

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

katedra sociologie a andragogiky

Květoslava Paláková

VYBRANÉ MANAŽERSKÉ TECHNIKY A JEJICH APLIKACE VE ŠKOLE

Selected management techniques and their application in school

Bakalářská práce

**Vedoucí práce: doc.Mgr.Ing Karel Chadt, CSc.
Olomouc 2012**

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma: „Vybrané manažerské techniky a jejich využití ve škole“ jsem vypracovala samostatně a všechny použité informační zdroje jsem uvedla v seznamu literatury.

V Hořticích 10. 2. 2012

Květoslava Paláková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Mgr. Ing. Karlu Chadtovi, CSc. za podnětné připomínky a rady při vypracovávání této bakalářské práce.

Anotace

Tématem mé bakalářské práce jsou „Manažerské techniky a jejich využití ve školství“, s cílem především popsat manažerskou techniku **motivace** a ověřit, jaké jsou hlavní faktory motivace u ředitelů ve vybraných školách, analyzovat je a zobecnit.

Teoretická část práce vychází z dostupné literatury zabývající se pojmy manažerské techniky, jejich dělení a použití, pojmu pracovní motivace a spokojenosti, motivace, stimulace, vlivu motivačního prostředí, motivační faktory a motivační nástroje.

Ve druhé empirické části je posuzována motivace ředitelů základních a středních škol, které byly ověřeny formou dotazníkového šetření reprezentativního vzorku ředitelů základních a středních škol z celé České republiky. Výsledky jsem analyzovala a zobecnila. Získané informace mohou být využity ve školství a podkladem pro zlepšení systému motivace ředitelů základních a středních škol, tím i přispět ke zvýšení motivace ředitelů a zkvalitnění jejich práce.

Klíčová slova

Manažerské techniky, pracovní motivace, motivace, motiv, stimulace, stimul, spokojenost, motivační prostředí, motivační faktory, motivační nástroje, motivace ředitelů základních a středních škol.

Annotation.

Management techniques and their application in education system are the general theme of my bachelor degree work. The aim of the work is to describe management techniques of motivation, to check what the main factors of motivation for directors in selected schools are and subsequently to analyze these factors and generalise them.

The theoretical part is based on relevant literature, dealing with management techniques, their sorting and application, the terms of work motivation and work satisfaction, motivation, stimulation, and the influence of motivational environment, motivational factors and motivational tools.

In the second, empirical part motivations of directors of elementary and secondary schools are analyzed. Their motivations were verified by a questionnaire of a representative sample of directors of elementary and secondary schools across the Czech Republic. The results were analyzed and generalized. The results can be used in education system as a base for improving the system of elementary and secondary school directors' motivations and thus contributing to increase the motivation of directors and improve their work.

KEY WORDS

Management techniques, work motivation, motivation, stimulation, stimulus, satisfaction, motivational environment, motivational factors, motivational tools, motivation

Obsah

Úvod	7
Teoretická část.....	8
1 Manažerské techniky, jejich dělení, používání.....	8
1.1 Pojem manažerské techniky, použití.....	8
1.2 Dělení manažerských technik	8
1.3 Management a motivace	9
2. Motivace.....	10
2.1 Obecná charakteristika motivace.....	10
2.2 Základní pojmy motivace	11
2.3 Zdroje motivace	12
2.4 Pravidla motivace.....	13
2.5 Motivační faktory, ovlivňující pracovní spokojenost	16
2.5.1 Pozitivní faktory.....	17
2.5.2 Negativní faktory	19
2.5.3. Vliv motivačního prostředí	21
2.5.4. Motivační nástroj – hodnocení	25
Výzkumná část.....	29
3 Empirický výzkum	29
3.1 Cíl empirického šetření	29
3.2 Postup empirického šetření.....	29
3.3 Popis dotazovaných	30
4 Analýza dat	33
5 Závěr.....	52
5.1 Závěrečné doporučení	52
Základní seznam literatury:	54
5.2 Přílohy.....	55

Úvod

„Člověk, který následuje dav, se nikdy nedostane dál než ostatní. Člověk, který si jde svou vlastní cestou, se může ocitnout na místě, kde ještě nikdo nebyl.“

Řada odborníků, kteří pracují ve školství, si často pokládá otázku, „Jak zlepšit motivaci pedagogů a ředitelů škol všech stupňů?“

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma „Manažerské techniky a jejich využití ve školství“ s cílem popsat manažerskou techniku **motivace** a především ověřit jaké jsou hlavní faktory motivace u ředitelů ve vybraných školách.

Důležité je na počátku pochopit, že hodnotový systém jedince, přístup k práci, schopnosti, postoje, přizpůsobivost, ale také jeho charakterové vlastnosti jsou jedinečné. V průběhu let se motivace u lidí neustále mění, to, jak a čím se lidé motivovali před dvaceti, třiceti lety ať v soukromém nebo pracovním životě, dnes již zdaleka neplatí. Je to neustále se měnící proces, který se vyvíjí současně s vývojem společnosti a nemalým důvodem je, že mě osobně proces motivace již dlouhou dobu zajímá

Dnes lidé motivaci nevidí pouze ve finanční stránce, ale zajímá je kultura pracovního prostředí, jejich spolupracovníci, vedení společnosti, zajímají je benefity, které některé firmy nabízejí. Přesto některé firmy mají i v současné době problémy se svými zaměstnanci a nevědí, jak by si je měly co nejlépe udržet, čím je motivovat. Je celkem jasné, že zaměstnanci v takovéto firmě nepodají dobrý pracovní výkon oproti motivovanému pracovníkovi. Pro školu, která má co nabídnout svým zaměstnancům, je určitý předpoklad její úspěšnosti.

Motivace je klíčovým aspektem pro kteroukoliv manažerskou práci.

Manažeři si musí uvědomit, že motivování je jejich nástrojem při vedení svých zaměstnanců (Forsyth, 2009).

S motivací je spjata i výkonnost zaměstnanců, Forsyth vyjádřil toto propojení vzorcem.

„výkonnost = (schopnost + znalosti) x motivační citění (porozumění motivaci)“ (Forsyth 2009, s. 8)

Struktura mé bakalářské práce je rozdělena do dvou částí. V první teoretické části se věnuji pojmům manažerské techniky, jejich dělení a použití, pojmu pracovní motivace a spokojenosti, motivace, stimulace, vlivu motivačního prostředí, motivační faktory a motivační nástroje. Ve druhé empirické části se zaměřím na motivaci ředitelů základních a středních škol. Vzhledem k tomu, že žebříček hodnot každého jedince je jiný, tak jsem motivační faktory ověřila formou vhodného dotazníkového šetření, reprezentativního vzorku ředitelů základních a středních škol z celé České republiky, tyto výsledky jsem analyzovala a zobecnila.

Teoretická část

1 Manažerské techniky, jejich dělení, používání

1.1 Pojem manažerské techniky, použití

Manažerské techniky jsou používané metody řídicími pracovníky v řídicím procesu. Manažer pro svou řídicí činnost používá různých manažerských technik, kterými dosahuje stanovených cílů. Řídicí činnost manažera spočívá v organizování, plánování, vedení lidí a kontrolování.

1.2 Dělení manažerských technik

Manažerských technik v průběhu let vzniklo nepřeberné množství, Šuleř (2009) je rozčlenil na sto klíčových manažerských technik, rozdělil je do pěti základních skupin. Každá skupina se skládá z jednotlivých manažerských technik. Skupiny jsou rozděleny na techniky osobní organizace, komunikační techniky, rozhodovací techniky, organizační techniky a techniky vedení lidí, mezi které patří technika motivování.

1.3 Management a motivace

V každé vzniklé koncepci řízení jakékoliv organizace, by měla být zahrnuta i část, která je zaměřena na motivaci pracovního jednání, protože výkon pracovníka je převážně určen jeho motivací. Motivace je v rukou managementu, který má zodpovědnost za motivaci jednotlivých členů týmu, představuje nejvýznamnější část v oblasti řízení.

S vývojem motivace lidského jednání narůstá velké množství názorů, jak lze aplikovat motivaci v praxi. Přiblížíme si historický vývoj motivace, zaměříme se na čtyři koncepce řízení pracovní motivace (Bedrnová, Nový 1998).

- 1 klasický (technokratický) model řízení
- 2 paternalistický model řízení
- 3 model lidských vztahů
- 4 humanistický model řízení

Klasický model řízení je spojován se jménem F. W. Taylora, který publikoval principy řízení již v roce 1911. Vycházel z tradičního řízení, kdy pro lidi je práce zlo a pokud možno se chtějí této práci vyhnout. Jedině co lidi zajímalo a motivovalo, byla peněžitá odměna.

„Pracovní síla člověka je zbožím a záleží jen na ceně, kterou za toto zboží podnikatel nabídne, aby získal kvalitní pracovní výkon“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 254).

Při **klasickém modelu řízení** byl na pracovníka i jeho pracovní výkon spíše skeptický pohled. Při řízení se používal takzvaný model cukru a biče, kdy cukrem byla odměna pro pracovníka, a bičem byl postih. Motivace byla pouze postavena na hmotných stimulech a z druhé strany stála na strachu z trestu.

Paternalistický model řízení je odvozen z klasického modelu řízení. K pracovníkům je použit neosobní přístup, dodržování norem a automatizace práce. Příkladem paternalistického modelu řízení byl Tomáš Baťa, dokázal ovlivnit vše, co se týkalo jeho firmy, ale také jak budou jeho zaměstnanci trávit volný čas a jak budou bydlet. Vše co podnikal, mělo přínos pro jeho firmu, ale přineslo to i pozitiva pro jeho zaměstnance. Paternalistický model

řízení najde uplatnění u firem, které jsou orientovány spíše na kolektiv než na jednotlivce. Tento styl řízení je ještě dnes používán nejvíce v Japonsku.

Model lidských vztahů byl převrat v řízení, došlo k velikým změnám mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Modelem tohoto řízení bylo zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti. Lidé tak byli nepřímo motivováni zlepšením sociálního klimatu na pracovišti. Kolektiv byl největší hybnou silou a byl schopen, posunout hranici lidského výkonu.

Humanistický model řízení je modelem řízení lidských zdrojů. V hierarchii vývoje řízení je tento model řízení prozatím na jeho vrcholu, středem zájmu je člověk a jeho lidské potřeby. Manažer musí znát a mít dokonalý přehled o individuálních odlišnostech svých zaměstnanců. Známkou humanistického modelu je individuální přístup k zaměstnancům. Pro manažera je tento styl velmi náročný a musí ze sebe vydat maximum úsilí, ale toto vynaložené úsilí se několikrát zhodnotí, pracovníci jsou ochotni ze sebe vydat maximum.

2. Motivace

2.1 Obecná charakteristika motivace

Slovo motivace pochází z latinského slova „MOVERE“, které v překladu znamená slovo hýbat, pohybovat.

„Motivace je skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy“ (Brodský 2009, s. 90).

Podle Bedrnové a Nového (1998) je pojmem motivace vyjádřena skutečnost, která v lidské mysli vzbuzuje vědomě či nevědomě různé podněty.

Motivace působí na člověka ve třech dimenzích.

- **dimenze směru** - motivace je cesta, která dokáže navést člověka určitým směrem nebo ho dokáže odklonit
- **dimenze intenzity** – výkon člověka je závislý na síle jeho motivaci
- **dimenze stálosti** – jak člověk dokáže překonat vnitřní i vnější bariéry

2.2 Základní pojmy motivace

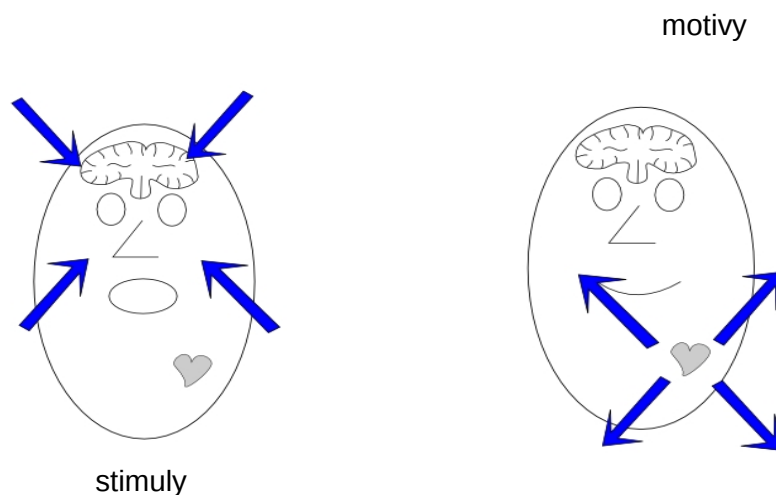
- **Motiv**
- **Stimul**

Motiv je určitá vnitřní motivace, kdy chceme něco udělat a máme k tomu vnitřní důvody. Vychází z nitra člověka, bývá spíše pocitová, než rozumová. S motivem je spojován obecný cíl. „Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 222). Na člověka v daném okamžiku nepůsobí pouze jeden motiv, ale působí souhrn motivů. Motiv orientuje člověka buď stejným směrem, shodnou intenzitou, ale také může působit opačně, odlišně. Motivy, které se orientují stejným nebo podobným směrem se posilují. Naopak v rozdílnosti směrů dochází k oslabení motivu a dojde k narušení motivační činnosti, může se stát, že ji docela znemožní. Nesmíme si plést motivaci a motiv, nejedná se o totožné pojmy, totéž platí i u pojmů stimul a stimulace.

Stimul je podnět, který u člověka dokáže v motivaci vyvolat změnu. Stimulace je působení na psychiku člověka z vnějšku, působením jiného člověka (Bedrnová, Nový 1998). Podněty, které vyvolávají stimulaci, mají vyvolat vnitřní odezvu. Stimulace zjednodušeně řečeno má velkou výhodu, pokud zaměstnanec dostává své atraktivní hodnoty za svůj výkon, tak odvádí práci ve kvalitě a času v jakém očekáváme. Nevýhodou stimulace je fakt, že jakmile přestaneme zaměstnance stimulovat, přestane poskytovat svou práci tak, jak jsme předpokládali (Plamínek 2010).

Prvkem stimulace je stimul, lze je použít v následujících významech.

- vnější podněty
- popudy
- incentive – přicházející podněty z vnějšku, které aktivují určité motivy
- pobídky



Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek 2010, s. 14).

2.3 Zdroje motivace

Skutečnosti, které vytvářejí motivaci, označujeme jako zdroje motivace. Základní zdroje motivace – zájmy, potřeby, návyky, ideály, hodnoty a hodnotové řetězce.

- **Zájmy**

V oblasti motivace je jeden z nejdůležitějších zdrojů zájem. Bedrnová, Nový uvádí několik autorů, kteří se danou problematikou „zájmy“ zabývali, (Rubinštejn 1961, cit. dle Hyhlík, Nakonečný, 1977, s. 322) „Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 227-228). Říčan (1975) definuje zájem jako odvozenou potřebu, kterou lze uspokojit prováděním určité činnosti (Bedrnová, Nový 1998). Zájem je trvalejší zaměření jedince na určitou oblast, který je spojen s jeho činností. Jednotlivci mají různé zájmy, mohou být například zájmy technické, poznávací, obchodní, sportovní, atd. Můžeme s určitostí říci, že zájem je určitý druh motivu.

- **Potřeby**

Potřeba je jakýsi zdroj nedostatku, který se projevuje i u subhumánních živočichů. Vyvolává činnost k odstranění tohoto nedostatku. Potřeby dělíme na potřeby **primární**, které jsou nutné pro funkci lidského organismu. Jsou to potřeby potřebné k životu – vzduch, potrava, voda, spánek, atd. Potřeby **sekundární** – sociální, jedinec má tyto potřeby naučené, např. motiv moci.

- **Návyky**

Návyky jsou stereotypy, které člověk získá v průběhu života, jsou to neustále se opakující stejné činnosti, které vznikají už v dětství.

- **Ideály**

Ideál je určitá představa, po čem jedinec touží. Ideály vznikají působením faktorů sociálních při utváření osobnosti člověka.

- **Hodnoty**

Člověk se při své životní pouti setkává se stále novými skutečnostmi, které dokáže hodnotit. Tímto hodnocením vzniká u jedince určitý hodnotový systém, vzniká hierarchie hodnot, některým z nich přisuzuje jedinec vyšší hodnoty. To znamená, že jsou pro něho významné, více si jich cenní. Každý člověk má jiný žebříček hodnot a upřednostňuje jiné zaměření (Bedrnová, Nový 1998).

2.4 Pravidla motivace

- **Zlaté pravidlo motivace**

Stane se, že člověk si s přiděleným úkolem nesesedne. Tento problém můžeme řešit dvěma způsoby a to buď jdeme vstříc lidem, nebo vyjdeme vstříc úkolům. Ne vždy můžeme zadávat úkoly, aby seděli lidem, ale také záleží, jak úkoly přidělujeme, jaká volíme slova, tón hlasu, řeč těla atd. „Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem“ (Plamínek 2010, s. 17).

- **Pravidlo stimulace a motivace**

Při motivaci používáme dvou podnětů, stimul a motiv.

Stimulace je vliv vnějších podnětů – stimulů.

Motivace je vliv vnitřních podnětů – motivů.

„Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí“ (Plamínek 2010, s. 15).

