

**Univerzita Karlova v Praze**

**Pedagogická fakulta**

Centrum školského managementu

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Srovnání profesní motivace ředitelů vybraných škol Ústeckého kraje**

**Comparison of professional motivation of headmasters chosen from**

**Ústí nad Labem area schools**

Jitka Černá

Vedoucí práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

**2016**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Srovnání profesní motivace ředitelů vybraných škol Ústeckého kraje vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 28. června 2016

.....

podpis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za odborné vedení mé bakalářské práce, za jeho ochotu, cenné připomínky a rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zainteresovaným ředitelům vybraných základních a středních škol za poskytnutí informací pro zpracování praktické části práce.

## **ANOTACE**

Závěrečná práce se zabývá pracovní motivací ředitelů základních a středních škol Ústeckého kraje. Definuje základní pojmy, zmiňuje některé motivační teorie, motivační typy lidí. Nabízí základní přehled způsobů motivace, ale dotýká se i možných příčin demotivace, zejména u pedagogických pracovníků. Analyzuje motivaci ředitelů škol před vstupem do funkce a reflektuje změnu v jejím průběhu. Zabývá se rovněž porovnáním rozdílů názorů z hlediska genderu, působiště a počtu let praxe.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

motivace, teorie motivace, zdroje motivace, motivační profil, ředitelé škol, výzkum, dotazník, srovnání

## **ANOTATION**

The thesis deals with motivation of work of primary and secondary headmasters in Ústecký kraj. It defines elementary terms, mentions some theories of motivation, and types of people depending on their motivation. It offers elementary overview of the means of motivation, but it also reflects possible causes of demotivation, particularly of pedagogical staff. It analyzes the motivation of school headmasters before they accept their appointment and reflects the change during their career. It also deals with comparing of different opinions according to gender, workplace and number of years they have spent in their position.

## **KEY WORDS**

motivation, theories of motivation, sources of motivation, motivation profile, school headmasters, research, questionnaire, comparison

## Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část .....	9
1.1 Motivace.....	9
1.1.1 Pracovní motivace.....	10
1.1.2 Motivace versus pracovní výkon .....	11
1.2 Motivy a jejich druhy .....	13
1.3 Teorie motivace.....	14
1.3.1 Teorie instrumentality .....	15
1.3.2 Teorie potřeb – Maslowova teorie .....	16
1.3.3 Teorie potřeb – Dvoufaktorová teorie motivace Frederika Herzbergra ...	17
1.3.4 Teorie kognitivní - teorie expektance .....	18
1.3.5 Teorie kognitivní – teorie spravedlnosti .....	19
1.3.6 Teorie kognitivní – teorie X a Y .....	19
1.4 Zdroje motivace .....	20
1.5 Hmotná a nehmotná motivace pracovníků.....	21
1.5.1 Odměňování.....	23
1.5.2 Sociální výhody .....	23
1.5.3 Zpětná vazba .....	23
1.5.4 Komunikace .....	24
1.5.5 Pracovní klima .....	24
1.5.6 Obsah práce.....	24
1.5.7 Úspěch a uznání .....	25
1.5.8 Pracovní postup, jistota.....	25
1.6 Pravidla motivace.....	25
1.7 Motivační profil .....	26
1.7.1 Motivační typy lidí.....	27
1.8 Uspokojení, efektivní motivace .....	28
1.9 Překážky motivace .....	29
1.10 Motivace pedagogických pracovníků.....	30
1.11 Ředitel školy .....	32
2 Praktická část .....	35
2.1 Školství Ústeckého kraje.....	35
2.1.1 Základní vzdělávání .....	35
2.1.2 Střední vzdělávání.....	35
2.2 Cíl výzkumného šetření.....	35
2.3 Harmonogram prováděného výzkumu .....	36
2.4 Formulace hypotéz prováděného výzkumu .....	36
2.5 Výběr respondentů .....	37
2.6 Výzkumná metoda a sběr dat .....	37
2.6.1 Dotazník a výzkumné otázky.....	38

2.7	Analýza získaných dat.....	39
2.7.1	Základní zjištění.....	40
2.7.2	Srovnání motivace podle typu řízené školy.....	45
2.7.3	Srovnání motivace dle pohlaví .....	48
2.7.4	Srovnání motivace dle dosažené praxe.....	50
3	Závěr.....	52
4	Přílohy.....	57

## Úvod

Aby práce mohla být vykonávána dobře, je potřeba nadšení. Hnací motor, který člověka pohání k tomu, co dělá, dodává mu vnitřní přesvědčení o správnosti svých rozhodnutí. Tento iniciátor je potřeba v každém okamžiku pracovního procesu – myšleno na počátku, když jedinec v dané pracovní pozici začíná, ale samozřejmě i v jeho průběhu. Je možné, že se motivace, jak lze onu sílu, která člověka žene dopředu, označit, v průběhu doby mění. Na počátku kariéry mohou být motivační faktory odlišné od těch, které udržují člověka v nadšení po letech praxe.

Motivace je velmi zajímavým tématem, proto jsem se rozhodla, že se jím budu zabývat ve své práci. Na toto téma však již bylo napsáno mnoho prací, vesměs je však řešena motivace pracovníků, pokud budeme předpokládat prostředí pedagogické, pak tedy pedagogických pracovníků. Velmi málo prostoru je však pozornost věnována motivaci vedoucích pracovníků, v tomto případě ředitelů škol. Funkce ředitele školy je svým způsobem specifická, už jen tím, že předpoklady pro výkon jsou pevně stanoveny legislativou, proto se ředitelem nemůže stát každý. Není to však jediné specifikum.

Z tohoto důvodu jsem se rozhodla věnovat se v práci motivaci ředitelů škol, vzhledem k tomu, že pocházím z Ústeckého kraje, zúžila jsem oblast právě na tuto lokalitu. Cílem práce je zjistit, co motivovalo ředitele základních a středních škol k tomu, aby se účastnili výběrového řízení na tuto pozici. Zároveň je pozornost věnována změnám motivace v průběhu let a faktorům, které tuto změnu vyvolaly. Dílčím cílem je rovněž porovnat, jak se odlišuje primární motivace ředitelů základních škol od ředitelů středních škol, součástí je rovněž pohled na problematiku z hlediska pohlaví a počtu let praxe.

Samotná práce je rozdělena na dvě základní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část vymezuje základní pojmy, odpovídá na otázku, co je motivace, resp. pracovní motivace, vymezuje vztah mezi motivací a pracovním výkonem. Práce seznamuje s motivy a jejich druhy, udává přehled vybraných teorií motivace a jde více do hloubky - uvádí jednotlivé zdroje motivace, základní rozdělení na hmotnou a nehmotnou motivaci, seznamuje s pravidly motivace, ale i s jejími překážkami a v neposlední řadě charakterizuje jednotlivé motivační typy osob.

Praktická část nejprve stručně seznamuje se stavem školství v Ústeckém kraji, následně popisuje základní metodiku prováděného výzkumu a udává analýzu výsledků

dotazníkového šetření, které bylo prováděno mezi řediteli středních a základních škol Ústeckého kraje. Srovnává pohled na motivaci ředitelů škol z různých hledisek, ať už je jím pohlaví, působiště nebo počet let získané praxe v této pozici. Vyhodnocení výzkumu a srovnání s teoretickými východisky je uvedeno v závěru práce.



# 1 Teoretická část

## 1.1 Motivace

Plamínek (2007, s. 23) uvádí že, „*motivace má mohutný pozitivní potenciál. Často pomáhá tam, kde selhávají direktivní nařízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky. Motivovat neznamena jen brát, ale rovněž dávat. Jedná se o proces, jehož prostřednictvím něco nabízíte - uspokojení potřeb někoho, od něhož něco potřebujete.*“ Samotné slovo je latinského původu, původní tvar „*movere*“ znamená pohybovat. Motivaci lze tedy označit za hybatele všeho, co člověk dělá, tedy chování, práci, aj. Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů (2007, s. 160) o ní hovoří jako o „*cílově orientovaném chování*“, pokud lidé očekávají, že prostřednictvím nějaké aktivity dosáhnou odměny, jsou motivováni. V knize Motivace pracovního jednání autorů Provozníka a Komárkové (1996, s. 23) je motivace charakterizována jako „*skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne pokaždé zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly, tzv. pohnutky, motivy, které činnosti člověka určitým směrem ovlivňují*“. Dále Provozník (1996) uvádí, že v počátečním období vývoje člověka bývá jednání více ovlivněno vnějšími stimuly než vnitřními motivy, podíl těchto dvou prvků se však rychle mění.

Je zřejmé, že pojem motivace není zcela jednoznačně vysvětlen a definován, jak je tomu u většiny psychologických pojmů. J. Nuttin (in Nakonečný, 1996, s. 12) chápe motivaci „*jako hypotetický proces, jehož podstatným znakem je zaměřování a energetizace chování, (...) konkrétní zaměření na ten či onen objekt určuje učení, avšak účinek vnějších podnětů (stimulů) nelze vždy zcela jasně odlišit od účinků motivace a je nutno odlišit dvě odlišné úrovně řízení: 1. řízení může znamenat konkrétní cestu k dosažení určitých objektů; 2. jedinec nacházející se ve stavu motivace cosi hledá, od určitých objektů se odvrací, u jiných prodlévá, vykazuje tak, že motivované chování má orientaci*“. Ve zkratce tedy přináší uspokojení, dává chování jednotu a význam.

Jedná se tedy o vnitřní sílu, není to nic, na co by se dalo působit zvenčí. Jak tvrdí Provozník (2003, s. 376) motivace je každá „*lidská aktivita vyvolaná snahou uspokojit určité potřeby nebo tužby*“. Motivace mobilizuje psychickou i fyzickou aktivitu, která vede ke zvolenému cíli a která může nabývat kladných i záporných hodnot.

Podle některých autorů motivace působí ve třech rovinách:

- Rovina směru – udává směr, kterým je orientována určitá lidská činnost, lze ji vyjádřit jazykovými prostředky jako např. „chci to...“, „rád bych toto...“, „toužím po...“, „přeji si ...“;
- Rovina intenzity – udává, jak moc si člověk přeje určitého cíle dosáhnout, tj. kolik energie vynakládá, tuto eventualitu je možné ve verbálním projevu vyjádřit příslovci docela, velice, mnoho, apod.;
- Rovina stálosti – je charakterizována mírou schopnosti překonat vnitřní, nebo i vnější překážky na cestě k dosažení cíle. Vysoká perzistence znamená pokračování motivované činnosti v původním plánu i přes přítomnost překážek a bariér.

Proces motivace začíná neuspokojenou potřebou, která je identifikována prostřednictvím změny chování, nárůstu napětí, to vede ke krokům směřujícím k jejímu uspokojení. Následuje určitá aktivita orientovaná na konkrétní cíl, po jehož dosažení je proces motivace kompletní.

### 1.1.1 Pracovní motivace

Specifickou oblastí motivace je pracovní motivace, která vyjadřuje celkový postoj člověka k práci (jak moc jsou lidé ochotni pracovat). Gosiorovský ve své knize *Personalistika* (2005) o ní hovoří jako o motivaci, která je spjata se ziskem určité pracovní pozice, ale rovněž s pracovním výkonem na této pozici.

Při další definici pracovní motivace lze vycházet z předpokladů, které formulovali Bedrnová a Nový ve své knize (1994). Práce je součástí lidské podstaty, lidská existence bez práce je nepředstavitelná. Práce rozvíjí tělesné a psychické síly člověka, uspokojuje jeho potřebu být aktivní a kreativní. Kromě toho je prostředkem zajištění materiálních potřeb a společenského postavení. Poslední uvedené potvrzuje rovněž fakt, že charakteristickým rysem práce je kooperace více jedinců, tzn., že člověk pracuje v rámci určité skupiny. Veber (2000, s. 63) definuje pracovní motivaci jako „*schopnost vedoucího vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy*“ a tím vzbudit pocit uspokojení.

V souvislosti s pracovní motivací se používá pojem *aspirační úroveň*, Bedrnovou a Novým (2002, s. 258) je chápán jako osobnostně příznačné výše nároků, „*které jedinec klade na svůj výkon*“. Určuje tak charakter a druh cílů, které si osoba stanovuje, ale i jejich výši a náročnost. Je možné zvolit cestu vyšší obtížnosti s vidinou dosažení většího

úspěchu, ale je možné vydat se i méně obtížnou cestou, pokud se spokojíme s tím, že se jen vyhneme neúspěchu. Popřípadě je možné zvolit střední stupeň s tím, že výsledný efekt je snadno předvídatelný.

### 1.1.2 Motivace versus pracovní výkon

Velmi často bývá posuzován pracovní výkon ve vztahu k motivaci. Provozník ve svém díle *Motivace pracovního jednání* (1996, s. 66) říká, že „*motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinantů výkonu*“. Závislost výkonu a motivace je dána vztahem

$$V = f(M*S)$$

kde V – úroveň výkonu, M – úroveň motivace, S – úroveň schopnosti.<sup>1</sup>

Odlišný vzorec pro pracovní výkon uvádí ve své publikaci Mayerová (1997). Výkon charakterizuje jako výsledek vědomé činnosti, která se uskutečňuje v určitém čase za daných podmínek. Aktivita je podmíněna odbornou přípravou a ochotou, což lze vyjádřit vzorcem:

$$V = P * M,$$

kde V je výkon, P jsou předpoklady a M je motivace.

Nelze však tvrdit, že výkon je přímo úměrný motivaci, jak bývá často uváděno. Jestliže je motivace velmi malá, nebo dokonce žádná, výkon nebývá uspokojivý, na druhou stranu, pokud je jedinec přemotivován, ani v tomto případě nepodá ideální výkon, právě z důvodu nadbytku motivace, který způsobuje vnitřní napětí. V souvislosti s tím se uvádí pojem výkonová motivace, která podle Provozníka (1996, s. 69) „*představuje osobnostní příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu či alespoň „držet se co nejlépe“ v činnostech, ve kterých je možné uplatnit měřítko kvality*“. Zjednodušeně lze říci, že určití jedinci mají tendenci podávat vysoký výkon ve všech oblastech lidské činnosti. Tento jev přímo koresponduje s tendencemi dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu.

---

<sup>1</sup> Podle Nakonečného (1992) je tento vztah nedostatečný, zjednodušený, je potřeba zohlednit ještě objektivní možnosti, platí tedy vztah

$$V = M * S * Mž$$

kde M je motivace, S jsou schopnosti a Mž jsou ony objektivní možnosti.

Je zřejmé, že lidé disponují odlišnou mírou výkonové motivace. V podstatě záleží na převažující tendenci. Pokud je člověk orientován na úspěch, bude jeho výkonová motivace vyšší, zatímco pokud se chce člověk jen vyhnout neúspěchu, bude se pohybovat v oblasti pasivity. Green (2000) doplňuje, že i průměrný člověk, který je správně motivovaný, se stává výborným pracovníkem, naopak nadaní lidé bez efektivní motivace zdaleka nepodávají takový výkon, který by odpovídal jejich schopnostem.

Vedle výkonu se používá pojem výkonnost, neboli maximálně dosažitelný výkon. Zpravidla člověk neuplatňuje při plnění úkolu celkovou výkonnost, ale pouze její dílčí část, zůstatek je ponechán pro případ nutnosti řešení mimořádných událostí. Mayerová (1997) tvrdí, že výkonnost je subjektivně a objektivně podmíněna.

Mezi subjektivní činitele řadí duševní a tělesné vlastnosti a schopnosti člověka, neboť člověk může úspěšně splnit pouze takový úkol, pro který je adekvátně vybaven, nebo též je způsobilý. Dále sem spadají kvalifikační předpoklady, které jsou získány v průběhu vzdělávání, ale které je zároveň potřeba neustále aktualizovat a doplňovat, tzn., že se v rámci pracovního uplatnění mohou měnit. V neposlední řadě je možné uvést volní vlastnosti člověka, neboť úspěch výkonu je přímo úměrný houževnatosti jedince, tato vytrvalost a odolnost vůči stresu či zátěži není člověku vrozená, ale postupně získaná, lze ji natrénovat.

