

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**ÚČINNÁ MOTIVACE - NÁSTROJ
PRO ZVYŠOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU
PŘEDŠKOLNÍHO PEDAGOGA**

(Výchozí studie pro následné sestavení projektu motivačního programu
pro pedagogy mateřské školy)

-Závěrečná bakalářská práce-

| | |
|------------------------|--------------------|
| Autor: | Iveta Boudová |
| Obor: | Školský management |
| Forma studia: | kombinované |
| Vedoucí práce: | Mgr. Pavla Vacková |
| Datum odevzdání práce: | 27. března 2008 |

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

V Kostelci dne 26. března 2008

Iveta Boudová

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí této bakalářské práce Mgr. Pavle Vackové za její vstřícnost, podporu a za cenné rady týkající se problematiky řešené v bakalářské práci. Chci poděkovat také mému manželovi a našim dvěma dětem za jejich trpělivost a podporu v době tvoření mé práce.

Resumé

Práce obsahuje stručný souhrn základních motivačních principů s akcentem na systematické zkvalitňování manažerských dovedností v oblasti vedení lidí. Zabývá se problematikou rozvoje lidských kompetencí, tzn. péčí o to, aby každý člověk nejen věděl, co od něho „jeho firma“ očekává a proč, ale aby byl také ochoten a schopen jí to v dané kvalitě poskytovat.

Summary

The work contains a brief summary of basic principles of motivation, with emphasis on systematic improval of managerial skills in leading people. It deals with problems of development of human competences. That means care of every human - that he not only knew what the company expects from him and why, but also was willing and able to provide it in given quality.

Klíčová slova

motivace, motivování, pracovní motivace, proces motivace, stimulace, lidské zdroje, pracovní výkon, pracovní spokojenost, manažerské dovednosti, vedení lidí

Obsah

| | |
|--|----|
| 1. Úvod - cíle práce, předmět studie..... | 6 |
| 2. Teoretická východiska práce..... | 8 |
| 2.1. Charakteristika základních pojmů motivace..... | 8 |
| 2.1.1. Vymezení pojmu motivace, teorie motivace..... | 8 |
| 2.1.2. Motivace na pracovišti, pracovní výkon..... | 12 |
| 2.1.2.1. Motivace a motivování..... | 12 |
| 2.1.2.2. Vnitřní a vnější motivace..... | 13 |
| 2.1.3. Člověk jako nositel lidských zdrojů..... | 15 |
| 2.1.3.1. Řízení a rozvoj lidských zdrojů..... | 15 |
| 2.1.3.2. Jednoduchá diagnóza lidí..... | 16 |
| 2.1.4. Motivace v kontextu hlavních funkcí manažera..... | 16 |
| 2.1.4.1. Motivování v kontextu hodnocení a konstruktivní kritiky..... | 16 |
| 2.1.4.2. Motivování v kontextu komunikace a vztahů..... | 18 |
| 2.1.4.3. Motivování v kontextu zdělávání a kariérního růstu..... | 19 |
| 2.1.5. Tři složky motivace člověka a styly řízení..... | 21 |
| 2.1.5.1. Tři složky motivace člověka..... | 21 |
| 2.1.5.2. Manažerské styly řízení..... | 23 |
| 2.1.6. Manažer v efektivní organizaci a motivační faktory (pobídky)..... | 25 |
| 2.1.6.1. Základní pravidla pro motivování pracovníků..... | 25 |
| 2.1.6.2. Motivování pracovníků pobídkami..... | 26 |
| 2.2. Charakteristika prostředí školy, pedagogických a vedoucích pracovníků ... | 27 |
| 2.2.1. Struktura organizace školy a manažerské funkce..... | 27 |
| 2.2.1.1. Organizace školy..... | 27 |
| 2.2.1.2. Hlavní manažerské funkce..... | 28 |
| 2.2.1.3. Klíčové znaky kvalitní školy dle Spilkové..... | 29 |
| 2.2.2. Osobnostní a profesní profil pedagoga..... | 30 |

| | | |
|----------|--|----|
| 2.2.3. | Osobnostní a profesní profil manažera..... | 31 |
| 3. | Vlastní výzkum..... | 34 |
| 3.1. | Stanovení výzkumných problémů a hypotéz..... | 34 |
| 3.2. | Výzkumné metody, pilotáž a respondenti..... | 35 |
| 3.3. | Zjištěné výsledky a jejich interpretace..... | 37 |
| 4. | Závěr..... | 58 |
| 4.1. | Vztah výsledků k původním hypotézám..... | 58 |
| 4.2. | Systém účinné motivace v MŠ - souhrnná závěrečná rekapitulace..... | 59 |
| 4.2.1. | Vzdělávání samotného manažera..... | 59 |
| 4.2.2. | HRM - personální management..... | 59 |
| 4.2.3. | Studie - podklad sloužící k přípravě motivačního programu..... | 62 |
| 4.2.3.1. | Na co nesmíme zapomenout při přípravě..... | 62 |
| 4.2.3.2. | Analýza pomocí „motivačního dotazníku 2 x 20“..... | 63 |
| 4.3. | Naplnění cílů a využitelnost v praxi..... | 67 |
| 5. | Seznam použitých informačních zdrojů..... | 69 |
| 6. | Přílohy..... | 70 |

1. Úvod - cíle práce, předmět studie

Cíle práce

- Identifikace nejsilnějších faktorů ovlivňujících pracovní výkon pedagoga v mateřské škole
- Analýza současného motivačního působení managementu mateřských škol na učitelské sbory včetně následné percepce motivačního klimatu učitelským sborem (spokojenost s řídicí prací managementu v oblasti motivace)
- Analýza zájmu předškolních pedagogů o celoživotní vzdělávání v rámci jejich profese
- Analýza současné věkové struktury předškolních pedagogických sborů
- Vytvoření dostatečného poznatkového aparátu pro následné zpracování motivačního programu pro předškolní pedagogy vlastní mateřské školy

Jsem ráda mezi lidmi, ráda s nimi pracuji, ráda s nimi něco nového vytvářím. Vždycky jsem se zajímala o druhé lidi, snažila jsem se s nimi dobře vycházet, přála jsem si, abych se s nimi cítila dobře a aby i oni byli v mé přítomnosti spokojeni. Stala jsem se vedoucí pracovnící a začalo mi docházet, že pouhé zajímání se o druhé nestačí, že je potřeba i chápat. Chápat zájmy druhých lidí, rozumět jim. Když něco od lidí potřebujete získat bez násilí, musíte je motivovat. Motivovat znamená nejen brát, ale i dávat. Nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů a pochopení zájmů lidí je podmínka pro motivaci. To, že se o lidi zajímám, je můj postoj. Ale pochopení lidí je něco jiného. Má blíže znalostem a dovednostem. Načerpáme-li teoretické informace a spojíme-li je se svými praktickými zkušenosti i se zkušenostmi jiných lidí, může nám to být velice užitečné.

Pracovní motivace se již stala interdisciplinárním výzkumným oborem. Touto kompletní oblastí se podobně zabývají psychologie stejně jako sociální a ekonomické vědy. „Motivovat“ se stává módním slovem dnešní doby, motivování svých

spolupracovníků se řadí mezi významné manažerské dovednosti ve všech podnicích a organizacích v současném světě. Úspěšný manažer se dnes již neobejde bez správného motivování svého pracovního týmu. Tomuto celosvětovému trendu se neubrání ani školství. Mnohé výzkumy dokazují, že vedoucí pracovníci se vyznačují nejen „vysokým výkonovým úsilím“, ale také vysokou mírou „sebemotivace“. To je velická výhoda, ale samo o sobě to nestačí. Pokud manažer chce vést své lidi správným směrem ke zvýšení jejich pracovního úsilí a tím i k úspěšné organizaci, musí umět aplikovat motivaci i na své spolupracovníky. Kdo je zodpovědný za motivaci pracovníků? Pracovník, vedoucí pracovník, organizace? Nebo je to souhrn mnoha faktorů? Zřejmě neexistuje žádná kniha na téma vedení lidí, která by se nezabývala otázkou motivace. Ale také neexistuje téměř žádné jiné téma v literatuře zabývající se vedením lidí, o kterém by se vedli tak kontroverzní diskuse.

