy, potřeby ...). Tyto síly se nazývají motivy. Výraz motiv je odvozen od slova „movere „(lat. pohybovat). Je to tedy vnitřní síla, která uvádí člověka do pohybu a podněcuje ho k určitému jednání. Motiv sám o sobě však nestačí, zásadní je také rozhodnutí k určité akci, tedy zapojení vůle.

Motivace také může být ovlivněna podněty z vnějšího prostředí tzv. Stimuly. Nejčastěji k tomuto procesu (stimulaci) dochází prostřednictvím vědomého a záměrného jednání jiného člověka. Může však také jít o bezděčné nezáměrné působení.

Jednání člověka je obvykle ovlivňováno mnoha motivy současně, přičemž motivy podobného charakteru se vzájemně posilují a podporují motivované jednání, a naopak motivy navzájem opačné se oslabují a toto jednání narušují.

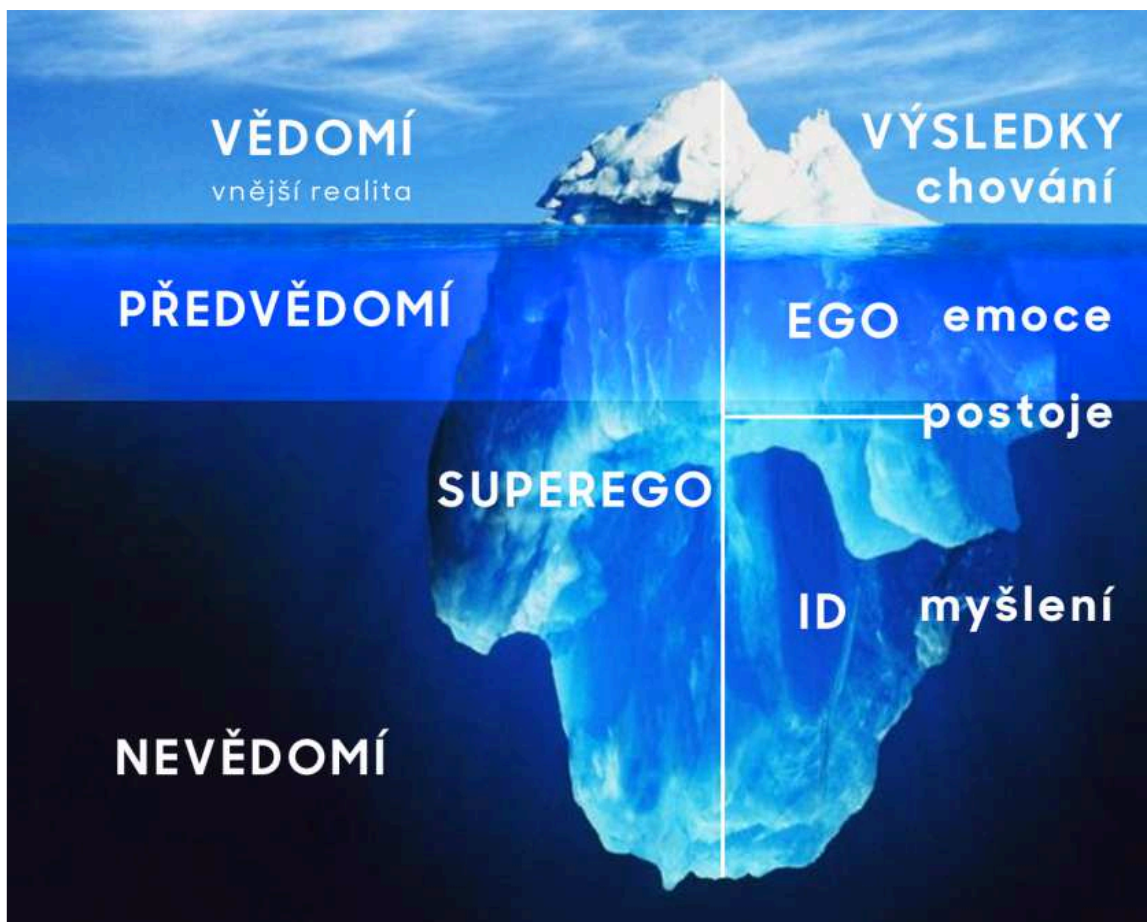
Existují také činy, u nichž nelze přesně určit příčinu a zdá se, že jsou bez jakéhokoli motivu. Takové jednání může vycházet z motivu, který nedokázalo rozumové já (EGO) zpracovat do přijatelné vhodné formy, a tak byl svědomím (SUPEREGO) potlačen z vědomí do nevědomí a ani ten, kdo tento motiv cítí, nemusí být schopen vysvětlit co ho k jednání vede. Dalším problémem je racionalizace, tedy přisuzování přijatelných (ale nepravdivých) motivů určitému jednání, jelikož skutečné motivy jsou v rozporu s osobním přesvědčením nebo společenskými konvencemi, a to zvláště vycházejí-li z instinktů (ID).

Motivy tedy mohou mít různý charakter a pocházet z různých oblastí lidské mysli.

Psychoanalytický strukturální model lidské psychiky

- vědomí obsahuje zjevné vědomé motivy a myšlenky je „viditelnou špičkou ledovce“
- předvědomí je přechod mezi vědomím a nevědomím,
- podvědomí obsahuje skryté nebo vytěsněné psychické procesy a motivy,
- Id („ono“) základní Instinkty působící v životě člověka a fungující na principu slasti,
- Ego („já“) racionální Já, fungující podle principu reality, adapt. na vnější požadavky
- Superego („nad-já“) vyjadřuje obsah morálky, morální normy v lidském jednání.

(Zdroj: Nakonečný, *Motivace chování*, 2014)



Obr. č. 1 - Ledovec jako model lidské psychiky

(Zdroj: <https://martinatothovablog.wordpress.com/category/osobni-rust/>, 29.12.2023)

Motivované jednání je charakteristické tím, že působí ve třech rovinách (dimenzích):

Směr – činnost je zaměřena určitým směrem ke konkrétnímu cíli

Intenzita – k dosažení cíle je třeba vynaložit určité úsilí jehož síla závisí na úrovni motivace

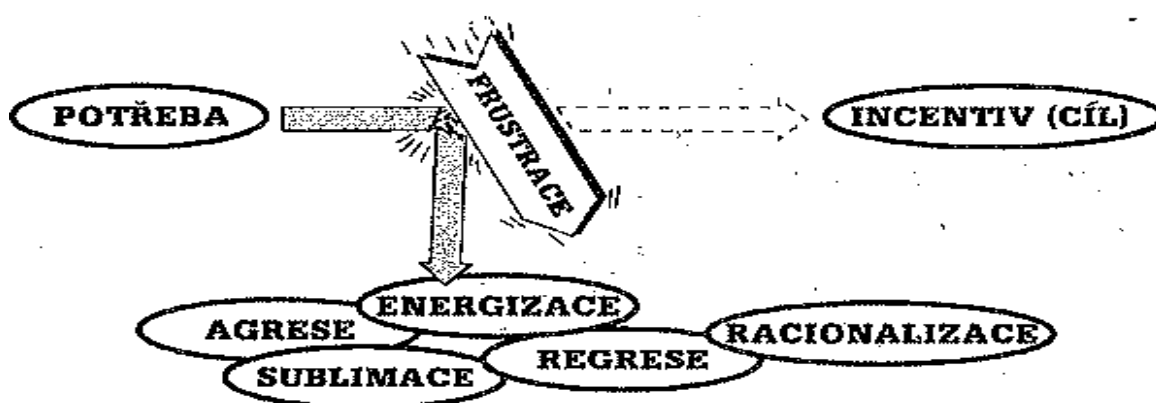
Stálost (persistence) - vytrvalost a schopnost překonávat překážky na cestě k cíli. Opět souvisí s úrovní a silou motivace.

Motivovaný člověk tedy vytrvale a usilovně směřuje k určitému cíli. Pokud se však dlouho nedaří cíle dosáhnout vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita.

Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- uvěří, že cíl nestojí za to, a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)



Obr. č. 2 – Reakce na frustraci

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Existuje velké množství teorií a přístupů, které zkoumají motivaci z různých úhlů pohledu. Ale žádný z nich neposkytuje úplný a ucelený výklad veškerého lidského jednání. Důvodem je, že psychika člověka, vlivy, které na ni působí i samotné lidské jednání jsou velmi komplexní a složité jevy.

Teorie zkoumající motivaci můžeme nejčastěji rozdělit na dvě hlavní skupiny, a to teorie zaměřené na obsah motivace a teorie zaměřené na proces motivace.

Teorie zaměřené na obsah jsou statické, tedy zkoumají jedince a jeho pracovní prostředí a snaží se porozumět tomu, čím jsou pracovníci motivováni a co vyvolává podporuje a udržuje konkrétní jednání (Hierarchie potřeb, ERG teorie ...).

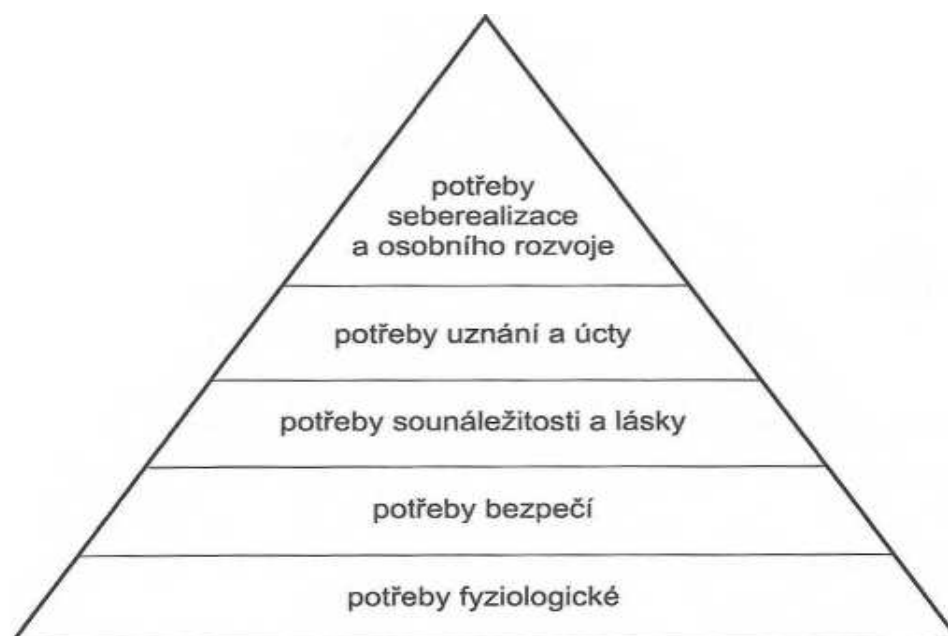
Teorie zaměřené na proces jsou dynamické, tedy zkoumají průběh určitého motivovaného jednání, popisují, jak je vyvoláváno, řízeno, udržováno a ukončeno (Expektační teorie, Teorie modifikace organizačního chování ...).

3.2 Výběr motivačních teorií

3.2.1 Hierarchie potřeb (Abraham Maslow)

Tuto teorii vytvořil humanistický psycholog Abraham Maslow a později se stala východiskem pro mnoho dalších teorií motivace. Maslow předpokládal, že základní hnací silou aktivity člověka je uspokojení určité potřeby. Rozpoznal pět základních kategorií potřeb, které na sebe navazují a utvářejí vzestupnou hierarchii neboli „pyramidu potřeb“.

Jakmile je určitá úroveň uspokojena a realizována, ztrácí svou naléhavost a nastupuje další, vyšší úroveň. Předpokladem toho, aby se mohla projevit určitá potřeba, je uspokojení všech potřeb předcházejících nižších úrovní. Člověk je tedy stále motivován k dalšímu rozvoji.



Obr. č. 3 - Pyramida potřeb

(Zdroj: DONNELLY, GIPSON, IVANCEVICH, *Management*, 1997)

Na nejzákladnější úrovni jsou Fyziologické potřeby (potrava voda, vzduch, spánek ...). Jejich uspokojení je nezbytné pro přežití a jakýkoli další rozvoj.

Dalším stupněm je potřeba jistoty a bezpečí. Tedy zajištění a uchování existence i do budoucna, a ochrana před nebezpečím.

Další úrovní jsou sociální potřeby, tedy potřeba lásky, touha někam patřit, mít přátelské vztahy s ostatními.

První dvě až tři úrovně potřeb člověk sdílí se všemi živočichy, vyšší stupně (především 4. a 5.) lze považovat za specificky lidské.

Čtvrtým stupněm je Potřeba uznání, sebeúcty a ocenění ostatními. Potřeby na tomto stupni lze podle Maslowa dělit do dvou skupin:

- a) touha po síle, úspěchu, rovnosti, kompetentnosti, nezávislosti a svobodě,
- b) touha po reputaci, prestiži, statutu, dominanci, uznání, pozornosti, důležitosti a oblíbenosti.

Nejvyšší úrovní a cílem, kterého však nemusí dosáhnout každý, je plná Seberealizace a Sebeaktualizace, tedy neustálý rozvoj a plné využití potenciálu člověka. Podle A. Maslowa tedy jde o to „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent, a to v té nejlepší formě jaké lze dosáhnout.

Při uplatnění této teorie v praxi při výběru zaměstnanců musí být zohledněny především tyto faktory:

1. Potřeby a zájmy pracovníka.
2. Kapacita a úroveň jeho schopností a dovedností.
3. Náročnost (kapacita pracovního místa).

V procesu výběru zaměstnanců je tedy třeba docílit nejen toho, aby na určité pracovní pozici s konkrétními požadavky byl zaměstnanec, jehož schopnosti znalosti a dovednosti odpovídají náročnosti pozice, ale především aby výkon této funkce odpovídal potřebám pracovníka, a především podporoval jeho rozvoj a seberealizaci.

"Člověk je tvor, který stále něco chce a který zřídka kdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další. Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží. Stojíme tedy tváří v tvář nutnosti studovat vztahy mezi všemi motivacemi a neustále se střetáváme s nutností vzdávat posuzování jednotlivých motivací izolovaně, máme-li dosáhnout širšího porozumění, které hledáme." (A. MASLOW, 1943)

(Zdroj: ADAIR, *Efektivní motivace*, 2004)

3.2.2 Dvoufaktorová teorie (Frederick Herzberg)

Dvoufaktorovou teorii vytvořil Frederick Herzberg a jeho spolupracovníci na základě dat z Pittsburských studií, kde oslovili skupinu inženýrů a účetních, kterých se dotazovali na pocity související s jejich prací a na spokojenost a nespokojenost v různých situacích. Bylo zjištěno, že nespokojenost a spokojenost jsou dva odlišné, navzájem nesouvisející jevy, z nichž každý je způsoben odlišnou skupinou vlivů.

Vlivy působící nespokojenost byly nazvány faktory hygienické neboli disatisfactory. Jde o vnější stimuly vyplývající z okolností a kontextu práce. Jejich špatný stav způsobuje nespokojenost a působí rušivě. Proto je jejich dobrý stav velmi důležitý, ale sami o sobě nemotivují.

Vlivy podporující spokojenost a motivaci k práci byly nazvány faktory motivačními (motivátory), neboli satisfactory. Jde o vnitřní faktory, související s náplní práce, které jsou nejsilnějšími impulsy podněcujícími pracovní výkon a aktivitu pracovníků. Jsou závislé na osobním žebříčku hodnot a potřeb jedince a na jeho charakterových vlastnostech.

Tyto dvě skupiny faktorů však Herzberg nepovažoval za striktně oddělené a připouštěl, že například mzda, kterou zařadil mezi hygienické faktory, může být za jistých okolností motivátorem.

Faktory hygienické	Faktory motivační
pracovní pravidla	výkon
technické vedení	uznání
pracovní podmínky	práce samotná
vztahy k nadřízeným	růst
vztahy ke spolupracovníkům	odpovědnost
výdělek	služební postup
	práce jako výzva

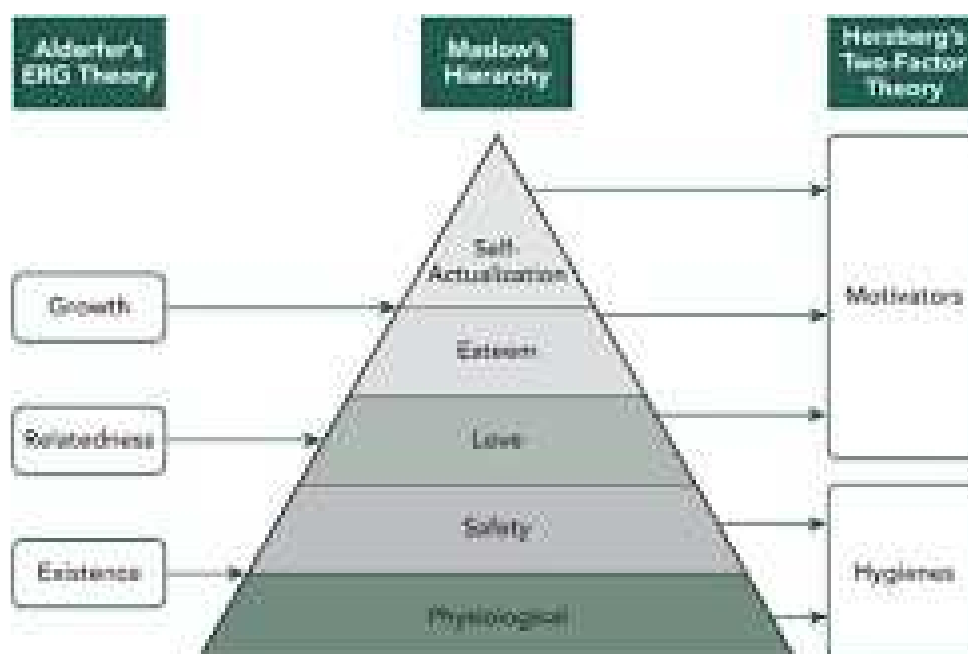
Tab. č. 1 - Hygienické a motivační faktory

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Herzberg předpokládal, že zlepšením vnějších podmínek lze podpořit výkon jen do určité míry. Největší potenciál viděl v obohacování a rozšiřování náplně práce, aby byla pro zaměstnance zajímavá a umožnila jejich rozvoj a seberealizaci. Tyto myšlenky se později staly východiskem programů obohacování práce.