Objektivní podmíněnost výkonnosti je dána vnějšími okolnostmi, sem spadá zajištění práce, technologie a technické vybavení. K vykonání činnosti je mnohdy potřeba určitého technického zázemí, které ale jedinec musí umět spravovat, tím jsou na něj kladeny požadavky týkající se odborných znalostí či dovedností. Vliv na výkonnost má rovněž organizace a řízení pracovního procesu, kdy jsou jasně vymezeny vztahy na pracovišti, je přesně určen režim práce, normy a podmínky. S tím úzce souvisí sociální podmínky, jejichž základem jsou vztahy na pracovišti a atmosféra, která zde vládne. Dále je možné jmenovat způsoby hodnocení a odměňování, vnější pracovní podmínky, sociální a hygienické zázemí.

## 1.2 Motivy a jejich druhy

Hybatelem, nebo též pohnutkou, která podnítl lidskou činnost a uvede myšlenku v cíl, je motiv<sup>2</sup>. Tato vnitřní psychická síla nepůsobí izolovaně, zároveň může působit hned několik motivů, které se na uskutečnění cíle podílejí různou měrou, některé dokonce mají opačný směr. Je tedy logické, že motivy stejně, či podobně orientované se násobí, zatímco opačně orientované motivy se oslabují, popřípadě činnosti brání.

Přirozeně lze hovořit o pluralitě motivů. K třídění se nabízí celá škála hledisek. Kromě motivů cílových, které působí tak dlouho, dokud není dosaženo cíle, existují i motivy instrumentální, jejichž cíle není možno dospět.

Gosiorovský (2005, s. 69) rozděluje motivy do dvou následujících skupin<sup>3</sup>:

- a) motivy intrinsické – souvisí se samotou prací, jsou jí uspokojovány, práce je sama o sobě zdrojem tohoto uspokojení (proto není třeba ji odměňovat), jedná se například o potřebu pracovat, potřebu kontaktu s lidmi, motiv výkonu, touhu po moci, potřebu seberealizace, aj.
- b) motivy extrinstické – s prací samotnou souvisejí jen okrajově, uspokojení přináší až výsledky procesu práce, příkladem může být potřeba financí, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastního postavení, potřeba uplatnění, atd.

Armstrong (2007) dělí motivy na vnější, tedy stimuly či pobídky, které korigují, popřípadě podněcují pracovní chování, a vnitřní, které si vytvářejí sami lidé a ovlivňují jimi své chování (spadá sem např. autonomie, odpovědnost, podnětná práce, možnost rozvíjet schopnosti).

Jiné členění motivů přináší ve své publikaci Bedrnová a Nový (1994, s. 199), ti vyčlenili tři skupiny motivů:

- a) aktivní motivy – podněcují pracovní výkon;

---

<sup>2</sup> Často je pojem motiv zaměňován se stimulem (stimulací). Hlavním rozdílem je fakt, že při stimulaci dochází k působení na člověka z vnějšku, často prostřednictvím jiné osoby, to dokládá i Bedrnová a Nový (2002, s. 243), když tvrdí, že stimul je „*vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů*“, tomu odpovídá i Němečková (2005, s. 4) definice, která říká, že stimulace představuje „*soubor vnějších incentívů usměrňujících jednání pracovníků a působících na jejich motivaci*“. Smyslem jejich použití je podnítit nebo omezit nějakou aktivitu, žádoucí účinek má pouze tehdy, pokud je v souladu s motivačním profilem pracovníka. Rovněž stimuly, stejně jako motivy mohou být různého charakteru – společenské, právní, finanční, aj.

<sup>3</sup> Tureckiová ve své publikaci (2004) označuje tyto motivy jako přímé a nepřímé.

- b) podporující motivy – vytvářejí podmínky pro působení aktivních motivů (např. potřeba přátelské atmosféry);
- c) potlačující motivy – jsou opakem aktivních motivů, protože odvádějí jedince od práce, zhoršují jeho pracovní výkon (příkladem může být komunikace se spolupracovníky, namísto plnění pracovních úkonů).

Nakonečný (1996, s. 30) v knize *Motivace lidského chování* uvádí, že existují motivy vědomé a nevědomé, ty popisuje jako způsoby chování, jejichž příčiny si subjekt neuvědomuje, nebo si je vysvětluje mylně. Stejný autor poukazuje na rozlišení motivů vrozených a získaných (sem spadají zájmy<sup>4</sup> a potřeby) a zároveň poukazuje na fakt, že klasifikace druhů motivů, tedy klasifikace dle obsahové různosti je značně komplikovaná. V důsledku mnohaleté diskuse na toto téma navrhli psychologové B. Berelson a G. A. Steiner následující třídění primárních (vrozených) motivů:

- 1) pozitivní a zaopatřovací motivy (např. hlad, žízeň);
- 2) motivy negativní či vyhýbací (např. bolest, strach);
- 3) motivy udržování druhu (např. sex).

Jak je patrné z výše uvedeného, tito odborníci se omezili pouze na klasifikaci vrozených fyziologických motivů. Mnohem obsažnější je seznam motivů H. A. Murrayho, který rozlišuje 4 třídy potřeb/ motivů:

- 1) viscerogenní a psychogenní (jsou určovány organickými a psychickými podmínkami);
- 2) pozitivní a negativní (jsou determinovány touhou přiblížit se, nebo se vzdálit určitému jevu);
- 3) zjevné a skryté (první uvedené se projevují v chování, druhé pouze ve fantazii, vyjadřují různé nevědomé touhy);
- 4) vědomé a nevědomé.

### 1.3 Teorie motivace

V současnosti neexistuje jednotná, všeobecně přijímaná teorie motivace, shodují se na tom někteří odborníci, např. Nakonečný (1996), ale i Bělohlávek (2000). Nicméně

---

<sup>4</sup> Pojem zájem bývá vymezován značně nejednotně, S. L. Rubinštejn (in Nakonečný, 1996, s. 142) tvrdí, že „*motivы lidské činnosti jsou neobyčejně různorodé, neboť vyplývají z různých potřeb a zájmů, které se u člověka formují ve společenském životě*“.

na základě znalostí o této problematice lze vyvodit některá zobecnění, která mohou být aplikovatelná v praxi. Neboť v určitých oborech aplikované psychologie je znalost konstruktů motivace základním východiskem, díky němuž je možné chápat psychologické důvody lidského chování. Výčet nejvýznamnější teorií motivace předkládá tabulka 1.

**Tabulka 1** Přehled nejvýznamnějších teorií motivace

Teorie	Autor	Empirické těžiště
psychoanalytická	S. Freud	neurózy, sny, nevědomí, obrana
behavioristická	Hull, Spence, Miller	deprivační vlivy, podmiňování bolestivých reakcí
topologická	K. Lewin	návrat k nedokončeným úkonům, substituce, úroveň aspirace, konflikt
výkon	Atkinson, McClelland	persistence ve výkonových úkolech, preference rizika
humanistická	Maslow, Rogers	diskrepance, ego-ideál, otevřenost zkušenosti, seberealizující se osobnost

(Zdroj: Nakonečný, 1996, s. 149, tabulka vlastní)

Přestože je tato problematika často diskutována, lze nalézt celou řadu jednotlivých teorií, avšak ucelený model motivace pracovního jednání neexistuje. Tyto teorie se zabývají většinou jednotlivými motivačními aspekty, které vykazují různou závažnost v různých situacích. Na čem se odborníci shodují, je význam motivace pro výkon pracovníka.

Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů (2007, s. 223) vymezuje tři typy teorií:

- a) Teorie instrumentality – založená na systému odměn a trestů, které jsou využívány jako prostředek k dosažení cíle;
- b) Teorie potřeb (zaměření na obsah) – motivace je prostředkem uspokojování potřeb;
- c) Teorie kognitivní (zaměření na proces) – zabývá se vnímáním pracovního prostředí, psychologickými procesy, které ovlivňují motivaci.

### 1.3.1 Teorie instrumentality

Podstatou **teorie instrumentality** je přesvědčení, že lidé pracují jen pro peníze. Aby člověk efektivně pracoval, musí systém odměn a trestů odrážet skutečný výkon. Jestliže chceme po jedinci, aby vykonával určitou činnost, musíme jej za tuto činnost

vždy odměňovat. Kromě jednostrannosti této metody a nerespektování jiných potřeb, je její nevýhodou rovněž nadměrná kontrola.

### 1.3.2 Teorie potřeb – Maslowova teorie

Mezi teorie zaměřené na uspokojování potřeb patří bezpochyby teorie Abrahama **Maslowa**. Ta odmítá výše uvedenou teorii instrumentality a tvrdí, že člověk není motivován odměnou či trestem, tedy vnějšími podněty, ale naopak vnitřními potřebami, které jsou rozděleny do pěti skupin. V okamžiku uspokojení jedné skupiny je potřeba vedena k uspokojení další skupiny, to tvrdí i Hřebíček (2008, s. 88) „*v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší a jedinec se zaměřuje na její uspokojení*“.

Jednotlivé skupiny potřeb jsou následující:

- fyziologické potřeby – elementární potřeby zajišťující lidskou existenci – např. potřeba dýchat, potřeba potravy, atd.;
- potřeby jistoty a bezpečí – zajišťují existenci jedince v budoucnosti, sem se řadí potřeba ochrany proti nebezpečí;
- sociální potřeby – potřeba patřit někam, začlenit se do skupiny, potřeba lásky, přátelství;
- potřeby uznání – potřeba být úspěšný, potřeba sebedůvěry, potřeba nezávislosti a svobody, respektu;
- potřeby seberealizace – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, neustále se zdokonalovat, tato potřeba není nikdy naplněna.

Pro srovnání je uvedena tabulka potřeb, jak ji uvádí Bělohlávek (2000, s. 41) ve vztahu k určitému pracovišti. Existují rovněž modifikace Maslowovy teorie.<sup>5</sup>

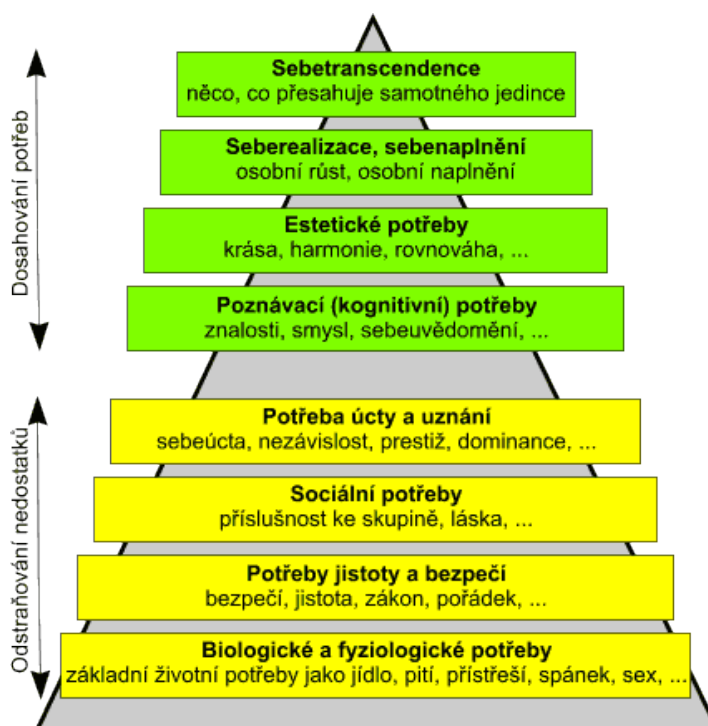
---

<sup>5</sup> Příkladem může teorie Claytona Alderfera, která pracuje pouze se třemi skupinami potřeb – potřeby existenční, vztahové a růstové. Mezi prvně jmenované patří všechny materiální a fyziologické potřeby. Do vztahových potřeb patří veškeré vztahy s lidmi, se kterými se stýkáme a s nimi spojené emoce – pozitivní i negativní. Potřeby růstové spočívají v kreativní práci na sobě a okolí.



Tabulka 2 Hierarchie potřeb podle Maslowa (tabulka vlastní)

<b>Fyziologické potřeby</b>	ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstranění rizika na pracovišti
<b>Potřeby jistoty a bezpečí</b>	dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání i v budoucnosti
<b>Potřeba sounáležitosti</b>	vytváření dobrých vztahů na pracovišti – kulturní akce, sportovní soutěže
<b>Potřeba uznání a ocenění</b>	peníze, pochvala
<b>Potřeba sebeaktualizace</b>	dobře organizovaná spolupráce, která pracovníka těší a umožní mu ukázat své schopnosti



Obrázek 1 Maslowova pyramida uspokojování potřeb (zdroj: <http://www.vedeme.cz/>)

### 1.3.3 Teorie potřeb – Dvoufaktorová teorie motivace Frederika Herzberga

Druhou nejčastěji uváděnou teorií patřící do této skupiny je podle Bedrnové a Nového (2002) **Dvoufaktorová teorie motivace Frederika Herzberga**. Tato teorie pracuje se dvěma skupinami potřeb. Jedna je označena jako hygienické faktory (někdy též vnější faktory), jsou jimi míněny základní lidské potřeby, pokud nejsou uspokojeny, vyvolávají nespokojenost, demotivaci a celkově mají na pracovní kázeň a morálku

negativní vliv. Jestliže jsou však tyto potřeby naplněny, není možné si myslet, že by vedly k nárůstu motivace, nemají na ni vliv. Do této kategorie se řadí mzda, pracovní podmínky, jistota zaměstnání, pracovní život, ale i osobní život, aj.

Pod pojmem motivační faktory (též vnitřní faktory), je tak označena druhá skupina potřeb, se skrývá to, co žene lidi kupředu a nutí je uspět. Zde je možné vidět odlišnost závislosti uspokojení potřeby a nárůstu motivace. Jestliže faktory nejsou naplněny, není jedinec motivován k práci, pokud ale dojde k saturaci těchto potřeb, dostaví se pracovní spokojenost a v souvislosti s ní i příznivá pracovní motivace. Jinak řečeno, nepřítomnost pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou pracovní motivace, jak ale upozorňuje Bedrnová a Nový (2002), spokojenost nemusí nutně znamenat motivovaného pracovníka. Mezi motivační faktory patří samotná práce, úspěch, uznání, zodpovědnost.

#### 1.3.4 Teorie kognitivní - teorie expektance

Mezi teorie zaměřené na proces patří **teorie expektance**, jejím autorem je V. H. Vroom. Bělohlávek ve své knize Jak řídit a vést lidi (2000, s. 47) uvádí, že pokud má pracovník vyvinout úsilí, je potřeba splnit tři podmínky:

- vynaložené úsilí musí být zakončeno adekvátním výsledkem;
- výsledek musí být patřičně odměněn;
- daná odměna musí mít pro pracovníka význam.

Teprve pak je činnost jedince zahájena.

Sílu motivace lze dokonce vyjádřit matematickým vztahem, který je dán vzorcem:

$$\dot{U} = E * (V_1I_1 + V_2I_2 + \dots V_kI_k),$$

kde  $\dot{U}$  je výsledné úsilí;

E je expektance očekávání, představa pracovníka o jeho výkonu a úsilí, nabývá hodnot od 0 do 1;

$V_1 \dots V_k$  jsou valence pro jednotlivé odměny, subjektivní význam odměn pro pracovníka, mohou nabývat hodnot od -10 do +10;

$I_1 \dots I_k$  jsou instrumentality jednotlivých odměn, představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem a odměnou, pravděpodobnost, že po výkonu bude následovat odměna, nabývá hodnot 0,1 až 1,0.

Bělohlávek (2000) dále uvádí, že výzkumy potvrdily tuto teorii, ale spíše pro osoby s racionálním způsobem uvažování a vnitřním místem kontroly, u lidí se silnou

emocionalitou, nevědomou motivací a lidí s vnějším místem kontroly je tato teorie méně přesná.

