

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

**Možnosti motivace a stimulace zaměstnanců
v pracovním prostředí**

Bc. Petra Dzuriková

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petra Dzuriková

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Šumperk

Název práce

Možnosti motivace a stimulace zaměstnanců v pracovním prostředí

Název anglicky

Employee Motivation and Stimulation at Workplace

Cíle práce

Cílem předkládané diplomové práce bude nalézt odpovědi na otázku, které způsoby motivace a stimulace zaměstnanců jsou nejvhodnější alternativou v rámci vybrané společnosti tak, aby bylo možné vypracovat návrh motivačního programu pro danou společnost. V teoretické části bude na základě informací z odborné literatury předložena informační platforma pro výzkumné šetření. V rámci vlastního výzkumu bude realizováno kvantitativní empirické šetření.

Metodika

V rámci diplomové práce bude řešena problematika motivace a stimulace různých kategorií zaměstnanců ve vybraném podniku. Prvním krokem při zpracování diplomové práce bude analýza dostupných informačních zdrojů s cílem vymezit a operacionalizovat jednotlivé proměnné, vztahy mezi kterými budou dále zkoumány v empirické části diplomové práce. Empirická část práce bude zaměřena na realizaci výzkumného šetření, kdy se autorka přikloní primárně ke spektru kvantitativní metodologie a jako metodu sběru dat použije strukturovaný dotazník. Autorka nejprve v rámci předvýzkumu použije explorativní přístup a s vybranými respondenty realizuje individuální polostrukturované rozhovory. Výsledky empirického šetření povedou k formulaci konkrétních doporučení – návrhu motivačního programu pro zaměstnavatele – vybranou společnost.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

měření pracovního výkonu, motivace, pracovní prostředí, pracovní výkon, spokojenost v práci, stimulace

Doporučené zdroje informací

ARNOLD, John. *Psychologie práce : pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

KOHOUTEK, Rudolf; ŠTĚPANÍK, Jaroslav; VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ. STAVEBNÍ FAKULTA. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.

KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

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

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. V Praze: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

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

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace : nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Ludmila Natovová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 8. 6. 2022

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Možnosti motivace a stimulace zaměstnanců v pracovním prostředí " jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. března 2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Ludmile Natovové, PhD., za její cenné odborné rady, vedení a její velikou vstřícnost v psaní diplomové práce. Dále všem, kdo mi byli nápomocni při tvorbě psaní diplomové práce. A současně patří dík mé rodině za podporu.

Možnosti motivace a stimulace zaměstnanců v pracovním prostředí

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá možnostmi motivace a stimulace pracovníků v pracovním prostředí s cílem porozumět faktorům, které ovlivňují jejich pracovní výkon a spokojenost. Motivace a stimulace pracovníků jsou klíčovými faktory pro dosažení efektivity a konkurenceschopnosti organizace. Výzkum se zaměřuje na různé přístupy k motivaci, včetně finančních odměn, pracovních podmínek, rozvoje kariéry, uznání práce a podpory ze strany nadřízených. Cílem je identifikovat účinné strategie motivace, které mohou být implementovány v různých typech organizací. Metody výzkumu zahrnují analýzu relevantní literatury a průzkumy zaměřené na pracovníky v různých odvětvích a pracovních pozicích. Výsledky konstatují ucelený pohled na faktory, které mohou motivovat pracovníky a přispět k jejich vyšší angažovanosti, produktivitě a dlouhodobému úspěchu organizace.

Klíčová slova: motivace, pracovní prostředí, pracovní výkon, spokojenost v práci, měření pracovního výkonu, stimulace

Employee Motivation and Stimulation at Workplace

Abstract

The Master thesis deals with the possibilities of how to motivate and stimulate workers in their work environment and to understand the factors that influence their work performance and satisfaction. Personal motivation and high stimulation of workers are the key factors for achieving high efficiency and fair competitiveness in each organisation. The theoretical research focuses on different approaches to motivation, including financial rewards, working conditions, career development, job recognition and support from colleagues and supervisors. This thesis aims to identify effective motivation strategies that can be implemented in different types of organizations. The analysis of relevant literature and surveys of workers in various industries and occupations are significant part of this thesis. The result of this collated work covers a comprehensive view of the factors that can motivate workers and contribute to their higher engagement, and productivity that leads to long-term success of the organization.

Keywords: motivation, work environment, work performance, job satisfaction, measurement of work performance, work stimulation

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	15
2.1 Cíl práce	15
2.2 Metodika	15
3 Teoretická východiska	17
3.1 Úvod do oblasti motivace a stimulace	17
Motivace.....	18
3.1.1 Motiv.....	19
3.1.2 Stimulace	19
3.1.3 Stimul.....	20
3.1.4 Zdroje motivace	20
3.2 Zaměstnanecká (pracovní) motivace.....	22
3.2.1 Druhy zaměstnanecké (pracovní) motivace.....	23
3.2.2 Pracovní jednání – teorie motivace.....	25
3.3 Motivace a její pravidla.....	32
3.4 Nástroje pro motivaci a stimulaci zaměstnanců.....	33
3.4.1 Odměňování pracovníků.....	34
3.4.2 Pracovní obsah.....	36
3.4.3 Neformální hodnocení - povzbuzování.....	36
3.4.4 Zastupování - delegování.....	36
3.4.5 Prostředí pracovního seskupení	37
3.5 Motivační profil pracovníků a motivační program pracovníků.....	37
3.5.1 Motivační profil pracovníků.....	37
3.5.2 Motivační plán neboli program pracovníků.....	38
4 Vlastní práce.....	41
4.1 Informace a historie o Střední škole sociální péče a služeb Zábřeh	41
4.2 Charakteristika školy.....	42
4.3 Organizační struktura školy	44
4.4 Dotazníkové šetření motivace a stimulace učitelů teoretické výchovy a učitelů odborného výcviku.....	48
4.5 Metodika výzkumu.....	48
5 Výsledky a diskuse	97
5.1 Výsledky	97
5.2 Diskuze.....	100
6 Závěr.....	105

7 Seznam použitých zdrojů	108
8 Přílohy	112

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Motivační proces	26
Obrázek č. 2: Maslowova hierarchie potřeb	29
Obrázek č. 3: Organizační řád školy	47

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufázové teorie motivace pracovního jednání	27
Tabulka č.2: Pedagogičtí zaměstnanci dle úseků.....	44
Tabulka č. 3: Nepedagogičtí pracovníci dle úseků	44
Tabulka č. 4: Pohlaví zaměstnanců	50
Tabulka č. 5: Struktura věkových skupin	51
Tabulka č. 6: Rozčlenění zaměstnanců dle zaměření	52
Tabulka č. 7: Zařazení dle odpovídajícího vzdělání	54
Tabulka č. 8: Doba zaměstnání ve škole.....	55
Tabulka č. 9: Spokojenost se svým zaměstnáním	56
Tabulka č. 10: Seberealizace ve svém zaměstnání	58
Tabulka č. 11: Schopnosti a dovednosti při pracovních činnostech.....	59
Tabulka č. 12: Dostatečnost informovanosti ve škole	61
Tabulka č. 13: Přátelské vztahy v týmu.....	62
Tabulka č. 14: Spokojenost s zaměstnaneckými podmínkami	64
Tabulka č. 15: Přijatelný způsob řízení pracovního výkonu	65
Tabulka č. 16: Poskytující informace pro pracovní výkon	67
Tabulka č. 17: Úkoly srozumitelně sdělovány.....	68
Tabulka č. 18: Finanční hodnocení vzhledem k pracovní pozici a její spokojenost	70
Tabulka č. 19: Náležité peněžní ohodnocení	72
Tabulka č. 20: Pracovní pozice a její jiné získání.....	73
Tabulka č. 21: Srovnání pracovních výsledků	75
Tabulka č. 22: Získávání zpětné vazby	76
Tabulka č. 23: Motivovanost k dosahování lepších výsledků	78
Tabulka č. 24: Nejvýznamnější stimulační prostředek	79
Tabulka č. 25: Uznání za pracovní výsledky	81
Tabulka č. 26: Schopnost přijímání kritiky	82
Tabulka č. 27: Uplatňování výhod	84
Tabulka č. 28: Zaměstnanecké výhody a jejich dostatečnost	86
Tabulka č. 29: Úsilí se sami vzdělávat a zdokonalovat své znalosti	88
Tabulka č. 30: Motivovanost ke školení a vzdělávání	90

Tabulka č. 31: Množství vzdělávání, školení a její spokojenost	91
Tabulka č. 32: Kvalita vzdělávání, školení a její spokojenost.....	93
Tabulka č. 33: Využívání forem školení a vzdělávání	94

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví zaměstnanců	50
Graf č. 2: Struktura věkových skupin (v %)	51
Graf č. 3: Rozčlenění zaměstnanců dle zaměření (v %)	53
Graf č. 4: Zařazení dle odpovídajícího vzdělání (v %).....	54
Graf č. 5: Doba zaměstnání ve škole (v %)	55
Graf č. 6: Spokojenost se svým zaměstnáním (v %).	57
Graf č. 7: Seberealizace ve svém zaměstnání (v %).....	58
Graf č. 8: Schopnosti a dovednosti při pracovních činnostech (v %)59	
Graf č. 9: Dostatečnost informovanosti ve škole (v %).....	61
Graf č. 10: Přátelské vztahy v týmu (v %).....	63
Graf č. 11: Spokojenost se zaměstnaneckými podmínkami (v %)	64
Graf č. 12: Přijatelný způsob řízení pracovního výkonu (v %)	66
Graf č. 13: Poskytující informace pro pracovní výkon (v %).....	67
Graf č. 14: Úkoly srozumitelně sdělovány (v %)	69
Graf č. 15: Finanční hodnocení vzhledem k pracovní pozici a její spokojenost (v %) ..	70
Graf č. 16: Náležité peněžní ohodnocení (v %).....	72
Graf č. 17: Pracovní pozice a její jiné získání (v %)	74
Graf č. 18: Srovnání pracovních výsledků (v %).....	75
Graf č. 19: Získávání zpětné vazby (v %)	77
Graf č. 20: Motivovanost k dosahování lepších výsledků (v %).....	78
Graf č. 21: Nejvýznamnější stimulační prostředek (v %).....	80
Graf č. 22: Uznání za pracovní výsledky (v %).....	81
Graf č. 23: Schopnost přijímání kritiky (v %)	83
Graf č. 24: Uplatňování výhod (v %)	85
Graf č. 25: Zaměstnanecké výhody a jejich dostatečnost (v %).....	87
Graf č.26 : Úsilí se sami vzdělávat a zdokonalovat své znalosti (v %)	88
Graf č. 27: Motivovanost ke školení a vzdělávání (v %).....	90
Graf č. 28: Množství vzdělávání, školení a její spokojenost (v %)	92
Graf č. 29: Kvalita vzdělávání, školení a její spokojenost (v %).....	93
Graf č. 30 : Využívání forem školení a vzdělávání (v %)	95

Seznam použitých zkratk

- 1. ZŘTV – první zástupce ředitele teoretického vyučování
- 2. ZŘTV – druhý zástupce ředitele teoretického vyučování
- DM – domov mládeže
- ICT - informační a komunikační technologie
- IČO – identifikační číslo osoby
- OV – odborný výcvik
- PV – praktická výuka
- SOŠ – Střední odborná škola
- SOU – Střední odborné učiliště
- SŠSP a S Zábřeh – Střední škola sociální péče a služeb Zábřeh
- THP – technicko – hospodářský pracovník
- TV – teoretická výuka
- UOV – učitel odborného výcviku
- ZŘOV – zástupce ředitele odborného výcviku

1 Úvod

Člověk je součástí lidské společnosti, ve které se setkáváme s velkou skupinou lidí, nahlížíme na jejich konání, posuzujeme jejich konání a zvažujeme motivy, které je k takové či onaké činnosti vedou. Knihy, noviny a časopisy nabízejí příklady lidských skutků, nad kterými se dojmáme, se kterými se ztotožňujeme, ale taky takové, kdy s údivem sledujeme, co všechno je možné, pokoušíme se odhalit motivy chování některých lidí, v běžných i extrémních situacích. Motivace je mnohdy zcela jasná a jindy plná překvapení.

V pracovním prostředí je motivace jednou z podstatných a velmi důležitých složek práce. Otázka kvalitní motivace je pro zaměstnavatele jednou z rozhodujících proto, aby rostla kvalita a efektivita práce zaměstnanců, aby pracovníci odváděli lepší pracovní výkon. Otázkami motivace se zabývá velmi mnoho odborných publikací a vzhledem k důležitosti motivace, která se neustále vyvíjí, i velké množství publikací ještě na dané téma jistě vznikne.

V řízení lidských zdrojů každé organizace, každého podniku, každé firmy je motivace zaměstnanců důležitou složkou práce, neboť motivovaný zaměstnanec pracuje na úspěchu podniku, podílí se na jeho chodu a přispívá tak k jeho zisku. Kvalitně a dobře zpracovaný a promyšlený motivační plán či program současně s propracovanou strukturou odměňování představuje pro podnik konkurenční preferenci. Ve větších podnicích, které tuto oblast práce nepodceňují, vznikají dokonce samostatná oddělení pracující na sledování a vylepšování dané oblasti práce podniku. Menší podniky jsou nuceny motivační programy zapracovávat průběžně a pojmát je jako součást práce každého nadřízeného pracovníka. Je nezbytné mít neustále na paměti, že trvalý zájem o kvalitní podmínky pro zaměstnance se podniku vyplatí, pouhá odměna za vykonanou práci jako motivace nestačí. Tam, kde malý podnik nedisponuje velkým objemem finančních prostředků pro odměňování svých pracovníků, se jako velmi účinným prostředkem stala osobní pochvala a uznání. V mnoha případech měly tyto formy větší váhu než peněžní stimuly. Ke každému pracovníkovi je navíc nutné přistupovat individuálně, neboť se ve svých potřebách lišíme. Tady se ukazuje důležitost znalosti situace, naslouchání, zájmu o zaměstnance, empatie a kvality práce vedoucích pracovníků a personalistů.

Diplomová práce je rozčleněná na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část se věnuje definováním pojmů a jejich charakteristice související s termíny motivace, motiv, stimulace, stimul a zdroji motivace. Dále v teoretické části jsou přiblíženy základní pojmy v motivační teorii, v motivaci pracovního jednání a spokojenosti, stimuly, které jsou pracovní, motivy, pracovní výkon s hodnocení pracovního výkonu.

V druhé části je diplomová práce směřována ke konkrétní společnosti Střední škole sociální péče a služeb Zábřeh, sleduje motivaci a stimulaci ve společnosti s využitím vnitřních dokumentů a zdrojů, které byly poskytnuty zaměstnanci vybrané společnosti. Práce sleduje předmět, poslání, kulturu, charakteristiku a struktura vybrané organizace a její systém motivace. Součástí práce je dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a jeho vyhodnocení. V závěru praktické části diplomové práce je poté navrženo opatření ke zkvalitnění stávajícího systému.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Diplomová práce s tématem „Možnosti motivace a stimulace pracovníků v pracovním prostředí“ si klade za cíl, analyzovat motivaci a stimulaci pracovníků v jejich přirozeném prostředí.

2.2 Metodika

Prvním a nezbytným krokem k naplnění cíle práce bylo studium literatury, vztahující se k motivaci a stimulaci v návaznosti na vzdělávání a řízení zaměstnanců. Po vymezení teoreticko – metodologických východisek empirického šetření následovalo získání dat prostřednictvím dotazníku a rozhovorů.

Dotazník

Tento nástroj je používán ke sběru informací od jednotlivců nebo skupin respondentů prostřednictvím položení otázek. Tímto běžným způsobem, jsou získávána kvantitativní a kvalitativní data v různých oblastech. Dotazník může být strukturován více způsoby, ale obvykle obsahuje několik položek nebo otázek, na které jsou respondenti žádáni o odpověď. Otázky mohou být uzavřené s výběrem možných odpovědí nebo otevřené s volnou formou odpovědi, může se jednat o otázky s jednou odpovědí, otázky s více odpověďmi, hodnotící otázky a podobně.

Cílem je získat relevantní informace od respondentů, které mohou být použity k analýze, vyvození závěrů a získání poznatků o zkoumaném jevu nebo tématu. Při tvorbě dotazníku je důležité brát v úvahu jasnost, relevantnost, objektivitu a spolehlivost otázek, aby bylo zajištěno přesné a užitečné vyhodnocení dat.

K výhodám dotazníku patří efektivita ve sběru dat, objektivnost, standardizace, snadné analyzování dat, flexibilita a možnost velkého pokrytí témat. Je nezbytné brát však i v úvahu jejich omezení, zkreslení odpovědí, případně malou odezvu dotázaných a jiné (Pavlica, 2000).

Pearsonův Chí - kvadrát test nezávislosti je statistický test používaný k určení existence závislosti mezi dvěma kategoriálními proměnnými v kontingenční tabulce. Tento test se používá k testování hypotézy o nezávislosti mezi dvěma proměnnými v populaci, která je reprezentována daty ze vzorku. Pokud je statistika Chí-kvadrát významná při určené hladině významnosti, je zde důkaz pro závislost mezi proměnnými. Naopak, pokud není statistika Chí-kvadrát významná, není dostatečný důkaz pro závislost mezi proměnnými (Marek a spol., 2015).

Chí-kvadrát test nezávislosti vyžaduje splnění podmínky na očekávané četnosti. Podmínka testu je, aby alespoň 80 % očekávaných četností bylo větších nebo rovno pěti, přičemž žádná očekávaná četnost by neměla být menší než jedna. V případě, že není podmínka Chí-kvadrát testu splněna, je potřeba některé kategorie sloučit anebo v případě tabulky 2 x 2 provést Fisherův exaktní test, který podmínka na očekávané četnosti nevyžaduje (CHRÁSKA, 2006).

3 Teoretická východiska

3.1 Úvod do oblasti motivace a stimulace

Zaměstnání jako zdroj našich materiálních, kulturních a společenských hodnot je nedílnou součástí života lidí ve společnosti. To však nevylučuje fakt, že z pohledu některého ze zaměstnanců, může být zaměstnání chápáno pouze jako „nutné zlo“, potřebné pro uspokojení jeho potřeb, jinými i jako příjemná činnost, přinášející radost a uspokojení, některými také jako prostředek seberealizace.

Naproti tomu zaměstnavatel očekává od svých zaměstnanců, že v rámci pracovní činnosti v podniku uplatní v maximální možné míře své fyzické a psychické předpoklady, získané znalosti a nabyté zkušenosti k tomu, aby cíleně plnili co možno nejlépe uložené pracovní povinnosti. Aby tato zaměstnavatelova očekávání mohla být splněna, je nutné, aby zaměstnavatel stanovil vhodné cíle jednotlivých pracovních činností, vytvořit podmínky pro jejich plnění a případně dalšími prostředky dosáhl správné motivace (motivovanosti) zaměstnanců v práci, kterou pro podnik vykonávají.

Jednoznačně první a velmi podstatnou motivační složkou pro zaměstnance v jejich práci pro podnik je odměňování peněžními prostředky. Současně jim však práce pomáhá uplatnit jejich kulturní a tělesnou energii. Práce je také důležitým zdrojem sociálních interakcí a ukazuje určitý společenský statut, odráží společenské postavení jedince. Přesto se však lidé občas práci vyhýbají, pokud jim brání v uspokojení jejich jiných významných potřeb.

V případě, že se více zabýváme otázkou, z jakého důvodu lidé pracují, zjistíme, že vyžadují mít více financí, nebo se to od nich očekává anebo někteří rádi pracují (Nakonečný, 1992).

Zvláštní kapitolu představuje pak motivace zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají „sami sebe“, tedy situace, ve které se nachází jednak většina drobných řemeslníků, obchodníků a dalších samostatně výdělečně činných osob a také zástupců svobodných povolání (umělců, architektů, advokátů a podobně). Těmito skupinami se však následující text nezabývá.

Motivace

„Motivaci je možno pojmenovat jako osobní podnět a psychologickou reakci, jenž zásadně působí a utváří zřetelný směr lidského chování. Vyvolává v jedinci určité jednání, jenž nás nutí konat.“ (Amstrong a Taylor, 2015)

„Motivace je abstrakce klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. Je energizující intervenující proměnnou ve vztahu k struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 151)

„Motivace vyjadřuje koncept procesu, který je motivem iniciován, a projevuje se primárně stavem, který se označuje jako potřeba.“ (Nakonečný 2005, s. 61)

Konání a prožívání jedince je neustále ovlivňováno mnoha externími i interními podněty, impulsy. Každý jedinec připisuje jednotlivým těmto podnětům různou důležitost – některé považuje za významné, některé ignoruje, případně ani nevnímá. Citlivost k různým podnětům u konkrétního člověka do určité míry souvisí s jeho pracovním zaměřením, pracovními (karierními) cíli, úmysly a přáními. Je však také v čase proměnlivá a závislá na aktuální životní situaci, zdravotním a fyzickém stavu a duševním rozpoložení.

Souhrnem, výslednicí těchto faktorů je vnitřní hnací síla, která usměrňuje chování a konání jedince. Tuto vnitřní sílu nazýváme motivací.

Motivace jako psychický proces ovlivňuje vnímání a prožívání osobního života a zaměstnání jedince, ale má i přímý dopad na výsledky jeho pracovní činnosti jak v kladném, tak i záporném smyslu. Správně motivovaný jedinec je nejen vstřícnější, ochotnější přijmout pracovní úkoly, ale je také schopný se na práci více soustředit a dopouští se méně chyb. Naopak nesprávná motivace vede lidi ke snaze pracovat co nejméně, případně se plnění pracovních povinností úplně vyhnout.

3.1.1 Motiv

Pojem motiv je v odborné literatuře nejčastěji definován jako vnitřní, osobní podnět, potřebu, touhu, která jednotlivce směřuje k určitému způsobu chování, k určitému jednání, k vykonávání určité činnosti.

Motiv známe ve dvojí podobě jako nástrojový nebo cílový. U nástrojových motivů je uspokojena potřeba již samotným vykonáváním činnosti, aniž by tato činnost musela nutně směřovat k nějakému konkrétnímu předem stanovenému cíli (Nakonečný, 1999).

Existují dva hlavní typy motivace:

Vnitřní motivace - tento typ motivace pochází z vnitřních faktorů, jako je zájem, touha po úspěchu, osobní hodnoty nebo uspokojení z vykonané práce. Lidé jsou vnitřně motivováni, když cítí přirozenou radost nebo uspokojení z činnosti samotné, nezávisle na vnějších odměnách.

Vnější motivace - tato motivace je spojena s vnějšími faktory, jako jsou odměny, ocenění, tresty nebo tlaky od ostatních. Jedinec může být motivován k dosažení cíle nebo vykonání určité činnosti kvůli vnějším pobídkám, jako jsou peníze, uznání nebo získání povýšení.

3.1.2 Stimulace

„Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“ (Provazník, Komárková, 2004, s. 25)

Stimulace představuje proces, při kterém vnější faktory nebo podněty ovlivňují jedince, které mohou ovlivnit jeho chování, myšlení nebo pocity. Stimulace může být jakýkoli vnější podnět, který interaguje se smysly nebo vnitřními procesy jedince a může vyvolat reakci nebo odezvu (Pauknerová a kol, 2006).

Bedrnová a Nový uvádějí některé klíčové složky stimulace takto:

Smyslové podněty - smyslové podněty jsou vnějšími stimuly, které aktivují naše smysly, jako jsou zrak, sluch, čich, chuť a hmat,

Emoční podněty - emoční podněty jsou faktory, které vyvolávají emoce nebo pocity,

Kognitivní podněty – kognitivní podněty se týkají informací, myšlenek nebo myšlenkových procesů, které stimulují naše myšlení a mentální aktivity,

Sociální podněty - biologické podněty jsou faktory spojené s fyziologickými procesy v našem těle, které mohou ovlivňovat naše chování a pocity (Bedrnová, Nový, 2007).

3.1.3 Stimul

Vedle motivů mohou chování a jednání lidí ovlivňovat a usměrňovat také stimuly. Na rozdíl od motivu, který chápeme jako hluboce niterný, osobní a jedinečný prožitek každého člověka, pochází stimul z vnějšího prostředí. Jedná se o jakýkoliv externí podnět, impuls, který způsobuje změnu motivace a chování jedince.

V psychologii se stimul často používá k označení vnějšího podnětu, který aktivuje smysly nebo nervový systém jedince. Tyto podněty mohou být sensorické, jakými jsou např. zvuky, světlo, dotek, emocionální, kam řadíme např. situace, které vyvolávají strach, radost nebo úzkost a kognitivní, mezi něž patří např. slova, myšlenky nebo úkoly, které vyvolávají myšlení, učení a paměť (Bartoníčková, 2003).

3.1.4 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou různé faktory nebo podněty, které podporují jedince k dosahování určitých cílů, vykonávání určitých činností nebo splnění určitých potřeb. Zde je seznam několika klíčových zdrojů motivace:

Vnitřní motivace je poháněna vnitřními faktory, jako jsou zájmy, vášně, osobní cíle a hodnoty. Jedinec má vnitřní touhu nebo potřebu provádět určité činnosti nebo dosáhnout určitých výsledků, protože je to pro něj samotného důležité.

Venkovní motivace je poháněna vnějšími faktory, jako jsou odměny, tresty, uznání a povzbuzení od ostatních. Jedinec je motivován k dosažení určitých cílů nebo činností za účelem získání vnějších odměn nebo vyhnutí se trestům.

Zážitek Flow je stav ponoření do činnosti, který vzniká, když jsou dovednosti jedince vyrovnané s nároky úkolu. Zážitek flow může být silným zdrojem motivace, protože jedinec pocítuje intenzivní soustředění, spokojenost a pocit úspěchu.

Stanovení jasných, měřitelných a dosažitelných cílů může být silným zdrojem motivace. Cíle poskytují směr a účel činnosti a mohou působit jako motor pro dosahování výsledků (Krninská, 2012).

Autonomie se týká pocitu kontroly a svobody v rozhodování a jednání. Když má jedinec pocit, že má kontrolu nad svým životem a prací, je pravděpodobnější, že bude motivovaný k dosahování cílů.

Pocit kompetence se týká vnímání svých schopností a dovedností. Když se jedinec cítí kompetentní v určité činnosti, je pravděpodobnější, že bude motivován k dosahování úspěchu v této oblasti.

Lidé mají přirozenou potřebu patřit k sociálním skupinám a mít blízké vztahy s ostatními. Pocit příslušnosti a spojení s ostatními může být silným zdrojem motivace k úspěchu a spokojenosti.

Zájmy a vášně mohou být silnými zdroji motivace, protože jedinec má přirozenou touhu věnovat čas a úsilí činnostem, které ho baví a naplňují.

Podpora a povzbuzení od ostatních lidí, jako jsou rodina, přátelé, kolegové nebo učitelé, mohou být také silnými zdroji motivace. Pochvala, povzbuzení a podpora od druhých mohou posilovat sebedůvěru a odhodlání jedince (Krninská, 2012).

Faktorů, které se podílejí, na formování motivace může být více. Jejich celkový podíl a počet se u každého člověka může lišit. Návyky, zájmy, hodnotové orientace a hodnoty, potřeby a ideály, můžeme považovat za společná fakta motivace.

Návyk znamená automatické, neustále opakující se chování nebo jednání, na které osobnost člověka reaguje určitou situací automaticky. Návyky se objevují ve všech oblastech lidského chování.

Jako kladný motiv označujeme zájem, který směřuje k vykonání dané lidské činnosti, přičemž tato činnost nemusí nutně vést k dosažení nějakého konkrétního, předem známého cíle. Přestože můžeme zájmy klasifikovat (např. na estetické, sociální, obchodní, technické, poznávací, ...), je jejich rozsah a skladba u každého člověka různá, navíc se může v čase měnit.

K obecně platným hodnotám řadíme zpravidla práci, děti, rodinu, zdraví, peníze, úspěch, svobodu, lásku a přátelství. Tyto hodnoty jsou významnými motivy pro většinu lidí, relativní význam každé z nich je však pro každého člověka individuální a utváří se vlivem životních podmínek, nejbližšího okolí a vzdělání. Hodnotové orientace se odrážejí i v pracovní činnosti, význam některých hodnot se však může být v zaměstnání odlišný od významu v osobním životě.