- **Pravidlo motivační kotvy**

Plamínek (2010) vysvětluje pravidlo teorie X a Y, které vnesl do managementu Douglas Mc Gregor (1960), tzv. pravidlo motivační kotvy, říká, že teorii X považují lidé za nějaké zlo a u teorie Y uvádí, že práce je lidská potřeba. Z toho nám vyplývá konkrétní situace a to, že některá práce lidi baví a naopak, jiná že je nebaví. Manažeři by měli mít stále na mysli, že by měli přidělovat práci pracovníkům tak, aby jim dokázala přinést při jejím výkonu

radost. Toto Plamínek (2010) přirovnává ke kotvě, která by měla člověka poutat k výkonu. Bělohlávek (2008) definuje Mc Grogorovu teorii X tak, že základem teorie X je:

- lidé se vyhýbají práci a jsou líní
- lidé neradi pracují, dostávají nejenom odměny, ale i tresty a stále musí být při práci kontrolováni
- lidé nechtějí odpovědnost, raději se nechají řídit
- pro určitou skupinu tato pravidla neplatí, tyto lidé jsou předurčeni k pozicím na vedoucích místech

Proti této škále premis stojí humanistická teorie Y, která se opírá o důvěru člověka a jeho pozitivního vztah k práci.

- práce je pro člověka přirozená, jako zábava či relaxace
- přijímá odpovědnost a rád pracuje samostatně
- samostatné rozhodování není věcí několika málo jedinců
- současné firmy tuto schopnost jednotlivců nevyužívají, dirigují a kontrolují

Mc Gregor byl zastáncem teorie Y, ale vzápětí dodává, že teorie X za přispění určitých okolností je pro některé lidi vhodnější (Bělohlávek 2008). V praxi platí oba dva názory.

- **Pravidlo diferencovaných podnětů**

„Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy“ (Plamínek 2010, s. 18). Při motivaci je důležité vědět, na jaké podněty člověk reaguje a tyto podněty začít používat. Každý člověk je citlivý na jiné podněty a měl by vědět, že co dokáže někoho povzbudit, jiného nechá netečným.

- **Pravidlo dvojí cesty**

Jsou podněty, které člověka přitahují, vzbuzují v něm příjemné někdy až slastné pocity, takovému chování se v psychologii říká apetence. Lidé tyto pocity velmi často vyhledávají. Jiné stimuly u lidí vzbuzují nepříjemné pocity, toto chování psychologii označují za averzi. Pokud je to možné, tak se člověk těmto pocitům vyhýbá. Systém apetence a averze se v motivační praxi odráží ve formě odměny a trestu.

„Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném“ (Plamínek 2010, s. 20).

- **Pravidlo snadnějších alternativ**

Stává se, že lidem chybí motivace, tyto příčiny demotivace mohou být někdy triviální a abychom odstranili tuto skutečnost, musíme být znalci na lidi. Také se stane, že lidé nerozumí tomu, co se po nich žádá a to pouze z jednoho prostého důvodu, nikdo jim to pořádně nevysvětlil. „Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit“ (Plamínek 2010, s. 21).

- **Pravidlo diagnostické triády**

Jestli-že selže motivace a lidé neodvádějí své výkony tak, jak požadujeme, může to být i tím, že to nechtějí dělat, nebo to neumějí udělat nebo to udělat nemohou. Lidé, kteří to ve své vědomé či nevědomé nedostatečnosti (neschopnosti) neudělají, tak se to snaží maskovat či skrývat. Lidem chybí motivace, která může být zapříčiněna i špatnou firemní kulturou. Ve firmě špatně funguje způsob hodnocení a odměn, nefungují firemní hodnoty, atd. „Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“ (Plamínek 2010, s. 23).

- **Zaměření na člověka**

Při motivaci si musíme dávat pozor, abychom nezačali s lidmi manipulovat. Manipulaci lidé nemají rádi, a manažer si musí uvědomit, že s lidmi musí jednat jako by jednal sám se sebou a musí myslet na člověka, kterého chce ovlivnit a ne na sebe.

„Při motivaci myslíte na druhé, ne na sebe“ (Plamínek 2010, s. 24).

- **Struktura motivačního pole**

Při komunikaci s konkrétním člověkem musíme brát v úvahu, že se jeho motivační pole neustále mění. Toto je zapříčiněno souhrnem třech významných složek.

1. motivační založení – ovlivňuje naše osobnost, je zděděná a v průběhu života se téměř nemění, tvoří základ motivačního pole
2. motivační poloha – jedná se o naučený prvek, který jsme si osvojili v podmínkách, ve kterých pracujeme a žijeme
3. motivační naladění – je proměnlivé a závislé na podmínkách života, které se neustále mění. V této fázi se jedná o okamžitou reakci na podněty.

„Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace“ (Plamínek 2010, s. 25).



Základní zásady motivace (Plamínek 2010, s. 26).

2.5 Motivační faktory, ovlivňující pracovní spokojenost

Spokojenost pracovníka ovlivňuje mnoho faktorů. Každý člověk má jinak nastavenou hodnotu spokojenosti. Položme si otázku „Co je pracovní spokojenost?“. Nemůžeme odpovědět jednoznačně, tento pojem je používám velmi často u nás, v naší společnosti, byl různě popsán v literatuře, mnoho autorů se zabývalo a zabývá touto problematikou, ale i přes to není její význam přesně nadefinován.

Armstrong (2007, s. 220) uvádí, že k pracovní motivaci se dá dojít dvěma způsoby. „V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů.“ Pan Forsyth (2009) rozděluje faktory na pozitivní a negativní, použil faktory, které vytvořil pan Herzberg.

Nejvíce účinnou složkou k pracovní motivaci jsou pozitivní motivační faktory. Vedou nejenom ke zvýšení pracovního výkonu, ale vedou také u zaměstnanců ke zvýšení jejich pracovní spokojenosti.

Pan Halík (2008 s. 81) říká, že „Každý člověk, ať si říká co chce, potřebuje k tomu, co dělá, motivaci.“ „Pokud chceme dobře řídit lidi jako individuality nebo jako kvalitní tým, musíme umět dobře motivovat.“

2.5.1 Pozitivní faktory

- úspěch
- uznání, forma odměny
- náplň práce
- odpovědnost
- postup

Úspěch

Každý člověk má radost z dosažení určité věci. Silným a užitečným motivačním prostředkem je úspěch. V průběhu pracovního dne se vyskytují různé faktory, které vytvářejí pocit uspokojení a zadostiučinění zaměstnance z odvedené práce. Firemní kultura by měla být uzpůsobena tak, aby poskytla měřítko, kterým by bylo možné různými způsoby úspěchy měřit a srovnávat. Forsyth definoval, k čemu slouží měřítko „Co je podstatné, je poskytnout lidem vhodné měřítko k tomu, aby měli své úspěchy s čím srovnávat“ (Forsyth 2009, s. 31). Jestliže máme více možností měření, máme možnost provádět více změn. Mohou-li lidé často říkat „Bylo to dobré“ nebo „To dobře fungovalo“, tím lépe. Dosáhnou-li lidé úspěchu, mají pocit uspokojení, cítí se lépe. Úspěch je jeden z nejúčelnejších a nejsilnějších motivátorů. Jestliže je úspěch spojen s faktorem uznání, tak se jeho síla umocňuje.

Uznání, forma odměny

Úspěch je silný motivační faktor, ale jak jsem již uvedla výše, spojení úspěchu s uznáním navodí silnější pocit motivace. Je dobré spojit tento motivační faktor třeba s poděkováním jednotlivci nebo celému týmu za dobře odvedenou práci. Uznání by měl manažer udělovat písemně či ústní formou, nebo jiným viditelným způsobem, veřejně na poradách, v interním časopise, vyvěšením na internetu nebo firemní nástěnce. Firmy mají nastaveny různé

druhy benefitů, kterými jsou schopny přilákat a udržet si své zaměstnance. Tyto hmotné benefity jsou ve formě zvyšování platu, poskytnutí služebního automobilu, různé provize, firemní půjčky s nízkým úrokem, příspěvek na penzijní připojištění, týden dovolené navíc, možnost zaměstnanců koupení si firemních akcií, podíl na zisku, pohyblivá pracovní doba, služební byty, příspěvek na nadstandartní lékařskou péči. Samozřejmě si tyto motivační faktory mohou dovolit jen některé firmy, většinou se jedná o firmy úspěšné a bohaté. Ve školství jsou tyto benefity prakticky vyloučeny. Málokdy se stane, že po několika letech učitel dojde uznání od svého bývalého žáka, že mu poděkuje, za dobrou přípravu na další studium.

Náplň práce

Většina lidí tráví převážnou část života v zaměstnání, někoho práce baví více někoho méně, také se zájem o práci odvíjí z její atraktivnosti. Některá zaměstnání jsou atraktivnější a daleko lépe se zvládají, zaměstnance více baví, bohužel ne vždy je tomu tak, a nastává situace, že práce člověka nebaví. V této situaci se dá pomoci různými druhy motivací přispět ke zvýšenému zájmu o práci. Je také důležité zaměstnancům vysvětlit, že je jejich práce také velmi důležitá a tím jsou pro firmu důležití i oni sami. Čím se dají zaměstnanci motivovat, aby se jejich „nudná“ práce změnila v zajímavou? Tak například notebooky, mobilními telefony, které se dají použít i k soukromému účelu, parkovací prostory, zajištění hlídání malých dětí, příspěvek na odpočinkový pobyt, příplatky na nadstandartní zdravotní péči, vyhrazené prostory pro kuřáky, dobré pracovní prostředí – klimatizace, větráky a mnoho dalších motivací.

Odpovědnost

Nastala doba, kdy si manažeři uvědomili, že je nutné přenést na zaměstnance odpovědnost za svou provedenou práci. Jakmile musí být zaměstnanec zodpovědný za práci, kterou odvedl, začne pracovat pečlivěji, výkonněji a pokud možno bez chyb. Také je nutné, aby se v manažerech probudila kreativita, firma nesmí ustrnout a stát na místě, ale musí přicházet neustále s novými a novými nápady, které popohánějí k neustálým pokud možno pozitivním změnám.

Postup

Mezi pozitivní motivační faktory patří kariérní postup. Lidé, kteří jsou povýšeni do vyšších pracovních pozic, berou toto povýšení jako uznání a úspěch za dobře odváděnou práci. S kariérním postupem samozřejmě přichází i lepší platové podmínky a dochází k navýšení platu. Existují dva druhy postupů, motivační teorie rozlišuje mezi povýšením a růstem. Povýšení je v rámci jedné organizace, zatímco růst je přechod do jiné organizace za lepšími podmínkami.

2.5.2 Negativní faktory

Negativní faktory jsou faktory nespokojenosti, v lidech vyvolávají stavy negativismu, pracovní nespokojenosti. Pan Forsyth (2009) poukázal na některé důležité negativní faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost, lépe řečeno nespokojenost.

- politika a byrokracie společnosti
- mezilidské vztahy
- pracovní podmínky
- míra kontroly
- pracovní jistota
- postavení
- plat

Politika a byrokracie společnosti

Každý nový strategický a administrativní postup by mělo vedení společnosti zvážit a ujasnit si, zda nepovede ke zbytečnému papírování, které může lidem práci znepříjemnit a tím je i demotivovat. Zaměstnanci pak neradi, nedostatečně a se zpožděním budou plnit tento úkol. Může to být zapříčiněno i tím, že jim jejich nadřízení špatně vysvětlí danou situaci. Politika a administrativa mohou mít i pozitivní využití, dají se použít například ke sjednoceným postupům (firemní manuály), jednotné formuláře, používání pracovních „uniform“, společný nákup materiálů za veškeré filiálky firmy, tím se získá například množstevní sleva a mnoho dalších využití má firemní politika.

Mezilidské vztahy

Vazby zaměstnanců na pracovišti ovlivňuje pracovní spokojenost. Vznikají skupiny, které by měly mezi sebou spolupracovat a spolu dobře vycházet. Ne vždy se podaří skloubit pracovní tým tak, aby mezi jednotlivými zaměstnanci nedocházelo k určitým neshodám. Vždy se najde vyčnívající jednatel, který může mít určité ambice a dává to svým kolegům patřičně najevo, například svým povýšeným chováním nad ostatními. Takový zaměstnanec může pracovnímu týmu velmi uškodit, v týmu dojde k neshodám a začne se projevovat negativní nálada. Je na manažerovi, aby takovým stavům dokázal čelit a předcházet.

Pracovní podmínky

Lidé rádi pracují v dobrých pracovních podmínkách, ovlivňuje to jejich pracovní výkon. Ne každý pracovník může mít pracovní podmínky takové, že má novou kancelář, klimatizaci, neomezené prostředky atd., ale i tak lidé očekávají, že jejich pracovní podmínky nebudou zanedbávány, jinak to ztěžuje jejich pracovní výkon a zvyšuje demotivaci. Firmy by měly počítat s tím, jak se podmínky a pracovní vybavenost mění, že co bylo před pár lety výjimečné, dnes je již nezbytné, mobilní telefony, počítačové vybavení. Dnes je i samozřejmostí, že v letních měsících zaměstnanci obdrží nápoje zdarma.

Míra kontroly

Ve firmě by měly být kontrolovány i malé detaily, nebude-li toto pravidlo manažer respektovat, může se stát, že se nahromadí velké problémy, které se budou obtížně řešit. To jak se manažer staví k jednotlivým úkolům, jak jedná s lidmi, ovlivňuje myšlení zaměstnanců a celkově ovlivňuje motivační klima, jak v dobrém či špatném slova smyslu.

Pracovní jistota

V době recese je pracovní jistota pro lidi velmi důležitá, ale nemusí být motivující. Lidé mají rádi pocit jistoty a bezpečí v zaměstnání. Mnohé firmy nemají faktor pracovní jistoty zřetelný.

Postavení

Postavení ve firmě je podobně jako pracovní jistota skrytým **aspektem** motivace. Lidé by měli mít v zaměstnání pocit, že je k nim chována úcta, že jsou pro firmu důležití, nepostradatelní i kdyby pracovali v žebříčku postů na úplně „posledním místě“.

Plat

Většina zaměstnanců je nespokojena se svým platem. Zřídka motivující je stávající plat, pokud je nižší, než na obdobných pozicích je přímo demotivující. Plat je pro každého člověka důležitý, ale musíme jej spojit s ostatními motivujícími faktory do celku a poté přispívá k rovnováze společně s ostatními faktory. Plat může mít i pozitivní faktory, jestliže má zaměstnanec možnost platového nárůstu.

2.5.3. Vliv motivačního prostředí

Mikuláščík (2007, s. 139-143) uvádí několik autorů, kteří popsali teorii motivace a motivačních faktorů, nejznámější je teorie Abrahama Maslowa. A. Maslow vytvořil teorii o uspokojování životně důležitých potřeb, která je postavena na systému pyramidy. „Jestliže jsou uspokojeny potřeby bazální, pak vystupuje do popředí potřeba vyšší úrovně“ (Mikuláščík 2007, s. 139).

Jak A. Maslow uvádí, nejprve jsou uspokojovány **fyziologické potřeby**, které jsou prioritní a důležité pro přežití – potrava, tekutiny, odpočinek, spánek,...Druhou potřebou v pyramidě je **potřeba bezpečí a jistoty**, ochrana života a zdraví, uchování jistoty a ochrany. Třetí v pořadí je **sounáležitost**, člověk má potřebu být přijímán, musí někam patřit, chce milovat a být milován. Čtvrtou potřebou v pomyslné pyramidě je potřeba **uznání, úcta**, lidé mají potřebu být oceňováni, uznáváni ať se jedná o hodnoty osobní či pracovní. Poslední pátou potřebou je **sebeaktualizace**, člověk má potřebu realizovat všechny své schopnosti, talent, chce nalézat uspokojení v aktivitách života. Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, (Bělohávek 2008, s. 40).



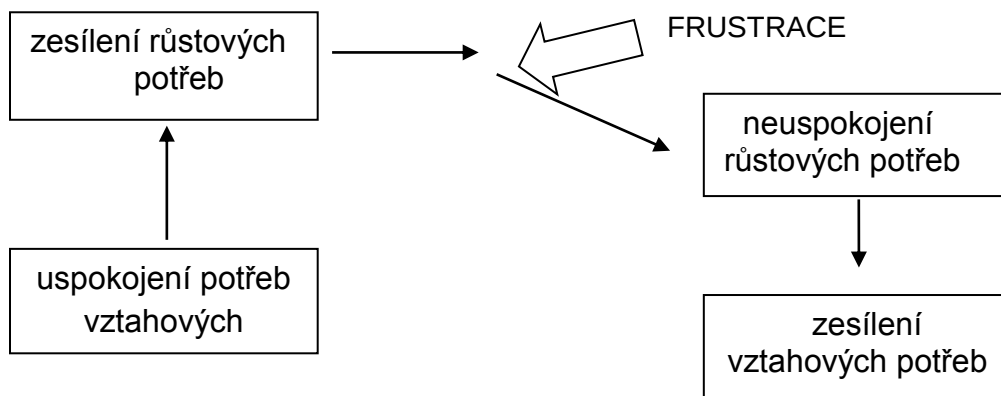
Maslowova pyramida hierarchie potřeb.

