

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Motivace pracovníků ve vybrané organizaci**

**Motivation of employees in the selected organisation**

**Vít Lokajíček**

**Plzeň 2022**



Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Motivace pracovníků ve vybrané organizaci“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň, dne 24. 4. 2022

v.r. Vít Lokajček

## Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za její ochotu, trpělivost, cenné rady a pomoc při tvorbě této bakalářské práce.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Základní pojmy .....</b>	<b>10</b>
1.1 Pracovní prostředí .....	10
1.2 Pracovník, zaměstnanec .....	10
<b>2 Škola a její zaměstnanci .....</b>	<b>12</b>
2.1 Ředitel .....	12
2.2 Učitel .....	12
2.3 Výchovný poradce, školní metodik prevence .....	13
<b>3 Motivace .....</b>	<b>15</b>
3.1 Definice a význam motivace .....	15
3.2 Motivace jako psychický proces .....	16
3.3 Typy motivace .....	17
3.3.1 Třídění motivů .....	17
3.4 Zákonitosti motivace .....	18
3.5 Zdroje motivace .....	18
3.5.1 Třídění potřeb .....	19
3.6 Teorie motivace .....	21
3.6.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	21
3.6.2 Alderferova ERG teorie .....	22
3.6.3 Herzbergův dvoufaktorový model .....	23
3.6.4 Teorie posilování .....	24
3.6.5 Teorie očekávání .....	25
3.6.6 Teorie cíle .....	26
3.6.7 Teorie spravedlnosti .....	26

3.7	Stimul a stimulace .....	26
3.8	Pracovní motivace .....	26
3.9	Finanční a nefinanční motivace .....	28
3.10	Motivace pracovníků ve školství .....	28
<b>4</b>	<b>Charakteristika organizace .....</b>	<b>30</b>
4.1	Základní údaje .....	30
4.2	Historie .....	30
4.3	Studijní obory .....	31
4.3.1	Obory zakončené maturitní zkouškou .....	31
4.3.2	Obory s výučním listem .....	31
4.4	Cíle školy .....	32
<b>5</b>	<b>Motivační systém organizace .....</b>	<b>34</b>
5.1	Hmotná odměna .....	34
5.1.1	Plat .....	34
5.1.2	Finanční odměny .....	35
5.1.3	Benefity .....	36
5.2	Atmosféra na pracovišti .....	36
5.3	Pracovní prostředí .....	37
5.4	Seberozvoj .....	38
<b>6</b>	<b>Dotazníkové šetření .....</b>	<b>39</b>
6.1	Charakteristika respondentů .....	39
6.2	Vyhodnocení hlavní části dotazníkového šetření .....	40
6.3	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	47
<b>7</b>	<b>Navrhovaná doporučení .....</b>	<b>50</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>52</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>53</b>

**Seznam tabulek ..... 56**

**Seznam obrázků ..... 57**

**Seznam příloh ..... 58**

**Přílohy**

**Abstrakt**

**Abstract**





# Úvod

V současné době se v médiích velmi často hovoří o školství. Probírá se to, jaké problémy mají žáci, i to, jací by učitelé měli být, ale už málo se hovoří o tom, jaké problémy mají samotní učitelé a co by jejich práci mohlo zlepšit. Velká většina mé rodiny pracuje ve školství, a proto je mi toto téma velmi blízké.

Bakalářská práce se zabývá tématem motivace zaměstnanců na Hotelové škole, Plzeň, U Borského parku 3. Cílem této práce je zhodnotit současný systém motivace z pohledu pedagogů na této škole a následně navrhnout případná doporučení v oblasti motivování pracovníků.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části vymezíme základní termíny, jako je pracovní prostředí a pracovník, dále obecně charakterizujeme pojmy škola a její zaměstnanci. V další kapitole se budeme podrobněji věnovat motivaci. Uvedeme její typy, zákonitosti a zdroje, přiblížíme také nejdůležitější teorie motivace. Podrobněji vysvětlíme, co je to stimul a stimulace, pracovní motivace, a objasníme rozdíl mezi finanční a nefinanční motivací. V závěru teoretické části uvedeme jednotlivé příklady možností, jak motivovat pracovníky ve školství.

V praktické části nejprve stručně charakterizujeme školu, ve které provedeme výzkumné šetření. Zaměříme se na její historii, přiblížíme studijní obory, které nabízí, a uvedeme i cíle, které si dává. Součástí praktické části bude i motivační systém organizace. Vysvětlíme, jakým způsobem mohou být pracovníci finančně odměňováni a jaké benefity mohou získávat, přiblížíme i atmosféru na pracovišti, pracovní prostředí a možnosti seberozvoje zaměstnanců. Jedním z cílů praktické části je zmapovat současný systém motivace pedagogických pracovníků na škole a jeho důležitost. Tento cíl bude realizován prostřednictvím dotazníkového šetření.

V závěru práce shrneme výsledky dotazníkového šetření a navrhujeme možná doporučení, jak situaci na uvedené škole zlepšit.

# 1 Základní pojmy

V této kapitole vymezíme základní pojmy, které budeme potřebovat v dalších částech této bakalářské práce. Nejdůležitějším pojmem je pojem motivace, kterou si blíže vysvětlíme ve 3. kapitole. Nejprve si ale uvedeme, co je to pracovní prostředí a dále se budeme věnovat pojmu pracovník. Ve 2. kapitole podrobněji představíme zaměstnance, kteří pracují ve školství.

## 1.1 Pracovní prostředí

Pracovní proces probíhá za určitých podmínek, které můžeme označit jako pracovní prostředí. Mezi ně patří materiální podmínky, jako jsou např. stroje či jiná technická zařízení a vybavení pracovišť. Mezi další důležité podmínky ovlivňující pracovní proces řadíme použité technologie, organizace práce a vzhled pracoviště. To vše jsou podmínky utvářející pracovní prostředí a faktory, které působí na zaměstnance. Pracovní podmínky by měly dodržovat zákonné normy, aby neovlivňovaly negativně zdraví pracovníka a jeho pracovní výkon a aby byla zajištěna bezpečnost práce.

Pracovním prostředím tvoří fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele, které ovlivňují pracovníky během pracovního procesu. Dále také záleží na charakteru vykonávané práce, technickém vybavení nebo prostoru, kde dochází k pracovnímu procesu. Dvořáková uvádí: *„i když člověk dokáže pracovat ve velmi nepříznivých podmínkách, je třeba se této situace vyvarovat. Nepříznivé pracovní prostředí stupňuje pracovní zátěž. Pracovník musí vynakládat část úsilí na překonání vlivů, které mu práci znesnadňují, a při jejich dlouhodobé expozici je třeba počítat s jeho zdravotním nebo morálním poškozením. Náročná adaptace na nepříznivé prostředí vyvolává u zaměstnance nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odráží v jeho vztahu k podniku.“* Z toho vyplývá pokles pracovního výkonu či v pozdějším stádiu i pracovní neschopnost. Naopak předpoklady k pocitu pohody a spokojenosti pracujícího jsou úspěch v pracovní činnosti, pracovní řád, důstojnost, reprezentativnost, kázeň a hygienická úroveň na pracovišti. (Dvořáková, 2007, s. 230)

## 1.2 Pracovník, zaměstnanec

Pojem pracovník je z hlediska pracovního práva zastaralý, v současné době se používá pojem zaměstnanec. Tím může být jediné člověk, jinak označován jako fyzická osoba.

Jeho způsobilost k zavázání se k výkonu práce je dána občanským zákoníkem. Aby se člověk mohl stát zaměstnancem, musí splňovat obě podmínky:

- dosáhnout věku 15 let
- mít ukončenou povinnou školní docházku.

Podepsáním pracovní smlouvy dojde ke vzniku pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnanci tak vzniká povinnost pracovat podle pokynů zaměstnavatele (jehož pokyny musí být v souladu s právními předpisy) a povinnost pracovat řádně podle svých schopností, znalostí a sil.

Jak již bylo zmíněno, zaměstnancem může být pouze fyzická osoba, ale zaměstnavatelem může být fyzická osoba, právnická osoba (např. obchodní společnost nebo spolek) nebo stát.

V dalších kapitolách se budeme podrobněji věnovat zaměstnancům, kteří pracují ve školství.

## 2 Škola a její zaměstnanci

V každé škole jsou zaměstnány dva typy pracujících. Dělíme je na pedagogické a nepedagogické pracovníky.

Pedagogický pracovník je ten zaměstnanec, který se podílí na výchovně vzdělávacím procesu žáků – řadí se sem učitelé teoretického, ale i praktického vyučování, výchovný poradce, školní metodik prevence a ředitel a jeho zástupci.

Mezi nepedagogické pracovníky pak řadíme ty zaměstnance, kteří pracují v administrativě (hospodářka, sekretářka, účetní, správce IT). Dále sem patří školník, kuchařky ve školní jídelně nebo uklízečky.

Dále si podrobněji představíme pedagogické pracovníky.

### 2.1 Ředitel

Vedoucí pracovník školy by měl být vůdčí osobností, která dokáže rozdělit své kompetence i mezi své zástupce. Tím vzniká vedení školy, které, aby bylo úspěšné, musí pracovat jako dobře sehraný tým. Tento tým by měl být srozumitelný a správně chápaný nejen učiteli, ale i žáky a jejich rodiči. Žáci i učitelé musejí vědět, na koho se mohou v různých situacích obrátit. (Chvál, 2018, s. 33)

Dobrý vedoucí pracovník by měl své spolupracovníky dobře znát. Díky tomu bude moci volit optimální způsob jejich motivace a stimulace nebo odhalit demotivátory, které působí na pracovišti, a díky tomu řešit a napravit vzniklé nepříznivé situace. O demotivátorech bude více uvedeno v kapitole Motivace pedagogických a nepedagogických pracovníků.

### 2.2 Učitel

Učitel je osoba, která pomáhá v procesu vzdělávání jiných osob. Je to kvalifikovaný pedagogický pracovník a je hlavním aktérem vzdělávacího procesu. Dobrý učitel pomáhá zlepšovat prostředí, kde se uskutečňuje vzdělávací a výchovný proces, předává žákům své znalosti a motivuje je k získávání dalších. Neměl by však zapomínat ani na sebevzdělávání, protože přibývají další nové informace a znalosti, díky kterým může změnit i pohled na svět. (Průcha, Walterová a Mareš, 2013, s. 326)

Prací pedagoga je plánovat, organizovat, realizovat a vyhodnocovat výchovné a vzdělávací procesy. Jeho povinnosti ovšem sahají i za hranice vzdělávání a výchovy. Učitel má za úkol doprovázet žáky na školních výletech a exkurzích, dohlížet na žáky v prostorách školního zařízení, pomáhat s organizací školy, a pokud má student nějaký problém, komunikovat s jeho rodiči a snažit se problém vyřešit. Je velmi důležité, aby učitelé dodržovali a dbali na pravidla slušného chování, protože jsou pro dospívající žáky vzorem a měli by jim jít příkladem.

Pedagog musí splňovat určité předpoklady pro to, aby úspěšně a efektivně dělal své povolání. Jedním z těchto předpokladů je kompetence. V odborné literatuře se uvádí: „kompetence je soubor profesních dovedností a dispozic, kterými má být učitel vybaven, aby mohl efektivně vykonávat své povolání“. (Průcha a kol., 2013, s. 103)

Existuje více způsobů, jak dělit kompetence učitele. Průcha a kol. je dělí do dvou skupin, na kompetence osobní (tvořivost, odpovědnost a schopnost řešit problémy) a na kompetence profesní (odborné znalosti). Ale existují i obsáhlejší členění, Vašutová je takového názoru, že by učitel měl splňovat kompetence:

- Oborově předmětové
- Didaktické a psychodidaktické
- Obecně pedagogické
- Diagnostické a intervenční
- Sociální a komunikativní
- Profesně a osobně kultivující (Průcha, 2002, s. 106-107)

### **2.3 Výchovný poradce, školní metodik prevence**

Oba mají důležitou roli ve výchovně vzdělávacím procesu žáků a nemalou měrou přispívají k příznivému klimatu ve škole.

**Výchovný poradce** má důležitou roli ve školním prostředí, nejen pro žáky, ale i pro jejich rodiče nebo pro ostatní učitele. Jeho úkolem je sledovat žáky, hodnotit jejich vývoj a poté navrhnout opatření pro zlepšení výchovy a vzdělávání žáků. Výchovný poradce nabízí konzultace žákům, jejich rodičům, ale také učitelům a ostatním pedagogickým pracovníkům. (Průcha a kol., 2013, s. 347)

**Školní metodik prevence** úzce spolupracuje s třídním učitelem, ale i s výchovným poradcem a vedením školy. Má na starosti zajišťovat prevenci sociálně patologických

jevů (šikana, užívání drog, záškoláctví, agresivita mezi žáky). Mapuje situaci ve škole, nabízí pomoc při řešení rizikových problémů a odkazuje na pomoc odborníků. Organizuje přednášky nebo besedy, které se zabývají problematickými jevy ve škole nebo v domácím prostředí. (QCM s.r.o., [www.qcm.cz](http://www.qcm.cz). n.d.)