Podle Jermáře a kol. (2014, s. 62) „...*potřebou chápeme jako člověkem prožívaný, ne vždy uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pocítovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí.*“

Bedrnová a kol. (2012 s. 232) uvádějí, že „*Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.*“ Ideál můžeme jinými slovy nazvat jako vzor, který lidé napodobují a inspirují se jím. Zdrojem motivace je pak snaha přiblížit se takovému ideálu.

3.2 Zaměstnanecká (pracovní) motivace

Jak uvádí Bedrnová v roce 2012, zaměstnanecká pracovní motivace se týká faktorů, které podněcují zaměstnance k plnění svých pracovních povinností, dosahování cílů organizace a přinášení výkonu. Motivovaní zaměstnanci obvykle projevují větší

produktivitu, angažovanost a spokojenost s prací, což přispívá k celkovému úspěchu organizace. Zaměstnanecká motivace vyjadřuje postoj jedince k práci za určitých situací a za jisté snahy usilovně pracovat. Člověk hraje v tomto případě důležitou roli, neboť se jedná o psychologický proces, působící na úsilí a zdroje, které jsou vztahovány k vykonané práci.

Jak porozumět zaměstnanecké či pracovní motivaci je další možností (Tureckiová, 2004, s. 57) „...vyjádření přístupu jednotlivce k práci at' už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti).“

Motivace je nejpodstatnějším posláním managementu. Urban (2017, s. 12) tvrdí, že „motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb.“

3.2.1 Druhy zaměstnanecké (pracovní) motivace

Jak uvádí Bedrnová v roce 2012, zaměstnanecká motivace může být rozdělena do několika různých druhů, které se liší svými charakteristikou a zdroji. Zde jsou některé z hlavních druhů zaměstnanecké motivace:

Finanční motivace se týká odměn a finančních pobídek, které obdrží zaměstnanec za svou práci. To může zahrnovat základní mzdu, bonusy, provize, odměny za výkon nebo jiné formy finančního uznání.

Intrinsická motivace je poháněna vnitřními faktory, jako jsou zájem, zábava, vnitřní uspokojení a osobní rozvoj. Zaměstnanci jsou intrinsicky motivováni k provádění činností, které mají pro ně význam a hodnotu.

Extrinsická motivace je poháněna vnějšími faktory, jako jsou finanční odměny, uznání, povýšení nebo strach z trestu. Zaměstnanci jsou extrinsicky motivováni k dosažení cílů nebo plnění úkolů za účelem získání vnějších odměn nebo vyhnutí se negativním důsledkům.

Sociální motivace je poháněna potřebou přináležetosti, uznání a interakcí s ostatními lidmi. Zaměstnanci jsou motivováni spoluprací s kolegy, uznáním od nadřízených a pocitem součásti týmu.

Příležitostní motivace se týká příležitostí a výzev, které zaměstnanci vidí v práci. To může zahrnovat možnosti zapojení do nových projektů, řešení složitých problémů nebo učení se novým dovednostem.

Uznání a ocenění zaměstnanců za jejich příspěvek a úspěchy mohou být silnými motivátory. To může zahrnovat formální ocenění od vedení, jako jsou ceny a certifikáty, stejně jako informální uznání od kolegů a nadřízených.

Podle Bedrnové jsou vnímány motivy instrinsické jako potřeby vlastního rozhodování, potřeby po výkonu, potřeby se stýkat s jinými lidmi a potřeby po moci. Jsou – li jedincem prožívány tyto aspekty při výkonu práce, dojde k uspokojení jeho potřeb. Z tohoto pohledu řadíme k důležitým pracovním motivům potřebu kontaktu s kolektivem v práci, touhu po moci, potřebu provádět, práci a potřebu ve smyslu života a seberealizace.

Jiným způsobem popisuje druhy pracovní motivace Urban (2017), podle kterého chápeme intrinsické aspekty motivace jako postupy na základě splnění práce. K intrinsickým procesům řadíme zejména získané schopnosti, společný význam, samostatnost a výsledky, které jsou viditelné.

Samostatnost je pro zaměstnavatele důležitou součástí motivace a je velmi potřebné mít v pracovním kolektivu zaměstnance s touto kvalitou. Zaměstnanec, který je schopen pracovat na zadané práci samostatně bez pomoci ostatních kolegů a jejich spoluprací, může sám rozhodovat v individuální fázi pracovní činnosti, může přerazovat dané úkoly anebo je jinak časově seřadit, je významnou kvalitou pro zaměstnavatele. Pro takového zaměstnance je velkou odměnou a motivací, že zadaný úkol sám splnil a dokázal jej dovést do cíle. Pro některé zaměstnance je větší motivací zejména získání nových zkušeností, zdokonalování svých schopností než finanční odměna. Ve spojitostech se samostatností bylo uvedeno, že zaměstnanci jsou motivováni tím, že dokáží daný úkol dovést k cíli a za jejich práci a úsilím

jsou viditelné výsledky. Společenský význam, jak uvádí Urban v roce 2017, je posledním intrinsickým motivem.

K extrinsické motivaci, jak uvádějí v roce 2015 Armstrong a Taylor, přísluší to, co zaměstnanci náleží za odvedenou práci, s předpokladem, že odvedl pracovní činnost, tak jak mu byla zadána. V určitém případě je důležitou součástí plat, pochvala, odměna, bonus nebo i také uznání za odvedenou práci a pro více pracovníků to může znamenat více než peněžní odměna.

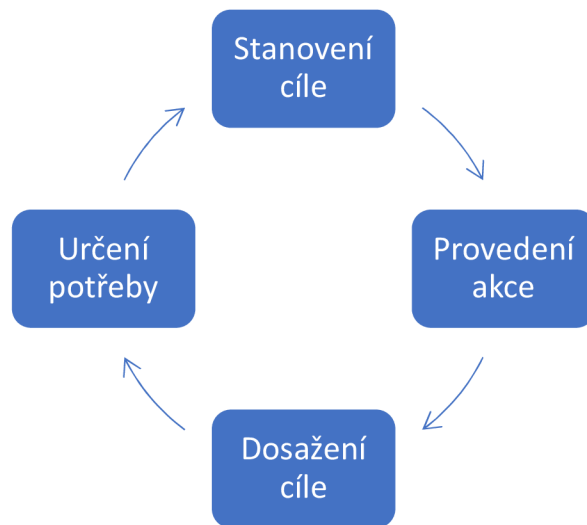
3.2.2 Pracovní jednání – teorie motivace

Podle Armstronga a Taylora byla v roce 2015 rozčleněna do dvou skupin motivačních teorií. První skupina je zaměřena na obsah a druhá na samotný proces.

První skupina teorií upřednostňuje obsah motivace, jejíž nedílnou součástí je ztotožnit faktory s motivací. V případě, kdy není potřeba splněna, teorie předpokládá, že je v člověku vzbuzen neklid a nerovnováha. Pokud chceme směřovat k obnově neklidu a nerovnováhy, je třeba určit si cíl a správné jednání, které povede k uspokojení potřeby. K těmto teoriím můžeme zařadit Alderferovu teorii, Maslowovu teorii hierarchie potřeb, Herzbergovu teorii dvou faktorů a i jiné teorie (Armstrong, Taylor, 2015; Vodáček, Vodáčková, 2013). Jak Vodáček a Vodáčková v roce 2013 na s. 124 jmenují teorii zabývající se na poznání motivačního obsahu jako *„skupinu motivačních teorií, jež identifikuje důvody pro motivaci spolupracovníků a doporučuje postupy, jak jich využít k potřebnému usměrnění a aktivizaci jejich jednání.“*

Druhá skupina teorií upřednostňuje proces motivace, která směřuje k uspokojení potřeb. Nejprve je nutné si určit cíl a potřebu, následně vykonat akci a dosáhnout stanoveného cíle (Armstrong a Taylor, 2015).

Obrázek č. 1: Motivační proces



Zdroj: Vlastní zpracování

Teorie motivace podle Frederika Hertzberga

Frederick Herzberg je znám svou teorií dvou faktorů, která je také nazývána jako teorie motivace-hygieny. Tato teorie se zakládá na jeho výzkumech, které prováděl a které se zaměřovaly na to, co zaměstnance motivuje k práci a co je demotivuje. Herzberg dospěl k závěru, že faktory spojené s pracovním prostředím mohou být rozděleny do dvou kategorií: hygienické faktory a motivátory.

Hygienické faktory (dissatisfactory) - tyto faktory jsou spojeny s pracovním prostředím a podmínkami práce. Když jsou splněny, nezpůsobují přímou motivaci, ale když chybí, mohou vést k nespokojenosti. Mezi hygienické faktory patří mzda, pracovní podmínky, vztahy se spolupracovníky, politiky a administrativa společnosti, pracovní bezpečnost a jistota.

Motivátory (satisfactory) - tyto faktory jsou spojeny s obsahem práce a pracovními úkoly. Když jsou přítomny, mohou přímo motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu a spokojenosti. Mezi motivátory patří uznání, odpovědnost, možnost růstu a rozvoje, pracovní výzvy a úspěch v práci (Armstrong a Taylor, 2015; Dvořáková a kol., 2007).

Ke zlepšení pracovního úsilí zaměstnanců přispívá motivátor interních potřeb. K tomuto motivátoru můžeme přiřadit například pochvalu, uznání, a profesní růst. Pro tyto motivátory je nedílnou součástí uspořádání vnitřních potřeb pracovníků a vlastnosti, které jsou osobní. Ke spokojenosti a zlepšení pracovního výkonu směřují pozitivně laděné motivátory (Armstrong a Taylor, 2015; Dvořáková a kol., 2007).

Pro podnikovou praxi z toho plynou dva závěry. Prvním je fakt, že má-li podnik zaměstnance, kteří jsou nespokojeni, je pro vedení podniku výrazně dražší jejich motivace k pracovnímu procesu. V tomto případě pracovní proces pro zaměstnance není podstatný, ale je trpěnou součástí jeho života. Pokud by cílem zaměstnavatele v tomto případě bylo udělat z nespokojeného pracovníka spokojeného, musel by své síly namířit k tomu, aby v co nejkratším čase odstranil důvody, které činní pracovníka nespokojeným, což je prakticky nemožné, neboť problémy a nespokojenost mohou pramenit současně nejen z páce, ale mohou být spojeny s jeho osobním životem. Pokud by se přesto problém s nespokojeností podařilo vyřešit, je možné, že odstranění nespokojenosti, nemusí být dostačující pro motivaci (Urban, 2017).

Tabulka č. 1: Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufázové teorie motivace pracovního jednání

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory (satisfactory)
	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
Potřeby deficitní	Sociální potřeby <ul style="list-style-type: none"> • potřeby sounáležitosti • potřeby lásky 	Mezilidské vztahy <ul style="list-style-type: none"> • s nadřízenými • s kolegy • s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické (dissatisfactory)
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Zdroj: Pauknerová (2006, s. 177).

Maslowova teorie motivace

Maslowova teorie, známá také jako Maslowova hierarchie potřeb, je jednou z nejznámějších a nejvyužívanější teorií motivace vyvinutých psychologem Maslowem. Tato teorie se zaměřuje na hierarchické uspořádání lidských potřeb a tvrdí, že lidé mají různé úrovně potřeb, které musí být uspokojeny postupně, přičemž vyšší úrovně potřeb se projevují, až když jsou nižší úrovně potřeb uspokojeny (Urban 2017; Veber 2009).

Maslowova hierarchie potřeb se obvykle skládá z pěti úrovní, které jsou uspořádány od nejnižších k nejvyšším:

Fyziologické potřeby - tato nejnižší úroveň potřeb zahrnuje základní fyziologické potřeby, jako je potrava, voda, spánek a únik před nebezpečím. Tyto potřeby jsou základní pro přežití a přežití jedince,

Potřeby bezpečí - jakmile jsou fyziologické potřeby uspokojeny, lidé začínají hledat bezpečnost a stabilitu ve svém životě. To zahrnuje potřebu ochrany před nebezpečím, fyzickou a finanční bezpečnost a stabilitu v práci a doma,

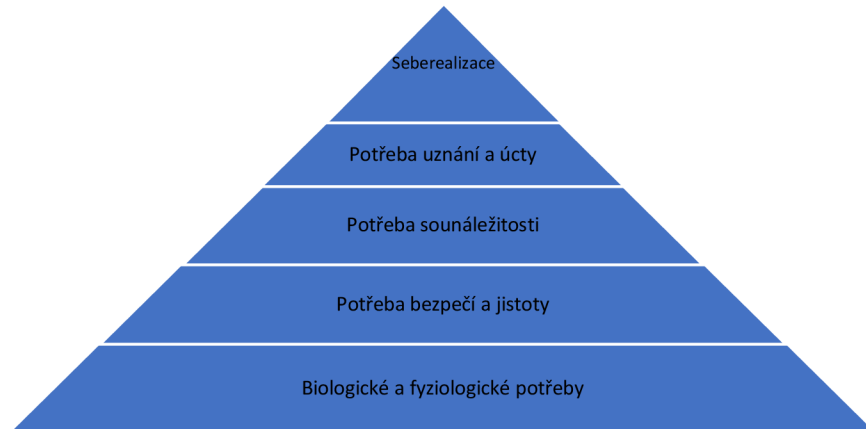
Sociální potřeby - jakmile jsou potřeby bezpečí uspokojeny, lidé hledají společenské spojení a přijetí. To zahrnuje potřebu lásky, přátelství, sounáležitosti a pocitu příslušnosti k sociálním skupinám,

Potřeby uznání - jakmile jsou uspokojeny sociální potřeby, lidé začínají hledat uznání, respekt a sebepojetí. To zahrnuje potřebu ocenění za jejich úspěchy, uznání jejich schopností a možnost vývoje a růstu,

Potřeby seberealizace - nejvyšší úroveň Maslowovy hierarchie potřeb zahrnuje potřebu seberealizace a dosažení vlastního potenciálu. To zahrnuje hledání osobního rozvoje, dosahování cílů, kreativitu, sebeaktualizaci a pocit naplnění v práci a životě (Dvořáková a kol., 2007; Urban, 2007).

Pět skupin, které jsou obsaženy v Maslowově pyramidě:

Obrázek č. 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Teorie orientované na proces

Do druhé skupiny motivačních teorií řadíme ty, které se zaměřují na studium jednotlivých kroků, které se odehrávají v procesu dosahování cílů nebo vykonávání určitých aktivit. Zdůrazňuje, že chápání samotného procesu je velmi nedílnou součástí pro pochopení výsledků a efektivnosti jednání. Teorie je často aplikována v oblastech, kterými jsou řízení procesu v podnikání, v projektovém managementu, psychologii práce a jiné. K porozumění procesu a k jednotlivým krokům je klíčové pro řízení, které je efektivní řízení, optimalizace výkonu a dosažení cílů. Jedná se v nich o soustředění na psychické procesy a síly působící na motivaci. Řadíme sem například teorii Vroomovu teorii očekávání, Adamsovu teorii, Skinnerovu teorii, Porterův a Lawlerův model a další (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 132) říkají, že „*teorie zaměřené na průběh motivačního procesu soustřeďující pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu a usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání.*“

Podle Adamsovy teorie lidé porovnávají své vlastní vstupy, jimi jsou například úsilí, dovednosti, pracovní hodiny, s výstupy jsou například mzda, uznání, povýšení, které obdrží v porovnání s jinými jedinci. Pokud se cítí, že jejich vstupy a výstupy jsou vyvážené nebo spravedlivé ve srovnání s ostatními, budou vnímat situaci jako spravedlivou. Pokud se cítí,

že jsou podhodnoceni nebo přehodnoceni ve srovnání s ostatními, mohou pociťovat nespokojenost a neefektivitu.

Adamsova teorie se obvykle aplikuje na pracovní prostředí a má důležité důsledky pro motivaci zaměstnanců. Organizace by měly dbát na to, aby odměňovaly a rozdělovaly povinnosti spravedlivě a rovnoměrně, aby minimalizovaly pocit nespravedlnosti a nespokojenosti zaměstnanců (Amstrong & Taylor, 2015).

Chápání rozlišností mezi investicemi a vstupy, zisky a výstupy způsobuje dystres, jež motivuje pracovníky k úpravě. Podhodnocování zaměstnanců vede ke snížení vstupů z jejich strany, kdežto je - li zaměstnanec přeceňován na straně zisku, reaguje na zvyšování zisků. Tato teorie pokazuje na to, že v pracovním procesu má podceňování či přeceňování pracovníků má špatný vliv na motivaci (https://e-psycholog.eu/pdf/smahaj_cakirpaloglu.pdf).

Pracovníky můžeme z tohoto pohledu rozdělit do tří skupin, kdy jsou jedni citliví na spravedlnost, další, ctižádostiví a třetí skupinu tvoří benevolentní.

Citliví na spravedlnost přemýšlejí tak, že pro všechny pracovníky jsou důležité stejné investice a zisky.

Ctižádostiví ve srovnání s ostatními kladou vpřed vyšší investice a zisky.

Benevolentní pak ve srovnání s ostatními pracovníky dávají přednost nižším investicím a ziskům (https://e-psycholog.eu/pdf/smahaj_cakirpaloglu.pdf).

Expektační teorie – je zaměřena na to, kdy osoba rozduje o svém chování na základě svých výsledcích, očekávání a hodnotě výsledků. Hlavními principy mohou být například hodnota výsledku, očekávání odměn a úspěchu nebo očekávání námahy. Teorie tvrdí, že motivace k provedení jistého chování je závislá na třech faktorech a těmi jsou očekávání úspěchu, očekávání námahy a hodnotě výsledku. Teorie je většinou aplikována v oblastech řízení lidských zdrojů a organizaci chování, kde by mohla pomoci k porozumění, chování v práci a motivaci zaměstnanců (https://e-psycholog.eu/pdf/smahaj_cakirpaloglu.pdf).

K odhalení podstaty motivace a lidského chování se směřuje teorie self – determinace. Tato teorie se zaměřuje na lidskou motivaci a jedinec v ní je považován za aktivní subjekt, který má přirozenou tendenci k růstu, integritě a dobře fungujícímu životu.

Základní myšlenkou teorie self-determinace je, že lidské chování a motivace jsou poháněny třemi základními potřebami:

Potřeba autonomie - jedná se o potřebu jedince být schopen jednat samostatně, projevat svobodu v rozhodování a cítit, že má kontrolu nad svými vlastními činy.

Potřeba kompetence - tato potřeba zahrnuje touhu jedince rozvíjet své dovednosti, dosahovat úspěchů a pocít, že je schopen úspěšně zvládnout různé situace.

Potřeba příslušnosti - jedná se o potřebu sociálního spojení, sounáležitosti a uznání od ostatních. Lidé potřebují cítit, že jsou součástí komunity a mají vztahy s ostatními lidmi.

Teorie self-determinace tvrdí, že uspokojení těchto základních potřeb vede k vnitřní motivaci jedince a pozitivnímu psychologickému fungování. Naopak, nespokojenost s těmito potřebami může vést k nízké motivaci, nespokojenosti a psychologickým problémům (https://e-psycholog.eu/pdf/smahaj_cakirpaloglu.pdf).

Teorie X a Y

Teorie X a Y jsou dva protichůdné pohledy na chápání lidské motivace a chování ve vedení organizací. Tyto teorie byly představeny Douglasem Mc Gregorem v jeho knize "The Human Side of Enterprise".

Teorie X - představuje pesimistický pohled na lidskou povahu a motivaci. Podle této teorie jsou lidé přirozeně líní s nezájmem o práci a vyhýbají se odpovědnosti. Tato teorie věří, že lidé potřebují být řízeni, kontrolováni a donuceni k práci prostřednictvím disciplíny, trestů a kontroly. Základní předpoklady Teorie X zahrnují to, že lidé mají negativní postoj k práci, vyhýbají se zodpovědnosti, preferují řízení a jsou motivováni především vnějšími faktory, jako jsou peníze nebo hrozba trestu (Bělohlávek, 2005).

Teorie Y - teorie Y naopak představuje optimističtější pohled na lidskou motivaci a chování. Podle této teorie mají lidé přirozenou tendenci k práci a sebeaktualizaci. Věří, že lidé mají vnitřní motivaci, jsou schopni samostatného myšlení, kreativity a hledání zodpovědnosti. Základní předpoklady Teorie Y zahrnují to, že lidé mají pozitivní postoj k práci, hledají odpovědnost a jsou schopni přispívat k organizaci a svému vlastnímu rozvoji. Vedení podle této teorie se snaží vytvářet podmínky, které podporují vnitřní motivaci a sebeurčení (Bedrnová, Nový, 2002).

Sociální přístup k teorii typu X a Y byl doplněn Edgarem H. Scheinem. V této teorii pracovníci vyhledávají sociální vazby s ostatními jedinci, které jsou pro ně důležitější než finanční ohodnocení (Arnold a kol., 2007).

3.3 Motivace a její pravidla

V publikaci Tajemství motivace z roku 2007 J. Plamínek zmiňuje několik zásad, které se týkají motivace, jenž je správná. Jsou jimi:

Zásada motivační kvóty - je koncepce v oblasti řízení a motivace zaměstnanců, který se týká stanovení určitého cíle nebo kvóty pro jednotlivce nebo týmy s cílem podpořit jejich výkon a motivaci. Tato zásada spočívá v definování jasných a konkrétních cílů nebo kvót pro pracovníky a poskytnutí stimulů či odměn za dosažení těchto cílů. Principy a aplikace motivační kvóty mohou být různé v závislosti na typu organizace, pracovních procesech a cílech. Zásada motivační kvóty může být účinným nástrojem pro podporu výkonu a motivace zaměstnanců, zejména pokud jsou stanovené cíle dobře definované, dosažitelné a podporovány odpovídajícími zdroji a odměnami. Je však důležité si uvědomit, že motivace je komplexní proces a může být ovlivněna různými faktory včetně vnitřních motivátorů, pracovního prostředí a osobních preferencí,

Zásada diferencovaných podnětů - pracovníci jsou citliví na lišící se podněty. Proto je velmi důležité soustředit se na to, co bohužel většina předpokládá, že co motivuje nás, to motivuje i ostatní. Máme sklon na pracovníky působit tím, co působí na nás. Je zapotřebí si uvědomit, na které podněty je konkrétní pracovník citlivý, a zaměřit se i na naše motivační úsilí,

Zásada zlaté motivace – zdůrazňuje na důležitost individuálního poznání a vnímání podnětů a odměn každého jedince. Říká se, že co by motivovalo jednoho jednotlivce, nemusí motivovat druhého jednotlivce. Motivace, která by měla být účinná, musí mít přístup a preferencím a porozuměním potřebám každého člověka. Tato motivace má snahu překonávat univerzální přístup a jednotvárnost k motivaci pracovníkům a klade apel na důležitost personalizovaných přístupů k motivaci. Na místo toho, aby spoléhala na jednorázové podněty a odměny, které by mohly za určitých okolností fungovat pro některé osoby, ale ne pro všechny. Motivace zlaté zásady klade důraz na potřeby flexibility a variability, jenž berou v úvahu preference a individuální rozdíly. Klade apel nato, že úspěšná motivace má vyžadující přístup, který je založen na respektu a porozumění k jedinečným potřebám a preferencím jednotlivých pracovníků, a kdy variabilita a pružnost, mají klíč k vytváření motivujícího prostředí, které je pracovní (Plamínek, 2007).

3.4 Nástroje pro motivaci a stimulaci zaměstnanců

Existuje mnoho nástrojů a strategií, které organizace mohou využít k motivaci a stimulaci svých zaměstnanců.

Jeden z nejdůležitějších předpokladů úspěchu podniku, jsou lidské zdroje, které jsou motivované a uspokojené. Motivace nemusí být faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon lidských zdrojů. Kvalifikačním potenciálem mohou být například schopnosti, dovednosti a vědomosti. V pracovním procesu jsou důležité interní podmínky organizace. Měly by být vytvořeny tak, aby byly v souladu s ochranou zdraví při práci, bezpečností a hygienickými předpisy. Vyhovující pracovní podmínky nemusí v současné době obstat u pracovníků. V dnešní době je možné zaměstnancům nabídnout i jiné motivátory, které mají za cíl kromě motivace přispět k tomu, že zaměstnanci budou práci vykonávat dobře a s nejvyšší možnou mírou uspokojení. Ke spokojenosti řadíme hodnoty, jakými jsou například hmotné odměňování, poskytnutí zaměstnaneckých bonusů a investice do vzdělávání zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců:

V rámci personální činnosti hraje významnou roli hodnocení pracovníků. Pro zaměstnance je přínosné slyšet od zaměstnavatele zpětnou vazbu, pro zlepšení celkové výkonnosti v zaměstnání. Podle Bedrnové a Nového (2002, s. 365) má pro hodnocení zaměstnance

význam „ ... posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“ Stimulační a poznávací funkci plní hodnocení, kdy se zabývá (Koubek, 2007, s. 126):

- nalezením způsobů k lepšímu pracovnímu výkonu,
- informovaností přidělené práce u zaměstnance,
- sdělováním úspěchu takového zjišťování.

Pokud je hodnocení úspěšné, napomáhá k rozvoji zaměstnanců, plánování jejich kariéry a odměňování (Stýblo, 1993).

Rozlišujeme dva typy hodnocení (Koubek, 1998, s. 166):

Hodnocení formální – má systematické posuzování výkonu zaměstnanců v podniku, kdy je cílem poskytnutí identifikace silné a slabé stránky, zpětné vazby a podpory rozvíjet schopnosti a dovednosti. Slouží, jako důležitý nástroj v řízení lidských zdrojů v podniku. Je-li správně provedeno, přispívá podniku k lepší produktivity, výkonu organizace a angažovanosti pracovníků,

Hodnocení neformální – zaměstnanci jsou průběžně hodnoceni vedoucími pracovníky; to může znamenat určitou formu vyjádření názoru mezi podřízeným a vedoucím. Má podobu průběžné kontroly, která se zaměřuje na splnění zadaných úkolů. Výhodou této formy je fakt, že se nemusí zaznamenávat.

Hlavní roli u hodnocení zaměstnanců zastává přímý vedoucí hodnoceného. Pro vedoucí pracovníky představuje motivační nástroj významnou roli. Jedná se o zdroj informací, jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. K výhodám hodnocení pracovníků patří vytvoření základny pro rozvoj zaměstnanců a jejich odměňování (Petříková, 2002).

3.4.1 Odměňování pracovníků

Zaměstnanci by měli systém a funkčnost odměňování vnímat jako spravedlivý, srozumitelný a jasný. Odměňování pracovníků je klíčovým prvkem v oblasti lidských zdrojů a řízení zaměstnanců. Správně navržené a prováděné odměňování může posílit motivaci zaměstnanců, zlepšit jejich výkon a přispět k dosažení firemních cílů.

Dvořáková a kol. (2012) vnímají odměňování jako kteroukoli jinou podobu finančních odměn, ale současně je možné sem zařadit i odměny nefinanční. Každý zaměstnanec by měl být seznámen s tím, jakým způsobem je hodnocený za pracovní výkon.

Finanční odměna

Finanční odměna je forma odměny, která se poskytuje zaměstnancům v podobě peněžního plnění za jejich práci, výkon nebo přínos k organizaci. Tato forma odměny je často používána jako motivace pro zaměstnance k dosažení stanovených cílů, zvýšení výkonu nebo odměna za vynikající práci. Výhodou finanční odměny je, že může být považována za přímou a objektivní formu odměny, která může být snadno měřitelná. Nicméně je důležité si uvědomit, že finanční odměny nemusí být vždy jediným nebo nejefektivnějším způsobem motivace zaměstnanců a že je třeba je kombinovat s dalšími formami odměňování a motivace (Bedrnová a kol., 2012).

Pracovníky, kteří mají pasivní postoj k pracovnímu procesu, vnímají peněžní odměnu, příplatky, jako velmi důležitou součást mzdy. Pro tyto pracovníky by měli být stanoveny fixní odměny (Urban, 2017).

Dvořáková a kol., (2012) přesně určují druhy platových forem:

Bonusy – jsou jednorázové peněžní platy poskytnuté ve formě odměn za výjimečné výkony nebo, kdy zaměstnanec dosáhl určitých výkonů. Tyto bonusy mohou být individuální za jednotlivce nebo za celý tým,

Provize – jsou finanční odměny poskytnuty na procentuálním podílu ze zisku nebo prodeje. Příplatky za přesčas – jsou dodatečné odměny, kdy zaměstnanec pracoval nad rámec své pracovní doby,

Příplatek výkonnostní – jsou založeny kdy překročí nebo dosáhne stanovených kritérií, které jsou výkonnostní,

13 plat nebo roční prémie – je peněžní odměna kdy je poskytována zaměstnanci do platu jednou za rok, většinou na konci roku.