### 1.3.5 Teorie kognitivní – teorie spravedlnosti

Jako další teorii patřící do této skupiny lze uvést **teorii spravedlnosti**, popisuje, jak lidé vnímají hodnocení své ve vztahu k lidem, kteří vykonávají stejnou práci. Bylo zjištěno, že jsou lidé velmi citliví, pokud se jedná o spravedlnost v zacházení. Zaměstnanci často porovnávají svůj obsah práce, mzdu nebo výhody s ostatními pracovníky. Za spravedlivé je považováno to, že je s jedincem zacházeno stejně jako s jinou skupinou či jiným jedincem. Pokud tomu tak je, jsou lidé více motivováni, pokud ne, jsou demotivováni. Provasník (1996) uvádí, že na základě zkušeností bylo prokázáno, že pro pracovníky je mnohdy důležitější relativní výše odměny, tj. srovnání s příjmy spolupracovníků, než absolutní výše odměny. Armstrong (2007) však připomíná, že existují dvě formy spravedlnosti – distributivní, která se týká toho, jak lidé vnímají vlastní odměňování. Procedurální spravedlnost se týká postupů používaných v podniku v oblasti hodnocení a povyšování.

### 1.3.6 Teorie kognitivní – teorie X a Y

Přestože těchto teorií je mnohem více, jako poslední zde jmenovanou je **teorie X a Y**. Douglas McGregor na základě studie názorů manažerů definoval podstatu člověka a jeho pracovní motivaci. Stávající pohled na problematiku řízení lidí označil jako teorie X, v rámci níž tvrdí, že lidé jsou líní a snaží se vyhnout práci. Z tohoto důvodu musí být přinuceni k práci systémem odměn a trestů a během práce musí probíhat jejich kontrola. Lenost je v podstatě důvodem i toho, že se nechávají rádi řídit a vyhýbají se odpovědnosti. A tak jako téměř ve všem i zde existuje malá skupinka, pro kterou to neplatí, ti ostatní kontrolují a řídí. Proti této pesimistické představě o pracovní morálce se McGregor snažil postavit humanistickou teorii Y, založenou na důvěře v člověka – práce je pro člověka přirozenou aktivitou. Jedinci jsou samostatní a odpovědní. Schopnost samostatného jednání vykazuje většina, není to jen omezená skupinka. Současné organizace nedokáží využít potenciál, kterým jedinci disponují, proto je musí kontrolovat a řídit. McGregor se přikláněl k teorii Y, stejně tak jako Provasník (1996), například Bělohávek (2000, s. 6) poukazuje na fakt, že pro některé osoby je vhodnější

přiklánět se k teorii X „*vykonává-li člověk činnost, která ho baví, bude pracovat ze všech sil, aniž by ho někdo musel pohánět (...) na druhé straně při vykonávání neoblíbených aktivit bude potřebovat tlak zvenčí*“.

## 1.4 Zdroje motivace

Iniciátorem lidské činnosti může být celá řada skutečností. Jejich význam se u jednotlivých lidí značně liší, je to dáno osobnostními rysy jedince, zkušenostmi, schopnostmi. Provasník a Komárková (1996, s. 24) definují zdroje motivace jako „*skutečnosti, které vytvářejí motivace*“, tzn., že podněcují dynamické tendence k dosažení určitého cíle. K základním zdrojům motivace<sup>6</sup> patří například potřeby, hodnoty, ideály, zájmy a návyky.

- **Potřeby** – v psychologické terminologii je potřeba chápána jako nedostatek něčeho, co je nezbytné pro život člověka, již z toho je patrné, že jde o subjektivní aspekt. Jsou považovány za jednu ze základních podmínek lidské existence, pokud člověk pociťuje stav nedostatku, projeví se to vnitřním stavem napětí, což zároveň vyvolá motivaci k odstranění, popřípadě ke zmenšení tohoto nedostatku. Potřeby, které zajišťují samotné bytí jedince, jsou označovány jako primární (též základní, biologické), existují samozřejmě ještě další potřeby determinované postavením jedince ve společnosti, tzn. potřeby společenské (též sekundární). Kromě toho, že lze odlišit několik druhů potřeb, lze je rovněž hierarchicky uspořádat dle důležitosti. V uspokojování svých potřeb postupuje jedinec stupňovitě, není však pravidlem, že se všichni propracují až k uspokojení nejvyšší úrovně (viz Maslowova teorie).
- **Hodnoty** – i tento zdroj je subjektivní, neboť každý člověk v průběhu života poznává a zjišťuje, čeho si váží či cení, různým skutečným přisuzuje hodnotu, která je určena na základě specifických podmínek a okolností. Nicméně existují obecně uznávané hodnoty jako je zdraví, práce, láska, rodina, přátelství, aj.

---

<sup>6</sup> Nakonečný (1996, s. 141) ve své knize *Motivace lidského chování* nehovoří o zdrojích motivace, ale o „*formách motivace*“, mezi které řadí práce, potřeby, zájmy a ideály.

- **Ideály** – se mohou týkat různých oblastí lidského života, ať již osobního či pracovního, vznikají působením sociálních faktorů a rodiny, tedy v rámci formování osobnosti člověka. Lze je charakterizovat jako představu subjektivně žádoucího jevu, popř. významného cíle, kterého se snaží jedinec dosáhnout. Rubinštejn (in Nakonečný, 1996, s. 142) je chápe jako „*zvnitřnělé normy nebo morální principy*“.
- **Zájmy** – bývají označeny jako trvalejší zaměření člověka v určité oblasti, resp. na určitou oblast, jejíž vyhledávání přináší uspokojení. Jak uvádí Nakonečný (1996, s. 142): „*specifičnost zájmu (...) spočívá v jeho soustředění se na určitý předmět myšlenek a úmyslů osobnosti (...) projevuje se v zaměřenosti pozornosti, myšlenek, úmyslů, potřebě, v touhách, přáních, ve vůli (...) jsou proto specifickými motivy kulturní a zejména poznávací činnosti člověka*“. Zájmům je možné se věnovat celý život, nebo jen krátkodobě, důležité je, že oba typy aktivizují k činnosti.
- **Návyky** – označují se tak činnosti, které jsou často a pravidelně opakovány. Mohou se vázat k určitým situacím, při nichž jsou prováděny automaticky, popřípadě jsou během nich fixovány. Jedná se v podstatě o naučený vzorec chování, který se projevuje v určité situaci pohnutkami (vnitřním tlakem) jednat určitým konkrétním způsobem. Nemusí se přitom jednat jen o počiny žádoucí a prospěšné, ale existují i návyky nežádoucí, či škodlivé, označované jako zlozvyky.

## 1.5 Hmotná a nehmotná motivace pracovníků

Bělohávek (2000) i Provazník (1996) se domnívají, že velké množství vedoucích pracovníků považuje peníze za jediný možný způsob motivace. Pro každého pracovníka je důležitý jiný druh motivace, obecně lze říci, že hmotná motivace je důležitější pro osoby s nižší životní úrovní, po dosažení určité hladiny se situace může změnit a upřednostňována je nehmotná motivace. Samozřejmě bod, kdy se priority změní a preferován je jiný typ, je u každého člověka jiný. Nehmotná motivace bývá rozmanitější, souvisí s osobním životem, prožitkem, poskytuje dlouhodobější efekt. Společnost s rozmanitou nabídkou hmotných i nehmotných způsobů motivace je považována za vyspělou. Motivem či stimulem může být v podstatě vše, co má pro

daného pracovníka význam, ať už se jedná o povzbuzování, osobní postavení, pracovní výsledky, přátelství, jistotu či odborný růst.

Nicméně mezi nejčastěji využívané způsoby hmotné motivace (stimulace) podle Porvazníka (2003, s. 384) patří:

- Mzda, plat a osobní ohodnocení;
- Pravidelné zvyšování platu;
- Odměny a prémie vázané a konkrétní cíl (úkol);
- 13. popřípadě 14. plat;
- Úhrada nákladů spojená se zvyšováním kvalifikace;
- Úhrada nákladů životního pojištění;
- Přidělení služebního automobilu s možností jeho využití pro soukromé účely;
- Přidělení služebního telefonu a placení všech telefonních účtů;
- Úhrada nákladů na pracovní oděv a další pracovní pomůcky;
- Realizace pracovních obědů, schůzek, oslav;
- Věcné dary k životnímu jubileu a pracovním výročí;
- Příspěvky na stravu;
- Pravidelné poskytování produktů firmy.

Porvazník (2003, s. 386) mezi často využívané způsoby nehmotné motivace řadí:

- Umožnění zvyšování kvalifikace, celoživotního vzdělání;
- Efektivní, asertivní komunikace;
- Zajištění dobrých pracovních podmínek, zdravého a podnětného prostředí;
- Dobré pracovní vztahy, vysoká firemní kultura;
- Projev důvěry;
- Preferování vlastních zaměstnanců při kariéřním postupu;
- Péče poskytovaná stávajícím i novým zaměstnancům;
- Komplexní a promyšlené delegování nejen úkolů, ale i zodpovědnosti a pravomocí;
- Společenský význam práce;
- Dobrá image a renomé firmy;
- Projevy uznání, udělování slovních pochval;

- Klouzavá pracovní doba;
- Kulturní stravovací podmínky.

### **1.5.1 Odměňování**

Jak bylo uvedeno dříve, finanční stimuly hrají v procesu motivace důležitou roli, patří mezi nejčastěji používané stimuly, které je potřeba chápat v širších souvislostech. Kromě skutečnosti, že za peníze je možné směnit zboží, které uspokojí materiální potřebu, je nutné na plat pohlížet jako na ukazatel společenského statusu, jistotu, uznání a životního stylu. Peníze slouží i ke srovnání – výše platu dokládá důležitost zaměstnance ve společnosti.

Je nutné si uvědomit, že motivační síla platu má omezenou platnost, neboť výše platu jako motivační faktor po určitém čase ztrácí svůj charakter, neboť zaměstnanec si na jeho výši rychle zvykne. Důležitější se v tomto momentu jeví nastavení systému platu, který by měl být spravedlivý a jasný.

### **1.5.2 Sociální výhody**

Sociální výhody a benefity jsou vypláceny nad rámec zaměstnaneckých platů a slouží k uspokojování potřeb zaměstnanců. Jejich podoba by měla odrážet motivační profil jednotlivého zaměstnance, kterého se týká. Pracovníkům bývá nabízeno pojištění, důchodové připojištění, odstupné, příspěvky na rekreaci, právní poradenství, příspěvek na stravování, pružná pracovní doba, vzdělávací a finanční služby. Vzhledem k tomu, že organizace vynakládá na sociální výhody velké náklady, měl by být systém sociálních výhod pro zaměstnance atraktivní a dynamický, aby reagoval na jejich aktuální potřeby a byl maximálně využíván.

### **1.5.3 Zpětná vazba**

Zpětná vazba a s ní související hodnocení patří mezi nejméně oblíbené činnosti manažerů. Neformální hodnocení, které probíhá průběžně a má větší význam z pohledu motivace, nezpůsobuje tolik problémů, jako hodnocení formální. Přitom je zpětná vazba, tedy závěr hodnocení, velmi důležitá, neboť zaměstnanci poskytuje informaci o tom, že jej nadřazení pracovníci vnímají jako součást celku, získá pocit důležitosti a sounáležitosti. Její absence může být zhoubou motivace, zvláště pokud zaměstnanec získá pocit, že je přehlížen.

#### **1.5.4 Komunikace**

Proces komunikace představuje velmi zásadní motivační faktor, protože každý zaměstnanec potřebuje vědět, co se od něj očekává, potřebuje být informován o dění v organizaci, i mimo ni, potřebuje být komunikačním partnerem, aby nenabyl dojmu, že je opomíjen a nedostatečně informován. Dostatečná komunikace podporuje důvěru, jistotu a pocit sounáležitosti. Zejména je komunikace důležitá v období změn v organizaci – při absenci komunikace dochází k nárůstu nejistoty, dezinformovanosti, pomluvám a obavám o zaměstnání. Tento nedostatek informací vede ke snaze zjistit je, což přispívá ke snižování efektivity práce.

#### **1.5.5 Pracovní klima**

Lidé tráví v zaměstnání podstatnou část svého času, proto je důležité, jaká panuje na pracovišti atmosféra. Klima je tvořeno zejména mezilidskými vztahy, komunikací, projevy úcty, důvěry, respektu a férového jednání. Žádoucí je přítomnost soutěživosti mezi zaměstnanci, nežádoucí formou je soupeření, které působí destruktivně na celý kolektiv.

Armstrong (2007, s. 632) vymezil tři typy pracovního klimatu – dobré, špatné, neutrální, na základě následujících aspektů:

- důvěra mezi vedoucími pracovníky a podřízenými;
- míra slušného jednání s pracovníky;
- míra otevřenosti a informovanosti vůči podřízeným;
- četnost každodenních styků a udržování vztahů;
- způsoby řešení vzniklých konfliktů;
- do jaké míry nadřízení jednají se svými zaměstnanci o zájmech organizace, míra zainteresovanosti zaměstnanců.

#### **1.5.6 Obsah práce**

Náplň a povaha práce mohou být důležitým faktorem motivace. Žádoucí je, aby práce co nejvíce odpovídala osobní struktuře zaměstnance. Měla by být smysluplná, zajímavá. Zajímavá, rozmanitá, smysluplná a samostatná práce totiž zvyšuje motivaci pracovníka a poskytuje žádoucí sociální status ve formě seberealizace a rozvoje. Taková práce pak podle Nakonečného (1996, s. 113) splňuje motivační předpoklady, „*protože u pracovníka přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i*



*reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí“*. Atraktivitu práce je možné zvyšovat jejím obohacováním, možnosti, jakým způsobem přináší Bedrnová a Nový (1994, s. 283):

- nárůst pestrosti práce;
- důraz na celistvost, komplexní charakter úkolu;
- zvyšování důležitosti úkolu;
- zvyšování samostatnosti zaměstnanců v souvislosti s vypracováním zadaného úkolu;
- posilování zpětné vazby.

Kromě obsahu práce je vhodné sledovat i pracovní podmínky, jako je pracovní doba, pracovní pomůcky, psychohygienické podmínky, čistota, i tyto aspekty přímo ovlivňují výkonnost zaměstnanců. Jestliže jsou zanedbávány, dochází k demotivaci.

### **1.5.7 Úspěch a uznání**

Pro každého pracovníka může být úspěchem něco jiného, nicméně uznání a úspěch bývají vnímány jako velmi silné motivátory. Důležité je stanovit si měřítko, na jehož základě se budou zaměstnanci posuzovat. Uznání by mělo jít ruku v ruce s dobře odvedenou a úspěšnou prací. Tím, že se zaměstnanci dostane uznání, dokládá zaměstnavatel, že mu podřízený není lhostejný. Způsobů, jak vyjádřit uznání je mnoho.

### **1.5.8 Pracovní postup, jistota**

Pro některé zaměstnance je důležité budovat kariéru, proto jsou schopni a ochotni se v práci více angažovat. Kariéerní postup by měl být založen na výkonu zaměstnance a jeho přínosu pro organizaci. Relativně časté je budování kariéerních systémů, které jsou transparentní a jasně jsou definovány požadavky, jejichž splnění zaručí postup. Čím výš je zaměstnanec v kariéerním žebříčku, tím více získává pocit jistoty, který je rovněž jedním z faktorů pracovní spokojenosti.

