

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Motivační faktory ovlivňující práci ředitelů ZUŠ

Motivational factors influencing the work of the primary art schools' principals

Antonín Kadeřábek

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2015

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Motivační faktory ovlivňující práci ředitelů ZUŠ vypracoval 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, 17. července 2015

.....

podpis

Poděkování:

Chtěl bych velmi poděkovat Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D., za její podnětné připomínky, rady a také za trpělivost při odborném vedení této práce. Také bych chtěl poděkovat své ženě, PhDr. Heleně Kadeřábkové, která v době mého bádání a psaní této práce skvěle zabezpečovala chod celé naší rodiny.

ABSTRAKT

V této práci jsem se zaměřil na motivaci ředitelů základních uměleckých škol v Karlovarském kraji. Cílem této práce je zjistit, které konkrétní faktory ovlivňují motivaci těchto ředitelů. Nejdříve jsem v práci definoval faktory, které dle odborné literatury a jiných výzkumů ovlivňují motivaci lidí. Poté jsem pomocí otázek v dotazníku zkoumal, jak jednotlivé faktory motivují ředitele základních uměleckých škol Karlovarského kraje. Zkoumání byli všichni ředitelé v kraji. Získaná data byla zanalyzována pomocí statistických metod a následně interpretována. Na základě analýzy získaných dat jsem u jednotlivých faktorů zjistil, jak moc ovlivňují motivaci zkoumaných ředitelů. Významné nebo velmi významné působení na jejich motivaci bylo zjištěno celkem u 35 faktorů. Tyto výsledky byly také porovnány s jinými výzkumy, které zkoumaly podobný problém. Se čtyřmi výzkumy se výsledky převážně shodovaly a s jedním se rozcházely. Výsledky této práce rozšiřují empirická poznání v této oblasti. Mohou být využity jako podklady pro další výzkumy, mohou je využít ke své práci zřizovatelé základních uměleckých škol a také další instituce, které zasahují do práce ředitelů ZUŠ, aby jejich motivaci zlepšily.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, teorie motivace, ZUŠ, základní umělecké školy, ředitelé, motivace ředitelů, motivační faktory, stimulační faktory, demotivační faktory

ABSTRACT

This work focuses on the motivation of the primary art schools' principals in the Region of Karlovy Vary, with the aim of establishing which specific factors influence it. First of all, I defined the factors that, based on expert literature and other research, influence people's motivation. Afterwards I studied how the individual factors motivate the primary art schools' principals in the Region of Karlovy Vary through questions in a survey. All principals in the region were surveyed. The data obtained was analyzed with the use of statistical methods and interpreted afterwards. On the basis of the obtained data analysis, I established for the individual factors how much they influence the motivation of the principals surveyed. There was significant or highly significant impact established for a total of 35 factors. These results were also compared with other research studying similar issues. The results mostly corresponded with four studies, and they differed from one. The results of this work extend the empirical knowledge in this field. They can be used as groundwork for further research or by the bodies establishing the primary art schools or other institutions that step into the work of the primary art schools' principals to increase their motivation.

KEYWORDS

Motivation, theory of motivation, primary art schools, principals, motivation of the principals, motivating factors, stimulating factors, demotivating factors

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Úvod..... | 8 |
| 2 | Motivace | 10 |
| 2.1 | Definice pojmu motivace | 10 |
| 2.2 | Širší pojetí tématu motivace..... | 10 |
| 2.3 | Vznik motivace | 12 |
| 2.4 | Hledisko motivování | 13 |
| 2.5 | Teorie motivace..... | 13 |
| 2.6 | Motivační, stimulační a demotivační faktory..... | 20 |
| 2.6.1 | Motivační faktory | 20 |
| 2.6.2 | Stimulační faktory..... | 21 |
| 2.6.3 | Demotivační faktory | 25 |
| 3 | Práce ředitelů základních uměleckých škol | 28 |
| 3.1 | Základní umělecké školy..... | 28 |
| 3.2 | Ředitel školy..... | 28 |
| 4 | Výzkumná část..... | 30 |
| 4.1 | Cíl výzkumného šetření..... | 30 |
| 4.2 | Formulace výzkumného problému a výzkumných otázek..... | 30 |
| 4.3 | Dosavadní výzkumy v oblasti motivace manažerů..... | 30 |
| 4.4 | Zvolení výzkumné metody a techniky | 33 |
| 4.4.1 | Předvýzkum | 37 |
| 4.5 | Definice základního souboru a výzkumného vzorku | 37 |
| 4.6 | Metody zpracování dat | 38 |
| 4.7 | Zpracování získaných dotazníků..... | 38 |
| 5 | Analýza získaných dat | 46 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.1 | Interpretace průměru, směrodatné odchylky a údaje o procentech..... | 46 |
| 5.2 | Motivační působení jednotlivých faktorů | 47 |
| 5.2.1 | Působení motivačních faktorů | 47 |
| 5.2.2 | Působení stimulačních faktorů..... | 50 |
| 5.2.3 | Působení demotivačních faktorů..... | 54 |
| 5.3 | Porovnání zjištěných výsledků s dosavadními výzkumy..... | 59 |
| 5.3.1 | Porovnání faktorů, které motivují ředitele ZUŠ Karlovarského kraje a faktorů, které motivují ředitele neziskových organizací..... | 59 |
| 5.3.2 | Porovnání faktorů, které motivují ředitele ZUŠ Karlovarského kraje a faktorů, které motivují manažery podnikatelského sektoru..... | 61 |
| 5.3.3 | Porovnání faktorů, které motivují ředitele ZUŠ Karlovarského kraje a faktorů, které motivují ředitele pražských ZUŠ..... | 63 |
| 5.3.4 | Porovnání faktorů, které motivují ředitele ZUŠ Karlovarského kraje a faktorů, které motivují učitele ZUŠ Karlovarského kraje..... | 65 |
| 6 | Závěr | 67 |
| 7 | Seznam použitých informačních zdrojů | 70 |
| 8 | Seznam příloh | 73 |

1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá motivací ředitelů základních uměleckých škol¹. Tito ředitelé svou činností přímo ovlivňují veškeré dění na svých školách. Jejich činnost také přímo či nepřímo ovlivňuje výslednou kvalitu vzdělávání na jejich školách. Motivace k čemukoliv je hybnou silou každého z nás, ředitelů ZUŠ nevyjímaje. Je tedy důležité, aby ředitelé ZUŠ byli motivováni k poctivé ředitelské práci a k náležitým manažerským výkonům. Aby bylo možno ředitele pozitivně motivovat, je třeba znát faktory, které ovlivňují jejich motivaci a důsledně chápat veškeré zákonitosti motivace, které mohou být pro tyto jedince, pracující v prostředí ZUŠ, specifické.

Hlavním cílem této práce je zjistit, které faktory ovlivňují motivaci ředitelů ZUŠ Karlovarského kraje. Konkrétně bude zjišťováno, které vnitřní pohnutky a které vnější stimuly ředitele motivují a také které vnější faktory ředitele demotivují, tedy co způsobuje u ředitelů nežádoucí motivaci. Konkrétní zjištění umožní definovat soubory faktorů, které nejvýznamněji ovlivňují motivaci zkoumaných ředitelů ZUŠ.

Mnoho faktorů, které u lidí způsobují motivaci k nějakému jednání, uvádějí autoři odborné literatury² a mnoho faktorů definují teorie motivace, jejichž autoři byli například významní teoretici a psychologové³. Některé faktory či teorie obecně vysvětlují motivaci lidí a některé jsou zase přímo zaměřeny na motivaci pracovního jednání. Mnoho faktorů z této druhé skupiny je ovšem zaměřeno především na motivaci pracovníků, nikoliv manažerů. U těchto faktorů lze sice předpokládat, že motivaci budou pozitivně ovlivňovat i u ředitelů ZUŠ, kteří jsou z povahy své práce manažeři, neboť podobně jako běžní pracovníci, tak i ředitelé mají své nadřizené a také vykonávají určitý druh práce, ovšem zdali tomu tak je i doopravdy, není zcela jasné. Proto tedy bude v této práci zjišťováno, zdali tyto faktory doopravdy pozitivně ovlivňují motivaci ředitelů ZUŠ a také, jak moc ji ovlivňují.

Dílčím cílem teoretické části práce je tedy objasnit a upřesnit téma motivace v souvislostech, které poskytuje odborná literatura a jednotlivé teorie motivace a na základě odborné literatury také definovat jednotlivé faktory ovlivňující motivaci.

¹ Dále budu pro termín „základní umělecké školy“ ve většině případů používat zkratku ZUŠ.

² Například Bedrnová (2012), Bělohávek (2006), Veber (2009), aj.

³ Například A. Maslow, F. Herzberg, McClelland aj.

Dílčím cílem výzkumné části práce je uskutečnit a popsat kvalitní výzkumné šetření, které se bude zabývat tím, jaký vliv mají konkrétní jednotlivé motivační faktory na motivaci ředitelů ZUŠ Karlovarského kraje.

Dílčím cílem analytické části práce je dospět prostřednictvím důsledné analýzy získaných dat k novým zjištěním a závěrům a tato zjištění komparovat s podobnými výzkumy.

Předpokládám, že zjištěné poznatky z této práce přispějí k rozšíření empirických poznatků z oblasti motivace ředitelů základních uměleckých škol. Také předpokládám, že poznatky z této práce budou přínosné pro všechny nadřazené instituce, které přicházejí do interakce se ZUŠ, konkrétně tedy například pro zřizovatele ZUŠ, krajské úřady, ČŠI nebo například pro MŠMT.

2 Motivace

2.1 Definice pojmu motivace

Etymologický význam slova motivace pochází z latinského slovesa *movere*, které znamená něčím pohybovat nebo něčím zatřást (Vysekalová, 2014). Pojem motivace z hlediska psychologického, například dle Bedrnové (2012, s. 226), vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice jsou přítomny specifické vnitřní hybné síly nebo také pohnutky či motivy. Tyto pohnutky probouzejí v člověku aktivitu a směřují jeho činnosti určitým směrem. O motivaci jako o hybné síle také hovoří například Sang H. Kim (2003, s. 9), který se domnívá, že tato síla vyvolává určité chování zaměřené na uspokojení konkrétní potřeby. Veberova definice motivace (2009, s. 112), se také velmi shoduje s Bedrnovou. Veber se domnívá, že motivace spojuje fyzickou a psychickou aktivitu člověka a směřuje tyto činnosti k vytyčenému cíli. Ne však všichni autoři tento pojem konkrétně specifikují, například Bělohávek (2006, s. 48), (2008, s. 39 - 40) se doslovnému pojmu motivace ve svých knihách vyhýbá a pouze uvádí, že lidé jsou vedeni k určitému jednání prostřednictvím motivů nebo potřeb. Bělohávek termíny potřeba a motiv považuje obsahově za velmi podobné. Stejný názor na podobnost termínů *potřeba* a *motiv* má Nakonečný (2005, s. 61), ten ale motivaci popisuje jako proces, ve kterém motiv iniciuje u člověka jednání, které souvisí s nějakým pro tohoto jedince významným cílem. S Nakonečným se zcela shoduje také Tureckiová (2007, s. 37), podle které je motivace vnitřní proces, který spouští specifické chování, jež je zaměřeno na nějaký cíl. Ačkoliv jsou všechny tyto definice pojmu motivace velmi podobné, považují za nejvýstižnější definici Bedrnové (2012, s. 226), která se domnívá, že člověk je aktivizován určitým směrem vnitřními hybnými silami.

2.2 Širší pojetí tématu motivace

Velmi podrobně a v širší podobě se tématem motivace zabývá již zmiňovaná Bedrnová. Motivace podle ní působí ve třech rovinách nebo také dimenzích (Bedrnová, 2012, s. 226). Je to dimenze směru, která zaměřuje činnosti člověka určitým směrem, dimenze intenzity, která určuje sílu motivace jedince a dimenze stálosti, která definuje míru, jak moc je daný jedinec schopen překonávat určité překážky.

Podobný pohled na věc má také Bělohlávek (2008, s. 39 - 40). Ten ovšem pracuje s pojmem motiv, který považuje za jakýsi důvod nebo pohnutku k určitému jednání. Tento motiv má dle autora dvě složky, složku energizující, která dodává sílu a energii při jednání lidí, a složku řídicí, která určuje směr jednání lidí.⁴

Bedrnová také oproti Bělohlávkovi vyzdvihuje nikoliv jeden, ale dva pojmy, které souvisejí s motivací (Bedrnová, 2012, s. 227 - 228). Jde o pojmy *motiv* a *stimul*. Motiv představuje dle autorky jakousi vnitřní sílu, popud či pohnutku jedince. S motivem také souvisí cíl, který u jedince zapříčiňuje uspokojení při dosažení cíle. Ovšem také existují motivy, které nemají konkrétní cíl (například zájem jedince o určitou oblast, třeba o literaturu). Autorka také upozorňuje, že v psychice člověka obvykle působí více motivů současně. Pokud jsou motivy orientovány stejným nebo podobným směrem, posilují se, pokud jsou orientovány protichůdně, mohou se oslabovat nebo dokonce motivaci znemožňovat. Stimul je oproti motivu jakýsi podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka. Bedrnová stimuly rozděluje na incentive, což jsou podněty přicházející zvenčí a dále na impulsy, což jsou vnitřní podněty, které signalizují nějakou změnu v těle nebo v mysli člověka. Dále také vymezuje pojem stimulace, který chápe jako vnější působení na psychiku člověka a zdůrazňuje, že je třeba tyto pojmy odlišovat.⁵

Všichni tři autoři, Bělohlávek (2008, s. 39 - 40), Bedrnová (2012, s. 226 - 228) i Plamínek (2007, s. 14 - 15) se v tomto širším pojetí motivace převážně shodují, přiklání se ale k vymezení Bedrnové (2012, s. 226), které považují za nejpodrobnější a nejpřesnější.

⁴ Osobně vidím podobnost v těchto složkách s dimenzemi směru a intenzity, které jsem zmiňoval výše a které uvádí Bedrnová (2012, s. 226). Bedrnová oproti Bělohlávkovi (2006, s. 40) zmiňuje ještě dimenzi stálosti, kterou Bělohlávek neuvádí.

⁵ Zajímavé je, že například Plamínek (2007, s. 14 - 15) pojem stimul popisuje pouze jako vnější podnět a motivy jako vnitřní pohnutky. Pojem „stimulace“ Plamínek chápe jako vliv vnějších stimulů, což je velmi podobné vymezení jako u Bedrnové (2012, s. 227 - 228), ovšem rozchází se s ní v pojetí stimulů, kterým Plamínek přisuzuje vždy vnější vliv a nepočítá v rámci stimulů s existencí impulsů, kterými jsou dle Bedrnové vnitřní stavy těla nebo mysli.

2.3 Vznik motivace

Konkrétními zdroji motivace se zabývá opět Bedrnová (2012, s. 228 - 232). Jsou jimi především **potřeby**, které považuje autorka za základní zdroj motivace. Potřeba se projevuje jako nelibě pociťovaný stav, který u člověka vyvolává snahu zbavit se tohoto napětí. Potřeby tedy vedou člověka k činnostem, které dopomohou k odstranění konkrétního nedostatku. Bedrnová také hovoří o potřebách primárních (potřeby biologické, fyziologické a vrozené) a potřebách sekundárních (potřeby sociální, společenské a získané). Kromě potřeb, považuje autorka za další zdroj motivace **návyky**, kterými jsou opakované, fixované a zautomatizované způsoby činností člověka v určité situaci. Pokud se například člověk ocitne v situaci, kterou má spojenou s určitými činnostmi, má daný jedinec tendence tyto činnosti z dřívějšíka realizovat. Dalším zdrojem motivace jsou **zájmy**. Zájem je zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej aktivizuje určitým směrem. Bedrnová zájem chápe jako zvláštní druh motivu. Předposledním zdrojem motivace, který autorka uvádí, jsou **hodnoty**. Každý člověk se stále setkává s novými skutečnostmi a těmto skutečnostem přisuzuje určitou hodnotu, důležitost a význam. Toto setkávání a poznávání nových skutečností probíhá v sepětí s prožíváním, a proto výsledné skutečnosti nemají pouze objektivní význam, ale i jakýsi subjektivní individuální smysl. Tím se poznané a prožité skutečnosti stávají hodnotami. Tyto hodnoty dále ovlivňují jednání i prožívání člověka a významně se podílejí na zdroji motivace veškeré lidské činnosti. Bedrnová tvrdí, že hodnotou může být pro člověka v podstatě cokoliv. Posledním zdrojem motivace dle Bedrnové jsou **ideály**. Ideálem se rozumí konkrétní představa jedince čehosi žádoucího a velmi pozitivně hodnoceného, čímž se tato představa stává pro daného člověka významným cílem jeho snažení. Ideály se mohou týkat opět nejrůznějších skutečností.

Tyto zdroje motivace nejsou některými autory vůbec zmiňovány, například autoři Plamínek (2007), Bělohlávek (2008), nebo Veber (2009) nezmiňují zdroje motivace vůbec. Nicméně Nakonečný (2005, s. 61) se například domnívá, že proces motivace iniciuje motiv, který se projevuje stavem, který se označuje jako potřeba. Podle Nakonečného by tedy měla být zdrojem motivace potřeba.

Já se v tomto případě domnívám, že zdrojem motivace nejsou pouze potřeby, jak uvádí Nakonečný, ale shodují se s názorem Bedrnové (2012, s. 228 - 232), která uvádí ještě návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Její definice zdrojů motivace se zdá být kompletnější a postihuje celou oblast zdrojů motivace.

2.4 Hledisko motivování

Pojem motivování vysvětluje například Tureckiová (2007, s. 40):

„Motivováním rozumíme způsob, jak zvnějšku vyvolat proces motivace.“

Někteří autoři upozorňují ve svých publikacích také na etické hledisko motivování. Plamínek (2007, s. 11, 22 - 23, 25) ve své knize několikrát zdůrazňuje, že motivace vyžaduje upřímné zaměření na člověka, který je motivován. V opačném případě se snaha o motivaci stává manipulací, která je neúčinná a neetická. Pro Tureckiovou (2007, s. 44) je podstatou účinného motivování především upřímný zájem o lidi a také respekt k jejich osobnosti. Podobný přístup uplatňuje také Veber (2009, s. 118), který zmiňuje názor známého filozofa I. Kanta, že na člověka nelze pohlížet jako na objekt manipulace, ale je třeba jej vnímat jako bytost se svobodnou vůlí, která si zaslouží jednání s respektem. Veber také uvádí, že účinné a etické jsou všechny prostředky uplatnění vlivu, které jsou v souladu s požadavky manažera a s potřebami a přáními motivovaného člověka.⁶

Osobně se přikláním zejména k Plamínkovi, který v souvislosti s motivováním druhých obzvláště zdůrazňuje upřímné zaměření na lidi, kteří jsou motivováni, a zároveň ostře odsuzuje manipulaci.

2.5 Teorie motivace

Bedrnová (2012, s. 241 - 244, 246 - 251) rozděluje teorie motivace na obecné teorie, které se týkají lidského chování a dále na teorie, které se týkají pracovního jednání.

Mezi obecné teorie motivace lidského jednání patří tzv. **Homeostatický model motivace lidského chování**.⁷ Podle této teorie motivace může u člověka dojít k porušení psychické rovnováhy a díky tomuto porušení následně vzniká napětí. Toto napětí se daný člověk snaží odstranit a zaměřuje proto svou činnost nebo jednání konkrétním směrem. V praxi může jít například o pocit žízně, který u člověka iniciuje motivaci k napití se.

Další obecnou teorií je tzv. **Hédonistický výklad motivace lidského chování**, podle kterého je člověk motivován k činnostem, jejichž cílem je pocit libosti nebo pocit slasti.

⁶ Je překvapivé, že například Bedrnová (2012) ani Bělohávek (2008) hledisko manipulace vůbec nezmiňují.

⁷ Tuto teorii formuloval v roce 1915 americký fyziolog Cannon.

Naopak pocitům strasti či nelibosti má člověk tendence se vyhýbat. Dále existuje tzv. **Aktivační model motivace**. Podle tohoto modelu je u člověka za hlavního motivačního činitele považován podnět přicházející zvenčí, může jím být například bolest. Bedrnová ovšem upozorňuje, že tyto výše zmíněné modely se nehodí k vysvětlování veškeré lidské motivace.

V rámci obecných teorií motivace lidského jednání uvádí autorka také tzv. **Kognitivní modely motivace**, podle kterých motivace souvisí s poznáváním jedince. Například podle jedné z kognitivních teorií, konkrétně podle teorie kognitivní disonance, člověk ve svém okolí poznává a hodnotí mnoho skutečností. Pokud se jednotlivé vjemy, soudy nebo poznatky začnou dostávat do vzájemného rozporu, má člověk tendenci tento rozpor redukovat nebo překonat a uvést jednotlivé vjemy, soudy nebo poznatky do souladu. Příkladem je například konzumace sladkostí, když má pacient od lékaře nařízenou dietu

Jako poslední teorie, které patří mezi obecné teorie motivace, uvádí Bedrnová tzv. **Humanistické modely motivace lidského chování**. Jako příklad zde zmiňuje psychologa Abrahama Maslowa, který se domníval, že každý člověk má v sobě dva druhy sil. Jedny síly souvisejí se strachem o bezpečí a daného člověka táhnou zpět. Druhý typ sil táhne člověka naopak dopředu, k jakémusi celku, k jedinečnosti „já“, k plné funkčnosti sil a také k důvěře k venkovnímu světu. Přímou Maslow (2014, s. 105 - 106, 108, 113) tyto síly spojuje s problematikou růstu jedince. Každý zdravý jedinec se v rámci svého růstu stále dostává do různých situací, mezi nimiž si musí vybírat. Konkrétně mezi situacemi, které jsou spojené s růstem (objevování vnějšího světa, využívání svých schopností, nezávislost, pokrok, svoboda, samostatnost aj.) a situacemi, které jsou spojeny s bezpečím, závislostí, jistotou a s minulostí. U jedince je žádoucí právě onen růst, ovšem k tomu je člověk motivován jediné tehdy, když se cítí zcela v bezpečí. Pokud si daný člověk bezpečím není jist, dochází k zastavení růstu a daný člověk místo objevování a poznávání tíhne k situacím, které jsou s bezpečím spojené. Podle mne tato Maslowova teorie růstu velmi koresponduje s Maslowovou teorií potřeb. Sám Maslow na tuto skutečnost dokonce také upozorňuje. Maslowovou teorií potřeb se zabývám dále.