Bělohlávek (2008) uvádí C. Alderfera, který zredukoval Maslowovu teorii pěti potřeb na tři úrovně potřeb, neuznává teorii A. Maslowa. Alderferovi potřebami jsou:

1. **Potřeba existenční**, stejně jako A. Maslow uvádí fyziologické potřeby, ale přidává potřebu bezpečí.
2. **Potřeba vztahová**, zahrnuje sociální potřeby v podobě pozitivních i negativních potřeb. Mikuláščík definuje tuto potřebu v případě neuspokojení „jako důsledek emoční nenaplněnosti a otupělosti“ (Mikuláščík 2007, s. 140).
3. **Potřeba růstová**, je stejná s Maslowovou teorií potřeb, týká se seberealizace.

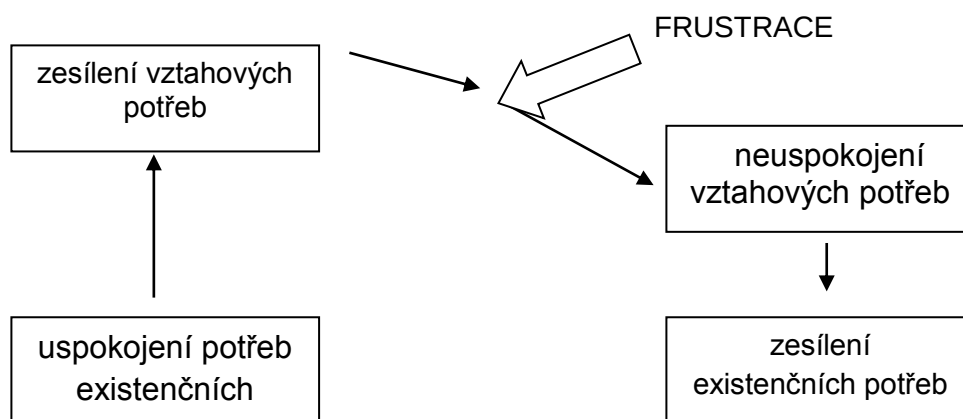
Alderfer tvrdí, že pokud nejsou uspokojovány potřeby fyziologické, snaží se uspokojit potřeby růstové, příkladem je malíř P. Gauguine, který za svého života neprodal jediný obraz, ale přesto byl posedlý malováním. Alderfer tuto závislost nazval frustrační regresí. Ta může mít dvě podoby, podobu frustračního cyklu růstu a druhá podoba je frustrační cyklus vztahový.

Frustrační cyklus vztahový, uspokojením existenčních potřeb vede k potřebám vztahovým. Nejsou-li uspokojovány vztahové potřeby, dojde k vyšší potřebě uspokojit potřeby existenční.



Frustrační regrese: cyklus růstu (Bělohlávek 2008, s. 44).

Frustrační cyklus růstový, uspokojením vztahových potřeb posilujeme potřeby růstové. Neuspokojíme-li potřeby růstové, vznikne potřeby uspokojení vztahů.



Frustrační regrese: cyklus vztahový (Bělohlávek 2008, s. 45).

Mikuláščík (2007, s. 141) definuje „V této interpretaci frustrační regrese je vidět určité potvrzení teorie Maslowovy, i když s ní C. Alderfer nesouhlasil.“

Mikuláščík (2007) ve své knize uvádí další autory, Herzberg se pokouší podobně jako Maslow a Alderfer, vysvětlit úroveň teorii potřeb. Nerozlišuje různou úroveň potřeb. Rozlišuje, jakou sílu mají vnější stimuly (též označovány jako hygienické faktory) a vnitřní pohnutky (faktory motivační, jsou spojovány s uspokojením práce, jejich uspokojování podle Herzberga není ukončeno. Odůvodňuje tuto teorii tím, že pokud dosáhneme v práci určitého cíle, tak touha po dalším uspokojení narůstá.

D. Mc Clelland rozčlenil lidi typově a to, jak preferovali své potřeby, rozdělil je do třech skupin.

1. **Potřeba výkonu**, je potřebou, kdy je uspokojována potřeba dokončení úkolů, překonávání překážek, ...
2. **Potřeba afilience**, týká se upřednostňování dobrých vztahů, týmového porozumění.
3. **Potřeba moci**, dochází k preferování moci, prosazování se.

S. Adamsova, teorie je postavena na teorii spravedlnosti. Každý člověk se srovnává s ostatními, porovnává, jak jsou hodnoceni druzí a má-li pocit, že svou práci odvedl dobře, a je ohodnocen hůře než, jeho kolegové vzniká v něm pocit křivdy a demotivace. Adams rozlišuje nespravedlnost pozitivní, negativní, cizí a vlastní (Mikuláščík 2007).

Ve své teorii expentance se V. Vroom pokusil vycházet z toho, že člověk dokáže vynaložit určité úsilí, aby dosáhl určitého výsledku a cíle. Čeká za dosažení cíle, ohodnocení, které odpovídá vynaloženému úsilí, ocenění musí mít pro zaměstnance význam, čím bude mít větší význam, tím bude vynakládat většího úsilí (Mikuláščík 2007).

Podle Vrooma lze sílu motivace přesně vypočítat podle vzorce

$$\dot{U} = E \times (V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots V_k I_k)$$

$\dot{U}$ = výsledné úsilí

E = expektance očekávání

$V_1 \dots V_k$ = valence pro jednotlivé odměny

$I_1 \dots I_k$ = instrumentality jednotlivých odměn

„Teorie expentace umožňuje vysvětlit průběh motivačního procesu a sílu motivace k určité aktivitě“ (Bělohávek 2008, s. 47).

Teorie E. Lockeho, je o stanovení úkolů říká, že pracovník se musí ztotožnit s úkolem, vzít ho za svůj, musí být pro něho splnitelný. Úkol motivuje aktivitu (Mikuláščík 2007).

Jak jsem se již zmínila v části pravidla motivace D. Mc Gregor vytvořil teorii XY. Tato teorie je spojována nejenom s teorií motivace, ale také s teorií řízení. Gregor rozdělil lidi na dvě skupiny, podle typů. Kategorie X je typ lidí, kteří jsou líní, nesamostatní, neschopní a kategorie Y je typ lidí, kteří mají smysl pro odpovědnost, jsou samostatní, zodpovědní. Manažer dokáže určit, zda se jedná o typ X nebo Y, a sám použije při řízení dva druhy vedení. U typu X bude manažer vůči svým spolupracovníkům autoritativní,

kontrolorský, přísný. U druhého typu zaměstnanců bude manažer používat měkký, motivační styl řízení (Mikuláščík 2007).

2.5.4. Motivační nástroj – hodnocení

Bělohlávek (2008) uvádí, že nejsilnějším motivačním nástrojem manažerů je hodnocení pracovníků. Má-li firma systém hodnocení řádně vypracován je poté efektivní metodou řízení, nemá-li dobře propracovaný systém hodnocení, ztrácí hodnocení význam a smysl. Hodnocení plnění cílů, odvedené práce zaměstnanců má význam a slouží ke zvyšování výkonnosti zaměstnance a k rozvoji jeho potenciálu. Hodnocení slouží k lepší komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Hodnocení výkonu pracovníka umožní vedoucímu motivovat pracovníka k lepším výkonům, dokáže eliminovat jejich slabé stránky, slouží k pochopení zájmů a přání zaměstnanců. Na základě hodnocení může lépe nadřízený pracovník lépe stanovit mzdu a potažmo její pohyblivé složky a odměny. Pracovník na základě hodnocení svým vedoucím, si udělá závěry, jak na jeho odvedenou práci nahlíží, zda je spravedlivý. Hodnocení dokáže motivovat pracovníka k lepším výkonům, řádnému plnění úkolů, ale může dojít i k situaci, kdy hodnocení nadřízeným pracovníkem, může zaměstnance demotivovat, ztratí zájem o práci a může to dojít až tak daleko, že ze zaměstnání odejde.

Bedrnová, Nový (1998), uvádějí, že firmy mají mít důkladně vypracovaný motivační program pro své zaměstnance. Motivační program je vypracován na základě podrobných rozborů firemních pravidel, postupů a opatření. Důležitost a dobré zpracování motivačního programu musí mít přínos pro firmu v oblasti přístupu zaměstnanců k práci a slouží k dosažení optimální pracovní motivace, jež je z hlediska firmy trvale významná. Zpracované poznatky o pracovním výkonu zaměstnanců nám dávají možnost charakterizovat, jaká je výkonnost zaměstnanců, jejich spokojenost a pracovní ochota.

Nejvýznamnější poznatky z motivačních programů jsou například:

- zaměstnanci odvádějí práci, která je pro ně smysluplná, není v rozporu s jejich hodnotami a musí vědět, že práci kterou vykonávají, má pro firmu význam.

- pracovníci musí mít perspektivu růstu a postupu, mají rádi práci, která je pro ně zajímavá, přináší osobní rozvoj a je přiměřeně náročná.
- zaměstnanci očekávají odpovídající způsob ohodnocení, které odpovídá množství a kvalitě odvedené práce.
- firma by měla přiměřeně informovat pracovníky o tom, co se v podniku odehrává.

„Má-li být dosaženo základního cíle – efektivního fungování podniku – skutečně efektivně, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 282). Pracovníci rádi pracují ve firmě, která má dobré sociální klima, jsou respektováni, tolerováni a není dotčena jejich důstojnost. K formování optimální úrovně pracovní motivace je důležité vytvořit důkladný popis, obsah práce. Je-li tvorba popisu práce obohacována, může toto obohacování práce nabývat různých podob:

- zvyšování rozmanitosti a různorodosti práce, jedná se o přístup směřující k tomu, aby daná pracovní činnost potřebovala větší šíři dovedností a schopností.
- zvyšování důležitosti pracovních úkolů, jakákoliv pracovní činnost by měla být důležitá pro druhé a přinést užitek, jak uvnitř tak mimo podnik.
- důraz na jednotu pracovních úkolů, při popisu práce má být úkol jasný, identifikovatelný.
- podporovat zpětnou vazbu, pracovník má mít dostatek informací o práci, kterou odvedl.

Vznik motivačního programu, konkrétně příprava, tvorba, zrealizování, se dá rozčlenit do následujících postupů a etap:

- analýza motivačního profilu pracovníků firmy, je potřeba udělat rozbor zaměstnanců o jejich spokojenosti s prací ve firmě, při této analýze můžeme zjistit kritická místa v jednání pracovníků v oblasti motivace.
- měli by se stanovit krátkodobé cíle motivačního programu, určí se oblast, kde je třeba zaměřit motivační program, může jít například pouze o motivaci ke zvýšení výkonu, ke zvýšení tvůrčího přístupu, zvýšení kvality odvedené práce, atd.
- analýza výkonnosti zaměstnanců, důkladnou analýzou se dají zjistit problémy při plnění úkolů pracovníky. Analýza nám umožňuje lépe tyto

nastalé problémy řešit a budeme postupem doby schopni problémům předcházet.

- vymezení stimulačních prostředků, smyslem této činnosti je stanovit a použít optimální stimulační prostředky.
- sestavení vlastního motivačního programu, má písemnou formu pokud možno jako firemní brožurka a je závazný stejně jako kterákoliv podniková směrnice, zpracovaný motivační program je převážně určený pro manažery firmy.
- seznámení zaměstnanců firmy se sestaveným, schváleným motivačním programem, tato fáze je pro zaměstnance velmi důležitá, mají pocit, že firma má o své zaměstnance zájem, že motivační program je vytvořen pro pracovní motivaci zaměstnanců a i pro jejich spokojenost s prací ve firmě.

Významem motivačního programu pro firmu je také to, že by měl následovat další krok a to kontrola výsledků, jak je motivační program uplatňován, popřípadě, má-li někde motivační program trhliny, jsou v této fázi možné udělat úpravy (Bedrnová, Nový 1998).

Manažer hodnocení pracovníků provádí převážně hodnotícími rozhovory, které jsou uskutečňovány nejlépe dvakrát do roka. Při rozhovoru s pracovníkem hodnotí uplynulé období, které uběhlo od posledního hodnotícího rozhovoru, pracovník by měl sám sebe umět také ohodnotit z hlediska odvedené práce za uplynulé období a měl by umět sdělit své pocity svému nadřízenému pracovníkovi. Manažer by měl naplánovat následující část roku, měli by spolu hovořit o dlouhodobém rozvoji kariéry. Toto hodnocení bývá spojováno například s revizí platu, nebo udělování odměn. Při hodnotícím rozhovoru ponechává manažer více hovořit hodnotícího pracovníka a poskytne mu dostatek času, zajistí dobré prostředí, kde se bude rozhovor odehrávat, a nebudou při rozhovoru nikým rušeni. Je dobré, aby manažer měl vypracované otázky a některé názory a odpovědi si zaznamenával. Po projednání všech záležitostí si určí, jaká opatření budou provedena a stanoví si další úkoly, postupy a cíle (Forsyth 2009).

Vytvoření dobrého motivačního programu je dlouhodobá a nikdy nekončící záležitost. S vývojem společnosti se vyvíjí i motivační programy firmy, mění se a vyvíjejí. Při jeho zpracování musíme brát v potaz jaká je strategie firmy, co od firmy očekávají její zaměstnanci, důležitou informací je také, jaká je vždy současná situace na trhu práce. Důležité pro motivační program je, jak

si sama o sobě firma stojí, jaké prostředky má k dispozici pro motivaci svých pracovníků

Výzkumná část

3 Empirický výzkum

V empirickém šetření jsem použila dotazníkové šetření, a vyhodnotila odpovědi ředitelů různých základních a středních škol v České republice. Šetření probíhalo v elektronické podobě v období od 20. ledna do 15 února 2012.

3.1 Cíl empirického šetření

Cílem šetření bylo zjistit, které motivační faktory ovlivňují ředitele základních a středních škol, aby tuto funkci „ředitele“ chtěli vykonávat a zda jsou rozdíly v motivačních faktorech mezi řediteli základních škol a řediteli středních škol. Získané výsledky z dotazníkového šetření zpracovat, porovnat a zjistit, jak velké jsou rozdíly u vybraného vzorku ředitelů a následně zpracované výsledky ze základních škol porovnat se zpracovanými výsledky ze středních škol a zjistit, zda se podstatně mezi sebou liší nebo se sobě podobají, či shodují.

3.2 Postup empirického šetření

Respondentům, kteří byli vybráni z náhodného vybraného vzorku z celé České republiky, bylo elektronicky zasláno dotazníkové šetření. Celkem jsem oslovila náhodně vybraných 40 ředitelů škol, z toho bylo osloveno 20 ředitelů základních škol a 20 ředitelů středních škol. Dotazník jsem zaslala elektronickou poštou, kde jsem uvedla v průvodním dopise, o jaký dotazník se jedná, pro jaké potřeby a využití bude dotazník sloužit a kolik času jim zabere jeho vyplnění. Respondenti měli téměř 3 týdny na jeho vyplnění a zaslání zpět. Dotazníky jsem zaslala elektronicky z důvodu rychlé komunikace, a umožnění přímého zpracování. Ředitelé mají ve většině případů uvedeny své e-mailové adresy na internetových stránkách a nevznikají žádné finanční náklady na zpracování a doručení dotazníku.

Samozřejmě to má i své nevýhody, návratnost byla 25 dotazníků z celkových odeslaných 40 dotazníků. Nelze rovněž ověřit, zda dotazník skutečně vyplnila dotazovaná osoba. Úvod dotazníku se skládal z otázek, které dělí respondenty podle pohlaví, věku, délky praxe a také na základní a střední školy. Samotné jádro motivačního dotazníku má bodovou škálu hodnocení 1 až 5 kdy:

1. vnímáno jako nejnižší, nejhorší, nevyhovující
2. vnímáno jako velmi málo vyhovující, téměř neuspokojivé
3. vnímáno jako průměrně vyhovující
4. vnímáno jako vyhovující, uspokojivé
5. vnímáno jako nejvyšší, nejlepší

Bylo položeno 20 jednoduchých otázek, na které se odpovídalo zakřížkováním odpovědi. Vyplnění dotazníku zabralo respondentům maximálně 10 minut.

3.3 Popis dotazovaných

Elektronickou cestou jsem oslovila 20 ředitelů základních škol a 20 ředitelů středních škol. Oslovení ředitelé byli z celého území České republiky. Výzkumné dotazníky byly rozeslány na státní i soukromé školy. Všechny odeslané dotazníky byly na e mailové adresy doručeny a přečteny. U každého dotazníku mi zpětnou cestou přišlo oznámení o doručení.

Odeslané a vrácené dotazníky

Graf č. 1



Celkem ze 40 odeslaných dotazníků se vrátilo 25 vyplněných dotazníků pro vyhodnocení dat, z toho 13 dotazníků ze základních škol a 12 dotazníků ze středních škol, a proto lze považovat vzorek za reprezentativní.

Rozdělení ředitelů – muž/žena ZŠ.

Tabulka č. 1

pohlaví	Počet	%
muži	5	38
ženy	8	62

Rozdělení ředitelů – muž/žena SŠ.

Tabulka č. 2

pohlaví	Počet	%
Muži	5	42
Ženy	7	58

Z výsledků je zřejmé, že na pozicích ředitelů škol je více žen, bez rozdílu základních a středních škol.

Rozdělení ředitelů podle věku ZŠ.