„Společenská věda, jako management, se zabývá chováním lidí a lidských institucí. Sociální realita je vystavena neustálým změnám a to znamená, že výchozí předpoklady, které ještě včera platily, se během okamžiku mohou stát neplatnými a dokonce zcela zavádějícími.“ (P. Drucker)

Předmět studie

- Výsledky práce by měly přinést doporučení, jakým způsobem by měla ředitelka mateřské školy vhodně motivovat své spolupracovníky.

Práce s názvem „Účinná motivace jako nástroj pro zvyšování pracovního výkonu předškolního pedagoga“ se zabývá vedením lidí v resortu školství, teoriemi motivace, metodami řízení a rozvoje lidských zdrojů, nastíněním reálných možností zaváděním principů a metod do praxe v prostředí mateřské školy. Součástí práce je provedení dotazníkového šetření na desítkách náhodně vybraných mateřských škol v naší republice. Dotazník určený předškolním pedagogům má mapovat jejich reálnou i očekávanou míru motivování. Z teoretických poznatků, praktických zkušeností a z rozboru výsledků šetření byl sestaven nástin plánu motivačního rozvoje školy, jehož součástí je navržený „motivační dotazník 2 x 20“ určený k analýze motivovanosti pedagogických pracovníků.

2. Teoretická východiska práce

2.1. Charakteristika základních pojmů motivace

2.1.1. Vymezení pojmu motivace, teorie motivace

Problematika motivace chování patří k nejdůležitějším úkolům psychologie a její úspěšná aplikace na jakýkoli obor lidské činnosti je bez poznatků o motivaci nemožná. A jeden z nejdůležitějších úkolů v psychologii je vysvětlit, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Toto „proč“ má však dva základní aspekty: jeden se vztahuje **ke způsobu chování**, tj. „jak“ se člověk chová, vyplývá z toho, jak interpretuje situaci, v níž toto chování vykazuje, a to je obvykle určováno jeho zkušenostmi- chová se tak, jak se naučil. Druhý aspekt se vztahuje **k cíli chování**, co bylo cílem jeho chování či jaký mělo jeho chování smysl (Nakonečný). Odpověď na druhý problém, tedy **proč jedná člověk ve smyslu motivu**, dává psychologie motivace či motivace chování.

Jakákoli psychologická práce s člověkem musí vycházet i z poznatků o motivaci lidského chování, což předpokládá poznání způsobů chování člověka, ale především poznání jeho motivů. Motivy dávají chování člověka psychologický smysl, tj. určitou hodnotu. Podstata motivace nebo jejím východiskem je tedy určitý vnitřní stav osobnosti (výchozí motivační napětí), směřující k určité situaci prostřednictvím určitého chování k dalšímu vnitřnímu stavu. Obecně tedy platí, že motivace je intrapsychicky, tedy vnitřně probíhající proces, vyústující ve výsledný vnitřní stav, motiv. Je tu nutno rozlišovat konečný cíl, jímž je opět nějaký druh vnitřního stavu, obecně nazývaný **uspokojení** (tj. uspokojení potřeby je jednání, které způsobuje uvolnění napětí, vyvolané potřebou), a prostředky, jimiž se toto uspokojení dosahuje. Ale pojmy **motivace a motiv vyjadřují vždy vnitřní procesy a stavy**. Vnější objekty nejsou nikdy motivy, nýbrž pouze **prostředky** jejich realizace (např. motivem „jedení“ je nasycení, jídlo je jen prostředek k dosažení). Motivy se tedy proto neodvozují od toho, k čemu chování směřuje, ale z tzv. „dovršujících reakcí“. Pochopení těchto pojmů je velmi důležité pro proniknutí do problematiky motivace.

POTŘEBY, MOTIVY A ZÁJMY

Chování člověka je určováno **motivy**. Motivy se zakládají na **potřebách** a ty se neutvářejí pouze rozumem, ale také pocity (bude mi to příjemné, nepříjemné apod.). **Zájmy** člověka mají něco společného s motivy. Když pojmem zájmy jako „tendence chování a jednání“, tak se od motivů liší jen mlhavě. Určité znaky je od motivů odlišují, např. v souvislosti s postoji (přetrvávající postoj, selektivní pozornost vůči něčemu, utváří se od desátého roku věku a upevňuje se kolem šestnáctého roku věku).

Různí odborníci rozdělují potřeby různými způsoby: z hlediska biologického smyslu/z hlediska psychologie, z hlediska primární/sekundární potřeby a z hlediska profesního života se můžou dělit i na potřeby jednotlivců/skupiny/organizace. V pracovní motivaci se zabýváme sekundárními tzv. vyššími, specifickými potřebami. Tyto potřeby jsou již „naučené“, jsou vědomé. V naší dnešní společnosti budeme předpokládat, že základní potřeby (jídlo, teplo, atd.) jsou zabezpečeny. Podle Kellera podat vyčerpávající definici „motivace“ je obtížné (Deiblová). Motivace může být chápána i jako popud (tedy „pudové motivy“) nebo jako **pobídka** (primární a sekundární zesilovače jako např. uznání, zvýšení platu atd.), ale také učení dle vzoru. V problematice pracovní motivace budeme zde pro tento účel používat pojmenování „pobídka“. Vytvářením odpovídajících pobídek (stimulů) se manažer dostává k ovlivňování motivů svých spolupracovníků a tím také ke zvyšování pracovního výkonu a k pracovní spokojenosti pracovníků.

Například podle R. B. Catella existují dvě výchozí roviny motivace, dva druhy potřeb

a) **biologické potřeby** člověka (biologická podstata lidského bytí)

b) **sociální potřeby** člověka (potřeby osobnosti jako sociální podstata lidského bytí)

Catella rozlišuje dále ještě dvě pojetí základních tendencí lidské psychiky. Prostřednictvím činnosti realizuje člověk svou základní tendenci k psychickému růstu či aktualizaci svého psychického potenciálu, tj. **seberealizace**. Druhé pojetí rozlišuje tendenci člověka k udržení a obnovování psychické rovnováhy. Základní tendencí člověka je vůle ke smysluplné existenci. Obě výchozí pojetí základních tendencí

člověka, tendence k vnitřní psychické rovnováze a tendence k seberealizaci, nejsou k sobě v rozporu, ale spíše se vzájemně doplňující (Deiblová).

Motivace je jednou ze složek psychické regulace činnosti člověka: zajišťuje fungování učení, aktivizuje kognitivní a motorické systémy k dosahování určitých cílů. Přesněji **motivace podněcuje k chování, které udržuje dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnáhu**. Tímto pojetím motivace se zabýval i dosud nejvýznamnější představitel humanistické psychologie A. H. Maslow. Objevny je jeho nový náhled na lidské potřeby podle toho do čeho a v jakém pořadí investujeme svou pozornost a energii. Většina potřeb má podle něj tedy **hierarchickou strukturu**.

MASLOWOVA pyramida potřeb (upravená podle J. Plamínka)

5. Smysl seberealizace, užitečný sobě i ostatním, hnací síla podniku
4. Výlučnost uznání, užitečná práce i ocenění, někam patřit, ale i vyniknout
3. Příslušnost rodina, firma, každý někam chce patřit
2. Bezpečí jistota, vlastní bezpečnost, přežití v budoucnosti
1. Přežití fyziologické potřeby

Člověk šplhá v životě pomyslnou pyramidou potřeb a každý se zastaví na svém určitém stupni, který mu konkrétně vyhovuje i s ohledem pro daný čas a podmínky. Člověk postupuje od nižších potřeb k vyšším. Právě tuto posloupnost později kritizoval P. Drucker, kdy poukázal na demotivaci člověka při sestupu z hierarchického žebříčku potřeb (např. při ztrátě zaměstnání). Přesto je Maslowova teorie manažery vnímána za jednu z nejuznávanějších a je stále velice hojně aplikována v praxi.