3.2.3 ERG – Existence, Vztahy, Růst (Clayton Alderfer)

Teorie Clayтона Alderferova navazuje na hierarchii potřeb A. Maslowa, ale v několika bodech se výrazně odlišuje. Místo původních pěti úrovní potřeb uznává pouze tři: Existence (Existence), Vztahy (Relatedness) a Růst (Growth). Tyto úrovně nejsou vnímány přísně hierarchicky, pouze lze hovořit o různé úrovni jejich konkrétnosti. Lze také předpokládat, že po uspokojení určitých potřeb jejich význam neklesá, ale naopak vzrůstá.



Obr. č. 4 - Srovnání motivačních teorií (C. Alderfer, A. Maslow, F. Herzberg)

(Zdroj: <https://quizlet.com/535620683/chapter-9-io-psychology-flash-cards/>, 29.12.2023)

Potřeby existenční v sobě zahrnují veškeré materiální a fyziologické potřeby a potřebu bezpečí. Tyto potřeby jsou zcela konkrétní. Při jejich uspokojení klesá jejich naléhavost.

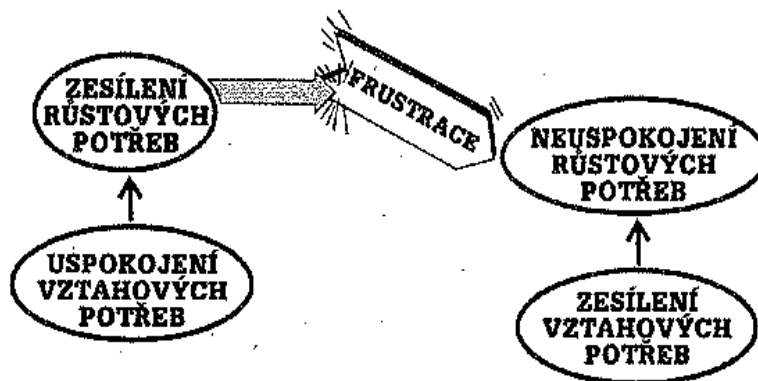
Potřeby vztahové zahrnují sociální interakce pozitivní (láska, přátelství...), ale i negativní (nenávisť, hněv...). Jsou mnohem méně konkrétní než potřeby existenční. Nejsou-li uspokojeny, dochází k emoční otupělosti. Naopak jsou-li naplněny, jejich síla slábne.

Potřeby růstové sem patří pocit přijetí a ocenění ostatními i sebeúcta a seberealizace. Tyto potřeby jsou zcela abstraktní. Narozdíl od předchozích úrovní, při jejich naplňování jejich síla stále vzrůstá. Lze tedy předpokládat, že seberealizace nikdy nekončí.

C. Alderfer se shoduje s A. Maslovem v tom, že jsou-li uspokojeny konkrétní potřeby, začnou vystupovat do oblasti zájmu potřeby abstraktnější, ale předpokládá, že např. potřeba Seberealizace a další růstové potřeby se mohou projevit i když potřeby existenční ještě nejsou dostatečně uspokojeny.

Může však také dojít k frustrační regresi, kdy v důsledku neuspokojení abstraktních potřeb dochází ke zpětnému zdůraznění a návratu k potřebám konkrétnějším. Cyklus frustrační regrese ukazuje, že i když potřeby nejsou přísně hierarchicky uspořádány, určitá závislost mezi nimi existuje.

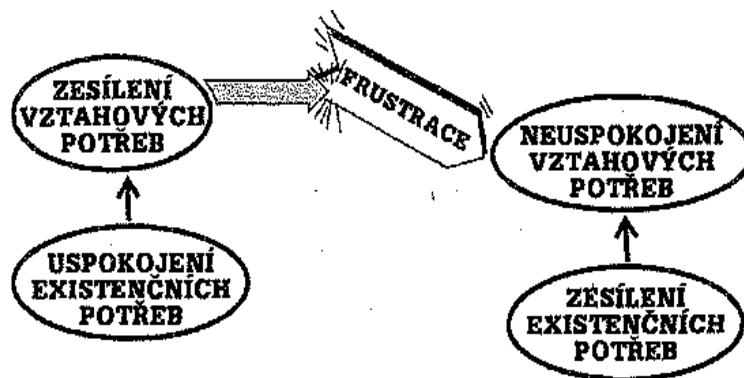
Frustrační cyklus růstový: po uspokojení potřeb vztahových dochází k posílení růstových potřeb. Pokud se nedaří tyto potřeby uspokojit, opět se zvyšuje význam potřeb vztahových.



Obr. č. 5 - Frustrační cyklus růstu

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Frustrační cyklus vztahový: po uspokojení potřeb existenčních dochází k posílení vztahových potřeb. Pokud se nedaří tyto potřeby uspokojit opět se zvyšuje význam potřeb existenčních.



Obr. č. 6 - Frustrační cyklus vztahový

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

3.2.4 Cukr a bič

Tuto teorii lze považovat za nejjednodušší nejrozšířenější a nejstarší teorii na světě. Vychází z principu podmiňování a zpevňování, tedy v podstatě z behaviorismu. Používá systém odměny a trestu, který působí na základní nevědomé instinktivní úrovni, která je společná všem živočichům včetně člověka.

Důkazem stárí této teorie založené na vnější stimulaci může být samotné slovo stimul (stimulus = lat. bodec, pobídnout ...). V širším významu označuje cokoli, co podněcuje k akci a činnosti, nebo dodává energii a posiluje.

Skupina pozitivních i negativních stimulů, kterými lze působit na člověka je samozřejmě mnohem širší než v případě zvířat. Od finančního zisku, uznání a povýšení v případě odměn až po finanční sankce, sociální vyloučení nebo vězení v případě trestů.

"Dvěma hlavními hybateli lidské mysli jsou touha po dobru a strach ze zla."

Samuel Johnson

(Zdroj: ADAIR, *Efektivní motivace*, 2004)

Jelikož člověk na rozdíl od ostatních tvorů vládne řečí i intelektem a je schopen složité komunikace a abstraktního myšlení, můžeme stimulovat pracovníky mnohem sofistikovanějšími a efektivnějšími způsoby, například tím, že jim detailně vysvětlíme svůj záměr, pokusíme se vzbudit jejich zájem a nadchnout je pro určitou věc a činnost, nebo je povzbudíme vlastním příkladem.

3.2.5 Teorie očekávání (Edward Tolman)

Tuto teorii poprvé formuloval psycholog Edward Tolman. Zastával názor, že jednání lidí je motivováno vědomými očekáváním daleko více než reakcemi na stimuly. Lidé předpokládají že činnost povede k určitému cíli.

Teorii očekávání zastávají především kognitivní psychologové. Předpokládají, že lidé většinou jednají racionálně a jsou schopni své chování pružně měnit a přizpůsobovat svým záměrům. Teorie očekávání zkoumá racionální procesy, díky nimž jsou lidé schopni odhadnout, jestli zisk plynoucí z určité činnosti stojí za úsilí, které je třeba do této činnosti investovat.

Z výsledků studií provedených Eltonem Mayem vyplynulo, že význam neformálních skupin na pracovišti je mnohem větší, než se původně předpokládalo. Vztahy v těchto skupinách velmi ovlivňují výkon a produktivitu pracovníků. Někdy pracovníci reagují mnohem silněji na normy uvnitř neformální skupiny než na kontroly manažerů.

Bylo zjištěno, že někteří pracovníci zřejmě přizpůsobují svou motivační úroveň ostatním ve skupině. Pokud se pracovník identifikuje se svým týmem a považuje za důležité, aby si svůj status uvnitř týmu udržel, pravděpodobně nebude vyvíjet nadměrné pracovní úsilí odlišné od nepsaných zákonů skupiny, protože tím by pobouřil ostatní. Existují však také zaměstnanci, kteří jsou natolik solitérní, že tomuto pravidlu se vymykají.

Tyto poznatky nakonec vyvrátili původní koncept „Homo economicus“, který předpokládal. Že jedinou motivací pracovníků je mzda. Oproti dříve převažujícímu pohledu (vycházejícímu z filosofie A Tylora) nejsou zaměstnanci považováni za pasivní jedince, kteří se vyhýbají těžké práci a pouze mechanicky reagují na podněty, ale naopak za aktivní osobnosti se sociálními potřebami.

Člověk nemusí jednat racionálně ve všech situacích, Někdy požadujeme víc, než jsme ochotni poskytnout nebo naopak dáváme víc, než očekáváme, že dostaneme. Budete-li platit zaměstnance nadprůměrně, vytvoříte nezbytnou podmínku pro jejich nadprůměrnou reakci.

Z teorie očekávání vyplývá, že různí zaměstnanci mohou ve stejné situaci vnímat dostupnost odměny různě. Neexistuje univerzální způsob, jak motivovat všechny typy pracovníků. Každý člověk je osobností se svým vlastním hodnotovým systémem.

3.2.6 Teorie expektance (Victor Vroom)

Victor Vroom vytvořil teorii expektance, která navazuje na teorii očekávání a vychází z kognitivní psychologie. Motivace je zde chápána jako proces řídící volbu. Zaměstnanci se rozhodují, jak budou jednat (například jak usilovně budou pracovat) a vynakládají takové úsilí, aby dosáhli výsledku (výkonu) o kterém předpokládají, že bude odměněn jimi preferovaným způsobem.

Podle této teorie lze pracovní úsilí a motivaci člověka k práci matematicky vyjádřit a přesně vypočítat. Aby byl zaměstnanec motivován k práci, je třeba:

1. Aby jeho úsilí vedlo k přiměřenému výsledku.
2. Po dosažení výsledku musí být odměněn.
3. Odměna musí být taková, aby pro pracovníka měla smysl.

Výkon – výsledek určitého úsilí

Expektance (očekávání) - představa zaměstnance o výsledku (výkonu) jeho úsilí. Jde o subjektivní pravděpodobnost, že úsilí povede k předpokládanému výsledku. Pohybuje se mezi hodnotami 0.0. – 1.0.

$E = 1.0$ jistota, že úsilí má velký vliv na výsledek (vyšší úsilí = lepší výsledek)

$E = 0.0$ předpoklad, že úsilí nemá vliv na výsledek

Odměna – peníze, uznání, povýšení atd., přičemž může jít o více odměn současně

Instrumentalita (účelnost) - představa zaměstnance o souvislosti výsledku a odměny. Jde o subjektivní pravděpodobnost, že výkon bude následován odměnou. Pohybuje se mezi hodnotami 0,0 – 1.0.

1.0 jistota, že výkon bude odměněn

0,0 předpoklad, že výkon nebude odměněn

Pro každý druh odměny je třeba počítat instrumentalitu zvlášť.

Valence – význam odměny pro zaměstnance. Pohybuje se mezi hodnotami - 10 a + 10.

$V = 1-10$ pracovníkovi záleží na odměně

$V = 0$ pracovníkovi nezáleží na odměně

$V = 0 - (-10)$ pracovník si odměnu nepřeje (povýšení, které by mu přineslo starosti)

$$\dot{U} = E \sum_{i=1}^k (V_i I_i) = E(V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots + V_k I_k)$$

kde: \dot{U} je úsilí,

E je expektance,

V_i je valence pro i -tou odměnu,

I_i je instrumentalita pro i -tou odměnu.

Vz. č. 1 - Vroomův vzorec

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

3.2.7 Teorie kauzální atribuce (Fritz Heider, Harold H. Kelly)

Teorie kauzální atribuce, kterou vytvořili Fritz Heide a Harold H. Kelly vychází z psychoanalýzy a tvrdí, že na jednání lidí mají vliv motivy (problémy, přání ...), které jsou v rozporu s jejich morálkou a představami o sobě a ostatních, a proto byly potlačeny. Pod tlakem superega byly vytěsňeny do nevědomí, přesto se občas projevují ve snech, ale také přímo v jednání.

Jelikož tyto motivy a problémy si nejsme ochotni přiznat dochází k racionalizaci, tedy snaze najít přijatelné (i když nepravdivé) vysvětlení.

Lidé provádějící kauzální atribuci tedy připisují svému jednání a jednání ostatních různé často neobjektivní důvody. Důležitý je také vliv prostředí:

- pracovníci s vnějším místem kontroly hledají příčiny ve svém okolí
- pracovníci s vnitřním místem kontroly předpokládají, že důvodem jsou především jejich osobní vlastnosti

Prostředí	Osobní příčiny	Situační příčiny
stálé	schopnosti	náročnost úkolu
proměnlivé	úsilí	štěstí

Tab. č. 2 - Příčiny podle kauzální atribuce

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Výsledky práce zaměstnanců jsou tedy vysvětlovány čtyřmi různými způsoby. Úspěch vnímá pracovník jako svou vlastní zásluhu, kdežto okolí spíše jako štěstí nebo důsledek lepších podmínek

Neúspěch chápe pracovník jako důsledek špatné situace, ostatní jako důsledek jeho chyb.

Výsledek	Pracovník připisuje	Vedoucí připisuje
úspěch	svým kvalitám	situaci
neúspěch	situaci	kvalitám pracovníka

Tab. č. 3 - Výsledky podle kauzální atribuce

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Stejně je tomu u motivace k různým činům. Pracovník ospravedlňuje své činy morálními zásadami, ale ostatní považují za důvod osobní zisk, nebo výhody. Důvodem akce je často několik motivů zároveň, přičemž nelze všechny určit, protože některé jsou nevědomé.

Existuje ještě další typ kauzální atribuce, a to na základě tří dimenzí chování:

- **konsensus** (srovnání jednání pracovníka s ostatními),
- **odlišnost** (různý přístup k odlišným úkolům),
- **konzistence** (podobné chování při opakování stejných úkolů).

Je-li konsensus vysoký, odlišnost vysoká a konzistence nízká (konformní člověk se stejným přístupem k různým úkolům, ale nestálým výkonem) lidé přičítají neúspěch vnějším příčinám (hluk, špatné klimatické podmínky...).

Je-li konsensus nízký, odlišnost nízká a konzistence vysoká (excentrik skvělý v určitých úkolech, které vždy řeší výborně, ale v jiných chybující a selhávající) lidé přičítají neúspěch vnitřním příčinám (chytrý, ale nepraktický).

konsensus odlišnost konzistence	vysoký vysoká nízká	nízký nízká Vysoká
příčina	v situaci	v osobě pracovníka

Tab. č. 4 - Jednání podle kauzální atribuce

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

3.2.8 Teorie modifikace organizačního chování (B. F. Skinner)

Tuto teorii (známou také jako teorie zesílených vjemů) vypracoval B. F. Skinner. Při svých úvahách vycházel z principů psychologického směru Behaviorismu. Ten se zaměřuje především na vnější projevy chování. Vnitřní psychické procesy člověka jsou považovány za nepoznatelné, jelikož je není možné ověřit empirickým výzkumem.

Koncept B. F. Skinnera je založen na použití tzv. operačního podmiňování ke stimulaci chování pracovníků. Vychází z předpokladu, že jednání člověka je závislé na jeho následcích. Proto lze s použitím správného odměnového systému ovlivnit chování pracovníků a účinně je motivovat. Toto formování pracovníků se také nazývá Shaping tj. „tvarování“.

1. Nedávej všem stejnou odměnu. Odměňuj ty, kdo vykazují žádoucí chování (např. vysoký výkon) lépe než ostatní.
2. Nereagování na chování také zpevňuje. Manažeři si musejí být vědomi, že nejen akce, ale i žádná akce zpevňuje. Měli by se ptát „Jaké chování posílím, když teď nic neudělám?“
3. Řekni každému, jaké chování je zpevňováno. Objasni podmínky zpevňování pracovníkům. Nenech je hádat, jaké chování bude odměňováno.
4. Řekni každému, co dělá špatně. Neobjasní-li manažer pracovníkovi, proč nedostal odměnu, může to pracovník připisovat něčemu úplně jinému než chování, které chce manažer odstranit.
5. Netrestej před ostatními. Pracovník, který je kárán před ostatními, ztrácí tvář a je trestán dvojnásobně. To může v budoucnu vyvolat řadu problémů.

6. Necht' jsou důsledky adekvátní chování pracovníků. Příliš vysoká odměna vyvolává u pracovníka pocit viny, příliš nízká odměna způsobuje hněv.

Obr. č. 7 - Pravidla využití technik podmiňování v organizaci

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Teorie modifikace organizačního chování vychází z následujících principů:

1. **Reakce** – chování, které může být modifikováno (zpevněno či oslabeno).
2. **Operační podmiňování** – pokud jsou následky určitého chování pozitivní, bude toto chování opakováno posíleno.
3. **Zákon efektu – chování** následované odměnou bude opakováno (posílení).
Chování, následované trestem nebude opakováno (oslabení).

Pozitivní zpevnění – posílení chování odměnou (prémie, uznání ...)

Negativní zpevnění – posílení chování odstraněním nepříjemného (zmírnění kritiky)

Pozitivní oslabení – trestání chování prezentací nepříjemného (horší práce...)

Negativní oslabení – trestání chování odstraněním příjemného (stržení prémie ...)

Ignorování chování také vede k jeho oslabení. Pracovník, jehož dobrých výsledků si vedoucí nevšimá, se dříve či později přestane snažit. Manažer, který chce motivovat svůj tým, nesmí dobré výsledky považovat za samozřejmé, ale naopak je ocenit a odměnit.

Systémy odměňování:

- **pevný interval** – mzda za stálý časový termín (týden, měsíc ...),
- **proměnlivý interval** – mzda za časový termín, který se může měnit (jednou měsíc podruhé kvartál ...),
- **pevný poměr** – výkonová mzda za stálý počet produktů (každých 50 výrobků ...),
- **proměnlivý poměr** – výkonová mzda za počet produktů, kdy při překročení určitého množství roste poměrná výše odměny, což motivuje k co nejvyššímu výkonu (při překročení 100 výrobků bude mzda za každý další výrobek dvojnásobná).

V praxi se prokázalo, že pracovníci jejichž odměňování se řídí poměrovým systémem jsou výkonnější než ti, kteří jsou odměňováni podle systému intervalového. Může však dojít k tomu, že pracovníci se soustředí pouze na množství odvedené práce a opomíjejí její kvalitu. Je zde také nebezpečí, že systém odměn se stane příliš manipulativní, což může demotivovat schopné a samostatné pracovníky, kteří si rádi stanovují své vlastní cíle.

Teorie modifikace organizačního chování dobře funguje v případech, kdy je výkonost snadno měřitelná, ale u činností obtížněji hodnotitelných (např. management) je hůře uplatnitelná, neboť pracuje především s potřebami existenčními a vztahové a růstové potřeby jsou méně významné.

3.2.9 Teorie spravedlnosti (J. S. Adams)

Představitelem této teorie je J. Adams. Vychází z kognitivní psychologie a předpokládá, že lidé se vždy snaží dosáhnout spravedlnosti, protože ta je přirozeně hodnocena jako správná, a proto posiluje motivaci. Naopak nespravedlnost (nerovnováha má silný demotivační účinek.