Maslowovu teorii potřeb uvádí opět Bedrnová a považuje ji za univerzální a platnou koncepci motivace (Bedrnová, 2012, s. 95 - 97)⁸. Tato teorie vychází z přesvědčení, že

⁸ Velmi podobně uvádí tuto teorii včetně následujících potřeb například také Veber (2009) .

motivace se u člověka vytváří v závislosti na lidských potřebách. Maslow v této teorii seřadil dle autorky lidské potřeby v hierarchickém pořadí. První jsou **potřeby biologické (fyziologické)**. Konkrétně jde o potřeby vzduchu, tepla, jídla, vyměšování, odpočinku, spánku, o potřeby sexuální aj. Na druhém místě jsou **potřeby bezpečí a jistoty**, které souvisejí s tím, že se daný jedinec snaží vyhnout čemukoliv neznámému a nebezpečnému. Třetí jsou **potřeby sounáležitosti a lásky**. Do této skupiny potřeb jsou konkrétně zahrnuty potřeby někam nebo někomu patřit, být dobře přijímán, být milován anebo potřeba mít někoho rád.⁹ Čtvrté v pořadí jsou **potřeby uznání a úcty**, které souvisí s pozitivním sebehodnocením i s pozitivním hodnocením druhých lidí. Poslední a hierarchicky nejvyšší potřebou je potřeba **seberealizace či sebeaktualizace**. V rámci této skupiny potřeb se člověk touží stát tím, čím se může stát. Člověk se tedy snaží realizovat a uplatnit své schopnosti. Bedrnová uvádí, že k této páté potřebě se též řadí potřeba poznávání pro poznávání samé, potřeba porozumění podstatě věcí a řádu světa, potřeba estetických prožitků, potřeba krásna a souladu aj.

Dle Bedrnové Maslow ve své teorii stanovil princip hierarchického uspořádání jednotlivých potřeb, což znamená, že potřeby vyšší se uspokojují teprve za předpokladu, že jsou přiměřeně uspokojovány potřeby nižší. Člověk je motivován k činnostem, které vedou k uspokojení té skupiny potřeb, která se nachází hierarchicky výše než skupina potřeb již uspokojená. Je třeba také připomenout, že ne každý člověk ve svém životě projde všemi úrovněmi potřeb.

Maslow také tvrdil (Maslow, 2014, s. 209), že jeho jednotlivé potřeby jsou uspořádány podle své síly a důležitosti. Silnější, životně důležitější a také naléhavější potřebou, nežli například láska, je potřeba bezpečí. Nejsilnější je ovšem dle Maslowa obvykle potřeba potravy, která svou silou a důležitostí předčí obě uvedené potřeby, tedy lásku i bezpečí. Kromě toho Maslow považuje všechny tyto základní potřeby za jednotlivé kroky, které vedou ke všeobecné sebeaktualizaci jedince.

Ohledně této teorie se Bedrnová (2012, s. 97) domnívá, že problematika dynamiky motivace je přeci jen ještě složitější a uvádí tzv. **princip funkční autonomie potřeb**.

⁹ Bedrnová se u obsahu všech skupin potřeb vesměs shoduje se samotným Maslowem (2014), ale u této čtvrté skupiny potřeb (sounáležitosti a lásky) si pro upřesnění dovolím uvést konkrétní příklady jednotlivých potřeb, které uvádí přímo Maslow (2014, s. 256): například sounáležitost v přátelství, v rodině, v komunitě, v klanu, v partě, v náklonnosti a v lásce.

Podle tohoto principu mohou potřeby, které již byly v minulosti uspokojeny (například potřeba seberealizace), být uspokojovány znovu i v případě, že nejsou dostatečně uspokojovány potřeby nižší, například potřeby bezpečí. Kromě toho také autorka upozorňuje, že způsoby a formy projevu v souvislosti s uspokojením potřeb, mohou být u jedinců rozdílné, a to v závislosti na kulturních, společenských a sociálních podmínkách.

Tuto Maslowovu teorii uvádí například také Svoboda (2008, s. 7 - 10), ovšem nepojímá ji jako obecnou teorii potřeb, ale uvádí ji v souvislosti s motivací ovlivňující pracovní jednání. U jednotlivých potřeb Svoboda uvádí faktory, které přímo souvisejí s pracovním prostředím pracovníků. Ještě jednou tedy uvedu Maslowovy potřeby, ovšem tentokrát s akcentací na pracovní faktory dle Svobody. První skupinou potřeb jsou i u Svobody **potřeby biologické (fyziologické)**, které se týkají zajištění obživy a rodiny (přiměřený výdělek) a také pracovních podmínek (namáhavost práce, pracovní doba, hygienické podmínky). Dalšími jsou **potřeby bezpečí a jistoty**. Zde jde například o potřebu nemít strach ze ztráty zaměstnání, ze ztráty bydlení či ze ztráty majetku. Tyto potřeby také souvisejí například s problematikou zdravotního a důchodového zajištění a s bezpečností práce. Třetími jsou **potřeby sounáležitosti a lásky**. Sem patří například přijetí a zařazení se do skupiny pracovníků nebo také podílení se na rozhodování o své skupině pracovníků. Čtvrté jsou potřeby **uznání a úcty**. Pokud má člověk dle Svobody uspokojeny nižší potřeby, zatouží po úctě, po dosažení určitého postavení, po prestiži, po ocenění své práce a také po moci, funkci či hodnosti. Poslední jsou **potřeby seberealizace a sebeaktualizace**. Konkrétně jde o potřebu maximálního využití vlastního osobního potenciálu, potřeby osobního rozvoje, které souvisí se společenským uplatněním a v neposlední řadě o potřebu naplnit své životního poslání.

Svoboda také varuje, že přechod na nižší hierarchickou úroveň způsobuje u pracovníků zpravidla silnou demotivaci. Podobně jako Bedrnová, tak i Svoboda poukazuje na některé výjimky, které v rámci této teorie nelze zcela objasnit. Například v souvislosti s věkem či typem osobnosti, nebo v souvislosti s manipulací se hierarchie potřeb u některých jedinců může měnit v rozporu s Maslowovou teorií. I přesto považuje Svoboda tuto teorii za velmi praktickou a v rámci vedení lidí doporučuje manažerům respektovat a používat uvedené skupiny potřeb.

Ačkoliv autoři Bedrnová (Bedrnová, 2012, s. 95 - 97) i Svoboda (2008, s. 7 - 10) uvádějí jednotlivé konkrétní potřeby rozdílně, dle různých hledisek,¹⁰ přesto je zřejmé, že si autoři v rámci Maslowovy teorie navzájem neodporují. Ztotožňují se tedy s pojetím obou autorů a podobně jako Svoboda se domnívám, že Maslowova teorie je pro manažery z hlediska praktické aplikace užitečným a fungujícím návodem.

Další teorie, která je již výhradně zaměřena na problematiku motivace pracovního jednání (Bedrnová, 2012, s. 246 - 247), se nazývá **Dvoufaktorová teorie motivace** a vytvořil ji autor F. Herzberg. Podle této teorie má člověk dvě skupiny protikladných potřeb. První skupinu lze charakterizovat snahou vyhnout se bolesti, druhá skupina souvisí s psychickým růstem. Dále dle autorky Herzberg zjistil, že jsou v souvislosti s motivací pracovníků důležité dvě skupiny faktorů. Jde o tzv. hygienické faktory, jejichž příznivá podoba nezpůsobuje u pracovníků nespokojenost, ovšem naopak jejich nepříznivá podoba nespokojenost vyvolává a má také negativní vliv na motivaci pracovníků. Druhou skupinou faktorů jsou takzvané motivátory nebo také vnitřní faktory. Dle Bedrnové způsobují nespokojenost pracovníků také nepříznivé podoby těchto motivátorů a tudíž se ani nedostavuje očekávaná pracovní motivace.¹¹ Naopak příznivá podoba motivátorů vyvolává u pracovníků spokojenost a také pozitivní motivaci k práci. Nicméně podle Bedrnové je přiřazování jednotlivých skutečností ke konkrétním skupinám faktorů (hygienickým nebo motivátorům) diskutabilní. Autorka se také domnívá, že individuální motivace konkrétních pracovníků může být odlišná a nemusí s touto teorií korespondovat. Například to, co podněcuje u jedince spokojenost a to, co vyvolává spokojenost a současně motivaci, může být u každého člověka zřetelně odlišné.

Herzbergovu teorii uvádí také Veber (2009, s. 115) nebo například Hájek (2006). Oba autoři uvádějí Herzbergovu teorii významově stejně jako Bedrnová, ale rozcházejí se s ní v interpretaci motivátorů. Z textů Vebera i Hájka vyplývá, že motivátory přispívají k uspokojení a motivaci pracovníků, ovšem na rozdíl od hygienických faktorů jejich absence nezpůsobuje nespokojenost. U této teorie se přikláním k interpretacím Vebera a

¹⁰ Svoboda pojímá potřeby z hlediska pracovního a Bedrnová z hlediska obecné motivace lidského jednání.

¹¹ Zde není jasné, zdali nejde o nechtěný omyl autorky (Bedrnová, 2012, s. 247), neboť se v knize její text významově rozchází s ilustrací (vysvětlující funkci motivátorů), ze které je patrné, že motivátory nemají vliv na nespokojenost pracovníků. Toto podezření potvrzuje také fakt, že se autorka v tomto bodě rozchází s dalšími autory (Hájek, 2006) (Veber, 2009, s. 115), kteří Herzbergovu teorii uvádějí.

Hájka. Stejně jako oni se domnívám, že absence nebo nepříznivá podoba motivátorů by neměla způsobovat nespokojenost pracovníků. Nespokojenost a demotivaci pracovníků způsobuje především nepříznivá podoba hygienických faktorů.

Další teorií, která ovlivňuje motivaci pracovního jednání je tzv. **Teorie kompetence**, jejímž autorem je R.W.White (Bedrnová, 2007, s. 387)¹². White se domníval, že dospělý člověk má potřebu prokázat své schopnosti či profesionální způsobilost (také prokázat své kompetence, přiměřený obdiv, uznání a obdiv druhých lidí). Z praktického hlediska to znamená, aby se manažeři snažili pověřovat své pracovníky přiměřeně náročnými úkoly, které pracovníci pravděpodobně zvládnou. V tomto případě lze pak očekávat pozitivní pracovní motivaci.

Autoři Bedrnová (2007, s. 387 - 388) a Hájek (2006) zmiňují tzv. **Teorii expektace**, jejímž tvůrcem byl V. H. Vroom. Podle této teorie si lidé vytvářejí představy o budoucnosti a mají také určitá očekávání. Lidé podle Vrooma potřebují nějaký atraktivní cíl, nebo také vidinu nějakého uspokojení, které bude v závislosti na jejich pracovním snažení reálně dosažitelné. Úroveň motivace pracovníků tedy souvisí s tím, jak je pro dané pracovníky atraktivní cíl a také jak je pro ně dosažitelný.¹³

Teorie spravedlnosti je jednou z dalších teorií motivace, jejímž tvůrcem byl J. S. Adams (Bedrnová, 2007, s. 388 - 389)¹⁴. Dle této teorie lidé srovnávají to, co vkládají do práce s tím, co tam vkládají jejich spolupracovníci. Dále také lidé srovnávají to, co prostřednictvím práce získávají s tím, co prostřednictvím práce získávají ostatní. Pokud mají pracovníci pocit, že jejich vklady nejsou v rovnováze s tím, co získávají, stávají se demotivovaní. Pokud považují jejich vklady a zisky za vyvážené, jsou motivováni k pokračování v pracovních činnostech se stejným úsilím.

¹² Teorii kompetence interpretuje také Pauknerová (2012, s. 177) a s Bedrnovou (2007, s. 387) se plně shoduje.

¹³ Oba autoři, Bedrnová (2007, s. 387 - 388) i Hájek (2006), se ve svých interpretacích této teorie shodují.

¹⁴ Tuto teorii uvádí například také Bělohávek (2006, s. 545 - 546) a ve své interpretaci se plně shoduje s Bedrnovou (2007, s. 388 - 389).

Další teorii spjatou s pracovním jednáním uvádí Svoboda (2008, s. 14 - 15)¹⁵ a jejím tvůrcem byl D. McClelland. Ten se domníval, že lidé svým charakterem tíhnou k uspokojování jedné z jeho tří definovaných potřeb. Lidé, kteří jsou spjati s potřebou sounáležitosti, se snaží mít dobré pracovní prostředí (zejména v oblasti mezilidských vztahů). Lidé, kteří jsou spjati s potřebou moci, mají tendence ovlivňovat druhé, chtějí zaujmout, bývají dominantní, nároční a kritičtí a rádi organizují. Lidé, kteří mají potřebu úspěchu, se nespokojují s běžnými činnostmi, zajímají je úkoly rozhodovacího charakteru, nevádí jim určitý stupeň rizika a odpovědnosti, ochotně iniciují změny a rádi a hodně pracují. Svoboda také uvádí, že McClelland se zabýval tím, do jaké míry manažeři a podnikatelé tíhnou k těmto jeho třem potřebám. Zjistil, že manažeři (zejména větších organizací) se vyznačují vysokou potřebou moci, úspěchu i sounáležitosti. Je tedy možné, že i ředitelé škol budou též velmi významně pociťovat právě tyto tři potřeby.¹⁶

Domnívám se, že motivaci pracovního jednání, která je z hlediska této práce klíčová, nejlépe popisují především následující teorie: Maslowova teorie, Teorie kompetence, Dvoufaktorová teorie motivace, Teorie expektace, Teorie spravedlnosti a McClellandova teorie.¹⁷ Všechny tyto teorie konkrétně popisují, které věci či faktory pracovníky motivují a které demotivují, čímž poskytují jasný a srozumitelný vhled do této problematiky.

Některé modely motivace, které uvádím na začátku této kapitoly¹⁸, přímo nevysvětlují motivaci pracovního jednání, přesto ale popisují základní zákonitosti motivace lidí. Sice je nepovažuji za zásadní, ale myslím si, že poskytují k teoriím motivace pracovního jednání užitečný doplňující pohled.

¹⁵ Kromě Svobody interpretuje tuto teorii například také Hospodářová (2008, s. 103) a se Svobodu se shoduje.

¹⁶ Záměrně jsem mezi teoriemi motivace nezmínil tzv. **Teorii X** a **Teorii Y** autora McGregora. Neboť tato teorie pouze charakterizuje chování lidí, ale neposkytuje přesnější informace o motivačních příčinách. Nelze z ní tedy ani odvodit žádné motivační faktory.

¹⁷ Všechny tyto teorie jsou podrobně uváděny v této kapitole.

¹⁸ Konkrétně na začátku kapitoly uvádím následující modely: Homeostatický model motivace lidského chování, Hédonistický výklad motivace lidského chování, Aktivační model motivace a Kognitivní modely motivace.

2.6 Motivační, stimulační a demotivační faktory

V této kapitole definuji motivační, stimulační a demotivační faktory, které mohou mít nějakým způsobem vliv na motivaci lidí zejména v souvislosti s pracovním jednáním. V rámci uvedených jednotlivých teorií motivace, a dále také v rámci odborné literatury, se vyskytuje mnoho faktorů, které tuto motivaci pracovního jednání ovlivňují. Faktory dělím na tzv. **stimulační**, což jsou jakési vnější podněty, které působí na motivaci člověka, dále na tzv. **motivační**, což jsou vnitřní pohnutky jedince, které dávají vzniknout motivaci, a do třetí skupiny faktorů řadím tzv. **demotivační** faktory, což jsou činitelé, kteří ovlivňují motivaci jedince nežádoucím směrem.

2.6.1 Motivační faktory

Mezi faktory, které přímo souvisejí s vnitřními pohnutkami lidí, se řadí například potřeby.¹⁹ Chápu je tedy jako motivační faktory. Například z hlediska Maslowovy teorie se jedná o všechny skupiny potřeb, které jsou definovány v jeho teorii. S motivací pracovního jednání mohou souviset ty následující motivační faktory, jejichž většinu jsem již uvedl v kapitole 2.5. Dále je v odborné literatuře jednotlivě uvádějí autoři Bedrnová (2012), Veber (2009) nebo Svoboda (2008).

Ze skupiny fyziologických potřeb Bedrnová (2012, s. 96) zmiňuje například potřeby související se *spánkem* nebo *odpočinkem*. S fyziologickými potřebami dle autorky souvisí také *sexuální potřeba*. Veber (2009, s. 114) v souvislosti s touto skupinou potřeb dále zmiňuje potřeby *jídla, pití a tepla*. Svoboda (2008, s. 7 - 10) k této skupině potřeb také přidává potřebu *zajištění obživy a rodiny*.

Ze skupiny potřeb bezpečí a jistoty se autoři Bedrnová (2012, s. 96), Veber (2009, s. 114) i Svoboda (2008, s. 7 - 10) shodují na potřebách, které souvisejí se *zajištěním fyzické bezpečnosti* a také se zajištěním *uspokojivého zdravotního stavu* jedince.

Ze třetí skupiny potřeb sounáležitosti a lásky zmiňuje Bedrnová (2012, s. 96) *potřebu někam patřit, potřebu pozitivního přijetí od druhých a potřebu mít někoho rád*. Veber (2009, s. 114) ještě uvádí *potřeby sdružování a přátelství*.

¹⁹ Například Bedrnová (2012, s. 228 - 232) je chápe jako zdroje motivace lidí.

V rámci čtvrté skupiny potřeb týkajících se uznání, uvádí Bedrnová (2012, s. 96) *potřeby ocenění a uznání od druhých lidí* a také *potřebu pozitivního hodnocení sama sebe*. Veber (2009, s. 114) navíc zmiňuje *důvěru ve vlastní znalosti*.

V poslední skupině potřeb, která se týká seberealizace, Bedrnová (2012, s. 96) hovoří o potřebě *naplnit a realizovat své schopnosti*, o potřebě *poznání pro poznání samé*, o potřebě *porozumění podstatě věcí a řádu světa*, o potřebě *estetických prožitků* a také o *potřebách týkajících se krásna a souladu*. Oproti tomu Veber (2009, s. 114) se domnívá, že potřeba seberealizace souvisí s *rozvojem a využitím vlastních schopností* jedince. Svoboda (2008, s. 7 - 10) vidí v seberealizaci především potřebu *naplnění svého životního poslání*.

Kromě Maslowovy teorie obsahuje motivační faktory také McCleelandova teorie. Dle Svobody (2008, s. 14 - 15), opírající se o McCleelandovu teorii, je pro manažery velmi typická a častá *potřeba moci, potřeba úspěchu* a také *potřeba sounáležitosti*.

Další oblasti, které souvisejí s vnitřní motivací člověka a které například Bedrnová (2012, s. 228 - 232) považuje za přímé zdroje, jež vytvářejí motivaci, jsou ideály, zájmy, hodnoty a návyky. Z těchto obecných oblastí nelze pro účely této práce definovat konkrétní jednotlivé motivační faktory, protože každý člověk má pochopitelně jiné ideály, rozdílné zájmy, odlišné hodnoty i různé návyky. V odborné literatuře jsem také nenalezl, zdali se školští manažeři vyznačují některými konkrétními motivačními faktory, které by spadaly do těchto oblastí. Proto o těchto oblastech pro účely své diplomové práce nebudu již dále uvažovat.

Souhlasím s autory odborné literatury s tím, že všechny výše uvedené faktory ovlivňují motivaci lidí. Stejně tak předpokládám, že by tyto faktory měly také pozitivně ovlivňovat motivaci manažerů ZUŠ.

2.6.2 Stimulační faktory

Jedná se o takové faktory, které na vnitřní motivy jedinců působí z vnější části. Lze také říct, že tyto vnější faktory stimulují vnitřní motivaci lidí a ve své práci je tedy chápu jako stimulační faktory. Dále se zabývám jen takovými stimulačními faktory, které z hlediska pracovního jednání stimulují motivaci pracovníků žádoucím směrem.

Zajímavé jsou stimulační faktory, které působí na Maslowovy potřeby.²⁰ Například Veber (2009, s. 114) definuje faktory, které Maslowovy potřeby stimulují. Jedná se o ***jídlo a pití, teplo, spánek, mzdu, plat, pracovní podmínky, zajištění bezpečnosti, jistotu zaměstnání, jistotu penze, sdružování, přátelství, neformální pracovní skupiny, ocenění druhými, důvěru ve vlastní znalosti a rozvoj a využití vlastních schopností.***

Dalšími stimulačními faktory jsou například tzv. motivátory v Herzbergově teorii dvou faktorů, tuto teorii i faktory uvádí opět Veber (2009, s. 115) a zmiňuje faktory, které pracovníky stimulují k motivaci. Jedná se o ***dosažení cíle, dosažení úspěchu, uznání, povýšení, tvůrčí charakter práce, míra zajímavosti nebo rozmanitosti práce, možnost osobního růstu a odpovědnost.***

Z teorie kompetence autora R.W.Whitea (Bedrnová, 2007, s. 387) lze také definovat stimulační faktor, jde především o ***pověřování pracovníků přiměřeně náročnými a zvládnutelnými úkoly.***

V rámci teorie expektace V. H. Vrooma (Bedrnová, 2007, s. 387 - 388) vyvstává další faktor, kterým je ***definování atraktivního a dosažitelného cíle.***

Na základě Adamsovy teorie o spravedlnosti Svoboda (2008, s. 26 - 28) uvádí, že je důležité ***spravedlivé odměňování,*** které zapřičiňuje udržování stále stejné úrovně motivace u jedince.