HERZBERGOVA teorie dvou faktorů

Určitá úroveň potřeb tzv. sociální norma, „hygienické vlivy“ (F. Herzberk) jsou základním předpokladem pro spokojenost či nespokojenost pracovníků. **Hygienické vlivy**, tedy podmínky, v nichž lidé pracují, označuje jedna z dosud nejpopulárnějších teorií za „faktory nespokojenosti“. Jsou na stejné úrovni jako Maslowova druhá a třetí příčka pyramidy. Druhým faktorem jsou „motivátory“, tedy prostředky jejich satisfakce

(uspokojení) jako jsou již zmíněné pracovní „pobídky“. Pobídky k práci aktivují zájem o práci, zvyšují výkon, podněcují aktivitu. **Motivátory** se kryjí se čtvrtým a pátým stupněm Maslowovy pyramidy. Právě Herzberg přidal zjištění, že peníze motivují pouze krátkodobě a stávají se časem vlastně „hygienickým faktorem“.

ADAMSOVA „teorie spravedlivé odměny“ (také často nazývaná teorií nespravedlivé odměny) vychází z toho, že každý z nás vždy posuzuje subjektivně, jestli v porovnání s výkony ostatních pracovníků dostává odměnu úměrnou svému úsilí. A pokud ví, kolik dostanou spolupracovníci, skoro vždy platí, že svoji odměnu vnímá jako nespravedlivou. V každé organizaci se může stát finanční odměňování ožehavým problémem. Abychom mu předešli, je důležité mít vytvořena **průhledná a jasná kritéria odměňování** pracovníků, s kterými jsou všichni seznámeni. „Nespravedlivá odměna“ je jako všude i v organizaci mateřské školy aktuálním problémem, jak bude ještě patrné dále v textu. V pracovní motivaci můžeme dobře uplatnit i McCLEELANDOVU teorii, zaměřenou právě na vedoucí pracovníky. Teorie jeho „tří typů motivačních potřeb“ také koresponduje s Maslovovou hierarchií. Potřeba sounáležitosti (tzv. afiliace, práce v kolektivu, kooperace) je v návaznosti s třetí příčkou příslušnosti. Potřeba moci (prosazení se) a potřeba úspěchu (iniciativa, tvůrčí práce, odpovědnost) je navázána na čtvrtou příčku výlučnosti a na pátou příčku potřeby smyslu, seberealizace. Avšak podle V. VROOMA je fungování motivů ještě složitější. Jeho „teorie očekávání“ nejen poukazuje na to, že tentýž motiv má pro různé pracovníky jinou odlišnost, ale že lidé jsou všeobecně ochotni udělat hodně pro to, aby dosáhly očekávaného výsledku. Samozřejmě za předpokladu, že mají před sebou hodnotný cíl a existuje u něj pravděpodobnost ho dosáhnout. Tato teorie se stále dnes dobře uplatňuje při stanovování společných cílů pro organizaci. Manažerským uměním je přesvědčit své lidi, že společný cíl je i jejich cílem. Naproti tomu profesor MCGREGOR sice také jednotlivé chování lidí charakterizuje, ale ostře rozdělil pracovní chování lidí na dva protichůdné modely. Jeho „teorie X“ vychází zjednodušeně z toho, že člověk považuje práci za nutné zlo a „teorie Y“ říká, že člověk práci vnímá jako možnost své seberealizace. Americký psycholog B. SKINNER kladl pro změnu ve své „teorii posílení“ důraz na objektivní metody, na motivaci pozitivními a negativními zkušenostmi (přesněji motivace pozitivní a negativní, utlumení aktivity a potrestání). Odmítal tak vnitřní podmínky, ovlivňující motivaci člověka.

Sekundární potřeby, kterými se v pracovní motivaci zabýváme (ne tedy vrozené, ale získané - v pracovní motivaci považované za „naučené“, jsou závislé na sociálních podmínkách, jsou tzv. kulturně podmíněny), mají vždy souvislost s kognitivními akty, jsou to: očekávání, hodnocení, postoje, potřeba spravedlnosti, činnosti, úspěchu, potřeba příslušnosti, uznání, moci a statutu, úsilí o seberealizaci.

2.1.2. Motivace na pracovišti, pracovní výkon

2.1.2.1. Motivace a motivování

Nejlepší rozlišení mezi oběma těmito pojmy provádí Wiswede, když říká: „O motivaci bychom měli mluvit vždy tehdy, když jde o otázky typu proč (např. proč lidé vůbec pracují) . Naproti tomu bychom měli o motivování mluvit, když se jedná o pragmatický aspekt problému, jak lze člověka podnítit k tomu, aby více (nebo lépe) pracoval.“ Mysleme stále na to, že **potřeby , motivy a zájmy lidí jsou „hybné síly“ v pracovní motivaci.** Se zřetelem na chování na pracovišti jsou nejdůležitější hybnou silou motivy. Motivory, které jsou chápány jako hybný základ našeho jednání, mají pro lidi různou váhu (existují motivy hlavní, vedlejší a spolumotivy). Motivory se také mohou měnit nebo nahrazovat jinými. My všichni ovlivňujeme ostatní, chceme je motivovat k výkonům všeho druhu a zároveň jsme ovlivňováni. „Vliv na ostatní“ si můžeme rozdělit:

- vnější tlak (sankce nebo také stimulace)
- manipulace, otevřená nebo skrytá (myslíme pouze na zájem okolí, zájmy člověka obcházíme)
- motivace (dáváme do souladu zájmy člověka a zájmy jeho okolí)

Když vyjdeme z toho, že lidé větší část svého „času v bdělém stavu“ stráví na pracovišti, pak **pracovní spokojenost** či nespokojenost má velký význam, člověk je totiž spokojený jen tehdy, když své vlastní pohnutky, potřeby, zájmy a motivy může uspokojovat i v pracovní oblasti.

Základní otázka v pracovní motivaci je: jak dojít k **poznání pracovních motivů** «

- vlastní motivy odhalíme sebezpozorováním
- vnější pracovní motivy odhalujeme diskusí, dotazem, vyhledáváním příznaků nedostatečné motivace, pozorováním apod.

Zvláštní zkušenosti víme, že existují rozmanité potřeby, které si nejsou zdaleka rovnocenné. Psychologové hovoří o již řečené „hierarchii potřeb“ (MASLOW). Motiv a potřeby se kromě toho mohou měnit (podle věku, situace, prostředí atd.). Uspokojení sekundárních potřeb nemusí následovat bezprostředně, nýbrž může být dle okolností odloženo. Hovoříme o tzv. „odkladu odměny“ (např. léta studií umožní člověku vyšší vzdělání s vyššími příjmy a možnostmi profesního vzestupu za cenu odkladu okamžitého výdělků). Ne vše, co si člověk přeje, také objektivně potřebuje. To nenazýváme již potřebami, ale tužbou (podléhání reklamě, luxusním potřebám apod.). Tužba je to, co subjektivně chceme, můžeme zde také mluvit o manipulaci. Naproti tomu při motivaci využíváme skutečných potřeb a zájmů lidí, nikoli jejich subjektivních tužeb.

Pracovní motivace ovlivňuje pracovní výkon lidí. Celkový **pracovní výkon** jsou dosahované výsledky práce při plnění svěřených úloh v předem určeném časovém období. Součástí výkonu je jeho hodnocení (operační a dlouhodobé hodnocení, vždy formou dialogu).

2.1.2.2. Vnitřní a vnější motivace

V základu potřeb jsou (vědomě či nevědomě) naše motivy, a určují tak naše **pracovní výkonové chování**. K dosažení tohoto stavu existují dvě možnosti:

1) vnitřní motivace

tzv. sebemotivace, např. pouze motivovaný nadřízený může sloužit jako vzor a je tak schopen motivovat ostatní.