Tabulka č. 3

Věk	Počet	muži/ženy	%
do 35 let	3	1/2	23
od 35 do 50 let	4	1/3	31
od 50 do 60 let	5	2/3	38
nad 60 let	1	1/0	8

Rozdělení ředitelů podle věku SŠ.

Tabulka č. 4

Věk	Počet	muži/ženy	%
do 35 let	0	0	0
od 35 do 50 let	10	3/7	83
od 50 do 60 let	2	2/0	17
nad 60 let	0	0	0

Ze zkoumaných vzorků věkových kategorií vidíme, že u základních škol od 35 do 60 let máme průměrně shodný počet ředitelů s vyšším podílem u žen oproti středním školám, kde je nejvíce ředitelů (více jak 80 %) do 50 let, zbývající část je do 60 let věku. Kategorie pod 35 let a nad 60 let se v mém vzorku neobjevila. Jak u základních a středních škol je téměř 60 % ředitelů žen.

Praxe na funkci ředitele základní škola.

Tabulka č. 5

počet let	délka praxe – ředitel	%
do 10 let	7	54
od 10 do 20 let	4	31
nad 20 let	2	15

Praxe na funkci ředitele střední škola.

Tabulka č. 6

počet let	délka praxe – ředitel	%
do 10 let	3	25
od 10 do 20 let	9	75
nad 20 let	0	0

Nejvíce ředitelů pracuje ve funkci do 10 let na ZŠ a do 20 let na SŠ. Tuto část jsem v dotazníku rozšířila o dotaz, zda byli na funkci ředitele již na jiných školách, než na které jsou v současné době. Z došlých dotazníků odpovědělo, celkem 6 ředitelů ano, průměrná délka praxe na jiné škole je 6,83 roku. Všichni ředitelé, kteří odpověděli na dotazníky, byli ze státních škol, na dotazník neodpověděl ani jeden ředitel soukromé školy. Uvedla jsem, že byli osloveni ředitelé z celé České republiky, nejvíce odpovědí přišlo ze střeďočeského kraje o celkovém počtu 7 dotazníků.

Zajímalo mě také, kolik žáků navštěvuje oslovené školy.

Dělení podle počtu žáků základních a středních škol.

Tabulka č. 7

počet žáků	ZŠ/SŠ	%
do 500 žáků	9/7	69/58
nad 500 žáků	4/5	31/42

Větší množství škol bylo s počtem do 500 žáků cca 70% ZŠ a 60 % SŠ.
Z výsledků vyplývá, že je u nás více škol obou kategorií o střední velikosti do 500 žáků.

Kategorii praxe jsem doplnila i ověřením, zda ředitelé mají pro výkon své funkce požadované manažerské vzdělání.

Manažerské vzdělání ředitelů.

Tabulka č. 8

Manažerské vzdělání	ZŠ/SŠ	%
Ano	12/9	92/75
Ne	1/3	8/25

Vyhodnocením jsme získali odpověď, že manažerské vzdělání splňuje více jak 75 % ředitelů škol.

Na základě vyhodnocených otázek provedu v další empirické části vyhodnocení a analýzu získaných dat.

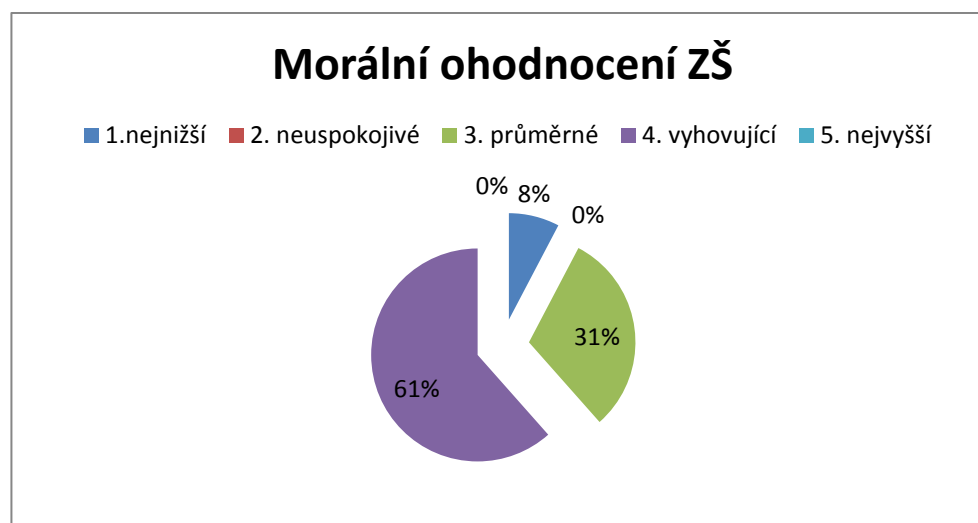
4 Analýza dat

Celkem jsem položila 40 ředitelům škol, 20 otázek týkajících se motivačních faktorů pro výkon funkce ředitele školy, se škálou hodnocení 1 až 5.

Zkoumala jsem, které motivační faktory uvedené v dotazníku, především ovlivňují ředitele škol, aby bylo možné stanovit a případně doporučit východiska pro další rozvoj motivačních faktorů zřizovatelům ZŠ nebo i SŠ.

Otázka číslo 1: Morální ohodnocení

Graf č. 2

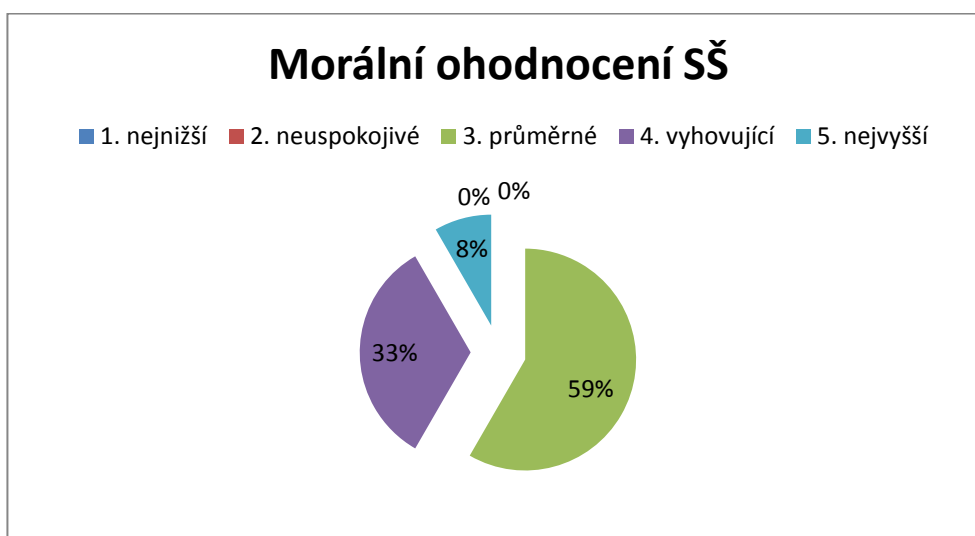


Na dotaz jak cítí morální ohodnocení své práce ředitelé základních škol, vidíme, že z největší části je jejich morální ohodnocení práce vnímáno a hodnoceno bodovou škálou číslo 4, pro výkon povolání ředitele školy je morální ohodnocení vyhovující a uspokojivé. Žádný z dotazovaných respondentů neuvedl nejvyšší ohodnocení. Druhým nejvyšším bodovým ohodnocením bylo morální ohodnocení označeno jako průměrně vyhovující, odpovídalo téměř 31 % z dotazovaných ředitelů základních škol.

Na výsečovém grafu vidíme, že se morální ohodnocení ředitelů středních škol liší od morálního ohodnocení ředitelů základních škol. Nejvyšším bodovým ohodnocením označili ředitelé škol morální ohodnocení jako průměrné, toto označení použilo téměř 59 % dotazovaných respondentů. Na druhé příčce se umístilo hodnocení jako vyhovující, téměř 33 % dotazovaných respondentů takto ohodnotilo své morální ohodnocení.

Z výsledků průzkumu lze odvodit, že ředitelé ZŠ vnímají svou pozici lépe hodnocenou zřizovateli u měst a obcí, než u SŠ, kde zřizovatelem jsou kraje.

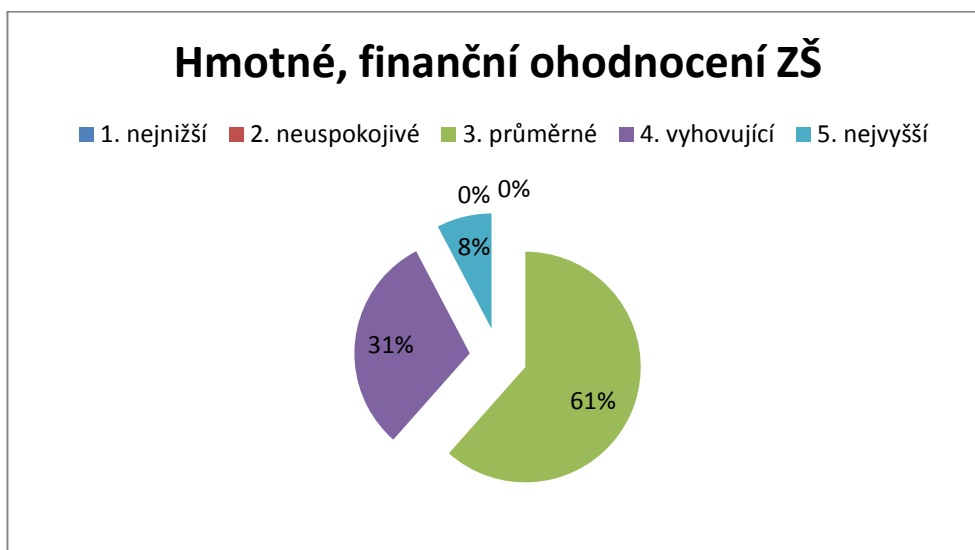
Graf č. 3



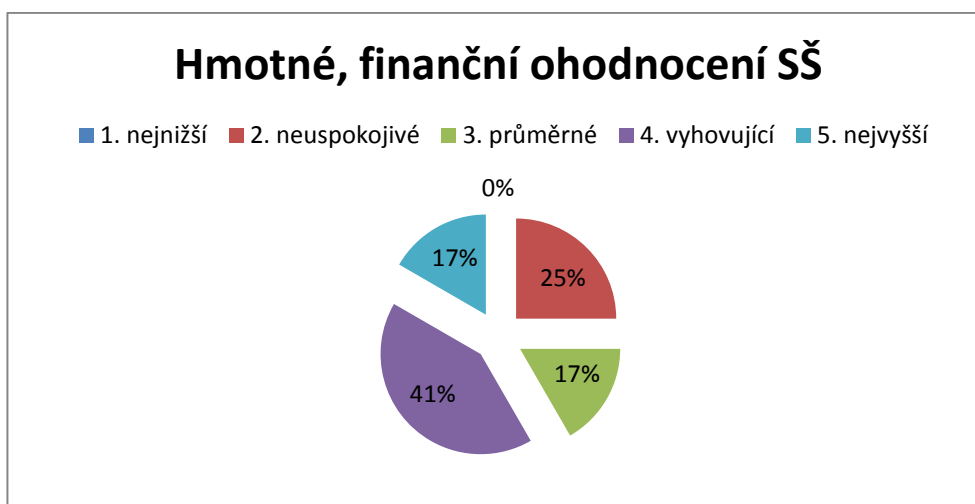
Otázka číslo 2: Hmotné, finanční ohodnocení

Ředitelé základních škol své finanční ohodnocení označilo z větší části jako průměrné, tzn. že nejsou zcela spokojeni s finanční situací. Je i všeobecně známé, že ředitelé základních škol nemají žádné nadstandartní finanční ohodnocení, oproti například soukromému sektoru a nebo podobných manažerských pozicích.

Graf č. 4



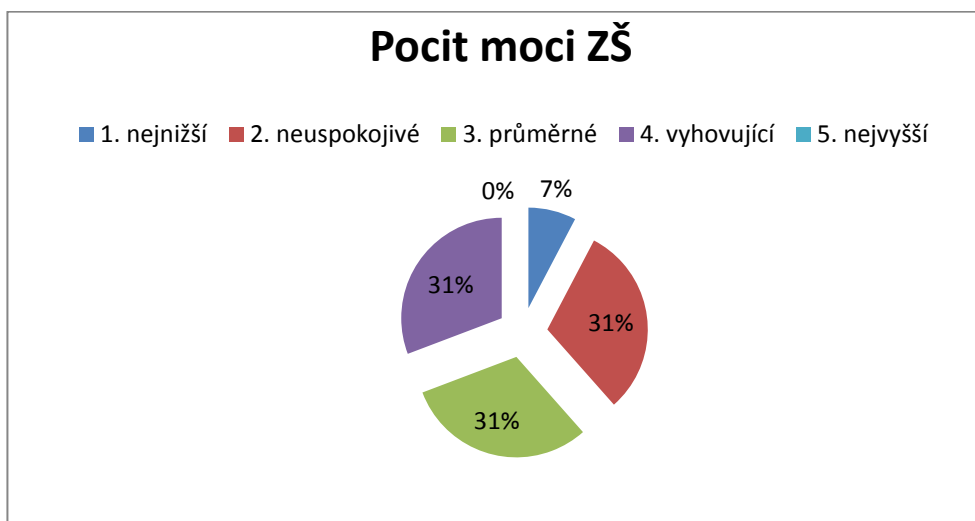
Graf č. 5



Ředitelé středních škol své finanční ohodnocení vidí trochu jinak, nejvíce jich vybralo ze škály vyhovující (více jak 40 %). Dokonce 17 % ředitelů označilo nejvyšší bodovém ohodnocení, tzn. nejvyšší spokojenost. Což znamená, že průměrný plat skutečně odpovídá praxi. Nejvíce respondenti středních škol uváděli od 10 do 20 let praxe, kdežto ředitelé základních škol nejvíce měli 10 let praxe.

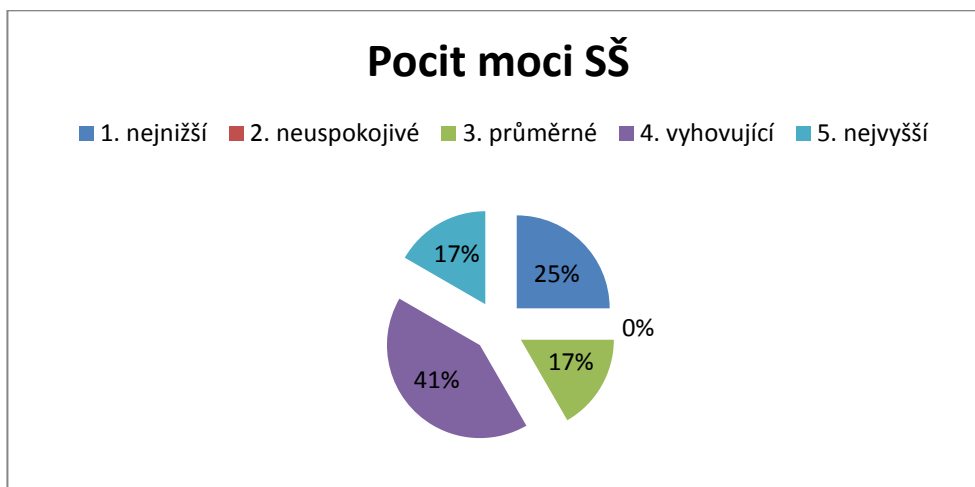
Otázka číslo 3: Pocit moci

Graf č. 6



Při vyhodnocení grafu zjistíme, že pocit moci u ředitelů ZŠ je rovnoměrně rozdělen do bodové škály 2 až 4. Nemohu určit žádný činitel, který by převládal na rozdíl od ředitelů SŠ.

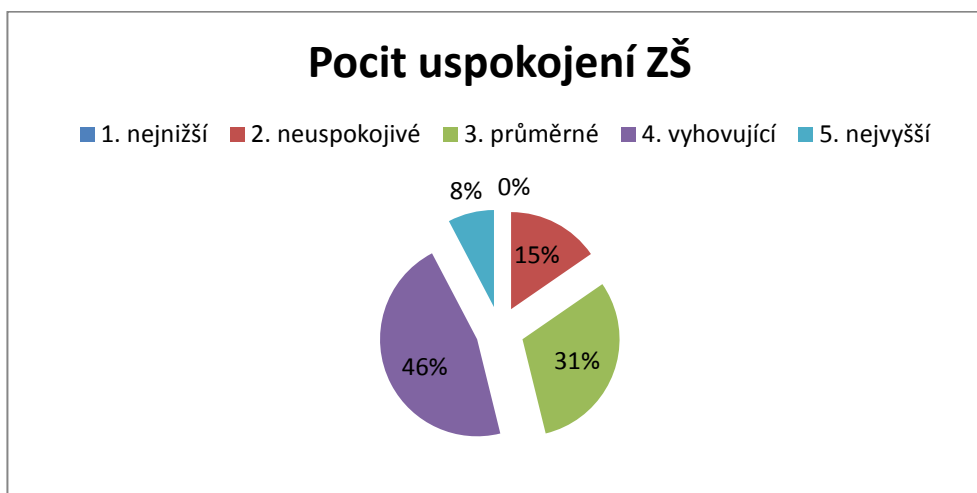
Graf č. 7



Ředitelé středních škol hodnotí pocit moci v 41% jako vyhovující. Musí činit rozhodnutí, která rozšiřují nebo prohlubují jejich vliv, autoritu a moc. Je pravdou, že lidé na vyšších manažerských postech rádi zažívají pocit moci, podle mého názoru se nejedná o dobrou vlastnost. Pocit moci může negativně ovlivnit vnitřní klima školy.