## 3 Motivace

V této kapitole se budeme podrobněji věnovat motivaci.

Motivace je psychický proces, který může být vyvolán námi samými nebo někým jiným. Řídí naše jednání a naše chování za dosažením cíle. Psychologie považuje motivaci za velmi složitý jev, na rozdíl od běžné komunikace, kde se tento pojem používá značně zjednodušeně.

### 3.1 Definice a význam motivace

Slovo motivace je odvozeno od latinského slova *movere*, což znamená pohybovat nebo hýbat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které směřují k určité činnosti, k určitému jednání. (Armstrong, 2015, s. 217)

Podle Armstronga (2015) vychází motivace z cílově orientovaného chování nebo je jím definovaná. Určuje směr takového chování a jeho sílu. K motivaci dochází tehdy, když lidé očekávají, že daná akce nejspíše povede k dosažení vytouženého cíle a cenné odměny, takové, která uspokojí jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou takoví lidé, kteří mají jasně definované cíle a dělají takové kroky, od kterých očekávají, že je dovedou k naplnění těchto cílů.

*„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje – konkrétně zmíněný pozitivní přístup.“* (Plamínek, 2007, s. 14).

Podle Plamínka (2007) existuje sedm základních pravidel, která jsou spjata s úspěšnou motivací zaměstnanců:

1. nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale přizpůsobit úkoly lidem
2. lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím
3. lidé jsou citliví na odlišné podněty
4. touha po příjemném může motivovat stejně jako obava z nepříjemného
5. mnohdy stačí práci dobře vysvětlit a definovat
6. při motivaci je důležité myslet na druhého, ne na sebe
7. aktuální motivy jsou souhrou vlivu situace, osobnosti, ale také prostředí

Motivace představuje snahu záměrně pozitivně ovlivňovat pracovníky, zejména jejich vyšší potřeby:

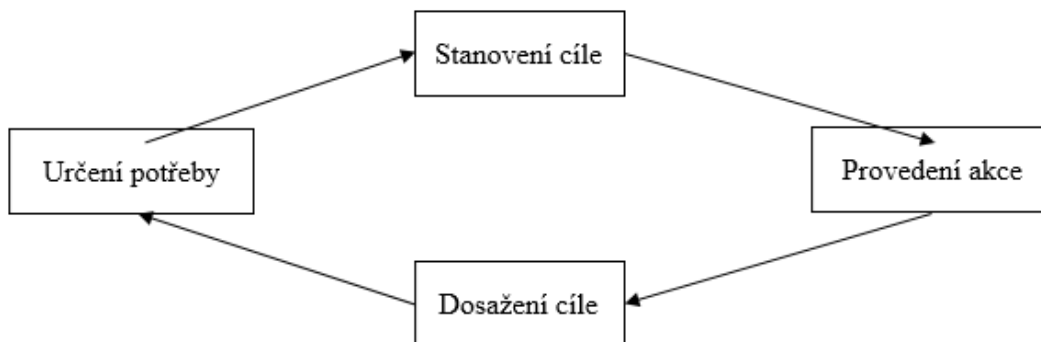
- potřebu uznání
- potřebu osobního rozvoje
- potřebu společenského uplatnění

Zaměstnanec může např. motivovat:

- odměna za mimořádný výkon či aktivitu nebo iniciativu
- hodnocení práce
- porovnání jeho vlastních výsledků s výsledky ostatních
- pracovní zařazení, které zaměstnanci dopřeje uspokojení z práce
- vlastní seberealizace v pracovním procesu
- neformální autorita nadřízeného

### 3.2 Motivace jako psychický proces

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2015), s. 220

Na obrázku č. 1 je zobrazen koloběh, který ukazuje, jak pomocí určitého procesu dochází k motivaci jedince.

Proces motivace je iniciován vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Těch potřeb, které vytvářejí přání něco získat nebo něčeho dosáhnout. Z takovýchto potřeb a přání se stanovují cíle, které by je měli uspokojit. Volí se kroky



neboli strategie k pravděpodobnému dosažení těchto cílů. Když dojde k dosažení konkrétního cíle, jsou potřeby a přání uspokojeny. Je nepochybné, že podobná potřeba bude uspokojena stejným způsobem. Naopak pokud nedojde k dosažení cíle, je nepravděpodobné, že by se dané kroky znovu opakovaly.

### 3.3 Typy motivace

Existují dva způsoby, jak docílit pracovní motivace. V prvním případě se lidé motivují sami tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo díky ní očekávají splnění svých cílů. V druhém případě může management své zaměstnance motivovat pomocí takových metod, jako je pochvala, povýšení nebo odměňování.

**Vnitřní motivace** – jsou faktory, které si vytvářejí lidé sami a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem nebo aby se vydali daným směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, zajímavá a podnětná práce a příležitost rozvíjet a využívat schopnosti a dovednosti k funkčnímu postupu. Vnitřní motivy mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince.

**Vnější motivace** – jsou faktory, které někdo vytváří proto, aby motivoval někoho jiného. Tvoří ji odměny, jako je např. zvýšení platu nebo povýšení, ale také tresty, jako je např. kritika nebo odepření finančních odměn. Vnější motivy nemusejí působit dlouhodobě, ale mohou mít výrazný okamžitý účinek. (Armstrong, 2015, s. 219)

#### 3.3.1 Třídění motivů

Jak už bylo zmíněno, motivaci tvoří:

- a) vnější činitelé (incentivy), mezi které patří:
  - odměny: pochvala, peníze, dary
  - tresty: finanční postih, zákaz činnosti, práce navíc
  - příkazy nadřízených
  - prosby, přání a očekávání – naším motivem může být vše, co od nás druzí chtějí, očekávají nebo potřebují
  - nabídky povýšení nebo pobídky k lepšímu výkonům
  - vzory – snaha dosáhnout stejných výsledků jako kolegové
- b) vnitřní činitelé (introtivy), mezi které patří:

- potřeby a pudy – jsou jedny z nejsilnějších vnitřních motivačních činitelů, ale jsou managementem těžko ovlivnitelné
- emoce – kladné i záporné, silně ovlivňují naše chování (např. radost, zážitek z úspěchu, ale i strach a nejistota) – kladné emoce mají pozitivní vliv na výkon pracovníka
- návyky, zvyky – mohou být zdravé či nezdravé (mezi zdravé zvyky patří např. časné vstávání, mezi nezdravé návyky naopak řadíme kouření nebo užívání drog)
- životní plány a cíle – které se dělí ještě na blízké, střední a dlouhodobé (perspektivní) - ty ovlivňují téměř každou činnost, tedy i pracovní proces
- pocit povinnosti – často ovlivňuje chování jedince, proto se též řadí mezi motivační činitele a hovoříme o tzv. morální motivaci – tento činitel je pro zaměstnavatele nejdůležitější (Holeček, Miňhová, & Prunner, 2007, s. 90)

### **3.4 Zákonitosti motivace**

Víme, že mezi výše uvedenými vnějšími a vnitřními činiteli motivace platí souvislosti a zákonitosti, např.:

- Vnitřní motivy jsou vzájemně propojené s vnějšími motivy, vnější požadavky by měly být přijaty jedincem (tzn., že musí být završen proces interiorizace).
- Určitá činnost jedince může být motivována několika motivy, lidské chování je polymotivistické (tzn. je řízeno komplexem motivů).
- Stejná činnost u různých jedinců může být motivována různými motivy.
- Lidé si uvědomují pouze část motivů a nemusejí to být hlavní motivy, jiné motivy si lidé neuvědomují vůbec, nejsou schopni nebo ochotni si je uvědomit. (Holeček a kol., 2007, s. 91)

### **3.5 Zdroje motivace**

Všechny skutečnosti, které vytvářejí motivaci, lze označit za zdroje motivace. Řadí se mezi ně potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály. (Bedrnová & Nový, 2007, s. 336)

- Potřeby – jsou pociťovány jako nedostatek něčeho, co je nezbytné pro život jedince. Důležitou částí potřeby je její subjektivní prožívání, kterým bývá nejčastěji pocit napětí, nelibosti nebo strádání. Potřebou může být i to, co objektivně potřebou není. V tomto směru vyjadřují potřeby závislost na životních podmínkách a zároveň samy podněcují k dosažení těchto podmínek. Jak už bylo řečeno výše, vnitřní potřeby může management ovlivňovat jen velmi omezeně. Spíše by se měl zaměřit na subjektivní prožívání (pracovat s pocitem napětí nebo nelibosti).
- Zájmy – jsou daleko více zaměřeny na konkrétní předmět, navazují na potřeby a návyky člověka. Návaznost zájmů na potřebu je daná tím, že se člověk především zajímá o předmět, který potřebuje. Zároveň se ale člověk zajímá také o jevy a předměty, které přesahují jeho okruh potřeb. V tu chvíli se jedná o větší předmětnost zájmů. S tímto zdrojem motivace může management pracovat např. tak, že zacílí odměny za dobře vykonanou práci na konkrétní zájmy svých zaměstnanců.
- Hodnoty a ideály – jsou přírodní či společenské jevy, které mohou mít hmotnou ale i duchovní povahu. Hodnoty obohacují život, ale musí o ně člověk usilovat. Proto se projevují ve specifické motivační podobě hodnotových orientací, které jsou spjaty se zájmy a potřebami. Zdroje hodnotové orientace jsou dány výchovou, získanými životními zkušenostmi a společenskými vlivy. Nejvhodnější je, pokud mají zaměstnanec a zaměstnavatel podobně orientované hodnoty, popř. pokud zaměstnanec chce dosahovat stejných cílů jako zaměstnavatel.
- Postoj – je názor na nějakou skutečnost, který trvale ovlivňuje výběrovost člověka vůči vnějším vlivům a při činnosti vůči okolnímu prostředí. Postoj je především hodnotící vztah, který může být pozitivní či negativní ve vztahu k danému předmětu. Postoje zaměstnavatele a zaměstnanců se mohou lišit. Důležité ale je, aby se v zásadních názorech shodli. (Výrost & Slaměník, 2008, s. 150-153)

### 3.5.1 Třídění potřeb

Jak už bylo uvedeno v předchozí kapitole, potřeba je pocit nedostatku nebo nadbytku, člověk ho pociťuje jako nepříjemný, a proto se jej snaží odstranit, tj. danou potřebu

uspokojit. I když se psychologové dosud nesjednotili v názorech na třídění potřeb, je potřeba nejsilnějším motivačním činitelem. Kromě rozdělení na primární a sekundární se v literatuře uvádí následující dělení:

a) **Nižší potřeby**, které jsou někdy nazývané také jako biofyziologické, elementární nebo primární, jsou základní potřeby neboli potřeby k zachování existence. Mezi ně řadíme potřebu kyslíku, potravy, spánku a odpočinku, bezpečí a potřebu zachování rodu (sexuální potřeba).

b) **Vyšší**, jinak také psychické a sekundární **potřeby** se vyvíjejí na základě těch primárních a jsou spjaty se společenským začleněním. Tyto potřeby se dále dělí na:

- **Poznávací potřeby** – ty vychází z potřeby mozkové aktivity, z touhy po nových informacích a po vzdělání. Dělí se ještě na receptivní potřebu (spíše pasivní získávání vědomostí) a heuristickou potřebu (zde se jedná o potřebu vyhledávání a řešení problému)

- **Sociální potřeby** – ty se uspokojují ve společenských vztazích, v odborné literatuře je uvedeno mnoho příkladů, jako např. potřeba uznání, jistoty, obliby, přátelství nebo kooperace. V této souvislosti lze uvést tři typy jedinců:

1. vysoká potřeba pozitivních vztahů, nízká úroveň obavy z odmítnutí
2. nízká potřeba pozitivních vztahů, nízká úroveň obavy z odmítnutí
3. vysoká potřeba pozitivních vztahů, vysoká úroveň obavy z odmítnutí

Odtud lze vyvodit různé způsoby sociálního chování, které nám z něho pomohou mnoho pochopit:

- ad 1. nekonfliktní, vyrovnaný
- ad 2. nevyhledává reciproční (vzájemné) stavy
- ad 3. obava, že nebude všemi brán pozitivně

- **Výkonové potřeby** – jsou obvykle uspokojeny v činnosti a jejich intenzita souvisí s rozvojem vlastního sebehodnocení. Jejich motivační faktory dělíme na dva typy:

1. Potřeba úspěšného výkonu
2. Potřeba vyhnout se neúspěchu

Pro dobrý výkon jedince jsou kromě nadání důležité i výkonové potřeby. Pokud se je podaří adekvátně aktualizovat, dojde díky tomu k uspokojování dalších potřeb, a tím se zvýší náročnost vytyčených cílů, které hodlá člověk zvládnout.

- Estetické potřeby nebo též kulturní potřeby se projevují v hledání a nalézání krásy, souměrnosti a řádu (pokud se člověk nachází v neupraveném a neuspořádaném prostředí, necítí se v něm dobře).
- Existenciální potřeby neboli potřeby dosáhnout v životě určitého záměru nebo cíle vedou k volbě takového chování a takového jednání, aby byly postupně uspokojovány. (Holeček a kol., 2007, s. 92-94)

### 3.6 Teorie motivace

Proces motivace je založen na mnoha teoriích, které objasňují fungování a význam, a díky nim je možno pochopit složitost celého procesu motivace.