2) vnější motivace

např. lidé, kteří jsou motivováni pouze zevně, jsou závislí na zvyšování platu, na chvále svého nadřízeného, na uznání spolupracovníků, když vnější motivace nebo podle Plamínka „stimulace“ (tj. vnější podmínky) přestanou působit, přestává pracovník podávat vyšší výkon. Rozdělení motivace na vnitřní a vnější má velký

význam pro popis a vysvětlení pracovního chování. **Kladný vztah** k nějaké úloze tedy u člověka vzniká ze dvou příčin (Plamínek):

- její splnění je spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (př. finanční odměna) nebo
- její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonat

Lidé tak plní své úlohy pod vlivem vnějších podmětů, tj. stimulů nebo pod vlivem svých vnitřních pohnutek, tj. svých motivů. Chceme-li ovlivňovat pracovníky pomocí stimulů, označujeme to za **stimulaci**. Velikou výhodou je její jednoduchost, avšak nevýhodou je, že práce trvá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly. V druhém případě lidé plní svoje úlohy pod vlivem svých vnitřních motivů a to označujeme za **motivaci**. Motivace má obrovskou výhodu, pokud se dobře trefíme do vnitřních motivů člověka, může práce dobře pokračovat i bez dalších vnějších vlivů. Člověk pracuje, protože jej to baví nebo považuje svoji práci za důležitou a významnou. Motivace má ale i velkou nevýhodu, je to náročnější a složitější cesta, je třeba hodně vědět o člověku, kterého chceme motivovat a je třeba hodně vědět o procesu motivace samotné.

Vnitřně motivovaní pracovníci jsou nezávislí na měnících se okolních podmínkách (např. změna místa, změna vedoucího atd.). Vnitřně motivovaným jde tedy o práci samu. Sebemotivace se netýká řídicího stylu nadřízeného, ale týká se každého z nás. Samozřejmě je snadnější, rozvinout motivaci sebe sama, když člověk dosáhl vyšší úrovně vzdělání a s tím spojené úkoly jsou zajímavé - odpovídají tedy vlastním potřebám a motivům. Ale i při rutinních pracích (a těm se nevyhne někdy ani vzdělanější pracovník) lze vytěžit „radostný pocit“. D. GARNEGIE propaguje různé příklady „receptů“ jak na to, aby se rutinní práce stala zajímavější. Třeba také tím, že si potvrdíme své já a nárůst sebehodnocení, když se nám práce podaří. Z vlastní zkušenosti víme, že nezáleží jen na tom, co člověk dělá, nýbrž také, jak kvěci přistupuje, **jaký postoj člověk k práci má**.

Řekli jsme si, že vedoucí pracovníci se vyznačují „vysokým výkonovým úsilím“ a vysokou mírou sebemotivace. A jak aplikovat motivaci i na své spolupracovníky? Pro manažera je důležité pochopit, že v souvislosti k pracovní motivaci je vnitřní motivace ceněna bezesporu výše než vnější, je to účinnější a stabilnější forma motivace.

2.1.3. Člověk jako nositel lidských zdrojů

2.1.3.1. Řízení a rozvoj lidských zdrojů

HRM (Human Rource Management), řízení a rozvoj znalostních a lidských zdrojů

V organizaci založené na informacích je nejdůležitější řízení lidských zdrojů. Mezi zdroji se významně liší ty, jejichž nositeli jsou konkrétní lidé tj. „**lidské zdroje**“ a ty, které takovou vazbu nemají „tvrdé zdroje“(materiál, energie, apod.). Specifickým zdrojem je „systém firemních myšlenek“. V organizaci řízených změn můžeme usuzovat na změny požadavků a lidské zdroje na ně včas připravit, třeba vzděláváním a motivací jejich nositelů.

Standardizace postupů při výběru pracovníků, jejich zařazení i péče o ně má v personálním managementu svůj význam. Jednak vymezuje jasná a srozumitelná pravidla, která jsou všem pracovníkům volně přístupná, a tedy pomáhá vytvářet dobré klima mezi pracovníky uvnitř organizace. Zároveň tato transparentnost působí důvěryhodným dojmem směrem k veřejnosti.

Nároky (co bude člověk muset zvládnout) a požadavky (jeho vlastnosti, postoje a schopnosti) na člověka nám definují po kvalitativní a kvantitativní stránce lidské zdroje, tzn. konkrétní **schopnosti, postoje a vlastnosti osobnosti**. Člověk je tedy nositel lidských zdrojů. Z těchto zdrojů přichází rozhodující vstup - **lidská práce**, tedy reálná aktivita, kterou člověk ve své roli vytváří nové hodnoty. V organizaci vedené „firemními“ myšlenkami a cíly (ne vedené nadřízeným, ale cíle firmy jsou totožné s cíly lidí) se můžeme ptát, jak lidé chtějí a umí tyto firemní myšlenky naplňovat.

Co poskytují lidské zdroje své organizaci:

- schopnosti (co člověk zná - „znalosti“ a co člověk umí - „dovednosti“), rozvíjení schopností vhodnými vzdělávacími programy, schopnosti samy o sobě nestačí, je důležité je používat ve prospěch firmy, to ovlivňují postoje

- postoje (čemu člověk věří-„názory" a co chce- „motivy"), vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality člověka, úzce souvisí s motivací člověka, se schopnostmi a postoji lze pracovat a měnit je, např. motivačními programy
- vlastnosti (jaký člověk je), tuto skupinu nelze měnit, jsou to rysy, temperament člověka

2.1.3.2. *Jednoduchá diagnóza lidí*

Při poznávání spolupracovníků si můžeme pomoci jednoduchou diagnózou lidí z hlediska jejich **schopnosti a postojů**. Rozdělíme pracovníky na čtyři typy podle toho, zda umí a chtějí dělat to, co se od nich očekává (dle Plamínka):

- „umí, ale nechce" (schopní lidé, ale neochotní, „nebezpeční", neloajalita)
- „chce a umí" (schopní a ochotní)
- „chce, ale neumí" (neschopní, ale ochotní)
- „neumí a nechce" (neschopní a neochotní, „neprospěšní")

Žádoucím cílem našeho působení na lidi je dostat postupně všechny pracovníky do skupiny „schopní a ochotní". Rozřazením zaměstnanců zjistíme pohled na stav „**lidských zdrojů**" a zároveň získáme základní informace k vytvoření strategie vedení a podpory každého jednotlivce, působením na lidi a lidské zdroje (vzděláváním apod.).

2.1.4. Motivace v kontextu hlavních funkcí manažera

2.1.4.1. *Motivování v kontextu hodnocení a konstruktivní kritiky*

Používáme dva základní druhy hodnocení lidí

- operační hodnocení jednotlivých výsledků lidí (formou rozhovoru)
- dlouhodobé, pravidelné hodnocení lidí (formou rozhovoru)

Hodnocení lidí by měli manažeři věnovat pravidelnou, systematickou pozornost. Hodnotí se **kompetentnost** pracovníka, jaké dosahuje **výsledky** a jakými disponuje **lidskými zdroji**. Pravidelné hodnocení lidí je i přirozeným předpokladem pro jejich spravedlivé odměňování. „Se znalostním pracovníkem je však třeba si sednout a spolu s ním přemýšlet, co by se dalo dělat a proč. Teprve potom poznáme, zda pracuje či nepracuje uspokojivě. To však potřebuje čas. „ (Drucker)

Podle Spilkové mají být vytvořena **transparentní kritéria hodnocení učitelů** - motivující a oceňující profesní růst učitelů, sebevzdělávací aktivity, tvořivost a inovační aktivity v práci s dětmi a angažovanost v rozvoji školy.