Poslední formou platové kompenzace je účast na výsledcích podniku. Tato forma platu je typická u větších organizací a je využívána zejména pro zlepšení image. Takle forma platu nestimuluje k práci, neboť je tvořena malým podílem z celoročního platu (Dvořáková a kol., 2012).

3.4.2 Pracovní obsah

Odkazuje se na rozsah a povahu úkolů, odpovědností a povinností spojených s pracovním místem. Zahrnuje konkrétní činnosti, které zaměstnanec provádí během své pracovní doby, a obvykle je definován pracovní smlouvou, pracovním popisem nebo pracovním úkolem. Je důležitým faktorem pro vytvoření efektivního a produktivního pracovního prostředí. Když je pracovní obsah jasně definován a zaměstnanci jsou vhodně vybaveni a připraveni k plnění svých pracovních úkolů, může to vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců, nižší fluktuaci zaměstnanců a lepším výsledkům organizace. Každý z nás vnímá jako zajímavý jiný pracovní obsah, zajímavým tak může být pro každého něco jiného. Jedním z faktorů pro celkový pracovní obsah, je tvořivost a potřeba kontaktu s ostatními kolegy (Bedrnová a kol., 2012).

3.4.3 Neformální hodnocení - povzbuzování

Zahrnují informální způsoby poskytování zpětné vazby, uznání a povzbuzení zaměstnanců, které nemusí být součástí formálního systému hodnocení výkonu. Neformální hodnocení a povzbuzování mají klíčový vliv na pracovní atmosféru a vztahy v týmu. Když je zpětná vazba pravidelná, konstruktivní a uznávající, může to vést k vyšší angažovanosti zaměstnanců, lepší komunikaci a celkovému zlepšení výkonnosti organizace (Bedrnová a kol., 2012).

3.4.4 Zastupování - delegování

Podstata zastupování a delegování spočívá v předávání úkolů, odpovědností nebo pravomocí z jedné osoby na druhou, typicky z manažera na podřízeného, přičemž cílem je efektivněji využít čas, dovednosti a zdroje v rámci organizace (Amstrong a Taylor, 2015; Urban, 2017).

Správné použití zastupování a delegování je klíčové pro úspěšné vedení a management, a vyžaduje si dobré komunikační dovednosti, důvěru v tým a schopnost uvolnit kontrolu, přičemž si zachováte odpovědnost za výsledky (Dvořáková a kol., 2007, s. 183).

*„Delegování znamená, umožnit zaměstnancům **provádět rozhodnutí, která dříve vykonával jejich nadřízený nebo je k tomu** (v případě, že se převzetí širších odpovědností brání) povzbuzovat.“* (Urban, 2017, s. 42)

3.4.5 Prostředí pracovního seskupení

Je často označované jako týmové nebo skupinové pracovní prostředí, představuje fyzické a psychologické podmínky, ve kterých tým pracuje a spolupracuje na dosažení společných cílů. Toto prostředí je zásadní pro efektivitu, produktivitu a spokojenost členů týmu. Úspěšné pracovní seskupení vyžaduje neustálé úsilí o udržení a vylepšování těchto aspektů prostředí, aby bylo podporováno zdraví, spokojenost a výkonnost jeho členů. Manažeři a vedoucí týmů hrají klíčovou roli v tvorbě a udržování těchto podmínek prostřednictvím strategického plánování, osobního příkladu a aktivního zapojení do týmové dynamiky (Bedrnová a kol., 2012).

3.5 Motivační profil pracovníků a motivační program pracovníků

3.5.1 Motivační profil pracovníků

„Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.“ (Bedrnová, 2007, str. 377)

Motivační profil pracovníků je souhrn individuálních motivací, preferencí a potřeb, které řídí přístup a chování k práci. Zahrnuje motivátory, které mohou ovlivňovat jejich výkon, angažovanost a spokojenost v práci. Zaměstnanec může mít i ohledně toho jiný motivační profil. Pochopení profilů mohou pomoci vedoucím pracovníkům k lepší motivaci svého týmu a navrhovat strategie pro rozvoj a správu zaměstnanců.

Vzory dimenzí motivačního profilu (Jermář, 2012):

- a) vnitřní a vnější
- b) motivace související s úkolem a sociální motivace
- c) hygienické a motivační faktory
- d) motivace ke kompetenci a motivace k autonomii
- e) motivace k příslušnosti a motivace k statusu.

3.5.2 Motivační plán neboli program pracovníků

Souborem podnětů, opatření a strategií, které společnost zapracovává za smyslem podpory a zvýšení motivace svých pracovníků. U motivačního plánu je cílem usilovat o angažovanost, spokojenost a výkonnost pracovníků, což patří k efektivitě, celkovému úspěchu a vyšší produktivitě organizace. Klíčem k úspěšnému motivačnímu plánu je pochopení různých potřeb a preferencí zaměstnanců a následné vytvoření programu, který tyto potřeby adresuje (Bedrnová a kol., 2012).

Dle Jermáře a kol. (2014) nejprve, než podnik začne skládat motivační plán, je nutné provést několik kroků:

- a) stávající situace analyzovat a charakterizovat motivační klima podniku,
- b) stanovení cílů,
- c) zapojení vedoucích pracovníků a vedení podniku,
- d) identifikovat techniky a nástroje, které jsou motivační,
- e) navrhnout a formulovat plán,
- f) hodnocení a monitorování.

Kritéria motivačního plánu

Motivační plán by měl uskutečňovat tři podstatná kritéria:

- průhlednost,
- lehce srozumitelná pravidla,
- spravedlnost,

Neméně důležitým předpokladem motivačního plánu je, že by měl obsahovat veškeré skutečnosti, jenž jsou důležitými prvky pro pracovníky podniku. Mezi tyto prvky například patří (Mika 2005):

- 1) zaopatření podmínek pro nejpříznivější využití zaměstnanců,
- 2) vhodné a konkrétní zařazení zaměstnanců,
- 3) vymezení sociální a zdravotní péče o zaměstnance,
- 4) charakteristika společenského a ekonomického postavení podniku,
- 5) ... a jiné.

Příprava a tvorba motivačního plánu

Pro přípravu efektivního motivačního plánu je klíčové pro zvětšení produktivity, spokojenosti a loajality pracovníků. Správně navržený plán může významně přispět k dosažení podnikových cílů a to tím, že bude motivovat pracovníky k většímu úsilí a lepším výkonům.

Tvorba motivačního plánu:

- analýza současné situace,
- určit cíle,
- identifikovat potřeby zaměstnanců
- návrh motivačního plánu
- komunikace plánu
- monitorování a hodnocení
- úpravy a optimalizace.

Shrnutí teoretické části

Teoretická část je zaměřena na objasnění pojmu motivace. Zahrnuje, vysvětluje a definuje pojmy jakými, jsou motiv, stimulace a stimul společně se zdroji motivace. Typy motivací jsou tématem mnoha teorií a jsou diskutovány mnoha autory. Díky tomu existuje více pohledů a názorů na danou problematiku, ty se mohou lišit nebo rozvíjejí předchozí teorie. Je tedy jasné, že se jedná o živé téma, které má a bude mít svůj další vývoj a stojí za zkoumání.

Dalším z témat, které práce obsahuje, je zaměstnanecká motivace. Tato část se zajímá o charakteristiku druhů zaměstnanecké motivace a jejich vlivu na pracovní jednání zaměstnance.

Své místo v práci mají také zcela zákonitě pravidla a nástroje motivace, stejně jako stimulace pracovníků. Cílem této části práce bylo charakterizovat a formulovat smysl formálního i neformálního hodnocení pracovníka, odměňování jeho výsledků, význam delegování úkolů na druhého stejně jako objasnit význam prostředí pracovního seskupení. Samotný závěr teoretické části diplomové práce je pak věnován motivačnímu profilu, plánu a jeho tvorbě.

4 Vlastní práce

4.1 Informace a historie o Střední škole sociální péče a služeb Zábřeh

První červenec 2006 je datem, kdy rozhodnutím zastupitelstva Olomouckého kraje vznikla Střední škola sociální péče a služeb, Zábřeh sloučením Středního odborného učiliště Zábřeh a Střední odborné školy sociální péče Zábřeh.

Zábřeh leží v oblasti, kde se dařilo zemědělství, proto není náhodou, že podle doložených zpráv v městských kronikách tady již v 19. století byla založena odborná škola, kde se vyučovala mládež v zemědělských činnostech. V Zábřehu se však nepodařilo školu udržet díky aktivitám členů sdružených v hospodářském spolku. Až vznikem Československa došlo ke změnám ve společenských podmínkách a Moravský zemský výbor rozhodl v roce 1927 o zřízení Zemské odborné školy hospodářské v Zábřehu. Vyučování bylo konáno jen v zimních měsících a v dubnu byl konec školního roku. Velkým svátkem bylo otevření školy zábřežské veřejnosti, jež byla česká v miléniu německém. Pro zemědělce a venkov se stala škola osvětovým ústředím a poradnou zemědělskou. V roce 1930 pro potřebnou praxi ve škole byl zakoupen statek, který měl 20 ha zemědělské půdy, kdy byly pěstovány nové odrůdy, speciální rostliny a součástí školy byl i chov skotu a prasat. Potomci německých hospodářů školu navštěvovali během druhé světové války ze širokého prostředí, kde ve škole byla zřízena noclehárna. Budova školy byla v roce 1945 v osvobozujícím boji velmi poškozena, byly poškozeny učební pomůcky, školní zařízení pro výuku a i knihovna zřízená pro školní účely byla značně poškozená. Dívky se mohly na škole vyučit od roku 1945. V roce 1946 se ve škole objevili první zahradníci. Československou vládou v roce 1947 usilovné jednání vedlo ke zřízení ovocnicko – zahradnické školy v Zábřeze. Obor se nakonec stal nosným pro školu do roku 1995. Postupně byl doplňován obory chovatelství, pěstitelství, rodinnou školou, technicko - administrativní pracovník, služby, podnikatelství nebo mistrovskou. V roce 1998 byl otevřen velmi žádaný obor kuchař – číšník pro pohostinství. Škola změnila v poválečných letech čtrnáctkrát název a její školní lavice opustilo 6000 tisíc absolventů (Almanach školy: 70 let zemědělského školství v Zábřehu 1977, vlastní zpracování).

4.2 Charakteristika školy

Příspěvkovou organizací s právní subjektivitou je Střední škola sociální péče a služeb Zábřeh a jejím zřizovatelem je Olomoucký kraj IČO: 6609460. Vzdělávání ve škole dnes získávají žáci v sociální činnosti, v zahradnictví, zemědělství, gastronomii a to s dosahem v oblasti Zábřežska, Šumperska, Mohelnicka, Starého Města, Hanušovic i v sousedících krajích ve východních Čechách. V českých a zahraničních firmách se můžeme setkat s absolventy školy ve všech vyučovaných oborech. Řada absolventů pokračovala a pokračuje ve vzdělávání dál studiem vyšších odborných a vysokých.

Ve dvou sousedících budovách je školou poskytována teoretická výuka. Hlavní budova sídlící na náměstí 8. května má k dispozici 16 učeben a z toho je sedm odborných učeben (gastronomická, chemická, učebna pro zahradníky, motorová vozidla, jazyková, farmářská a učebny pro informační technologie). V sousední budově na Bezručově ulici slouží k výuce 17 odborných učeben k výuce výtvarné výchovy, pro hudební nauku, učebny počítačové, jazykové a učebny pro výuku informačních technologií. Pro osobnostní výchovu a slouží divadelní sál, pro výuku tělesné výchovy je využívána aula školy s posilovnou. Budova je vybavena technickým zařízením pro žáky s tělesným postižením.

Na odborných pracovištích je zajišťován odborný výcvik, kterými škola disponuje (zahrady, dílny, pozemky), dále škola zajišťuje i odborný výcvik na smluvních pracovištích a to pro obory kuchař – číšník, stravovací a ubytovací služby, pekař, farmář. Pracoviště pro odborný výcvik jsou vybavena náradím a pracovními pomůckami a odpovídají hygienickým předpisům. Moderní zemědělskou technikou škola zajišťuje odborný výcvik u zahradnických a zemědělských oborech. Gastronomické obory jsou vybaveny a využívané cvičné kuchyňky s nově zařízenou gastro – učebnou. Nově zřízené odborné budovy, pozemky a skleníky jsou využívány pro obor zahradník. Nezbytnou technikou je vybavena učebna pro vyučování motorových vozidel, kdy získají řidičské oprávnění ve skupinách A, B, C, T, E i D. Získání řidičského oprávnění ve škole může i veřejnost .

Škola má k dispozici také domov mládeže, kde se mohou žáci v průběhu pracovního týdne ubytovat. Domov mládeže disponuje 110 lůžky. Škola vlastní školní kuchyni s kapacitou pro výrobu 500 pokrmů.

Škola provozuje doplňkovou činnost v oblasti ubytovacích služeb, autoškoly, hostinské činnosti a služeb poskytovaných v zahradnictví a zemědělství (SŠSP a S Zábřeh, nám. 8. května 2, Zábřeh, Dokumenty školy, Výroční zpráva 2006 – 2023).

Žáci se ve škole vzdělávají ve studijních, učebních a nastavbových oborech (denní i dálková forma):

75 – 41 – M/01 Sociální činnost – sociálně výchovná činnost: denní studium čtyřleté, ukončené maturitní zkouškou,

75 – 41 – M/01 Sociálně činnost – sociálně správní činnost: denní studium čtyřleté, ukončené maturitní zkouškou,

75 – 41 – M/01 Sociálně činnost: dálkové studium, ukončené maturitní zkouškou,

65 – 51 – H/01 Kuchař – číšník: denní studium tříleté, ukončené závěrečnou zkouškou s výučním listem,

41 – 52 – H/01 Zahradník: denní studium tříleté, ukončené závěrečnou zkouškou s výučním listem,

41 – 51 – H/01 Zemědělec – farmář: denní studium tříleté, ukončené závěrečnou zkouškou s výučním listem,

29 – 53 – H/01 Pekař: denní studium tříleté, ukončené závěrečnou zkouškou s výučním listem,

65 – 51 – E/01 Stravovací a ubytovací služby: denní studium tříleté, ukončené závěrečnou zkouškou s výučním listem,

41 – 52 – E/01 Zahradnické práce: denní studium tříleté, ukončené závěrečnou zkouškou s výučním listem,

41 – 55- E/01 Opravářské práce: denní studium tříleté, ukončené závěrečnou zkouškou s výučním listem,

64 – 41 – L/01 Podnikání: denní studium dvouleté, ukončené maturitní zkouškou,

64 – 41 – L/01 Podnikání – dálkové: studium dálkové tříleté, ukončené maturitní zkouškou.

K 30. červnu 2023 je ve škole zaměstnáno 84 pracovníků (SŠSP a S Zábřeh, nám. 8. května 2, Zábřeh, Dokumenty školy, Výroční zpráva 2006 – 2023).

Tabulka č. 2 : Pedagogičtí zaměstnanci dle úseků

	Obory SOŠ	Obory SOU	Domov mládeže	Celkem
Pedagogičtí zaměstnanci	20	40	3	63
Z toho učitelé TV	20	22	0	42
Z toho učitelé OV	0	18	0	18
Z toho vychovatelé na domově mládeže	0	0	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 3: Nepedagogičtí pracovníci dle úseků:

	Ekonomický úsek	Školní jídelna	Provozní úsek	Celkem
Nepedagogičtí pracovníci	5	3	14	22

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Organizační struktura školy

Organizační strukturu školy lze kategorizovat z různých aspektů. Pro výchovná zařízení a školy je kategorizace v uplatňování pravomocí, které jsou rozhodovací mezi strukturálními složkami. Z charakteristiky organizačních struktur, jak je uvádějí Vodáček a Vodáčková (1999), vyplývá, že mohou být trojího druhu: štábní, liniové nebo kombinované. Organizační struktura Střední školy sociální péče a služeb Zábřeh je podle toho liniově – štábního typu. Ve škole působí pedagogická rada, krizový štáb, předmětové komise a výchovní poradci (SŠSP a S Zábřeh, nám. 8. května 2, Zábřeh, Organizační řád školy).

Základní normou Střední školy sociální péče a služeb Zábřeh je organizační řád ve smyslu zákona č. 265/2006 Sb. zákoník práce. V platném a plném znění a převáděcích předpisů, zabezpečuje realizaci zákon č. 561/2004 Sb. (školský zákon). Organizační řád školy,

uspořádává řízení a organizační strukturu, vztahy odpovědnosti a pravomoci, metody a formy práce školy, povinnosti a práva zaměstnanců. Ve vedení školy je na prvním místě jako statutární orgán právního subjektu: ředitelka školy. Střední škola sociální péče a služeb se člení na výuku teoretickou, praktickou, domov mládeže, provozní úsek, technicko - administrativní úsek a školní jídelnu. Ředitelka školy stanovuje vedoucí útvarů. „*Vedoucí útvarů v souladu s náplní útvarů a v rámci pravomocí, stanovených ředitelkou školy, řídí činnost útvarů a podepisují příslušná rozhodnutí a opatření. Jsou oprávněni jednat jménem školy v rozsahu stanoveném ředitelkou v náplni práce. Ředitel jmenuje zástupce statutárního orgánu.*“

„Vedoucí pracovníci a jejich kompetence, kompetence útvarů, vztahy pravomocí a odpovědnosti zaměstnanců.

Ředitel školy – vedoucí zaměstnanec podle § 124, odst. 3 ZP (zákoníku práce), 2. stupeň řízení – statutární orgán, řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení – 1. ZŘTV, 2. ZŘTV – zástupce statutárního orgánu, zástupce ředitele pro odborný výcvik, hlavního vychovatele domova mládeže, ekonomku, provozáře a vedoucího kuchaře školní jídelny,

1. Zástupce ředitele teoretického vyučování - vedoucí zaměstnanec podle § 124, odst. 3 ZP, 1. stupeň řízení – řídí a kontroluje práci podřízených pracovníků (pedagogů) pro obor sociální činnost,

2. Zástupce ředitele teoretického vyučování (zástupce statutárního orgánu) - vedoucí zaměstnanec podle § 124, odst. 3 ZP, 1. stupeň řízení – řídí a kontroluje práci podřízených pracovníků (pedagogů) oborů služeb a oboru Podnikání; vykonává funkci zástupce statutárního orgánu, který trvale a v plném rozsahu jeho řídicí činnosti zastupuje ředitele,

3. Zástupce ředitele pro odborný výcvik - vedoucí zaměstnanec podle § 124, odst. 3 ZP, 1. stupeň řízení – přímo řídí a kontroluje práci vedoucího učitele odborného výcviku, vedoucího zaměstnance pro zahradnické obory a vedoucího zaměstnance pro zemědělské obory a jejich prostřednictvím řídí, organizuje a kontroluje úsek odborného výcviku,

Vedoucí učitel odborného výcviku – zaměstnanec podle § 124, odst. 4 ZP, není vedoucím v plném rozsahu, avšak je oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu závazné pokyny; řídí a kontroluje podřízené zaměstnance, učitele odborného výcviku gastronomických oborů,

Pověřený učitel odborného výcviku pro zahradnické obory – zaměstnanec podle § 124, odst. 4 ZP, není vedoucím v plném rozsahu, avšak je oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu závazné pokyny; řídí a kontroluje práci učitelů odborného výcviku zahradnických oborů,

Pověřený učitel odborného výcviku pro zemědělské obory - zaměstnanec podle § 124, odst. 4 ZP, není vedoucím v plném rozsahu, avšak je oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu závazné pokyny; řídí a kontroluje práci učitelů odborného výcviku zemědělských oborů,

Hlavní vychovatel domova mládeže - zaměstnanec podle § 124, odst. 4 ZP, není vedoucím v plném rozsahu, avšak je oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu závazné pokyny; řídí a kontroluje práci zaměstnanců na DM (domova mládeže) – (vychovatelů a bezpečnostního pracovníka),

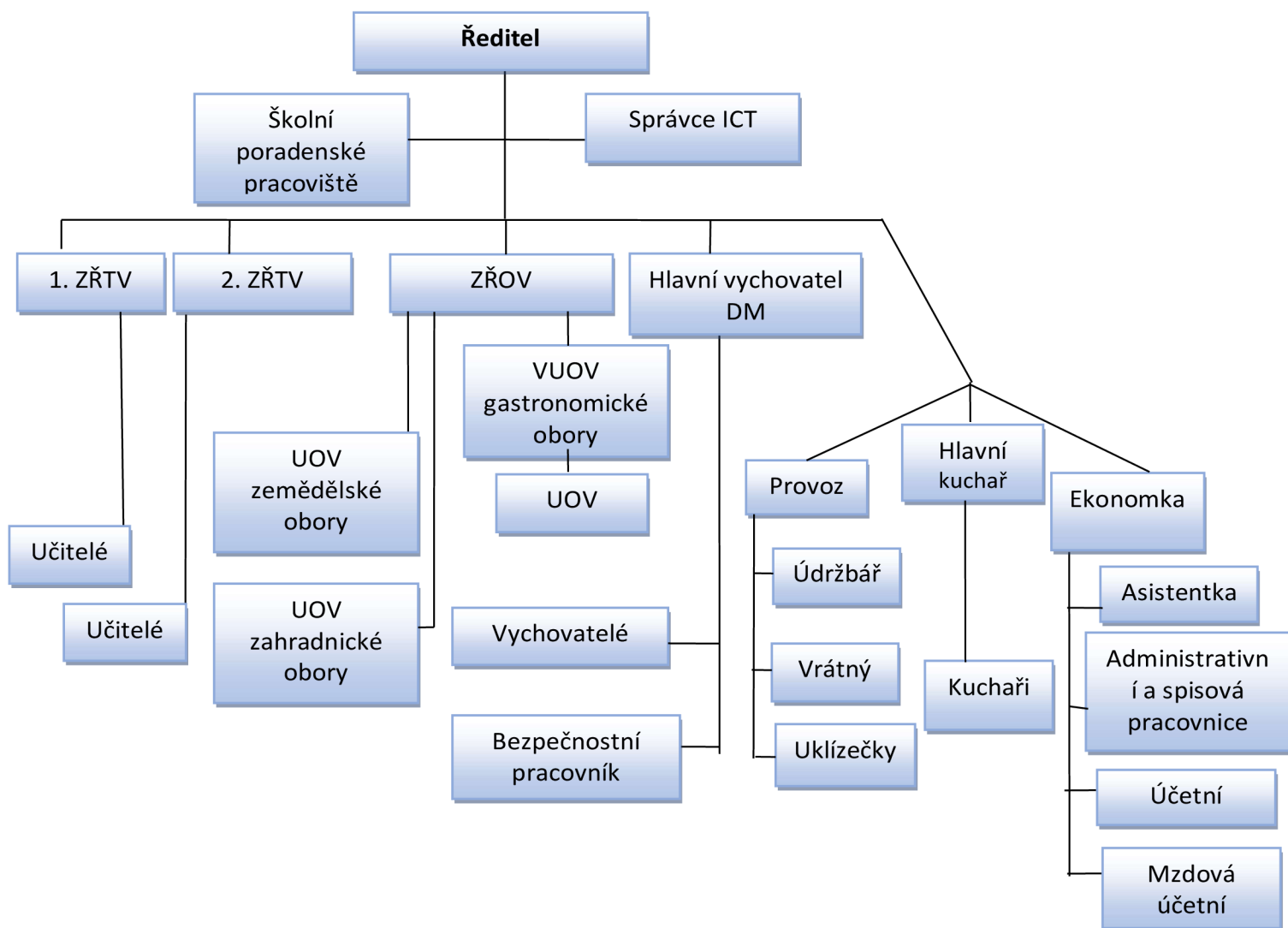
Ekonom - zaměstnanec podle § 124, odst. 4 ZP, není vedoucím v plném rozsahu, avšak je oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu závazné pokyny; řídí a kontroluje práci ekonomického úseku,

Vedoucí kuchař školní jídelny a školní výdejny - zaměstnanec podle § 124, odst. 4 ZP, není vedoucím v plném rozsahu, avšak je oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu závazné pokyny; řídí a kontroluje práci kuchařů,

Provozář - zaměstnanec podle § 124, odst. 4 ZP, není vedoucím v plném rozsahu, avšak je oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu závazné pokyny; řídí a kontroluje práci správy budov (údržbáře, vrátných a uklízeček)“ (SŠSP a S Zábřeh, nám. 8. května 2, Zábřeh, Organizační řád školy).

Obrázek č. 3: Organizační řád školy

Organizační řád a fungující znázornění školy



4.4 Dotazníkové šetření motivace a stimulace učitelů teoretické výchovy a učitelů odborného výcviku

Následující část diplomové práce je zaměřena na dotazníkové šetření motivace a stimulace pracovníků školy.

4.5 Metodika výzkumu

Cíl práce

Cílem diplomové práce na téma „Možnosti motivace a stimulace pracovníků v pracovním prostředí“ je celkové zhodnocení motivace a stimulace pracovníku ve školství se zaměřením na edukaci a řízení lidských zdrojů. Zjišťování cest, otázek a odpovědí především ve způsobech stimulování a motivování pracovníků.

Pracovní postup

Získání teoretických znalostí

Hlavním bodem bylo načtení literárních pramenů vztahujících se k motivaci a stimulaci navázaných na oblast řízení lidských zdrojů a jejich edukaci v nynější i příští znalostní ekonomice. Teoretické znalosti jsou velmi podstatné k pochopení vybrané problematiky a poskytují základ pro stanovení otázek v dotazníku, ze kterého čerpá praktická část práce.

Objekt zkoumání

Střední škola sociální péče a služeb Zábřeh, nám. 8. května 2, Zábřeh.

Dotazník

Pro účely diplomové práce bylo vybráno dotazníkové šetření. Jevilo se jako nejschůdnější metoda získání informací. Vytvořený dotazník byl konzultován s vedením školského zařízení a po jeho odsouhlasení byly některé otázky přeformulovány, nahrazeny či vyřazeny. V konečné fázi obsahoval dotazník 30 otázek. Jednotlivé body v dotazníku se zaměřují na motivaci, stimulaci, na edukaci a řízení lidských zdrojů a jsou řazeny do určité posloupnosti vedoucí k jeho lepšímu porozumění. Na začátku šetření bylo respondentovi sděleno pár základních informací. Nejdůležitějším bodem bylo, že dotazník bude využit ke zpracování diplomové práce a je dobrovolný a anonymní a záleží pouze na nich samotných, zda - li jsou ochotni obětovat svůj čas k jeho vyplnění. V dalším bodu bylo uvedeno jak je potřeba

dotazník vyplnit. Nejvíce byly voleny uzavřené jednoduché otázky. Asi ve 4 bodech se vyskytovaly otázky polootevřené. Zde mohl dotazovaný i vyjádřit vlastní názor mimo již předem dané odpovědi. U dotazníku nebyla použita žádná otevřená otázka. Dotazník je prezentován v příloze č. 1.

Z celkového počtu 64 ks dotazníků se jich k stanovenému dni vrátilo 52 ks (návratnost 81%). Z tohoto množství bylo 25 ks v kategorii učitel teoretické výuky, 15 ks v kategorii učitel praktického vyučování a 7 ks THP a ostatní.

Zpracování dat

K vyplnění dotazníků a následnému sběru byly stanoveny dva týdny. Po samotném anonymním sběru se vrácené dotazníky postupně začaly vypracovávat a vyhodnocovat. Bylo třeba jednotlivé dotazníky zkontrolovat, zda všechny odpovědi korespondují s otázkami, aby se dále mohly využít k analýze. Z výše uvedeného počtu dotazníků muselo být vyjmuto 7 dotazníků ze skupiny učitel teoretické výuky, ve kterých nebyly zodpovězeny všechny otázky, dotazník byl nekompletní. Zpracování se uskutečnilo prostřednictvím Microsoft Office Word 2007 a Microsoft Office Excel 2007. Výsledky z každé otázky byly nejdříve zaznamenány v tabulce číselně, dále procentuálně, poté vytvořen graf a následovalo samotné vyhodnocení a diskuze ke zkoumané otázce.