## **1.6 Pravidla motivace**

Jiří Plamínek ve své knize *Tajemství motivace* (2007, s. 15-26) uvádí několik obecných pravidel motivace, která se osvědčila v praxi, jmenovat lze například následující:

- **Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.** Jak uvádí Plamínek (2007, s. 15) „*tam, kde není samostatný výkon a nevádí nutnost stálé kontroly, můžeme místo motivace použít její jednodušší alternativu – stimulaci. Toto zjednodušování může pokračovat dál a dostat se až na úroveň násilí nebo klamání.*“ Tyto metody zde jsou a jejich nejčastějšími oběťmi jsou lidé, kteří na ně nejsou připravení.
- **Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.** V ideálním případě bude vybrána osoba, jíž bude zadání úkolu sedět. Jestliže je potřeba splnit určitý úkol, nemusí se vždy podařit najít vhodného člověka, který by tak učinil. Je možné přizpůsobit lidi úkolům – přinutit člověka, aby úkol respektoval a realizoval jej, vyžaduje to však značnou míru stimulace. Lidé rovněž citlivě vnímají, jakým způsobem se o úkolu dozvídají. Důležitá je forma zadání, tón řeči, neverbální způsoby komunikace, aj.
- **Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.** Práce, kterou člověk vykonává, by mu měla alespoň částečně přinášet radost, na to je potřeba myslet při zadávání úkolu. To, co člověka baví, představuje jakousi kotvu, kterou se poutá k výkonu, proto Plamínek (2007, s. 17) hovoří o pravidlu motivační kotvy.
- Pravidlo diferencovaných přístupů vychází z faktu, že **jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než my.** Jak dodává Plamínek (2007, s. 18) „*to, co vzrušuje nás, může ostatní nechat chladnými*“.
- **Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném,** „*přirozená přítomnost apetencí a averzí v lidském chování se od nepaměti promítá do motivační praxe v podobě systémů odměn a trestů.*“ (Plamínek, 2007, s. 19) Vyvolat žádoucí reakci můžeme tedy u člověka dvojí cestou.

## 1.7 Motivační profil

Osobnost jedince se utváří již od útlého věku. Postupně se formuje, vzdělává, stává se součástí různých společenství, získává znalosti, dovednosti a zkušenosti. Na jeho osobnost má tedy vliv mnoho faktorů. Současně s výše uvedeným se vytváří i motivační profil člověka, jeho podobu ovlivňuje spektrum schopností, temperament, vlastnosti, emoční vyspělost, charakter a postoje. Motivační profil podle Bedrnové a Nového (2002, s. 259) „*představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu*

*času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou příznačné, dominantní motivační orientace, či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil*“. Někteří jedinci jsou orientováni na výzvy, pokud se jim zadaný úkol nejeví jako výzva, nejsou dostatečně motivováni pro jeho splnění, naopak existují lidé, kteří se neradi staví výzvě. Někdo potřebuje být ve všech realizovaných aktivitách nejlepší, ale jiným stačí, když se aktivity jen „zúčastní“. Motivační profil tvoří nepřeborné množství aspektů různého obsahu, v rámci nichž se jedinec přiklání na určitou stranu. Pro názornost může být tímto aspektem styl práce – na jednom pólu stojí samostatná práce, na druhé straně spektra skupinová práce. Někteří jedinci preferují práci ve skupině, jsou jí motivováni a neradi plní úkoly sami, na druhou stranu existují lidé, kteří mohou být orientováni opačně. Dalšími aspekty mohou být např. orientace na morální uspokojení či ekonomický prospěch, orientace na bezprostřední, čili okamžité a dlouhodobé cíle, aj.

Na základě motivačního profilu je možné předpokládat projevy v pracovní sféře.

### **1.7.1 Motivační typy lidí**

Každý člověk je jedinečný, proto se nelze domnívat, že na všechny platí stejná motivace a na podněty budou reagovat totožně. Podle Plamínka (2007) lze vymezit čtyři základní typy lidí, kteří se liší ve způsobu motivování. Typologie se samozřejmě rozchází, zatímco A. J. Elliot a M. A. Church vyčleňují pouze dva typy na základě cílové orientace, Plamínek dělí osoby mezi objevovatele, usměrňovatele, sladčovatele a zpřesňovatele. Pro efektivní motivování je samozřejmě potřeba identifikovat, k jakému typu se konkrétní pracovník řadí.

- **Objevovatel** – tito lidé jsou samostatní, nezávislí, jsou neustále ochotni přijímat výzvy, pokořovat své hranice a překonávat překážky, které brání dosažení cílů. S klidem přijímají pochvalu i kritiku, plně si uvědomují všechny své neúspěchy, které se snaží napravit, pokud to není možné, situaci dále nerozebírají a radši se věnují nové výzvě. Sami vyhodnotí, jaký úkol jim přináší největší výzvu, tomu se pak naplno věnují, podřadné úkoly, které vyhodnotili jako „nevyzývavé“ splní rychle a bez většího zaujetí. Při zadávání úkolů je potřeba mít na paměti, že důležitá je právě ona výzva. Zároveň není vhodné rozhodovat o způsobu řešení, motivuje je

samostatnost a sama volba, jak problém vyřešit. Stačí zadat výsledek, který je očekávaný.

- **Usměrňovatel** – je považován za přirozeného vůdce, dokáže ovlivňovat a tím zároveň efektivně motivovat ostatní. Je rád středem pozornosti, vyniká komunikačními dovednostmi. Pochvalu přijímá s lehkostí, má však snahu ji zveličovat, naopak kritiku banalizuje, vnímají ji jako útok. Svěřené úkoly plní řádně, pokud má vidinu sebeprosazení, při nadměrném zatížení činnosti deleguje na jiné osoby. Nejvíce ho motivuje pocit, že jsou na něm ostatní závislí.
- **Sladřovatel** – tento typ člověka je vysoce emocionálně založen, mezilidské vztahy zaujímají v žebříčku hodnot čelní místo. Jsou empatictí, vstřícní, společenští. Pracovní prostředí se snaží sobě a svým kolegům zpříjemnit. Pochvalu vnímají jako závazek a ani kritiku nepřijímají věcně, snaží se ji odosobnit, kritika je pro ně znamením, že nadřízený má nějaký problém, se kterým je mu potřeba pomoci, minimálně jej vyslyšet, nebo utěšit. Sladřovatele charakterizuje klid, neradi se stresují. Stresorem jim může být např. požadavek samostatnosti a kreativity, či pocit zodpovědnosti.
- **Zpřesňovatel** – si potrpí na normy a řád, vše musí mít zorganizované, všemu musí být nastolen pořádek. Vyžaduje úkoly s jasným a stručným zadáním, plní je pak spolehlivě bez ohledu na to, zda s nimi souhlasí či nikoliv. Lehce přijímají autoritu na rozdíl od usměrňovatele. Pochvala je pro ně důležitá, je dokladem, že svou práci vykonávají řádně, nejsou však zvyklí pracovat s emocemi. Pokud je kritika oprávněná, uznají ji bez připomínek.

## 1.8 Uspokojení, efektivní motivace

Pro nadřízeného, ale i pro každého zaměstnance je důležité, aby pociťoval uspokojení ze své práce. Obecně lze uspokojení definovat, v souladu s tvrzením Marquese a Jirásků (1996, s. 87) jako „*emocionální odezva jednotlivce na svou práci*“, která může být ovlivněna očekáváním jedince, individuálními cíli či charakterem práce. Pokud je toho dosaženo a pracovníci jsou spokojeni, přináší to s sebou žádoucí projevy jako vyšší výkon, nižší absence, nižší fluktuace zaměstnanců, snížení napětí v zaměstnání, poklidnou pracovní atmosféru. Jak dokládá Provozník a Komárková (1996, s. 139-140) pro většinu lidí platí, že „*když je člověk spokojen s podmínkami, za*

*kterých vykonává své zaměstnání, cítí, že jeho práce je důležitá, že má význam a že podmínky práce jsou toho praktickým důkazem, pak se sám snaží ve svém pracovním výkonu o to, aby bilanci „dostal – dal“ uvedl do rovnováhy“.* Toto však nelze zobecňovat – spokojený zaměstnanec (pracovník) nemusí být automaticky výkonnější. Může to znamenat pouze to, že pracovník má nízké nároky a ambice. Dosažení pocitu uspokojení je u každého jednotlivce individuální, záleží na povaze člověka, stanovených cílech, očekávání, sociálních interakcích, vnějších podmínkách, aj.

Ve vztahu motivace a uspokojení z práce mohou nastat v podstatě čtyři eventuality:

- zaměstnanec je spokojen a zároveň motivován (ideální stav);
- zaměstnanec je spokojen, ale není motivován (to znamená, že mu vyhovují pracovní podmínky, ale nevyhovuje mu práce);
- zaměstnanec není spokojen, ale je motivován (pracovník má zájem o práci, chce ji vykonávat, ale pracovní prostředí mu v tom brání, nebo je nevyhovující);
- zaměstnanec není spokojen a zároveň není motivován (tato nejméně žádoucí varianta může skončit odchodem pracovníka).

## 1.9 Překážky motivace

I přestože jsou pracovníci motivováni, nemusí dojít k žádanému zlepšení výkonu, příčinou mohou být situace či jevy, které brání efektivnímu provedení aktivity. Mezi tyto překážky lze zařadit:

- **Frustrace** – Provazník a Komárková (1996) definují frustraci jako objektivně danou situaci, jejímž charakteristickým rysem je překážka v uspokojení potřeb a realizaci jakýchkoliv aktivit spojených s motivací. V podstatě mohou nastat dva případy – buď nastane nedostatek nějakého předmětu, čímž je bráněno v aktivitě absencí onoho předmětu, nebo existuje předmět, jenž svou přítomností znemožňuje provedení činnosti a dosažení cíle. Nejčastějším projevem frustrace je citové vzrušení (napětí, neklid, roztěkanost, atd.), strnutí, únik frustrace (změna v jednání a orientace na jinou motivaci), agrese, přizpůsobení překážce (cíl je stejný, pouze cesta k němu se mění).

Příčinou frustrace v pracovním prostředí mohou být následující situace:

- vedoucí pracovník přehlíží dobré pracovní výsledky;
  - vedoucí pracovník přehlíží chyby ostatních zaměstnanců;
  - nespravedlivé odměňování;
  - špatná organizace práce, nejednoznačné zadání, delegování úkolů;
  - nezasloužená pochvala jiného zaměstnance;
  - nespravedlivá kritika;
  - zesměšňování, ponižování;
  - nezájem o nápady a podněty zaměstnanců;
  - neochota vedoucích pracovníků řešit problémy na pracovišti;
  - přílišný direktivní styl řízení;
  - nedostatek práce či materiálu.
- **Stres** – bývá považován za silný projev frustrace vyvolaný silným podnětem, na který se již nelze adaptovat. Stres může být vyvolaný i nadměrnými nerealizovatelnými požadavky v práci, nedostatkem volného času, času na odpočinek, neúspěchem v naplňování pracovních povinností. I zde stejně jako v předchozím případě existují pozorovatelné symptomy, jako jsou křečovitost, nesoustředěnost, útlum, třes, ochablost, aj.
  - **Konflikt motivů** – i zde se jedná o specifický druh frustrace, jak uvádí Provasník a Komárková (1996), je dán střetem dvou či více neslučitelných motivů.
  - **Deprivace** – je charakterizována jako dlouhodobé neuspokojení základních psychických potřeb důsledkem určitých životních situací.

## 1.10 Motivace pedagogických pracovníků

Učitelské povolání je velmi specifické, a to zejména tím, že učitelé každý den pracují s dětmi a mládeží, jejichž charakter utvářejí. Nejedná se tedy o lehkou práci, cílem práce učitele je formovat, utvářet a vést lidi, pomáhat jim nalézat kladné stránky jejich osobnosti, nepracují tedy s neživou hmotou, při jejímž zničení se nic neděje. Dalším specifikem je měřitelnost výsledků. Proces vzdělávání není otázkou dne, týdne, je to dlouhodobý proces, v jehož průběhu lze pozorovat jen minimum pokroků (obchodník za den prodal stovky svých výrobků, stavař navrhnul konstrukci, řidič ujel nespočet kilometrů, výsledek jejich práce je tedy evidentní, ale u učitele tomu tak není).

Je nutné rovněž podotknout, že učitelská profese prošla dlouhým vývojem, od dob první republiky, kdy učitel patřil mezi elitu měst a vesnic, až po dnešní dny, kdy toto povolání je považováno za méně významné a společnost mu nepřikládá takovou váhu. Výše uvedené skutečnosti spojené s pocitem nedostatečné finanční odměny jsou důvodem toho, že učitelé školství opouští a hledají zaměstnání v jiných oborech.

Jedním z motivátorů je samozřejmě plat, jak ale uvádí Janda (2008), jako takový nestačí, motivuje spíše osoby spadající do nejnižších platových tříd. Výše platu učitelů je dána platovými tabulkami, do nichž jsou pedagogové (samozřejmě i ředitelé) zařazeni na základě vzdělání, náročnosti vykonávané práce a délky praxe. Finanční odměna tedy u pedagogických pracovníků není tím nejdůležitějším motivátorem, ovšem nabízejí se i jiné možnosti. Podle Egera, Egerové (2000) jsou lidské zdroje ve školství tím nejcennějším, základem, na němž škola stojí, jenže i dobrý učitel musí chtít učit, k tomu by mu měla dopomoci právě správná motivace. Prostředkem k tomu bývá zpravidla příjemné pracovní prostředí, jistota práce, uznání za vykonanou práci, neméně důležitý je i faktor spojený se spokojeností rodičů a žáků.

Na straně druhé však stojí podněty, které učitele mohou odrazovat od jejich činnosti, tzv. demotivátory. Lazarová ve své studii Motivace učitelů v pozdní fázi kariéry uvádí, že mohou být závislé na věku, rychle se měnící doba může pro starší učitele znamenat obtíže. Demotivátorem pak může být inteligence dětí ve vztahu k informačním technologiím, ale rovněž změna postoje veřejnosti, dětí a rodičů ke škole, tlak na rozšiřování role učitele. Zlámal (2007) jmenuje další faktory, které mohou způsobit nechuť k výkonu povolání, jsou jimi např.:

- **Školní politikaření** – kdy není na základě hry o rozdělení vlivu a moci dodržována fair play;
- **Rozporná očekávání a cíle** – mohou být způsobeny nejasným vymezením cílů školy, například využívání aktivizujících metod nelze aplikovat, pokud se má zároveň klást největší důraz na kázeň;
- **Neefektivní porady** – na nichž se řeší problémy, které tam nepatří, nebo se tam naopak neřeší nic.
- **Pokrytectví nadřízených**

- **Informační asymetrie** – nedostatečná informovanost o úkolech školy, neefektivní zadávání úkolů, zapojování nadbytečného množství zainteresovaných učitelů do řešení úkolů, aj.
- **Nízká kvalita práce pracovníků a vedení školy** – je demotivující, když si učitel uvědomuje, že škola, na které působí, produkuje špatné absolventy, nemá tedy pocit dobře odvedené práce;
- **Bezúčelné změny** – důležité je stanovení cíle a jeho dodržení, není vhodné plánovat změny, aniž by bylo dosaženo výsledků.

Z výčtu je patrné, že velké množství podnětů, které učitele demotivují, je dáno neefektivním vedením či špatnou organizací školy, proto je potřeba, aby ředitelem byl člověk kompetentní k výkonu takového funkce.

## 1.11 Ředitel školy

Zákon o pedagogických pracovnících (zákon č. 563/2004 Sb.) jasně říká, že ředitelem školy či školského zařízení může být osoba, která splní předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka<sup>7</sup>, získá potřebnou praxi<sup>8</sup>, nejpozději do dvou let od započetí činnosti ředitele absolvuje studium pro ředitele<sup>9</sup>.

Ředitel je do své funkce jmenován zřizovatelem, který jej má právo i odvolat. Vzhledem k tomu, že koncepce ze zákona jmenovaných pracovníků nenalézá oporu v evropské legislativě, je tento pracovní poměr vzniklý na základě jmenování zachován pouze u vybraných funkcí v nepodnikatelské sféře (viz ředitel škol). Dalším specifikem je fakt, že se jedná o vnější jmenování, neboť škola má postavení samostatné právnické osoby a ředitel je tak zaměstnancem školy a nikoliv např. obce.