Na pracovišti dochází k sociálnímu srovnávání, kdy zaměstnanci porovnávají svůj vklad do práce (úsilí, dovednosti, odpovědnost ...) s vkladem spolupracovníků na podobných pracovních místech a zároveň své výnosy z práce (plat, uznání, výhody, povýšení ...). Tento vztah vyjadřuje vzorec:

$$\frac{O_v}{I_v} = \frac{O_D}{I_D}$$

Kde:

O_v (output) je výstup vlastní,

I_v (input) je vstup vlastní,

O_D je výstup druhé osoby,

I_D je vstup druhé osoby.

Vz. č. 2 - „Vzorec spravedlnosti“ (rovnováhy)

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Vstupy	Výstupy
čas	výdělek
vzdělání, výcvik	příplatky
zkušenost	důležité pověření
dovednosti	bezpečnost práce
tvořivost	povýšení, kariéra
praxe	statusové symboly
kladný vztah k organizaci	dobré pracovní prostředí
věk	možnosti osobního rozvoje
osobní kvality	dobrý vedoucí
vynaložené úsilí	uznání
image osoby	účast na rozhodování

Tab. č. 5 - Teorie spravedlnosti vstupy a výstupy

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Nastane-li nerovnováha mezi vlastními vstupy a výstupy, nebo nerovnováha v interpersonálním srovnání s jiným pracovníkem, vzniká kognitivní disonance.

Můžeme rozlišit dvě formy nerovnováhy (nespravedlnosti):

1. Negativní nespravedlnost (nedoplnění) - spočívá v tom, že poměr mezi výstupem a vstupem spolupracovníků je vyšší než náš vlastní poměr. Tato situace způsobuje hněv.

$$\frac{O_v}{I_v} < \frac{O_D}{I_D}$$

Vz. č. 3 - „Nedoplnění“

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Způsoby vyrovnání kognitivní disonance (odstranění psychického napětí):

1. Maximalizace vstupů (zaměstnanec pracuje s vyšší energií, aby upoutal pozornost).

2. Omezení vstupů (ztratí chuť do práce, odvádí výkon, který odpovídá výši mzdy).
3. Zvýšení výstupů (dožaduje se vyšší mzdy, benefitů, delší dovolené ...).
4. Snížení výstupů druhého (intrikami komplikuje práci druhých).
5. Pokus o vyrovnání (přesvědčí sám sebe, že druhý je lepší, než on).
6. Srovnání s jiným pracovníkem (který je na tom hůře).
7. Únik ze situace (výpověď, odchod na jiné pracoviště, změna pracovní skupiny).

2. Pozitivní nespravedlnost (přepřelací) - kdy jsme oproti druhému zvýhodněni způsobuje pocit viny.

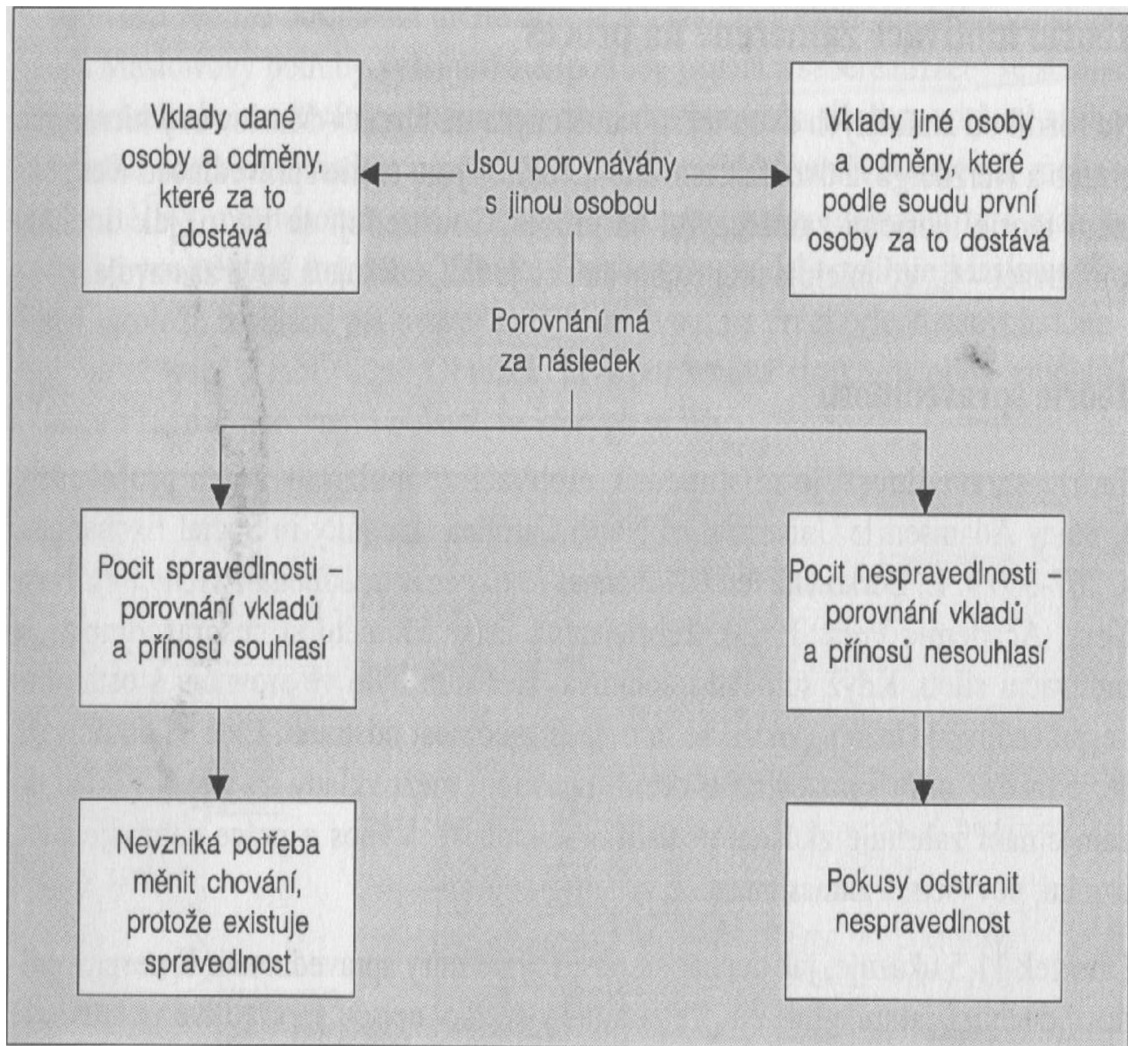
$$\frac{O_v}{I_v} > \frac{O_D}{I_D}$$

Vz. č. 4. - „Přepřelací“

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

V tomto případě většinou dojde k samovolnému vyrovnání, kdy zaměstnanec nakonec uzná, že jeho zásluhy jsou větší a odměnu si zaslouží. V některých případech, kdy je nerovnováha vysoká se může zasazovat o zlepšení situace spolupracovníků.

Zdá se, že Teorie spravedlnosti velmi dobře popisuje reakci zaměstnanců, kteří se cítí finančně nedocenení. Vliv nefinančních odměn (uznání, výhody ...) a situace přepřelací zatím nebyla v praxi příliš prozkoumána. Je třeba aby systém odměn byl dobře a pečlivě nastaven, jelikož pocity zaměstnanců jsou velmi důležité a mohou silně ovlivnit jejich výkonnost a atmosféru na pracovišti.



Obr. č. 8 - Porovnávání při posuzování spravedlnosti

(Zdroj: DONNELLY, GIPSON, IVANCEVICH, *Management*, 1997)

3.2.10 Teorie X a Y (Douglas Mc Gregor)

Tuto teorii vytvořil Douglas McGregor. Vyšel z humanistické psychologie, především z teorie potřeb A. Maslowa. Poznatky této teorie přizpůsobil a aplikoval v oblasti managementu, proto je teorie X a Y na pomezí mezi motivační teorií a teorií řízení. Podle této teorie lze pracovníky rozdělit do dvou víceméně protikladných skupin, z nichž každou je třeba řídit jiným způsobem.

typ X – člověk je tvor líný, pokud může, vyhne se práci, proto musí být do práce neustále nucen (cukr a bič), cíle a vize organizace ho příliš nezajímají a když už pracuje, je nesamostatný a nedůsledný, proto musí být stále kontrolován.

typ Y – práce je pro člověka tak přirozená jako hra nebo odpočinek. Proto je samostatný a schopný, sám si určuje cíle a pocit užitečnosti vlastní práce pro organizaci a možnost pracovat tvořivě a rozvíjet svůj talent (seberealizace) jsou pro něj více než finanční zisk.

S tím souvisí také styl řízení, který uplatňují manažeři směrem k podřízeným. Pokud je považují za typ X používají autoritativní direktivní způsob řízení. Pokud je považují za typ Y spíše budou používat měkký styl řízení založený na motivaci.

V praxi bylo zjištěno, že s pokračujícím sociálním, kulturním a ekonomickým rozvojem přibývá ve společnosti lidí typu Y, tedy lidí toužících po seberealizaci. V důsledku toho nabývá na významu integrační řízení, tedy spojování cílů zaměstnanců a cílů podniků a řízení sebekontrolou tedy delegování úkolů, pravomocí a odpovědnosti z vyššího managementu spíše na jednotlivé pracovníky.

To je v souladu s jednou z hypotéz Mc.Gregora, který předpokládal, že každému člověku je dána velká kreativita a vynalézavost, kterou však málokdo využije naplno. Pokud by každý pracovník mohl plně využít svůj potenciál, pak by výkon, produktivita a výsledky práce dosáhli nové úrovně.

Teorie X	Teorie Y
1. Centrální řídicí princip vyžaduje příkazy a kontrolu, což lze prosadit jen autoritativním jednáním.	1. Centrální princip představuje integraci. Vytvořením takových podmínek v organizaci pracovníci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace (kooperativní styl vedení).

<p>2. Požadavky procesu organizace neberou žádný zřetel na potřeby organizovaných. Pro dosažení očekávané odměny akceptuje člověk podřízení a kontrolu.</p>	<p>2. Organizace se stává výkonným organismem, v němž se zohledňují osobní přání a cíle pracovníků.</p>
<p>3. Nevyužívané schopnosti pracovníků z hlediska řízení prakticky neexistují a nejsou předností. Není tlak na jejich využití.</p>	<p>3. Jsou žádoucí inovace, hledají se nové možnosti spolupráce, aby byly využity všechny schopnosti zaměstnanců.</p>

Tab. č. 6 - McGregorova teorie X a teorie Y

(Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, *Řízení lidských zdrojů*, 2012)

3.2.11 Facetizace pracovních hodnot (Dov Elizur)

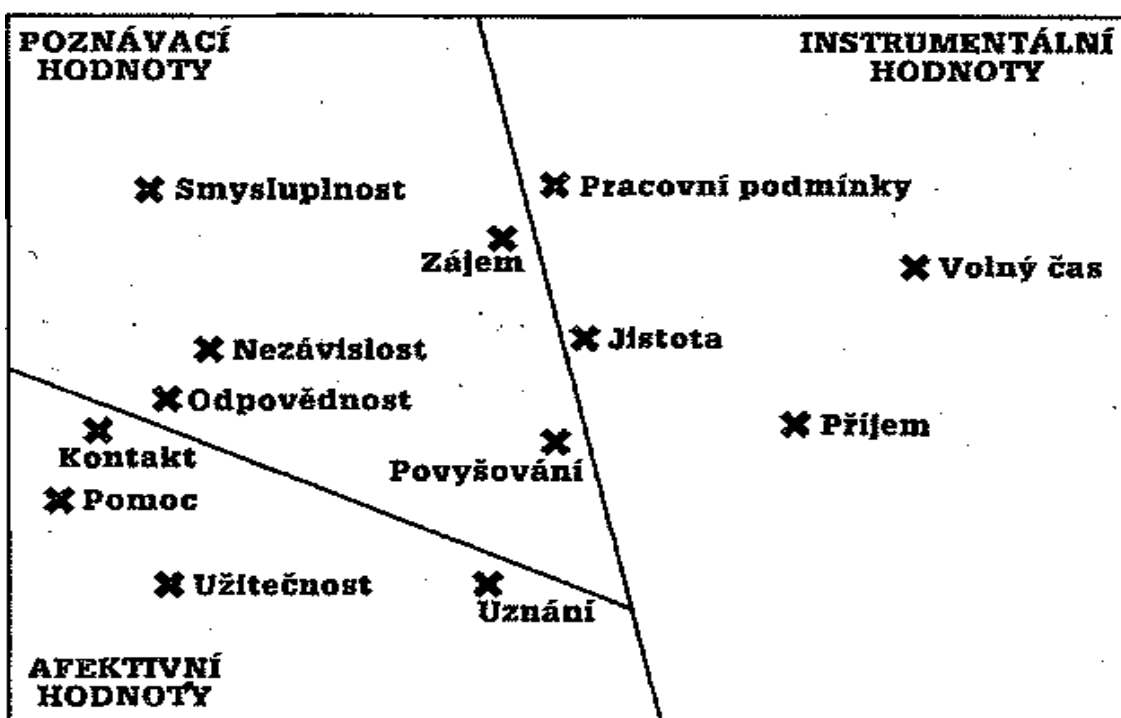
Tuto teorii rozpracoval izraelský psycholog Dov Elizur se svými spolupracovníky. Pomocí dotazů typu: „Jak je pro Vás důležité ...“ zkoumá individuální preference různých hodnot, motivů a potřeb (zájem, užitečnost práce, pracovní podmínky...). Předpokládá, že souvislosti mezi různými hodnotami se projeví tím, že navzájem související hodnoty utvoří skupinu. Všechny hodnoty jsou zaznamenány ve dvojrozměrném prostoru. Jejich vzájemná vzdálenost je určena jejich podobností.

K matematickému vyjádření vzdálenosti hodnot můžeme využít korelační koeficient:

1. Korelační koeficient se blíží +1.0 nebo -1.0 (potřeby souvisejí, jsou blízko sebe).
2. Korelační koeficient se blíží 0.0 (potřeby nesouvisejí, jsou od sebe vzdáleny).

Dov Elizur pracuje se dvěma facetami:

1. Faceta modalita výstupu dělí hodnoty na instrumentálně-materiální, afektivně-sociální a kognitivně-psychologické.
2. Faceta „výkon – závislost“, určuje, zda je hodnota více závislá na výkonnosti jedince nebo spíše na působení prostředí. Hodnoty blíže ke středu systému jsou spojeny s nezávislým výkonem osobnosti. Hodnoty při okrajích jsou závislé spíše na organizaci a na prostředí.



Obr. č. 9 - Facetizace pracovních hodnot

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

3.2.12. Výkonová motivace

Vysoký výkon je v současné době považován společností za velmi žádoucí.

Na jeho kvalitu mají vliv dvě základní složky osobnosti člověka, jsou to motivace spolu se schopnostmi. Člověk může být velmi motivován k tomu, aby vykonal určitou činnost, ale pokud nebude mít náležité schopnosti k provádění dané činnosti, bude s největší pravděpodobností neúspěšný.

Tato skutečnost je vyjadřována formou vzorce: $V = f(M * S)$

kde V je úroveň výkonu,

M je úroveň motivace,

S je úroveň schopností (dovedností, znalostí, vědomostí)

Vz. č. 5 – úroveň výkonu

(Zdroj: Provazník – Komárková, *Motivace pracovního jednání* 2004)

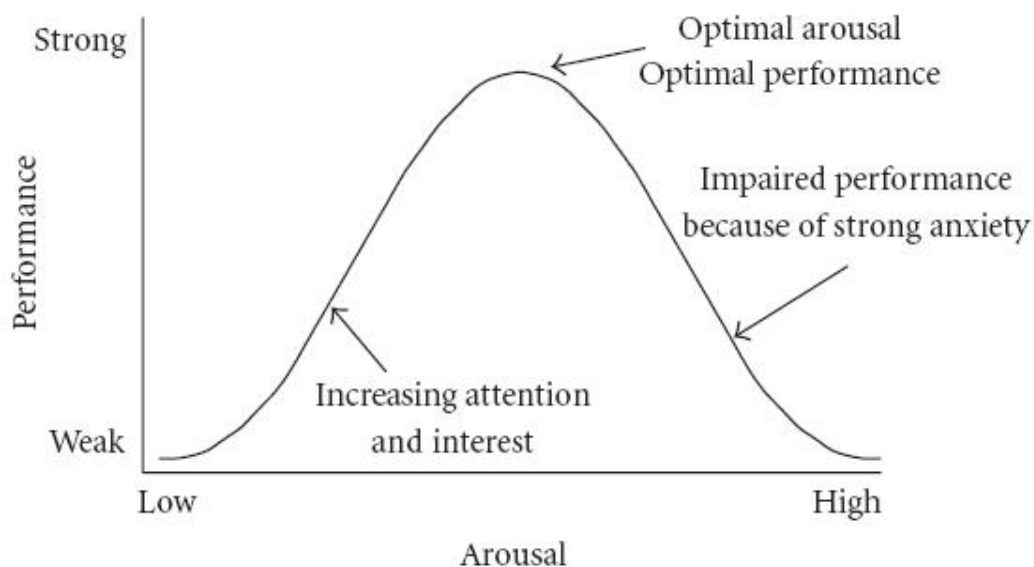
V této souvislosti je třeba zdůraznit, že ne vždy platí, že čím je motiv silnější, tím bude výkon vyšší. Současně s vyvoláním silné motivace (např. jedinec si je vědom důležitosti úkolu nebo je mu slíbena vysoká odměna za jeho splnění) dochází také k vyvolání silného vnitřního napětí (podobné trémě), které negativně ovlivňuje člověka a jeho výkon zeslabuje.

Princip optimální úrovně motivace vyjadřuje **Yerkes-Dodsonův zákon**, který postihuje vztah mezi silou motivace (Arousal) a úrovní výkonu (performance).

Tato teorie, známá také jako teorie "obrácené U-křivky" vyjadřuje skutečnost, že pro každý úkol existuje optimální úroveň motivace. Pokud je však motivovanost člověka vyšší nebo naopak nižší ve srovnání s optimem, výsledkem je horší výkon.

Úroveň optimální motivace je také závislá na obtížnosti úkolu. **Se zvyšujícím se arousalem se tedy výkon zvyšuje pouze do určitého bodu.** Pokud se arousal nadále zvyšuje, **výkon začíná naopak klesat z důvodu „přemotivovanosti“ a strachu z neúspěchu.** Tento vztah je znázorněn invertovanou křivkou ve tvaru U.