5. Výsledky výzkumu.

V tomto bodu diplomové práce jsou vyhodnoceny podklady, které se vztahují k samotnému šetření motivace a stimulace zaměstnanců se zaměřením na vzdělávání a řízení lidských zdrojů v daném školském zařízení.

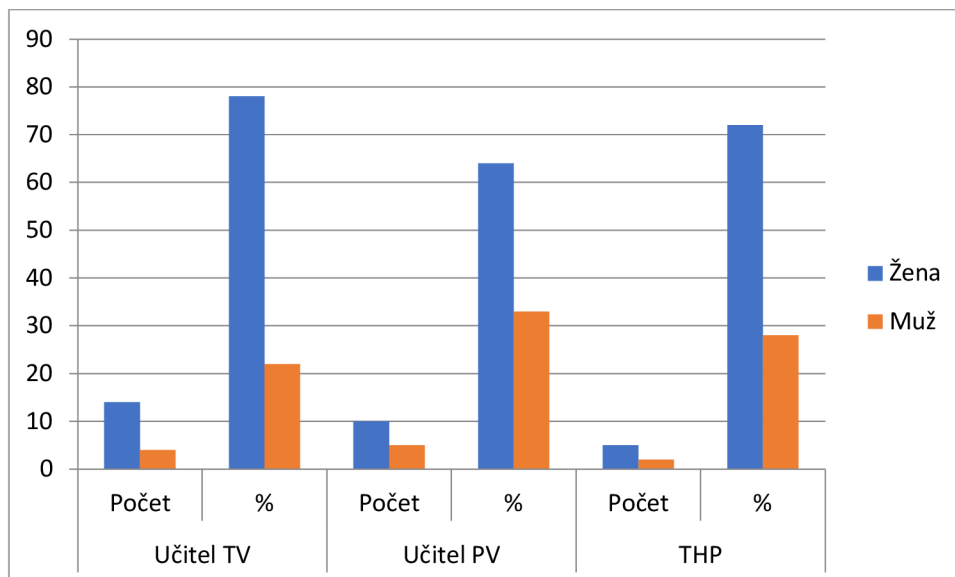
Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka č. 4: Pohlaví zaměstnanců

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Žena	14	78	10	64	5	72
Muž	4	22	5	33	2	28
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 1: Pohlaví zaměstnanců (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Šetření první otázky dotazníku otevřelo diskusi na téma pohlaví zaměstnanců, kdy z dotázaných účastníků je 72% žen a 28% mužů na pozici technicko - hospodářských pracovníků, 78% žen a 22% mužů na pozici učitelů teoretické výuky a 64% žen a 33% mužů na pozici učitelů praktického vyučování.

Diskuze

Větší zastoupení žen mezi respondenty je v případě technicko - hospodářských pracovníků možné odůvodnit tím, že obsahem pracovních činností ve školském zařízení je provádění

precizních úkonů a obecně ženy k takovýmto úkolům přistupují zodpovědněji a plní zadané úkoly s větší pečlivostí. Přesto muži, kteří disponují určitou precizností, s prováděním těchto činností problém nemají. Pokud jde o respondenty z řad učitelů teoretické i praktické výuky, i zde je převaha žen nad muži. V tomto případě je nutné přihlídnout k celkovému trendu posledních let, kdy se ve školských institucích setkáváme spíše s ženami na pozicích učitelů.

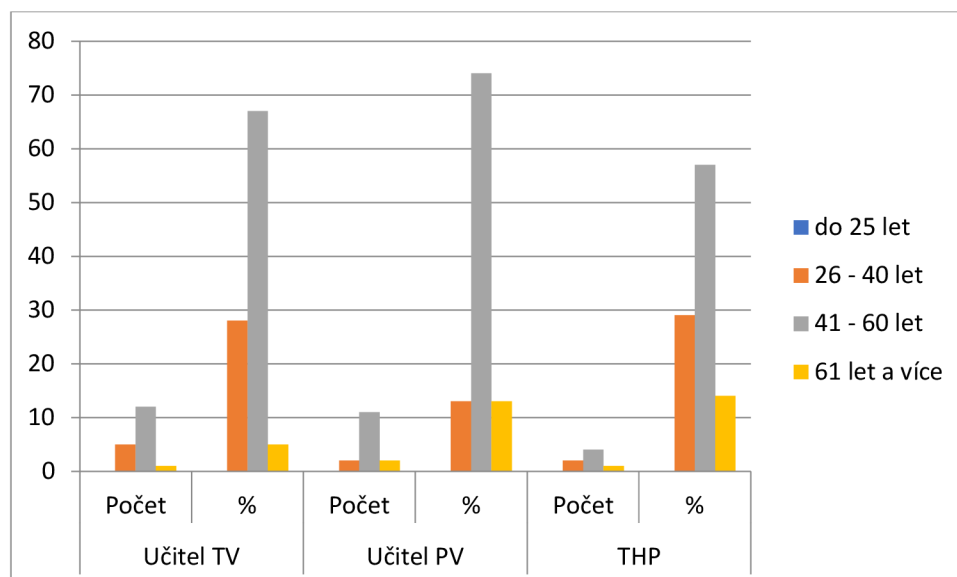
Otázka 2: Jaký je Váš věk?

Tabulka č. 5: Struktura věkových skupin

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
do 25 let	0	0	0	0	0	0
26 - 40 let	5	28	2	13	2	29
41 - 60 let	12	67	11	74	4	57
61 let a více	1	5	2	13	1	14
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 2: Struktura věkových skupin (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

V otázce číslo 2 jsme zkoumali věkovou strukturu na pracovišti. Na pozici THP pracovníků se ukázalo v kategorii do 25 let (0%), v kategorii 26 - 40 let (29%). Ve věku 41 - 60 let se jeví nejvíce oslovených (57%), nad 61 let se zapojil do šetření jeden člověk (14%). Dotázaných, kteří pracují na pozici učitel praktické výuky, je rovno v kategorii 26 - 40 let a v kategorii 61 let a více (13%). Nejvyšší množství dotázaných jsou respondenti ve věku 41 - 60 let (74%) a v kategorii do 25 let není žádný zástupce (0%). Dotázaní, kteří pracují jako učitel/učitelka teoretické výuky se nezúčastnil ve věku do 25 let žádný, 28% dotázaných v kategorii 26 - 40 let, 67% oslovených je ve věku 41 - 60 let, a nejmenší počet je oslovených ve věku 61 let a více (5%).

Diskuze

Co se týče účastníků dotazníkového šetření na všech pracovních místech školského zařízení, bezvýhradně převažuje kategorie 41 - 60 let. U této kategorie zaměstnanců můžeme očekávat již dostatečné zkušenosti a zodpovědný přístup k zadaným úkolům. Rizikovým faktorem zde bohužel zůstává konec aktivní věkové hranice, což je ve valné většině odchod do důchodu. S tím souvisí potřeba určitých mechanismů, které směřují k připravenosti společnosti na tuto skutečnost a zajišťování postupné náhrady mladšími kolegy.

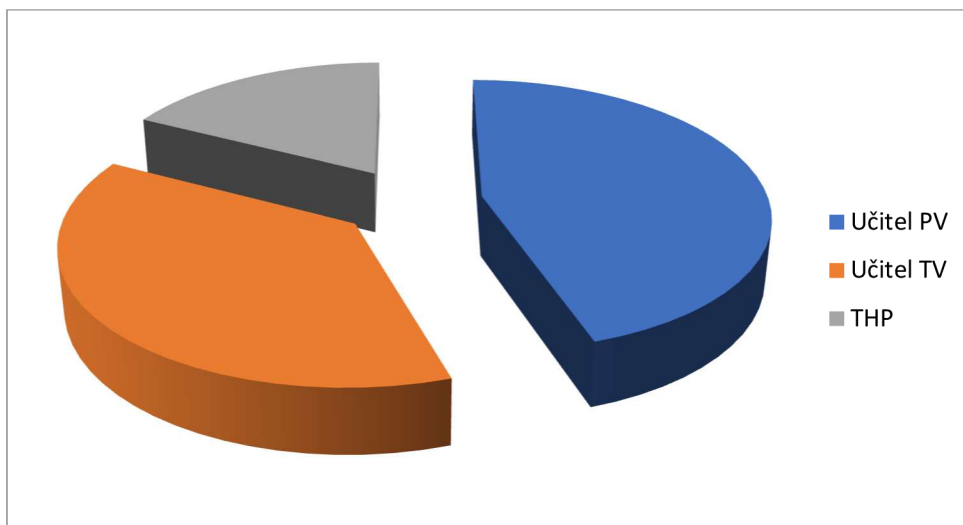
Otázka 3: **Jaké je pracovní zařazení ve Vašem současném zaměstnání?**

Tabulka č. 6: Rozčlenění zaměstnanců dle zaměření

Alternativa	počet	%
Učitel PV	18	45
Učitel TV	15	38
THP	7	17
Celkem	40	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 3: Rozčlenění zaměstnanců dle zaměření (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Ve zkoumaném školském zařízení jsou respondenti nejvíce zastoupeni učiteli teoretické výuky, což lze vzhledem ke zkoumanému zařízení předpokládat. Celkově se to týká 45% z dotázaných respondentů. Učitelé odborné výuky jsou zastoupeni 38% a technicko-hospodářští pracovníci 17%.

Diskuze

Z uvedené otázky jasně vyplynulo, že ve školském zařízení je především potřeba učitelů teoretické výuky. Jedná se o odbornou školu se studijními a učebními obory, což plně odpovídá skutečnosti, kdy je počet učitelů praktického vyučování (ve vzdělávací skupině je maximálně 12 žáků) v rovnováze s počtem učitelů teoretického vyučování (vzdělávací skupina čítá až 30 žáků). Počet učitelů tedy přesně koresponduje s daným zaměřením školy. K chodu celého zařízení je nezbytné také zařazení technicko - hospodářských zaměstnanců.

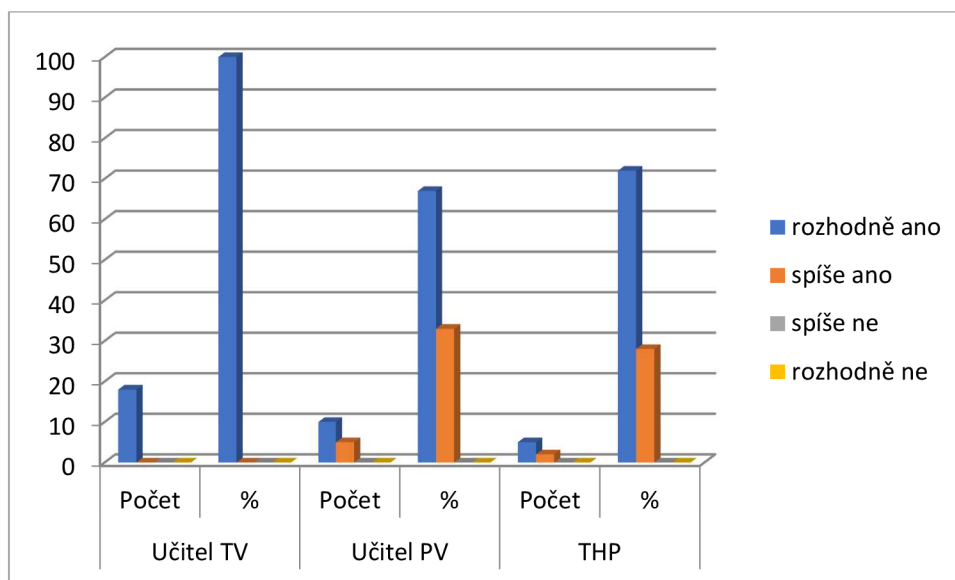
Otázka 4: Myslíte, že Vaše současné pracovní zařazení odpovídá vaší kvalifikaci?

Tabulka č. 7: Zařazení dle odpovídajícího vzdělání

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	18	100	10	67	5	72
spíše ano	0	0	5	33	2	28
spíše ne	0	0	0	0	0	0
rozhodně ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4: Zařazení dle odpovídajícího vzdělání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Dotázaní zaměstnanci, kteří pracují na pozici THP se domnívají, že jejich pracovní zařazení ať už rozhodně (72%) nebo spíše (28%) odpovídá jejich celkovému vzdělání. Celkem 67% dotázaných mezi učiteli teoretické výuky si myslí, že jejich pracovní pozice rozhodně odpovídá dosaženému vzdělání a spíše je, o tom přesvědčeno 33%. 100% dotázaných na pozici učitele teoretické výuky zaznamenalo, že jejich pracovní pozice koresponduje s

dosaženým vzděláním. Spíše si je jisto 72%. Konečných 24% si myslí, že pracovní pozice, ve které jsou zařazeni souzní s jejich vzděláním.

Diskuze

4/5 dotázaných ve zkoumaném školském zařízení jsou ubezpečeni, že jejich vzdělanost a erudice odpovídá jejich pracovnímu zařazení, z čehož vyplývá, že díky dosaženému vzdělání jsou schopni vykonávat pracovní pozici, na které jsou nyní zařazeni.

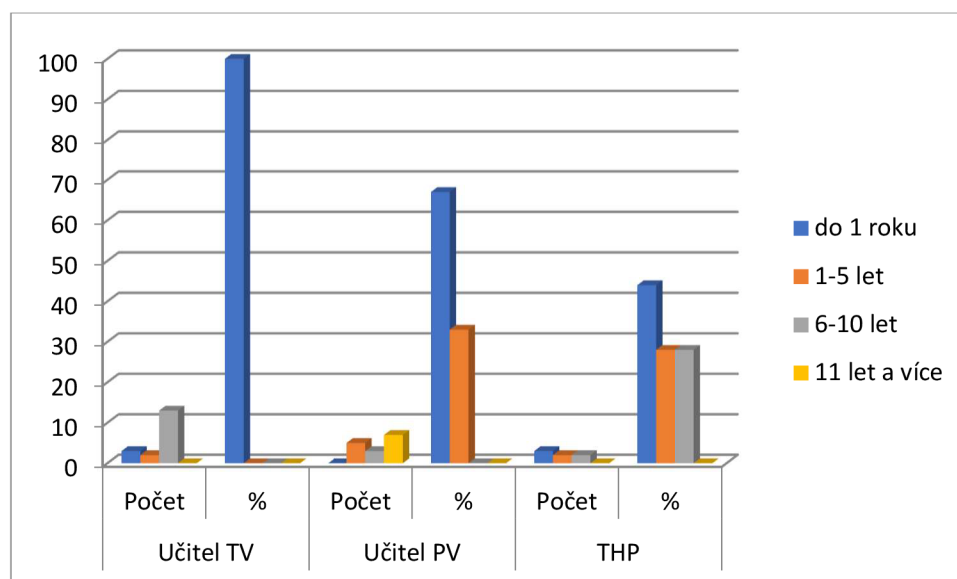
Otázka 5: Jak dlouho jste zaměstnán na své současné pozici?

Tabulka č. 8: Doba v zaměstnání

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
do 1 roku	3	100	0	67	3	44
1-5 let	2	0	5	33	2	28
6-10 let	13	0	3	0	2	28
11 let a více	0	0	7	0	0	0
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5: Doba v zaměstnání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Ve školském zařízení se nenachází žádný respondent na pozici učitel teoretické výuky do 1 roku. Zato v rozpětí 1 - 5 let zde pracuje 33% a v 20% jich je zaměstnána ve společnosti 6 - 10 let. 47% dotázaných zde pracuje dokonce 11 let a více. Respondentů, kteří vykonávají pozici technicko - hospodářských pracovníků, je ve společnosti do 1 roku 44%, shodně poté v době trvání 1 - 5 let a 6 - 10 let jich zde pracuje 28%. Nejvíce respondentů na pozici učitelů teoretické výuky, plných 72%, pracuje v zařízení déle než 11 let, do 1 roku v zařízení pracuje 17% učitelů teoretické výuky a v rozmezí 1- 5 let zde pracuje 11%. V rozmezí let 6 - 10 let se zde nevyskytuje žádný respondent.

Diskuze

Vzhledem ke skutečnosti, že školské zařízení disponuje zaměstnanci, kteří zde pracují již dlouhá léta, můžeme říct, že zřejmě našlo způsob a cestu k zajištění věrných a oddaných zaměstnanců. S těmi disponuje především na pozici učitelů teoretické a praktické výuky. To je důkazem toho, že zaměstnanci nemají potřebu fluktuace a jsou zde spokojeni. Jejich dlouholeté zapracování přináší ty nejvyšší pracovní zkušenosti a zařízení může být ve své podstatě velmi spokojeno s jejich stálostí. Co se týče technicko – hospodářských zaměstnanců, zde se ukazuje, že dané pozice jsou dostupnější a otevřenější pro nové uchazeče. V této oblasti se také délka praxe v zařízení do 1 roku týká celých 44% dotázaných.

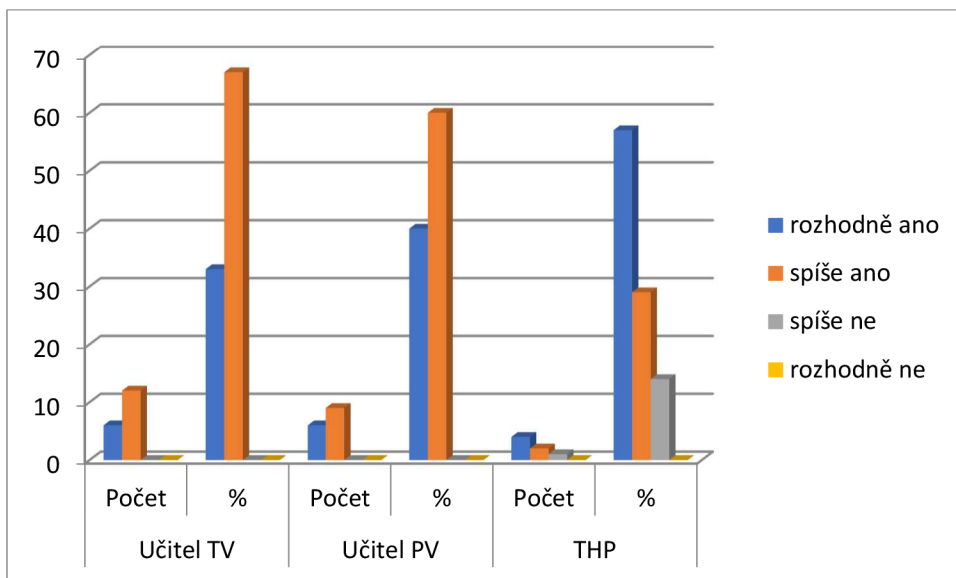
Otázka 6: Jste spokojeni se svým zaměstnáním?

Tabulka č. 9: Spokojenost se svým zaměstnáním

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	6	33	6	40	4	57
spíše ano	12	67	9	60	2	29
spíše ne	0	0	0	0	1	14
rozhodně ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 6: Spokojenost se svým zaměstnáním (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Z 33% spokojeni v práci jsou především učitelé teoretické výuky a spíše než spokojeni jsou z 67%. Z šetření vyplývá, že 57% THP se cítí být spokojeno a spíše je 29%. THP pracovníci také uvádějí z 14% menší nespokojenost. Učitelé praktické výuky nemají důvody k nespokojenosti. Jejich odpovědi ukazují, že z 40% jsou rozhodně spokojeni a z 60% spíše. Z čehož vyplývá, že nikdo z učitelů praktické výuky není nespokojen se zaměstnáním.

Diskuze

Převážná většina respondentů ve vybraném školském zařízení se vyjadřuje v tom smyslu, že je rozhodně nebo spíše spokojena v zaměstnání. O tom svědčí i skutečnost, že v zařízení dotázaní zůstávají dlouhá léta, což ukázalo šetření výše položené otázky. Ke spokojenosti zaměstnanců přispívá mnoho faktorů. Může jít o pracovní podmínky, dobrý pracovní kolektiv, přátelské vztahy s nadřízeným a podobně. Díky převážné spokojenosti se s pravděpodobností navyšuje pracovní nasazení, zvyšuje motivace k práci a k většímu nadšení pro práci.

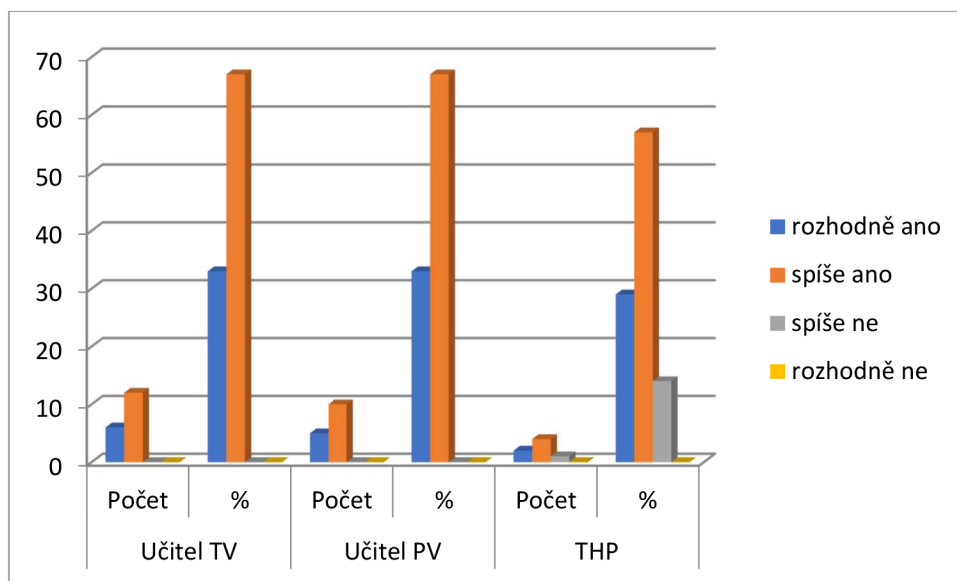
Otázka 7: Myslíte, že Vaše zaměstnání přispívá ke zvýšení osobní seberealizace?

Tabulka č. 10: Seberealizace ve svém zaměstnání

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	6	33	5	33	2	29
spíše ano	12	67	10	67	4	57
spíše ne	0	0	0	0	1	14
rozhodně ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 7: Seberealizace ve svém zaměstnání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Učitelé, kteří vykonávají práci učitel teoretické výuky mají v zaměstnání z 33% pocit seberealizace. Nejvíce dotázaných, a to 67%, má spíše pocit seberealizace a 0% spíše pocit seberealizace nemá. Nikdo neuvědl, že by seberealizaci v zaměstnání neměl. Dotázaní učitelé praktického vyučování mají taktéž z 67% spíše pocit seberealizace a z 33% pocit seberealizace. Co se týče oslovených THP jejich pocit seberealizace je z 57% spíše ano, z 29% rozhodně ano a pocit seberealizace spíše nemá 14%.

Diskuze

Pakliže zaměstnanci nacházejí seberealizace při svém výkonu povolání, můžeme mluvit o tom, že můžeme očekávat dlouhodobou a vysoce účinnou motivaci k pracovním výsledkům. To poukazuje na jejich spokojenost a pocit seberealizace jim dává pocit, že se nacházejí v zaměstnání, ve kterém mohou být úspěšní a cítit se užiteční. I když dotázaní učitelé jsou spokojenější v seberealizaci více než THP, je nutno podotknout, že THP pracovníci jsou v tomto případně s pocitem seberealizace také na velké úrovni.

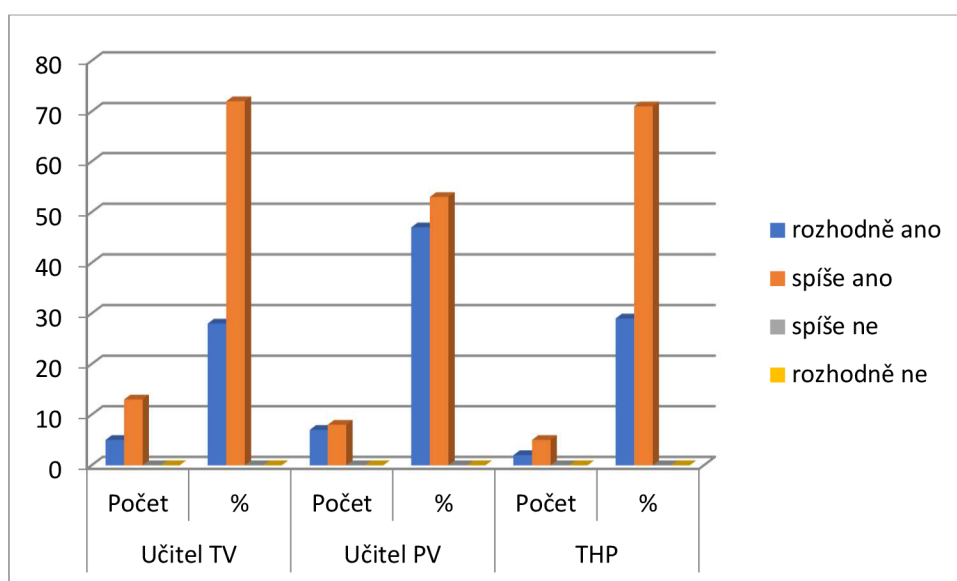
Otázka 8: **Využíváte ve svém zaměstnání všechny Vaše dovednosti a schopnosti?**

Tabulka č. 11: Schopnosti a dovednosti při pracovních činnostech

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	5	28	7	47	2	29
spíše ano	13	72	8	53	5	71
spíše ne	0	0	0	0	0	0
rozhodně ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 8: Schopnosti a dovednosti při pracovních činnostech (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Učitelé teoretické výuky využívají svých schopností a dovedností při práci v podstatě z 100%. Při rozdělení mluvíme z 28% rozhodně ano a z 72% spíše ano. Žádný z oslovených nemá pocit, že by neměl příležitost využívat svých schopností a dovedností. Téměř stejně, pouze o 1% v rozdílu, jsou na tom technicko - hospodářští pracovníci. Při rozdělení mluvíme o 29% rozhodně ano, mám příležitost a 71% spíše ano, má příležitost k využití schopností a dovedností při práci. Procentuálně se nám liší pouze využívání schopností a dovedností při práci na pozici učitele praktické výuky. Zde má k rozhodnému využití příležitost 47% dotázaných a 53% dotázaných tuto příležitost má spíše. Ve všech zkoumaných kategoriích se všichni dotázaní shodují, že pocit, že by neměl příležitost těchto dovedností využívat je nulový.

Diskuze

Ve zkoumaném školském zařízení se respondenti shodli ze $\frac{3}{4}$, že příležitosti k využívání schopností a dovedností při práci mají na všech zkoumaných pozicích a jsou přesvědčeni, že příležitosti k tomu mají. S tím souvisí i otázka vzdělání, konkrétněji výše a oblast dosaženého vzdělání. Ohledně učitelů teoretické i praktické výuky se předpokládá vysokoškolské vzdělání, tudíž schopnosti a dovednosti jsou na těchto pozicích spíše brány v intelektuálním směru, které díky dlouholetému studiu mají a v praxi je nyní náležitě využívají. Ohledně THP je příležitost k využívání schopností a dovedností na maximum. Díky tomu jsou schopni a ochotni dát do výkonu svého povolání vše, což se může odrazit v pozitivním slova smyslu na pracovních výsledcích.

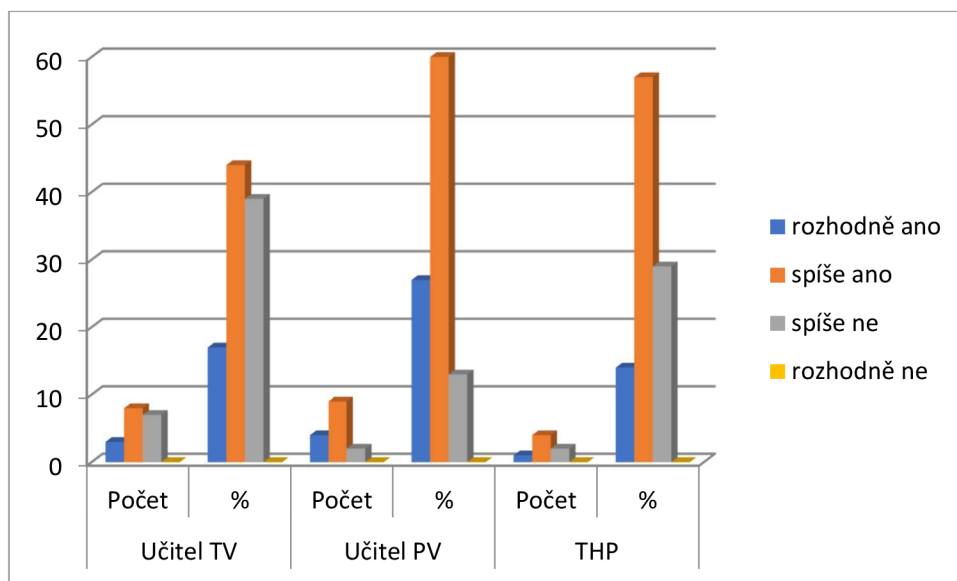
Otázka 9: Myslíte si, že jste o dění ve škole dostatečně informováni?