Co se hodnotí při řízeném rozhovoru

- Při řízeném rozhovoru mezi manažerem a pracovníkem se hodnotí **celkový pracovní výkon** (všechny jeho úspěšné nebo i neúspěšné výsledky). Nastává zde zpětná vazba, při neúspěchu by měla nastat změna, při úspěchu potvrzení (v tomto bodě je vhodné použít pohyblivou složku odměn).
- Celková kompetence člověka souvisí s dosahovaným pracovním výkonem, ale i s **lidskými zdroji**. Člověk je hodnocen také podle toho, jaké přináší do organizace lidské zdroje (např. vysokoškolské vzdělání) a jak své zdroje rozvíjí vzhledem k cílům své organizace (tady se uplatňuje spíše vliv na stálou složku odměny).
- Existuje ještě třetí téma pravidelného hodnocení a tím jsou **vztahy**. Diskuse na toto téma má být obzvláště citlivě vedena. Manažer projevuje lidský zájem o pracovníka a jeho pracovní vztahy. Tento zájem musí být upřímný, manažer tím projevuje důvěru ve své spolupracovníky.

V organizaci mají být všichni pracovníci součástí dobře fungujícího systému výměny informační, která funguje jako zpětná vazba. **Zpětná vazba** je výměnou informací, která dává lidem vědět, zdali dělají svoji práci dobře nebo jestli je třeba něco zdokonalit, doladit, případně docela změnit. Bez zpětné vazby lidé nemají tušení, jak si stojí u svého šéfa, u svých spolupracovníků ani co se od nich očekává. Jakékoliv existující problémy se pak s časem mohou jedině vyhrotit (Goleman).

Hodnocení lidí je jednou z hlavních funkcí manažera, současně všem poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu a zároveň se stává důležitým motivačním faktorem. Lidé dostávají povzbuzení nezbytné pro výdrž ve svém snažení. Při tom velice záleží na schopnosti ventilovat nepříjemné události v podobě konstruktivní kritiky. Kritika je považována za jeden z nejdůležitějších úkolů manažera. Efektivita, spokojenost a produktivita pracovníků závisí na tom, jakým způsobem jsou jim sdělovány problémy a chyby. To, jak je kritika podávána a jak je přijímána, do značné míry určuje, jak jsou lidé spokojeni se svojí prací, se svými kolegy a nadřízenými. Používejme pozitivní kritiku. **Pozitivní kritika** se soustřeďuje na to, co člověk udělal a co ještě může udělat. Nevztahuje tedy špatně udělanou práci na charakter člověka. Jsou-li lidé přesvědčeni, že jejich neúspěchy jsou způsobeny nějakým nezměnitelným nedostatkem v jejich schopnostech, ztratí motivaci a přestanou se snažit. Psychoanalytik H. Levinson (Goleman) nám nabízí pro zdokonalení umění kritiky, jež je nerozlučně spjata s uměním ocenit a pochválit, radu: buďte konkrétní, nabídněte řešení, kritizujte z očí do očí (stejně jako pochvala působí nejlépe tváří v tvář a soukromě) a buďte citliví (empatičtí).

2.1.4.2. Motivování v kontextu komunikace a vztahů

Motivování v kontextu efektivní komunikace a dobrých mezilidských vztahů

„Komunikace vždy klade nějaké požadavky. Vždy vyžaduje, aby se příjemce někým stal, něco udělal, v něco věřil. Vždy apeluje na motivaci.“ (Drucker)

V dnešní znalostní společnosti již dávno přestalo platit, že lidé pracují ve skupinách, ale platí, že lidé pracují v týmech. To je důvod, proč by měla být **emoční inteligence**, která umožňuje lidem harmonicky spolupracovat, v dnešní době stále více oceněna jako předpoklad pro týmovou činnost. Harmonie ve vztazích členů týmu rozhoduje o tom, zda bude organizace úspěšná a produktivní. Ve skupině bez funkčních dobrých vztahů se nebudou dařit úkoly, přestože talent i vzdělání členů budou dobré. Pracovníci, kteří ve vztazích používají emoční inteligenci, jsou na pracovišti úspěšnější, dokáží sami sebe lépe motivovat a rychle vytvářejí spolu s jinými pracovní týmy. Jednou z nejdůležitějších schopností vynikajících manažerů

je obratnost v jednání s lidmi. Vynikající manažeři jsou schopni efektivně spolupracovat, neboť věnují čas vytváření dobrých mezilidských vztahů se spolupracovníky, jejichž služby budou potřebovat při sestavování týmů.

Fungující **informační síť** je zvláště důležitá pro zvládnutí neočekávaných obtíží. Jen proto, že den co den vedle sebe pracují, si lidé ještě nemusí důvěřovat a komunikovat spolu na osobní úrovni či požádat druhého o pomoc. Mezilidské informační sítě si můžeme rozdělit podle D. Golemana na „komunikační síť“ (kdo mluví s kým), „síť odborníků“ (k těm se lidé obracejí, když potřebují radu) a „síť důvěry“ (komu se lidé svěří se svými pochybami). Člověk, který má rozsáhlá spojení na všech třech úrovních informační sítě, ať už jde o komunikaci, odbornost či důvěru, se stává úspěšným pracovníkem nebo úspěšným manažerem.

2.1.4.3. Motivování v kontextu zdělávání a kariérního růstu

„V současné „společnosti znalostí“ nemohou již lidé vycházet z předpokladu, že to, čemu se naučily v dětství a mládí, jim bude sloužit jako „základ“ pro celý zbytek života. Jednotlivci na sebe budou muset stále více brát odpovědnost za vlastní nepřetržité učení a obnovování svých vědomostí, za svůj vlastní osobní rozvoj a za svou kariéru.“ (Drucker)

Další vzdělávání

Další vzdělávání (podle zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů) je pro pedagogické pracovníky po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinností. Učitelé si **obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci**. Ředitel má organizovat další vzdělávání pedagogů podle plánu dalšího vzdělávání a při stanovení plánu přihlížet ke studijním zájmům pedagogického pracovníka, potřebám a rozpočtu školy.

Další vzdělávání předškolních pedagogů se uskutečňuje

- na vysokých školách
- v zařízeních dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních s akreditací

- samostudiem (na které přísluší pedagogům studijní volno),

V rámci vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání jsou v návaznosti na právní normy podrobněji popsány **personální a pedagogické podmínky vzdělávání**

- vztahující se ke vzdělávání pedagogů: „Pedagogové se sebevzdělávají, ke svému dalšímu vzdělávání přistupují aktivně.“
- vztahující se k podpoře vzdělávání spolupracovníků ze strany vedoucího pracovníka: „Ředitelka podporuje profesionalizaci pracovního týmu, sleduje udržení a další růst profesních kompetencí všech pedagogů (včetně svojí osoby), vytváří podmínky pro jejich další systematické vzdělávání.“ (v rozsahu možností mateřské školy)

Kariérní systém

Kariérní systém ve školství stanovuje zařazení pedagogických pracovníků do kariérních stupňů, které jsou určeny zejména výkonem činnosti pracovníka (tj. specializované, metodické a další činnosti nebo řídicí činnosti) a splněním odborné kvalifikace pracovníka, popř. dalších kvalifikačních předpokladů pracovníka (zákon č. 563/2004 Sb.). Po splnění těchto předpokladů získává pedagog nárok na speciální příplatek, nebo na příplatek za vedení nebo postup do vyšší platové třídy. V porovnání se ziskovým sektorem je však kariérní růst ve škole velice omezen.

Někteří čeští učitelé mají zájem o sebevzdělávání, někteří ne. Určitě bych negeneralizovala. Troufám si ale tvrdit, že právě učitelky mateřských škol patří mezi nejčastější aktivní posluchače seminářů a kurzů. Jednak je to moje vlastní zkušenost z posledních deseti let a také se opírám o dlouhodobý názor pracovníků vzdělávacích center v našem regionu. Přisuzuji tuto aktivitu učitelk jejich výrazné kreativitě, která jim je vlastní při každodenní práci s dětmi. Druhý důvod spatřuji v potřebě osobnostního a profesního rozvoje, která může být zapříčiněna u učitelk dostačujícím „pouze“ středoškolským vzděláním pro učitelství na mateřských školách.