#### 3.6.1 Maslowova hierarchie potřeb

Jedná se o nejrozšířenější teorie motivace, Abraham Maslow ji zformuloval v roce 1954. Podle něj existuje pět hlavních skupin potřeb, které seřadil do hierarchického systému. Ten je známý jako Maslowova pyramida potřeb. (Armstrong, 2015, s. 220)

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Mikuláščík (2007), s. 139, upraveno

Podle Maslowa může lidské chování motivovat pouze neuspokojená potřeba. Potřeby rozdělil hierarchicky následujícím způsobem.

1. Fyziologické potřeby – jsou primární potřeby lidského těla, jako např. potřeba potravy, vody nebo tepla. Pokud nejsou tyto potřeby uspokojeny, tak poté dominují a člověka žádné další potřeby nemotivují.
2. Potřeby jistoty a bezpečí – pokud jsou fyziologické potřeby uspokojeny, tak se člověk zaměřuje na hierarchicky vyšší potřeby, kterými jsou potřeby jistoty a bezpečí. Mezi ně patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a nečekanými pohromami.
3. Sociální potřeby – jsou potřeby sounáležitosti, představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny nebo většího celku. Jejich součástí je i láska nebo přátelství. Zde už se nejedná o potřeby fyzické, ale o potřeby psychické, jejichž neuspokojení může ovlivnit duševní zdraví jedince.
4. Potřeby uznání – jejich součástí je potřeba respektu, uznání ze strany rodiny a přátel, sebedůvěra, ale taky svoboda, nezávislost a touha po reputaci.
5. Potřeby seberealizace – jsou potřeby člověka rozvíjet své schopnosti, dovednosti a naplnit svůj potenciál. Tato potřeba však nemůže být nikdy uspokojena.

Maslowova hierarchie potřeb je stále populární a rozhodně intuitivní, nebyla však nikdy ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou radikálnost a nepružnost – různí lidé mohou mít odlišné priority. Je obtížné akceptovat, že se lidské potřeby vyvíjejí hierarchicky důsledně. (Armstrong, 2015, s. 220-221)

Díky několikaletým výzkumům dospěl Maslow k formulaci následujících dvou zákonů:

1. *„Vyšší potřeby nastupují obvykle tehdy, když jsou přiměřeně uspokojeny potřeby nižší.“* Z toho vyplývá, že pokud si dvě potřeby konkurují, bude nejprve uspokojena potřeba nižší.
2. *„Není-li naplněna nižší potřeba, tak se její tlak na uspokojení zvyšuje, pokud není naplněna vyšší potřeba, tlak na její uspokojení se snižuje.“* (Holeček a kol., 2007, s. 95)

### **3.6.2 Alderferova ERG teorie**

Tato teorie je založena na existenci tří základních kategorií potřeb:

- Existenční potřeby (existence needs) – jsou základní potřeby, jako je např. hlad nebo žízeň, ale také zaměstnání, pracovní podmínky či mzda.
- Potřeby sounáležitosti (relatedness needs) – představují veškeré vztahy k lidem a jejich vznik je způsoben tím, že lidé nejsou soběstační. Jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Hlavními prvky procesu sounáležitosti jsou přijetí, pochopení či vliv.
- Potřeby růstu (growth needs) – jsou příležitosti, které lidé hledají proto, aby co nejlépe vytěžili to, čím jsou, a stali se tím, čím by se mohli stát. Tato kategorie je dle Armstronga nejvýznamnější. (Armstrong, 2015, s. 221)

Uspokojením existenční potřeby nebo potřeby sounáležitosti podle Alderfera klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstu se jejich význam ještě zvyšuje. (Bělohávek, 2000, s. 42)

### **3.6.3 Herzbergův dvoufaktorový model**

Tento model vznikl při výzkumu na vzorku účetních a techniků. Jeho cílem bylo zkoumat zdroje spokojenosti a nespokojenosti s prací. Respondenti popisovali, co u nich vyvolává výjimečně dobré nebo výjimečně špatné pocity, pokud jde o jejich práci. Podle Herzbergra mají na pocit spokojenosti nebo nespokojenosti vliv dvě skupiny faktorů, takzvané motivační a hygienické faktory.

Mezi motivační faktory patří:

- úspěch
- uznání
- povýšení
- práce samotná
- možnost osobního růstu
- možnost seberozvoje

Všechny tyto potřeby jsou vnitřními motivátory a souvisejí s vnitřní motivací, která vyplývá z práce samotné.

Hygienické faktory se zabývají souvislostmi práce a takovými záležitostmi, jako jsou mzdy a pracovní podmínky. Tyto faktory slouží předně k prevenci nespokojenosti s prací a mají malý vliv na kladný postoj k práci. (Armstrong, 2015, s. 221)

Mezi hygienické faktory řadíme:

- pracovní řád
- technické vedení
- vztahy k nadřízeným
- vztahy ke spolupracovníkům
- pracovní podmínky
- plat (Srpová, 2010, s. 125)

Herzbergerův dvoufaktorový model v podstatě identifikuje potřeby, což ale někteří odborníci napadají. Kritizují především metodu výzkumu, jelikož se dosud nikdo nepokusil změřit vztah mezi výkonem a spokojeností. I přes to, že spousta odborníků má k této metodě výhrady, je Herzbergerova dvoufaktorová teorie stále považována za úspěšnou. Především proto, že ji lze lehce pochopit, a zdá se, jako by byla založena spíše na reálném životě než na akademických abstrakcích. A z velké části také proto, že velmi dobře vysvětluje pozitivní účinek vnitřních motivačních faktorů a zdůrazňuje, že je důležité při sestavování systému odměňování vzít v potaz jak peněžní, tak nepeněžní faktory. (Armstrong, 2015, s. 221-222)

Herzbergerova dvoufaktorová teorie má velký význam pro praktickou část této BP. Vycházíme z ní při formulaci výzkumného dotazníku.

Maslowovu, Aldelferovu i Herzbergovu teorii řadíme mezi teorie zaměřené na obsah. Patří mezi ně také teorie sebeurčení. Podle ní touží jednotlivci po třech základních cílech: způsobilosti, autonomii a sounáležitosti.

Dále se budeme zabývat teoriemi zaměřenými na proces, u kterých je kladen důraz především na psychické procesy. Tyto teorie se jinak nazývají kognitivní (poznávací), neboť se zabírají tím, jak lidé vnímají a vidí své pracovní prostředí.

#### **3.6.4 Teorie posilování**

Je nejstarší a nejjednodušší, je zaměřená na proces a jejím základem je tzv. „zákon účinku“ někdy také nazýván „zákon efektu“. Podle této teorie jsou lidé ovlivněni důsledky činností, které už se staly. Pokud se člověku v minulosti osvědčil nějaký postup, později ho vyzkouší znovu. Tato teorie je však kritizována, neboť se jedná o značně mechanistický pohled na lidskou přirozenost. Teorie posilování vůbec nebere ohled na kontext, ve kterém se daná situace odehrává. (Armstrong, 2015, s. 223)

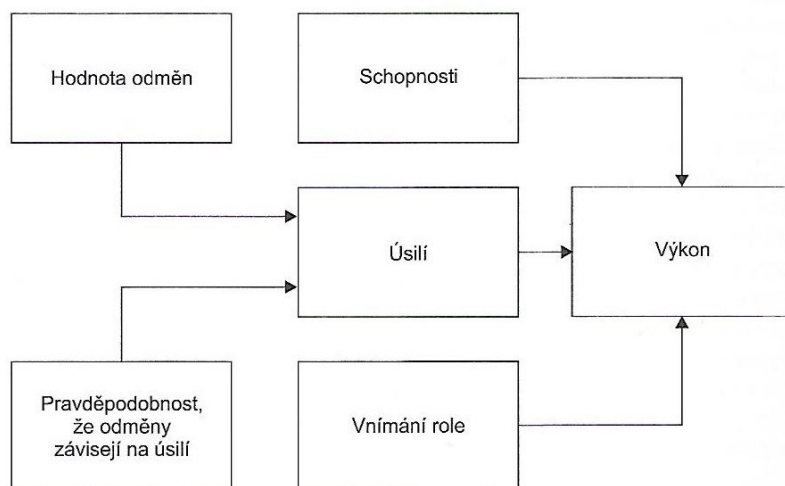


### 3.6.5 Teorie očekávání

Tato teorie je také nazývána expektační teorie. Vychází z myšlenky, že „vysokou motivaci zajistí, když lidé budou vědět, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu, když očekávají, že budou mít možnost odměnu získat, a když očekávají, že odměna bude stát za vynaložené úsilí.“ (Armstrong, 2015, s. 223)

Tato teorie byla formulována Victorem Vroomem a později na ni navázali Porter a Lawler, kteří rozvinuli teorii očekávání do modelu na obrázku č. 3 a došli k závěru, že existují dva faktory, podle kterých lidé vkládají úsilí do své práce.

Obrázek 3: Model motivace podle Portera a Lawlera



Zdroj: Armstrong (2015) s. 224

Prvním faktorem je hodnota odměn, ta musí uspokojovat lidské potřeby z hlediska jistoty, autonomie, seberealizace a uznání.

Druhý faktor úsilí závisí na pravděpodobnosti, že za vynaložené úsilí získá člověk odměnu a že ta bude stát za vynaložené úsilí. Neboli čím vyšší bude hodnota odměny a čím vyšší pravděpodobnost, že na získání odměny závisí vynaložené úsilí, tím větší úsilí bude v danou chvíli vynaloženo.

Podle autorů je však samotné úsilí nedostačující. Proto se v modelu nacházejí další dvě proměnné, jednou jsou schopnosti (dovednosti, znalosti, inteligence) a tou druhou je vnímání role (co člověk chce dělat nebo co si myslí, že by měl dělat). Pro organizaci je příznivé, pokud jsou její představy o tom, co by měl pracovník dělat, stejné s pracovníkovým vnímáním jeho role. Naopak je velmi nepříznivé, pokud se tyto představy neshodují. (Armstrong, 2015, s. 223-224)

### **3.6.6 Teorie cíle**

Uvádí, že se zvýší motivace a výkon lidí, pokud budou mít náročné, ale přijatelné cíle a pokud budou mít ke svým výkonům zpětnou vazbu (odezvu). Je důležité, aby byly cíle definovány přesně a jasně. Náročné cíle by měly být projednány a odsouhlaseny vedením nebo radou, která bude poté jejich plnění podporovat. (Armstrong, 2015, s. 225)

### **3.6.7 Teorie spravedlnosti**

Tato teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají to, jak se s nimi zachází v porovnání s tím, jak se zachází s jinými lidmi. Z čehož plyne, že jsou pracovníci více motivováni, pokud se s nimi jedná spravedlivě, ve srovnání s jinou referenční skupinou (skupinou lidí) nebo jinou odpovídající osobou. (Armstrong, 2015, s. 225)

## **3.7 Stimul a stimulace**

Pojmy stimul a stimulace jsou velmi blízké k pojmu motivace a často jsou považovány za synonyma.

Motivace nemusí být vyvolána jen vnitřními zdroji, jako jsou například zájmy nebo ideály. Mohou ji vyvolat i vnější podněty (např. finanční odměna), které jsou především záměrné. V tu chvíli už se ovšem nejedná o motivaci, ale o stimulaci, a dané podněty se nazývají stimuly (Bedrnová & Nový, 2007, s. 364). Stimulace lze dosáhnout více způsoby, jedním je například stimulace kladným hodnocením nebo odměnou, naopak ale lze dosáhnout stimulace i pomocí záporného hodnocení, sankcí či trestem. Žádoucí účinek bude mít jen taková stimulace, která bude užívat stimuly v souladu s motivací daného jedince.

Jako stimuly můžeme označit jakékoli podněty, které způsobují změny v motivaci člověka. Tyto podněty se člení na impulzy (vnitřní podněty, např. bolest zubů) a incentive (vnější podněty, např. finanční odměna). (Pauknerová, 2012, s. 220-221)

## **3.8 Pracovní motivace**

Práce je činnost, kterou člověk dělá záměrně a cílevědomě. Vykonává ji plánovaně, čímž se jedná o činnost motivovanou. Pracovní motivace představuje postoj, který má člověk k dané práci, a ochotu pracovat. Postoj vyplývá z nějakých vnitřních pohnutek

(motivů). V této souvislosti často uvažujeme o postojích člověka k práci, ať už se jedná o obecný postoj (vztah) k práci obecně, nebo k práci v nějakém typu organizace nebo dané firmě (zde hovoříme o pracovní spokojenosti).

Během pracovní činnosti jsou uspokojovány dva typy motivů.

a) **Přímé (vnitřní) motivy**

To je např. potřeba pracovat nebo dělat nějakou činnost jako takovou, potřeba socializace a kontaktu s druhými lidmi nebo touha po moci a seberealizaci. V tuto chvíli je zdrojem uspokojení sama práce.

b) **Nepřímé (vnější) motivy**

Zde se jedná především o mzdu, která uspokojuje další potřeby, ale také se za vnější motivy považuje potřeba uplatnění se nebo potřeba jistoty. Z toho vyplývá, že práce je klíčem k uspokojování jiných potřeb.