(Zdroj: Nakonečný, *Motivace pracovního jednání a její řízení* 1992)



Graf č. 1. Optimum motivovanosti

(Zdroj: Nakonečný 1992)

3.2.13 Porter-Lawlerův model

Tento model, který vytvořili Lyman Porter a Edward Lawler, v sobě spojuje prvky obsažené v různých teoriích motivace (hierarchie potřeb, dvoufaktorová teorie, teorie expektance, teorie spravedlnosti, stimulační teorie). Tento model tedy spojuje teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Zásadní je souvislost mezi výkonem spokojeností a odměnou, a také seberealizací, tedy tím, aby pracovníci vykonávali práci, pro kterou mají náležitou kvalifikaci, schopnosti a vrozený talent. Lze předpokládat, že výkon pracovníků, kteří se seberealizují a rozvíjejí svůj potenciál, bude velmi vysoký.

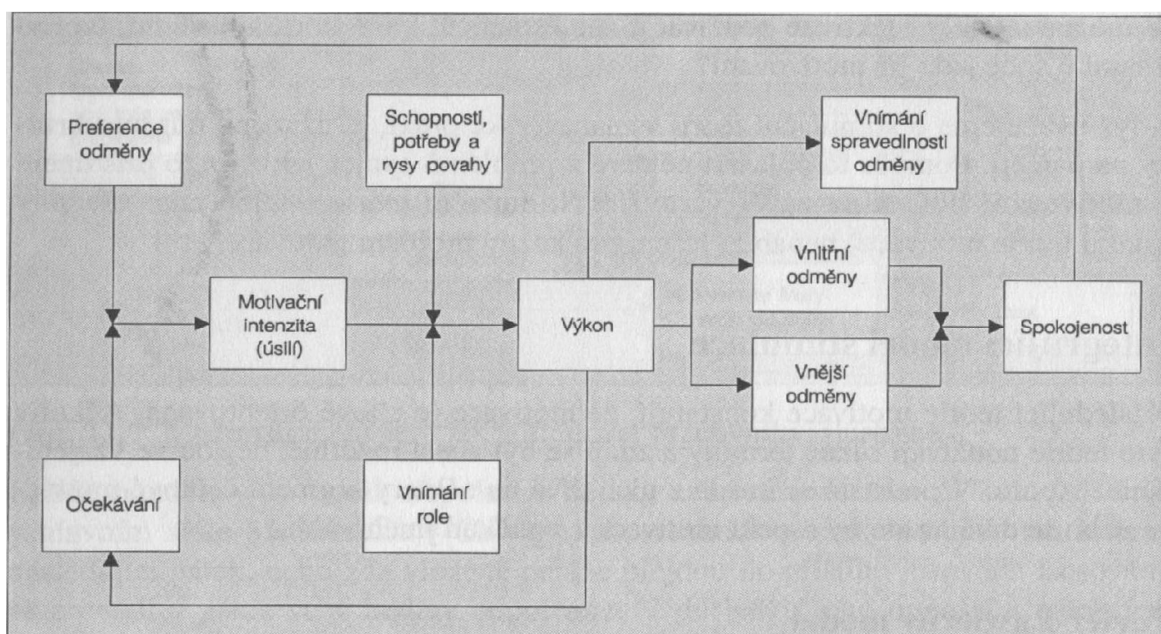
Tato koncepce vychází z předpokladu, že proto aby byl pracovník vysoce motivován k práci, musí vnímat silnou závislost mezi úsilím a výkonem, výkonem a odměnou a odměnou a spokojeností.

Aby pracovník vynaložil dostatečné úsilí a tím bylo dosaženo vysokého výkonu, musí dobře znát svou roli, tedy to, co se od něj očekává a co bude jeho pracovní náplní. Musí mu být přidělena taková práce, pro kterou má talent, práce, kterou dokáže zvládnout,

ale zároveň je pro něj dostatečně podnětná a zajímavá a může prověřit jeho schopnosti, nebo je dál posilovat a rozvíjet.

Výkon musí být hodnocen co nejobjektivněji, aby rozdělování odměn bylo spravedlivé. Pokud by tomu tak nebylo, vysoce výkonní pracovníci (s výjimkou těch s nejvyšší úrovní seberealizace) by pravděpodobně ztratili motivaci, neboť vysoké pracovní úsilí, které vynakládali, by ztratilo smysl.

Pokud jsou odměny spravedlivé lze předpokládat, že pracovníci budou spokojeni a motivováni k dosahování vysokých pracovních cílů



Obr. č. 10 - Integrovaný motivační model (spojení teorií zaměřených na obsah a proces)
(Zdroj: DONNELLY, GIPSON, IVANCEVICH, *Management*, 1997)

3.3. Motivační program organizace

Motivační program je soubor opatření v oblasti řízení a vedení lidí, přičemž jeho hlavním smyslem je podpořit výkon zaměstnanců a vytvořit nebo dále posílit kladný postoj všech pracovníků k jejich organizaci. Aby toto bylo možné je třeba aby zájmy zaměstnance byly v souladu se zájmy organizace (loajalita) a zároveň aby cíle organizace respektovaly a zahrnovaly vše co je důležité pro zaměstnance. Existuje tedy oboustranná provázanost mezi zájmy organizace a jejích zaměstnanců.

V tomto smyslu je velmi důležité, aby tvorba motivačního programu vycházela ze dříve provedených rozborů motivační struktury zaměstnanců, protože informace o tom, co je pro zaměstnance důležité jsou klíčové pro metody a postupy pracovní motivace.

Existují také obecně platné předpoklady, které jsou důležité pro dosažení a udržení výkonu u všech pracovníků:

- pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, má pro podnik význam a jsou s ní identifikováni (nebo alespoň práci, která není v rozporu s jejich osobními hodnotami),
- pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje,
- pracovníci mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu,
- pracovníci jsou za vlastní práci hodnoceni způsobem, který z hlediska obsahového odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro podnik, z hledisek formálních pak respektuje jejich oprávněná očekávání,
- pracovníci jsou přiměřeně informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné jak z hlediska jejich vlastní pracovní činnosti, tak z hledisek obecně lidských,
- pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování jejich důstojnosti.

(Zdroj: BEDNAROVÁ, NOVÝ a kol., *Psychologie a sociologie v řízení*, 1998)

Výběr možných metod zvyšování pracovní motivace v rámci motivačního programu:

1. Obohacování práce má za cíl, aby práce byla pro zaměstnance zajímavější, rozmanitější a mohli uplatnit svou kreativitu, což vede ke spokojenosti, vyššímu výkonu a produktivitě i k nižším absencím a fluktuacím zaměstnanců. Tato metoda vychází z Herzbergovy dvoufaktorové teorie, neboť ta považuje práci a její rozmanitost a smysluplnost za jeden z hlavních motivátorů. Při obohacování práce jde především o různorodost činností, celistvost a významnost jednotlivých

úkolů, autonomii pracovního jednání (možnost rozhodovat o průběhu vlastní práce) a dostatečnou zpětnou vazbu.

2. Systém odměňování motivuje, pokud vytváří přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyššímu platu, a vytváří podmínky pro to, že i další formy odměn jsou závislé na dobrém výkonu.
3. Systém zaměstnaneckých akcií (ESOP) umožňuje zaměstnancům mít podíl na vlastnictví a zisku podniku, což je motivuje k usilovnější práci.
4. Pružná pracovní doba umožňuje zaměstnancům volit si do určité míry umístění své denní pracovní doby a sladit ji s vyřizováním osobních záležitostí. Díky tomu je pracovník během této doby soustředěn jen na svou práci, což vede k lepším pracovním výsledkům.
5. Programy vzdělávání a rozvoje zahrnují řadu aktivit (školení, kurzy, odborný výcvik, rekvalifikace ...), jejichž cílem je informovat pracovníky o pravidlech nových metodách a postupech, rozšiřovat jejich kvalifikaci a rozvíjet jejich dovednosti, aby byli připraveni na budoucí pověřování náročnějšími úkoly a vyššími funkcemi a měli stále přehled o vývoji oboru.
6. Zaměstnanecké benefity jsou formou dodatečného odměňování. Představují peněžní a nepeněžní odměnu (služby zaměstnancům) nad rámec mzdy nebo platu. Mezi služby zaměstnancům patří nabízené programy, zařízení nebo činnosti, které jsou pro zaměstnance užitečné, např. (benefity podporující zdraví, bydlení, péče o děti zaměstnanců, stravenky, parkování, doprava ...).

Možnosti postupu při tvorbě motivačního programu:

1. Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktoru pracovní spokojenosti či nespokojenosti.
2. Charakteristika motivačního klimatu organizace.
3. Stanovení cílů motivačního programu.
4. Určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců.
5. Zpracování motivačního programu jako uceleného koncepčního dokumentu stanovení postupu realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci.

(Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, *Řízení lidských zdrojů*, 2012)

Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace	
Kroky	Výstupy
1. Čeho chceme dosáhnout? (O jaký stav usilujeme?)	Cíl (reálný, konkrétní)
2. Proč je to důležité? (Co je na tom závislé?)	Konečný cíl (motivační význam)
3. Jak to vypadá nyní? (Jaký je výchozí stav?)	Současný stav (klady a zápory)
4. Kdo a co brání dosažení cíle? (Proč nemáme žádoucí stav už nyní?)	Překážky a jejich příčiny
5. Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možná)
6. Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
7. Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh a termíny)
8. Kdo bude komu odpovědný? (Kdo bude spolupracovat?)	Organizace (kompetence a kooperace)
9. Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
10. Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

Tab. č. 7 - Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace

(Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, *Řízení lidských zdrojů*, 2012)

4. Praktická část

4.1 Charakteristika Základní školy a Praktické školy, Jičín

(informace převzaty z webových stránek školy - <https://soudna.cz/>)

Příspěvková organizace Základní škola a Praktická škola, Jičín vykonává činnost základní školy, střední školy, školní družiny a školní jídelny – výdejny.

Hlavním cílem školy je výchova a vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, tedy žáků se zdravotním handicapem (mentálním, tělesným, zrakovým nebo sluchovým, vadami řeči, souběžným postižením více vadami, autismem a vývojovými poruchami učení nebo chování) a také zdravotním znevýhodněním nebo sociálním znevýhodněním. vždy na základě žádosti zákonného zástupce a doporučení školského poradenského zařízení.

4.1.1 Vedení a pedagogové školy

Ředitel školy: 1

Zástupce ředitele školy: 1

Vedoucí vychovatel: 1

Pedagogický sbor se skládá z pedagogů, speciálních pedagogů, vychovatelů a asistentů pedagoga. Všichni pracovníci si průběžně rozšiřují svou kvalifikaci a vzdělání.

Funkce	Počet	Přepočtených	kvalif.	% kvalif.
Učitel	19	17,45	10	67%
Vychovatel ŠD	3	1,42	3	100%
Asistent pedagoga	18	11,49	17	100%

Tab. č. 8 - Údaje o počtu pedagogických pracovníků školy a plnění jejich kvalifikačních předpokladů

(Zdroj: Výroční zpráva o činnosti školy 2022/2023 - upraveno)

4.1.2 Vzdělávací programy

4.1.2.1 Základní škola

Přípravný stupeň základní školy speciální

Cílem přípravného stupně je připravit na vzdělávání uchazeče s lehkým, středně těžkým a těžkým mentálním postižením, souběžným postižením více vadami nebo autismem.

Program přípravného stupně je koncipován v rozsahu jednoho roku, ale lze jej rozložit až na tři roky v závislosti na možnostech žáků. Výuka je v rozsahu čtyř hodin denně a zahrnuje potřebnou speciálně pedagogickou péči. Jednotlivé činnosti a dovednosti jsou postupně rozvíjeny a je zvyšována jejich náročnost. Vzdělávání probíhá na základě individuálních vzdělávacích plánů. Ve třídě je od čtyř do šesti žáků a vždy dva pedagogové (třídní učitel a asistent pedagoga) v případě potřeby osobní asistent.

Po ukončení přípravy na vzdělávání jsou žáci zařazováni do nejvhodnější formy vzdělávání:

1. Základní škola
 2. Základní škola praktická
 3. Základní škola speciální
- vždy na základě vyšetření a doporučení poradenského zařízení a rozhodnutí rodičů nebo zákonných zástupců.

1. Školní vzdělávací program "ŠKOLÁK"

Program vychází z koncepce RVP pro základní vzdělávání.

Výchova a vzdělávání žáků je organizováno tak, aby byly respektovány všechny individuální zvláštnosti žáků, ale také pedagogické, psychologické, hygienické a bezpečnostní požadavky. Důraz je kladen na požadavky speciálně pedagogické, individuální přístupy k žákům a na jejich maximální začlenění do společnosti.

Cílem základního vzdělávání je pomoci žákům utvářet a postupně rozvíjet klíčové kompetence a poskytovat spolehlivý základ všeobecného vzdělání orientovaného na situace blízké životu, na další vzdělávání a praktické jednání.

2. Školní vzdělávací program „Učíme se krok za krokem“

Program vychází z koncepce RVP ZŠS, I. díl.

Cílem vzdělávání žáků se středně těžkým mentálním postižením je utváření a rozvíjení klíčových kompetencí. Jelikož psychomotorický vývoj žáků je opožděn a rozumové schopnosti jsou oslabeny, cíle vzdělávání jsou přizpůsobeny jejich možnostem. Snahou je dosažení optimálního rozvoje osobnosti žáků a kvality jejich života s přihlédnutím k možnostem daným povahou a stupněm postižení. Těchto cílů je dosahováno systémem záměru, konkrétních úkolů, činností, metod, prostředků a aktivit. Výchovná a vzdělávací činnost se uskutečňuje metodou skupinového nebo individuálního přístupu k žákům. Probíhá převážně formou didaktických her.

Součástí výuky je také pobyt venku a poznávací vycházky do okolí školy. Žáci se účastní akcí, výletů a soutěží, navštěvují kulturní a společenské akce. Sociální integrace probíhá v rámci možností jednotlivých žáků.

3. Školní vzdělávací program „Učíme se trochu jinak“

Program vychází z koncepce RVP ZŠS, II. díl.

Cílem vzdělávání žáků s těžkým mentálním postižením a souběžným postižením více vadami je utváření a rozvíjení elementárních klíčových kompetencí. Vzhledem k tomu, že kognitivní schopnosti žáků jsou sníženy a jejich psychomotorický vývoj opožděný případně regresivní, jsou žáci vzděláváni na základě upraveného vzdělávacího programu.

Vzdělávání má jiný obsah i metodiku práce a vyžaduje speciálně modifikované třídy a podmínky. Jedná se o variabilní výukový proces, který probíhá s využitím netradičních speciálních metod a napomáhá překonávat bariéry, které jsou dány specifickými možnostmi žáků. Typické je individualizované vyučování. Vnitřní členění tříd vychází z úrovně individuálních schopností a potřeb žáků, které jsou určující pro obsah vzdělávání. Výuka je rozdělena do tzv. bloků – střídání výuky a relaxace. Každý žák má individuální vzdělávací plán, který vychází ze vzdělávacího programu.

Žáci s hlubokým mentálním postižením, kterým bylo stanoveno plnění školní docházky jiným způsobem, jsou vzděláváni rovněž dle individuálního vzdělávacího plánu sestaveného v souladu s tímto školním vzdělávacím programem.

K dosažení cílů vzdělávání směřuje systém konkrétních úkolů, činností, metod, prostředků a aktivit. Snahou je dosažení optimálního rozvoje psychických funkcí a

osobnosti žáků a zvýšení kvality jejich života. Výchovná a vzdělávací činnost se uskutečňuje metodou skupinového nebo individuálního přístupu k žákům. Probíhá převážně formou didaktických her. Žáci si osvojují kompetence také prostřednictvím pobytu venku a poznávacích vycházek do okolí školy. Účastní se všech akcí, výletů a soutěží školy. Navštěvují kulturní a společenské akce. Sociální integrace probíhá v rámci možností jednotlivých žáků

Cílem základní školy je vybavit absolventy takovými vědomostmi, dovednostmi a návyky, které je připraví na vstup do odborného učiliště či praktické školy.

4.1.2.2 Praktická škola

1. Praktická škola jednoletá

Praktická škola jednoletá (ŠVP – UČÍME SE PRO ŽIVOT I.) umožňuje získat střední vzdělání žákům s různým stupněm mentálního postižení – těžkým mentálním a středně těžkým mentálním postižením, souběžným postižením více vadami a autismem. Svým pojetím koncepčně navazuje na Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání s přílohou upravující vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením a RVP pro obor vzdělávání základní škola speciální.

Praktická škola jednoletá doplňuje a rozšiřuje žákům teoretické i praktické dovednosti získané v průběhu povinné školní docházky. Vzdělávací proces je zaměřen na rozvoj komunikačních dovedností a dosažení nejvyšší možné míry samostatnosti a nezávislosti na péči druhých osob. Poskytuje přípravu na osvojení manuálních dovedností a jednoduchých činností využitelných v oblastech praktického života, které absolventům usnadní integraci do společnosti.

Cílem vzdělávání je tedy především zvýšení kvality života absolventů.

2. Praktická škola dvouletá

Praktická škola dvouletá (ŠVP – UČÍME SE PRO ŽIVOT II.) dává možnost získat střední vzdělání žákům se středně těžkým stupněm mentálního postižení, případně s lehkým mentálním postižením v kombinaci s dalším zdravotním postižením, které jim znemožňuje vzdělávání na jiném typu střední školy. Praktická škola dvouletá doplňuje a rozšiřuje všeobecné vzdělání dosažené v průběhu povinné školní docházky nebo v Praktické škole jednoleté. Vzdělávací proces je zaměřen na získání základních

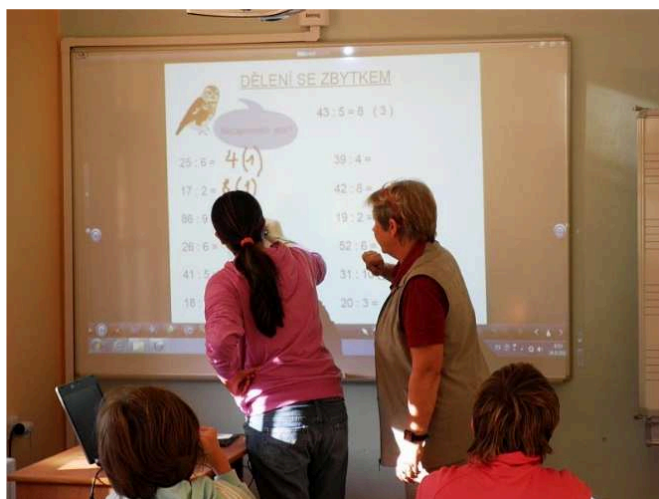
pracovních dovedností, návyků a pracovních postupů potřebných v každodenním i pracovním životě.