Z hlediska České republiky si nestojíme v porovnání s ostatními evropskými státy na dobré pozici se svým nízkým procentem DPH, jež investujeme do

vzdělávání a i vzdělávací systém dalšího vzdělávání v západní Evropě je díky delší historii tohoto procesu rozvinutější. V tomto směru vnímají v „západních“ zemích další vzdělávání i sami pracovníci jako standardní součást jejich povolání. U nás to ještě vždy takhle vnímané není. Občas se setkávám s tím, že lidé považují další vzdělání za zbytečné. Je důležité, aby byly vidět příklady úspěšných lidí, kterým na jejich cestě kariérového růstu pomohlo, že se soustavně vzdělávali.

Podporu v Evropské unii máme, celoživotní vzdělávání představuje „základní přístup k rozvoji politiky vzdělávání“ a plnění lisabonských cílů v oblasti vzdělávání. Celoživotní vzdělávání na jedné straně podporuje sociální začleňování a osobní naplnění, na druhé straně představuje klíčový prvek strategie pro růst a zaměstnanost. I ve školství čerpáme na své vzdělávání pedagogů finanční prostředky z fondů EU pro Českou republiku. Evropská unie se chce stát nejdynamičtější světovou znalostní ekonomikou. To znamená, že musí výrazně investovat do výzkumu (zdroje nových znalostí) a do vzdělávání a odborné přípravy, které lidem tyto nové znalosti zpřístupňují. Pokud máme mít reformy v oblasti vzdělávání úspěšné, jsem přesvědčena, že musíme zajistit, aby naše školství mělo **vysoce kvalitní pedagogy**.

2.1.5. Tři složky motivace člověka a styly řízení

2.1.5.1. Tři složky motivace člověka

Motivace je náročná a složitá cesta, je třeba hodně vědět o člověku, kterého chceme motivovat a je třeba hodně vědět o procesu motivace samotné. **Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu** k nějakému výkonu či typu chování.

„I kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé vždy vycházíme z toho, co motivuje nás. Pochopíme-li, v čem se jiní lidé od nás liší, zjistíme, kde ubrat a co přidat. Pokud k tomu nabídneme ještě upřímné přesvědčení, že druhý má právo se od nás lišit, naše působení bude nejen správné v obsahu, ale i věrohodné formou.“
(J. Plamínek)

Aktuální motivy člověka jsou podle Plamínka souhrou tří významných složek, které se neustále mění a vzájemně ovlivňují. Je to vliv osobnosti, prostředí a situace.

1. Vliv osobnosti

- „**motivační založení**“ odráží osobnost člověka, popisuje vnitřní motivaci člověka, jde o osobní vlastnost, která je pravděpodobně zděděná a v průběhu života se mění jen velmi pomalu v dlouhých časových intervalech a především nevratně, motivační založení dominuje zejména v zátěžových, stresujících situacích
- **čtyři motivační typy lidí:** objevovatelé, usměrňovatelé, sladovatelé a zpřesňovatelé (*objevovatelé* - přijímání výzev, kreativní práce, výrazná řeč těla, argumentace při sporu je zaměřena na věc, *usměrňovatelé* - vliv na jiné lidi, citlivost na hierarchické uspořádání společnosti, rádi středem pozornosti, vnímaví k tomu, co je a co není vhodné, dovedou přesvědčit, vůdci velkých skupin lidí, dobře soutěží, *sladovatelé* - vše se u nich točí kolem lidí, ve vztazích je důležité kdo s kým, proč a jak, vstřícnost a empatie, vytvářejí vztahové sítě, zklamání při očekávání „citových kont“ u jiných typů osobnosti, *zpräšňovatelé* - pečlivý racionální, respektují nadřizené)
- poznání motivačních typů: testování reakcí lidí na situaci (reakce na pochvalu, kritiku, zátěž a nespravedlnost)
- motivační založení a preference **týmových rolí** (člověk nalézá v průběhu života svá preferenční místa ve skupinách lidí, jedna z nejznámějších typologií je od Mereditha Belbina, někdo vymýšlí, jiný oponuje, další určuje, co se má stát, k tomu jsou zajišťovány zdroje, zabezpečována pohoda pro práci, kterou někdo táhne jako motor a jiný kontroluje a doplňuje detaily - režiséři, tahouni, strážci pohody atd., role mají souvislost s motivačním založením, další typologie lidí je např. dle G. Evrta - iniciátoři, vůdci, brzká a pozdní většina, odpůrci)

2. Vliv prostředí

- „**motivační poloha**“ souvisí s životními a pracovními podmínkami, je odrazem určité trvající situace, změny mohou být velmi rychlé a lze dobře vypátrat jejich vnější příčinu, navíc můžeme změnit podmínky
- začít dominovat může motivační poloha nad motivačním založením nejčastěji pokud nejsou uspokojeny některé **důležité potřeby**, ležící ve spodních patrech pyramidy potřeb, hygienické vlivy (Maslow, Herzberg)
- pro manažera je klíčové **určit, ve kterém patře pyramidy potřeb** se pracovník nachází, člověk je citlivý na pobídky, motivaci, které odpovídají potřebám na příslušném stupni pyramidy potřeb (druhá až pátá příčka- lidé usilující o bezpečí, příslušnost, uznání a seberealizující se lidé)

3. Vliv situace

- „**motivační naladění**“ je okamžitý stav vnitřních pohnutek, emoční stav, emoce a intuice, je to prvek proměnlivý a pomíjivý
- pracujeme se zvládáním emocí, prožíváním, hodnocením sebe a okolí, atd.

2.1.5.2. *Manažerské styly řízení*

Řídícími funkcemi manažera je jednak motivovat spolupracovníky a vést je. Jaké existují **manažerské styly řízení** (přístup k lidem)

- **direktivní** (autoritativní vedoucí nepřijímá názory ostatních, tento přístup bývá obvykle velmi efektivní, nastává zde však problém s motivací podřízených, utváří jim jakýsi stereotyp a svým způsobem také ignoruje jejich názory a připomínky, je však vhodný při krizových situacích, časové tísni, při konfliktních situacích s níže vzdělanými pracovníky- např. provozními)
- **demokratický** (kooperativní styl vedení, připouští názory podřízených a ty s nimi konzultuje, poslední slovo má však vedoucí pracovník, pochopení pro

lidské zájmy a vztahy, věnuje zvýšenou pozornost jak úkolům tak lidem, tento přístup je velmi efektivní)

- **liberální** (přátelský styl, avšak pasivní styl vedení, kdy manažer spíše přebírá úlohu konzultanta a nechává prostor svým podřízeným)

Optimální manažerský styl je závislý i na konkrétní fázi vývoje v organizaci. V počátcích utváření organizace se uplatňují spíše pevná pravidla, pevné řízení, tedy direktivní řízení. V pozdější fázi úspěšně fungující organizace je efektivní demokratický nebo také tzv. týmový styl vedení.

Nesmíme zapomenout na již klasickou „**manažerskou mřížku**“, kterou zkonstruovali R. Blake J. Moulton. „Mřížka“ určuje míru zaměření manažera na úkoly (na výkon) a na lidi. K motivačním způsobům vedení můžeme připočítat tzv. „koučování“. Mezi velkými firmami se dnes začíná hojně používat, nejčastěji jsou nájímány profesionální firmy s kouči. Kouč může být ale i samotný manažer, který pomáhá svým lidem zlepšit jejich výkonnost v tom, co právě dělají. Pomáhá jim při tom zlepšovat jejich dovednosti a posilovat sebevědomí. Manažer jako kouč musí být odborník a dobrý vůdce, lidé v něj musí mít důvěru a on si je dokáže získat. Koučování vytváří otevřenou a vstřícnou organizaci, která dokáže ocenit své lidi (jejich dovednosti, nápady a příspěvky) a zároveň se upřímně snaží podporovat jednotlivce. Existují dvě **pravidla koučování** •



- musíte být přesvědčeni, že lidé dosáhnou čehokoli, o čem si budou myslet, že je pro ně dosažitelné („Pygmalionský efekt“ - pozitivní očekávání)
- práce pod tlakem (trvale zvyšovat „laťku“, být stále „mírně pod tlakem“)
- musíte o tom neustále své spolupracovníky přesvědčovat