Jmenování do funkce probíhá na základě výsledků konkursního řízení<sup>10</sup>. Původní šestileté funkční období bylo zrušeno novelou z roku 2015, místo časového omezení je

<sup>7</sup> Těmito předpoklady jsou způsobilost k právním úkonům, odborná kvalifikace, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a znalost českého jazyka. Více viz zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

<sup>8</sup> Uchazeč o post ředitele mateřské školy musí prokázat praxi minimálně 3 roky, v případě zájmu o základní školu je tato doba praxe 4 roky, nejdelší potřebná praxe je pro adepty ucházející se o místo na střední škole, zde se jedná o praxi v délce 5 let. Více viz zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

<sup>9</sup> Tato povinnost se nevztahuje na osoby, které absolvují akreditovaný program školský management nebo vzdělání v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství. Více viz zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

<sup>10</sup> Konkursní řízení se řídí vyhláškou č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a o konkursních komisích. Podnětem k vyhlášení konkursu je odvolání stávajícího ředitele, popřípadě žádost ředitele o



ve školském zákoně (zákon č. 561/2004 Sb.) uvedeno, že „v období od začátku šestého měsíce do konce čtvrtého měsíce před uplynutím období 6 let výkonu práce na pracovním místě ředitele školy nebo školského zařízení uvedeného v odstavci 2 (dále jen „šestileté období“) může zřizovatel vyhlásit na toto pracovní místo konkurs; v takovém případě odvolá ředitele k poslednímu dni šestiletého období. (...) Jestliže zřizovatel nevyhlásí konkurs a neodvolá ředitele (...) počíná dnem následujícím po konci dosavadního šestiletého období běžet další šestileté období.“ Právo přihlásit se má každý uchazeč splňující výše uvedené podmínky. Po jmenování do funkce je potřeba provést příslušné změny ve školském rejstříku.

Stejně jako jmenování ředitelů je striktně dáno zákonem i jejich odvolání. Není možné odvolat ředitele pro jiný důvod, než který je uveden v příslušném zákoně (zákon č. 561/2004 Sb., v § 166 odst. 4) a 5)). Pro ilustraci lze uvést následující důvody:

- ztráta některého z předpokladů pro výkon povolání;
- nesplnění podmínky zahájení a úspěšného ukončení kvalifikačního studia;
- organizační změny, resp. zánik pracovního místa;
- závažné porušení či nesplnění povinností.

Důležitým faktem je, že pokud není pracovní poměr sjednán na dobu určitou, odvoláním nebo vzdáním se funkce pracovní poměr nekončí, protože zaměstnavatel je ze zákona povinen navrhnout zaměstnanci možnost jeho dalšího pracovního zařazení.

Rovněž povinnosti ředitelů škol jsou dány zákonem. Školský zákon v § 164 a 165 nabízí výčet jednotlivých povinností a činností, které ředitel může či musí vykonávat, pro představu lze uvést:

*a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,*

*b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,*

*c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,*

---

uvolnění z funkce, následně zřizovatel stanoví text oznámení konkursního řízení, v němž uvede požadavky pro výkon funkce a náležitosti přihlášky. Po vydání veřejného oznámení dochází ke jmenování konkursní komise o 6 či sedmi členech, jejímž prvním úkonem je posouzení přihlášek, vyřazení nevyhovujících a pozvání vyhovujících uchazečů ke konkursu. Následuje samotné konkursní řízení, na jehož základě je určeno pořadí uchazečů. Zřizovatel projedná výsledek a jmenuje vhodného uchazeče, přičemž výsledné pořadí má pouze doporučující charakter.

*d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,*

*e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje, aj.<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> Podrobněji viz Školský zákon 561/2004 Sb.

## **2 Praktická část**

### **2.1 Školství Ústeckého kraje**

#### **2.1.1 Základní vzdělávání**

Ve školním roce 2014/2015 fungovalo v Ústeckém kraji celkem 253 škol, jež navštěvovalo 69 483 žáků. Nejpočetnější zastoupení mají instituce zřizované obcemi (240), ve kterých se vzdělává 68 141 žáků. Zbývajících 13 škol je zřízeno buď privátním sektorem, nebo církví. I přestože v posledních několika letech dochází k postupnému nárůstu žáků základních škol (oproti školnímu roku 2011/2012 vzrostl počet žáků ve školním roce 2014/2015 o 2 787 žáků), je počet škol a jejich kapacita dostačující. Za poslední tři roky nedošlo ke zrušení žádné školy.

#### **2.1.2 Střední vzdělávání**

Trend, který započal roku 2001, vedl k postupnému snižování počtu středních škol, z celkového počtu 95 středních škol zřizovaných krajem v již zmíněném roce 2001 jich k 1. 9. 2015 zůstalo 50. Současně s tím docházelo k dalším důležitým změnám, k těm nejpodstatnějším lze řadit vytvoření soustavy páteřních škol, realizaci společné části maturitní zkoušky, postupné zavádění závěrečné zkoušky podle jednotného zadání a také realizaci přijímací zkoušky na střední školy s cílem zkvalitnit a zefektivnit vzdělávání (uvedeno jen pro úplnost výčtu). Kromě výše uvedených 50 škol působí v kraji dalších 31 škol jiných zřizovatelů.

Z hlediska počtu žáků je situace oproti základním školám odlišná. Žáků v denní formě studia ve středních školách Ústeckého kraje ubývá<sup>12</sup>, v případě maturitních oborů se jedná o 20, 5 %, v tzv. učebních oborech je to 17, 2 %. Ve školním roce 2014/2015 se na středních školách vzdělávalo 32 245 žáků, zatímco ve školním roce 2013/2014 jich bylo 33 308 (ve školním roce 2009/2010 dokonce 40 568).

## **2.2 Cíl výzkumného šetření**

Cílem výzkumného šetření bude zjištění motivace, změny motivace a zdrojů demotivace u ředitelů vybraných základních a středních škol Ústeckého kraje. Kromě základních celkových dat bude v praktické části vyhodnoceno porovnání mezi

---

<sup>12</sup> Sledováno je období od školního roku 2009/2010.

odpověďmi respondentů odlišného pohlaví, působiště a počtu let praxe. Z výsledků by mělo být patrné, co motivovalo dotazované k tomu, aby se vůbec stali řediteli škol, a jak se jejich motivace změnila, popřípadě, co považují za demotivátory.

### **2.3 Harmonogram prováděného výzkumu**

Datum zahájení výzkumu: 2/2016

Datum zadání dotazníků: 3/2016

Datum zpracování dotazníků: 4-5/2016

Datum ukončení výzkumu: 6/2016

### **2.4 Formulace hypotéz prováděného výzkumu**

Panuje všeobecný názor, že učitelské povolání je podfinancováno. Pokud tomu tak opravdu je, co tedy vede budoucí ředitele škol, aby se účastnili výběrového zřízení a v případě zvolení do funkce vykonávali toto povolání, tedy přijali velké množství zodpovědnosti a povinností za málo peněz? Kromě prvotní motivace tato práce hledá odpověď na několik dalších otázek, například: Mění se ona primární motivace v průběhu let? Pokud ano, co je příčinou oné změny? Cítí se ředitelé škol dostatečně ohodnoceni? Jakým způsobem by si takovou odměnu představovali?

V rámci tohoto šetření byly zformulovány následující hypotézy:

- Hyp1 Pohlaví je proměnná, jež výrazně určuje primární motivaci k výkonu funkce ředitele.
- Hyp2 S počtem odpracovaných let ve funkci ředitele se mění motivace.
- Hyp3 Čím je ředitel mladší, tím více je nespokojen s výší platu.
- Hyp4 Nejlepším prostředkem motivace je finanční odměna (nárůst platu).
- Hyp5 Důvodem pro odchod z funkce je špatný kolektiv a zdravotní důvody.
- Hyp6 I přes „nízký plat“ jsou ředitelé ochotni přihlásit se do výběrového řízení znovu.
- Hyp7 Typ vedené školy nemá na motivaci vliv.

## 2.5 Výběr respondentů

Dotazování byli ředitelé základních a středních škol Ústeckého kraje. Vzhledem k tématu práce byla volba jednoznačná. Z okruhu respondentů byli vyloučeni ředitelé soukromých škol kvůli odlišnému postavení. Záměrem bylo vytvořit dostatečně rozsáhlý soubor, který by odrážel skutečný stav problematiky.

Analyzovaný vzorek je omezen pouze lokalitou a typem zřizovatele. Žádoucí je, aby obsahoval respondenty různých věkových skupin, s různou délkou praxe a zároveň, aby byla zastoupena obě pohlaví.

Ve snaze zachovat objektivitu výzkumu<sup>13</sup> byl soubor dotazovaných vybrán generátorem náhodného výběru, přičemž byla samozřejmě uplatněna podmínka výběru bez opakování. Z důvodu nerovnoměrného zastoupení středních a základních škol bylo vybráno 100 ředitelů, resp. škol (50 zástupců základních škol a 50 zástupců středních škol).

## 2.6 Výzkumná metoda a sběr dat

Jako výzkumná metoda<sup>14</sup> bylo zvoleno dotazníkové šetření, obzvláště kvůli časové nenáročnosti a relativně snadnému zpracování výsledků. Struktura dotazníku je popsána v kapitole 2.6.1.

Dotazování probíhalo prostřednictvím elektronického dotazníku, který byl respondentům poslán na emailovou adresu (buď osobní, pokud byla uvedena, nebo školní). Vytvořený dotazník shromažďoval jednotlivé odpovědi pod číslem, nikoliv pod adresou, kam byl dotazník odeslán, je tedy možné říci, že byl anonymní (v tom směru, že není možné v rámci skupiny respondentů dohledat, jaký konkrétní ředitel odpovídal).

Vzhledem ke zvolené metodě nebyla návratnost dotazníků 100%, činila cca 80 %.

Vyhodnocení dotazníků probíhalo pomocí programu Microsoft Excel 2010.

---

<sup>13</sup> Pojem výzkum lze obtížně specifikovat, je možné nalézt mnoho definic, které se odlišují, např. Gavora definuje výzkum jako „systematický způsob řešení problémů, kterým se rozšiřují hranice vědomostí lidstva. Výzkumem se potvrzují či vyvracejí dosavadní poznatky, nebo se získávají nové poznatky.“(Gavora, 2000, s. 11) Chráska vymezuje čtyři fáze vědeckého výzkumu: stanovení problému; formulace hypotézy; ověřování hypotézy; vyvození závěrů. (Chráska, 2003, s. 9) Gavora (Gavora, 1996, str. 53) v rámci stanovení výzkumného problému již předpokládá formulaci hypotézy, následují etapy informační příprava výzkumu (studium dostupných materiálů), příprava výzkumných metod, sběr a zpracování údajů, jejich interpretace, jejichž vyvrcholením je tvorba výzkumné zprávy.

<sup>14</sup> Procedura, která se při výzkumu využívá, a disponuje jistými vlastnostmi – validita a reliabilita – které je nutno dodržovat. Některé výzkumné metody jsou již předem hotovy a je možné je rovnou použít, pro některé výzkumy je však nutné vytvořit nové nástroje, které by sloužily k ověřování stanovených hypotéz. Mezi metody kvantitativního výzkumu lze začlenit těchto šest nejfrekventovanějších: pozorování; škálování; dotazník; interview; obsahovou analýzu textu; experiment.

### 2.6.1 Dotazník a výzkumné otázky

Dotazník<sup>15</sup> je koncipován tak, aby vystihl názor každého jednotlivého respondenta. Skládá se z celkem 13 otázek, které se zabývají významem práce, prvotní motivací, změnou motivace v souvislosti s dosaženou praxí, důvodem opuštění pracovní pozice a spokojeností s výší platu a možným odměňováním.

Závěrečný soubor dotazů má ryze informativní charakter a blíže specifikuje respondenta z hlediska pohlaví, věku, působiště a počtu let praxe. Jednotlivé otázky jsou řazeny následovně:

- Otázka 1** Co pro Vás znamená práce?
- Otázka 2** Co je pro Vás při práci nejdůležitější?
- Otázka 3** Co Vás nejvíce motivovalo před nástupem do této funkce?
- Otázka 4** Splnila nová pracovní pozice Vaše očekávání?
- Otázka 5** Pokud by bylo možné se znovu rozhodnout, zúčastnili byste se výběrového řízení opět?
- Otázka 6** Považujete výši svého platu za dostačující?
- Otázka 7** Jakým způsobem by mohl zřizovatel Vaši práci odměnit?
- Otázka 8** Kvůli jakému důvodu byste zvažovali změnu povolání?
- Otázka 9** Změnila se v průběhu let Vaše motivace?
- Otázka 10** Vaše pohlaví:
- Otázka 11** Věková kategorie:
- Otázka 12** Počet let praxe ve funkci ředitele:

---

<sup>15</sup> Vzhledem k časové nenáročnosti a relativně jednoduché konstrukci se stal nejoblíbenější a zároveň nejfrekventovanější metodou získu informací. Jeho hlavním cílem je shromáždit potřebná data k vyhodnocení, velký důraz je kladen na slovo potřebná, neboť podle Gavory „přesná formulace konkrétního cíle a úlohy dotazníku ve vztahu ke zvolenému problému je základní podmínkou účelného koncipování dotazníku.“ Jinak řečeno: čím lépe je definován cíl zkoumání, tím lépe je promyšlena celková koncepce práce a jednodušší se jeví vytvoření úloh v dotazníku. (Gavora, 1996, s. 53) Když je tedy upřesněn cíl, více méně struktura dotazníku, je možné přistoupit k tvorbě otázek, jejichž forma se podřizuje určitým pravidlům:

- měly by být jednoduché, jasné, smysluplné;
- je dobré klást dotazy odpovídající věku respondenta;
- neměly by mít příliš široké znění;
- dvojité otázky, záporné výrazy a předpojaté otázky jsou nežádoucí.

Pro respondenty jsou nejjednodušší uzavřené otázky, kdy jen kroužkují či křížkují zvolenou odpověď. Jejich výhodou je snadné zpracování, odpovědi však nemusí pokrývat celou škálu možností. Na druhé straně stojí typ otevřený, kde má respondent prostor pro libovolnou odpověď, není tedy nikterak omezen. Zároveň jsou tímto způsobem zjišťovány nové nebo neznámé informace, které výzkum posouvají dál.

Kompromisem mezi těmito typy je polouzavřená otázka, která nabízí odpověď, ale zároveň požaduje od dotazovaného vysvětlení své volby.

„Správnost odpovědí respondentů nezáleží jen na znění otázky, ale i na respondentech samotných. Někteří lidé odpovídají úzkostlivě přesně a pravdivě, jiní přistupují k odpovědi volněji, „přibarvují“ odpovědi. S tím je zapotřebí počítat zvláště při neanonymních dotaznících. Anonymní dotazníky v zásadě přinášejí pravdivější odpovědi než neanonymní. V některých případech však respondent považuje anonymní dotazník za nedůležitý a odpovídá povrchně,“ upřesňuje dále Gavora. (Gavora, 1996, s. 60)

### **Otázka 13** Působíště (ZŠ/ SŠ):

Vzhledem k počtu otázek je dotazník časově nenáročný, což je v současné době jedním z důležitých kritérií pro jeho vyplnění. Kromě otázek uzavřených se zde objevují i polouzavřené, které umožňují vlastní odpověď.

Dotazník byl opatřen průvodním dopisem, v němž je respondent žádán o vyplnění dotazníku a zároveň je objasněn důvod jeho zaslání, znění průvodního slova je následující:

*„Dobrý den, vážení ředitelé a vážené ředitelky,*

*studuji poslední ročník oboru Školský management na Univerzitě Karlově a byla bych Vám velice vděčná, kdybyste mi pomohli s mou bakalářskou prací, která se zabývá tématem motivace vedoucích pracovníků na vybraných středních a základních školách, a věnovali svůj drahocenný čas vyplnění následujícího dotazníku (obsahuje pouze 13 otázek, vždy lze označit pouze jednu odpověď).*

*Velice Vám předem děkuji.“*

Struktura dotazníku je patrná v Příloze 1.