Absolventi praktické školy dvouleté se mohou v rámci svých možností a individuálních schopností uplatnit při jednoduchých pracovních činnostech ve zdravotnictví, v sociálních službách, v zemědělství, zahradnictví, ve výrobních podnicích, případně chráněných dílnách.

Prioritou je v maximální možné míře rozvíjet osobnost žáků, vést je k samostatnosti a komunikaci s okolím, docílit jejich integraci do společnosti. Cílem je nácvik dovedností a návyků z oblasti sebeobsluhy, nácvik maximální možné samostatnosti a nezávislosti na péči druhých osob, dále nácvik dovedností a jednoduchých činností z oblasti rodinné výchovy, vaření a šití, tedy především zvýšení kvality života absolventů.

4.1.3 Interaktivní výuka

Interaktivní výuka pomocí speciální tabule je k dispozici ve třech učebnách. Je aplikována v různých výukových předmětech na všech stupních vzdělávání. Interaktivní výuka i počítačová výuka obecně pomáhá žákům k fixaci získaných kompetencí, např. ve výuce matematiky, českého jazyka, aj. Výhodou je inovační přístup s možností vytvoření variabilních digitálních učebních materiálů samotným pedagogem. Ten je vytváří v závislosti na speciálních vzdělávacích potřebách jednotlivých žáků. Interaktivní výuka umožňuje k žákům přistupovat vysoce individuálně. Důležitým znakem je zjevná názornost a systematičnost ve výuce.



Primárním cílem je:

- nabídnout žákům zábavnější a méně stereotypní formu výuky, a tím zvýšit jejich motivaci k učení
- zapojit do procesu učení samotné žáky – ti mají spoluvytvářet výuku a zapojovat se do procesu vzdělávání

- výuku mezipředmětově propojovat, pomáhat žákům jednotlivé poznatky kombinovat s jinými, doplňovat je a vzájemně propojovat, nikoli separovat
- dovybavit i učebnu SŠ interaktivní technikou.

Obr. č. 11 Interaktivní výuka

(Zdroj: <https://soudna.cz/>)

4.1.4 Podpůrné metody

Součástí výchovy a vzdělávání žáků s těžkým kombinovaným postižením je komplexní speciálně pedagogická péče, která zahrnuje oblast diagnostickou, psychologickou, poradenskou a sociálně právní. K naplnění této péče škola spolupracuje s SPC Trutnov, PPP Jičín a také Občanským sdružením APROPO Jičín.

1. Zdravotní tělesná výchova

Základem zdravotní tělesné výchovy je zaměření se na zvládnutí základních pohybových dovedností a rozvíjení pohybové kultury. Prostřednictvím pohybových aktivit přispívá ke zmírnění důsledků zdravotního postižení žáků, rozvoji řeči, pomáhá k odreagování napětí, překonávání únavy, zlepšování nálady a koncentraci pozornosti. Pohybová činnost také napomáhá rozvoji psychických procesů žáků. Pro pohybové vzdělávání je důležité nejen rozvíjení pohybových dovedností, spontánních i cíleně zaměřených pohybových aktivit, ale zároveň korekce zdravotních oslabení. Vzdělávací obor Zdravotní tělesná výchova aktivně rozvíjí hybnost žáků, správné držení těla a zvyšuje tělesnou zdatnost. Zaměření odpovídá jejich fyzickým, psychickým a zdravotním možnostem. Cílem je celkové zlepšení zdravotního stavu žáků. **Obr. č. 12**



2. Koncept bazální stimulace

Podstatou bazální stimulace je interakce žáka s prostředím, které mu poskytuje škálu základních (bazálních) podnětů orálních, akustických, vestibulárních, vibračních a taktilně haptických. Jejich celistvým působením se žák učí vnímat sebe i okolí.

Obsahem konceptu je poskytování podpory vnímání a komunikace na základě stimulace somatické (doteky, hlazení, aj.), vibrační (chvění) a vestibulární (poloha těla v prostoru). Vztahují se k nejelementárnějším formám vnímání. Později se přidávají nastavbové podněty čichu, zraku, sluchu a chuti do komplexního vnímání a emočního prožívání.



Obr. č. 13

3. Relaxační zóna

Jedná se o multifunkční relaxačně rehabilitační komplex skládající se ze solného koutku, infrasauny, relaxačních a rehabilitačních prvků. Je využíván žáky při zdravotní tělesné výchově, v rámci školní družiny i volných hodin. Cílem je celkové zklidnění, zlepšení obranyschopnosti organismu, jeho dechové kapacity a kvality dýchání. Pobyt začínají relaxací na lehátkách a dechovým cvičením, následují hry a poslech hudby. Při terapii hraje buď relaxační, nebo stimulační hudba. Panuje zde specifické mikroklima, které je charakteristické výjimečnou bakteriologickou čistotou vzduchu, který je nasycen minerály a mikroelementy. Kromě záporné ionizace, blahodárně působící na člověka, je vzduch v jeskyni obohacen částicemi jódu, draslíku, vápníku, hořčíku, selenu, brómu a mnohými dalšími prvky.

Účinek je doplněn systémem chronoterapie (světelné terapie), která má kladný vliv na celkovou dobrou kondici organismu. Použití teplých barevných odstínů (žluté, oranžové a červené) působí povzbudivě a naplňuje energii. Studené barvy (fialová, světle modrá, indigo) uklidňují smysly a zlepšují náladu.



Obr. č. 14

4. Smyslová terapie Snoozelen

Cílem projektu je zvýšení kvality života a rozvoj osobnosti dětí se středním a těžší mentálním a kombinovaným postižením prostřednictvím vědomě zvolené a říditelné nabídky primárních podnětů v příjemné, pohodové a bezpečné atmosféře.

Bazální aktivace dětí s těžším mentálním postižením je metoda zaměřená na smyslové vnímání a smyslovou zkušenost pomocí světla, zvuků, pocitů, vůní a chuti.

Spojení Snoezelen vzniklo ze dvou holandských slov: snuffen – znamenající větrít nebo čichat a doezelen – což znamená podřimovat nebo klimbat. Ve svém důsledku metoda probouzí smysly, jež jsou oslovovány postupně, každý zvlášť.

Děti jsou tak vedeny k chápání reality (slyšet, vidět, cítit, ochutnat, dotknout se). Je jim umožněno prožívat nejrůznější pocity (štěstí, podrážděnost, uspokojení atd.).

Prenatální terapie vede jedince do prenatálního stavu prostřednictvím muzikoterapie na vodním lůžku. Vychází z poznatků, že dítě v lůně matky vnímá především zvuky, ale také vibrace zvuků přenášených přes plodovou vodu.

Senzomotorická terapie spočívá v možnosti dávkování jednotlivých vjemů optických, zvukových, hmatových, čichových ale i chuťových. Tato terapie je již tzv. vyváděním z prenatálního stavu.

Místnost je doplněna zrcadlovou stěnou, která slouží k sebepozorování, nápodobě.



Vedle uvedených podnětů jsou klientům poskytovány různé hračky a pomůcky pro rozvoj zrakové, sluchové či prostorové orientace. Lze provádět i tzv. dětskou masáž – hlazení, které předchází navození atmosféry místnosti osvětlením, hudbou, vonnými oleji. Tato terapie je velmi pozitivní a následkem bývá velké uvolnění a zklidnění.

Obr. č. 15

5. Míčkování

Míčkování je reflexní metoda, při které dochází k pozitivnímu ovlivňování činnosti vnitřních orgánů, poklesu napětí příčně pruhovaných i hladkých svalů. Využívá komprese akupresurních bodů, kde komprese je vystřídána relaxací.

Při DMO je míčkování vhodné pro zlepšení spasticity. Při výuce je využívána metoda klasického míčkování a zejména míčkování ježkovitými míčky. Míčkování není izolovaná metoda, ale je součástí výukových strategií a cílů.



Obr. č. 16

6. Resonanční kolébka

Jedná se o unikátní netradiční hudební nástroj. Na každé straně kolébky se nacházejí dva devítistrunné monochordy laděné v kvintách. Tato kombinace umožňuje velmi



kreativní využití kolébky. Žáci v ní sedí, leží, mohou na ni hrát nebo se nechají unášet tóny hranými pedagogem. Tóny rozezní celou kolébku a rezonují tělem žáků. Je na ni možné hrát na obou stranách současně, čímž vznikají krásné měnící se harmonie, které bohatě rezonují v těle kolébky a přinášejí příjemné vibrace pro žáka ležícího v kolébce. Kolébka má nesporné léčebné účinky jako je uvolnění psychického napětí, navození pohody, pomáhá při úzkostech, uvolňuje spasticitu v končetinách.

Obr. č 17

Obr. č. 12 až 17 – Podpůrné metody

(Zdroj: https://soudna.cz/?url=podpurne_metody)

4.1.5 KiVa – program prevence šikany

KiVa je komplexní celoškolský program prevence a řešení šikany, který učí základní školy efektivně předcházet šikaně a samostatně ji řešit. Byl vyvinutý pomocí špičkového výzkumu na více než 1000 školách ve Finsku a jinde po světě.

Cílem projektu je posílit schopnosti všech zúčastněných včas identifikovat projevy šikany a zároveň poskytnout návody pro řešení případů již existujících. Úspěch projektu se projevuje výrazným snížením šikany na zapojených školách, a také vyšší motivací žáků ke studiu. Komplexní program KiVa má pozitivní dopad jak na psychiku žáků a vrstevnické klima ve třídě, tak na jejich dosažené školní výsledky.

Náplní programu KiVa je zejména 10 lekcí, které absolvuje většina tříd naší školy v průběhu celého školního roku. Efekt celého programu je pak odborně průběžně hodnocen, a to zejména ve 4. a 6. ročníku. Nedílnou součástí programu je i vznik týmu KiVa, který je tvořen 3 učiteli a řeší případné problémy mezi žáky nebo se na ně mohou žáci obrátit. Škola je do programu zapojena jako pilotní speciální škola v ČR.

4.1.6 Školní poradenské pracoviště

Poskytuje poradenské a konzultační služby žákům, jejich zákonným zástupcům a pedagogům. Inicjuje aktivity vedoucí k vylepšení sociálního klimatu školy a posílení pozitivních vztahů mezi subjekty školy, rozšíření oblastí primární prevence a zkvalitnění péče o děti se speciálními vzdělávacími potřebami. Aktivity ŠPP zajišťuje výchovný poradce, školní metodik prevence a vybraní pedagogové školy.

Vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami má svá specifika skoro v každé oblasti výchovně vzdělávacího procesu. Nízké počty žáků ve třídách, individuální vzdělávací plány, kde je učivo přesně nastavené k možnostem každého žáka, individuální přístup při výuce, speciální učební pomůcky a v neposlední řadě i specializované učebny, které poskytují i možnost relaxace pro žáky, kteří neudrží dlouhodobou pozornost.

Pedagogové maximálně zohledňují individuální zvláštnosti každého žáka (stupně postižení, temperamentu, psychických zvláštností, specifických poruch učení) a sociálního zázemí. Snaží se podpořit aktivní zájem žáků o učení volbou pestrých forem práce, vhodnou motivací a příjemnou atmosférou.



Obr. č. 18 - Logo školy

(Zdroj: <https://soudna.cz/>)

5. Interpretace výsledků výzkumu

Hlavním cílem bakalářské práce je posouzení odborných přístupů k řízení motivačního procesu ve vzdělávací organizaci. Důležitým cílem práce je na základě provedených analýz zpracovat návrh změn v zaměření a ve struktuře motivačního procesu.

Motivační proces v organizaci má dynamický charakter. Při řízení motivace hledáme neúčinnější nástroje rozvoje motivace. V řídicí práci se musíme touto problematikou stále zabývat. Motivace využívá všech dostupných teorií a postupů, ale je vždy považována za tvůrčí aktivitu, na kterou není možné nalézt šablonu pro všechny situace.

5.1 Uplatněné výzkumné metody a motivační teorie

V této kapitole jsou uplatněny **tři motivační teorie**, a to Alderferova ERG teorie, Vroomova teorie expektance a Skinnerova teorie zesílených vjemů.

Clayton P. Alderfer v práci *Human needs in Organizational Settings (1972)* dělí lidské potřeby do tří skupin:

- potřeby existenční (Existence),
- potřeby vztahové (Relatedness),
- potřeby růstové, zajištění osobního, profesního, kvalif. růstu a rozvoje (Growth).

Na základě této teorie byl sestaven dotazník Struktura pracovní motivace pedagogů.

Vroomova teorie expektance

Podstatou této teorie je, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí odměnu. Teorie má formální vyjádření:

$$\dot{U} = E \sum_{i=1}^k (V_i I_i) = E(V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots + V_k I_k)$$

kde: \dot{U} je úsilí,

E je expektance,

V_i je valence pro i -tou odměnu,

I_i je instrumentalita pro i -tou odměnu.

Vz. č. 1 - Vroomův vzorec

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Tento teoretický přístup je využit v analýze dotazníků, kde v jednotlivých částech dotazníku respondent vyjadřuje valenci (sílu významu) výsledku (cíle) svého jednání.

Za klíčový problém je považováno to, aby lidé viděli a sdíleli cíl takového jednání a byli přesvědčení či věřili, že právě toto jednání je k jejich požadovanému cíli přivede. Manažer by měl odhadnout, ocenit i sledovat osobní cíle a zájmy spolupracovníků a jejich změny.

Skinnerova teorie zesílených vjemů (modifikace organizačního chování)

Teorie zesílených vjemů předpokládá, že dříve získané poznatky a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti. Tento přístup bude uplatněn při podpoře závěrečných opatření směřujících k posílení motivačních faktorů.

Pozitivní motivace navádí k opakování jednání, za které byl pracovník dříve již nějak odměněn.

V bakalářské práci, v části analytické byly uplatněny dvě výzkumné metody:

1. Metoda strukturovaného řízeného rozhovoru uplatněného u ředitele školy, zástupkyně ředitele školy a vedoucí vychovatelky.
2. Metoda dotazníkového šetření orientovaného na významné faktory procesu motivace ve školském zařízení.

5.2 Strukturovaný řízený rozhovor

Strukturovaný řízený rozhovor byl věcně zaměřen na:

- hodnocení úrovně řízení motivačního procesu,
- hodnocení struktury motivačního procesu,
- posouzení účinnosti motivačního procesu ve vztahu k výkonnosti pedagogického procesu.

Dílčí obsahová orientace řízeného rozhovoru směřovala na problematiku:

- úlohy manažera v řízení pracovní motivace pedagogů,
- úlohy stylu řízení manažera v motivaci pedagogů,

- úlohy kvality vnitřní komunikace v motivačním procesu,
- forem rozvoje pracovní motivace (materiální posilování, kvalita vztahů mezi pedagogy, rozvoj kvalifikace pedagogů apod.),
- faktorů ovlivňujících trvalou výkonnost pedagogů,
- stimulů uplatňovaných při podpoře motivačního působení,
- struktury benefitů podporujících motivační proces,
- systému hodnocení pedagogů jako motivačního stimulu,
- uplatňování systému týmového řešení pedagogických problémů jako motivačního stimulu,
- výsledného hodnocení motivačního procesu.

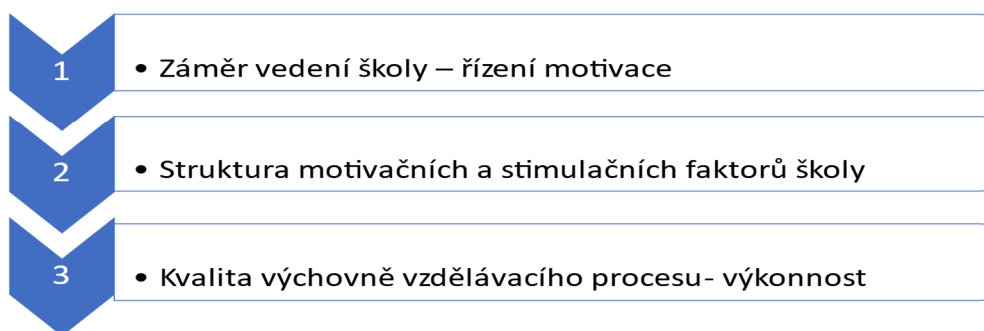
Dílčí obsahová orientace řízeného rozhovoru byla dobře volena, protože poskytla mnoho podnětných poznatků k systémovému řízení motivačního procesu v hodnocené instituci.

Tyto poznatky jsou uváděny v následující struktuře:

Oblast řízení motivačního procesu manažery školy

Úloha manažera školy a jeho zástupců je významná v budování vhodného klimatu ve škole a uplatňovaný styl směřuje ke konzultativnímu stylu, kdy dochází k obousměrné komunikaci, intenzivní zpětné vazbě a rozhodnutí dělá manažer po konzultaci s pedagogy. Zájem je působit motivačně komplexně pro vytváření harmonického rozvoje školy. Tento záměr lze znázornit graficky.

Řízení motivačního procesu v krocích



Obr. č. 19 - Motivační řetězec

(Zdroj: vlastní zpracování)

Oblast řízení struktury motivačního procesu manažery školy

Vedení školy uvedlo, že mezi významné a uplatňované faktory motivačního procesu lze zařadit:

- *stimulující činitele hmotné,*
- *pracovní výsledky,*
- *pracovní podmínky, spolurozhodování,*
- *vzájemné pracovní vztahy,*
- *obsah pracovní činnosti, odbornost, rozvoj kvalifikace,*
- *osobnost a jednání vedoucího pracovníka,*
- *tvořivost, iniciativa, týmová práce.*

Oblast zpětné vazby uplatňované ve vedení zaměstnanců

Princip zpětné vazby je optimálně využíván v procesu řízení lidí. Četná jednání se zaměstnanci umožňují vyhodnocovat vzdělávací proces, vedení zaměstnanců, dílčí řídicí aktivity, odměňování, motivování, operativní řízení. Z analýzy vyplývá, že kvalita řídicího procesu a vedení lidí (pedagogů) se vhodně doplňují a jsou vyvážené.