*„Mezi faktory, které ovlivňují pracovní motivaci, patří především:*

- *náplň práce*
- *participace (zapojování) pracovníků a možnost angažovat se na cílech firmy nebo týmu*
- *přenášení pravomocí a odpovědnosti*
- *efektivní komunikace manažera s pracovníky a systém zpětné vazby*
- *informovanost o dění ve firmě a poskytování všech informací*
- *nastolení takových vztahů, které podporují firemní kulturu*
- *možnost osobního i profesního rozvoje a kariérního růstu ve firmě*
- *spravedlivý a průhledný systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu*
- *sociální program (politika) podniku a programy pro udržení klíčových zaměstnanců*
- *způsob chování manažera vůči spolupracovníkům, který zakládá styl řízení nebo vedení lidí ve firmě“ (Tureckiová, 2004, s. 71)*

Ve chvíli, kdy jsou zaměstnanci špatně motivováni, může docházet ke zvýšení absence, plýtvání časem (časté přestávky nebo vyřizování si soukromých věcí v pracovní době) nebo k nedodržování pravidel a vzepření se systému. Chybějící motivace s sebou nese i další problémy, jako např. pokles pozornosti nebo ochoty převzít odpovědnost, ale také pokles péče a z toho vyplývající ztrátu kvality.

### 3.9 Finanční a nefinanční motivace

Jak už vyplývá z názvu této kapitoly, rozdělíme zde motivaci pedagogických ale i nepedagogických pracovníků do dvou skupin.

**Finanční motivací** může být osobní příplatek nebo finanční odměna.

Osobní příplatek získá pedagogický pracovník, pokud splňuje určitá kritéria. Těmito kritérii jsou např. zvládnutí práce ve ztížených podmínkách (distanční výuka), práce navíc (řízení zájmového kroužku nebo doučování) nebo pozice vedoucího ve vzdělávacím týmu (předseda předmětové komise).

Další možnou finanční motivací jsou odměny, které pedagogický pracovník získá opět nějakou prací navíc, např. tvorba nového školního vzdělávacího programu, příprava žáků na soutěže nebo příprava a uspořádání společenských událostí, popř. dalších aktivit, které nepatří do pracovní náplně učitele. Vedoucí pracovník může také udělit mimořádnou odměnu i za činnosti, které spadají do pracovní náplně pedagogického pracovníka, ale jsou vykonávány v nadstandardní kvalitě (např. vynikající úspěchy svěřených žáků v soutěžích, mimořádně kladné a opakované hodnocení ze strany České školní inspekce či rodičů žáků apod.).

Kritéria pro získání osobního příplatku nebo finanční odměny nepedagogických pracovníků jsou stálá aktivita nebo úsporné čerpání surovin a energií. (Šikýř, Borovec, & Trojanová, 2016, s. 131)

Pro pedagogické pracovníky se za **nefinanční motivaci** považuje např. delegování (pověření speciálním úkolem), pochvala, nabídka profesního růstu nebo přidělování oblíbených předmětů nebo tříd.

U nepedagogických pracovníků pak hovoříme o podpoře dalšího vzdělávání nebo možnostech úpravy pracovní doby tak, jak by pracovníkovi vyhovovalo lépe. (Šikýř a kol., 2016, s. 132)

O konkrétní podobě finanční a nefinanční motivace pracovníků ve školství pojednáme v následující kapitole.

### 3.10 Motivace pracovníků ve školství

Pro lepší motivaci může ředitel školy používat různé stimulační prostředky. Mezi ně patří:

- Hmotná odměna (plat, osobní ohodnocení, příspěvek na důchod nebo možnost využívat sportovní ale i jiné školní prostory pro celou rodinu)
- Atraktivní obsah práce, díky kterému bude moci docházet k seberozvoji zaměstnance
- Povzbuzování pracovníků – může mít podobu zpětné vazby, která dodává pocit uspokojení z dobře odvedené práce
- Hodnocení – může být neveřejné a neformální nebo formální (vyhlášení nejlepšího pracovníka)
- Specifická úprava pracovních podmínek nebo režimu práce (úprava pracovní doby dle potřeby zaměstnance)

V pracovním prostředí školy můžeme narazit i na demotivátory. Nejedná se zde o chyby ani o závady, obvykle jde spíše o kontraproduktivní praktiky, kterých existuje mnoho a kterých by se měl dobrý ředitel vyvarovat.

Mezi klíčové demotivátory můžeme zařadit:

- Školní politiku (snaha o dosažení moci, zdrojů, vlivu nebo informací)
- Neproduktivní porady (nudné, vyčerpávající schůze, kde dochází ke ztrátě času)
- Pokrytectví
- Nesdělování informací
- Neúčelné změny
- Nízkou kvalitou práce kolegů nebo vedení

(Jarková, 2013)

## 4 Charakteristika organizace

V této kapitole si přiblížíme školu, ve které provedeme výzkumné šetření. Nejprve se budeme zabývat základními údaji, poté se zaměříme na historii, dále si přiblížíme jednotlivé studijní obory a uvedeme i cíle, které si stanovila.

### 4.1 Základní údaje

Výzkumné šetření provedeme na Hotelové škole, Plzeň, U Borského parku 3 (dále už jen Hotelová škola Plzeň). Tato škola má i odloučené pracoviště v Bendově ulici.

Hotelová škola Plzeň zaměstnává celkem 105 pracovníků, z toho je 42 pedagogických pracovníků, 6 učitelů odborného výcviku a 7 zaměstnanců pracuje na domově mládeže. Ti všichni působí na adrese U Borského parku 3. Na odloučeném pracovišti vyučuje 19 pedagogických pracovníků a 8 učitelů odborného výcviku.

Školu navštěvuje přes 900 žáků, kteří jsou rozděleni do 3 studijních oborů zakončených maturitní zkouškou a 5 studijních oborů s výučním listem. Součástí školy je školní jídelna s kapacitou pro 800 žáků a domov mládeže, který je plně obsazen 145 žáky. (Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3, 2021a)

### 4.2 Historie

Historie Hotelové školy sahá až do roku 1967. V tu dobu se oddělila od učňovské školy č. 1 v Plzni a stala se tak Středním odborným učilištěm orientovaným na učební obory kuchař a číšník. Škola tehdy sídlila v Sadech 5. května 42 v Plzni.

Po roce 1989 škola patřila pod různá ministerstva (Ministerstvo vnitra ČR, poté Ministerstvo hospodářství ČR). Od školního roku 1994/1995 byl zaveden nový studijní obor Hotelová škola a tehdy se změnil název školy na Integrovaná střední škola gastronomická.

V roce 1997 došlo k převedení školy pod Ministerstvo školství ČR a škola se opět přejmenovala, získala název Střední odborná škola gastronomická a Střední odborné učiliště gastronomické.

V rámci optimalizace školských zařízení území města Plzně došlo v roce 1998 k přestěhování školy na adresu U Borského parku 3. Získání většího a vhodnějšího

objektu bylo impulsem pro další rozvoj školy, škola mohla nabídnout vlastní domov mládeže a školní kuchyni s jídelnou. V roce 2000 se opět změnil zřizovatel školy, kterým se stal Plzeňský kraj.

V roce 2008 se na základě rozhodnutí Zastupitelstva Plzeňského kraje sloučila Hotelová škola Plzeň se Středním odborným učilištěm potravinářským, Plzeň, Bendova 22. Na této adrese tak vzniklo odloučené pracoviště. (Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3, 2019a)

### 4.3 Studijní obory

Na Hotelové škole v Plzni se dělí studijní obory do dvou skupin. Jednu skupinu tvoří obory zakončené maturitní zkouškou a druhou tvoří obory zakončené závěrečnou zkouškou, po jejímž úspěšném absolvování žák získá výuční list. (Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3, 2020)

#### 4.3.1 Obory zakončené maturitní zkouškou

**Hotelnictví a cestovní ruch** – je čtyřletý studijní obor, jehož absolvent nalezne uplatnění v odvětví gastronomie, hotelnictví, cestovního ruchu a ve středních manažerských pozicích. Je zde kladen důraz na znalost cizího jazyka, vzhledem k možnostem uplatnění nejen v České republice, ale i v zemích Evropské unie. (Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3, 2022a)

**Ekonomika a podnikání** – je opět čtyřletý studijní obor, po jehož ukončení najdou žáci uplatnění v obchodně-podnikatelské sféře, ve státní sféře, v účetních firmách, v pojišťovacích službách nebo v potravinářském sektoru v administrativě. (Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3, 2017)

**Gastronomie** – je dvouleté nástavbové studium pro obory s výučním listem, vhodné pro absolventy oborů Kuchař a Číšník/servírka. Tento obor rozšíří žákům ekonomické znalosti a provozní dovednosti. (Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3, 2019b)

#### 4.3.2 Obory s výučním listem

**Kuchař** – je studijní program na tři roky, po jehož úspěšném ukončení získají žáci výuční list. Cílem tohoto oboru je dát žákům základní poznatky z celé oblasti

společného stravování. Klíčové je zde osvojování si odborných návyků a dovedností v praxi. (Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3, 2019c)

**Číšník, servírka** – je tříletý studijní program, jehož cílem je, aby žáci získali základní poznatky z oblasti společného stravování, a to především v úseku technologie přípravy pokrmů a v úseku techniky obsluhy. Odborný výcvik je zajišťován na provozních pracovištích ve stravovacích subjektech na území města Plzně a v jeho okolí. (Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3, 2019d)

**Cukrář** – vykonává odborný výcvik především v žákovské cukrárně v budově školy nebo v některých provozovnách v Plzni. Jedná se o tříletý studijní obor, jehož absolventi se uplatní ve velkých, středně velkých i malých firmách nebo prodejnách. (Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3, 2022b)

**Pekař** – je studijní obor, jehož odborný výcvik probíhá především v žákovské pekárně v budově školy. Stejně jako obor Cukrář se také jedná o tříletý obor se stejným uplatněním absolventů ve firmách i prodejnách. (Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3, 2022c)

**Řezník, uzenář** – je odborný výcvik, který žáci vykonávají na řeznických provozovnách v Plzni a v jejím okolí. Délka studia i uplatnění po dokončení studia jsou zde stejné jako u Cukráře nebo Pekaře. (Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3, 2022d)

#### 4.4 Cíle školy

Hotelová škola Plzeň má dvě skupiny cílů, které by chtěla plnit. Své cíle dělí na obecné a konkrétní.

Za **obecné cíle** považuje:

- Zajištění podmínek pro zlepšování mezilidských vztahů ve škole, podporování týmové spolupráce v rámci školy a zkvalitnění komunikace na všech úrovních školy.
- Využívání a zlepšování vypracovaných manuálů na řešení neobvyklých a krizových situací.
- Nabízení odborného a průběžného vzdělávání celého pedagogického sboru v oblasti prevence a environmentální výchovy.



- Vytváření online materiálů, které by se využívaly při případné distanční výuce.

Za **konkrétní cíle**, kterých by chtěla škola dosáhnout, si stanovila:

- Zdravý životní styl – Upevňovat kladný vztah ke svému tělu, životosprávě, duševní hygieně a předcházet poruchám příjmu potravy. Podporovat žáky ve vhodných pohybových aktivitách a naučit žáky poskytnout první pomoc.
- Prevence záškoláctví – Snižovat počet zameškaných hodin a důsledně kontrolovat docházku. Spolupracovat s rodinou při problému s nedodržením docházky, jak do školy, tak i na praxe.
- Prevence před drogovou závislostí nebo alkoholismem – Hledat a vytvářet aktivity, které podpoří motivaci žáků neužívat a nebýt závislý na užívání návykových látek. Rozšiřovat vědomosti učitelů o návykových látkách, známkách jejich užívání a jejich zneužívání.
- Prevence šikany – Předcházet šikaně a projevům rasismu. V případě takového chování dbát na účinné a profesionální jednání.

(Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3, 2021b)

## 5 Motivační systém organizace

V této kapitole podrobněji probereme, jaké stimulační prostředky využívá Hotelová škola Plzeň. Informace o nich byly získány na základě rozhovoru s pracovníkem vedení školy (osobní komunikace, 15. 3. 2022).

V dřívějších dobách neodpovídal plat učitelů jejich práci, ale v poslední době dochází k jeho navyšování. Zvýšení učitelského platu by mohlo vést k vyšší atraktivitě povolání učitele.

### 5.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna je složena z platu, finančních odměn a ze zaměstnaneckých výhod.

#### 5.1.1 Plat

Stejně jako na všech ostatních středních školách i na Hotelové škole v Plzni jsou platy pedagogických pracovníků určovány platovými tabulkami. Jak můžeme vidět v tabulce 1, platy pedagogických pracovníků závisí na dvou faktorech. Jedním je délka jejich praxe v oboru (tzv. platový stupeň) a druhým faktorem je jejich vzdělání (tzv. platová třída). (Kurzy.cz, spol. s r.o., n.d.)