Kromě autorů jednotlivých teorií motivace doporučují také mnoho konkrétních stimulačních činitelů sami autoři odborné literatury. Například Bělohávek (2006, s. 548 - 549) doporučuje některé motivační nástroje, kterými lze motivovat pracovníky. Jde o ***mzdu,*** která se skládá z několika složek a každá složka specificky působí na motivaci, dále autor uvádí různá ***pojištění,*** která bývají výhodná nejen pro zaměstnance. Pozitivní působení mohou mít také ***smlouvy se zaměstnanci,*** například smlouva na dobu neurčitou dává zaměstnancům jistotu a tím působí na stabilitu, naopak smlouva na dobu určitou podněcuje zaměstnance k tomu, aby se snažili být opět přijati. ***Kariéra a postavení*** také motivuje pracovníky k vyššímu výkonu. ***Pochvala, uznání*** nebo ***ocenění*** působí též na motivaci, při které dochází k opakování žádoucího chování, naopak ***postih a kritika*** zas mohou motivovat pracovníky k tomu, aby své chování v budoucnu změnili. Dále

²⁰ Potřeby dle Maslowa jsem již uváděl v předchozích kapitolách.

Bělohlávek považuje za důležitý *osobní rozvoj zaměstnanců*, který uspokojuje potřeby pracovníků. *Dobré pracovní prostředí* a *mezilidské vztahy* zas působí na stabilitu pracovníků. Posledním nástrojem, dle Bělohlávka, je perspektiva organizace, která může opět působit na stabilitu pracovníků a poskytovat jim určitou jistotu.

Stimuly se také velmi podrobně zabývá Bedrnová (2012, s. 260 - 265). Jako první uvádí již zmiňovanou *hmotnou odměnu*, u které upozorňuje, že je důležitý přímý oboustraný vztah mezi výkonem a odměnou. Tento vztah by měl být podepřen závaznými pravidly, která tento vztah jednoznačně vymezují. Autorka také upozorňuje, že je v této souvislosti důležitá a klíčová spravedlnost v odměňování. Jako druhý významný stimul autorka považuje *obsah práce*. Ten by měl ovšem vykazovat další dílčí vlastnosti, díky kterým bude obsah práce stimulační. Jedná se o tvořivé, systematické a koncepční myšlení, o samostatnost a možnost autonomie nebo o sebekontrolu. Dále by měli pracovníci v souvislosti s obsahem práce a také v souvislosti s vlastními schopnostmi pociťovat pocit hrdosti a prestiže. Důležitá je také míra perspektivy daného oboru práce do budoucna. Autorka také zmiňuje práci s estetickými hodnotami, péči o přírodu, práci pod širým nebem nebo takovou práci, při které se jedinec může rozvíjet a učit novým věcem.

Práce by také měla být pro pracovníka hodnotná a měla by mít nějaký smysl. Kromě toho by také měla být společensky oceňována .

Stimulační účinek také pro někoho může mít práce, která se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly, dále práce, která umožňuje získat zaměstnanci bezprostřední zpětnou vazbu o výsledku jeho činnosti nebo práce, která dává zaměstnanci pocit moci či jistoty. V jiné publikaci (Bedrnová, 2007, s. 402) autorka uvádí ještě o trochu širší okruh vlastností, které činí obsah práce stimulačním. Kromě výše uvedených zde autorka ještě upozorňuje na důležitost dobrých společenských vztahů a za stimulační považuje také estetické hodnoty v práci. Třetím významným stimulačním faktorem je dle Bedrnové (2012, s. 262 - 266) *povzbuzování pracovníků* související s *neformálním hodnocením*. Autorka rozlišuje dvě roviny. V rámci racionální roviny jde především o zpětnou vazbu směrem k pracovníkům. V rámci pozitivní roviny se jedná o takové povzbuzení, díky kterému daný pracovník cítí svou důležitost a dále dochází k uspokojení, k posílení sebedůvěry a povzbuzení motivace. Dalším stimulačním prostředkem je dle autorky *atmosféra pracovní skupiny*. Bedrnová ovšem upozorňuje na mnohá úskalí pracovních skupin. Špatné je, pokud například špatná skupina negativně ovlivňuje

individuální výkon jednotlivce. Důležitá je také správná míra soutěživosti mezi členy jednotlivých skupin, v optimálním případě pozitivně ovlivňuje soudržnost skupiny, v negativním případě ovšem může soutěživost přerůst v řevnivost a soupeření. Manažer má možnost ovlivňovat dění ve skupině žádoucím směrem a měl by to také podle autorky činit. Podobně jako F. Herzberg definoval hygienické faktory, tak i Bedrnová definuje jako stimulační prostředek pracovní podmínky a režim práce. S Herzbergovou teorií (s. 17) se shoduje v tom, že pokud budou pracovní podmínky nepříznivé, bude zákonitě docházet k demotivaci pracovníků. Naopak zlepšování pracovních podmínek povede podle autorky k lepšímu výkonu pracovníků a také tato skutečnost povede ke zlepšení vztahu mezi pracovníky a zaměstnavatelem. Významným stimulačním prostředkem je dále **identifikace s prací, s profesí a s organizací**. Pokud začne pracovník po nějaké době považovat svoji práci za součást svého života a svoji profesi za součást své osobní charakteristiky, dochází dle autorky k tomu, že pracovní výkon zaměstnance je z dlouhodobého hlediska vysoký a jeho práce je hospodárná, odpovědná a tvořivá. Stejně tak k tomu dochází, když se pracovník ztotožní s cíli organizace. Jako poslední Bedrnová uvádí konkrétní externí stimulační faktory. Jedná se o **celkovou image**, kterou organizace má. Když je vyšší, povzbuzuje u pracovníků chuť pro ni dobře pracovat. Pokud je image naopak nízká, pracovníci jsou většinou málo ochotní k tomu, aby se dali u takovéto organizace zaměstnat a stejně tak je nízká jejich ochota pro ni intenzivně pracovat. Stimulačně také podle autorky velmi působí **makroekonomická situace**. Pokud pracovníci očekávají ekonomický růst, jsou motivováni. Pokud očekávají recesi či stagnaci, jsou naopak demotivováni. Jako poslední externí stimulační faktory autorka uvádí **politickou situaci** a také **mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů**.

Bedrnová (2012, s. 255 - 268) se také zabývá tím, jak konkrétně využívat stimulační prostředky v řídicí praxi. Z této její kapitoly uvedu další příklady konkrétních stimulačních faktorů. V oblasti pracovního výkonu se jedná o **pochvalu a povzbuzení** v souvislosti s dílčími úspěchy pracovníka a stimulační je také **kvalitní práce manažera**, která slouží jako živý vzor pro pracovníky. Tvořivost lze dle autorky stimulovat **formulováním provokativních cílů** a také **oceňováním veškerých nápadů a námětů**, včetně těch, které nevedou k vyřešení, nebo včetně neúspěšných pokusů o řešení úkolů. **Podpora a předpoklad průběžného vzdělávání pracovníků** stimuluje u zaměstnanců chuť k seberozvoji. Autorka dále doporučuje stimulovat kooperaci a spolupráci lidí **prací v týmu nebo ve skupině**, přiměřeným **meziskupinovým soutěžením** a především **vymezením**

společného cíle. Stimulovat pracovníky k odpovědnosti lze především tím, že je zaměstnancům pravidelně podávána **dostatečná zpětná vazba** a jsou pověřováni úkoly, za které jsou **odpovědní** a svou odpovědnost si tedy uvědomují.

S autory odborné literatury opět souhlasím a též se domnívám, že výše uvedené faktory v rámci této kapitoly stimulují pozitivní motivaci u pracovníků. Stejně tak předpokládám, že většina těchto faktorů stimuluje pozitivní motivaci také u ředitelů ZUŠ.

2.6.3 Demotivační faktory

Také demotivační faktory lze objevit opět v oblasti potřeb, tak jak je definoval Maslow.²¹ Například Svoboda (2008, s. 9) v této souvislosti uvádí, že pokud dojde k uspokojování určité úrovně potřeb, stávají se tyto potřeby sociální normou. Také uvádí Petra Druckera, který varoval před silnou demotivací pracovníků, pokud tito pracovníci prožívají uspokojování určitého patra Maslowovy pyramidy a následně o tuto úroveň přijdou. Lze tedy říct, že *nemožnost uspokojování některé z Maslowových skupin potřeb*, může být za určitých okolností demotivačním faktorem.

Další demotivační faktory lze objevit v Herzbergově teorii dvou faktorů.²² Například Bělohlávek (2006, s. 542 - 543) v souvislosti s Herzbergovou teorií uvádí, že negativní stav hygienických faktorů způsobuje nespokojenost a demotivaci pracovníků. V rámci demotivačních faktorů můžeme tedy hovořit o negativním stavu všech Herzbergových hygienických faktorů. Dle Bělohlávka se jedná o *pracovní postupy, technické vedení, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným a spolupracovníkům, osobní život* a o *výdělek*. Veber (2009, s. 114) také uvádí hygienické Herzbergovy faktory a oproti Bělohlávkovi Veber ještě navíc zmiňuje *podnikovou politiku a správu, vztahy s podřízenými, jistotu práce, životní styl a postavení*. Bedrnová (2007, s. 386) ještě navíc uvádí *personální politiku, personální řízení a odbornou kompetenci nadřízeného*.

Další demotivační faktor lze najít v teorii spravedlnosti autora J. S. Adamse. Například Bělohlávek (2006, s. 546) uvádí, že lidé porovnávají, co do práce vkládají a co z ní získávají. Demotivačně například působí, pokud si nějaký zaměstnanec uvědomí, že poměr mezi tím, co získává z práce a co do ní současně vkládá, je nižší, než poměr mezi stejnými

²¹ Tuto teorii jsem uvedl na str. 15.

²² Tuto teorii jsem uvedl na str. 18.

faktory u jiného člověka. Bělohlávek uvádí mnoho možností, díky kterým může vzniknout v organizaci nespravedlnost. Nejvíce zde zmiňuje *nespravedlivé odměňování*. Také upozorňuje, že demotivace může vzniknout i při pozitivní nespravedlnosti, tedy když je člověk například oproti jiným pracovníkům přeplacen. Tento člověk může v této situaci nabýt dojmu, že nezáleží na tom, jak moc pracuje a jeho pracovní výkon se tím sníží.

Přímo demotivací manažerů se zabývá Urban (2008, s. 32 - 33), který uvádí, že ke ztrátě motivace manažerů vedou nejčastěji tři hlavní vnitřní důvody a těmi jsou *nedostatek sebedůvěry, nejasné vymezení cílů a nejasná představa o tom, jak cílů dosáhnout*. Kromě toho se Urban také zabývá demotivací pracovníků a upozorňuje na chyby jejich nadřízených (Urban, 2010, s. 111 - 113). S tím dle autora souvisí především *nezasloužené odměňování, opomíjení zpětné vazby, jednostranně zaměřené hodnocení* (například pouze kritika), *podceňování osobních schopností pracovníků, nedostačující pozornost věnovaná názorům a podnětům pracovníků, stanovení nedosažitelných cílů, časté pozměňování cílů, neurčitá vize organizace, uvádění informací, které jsou nepravdivé, zatajování důležitých skutečností, nesoulad mezi slovy a skutečnými činy, zbytečná pracovní pravidla a omezení a trvalý pesimismus u nadřízených*.

Nežádoucí motivací v oblasti pracovního jednání se také zabývá Veber (2009, s. 116 - 118), který zmiňuje několik příčin, které vyvolávají demotivaci. Například *špatně zvolený motivační nástroj* může mít za následek kontraproduktivní chování zaměstnanců. Jako příklad uvádí Veber dobře zamýšlený tlak na hospodárnost, na základě kterého může dojít k omezení údržby a v té souvislosti také k navýšení jejich nákladů. S tím dle autora ovšem souvisí další příčina a tou je *nedostatečná informovanost*, která může mít za následek mylné domněnky pracovníků. Ti se mohou například domnívat, že jejich nadřízeným na nich nezáleží. Dále Veber upozorňuje, že demotivaci nejvíce způsobují *chybné řídicí praktiky*. Z této oblasti uvádí konkrétní faktory, například *upřednostňování některých pracovníků před druhými*. U tohoto faktoru zmiňuje, že demotivačně může působit i pouhé *přátelství jen s některými pracovníky*. Dále Veber varuje před *uzavřeností, tajnůstkářstvím, před subjektivismem v rámci manažerského rozhodování, před subjektivním hodnocením výsledků* a také před *subjektivním řešením problémů*. Toto vše může u podřízených vyvolat pochybnosti o manažerovi a následně u nich způsobit demotivaci. Mezi další chybné řídicí praktiky autor řadí *nejasné, zmatečné a neurčité příkazy*, které vyvolávají u pracovníků nejistotu, dohady a domněnky. Veber, podobně

jako Urban, také zmiňuje *rozpor slov a činů*, tedy, že pokud manažer říká něco jiného, než dělá, tak je tento stav pro řadu pracovníků frustrující a mimořádně demotivující. Poslední skupina demotivačních faktorů se dle Vebera týká všech případů, kdy je *management lhostejný nebo líný* v situacích, ve kterých by bylo naopak třeba pružně konat či jinak vhodně zasáhnout. Konkrétně jde například o *ignorování podnětů, návrhů a nápadů pracovníků*. Demotivačně také působí *nečinnost k vnějším podnětům* (například k příležitostem na trhu, k reklamacím zákazníků nebo také k problémům organizace jako takové). Na závěr Veber podotýká, že téměř všechny tyto demotivační faktory lze většinou odstranit pouhou změnou stylu řízení.

I v tomto případě souhlasím s výše zmíněnými autory odborné literatury v tom, že jimi uváděné faktory nepochybně způsobují u pracovníků demotivaci. Opět předpokládám, že většina uvedených demotivačních faktorů také negativně ovlivňuje motivaci ředitelů ZUŠ.

3 Práce ředitelů základních uměleckých škol

3.1 Základní umělecké školy

Na základních uměleckých školách se uskutečňuje umělecké vzdělávání dle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů. Organizaci studia upravuje především vyhláška MŠMT č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů. Základní umělecké školy poskytují vzdělávání ve čtyřech uměleckých oborech. Jde o hudební, taneční, výtvarný a literárně dramatický obor. Dále školy v rámci organizace studia organizují přípravné studium, základní studium I. stupně, základní studium II. stupně, studium s rozšířeným počtem vyučovacích hodin a také studium pro dospělé.

3.2 Ředitel školy

Ředitel školy je ve školském zákoně č. 561/2004 Sb., definován jako osoba, která je odpovědná za chod a organizaci školy. Zákon stanovuje řediteli mnoho povinností. Ředitel například rozhoduje o všech věcech, které se týkají poskytování vzdělávání, odpovídá za to, zda škola poskytuje vzdělání v souladu s výše uvedeným školským zákonem, odpovídá za pedagogickou úroveň vzdělávání, odpovídá za použití finančních prostředků, které byly škole přiděleny, zajišťuje organizaci a provoz školy, rozhoduje o některých správních úkonech a dále vykonává další povinnosti, které mu stanovuje výše zmíněný školský zákon.

Vymezení ředitele školy ve zmiňovaném školském zákoně staví ředitele školy do pozice řídicího pracovníka. Například Trojan (2010, s. 174) uvádí, že ředitel školy vykonává v rámci své práce tři hlavní role. Jedná se o roli leadera, manažera a roli vykonavatele. V roli vykonavatele se ředitel školy ocitá například ve chvílích, kdy vykonává přímou pedagogickou činnost. Manažera definuje například Bedrnová (2007, s. 15), která se domnívá, že manažer obvykle reprezentuje zájmy a záměry nějaké organizace, je také vybaven určitým souborem znalostí a dovedností a odpovědně vykonává řídicí funkci. Jednodušeji popisuje definici manažera například Lojda (2011, s. 10), který přímo uvádí:

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím jich.“

Typického leadera definuje například Janišová (2013, s. 338), která se domnívá, že leader či vůdce je vždy charakterizován přirozenou schopností vést a ovlivňovat lidi.

S Trojanem (2010, s. 174) v tomto případě plně souhlasím a domnívám se, že ředitel každé veřejné školy v současných podmínkách skutečně musí vykonávat všechny tyto tři výše zmiňované role. Také se přikláním k definicím manažera a leadera, které definovali Lojda (2011, s. 10) a Janišová (2013, s. 338). Domnívám se tedy, že ředitel veřejné školy, a tedy i ZUŠ, musí jakožto leader úspěšně vést a ovlivňovat lidi, dále musí jakožto manažer dosahovat cílů prostřednictvím jiných lidí a také musí, jakožto vykonavatel procesu, dosahovat cílů sám. Aby mohl ředitel ZUŠ dobře vykonávat všechny tyto role a činnosti s tím související, nebo lépe řečeno, aby mohl podávat adekvátní pracovní výkon, musí být ke své práci dostatečně motivován.²³

²³ Skutečnost, že optimální úroveň motivace pozitivně ovlivňuje výkon člověka, uvádí například Bedrnová (2012, s. 236 - 238). Při nedostatku motivace jsou dle autorky výsledky jeho práce většinou neuspokojivé.

4 Výzkumná část

4.1 Cíl výzkumného šetření

Jak již teoretická část této práce signalizuje, téma motivace je poměrně obsáhlé a obsahuje mnoho motivačních teorií a faktorů, které motivaci jedince nějakým způsobem ovlivňují. Většina autorů, kteří se zabývají motivací pracovního jednání a které uvádím v 2. kapitole, se zabývá tím, co obecně motivuje či demotivuje pracovníky různých organizací. Ovšem v odborné literatuře většinou chybí zaměření přímo na motivaci ředitelů ZUŠ a v oblasti výzkumů jsem dohledal pouze jediné výzkumné šetření, které zkoumá motivaci ředitelů ZUŠ (viz. kapitola 4.3). Mé výzkumné šetření bude tedy zaměřeno do této oblasti. Cílem výzkumného šetření je zjistit, které faktory ovlivňují motivaci ředitelů ZUŠ v Karlovarském kraji.

4.2 Formulace výzkumného problému a výzkumných otázek

V souvislosti s cílem práce tedy vyvstává následující **výzkumný problém**:

1. Jaké faktory ovlivňují motivaci ředitelů ZUŠ v oblasti Karlovarského kraje?

Tento výzkumný problém lze ještě rozdělit do tří **výzkumných otázek** podle toho, jaký typ faktoru se podílí na motivaci:

1. Jaké motivační faktory motivují ředitele ZUŠ Karlovarského kraje?
2. Jaké stimulační faktory motivují ředitele ZUŠ Karlovarského kraje?
3. Jaké demotivační faktory demotivují ředitele ZUŠ Karlovarského kraje?

Motivační, stimulační i demotivační faktory podrobně definuji a popisuji v kapitole 2.6.

4.3 Dosavadní výzkumy v oblasti motivace manažerů

Například Šucha (2010) ve svém článku uvádí výzkumnou studii, která se zaměřuje na výkonovou motivaci manažerů. Výzkum, který autor uvádí, zkoumá motivaci a osobnostní strukturu manažerů, a ověřuje, zda existují rozdíly (v motivaci a v osobnostní struktuře) mezi manažery z neziskové sféry a ze sféry podnikatelské. Studie zkoumá 71 manažerů z podnikatelského prostředí a 63 manažerů z nestátních neziskových organizací.

Z hlediska osobnostních charakteristik i výkonové motivace bylo zjištěno mnoho rozdílů. Manažeři neziskových organizací jsou dle autora konzervativní, dobrosrdeční, laskaví, důvěryhodní, pomáhající, upřímní, důvěřiví, spolehliví, pracovití, disciplinovaní, přesní, puntičkářští, pořádkumilovní a také nároční sami na sebe. Manažery z podnikatelského prostředí autor popisuje jako osoby emočně stabilní, spíše introvertní, konvenční, s nižší otevřeností vůči zkušenosti, méně přívětivé a průměrně svědomité.

Dále autor popisuje strukturu motivace výkonu. Ta se u manažerů neziskových organizací příliš neliší od běžné populace. Zajímavá je charakteristika soutěživosti, která je u manažerů neziskových organizací dokonce nižší, než jaký je průměr v běžné populaci. Naopak manažeři, kteří pocházeli z podnikatelského prostředí, projevovali vyšší míru výdrže, vysoké nasazení sil pro zvládnutí úkolu, také projevovali dominantnější mocenské postavení, měli větší tendenci vést a ovlivňovat druhé, byli více angažovaní, více důvěřovali v úspěch, dobře se vyrovnávali s novými situacemi a úkoly, měli tendenci se velmi intenzivně věnovat problémům, neměli obavy z neúspěchu, zažívali velmi pozitivní pocity spojené s úspěchem, měli snahu získávat nové znalosti, měli vysoké nároky, byli ochotni nést velkou míru rizika spojeného s vykonáváním úkolů, projevovali velkou míru sebekontroly, usilovali o dosažení důležité role v sociálním prostředí, byli soutěživí a také velmi cílevědomí a konkurenci vnímali jako povzbuzení a motivaci pro profesní výkon. Šucha předpokládá, že rozdílná struktura motivace výkonu mezi manažery z podnikového a ziskového sektoru se liší v souvislosti s rozdílnou povahou jejich práce, dále v souvislosti s rozdílným typem organizace, ve které pracují a také s rozdílným typem společnosti, ve které se tyto manažeři pohybují.