Oblast uplatnění moderních řídicích metod jako motivačního působení

Tyto moderní metody (týmová práce, participativní rozhodování, metodická sdružení) vedou pedagogy k dalším podporujícím faktorům motivačního procesu jako k:

- *seberozvoji,*
- *tvořivosti,*
- *kooperaci,*
- *převzetí odpovědnosti,*
- *efektivitě pracovního výkonu a výkonnosti.*

Ve skutečnosti jednatel a jeho vztah k organizaci je dynamickým jevem. Povaha individuálních, skupinových a organizačních úloh a cílů se neustále mění. Tato změna může být zdrojem frustrace, obav nebo výzvou a obnoveným zdrojem motivace. Vedení školy aktivně působí pro pozitivní charakter motivačního prostředí.

Analýza strukturovaných rozhovorů provedených s manažery školy ukázala, že vedení školy věnuje odpovídající pozornost motivačnímu klimatu. Struktura zaměření motivace koresponduje s hlavními cíli a hodnotami organizace. Účinnost nástrojů motivačního působení je vyhodnocována a pozitivně usměrňována.

5.3 dotazníkové šetření

Druhá část analýz je založena na analýze dotazníku, který byl zpracován respondenty-pedagogy. Dotazník byl strukturován dle motivační teorie Alderfera (ERG).

Zahrnuje oblasti potřeb:

- potřeby existenční (Existence),
- potřeby vztahové (Relatedness),
- potřeby růstové, zajištění dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního růstu, resp. rozvoje (Growth).

Mezi **potřeby existenční** byly zařazeny hmotné potřeby, tvůrčí potřeby, finanční atd.

Potřeby vztahové byly orientovány na vnitřní mezilidské a odborné vztahy, vztahy ve školském prostředí, vztahy v řídicím a organizačním prostředí, aktivní účast na řízení a organizování odborných činností apod.

Potřeby růstové zahrnují vše související s rozvojem znalostí v daném prostředí, s rozvojem výkoností a efektivností vzdělávacího procesu.

Teorie Alderfera patří mezi teorie behavioristické. Behaviorismus se zabývá pozorovatelnými a objektivně měřitelnými skutečnostmi. Touto skutečností je chování. Porozumět chování zde znamená odhalit vztah mezi příčinou a následkem, přičemž za následek se chápe chování. Sledované záměry byly zjišťovány formou dotazníku zahrnujícího ve třech oblastech 26 otázek.

DOTAZNÍK CELÝ

Existence

hodnocení základních příjmů

hodnocení odměn

benefity hmotné

benefity finanční

účast na projektech

++	+	0	-	--
6	7	4		
10	6	1		
3	5	6	2	1
6	7	4		
1	10	6		

Relatedness (Vztahové)

tvůrčí přístup k pedagogické činnosti
možnost uplatnění vlastních přístupů
kvalitní informační podpora
spoluúčast na rozhodování ve škole
možnost aktivního řešení pedagogických úkolů
uplatnění nových pracovních postupů
pracovní podmínky – vybavení učeben
hodnocení vnitřního pracovního klimatu školy
kvalita mezilidských vztahů

++	+	0	-	--
9	4	4		
10	6	1		
6	6	4	1	
1	7	9		
4	7	6		
6	6	5		
5	10	2		
2	12	3		
7	8	2		

Growth (Růstové)

Možnost uplatnění odborných dovedností
možnost uplatnění inovativních přístupů k
výuce
optimální počet žáků ve třídě
Uplatnění týmového řešení pedagogických
úkolů
Podmínky pro vyrovnanou a trvalou výkonnost
Možnost rozšiřování odborných dovedností
získávání dovedností speciální pedagogiky
získávání dovedností řízení pedag. procesu
umožnění kariérového růstu

++	+	0	-	--
8	8	1		
6	7	4		
8	4	1	3	1
4	5	7	1	
2	8	4	3	
10	5	2		
9	6	2		
5	6	6		
7	7	3		

Zaměření benefitů

Benefity finanční
benefity podporující zdraví
benefit podporující volný čas
benefity podporující osobní rozvoj (vzdělávání)

++	+	0	-	--
10	7			
4	12	1		
2	6	4	3	2
5	9	1	2	

Vysvětlivky:

- + + souhlasím úplně
- + souhlasím částečně
- 0 nevím nemohu rozhodnout
- nesouhlasím
- - zcela nesouhlasím

Celkem respondentů: 17

Tab. č. 9 - DOTAZNÍK Struktura pracovní motivace pedagogů - výsledkový arch
(Zdroj: vlastní zpracování)

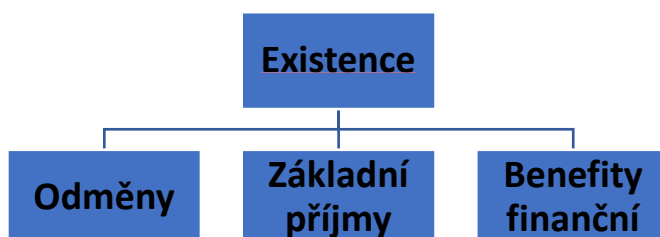
V dotazníku pedagogové vyjádřili svá stanoviska k jednotlivým odborným problémům motivačního procesu.

Hodnota dotazníku tkví zejména v tom, že:

- výrazně strukturuje motivační faktory v jednotlivých měřených oblastech,
- výrazně polarizuje odpovědi respondentů do dvou nejvýznamějších hodnot - sloupců,
- ukazuje na sílu motivačních faktorů v prvních dvou pozitivních sloupcích,
- zřetelně ukazuje na rozhodující motivační faktory, cílové faktory.

Cílová motivační orientace v jednotlivých oblastech

Existence



Obr. č. 20 - Cílová motivační orientace - Existence

(Zdroj : vlastní zpracování)

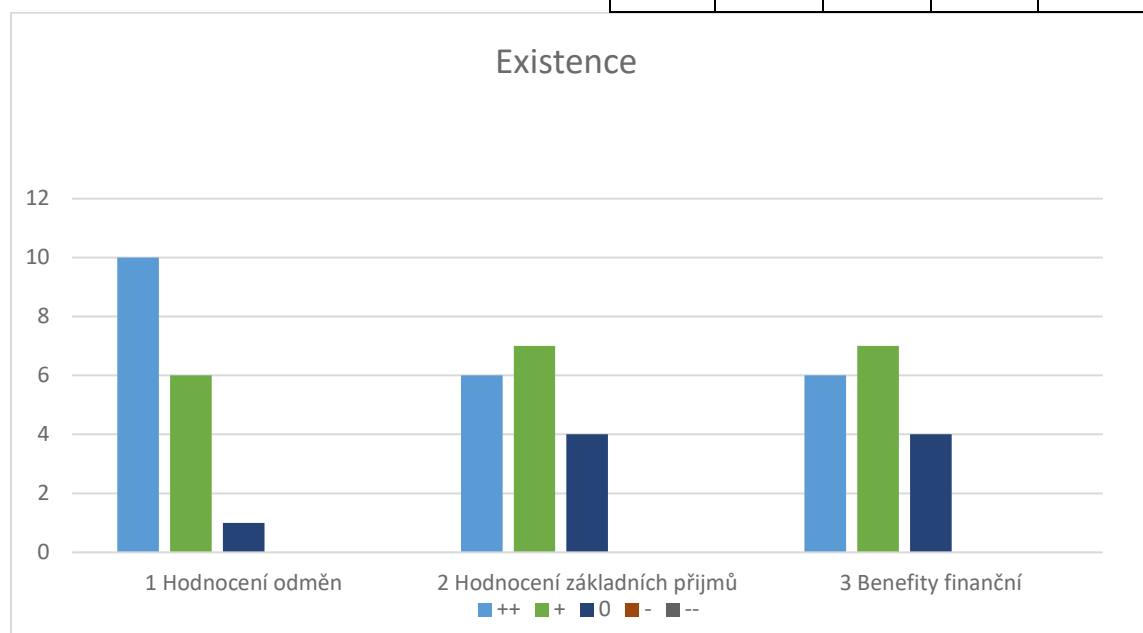
V rámci existenčních potřeb pedagogové přisuzují nejvyšší valenci odměnám. Naprostá většina z nich (94 %) hodnotí odměny pozitivně a většina dokonce velmi pozitivně ačkoli u části z nich není jejich subjektivní očekávání bezezbytku naplněno. Jeden respondent zaujal neutrální postoj.

Síla valence i hodnocení základních příjmů a finančních benefitů jsou shodné. V obou případech je většina respondentů (76 %) hodnotí pozitivně, i když mírně převažuje slabší pozitivní hodnota, tedy respondenti, kteří ještě nejsou plně spokojeni. Čtyři respondenti odpověděli neutrálně.

Existence

1. Hodnocení odměn
2. Hodnocení základních příjmů
3. Benefity finanční

++	+	0	-	--
10	6	1	0	0
6	7	4	0	0
6	7	4	0	0



Tab. a graf A – Cílová motivační orientace – Existence

(Zdroj: vlastní zpracování)

V celé oblasti existenčních potřeb převládá pozitivní hodnocení nad neutrálním, i když u cílů 2 a 3 převažuje slabší pozitivní hodnota, tedy respondenti, kteří jsou spokojeni, ale jejichž očekávání ještě nebylo zcela naplněno. Tyto cíle jsou oproti prvnímu cíli výrazně hůře hodnoceny, významným pozitivním ukazatelem však je, že negativní hodnocení zde není vůbec zastoupeno.

Vyhodnocení dotazníku ukázalo na:

- strukturu motivačních faktorů orientovanou na odměny, základní příjmy a finanční benefity,
- cílové motivační faktory,
- sílu cílových motivačních faktorů.

Od vedení školy zaměstnanci očekávají uplatnění faktoru finančních odměn, příjmového ohodnocení a finančních benefitů. Jsou zde vyjádřeny podstatné cíle, které jsou žádoucí (teorie expektance V. Vrooma).

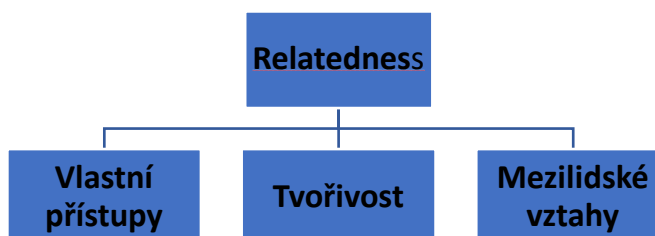
V této teorii je obsaženo :

- že cíl je a že je žádoucí,
- že je vůbec možné cíle dosáhnout,
- že právě daný zaměstnanec může cíle dosáhnout,
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,
- že si daný zaměstnanec cíle zaslouží.

Toto očekávání vytváří podstatu motivačního působení, které musí být podporováno vedením školy.

Cílová motivační orientace v jednotlivých oblastech

Relatednes



Obr. č. 21 - Cílová motivační orientace – Relatedness

(Zdroj: vlastní zpracování)

V oblasti vztahových potřeb má pro učitele nejvyšší význam možnost uplatnění vlastních přístupů k pedagogické činnosti. Jasně zde převažuje pozitivní hodnocení (94 %), většina respondentů je dokonce plně spokojena. Pouze jeden respondent zůstal nerozhodný.

Druhým nejvýznamnějším cílem je tvůrčí přístup k pedagogické činnosti. Opět je hodnocen většinou pozitivně (76 %). Za zmínku stojí shodný počet slabě pozitivních a neutrálních hodnocení.

Hodnocení kvality mezilidských vztahů je také většinou pozitivní (88 %) s mírnou převahou slabší hodnoty. Dva dotázaní odpověděli neutrálně.

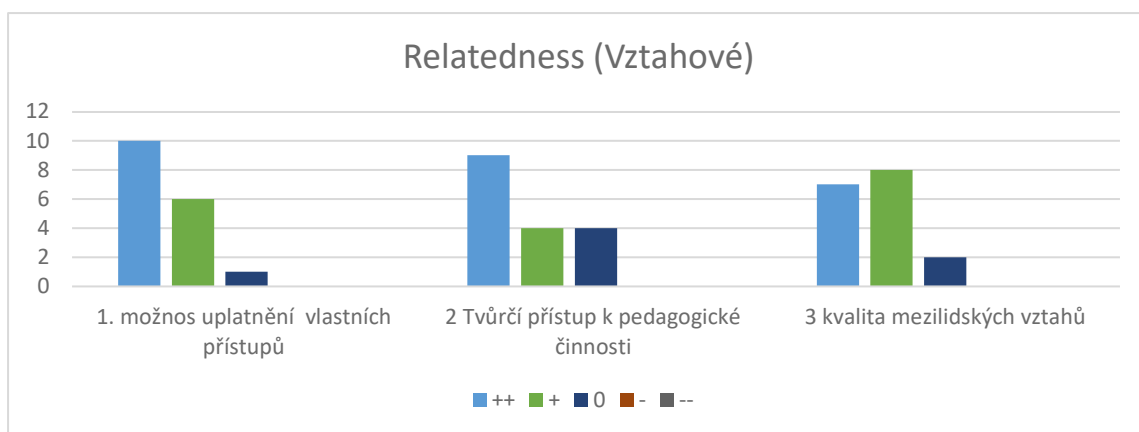
Relatedness (Vztahové)

1. Možnost uplatnění vlastních přístupů

2. Tvůrčí přístup k pedagogické činnosti

3. Kvalita mezilidských vztahů

	++	+	0	-	--
1. Možnost uplatnění vlastních přístupů	10	6	1	0	0
2. Tvůrčí přístup k pedagogické činnosti	9	4	4	0	0
3. Kvalita mezilidských vztahů	7	8	2	0	0



Tab. a graf B – Cílová motivační orientace – Relatedness

(Zdroj: vlastní zpracování)

V celé oblasti vztahových potřeb opět převládá pozitivní hodnocení nad neutrálním s mírnou převahou slabší pozitivní hodnoty u 3.cíle. Pokles počtu plně spokojených respondentů v rámci cílů je velmi mírný a negativní hodnocení není zastoupeno vůbec.

Vyhodnocení dotazníku ukázalo na :

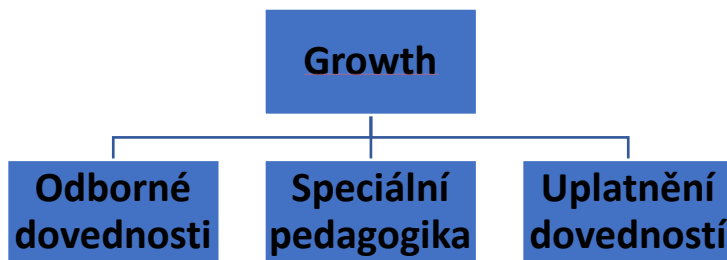
- strukturu motivačních faktorů orientovanou na vlastní angažovanost, tvůrčí přístupy a kvalitu mezilidských vztahů,
- cílové motivační faktory,
- sílu cílových motivačních faktorů.

Od vedení školy zaměstnanci očekávají umožnění angažovanosti, tvůrčího přístupu a prostředí podporující kvalitu mezilidských vztahů. Pokud vedení školy zná očekávání pedagogů může očekávání podporovat a tím zvyšovat motivační působení.

Toto očekávání vytváří podstatu motivačního působení, které musí být podporováno vedením školy.

Cílová motivační orientace v jednotlivých oblastech

Growth



Obr. č. 22 - Cílová motivační orientace - Growth

(Zdroj: vlastní zpracování)

V oblasti růstových potřeb je nejvýznamnějším cílem možnost rozšiřování odborných dovedností. Naprostá většina (88 %) hodnotí tento cíl pozitivně a nadpoloviční většina dokonce velmi pozitivně. Pouze dva respondenti zvolili neutrální odpověď.

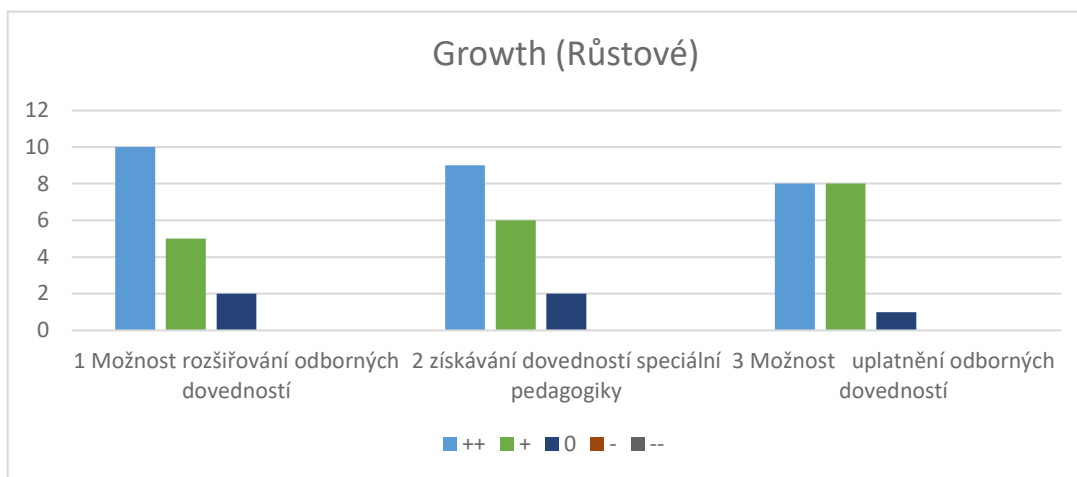
Druhým nejvýznamnějším cílem je získávání dovedností speciální pedagogiky. Naprostá většina (88 %) hodnotí tento cíl pozitivně, většina velmi pozitivně, nerozhodnou odpověď zvolili dva respondenti. Za zmínku stojí, že tyto dva cíle mají téměř identické hodnocení, liší se pouze o jeden hlas.

Hodnocení uplatňování odborných dovedností je také pozitivní, přičemž počet silně a slabě pozitivních hodnocení je vyrovnaný, celkové pozitivní hodnocení je 94 % a neutrální hodnotu zvolil pouze jeden dotázaný.

Growth (Růstové)

1. Možnost rozšiřování odborných dovedností
2. Získávání dovedností speciální pedagogiky
3. Možnost uplatnění odborných dovedností

++	+	0	-	--
10	5	2	0	0
9	6	2	0	0
8	8	1	0	0



Tab. a graf C – Cílová motivační orientace – Growth

(Zdroj: vlastní zpracování)

V celé oblasti růstu převládá pozitivní hodnocení nad neutrálním, přičemž většinou převažují silně pozitivní hodnoty. Snižování silně pozitivního hodnocení mezi cíli je minimální a negativní hodnocení se zde opět vůbec neobjevuje.