Tabulka 1: Platy pedagogických pracovníků v roce 2022 (v Kč)

Platový stupeň	Praxe	Platová třída										
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	do 2 let	15540	16860	18230	19750	25040	31290	31550	32120	32820	33600	34860
2	do 6 let	16110	17460	18990	20560	25760	31560	31850	32690	33500	34620	36490
3	do 12 let	17120	18620	20200	22000	26430	31930	32330	33100	34850	36070	38450
4	do 19 let	18300	19870	21600	23380	27650	32590	33330	34340	36300	38720	41640
5	do 27 let	19470	21170	23000	25020	28870	33600	34380	35780	38560	41700	45750
6	do 32 let	21130	22980	24890	27050	30920	35330	36290	37770	41780	45140	49450
7	nad 32 let	21720	23580	25590	27810	31800	36130	37060	38790	42780	46260	50630

Zdroj: Kurzy.cz, spol. s r.o. (2022) zpracováno autorem

**Platové stupně** jsou přidělovány zaměstnancům Hotelové školy v Plzni podle délky jejich praxe. Do délky této praxe se započítává doba práce v oboru, základní vojenská

nebo civilní služba a doba péče o dítě nebo o dlouhodobě nemocného. Pro učitele jsou platové stupně rozděleny do 7 skupin (viz. Tabulka 1, 2. sloupec). (Kurzy.cz, spol. s r.o., n.d.)

**Platové třídy** jsou na Hotelové škole v Plzni rozděleny podle dosaženého vzdělání, složitosti a odpovědnosti práce daného zaměstnance. K práci pedagogických pracovníků na Hotelové škole v Plzni se vztahuje pouze 10 z 16 skupin platových tříd (4-14). Požadavky na vzdělání k odpovídající platové třídě jsou zobrazeny v tabulce 2. (Kurzy.cz, spol. s r.o., n.d.)

Tabulka 2: Platové třídy pedagogického pracovníka

<b>Platová třída</b>	<b>Vzdělání</b>
4.	Střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání
5.	Střední vzdělání s výučním listem
6.	Střední vzdělání s maturitou nebo střední vzdělání s výučním listem
7. a 8.	Střední vzdělání s maturitou
9.	Vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitou
10.	Vysokoškolské vzdělání – bakalář nebo vyšší odborné vzdělání
11. a 12.	Vysokoškolské vzdělání – bakalář nebo magistr
13. a 14.	Vysokoškolské vzdělání – magistr

Zdroj: Kurzy.cz, spol. s r.o. (2022) zpracováno autorem

### **5.1.2 Finanční odměny**

K základnímu platu mohou pedagogičtí pracovníci získat i finanční odměnu. Jedná se o nenárokovou složku platu, která na rozdíl od základního platu může být každý měsíc jiná.

1. Osobní příplatek – za velmi dobré pracovní výsledky, kterých je dosahováno dlouhodobě, anebo za pracovní úkoly, které mají větší rozsah než úkoly ostatních zaměstnanců.
2. Mimořádné odměny – za pracovní úkol, který má mimořádný význam a byl splněn úspěšně.

Na Hotelové škole v Plzni mají zaměstnanci možnost získat osobní příplatek za: odpracovanou dobu (více než 2 roky), za aktivity v průběhu školního roku, za vedení

odborných kurzů (vyučující tělocviku), za vedení odborných předmětů (matematické soutěže, jazykové olympiády), za třídnictví.

Mimořádné odměny jsou udělovány dvakrát ročně, v červnu a listopadu za mimořádné aktivity navíc – ve školním roce 2020/21 za online výuku, ve školním roce 2021/22 za testování žáků antigenními testy na Covid-19.

### **5.1.3 Benefit**

Patří mezi tzv. nefinanční výhody, to znamená, že zaměstnanec nedostane finanční odměnu, ale získá možnost ušetřit vlastní finance pomocí těchto výhod. O tom, jaké benefity bude škola nabízet, rozhoduje ředitel školy. Veškeré benefity jsou společné pro všechny zaměstnance školy.

Hotelová škola v Plzni nabízí tyto benefity:

- příspěvky na kulturu
- příspěvek na dětský tábor
- příspěvek na vlastní rekreaci zaměstnance
- exkurze
- příspěvky na stravování v podobě stravenek nebo obědů ve školní jídelně

Do budoucna plánuje Hotelová škola v Plzni zahraniční stáže a exkurze, nejen pro učitele cizích jazyků, ale i pro učitele odborných předmětů.

## **5.2 Atmosféra na pracovišti**

Významným motivačním prostředkem je práce v příjemném kolektivu, proto je velmi důležité, jaké vztahy panují mezi zaměstnanci navzájem. Na Hotelové škole v Plzni je kolektiv ustálený a příliš se nemění. Ke změnám dochází v podstatě pouze z důvodu mateřské dovolené nebo odchodu do starobního důchodu. Pro zlepšení vztahů na pracovišti pořádá vedení školy každoročně vánoční večírek pro zaměstnance. Na tento večírek jsou pozváni i zaměstnanci, kteří jsou již v důchodu. Tímto způsobem vedení dává najevo, že jim na zaměstnancích záleží.

Součástí dobré atmosféry na pracovišti je i předávání informací zaměstnancům. Pokud je někdo ze zaměstnanců informován dříve nebo lépe než ostatní, může to vést k nedorozuměním a k narušování vztahů v pracovním kolektivu.

Na Hotelové škole v Plzni probíhají 1x týdně porady užšího vedení. Závěry z těchto porad jsou zaměstnancům oznámeny záznamem z porady, jehož přečtení stvrzují svým podpisem. Dále probíhají 1x měsíčně tzv. porady úseků, kde jsou pedagogičtí pracovníci informováni o provozních záležitostech. Na čtvrtletních pedagogických radách vyučující sdělují prospěch a chování jednotlivých žáků. Při mimořádných událostech se konají provozní porady okamžitě.

Dílejší nebo aktuální informace mají zaměstnanci možnost získat na nástěnce ve sborovně školy nebo na sdíleném disku v rámci školního serveru.

K příjemné atmosféře na pracovišti dále přispívá nastavení pracovní doby zaměstnanců. Obecně platí, že pracovní doba ve školství je dána rozvrhem. Na Hotelové škole v Plzni mohou zaměstnanci uvést své požadavky předtím, než je rozvrh na nový školní rok sestaven. Vedení školy se jim tak snaží vycházet vstříc.

Pracovní doba na některých školách je pevně stanovená (osobní účast na pracovišti od 7:30 – 15:00), ale na Hotelové škole v Plzni pevná pracovní doba není. Pracovní doba je zde rozdělena na tzv. přímou pedagogickou činnost – ta odpovídá počtem hodin úvazku učitele (21 hodin/týden) a musí být vykonávána přímo ve škole. Nepřímá pedagogická činnost (19 hodin/týden) může být vykonávána mimo školu. Obecně platí, že vyučující musí být přítomen na pracovišti 15 minut před začátkem vyučování.

### **5.3 Pracovní prostředí**

Nedílnou součástí motivace pracovníků je dobře vybavené pracovní prostředí. Vyučující na Hotelové škole v Plzni mají k dispozici v kabinetech počítače a v učebnách moderní pomůcky, které využívají během výuky odborných předmětů.

V kmenových učebnách, které jsou určeny na teoretickou výuku, jsou instalovány počítače s připojením na internet a dále se tam nachází dataprojektor či vizualizér.

Odborné učebny, kde probíhá odborná výuka, jsou vybaveny moderním gastronomickým zařízením (např.: konvektomaty, presovače, výkonné mixéry atd.).

V době distanční výuky během koronavirové krize měli pedagogičtí pracovníci možnost si půjčit počítač domů a pracovat z domova.

## 5.4 Seberozvoj

Mezi další možnosti, jak motivovat pracovníky, patří i možnost dalšího sebevzdělávání, rozvoje svých schopností a dovedností. Jako všechny školy má i Hotelová škola v Plzni plán dalšího vzdělávání pracovníků, který schvaluje ředitel školy.

Vyučující mají možnost účastnit se v rámci DVPP (Další vzdělávání pedagogických pracovníků) různých školení, kurzů nebo exkurzí. Hotelová škola v Plzni využívá nabídky KCVJŠ (Krajské centrum vzdělávání a Jazyková škola) nebo NPI (Národní pedagogický institut) pro další vzdělávání svých zaměstnanců.

Vyučující se často zúčastňují odborných kurzů v rámci svých specializací (např.: sommeliérské či baristické kurzy).

V době zavádění počítačů do kmenových učeben byli vyučující proškoleni, jak instalovanou techniku využívat. Před zahájením online výuky během koronavirové krize proběhly další kurzy na prohlubování IT znalostí vyučujících, kteří o to měli zájem.

Z uvedených variant na rozšiřování svých znalostí nejsou využívány všechny nabízené možnosti všemi zaměstnanci Hotelové školy v Plzni, ne každý má potřebu se dále vzdělávat.

## 6 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření, které probíhalo na Hotelové škole v Plzni, bylo zmapovat současný systém motivace pedagogických pracovníků a její úroveň. Dále bylo zjišťováno, jak učitelé hodnotí současný motivační systém a jak jsou pro ně dané faktory důležité. Dotazník byl uskutečněn v elektronické podobě za pomoci Formulářů Google.

Na úvod dotazníku byly uvedeny stručné informace o autorovi a cíl dotazníkového šetření. Následovaly identifikační otázky, které zjišťovaly pohlaví a jak dlouho daný respondent pracuje na Hotelové škole v Plzni a jak je pro něj důležité, že pracuje právě na této škole. Dotazník se dále skládal z 18 výroků, u kterých respondenti hodnotili, do jaké míry s daným výrokem souhlasí a jak je pro ně uvedený výrok důležitý. Hodnotili pomocí dvou škál – spokojenosti a důležitosti (viz tabulka 3). V poslední části dotazníku měli respondenti seřadit pojmy týkající se jejich motivace podle důležitosti a poslední otázka byla otevřená, kde mohli pedagogičtí pracovníci vyjádřit své názory. Na závěr se objevilo ještě poděkování za vyplnění dotazníku a možnost zobrazit souhrn výsledků.

Tabulka 3: Hodnotící škály spokojenosti a důležitosti

Spokojenost		Důležitost	
1	Zcela souhlasím	1	Důležitý
2	Souhlasím	2	Spíše důležitý
3	Nesouhlasím	3	Spíše nedůležitý
4	Zcela nesouhlasím	4	Nedůležitý

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### 6.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnili z Hotelové školy v Plzni pouze pedagogičtí pracovníci. Na vyplnění dotazníku měli učitelé jeden týden. Od 42 pedagogických pracovníků, kterým byl dotazník zaslán, bylo získáno 21 odpovědí.

Z výsledků identifikačních otázek (otázky 1-3) bylo zjištěno, že se dotazníku zúčastnilo 14 žen a 7 mužů. Následující tabulka ukazuje výsledky odpovědí na otázku: „Jak dlouho pracujete na této škole?“. Nejpočetnější skupinu tvořili respondenti, kteří pracují na škole v rozmezí 11-20 let, další početnou skupinu tvořili noví zaměstnanci (na škole jsou méně než 10 let), dotazníku se také zúčastnili vyučující, kteří pracují na škole déle než 20 let. Nikdo z učitelů nevedl, že by ve škole pracoval více než 41 let.

Tabulka 4: Rozdělení pedagogických pracovníků podle odučené doby

Odučená doba	Méně než 10 let	11-20 let	21-30 let	31-40 let	Více než 41 let
Četnost	7	8	4	2	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z odpovědí na 3. otázku („Je pro Vás důležité, že pracuje na této škole?“) vyplynulo, že pro 95 % zaměstnanců je důležité, že pracují na této škole. Pouze jeden respondent zvolil prostřední možnost a odpověděl, že pro něho to někdy je a někdy není důležité. Nikdo z respondentů nevybral odpověď, že práce právě na této škole pro něho není důležitá. Ze všech těchto odpovědí lze usuzovat, že pro zaměstnance Hotelové školy je práce na této škole prestižní a atraktivní.

Tabulka 5: Výsledky odpovědí otázky č. 3

Důležitost právě této školy	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
Četnost	14	6	1	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

## 6.2 Vyhodnocení hlavní části dotazníkového šetření

První skupina otázek z hlavní části dotazníkového šetření se týkala hodnocení práce respondentů. Takové to hodnocení může být formou finančního ohodnocení, odměn nebo pracovních benefitů.

4. otázka: „Za práci jsem adekvátně finančně ohodnocen/a.“

Tabulka 6: Výsledky odpovědí na otázku č. 4

Otázka č. 4	1	2	3	4
Míra souhlasu	10	6	3	2
Míra důležitosti	10	8	2	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2022



Více než polovina respondentů uvedla, že za svoji práci získávají odpovídající finanční ohodnocení a že je to pro ně důležité. Pouze dva pracovníci odpověděli, že za svoji práci nejsou adekvátně ohodnoceni, z toho pro jednoho tento aspekt není důležitý.

5. otázka: „Za práci navíc mám možnost získat odpovídající odměnu.“

Tabulka 7: Výsledky odpovědí na otázku č. 5

Otázka č. 5	1	2	3	4
Míra souhlasu	11	5	2	3
Míra důležitosti	15	3	1	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V otázce č. 5 uvedlo 16 dotazovaných, že mají možnost získat odměnu za práci navíc a pro více než 70 % je tato možnost důležitá. Pouze 3 respondenti odpověděli, že pro ně tato možnost důležitá není.