## **2.7 Analýza získaných dat**

Nejdříve bylo potřeba nashromážděný materiál analyzovat jako celek, poté byl rozdělen na dílčí podskupiny podle působíště, počtu let praxe a pohlaví. Následovalo vyhodnocení kvantitativní metodou, důvodem je snazší statistické zpracování výsledků. Ani v jednom případě nenastalo, že by respondent neodpověděl na některou z otázek, proto byly všechny dotazníky klasifikovány jako platné.

Pomocí počítačového softwaru byly údaje převedeny na číselné hodnoty (zejména četnost), což bylo základním předpokladem pro statistické vyhodnocení<sup>16</sup>. Získaná data reflektují názory jednotlivých ředitelů škol. Vzhledem k tomu, že dotazování probíhalo anonymně, měla by zůstat zachována objektivita odpovědí a působení vnějších vlivů (ovlivňování výzkumníkem, nadhodnocování odpovědí) by mělo být minimalizováno.

---

<sup>16</sup> K vyhodnocení přispěly statistické funkce, zejména modus, medián, aritmetický průměr a další. O statistickém hodnocení více viz Popelka, Synek, 2009.

### 2.7.1 Základní zjištění

Jak již bylo uvedeno výše, návratnost dotazníků činila 81 %, tj. odpovědělo 81 dotazovaných, z nichž 63 % (51 osob) byli muži, zbývající pak ženy (viz Graf 1). Pokud budeme přihlížet k pracovišti, lze konstatovat, že 60 % dotazových žen řídí základní školy, u mužů je toto procento menší, necelých 30 % ředitelů- mužů – působí na tomto typu školy. Při obráceném úhlu pohledu vychází, že tři čtvrtiny ředitelů středních škol, které zodpověděly otázky dotazníku, jsou muži, zbytek tedy logicky ženy.

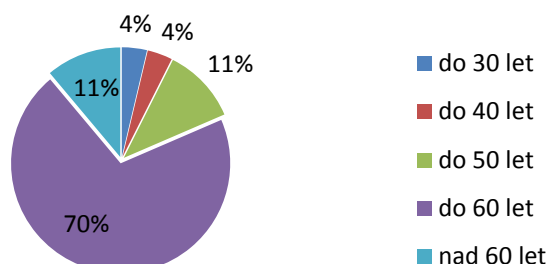
**Rozdělení podle pohlaví**



**Graf 1** Rozdělení respondentů podle pohlaví

Odpověď na problematiku věkové struktury přináší graf 2, z něhož je patrné, že nejvíce respondentů spadá do rozpětí 51 až 60 let. Dále lze vyčíst, že více než 90 % dotazovaných již dosáhlo věku minimálně 40 let, ale nejvíce ředitelů/ ředitelky již přesáhlo

**Věková struktura**

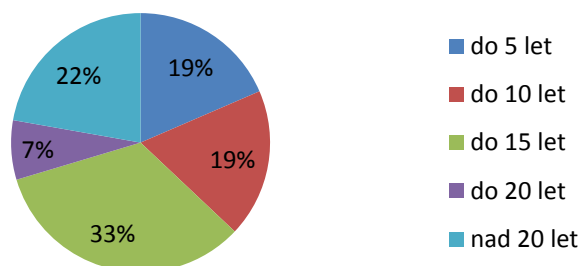


**Graf 2** Rozdělení respondentů podle věku

hranici 50 let (70 %). Je zcela logické, že mladí ředitelé a ředitelky nemohou mít dosaženo vysokého počtu let praxe, nicméně šetření neukázalo, že by počty let praxe závisely pouze na věku, neboť i respondenti starší 60 let vykonávali funkci méně než 5 let.

Dotazovaní, kteří odpovídali na otázky, byli rozdělení podle počtu let praxe ve funkci ředitele (viz graf 3). Nejméně zastoupeno je rozmezí praxe od 16 do 20 let, naopak nejvíce, tj. třetina dotazovaných působí ve své funkci od 10 do 15 let, jedná se zejména o osoby mezi 50 a 60 rokem života. Jak již bylo řečeno, skupina respondentů, která ve své funkci

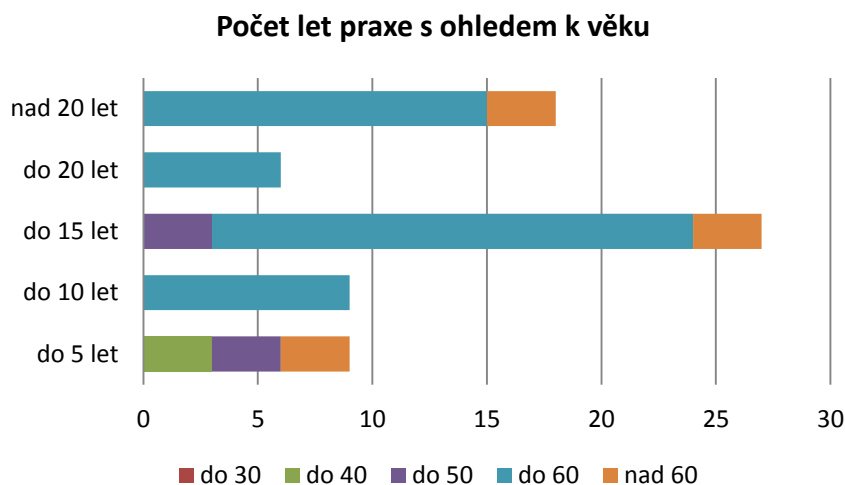
**Rozdělení podle počtu let praxe**



**Graf 3** Rozdělení respondentů podle délky praxe

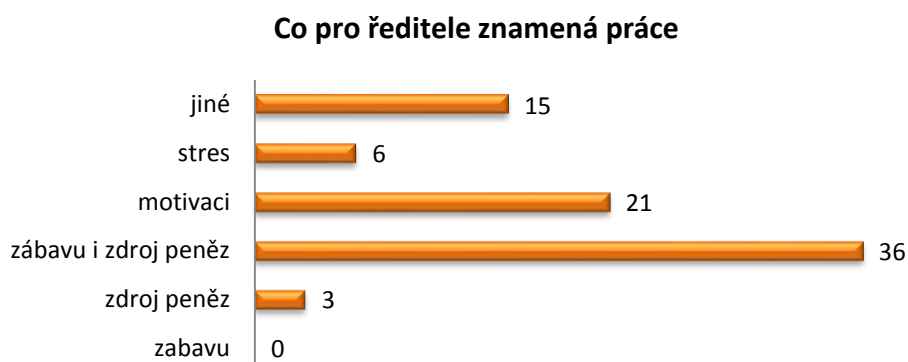


působí do 5 let, je nejrozmanitější, ve skupině do 10 let praxe se vyskytují pouze osoby ve věku 50 až 60 let, stejně tak jako ve skupině do 20 let praxe. Ředitelé s praxí větší než 20 let pak zcela logicky spadají do vyšších věkových skupin (viz graf 4), jejich rozmístění mezi základní a střední školy je rovnoměrné.



**Graf 4 Počet let praxe v závislosti na věku**

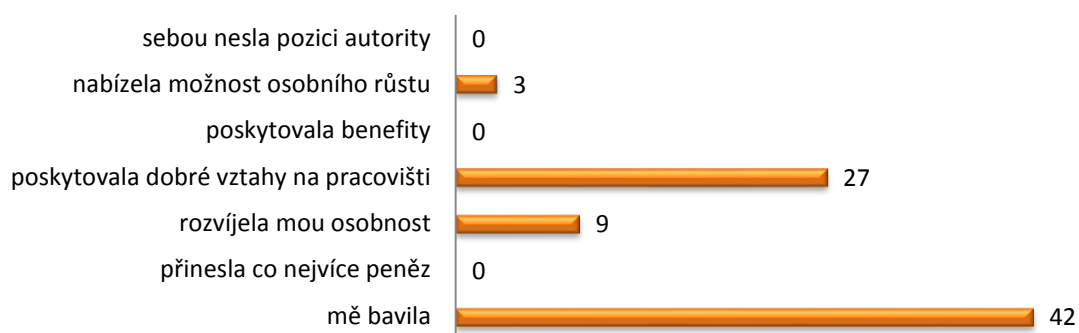
Co pro ředitele jejich práce znamená? Odpověď je jasná, pro 70 % respondentů je to motivace a zábava ve spojení se zdrojem peněz. Relativně často se vyskytovala otevřená odpověď, kdy mohl každý dotazovaný dopsat vlastní význam práce. Velice často uváděli, že práce je výzva, které čelí. Několikrát se objevila odpověď stres (rozložení této odpovědi v rámci pohlaví je rovnoměrná), jako samotnou zábavu práci nevnímá nikdo (viz graf 5).



**Graf 5 Co pro ředitele znamená práce**

Adekvátně k významu práce v životě ředitelů odpovídali respondenti na další otázku, která se dotazovala, co je pro ředitele v práci nejdůležitější. Přibližně pro polovinu je nejdůležitější, aby je sama práce bavila. Pro třetinu je důležité, aby poskytovala dobré vztahy na pracovišti (rovnoměrně rozděleno mezi muže i ženy), 10 % ocení rozvoj osobnosti, tři respondenti potřebují v pracovním životě vidinu osobního růstu. Nikomu z respondentů nepřipadá nejdůležitější, aby práce přinášela co nejvíce peněz a neocení ani benefity a možnost budovat post autority.

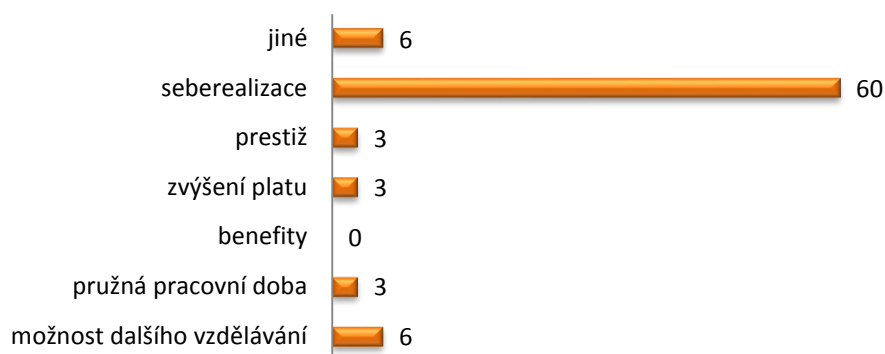
#### Při práci je nejdůležitější, aby



Graf 6 Co je při práci nejdůležitější

Pro mnoho ředitelů je důležité, aby byla jejich práce zajímavá a zábavná, svou práci chápou jako zdroj peněz a již zmiňované zábavy. Co je ale tím podnětem, který přiměje člověka účastnit se výběrového řízení na funkci ředitele školy? Pro tři čtvrtiny dotazovaných to byla touha po seberealizaci, snaha dosáhnout dalšího cíle, potřeba jít o krůček dál. Ze zbývajících odpovědí byla významně uváděna možnost dalšího vzdělání, ale i to se dá svým způsobem chápat jako krok k seberealizaci, a jiné. Mezi otevřenými odpověďmi se častěji vyskytovala motivace za záchranu školy, snaha dosáhnout změny. Ani v jednom případě nebyly motivací benefity, pružnou pracovní dobu, zvýšení platu a prestiž označili vždy tři respondenti.

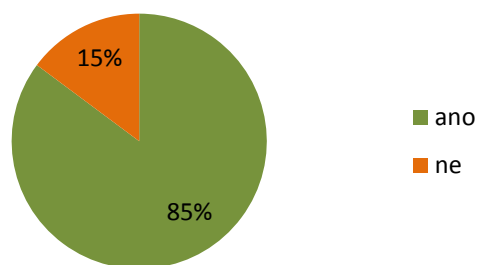
### Před nástupem do zaměstnání mě nejvíce motivoval/ motivovala...



Graf 7 Prvotní motivace k tomu stát se ředitelem

Uchazeč vstupuje na novou pracovní pozici s určitým očekáváním. Nikdy neví, bude-li naplněno, nebo zdali bude zklamán, proto se další otázka dotazníku týkala právě očekávání. Splnila nová pracovní pozice očekávání respondentů, pokud ne, co bylo příčinou? V 85 procentech bylo očekávání naplněno, pouze 15 %, tj. 12 dotazovaných odpovídalo negativně. Příčina má ve většině případů pouze jednoho jmenovatele, jím je, jak sami ředitelé uvádějí, byrokracie. Neustálé „papírování“, legislativa, nařízení, „výmysly“ ze stran zřizovatele, to vše má za následek rozčarování a skepsi.

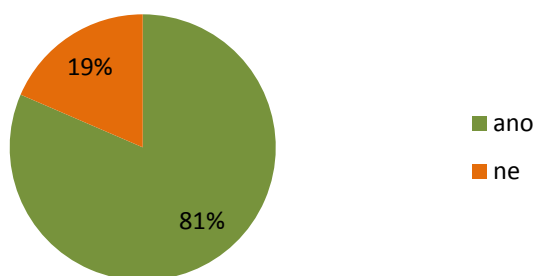
### Splnila práce Vaše očekávání?



Graf 8 Splněná očekávání

Z těchto 12 ředitelů, či ředitelek, u nichž nedošlo ke splnění očekávání, by se polovina, tj. 6 osob znovu nepřihlásila do

### Účastnili byste se výběrového řízení znovu?



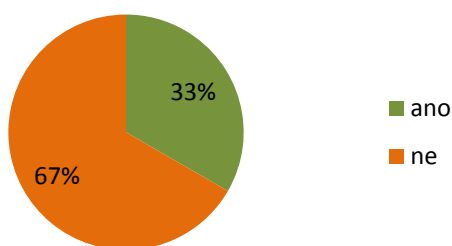
Graf 9 Znovuúčast ve výběrovém řízení

výběrového řízení. Kromě nich tuto možnost volilo ještě dalších devět respondentů (celkem tedy 15 dotazovaných), ve většině případů byl důvodem zdravotní stav. Zbývající osoby (81 %) by se výběrového řízení účastnily znovu. Zajímavé je, že někteří by se přihlásili znovu, i když práce

nesplnila jejich očekávání.

Problematika platu je vždy ožehavým tématem a na otázky, které se ho týkají, lidé zpravidla neradi odpovídají. Proto se dotazník této problematiky dotknul jen okrajově, důvodem je fakt, že plat je nedílnou součástí motivace a mnozí jej hodnotí jako zásadní. Otázka směřovala pouze na spokojenost s výší platu, přirozeně nebyla zjišťována jeho konkrétní hodnota. Dvě třetiny ředitelů uvedly, že jsou s výší svého

#### Považujete výši svého platu za dostačující?

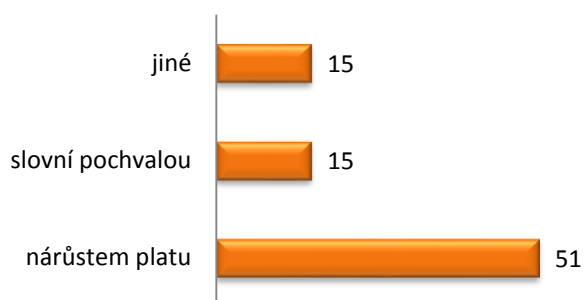


Graf 10 Odměňování

platu nespokojeni, přesto ne všichni uvedli, že by zřizovatel mohl jejich práci odměnit právě jeho zvýšením. Byli i tací (9 osob z 54), kteří by nespokojeni, volili jinou formu odměny, ať už ústní či prostřednictvím splnění požadavků týkajících se školy (opravy, investice) nebo konzultací se supervizorem. Z 27 spokojených respondentů pak 6 by ocenilo zvýšení platu jako odměnu za vykonanou práci.

Může se stát, že v průběhu výkonu určité pracovní pozice se mění motivátory, zatímco na počátku bylo nadšení a snaha o seberealizaci, na konci může zůstat jen stereotyp, plat, atd. Jak se tedy změnila motivace dotazovaných v průběhu let praxe?