Vyhodnocení dotazníku ukázalo na:

- strukturu motivačních faktorů růstu orientovaných na rozšiřování odborných dovedností v souladu s odborným zaměřením školy (především v oblasti speciální pedagogiky) a snahu o jejich co nejširší uplatnění,
- cílové motivační faktory,
- sílu cílových motivačních faktorů.

Analýza motivačního procesu ukázala na orientaci růstových faktorů, které jsou pedagogy preferovány (tedy možnost získávání rozšiřování a uplatňování odborných dovedností, a to především v oblasti speciální pedagogiky). Od vedení školy zaměstnanci očekávají uplatnění a podporu uvedených faktorů.

Pokud vedení školy zná očekávání pedagogů může očekávání podporovat a tím zvyšovat motivační působení. Toto očekávání vytváří podstatu motivačního působení, které musí být podporováno vedením školy.

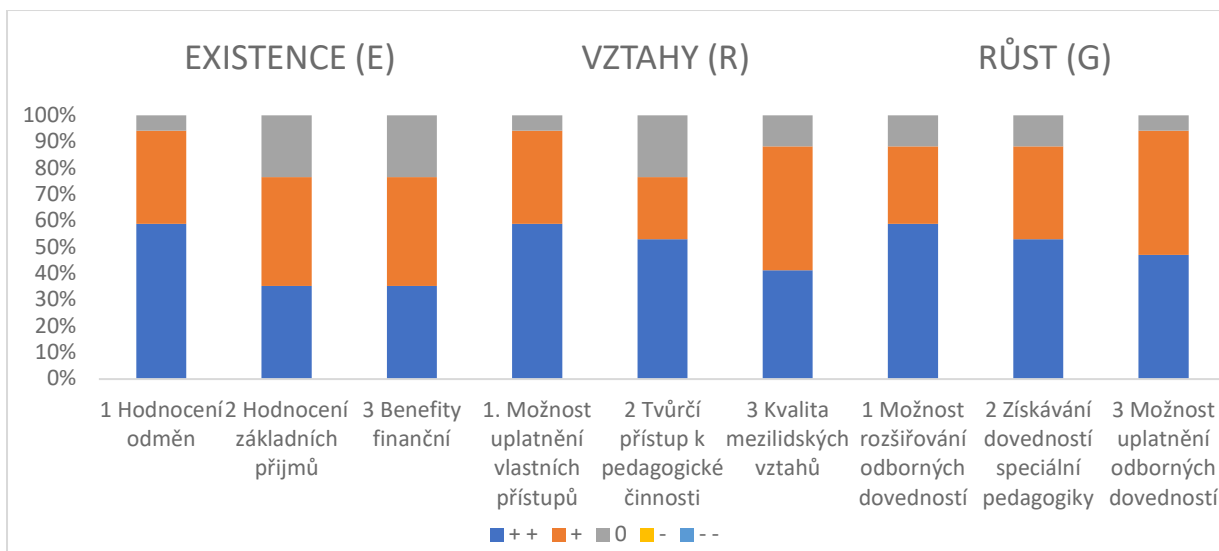
Tyto přístupy charakterizují úkoly manažera školy vytvářet adekvátní motivační prostředí působící na rozvoj školy.

Ve všech oblastech potřeb (Existence, Vztahy, Růst.) byly zjištěny velmi dobré výsledky. Velmi významné je, že negativní hodnocení se zde vůbec nevyskytuje.

Nejlépe hodnocena je oblast růstu – počet plně spokojených respondentů je u všech tří cílů nejvyšší v porovnání se stejnými pozicemi v ostatních oblastech. Zároveň počet neutrálních odpovědí je velmi nízký v porovnání s ostatními oblastmi potřeb. Druhou nejvýše hodnocenou oblastí je oblast vztahů. Silně pozitivní hodnocení je téměř identické s oblastí růstu. Oproti oblasti růstu je zde však více nerozhodných odpovědí. V oblasti existenční je počet silně pozitivních hodnocení o něco nižší, ale stále vysoký.

Z hlediska jednotlivých cílů jsou nejlépe hodnoceny odměny a možnost uplatnění vlastních přístupů, jejichž hodnocení je identické. Plně spokojených respondentů je téměř 59 % celkové kladné hodnocení je 94 % a pouze jeden respondent zvolil neutrální odpověď. S minimálním odstupem následuje možnost rozšiřování odborných dovedností, kde plně spokojených respondentů je opět téměř 59 % kladně tento cíl hodnotí celkem 88 % respondentů a pouze dva dotázaní odpověděli nerozhodně.

Dalším významným pozitivním zjištěním je, že kromě absence negativního hodnocení zároveň celkové pozitivní hodnocení u všech hlavních cílů přesahuje 76 % respondentů. Tuto hodnotu lze zároveň považovat za dolní hranici kladného hodnocení, a tedy u cílů které dosáhli této hodnoty je největší prostor k dalšímu rozvoji a posílení motivačních faktorů.



Graf č. 2 – Celková cílová orientace v oblastech potřeb ERG (spojení grafu A–C)

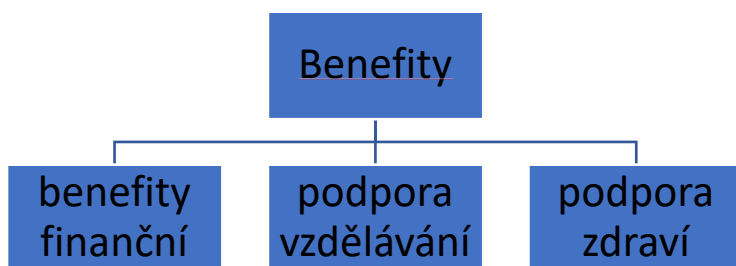
(Zdroj: vlastní zpracování)

V oblasti existence jde o hodnocení základních příjmů a finanční benefity. Zde by bylo teoreticky možné využít pozitivního materiálního posílení například širším uplatněním osobního ohodnocení a odměn, čímž by došlo ke zvýšení celkových příjmů pracovníků, zvýšení jejich spokojenosti a zároveň k posílení jejich pracovní motivace.

V oblasti vztahů jde o tvůrčí přístup k pedagogické činnosti. Zde lze předpokládat, že vzhledem ke specifickým potřebám žáků, důležitosti individuálního přístupu, využívání různých speciálně pedagogických a podpurných metod a jejich kombinací v závislosti na konkrétní situaci pedagogové již nyní využívají vlastní kreativitu a tvůrčí přístupy (interaktivní výuka, Projektové dny, zdůrazňování mezipředmětových souvislostí ...). To lze ještě podpořit dalším vzděláváním, sledováním nových nápadů a koncepcí v oblasti speciální pedagogiky, jejich přizpůsobením a zavedením do výuky, případně inspirací v jiných školách v ČR i v zahraničí atd.

K dalšímu posílení motivace lze také využít motivačních programů zaměřených na jednotlivé oblasti potřeb. Vývoj spokojenosti zaměstnanců lze dále sledovat pravidelným opakováním dotazníkového šetření.

Hodnocení benefitů



Obr. č. 23 - Hodnocení benefitů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejlépe hodnoceny jsou benefity finanční, které hodnotí všichni respondenti pozitivně a nadpoloviční většina (59 %) velmi pozitivně.

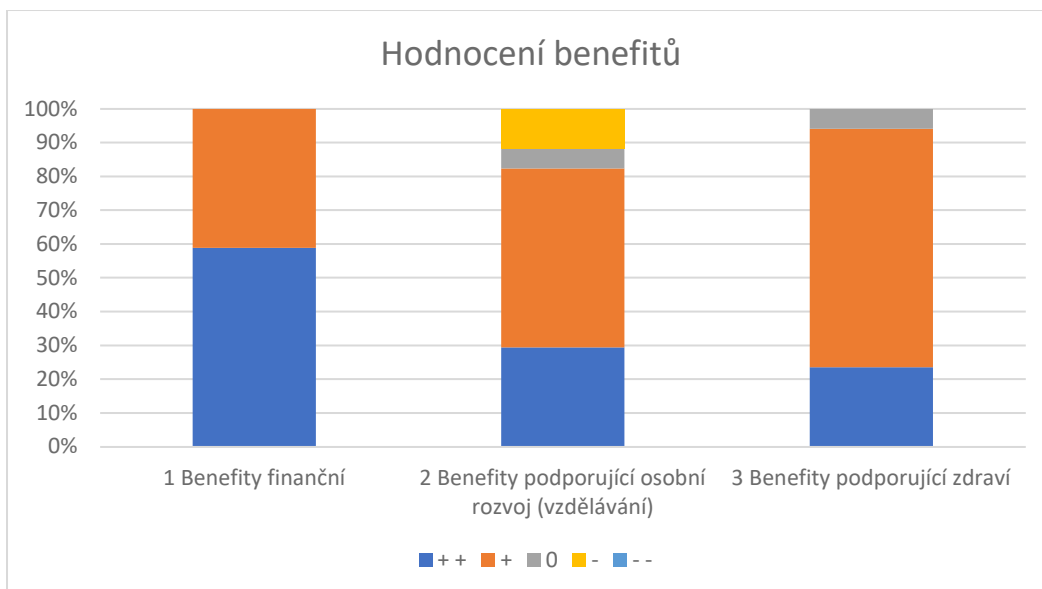
Benefity Podporující vzdělávání jsou také převážně hodnoceny pozitivně (82 %) i když převažují slabě pozitivní hodnoty jeden respondent odpověděl neutrálně a dva zvolili mírně negativní hodnocení.

Lze však předpokládat, že vzhledem ke stálému rozšiřování nabídky kurzů a vzdělávacích programů se bude spokojenost pedagogů nadále zvyšovat.

Benefity podporující zdraví jsou opět hodnoceny pozitivně (94 %) i když převažuje slabě pozitivní hodnota a jeden respondent odpověděl nerozhodně.

Zaměření benefitů

	++	+	0	-	--
1. Benefity finanční	10	7	0	0	0
2. Benefity podporující osobní rozvoj (vzdělávání)	5	9	1	2	0
3. Benefity podporující zdraví	4	12	1	0	0



Tab. a graf D – Hodnocení benefitů

(Zdroj: vlastní zpracování)

V celé oblasti benefitů silně převažuje pozitivní hodnocení, přestože benefity 2 a 3 mají výrazně slabší hodnocení oproti prvním. Hodnoty v neutrálním a slabě negativním sloupci jsou velmi nízké, což také přispívá k celkově dobrému hodnocení.

Převážně velmi pozitivní výsledky dotazníkového šetření jsou plně v souladu s výsledky řízeného rozhovoru s vedením školy a poukazují na velmi dobrou funkci motivačního řetězce mezi vedením školy pedagogy a žáky, který silně podporuje kvalitu výchovně vzdělávacího procesu.

6. Závěr

Bakalářská práce je orientována na řešení motivačního klimatu a motivačních procesů ve školském zařízení. Toto téma je ve školství velmi důležité, neboť podporuje kvalitu výchovně vzdělávacího procesu což je hlavní cíl školy. Hlavní cíl práce byl dále dekomponován do dílčích cílů, které byly analyzovány jednotlivými metodami výzkumu. Bakalářská práce zahrnuje všechny podstatné složky.

Metodická část práce zahrnuje dvě významné metody výzkumu motivačního procesu.

První metodou je řízený strukturovaný rozhovor provedený s třemi členy vedení školy – s ředitelem školy, zástupcem ředitele školy a vedoucí vychovatelkou. Obsahové zaměření rozhovoru bylo orientováno na směr motivačního působení, posilování motivačního působení, motivaci k dosažení trvale vysoké úrovně výkonu a úlohu vedení lidí v motivačním procesu.

Druhou metodou je dotazníkové šetření, kterého se zúčastnily pedagogové školy. Dotazník byl koncipován na základě studia Alderferovy teorie.

Teorie C. Alderfera (ERG) zahrnuje:

- existenční potřeby (E) – fyziologické, bezpečí – plat, pracovní a sociální jistoty,
- vztahové potřeby (R) – interakce s druhými, uspokojení z emocionální podpory,
- respektu, úcty projevované členy pracovního týmu,
- růstové potřeby (G) – osobního růstu, vzestupu, rozvoje, mohou být uspokojeny plným využitím schopností.

Potřeby nejsou rigidně hierarchické.

Dále byla v práci uplatněna v oblasti analýzy expektanční teorie neboli teorie očekávání, kterou formuloval **V. H. Vroom**. Vychází z kognitivních motivačních teorií. Tato teorie motivace nabízí hlubší pohled do problematiky povahy motivace na pracovišti. Předpokladem je, že lidé uvažují, hodnotí a učí se ze skutečností, se kterými se setkávají, chovají se na základě pozitivních nebo negativních podmětů reflexivně a instinktivně. Zároveň si vytváří určité představy a očekávání o budoucích skutečnostech. Tento přístup je uplatněn při vnitřním hodnocení dotazníkového šetření.

Další uplatněnou teorií je teorie B. F. Skinnera, založená na mechanické aplikaci teorie chování. Vychází z poznatků behaviorismu, který zdůrazňuje roli mechanismů podmiňování, resp. **zpevnování v procesu osvojování** si určitých forem chování. Znamená v podstatě mechanické využívání pozitivních a negativních zpevnění ve formách lidského chování. **Zvyšování pravděpodobnosti** chování se děje jeho **posilováním – pozitivní** posilování vede k odměně chování.

Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme-li posílit chování (aby bylo intenzivnější, častější, pravděpodobnější), posilujeme. Teorie pozitivního posílení je teorií funkcionalistická: ukazuje, jak věci fungují, nedává však návod na to, co přesně funguje, to jest neříká, co přesně posiluje, nebo oslabuje dané chování. Musíme si na to přijít my sami vyzbrojeni ostatními teoriemi motivace a naší vnímavostí a flexibilitou. Tento přístup je uplatněn při řešení zpevnování významných motivačních faktorů v rámci dalšího rozvoje pracovní motivace ve školském zařízení.

V teoretické části – literární rešerši jsou analyzovány hlavní motivační přístupy uvedené v použité literatuře. Většinu motivačních teorií lze shrnout do dvou skupin.

První skupina teorií nastoluje otázku, co člověka motivuje k práci. Jsou identifikovány lidské potřeby, jejich vztahy, preference, faktory vnějšího prostředí.

V druhé skupině teorií stěžejní postavení mají kognitivní proměnné a jejich vztah k jiným proměnným, což umožňuje pochopení procesu pracovní motivace.

Praktická část práce zahrnuje charakteristiku hodnoceného pedagogického prostředí, uplatnění obou metodických postupů při výzkumném šetření. Tím byla získána data pro hodnocení motivačního procesu.

Hodnocení motivačního procesu se týká tří přístupů:

- hodnocení realizace uplatňovaného motivačního procesu,
- určení množiny motivačních faktorů a vybrání nejvýznamnějších faktorů,
- doporučení dalšího rozvoje motivačního působení ve školském zařízení.

Hodnocení realizace uplatňovaného motivačního procesu bylo vyjádřeno třemi manažery školy v strukturovaném rozhovoru. Motivační proces je cíleně řízen ve vhodné struktuře v pedagogickém prostředí. Motivační proces podporuje aktivitu pedagogického

působení a přispívá k dobrému klimatu školy. Je vhodným nástrojem výkonnosti u pedagogických zaměstnanců.

Zpracováním dotazníku pedagogové vyjádřili strukturu motivační orientace dle teorie Alderferova ERG. Jejich hodnocení je vyjádřeno v následující tabulce.

Oblasti	Motivační síla	Motivy
Existenční potřeby (E)	1.	Odměny
	2.	Základní příjmy
	3.	Finanční benefity
Vztahové potřeby (R)	1.	Angažovanost
	2.	Tvořivost
	3.	Mezilidské vztahy
Růstové potřeby (G)	1.	Odborné dovednosti
	2.	Speciální pedagogika
	3.	Uplatnění dovedností

Tab. č 10. - Struktura motivační orientace pedagogů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Potřeby mají dynamickou povahu, emoční doprovod.

Významné je, že motivační síla motivů zcela odpovídá vzdělávacím záměrům školy. Lidé, kteří jsou si vědomi svých cílů a svého chování jednají racionálně.

Zvyšování pravděpodobnosti chování se děje jeho posilováním (Skinner) - pozitivní posilování vede k odměně chování. Teorie pozitivního posílení je teorií funkcionalistickou. Ukazuje jak věci fungují, nedává však návod na to, co přesně funguje, to jest neříká, co přesně posiluje, nebo oslabuje dané chování. Musíme na to přijít sami vyzbrojeni ostatními teoriemi motivace a naší vnímavostí a flexibilitou.

Jde o pochopení struktury a dynamiky motivace konkrétního jedince, který je v našem zájmu. Motivační proměnné jsou dynamické faktory determinující sílu a aktivaci chování.

Doporučení dalšího rozvoje motivačního působení ve školském zařízení je orientováno na:

- podporu pravidelného dotazníkového šetření motivace u pedagogických zaměstnanců,
- přípravu motivačního programu školy.

Motivace využívá všech dostupných teorií a postupů, ale je vždy považována za tvůrčí aktivitu, na kterou není možné nalézt šablonu platnou pro všechny situace.