Další dvě otázky byly zaměřené na pracovní benefity. Dotazovaní hodnotili, zda za svoji práci získávají pracovní benefity a které z benefitů od svého zaměstnavatele využívají.

6. otázka: „Za svou práci získávám od svého zaměstnavatele pracovní benefity.“

Tabulka 8: Výsledky odpovědí na otázku č. 6

Otázka č. 6	1	2	3	4
Míra souhlasu	5	11	4	1
Míra důležitosti	7	10	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

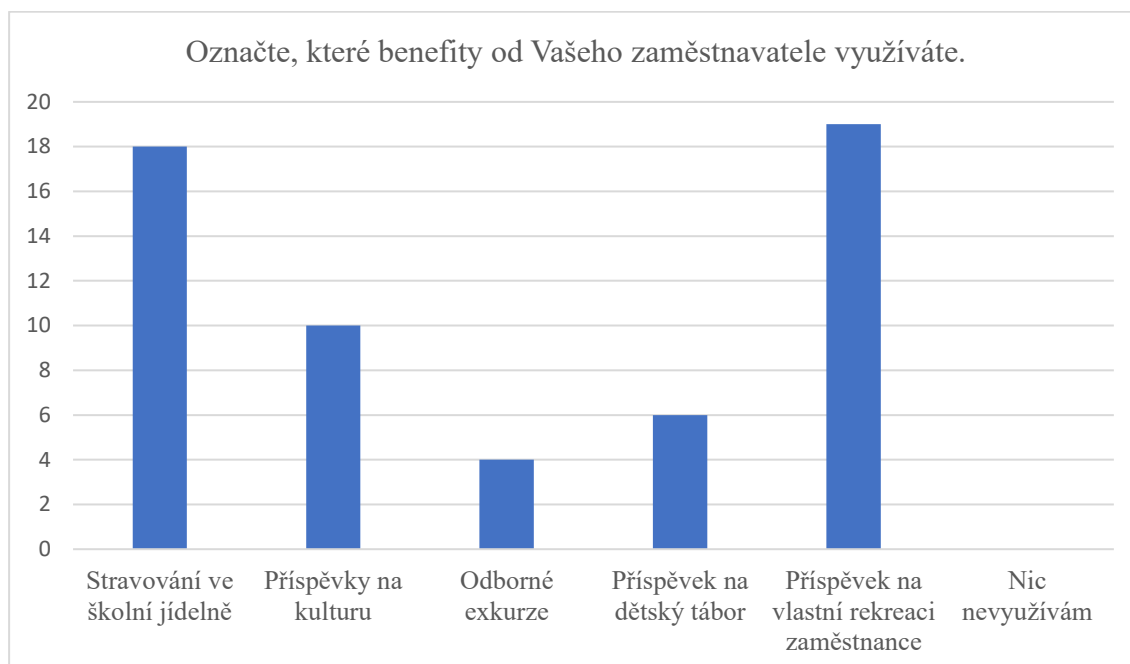
V této otázce 16 respondentů potvrdilo, že od svého zaměstnavatele získávají pracovní benefity, naopak 5 pedagogů vyjádřilo svůj nesouhlas. Pro 7 dotazovaných je tento aspekt důležitý, pro 10 spíše důležitý a 4 lidé ho nepovažují za důležitý.

7. otázka: „Označte, které benefity od Vašeho zaměstnavatele využíváte.“

Při rozhovoru se zástupcem ředitele Hotelové školy v Plzni bylo zjištěno, že zaměstnavatel nabízí zaměstnancům pracovní benefity. Jednotlivé benefity byly vypsané do dotazníku a respondenti měli označit, které z nich využívají.

Graf na obrázku 4 ukazuje, že pracovníci nejčastěji využívají příspěvky na vlastní rekreaci a stravování ve školní jídelně. Z grafu dále vyplývá, že každý respondent využívá alespoň jeden benefit.

Obrázek 4: Výsledky odpovědí na otázku č. 7



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Druhá skupina otázek se týkala vztahů na pracovišti, pracovního prostředí a prostředků. Osmá a devátá otázka prověřovaly, zda mají pedagogové možnost před sestavením rozvrhu uvést své požadavky.

8. otázka: „Mám možnost uvést své požadavky před sestavením rozvrhu.“

Tabulka 9: Výsledky odpovědí na otázku č. 8

Otázka č. 8	1	2	3	4
Míra souhlasu	16	5	0	0
Míra důležitosti	12	8	1	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V osmé otázce všichni respondenti odpověděli, že mají možnost uvést své požadavky před sestavením rozvrhu a že je pro ně tato možnost důležitá. Pouze jeden respondent uvedl, že je pro něho tato možnost spíše nedůležitá.

9. otázka: „Využívám možnosti uvést své požadavky před sestavením rozvrhu.“

Tabulka 10: Výsledky odpovědí na otázku č. 9

Otázka č. 9	1	2	3	4
Míra souhlasu	10	8	0	3
Míra důležitosti	9	9	0	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

U deváté otázky odpověděli 3 respondenti, že nevyužívají možnost uvést své požadavky před sestavením rozvrhu a zároveň že to pro ně není důležité. Ostatní pracovníci uvedli, že této možnosti využívají a že to pro ně je důležité.

10. otázka: „S kolegy na Hotelové škole mám dobré vztahy.“

Tabulka 11: Výsledky odpovědí na otázku č. 10

Otázka č. 10	1	2	3	4
Míra souhlasu	15	5	0	1
Míra důležitosti	16	3	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Desátá otázka mapovala vztahy mezi kolegy. Pouze jeden pedagog uvedl, že nemá s kolegy dobré vztahy, ale zároveň uvedl, že to pro něj není důležité. Všichni ostatní pedagogičtí pracovníci na tuto otázku odpověděli kladně a zároveň potvrdili, že je toto hledisko pro ně důležité.

11. otázka: „Vyhovuje mi, že pracovní doba u nás na škole není pevně stanovena.“

Tabulka 12: Výsledky odpovědí na otázku č. 11

Otázka č. 11	1	2	3	4
Míra souhlasu	17	3	0	1
Míra důležitosti	15	4	2	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tato otázka prověřovala spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou. Zde téměř jednoznačně převládl souhlas, pouze jednomu respondentovi volná pracovní doba nevyhovuje. Pro 19 dotazovaných je tato skutečnost důležitá.

12. otázka: „Na naší škole jsem pravidelně informován/a o provozních záležitostech.“

Tabulka 13: Výsledky odpovědí na otázku č. 12

Otázka č. 12	1	2	3	4
Míra souhlasu	15	4	1	1
Míra důležitosti	12	9	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

U dvanácté otázky jsme zjišťovali, zda jsou vyučující pravidelně informováni o provozních záležitostech. Tak jako v předchozí otázce, i zde většina učitelů souhlasila, jen dva pracovníci odpověděli záporně. Pro všechny dotazované je tento aspekt důležitý.

13. otázka: „Naše škola je dostatečně materiálně a technicky vybavena.“

Tabulka 14: Výsledky odpovědí na otázku č. 13

Otázka č. 13	1	2	3	4
Míra souhlasu	6	13	2	0
Míra důležitosti	9	10	2	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Co se týká materiálního a technického vybavení, považuje 19 dotazovaných svoji školu za dostatečně vybavenou. Pouze dva respondenti s výrokem spíše nesouhlasili. U všech pedagogů je materiální a technické vybavení školy důležitým aspektem.

14. otázka: „Práce s žáky na Hotelové škole mě baví a naplňuje.“

Tabulka 15: Výsledky odpovědí na otázku č. 14

Otázka č. 14	1	2	3	4
Míra souhlasu	11	8	1	1
Míra důležitosti	15	5	0	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Čtrnáctá otázka zkoumala, zda dotazované pracovníky práce s žáky baví a naplňuje. Pouze dva odpověděli na tuto otázku záporně a pro jednoho z nich je toto hledisko velmi důležité, pro druhého naopak zcela nedůležité. Ostatní vyučující vyjádřili souhlas a zároveň je pro ně tato skutečnost důležitá.

15. otázka: „Využívám možnost dalšího sebevzdělávání (kurzy, semináře).“

Tabulka 16: Výsledky odpovědí na otázku č. 15

Otázka č. 15	1	2	3	4
Míra souhlasu	10	6	5	0
Míra důležitosti	11	7	2	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tato otázka také vycházela z výsledků rozhovoru se zástupcem ředitele Hotelové školy v Plzni, který uvedl, že zaměstnanci mají možnost dalšího sebevzdělávání. Otázka zjišťovala, zda dotazovaní tuto možnost využívají. Z výsledků vyplývá, že pouze čtvrtina respondentů tuto možnost nevyužívá, pro většinu pedagogů je možnost využívat další sebevzdělávání prostřednictvím kurzů a seminářů spíše důležitá.

Třetí skupina otázek se zabývala tím, jaký vliv měla kovidová pandemie na vztah učitelů k práci a jakou pověst má podle učitelů Hotelová škola v Plzni.

16. otázka: „Kovidová pandemie měla negativní vliv na můj vztah k práci.“

Tabulka 17: Výsledky odpovědí na otázku č. 16

Otázka č. 16	1	2	3	4
Míra souhlasu	1	6	6	8
Míra důležitosti	4	7	7	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V šestnácté otázce bylo cílem zjistit, zda měla kovidová pandemie vliv na vztah učitelů k práci. Třetina respondentů zde uvedla, že pandemie jejich vztah k práci ovlivnila negativně. Zároveň tito pracovníci odpověděli, že je pro ně toto tvrzení důležité. Dvě třetiny pracovníků s tímto výrokem nesouhlasili, pandemie na jejich vztah k práci negativní vliv neměla. Pro deset pedagogů tento fakt důležitý není, zde šlo převážně o ty učitele, na jejichž vztah k práci pandemie vliv neměla.

Následující tři otázky měly prověřit vliv kovidové pandemie na práci učitelů před, během a po jejím skončení.

17. otázka: „Před kovidovou pandemií jsem měl/a velmi dobrý vztah k práci.“

Tabulka 18: Výsledky odpovědí na otázku č. 17

Otázka č. 17	1	2	3	4
Míra souhlasu	13	7	0	1
Míra důležitosti	15	5	0	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tato otázka obsahovala téměř jednoznačné odpovědi. Všichni pedagogičtí pracovníci měli před pandemií dobrý vztah k práci a zároveň je to pro ně důležité hledisko. Pouze jeden respondent uvedl, že před kovidovou pandemií neměl dobrý vztah k práci, ale zároveň to pro něj není důležité.

18. otázka: „Během kovidové pandemie jsem měl/a velmi dobrý vztah k práci.“

Tabulka 19: Výsledky odpovědí na otázku č. 18

Otázka č. 18	1	2	3	4
Míra souhlasu	8	12	1	0
Míra důležitosti	11	9	1	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

U této otázky byly odpovědi velmi podobné jako u předchozí otázky. Opět většina dotazovaných odpověděla, že i během distanční výuky měla dobrý vztah k práci. Jeden z pedagogů ovšem uvedl, že dobrý vztah k práci neměl a zároveň že je pro něj toto tvrzení spíše důležité.

19. otázka: „Po kovidové pandemii mám velmi dobrý vztah k práci.“

Tabulka 20: Výsledky odpovědí na otázku č. 19

Otázka č. 19	1	2	3	4
Míra souhlasu	12	8	0	1
Míra důležitosti	13	7	0	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Zde jeden z pedagogů opět uvedl, že nemá dobrý vztah k práci a zároveň že to pro něj není důležité. Ostatní zaměstnanci s touto otázkou souhlasili. Vyjádřili, že mají velmi dobrý vztah k práci a že je to pro ně důležité.

20. otázka: „Myslím si, že Hotelová škola má velmi dobrou pověst.“

Tabulka 21: Výsledky odpovědí na otázku č. 20

Otázka č. 20	1	2	3	4
Míra souhlasu	9	10	2	0
Míra důležitosti	12	9	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tato otázka zkoumala, zda vyučující považují Hotelovou školu za školu s dobrou pověstí. Devatenáct pedagogů toto tvrzení potvrdilo, myslí si, že jejich škola má dobrou pověst. Pouze dva pracovníci uvedli, že s tímto tvrzením nesouhlasí, ale všem respondentům přijde tento fakt důležitý.

Na závěr dotazníku byla položena otevřená otázka, ve které mohli učitelé vyjádřit svůj názor nebo napsat připomínku k dotazníku. V této části se vyjádřilo pouze 5 respondentů. Tři z nich napsali, že žádné připomínky nemají, že vše už bylo řečeno. Jeden uvedl, že žádné připomínky nemá, že je spokojený. A jeden z respondentů se domnívá, že otázky týkající se vztahu k práci před, během či po kovidové pandemii jsou zavádějící. Myslí si, že vztah učitele k práci pandemie neovlivnila, ale že ovlivnila pracovní morálku žáků, která pak následně ovlivňuje vztahy mezi žáky a učiteli.