Tabulka č. 12: Dostatečnost informovanosti ve škole

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	3	17	4	27	1	14
spíše ano	8	44	9	60	4	57
spíše ne	7	39	2	13	2	29
rozhodně ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 9: Dostatečnost informovanosti ve škole (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Dostatečnou informovanost o dění ve školském zařízení se domnívá, že rozhodně má 17% učitelů teoretické výuky, spíše má 44% dotázaných. Bohužel 39% dotázaných má pocit, že spíše není dostatečně informováno o dění ve školském zařízení. Žádný z dotázaných nemá pocit, že by nebyl rozhodně informován. Taktéž technicko - hospodářští pracovníci se mají pocit, že tuto informovanost mají. Rozhodně je o tom přesvědčeno 14 % a spíše je o tom přesvědčeno 57% dotázaných. 29% dotázaných se myslí, že spíše nejsou informováni o dění

v zařízení a žádný dotázaný THP si rozhodně nemyslí, že by nebyl dostatečně informován. Tomu odpovídá i skutečnost, že učitelé praktické výuky nemají pocit neinformovanosti o dění na pracovním místě. Spíše neinformováno je 13%. 60% dotázaných si myslí, že je informováno spíše a 27% dotázaných si myslí, že jsou rozhodně informováni v tom, co se děje ve školském zařízení.

Diskuze

Velmi důležitou součástí dění ve společnosti je informovanost. V případě, že jsou informace částečné nebo dokonce zatajované by žádnému podniku neprospělo. Vznikají bariéry neinformovanosti a ty poté brání celkové komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Skutečnost vykazující výsledky výše, vyjadřuje i počet informovaných respondentů, který je zhruba 1/2 celkového počtu dotázaných, a to i u učitelů i technicko - hospodářských pracovníků.

Alarmující je zvýšená neinformovanost u učitelů teoretické výuky i u technicko - hospodářských pracovníků. Tato nedostačující informovanost může vzbuzovat v pracovnících pocit ohrožení, či případnou zbytečnou paniku v tom, že by mohli v brzké době přijít o svou práci. To by také mohlo vést v závěru k demotivování a v podávání nekvalitních pracovních výkonů. Důležitost každého zaměstnance musí být v rámci společnosti poukázána pokud možno co nejdůrazněji.

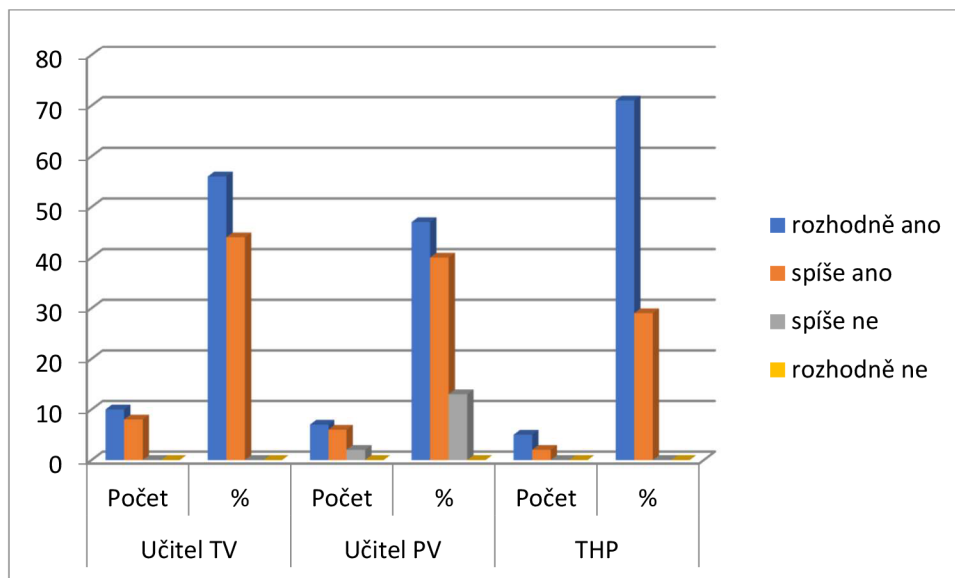
Otázka č. 10: **Panuje ve Vašem pracovním kolektivu přátelská atmosféra?**

Tabulka č. 13: Přátelské vztahy v týmu

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	10	56	7	47	5	71
spíše ano	8	44	6	40	2	29
spíše ne	0	0	2	13	0	0
rozhodně ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 10: Přátelské vztahy v týmu (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Výsledky otázky číslo 10 poukazují, že v nejužším pracovním učitelském kolektivu teoretické výuky jsou rozhodně přátelské vztahy z 56%, spíše přátelské vztahy shledává 44% dotázaných. Nikdo neuvedl, že by jejich vztahy byly spíše nebo rozhodně nepřátelské. U technicko - hospodářských pracovníků je množství přátelských vazeb mnohem silnější. Rozhodně přátelské vazby má 71% dotázaných a spíše přátelské má 29% dotázaných. Mezi dotýcnými nepanují žádné nepřátelské. V nejužším pracovním kolektivu učitelů praktické výuky rozhodně přátelské vztahy má 47% respondentů, spíše přátelské vztahy mají převahu u 40% a spíše nepřátelské vztahy zkonstatovalo jen 12% dotázaných. Žádný z dotázaných neuvedl, že by jejich vztahy na pracovišti byly nepřátelské.

Diskuze

Nejužší pracovní kolektiv bychom mohli charakterizovat jako společenství či skupinu osob, které spolu tráví svůj čas pravidelně, a která určitým způsobem může ovlivňovat pracovní výkony jedince. Když bude dotýcný zaměstnanec ve skupině osob, která vykazuje prvky nepřátelského prostředí, bude se vymezovat z celku, přestane se soustředit na svou práci a jeho pracovní výsledky přestanou být žádoucí a může v konečné fázi docházet až k určité frustraci. Díky výzkumu víme, že na zkoumaném pracovišti jsou vztahy ve většině případů

poměrně přátelské, a tak můžeme mluvit o kvalitním a zdravém pracovním prostředí. Nepanuje zde žádná stresující situace, zaměstnanci dochází do zaměstnání s dobrým pocitem a díky tomu na ně nepůsobí ani žádný další rušivý faktor ze strany spolupracovníků.

Otázka 11: Jak jste spokojeni s pracovním nasazením svých zaměstnanců?

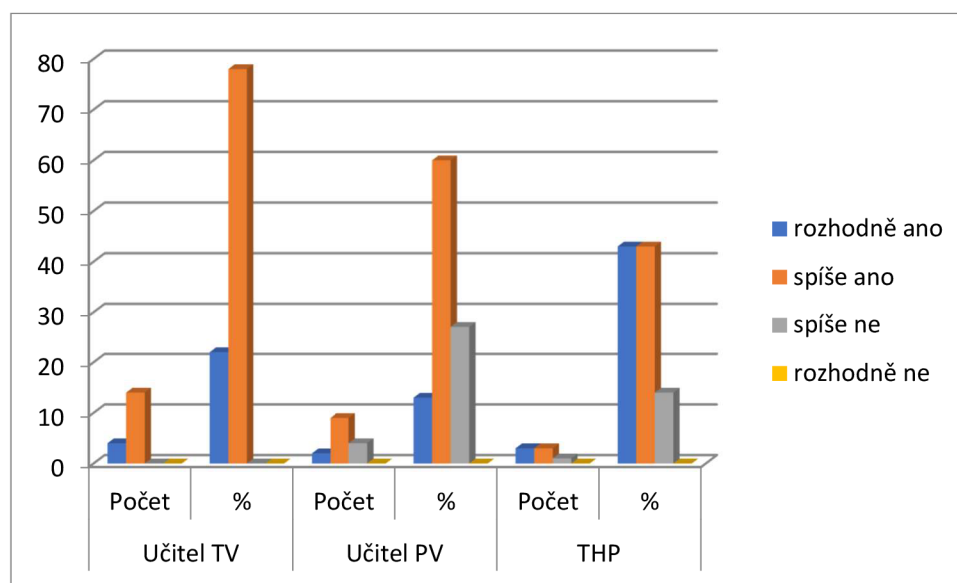
Tabulka č. 14: Spokojenost se zaměstnaneckými podmínkami

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	4	22	2	13	3	43
spíše ano	14	78	9	60	3	43
spíše ne	0	0	4	27	1	14
rozhodně ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	15	100	7	100

Alternativa

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 11: Spokojenost se zaměstnaneckými podmínkami (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Pracovní podmínky na pracoviště školského zařízení jsou vcelku na kvalitní úrovni, čemuž odpovídají i odpovědi dotázaných. Na pozici učitelů teoretické výuky je spokojeno 100% ať už rozhodně anebo spíše. Žádný z oslovených učitelů neměl potřebu uvést, že by byl nespokojen. Ve zkoumaném vzorku THP je rozhodně spokojena a spíše spokojena rovnocenná část testovaných, a to 43%. Spíše nespokojeno s pracovním prostředím je 14% dotázaných, ale zároveň nikdo neuvedl, že by byl nespokojen. Ohledně pracovních podmínek není spíše spokojeno 27% dotázaných z řad učitelů praktické výuky. Rozhodně spokojeno je na druhou stranu 13% a spíše spokojeno 27% dotázaných. Ani jeden z nich neuvedl, že by byl rozhodně nespokojen.

Diskuze

Co se týče pracovních podmínek, musím podotknout, že to je jeden z mála faktorů, který podstatným způsobem ovlivňuje zaměstnance při jejich výkonu povolání. Ve školském zařízení evidentně není třeba řešit tak jako ve výrobních procesích hlučnost, prašnost, vlhkost a jiné. Školství máme na poměrně vysokém standartu a šetření dostatečně ukázalo kvalitu podmínek na pracovišti.

Otázka 12: Vyhovuje Vám, jakým způsobem jsou řízeny pracovní výkony Vaším zaměstnavatelem?

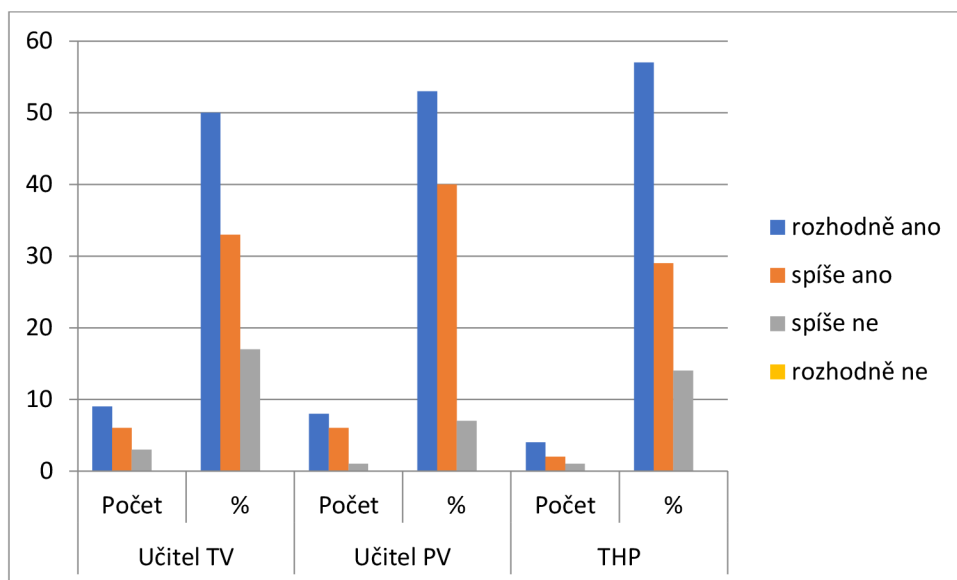
Tabulka č. 15: Přijatelný způsob řízení pracovního výkonu

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	9	50	8	53	4	57
spíše ano	6	33	6	40	2	29
spíše ne	3	17	1	7	1	14
rozhodně ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	15	100	7	100

Alternativa

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 12: Přijatelný způsob řízení pracovního výkonu (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Způsob řízení pracovních činností ve školském zařízení nadřízeným z 50% vyhovuje učitelům teoretické výuky, což je celá polovina, a spíše vyhovuje 33% dotázaných. 17% oslovených uvedlo, že jim způsob spíše nevyhovuje. Zcela vyhovující způsob řízení v případě technicko - hospodářských pracovníků je u 57% a spíše vyhovující u 29% oslovených. Pro 14% je tento způsob spíše nevyhovující a pro nikoho se zdá být nevyhovující. Za rozhodně vyhovující způsob řízení pracovních činností od nadřízené poukázalo 53% učitelů praktické výuky, spíše vyhovující způsob řízení jej shledává 40% a spíše nevyhovující způsob udalo 7% dotázaných. Nikdo z dotázaných nevedl, že by způsob řízení byl rozhodně nevyhovující.

Diskuze

Primárním cílem jakéhokoliv nadřízeného by mělo být správné ovládání rozdělování pracovních činností a úkolů. Zvláště pak, pokud má pod sebou větší počet zaměstnanců a odpovídá za jejich provedení. S tím i souvisí skutečnosti, že zaměstnanci z řad THP i učitelů, nemají s řízením pracovních činností v daném zařízení problém.

Otázka č. 13: Máte k dispozici od zaměstnavatele dostatečné informace k provedení výkonu Vaší práce?

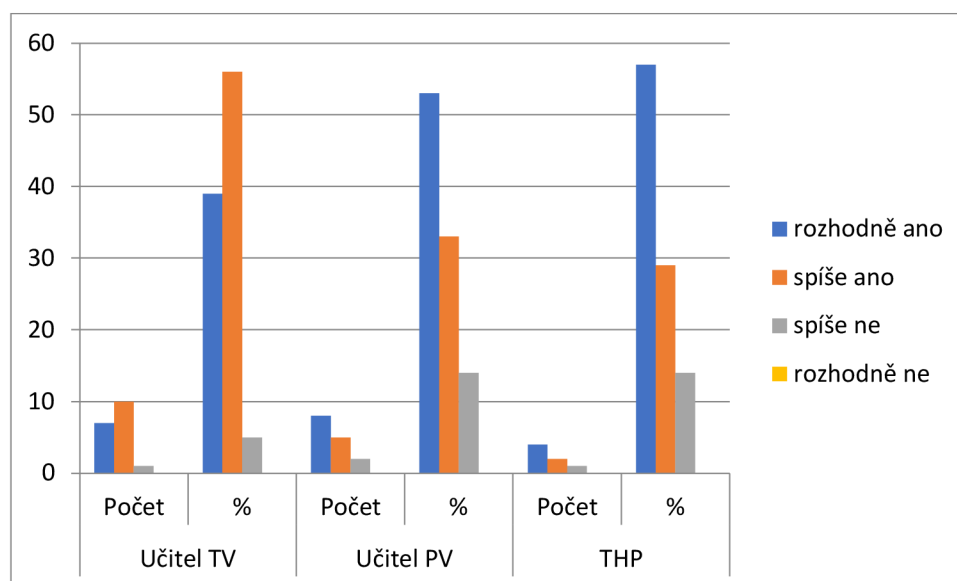
Tabulka 16: Poskytující informace pro pracovní výkon

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	7	39	8	53	4	57
spíše ano	10	56	5	33	2	29
spíše ne	1	5	2	14	1	14
rozhodně ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	15	100	7	100

Alternativa

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 13: Poskytující informace pro pracovní výkon (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

V naprosté většině se většina dotázaných na pozici učitel teoretické výuky domnívá, že jim nadřízený podává dostatek informací pro výkon jejich činnosti. 39% oslovených se domnívá, že rozhodně a 56% spíše poskytuje dostatek informací. Jen 5% se domnívá, že jim nadřízený podává spíše nedostatek informací. Nikdo z dané skupiny si nemyslí, že by mu nadřízený

dostatek informací pro výkon práce nepodával. U dotázaných pracujících na pozici THP se z větší poloviny (57%) domnívá, že jim nadřízený rozhodně poskytuje dostatek informací a 29%, že spíše jim tyto informace poskytovány jsou 14% dotázaných THP označilo, že by nadřízený dostatek informací spíše nepodával a žádný neuvedl, že jim nadřízený rozhodně nepodává dostatek informací pro výkon práce. 53% učitelů praktické výuky sdělilo, že rozhodně obdrží dostatečné množství informací pro výkon svou činnost, 33% si myslí, že je jim spíše sdělováno potřebné množství informací pro svou činnost. 14% souhlasí, že spíše nezískává dostatek informací. Žádný z dotázaných si nemyslí, že by rozhodně takovéto informace nedostával.

Diskuze

Aby zaměstnanci mohli začít se svou prací, je nutné jim poskytovat dostatek informací nezbytných právě pro tuto činnost. Rozhodně není v pořádku, pokud by zaměstnanec prováděl něco, co mu nebylo sděleno nadřízeným. Dostatečná informovanost o pracovních náplních je ve školském zařízení z velké části zajištěna, jak sdělili účastníci dotazníkového šetření. Proto učitelům ani THP nebrání nic v provádění pracovních úkonů.

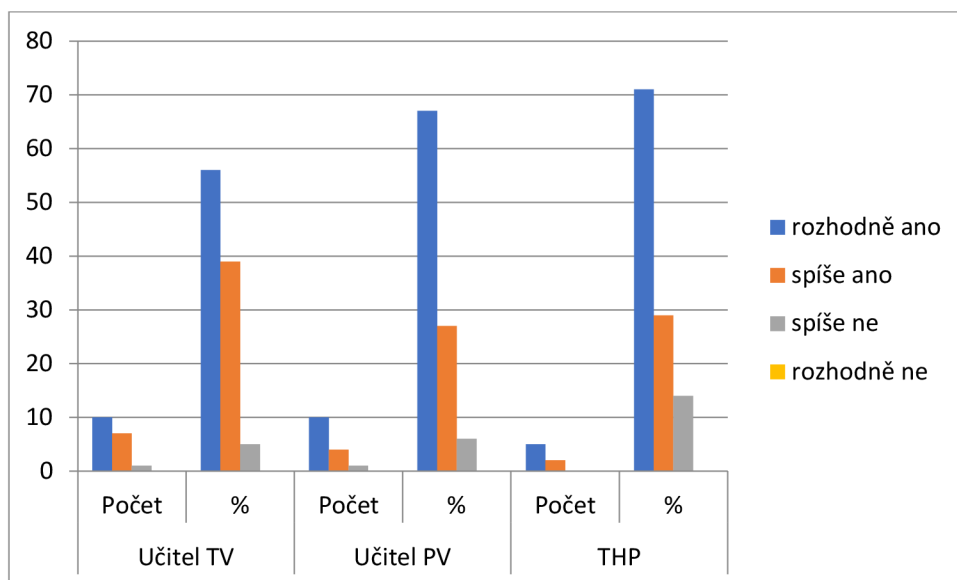
Otázka 14: **Dostáváte od svého zaměstnavatele srozumitelné informace k provedení pracovního výkonu?**

Tabulka č. 17: Úkoly srozumitelně sdělovány

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	10	56	10	67	5	71
spíše ano	7	39	4	27	2	29
spíše ne	1	5	1	6	0	14
rozhodně ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	15	100	7	114

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 14: Úkoly srozumitelně sdělovány (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Výsledky daného tématu ukázaly, že ve školském zařízení jsou úkoly zaměstnancům v podstatě srozumitelně. Co se týče učitelů teoretické výuky, jsou jim, pracovní úkoly sdělovány srozumitelně. 56% učitelů zaznamenalo, že jim nadřízený rozhodně sděluje srozumitelně a 39% jich je názoru, že spíše srozumitelně. 5% učitelů si myslí, že způsob sdělování je nesrozumitelný a žádný z učitelů si nemyslí, že úkoly nejsou srozumitelné. THP pracovníci mají dokonce z 71% pocit, že rozumí zadaných úkolům, a to podstatným způsobem a 29% rozumí spíše. Nikdo z dané zkoumané skupiny nemá pocit, že by sdělování bylo nesrozumitelné.

Učitelé praktické výuky sdílí podobný model jako THP a učitelé teoretické výuky. Z 67% jsou úkoly srozumitelné a spíše srozumitelné z 27%. 7 zbylých procent dotázaných uvedlo, že jsou úkoly zadávány spíše nesrozumitelné a nikdo nevedl, že by jim nerozuměl.

Diskuze

Z výše uvedených výsledků je patrné, že nadřízený sděluje své úkoly pro podřízené poměrně přesně a srozumitelně. Nicméně i přesto, že jsou úkoly delegovány jasně, mohou být nesprávně pochopeny. Proto je třeba i chápat, že dostatek informací pro výkon práce ještě

nemusí vést ke srozumitelnému pochopení. Díky šetření bylo zjištěno, že učitelé i THP jsou úkolováni srozumitelně a rozumí všem zadaným úkolům.

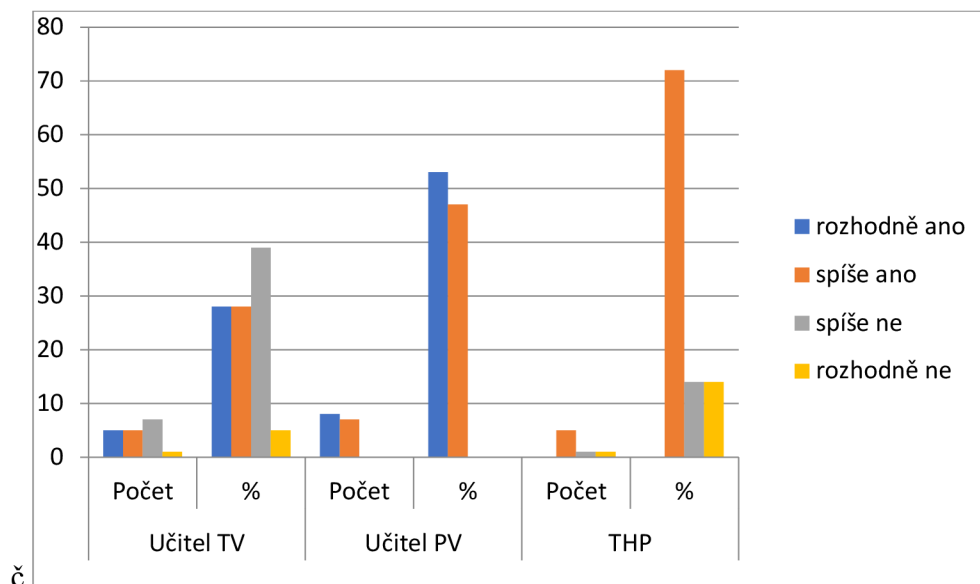
Otázka 15: Jak jste spokojeni s Vaším finančním ohodnocením vzhledem k Vaší současné pracovní pozici?

Tabulka č. 18: Finanční hodnocení vzhledem k pracovní pozici a její spokojenost

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	5	28	8	53	0	0
spíše ano	5	28	7	47	5	72
spíše ne	7	39	0	0	1	14
rozhodně ne	1	5	0	0	1	14
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 15: Finanční hodnocení vzhledem k pracovní pozici a její spokojenost (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Výsledky šetření spokojenosti s finančním ohodnocením jsou velmi rozdílné, co se týče pozic zkoumaných kategorií. Spokojenost se projevuje převážně u nepedagogických

pracovníků. Ovšem i přesto spokojenost u THP není alarmující. Nikdo z dotázaných respondentů není stoprocentně přesvědčen o spokojenosti s výší platu. 72% THP jsou spíše spokojeni a 14% shodně je spíše nespokojeno a rozhodně nespokojeno.

Finanční ohodnocení na straně učitelů teoretické výuky kvituje pouze 28% dotázaných. Stejný počet dotázaných je spíše spokojeno. Nicméně nespokojenost vyjadřuje 39% učitelů teoretické výuky a dokonce 5% je rozhodně nespokojeno.

Učitelé praktického vyučování sdílí jiný pohled na finanční ohodnocení. Nikdo z nich nemá pocit nespokojenosti, spíše jsou z 47% spokojeni a dokonce z větší poloviny rozhodně spokojeni se svou odměnou.

Diskuze

Průzkum dané otázky nám ukázal, že spokojenost s odměnou je odvislá na vykonávané pracovní činnosti. Otázka je, zda si zaměstnanci pouze myslí, že by měli být lépe ohodnoceni, anebo v porovnávání s ostatními odvětvími by měli být lépe hodnoceni. Dalším tématem také je, jestli vydávají své maximum a jestli je vůbec možné, aby byli lépe hodnoceni. Nespokojenost s finančními podmínkami jde napříč odvětvími, není pouze v sektoru školství. Další otázka je, jestli vůbec má podnik na vydávání vyšších odměn prostředky. Šetření ukázalo, že učitelé teoretické výuky jsou mnohem méně spokojeni než učitelé praktické výuky. Dotázaní jsou nespokojeni s finančním ohodnocením téměř z jedné poloviny. Otázkou zůstává, proč tedy nadále setrvávají na svých pozicích a co pro to, aby byli spokojenější, mohou udělat.

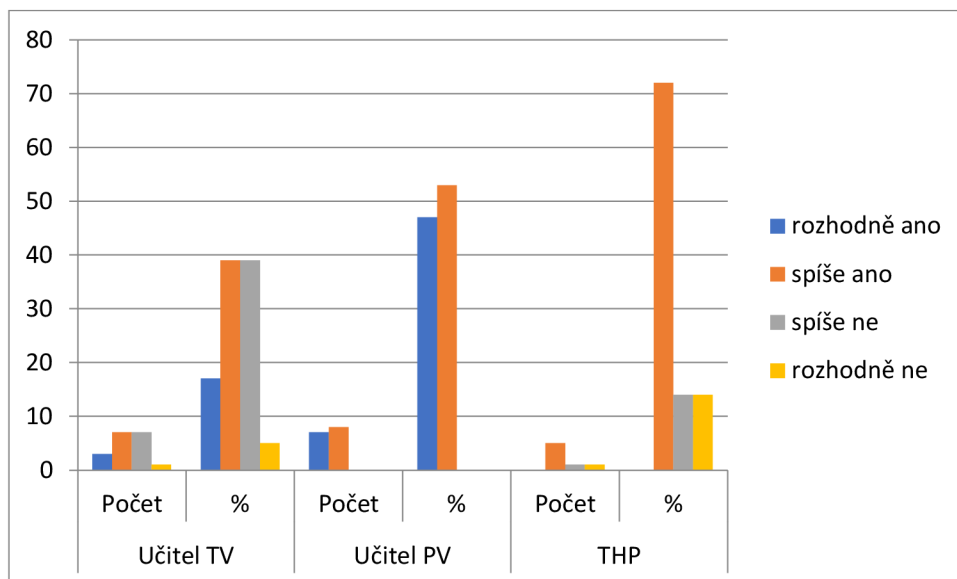
Otázka 16: Myslíte si, že Vaše peněžní ohodnocení odpovídá Vašemu odvedenému pracovnímu výkonu?

Tabulka č. 19: Náležitě peněžní ohodnocení

Alternativa	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	3	17	7	47	0	0
spíše ano	7	39	8	53	5	72
spíše ne	7	39	0	0	1	14
rozhodně ne	1	5	0	0	1	14
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 16: Náležitě peněžní ohodnocení (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Otázka číslo 16 zkoumá odpovídající finanční ohodnocení. Učitelé teoretické výuky odpovídají, že jejich finanční ohodnocení ze 17% rozhodně odpovídá jejich práci. Spíše si to myslí, respektive si je jisto 39% a stejné procento si myslí, že spíše jejich finanční hodnocení nekoresponduje s jejich prací. Dokonce 5% oslovených je přesvědčeno, že rozhodně jejich práce není ohodnocena. V rámci šetření THP můžeme konstatovat, že 72%

je více méně spokojeno. V dalších odpovědích se shodují se 14% dotázaní, že buď spíše nedopovídá anebo vůbec neodpovídá jejich finanční ohodnocení jejich práci. Učitelé praktické výuky jsou přesvědčeni o tom, že mohou být spokojeni s jejich finančním ohodnocením z 47% rozhodným způsobem a z 53% spíše rozhodným. Jejich očekávání za vykonanou práci jsou naplněna.