7. Seznam použitých zdrojů

7.1 Použitá literatura

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing 2004. ISBN 80-86851-00-1

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., & IVANCEVICH, J. M. *MANAGEMENT*. Praha: Grada Publishing 1997. ISBN 80-7169-422-3

BEDNAROVÁ, I., NOVÝ, I., & kol. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press 1998. ISBN 80-85943-57-3

BĚLOHLÁVEK, J. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico 1996. ISBN 80-85839-09-1

DVOŘÁKOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Back 2012. ISBN 9788074003479

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada publishing 2007. ISBN 978-80-247-1349-6

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2

NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. Praha: TRITON 2014. ISBN 978-80-7387-830-6

PROVAZNÍK, V. KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 2004. ISBN 80-245-0703-X

ZÁKLADNÍ ŠKOLA A PRAKTICKÁ ŠKOLA, Č.J.: ZŠ 569/N/23, *Výroční zpráva o činnosti školy 22/23*. Jičín. 2023

7.2 Internetové zdroje

[online]. [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://martinatothovablog.wordpress.com/category/osobni-rust/>

[online]. [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://quizlet.com/535620683/chapter-9-io-psychology-flash-cards/>

[online]. [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://soudna.cz/>

8. Seznam obrázků, tabulek, grafů a vzorců

8.1 Seznam obrázků

Obr. č. 1 – Ledovec jako model lidské psychiky

(Zdroj: <https://martinatothovablog.wordpress.com/category/osobni-rust/>, 29.12.2023)

Obr. č. 2 – Reakce na frustraci

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Obr. č. 3 - Pyramida potřeb

(Zdroj: DONNELLY, GIPSON, IVANCEVICH, *Management*, 1997)

Obr. č. 4 - Srovnání motivačních teorií (C. Alderfer, A. Maslow, F. Herzberg)

(Zdroj: <https://quizlet.com/535620683/chapter-9-io-psychology-flash-cards/>, 29.12.2023)

Obr. č. 5 - Frustrační cyklus růstu

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Obr. č. 6 - Frustrační cyklus vztahový

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Obr. č. 7 - Pravidla využití technik podmiňování v organizaci

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Obr. č. 8 - Porovnávání při posuzování spravedlnosti

(Zdroj: DONNELLY, GIPSON, IVANCEVICH, *Management*, 1997)

Obr. č. 9 - Facetizace pracovních hodnot

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Obr. č. 10 - Integrovaný motivační model (spojení teorií zaměřených na obsah a proces)

(Zdroj: DONNELLY, GIPSON, IVANCEVICH, *Management*, 1997)

Obr. č. 11 - Interaktivní výuka

(Zdroj: https://soudna.cz/?url=podpurne_metody)

Obr. č. 12–17 – Podpůrné metody

(Zdroj: https://soudna.cz/?url=podpurne_metody)

Obr. č. 18 - Logo školy

(Zdroj: <https://soudna.cz/>)

Obr. č. 19 - Motivační řetězec

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obr. č. 20 - Cílová motivační orientace - Existence

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obr. č. 21 - Cílová motivační orientace – Relatedness

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obr. č. 22 - Cílová motivační orientace - Growth

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obr. č. 23 - Hodnocení benefitů

(Zdroj: vlastní zpracování)

8.2 Seznam tabulek

Tab. č. 1 - Hygienické a motivační faktory

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Tab. č. 2 - Příčiny podle kauzální atribuce

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Tab. č. 3 - Výsledky podle kauzální atribuce

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Tab. č. 4 - Jednání podle kauzální atribuce

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Tab. č. 5 - Teorie spravedlnosti vstupy a výstupy

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Tab. č. 6 - McGregorova teorie X a teorie Y

(Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, *Řízení lidských zdrojů*, 2012)

Tab. č. 7 - Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace

(Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, *Řízení lidských zdrojů*, 2012)

Tab. č. 8 - Údaje o počtu pedagogických pracovníků školy a plnění jejich kvalifikačních předpokladů

(Zdroj: *Výroční zpráva o činnosti školy 2022/2023* - upraveno)

Tab. č. 9 - DOTAZNÍK Struktura pracovní motivace pedagogů - výsledkový arch

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tab. a graf A – Cílová motivační orientace – Existence

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tab. a graf B – Cílová motivační orientace – Relatedness

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tab. a graf C – Cílová motivační orientace – Growth

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tab. a graf D – Hodnocení benefitů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tab. č 10 - Struktura motivační orientace pedagogů

(Zdroj: vlastní zpracování)

8.3 Seznam grafů

Graf č. 1 - Optimum motivovanosti

(Zdroj: Nakonečný 1992)

Tab. a graf A – Cílová motivační orientace – Existence

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tab. a graf B – Cílová motivační orientace – Relatedness

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tab. a graf C – Cílová motivační orientace – Growth

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 2 – Celková cílová orientace v oblastech potřeb ERG (spojení grafu A–C)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tab. a graf D – Hodnocení benefitů

(Zdroj: vlastní zpracování)

8.4 Seznam vzorců

Vz. č. 1 - Vroomův vzorec

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Vz. č. 2 - „Vzorec spravedlnosti“ (rovnováhy)

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Vz. č. 3 - „Nedoplnění“

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Vz. č. 4 - „Přeplnění“

(Zdroj: BĚLOHLÁVEK, *Organizační chování*, 1996)

Vz. č. 5 – úroveň výkonu

(Zdroj: Provozník – Komárková, 2004)

Přílohy:

Scénář řízeného rozhovoru - ŘEDITEL

Scénář řízeného rozhovoru – ZÁSTUPCE ŘEDITELE

Scénář řízeného rozhovoru – VEDOUCÍ VYCHOVATELKA ŠD

Struktura pracovní motivace pedagogů – výsledkový arch

Hodnocení nejvýznamnějších faktorů pracovní motivace pedagogů

Příloha bakalářské práce č. 1

Scénář řízeného rozhovoru - ŘEDITEL

Cíl řízeného rozhovoru: Analyzovat řízení motivačního procesu

Zaměření řízeného rozhovoru:

Zhodnotit úroveň řízení motivačního procesu.

Zhodnotit strukturu motivačního procesu.

Zhodnotit účinnost motivačního procesu ve vztahu k výkonnosti.

Obsahová orientace řízeného rozhovoru:

Jaká je podle Vás Vaše úloha manažera v řízení pracovní motivace pedagogů?

Rozhodující – vytváření podmínek pro rozvoj školy, profesní růst pedagogů, pro harmonické klima školy.

Uplatňujete rozvoj pracovní motivace formou materiálního posílení, kvalitou vztahů mezi pedagogy nebo rozvojem kvalifikace pedagogů?

Podpora ze strany vedení školy se uskutečňuje ve všech složkách motivace.

Prochází motivační systém spíše pozitivním vývojem?

Ano.

Domníváte se, že motivační systém ve Vaší škole působí na pedagogy?

Ano.

Jaké benefity podle Vás nejvíce podporují motivaci pedagogů?

Finance, pochvala – poděkování, vzájemná komunikace a zájem o dotyčnou osobu.

Co by ovlivnilo ve Vaší škole trvalou výkonnost pedagogů?

Příznivé klima školy a vytvořené podmínky k práci.

Jaký styl řízení školy nejvíce motivuje pedagogy?

Mělký způsob řízení – možnost spolurozhodovat a spoluvytvářet více školy.

Je ve škole uplatňován vhodný systém vnitřní komunikace a má motivační efekt?

Ano – 2x ročně motivační pohovory se zaměstnanci, supervize – jednotlivci, skupinová.

Je ve škole uplatňován vhodný systém hodnocení pedagogů a má motivační efekt?

Ano – finanční hodnocení zaměstnancům probíhá 4x ročně, sebehodnocení 4 x ročně, motivační pohovory 2x ročně, operativní pohovory dle potřeby.

Je ve škole uplatňován systém týmového řešení pedagogických problémů a má motivační efekt?

Ano – společná práce nad vizemi školy, skupinové supervize.

Můžete vyjádřit, zda poznatky vedení jsou vhodně využívány ve prospěch rozvoje školy?

Ano.

Jaké navrhuje zlepšení v oblasti řízení pracovní motivace?

Domnívám se, že motivační proces ve škole je nastaven v současné době optimálně.

Vždy záleží na lidech a kolektivu, jak spolupracují a mají společný zájem organizaci posouvat. Na vedení školy je, aby se každý jedinec cítil dobře a byl součástí soukolí, které společně odvádí vše ve prospěch výchovně vzdělávacího procesu a chodu organizace.

Počet respondentů : 1

Délka řízeného rozhovoru : 45 minut

Příloha bakalářské práce č. 2

Scénář řízeného rozhovoru – ZÁSTUPKYNĚ ŘEDITELE

Cíl řízeného rozhovoru: Analyzovat řízení motivačního procesu

Zaměření řízeného rozhovoru:

Zhodnotit úroveň řízení motivačního procesu.

Zhodnotit strukturu motivačního procesu.

Zhodnotit účinnost motivačního procesu ve vztahu k výkonnosti.

Obsahová orientace řízeného rozhovoru:

Jaká je podle Vás Vaše úloha manažera v řízení pracovní motivace pedagogů?

Je výrazným prvkem pro rozvoj školy, pro profesní růst pedagogů, pro harmonické klima školy.

Uplatňujete rozvoj pracovní motivace formou materiálního posílení, kvalitou vztahů mezi pedagogy nebo rozvojem kvalifikace pedagogů?

Rozvoj pracovní motivace se děje spojením všech tří faktorů – materiální, harmonické vztahy i nabídka studijních programů v rámci DVPP.

Prochází motivační systém spíše pozitivním vývojem?

Domnívám se, že ano.

Domníváte se, že motivační systém ve Vaší škole působí na pedagogy?

Věřím, že na většinu ano.

Jaké benefity podle Vás nejvíce podporují motivaci pedagogů?

Odměny finanční, ale i osobní ocenění, osobní zájem o potřeby pedagogů, další benefity.

Co by ovlivnilo ve Vaší škole trvalou výkonnost pedagogů?

Nemyslím si, že existuje něco, co zajistí trvalou výkonnost. Výkonnost bude vždy kolísat. Snažíme se, aby učitelé pracovali v přátelské atmosféře, aby cítili naši podporu i ocenění. Ale na pracovní výkonnost má vliv i rodinné zázemí a to neovlivníme, zdravotní stav... Zásadní vliv na výsledky práce učitelů má i jejich sounáležitost při stanovení cílů školy a při tvorbě vize školy.

Jaký styl řízení školy nejvíce motivuje pedagogy?

Demokratický – podpůrný, participativní.

Je ve škole uplatňován vhodný systém vnitřní komunikace a má motivační efekt?

V současné době - 2. rok probíhá Supervize, která cílí na vnitřní komunikaci, výsledky sezení jsou motivační.

Je ve škole uplatňován vhodný systém hodnocení pedagogů a má motivační efekt?

Hodnocení výchovně vzdělávacího procesu i práce nad rámec jejich povinností probíhá pravidelně 4x do roka. Toto hodnocení ovlivňuje výši odměn.

Je ve škole uplatňován systém týmového řešení pedagogických problémů a má motivační efekt?

Ano – v rámci supervize, prostřednictvím metodických sdružení, mentora pro AP, mentora pro začínající učitele. Motivuje pedagogy k formulování svých problémů, k hledání cesty a usnadňuje řešení nových situací.

Můžete vyjádřit, zda poznatky vedení jsou vhodně využívány ve prospěch rozvoje školy?

Rozhodně ano.

Jaké navrhuje zlepšení v oblasti řízení pracovní motivace?

Myslím, že se vedení snaží pracovat se všemi složkami motivace. Je důležité vždy správně konkrétní motivaci zacílit na správnou cílovou skupinu. U někoho je důležitá motivace založená na zajímavosti práce a možném pracovním postupu, jiná skupina zaměstnanců spíše ocení motivaci finanční, motivaci založenou na osobní pověsti či odborné reputaci, společenském poslání.

Počet respondentů : 1

Délka řízeného rozhovoru : 45 minut

Příloha bakalářské práce č. 3

Scénář řízeného rozhovoru - VEDOUCÍ VYCHOVATELKA ŠKOLNÍ DRUŽINY

Cíl řízeného rozhovoru: Analyzovat řízení motivačního procesu

Zaměření řízeného rozhovoru:

Zhodnotit úroveň řízení motivačního procesu.

Zhodnotit strukturu motivačního procesu.

Zhodnotit účinnost motivačního procesu ve vztahu k výkonnosti.

Obsahová orientace řízeného rozhovoru:

Jaká je podle Vás Vaše úloha manažera v řízení pracovní motivace pedagogů?

Podle mého názoru úlohou manažera je důležité zaujmout vhodnou motivací pedagogy a také vytvoření dobrého pracovního prostředí. Namotivovat pracovníky nejen materiálně, ale i širokou škálou rozvoje v jejich dalším postupu na pracovišti.

Uplatňujete rozvoj pracovní motivace formou materiálního posílení, kvalitou vztahů mezi pedagogy nebo rozvojem kvalifikace pedagogů?

Ze své pozice vedoucí ŠD jsem kompetentní pouze k rozvoji dobrých mezilidských vztahů mezi pracovníky školní družiny a jejich motivací. Všichni pedagogičtí pracovníci v ŠD odvádějí velmi zodpovědně svoji zadanou činnost a jsem ráda, že mohu podílet na jejich motivaci v jejich pracovním procesu.

Na našem pracovišti snažíme po všech těchto důležitých faktorech namotivovat své pedagogické pracovníky jak materiálně, tak možnostmi školení a dalšího vzdělávání a také se podílet na setkávání pro dobré utváření klimatu na pracovišti.

Prochází motivační systém spíše pozitivním vývojem?

Ano.

Domníváte se, že motivační systém ve Vaší škole působí na pedagogy?

Ano.

Jaké benefity podle Vás nejvíce podporují motivaci pedagogů?

Možnost se při práci dále vzdělávat a tím získat další kvalifikaci vhodnou pro lepší pozici na pracovišti. Dále širokou nabídkou školení, možností navštěvovat supervize, vhodné na dobré klima na pracovišti a v neposlední řadě mezi benefity patří též ohodnocení formou odměn.

Co by ovlivnilo ve Vaší škole trvalou výkonnost pedagogů?

Dobré klima na pracovišti, možnost rozvoje v oblastech školství, kreativita, vhodné morální postoje. Menší administrativní zátěž.

Jaký styl řízení školy nejvíce motivuje pedagogy?

Asertivní styl – asertivní osoba pozitivně působí na klima a přichází s pozitivními myšlenkami a nápady na dobrou komunikaci a posun dalšího rozvoje celé školy.

Je ve škole uplatňován vhodný systém vnitřní komunikace a má motivační efekt?

Na pracovišti se pracuje dobře a mezi kolegy je velmi dobrá komunikace.

Je ve škole uplatňován vhodný systém hodnocení pedagogů a má motivační efekt?

Na naší škole je vypracován efektivní systém hodnocení, který je nedílnou součástí autoevaluace školy, aby se mohly zlepšit personální podmínky a efektivita vzdělávání. Dále hlavním smyslem profesního hodnocení pedagogů je především prostřednictvím jejich odborného rozvoje soustavně zlepšovat výsledky žáků školy.

Je ve škole uplatňován systém týmového řešení pedagogických problémů a má motivační efekt?

Na řešení problémů se podílí mimo preventisty p.j. a výchovného poradce také pedagogický sbor a hledá společné řešení daného problému, supervize.

Můžete vyjádřit, zda poznatky vedení jsou vhodně využívány ve prospěch rozvoje školy?

Ano.

Jaké navrhuje zlepšení v oblasti řízení pracovní motivace?

Nadále uplatňovat veškeré motivační metody, jak rozvoj pracovníků v dalším vzdělávání, tak nabídkou školení a soustavně se prostřednictvím supervizí podílet na vytváření dobrého klimatu na pracovišti. Podporovat nové nápady a kreativitu vhodnou ke zlepšení vzdělávání žáků.

Počet respondentů : 1

Délka řízeného rozhovoru : 45 minut

Příloha bakalářské práce č. 4

Struktura pracovní motivace pedagogů

VÝSLEDKOVÝ ARCH

Existence

Hodnocení základních příjmů

Hodnocení odměn

Benefity hmotné

Benefity finanční

Účast na projektech

	++	+	0	-	--
Hodnocení základních příjmů	6	7	4		
Hodnocení odměn	10	6	1		
Benefity hmotné	3	5	6	2	1
Benefity finanční	6	7	4		
Účast na projektech	1	10	6		

Relatedness (Vztahové)

Tvůrčí přístup k pedagogické činnosti

Možnost uplatnění vlastních přístupů

Kvalitní informační podpora

Spoluúčast na rozhodování ve škole

Možnost aktivního řešení pedagogických úkolů

Uplatnění nových pracovních postupů post

Pracovní podmínky – vybavení učeben

Hodnocení vnitřního pracovního klimatu školy

Kvalita mezilidských vztahů

	++	+	0	-	--
Tvůrčí přístup k pedagogické činnosti	9	4	4		
Možnost uplatnění vlastních přístupů	10	6	1		
Kvalitní informační podpora	6	6	4	1	
Spoluúčast na rozhodování ve škole	1	7	9		
Možnost aktivního řešení pedagogických úkolů	4	7	6		
Uplatnění nových pracovních postupů post	6	6	5		
Pracovní podmínky – vybavení učeben	5	10	2		
Hodnocení vnitřního pracovního klimatu školy	2	12	3		
Kvalita mezilidských vztahů	7	8	2		

Growth (Růstové)

Možnost uplatnění odborných dovedností

Možnost uplatnění inovativních přístupů k výuce

Optimální počet žáků ve třídě

	++	+	0	-	--
Možnost uplatnění odborných dovedností	8	8	1		
Možnost uplatnění inovativních přístupů k výuce	6	7	4		
Optimální počet žáků ve třídě	8	4	1	3	1

Uplatnění týmového řešení pedagogických úkolů	4	5	7	1	
Podmínky pro vyrovnanou a trvalou výkonnost	2	8	4	3	
Možnost rozšiřování odborných dovedností	10	5	2		
Získávání dovedností speciální pedagogiky	9	6	2		
Získávání dovedností řízení pedagog. procesu	5	6	6		
Umožnění kariérového růstu	7	7	3		

Zaměření benefitů

	++	+	0	-	--
Benefity finanční	10	7			
Benefity podporující zdraví	4	12	1		
Benefity podporující volný čas	2	6	4	3	2
Benefity podporující osobní rozvoj (vzdělávání)	5	9	1	2	

Vysvětlivky:

- ++ *souhlasím úplně*
- + *souhlasím částečně*
- 0 *nevím, nemohu rozhodnout*
- *nesouhlasím*
- *zcela nesouhlasím*

Celkem respondentů: **17**

Příloha bakalářské práce č. 5

Hodnocení nejvýznamnějších faktorů pracovní motivace pedagogů

Existence

1. Hodnocení odměn
2. Hodnocení základních příjmů
3. Benefity finanční

++	+	0	-	--
10	6	1		
6	7	4		
6	7	4		

Relatedness (Vztahové)

1. Možnost uplatnění vlastních přístupů
2. Tvůrčí přístup k pedagogické činnosti
3. Kvalita mezilidských vztahů

++	+	0	-	--
10	6	1		
9	4	4		
7	8	2		

Growth (Růstové)

1. Možnost rozšiřování odborných dovedností
2. Získávání dovedností speciální pedagogiky
3. Možnost uplatnění odborných dovedností
4. Optimální počet žáků ve třídě
5. Umožnění kariérového růstu

++	+	0	-	--
10	5	2		
9	6	2		
8	8	1		
8	4	1	3	1
7	7	3		

Zaměření benefitů

1. Benefity finanční
2. Benefity podporující osobní rozvoj (vzdělávání)
3. Benefity podporující zdraví

++	+	0	-	--
10	7			
5	9	1	2	
4	12	1		

Vysvětlivky:

- ++** *souhlasím úplně*
- +** *souhlasím částečně*
- 0** *nevím, nemohu rozhodnout*
- *nesouhlasím*
- *zcela nesouhlasím*