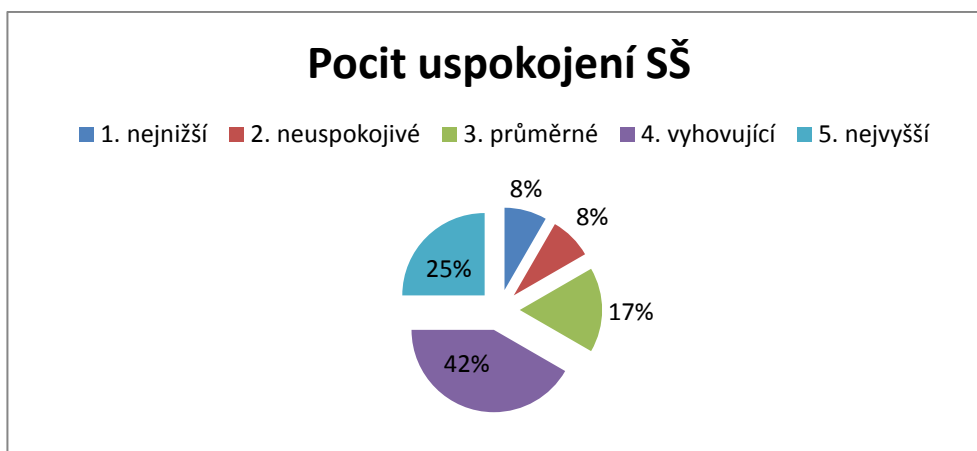
Otázka číslo 4: Pocit uspokojení

Graf č. 8



Ředitelé základních škol na otázku o pocitu uspokojení ze své práce, nejvíce odpověděli, že jejich pocit uspokojení je vyhovující, celkem 41 % z dotazovaných ředitelů. Z tohoto hodnocení vyplývá, že svou práci ředitelé škol dělají rádi, práce je uspokojuje, přináší jim i určité příjemné pocity uspokojení z práce a určitý úspěch v jejich oboru.

Graf č. 9



Na uvedeném grafu vidíme lehké rozdíly mezi řediteli ZŠ a řediteli SŠ. Ředitelé středních škol se téměř shodli v bodovém hodnocení 4 a celkem 42 % dotazovaných respondentů odpovědělo, že jejich pocit uspokojení z práce je vyhovující. Největší rozdíl je u nejvyššího hodnocení, zde uvedlo celkem 25 % respondentů, že je práce naplno uspokojuje.

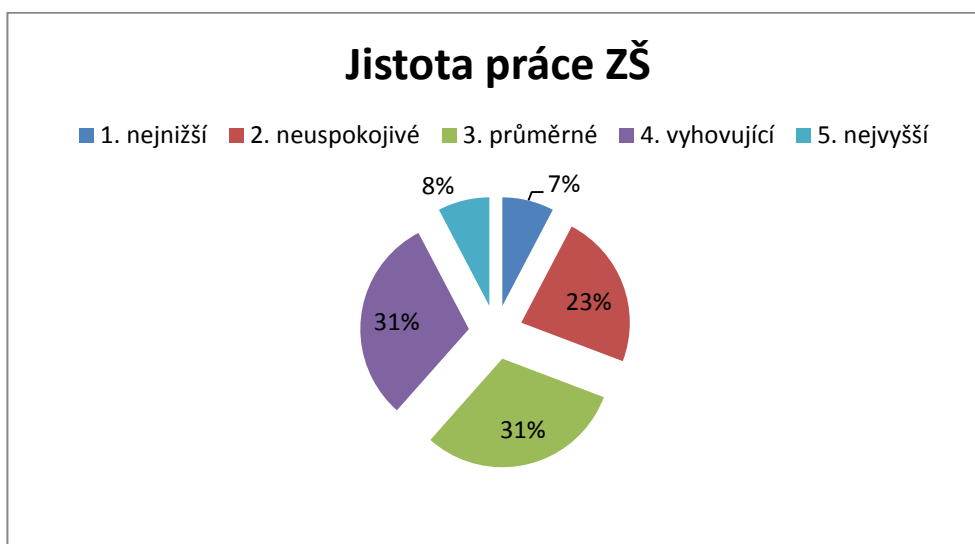
Otázka číslo 5: Benefits

U benefitů, kde byly uvedeny některé nadstandardy k vykonané práci, například služební vůz, mobilní telefon, příspěvek na lékařskou péči,

notebook, služební byt atd. všichni dotazovaní respondenti odpověděli bodovým ohodnocením 1. Z toho se dá usuzovat, že zřizovatelé nenabízí ředitelům škol, žádné další odměny formou benefitů a poskytují jim pouze finanční ohodnocení.

Otázka číslo 6: Jistota práce

Graf č. 10

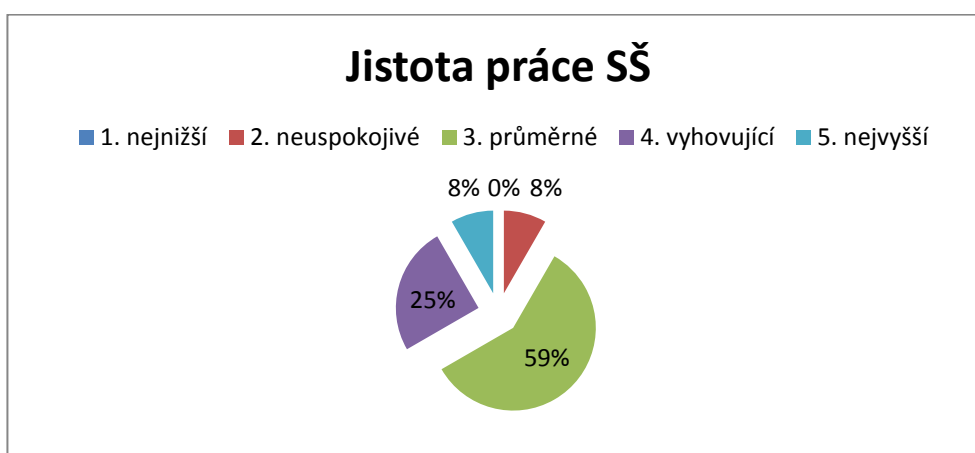


Jistotu práce respondenti hodnotí nejvyšším bodovým ohodnocením.

Ředitelé ZŠ celkem z 62 % mají pocit jistoty svého zaměstnání, pouze 7 % ředitelů se obává, že by mohlo o svou práci přijít.

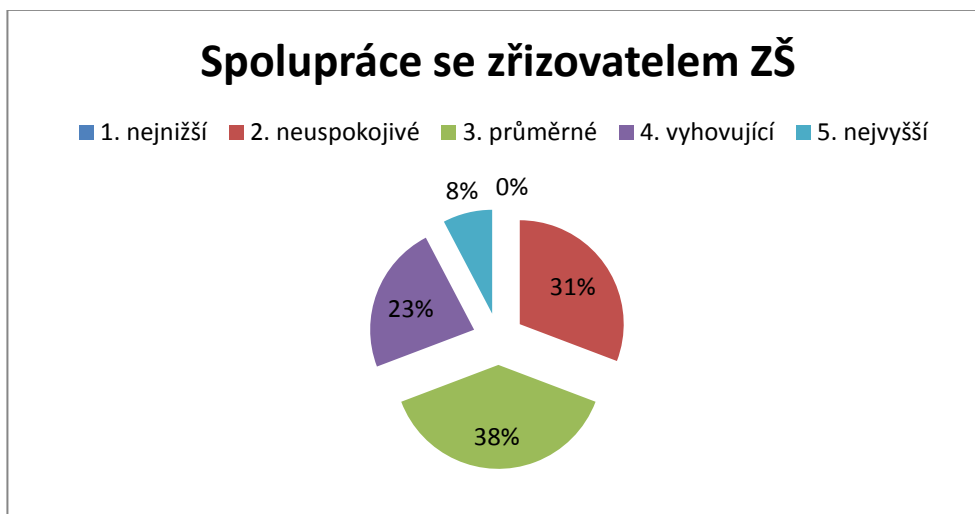
Ředitelé středních škol mají pocit z jistoty zaměstnání celkem 33 %, nejvyšší počet 59 % respondentů má pocit, že práci nemají až tak moc jistou a mohou kdykoliv o ni přijít. V této části se ředitelé ZŠ a ředitelé SŠ ve svých pocitech neshodují.

Graf č. 11



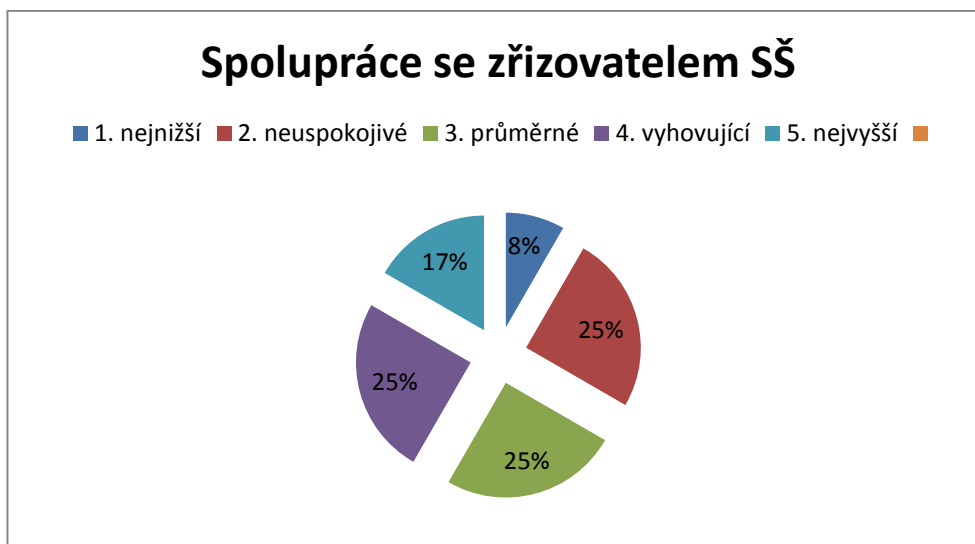
Otázka číslo 7: Spolupráce se zřizovatelem

Graf č. 12



Ředitelé základních škol vidí a cítí spolupráci se zřizovateli, že je dobrá. Spolupráci ředitelé vidí na lepší než průměrné úrovni a může se to projevit na úrovni školy. Jestliže je schopný ředitel a rád by chtěl zdvihnout úroveň školy, měl by mu zřizovatel, pokud je to v jeho silách a finančních možnostech pomáhat a podporovat ho v jeho práci.

Graf č. 13

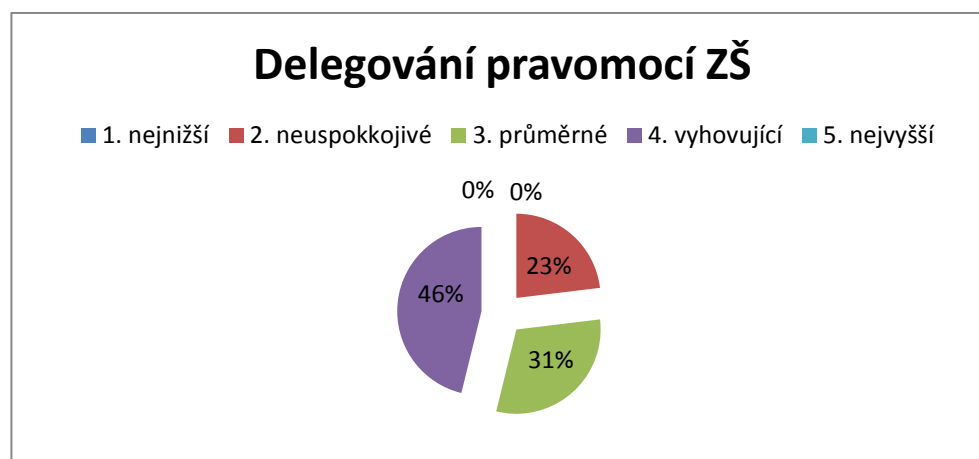


Na grafu spolupráce ředitelů SŠ se zřizovatelem vidíme, že je to z tří čtvrtin rozděleno po 25 % od neuspokojivé spolupráce až po vyhovující spolupráci.

Při porovnání ředitelů ZŠ a SŠ vidíme, že ředitelé základních škol jsou na tom o něco lépe ve spolupráci se svým zřizovatelem. Také je to dáno i tím, že základní školy mají zřizovatele obec, město, jsou v častějším kontaktu s ředitelem školy, mají tzv. bližší přístup. U středních škol je zřizovatel kraj, komunikace mezi krajem a ředitelem je méně častá, problém může být i v tom, že kraje jsou zřizovateli většího počtu škol, než obce a města.

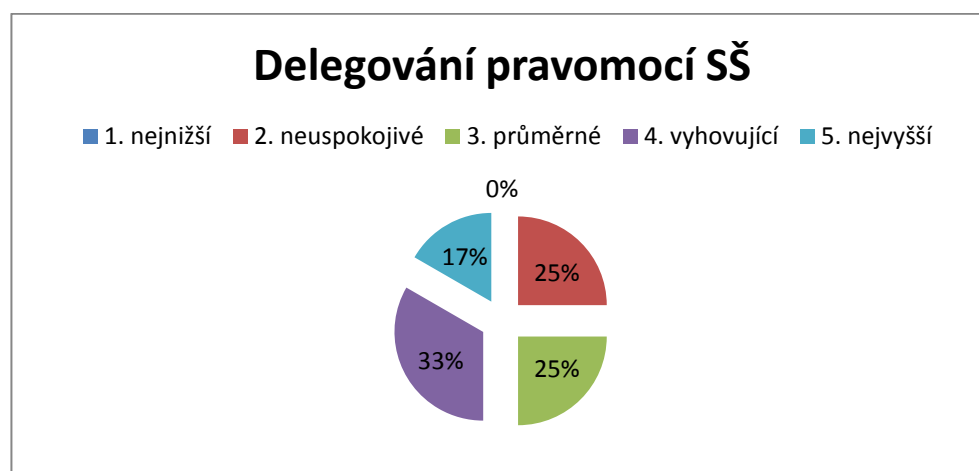
Otázka číslo 8: Delegování pravomocí

Graf č. 14



Ředitelé základních škol dle jejich odpovědí ze 46 % delegují své pravomoci na podřízené. Delegování tzv. přenesení rozhodovacích pravomocí, které například mohou vykonávat jejich zástupci nebo jiní pedagogové, je na místě. Podle mého názoru je dobré, když se celý pedagogický sbor podílí na řízení školy nebo se zapojuje do dalších různých programů rozvoje školy. Považuji za důležité, aby se všichni pedagogové např. podíleli na zpracování „Školního vzdělávacího programu“ pro danou školu

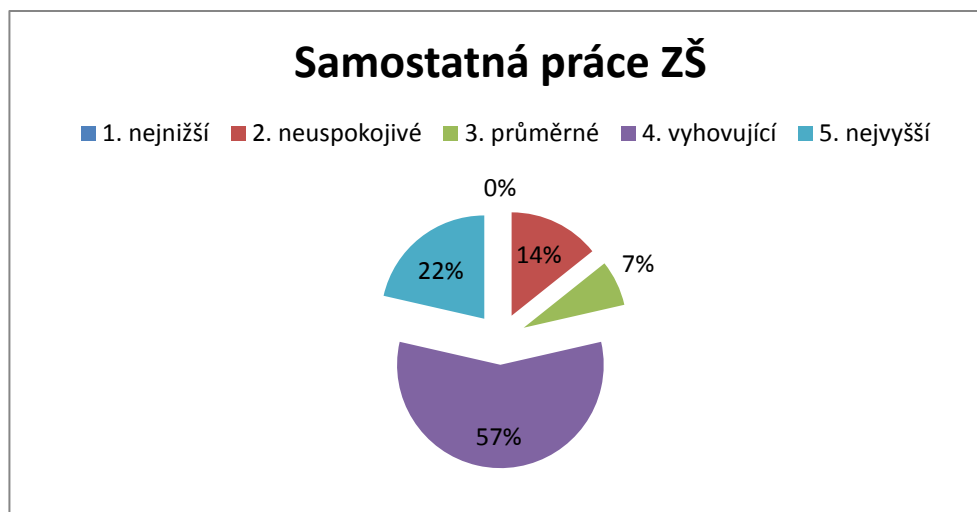
Graf č. 15



Na středních školách, téměř celá polovina ředitelů nedeleguje své pravomoci na podřízené pracovníky. Situace v delegování je téměř shodná jako na ZŠ. Ředitelé, kteří delegují své pravomoci podle mého, mají výhodu v tom, že se mohou věnovat více řízení školy a dnes na ně kladených manažerských povinností.