Diskuze

Z výše uvedených výsledků je patrné, že nespokojenost u učitelů teoretické výuky je značně vysoká. Jestliže pracujeme na maximum a přesto máme pocit, že nejsme ohodnoceni, lze zcela jistě chápat nespokojenost, která souvisí s ohodnocováním. THP pracovníci jsou v tomto ohledu mnohem pozitivnější. 3/4 z nich nemají ke svému finančnímu ohodnocení výtek. Co se týče učitelů praktické výuky, opět je z šetření patrná mnohem vyšší míra spokojenosti a souzní s finančním ohodnocením, které je jim nabízeno.

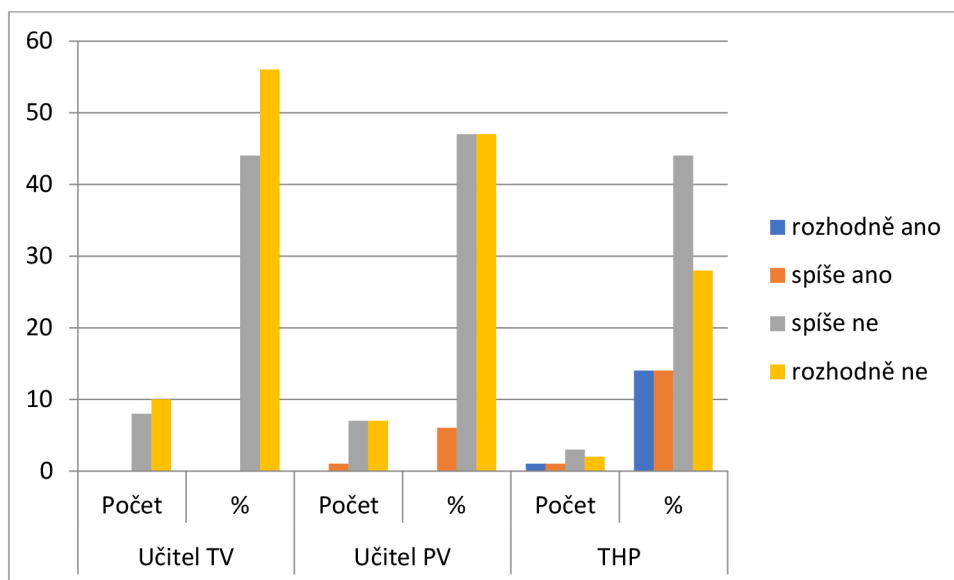
Otázka 17: Uvažujete o změně Vaší současné pracovní pozice?

Tabulka č. 20: Pracovní pozice a její jiné získání

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	0	0	0	0	1	14
spíše ano	0	0	1	6	1	14
spíše ne	8	44	7	47	3	44
rozhodně ne	10	56	7	47	2	28
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 17: Pracovní pozice a její jiné získání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Otázka číslo 17 se zabývá získáním jiné pracovní pozice. Z tohoto pohledu můžeme hovořit o tom, že pracovní zařazení, respektive vykonávaná práce, plně uspokojuje učitele teoretické výuky a nechtějí ani rozhodně získat jinou pracovní pozici z 56% a spíše si je jisto 44% tím, že jsou zaměstnání na správném místě. Opačně můžeme mluvit o THP respondentech, ti by ocenili jiné pracovní zařazení ze 14% každopádně a z 14% by spíše rádo jinou pracovní pozici získalo. Nicméně i THP pracovníci jsou víceméně spokojeni na své pozici z plných 44% a rozhodně nemá potřebu získat jiné zařazení 28%. Zkoumáním učitelů praktického vyučování jsme došli k tomu, že pouze 6% by ocenilo jinou pracovní pozici. Zbytek nemá potřebu svou pracovní pozici měnit a to ať už rozhodně nebo spíše, shodně v 47%.

Diskuze

Z výsledků je patrná určitá spokojenost dotázaných nejen na pozici učitelů teoretické výuky, ale učitelů praktického vyučování. Převážná většina nemá zájem cokoliv ve svém pracovním zařazení měnit. Také THP jsou s jejich zařazením spokojeni a rozhodně nemají tendence k získávání jiných rozhledů. Dotázaní učitelé praktické výuky také nevykazují žádné známky v usilování o jiné pracovní místo a jsou srovnání se současným zařazením.

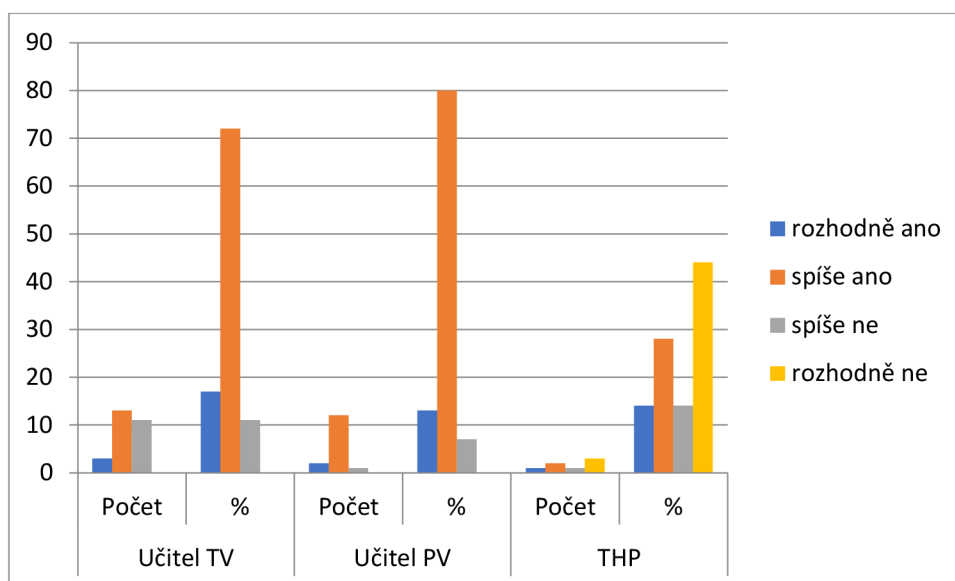
Otázka 18: Porovnáváte výsledky své práce s pracovními výkony Vašich kolegů?

Tabulka č. 21: Srovnání pracovních výsledků

Alternativa	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	3	17	2	13	1	14
spíše ano	13	72	12	80	2	28
spíše ne	11	11	1	7	1	14
rozhodně ne	0	0	0	0	3	44
Celkem	27	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 18: Srovnání pracovních výsledků (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Porovnávání výsledků práce, kterou se zabývá otázka číslo 18, je jedním z klíčových motivačních prvků zaměstnanců. Učitelé teoretické výuky dokonce očekávají, že jejich výsledky budou navzájem porovnávány s výsledky svých kolegů, a to až z 89%. 11 % není spokojeno s tím, že jejich výsledky nejsou porovnávány. Dokonce si to ani nemyslí, že by byly porovnávány. Paradoxně dotázaní na pozicích THP si jsou jisti, že jejich výsledky práce nejsou porovnávány, a to z 44%. 14% a 28% oslovených si myslí, že jsou jejich

výsledky porovnávány. Dalším zkoumaným vzorkem jsou učitelé praktické výuky. Dotázaní uvedli, že z 93% si jsou jistí porovnáváním s prací ostatních. Neporovnávání pracovních výsledků označilo 7% oslovených.

Diskuze

Porovnávání výsledků práce je velmi dobrým motivačním prvkem v pracovním výkonu zaměstnance. Nejen, že se více snaží ukázat na svoje činnosti a úspěchy, ale také je to silným motorem pro výslednou vykonanou práci. Ze 3/4 můžeme mluvit o velmi kvalitním stimulačním prvku školského zařízení. Z pohledu zaměstnanců je pro ně porovnávání vhodným faktorem pro vyšší pracovní výkon. Je téměř na škodu, že žádný z uvedených dotázaných nemá možnost této zpětné vazby k nahlédnutí například u daného nadřízeného, aby případně mohl zlepšit svůj výkon. U respondentů pracujících jako THP nenastává porovnávání výsledků práce s výsledky práce druhých téměř vůbec. Z šetření je zřejmé, že prioritní pro školské zařízení jsou především výsledky učitelů teoretické a praktické výuky.

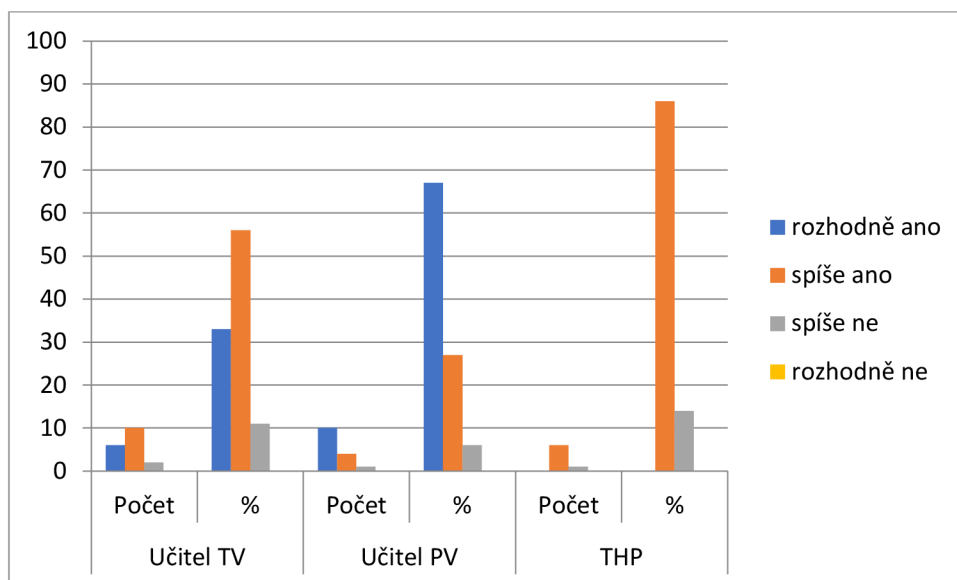
Otázka 19: **Je Vám sdělována zpětná vazba, ohledně Vašich výsledků od nadřízeného?**

Tabulka č. 22: Získávání zpětné vazby

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	6	33	10	67	0	0
spíše ano	10	56	4	27	6	86
spíše ne	2	11	1	6	1	14
rozhodně ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 19: Získávání zpětné vazby (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Získávání zpětné vazby se zabývá otázka číslo 19. Učitelé teoretické výuky si mohou být jisti ve svém pracovní nasazení, že se jim zpětné vazby dostává v poměrně dost vysoké dávce. Rozhodně ji dostává 33% a spíše dostává 56% z oslovených a spíše ji nedostává 11%. Žádný z nich nemá pocit, že by mu nebyla zpětná vazba dána. THP se shodli v 86%, že zpětnou vazbu spíše dostávají, než nedostávají. Nicméně 14% spíše zpětnou vazbu nepřijímá, respektive ji nezískává. Učitelé praktického vyučování mají za to, že získávají zpětnou vazbu rozhodně v 67% a spíše v 27%. V 6% mají respondenti pocit, že se jim zpětné vazby spíše nedostává.

Diskuze

Zpětná vazba rovná se optimální výsledek. Alespoň takto by měl vypadat konečný výsledek práce. Je více než jasno, že skrze zpětnou vazbu můžeme podstatným způsobem ovlivnit výkonost zaměstnance a jeho pracovního nasazení. Zpětnou vazbu ve školském zařízení získávají jak učitelé teoretické a praktické výuky, tak THP, a to až z 90%. I když z šetření vyplývá velmi pozitivní zpětná vazba, nikdy není na škodu, aby se nadřízení pracovníci ještě více snažili o její získávání.

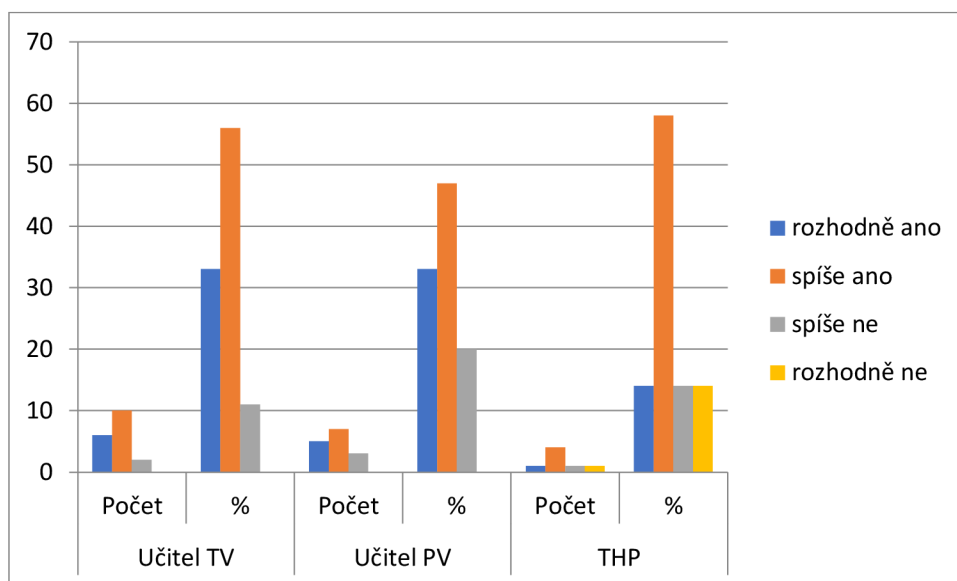
Otázka 20: Jste od Vašeho vedoucího dostatečně motivováni k lepším pracovním výsledkům?

Tabulka č. 23: Motivovanost k dosahování lepších výsledků

Alternativa	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	6	33	5	33	1	14
spíše ano	10	56	7	47	4	58
spíše ne	2	11	3	20	1	14
rozhodně ne	0	0	0	0	1	14
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 20: Motivovanost k dosahování lepších výsledků (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Od vedoucího pracovníka je rozhodně motivováno k lepším výsledkům práce 33% učitelů TV a PV, a u učitelů teoretické výuky je spíše motivováno 56% dotazovaných. 11% respondentů má pocit, že není dostatečně motivováno. Celkem, 14% respondentů, kteří pracují jako technicko - hospodářští pracovníci, je rozhodně motivováno, spíše motivováno je 58% a spíše nemotivováno je 14%, zbylých 14% respondentů jsou rozhodně nemotivováni

od nadřizeného k dosahování lepších výsledků. Rozhodně motivováno k lepším pracovním výsledkům na pozici učitele praktické výuky je 33% respondentů, spíše motivováno je 47% a spíše nemotivovaní jsou respondenti z 20%. Žádný oslovený učitel praktické výuky (0%) neuvedl, že by rozhodně motivován nebyl.

Diskuze

Respondenti uvádí, že ve školském zařízení je motivace směřována od nadřizeného na všechny zaměstnance, tím přispívá k lepším pracovním výsledkům. Přesto pětina respondentů na pozici učitelů praktické výuky motivována od nadřizeného není a 14% respondentů na pozici THP motivace nedostává.

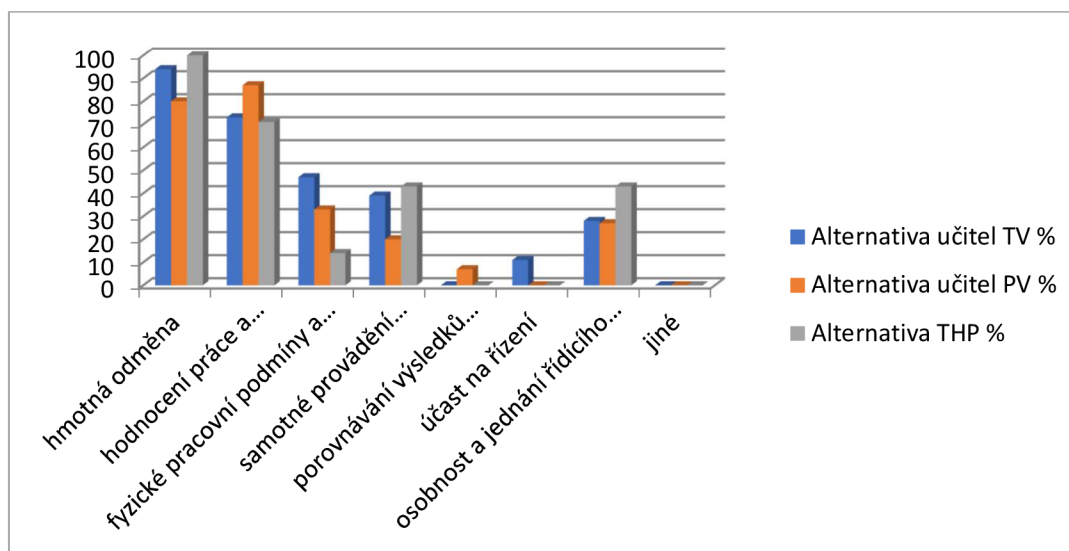
Otázka 21: Který z těchto stimulačních prostředků vnímáte jako nejvýznamnější?

Tabulka č. 24: Nejvýznamnější stimulační prostředky

Alternativa	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	počet	%	počet	%	počet	%
hmotná odměna	17	94	12	80	7	100
hodnocení práce a pracovníka	13	73	13	87	5	71
fyzické pracovní podmínky a pracovní režim	3	47	5	33	1	14
samotné provádění pracovní činnosti	7	39	3	20	3	43
porovnávání výsledků vlastní činnosti s výsledky činnosti druhých pracovníků	0	0	1	7	0	0
účast na řízení	2	11	0	0	0	0
osobnost a jednání řídicího pracovníka	5	28	4	27	3	43
jiné	0	0	0	0	0	0
Celkem	47	-	38	-	19	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 21: Nejvýznamnější stimulační prostředky (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Otázka číslo 21 zkoumá významné stimulační prostředky v závislosti na zaměstnanci. Nejpodstatnějším stimulačním prvkem pro dotázané na pozici učitele teoretické výuky ve školském zařízení je bezesporu hmotná odměna (94%), v těsném závěsu je hodnocení práce a pracovníka (72%), což bylo uvedeno již v předcházejících otázkách. Dalším podstatným stimulačním prostředkem je samotné provádění pracovní činnosti (39%). Další cenou položkou je osobnost a jednání řídicího pracovníka (28%). Fyzické pracovní podmínky a pracovní režim je relevantní pro 17%. Důležitost účasti na řízení je významné pro 11% oslovených. Pro THP je nejdůležitějším stimulačním prostředkem hmotná odměna, a to že 100%. Kupodivu až poté přichází otázka hodnocení práce a pracovníka (71%). Neopomenutelné je samotné provádění pracovní činnosti a osobnost a jednání řídicího pracovníka, v obou případech mluvíme o 43%. Pracovní podmínky a pracovní režim má význam pro 14% dotázaných. Nejvýznačnějším stimulačním prostředkem pro učitele praktické výuky je hodnocení práce a pracovníka z 87%, který je velmi blízko úrovni hmotné odměny (80%). Podstatným stimulačním faktorem jsou z 33% pracovní podmínky. Neméně důležitá je také osobnost a jednání řídicího pracovníka (27%). 20% připadá na samotné provádění pracovní činnosti a 7% na porovnávání výsledků vlastní činnosti s výsledky druhých. Pro uvedené zkoumané a dotázané kategorie nemají ostatní stimulační prostředky žádný vliv.

Diskuze

K výše uvedeným výsledkům je nutno podotknout, že nejsou nijak překvapující. To, že hmotná odměna vykazuje prvky nejvýznamnějšího stimulačního prostředku je více než pochopitelné. Převážná většina zaměstnanců pracuje především proto, aby získali finanční ohodnocení. I přesto, že velký význam hraje také hodnocení pracovníků a práce a vliv pracovních podmínek, které jsou důležitou součástí každého pracovního místa, nesmíme zapomínat, že finanční odměna bude vždy na vrcholu pyramidy stimulace.

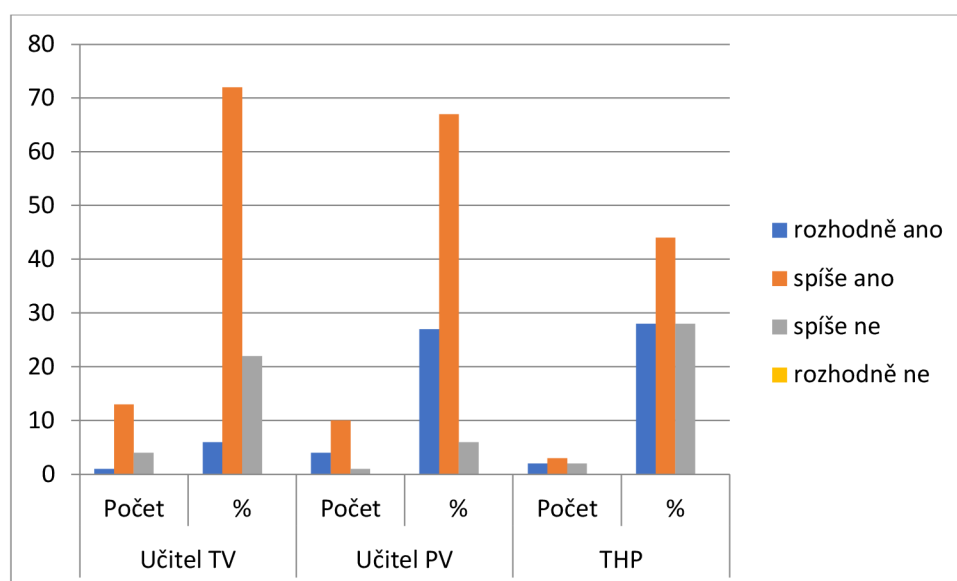
Otázka 22: Je Vám projevováno uznání za Vaše dobré pracovní výsledky?

Tabulka č. 25: Uznání za pracovní výsledky

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	1	6	4	27	2	28
spíše ano	13	72	10	67	3	44
spíše ne	4	22	1	6	2	28
rozhodně ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 22: Uznání za pracovní výsledky (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Otázka číslo 22 se zaměřuje na pochvaly za dobré pracovní výkony. Je skvělé, že žádná z oslovených skupin si nemyslí, že by za svou práci nebyla chválena. Atakování hranice 80% u učitelů teoretické výuky i praktického vyučování jasně ukazuje na skutečnost, že jsou za dobré výsledky chváleni. Spíše ano označilo 72% učitelů teoretické výuky a 67% učitelů praktického vyučování. Naproti tomu THP si z 28% spíše myslí, že nejsou za svou dobrou práci chváleni. I když si to část THP myslí, 72% oslovených udává, že jsou spíše anebo rozhodně chváleni.

Diskuze

Výsledky ukazují důležitost pochvaly, že si to myslí 2/3 oslovených jasně poukazuje na to, jak účinným prostředkem může pochvala být. Nicméně pochvala je v plné pravomoci vedoucího pracovníka, jen on rozhoduje, jakým způsobem pochvalu udělí a zda – li může nějakým způsobem motivovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu nasazení. V každém případě víme, že tento prostředek nestojí nic a může přinést neuvěřitelné pozitivní ohlasy právě na straně pochválených.

Je velkou škodou, že chválení THP se nepřikládá takový důraz jako u učitelů. Možná by ani to určité procento THP pracovníků nepřemýšlelo nad změnou pracovního místa, jak bylo uvedeno již výše.

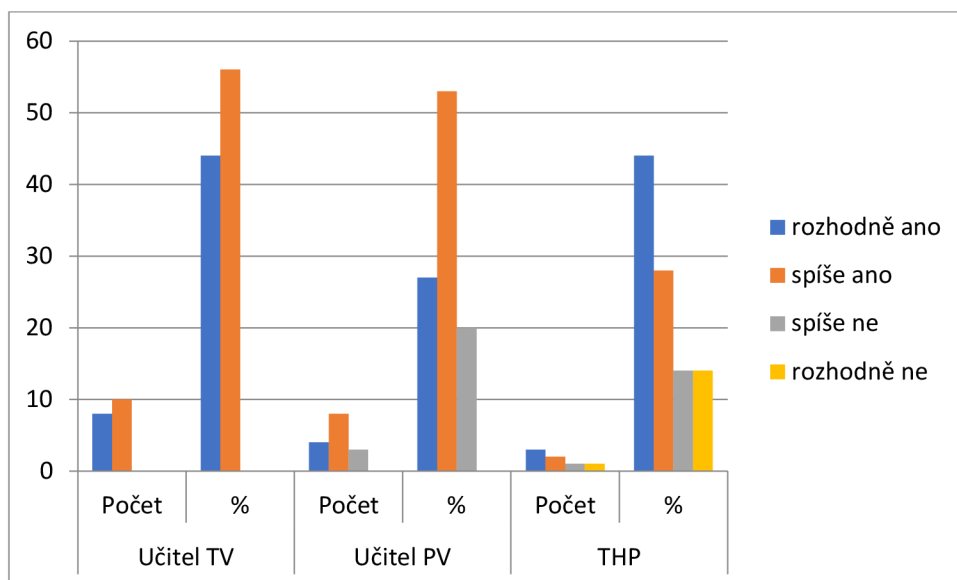
Otázka 23: **Myslíte si, že jste schopni přijímat kritiku?**

Tabulka č. 26: Schopnost přijímání kritiky

Alternativa	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	8	44	4	27	3	44
spíše ano	10	56	8	53	2	28
spíše ne	0	0	3	20	1	14
rozhodně ne	0	0	0	0	1	14
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 23: Schopnost přijímání kritiky (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky

Všeobecné přijímání kritiky má určitá úskalí. Velmi záleží na způsobu, jakým se kritika sděluje. Pokud provedeme něco mimo rámec svých povinností a jsme za to kárání, je kritika na místě. Stejně tak tomu odpovídají i výsledky otázky číslo 23. Převážná většina učitelů nemá problém s přijímáním kritiky na svou práci. v podstatě 100% učitelů teoretické výuky (44% rozhodně ano a 56% spíše ano) si je jisto, že kritiku umí přijmout a stejně tak 80% učitelů praktického vyučování (27% rozhodně ano a 53% spíše ano). Rozpor nastává u THP, kdy si myslí z 28% oslovených, že kritiku spíše nebo rozhodně nedokážou přijmout. 72% dotázaných THP je ochotno kritiku rozhodně přijmout nebo spíše přijmout.

Diskuze

Všeobecné přijímání kritiky má určitá úskalí. Velmi záleží na způsobu, jakým se kritika sděluje. Pokud provedeme něco mimo rámec svých povinností a jsme za to kárání, je kritika na místě. Stejně tak tomu odpovídají i výsledky otázky číslo 23. Převážná většina učitelů nemá problém s přijímáním kritiky na svou práci. v podstatě 100% učitelů teoretické výuky (44% rozhodně ano a 56% spíše ano) si je jisto, že kritiku umí přijmout a stejně tak 80% učitelů praktického vyučování (27% rozhodně ano a 53% spíše ano). Rozpor nastává u THP,

kdy si myslí z 28% oslovených, že kritiku spíše nebo rozhodně nedokážou přijmout. 72% dotázaných THP je ochotno kritiku rozhodně přijmout nebo spíše přijmout.