#### Jak by měl zřizovatel odměnit Vaši práci?



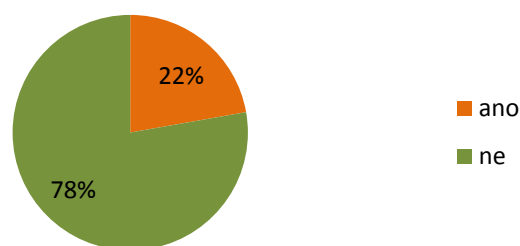
Graf 11 Spokojenost s výší platu

Většina uvedla, že se jejich motivace nezměnila, pořád jsou tedy „hnáni“ touhou po seberealizaci, popřípadě dychtivostí po dalším vzdělání, či snahou o záchranu školy. Nicméně 18 vedoucích pracovníků přeci jen změnu motivace přiznalo, jako příčinu uváděli nedostatek financí, který je limituje, rozsáhlou administrativu a neochotu zřizovatele. Výše uvedené faktory pak vedou ke skepsi a pocitům zmaru, které

mohou vést až ke změně zaměstnání. Poslední otázka dotazníku se dotýká právě této problematiky. Respondenti byli dotazováni, kvůli jakému důvodu by zvažovali změnu zaměstnání. Ačkoliv většina ředitelů není spokojena se svým platem, není výše platu

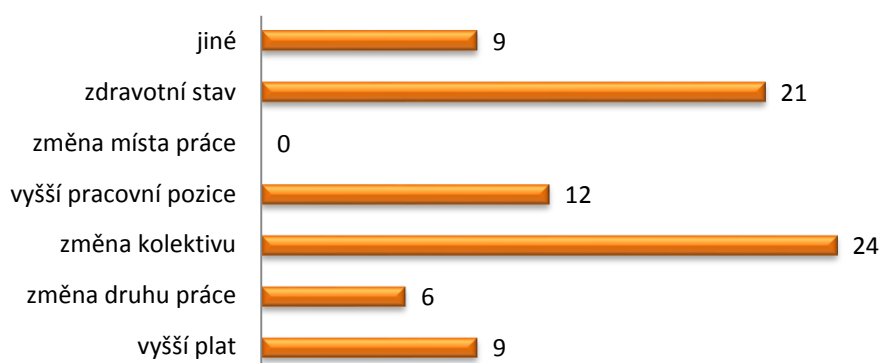
rozhodujícím činitelem (možnost vyšší plat uvedlo jen 9 ředitelů), nejčastější odpovědí byl špatný kolektiv, resp. jeho změna (uvedlo 24 respondentů), následovaly zdravotní problémy (21 respondentů). Na základě statistického vyhodnocení pomocí chí-kvadrát testu nebyla prokázána závislost mezi věkem a příčinou odchodu z postu ředitele.

**Změnila se Vaše motivace k výkonu funkce v průběhu let?**



**Graf 12 Změna motivace v průběhu let**

**Kvůli čemu byste změnili povolání?**



**Graf 13 Důvod změny povolání**

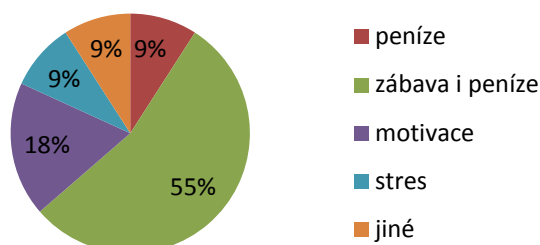
### 2.7.2 Srovnání motivace podle typu řízené školy

Z celkového počtu 81 respondentů necelá polovina, tj. 40 % pocházela ze základních škol. Na základě statistické metody nebyla zjištěna závislost mezi působištěm ředitele školy a významem práce, nejdůležitějším aspektem práce, ani prvotní motivací. Nezbyvá než tedy komparovat jednotlivé výsledky výzkumu.

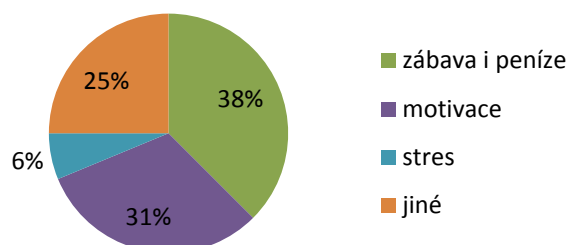
Ředitelé obou typů škol shodně uvedli, že pro ně práce znamená hlavně zdroj zábavy a peněz, v obou skupinách takto odpovědělo 18 respondentů. Významný podíl odpovědí u ředitelů SŠ zaujímá motivace a rovněž individuální odpovědi, v nichž

ředitelé vidí práci jako výzvu. Motivace se vyskytuje rovněž u 27 % respondentů ze základních škol.

### Význam zaměstnání - ZŠ



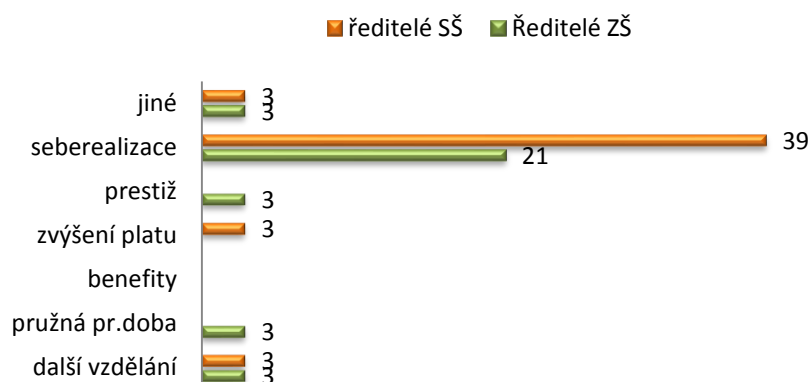
### Význam zaměstnání - SŠ



Graf 14 Co znamená práce pro ředitele základních a středních škol

Adekvátně tomu ředitelé tvrdí, že nejdůležitější je, aby je jejich práce bavila (přesvědčeno je o tom 56 % ředitelů SŠ a 45 % ředitelů ZŠ), stejný počet dotazovaných na základních školách hodnotí jako nejdůležitější dobré vztahy na pracovišti, je to rovněž druhá nejčastější odpověď u ředitelů SŠ, takže i v tomto ohledu se shodují. Stejný názor panuje i v otázce prvotní motivace, podnětem, který iniciovat zájem o ředitelský post, byla seberealizace (označilo ji 81 % středoškolských ředitelů a 63 % vedoucích pracovníků základních škol). Fakt, že se v průběhu let motivace změnila, přiznalo 25 % středoškolských ředitelů a 18 % vedoucích pracovníků základních škol, jako důvod je uváděna dříve zmiňovaná přehnaná administrativa a neochota zřizovatelů.

### Primární motivace ředitelů ZŠ a SŠ

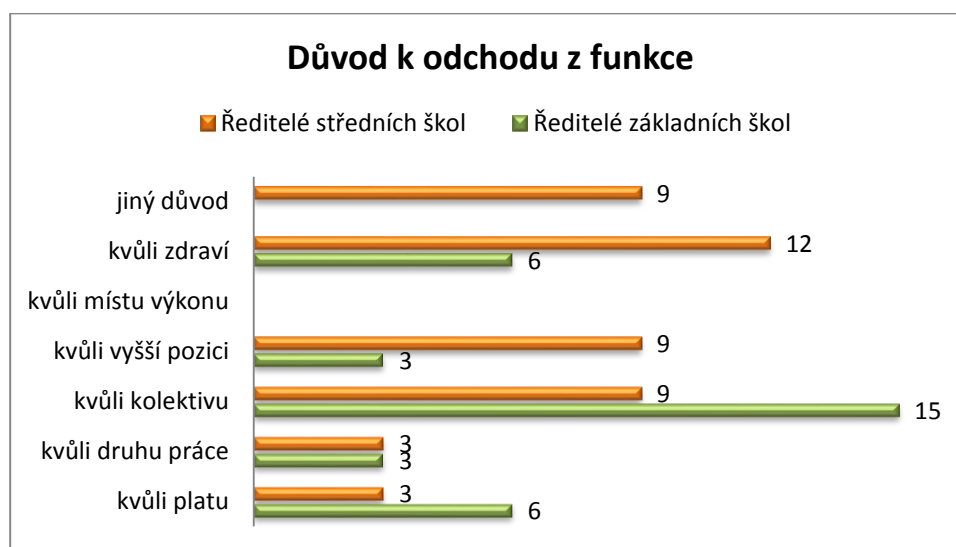


Graf 15 Primární motivace ředitelů ZŠ a SŠ

Z hlediska splněných očekávání lze říct, že v obou případech více než 80 % respondentů odpovídala kladně, to znamená, že práce jejich očekávání splnila.

V případě ředitelů základních škol kopíruje stav odpovědí i následující otázku týkající se opakování účasti ve výběrovém řízení, ti, kteří očekávali danou situaci ve funkci, by se znovu výběrového řízení účastnili, ti, jejichž očekávání se nesplnila, by se již neúčastnili. Na středních školách je sice naplněno očekávání u 87,5 % respondentů (tj. 42 osob), ale někteří z nich by se opětovně o post ředitele školy neucházeli. V případě ředitelů základních škol lze konstatovat, že ti, jimž se nesplnila jejich očekávání, nejsou spokojeni ani s výší platu, na druhou stranu jako odměnu zřizovatele si dovedou představit spíše uznání jejich činnosti, popřípadě splnění finančních požadavků, které by pomohly jejich škole. Dále je patrné, že ne všichni, kteří jsou s platem nespokojeni, žádají jeho nárůst. Jinak tomu je u ředitelů středních škol, všichni respondenti s platem nespokojeni se dožadují jeho zvýšení a činí tak dokonce i tři osoby, které spokojeny jsou.

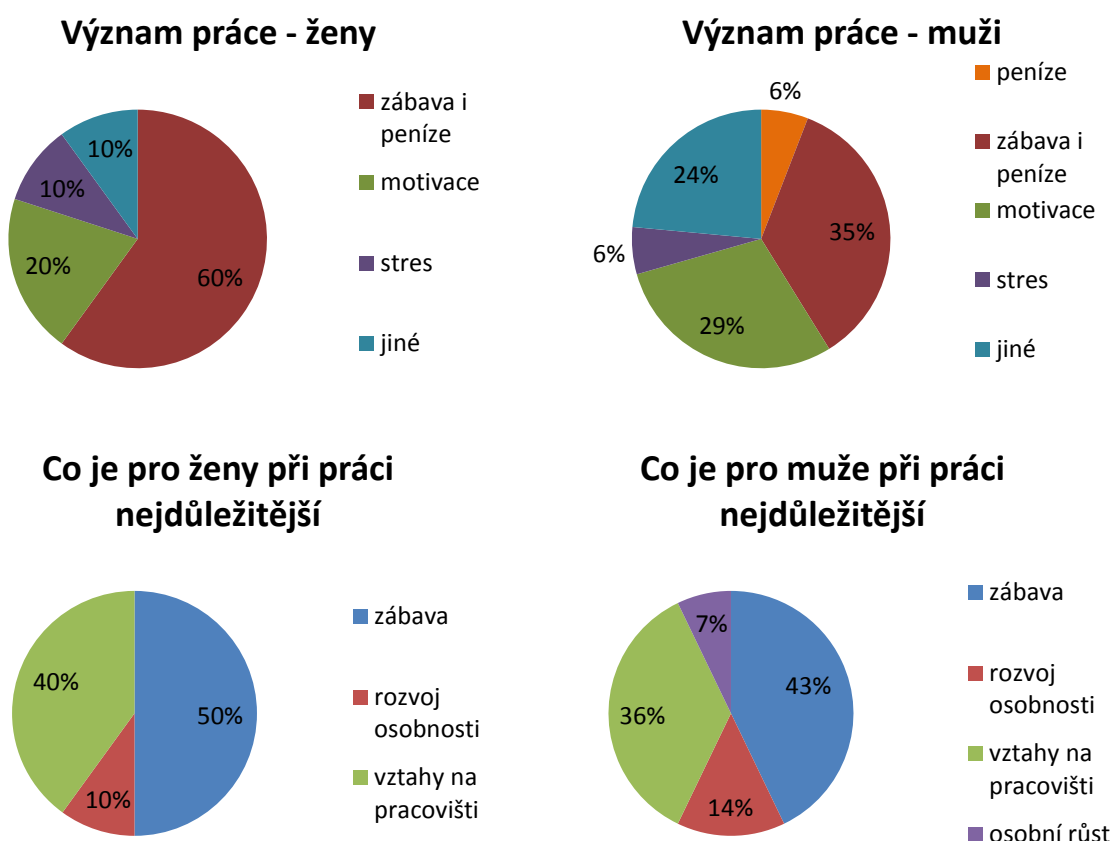
Ochotu odejít z funkce kvůli nízkému platu, respektive za vyšším platem naznačilo 6 respondentů ze základních škol, ale jen 3 ze střední školy, avšak nejčastěji by ředitele opouštěli svá místa kvůli špatnému kolektivu (v případě ZŠ) a kvůli zdravotním problémům (v případě SŠ).



**Graf 16** Důvod odchodu z funkce podle působíště ředitele

### 2.7.3 Srovnání motivace dle pohlaví

Jak již bylo uvedeno výše, šetření se účastnilo 30 žen, z nichž 60 % působí na základní škole. Pro více než polovinu žen znamená práce zábavu a zároveň zdroj peněz, totožně odpovídal stejný počet mužů (celkem 18 žen a 18 mužů), z procentuálního hlediska se jednalo o 35 % mužů. Muži pro změnu častěji uváděli jako význam práce motivaci (29 % u mužů, zatímco 20 % u žen). Odpovědi korelují i s nejdůležitějším prvkem práce, zatímco pro obě pohlaví se jeví nejdůležitější, aby práce ředitele bavila a měli kolem sebe kvalitní kolektiv, ženy vůbec nehledí na svůj osobní růst, na množství peněz a benefity.



Graf 17 Význam práce - muži versus ženy

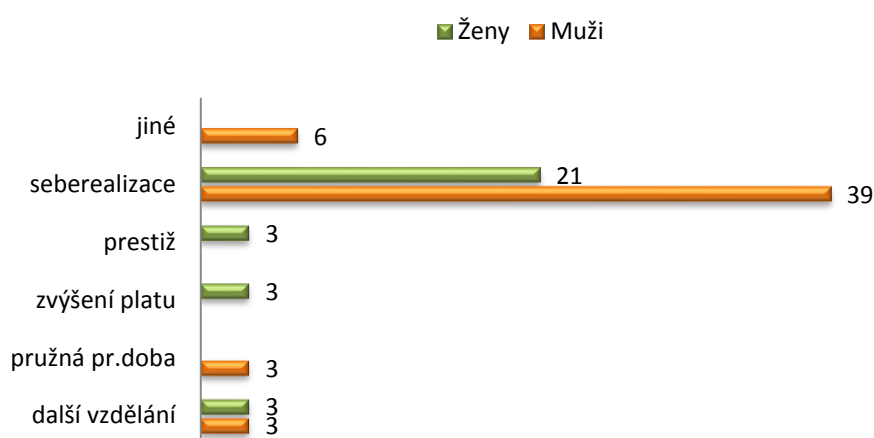
Primárním motivem, který vedl člověka k tomu, aby se stal uchazečem o post ředitele, je u obou pohlaví totožný, seberealizace. Volilo ji 70 % respondentek a dokonce 76 % respondentů. Ženy dále uváděly prestiž (10 %), zvýšení platu (10 %), či další vzdělávání (10 %), zatímco muže prestiž, ani zvýšení platu nemotivovalo, na druhou stranu je u nich možné zaznamenat pružnou pracovní dobu jako motivační



prvek. Dále pak uváděli individuální odpovědi, mezi kterými byly například snaha o záchranu školy či výzva. Podle statistické metody chí-kvadrát testu nebyla prokázána závislost mezi pohlavím respondenta a primární motivací.