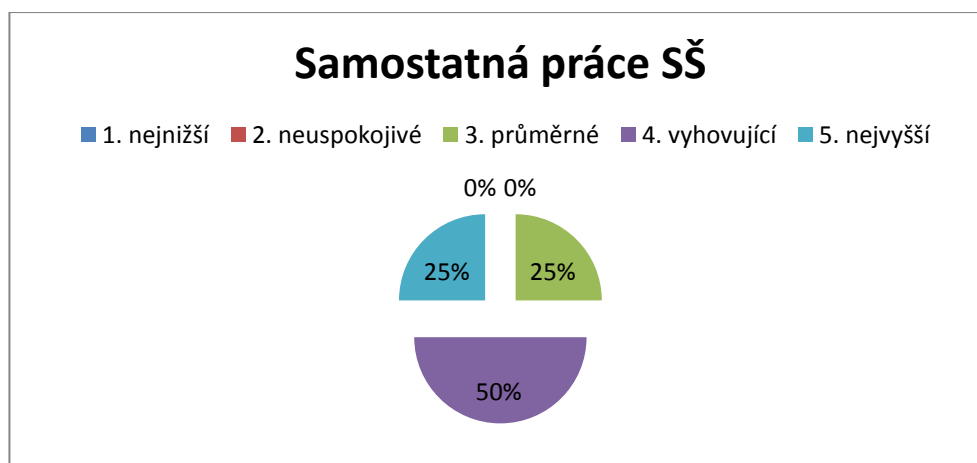
Otázka číslo 9: Samostatná práce

Graf č. 16



Z grafu je patrně viditelné, že ředitelé základních škol dělají manažerskou práci rádi, vyhovuje jim jejich samostatnost při výkonu povolání i při vedení pedagogických a dalších zaměstnanců.

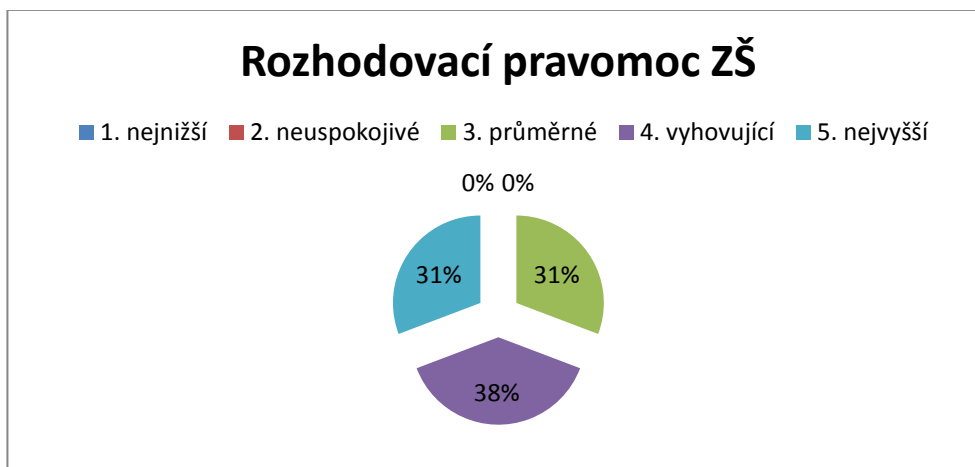
Graf č. 17



Z grafu ředitelů středních škol vyplývá, že samostatnost při výkonu svého povolání je podstatným faktorem, jako u ředitelů základních škol. Jejich odpovědi se na tuto otázku téměř shodují.

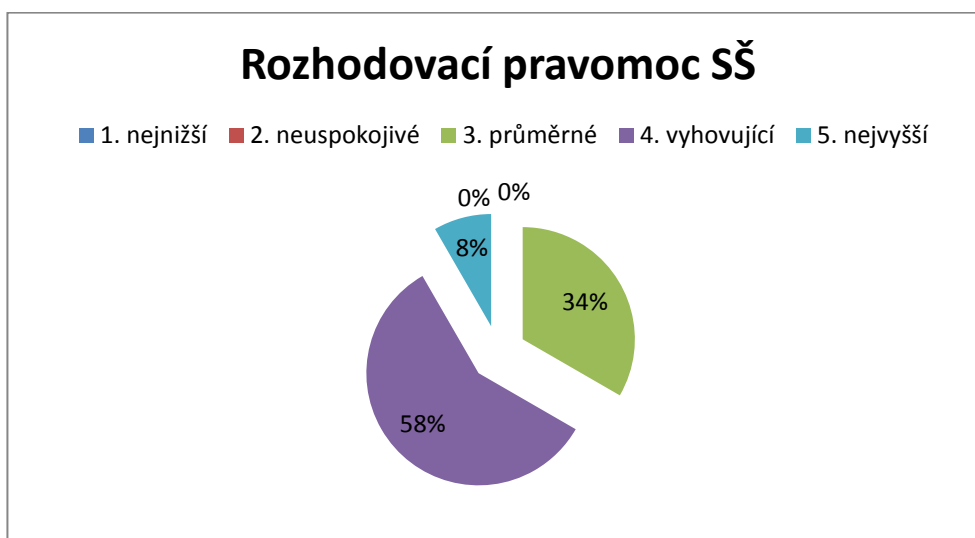
Otázka číslo 10: Rozhodovací pravomoc

Graf č. 18



Rozhodovací pravomoc nám navazuje na samostatnost, vidíme, že ředitelé hodnotí rozhodování jako významný faktor pro svou práci a motivaci.

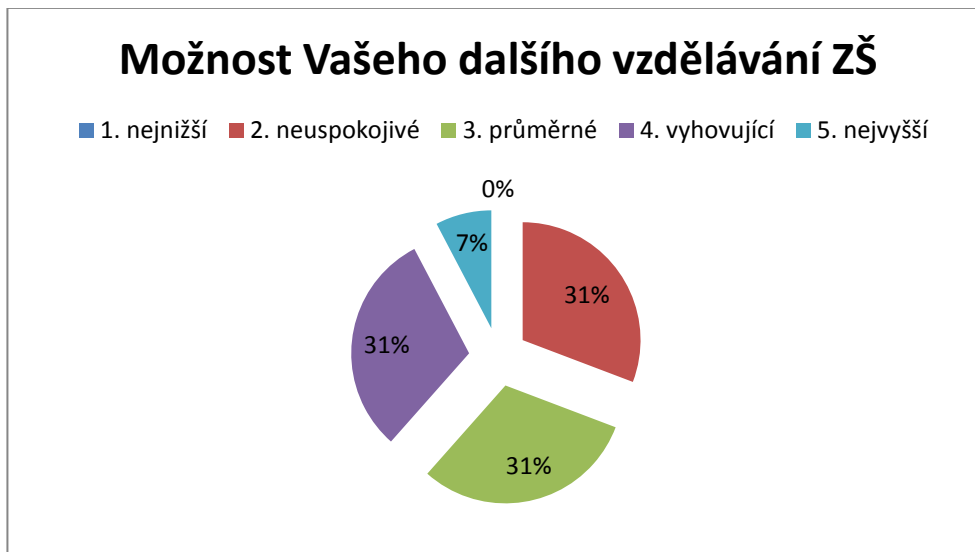
Graf č. 19



Ve vyhodnocení grafu ředitelů SŠ vidíme, že bodová škála 4 je nejvyšší celkem 58 %, je o 20 % vyšší než u ZŠ. Základní školy mají vyšší bodování v páté bodové škále až o 23 %. Nicméně i když jsou v určitých bodech rozdíly, ředitelé jak ZŠ, tak SŠ tento faktor považují za významný, to znamená, že mají rádi samostatnou práci.

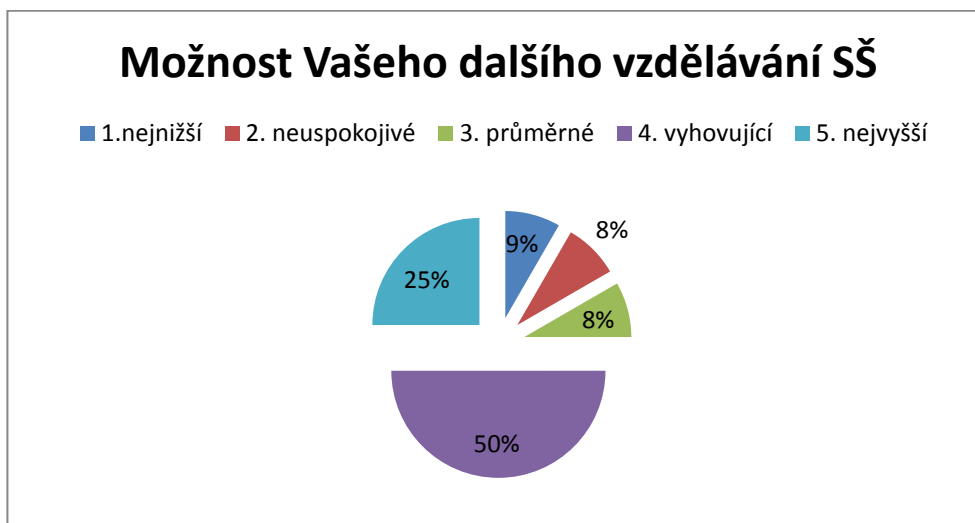
Otázka číslo 11: Možnost Vašeho dalšího vzdělávání

Graf č. 20



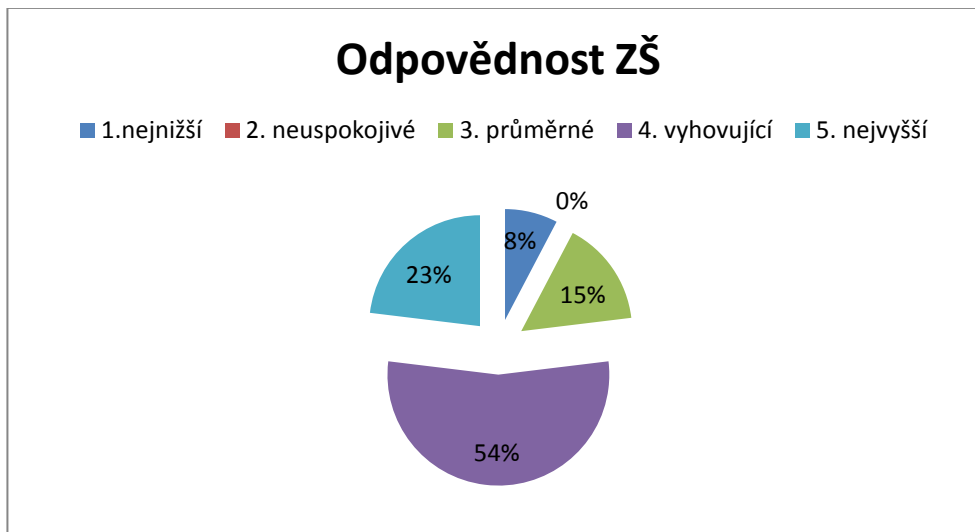
Z grafu je patrné vysoké hodnocení možnosti dalšího vzdělávání. U středních škol vidíme ještě vyšší hodnocení ředitelů, téměř 50 % ředitelů vidí možnost dalšího vzdělávání a i rozvoje svých dalších schopností a dovedností jako důležitý motivační faktor. Druhé nejvyšší bodové hodnocení bylo bodem 4 a to celkem 25 %. Z grafu je patrné, že další vzdělávání vysoce hodnotí více jak 75 % ředitelů středních škol. Podle mého názoru to může být dáno nižší věkovou hranicí ředitelů středních škol. Nejvíce jich je ve věku od 30 do 50 let, u ředitelů základních škol ve věku od 50 do 60 let.

Graf č. 21



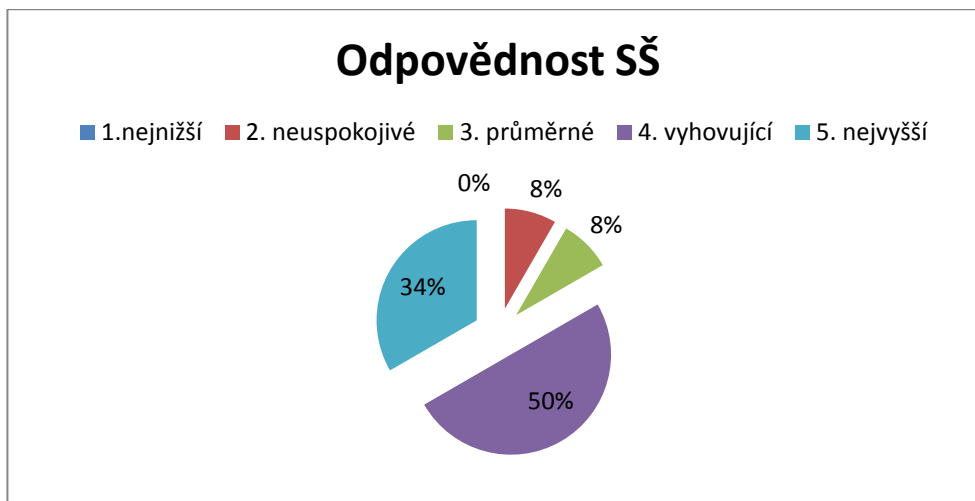
Otázka číslo 12: Odpovědnost

Graf č. 22



K manažerské práci patří hlavně odpovědnost. Ředitelé ZŠ i SŠ jsou odpovědní nejen za chod školy, ale také za své nedospělé žáky. Z grafu se dá odvodit, že více jak polovina ředitelů vnímá odpovědnost, jako jednu neoddelitelnou součást své práce.

Graf č. 23

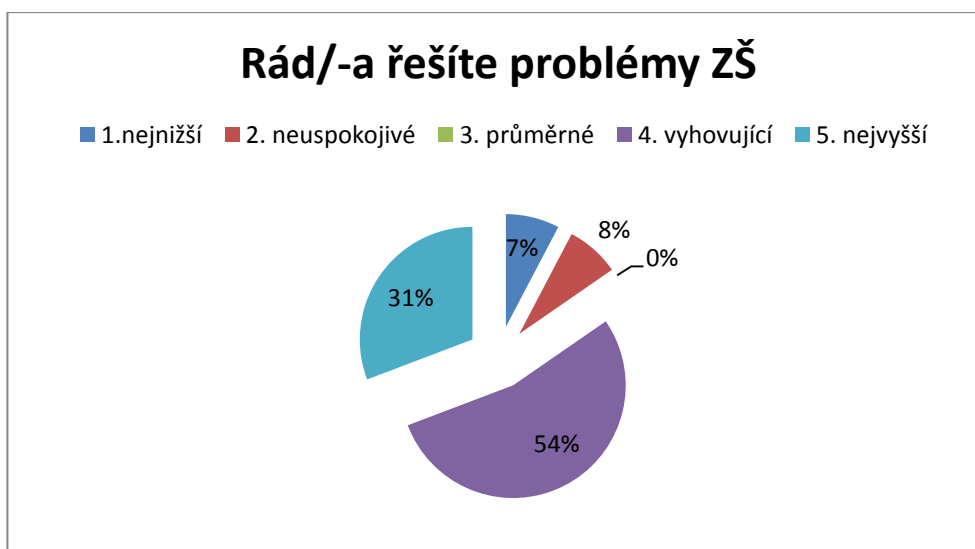


Otázka číslo 13: Rád/-a řešíte problémy

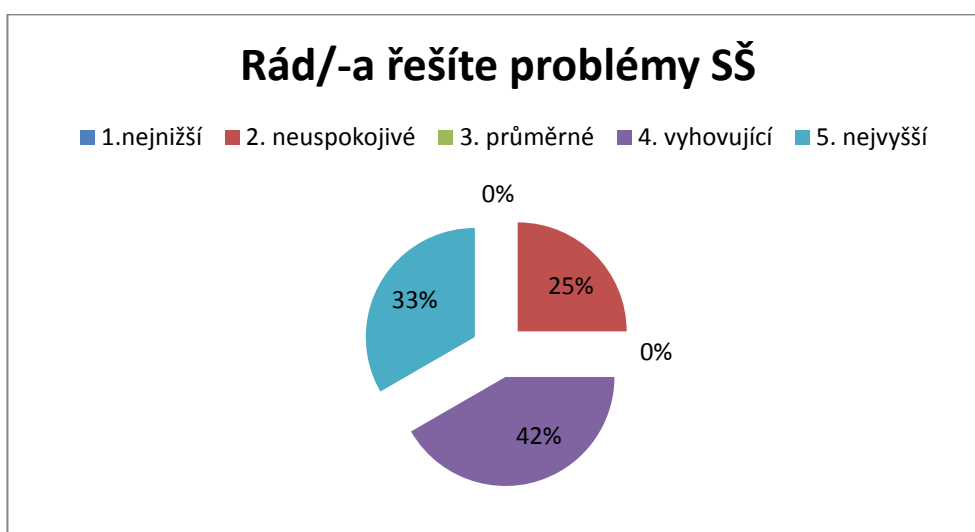
Neumím si představit, že by lidé v postavení vedoucích pracovníků, ředitelů neradi řešili problémy. Z vyhodnocených grafů téměř od 75 – 90 %

respondentů odpovědělo, že jako neoddělitelnou součást své práce vidí v řešení problémů, které musí překonávat. Překonávání problémů nám také slouží k dosahování stanovených cílů