Nejzajímavější zjištění této studie (z hlediska této diplomové práce) je motivace těchto manažerů pro výkon jejich profese. Nejvýznamnější motivátory pro manažery v neziskových organizacích jsou dle autora následující: *pocit být užitečný pro ty, co to potřebují, dobré platové ohodnocení, svoboda a volnost při výkonu práce, touha po spravedlnosti a naplnění vlastní spirituality*. Nejvýznamnější motivátory pro manažery podnikatelského sektoru jsou následující: *zajímavá práce, dobré platové ohodnocení, samostatnost v rozhodování a společenská prestiž pracovní pozice*. Šucha uvádí, že v rámci porovnání obou skupin manažerů se jejich motivace příliš neliší. Dle autora je zajímavé, že u manažerů neziskových organizací je na pátém místě *touha po naplnění vlastní spirituality*, zatímco u manažerů z podnikatelského prostředí je na stejné pozici

společenská prestiž pracovní pozice. Šucha se ovšem domnívá, že obě tato zjištění nejsou překvapivá a také odpovídají všeobecnému povědomí o práci v těchto rozdílných prostředích.²⁴

Dále Šucha (2010, s. 3) uvádí ještě jednu studii. Jedná se o studii autora Lukeše z roku 2005, ve které se porovnávala opět výkonová motivace a osobní charakteristiky manažerů ze ziskového a neziskového prostředí. V této studii se zkoumalo 117 manažerů ze ziskové sféry a 78 manažerů z neziskové sféry. V oblasti osobnostních charakteristik nebyl zjištěn žádný zásadní rozdíl. Manažeři z obou skupin byli v porovnání s běžnou populací otevření, svědomití, přívětiví, emočně stabilní, iniciativní a byli ochotni přijímat odpovědnost a riziko. Zajímavé ovšem byly rozdíly mezi skupinami manažerů v oblasti motivace, které dle Šuchy souvisejí s charakterem jejich práce. Hlavními motivačními faktory manažerů ziskových organizací byly *autonomie* a *nezávislost* a hlavní motivační faktor manažerů neziskových organizací byla *pomoc ostatním*.

Přímo motivačními faktory ředitelů ZUŠ se zabývala Vlášková (2007), která zkoumala faktory 35 ředitelů pražských ZUŠ. Autorka na základě svého výzkumného šetření uvádí, že ředitelé přikládají největší důležitost následujícím faktorům: *uznání kvality odvedené práce, prestiž a image školy, využití znalostí* (znalostí odborných i znalostí z jiného oboru), *společenský styk s odbornou veřejností, práce s vysokou pravomocí, profesní růst a další vzdělávání a účast školy na soutěžích a přehlídkách*. Ačkoliv faktory jako je plat, *osobní příplatky* či *odměny od zřizovatele* nepatřily k nejvýznamnějším, přesto stojí za povšimnutí, že velká většina ředitelů tyto faktory za významné považuje.

Poslední výzkumné šetření, jehož výsledky by mohly přispět k ucelené představě o motivačním prostředí v základních uměleckých školách, mapuje situaci motivace učitelů ZUŠ v Karlovarském kraji a jeho autorem je Kadeřábek (2011). Autor prostřednictvím svého výzkumného šetření měřil významnost patnácti motivačních faktorů u některých učitelů ZUŠ v Karlovarském kraji. Na základě svého zjištění definoval tři faktory, které jsou pro zkoumané učitele nejvíce významné. Jedná se o následující sestupně seřazené

²⁴ Šucha (2010, s. 3) uvádí odkaz na seznam neziskových organizací, ze kterého byly náhodným výběrem separovány konkrétní organizace pro uvedený výzkum. Je třeba ovšem zmínit, že v uvedeném seznamu neziskových organizací se většinou nenacházejí školy, ale převážně jiné typy neziskových organizací. Ze škol jsou zastoupeny pouze školy soukromé.

faktory: *velká svoboda při vykonávání pedagogické práce, jistota zaměstnání a výdělku a veřejné uznání za dobře odvedenou práci*. Je třeba připomenout, že Kadeřábek ve své práci nezkoumal motivaci ředitelů. Přesto by mohlo být zajímavé porovnat, zdali se významnost faktorů u ředitelů i u učitelů ZUŠ bude shodovat. Tito učitelé a ředitelé mají totiž podobné pracovní prostředí. Ředitelé také, i když z malé části, vykonávají stejně jako učitelé, přímou pedagogickou činnost. Není tedy vyloučené, že vliv podobného pracovního prostředí a charakteru práce by mohl zapříčiňovat podobnou citlivost obou skupin k některým faktorům, které ovlivňují jejich motivaci.

4.4 Zvolení výzkumné metody a techniky

Z hlediska výzkumných metod jsou v rámci výzkumu použity metody explorativní a z hlediska výzkumných technik je použit dotazník.²⁵ Technika dotazníku byla zvolena, protože umožňuje oslovit větší množství respondentů, umožňuje lépe provést administraci dotazníků, umožňuje kvantifikovat získaná data a také lze díky této metodě získaná data zpracovávat pomocí počítače.

Otázky v dotazníku se týkají motivačních, stimulačních a demotivačních faktorů. Jsou koncipovány tak, aby umožňovaly zkoumání výzkumného problému a přinesly odpovědi na výzkumné otázky. Motivační, stimulační a demotivační faktory, ze kterých jsou otázky vytvořeny, byly vyfiltrovány z odborné literatury (viz. kapitola 2.6) a některé také z výzkumů uvedených v kapitole 4.3. Faktory prošly selekcí proto, aby celkový počet zkoumaných faktorů byl omezený. Pokud by byly zkoumány všechny faktory, které uvádí odborná literatura či uváděné výzkumy, muselo by být následně v dotazníku obsaženo neúměrné množství otázek. Tato skutečnost by mohla výrazně snížit ochotu respondentů dotazníky vyplňovat. Vybrány tedy byly ty faktory, u kterých se zdálo být pravděpodobné, že budou ovlivňovat motivaci nejen u pracovníků nebo u manažerů ziskových či neziskových organizací, ale také u ředitelů ZUŠ Karlovarského kraje. Při vybírání faktorů bylo bráno v potaz obvyklé prostředí, ve kterém ředitelé ZUŠ pracují, a také charakter jejich práce.²⁶ V rámci výběru faktorů byl brán ohled také na to, aby některé faktory bylo

²⁵ Toto možné členění výzkumných metod a výzkumných technik uvádí například Pelikán (2011, s. 97).

²⁶ Například byl vynechán stimulační faktor *atmosféra pracovní skupiny*, protože práce ve skupině má pro ředitele z hlediska jeho vůdčí role spíše jiný charakter, než předpokládá odborná literatura. Z textu Bedrnové

možno porovnat s výsledky již uskutečněných výzkumných šetření. V dotazníku byly zkoumány konkrétně faktory, které uvádím v *tabulce 1*.

| Motivační faktory | Stimulační faktory | Demotivační faktory |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Fyziologické potřeby • Potřeba fyzické bezpečnosti • Sociální potřeby • Potřeba uznání • Potřeba seberealizace • Potřeba moci • Potřeba úspěchu • Potřeba užitečnosti | <ul style="list-style-type: none"> • Odpovídající finanční odměna • Dobré pracovní podmínky a prostředí • Jistota zaměstnání • Sdružování a přátelství s jinými lidmi • Společenský styk s odbornou veřejností • Ocenění druhými • Podpora a prostor pro profesní rozvoj za účelem plného využití vlastních schopností • Svoboda a volnost při výkonu práce • Samostatnost v rozhodování • Možnost osobního růstu • Přiměřeně náročná a zvládnutelná práce • Spravedlivé odměňování • Obsah práce, který podporuje tvořivé, systematické a koncepční myšlení • Prestiž pracovní pozice • Účast školy na soutěžích a přehlídkách • Objektivní zpětná vazba • Průběžné (další) vzdělávání • Profesionální a kvalitní práce nadřízených institucí | <ul style="list-style-type: none"> • Špatné odborné vedení • Špatné pracovní podmínky • Špatné vztahy s nadřízenými • Neadekvátní výdělek • Nejistota práce • Nespravedlivé odměňování • Opomíjení zpětné vazby od nadřízeného • Jednostranně zaměřené hodnocení práce ze strany nadřízeného • Uvádění informací, které jsou nepravdivé • Zatajování důležitých skutečností • Nesoulad mezi slovy a činy nadřízeného • Zbytečná pracovní pravidla a omezení • Upřednostňování některých ředitelů či škol před jinými • Zmatečné a neurčité příkazy ze stran nadřízených orgánů |

Tabulka 1

(2012, s. 262 - 263) je patrné, že předpokládá složení pracovní skupiny z pracovníků na stejné hierarchické úrovni. Takovéto pojetí pracovních skupin nebývá u ředitelů obvyklé, například skupinová spolupráce několika ředitelů ZUŠ nebývá v praxi běžná. Z tohoto důvodu by také nemusel být tento faktor zkoumanými řediteli správně pochopen.

Dotazník obsahuje stručný úvod, kde jsou respondenti seznámeni s účelem dotazníku, jsou žádáni o jeho vyplnění a také je zde uvedeno to, že výsledky dotazníku budou uváděny zcela anonymně, aby nebyla dohledatelná lokace školy a konkrétní osoba, která dotazník vyplňovala. Následující tři otázky se týkají pohlaví a věku respondenta, počtu let, během kterých respondent působí ve funkci ředitele a také města, ve kterém se nachází jeho škola. Tyto otázky se nacházejí v dotazníku proto, aby bylo možné k získaným datům přiřadit průměrný věk respondentů, rozložení dle pohlaví a průměrnou dobu zkoumaných ředitelů ve funkci²⁷. Otázka, která se respondentů dotazuje na město, ve kterém se nachází jejich škola je v dotazníku záměrně proto, aby bylo možné v průběhu získávání dat zjistit, kteří ředitelé dotazník vyplnili a kteří nikoliv. Na základě této informace budou ředitelé, kteří dotazník nevyplní, osobně kontaktováni a znovu požádáni o jeho vyplnění.

Dále je v dotazníku osm otázek, které se respondentů ptají na to, zda je motivují jejich konkrétní vnitřní potřeby. Před těmito osmi otázkami, které se týkají vnitřních potřeb, je respondentům vysvětleno, o jaký typ otázek se bude jednat a také, jak mají dotazník správně vyplňovat. Protože se následující souhrn otázek týká vnitřních potřeb, jsou poté uvedeny dva příklady z běžného života, jak mohou být lidé motivováni svými vnitřními potřebami. Tyto příklady jsou uvedeny pro lepší chápání otázek respondenty. Tyto otázky týkající se potřeb jsou v dotazníku proto, aby bylo možné zjistit, které vnitřní motivační faktory zkoumané ředitele motivují.

Následuje další soubor osmnácti otázek, který se týká konkrétních externích stimulačních faktorů, jež mohou ovlivňovat motivaci. Před těmito otázkami je opět upřesněno, jakým způsobem mají respondenti dotazník vyplňovat, a pro lepší pochopení otázek je zde opět uveden příklad. Tyto otázky by měly dopomoci zjistit, které stimulační faktory motivují zkoumané ředitele.

Poté je uvedeno dalších čtrnáct otázek zaměřených na demotivační faktory. Před těmito otázkami je opět upřesněn způsob vyplňování dotazníku. Tyto otázky zjišťují, které demotivační faktory ovlivňují zkoumané ředitele.

Na závěr jsou respondenti ve dvou otázkách požádáni o uvedení faktorů, které je motivují a demotivují na prvním místě. Tyto otázky jsou v dotazníku zařazeny proto, aby bylo

²⁷ Tyto údaje umožňují lepší charakteristiku zkoumaného souboru a mohou je například využít další badatelé, jež budou chtít získaná data porovnávat s jinými výzkumy.

možné lépe provést selekci těch faktorů, které mají nejvýznamnější vliv na motivaci ředitelů, a také proto, aby bylo možné objevit faktory zcela nové, které tento výzkum nepředpokládá. Například rozdílné prostředí a jistá specifika základního uměleckého školství mohou zapříčiňovat odlišnou motivační strukturu ředitelů ZUŠ oproti pracovníkům nebo manažerům jiných organizací. Jaká je motivační struktura ředitelů ZUŠ, by tím pádem mohly napovědět právě tyto dvě otázky.

Na úplném konci dotazníku mohou respondenti k dotazníku také libovolně cokoliv doplnit či upřesnit. Poté už následuje pouze poděkování za jeho vyplnění.

Respondenti mají v dotazníku za úkol u každého stimulačního faktoru či potřeby zaškrtnout hodnotu ze škály 1, 2, 3, 4, nebo 5. Hodnota 1 znamená, že daný faktor či potřeba nemá žádný vliv na motivaci respondenta a hodnota 5 znamená, že daný faktor, nebo potřeba respondenta velmi motivuje. Hodnoty mezi těmito škálami znamenají nějaký mezistupeň působení motivace daného faktoru či potřeby na respondenta. Díky těmto stupnicím bude možné určit, jak moc jednotlivé faktory respondenty motivují. Podobné je to i u otázek, které se týkají demotivačních faktorů, pouze s tím rozdílem, že u těchto otázek je pozměněn význam jednotlivých stupňů. Hodnota 1 opět znamená, že uvedený demotivační faktor nemá vliv na motivaci respondenta a hodnota 5 znamená, že daný demotivační faktor respondenta velmi demotivuje. Hodnoty mezi těmito škálami vyjadřují opět nějaký mezistupeň mezi těmito krajními póly.²⁸

Otázky, které se týkají stimulačních a demotivačních faktorů, jsou koncipovány tak, že je v dotazníku vždy uveden jeden konkrétní faktor a respondenti vyjadřují, jak moc je v jejich ředitelské práci pro ně tento faktor motivující či demotivující.

Otázky, týkající se potřeb, jsou rozvedené do vět a v každé otázce je respondent dotazován, zda ho k práci motivuje některá z jeho vnitřních potřeb.

Dotazník je vytvořen elektronicky a respondenti u drtivé většiny otázek pouze označují jednotlivé číselné hodnoty. Tato forma je zvolena záměrně s ohledem na rychlost a jednoduchost při vyplňování. Záměrem je, aby dotazník svou složitostí neodradil žádné

²⁸ Respondenti měli k dotazníku také připojenou tabulku, ve které byl uveden význam jednotlivých hodnot. Tuto tabulku uvádím v kapitole 4.7.

případné respondenty a aby byl vyplněn každým ředitelem, který bude o vyplnění požádán.²⁹

4.4.1 Předvýzkum

V rámci procesu vytváření dotazníku byl proveden předvýzkum. Cílem tohoto předvýzkumu bylo ověření, zda jsou použité otázky pro respondenty srozumitelné a správně pochopitelné. V rámci předvýzkumu byli osloveni 4 ředitelé ZUŠ z jiných krajů než z Karlovarského. Tito ředitelé vyplnili první verzi dotazníku a následně byli požádáni, aby se vyjádřili ke srozumitelnosti otázek. Ředitelé měli také za úkol jinými slovy podrobně popsat, jak jednotlivé otázky chápali. Tento předvýzkum odhalil, že otázky, které se týkaly vnitřních motivačních faktorů, byly špatně formulovány. Všichni čtyři respondenti špatně chápali otázky, které se respondentů ptaly na to, zdali je motivují jejich vnitřní potřeby. V první verzi dotazníku byly potřeby uváděny samostatně, podobně jako stimulační nebo demotivační faktory. Respondenti si například pod „*potřebami ocenění nebo uznání*“ představovali, že někdo oceňuje jejich práci a posuzovali, zda je to motivuje. To bylo ovšem špatně, neboť smyslem takovéto otázky bylo, aby se respondenti vyjádřili, zdali je motivuje k práci jejich vnitřní potřeba nebo touha po uznání či ocenění. Na základě tohoto zjištění byly tedy tyto otázky přeformulovány do delších a lépe pochopitelných vět. Následně byly tyto pozměněné otázky z hlediska srozumitelnosti opět zkontrolovány s respondenty a nakonec použity v druhé (poslední) verzi dotazníku. Je třeba uvést, že tato forma otázek (ve formě vět) může být do určité míry návodná, ale na druhé straně zaručuje, že je respondenty správně pochopena. Domnívám se, že zkreslení výsledných dat nepochopením těchto otázek by bylo výrazně horší, než ovlivnění respondentů slovy „*Motivuje Vás k práci Vaše vnitřní potřeba...?*“.

4.5 Definice základního souboru a výzkumného vzorku

Výzkum se zaměřuje na ředitele základních uměleckých škol v Karlovarském kraji. Těch se nachází v Karlovarském kraji celkem dvacet. To je tedy základní výzkumný soubor.

Výzkumný vzorek, který je zkoumán pomocí dotazníku, je shodný s výzkumným souborem. Je tedy osloveno všech dvacet ředitelů ZUŠ v Karlovarském kraji. I přesto, že je

²⁹ Vzor dotazníku, je uveden v příloze této práce.

Česká republika členěna na 14 krajů, je dotazníkové výzkumné šetření, a potažmo celá tato práce, zaměřeno pouze na kraj Karlovarský. Důvodem je to, aby velikost výběrového vzorku byla menší a dostupnější. V případě, že by bylo výzkumné šetření prováděno ve všech krajích České republiky, musel by být reprezentativní výzkumný vzorek příliš veliký a jednotliví respondenti by se nacházeli po celé České republice. Takovýto velký počet respondentů by bylo problematické oslovit, a to zejména v těch případech, kdy respondenti zasláný dotazník nevyplní a je třeba je dále žádat o vyplnění, například telefonicky nebo osobně. V těchto případech by nebylo v silách autora tohoto šetření pracovat s tak velkým počtem respondentů, kteří by se navíc nacházeli na rozsáhlém území. Proto je tedy zvolen pouze Karlovarský kraj. Snahou tohoto výzkumného šetření, které zkoumá respondenty pomocí dotazníku, je tedy oslovit všechny ředitele (v rámci definovaného základního souboru) a získat tak kvalitní a plně reprezentativní vzorek respondentů.

4.6 Metody zpracování dat

Získaná data technikou dotazníku jsou zpracovávána několika statistickými způsoby. V analytické části jsou použity přehledné grafy a tabulky, které poskytují východiska k nalezení odpovědí na výzkumné otázky. Data jsou většinou zpracována tak, že se uvádí procentuální zastoupení respondentů v souvislosti s jejich odpověďmi, dále se uvádí průměrná odpověď respondentů a také směrodatná odchylka. Význam směrodatné odchylky tkví především v tom, že zpřesňuje hodnotu průměrného hodnocení respondentů. To bývá zkráceně například větším rozptylem možných odpovědí od respondentů, anebo konkrétními respondenty, kteří se výrazně vychylují od nejčastějších odpovědí.

4.7 Zpracování získaných dotazníků

V dotazníkovém šetření bylo osloveno všech 20 (100%) respondentů. Nejdříve byli všichni respondenti osloveni elektronickou cestou a dotazník jim byl poslán e-mailem. Ti respondenti, kteří neodpověděli, byli po sedmi dnech znovu požádáni e-mailem o vyplnění. Poté i přesto několik respondentů dotazník stále nevyplnilo, a tak byli tito respondenti po dalších sedmi dnech znovu požádáni o vyplnění, ovšem tentokrát již telefonicky a v některých případech došlo také k osobnímu setkání, během kterého byli ředitelé rovnou dotázáni na jednotlivé otázky z dotazníku, a jejich odpovědi byly v průběhu dotazování

zaznamenávány. Protože ani poté nebyly vyplněny dotazníky od všech ředitelů v kraji, byli dále požádáni o pomoc spříznění pedagogové, kteří vyučovali na těch školách, jejichž ředitelé dotazník i přes dosavadní žádosti stále nevyplnili. Tito pedagogové byli instruováni a zároveň požádáni, aby osobně vyzpovídali ředitele jejich školy z jednotlivých otázek a v průběhu dotazování odpovědi zaznamenávali. Díky tomuto postupu bylo nakonec docíleno vyplnění všech 20 dotazníků.

Během tohoto procesu například dva ředitelé z počátku odmítli dotazník vyplnit a uvedli, že jim chodí velké množství podobných žádostí o vyplnění dotazníku a že nemají čas na to, aby všem vyhověli. Je možné, že právě díky výše uvedenému postupu, kdy byli ředitelé nejdříve dvakrát požádáni elektronickou cestou, posléze telefonicky či osobně a nakonec prostřednictvím učitelů jejich škol, bylo nakonec dosaženo 100% návratnosti dotazníků.

Ačkoliv dotazníky slibovaly respondentům anonymitu, obsahovaly otázku, která se respondentů ptala, ze kterého města jejich škola pochází. Tím bylo možno přesně vysledovat, kteří ředitelé dotazník vyplnili a kteří nikoliv.

Výzkumný vzorek by měl být vzhledem k šetření celého základního souboru reprezentativní. Například Šafr (2013) uvádí obecnou orientační tabulku, která by měla sloužit jako jednoduché vodítko při určování správné velikosti výzkumného vzorku. V této tabulce lze najít základní soubor s deseti a pak s třiceti jedinci. Při základním souboru 10 jedinců autor doporučuje výzkumný vzorek o velikosti 100% a při základním souboru o velikosti 30 jedinců autor doporučuje výzkumný vzorek minimálně o velikosti 28 jedinců. Šafr mimo jiné uvádí, že u velmi malého základního souboru (do padesáti jedinců) je vhodné jej šetřit celý, což se v případě tohoto výzkumného šetření děje.