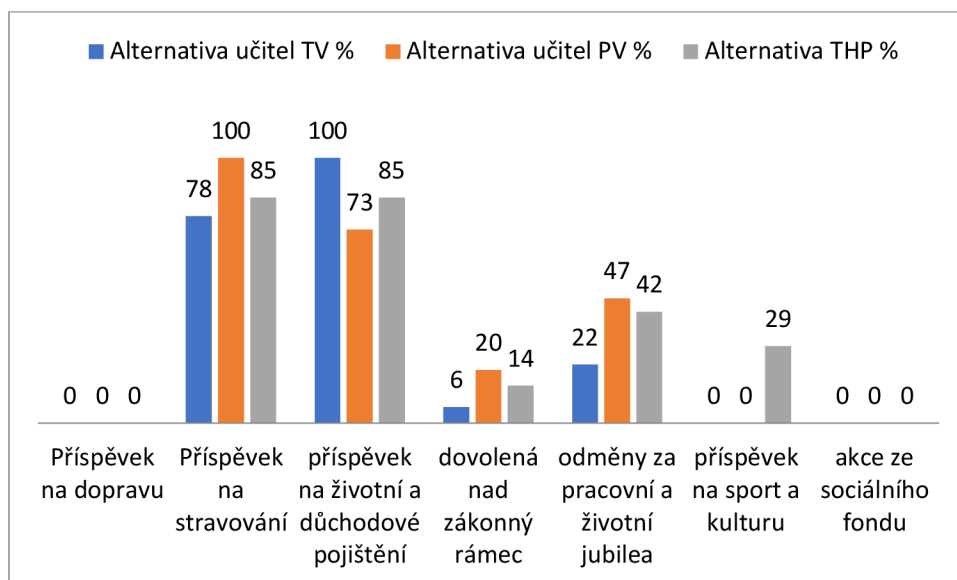
Otázka č. 24: Využíváte některé z níže uvedených zaměstnaneckých výhod?

Tabulka č. 27: Uplatňování výhod

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
příspěvek na dopravu	0	0	0	0	0	0
příspěvek na stravování	14	78	15	100	6	85
příspěvek na životní a důchodové pojištění	18	100	11	73	6	85
dovolená nad zákonný rámec	6	6	3	20	1	14
odměny za pracovní a životní jubilea	1	22	7	47	3	42
příspěvek na sport a kulturu	4	0	0	0	2	29
akce ze sociálního fondu	0	0	0	0	0	0
Celkem	43	-	36	-	18	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 24: Uplatňování výhod (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Výsledky dané otázky nemohly v žádném případě překvapit. Nejvyužívanější zaměstnaneckou výhodou je bezesporu na pozici učitel teoretické výuky příspěvek na stravování, což znamenalo 100% oslovených. Hojně využívanou výhodou je také příspěvek na životní a důchodové pojištění, a to z 73%. Šetření dále ukázalo, že 47% využívá příspěvku na sport a kulturu a 20% dotázaných dokonce má prospěch z dovolené nad zákonný rámec. U THP jdou ruku v ruce příspěvek na stravování a příspěvek na životní a důchodové pojištění (85%). Podstatným faktorem pro dotázané jsou odměny za životní a pracovní jubilea, a to z plných 42%. Další výhodou pro THP jsou odměny ve formě příspěvku na kulturu a sport (29%). Dovolenou nad zákonný rámec si poznamenalo 14% oslovených.

Pro učitele praktické výuky je nejvyužívanějším motivačním prvkem zaměstnanecké výhody příspěvek na životní a důchodové pojištění (100%), následuje příspěvek na stravování (78%). Příspěvek na sport a kulturu je 22% čerpán, dovolenou nad rámec 6 % čerpá. Příspěvek ze sociálního fondu a jiných výhod nevyužívá žádná z dotázaných skupin (0%). Příspěvek na dopravu nevyužívá taktéž ani jedna z dotazovaných skupin (0%).

Diskuze

Největším přínosem pro respondenty v daném zařízení je příspěvek na stravování. Možným faktorem je i skutečnost, že zde figuruje zaměstnanecká a školní jídelna, čemuž zřejmě zaměstnanci přiřítají důležitost. Dalším využívaným benefitem je příspěvek na životní a důchodové pojištění, což má zřejmě za následek nedávno změněné podmínky zaměstnaneckých benefitů ze strany státu. Pod příspěvkem na sport a kulturu je zaměstnancům nabízeno proplácení permanentek na fitness, saunu, masáže, bazén. Pro dotázané zaměstnance jsou také velmi důležitou součástí odměn odměny za pracovní a životní jubilea, která tvoří téměř třetinu zaměstnaneckých benefitů.

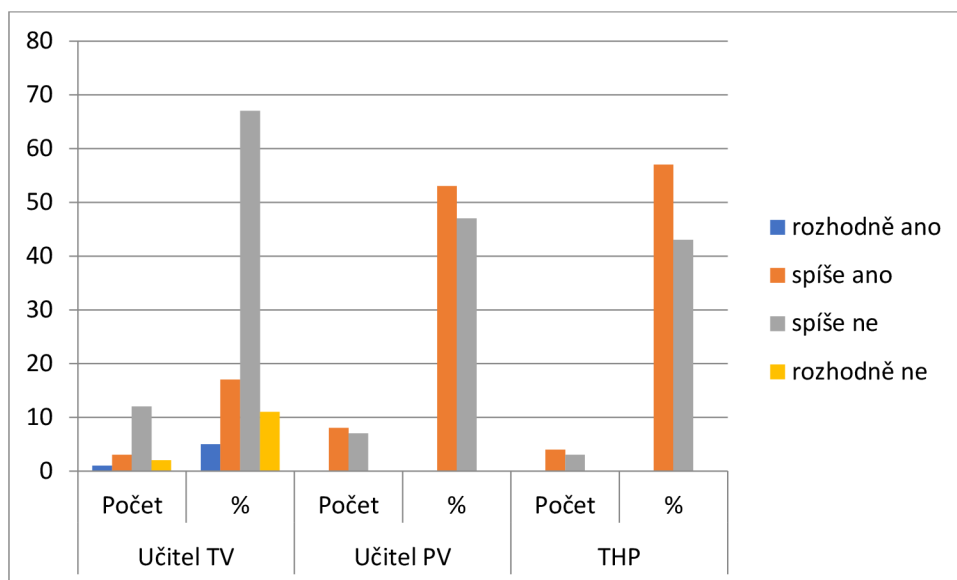
Otázka 25: Myslíte si, že jsou zaměstnanecké benefity, ve Vašem zaměstnání nastaveny dostatečně ke zvýšení motivace pracovního kolektivu?

Tabulka č. 28: Zaměstnanecké výhody a jejich dostatečnost

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	1	5	0	0	0	0
spíše ano	3	17	8	53	4	57
spíše ne	12	67	7	47	3	43
rozhodně ne	2	11	0	0	0	0
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 25: Zaměstnanecké výhody a jejich dostatečnost (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Respondenti na pozici učitele teoretické výuky se domnívají, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou rozhodně dostačující pouze z 5% a spíše dostačující z 17%. Neuvěřitelných 67% respondentů se domnívá, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou ve společnosti spíše nedostačující a 11% respondentů se domnívá, že jsou rozhodně nedostačující. Technicko - hospodářští pracovníci se nedomnívají, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou rozhodně dostačující (0%). Spíše jsou dostačující v 57%. Spíše nedostačující poskytované výhody shledává 43% respondentů a žádný respondent na pozici THP (0%) neuvedl, že by zaměstnanecké výhody byly rozhodně nedostačující. Nikdo na pozici učitelů praktické výuky neuvedl (0%), že poskytované zaměstnanecké výhody jsou rozhodně dostačující, 53% je o tom spíše přesvědčeno a 47% si myslí, že zaměstnanecké výhody jsou spíše nedostačující. Nikdo z respondentů (0%) ovšem neuvedl, že by zaměstnanecké výhody byly zcela nedostačující.

Diskuze

Z výsledků je patrné, že benefity poskytované ve zkoumaném zařízení nedostačují potřebám zaměstnanců, což uvedla většina dotázaných mezi učiteli i THP. Ani ne polovina oslovených souzní a je smířena s nabídkou. Na druhou stranu více než polovina dotázaných spíše

spokojeno není více než polovina dotázaných. Otázkou zůstává, zda změny v zákonech, které nastaly od roku 2024, mají zásadnější vliv na poskytované zaměstnanecké výhody.

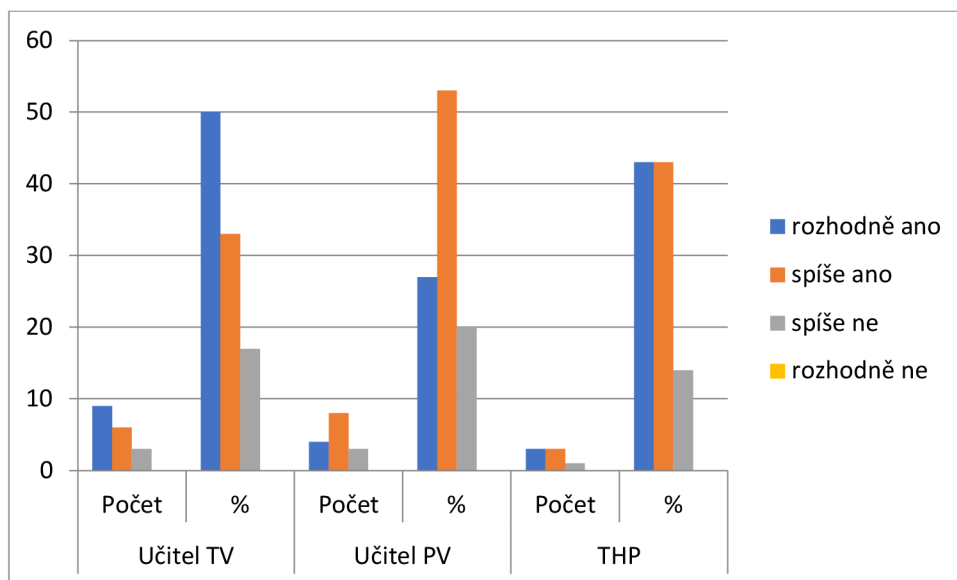
Otázka 26: Snažíte se o zdokonalení svých současných dovedností, znalostí a rozvoji vzdělávání?

Tabulka č. 29: Úsilí se sami vzdělávat a zdokonalovat své znalosti

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	9	50	4	27	3	43
spíše ano	6	33	8	53	3	43
spíše ne	3	17	3	20	1	14
rozhodně ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 26: Úsilí se sami vzdělávat a zdokonalovat své znalosti (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Výsledky daného dotazu ukázaly, že dalšímu vzdělání a zdokonalování se rozhodně snaží 50% a spíše se snaží 33%. Tito oslovení jsou na pozici učitelů teoretické výuky. 17% se

spíše nesnaží a žádný z respondentů nevěděl, že by se nesnažil vzdělávat a zdokonalovat ve svých znalostech. Shodně 43% respondentů mezi technicko - hospodářskými pracovníky se rozhodně snaží vzdělávat a zdokonalovat si znalosti a spíše se vzdělávat a zdokonalovat. 14% respondentů se spíše nesnaží a žádný z dotazovaných se nevyjádřil k tomu, zda se rozhodně nechce vzdělávat. Na pozici učitelů praktické výuky se ukázalo, že proces vzdělávání je důležitý pro 80% oslovených (27% rozhodně snahu má a 53% spíše má snahu). Žádný z respondentů nevěděl, že by se nesnažil vůbec vzdělávat, nicméně se o to spíše nesnaží 20%.

Diskuze

Výsledky nejsou nijak překvapující. Je dáno lidskou povahou, že velká většina osob má potřebu se neustále zdokonalovat studiem i praxí. Je skvělé, že valná část dotázaných tyto potřeby má. Tento bod dotazníku by mohl nasměrovat zařízení řádným směrem pro budoucí možnosti zdokonalování svých zaměstnanců. Rozhodně bych nepodceňovala zájem o vzdělávání a snažila se, jako vedení, vytvářet příležitosti vedoucí k celoživotnímu učení pro budoucí konkurenční výhodu.

Většina dotázaných ve školském zařízení má neustále potřebu se zdokonalovat a dále vzdělávat. Tato skutečnost sehrává pro školské zařízení významnou roli, neboť znamená pro organizaci lepší přínos. Vedení školy by mělo usilovat a podporovat své zaměstnance ve vzdělávání a jejich rozvoji.

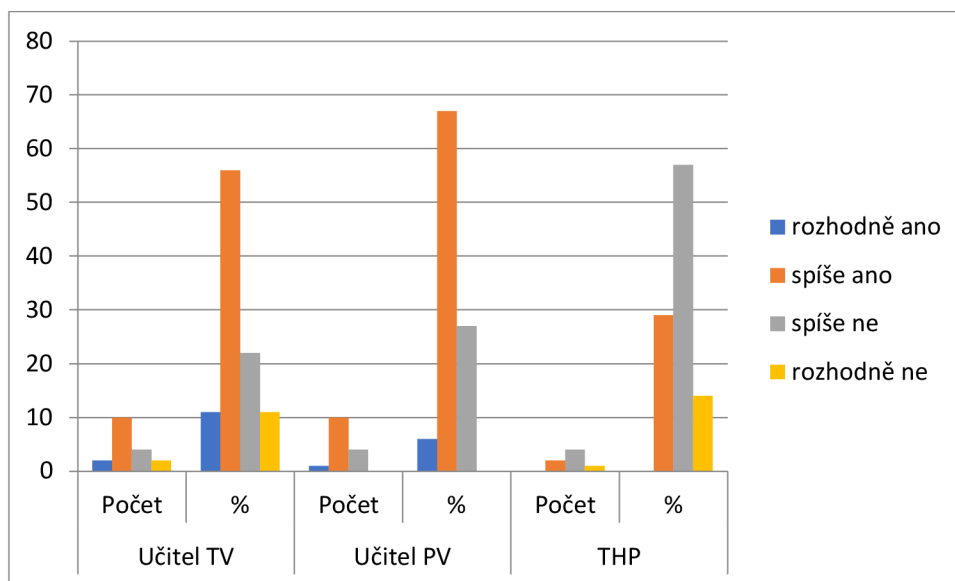
Otázka 27: Máte od vedoucích pracovníků dostatečnou motivaci ke zvyšování své kvalifikace?

Tabulka č. 30: Motivovanost ke školení a vzdělávání

Alternativa	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	2	11	1	6	0	0
spíše ano	10	56	10	67	2	29
spíše ne	4	22	4	27	4	57
rozhodně ne	2	11	0	0	1	14
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 27: Motivovanost ke školení a vzdělávání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Výsledky otázky číslo 27 jsou vsutku překvapující. Oslovení na pozicích učitelů se sice cítí být motivováni k dalšímu učení a školení, ale rozhodně o tom přesvědčeno mnoho z nich není. Učitelé teoretické výuky z 11% a učitelé praktického vyučování dokonce jen z 6%. Spíše poukazuje na motivaci 56% učitelů teoretické výuky a 67% učitelů praktické výuky.

Z řad THP bohužel mluvíme spíše o nemotivaci, z šetření vyplývá, že 57% dotázaných se necítí být motivováno a 14% je dokonce přesvědčeno, že motivování ze strany zaměstnavatele nejsou.

Diskuze

Výsledky otázky číslo 27 jsou poměrně dost diskutabilní. V názoru respondentů se ukazují dost značné odchylky. Pakliže větší polovina dotázaných z řad THP si myslí, že motivace ze strany vedení je nepatrná, může to způsobovat v jejich řadách nespokojenost a nechuť vykonávat činnosti nad rámec své náplně pracovního místa. Podpora ze strany vedení by měla být důraznější. Je v zájmu každého podniku, aby měl spokojené, motivované a proškolené zaměstnance. A pokud je zájem ze strany zaměstnanců patrný, měl by podnik tento zájem posílit.

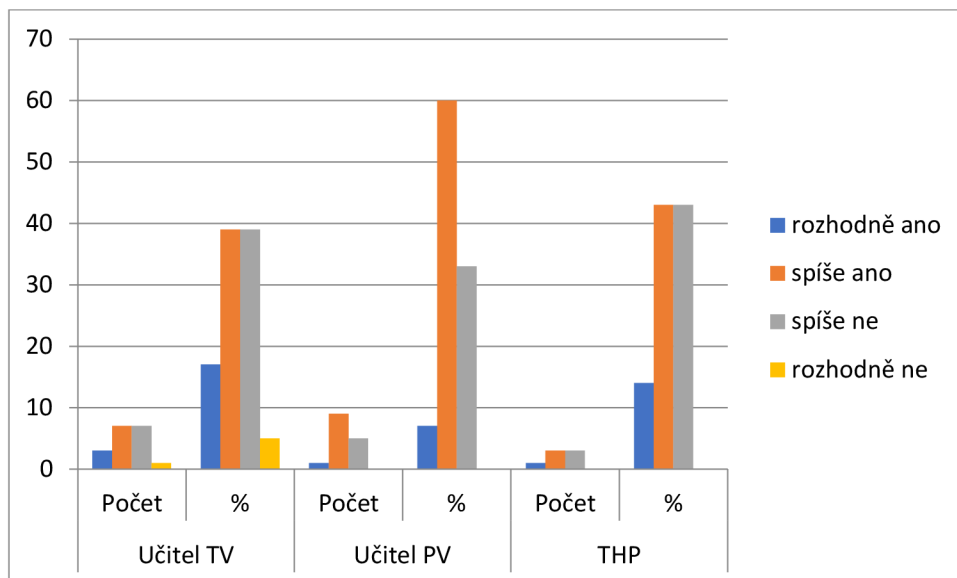
Otázka 28: **Jste spokojeni s plánovaným vzděláváním a školením, které směřuje k profesnímu růstu, ve vašem zaměstnání?**

Tabulka č. 31: Množství vzdělávání, školení a její spokojenost

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	3	17	1	7	1	14
spíše ano	7	39	9	60	3	43
spíše ne	7	39	5	33	3	43
rozhodně ne	1	5	0	0	0	0
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 28: Množství vzdělávání, školení a její spokojenost (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

V otázce číslo 28 existuje patrná shoda mezi učiteli teoretické výuky a THP, kdy spokojenost s množstvím vzdělávání a školení u vybraných skupin je stejná v bodě spíše ano a spíše ne 39% (učitel teoretické výuky) 43% spíše ano spíše ne (THP). Z tabulky o šetření můžeme vyčíst, že učitelé praktického vyučování mají vyšší pocit spokojenosti s množstvím vzdělávání, a to z více než 60%. Zarážející je 5% nespokojenost s množstvím vzdělávání u učitelů teoretické výuky, protože tento pocit nemá žádný dotázaný na pozici učitelů praktického vyučování ani THP.

Diskuze

Mít spokojené zaměstnance by mělo být prioritou každého podniku. Spokojenost se nemusí týkat pouze vztahů na pracovišti finančního ohodnocení anebo pochvaly. Poměrně zásadní je i spokojenost s množstvím školení a dalšího sebevzdělávání zaměstnanců, což ukázalo šetření v otázce číslo 28. Odpověď dostačující by neměla v žádném případě vedení podniku uspokojit. Zvláště pokud takto odpovídá polovina oslovených dotazníkového šetření. Můžeme tedy z výsledků usuzovat, že zájem o sebevzdělávání je majoritní a možnosti neomezené.

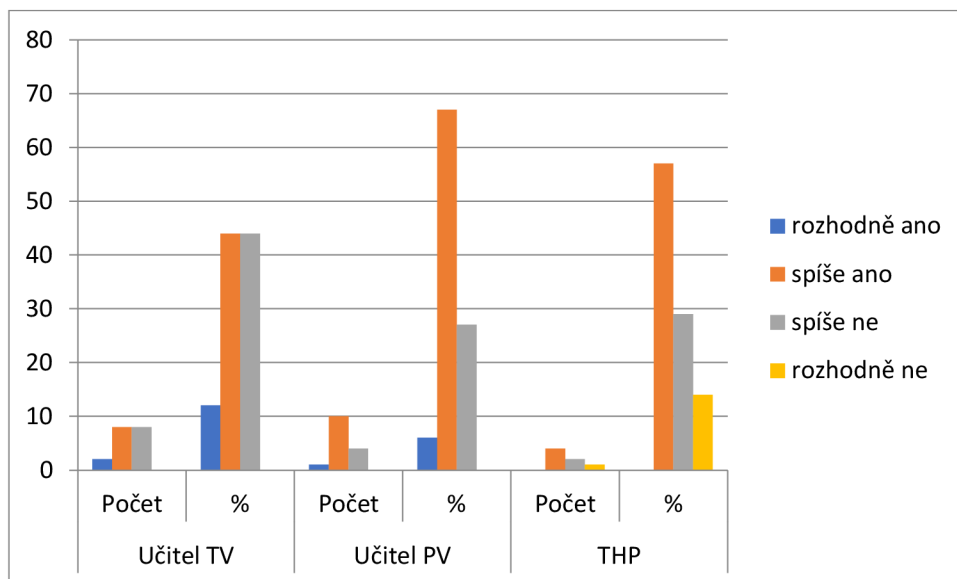
Otázka 29: Jste spokojeni s kvalitou vzdělávání a školení směřující k profesnímu růstu ve vašem zaměstnání?

Tabulka č. 32: Kvalita vzdělávání, školení a její spokojenost

Varianta	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	2	12	1	6	0	0
spíše ano	8	44	10	67	4	57
spíše ne	8	44	4	27	2	29
rozhodně ne	0	0	0	0	1	14
Celkem	18	100	15	100	7	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 29: Kvalita vzdělávání, školení a její spokojenost (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Rozhodně spokojeno s kvalitou vzdělávání a školení ve školském zařízení je 12% a spíše spokojeno je 44% respondentů, kteří vykonávají pracovní pozici učitel teoretické výuky. Spíše nespokojeno je 44% a rozhodně nespokojeno s kvalitou vzdělávání a školení je 0% respondentů. U technicko - hospodářských pracovníků je rozhodně spokojeno s kvalitou vzdělávání a školení ve společnosti 0%, spíše spokojeno je 57% respondentů. Spíše

nespokojenost pak projevilo 29% a rozhodně nespokojeno je 14% respondentů. S kvalitou vzdělávání a školení je rozhodně spokojeno 6% respondentů na pozici učitel praktické výuky, spíše spokojeno je 67% a spíše nespokojeno je 27% respondentů. Rozhodně nespokojeno je 0%.

Diskuze

Pokud jde o vzdělávání, nemusí být vždy nejdůležitější jen kvantita, ale právě i kvalita, s jakou se vzdělávání a školení provádí a jak ji samotní účastníci tohoto procesu hodnotí. Ve škole jsou s kvalitou vzdělávání a školení spokojeni respondenti z více než 1/2. Stále je možnost pracovat na vyšší nabídce kvalitních školení, které by mohly zvýšit kredit zaměstnance i školy.

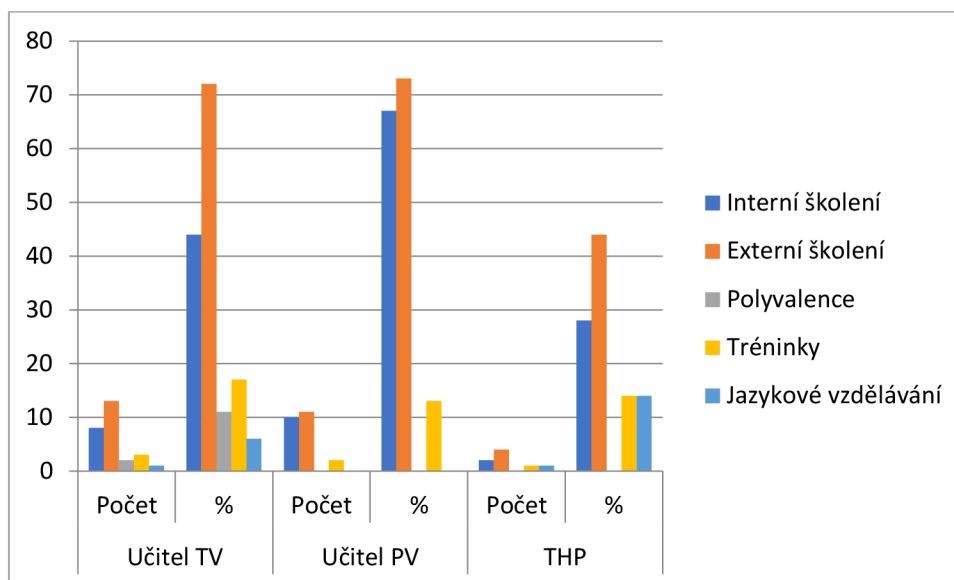
Otázka 30: **Které formy vzdělávání a školení ve škole využíváte?**

Tabulka č. 33: Využívání forem školení a vzdělávání

Alternativa	Učitel TV		Učitel PV		THP	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Interní školení	8	44	10	67	2	28
Externí školení	13	72	11	73	4	44
Polyvalence	2	11	0	0	0	0
Tréninky	3	17	2	13	1	14
Jazykové vzdělávání	1	6	0	0	1	14

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 30: Využívání forem školení a vzdělávání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Z tabulky můžeme vyčíst, že nejvíce využívaná kategorie školení u učitelů teoretické výuky v daném školském zařízení je externí školení (72%), následuje interní školení (44%) a poté tréninky se 17%, polyvalence je zastoupena 11%, jazykové vzdělávání 6%. Stejně tak i THP nejvíce využívají externí školení (57%), interní školení z 29%, tréninky upřednostňuje 14% oslovených, jazykové vzdělávání čerpá 14% a pro polyvalenci není žádný z dotázaných. Na pozici učitelů teoretické výuky je nejvíce využíváno opět externí školení 73%, následuje interní školení 67%, tréninky využívá 13% učitelů teoretické výuky a polyvalence a jazykových kurzů žádný z dotázaných respondentů.

Diskuze

Vzdělávání a školení, které nejčastěji respondenti pracující jako učitelé teoretické a praktické výuky ve zkoumaném školském zařízení využívají, je externí školení. Dále se pak u této skupiny zkoumaných využívá interní školení. Tréninky využívá již méně zaměstnanců, nicméně jej využívají i technicko - hospodářští pracovníci. Dále se pak u učitelů jedná o polyvalenci tzv. „on the job training“, ke kterému dochází přímo na pracovišti. Jazykových kurzů a školení využívá poměrně málo dotázaných. THP s největší pravděpodobností povinně využívají interní školení především pro zaučení se na pracovní

místo, zřejmě pro práci s počítačem anebo jinou elektronikou. Kvalifikačních kurzy, respektive externí kurzy, čerpá zhruba 57% oslovených. Výzkum této otázky ukázal, že školské zařízení nenabízí dostatečně velké množství interního školení. Je možná i zdravější, že zaměstnanci mají možnost externích kurzů, školení i lektorů.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Výsledky

Testování je provedeno ve statistickém programu IBM SPSS.

Testování hypotéz

Byly stanoveny 3 statistické hypotézy, které budou vyhodnoceny pomocí Chí-kvadrát testu nezávislosti, nebo Fisherova exaktního testu (v případě nesplnění podmínky pro užití Chí-kvadrát testu). Jelikož je velikost výběrového souboru pouze 40 respondentů, tak je nutné v rámci testování sloučit kategorie „ano“ a „spíše ano“ a kategorie „ne“ a „spíše ne“. Závislosti budeme porovnávat mezi profesemi učitelů TV a učitelů OV, vzhledem ke skutečnosti, že profesí THP je ve vzorku pouze 7, tak jsou v rámci testování vyloučeny. Vyloučení je provedeno z důvodu nesplnění podmínky pro užití Chí-kvadrát testu nezávislosti.

H₁₀: Mezi učiteli TV a učiteli OV není statisticky významný rozdíl ve snaze vzdělávat se a zdokonalovat své znalosti.

H₁₁: Mezi učiteli TV a učiteli OV existuje statisticky významný rozdíl ve snaze vzdělávat se a zdokonalovat své znalosti.

Asociační tabulka – profese a vzdělávání

			Učitelé		
			TV	OV	Celkem
Vzdělávání	Ano	Počet	15	12	27
		%	83,3%	80,0%	81,8%
	Ne	Počet	3	3	6
		%	16,7%	20,0%	18,2%
Celkem	Počet	18	15	33	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Z výsledné asociační tabulky lze vidět, že 83,3 % učitelů TV má snahu vzdělávat se a zdokonalovat, u učitelů OV má tuto snahu 80 %. Z těchto výsledků lze vidět, že snaha vzdělávat se je u učitelů TV a OV velmi podobná. K otestování závislosti byl použit Chí-kvadrát test nezávislosti, jelikož podmínka z důvodu nízkých očekávaných četností (50 % očekávaných četností je nižších než 5) nebyla splněna, tak byl pro otestování aplikován.

Fisherův exaktní test. Výsledky jsou uvedeny v tabulce níže. P-hodnota Fisherova exaktního testu vyšla 1, což představuje, že nulovou hypotézu na 5% hladině významnosti nezamítáme ($1 > 0,05$). Neprokázalo se, že mezi učiteli TV a učiteli OV existuje statisticky významný rozdíl ve snaze vzdělávat se a zdokonalovat své znalosti.