2.1.6. Manažer v efektivní organizaci a motivační faktory (pobídky)

2.1.6.1. Základní pravidla pro motivování pracovníků

Velmi sugestivní metaforu pro vedoucí pracovníky na osvětlení rozdílu mezi řízením a vedením je definice P. Druckera: „Dobře řídit znamená dělat věci správně, ale dobře vést znamená dělat správné věci.“ Definici můžeme přenést na motivování spolupracovníků: **„Je potřeba zvolit správný způsob jednání s podřízenými, nikoli správně je organizovat“.**

Manažer musí využívat obojího - řízení lidí i vedení lidí. Řízení je neustálé dosahování takových výsledků, které jsou v souladu se stanovenými cíli. Součástí vedení je stanovení směru, ovlivňování lidí, jejich motivování a inspirování. Nejnovější vědecké teorie, zabývající se pracovní motivací, nám pomáhají k lepšímu pochopení vlastních potřeb, motivů a zájmů. Zvýšená vnímavost k věcem vlastního života by nám mohla napomoci ke schopnosti naladit se na potřeby a zájmy ostatních. Zopakujme si znovu základní principy motivace - i kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé vždy vycházíme z toho, co motivuje nás. Pochopíme-li, v čem se jiní lidé od nás liší, zjistíme, kde ubrat a co přidat. Pokud k tomu nabídneme ještě upřímné přesvědčení, že druhý má právo se od nás lišit, naše působení bude nejen správné v obsahu, ale i věrohodné formou.

Základní pravidla pro motivování pracovníků shrnul J. Plamínek do „sedmi pravidel motivace“:

- **„zlaté pravidlo“**- nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem (manažer pracuje s požadovaným výsledkem a lidskou spokojeností, spokojenost se týká třech vrstev, např. při soutěži „věcná spokojenost“ se týká výsledku - kolikátý jsem, procesní spokojenost“ se týká procesu - spravedlnost při soutěži, „osobní spokojenost“ souvisí s rolí, kterou jsem hrál, manažer by tedy měl pracovat se znalostí všech vrstev - když nemá co nabídnout v jedné oblasti, kompenzuje to ve zbylých vrstvách)

- **lidé musí být spokojeni alespoň s něčím** (některá práce konkrétně lidi baví, jiná ne - podobnost s teoriemi McGregora, práce by měla přinášet nějakou radost)
- **jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy** (všichni lidé nejsou stejní, lidé jsou různí a mohou být citliví na odlišné podněty, najít podněty, které jsou pro člověka důležité anebo příjemné)
- **obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném** (apetence - vyhledávání příjemného, averze - vyhýbání se nepříjemnému, systém odměn a trestů, Herzbergovy hygienické faktory - nespokojenost, spokojenost)
- **mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit** (nepochopení cílů, úkolů, pořádně vysvětlit úkoly nebo upravit definice cílů tak, aby byli motivační)
- **při motivaci myslete na druhého, ne na sebe** (pozor na rozdíl mezi motivací a manipulací, je potřeba akceptace druhého, lidský přístup a věrohodnost)
- **aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace** (motivační pole člověka má tři složky, viz kapitola tři složky motivace)

2.1.6.2. Motivování pracovníků pobídkami

Jak může manažer zvýšit výkon pracovníka i jeho pracovní spokojenost (radost z práce)? Vytvářením pobídek (stimulů) a uspokojováním potřeb pracovníků. Podle Deiblové můžeme pobídky rozdělit na materiální versus nemateriální. Pobídka je tedy všechno, co přispívá k uspokojování potřeb, popř. co vychází vstříc lidským motivům.

1. Materiální výkonové pobídky

- a) uspokojivá platová politika (spravedlivá odměna, diferenciacce nenárokových složek platu, atd.)
- b) zaměstnanecké výhody, pracovní oděv, smluvní lékař, atd.

2. Nemateriální výkonové pobídky

- a) sociální pobídky (**dobré mezilidské vztahy**, přednost **stylu řízení** orientovaného na spolupracovníky, lidské jednání, chvála a uznání, zpětná informace o pracovním úspěchu, zájem o osobní záležitosti, podělení se o frustrace se šéfem, integrace šéfa do „neformální skupiny“ na pracovišti, vytvoření důvěry ve vedení)
- b) b) pobídky plynoucí z práce samé (**naplnění vnitřních motivů**, umožnit více samostatnosti, zajímavější činnost- větší výzva, širší odpovědnost a seberozvoj, spoluúčast na plánování a rozhodování, převzetí větší odpovědnosti, podpora osobní iniciativy)
- c) c) možnost **vzdělávání** a vzestupu (vzdělávací kurzy, semináře, studium atd.)

Vždy myslete i na to, že platí: „Když nemotivujete, alespoň nedemotivujte!“

2.2. Charakteristika prostředí školy, pedagogických a vedoucích pracovníků

2.2.1. Struktura organizace školy a manažerské funkce

2.2.1.1. Organizace školy

„Podniková organizace - jakož i instituce veřejných služeb - jsou orgány společnosti. Jejich existence není samoúčelná; existují proto, aby splnily nějaké konkrétní společenské poslání a uspokojily nějakou konkrétní potřebu společnosti, okolí komunity nebo jednotlivců.“ (Drucker)

Cesta k jakékoli úspěšné organizaci vede postupně od prvního stupínku, tj. jaký je smysl vzniklé organizace, komu poskytuje užitek. V druhé fázi musí mít organizace pořádek v procesech, které vedou ke vzniku produktů, tj. organizační struktura a zdroje (tzv. tvrdé a lidské). V další třetí fázi se v organizaci soustředíme na vybudování funkčních zpětných vazeb, na zapojování spolupracovníků do

monitoringu a do řízení dějů organizace. Až dojdeme po čtvrtou fázi, ve které již organizace nejenže zvládá změny, ale sama je předvídá, jsou zde již kontrolované změny (nebo také tzv. řízené změny) a spontánní aktivita lidí, tato fáze se již neobejde bez ovlivňování lidských vztahů ve své organizaci.

V úspěšné firmě po splnění základních podmínek v řízení lidí přichází na řadu zásadní otázka „**měkkých podmínek**“, vytváří se zde nové vzory lidského chování

1. pracovníci již **pochopili a akceptovali myšlenky organizace**
2. organizace vyžaduje od lidí **spontánní aktivitu**

Úspěšná organizace vyžaduje spontánní aktivitu lidí, tvůrčí práci a dobré nápady. O práci nepřemýšlí pouze vedoucí pracovníci, ale všichni ostatní zaměstnanci. Poměrně přímou cestou k dosažení úspěšného fungování organizace je postupné zapojování lidí do řešení problémů organizace a do rozhodování organizace. Důležitým předpokladem úspěchu postupného vtahování lidí do **rozhodování je pečlivé vymezení sfér**

- sféra, ve které se uplatňuje **společné rozhodování**
- sféra, kde vzhledem k povaze situace a **osobní odpovědnosti manažera** za výsledek není participační ani delegační rozhodování užitečné či efektní

I v pokročilém, tzv. synergickém řízení manažer používá různé styly řízení podle povahy problému a vlastností lidí, kteří jej mají řešit. Stále totiž platí, že za rozhodování je vždy odpovědný sám manažer.

2.2.1.2. Hlavní manažerské funkce

Připomeneme si, jaké zastává manažer funkce ve své organizaci, která má utvořenou funkční organizační strukturu. Jaké jsou typické činnosti vedoucího pracovníka. Ve světové manažerské literatuře existují různá pojetí a různé klasifikace funkcí. Jedna z rozšířenějších klasifikací je podle klasika světového managementu P. Druckera.