Seznam škol, jejichž ředitelé byli zahrnuti do výzkumného šetření, je uveden v *tabulce 2*.

| Seznam škol Karlovarského kraje, jejichž ředitelé byli zkoumáni |
|---|
| Základní umělecká škola Nová Role |
| Základní umělecká škola Josefa Labitzkého Bečov nad Teplou |
| Základní umělecká škola Antonína Dvořáka Karlovy Vary |
| Základní umělecká škola Jindřicha Jindřicha Cheb |
| Základní umělecká škola Roberta Schumanna Aš |
| Základní umělecká škola Fryderyka Chopina Mariánské Lázně |
| Základní umělecká škola Luby |
| Základní umělecká škola Františkovy Lázně |
| Základní škola a Základní umělecká škola Žlutice |
| Základní škola a Základní umělecká škola Karlovy Vary |
| Základní umělecká škola Ostrov |
| Základní umělecká škola Toužim |
| Základní umělecká škola Teplá |
| Základní umělecká škola Horní Slavkov |
| Základní umělecká škola Chodov |
| Základní umělecká škola Kraslice |
| Základní umělecká škola Kynšperk nad Ohří |
| Základní umělecká škola Sokolov |
| Základní škola praktická, Základní škola speciální a Základní umělecká škola Habartov |
| Základní umělecká škola Nejdek |

Tabulka 2

Průměrný věk oslovených respondentů byl 45 let, průměrná doba ve funkci ředitele byla 9 let a z hlediska pohlaví bylo mezi respondenty osm žen a dvanáct mužů. Dotazování jednotlivých ředitelů probíhalo v období od 2. března do 27. března roku 2015.

Respondenti měli v dotazníku vyjádřit prostřednictvím stupnic, jak moc považují jednotlivé faktory za motivující či demotivující. Přesný význam těchto hodnot tak, jak je měli respondenti uvedené v dotazníku, uvádím v následující *tabulce 3*.

| Význam jednotlivých hodnot pro respondenty | | | |
|---|---|----------------|---|
| hodnota | význam ve vztahu k motivačním a stimulačním faktorům | hodnota | význam ve vztahu k demotivačním faktorům |
| 1 | žádný vliv na motivaci | 1 | žádný vliv na motivaci |
| 2 | trochu motivující | 2 | trochu demotivující |
| 3 | středně motivující | 3 | středně demotivující |
| 4 | hodně motivující | 4 | hodně demotivující |
| 5 | velmi hodně motivující | 5 | velmi hodně demotivující |

Tabulka 3

Dále uvádím čtyři tabulky, ve kterých jsou v prvním sloupci uvedeny motivační (*tabulka 4*), stimulační (*tabulka 5 a tabulka 6*) a demotivační (*tabulka 7*) zkoumané faktory.

Ve druhém sloupci je ve všech třech tabulkách uvedeno, kolik respondentů příslušný faktor vyzdvihlo jakožto jeden z nejvíce motivujících faktorů. Respondenti měli totiž v posledních dvou otázkách za úkol vyzdvihnout ty faktory, které je nejvíce motivují a také ty faktory, které je nejvíce demotivují. Bohužel na obě tyto otázky odpovědělo pouze 10 respondentů. Na tyto dvě otázky druhá polovina respondentů z neznámých důvodů neodpověděla.

Ve třetím sloupci je uvedena průměrná hodnota, jenž byla vypočítána z odpovědí respondentů, kteří u každého faktoru určovali konkrétní hodnotu na škále od jedné do pěti. Ve čtvrtém sloupci je u každé tabulky uvedena směrodatná odchylka, která zpřesňuje průměrnou hodnotu a naznačuje, jak moc se lišily odpovědi respondentů u každého z faktorů. Čím je odchylka menší, tím víc se odpovědi respondentů většinou shodují. V posledních pěti sloupcích je uvedeno procentuální zastoupení respondentů, ze kterého je patrné, kolik procent respondentů se u každého faktoru přiklání k jednotlivým hodnotám.

| Zkoumané motivační faktory | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Název faktoru | vyzdvížení faktoru | průměrná hodnota | směrodatná odchylka | hodnota 1 v % | hodnota 2 v % | hodnota 3 v % | hodnota 4 v % | hodnota 5 v % |
| Fyziologické potřeby | | 2,6 | 1,36 | 20 | 45 | 5 | 15 | 15 |
| Potřeba fyzické bezpečnosti | | 2,25 | 1,09 | 30 | 30 | 30 | 5 | 5 |
| Sociální potřeby | | 3,9 | 1,14 | 5 | 5 | 25 | 25 | 40 |
| Potřeba uznání | 2x | 3,48 | 0,8 | 0 | 5 | 45 | 40 | 10 |
| Potřeba seberealizace | 3x | 4,2 | 0,93 | 0 | 0 | 35 | 10 | 55 |
| Potřeba moci | | 2,45 | 1,12 | 30 | 15 | 35 | 20 | 0 |
| Potřeba úspěchu | 1x | 3,75 | 1,09 | 5 | 5 | 30 | 30 | 30 |
| Potřeba užitečnosti | 1x | 4 | 0,78 | 0 | 5 | 15 | 55 | 25 |

Tabulka 4

| Zkoumané stimulační faktory - 1. část | | | | | | | | |
|---|--------------------|------------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Název faktoru | vyzdvížení faktoru | průměrná hodnota | směrodatná odchylka | hodnota 1 v % | hodnota 2 v % | hodnota 3 v % | hodnota 4 v % | hodnota 5 v % |
| Odpovídající finanční odměna | 1x | 4,7 | 0,64 | 0 | 0 | 10 | 10 | 80 |
| Dobré pracovní podmínky a prostředí | | 4,45 | 0,74 | 0 | 0 | 15 | 25 | 60 |
| Jistota zaměstnání | 1x | 4,05 | 0,86 | 0 | 5 | 20 | 40 | 35 |
| Sdružování a přátelství s jinými lidmi | | 3,35 | 0,91 | 0 | 20 | 35 | 35 | 10 |
| Společenský styk s odbornou veřejností | | 2,95 | 1,28 | 10 | 35 | 25 | 10 | 20 |
| Ocenění druhými | 1x | 3,7 | 1,1 | 5 | 10 | 20 | 40 | 25 |
| Podpora a prostor pro profesní rozvoj za účelem plného využití vlastních schopností | | 3,85 | 1,19 | 10 | 5 | 5 | 50 | 30 |
| Svoboda a volnost při výkonu práce | 1x | 4,5 | 0,59 | 0 | 0 | 5 | 40 | 55 |
| Samostatnost v rozhodování | | 4,45 | 0,59 | 0 | 0 | 5 | 45 | 50 |
| Možnost osobního růstu | | 4,35 | 0,85 | 0 | 5 | 10 | 30 | 55 |

Tabulka 5

| Zkoumané stimulační faktory - 2. část | | | | | | | | |
|--|--------------------|------------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Název faktoru | vyzdvižení faktoru | průměrná hodnota | směrodatná odchylka | hodnota 1 v % | hodnota 2 v % | hodnota 3 v % | hodnota 4 v % | hodnota 5 v % |
| Přiměřeně náročná a zvládnutelná práce | | 4,1 | 0,99 | 0 | 5 | 30 | 15 | 50 |
| Spravedlivé odměňování | 1x | 3,75 | 0,94 | 0 | 5 | 45 | 20 | 30 |
| Obsah práce, který podporuje tvořivé, systematické a koncepční myšlení | | 4,25 | 0,83 | 0 | 0 | 25 | 25 | 50 |
| Prestíž pracovní pozice | 1x | 3,65 | 1,19 | 5 | 10 | 35 | 15 | 35 |
| Účast školy na soutěžích a přehlídkách | | 2,85 | 0,79 | 10 | 10 | 65 | 15 | 0 |
| Objektivní zpětná vazba | | 3,6 | 0,8 | 0 | 5 | 45 | 35 | 15 |
| Průběžné (další) vzdělávání | | 3,15 | 1,35 | 20 | 10 | 20 | 35 | 15 |
| Profesionální a kvalitní práce nadřízených institucí | | 3,8 | 0,98 | 0 | 5 | 45 | 15 | 35 |

Tabulka 6

| Zkoumané demotivační faktory | | | | | | | | |
|---|--------------------|------------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Název faktoru | vyzdvižení faktoru | průměrná hodnota | směrodatná odchylka | hodnota 1 v % | hodnota 2 v % | hodnota 3 v % | hodnota 4 v % | hodnota 5 v % |
| Špatné odborné vedení | | 3,85 | 1,28 | 10 | 5 | 15 | 30 | 40 |
| Špatné pracovní podmínky | | 4,25 | 0,99 | 5 | 0 | 10 | 35 | 50 |
| Špatné vztahy s nadřízenými | 4x | 4,35 | 1,01 | 5 | 0 | 10 | 25 | 60 |
| Neadekvátní výdělek | 2x | 3,85 | 1,06 | 5 | 0 | 35 | 25 | 35 |
| Nejistota práce | | 3,7 | 1,14 | 0 | 20 | 25 | 20 | 35 |
| Nespravedlivé odměňování | | 3,55 | 1,12 | 5 | 10 | 35 | 25 | 25 |
| Opomíjení zpětné vazby od nadřízeného | | 3,5 | 1,24 | 5 | 20 | 25 | 20 | 30 |
| Jednostranně zaměřené hodnocení práce ze strany nadřízeného | | 3,45 | 1,02 | 5 | 10 | 35 | 35 | 15 |
| Uvádění informací, které jsou nepravdivé | 1x | 3,6 | 1,16 | 5 | 10 | 35 | 20 | 30 |
| Zatajování důležitých skutečností | 1x | 4,15 | 0,96 | 0 | 5 | 25 | 20 | 50 |
| Nesoulad mezi slovy a činy nadřízeného | 1x | 3,95 | 1,2 | 5 | 10 | 15 | 25 | 45 |
| Zbytečná pracovní pravidla a omezení | | 3,6 | 1,11 | 5 | 5 | 45 | 15 | 30 |
| Upřednostňování některých ředitelů či škol před jinými | | 3,7 | 1,05 | 5 | 0 | 45 | 20 | 30 |
| Zmatečné a neurčité příkazy ze stran nadřízených orgánů | 1x | 4,15 | 0,91 | 0 | 5 | 20 | 30 | 45 |

Tabulka 7

V poslední *tabulce 8* jsou uvedeny faktory, které nebyly ve výzkumném šetření zkoumány, ale které respondenti samostatně uvedli v posledních dvou otázkách. V těchto otázkách

měli respondenti zmínit jakékoliv faktory, které jsou pro ně nejvíce motivující a nejvíce demotivující.

| Nové faktory | | | |
|---|-----------------|--|-----------------|
| Nově objevené demotivační faktory: | uvedeno: | Nově objevené motivační a stimulační faktory: | uvedeno: |
| Pasivita podřízených | 1x | Potřeba osobního růstu | 1x |
| Nesmyslná byrokracie | 1x | Spokojenost žáků a rodičů | 3x |
| Nařízení "shora" - alibismus/ např. zabezpečení školy | 1x | Úspěšné akce školy | 1x |
| Neochota k novým přístupům a výukovým metodám | 1x | Dělat práci, která má smysl | 1x |
| Nejistota existence organizace | 1x | | |

Tabulka 8

5 Analýza získaných dat

5.1 Interpretace průměru, směrodatné odchylky a údaje o procentech

V této práci používám k interpretaci získaných dat aritmetický průměr a pro upřesnění také směrodatnou odchylku. Dále uvádím také údaje o tom, kolik procent respondentů hodnotilo faktory jednotlivými „známkami“.

Aritmetický průměr uvádím v souvislosti s hodnocením respondentů. Respondenti se u každého faktoru vyjadřovali, jak moc daný faktor ovlivňuje jejich motivaci. Podle toho, jak faktor působil motivačně či demotivačně, respondenti označili příslušnou hodnotu na škále od jedné do pěti. Každý motivační faktor byl respondenty hodnocen rozdílně. Podle průměrného hodnocení respondentů si lze tedy udělat přibližnou představu o tom, u kterých faktorů ředitelé pociťují silné motivační působení a u kterých faktorů pociťují naopak slabé motivační působení. Faktory, které byly průměrně hodnoceny známkami 4 a většími, považuji za velmi významné motivátory. Faktory, které byly průměrně hodnoceny známkami 3, většími jak 3 a menšími než 4, považuji za významné motivátory. Pokud byly faktory průměrně hodnoceny známkami 2, většími než 2 a menšími než 3, považuji je za méně významné. Pokud byly faktory průměrně hodnoceny známkami menšími než 2, považuji je za téměř bezvýznamné. V *tabulce 5* si lze všimnout například prvního faktoru, jehož motivační působení respondenti hodnotili „známkou“ 4,7. Tento faktor má nejvyšší průměrnou hodnotu ze všech stimulačních faktorů. Lze tedy na základě průměru předpokládat, že motivační faktor *odpovídající finanční odměna* se bude řadit k těm faktorům, které na ředitele působí motivačně nejvýznamněji a bude tedy velmi významným motivátorem.

Důležitý je také údaj o směrodatné odchylce. Pokud velmi zjednodušeně definujeme funkci směrodatné odchylky, tak ta v tomto výzkumném šetření vyjadřuje míru průměrného rozptylu hodnocení respondentů. Pokud je většina respondentů přikloněna k jednomu názoru, je hodnota směrodatné odchylky většinou malá (přibližně méně než 1). Pokud se respondenti názorově rozcházejí, je hodnota odchylky většinou vysoká (přibližně více než 1). Typickým příkladem je opět stimulační faktor *odpovídající finanční odměna*, který lze najít v *tabulce 5*. Tento faktor má velmi malou směrodatnou odchylku (0,64) což je v porovnání s ostatními faktory třetí nejnižší směrodatná odchylka. Lze tedy očekávat, že motivační působení tohoto faktoru vnímá většina dotazovaných ředitelů podobně.

Tento předpoklad lze potvrdit také údaji o tom, kolik procent respondentů zaškrtno na dotazníku určitou hodnotu. Z těchto údajů lze opět velmi podrobně vyčíst, do jaké míry byly názory respondentů u každého faktoru konzistentní. Například u stimulačního faktoru *odpovídající finanční odměna (tabulka 5)* je patrné, že 80% respondentů označilo u faktoru hodnotu 5, 10% respondentů označilo hodnotu 4 a 10% respondentů označilo hodnotu 3. Hodnoty 1 a 2 neoznačil nikdo. Procenta umožňují vytvořit si tedy ještě lepší představu o názorovém rozložení respondentů u každého motivačního faktoru. Čím je názorová konzistentnost respondentů větší, tím víc je průměrné motivační působení faktoru platné pro celý zkoumaný soubor.

Na základě všech těchto údajů (průměr, směrodatná odchylka a vyjádření procenty) se lze tedy například domnívat, že tento faktor *odpovídající finanční odměna* motivuje většinu zkoumaných ředitelů velmi významně.

V dotazníku měli také respondenti v rámci posledních dvou otázek za úkol vyzdvihnout motivační a demotivační faktory, které je nejvíce motivují či demotivují. Vzhledem k tomu, že tento úkol splnila pouze polovina respondentů, získaná data nejsou reprezentativní ve vztahu ke všem ředitelům v základním souboru. V následujících kapitolách tedy tyto údaje pouze porovnávám s ostatními daty. Ovšem v jakýchkoliv zobecňujících závěrech a interpretacích se o tato data neopírám a nevycházím z nich.

5.2 Motivační působení jednotlivých faktorů

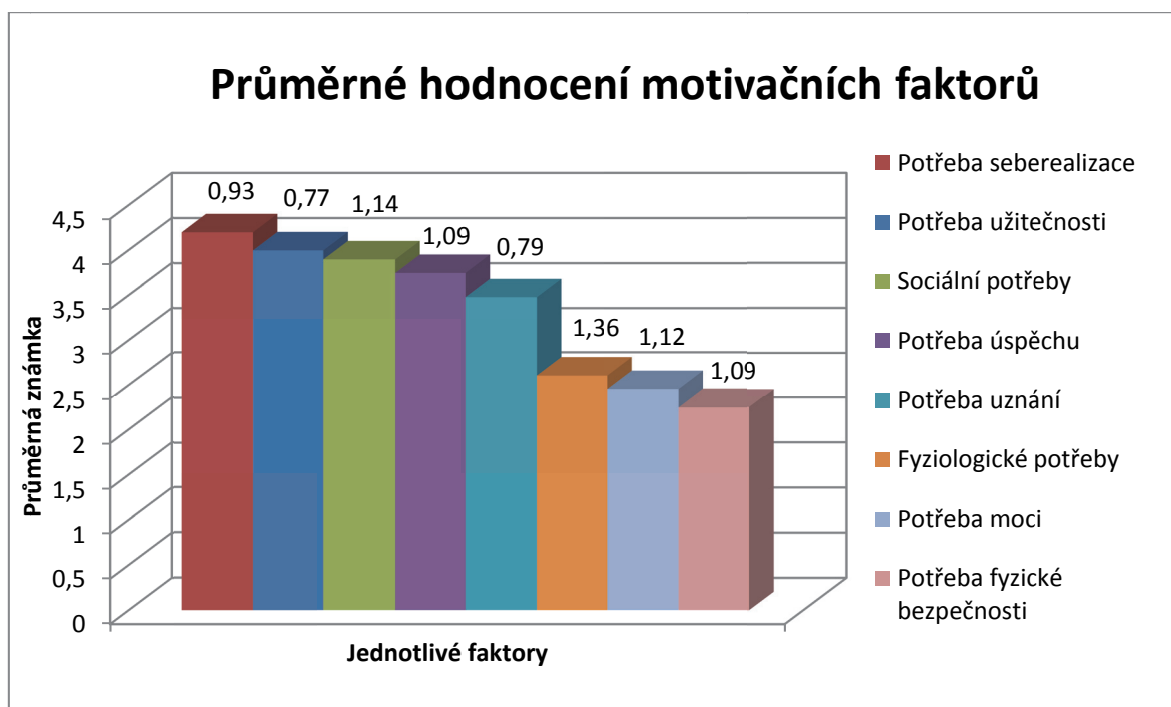
5.2.1 Působení motivačních faktorů

Získaná data poskytují zajímavé informace. Níže uvedený *graf 1* zobrazuje průměrné hodnocení respondentů u každého motivačního faktoru. Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, respondenti hodnotili jednotlivé faktory na škále od jedné do pěti³⁰. Faktorům tedy přidělovali jednotlivé hodnoty nebo známky, kterými vyjadřovali, jak moc je pro ně daný faktor motivující. Respondenti udělovali v průměru nejvyšší známky *potřebě seberealizace*. Následovala *potřeba užitečnosti*, *sociální potřeby*, *potřeby úspěchu* a *potřeby uznání*. Pak je na grafu patrný menší „schod“ a následují *fyziologické potřeby*,

³⁰ Jak respondenti chápali jednotlivé hodnoty na dané škále, uvádí *tabulka 3*.

potřeba moci a potřeba fyzické bezpečnosti. Z hlediska průměrného hodnocení jednotlivých faktorů respondenty, vychází jako nejvíce motivujících prvních pět faktorů.

Nad jednotlivými sloupci (v *grafu 1*) vyjadřujícími průměrnou známku jsou také uvedeny směrodatné odchylky. U *potřeby seberealizace, užitečnosti* a také u *potřeby uznání* se respondenti dle směrodatné odchylky velmi shodovali. Ovšem ani u *potřeby úspěchu* a ani u *sociálních potřeb* nejsou hodnoty směrodatných odchylek příliš vysoké.



Graf 1

Při pohledu do *tabulky 9*, ve které je uvedeno, kolik procent respondentů u motivačních faktorů zaškrtno na dotazníku určitou hodnotu, je zřejmé, že nejen u *potřeby seberealizace, užitečnosti* a *uznání* se respondenti shodovali, ale u všech prvních pěti faktorů vždy minimálně 90% respondentů hodnotilo faktory známkami 3, 4, nebo 5. Devadesát procent respondentů se tedy domnívalo, že je tyto vnitřní faktory středně, hodně, anebo velmi motivují.

| Hodnocení motivačních faktorů respondenty | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Název faktoru | známka 1 | známka 2 | známka 3 | známka 4 | známka 5 |
| Potřeba seberealizace | 0% | 0% | 35% | 10% | 55% |
| Potřeba užitečnosti | 0% | 5% | 15% | 55% | 25% |
| Sociální potřeby | 5% | 5% | 25% | 25% | 40% |
| Potřeba úspěchu | 5% | 5% | 30% | 30% | 30% |
| Potřeba uznání | 0% | 5% | 45% | 40% | 10% |
| Fyziologické potřeby | 20% | 45% | 5% | 15% | 15% |
| Potřeba moci | 30% | 15% | 35% | 20% | 0% |
| Potřeba fyzické bezpečnosti | 30% | 30% | 30% | 5% | 5% |

Tabulka 9

Respondenti také některé z motivačních faktorů vyzdvihli v poslední otázce, ve které měli konkrétně uvést, které faktory je motivují nejvíce. Jednou byla uvedena *potřeba úspěchu*, jednou byla zmíněna *potřeba užitečnosti*, dvakrát respondenti vyzdvihli *potřebu uznání* a třikrát byla uvedena *potřeba seberealizace*. Na tuto poslední otázku bohužel odpověděla jen polovina respondentů, takže získaná data z této otázky nelze zobecňovat na celý výzkumný vzorek, ale tyto vyzdvížené motivační faktory v podstatě odpovídají těm faktorům, které se nacházejí mezi prvními šesti nejlépe hodnocenými.

Na základě všech těchto dat je patrné, že respondenty velmi významně motivuje k práci jejich *vnitřní potřeba seberealizace* a také *potřeba užitečnosti*. Následují *sociální potřeby*, *potřeby úspěchu* a také *potřeby uznání*, které respondenty motivují o něco méně, ale přesto významně. Poslední tři potřeby (*fyziologické potřeby*, *potřeba moci* a *potřeba fyzické bezpečnosti*) respondenty motivují méně, ale nelze říct, že jsou zcela zanedbatelné. Fyziologické potřeby motivují respondenty velmi rozdílně, což je patrné z vysoké hodnoty směrodatné odchylky a také z *tabulky 9*. Ale ani *potřeba moci* či *fyzické bezpečnosti* není vnímána respondenty jednoznačně. S přihlédnutím k hodnotám směrodatných odchylek a k rozložení odpovědí respondentů (*tabulka 9*) se domnívám, že tyto poslední tři faktory jsou spíše méně motivující, ale nikoliv pro všechny zkoumané ředitele.