Ačkoliv ženy viděly ve svých odpovědích zvýšení platu jako nástroj primární motivace, 70 % jich není s jeho výší spokojeno, všechny uvedené ředitelky preferují tedy jako prostředek odměny od zřizovatele právě nárůst platu, nicméně je zajímavé, že i dotazované (10 %), které s platem spokojeny byly, by si přály jeho navýšení. U mužů

### Prvotní motivace - muži vs. ženy



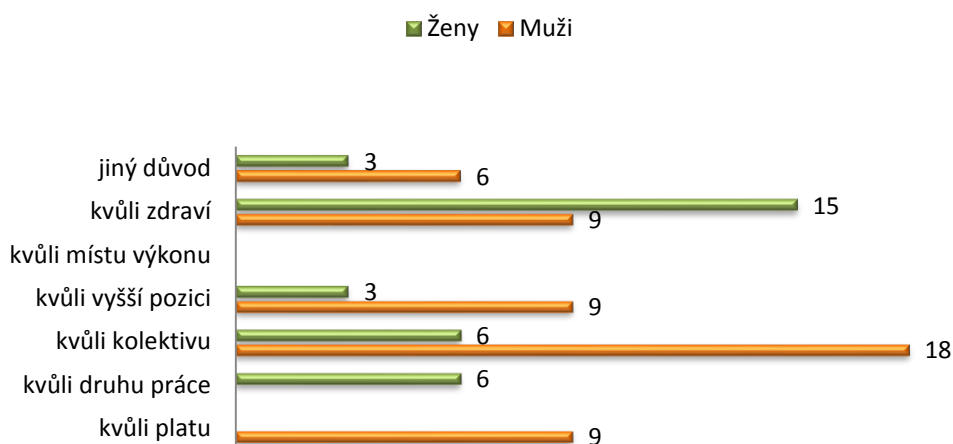
Graf 18 Prvotní motivace - muži versus ženy

je situace odlišná, ti, kteří jsou s výší platu nespokojeni, by ocenili jeho zvýšení (týká se všech 33 respondentů), ostatní, kteří spokojeni jsou, spatřují odměnu ve slovní pochvale, v uplatnění supervizora, nebo splnění finančních požadavků vůči škole.

I když ženy vesměs nejsou spokojeny s platovým ohodnocením, z 90 % nově nabytá funkce splnila jejich očekávání, u mužů je toto procento nižší (83 %). Zbývajících deset procent ředitelek shodně uvedlo, že by se znovu do výběrového řízení nepřihlašovaly, kromě nich ještě dalších 20 procent žen neuvažuje o přihlášení do výběrového řízení, jsou to ženy mezi 50 a 60 rokem života, čili je možné usuzovat, že příčinou by mohly být zdravotní obtíže, únava, popřípadě syndrom vyhoření. Zatímco o neúčasti ve výběrovém řízení je přesvědčeno 30 % žen, u mužů je to jen 11 %, jsou zde zastoupeni ředitelé, u kterých práce splnila očekávání, ale i naopak, zároveň se jedná o muže spadající do nejvyšší věkové skupiny a do skupiny prostřední (do 50 let). Nelze tedy jednoznačně posoudit příčinu jejich rozhodnutí.

Důvody k odchodu z ředitelské pozice jsou rozmanité, nicméně podle statistik je v tomto případě volba závislá na pohlaví respondenta. Pro polovinu žen by byly důvodem zdravotní problémy, na druhém místě by byl kolektiv a dále byly uváděné důvody druh práce, vyšší pracovní pozice a byrokracie. Muži takový vyhraněný názor nezastávají, nejčastější příčinou odchodu by byl špatný kolektiv (vybralo ho ale jen 35 %), zbývající respondenti rozprostřeli své odpovědi mezi vyšší plat, změnu druhu práce a zdraví. Nikdo z dotazovaných by svou práci nezměnil kvůli lokalitě práce.

### Důvody odchodu z funkce ředitele - muži vs. ženy



Graf 19 Důvody odchodu z funkce ředitele podle pohlaví

#### 2.7.4 Srovnání motivace dle dosažené praxe

Jak již bylo několikrát uvedeno, práce pro ředitele znamená hlavně zábavu a zdroj peněz. Tato odpověď byla nejčastěji volena bez ohledu na léta praxe (označili ji pro zajímavost všichni respondenti s praxí v rozmezí 15 až 20 let). Zajímavé je, že pouze peníze označili respondenti, kteří jsou nejzkušenější, nicméně k ucházení se o post ředitele je zvýšení platu nemotivovalo (tuto možnost označili pouze osoby s praxí mezi 10 až 15 lety). Odpověď stres volili pro změnu pouze ředitelé s praxí do 10 let. Nejzkušenější ředitelé také jako jediní vidí nejdůležitější aspekt práce v osobním růstu, kromě zábavy a dobrých vztahů na pracovišti. Fakt, že je důležité, aby práce člověka bavila, označilo 100 % osob s praxí do 20 let. Seberealizace jako nejvýznamnější motivátor se prolíná celým věkovým spektrem, ale například prestiž označili jako hlavní zdroj motivace pouze ti nejzkušenější, stejně tak jako pružnou pracovní dobu uvedli ti

s praxí mezi 5 až 10 lety. Poměr těch, u nichž se motivace s časem měnila a osob, u nichž se neměnila, se přiklání na stranu neměnných, jedinou výjimkou jsou ředitelé s praxí mezi 5 až 10 lety.

Rovněž se jeví zajímavé, že práce nespĺnila očekávání pouze u osob do 10 let praxe (resp. do 5 let a do 10 let), u ostatních ano, ale všichni s praxí do 5 let by se výběrového řízení zúčastnili znovu, tedy i ti, u nichž nebylo očekávání naplněno. Pokud vezmeme v potaz obrácený pól spektra, pak všichni s praxí mezi 10 až 15 roky očekávali, co nová pracovní pozice přináší, ale 22 % respondentů by se již k výběrovému řízení nepřihlásilo.

Z hlediska výše platu se většina respondentů přiklání k názoru, že je nedostačující, nicméně u skupiny osob s praxí 10 až 15 let se objevuje více jedinců, kteří spokojení jsou, ve skupině následující (tj. 15 – 20 let praxe) není pro změnu nikdo, kdo by byl s výši platu spokojen a všichni požadují jeho zvýšení. Kvůli platu by byli schopni z funkce odejít lidé do 10 let praxe a ti nejzkušenější. Je logické, že kvůli zdravotním obtížím by se funkce nevzdávali ti s nejkratší praxí.

### 3 Závěr

K tomu, aby člověk vykonával svou práci dobře, potřebuje být motivován. Existuje množství podnětů, tzv. motivátorů, které tomu přispívají, mezi nejčastěji zmiňované patří plat. Přestože je mu v dnešní době přikládán velký význam, jako prvek motivace není dostačující, proto je potřeba, aby zaměstnavatel (v podmínkách školství zřizovatel) ovládal ještě jiné nástroje, kterými by podporoval výkon a nadšení svých zaměstnanců, resp. podřízených. Nabízejí se další možnosti hmotné motivace, mezi které patří odměny vázané na splnění úkolu, úhrada nákladů spojených se zvyšováním kvalifikace, přidělení služebního telefonu, či automobilu, příspěvek na stravu. Kromě výše uvedené hmotné motivace existují četné způsoby motivace nehmotné, sem by patřilo umožnění zvýšení kvalifikace, efektivní komunikace, zajištění dobrých pracovních podmínek, dobrá image, projevy uznání, aj.

Specifickou oblastí ve vztahu k motivaci pracovníků se jeví školství, tabulkové platy a nedostatek financí neumožňují rozvoj hmotné motivace, ale zato dávají prostor pro motivaci nehmotnou, kromě výše uvedených příkladů lze z oblasti učitelské jmenovat ještě spokojenost žáků a rodičů, která je pro mnohé učitele velmi důležitá.

Na jedince však kromě podnětů, které jej motivují k pracovnímu výkonu, působí i síly opačné, které je od něj odrazují. Pro starší generace učitelů jimi mohou být informační technologie, které zaznamenávají prudký rozvoj, a způsobují tak obtíže. Pro všechny pedagogy bez rozdílu věku je demotivující politikaření, pokrytecké vedení školy, neefektivní porady, bezúčelné změny režimu a rozporná očekávání. Je patrné, že většina jmenovaných podnětů je dána neefektivním vedením školy. Nicméně právě vedení, myšlen post ředitele, je dalším specifikem, již jen tím, že je legislativně upraveno, kdo se může stát ředitelem školy. Zákon dále vymezuje povinnosti ředitelů, ošetřuje jmenování, ale i jejich odvolání. Vzhledem k tomu, že ředitele do funkce jmenován zřizovatelem na základě výsledků konkurzního řízení, je otázka motivace ředitelů škol značně komplikovaná.

Prací na téma motivace zaměstnanců, pedagogů bylo napsáno již několik, ale minimum z nich se věnuje motivaci vedoucího pracovníka. Co vede jedince k tomu, aby se přihlásil do výběrového řízení a ucházel se o místo ředitele školy? Je jeho motivace stejná i po letech ve funkci? Co by ho přimělo odejít?

Z výsledků šetření, které proběhlo na vybraných základních a středních školách Ústeckého kraje vyplynulo, že práce pro respondenty znamená hlavně zábavu a zdroj peněz, motivaci a výzvu bez ohledu na léta praxe, pohlaví i působiště. Adekvátně přikládají největší význam tomu, aby je práce bavila a poskytovala dobré vztahy na pracovišti, žádný z respondentů nechce horentní sumy peněz, ale dvě třetiny ředitelů nejsou spokojeny s výší svého platu (hypotéza č. 3 se nepotvrdila, nespokojenost se prolíná celým věkovým spektrem), proto by nejradši jako odměnu zřizovatele viděli jeho zvýšení (tím se potvrdila hypotéza č. 4). Nedostatečná výše platu by pro většinu nebyla příčinou rozhodnutí se nepřihlásit do výběrového řízení, ani důvodem odchodu z funkce, tou by byl špatný kolektiv a zdravotní problémy. To potvrzuje hypotézu č. 5 a č. 6.

Podnět, který ředitele vedl k tomu, aby se přihlásili do výběrového řízení, byla touha po seberealizaci, jen minimum tak učinilo kvůli dalšímu vzdělávání se, popřípadě kvůli prestiži a platu. U většiny respondentů nedošlo ke změně motivace, pořád jsou na svých místech hnáni vidinou seberealizace, jen cca 20 % změnu přiznalo, jak důvod byla uváděna byrokracie a neochota zřizovatele podpořit školu. Na základě použití statistických metod nebyla zjištěna závislost mezi odpověďmi a pohlavím, typem vedené školy a dokonce ani délkou praxe (nepotvrdila se tedy hypotéza č. 1, 2, naopak se potvrdila hypotéza č. 7).

## 4 Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E, NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, ISBN 80-4175-010-7.
- BEDRNOVÁ, E, NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press 2002, ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, a.s. 2000, ISBN 80-7226-308-0.
- CLEGG, B. *Motivace*. 1.vyd. Brno: CP Books. 2005, ISBN 80-251-0550-4.
- DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*, 1.vyd. Praha: Linde. 2005, ISBN 80-902105-8-9.
- EGER, L.; EGEROVÁ, D.: *Nepeněžní motivace pedagogických pracovníků*. Učitelské listy, prosinec 2000, č. 4, s.2-3, ISSN 1210-6313.
- GAVORA, P.: *Výzkumné metody v pedagogice*. Brno: Paido, 1996, ISBN 80-85931-15-X.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2.vyd. Brno: Paido. 2010, ISBN 978-80-7315-185-0.
- GOSIOROVSKÝ, I.: *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut 2005, ISBN 80-7314-064-0.
- GREEN, T.: *Motivation Management*. Palo Alto: Davies – Black Publishing 2000, ISBN 0-89106-143-6.
- HOLÝ, T. *Motivace pracovního jednání*, 1. vyd. Praha: Tomáš Holý. 2010, bez ISBN.
- HŘEBÍČEK, V.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita 2008. ISBN 9788021045378.
- CHRÁSKA, M.: *Úvod do výzkumu v pedagogice*. Olomouc: PF UP, 2003, ISBN 80-244-1367-1.
- CHRISTIANI, A. *Motivace: klíč k úspěchu a spokojenosti: 111 tipů*. 1. vyd. Praha: Euromedia Group. 2004, ISBN 80-249-0311-3.
- JANDA, P.: *Motivuje nás měsíční plat?* Učitelské listy, 2008, č. 5, příl. s. 1-2, ISSN 1210-6313.

- JELÍNEK, M. *Motivace: mýtus dnešní doby*. 1. vyd. Praha: Eminent. 2013, ISBN 978-80-7281-458-9.
- KOLMAN, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. 1. vyd. Praha: Linde. 2012, ISBN 978-80-7201-892-5.
- LAZAROVÁ, B.: *Motivace učitelů v pozdní fázi kariéry* [on-line] [citováno 5. 6. 2016] Dostupné z <https://fsps.muni.cz/~lazarova/gacr/motivace%20upfk.pdf>.
- MARQUES, C.; JIRÁSEK, F.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Bankovní institut, 1996, ISBN neuvedeno.
- MAYEROVÁ, M.: *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing 1997, ISBN 80-7169-425-8.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace a chování*, 3. vyd. Praha: Triton. 2014, ISBN 978-80-7387-830-6.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1996, ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a řízení*. Praha: Management Press 1992, ISBN 80-85603-01-2.
- NĚMEČEK, P.; ZICH, R.: *Podnikový management*, 3. díl. Brno: Akademické nakladatelství CERM 2005, ISBN 80-214-3004-4.
- NIERMEYER, R.; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1223-7.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1991-7.
- PORVAZNÍK, J.: *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. Bratislava: Sprint 2003, ISBN 80-89085-05-9.
- PROVAZNÍK, V; KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, ISBN 80-7079-283-3.
- PRŮCHA, J. *Pedagogický výzkum: uvedení do teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Karolinum. 1995, ISBN 80-7184-132-3.
- STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1992, ISBN 80-85603-05-5.
- TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, J.: *Management, Základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press 2000, ISBN 80-7261-029-5.

WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3. vyd. Praha: Management Press. 2014, ISBN 978-80-7261-273-4.

ZLÁMAL, J.: *Od demotivace k motivaci pedagogického sboru*. Moderní vyučování, 2007, č. 7, s. 8-9, ISSN 1211 – 6858.

Zákon o pedagogických pracovnících č. 563/ 2004 Sb.

Školský zákon č. 561/2004 Sb.

Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a o konkursních komisích



## **4 Přílohy**

Příloha 1 – Ukázka dotazníku

## Seznam grafů

Graf 1 Rozdělení respondentů podle pohlaví .....	40
Graf 2 Rozdělení respondentů podle věku.....	40
Graf 3 Rozdělení respondentů podle délky praxe.....	40
Graf 4 Počet let praxe v závislosti na věku.....	41
Graf 5 Co pro ředitele znamená práce .....	41
Graf 6 Co je při práci nejdůležitější.....	42
Graf 7 Prvotní motivace k tomu stát se ředitelem .....	43
Graf 8 Splněná očekávání .....	43
Graf 9 Znovuúčast ve výběrovém řízení.....	43
Graf 10 Odměňování .....	44
Graf 11 Spokojenost s výší platu .....	44
Graf 12 Změna motivace v průběhu let .....	45
Graf 13 Důvod změny povolání.....	45
Graf 14 Co znamená práce pro ředitele základních a středních škol.....	46
Graf 15 Primární motivace ředitelů ZŠ a SŠ .....	46
Graf 16 Důvod odchodu z funkce podle působiště ředitele.....	47
Graf 17 Význam práce - muži versus ženy.....	48
Graf 18 Prvotní motivace - muži versus ženy.....	49
Graf 19 Důvody odchodu z funkce ředitele podle pohlaví.....	50