Graf č. 24



Graf č. 25

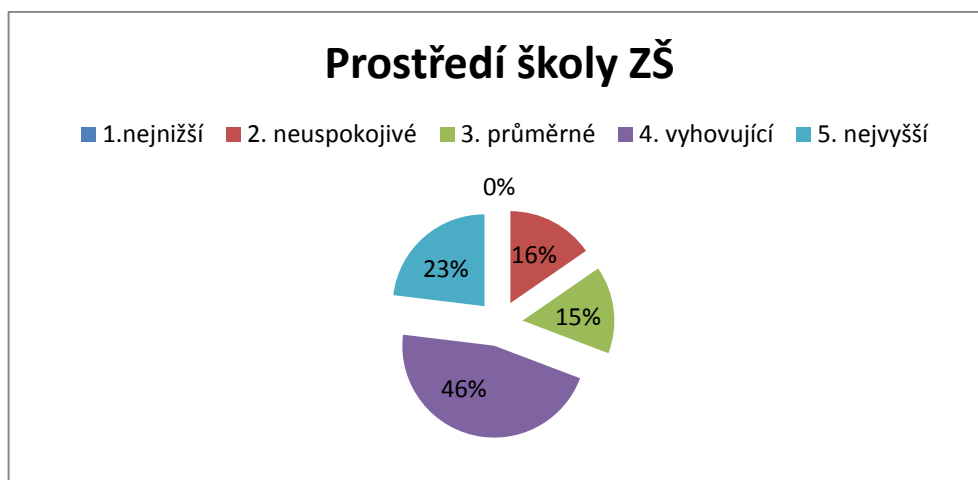


Otázka číslo 14: Prostředí školy

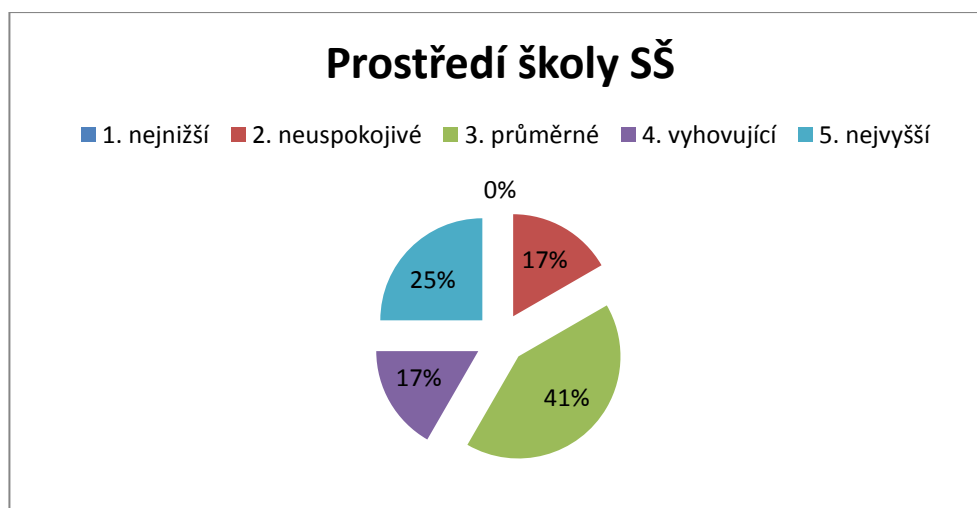
Prostředí základních i středních škol nevyhovuje 16 % ředitelům, označili je za neuspokojivé. Zbylí ředitelé jsou s prostředím školy spokojeni. Znamená to, že tito ředitelé jsou i přesvědčení, že ve škole je dobré klima. Odráží se to nejen na učitelích daných škol, ale také na chování žáků, jejich motivaci a také na jejich konečných výsledcích. Abychom zjistili, zda ředitelé vytvářejí

příznivé prostředí, museli bychom provést dotazníkové šetření u pedagogů a případně žáků těchto oslovených škol.

Graf č. 26



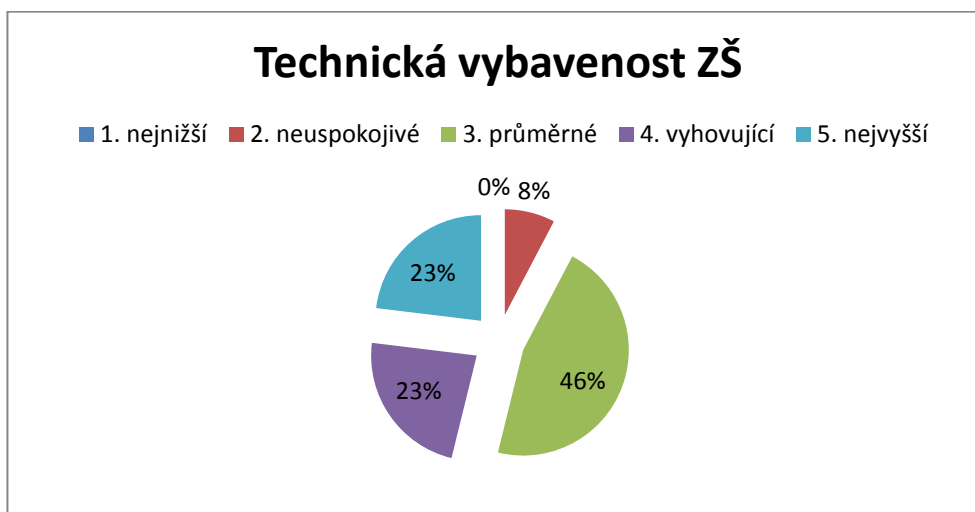
Graf č. 27



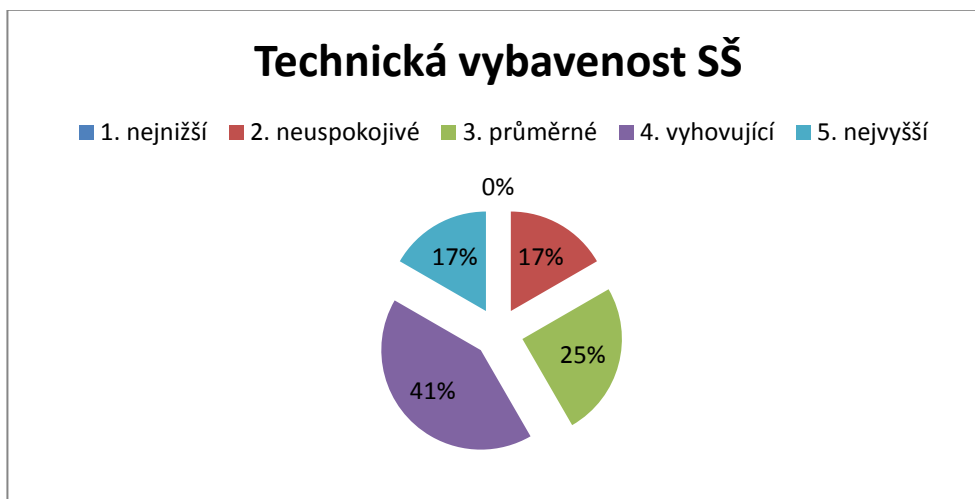
Otázka číslo 15: Technická vybavenost školy

Oslovení ředitelé základních škol jsou z 92 % spokojeni s technickou vybaveností školy. Dnes je téměř na každé škole nutností mít vybavenou školu počítači, interaktivní tabulí, multifunkčním sportovním hřištěm. Rodiče jsou zvyklí před nástupem dítěte do ZŠ navštívit různé ZŠ a snaží se pro své děti vybrat vždy tu nejlepší. Školy se snaží neustále se vyvíjet, aby dokázaly konkurenčně obstát ve svém okolí a měly naplněnost školy.

Graf č. 28



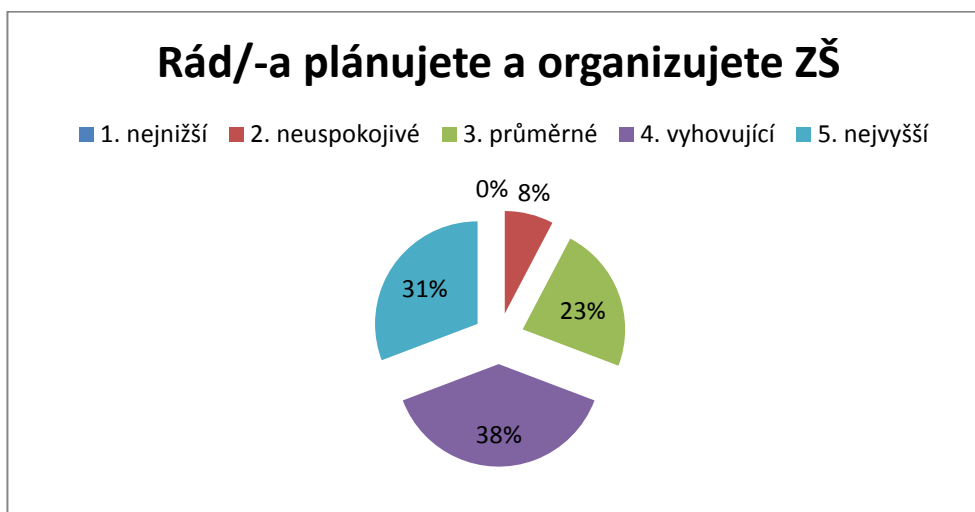
Graf č. 29



U středních škol je spokojenost ředitelů s technickým vybavením škol 83 %. Spokojenost je o 9 % menší než u ředitelů základních škol. Některé střední školy sice jsou velmi dobře vybavené, ale dnes již například zastaralým počítačovým softwarem, atp. Ředitelé jsou někdy odkázáni na to, aby si sami dokázali získat sponzory, kteří by jim pomohli s technickým vybavením školy.

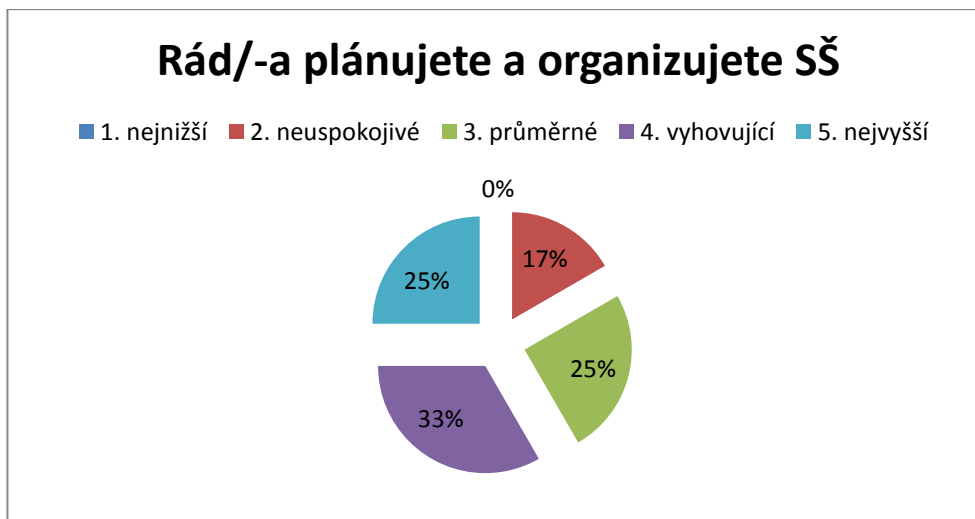
Otázka číslo 16: Rád/-a plánujete a organizujete

Graf č. 30



Opět vidíme na grafu, že 92 % ředitelů základních škol vidí plánování a organizování činností jako podstatnou složku své práce. Ředitel musí umět naplánovat a organizovat práci svých podřízených a celý chod školy. Organizování vychází z plánování, ředitel musí při plánování dodržovat různé vnitřní směrnice, předpisy a musí mít vypracovaný dobrý ŠVP, který je pro každou školu závazný.

Graf č. 31

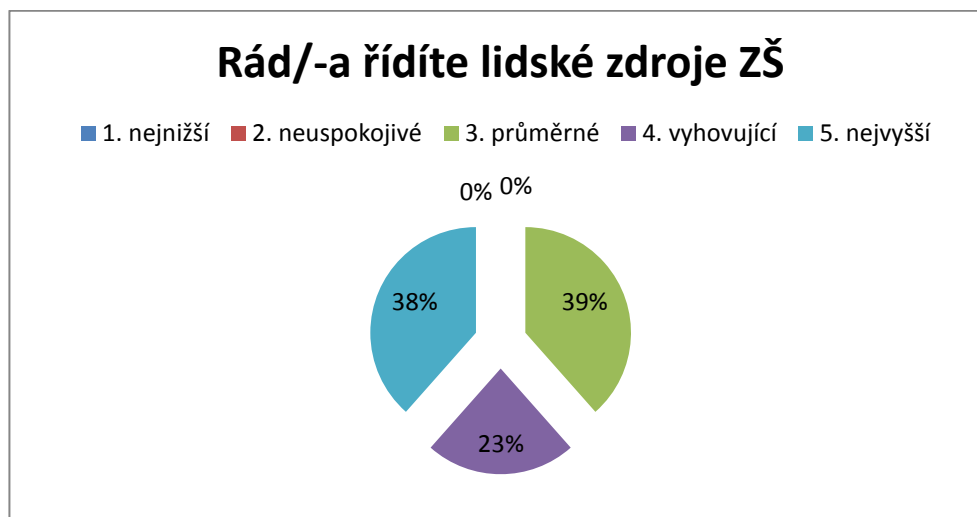


U ředitelů středních škol je toto procento nižší než u ředitelů ZŠ. Pro 83 % ředitelů je plánování a organizace činností podstatná. Na manažerské pozici

ředitelů, bych předpokládala 100 procentní zainteresovanost, vzhledem k tomu, že musí trvale řídit a plánovat.

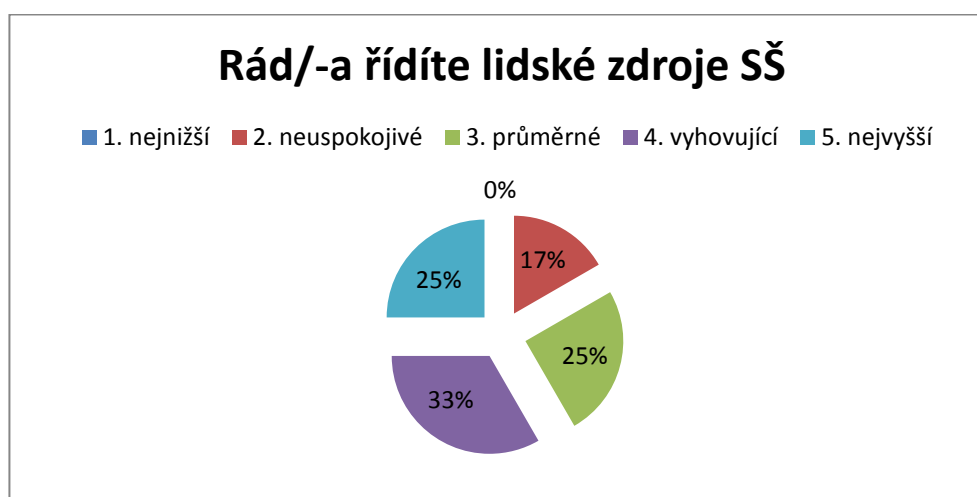
Otázka číslo 17: Rád/-a řídíte lidské zdroje

Graf č. 32



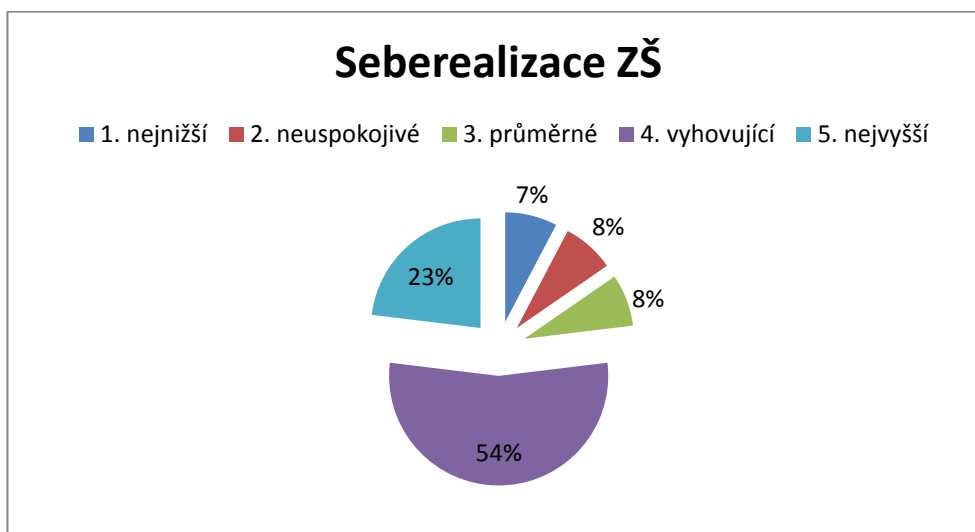
Z grafů vidíme, že lidské zdroje řídí ředitelé ZŠ i SŠ 100 %. Je to blízka shoda s otázkou plánování a organizování, tyto manažerské techniky sebou nesou i řízení lidských zdrojů.