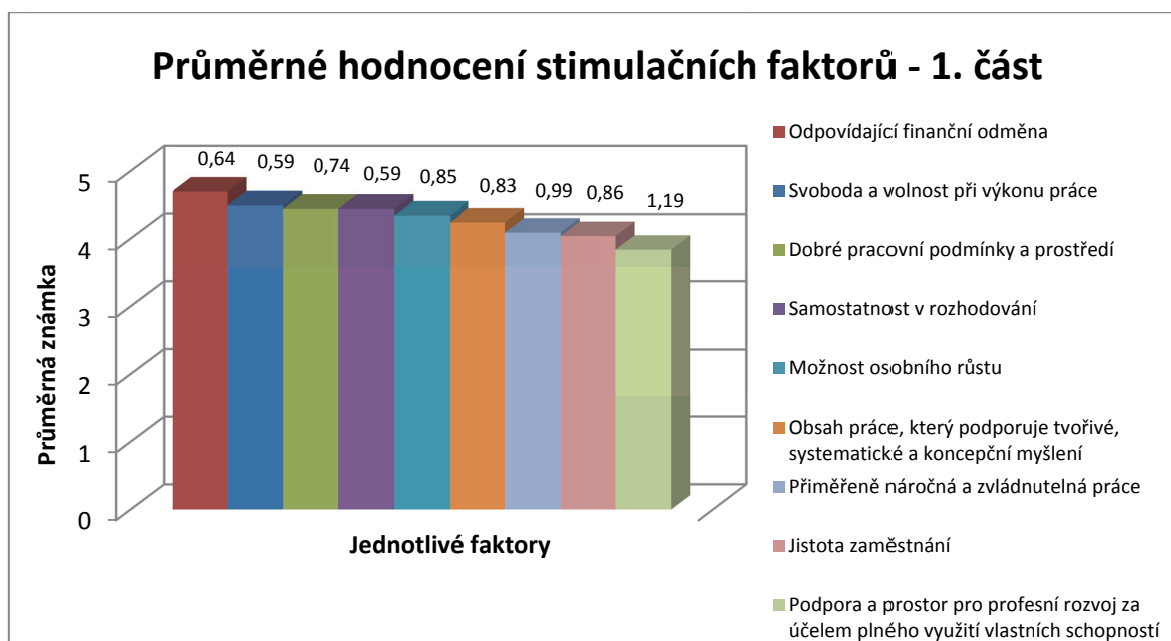
Nakonec, na základě analýzy uvádím přehledné shrnutí motivačního působení jednotlivých faktorů pro ředitele ZUŠ Karlovarského kraje:

- Velmi významně motivující jsou pro ředitele jejich vnitřní *potřeby seberealizace* a *potřeby užitečnosti*.

- Významně motivující jsou také jejich *sociální potřeby, potřeby úspěchu* a také *potřeby uznání*.
- Rozdílně motivující pro jednotlivé ředitele jsou jejich *potřeby fyziologické, potřeby moci a potřeby fyzické bezpečnosti*.

5.2.2 Působení stimulačních faktorů

Zajímavé výsledky přineslo také zkoumání stimulačních faktorů. V následujících dvou grafech (*graf 2 a graf3*), jsou sestupně seřazeny všechny zkoumané stimulační faktory podle průměrného hodnocení respondentů. Nad jednotlivými sloupci je opět uvedena hodnota směrodatné odchylky. Na *grafu 2* je vidět, že prvních osm stimulačních faktorů bylo respondenty hodnoceno poměrně vysokou průměrnou známkou 4 a nízké hodnoty směrodatných odchylek napovídají, že respondenti se v hodnocení faktorů většinou shodovali. Konzistentnost odpovědí respondentů u těchto faktorů je zřejmá také z *tabulky 10*, ve které je uvedeno, kolik procent respondentů se přiklonilo ke kterým známkám. Prvních osm faktorů vždy minimálně 95% respondentů hodnotilo známkou 3, 4, nebo 5. Je tedy zřejmé, že zkoumaní ředitelé považují faktory: *odpovídající finanční odměna, svoboda a volnost při výkonu práce, dobré pracovní podmínky a prostředí, samostatnost v rozhodování, možnost osobního růstu, obsah práce, který podporuje tvořivé, systematické a koncepční myšlení, přiměřeně náročná a zvládnutelná práce a jistota zaměstnání* za velmi významné motivátory.



Graf 2

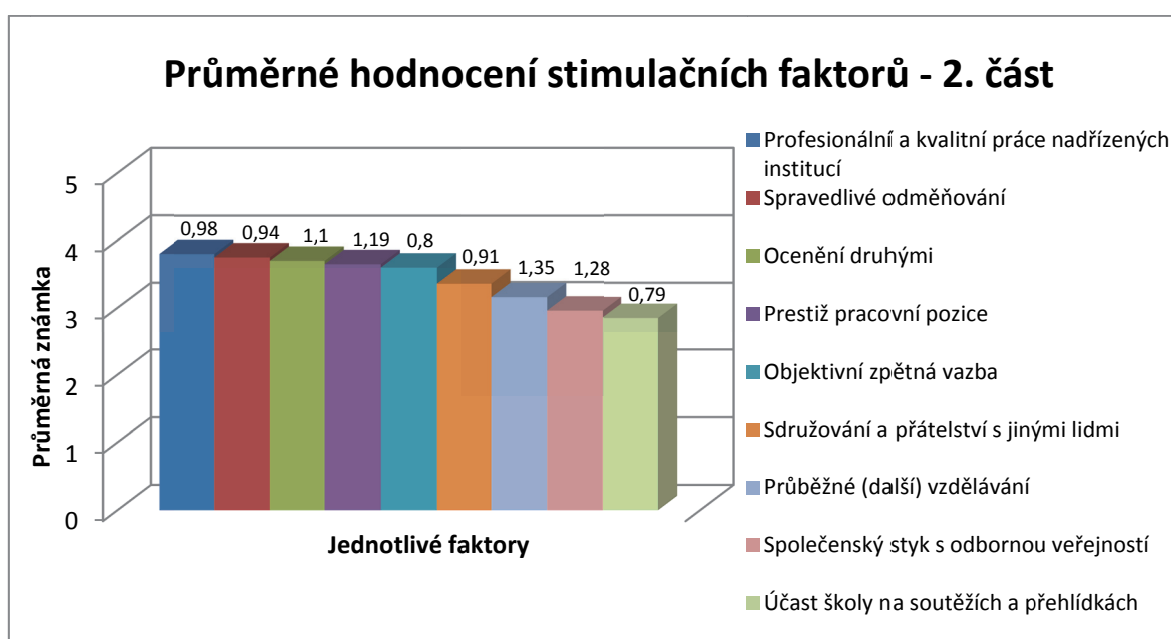
| Hodnocení stimulačních faktorů respondenty – 1. část | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Název faktoru | známka | známka | známka | známka | známka |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odpovídající finanční odměna | 0% | 0% | 10% | 10% | 80% |
| Svoboda a volnost při výkonu práce | 0% | 0% | 5% | 40% | 55% |
| Dobré pracovní podmínky a prostředí | 0% | 0% | 15% | 25% | 60% |
| Samostatnost v rozhodování | 0% | 0% | 5% | 45% | 50% |
| Možnost osobního růstu | 0% | 5% | 10% | 30% | 55% |
| Obsah práce, který podporuje tvořivé, systematické a koncepční myšlení | 0% | 0% | 25% | 25% | 50% |
| Přiměřeně náročná a zvládnutelná práce | 0% | 5% | 30% | 15% | 50% |
| Jistota zaměstnání | 0% | 5% | 20% | 40% | 35% |
| Podpora a prostor pro profesní rozvoj za účelem plného využití vlastních schopností | 10% | 5% | 5% | 50% | 30% |

Tabulka 10

Další stimulační faktory: *podpora a prostor pro profesní rozvoj za účelem plného využití vlastních schopností, profesionální a kvalitní práce nadřizených institucí, spravedlivé odměňování, ocenění druhými, prestiž pracovní pozice, objektivní zpětná vazba, sdružování a přátelství s jinými lidmi a průběžné vzdělávání* jsou respondenty většinou průměrně hodnoceny známkami v rozmezí 3,15 – 3,85. Kromě dvou faktorů jsou směrodatné odchylky většinou nízké a rozptyl odpovědí není u většiny z těchto faktorů příliš velký. Pouze *prestiž pracovní pozice* není pojímána respondenty zcela jednoznačně (pro některé je prestiž velmi motivující a pro některé méně), ale podle rozložení jednotlivých známek se zdá být prestiž pro většinu respondentů přeci jen významným motivátorem. Velkou hodnotu směrodatné odchylky má však také *průběžné (další) vzdělávání*, což je velmi zajímavé. V *tabulce 11* je vidět, že respondenti se názorově rozprostřeli do celého spektra odpovědí. Větší část respondentů sice považovalo tento faktor za motivující, ale například 20% respondentů se domnívalo, že tento faktor nemá na jejich motivaci zcela žádný vliv. Ne každého tedy motivuje *další nebo průběžné vzdělávání*. Kromě tohoto faktoru (*průběžné vzdělávání*), na kterém se respondenti názorově velmi rozcházeli, lze konstatovat, že ostatní faktory, které jsou průměrně hodnoceny známkami v rozsahu 3,35 až 3,85, jsou pro ředitele významnými motivátory.

Poslední dva faktory: *společenský styk s odbornou veřejností a účast školy na soutěžích a přehlídkách* získaly od respondentů průměrné známky 2,95 a 2,85. U prvního faktoru

(*společenský styk s odbornou veřejností*) bylo hodnocení respondentů velmi rozdílné, což potvrzuje jak vysoká hodnota směrodatné odchylky, tak údaje v *tabulce 11*. Nelze tedy říct, že tento faktor motivuje respondenty méně nebo více, protože každého motivuje odlišně. U druhého faktoru (*účast školy na soutěžích a přehlídkách*) se respondenti ve svém postoji naopak většinou shodovali. Z *tabulky 11* je vidět, že většina respondentů se přiklonila ke známce 3. Vzhledem k průměrné známce 2,85 bych ovšem tento faktor hodnotil spíše jako méně významný. Na druhou stranu i přes to, že je u tohoto faktoru průměrná „známka“ nejnižší ze všech, rozhodně nepatří z hlediska motivace mezi faktory bezvýznamné.



Graf 3

| Hodnocení stimulačních faktorů respondenty – 2. část | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Název faktoru | známka 1 | známka 2 | známka 3 | známka 4 | známka 5 |
| Profesionální a kvalitní práce nadřízených institucí | 0% | 5% | 45% | 15% | 35% |
| Spravedlivé odměňování | 0% | 5% | 45% | 20% | 30% |
| Ocenění druhými | 5% | 10% | 20% | 40% | 25% |
| Prestiž pracovní pozice | 5% | 10% | 35% | 15% | 35% |
| Objektivní zpětná vazba | 0% | 5% | 45% | 35% | 15% |
| Sdružování a přátelství s jinými lidmi | 0% | 20% | 35% | 35% | 10% |
| Průběžné (další) vzdělávání | 20% | 10% | 20% | 35% | 15% |
| Společenský styk s odbornou veřejností | 10% | 35% | 25% | 10% | 20% |
| Účast školy na soutěžích a přehlídkách | 10% | 10% | 65% | 15% | 0% |

Tabulka 11

Dále je také možné připomenout, že následující faktory: *odpovídající finanční odměna, svoboda a volnost při výkonu práce, jistota zaměstnání, spravedlivé odměňování, ocenění druhými a prestiž pracovní pozice* byly vždy jedním z respondentů samostatně vyzdviženy jakožto nejvíce motivující faktory. Vzhledem k tomu, že otázka v dotazníku, ve které měli respondenti vyzdvihnout nejvíce motivující faktor (nebo faktory), byla vyplněna jen polovinou respondentů a tito respondenti se navíc u stimulačních faktorů ve svých postojích vůbec neshodovali, se proto domnívám, že vyzdvižení těchto faktorů respondenty je v tomto případě zbytečné s čímkoliv porovnávat, protože by toto srovnání nepřineslo žádná nová zjištění.

Na druhou stranu je ale třeba uvést, že v rámci této otázky v dotazníku několik odpovědí respondentů přeci jen některá nová zjištění přinesla. Respondenti zde totiž uvedli také několik stimulačních faktorů, které v dotazníku nebyly vůbec zkoumány. Jednalo se o následující faktory: *spokojenost žáků a rodičů, realizované úspěšné akce školy a vykonávání takové práce, která má smysl*. Faktory týkající se úspěšných akcí školy a smysluplné práce byly vyzdviženy vždy jedním respondentem. Faktor spokojenosti rodičů a žáků byl dokonce vyzdvižen třemi na sobě nezávislými respondenty, což je velmi významné vzhledem k tomu, že tento faktor nebyl nikde v dotazníku zmiňován. Domnívám se, že tyto tři faktory by bylo velmi zajímavé zkoumat například v dalších výzkumných šetřeních, protože se může jednat o faktory, které jsou zcela nové a specifické

pro oblast ředitelů základních uměleckých škol. Navíc jejich motivační působení by mohlo mít významný potenciál.

Na závěr na základě analýzy uvádím shrnutí zjištěného motivačního působení jednotlivých faktorů. Tyto faktory jsou rozděleny do skupin podle jejich motivačního působení ve vztahu k ředitelům ZUŠ Karlovarského kraje:

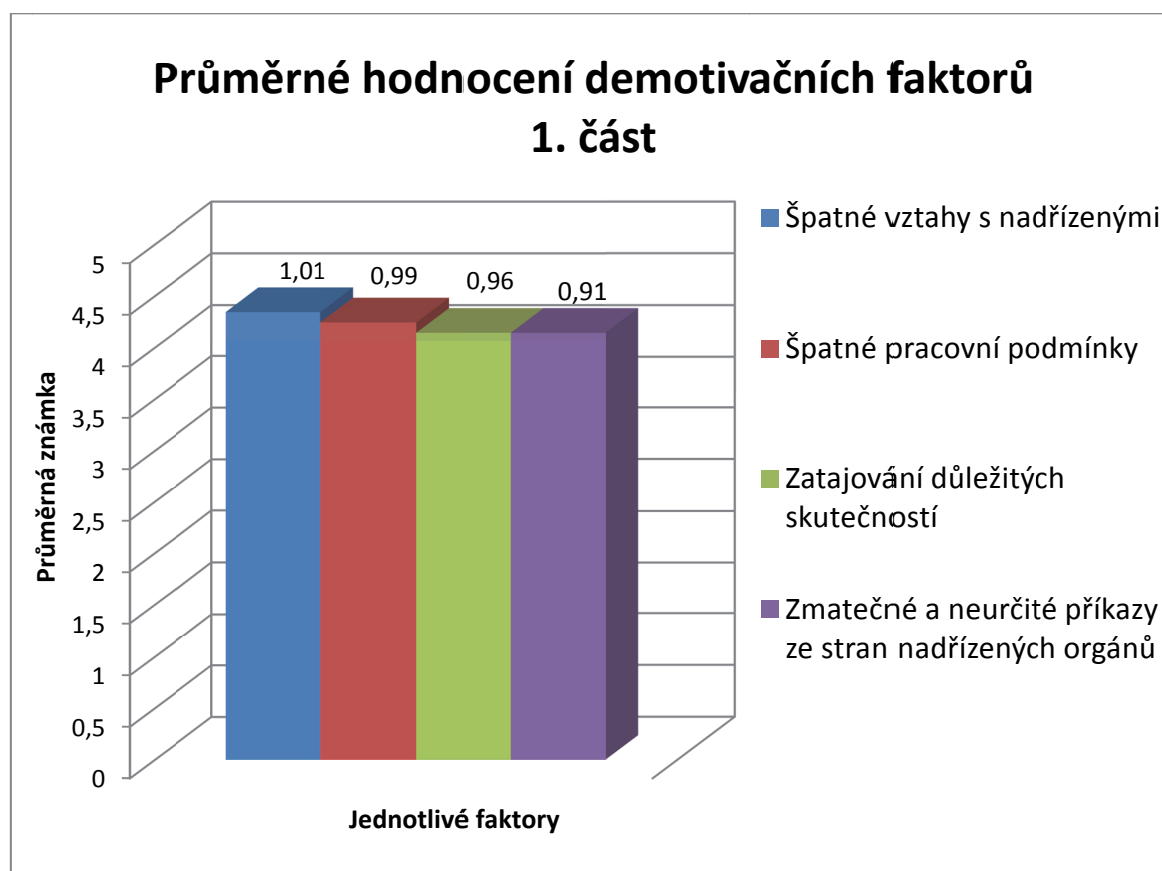
- Stimulační faktory s velmi významným motivačním působením: *odpovídající finanční odměna, svoboda a volnost při výkonu práce, dobré pracovní podmínky a prostředí, samostatnost v rozhodování, možnost osobního růstu, obsah práce, který podporuje tvořivé, systematické a koncepční myšlení, přiměřeně náročná a zvládnutelná práce a jistota zaměstnání.*
- Stimulační faktory s významným motivačním působením: *podpora a prostor pro profesní rozvoj za účelem plného využití vlastních schopností, profesionální a kvalitní práce nadřízených institucí, spravedlivé odměňování, ocenění druhými, prestiž pracovní pozice, objektivní zpětná vazba a sdružování a přátelství s jinými lidmi.*
- Stimulační faktor s méně významným motivačním působením: *účast školy na soutěžích a přehlídkách*
- Stimulační faktory, které motivačně působí u každého zkoumaného ředitele rozdílně: *průběžné (další) vzdělávání a společenský styk s odbornou veřejností.*

5.2.3 Působení demotivačních faktorů

Zkoumání demotivačních faktorů také přineslo zajímavá zjištění. Ze všech 14 demotivačních faktorů respondenty suverénně nejvíce demotivují následující první čtyři faktory: *špatné vztahy s nadřízenými, špatné pracovní podmínky, zatajování důležitých skutečností a zmatečné a neurčité příkazy ze stran nadřízených orgánů.* Jak je vidět na *grafu 4*, všechny tyto faktory získaly od respondentů průměrnou známku pohybující se v rozmezí 4,15 – 4,35. Tyto faktory také vykazovaly nízké hodnoty směrodatných odchylek.³¹ Při detailním pohledu do *tabulky 12* je patrné, že respondenti se velmi shodovali a jejich hodnocení faktorů se z 95% pohybovalo okolo známky 4. Myslím, že

³¹ Směrodatné odchylky jsou také patrné na *grafu 4*, přímo nad jednotlivými sloupci.

tyto čtyři demotivační faktory jsou pro ředitele bezpochyby nejvýznamnější a interpretoval bych je tedy jako velmi významné demotivační faktory.



Graf 4

| Hodnocení demotivačních faktorů respondenty - 1. část | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Název faktoru | známka 1 | známka 2 | známka 3 | známka 4 | známka 5 |
| Špatné vztahy s nadřízenými | 5% | 0% | 10% | 25% | 60% |
| Špatné pracovní podmínky | 5% | 0% | 10% | 35% | 50% |
| Zatajování důležitých skutečností | 0% | 5% | 25% | 20% | 50% |
| Zmatečné a neurčité příkazy ze stran nadřízených orgánů | 0% | 5% | 20% | 30% | 45% |

Tabulka 12

Jak je vidět v grafu 5, respondenty rozhodně zaujaly i ostatní faktory, kterých je ještě deset. Jejich průměrné známky se pohybují v rozmezí 3,45 – 3,95. Jedná se o tyto faktory: nesoulad mezi slovy a činy nadřízeného, špatné odborné vedení, neadekvátní výdělek,

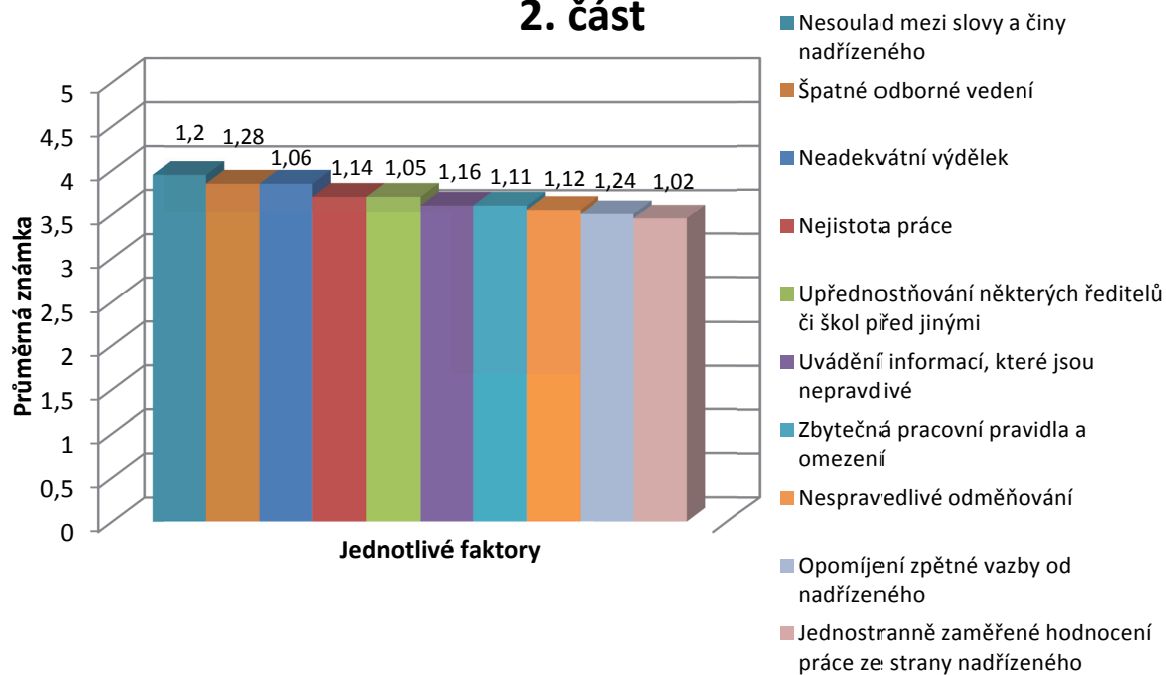
nejistota práce, upřednostňování některých ředitelů či škol před jinými, uvádění informací, které jsou nepravdivé, zbytečná pracovní pravidla a omezení, nespravedlivé odměňování, opomíjení zpětné vazby od nadřízeného a jednostranně zaměřené hodnocení práce ze strany nadřízeného. Při pohledu na směrodatné odchylky je vidět, že ty jsou u těchto faktorů většinou vyšší, než tomu bylo u faktorů uvedených v *grafu 4*. Je tedy patrné, že se respondenti u některých faktorů mírně rozcházejí.