Test nezávislosti			
	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Pearsonův Chí-kvadrát	,061 ^a	1	0,805
Fisherův exaktní test			1,000
N	33		

a. 2 buňky (50,0%) mají očekávané četnosti nižší než 5. Nejnižší očekávaná četnost má hodnotu 2,73.

H₂₀: Mezi učiteli TV a učiteli OV není statisticky významný rozdíl ve vnímání zaměstnaneckých výhod ve společnosti.

H₂₁: Mezi učiteli TV a učiteli OV existuje statisticky významný rozdíl ve vnímání zaměstnaneckých výhod ve společnosti.

K otestování je rovněž použit Chí-kvadrát test nezávislosti. Asociační tabulka má následující podobu:

Asociační tabulka – zaměstnanecké výhody

			Učitelé		
			TV	OV	Celkem
Zaměstnanecké výhody	Ano	Počet	4	8	12
		%	22,2%	53,3%	36,4%
	Ne	Počet	14	7	21
		%	77,8%	46,7%	63,6%
Celkem	Počet	18	15	33	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Z asociační tabulky lze vidět, že 22,2 % učitelů TV vnímá zaměstnanecké výhody jako dostačující, zatímco u učitelů OV vnímá zaměstnanecké výhody jako dostačující 53,3 % z nich. Výsledky Chí-kvadrát testu nezávislosti jsou znázorněny v tabulce. Testové kritérium Chí-kvadrát testu vyšlo 3,422 a p-hodnota 0,064. V tomto případě byla podmínka

Chí-kvadrát testu nezávislosti splněna, jelikož jsou všechny očekávané četnosti větší než 5. P-hodnota 0,064 je vyšší než 5% hladina významnosti, což znamená, že na této hladině významnosti nulovou hypotézu zamítnout nelze. Pokud by testování bylo provedeno na 10 % hladině významnosti, tak by se závislost prokázala. Na 5% hladině významnosti se neprokázalo, že by mezi učiteli TV a učiteli OV existoval statisticky významný rozdíl ve vnímání zaměstnaneckých výhod ve společnosti.

Test nezávislosti			
	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Pearsonův Chí-kvadrát	3,422 ^a	1	0,064
Fisherův exaktní test			0,083
N	33		

a. Žádná buňka (0%) má očekávané četnost nižší než 5. Nejnižší očekávaná četnost má hodnotu 5,45.

H₃₀: Motivace od nadřízeného k dosahování lepších výsledků není u učitelů TV a učitelů OV statisticky významně rozdílná.

H₃₁: Motivace od nadřízeného k dosahování lepších výsledků je u učitelů TV a učitelů OV statisticky významně rozdílná.

Asociační tabulka – motivace od nadřízeného

			Učitelé		Celkem
			TV	OV	
Motivace	Ano	Počet	16	12	28
		%	88,9%	80,0%	84,8%
	Ne	Počet	2	3	5
		%	11,1%	20,0%	15,2%
Celkem	Počet	18	15	33	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Z asociační tabulky lze vidět, že 88,9 % učitelů TV má pocit, že motivování od nadřízeného k dosahování lepších výsledků práce, zatímco u učitelů OV má tento pocit 80 % respondentů. K otestování závislosti byl použit Chí-kvadrát test nezávislosti, jehož podmínka na očekávané četnosti nebyla splněna (50 % očekávaných četností je nižších než 5), proto byl

k vyhodnocení použit Fisherův exaktní test. P-hodnota Fisherova exaktního testu vyšla 0,639. Jelikož je p-hodnota vyšší než 5% hladina významnosti, tak H_0 nelze zamítnout na dané hladině. Neprokázalo se, že by motivace od nadřazeného k dosahování lepších výsledků je u učitelů TV a učitelů OV statisticky významně rozdílná.

Test nezávislosti			
	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Pearsonův Chí-kvadrát	,503 ^a	1	0,478
Fisherův exaktní test			0,639
N	33		

a. 2 buňky (50,0%) mají očekávané četnosti nižší než 5. Nejnižší očekávaná četnost má hodnotu 2,27.

5.2 Diskuze

Diskuze k jednotlivým otázkám již byly uvedeny v předchozí kapitole. Přesto v této části bude pro větší přehlednost diskuze uvedena v souhrnu. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že ve zkoumaném školském zařízení je z oslovených respondentů tři čtvrtiny žen a pouhá jedna čtvrtina mužů na pozici technicko - hospodářských pracovníků, tři čtvrtiny žen a čtvrtina mužů na pozici učitelů teoretické výuky a dvě třetiny žen a třetina mužů na pozici učitelů praktického vyučování.

Větší zastoupení žen mezi respondenty jasně ukazuje na ženskou dominanci, která je typická pro většinu školských institucí u nás, což platí rovněž pro pozice technicko – administrativních pracovníků.

Počet učitelů praktické výuky přesně koresponduje s daným zaměřením. Z další otázky také jasně vyplynulo, že dotázaní respondenti se domnívají, že jejich vzdělání odpovídá jejich pracovnímu zařazení.

Respondenti na pozici učitele teoretické i praktické výuky, stejně jako THP pracovníci jsou nejvíce zastoupeni ve věkové kategorii 41 - 60 let. Jsou to pracovníci, kteří mají dostatek zkušeností, které získali během let praxe, danému oboru rozumí a jsou v něm těmi

nejzkušenějšími. Tomu odpovídá také množství odpracovaných let učitelů praktické i teoretické výuky. To svědčí o tom, že pracovníci ve vybraném školském zařízení nemají potřebu měnit svá zaměstnání, nehrozí u nich fluktuace. Z toho důvodu by je školské zařízení mělo odměňovat tím, že do nich bude investovat prostředky na zvýšení jejich kvalifikace, které se jim později ve výsledcích pracovních činnostech zaměstnanců zúročí a vrátí zpět.

Důležité pro zaměstnance je, aby obecně při výkonu svého povolání byli spokojenější. To dokládá i skutečnost, že oslovení dotazníkové šetření mají vyšší spokojenost v práci. Zřejmě jejich náplň práce není jednotvárná ani vysilující. Zaměstnanci, kteří jsou se svojí činností spokojeni až naplnění a mají pocit seberealizace, je záměrem jakéhokoliv podniku. Sebeuplatnění v zaměstnání učitele teoretické či praktické výuky, mají. U respondentů pracujících jako THP je sice tento pocit dle průzkumu o něco nižší, 86 %, ale přesto zde pocit seberealizace je.

Zaměstnanci, kteří disponují určitými schopnostmi a dovednostmi, které využívají při svém zaměstnání, jsou o to spokojenější a mají pocit, že jsou pro svého zaměstnavatele užiteční. Příležitost využívat schopnosti a dovednosti při práci má 100% dotázaných respondentů na všech pozicích.

Dostatečnou informovanost o dění ve školském zařízení má více respondentů v pracovní pozici učitel praktické výuky (4/5), učitelé teoretické výuky (2/3). Učitelé mají přehled o tom, co se ve školském zařízení děje a jakým směrem se ubírá a bude ubírat i do budoucna. To přispívá k tomu, že mají zdání jistoty. Nebojí se například ztráty pracovního místa ani jiných neočekávaných situací. Z 1/3 vyslovili THP názor, že informovanost o dění v podniku je nedostatečná. Pokud tedy nechceme v zaměstnancích vzbuzovat pocity nejistoty, je třeba se na danou problematiku více zaměřit.

Přátelské vztahy v kolektivech jsou více méně přátelské. I tak se dotázaní učitelé praktického vyučování z 1/5 domnívají, že tyto poměry přátelské nejsou. S pracovními podmínkami jsou dotázaní ve školském zařízení převážně spokojeni. Nicméně třetina učitelů praktické výuky a pětina THP pracovníků spokojena spíše není. Nabízí se zde jistá hrozba, že by tyto pracovní podmínky mohly narušit negativně pracovní výkony

Autorita nadřízeného pracovníka hraje významnou úlohu pro podřízené. Důležitostí komunikace s podřízenými a jejich osobní spokojenost je důležitým faktorem mezilidských vztahů. Neméně zanedbatelný je také způsob sladění pracovních činností. Dotázaným naštěstí způsob komunikace vyhovuje a myslí si, že jejich nadřízený řídí pracovní činnosti kvalitně. I tak 1/5 oslovených z řad učitelů teoretické výuky toho přesvědčení není. Neméně důležitou součástí řízení je také skutečnost jestli vedení poskytuje dostatek informací pro výkon práce. Zde můžeme podotknout, že se oslovení shodují, že vědí, na čem mají pracovat a že k nim jsou informace směřovány.

Další analyzovaná oblast byl soulad v oblasti finančního ohodnocení. Spokojenost vyjadřují ve 100% především učitelé odborného výcviku. Nespokojenost ukazuje polovina oslovených učitelů teoretické výuky a THP jsou nespokojeni z 1/3. Šetření také zjistilo, že odvedenému pracovnímu výkonu odpovídá udělené finanční ohodnocení. Ze 3/4 jsou o tom přesvědčeni THP, myslí si to větší polovina učitelů teoretické výuky a 100% dotázaných učitelů praktického vyučování si za tím stojí.

Varianta změny pracovní pozice ve vybraném školském zařízení, dle odpovědí respondentů na pozici učitele teoretické i praktické výuky není z jejich pohledu žádoucí. Zřejmě je to způsobeno především tím, že svou práci vykonávají respondenti rádi a na základě svého vzdělání. Jinak se cítí tři čtvrtiny respondentů z řad THP pracovníků, kteří by jinou pracovní pozici uvítali.

Porovnávání výsledků práce s prací jiných spolupracovníků je také neméně důležitou součástí péče o pracovníky. Ti by měli mít přehled o tom, jakým způsobem pracují ostatní, aby se jimi buď motivovali anebo naopak, aby oni byli těmi, kteří motivují svými výsledky druhé. Na pozicích učitel teoretické i praktické výuky má převahu porovnávání výsledků s prací druhých. Dotázaní disponují informacemi jak jejich kolegové totožnou nebo obdobnou pracovní činnost provádí. To je zřejmě směřuje k vyšším výkonům. Opačně více než polovina THP pracovníků se domnívá, že jejich výkony nejsou srovnávány. S danou problematikou souzní obdržení zpětné vazby od vedení ohledně výsledků práce. Zpětná vazba nám ukazuje, jakých chyb jsme se dopustili, jak se z nich poučit a ukotvuje nás to v

tom, že vykonáváme práci dobře. Zpětná vazba ve vybraném podniku funguje až na dotázané z oblasti THP, kteří nezískávají zpětnou vazbu z 1/5. Se zpětnou vazbou úzce souvisí také motivování od nadřízeného. Jedná se především o motivaci k lepším pracovním výsledkům, která je zde velmi významná, hlavně u učitelů, kteří jsou motivováni z 80% (učitel odborného výcviku) a z 90% (učitelé teoretické výuky). THP uvádějí, že z 1/3 motivováni nejsou.

Nejvíce stimulačním prostředkem se v podniku stala hmotná odměna. Přesto můžeme také mluvit o významném prostředku v oblasti hodnocení práce a pracovníka, hlavně u učitelů praktického vyučování. S tím velmi souvisí skutečnost, že je třeba si všimnout jejich pracovních výsledků, více je hodnotit, chválit a projevovat uznání za vykonanou činnost. Neméně důležitou součástí motivace je pochvala za dobré pracovní výsledky. K tomu se pozitivně vyjádřilo více učitelů než THP. U THP si dokonce celá třetina dotázaných myslí, že se na nich pochvalou šetří. Nicméně v závěru nutno podotknout, že i když pochvalou není plýtváno, jsou oslovení primárně schopni a ochotni přijmout kritiku a nemít s tím problém. Výjimku tvoří THP, kteří z 1/3 připouští, že spíše nejsou schopni kritiku přijmout.

Benefitů je ve školském zařízení poskytováno velké množství. Nejvyšší počet dotázaných využívá příspěvek na stravování a příspěvek na životní a důchodové pojištění. Podstatnou součástí odměn tvoří i odměny k životnímu či pracovnímu jubileu. I přes skutečnost, že je ve zkoumaném zařízení poskytováno více výhod, domnívají se respondenti na pozici učitel teoretické výuky ze dvou třetin, že tento počet není dostačující. Na pozici učitel praktické výuky a technicko - hospodářský pracovník je situace obdobná. Jsou spokojeni pouze z větší části. Zde by se dané školské zařízení mělo zamyslet nad výsledky, které nejsou zrovna uspokojující pro udržení zaměstnanců.

Pro každý podnik jsou důležití zaměstnanci, kteří se chtějí účastnit vzdělávání a procesu zdokonalování svých znalostí, mají zájem o vlastní růst a rozvoj odborný i osobnostní a jsou ochotni pro něj i obětovat něco ze svého času. O další vzdělávání a zdokonalování se snaží celé tři čtvrtiny respondentů na všech pozicích. Motivováno ke vzdělávání a školení ze strany školského zařízení se cítí být tři čtvrtiny respondentů na pozici učitel praktického vyučování, o něco méně, tedy necelé tři čtvrtiny, učitelů teoretické výuky a u THP je

motivována pouze třetina dotázaných respondentů. Ve školském zařízení není příliš podstatné věnování času motivaci k další edukaci a nezdá se, že by pro ně byla důležitou součástí celkového řízení. Množství školení je v podstatě dostačující. THP jsou v dané míře uspokojeni a dalších se nedožadují. U učitelů teoretické výuky je spokojenost s více než poloviny. Dvě třetiny dotázaných na pozici učitel odborného výcviku jsou spokojeni také a dalšího vzdělávání se nedožadují. V případě kvality vzdělávání a školení ve zkoumaném zařízení jsou ze dvě třetiny respondentů na pozici učitel praktické výuky s touto kvalitou spokojeni, naopak učitelé teoretické výuky vyjadřují nespokojenost s kvalitou jejich dalšího vzdělávání. Nespokojena s kvalitou vzdělávání se cítí polovina respondentů. Co se týče typu proškolení, nabízí zařízení převážně interní a externí školení.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat motivaci a stimulaci ve vybraném školském zařízení, kterým se stala Střední škola sociální péče a služeb, Zábřeh, nám. 8. května 2, Zábřeh v Olomouckém kraji. Respondenti, kteří byli výzkumným vzorkem, byli rozděleni do 3 skupin učitel teoretické výuky, učitel praktické výuky a technicko - hospodářský pracovník (THP).

Díky dotazníkovému šetření bylo odhaleno, jak dominuje ve zkoumaných skupinách spokojenost v zaměstnání. Seberealizace a šance využití schopností a umu při práci má všeobecně vícero dotázaných na pozici učitelů praktické i teoretické výuky. Tok informací je ve školském zařízení poměrně funkční. Pracovní vztahy jsou převážně přátelské u všech šetřených skupin. Nicméně dotazovaní učitelé praktického vyučování z jedné pětiny uvádějí, že tyto vztahy v oblasti bližšího kolektivu spíše přátelské nejsou. Následující 2 skupiny oslovených (THP a učitelé teoretické výuky) konstatují, že jsou vztahy s kolegy na pracoviště přátelské. Z toho vyplývá, že na pracovišti se nenachází žádný negativní faktor, který by narušoval provádění pracovních činností a prostředí působí příjemně.

Ve způsobu řízení pracovních činností nadřazeným pracovníkem se oslovení shodují ve vyhovujícím způsobu, což znamená, že jsou pracovníkům poskytovány dostatečně kvalitní a srozumitelné informace pro výkon jejich povolání. V oblasti finančního odměňování je nejvyšší satisfakce u učitelů praktického vyučování. Ti se též shodují, že finanční ohodnocení odpovídá jejich výkonu povolání a je spravedlivé. U dotazovaných učitelů teoretické výuky dominuje nespokojenost u větší poloviny z nich. Oslovení THP si z třetiny myslí, že jejich finanční ohodnocení spíše nebo rozhodně neodpovídá.

Možnost kariérního růstu ve školském zařízení na pozici učitel teoretické výuky žádoucí spíše až rozhodně není. U učitelů praktické výuky by zájem o kariérní růst byl, nicméně minimální. Nutno podotknout, že ve vybraném zařízení předpoklady, ke kariérnímu růstu spíše nejsou, přesto respondenti z jedné třetiny na pozici THP by jinou pracovní pozici uvítali.

Porovnávání výsledků práce s prací spolupracovníků probíhá ve školském zařízení zpětnou vazbou, na všech zkoumaných pracovních pozicích. Motivace k nabývání lepších výsledků

nadřazeným dominuje u učitelů teoretické a praktické výuky. U dotázaných THP, motivování není výrazné a v třetině motivace s nadřazeným nefunguje.

Nejvíce vyzdvihovaným stimulačním prostředkem pro dotázané ve vybraném školském zařízení na všech zkoumaných pozicích, setrvává hmotná odměna. I přesto je pro učitele praktického vyučování vítězem slovní hodnocení práce a pracovníka. Pochvala za dobré pracovní výsledky vykazuje vyšší důraz u dotázaných na pozici učitelů. Naopak THP nejsou minimálně z 1/3 chváleni vůbec. I tak přijmout kritiku není problém pro žádného z oslovených respondentů.

Zaměstnanecké výhody jsou čerpány na všech pozicích rovnoměrně. Nicméně u zkoumaných respondentů panuje poměrně vysoká nespokojenost s nabídkou, především u učitelů teoretické výuky, a to až ze dvou třetin. Zdokonalovat svoje znalosti a vzdělávat se snaží všechny zkoumané kategorie respondentů. Motivaci ke vzdělávání a školení má více respondentů na pozicích učitel teoretické a praktické výuky. Naopak THP respondenti nejsou motivováni až ze 2/3. S kvantitou a kvalitou vzdělávání a školení jsou spokojenější učitelé praktického vyučování, kde je zřejmě vyšší poptávka i nabídka externích kurzů. Ať už mluvíme o jakémkoliv typu školení, je hodně využíváno všemi zkoumanými kategoriemi.

Doporučení pro školské zařízení:

- více přiblížit učitelům teoretické výuky způsob finančního hodnocení a postup penězotvorby. Tím dosáhnout vyššího přehledu systémového fungování, snížení nespokojenosti finančního ohodnocení a navodit zaměstnancům dojem, že za jejich pracovní činnost jsou vypláceni relevantní finanční částkou,

- THP pracovníkům zvýšit zpětnou vazbu, která by vedla k vyšší motivaci v dosahování kvalitnějších pracovních výsledků,

- zvýšit pozornost nadřazených vůči zaměstnancům s ohledem na nefinanční hodnocení, které může výrazným způsobem motivovat k lepším pracovním výsledkům a zároveň se zaměřit na zaměstnance tam, kde je známo, že nejsou ochotni přijmout kritiku, zacílit konkrétně a přesně a bezokladně a především tónem, kdy udržíme hlas na přijatelné úrovni,

- pravidelně pořádat schůze a tím zajistit ucelenější informovanost o komplexním dění pro všechny skupiny zaměstnanců,

- Zjistit zájem zaměstnanců o benefity a případně rozšířit předmět zájmu například využíváním služeb u nasmlouvaných partnerů, karty umožňující vstup na různá sportoviště apod.,

- prohloubit u THP zájem o sebevzdělávání, a pokud už ten zájem vznikne, zajistit pro ně konkrétní školení a také je k tomu motivovat. THP jistě ocení navýšení počítačových dovedností a jazykových kurzů. Školení zajistit také pro učitele teoretické výuky i praktického vyučování. Především brát ohledy na to, jak je vzdělávání na pracovišti prováděno,

Motivování, stimulování a proškolení zaměstnanců je nepostradatelná součást řízení lidských zdrojů. Tím se zabezpečuje dlouhodobá spokojenost pracovníků a následně na to se odmění svým zaměstnavatelům stálými a precizními pracovními výsledky. Díky motivaci a stimulaci dosahujeme navyšování pracovního výkonu a zároveň chuti po proškolení a celoživotního učení. Pracovníci by měli mít dostatečné informace a chtění po sebevzdělávání a zdokonalování svých znalostí a podnik by měl pro tyto oblasti vytvářet také přiměřené podmínky. Pokud budou tyto podmínky splněny, budou chtít pracovníci i tyto podmínky intenzivněji prohlubovat, neustále inovovat a tím si školské zařízení může zajistit unikátní konkurenční výhodu.

7 Seznam použitých zdrojů

Knížní zdroje

Almanach školy: 70 let zemědělského školství v Zábřehu 1977

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. (13. vyd.). Praha, Česko: Grada.

ARNOLD, J. a kol.: Psychologie práce. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 629 str. ISBN 978-80-251-1518-3.

Bedrnová, E., Cipro, M., Jarošová, E., Kašparová, E., Králová, T., Lorencová, H., ... Surynek, A. (2012). Manažerská psychologie a sociologie. Praha, Česko: Management Press.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. 586 str. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press. 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, Eva a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.

BARTONÍČKOVÁ, Monika. Nefinanční výhody pro zaměstnance neboli benefity jsou pracovníky stále žádanější. In: EURO [online]. 4. 8. 2003 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.euro.cz/byznys/nefinancni-vyhody-pro-zamestnance-neboli-benefity-jsoupracovniky-stale-zadanejsi-867154>.

BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. 100 str. ISBN 80-251-0505-9.

CHRÁSKA, Miroslav. Úvod do výzkumu v pedagogice. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1367-1.

Dvořáková, Z., Beroušek, P., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hüttlová, E., ... Václavková, L. (2007). Management lidských zdrojů. Praha, Česko: C.H.Beck.

Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2014). Psychologie v organizační a ekonomické praxi. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

JERMÁŘ, Milan a kol. Psychologie v organizační a ekonomické praxi. 1. vyd. V Plzni .: Západočeská univerzita, 2012. 157 s. ISBN 978-80-261-0147-5.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. 1998. ISBN 80-85943-51-4.

Krninská, R. (2012). Motivace a stimulace pracovního jednání. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

NAKONEČNÝ, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. 258 str. ISBN 80-85603-01-2.

Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing.

Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha, Česko: Grada.

MAREK, Luboš. Statistika v příkladech. Druhé vydání. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing 2015. ISBN 978-80-7431-153-6.

Pauknerová, D., Hubinková, Z., Francová, T., & Šindelářová, H. (2006). Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha, Česko: Grada.

PAUKNEROVÁ, D. a kol.: Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. přeprac. a aktualiz. vydání Praha: Grada Publishing, 2006. 254 str. ISBN 80-247-1706-9.

PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: znalostní dimenze jakosti. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002. 241 s. ISBN 80-02-01490-1.

PLAMÍNEK, J.: Tajemství motivace. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. 128 str. ISBN 978-80-247-1991-7.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.: Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE, 2004 25 str.. ISBN 80-245-0703-X.

RŮŽIČKA, J.: Motivace pracovního jednání. 2. přeprac. vydání. Praha: VŠE, 1992. 174 str. ISBN 80-7079-626-X.

Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Česko: Grada.

Urban, J. (2017). Psychologie řízení a vedení. Praha, Česko: Ústav práva a právní vědy

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). Moderní management v teorii a praxi. (3.vyd.). Praha, Česko: Management Press.

Vodáček, L. a Vodáčková, O. (1999). Podnikání a ekonomie, Psychologie, Motivace a seberozvoj. Management Press. ISBN10 -8085943948.

SŠSP a S Zábřeh, nám. 8. května 2, Zábřeh, Organizační řád školy

SŠSP a S Zábřeh, nám. 8. května 2, Zábřeh, Dokumenty školy, Výroční zprávy 2006 - 2007

STÝBLO, Jiří. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, 336 s. ISBN 80- 85424-92-4.

Elektronické zdroje

MÍKA, Jan. Motivační program – co by v něm nemělo chybět. In: Personalista.com [online]. 24. 6. 2005 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html>.

ŠMAHAJ, Jan. Pracovní motivace: teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy a směřování [online]. 2015. dostupné z: [https:// e- psychologiemahaj_cakirpaloglu.pdf \(e-psycholog.eu\)](https://e-psychologiemahaj_cakirpaloglu.pdf(e-psycholog.eu)).

8 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Vážený respondente,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který slouží ke zpracování mé diplomové práce na téma "Možnosti motivace a stimulace zaměstnanců v pracovním prostředí"

Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze na tento účel. U každé otázky vyberte prosím jen jednu nejvhodnější odpověď a tu zakroužkujte, případně vyznačené místo vyplňte hůlkovým písmem.

Předem děkuji za Váš čas i ochotu.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

a) žena

b) muž

2. Jaký je Váš věk?

a) do 25 let

b) 26 - 40 let

c) 41 - 60 let

d) 61 let a více

3. Jaké je pracovní zařazení ve Vašem současném zaměstnání?

a) učitel teoretické výuky

b) učitel odborného výcviku

c) THP pracovník/administrace

d) jiné

4. Myslíte si, že Vaše současné pracovní zařazení odpovídá Vaší kvalifikaci?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

5. Jak dlouho jste zaměstnán na své současné pozici?

a) do 1 roku

b) 1 - 5 let

c) 6 - 10 let

d) 11 let a více

6. Jste spokojeni se svým zaměstnáním?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

7. Myslíte si, že Vaše zaměstnání přispívá ke zvýšení osobní seberealizace?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

8. Využíváte ve svém zaměstnání všechny Vaše dovednosti a schopnosti?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně n

9. Myslíte si, že jste o dění ve škole dostatečně informováni?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

10. Panuje ve Vašem pracovním kolektivu přátelská atmosféra?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

11. Jak jste spokojeni s pracovním nasazením svých zaměstnanců?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

12. Vyhovuje vám, jakým způsobem jsou řízeny pracovní výkony Vaším zaměstnavatelem?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

13. Máte k dispozici od zaměstnavatele dostatečné informace k provedení výkonu Vaší práce?

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

14. Dostáváte od svého zaměstnavatele srozumitelné informace k provedení pracovního výkonu?

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

15. Jak jste spokojeni s Vaším finančním ohodnocením vzhledem k Vaší současné pracovní pozici?

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

16. Myslíte si, že Vaše peněžní ohodnocení odpovídá Vašemu odvedenému pracovnímu výkonu?

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

17. Uvažujete o změně Vaší současné pracovní pozice?

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

18. Porovnáváte výsledky své práce s pracovními výkony Vašich kolegů?

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

19. Je Vám sdělována zpětná vazba, ohledně Vašich výsledků od nadřízeného?

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

20. Jste od Vašeho vedoucího dostatečně motivováni k dosahování lepším pracovním výsledkům?

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

21. Který z těchto stimulačních prostředků vnímáte jako nejvýznamnější? (zde můžete označit i více odpovědí)

- a) hmotná odměna (peněžní odměna za práci)

- b) hodnocení práce a pracovníka (pochvala, uznání)
- c) fyzické pracovní podmínky a pracovní režim
- d) samotné provádění pracovní činnosti
- e) porovnání výsledků vlastní činnosti s výsledky činnosti druhých pracovníků
- f) účast na řízení
- g) osobnost a jednání řídicího pracovníka
- h) jiné (uveďte)

22. Je Vám projevováno uznání za Vaše dobré pracovní výsledky?

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

23. Myslíte si, že jste schopni přijímat kritiku?

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

24. Využíváte některé z níže uvedených zaměstnaneckých výhod? (zde můžete označit i více odpovědí)

- a) příspěvek na dopravu do zaměstnání
- b) příspěvek na stravování
- c) příspěvek na životní pojištění a důchodové pojištění
- d) dovolená nad zákonný rámec
- e) odměny za pracovní a životní jubilea

f) příspěvek na sport a kulturu

g) akce ze sociálního fondu

h) jiné (uveďte)

25. Myslíte si, že jsou zaměstnanecké benefity, ve Vašem zaměstnání nastaveny dostatečně ke zvýšení motivace pracovního kolektivu?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

26. Snažíte se o zdokonalení svých současných dovedností, znalostí a rozvoji vzdělávání??

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

27. Máte od vedoucích pracovníků dostatečnou motivaci ke zvyšování své kvalifikace?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

28. Jste spokojeni s plánovaným vzděláváním a školením, které směřuje k profesnímu růstu, ve Vašem zaměstnání?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

29. Jste spokojeni s kvalitou vzdělávání a školení směřující k profesnímu růstu ve Vašem zaměstnání?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

30. Které formy vzdělávání a školení ve škole využíváte? (zde můžete označit i více odpovědí)

a) interní školení

b) externí školení

c) polyvalence

d) tréninky

e) jazykové vzdělávání