Graf č.33



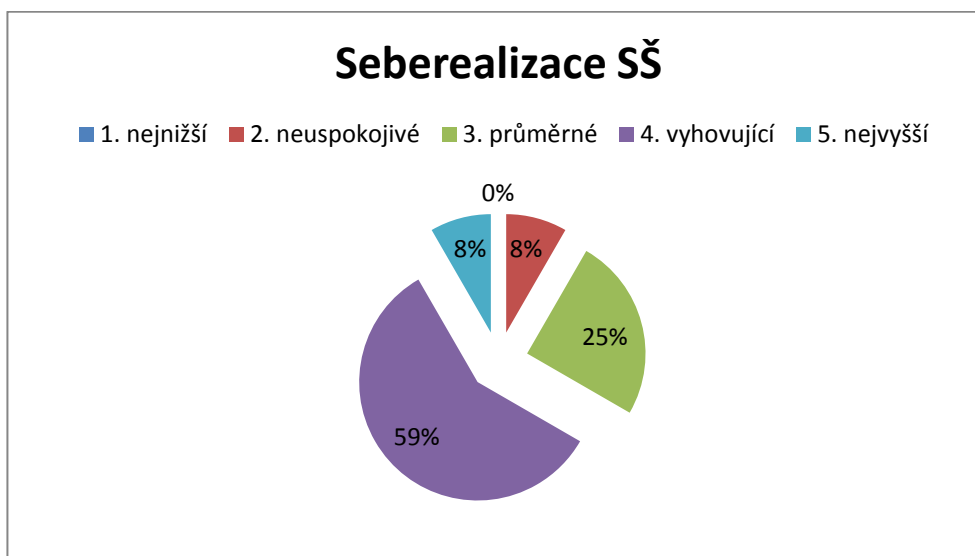
Otázka číslo18: Seberealizace

Graf č. 34



Také z grafů vyplývá, že ředitelé ZŠ i SŠ mají dostatečný prostor pro svou realizaci, jedná se o jeden z významných motivačních faktorů.

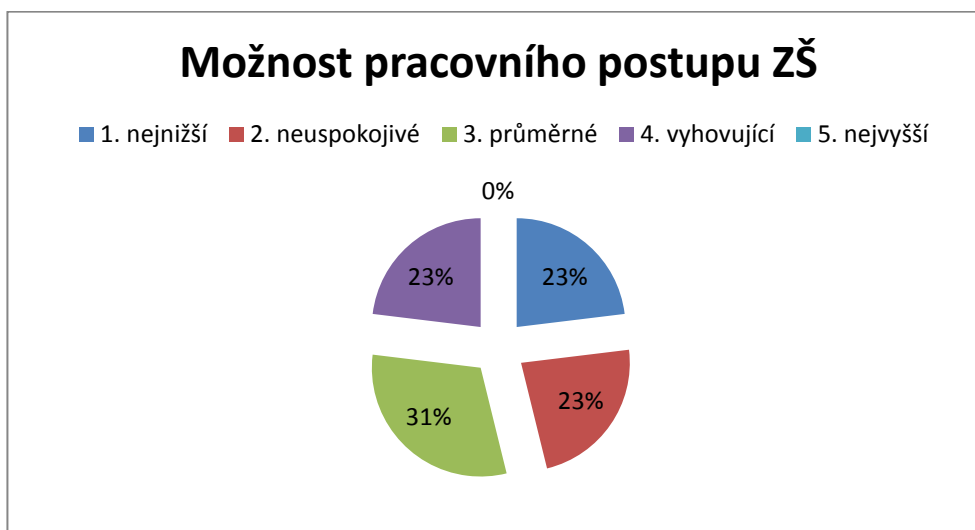
Graf č. 35



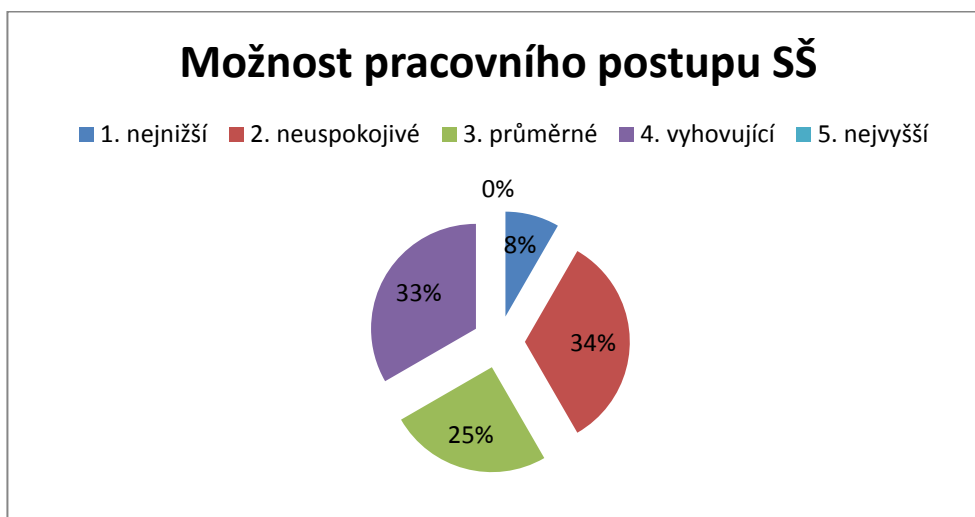
Otázka číslo 19: Možnost pracovního postupu

Předposlední otázka byla položena na možnost pracovního postupu, téměř 46 % respondentů ze ZŠ i SŠ uvedlo nejnižší, nevyhovující bodové ohodnocení. Ředitelé škol ze svého postu nemají kam postoupit, jedině na jinou novou školu, jsou pravděpodobně na vrcholu své kariéry.

Graf č. 36



Graf č. 37



Otázka číslo 20: Jiné motivační faktory, prosím uveďte

Na tuto poslední položenou otázku neodpověděl žádný z ředitelů škol.

5 ZÁVĚR

Nejdůležitějším a hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, porovnat zda jsou výrazné rozdíly mezi motivačními faktory ředitelů základních škol oproti ředitelům středních škol, napříč celou Českou republikou.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická a jsou v ní popsány a vysvětleny základní pojmy motivace, pracovní motivace, motivační nástroje, hierarchie potřeb a jejich uspokojování. V empirické části je vyhodnocení a grafické znázornění rozboru dotazníkového šetření s komentáři o zjištěných skutečnostech. Motivační dotazník tvoří samostatnou přílohu bakalářské práce.

Podle reprezentativních vzorků jsem dospěla k závěru, že celkově u ZŠ i SŠ vykonává více jak v 65 % funkci ředitelů ženy. Největší zastoupení ředitelů na SŠ je ve věku od 50 do 60 let s nejvyšším zastoupením do deseti let praxe. Ředitelé v posuzovaných kategoriích řídí, jak základní, tak i střední školy s počtem žáků do 500. Více jak 80 % ředitelů má již dokončené manažerské vzdělání. Dotazníkovým šetřením jsem ověřila a pomocí grafů srovnávacích tabulek přehledně porovnala bodové hodnocení motivačních faktorů ředitelů základních škol a ředitelů středních škol. Ve většině hodnocení motivačních faktorů dosahovaly obě kategorie ředitelů škol shodné bodové hodnocení. Přikláněli se ve většině odpovědí k vyhovujícímu až uspokojivému hodnocení. Jako nepodstatné, res. velmi málo vyhovující přikládali ředitelé bodové hodnocení pocitu moci a možnému pracovnímu postupu. Nejnižše ohodnotili motivační faktor u možných benefitů pro výkon své funkce ředitele školy. Za velmi významné motivační faktory ředitelé hodnotí samostatnost práce, rozhodovací pravomoci a řešení problematických situací. V ostatních motivačních faktorech se téměř hodnocení ředitelů od sebe neliší, pravděpodobně je to dáno tím, že jejich práce si je velmi podobná, ať je to ředitel základní nebo střední školy.

5.1 Závěrečné doporučení

Považuji za důležité, aby Ministerstvo školství ČR a jednotliví zřizovatelé poskytovali dostatečnou pomoc, podporu a inspiraci pro práci a motivaci ředitelů.

Je nutné, aby odborníci empaticky naslouchali ředitelům a také pedagogům, je to podstatně více, než pouhé poslouchání. Je to hlavně o pochopení toho, jak se druhá strana cítí a co ji motivuje v její práci.

Hlavními faktory, které podle mého výzkumu přispívají k uspokojení z práce u ředitelů základních a středních škol jsou:

- pocit bezpečí (stabilita pracovního zařazení) a důvěra v nadřízené,
- uznání, společenské a morální ocenění,
- uspokojení z vykonávané práce,
- dobré pracovní prostředí,
- ekonomická jistota,

Důležité faktory, které by zřizovatelé měli urychleně řešit:

- péče o pracovníky a užší spolupráce se zřizovatelem,
- větší relativní možnost postupu (nejen v pracovním zařazení, ale i platovém ohodnocení).

Zřizovatelé a odpovědní pracovníci by měli motivovat celý tým manažerů a pedagogů jako celek na každé škole. Dávat jim odpovědnost, ale také uznání, zajímavou práci, podporovat pokrok a rozvoj týmu.

Při své velké pracovní vytíženosti jsem tvorbě bakalářské práce věnovala od jejího prvopočátku maximální množství volného času. Získala jsem pocit, že se mi stanovený cíl podařilo dosáhnout, navíc jsem si prohloubila znalosti při četbě a studiu odborných knih vše o motivaci. Bylo pro mě velmi zajímavé zpracování empirické části o motivaci, kterým bylo zjištění, že motivační faktory ředitelů jsou na základních i středních školách obdobné. Pouze mě mrzí, že se do dotazníkového šetření nezapojil žádný ředitel soukromé školy, bylo by to jistě pro porovnání zajímavé.

Základní seznam literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lid*, 5. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
4. BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 1. vyd. Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
5. FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
6. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
7. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
8. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
9. ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

5.2 Přílohy

Příloha č. 1 - Srovnávací tabulka ZŠ/SŠ

Motivační faktory	1 ZŠ/SŠ	2 ZŠ/SŠ	3 ZŠ/SŠ	4 ZŠ/SŠ	5 ZŠ/SŠ
1. morální ohodnocení	1/0	0/0	4/7	8/4	0/1
2. hmotné, finanční ohodnocení	0/0	0/3	8/2	4/5	1/2
3. pocit moci	1/3	4/0	4/2	4/5	0/2
4. pocit uspokojení	0/1	2/1	4/2	6/5	1/3
5. benefity	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0
6. jistota práce	1/0	3/1	4/7	4/3	1/1
7. spolupráce se zřizovatelem	0/1	4/3	5/3	3/3	1/2
8. delegování pravomocí	0/0	3/3	4/3	6/4	0/2
9. samostatná práce	0/0	1/0	1/3	8/6	3/3
10. rozhodovací pravomoc	0/0	0/0	4/4	5/7	4/1
11. možnost dalšího vzdělávání	0/1	4/1	4/1	4/6	1/3
12. odpovědnost	1/0	0/1	2/1	7/6	3/4
13. rád/-a řešíte problémy	1/0	1/3	0/0	7/5	4/4
14. prostředí školy	0/0	2/2	2/5	6/2	3/3
15. technická vybavenost školy	0/0	½	6/3	3/5	3/2
16. rád/-a plánujete a organizujete	0/0	½	3/3	5/4	4/3
17. rád/-a řídíte lidské zdroje	0/0	0/2	5/3	3/4	5/3
18. seberealizace	1/0	1/1	1/3	7/7	3/1
19. možnost pracovního postupu	3/1	¾	4/3	3/4	0/0
20. jiné motivační faktory	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0

Příloha č. 2 - Dopis zaslaný ředitelům škol.

Vážená kolegyně, vážený kolego,

obracím se na Vás se žádostí o vyplnění dotazníku, který bude součástí mé bakalářské práce k ukončení studia školského managementu a nezabere Vám více jak 10 minut času. Tento dotazník je zcela anonymní, Vámi uvedené údaje budou sloužit výhradně ke statistickému zpracování v rámci vlastního výzkumu diplomové práce a zůstanou důvěrné. Na uvedené otázky odpovídejte prosím výběrem, jedné z 5 škál (označte x). Po vyplnění uložte a jako přílohu e-mailu zašlete zpět. Děkuji

Motivační dotazník – motivační faktory ředitele školy

Bodová škála

- 1 – vnímáno jako nejnižší, nejhorší, nevyhovující
- 2 – vnímáno jako velmi málo vyhovující, téměř neuspokojivé
- 3 – vnímáno jako průměrně vyhovující
- 4 – vnímáno jako vyhovující, uspokojivé
- 5 – vnímáno jako nejvyšší, nejlepší

zakroužkujte

Jste muž / žena

Jste ředitel/-ka - základní / střední školy

Váš věk do 35 let

35 – 50 let

50 – 60 let

Nad 60 let

Počet žáků, studentů ve škole – napište počet

Kolik let jste ředitelem dané školy – napište odpověď

Byl jste ředitelem i na jiné škole – ano / ne kolik let uveďte

Jste státní / soukromá škola

Pro řízení školy máte manažerské vzdělání – ano / ne

Příloha č. 3 - Dotazník

Jaké jsou Vaše motivační faktory pro práci ředitele školy?

Motivační faktory	1	2	3	4	5
1. Morální ohodnocení					
2. Hmotné, finanční ohodnocení					
3. Pocit moci					
4. Pocit uspokojení					
5. Benefity, uveďte jaké služební auto, byt, mobil, notebook nadstandartní lékařská péče, příspěvek na dovolenou, jiné – prosím uveďte					
6. Jistota práce					
7. Spolupráce se zřizovatelem					
8. Delegování pravomocí					
9. Samostatná práce					
10. Rozhodovací pravomoc					
11. Možnost Vašeho dalšího vzdělávání					
12. Odpovědnost					
13. Rád/-a řešíte problémy					
14. Prostředí školy					
15. Technická vybavenost školy					
16. Rád/ -a plánujete a organizujete					
17. Rád/ -a řídíte lidské zdroje					
18. Seberealizace					
19. Možnost pracovního postupu					
20. Jiné motivační faktory prosím uveďte					

Příloha č. 4 - Seznam tabulek a grafů

Graf č. 1	Odeslané a vrácené dotazníky	str. 30
Tabulka číslo 1	Rozdělení ředitelů muž/žena ZŠ	str. 31
Tabulka číslo 2	Rozdělení ředitelů muž/žena SŠ	str. 31
Tabulka číslo 3	Rozdělení ředitelů podle věku ZŠ	str. 31
Tabulka číslo 4	Rozdělení ředitelů podle věku SŠ	str. 31
Tabulka číslo 5	Praxe na funkci ředitele ZŠ	str. 32
Tabulka číslo 6	Praxe na funkci ředitele SŠ	str. 32
Tabulka číslo 7	Dělen podle počtu žáků ZŠ a SŠ	str. 32
Tabulka číslo 8	Manažerské vzdělání ředitelů	str. 33
Graf č. 2	Morální ohodnocení ZŠ	str. 33
Graf č. 3	Morální ohodnocení SŠ	str. 34
Graf č. 4	Hmotné, finanční ohodnocení ZŠ	str. 35
Graf č. 5	Hmotné, finanční ohodnocení SŠ	str. 35
Graf č. 6	Pocit moci ZŠ	str. 36
Graf č. 7	Pocit moci SŠ	str. 36
Graf č. 8	Pocit uspokojení ZŠ	str. 37
Graf č. 9	Pocit uspokojení SŠ	str. 37
Graf č. 10	Jistota práce ZŠ	str. 38
Graf č. 11	Jistota práce SŠ	str. 38
Graf č. 12	Spolupráce se zřizovatelem ZŠ	str. 39
Graf č. 13	Spolupráce se zřizovatelem SŠ	str. 39
Graf č. 14	Delegování pravomocí ZŠ	str. 40
Graf č. 15	Delegování pravomocí SŠ	str. 40
Graf č. 16	Samostatná práce ZŠ	str. 41
Graf č. 17	Samostatná práce SŠ	str. 41
Graf č. 18	Rozhodovací pravomoc ZŠ	str. 42
Graf č. 19	Rozhodovací pravomoc SŠ	str. 42
Graf č. 20	Možnost Vašeho dalšího vzdělávání ZŠ	str. 43
Graf č. 21	Možnost Vašeho dalšího vzdělávání SŠ	str. 43
Graf č. 22	Odpovědnost ZŠ	str. 44
Graf č. 23	Odpovědnost SŠ	str. 44
Graf č. 24	Rád/-a řešíte problémy ZŠ	str. 45

Graf č. 25	Rád/-a řešíte problémy SŠ	str. 45
Graf č. 26	Prostředí školy ZŠ	str. 46
Graf č. 27	Prostředí školy SŠ	str. 46
Graf č. 28	Technická vybavenost ZŠ	str. 47
Graf č. 29	Technická vybavenost SŠ	str. 47
Graf č. 30	Rád/-a plánujete a organizujete ZŠ	str. 48
Graf č. 31	Rád/-a plánujete a organizujete SŠ	str. 48
Graf č. 32	Rád/-a řídíte lidské zdroje ZŠ	str. 49
Graf č. 33	Rád/-a řídíte lidské zdroje SŠ	str. 49
Graf č. 34	Seberealizace ZŠ	str. 50
Graf č. 35	Seberealizace SŠ	str. 50
Graf č. 36	Možnost pracovního postupu ZŠ	str. 51
Graf č. 37	Možnost pracovního postupu SŠ	str. 51