Například druhý faktor (*špatné odborné vedení*) se dva respondenti v dotazníku překvapivě rozhodli označit známkami jedna, což znamená, že je špatné odborné vedení (například ze stran nadřízených orgánů), vůbec nedemotivuje. Ovšem naproti tomu zbylých 85% ředitelů již tento faktor demotivuje středně, hodně, anebo velmi hodně.

Zajímavé jsou také faktory *nejistota práce* a *opomíjení zpětné vazby od nadřízeného*. Z *tabulky 13* lze například vyzorovat, že čtyři respondenty demotivuje *nejistota práce* jen mírně a naproti tomu sedm respondentů je tímto faktorem demotivováno velmi hodně. Další obdobný počet respondentů se u tohoto faktoru přikláněl ke známce tři a stejně tak ke známce čtyři. Podobné hodnocení respondentů má také faktor *opomíjení zpětné vazby od nadřízeného*, což tedy znamená, že tyto faktory mají demotivující vliv na všechny ředitele, ale některé demotivují jen mírně, některé více a některé velmi hodně.

I přes vyšší hodnoty směrodatných odchylek jsou ovšem všechny faktory hodnoceny většinou respondentů (minimálně 75%) známkami 3, 4, nebo 5. Z toho vyplývá, že všechny faktory (uvedené v *grafu 5*) jsou minimálně pro 75% zkoumaných ředitelů středně, hodně, anebo velmi hodně demotivující. Domnívám se tedy, že tyto faktory jsou pro ředitele významnými demotivátory.

Průměrné hodnocení demotivačních faktorů 2. část



Graf 5

| Hodnocení demotivačních faktorů respondenty - 2. část | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Název faktoru | známka 1 | známka 2 | známka 3 | známka 4 | známka 5 |
| Nesoulad mezi slovy a činy nadřízeného | 5% | 10% | 15% | 25% | 45% |
| Špatné odborné vedení | 10% | 5% | 15% | 30% | 40% |
| Neadekvátní výdělek | 5% | 0% | 35% | 25% | 35% |
| Nejistota práce | 0% | 20% | 25% | 20% | 35% |
| Upřednostňování některých ředitelů či škol před jinými | 5% | 0% | 45% | 20% | 30% |
| Uvádění informací, které jsou nepravdivé | 5% | 10% | 35% | 20% | 30% |
| Zbytečná pracovní pravidla a omezení | 5% | 5% | 45% | 15% | 30% |
| Nespravedlivé odměňování | 5% | 10% | 35% | 25% | 25% |
| Opomíjení zpětné vazby od nadřízeného | 5% | 20% | 25% | 20% | 30% |
| Jednostranně zaměřené hodnocení práce ze strany nadřízeného | 5% | 10% | 35% | 35% | 15% |

Tabulka 13

Dále je třeba ještě také uvést, že celkem 11 respondentů (55%) vyplnilo poslední otázku v dotazníku, ve které měli respondenti uvést, které faktory je demotivují nejvíce. Čtyři respondenti uvedli faktor *špatné vztahy s nadřízenými*. Dva respondenti uvedli faktor *neadekvátní výdělek*. A faktory *uvádění informací, které jsou nepravdivé*, *zatajování důležitých skutečností*, *nesoulad mezi slovy a činy nadřízeného* a *zmatečné a neurčité příkazy ze stran nadřízených orgánů* byly zmíněny vždy pouze jedním respondentem. Tato otázka nebyla vyplněna všemi respondenty, takže na jejím základě nelze dělat zobecňující závěry. Zajímavý je ale demotivační faktor *špatné vztahy s nadřízenými*. Tento faktor byl zmíněn celkem čtyřmi respondenty jako nejvíce demotivující faktor a současně byl dle výsledků nejvýznamnějším demotivačním faktorem ze všech zkoumaných faktorů. Tento faktor se tedy zdá být z hlediska demotivace reálně nejsilnější. U ostatních faktorů se respondenti v rámci této otázky opět rozcházeli.

I zde respondenti zmínili několik zcela nových faktorů, které nebyly v tomto výzkumu konkrétně zkoumány. Jednalo se o následující faktory, které byly zmíněny vždy jedním respondentem: *pasivita podřízených, nesmyslná byrokracie, alibistická nařízení shora, neochota k novým přístupům a výukovým metodám a nejistota existence organizace*. Vzhledem k charakteru těchto faktorů a také vzhledem k tomu, že byly zmíněny vždy jen jedním respondentem, se domnívám, že se jednalo spíše o aktuální problémy na konkrétních školách. Na druhou stranu to nemění nic na situaci, že tyto faktory mohou skutečně způsobovat demotivaci, a to nejen ředitelům, kteří tyto faktory uvedli. Je otázkou, zdali tomu tak doopravdy je. Domnívám se, že tato otázka se jeví jako velmi příhodná pro další potencionální výzkumná šetření.

Na závěr na základě analýzy opět uvádím přehledné shrnutí demotivačního působení jednotlivých faktorů pro ředitele ZUŠ Karlovarského kraje:

- Faktory s velmi významným demotivačním působením: *špatné vztahy s nadřízenými, špatné pracovní podmínky, zatajování důležitých skutečností a zmatečné a neurčité příkazy ze stran nadřízených orgánů*.
- Faktory s významným demotivačním působením: *nesoulad mezi slovy a činy nadřízeného, špatné odborné vedení, neadekvátní výdělek, nejistota práce, upřednostňování některých ředitelů či škol před jinými, uvádění informací, které jsou nepravdivé, zbytečná pracovní pravidla a omezení, nespravedlivé odměňování, opomíjení zpětné vazby od nadřízeného a jednostranně zaměřené hodnocení práce ze strany nadřízeného*.

5.3 Porovnání zjištěných výsledků s dosavadními výzkumy

5.3.1 Porovnání faktorů, které motivují ředitele ZUŠ Karlovarského kraje a faktorů, které motivují ředitele neziskových organizací

Šucha (2010) ve svém výzkumu objevil nejvýznamnější motivátory motivující ředitele neziskových organizací, které seřadil v pořadí od těch s největším významem.³² Jde tedy

³² Z Šuchovy prezentace výzkumu (Šucha, 2010) není jasné, kolik motivátorů celkem zkoumal. Z hlediska analytického tedy nemá přesné porovnávání jednotlivých faktorů podle umístění takovou váhu. Lze ale předpokládat, že celkový počet zkoumaných faktorů byl u Šuchy několikrát větší než výčet těch

o následující seřazené faktory: *pocit být užitečný pro ty, co to potřebují, dobré platové ohodnocení, svoboda a volnost při výkonu práce, touha po spravedlnosti a naplnění vlastní spirituality*. Tabulka 14 poskytuje srovnání tohoto výzkumného šetření a výzkumu, který uvádí Šucha. Ačkoliv Šucha uvádí nejvýznamnějších faktorů pět, s tímto šetřením lze porovnávat pouze tři. Faktory *touha po spravedlnosti a naplnění vlastní spirituality* nebyly v tomto výzkumném šetření zkoumány.

Z tabulky 14 je patrné, že první dva motivačně nejvýznamnější faktory *odpovídající finanční odměna a svoboda a volnost při výkonu práce* se shodují s druhým a třetím faktorem, který ve svém výzkumu objevil Šucha, což považuji za velmi významnou shodu, která potvrzuje mimořádnou významnost obou těchto stimulačních faktorů.

| Porovnání - ředitelé neziskových organizací ³³ | | | | |
|---|----------------|-----------------|--|----------------|
| Vlastní výzkumné šetření | | | Výzkum Šuchy (2010) | |
| Název zkoumaného faktoru | Pořadí faktoru | Průměrná známka | Název zkoumaného faktoru | Pořadí faktoru |
| Odpovídající finanční odměna | 1 | 4,7 | Dobré platové ohodnocení | 2 |
| Svoboda a volnost při výkonu práce | 2 | 4,5 | Svoboda a volnost při výkonu práce | 3 |
| Potřeba užitečnosti | 10 | 4 | Pocit být užitečný pro ty, co to potřebují | 1 |

Tabulka 14

V pořadí desátý motivačně nejvýznamnější faktor (*potřeba užitečnosti*) odpovídá faktoru *pocit být užitečný pro ty, co to potřebují*, který ovšem vyšel Šuchovi jako úplně nejvýznamnější ze všech, které zkoumal. Potřeba užitečnosti ale získala od respondentů průměrné hodnocení 4 (toto hodnocení se také vyznačuje velmi nízkou směrodatnou odchylkou) a tato potřeba je tedy pro zkoumané ředitele velmi významným motivátorem. Domnívám se, že odlišné pořadí faktorů může být způsobeno tím, že Šucha ve svém

nejvýznamnějších faktorů, které uvádí. Proto v následujícím textu beru v rámci analýzy v potaz také umístění faktorů z hlediska významnosti, a to zejména pokud se pořadí faktorů v porovnávaných výzkumech výrazně rozcházejí.

³³ Z pohledu motivačních faktorů je v mém výzkumu faktor *potřeby užitečnosti* v pořadí druhý nejvýznamnější, ovšem Šucha faktory nerozlišuje na motivační a stimulační, a proto jsou tedy i v tomto srovnání uváděny stimulační faktory dohromady s faktory motivačními.

výzkumu nezkoumal školské příspěvkové organizace, ale neškolské příspěvkové organizace, které mají jiný charakter činnosti. Předpokládám, že činnosti organizací, které Šucha zkoumal, byly zaměřeny na pomoc druhým. Oproti tomu činnosti škol mají spíše charakter vzdělávání druhých. Tato skutečnost může být hlavním důvodem, proč byl ve výzkumu Šuchy podobný faktor *pocit být užitečný pro ty, co to potřebují* nejvýznamnější a v tomto výzkumu byl pro zkoumané ředitele až desátý.

Každopádně z hlediska významnosti získaly v tomto výzkumu všechny tyto tři faktory (*odpovídající finanční odměna, svoboda a volnost při výkonu práce a potřeba užitečnosti*) označení velmi významné motivátory. Faktory, které uvádí Šucha, jsou jím také popisovány jako nejvýznamnější. Proto se domnívám, že z tohoto pohledu se výsledky obou šetření shodují. Celkem lze tedy konstatovat, že ředitele neziskových organizací i ředitele ZUŠ Karlovarského kraje velmi významně motivují tyto následující faktory: ***odpovídající finanční odměna, svoboda a volnost při výkonu práce a potřeba užitečnosti.***

5.3.2 Porovnání faktorů, které motivují ředitele ZUŠ Karlovarského kraje a faktorů, které motivují manažery podnikatelského sektoru

Šucha (2010) také popisuje výzkum manažerů podnikatelského sektoru. Opět uvádí pět zjištěných nejvýznamnějších motivátorů: *zajímavá práce, dobré platové ohodnocení, samostatnost v rozhodování, volnost a společenská prestiž pracovní pozice*. Jak je vidět v *tabulce 15*, která ukazuje srovnání tohoto výzkumu a výsledků výzkumu Šuchy, jsou si z hlediska pořadí nejbližší faktory týkající se finančního ohodnocení, faktory týkající se samostatnosti v rozhodování a také faktory týkající se svobody a volnosti.

Faktor *zajímavá práce*, který zkoumal Šucha, není v tomto šetření zkoumán, je tu ale jistá podobnost s faktorem, jehož název zní: *obsah práce, který podporuje tvořivé, systematické a koncepční myšlení*.³⁴ Vzhledem k vysoké hodnotě průměrné známky u tohoto faktoru (4,25) a také vzhledem k tomu, že Šucha o svém zkoumaném faktoru *zajímavá práce* hovoří jako o nejvýznamnějším motivátoru, se domnívám, že z pohledu významnosti

³⁴ Ačkoliv tyto faktory mohou být chápány v širším pojetí významově odlišně, domnívám se, že v souvislosti s prací ředitelů, nebo manažerů jsou si naopak spíše podobné. Respektive obsah práce ředitele či manažera, který podporuje tvořivé, systematické a koncepční myšlení, by měl být teoreticky zajímavý a naopak. Proto se tedy budu zabývat srovnáním těchto faktorů.

faktorů spolu výsledky šetření u těchto dvou podobných faktorů korespondují. V obou šetřeních bylo zjištěno, že tyto podobné faktory jsou velmi významnými motivátory.

| Porovnání - manažeri podnikatelského sektoru³⁵ | | | | |
|--|--|------------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| Vlastní výzkumné šetření | | | Výzkum Šuchy (2010) | |
| Pořadí faktoru | Název zkoumaného faktoru | Průměrná známka | Pořadí faktoru | Název zkoumaného faktoru |
| 1 | Odpovídající finanční odměna | 4,7 | 2 | Dobré platové ohodnocení |
| 2 | Svoboda a volnost při výkonu práce | 4,5 | 4 | Volnost |
| 3 | Samostatnost v rozhodování | 4,45 | 3 | Samostatnost v rozhodování |
| 6 | Obsah práce, který podporuje tvořivé, systematické a koncepční myšlení | 4,25 | 1 | Zajímavá práce |
| 17 | Prestiž pracovní pozice | 3,65 | 5 | Společenská prestiž pracovní pozice |

Tabulka 15

Pouze u faktorů týkajících se prestiže pracovní pozice se výsledky obou šetření rozcházejí. U Šuchy je tento faktor pátým nejvýznamnějším a v případě tohoto výzkumu je až na 17. místě. Významnost a pořadí tohoto faktoru se ovšem neshodovala ani samotnému autorovi Šuchovi, který porovnával šetření zkoumající ředitele neziskových organizací a zkoumající manažery podnikatelského sektoru. V tomto případě sdílím názor autora Šuchy, že rozdílné výsledky u tohoto faktoru odpovídají všeobecnému povědomí o práci v ziskovém i neziskovém sektoru a nejsou tudíž překvapivá.

Lze tedy říci, že následující faktory, které u manažerů ziskového sektoru zkoumal Šucha: *dobré platové ohodnocení, samostatnost v rozhodování a volnost*, se shodují z hlediska pořadí i významnosti s výsledky tohoto výzkumného šetření. Faktor *zajímavá práce* se shoduje pouze z hlediska významnosti faktorů. Faktor *společenská prestiž pracovní pozice* vnímají sice zkoumaní ředitelé ZUŠ jako významný motivátor, ovšem Šucha jej popisuje

³⁵ Z pohledu motivačních faktorů je v mém výzkumu faktor *potřeby užitečnosti* v pořadí druhý nejvýznamnější, ovšem Šucha faktory nerozlišuje na motivační a stimulační, a proto jsou tedy i v tomto srovnání uváděny stimulační faktory současně s faktory motivačními.

jako nejvýznamnější. U tohoto faktoru se tedy výsledky jednotlivých šetření částečně rozcházejí.

Lze tedy konstatovat, že manažery ziskového sektoru i ředitele ZUŠ Karlovarského kraje velmi významně motivují následující faktory: *dobré platové ohodnocení, samostatnost v rozhodování, volnost a zajímavá práce*. Pouze faktor *společenská prestiž pracovní pozice* motivuje manažery ziskových organizací více, než zkoumané ředitele ZUŠ.

5.3.3 Porovnání faktorů, které motivují ředitele ZUŠ Karlovarského kraje a faktorů, které motivují ředitele pražských ZUŠ

Vlásenková (2007, s. 37, 42 - 43) uvádí, že ředitelé ZUŠ, které zkoumala, považují za důležité následující faktory: *uznání kvality odvedené práce zaměstnanci, prestiž a image školy, využití znalostí* (znalostí odborných i znalostí z jiného oboru), *společenský styk s odbornou veřejností, práce s vysokou pravomocí, profesní růst a další vzdělávání a účast školy na soutěžích a přehlídkách*. Faktory, které se týkaly platu, osobních příplatků či odměn od zřizovatele, nepatřily k nejvýznamnějším. Respondenti měli navíc v souvislosti s těmito faktory, týkajícími se odměňování, poměrně rozdílné názory.³⁶ Je třeba také uvést, že Vlášenková ve svém šetření zkoumala celkem 15 faktorů.

Při pohledu na *tabulku 16* je patrné, že se výsledky jednotlivých výzkumných šetření příliš neshodují. V tomto šetření bylo zjištěno, že absolutně nejvýznamnější faktor pro ředitele ZUŠ Karlovarského kraje je *odpovídající finanční odměna*. Vlášenková ve svém výzkumu naopak zjistila, že plat, osobní příplatky či odměny od zřizovatele nepovažují pražští ředitelé za stěžejní faktor ovlivňující jejich motivaci. Tato zjištění spolu evidentně příliš nekorrespondují. Vlášenková také uvádí, že názory zkoumaných ředitelů se u tohoto faktoru dosti rozcházejí. Ovšem v tomto výzkumu vykazoval faktor *odpovídající finanční odměna* naopak velmi nízkou směrodatnou odchylku a názory zkoumaných ředitelů se naopak velmi shodovaly.

³⁶ Dále nebudou porovnávány následující faktory: *prestiž a image školy, využití znalostí a práce s vysokou pravomocí*, protože nebyly v tomto šetření zkoumány.

| Porovnání – ředitelé pražských ZUŠ | | | | |
|------------------------------------|---|-----------------|--------------------------|---|
| Vlastní výzkumné šetření | | | Výzkum Vlášenkové (2007) | |
| Pořadí faktoru | Název zkoumaného faktoru | Průměrná známka | Pořadí faktoru | Název významného zkoumaného faktoru |
| 1 | Odpovídající finanční odměna | 4,7 | 9 | Plat, osobní příplatky, odměny od zřizovatele |
| 12 | Podpora a prostor pro profesní rozvoj za účelem plného využití vlastních schopností | 3,85 | 7 | Profesní růst a další vzdělávání |
| 16 | Ocenění druhými | 3,7 | 2 | Uznání kvality odvedené práce zaměstnanci |
| 21 | Průběžné (další) vzdělávání | 3,15 | 7 | Profesní růst a další vzdělávání |
| 22 | Společenský styk s odbornou veřejností | 2,95 | 5 | Společenský styk s odbornou veřejností |
| 23 | Účast školy na soutěžích a přehlídkách | 2,85 | 8 | Účast školy na soutěžích a přehlídkách |

Tabulka 16

Další faktor, který zkoumala Vlášenková, *profesní růst a další vzdělávání* lze porovnávat s následujícími dvěma faktory, které byly zkoumány v tomto výzkumu: *podpora a prostor pro profesní rozvoj za účelem plného využití vlastních schopností* a *průběžné (další) vzdělávání*. Oba tyto faktory byly v tomto šetření označeny jako významné a Vlášenková o svých faktorech hovoří jako o důležitých pro dané ředitele. Domnívám se tedy, že v této oblasti se výsledky tohoto šetření s Vlášenkovou shodují.

Faktor *uznání kvality odvedené práce zaměstnanci*, který zkoumala Vlášenková, lze porovnávat s faktorem zkoumaným v tomto výzkumu *ocenění druhými*. Zajímavé je, že u Vlášenkové byl tento faktor druhým nejvýznamnějším a v tomto šetření byl až na 16. pozici. Je možné, že to je způsobeno rozdílným pojetím faktorů v jednotlivých výzkumných šetřeních. Vlášenková zkoumala, zdali ředitele motivuje, když někdo například ocení kvalitní práci jeho zaměstnanců. Zatímco v tomto výzkumu byl tento faktor pojat obecněji. Šlo o to, zdali ředitele motivuje, když je například jejich práce oceněna druhými, například nadřízenými. I přesto, že pořadí faktorů spolu nekorespondují, jsou tyto faktory v obou šetřeních klasifikovány jako významné, takže z tohoto pohledu se výsledky relativně shodují.

Významnost a pořadí posledních dvou faktorů, jejichž znění bylo v obou výzkumných šetřeních totožné (*společenský styk s odbornou veřejností* a *účast školy na soutěžích a*

přehlídkách), se příliš neshodovaly. V tomto výzkumu byly tyto faktory považovány spíše za méně významné, naproti tomu Vlášková je považuje za významné.

Čím je způsobeno, že se některé výsledky tohoto šetření s šetřením Vláškové neshodují, není příliš jasné a řešení tohoto problému by vyžadovalo hlubší analýzu. Domnívám se ale, že by to mohlo být způsobeno rozdílnými definicemi jednotlivých faktorů, které pražští ředitelé chápali jinak. Může se zde také projevat specifický vliv jiného prostředí, ze kterého zkoumaní jedinci pocházeli (Karlovarský kraj a Praha).