### 6.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zmapovat současný systém motivace učitelů a její úroveň. Zároveň bylo zkoumáno, jak pracovníci hodnotí současný motivační systém a jak jsou pro ně dané faktory důležité. Na základě výsledků byla z odpovědí na uzavřené otázky sestavena následující tabulka, která obsahuje průměrnou míru souhlasu a důležitosti v každé oblasti a rozdíl mezi těmito hodnotami.

Tabulka 22: Aritmetický průměr míry souhlasu a důležitosti a jejich rozdíl

Finanční ohodnocení, odměna a benefity	Průměrné hodnoty		Rozdíl
	Spokojenost	Důležitost	
Za svoji práci jsem adekvátně finančně ohodnocen/a.	1,86	1,71	0,15
Za práci navíc mám možnost získat odpovídající odměnu.	1,86	1,52	0,34

Za svou práci získávám od svého zaměstnavatele pracovní benefity.	2,05	1,95	0,10
Mám možnost uvést své požadavky před sestavením rozvrhu.	1,24	1,48	-0,24
Využívám možnosti uvést své požadavky před sestavením rozvrhu.	1,81	1,86	-0,05
S kolegy na Hotelové škole mám dobré vztahy.	1,38	1,38	0
Vyhovuje mi, že pracovní doba u nás na škole není pevně stanovena.	1,29	1,38	-0,09
Na naší škole jsem pravidelně informován/a o provozních záležitostech.	1,43	1,43	0
Naše škola je dostatečně materiálně a technicky vybavena.	1,81	1,67	0,14
Práce s žáky na Hotelové škole mě baví a naplňuje.	1,62	1,38	0,24
Využívám možnost dalšího sebevzdělávání (kurzy, semináře).	1,76	1,67	0,09
Kovidová pandemie měla negativní vliv na můj vztah k práci.	3,00	2,43	0,57
Před kovidovou pandemií jsem měl/a velmi dobrý vztah k práci.	1,48	1,38	0,10
Během kovidové pandemie jsem měl/a velmi dobrý vztah k práci.	1,67	1,52	0,15
Po kovidové pandemii mám velmi dobrý vztah k práci.	1,52	1,48	0,04
Myslím si, že Hotelová škola má velmi dobrou pověst.	1,67	1,43	0,24

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z tabulky vyplývá, že největší spokojenost vyjadřovali zaměstnanci s těmito tvrzeními: možnost uvést své požadavky před sestavením rozvrhu (1,24), pracovní doba na naší škole není pevně stanovena (1,29), s kolegy na Hotelové škole mám dobrý vztah (1,38) a jsem pravidelně informován/a o provozních záležitostech (1,43).

Z pohledu důležitosti panovala nejčastěji shoda mezi respondenty v těchto výrociích: mám dobré vztahy s kolegy, pracovní doba na naší škole není pevně stanovena, práce



s žáky mě baví a naplňuje a před kovidovou pandemií jsem měl/a velmi dobrý vztah k práci – u všech těchto tvrzení dosahovaly průměrné hodnoty důležitosti 1,38.

Stejnou míru spokojenosti a důležitosti vyjádřili respondenti opět v otázce dobrých vztahů s kolegy a také v tvrzení, které se týkalo pravidelného informování o provozních záležitostech – rozdíl mezi průměrnými hodnotami spokojenosti a důležitosti byl u těchto výroků nula. To znamená, že s těmito výroky respondenti ve větší míře zcela souhlasili a zároveň to pro ně bylo stejnou měrou důležité.

U výroku „po kovidové pandemií mám velmi dobrý vztah k práci“ byl rozdíl průměrných hodnot spokojenosti a důležitosti také velmi nízký (0,04). Z tohoto výsledku vyplývá, že míra souhlasu s touto skutečností mírně převyšuje nad mírou důležitosti.

Záporných hodnot dosahoval rozdíl mezi výsledky míry spokojenosti a míry důležitosti u tvrzení, které se týkalo možnosti uvést své požadavky před sestavením rozvrhu (-0,05) a pracovní doby, která není pevně stanovena (-0,09). Nejvyšší záporný rozdíl se vyskytl u výroku možnosti uvést své požadavky před sestavením rozvrhu (-0,24).

Nejvyšší kladná hodnota rozdílu se vyskytla u otázky, zda měla kovidová pandemie negativní vliv na vztah učitelů k jejich práci (0,57). Zde se projevila vysoká míra nespokojenosti a zároveň míra důležitosti a nedůležitosti byla velmi vyrovnaná. Druhá nejvyšší kladná hodnota rozdílu se vyskytla u výroku „za práci navíc mám možnost získat odpovídající odměnu“ (0,34).

## 7 Navrhovaná doporučení

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že současný systém motivace učitelů je na velmi dobré úrovni, všichni vyučující považují za důležité, že pracují na této škole. Přesto se vyskytují respondenti, kteří se necítí být dostatečně finančně ohodnoceni. Pět respondentů uvedlo, že nemají možnost získat odpovídající odměnu za práci navíc. V tomto směru by bylo jistě možné provést změny. Otázkou ovšem je, na kolik může výši finančního ohodnocení svých pracovníků ředitel Hotelové školy v Plzni ovlivnit.

Při detailním rozboru všech odpovědí byly zjištěny zajímavé skutečnosti. Například jeden z respondentů uvedl, že za práci navíc nemá možnost získat odpovídající odměnu a že od svého zaměstnavatele nezískává pracovní benefity, v následující otázce ale označil, že od svého zaměstnavatele využívá 4 z 5 nabízených benefitů, což je v rozporu s jeho předchozím tvrzením.

Ačkoliv jsou zaměstnanci s benefity poměrně spokojeni, mohla by škola rozšířit nabídku svých benefitů, např. o příspěvek na penzijní připojištění nebo příspěvek na lázeňský pobyt, vouchery do lékárny, sportovních zařízení či do restaurací. Tyto benefity by mohly zvýšit atraktivitu učitelského povolání na Hotelové škole.

Odpovědi na otázku ohledně možnosti uvést své požadavky před sestavením rozvrhu ukázaly, jak důležitý je tento faktor pro dotazované učitele. V tomto ohledu by bylo určitě vhodné v nastoleném trendu pokračovat.

Výrok, který pracovníci Hotelové školy hodnotili kladně, se týkal vztahů na škole. Z odpovědí lze usoudit, že vedení školy se daří sestavovat učitelský sbor tak, že si vyučující navzájem dobře rozumí a mají mezi sebou dobré vztahy.

Dalším kladně hodnoceným aspektem v dotazníku byla pracovní doba, která na škole není pevně stanovená. Pokud takovéto nastavení pracovní doby zaměstnancům vyhovuje a své povinnosti zvládají plnit tak, jak mají, není potřeba na tom nic měnit.

Vzhledem k tomu, že dva respondenti v dotazníku uvedli, že nejsou pravidelně informováni o provozních záležitostech školy a zároveň všichni dotazovaní vyjádřili, že je toto pro ně velmi důležité, bylo by vhodné, aby vedení školy zvážilo, jakým způsobem své zaměstnance o provozu školy informuje. Jednou z možností by mohlo být zjistit, jakým způsobem chtějí být zaměstnanci informováni (ne každému vyhovuje,

když si informace musí přečíst na nástěnce ve sborovně). Možnou variantou by mohla být elektronická komunikace či vylepšení sdílení informací pomocí školní počítačové sítě.

Další zajímavý aspekt byl zjištěn u otázky č. 13. Dva respondenti, kteří odpověděli nesouhlasně (domnívají se, že škola spíše není dostatečně materiálně a technicky vybavena), zároveň uvedli, že je pro ně toto hledisko velmi důležité. I zde by mohlo vedení Hotelové školy zřejmě vylepšit. Respondenti mají pravděpodobně na mysli vybavení kmenových tříd, protože, jak vyplynulo z rozhovoru se zástupcem ředitele, vybavení odborných učeben je na velmi vysoké úrovni.

Z odpovědí na otázku, zda pracovníci využívají možnost dalšího sebevzdělávání prostřednictvím kurzů či seminářů, vyplynula další skutečnost, kterou by bylo vhodné zlepšit. Vzhledem k tomu, že pět respondentů uvedlo, že tuto nabízenou možnost nevyužívají, bylo by dobré, aby vedení školy zmapovalo u svých zaměstnanců, o jaké semináře či kurzy mají zájem, a ty by pak následně zahrnulo do nabídky pro další vzdělávání pedagogů.

Zajímavé byly odpovědi, které se týkaly vztahu k práci před, během a po kovidové pandemii. Detailní rozbor odpovědí odhalil, že jeden z respondentů již před pandemií neměl dobrý vztah k práci a zároveň to pro něj není důležité. Stejný respondent uvedl, že během pandemie se jeho vztah k práci zlepšil (na důležitost to vliv nemělo). Po kovidové pandemii se jeho vztah k práci opět zhoršil, míra důležitosti se ale nezměnila. Z jeho odpovědí by se dalo předpokládat, že ho práce učitele příliš nenaplňuje. Zde by vedení školy mělo zmapovat, zda se jedná opravdu jen o ojedinělý případ nebo zda se i u některých dalších zaměstnanců nezačíná projevovat tzv. syndrom vyhoření. V takovém případě by bylo potřeba situaci řešit a zamyslet se nad tím, jak tyto zaměstnance lépe motivovat.

## Závěr

Bakalářská práce pojednává o motivaci pedagogických pracovníků na Hotelové škole, Plzeň, U Borského parku 3. Cílem této práce bylo posoudit, jakým způsobem jsou pedagogové na této škole motivováni. Aby tohoto cíle bylo dosaženo, proběhl nejprve rozhovor se zástupcem ředitele Hotelové školy a následně bylo provedeno šetření formou dotazníku.

Práce byla rozdělena do dvou částí. Teoretická část definovala základní pojmy (pracovní prostředí, pracovník, škola a její zaměstnanci). Velký prostor byl věnován samotnému pojmu motivace – kromě nejdůležitějších teorií motivace byly představeny mimo jiné i zákonitosti a zdroje motivace. Teoretická část se zabývala i pojmy stimul, stimulace a pracovní motivace, vysvětlila také odlišnost mezi finanční a nefinanční motivací. V závěru teoretické části byly představeny i další možnosti, které motivují zaměstnance ve školství.

V úvodu praktické části byla charakterizována samotná organizace, včetně její historie a studijních oborů, které je možné na škole studovat. Uvedli jsme i cíle, které si škola dává, i její motivační systém se všemi jeho faktory. Objasnili jsme, jakou podobu mají finanční odměny v organizaci a jaké benefity pracovníci získávají. Popsali jsme atmosféru a pracovní prostředí i možnost dalšího vzdělávání pedagogů. Pomocí dotazníku jsme zmapovali současný systém motivace z pohledu pedagogických pracovníků, včetně důležitosti jednotlivých faktorů.

V poslední kapitole byly podrobněji rozebrány závěry z dotazníkového šetření. Na základě těchto závěrů byla navržena opatření, která by mohla přispět ke zlepšení situace.

## Seznam použitých zdrojů

### Knihy:

- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (13). Praha, Česko: Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Česko: Management Press.
- Bělohlávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi: Testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno, Česko: Computer Press.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2019). *Modern management: Concepts and skills*. (15). Harlow, Anglie: Pearson Education.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Holeček, V., Miňhová, J., & Prunner, P. (2007). *Psychologie pro právníky*. Plzeň, Česko: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Chvál, M. (2018). *Na naší škole nám záleží: Jak sledovat a hodnotit kvalitu školy*. Praha, Česko: Portál.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha, Česko: Grada.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, Česko: Grada.
- Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha, Česko: Grada.
- Průcha, J., Walterová, E., & Mareš, J. (2013). *Pedagogický slovník. 7., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha, Česko: Portál.
- Průcha, J. (2002). *Učitel: Současné poznatky o profesi*. Praha, Česko: Portál.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha, Česko: Grada.
- Šikýř, M., Borovec, D., & Trojanová I. (2016). *Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vydání*. Praha, Česko: Wolters Kluwer.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Česko: Grada.
- Výrost, J., & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha, Česko: Grada.