5.3.4 Porovnání faktorů, které motivují ředitele ZUŠ Karlovarského kraje a faktorů, které motivují učitele ZUŠ Karlovarského kraje

Kadeřábek (2011) zjistil, že učitelé ZUŠ v Karlovarském kraji považují za nejvýznamnější motivátory tři následující faktory: *velká svoboda při vykonávání pedagogické práce, jistota zaměstnání a výdělků a veřejné uznání za dobře odvedenou práci*. Srovnání s tímto výzkumem ukazuje následující *tabulka 17*.

| Porovnání ředitelů a učitelů ZUŠ Karlovarského kraje | | | | |
|--|------------------------------------|-----------------|------------------|--|
| Toto výzkumné šetření | | | Výzkum Kadeřábka | |
| Pořadí faktoru | Název zkoumaného faktoru | Průměrná známka | Pořadí faktoru | Název zkoumaného faktoru |
| 2 | Svoboda a volnost při výkonu práce | 4,5 | 1 | Velká svoboda při vykonávání pedagogické práce |
| 9 | Jistota zaměstnání | 4,05 | 2 | Jistota zaměstnání a výdělků |
| 16 | Ocenění druhými | 3,7 | 3 | Veřejné uznání za dobře odvedenou práci |

Tabulka 17

Z porovnání je vidět, že *svoboda při výkonu práce* je pro ředitele i učitele klíčová. V obou šetřeních se tyto faktory pohybovaly na předních umístěních z hlediska významnosti faktorů. Významná je také pro obě skupiny jistota zaměstnání, neboť tento faktor (a stejně tak ten předešlý) byl v tomto výzkumu vyhodnocen jako velmi významný. Ocenění či uznání se výrazněji rozchází z hlediska umístění jednotlivých faktorů. Na druhou stranu relativně vysoká hodnota průměrné známky zde indikuje, že tento faktor je pro ředitele

významným stimulantem.³⁷ Každopádně u tohoto faktoru se domnívám, že je sice pro zkoumané ředitele významný, ale zdá se, že pro zkoumané učitele je ještě o něco významnější. Ačkoliv každé výzkumné šetření zkoumalo jinou profesní skupinu jedinců, výsledky obou šetření spolu převážně korespondují.

Lze tedy říct, že zkoumaní učitelé i ředitelé ZUŠ Karlovarského kraje jsou velmi významně motivovány následujícími faktory: ***svoboda a volnost při výkonu práce a jistota zaměstnání***. Faktory ***uznání*** či ***ocenění*** motivují významně také obě porovnávané skupiny, ale učitele o trochu více.

³⁷ Je třeba totiž také brát v úvahu, že Kadeřábek (2011) zkoumal celkem 15 faktorů a v tomto výzkumu bylo zkoumáno celkem 26 (stimulačních i motivačních) faktorů. Porovnávání jednotlivých faktorů z hlediska jejich umístění tedy nemá v tomto případě tak významnou vypovídající hodnotu.

6 Závěr

V teoretické části této práce bylo objasněno, upřesněno a také uvedeno do širších souvislostí téma motivace. O tématu motivace bylo pojednáno v samostatných kapitolách a v kapitolách týkajících se teorií motivace. V této části práce byly také definovány faktory, které motivaci ovlivňují. Nebyla opomenuta ani charakteristika ZUŠ a charakteristika práce ředitelů těchto škol. Ve výzkumné části práce bylo uskutečněno výzkumné šetření, ve kterém byly zkoumány motivační faktory definované v předchozí části práce a také jejich motivační vliv na ředitele ZUŠ Karlovarského kraje. Konkrétní faktory byly předloženy formou dotazníku všem ředitelům zkoumaného kraje a ti se vyjadřovali, do jaké míry je tyto faktory motivují. V analytické části práce byla důsledně zanalyzována získaná data. V rámci této analýzy byly využity grafy, tabulky, procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí respondentů, průměrné hodnocení respondentů a také bylo přihlíženo ke směrodatné odchylce. Za pomoci těchto nástrojů a statistických metod byla data interpretována. Na základě této analýzy byla učiněna zjištění týkající se motivačního vlivu zkoumaných faktorů na ředitele ZUŠ Karlovarského kraje. U každého zkoumaného faktoru bylo v podstatě zjištěno nějaké motivační působení ve vztahu k ředitelům a mnoho z těchto faktorů vykazovalo významné nebo velmi významné motivační působení. Díky těmto zjištěním jsem dospěl k vyřešení výzkumného problému, v rámci kterého bylo třeba zjistit, jaké faktory ovlivňují motivaci ředitelů ZUŠ v oblasti Karlovarského kraje.

Tato zjištění přinesla také odpovědi na výzkumné otázky.³⁸ V rámci motivačních faktorů bylo například zjištěno, že celkem 5 těchto faktorů³⁹ motivuje ředitele ZUŠ Karlovarského kraje významně nebo velmi významně. Tímto zjištěním bylo odpovězeno na výzkumnou otázku, která zněla: „*Jaké motivační faktory motivují ředitele ZUŠ Karlovarského kraje?*“. Podobně byla zodpovězena také druhá následující výzkumná otázka: „*Jaké stimulační faktory motivují ředitele ZUŠ karlovarského kraje?*“ Zjistilo se, že tyto ředitele významně

³⁸ Ačkoliv se v následujícím textu v souvislosti s výzkumnými otázkami zabývám především těmi faktory, které ovlivňují motivaci ředitelů významně nebo velmi významně, je třeba zmínit, že všechny faktory u kterých byl ve výzkumném šetření zaznamenán vliv na motivaci zkoumaných ředitelů, se podílejí na uspokojivém zodpovězení výzkumných otázek. Tedy například i ty faktory, které působí na motivaci ředitelů méně významně, ale přesto zkoumané ředitele motivují.

³⁹ Konkrétně se jedná o faktory uvedené na konci kapitoly 5.2.1, která se zabývá působením motivačních faktorů.

nebo velmi významně motivuje celkem 16 stimulačních faktorů.⁴⁰ Nalezena byla odpověď i na třetí výzkumnou otázku, jejíž znění bylo následující: „*Jaké demotivační faktory demotivují ředitele ZUŠ Karlovarského kraje?*“ Zjistilo se, že celkem 14 faktorů významně, nebo velmi významně demotivuje ředitele Karlovarského kraje.⁴¹

Dále v této práci také došlo k porovnání výsledků tohoto šetření s výzkumnými šetřeními Šuchy, Vláškové a Kadeřábka. Šucha (2010) zkoumal motivaci ředitelů neziskových organizací a motivaci manažerů ziskového sektoru. Ukázalo se, že ředitele neziskových organizací motivují stejné faktory jako ředitele ZUŠ Karlovarského kraje.⁴² Dále se ukázalo, že manažery ziskového sektoru motivují kromě jednoho faktoru také stejné nebo podobné faktory jako motivují ředitele ZUŠ Karlovarského kraje.⁴³ Také bylo zjištěno, že se úplně neshodují výsledky tohoto šetření s šetřením Vláškové (2007), která zkoumala motivaci ředitelů pražských ZUŠ.⁴⁴ Naopak výsledky tohoto šetření a šetření Kadeřábka (2011), který zkoumal motivaci učitelů ZUŠ, se převážně shodují, takže zkoumané učitele motivují převážně stejné faktory, jako ředitele ZUŠ Karlovarského kraje.⁴⁵

Hlavním cílem této práce bylo zjistit, které faktory ovlivňují motivaci ředitelů ZUŠ Karlovarského kraje. Tento cíl byl splněn, neboť v této práci bylo zjištěno, že mnoho faktorů v různé míře ovlivňuje motivaci ředitelů ZUŠ Karlovarského kraje. Ačkoliv mnoho z těchto faktorů definuje odborná literatura, nebylo do současné doby jasné, jak moc jsou tyto faktory významnými motivátory (nebo demotivátory) a také, zda motivačně (či demotivačně) působí na ředitele ZUŠ. Nyní výsledky této práce přináší uspokojivé odpovědi na tyto otázky, tedy alespoň ve vztahu k ředitelům ZUŠ Karlovarského kraje.

⁴⁰ Konkrétně se jedná o faktory uvedené na konci kapitoly 5.2.2, která se zabývá působením stimulačních faktorů.

⁴¹ Konkrétně se jedná o faktory uvedené na konci kapitoly 5.2.3, která se zabývá působením demotivačních faktorů.

⁴² Toto srovnání uvádím podrobně v kapitole 5.3.1.

⁴³ Toto srovnání uvádím podrobně v kapitole 5.3.2.

⁴⁴ Toto srovnání uvádím podrobně v kapitole 5.3.3.

⁴⁵ Toto srovnání uvádím podrobně v kapitole 5.3.4.

Přínos této práce je patrný v několika oblastech. Zjištění, která přineslo toto výzkumné šetření, rozšiřuje dosavadní empirická poznání o motivaci, a to především v oblasti motivace ředitelů ZUŠ. Výsledky této práce mohou být dále využity institucemi, které zasahují z pozice nadřazených orgánů do života ředitelů ZUŠ. Jde tedy především o instituce působící v regionu Karlovarského kraje a zejména jsou tímto myšleni zřizovatelé jednotlivých ZUŠ. Ti se mohou zaměřit na jednotlivé faktory a tím mohou lépe motivovat ředitele svých škol a také se mohou lépe vyvarovat neúmyslné demotivaci ředitelů. Domnívám se, že dále by mohly být výsledky využitelné také pro zřizovatele ostatních škol, pro českou školní inspekci, pro odbory školství krajských úřadů a také pro Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. V neposlední řadě mohou výsledky tohoto šetření, a také další informace uvedené v této práci, sloužit jako vodítko pro další badatele, kteří se budou zabývat například problematikou motivace ředitelů škol.

7 Seznam použitých informačních zdrojů

- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 9788072612390.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 798 s. ISBN 9788072611690.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 9788025122358.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. 2006. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 724 s. ISBN 802510396x.
- HÁJEK, Martin. 2006. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. In: *vedeme.cz* [online]. Praha [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. 2008. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 130 s. ISBN 9788024717371.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 394 s. ISBN 9788024743370.
- KADERÁBEK, Antonín. 2011. *Motivovanost pedagogických pracovníků v základních uměleckých školách v závislosti na managementu školy*. Praha. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta pedagogická, Centrum školského managementu.
- KIM, Sang H. 2003. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vyd. Praha: Management Press, 162 s. ISBN 8072610783.
- LOJDA, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 182 s. ISBN 9788024739021.
- MASLOW, Abraham Harold. 2014. *O psychologii bytí*. Vyd. 1. Praha: Portál, 317 s. ISBN 9788026206187.
- NAKONEČNÝ, Milan. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 225 s. ISBN 802470577x.

- PAUKNEROVÁ, Daniela. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 259 s. ISBN 9788024738093.
- PELIKÁN, Jiří. 2011. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 2. nezměněné vydání. Praha: Karolinum. ISBN 9788024619163.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 127 s. ISBN 9788024719917.
- SVOBODA, Jiří. 2008. *Motivování lidí*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy.
- FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ UNIVERZITY KARLOVY V PRAZE. ŠAFR, Jiří. 2013. *Kvantitativní metody výzkumu v praxi: Výběry z populace, příprava dat, popisné statistiky* [online]. [cit. 7.4.2015]. Dostupné z: http://www.kmvp.wz.cz/KMVP_4a_statistika_zima2007.ppt
- ŠUCHA, Matúš. 2010. Osobnostní struktura a výkonová motivace u manažerů neziskových organizací a manažerů v podnikatelském prostředí. *E-psychologie* [online]. Roč. 4, č. 2 [cit. 2015-03-20]. ISSN 1802-8853. Dostupné z: <http://e-psycholog.eu/pdf/sucha.pdf>
- TROJAN, Václav. 2010. Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence. *e - PEDAGOGIKUM: 1. mimořádné číslo/2010*. ISSN 1213-7499. Dostupné z: http://www.pdf.upol.cz/fileadmin/user_upload/PdF/e-pedagogium/e-pedagogium_2010/05Grecmanova_-_E-pedagogium_1-2010_supl.pdf
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 122 s. ISBN 9788024708829.
- URBAN, Jan. 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 166 s. ISBN 9788024731766.
- URBAN, Jan. 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 9788024724652.
- VEBER, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 9788072612000.
- VLÁSENKOVÁ, Jana. 2007. *Motivace ředitelů pražských základních uměleckých škol*. Praha. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta pedagogická, Centrum školského managementu.

Vyhláška č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů. 2005. Česká republika. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-71/zneni-20050217>

VYSEKALOVÁ, Jitka. 2014. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada, 289 s. ISBN 9788024748436.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. 2004. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561/zneni-20150501>

8 Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro ředitele škol⁴⁶

⁴⁶ Dotazník je do této práce vložen v obrazovém formátu. Je to z toho důvodu, aby byl co nejvíce zachován autentický vzhled a formátování dotazníku tak, jak jej měli možnost vidět zkoumaní ředitelé škol. Kvůli velikosti jednotlivých částí začíná samotný obsah dotazníku na následující straně.

Výzkumné šetření o motivaci ředitelů ZUŠ

Vážený pane řediteli/ředitelko,

v rámci výzkumu Vás moc prosím o vyplnění dotazníku, ve kterém uvádím jednotlivé faktory motivace a zajímá mne, zdali jsou pro Vás motivující k poctivé manažerské/ředitelské práci?
Data z dotazníků budou zpracována a následně uváděna vždy anonymně. Nebude tedy dohledatelné, kdo a z jaké školy dotazník vyplnil.

Mnohokrát děkuji. S pozdravem Ant. Kadeřábek

1

Jste muž nebo žena?

muž

žena

2

Váš věk a celkový počet let ve funkci ředitele:

odpověď:



věk:

celkový počet let ve funkci:

3

Uveďte město, ve kterém se nachází škola na které působíte:

Zbývá 52 znaků

V následujících otázkách vždy uvedu skupinu potřeb a prosím Vás o posouzení, zdali pociťujete uvedené potřeby a zdali Vás současně motivují k vykonávání ředitelské práce. Váš názor prosím vyjádřete zaškrtnutím příslušné hodnoty na škále 1 až 5. Hodnota 1 znamená, že uvedené potřeby nemají vliv na Vaši motivaci a hodnota 5 znamená, že Vás uvedené potřeby vnitřně velmi motivují k poctivé ředitelské práci. Blíže viz. tabulka...

| Význam hodnot na škále 1 - 5 | |
|------------------------------|------------------------|
| hodnota | Vliv na Vaši motivaci |
| 1 | žádný vliv na motivaci |
| 2 | trochu motivující |
| 3 | středně motivující |
| 4 | hodně motivující |
| 5 | velmi hodně motivující |

Pro ilustraci uvedu dva příklady. Každý člověk potřebuje ke svému životu jídlo a pití, které si kupuje za peníze, které si vydělá například v nějakém zaměstnání. Pro někoho tedy mohou být potřeby týkající se uspokojování jídla a pití natolik významné, že pro daného člověka budou hlavním motivačním činitelem pro to, aby chodil do zaměstnání a snažil se dobře pracovat. Někdo jiný ovšem může mít silnou potřebu seberealizace v určité profesi a tato potřeba bude pro něj tedy mnohem více motivující k tomu, aby chodil do práce, která ho baví, nežli potřeby jídla a pití, jejichž uspokojování považuje za samozřejmé.

4

Motivují Vás k práci Vaše fyziologické potřeby?

Fyziologické potřeby: potřeby pití, jídla, spánku, odpočinku nebo potřeba zajistit rodinu.

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

5

Motivuje Vás k práci Vaše vnitřní potřeba fyzické bezpečnosti?

Tuto potřebu člověk většinou běžně uspokojuje prostřednictvím peněz, které vydělává a také prostřednictvím bezpečného prostředí ve kterém pracuje.

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

6

Motivují Vás k práci Vaše sociální potřeby?

Sociální potřeby: potřeba někam patřit, potřeba být pozitivně přijímán, potřeba mít někoho rád, potřeba přátelství.

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

7

Motivuje Vás k práci Vaše vnitřní touha po uznání?

Jde například o potřeby ocenění či uznání. Nebo také o potřebu pochválení od druhých lidí.

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

8

Motivuje Vás k práci Vaše vnitřní touha po seberealizaci?

Může jít například o potřebu seberealizace, sebeaktualizace, o potřebu naplnit a realizovat své schopnosti, o potřebu poznání pro poznání samé, o potřebu porozumět podstatě věcí a řádu světa, o potřebu estetických prožitků, o potřebu krásna a souladu nebo o potřebu naplnit své životní poslání.

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

9

Motivuje Vás k práci Vaše vnitřní potřeba moci?

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

10

Motivuje Vás k práci Vaše vnitřní potřeba úspěchu?

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

11

Motivuje Vás k práci Váš vnitřní pocit (potřeba) být užitečný pro ty, co to potřebují?

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

Dále budu uvádět samostatně jednotlivé vnější faktory, které Vás mohou motivovat ve Vaší ředitelské práci. Váš postoj, do jaké míry Vás tyto faktory motivují, prosím opět vyjádřete na škále 1 - 5.

Jako příklad uvedu faktor jistota zaměstnání. Nezáleží na tom, zdali v současné chvíli pociťujete jistotu či nejistotu. Představte si prosím, že by Vám byla celoživotně garantována jistota Vašeho ředitelského zaměstnání. Motivovalo by Vás to k poctivé ředitelské práci?

12

Odpovídající finanční odměna za Vaši práci

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

13

Dobré pracovní podmínky a prostředí

například: čistota, hygienické podmínky, světlo, teplo, vhodnost a technická vybavenost prostředí pro ředitelskou práci

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

14

Jistota zaměstnání

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

15

Sdružování a přátelství s jinými lidmi

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

16

Společenský styk s odbornou veřejností

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

17

Ocenění druhými

například za dobře odvedenou práci

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

18

Podpora a prostor pro profesní rozvoj za účelem plného využití vlastních schopností.

Jinými slovy jde o umožnění vykonávat ředitelskou práci tak, aby bylo možné dosáhnout seberealizace.
(seberealizace = uplatnění se v nějaké činnosti a následné dosáhnutí uspokojení)

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

19

Svoboda a volnost při výkonu práce

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

20

Samostatnost v rozhodování

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

21

Možnost osobního růstu

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

22

Přiměřeně náročná a zvládnutelná práce

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

23

Spravedlivé odměňování (v porovnání s ostatními řediteli)

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

24

Obsah práce, který podporuje tvořivé, systematické a koncepční myšlení.

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

25

Prestiž pracovní pozice

žádný vliv na
motivaci



velmi
motivující

80

26

Účast školy na soutěžích a přehlídkách

žádný vliv na
motivacivelmi
motivující

27

Objektivní zpětná vazba

žádný vliv na
motivacivelmi
motivující

28

Průběžné (další) vzdělávání

žádný vliv na
motivacivelmi
motivující

29

Profesionální a kvalitní práce nadřízených institucí (zřizovatel, ČŠI, MŠMT)

žádný vliv na
motivacivelmi
motivující

Jako poslední uvedu několik demotivačních faktorů, což jsou faktory, které obvykle odvádějí motivaci ředitelů nežádoucím směrem. Váš postoj, do jaké míry Vás tyto faktory demotivují, prosím opět vyjádřete na škále 1 - 5 s tím rozdílem, že **hodnotou 5 vyjádřete nejvíce demotivační faktor** (nikoliv faktor motivační, jak tomu bylo v předchozích otázkách). Pokud uvedený faktor Vaši motivaci nijak neovlivňuje označte jej opět hodnotou 1. Blíže viz. tabulka...

| Význam hodnot na škále 1 - 5 | |
|------------------------------|--------------------------|
| hodnota | Vliv na Vaši demotivaci |
| 1 | žádný vliv na motivaci |
| 2 | trochu demotivující |
| 3 | středně demotivující |
| 4 | hodně demotivující |
| 5 | velmi hodně demotivující |

30

Špatné odborné vedení

Například nekompetentní zřizovatel, úředník na MŠMT nebo inspektor ČŠI.

žádný vliv na demotivaci



velmi demotivující

31

Špatné pracovní podmínky

Například špína, nedostatečné hygienické podmínky, tma, zima, špatná technická vybavenost.

žádný vliv na demotivaci



velmi demotivující

32

Špatné vztahy s nadřízenými

například se zřizovatelem

žádný vliv na demotivaci



velmi demotivující

33

Neadekvátní výdělek

žádný vliv na demotivaci



velmi demotivující

34

Nejistota práce

žádný vliv na demotivaci



velmi demotivující

35

Nespravedlivé odměňování

například v porovnání s jinými řediteli

žádný vliv na demotivaci



velmi demotivující

36

Opomíjení zpětné vazby od nadřízeného

například od zřizovatele

žádný vliv na demotivaci



velmi demotivující

37

Jednostranně zaměřené hodnocení Vaší práce ze strany nadřízeného

například pokud jde pouze o kritiku

žádný vliv na demotivaci



velmi demotivující

38

Uvádění informací, které jsou nepravdivé (ze strany nadřízeného)

Pokud například zřizovatel záměrně uvádí nepravdivé informace.

žádný vliv na demotivaci



velmi demotivující

39

Zatajování důležitých skutečností (ze strany nadřízeného)

Pokud například zřizovatel některé informace záměrně zamlčuje.

žádný vliv na demotivaci



velmi demotivující

40

Nesoulad mezi slovy a činy nadřízeného (např. zřizovatele)

žádný vliv na demotivaci



velmi demotivující

41

Zbytečná pracovní pravidla a omezení

žádný vliv na demotivaci



velmi demotivující

42

Upřednostňování některých ředitelů či škol před jinými

žádný vliv na
demotivaci



velmi
demotivující

43

Zmatečné a neurčité příkazy ze stran nadřízených orgánů

např. ze strany zřizovatele, MŠMT, ČŠI

žádný vliv na
demotivaci



velmi
demotivující

44

Uvedte prosím, který faktor nebo které faktory Vás demotivují ze všeho nejvíc. (maximálně pět)

Může se jednat o jakékoliv faktory. I takové, které se nevyskytovaly v předchozích otázkách.

Zbývá 1502 znaků

45

Uvedte prosím, který faktor nebo které faktory Vás naopak úplně nejvíc motivují. (maximálně pět)

Může se jednat o jakékoliv faktory. I takové, které se nevyskytovaly v předchozích otázkách.

Zbývá 1502 znaků

46

Pokud chcete cokoliv k otázkám dotazníku doplnit či upřesnit, zde máte prostor:

Zbývá 1502 znaků

Mockrát Vám děkuji, že jste vydrželi až do konce dotazníku. Nezapomeňte ještě prosím dole odeslat dotazník. Přeji Vám mnoho osobních i profesních úspěchů. S pozdravem Ant. Kadeřábek

ODESLAT DOTAZNÍK