### Kvalifikační práce:

- Jarková, K. (2013). *Motivace pedagogických pracovníků ve školství* (Bakalářská práce). Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Česká republika

## Internetové zdroje:

- Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3. (2017) *Ekonomika a podnikání (4 roky)*. Dostupné 14. 4. 2022 z <https://www.hsplzen.cz/obory/ekonomika-podnikani-4-roky/>
- Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3. (2019d) *Číšník, Servírka (3 roky)*. Dostupné 14. 4. 2022 z <https://www.hsplzen.cz/obory/cisnik-servirka-3-roky/>
- Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3. (2019b) *Gastronomie (2 roky)*. Dostupné 14. 4. 2022 z <https://www.hsplzen.cz/obory/gastronomie-2-roky/>
- Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3. (2019c) *Kuchař (3 roky)*. Dostupné 14. 4. 2022 z <https://www.hsplzen.cz/obory/kuchar-3-roky/>
- Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3. (2019a) *O škole*. Dostupné 14. 4. 2022 z <https://www.hsplzen.cz/o-skole/>
- Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3. (2020) *Obory*. Dostupné 14. 4. 2022 z <https://www.hsplzen.cz/obory/>
- Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3. (2022b) *Cukrář (3 roky)*. Dostupné 14. 4. 2022 z <https://www.hsplzen.cz/obory/cukrar-3-roky/>
- Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3. (2022a) *Hotelnictví (4 roky)*. Dostupné 14. 4. 2022 z <https://www.hsplzen.cz/obory/hotelnictvi-4-roky/>
- Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3. (2022c) *Pekař (3 roky)*. Dostupné 14. 4. 2022 z <https://www.hsplzen.cz/obory/pekar-3-roky/>
- Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3. (2022d) *Řezník (3 roky)*. Dostupné 14. 4. 2022 z <https://www.hsplzen.cz/obory/reznik-3-roky/>
- Kurzy.cz., spol. s r.o. (n.d.). *Platové stupně 2021*. Dostupné 1. 4. 2022, z <https://www.kurzy.cz/platy/platove-stupne/>
- Kurzy.cz., spol. s r.o. (n.d.). *Platové tabulky učitelů a pedagogů 2022*. Dostupné 1. 4. 2022, z <https://www.kurzy.cz/platy/platove-tabulky-ucitelu/>
- Kurzy.cz., spol. s r.o. (n.d.). *Platové třídy 2021*. Dostupné 1. 4. 2022, z <https://www.kurzy.cz/platy/platove-tridy/>
- MPSV, T. R. E. X. I. M. A. (n.d.). *Příručka Pro personální agendu a odměňování zaměstnanců*. Dostupné 3. 1. 2022 z <https://ppropo.mpsv.cz/III1Zamestnavatel>
- QCM s.r.o., [www.qcm.cz](http://www.qcm.cz). (n.d.). *Národní pedagogický Institut české republiky (dříve Národní ústav pro vzdělávání)*. Dostupné 6. 1. 2022 z <http://www.nuv.cz/projekty/rspp/skolni-metodik-prevence>
- Wikimedia Foundation. (2021). *Zaměstnanec*. Wikipedia. Dostupné 3. 1. 2022 z <https://cs.wikipedia.org/wiki/Zam%C4%9Bstnanec>

**Interní materiály:**

Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3. (2021b). *Školní preventivní strategie pro vytvoření pozitivního sociálního klima a předcházení rizikovému chování*. Dostupné z [https://www.hsplzen.cz/wp-content/uploads/sites/218/2022/03/SKOLNI-PREVENTIVNI-STRATEGIE\\_21-22.pdf](https://www.hsplzen.cz/wp-content/uploads/sites/218/2022/03/SKOLNI-PREVENTIVNI-STRATEGIE_21-22.pdf)

Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3. (2021a). *Výroční zpráva o činnosti školy ve školním roce 2020/2021*. Dostupné z [https://www.hsplzen.cz/wp-content/uploads/sites/218/2021/10/Vyrocni-zprava\\_2020\\_21.pdf](https://www.hsplzen.cz/wp-content/uploads/sites/218/2021/10/Vyrocni-zprava_2020_21.pdf)

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Platy pedagogických pracovníků v roce 2022 (v Kč) .....	34
Tabulka 2: Platové třídy pedagogického pracovníka .....	35
Tabulka 3: Hodnotící škály spokojenosti a důležitosti.....	39
Tabulka 4: Rozdělení pedagogických pracovníků podle odučené doby .....	40
Tabulka 5: Výsledky odpovědí otázky č. 3 .....	40
Tabulka 6: Výsledky odpovědí na otázku č. 4 .....	40
Tabulka 7: Výsledky odpovědí na otázku č. 5 .....	41
Tabulka 8: Výsledky odpovědí na otázku č. 6 .....	41
Tabulka 9: Výsledky odpovědí na otázku č. 8 .....	42
Tabulka 10: Výsledky odpovědí na otázku č. 9 .....	43
Tabulka 11: Výsledky odpovědí na otázku č. 10 .....	43
Tabulka 12: Výsledky odpovědí na otázku č. 11 .....	43
Tabulka 13: Výsledky odpovědí na otázku č. 12 .....	44
Tabulka 14: Výsledky odpovědí na otázku č. 13 .....	44
Tabulka 15: Výsledky odpovědí na otázku č. 14 .....	44
Tabulka 16: Výsledky odpovědí na otázku č. 15 .....	45
Tabulka 17: Výsledky odpovědí na otázku č. 16 .....	45
Tabulka 18: Výsledky odpovědí na otázku č. 17 .....	46
Tabulka 19: Výsledky odpovědí na otázku č. 18 .....	46
Tabulka 20: Výsledky odpovědí na otázku č. 19 .....	46
Tabulka 21: Výsledky odpovědí na otázku č. 20 .....	47
Tabulka 22: Aritmetický průměr míry souhlasu a důležitosti a jejich rozdíl.....	47



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace .....	16
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb .....	21
Obrázek 3: Model motivace podle Portera a Lawlera .....	25
Obrázek 4: Výsledky odpovědí na otázku č. 7 .....	42

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Scénář k vedení rozhovoru

**Příloha B:** Vzor dotazníku

## **Příloha A: Scénář k vedení rozhovoru**

### **Scénář k vedení rozhovoru**

1. Sjednání termínu pro uskutečnění rozhovoru
2. Informování o účelu a tématu rozhovoru
3. Objasnění jednotlivých otázek:
  - Popište mi prosím ve stručnosti motivační systém vaší organizace. (Jak se snažíte motivovat své zaměstnance? Čím se je snažíte motivovat?)
  - Máte Vy osobně možnost nějak zasáhnout do motivačního systému?
  - Ovlivnila koronavirová krize nějak motivační systém společnosti?
  - Pokud ano, jaké jsou rozdíly v motivačním systému před a po kovidové pandemii?
  - Plánujete do budoucna nějak měnit způsob motivace zaměstnanců v organizaci?
  - Jaké máte vztahy s učiteli?
  - Kolik zaměstnáváte učitelů/učitelek?
  - Rozlišujete motivaci pedagogických a nepedagogických pracovníků?
  - Máte Vy sami nějaké otázky, které byste chtěli vložit do dotazníku?
4. Návrh případného dalšího setkání k prodiskutování obsahu dotazníku
5. Poděkování a rozloučení

## Příloha B: Vzor dotazníku

### Motivace zaměstnanců v organizaci

Dobrý den, jsem studentem ZČU v Plzni Fakulty ekonomické obor Podniková ekonomika a management. Tématem mé bakalářské práce je Motivace zaměstnanců v organizaci, součástí práce je i dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit, jak pedagogičtí pracovníci hodnotí současný motivační systém a jak jsou pro ně dané faktory důležité.

Chtěl bych Vás, pedagogické pracovníky, požádat o vyplnění následujícího anonymního dotazníku, jehož cílem je zjistit současný motivační systém na Hotelové škole, Plzeň, U Borského parku 3. Jeho vyplnění by nemělo trvat více než 10 minut.

Děkuji Vám za spolupráci.

Vít Lokajíček

1. Vaše pohlaví?
  - Muž
  - Žena
2. Jak dlouho pracujete na této škole?
  - méně než 10 let
  - 11-20 let
  - 21-30 let
  - 31-40 let
  - více než 41 let
3. Je pro Vás důležité, že pracujete na této škole?
  - Určitě ano
  - Spíše ano
  - Někdy ano, někdy ne
  - Spíše ne
  - Určitě ne

U dalších otázek prosím zaškrtněte, do jaké míry s daným výrokiem souhlasíte, a poté prosím vyberte, do jaké míry je pro Vás daný výrok důležitý.

V řádku míra spokojenosti znamená číslo 1 zcela souhlasím a číslo 4 zcela nesouhlasím.

- 1 - zcela souhlasím
- 2 - souhlasím
- 3 - nesouhlasím
- 4 - zcela nesouhlasím

V řádku míra důležitosti znamená číslo 1 nejvyšší důležitost a číslo 4 nejnižší důležitost.

- 1 - důležitý
- 2 - spíše důležitý
- 3 - spíše nedůležitý
- 4 - nedůležitý

4. Za svoji práci jsem adekvátně finančně ohodnocen/a.
  - Míra souhlasu (1-2-3-4)
  - Míra důležitosti (1-2-3-4)
5. Za práci navíc mám možnost získat odpovídající odměnu.
  - Míra souhlasu (1-2-3-4)
  - Míra důležitosti (1-2-3-4)
6. Za svou práci získávám od svého zaměstnavatele pracovní benefity.
  - Míra souhlasu (1-2-3-4)
  - Míra důležitosti (1-2-3-4)
7. Označte, které benefity od Vašeho zaměstnavatele využíváte.
  - Stravování ve školní jídelně
  - Příspěvky na kulturu
  - Exkurze
  - Příspěvek na dětský tábor
  - Příspěvek na vlastní rekreaci zaměstnance
8. Mám možnost uvést své požadavky před sestavením rozvrhu.
  - Míra souhlasu (1-2-3-4)
  - Míra důležitosti (1-2-3-4)
9. Využívám možnosti uvést své požadavky před sestavením rozvrhu.
  - Míra souhlasu (1-2-3-4)
  - Míra důležitosti (1-2-3-4)
10. S kolegy na Hotelové škole mám dobré vztahy.
  - Míra souhlasu (1-2-3-4)
  - Míra důležitosti (1-2-3-4)

11. Vyhovuje mi, že pracovní doba u nás ve škole není pevně stanovena.
- Míra souhlasu (1-2-3-4)
  - Míra důležitosti (1-2-3-4)
12. Na naší škole jsem pravidelně informován/a o provozních záležitostech.
- Míra souhlasu (1-2-3-4)
  - Míra důležitosti (1-2-3-4)
13. Naše škola je dostatečně materiálně a technicky vybavena.
- Míra souhlasu (1-2-3-4)
  - Míra důležitosti (1-2-3-4)
14. Práce s žáky na Hotelové škole mě baví a naplňuje.
- Míra souhlasu (1-2-3-4)
  - Míra důležitosti (1-2-3-4)
15. Využívám možnosti dalšího sebevzdělávání (kurzy, semináře).
- Míra souhlasu (1-2-3-4)
  - Míra důležitosti (1-2-3-4)
16. Kovidová pandemie měla negativní vliv na můj vztah k práci.
- Míra souhlasu (1-2-3-4)
  - Míra důležitosti (1-2-3-4)
17. Před kovidovou pandemií jsem měl/a velmi dobrý vztah k práci.
- Míra souhlasu (1-2-3-4)
  - Míra důležitosti (1-2-3-4)
18. Během kovidové pandemie jsem měl/a velmi dobrý vztah k práci.
- Míra souhlasu (1-2-3-4)
  - Míra důležitosti (1-2-3-4)
19. Po kovidové pandemii mám velmi dobrý vztah k práci.
- Míra souhlasu (1-2-3-4)
  - Míra důležitosti (1-2-3-4)
20. Myslím si, že Hotelová škola má velmi dobrou pověst.
- Míra souhlasu (1-2-3-4)
  - Míra důležitosti (1-2-3-4)
21. Na závěr dotazníku můžete vyjádřit své názory, případně doplnit připomínky k dotazníku.

Děkuji Vám za Vaše odpovědi.

## **Abstrakt**

Lokajíček, V. (2022). *Motivace pracovníků ve vybrané organizaci* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** škola, učitel, motivace, teorie motivace, stimul, možnosti motivace ve školství, Hotelová škola

Bakalářská práce „Motivace pracovníků ve vybrané organizaci“ je zaměřena na motivaci pedagogických pracovníků na Hotelové škole, Plzeň, U Borského parku 3. Cílem bakalářské práce je zhodnotit systém motivace pracovníků, kteří učí na této škole. Popřípadě doporučit, jak je možné zlepšit motivování zaměstnanců. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, dále jsou uvedeny i jednotlivé možnosti, jak motivovat pracovníky ve školství. Praktická část se věnuje konkrétní organizaci. Nejprve je uvedena stručná charakteristika školy a cíle, které si škola dává. Poté se práce věnuje motivačnímu systému školy, který je zmapován pomocí rozhovoru s pracovníkem vedení školy. Spokojenost s tímto systémem byla ověřena pomocí dotazníkového šetření. Z něho vyplývají doporučení, která jsou uvedena v závěrečné části práce.

## **Abstract**

Lokajíček, V. (2022). *Motivation of employees in the selected organisation*. (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** school, teacher, motivation, motivation theory, incentive, possibilities of motivation in education, Hotel school

The bachelor thesis "Motivation of employees in the selected organization" focuses on the motivation of teaching staff at the Hotelová škola, Plzeň, U Borského parku 3. The aim of the bachelor thesis is to evaluate the system of motivation of the workers who teach at this school. Or possibly to recommend how the motivation of employees can be improved. The thesis is divided into theoretical and practical parts. In the theoretical part, the basic concepts are defined, and different ways how to motivate workers in the education system are presented. The practical part is devoted to a specific organization. Firstly, a brief description of the school and its goals is given. Then, the thesis discusses the motivational system of the school, which is mapped through an interview with a member of the school management. Satisfaction with this system was verified through a questionnaire survey. From this, recommendations are made which are presented in the final section of the thesis.