Hlavní manažerské funkce

- plánování (stanovení cílů a postupů jejich dosažení)
- organizování (zajištění plánovaných úkolů)
- vedení lidí a volba spolupracovníků (motivace a komunikace)
- kontrola, měření a vyhodnocování výsledků
- profesní a kvalifikační rozvoj kolektivu i sebe

Hlavními funkcemi prostupují ještě průběžné manažerské funkce

- analyzování, rozhodování a implementace (realizace)

Jak již je patrné z předcházejícího kontextu, při všech manažerských funkcích má vedoucí pracovník možnost více či méně používat motivování spolupracovníků, ovlivňování lidí správným směrem.

2.2.1.3. *Klíčové znaky kvalitní školy dle Spilkové*

Za klíčové znaky charakterizující model kvalitní školy považuje Spilková

- jasnou filosofii školy (sdílení společných hodnot a cílů)
- kvalitní systém řízení (dlouhodobý plán rozvoje školy, zlepšování kvality)
- tvorbu školního kurikula (profilace školy, sebeevaluace školy, participační styl řízení, tým, delegování, důvěra, kvalitní učitelský sbor, cílené vzdělávací aktivity pro učitele, spolupráce učitelského sboru, otevřenost školy, kvalita kultury a klimatu školy)
- kvalitní učitelský sbor (viz. kapitola- profil pedagoga)

- převažující progresivní didaktickou koncepcí vzdělávání v rámci školy (cíle vzdělávání- rozvoj osobnosti dítěte, pozitivní přístup k dítěti, důvěra, jasná pravidla, klima třídy, konstruktivistické pojetí vzdělávání, kooperace, samostatnost, vnitřní motivace ke vzdělávání, individualizace, sebehodnocení dítěte, využívání portfolia k hodnocení dítěte, spolupráce s rodiči atd.)
- autenticitu školy (dotazníky, rozhovory, pozorování, vysoká míra shody výpovědí)

2.2.2. Osobnostní a profesní profil pedagoga

Přesné podmínky, které musí předškolní pedagog, tj. učitelka mateřské školy splňovat jsou dané zákonem č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů. **Základní předpoklady** pro výkon funkce pedagoga tak jsou: plná způsobilost k právním úkonům, odborná kvalifikace, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a prokázání znalosti českého jazyka. Obecně lze říci, že **odbornou kvalifikaci** předškolní pedagog získává vysokoškolským vzděláním získaným studiem se zaměřením na pedagogiku předškolního věku, vyšším odborným vzděláním získaným ukončením vzdělávacího programu a nebo středním vzděláním s maturitní zkouškou v oboru vzdělávání zaměřeného na přípravu učitelů předškolního vzdělávání, popř. vysokoškolským vzděláním získaným studiem se zaměřením na speciální pedagogiku.

Připomeňme si, že v rámcově vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání (závazném pro mateřské školy podle „školského zákona“, zákon č. 563/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání) jsou specifikovány **povinnosti předškolního pedagoga** jako: za co předškolní pedagog zodpovídá, jaké by měl vykonávat odborné činnosti, jak má vést vzdělávání a o co má usilovat ve vztahu k rodičům.

Podle Spilkové do kvality učitelského sboru patří

- profesionalita (kompetence, zejm. dovednost sebereflexe, ochota učit se nové věci) a osobní kvality učitele
- otevřenost, flexibilita (rád zkouší nové metody, formy atd., pravidelně se vzdělává)
- vysoká angažovanost, zaujetí pro práci s dětmi
- vstřícnost, pozitivní přístup k dětem
- spolupráce mezi učiteli, dobré mezilidské vztahy
- spolupráce s rodiči a dalšími partnery školy
- identifikace učitele se školou

2.2.3. Osobnostní a profesní profil manažera

Přesné podmínky, které musí předškolní pedagog, tj. učitelka, vedoucí a ředitelka mateřské školy, splňovat jsou dané zákonem č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů. **Základní předpoklady** pro výkon funkce ředitelů u veřejných škol tak jsou: plná způsobilost k právním úkonům, odborná kvalifikace, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a prokázání znalosti českého jazyka (podrobněji v předchozí kapitole), splnění tří let praxe v oboru a získat **znalosti v oblasti řízení školství** absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (tj. absolvováním tzv. „funkčního studia“) nebo absolvováním některého z vyjmenovaných akreditovaných studijních programů vysokých škol zaměřených na školský management, organizaci a řízení školství (neplatí pouze pro ředitele ve funkci deset let a více ke dni nabytí účinnosti zákona).

V rámcové vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání jsou v návaznosti na právní normy podrobněji popsány a doplněny základní podmínky pro vzdělávání

děti, včetně podmínek, týkajících se řízení mateřské školy. Uvědomme si, že na **vedení mateřské školy** jsou požadovány mimo jiné i tyto **podmínky**:

- vytvořit funkční informační systém
- mít pedagogický sbor, pracující jako tým
- vyhodnocovat práci všech zaměstnanců
- mít jasné vymezení povinností, pravomocí a úkolů všech pracovníků
- pozitivně zaměstnance motivovat
- podporovat vzájemnou spolupráci zaměstnanců
- vyvozovat z výsledků kontrolní a evaluačních činností závěry pro další práci
- vypracovávat školní vzdělávací program ve spolupráci s ostatními členy pedagogického týmu
- při vedení zaměstnanců vytvářet ovzduší vzájemné důvěry a tolerance
- zapojit spolupracovníky do řízení mateřské školy
- ponechávat spolupracovníkům dostatek pravomocí a respektovat jejich názor
- podporovat a motivovat spoluúčast všech členů týmu na rozhodování o zásadních otázkách školního programu atd.

RVP PV nám tímto dává stručnou odpověď na otázku, jak vést své spolupracovníky k vyšším pracovním výkonům.

Obecných souborů **manažerských kompetencí** najdeme v literatuře poměrně velké množství. Výběr užitečných lidských zdrojů si můžeme rozdělit například podle W. Krugera do oblastí:

- sociální kompetence (schopnost rozpoznávat potřeby, motivy a zájmy lidí, rozpoznání napětí v kolektivu, ohleduplnost, schopnost ocenění druhých)

- kontaktní schopnost (otevřená komunikace, rada, důvěra)
- schopnost komunikace (včas předávat důležité informace, umět naslouchat)
- komunikační techniky (umět přesvědčovat, vyjednávat, prezentovat)
- schopnost spolupráce (chopit se myšlenek a nápadů druhých, pomoc při obtížích, sdílet radosti z úspěchů druhých)
- schopnost integrace (společné cíle a pravidla, řešení konfliktů, akceptovat názory druhých, nevzdávat se při tom svých idejí)
- sebekontrola (udržovat dobré klima v kolektivu, sebeovládání, zvládání stresu)

Mysleme stále na to, že **vzor, osobní příklad** manažera je zvláště silný motivační nástroj. Ředitel školy může těžko očekávat od spolupracovníků iniciativu a vysoký výkon, pokud přistupuje ke své práci benevolentně. Jeho vytrvalost, iniciativní přístup k problémům a důslednost se naopak stávají vzorem pro ostatní pracovníky.

3. Vlastní výzkum

3.1. Stanovení výzkumných problémů a hypotéz

Výzkumné problémy

- Jaké motivační faktory strategicky ovlivňují pracovní výkon předškolního pedagoga?
- Do jaké míry může motivační proces ovlivňovat management školy a jak je současná motivace ze strany managementu vnímána jednotlivými učiteli?
- Jaké jsou aspirace současných pedagogů předškolního vzdělávání na soustavné zvyšování jejich kvalifikačního a osobnostního potenciálu?
- Mají mladí absolventi zájem o učitelské povolání v sektoru předškolního vzdělávání nebo volí raději jiná lukrativní povolání a učitelské sbory pozvolna stárnou?

Hypotézy

Hyp 1: Využíváním účinných motivačních faktorů docílí vedoucí pracovníci (management MŠ) u učitelek prokazatelně vyššího pracovního výkonu.

Hyp 2: Současné manažerské dovednosti v oblasti motivace nedosahují v současné době ještě optimální intenzity vedoucí k navození spokojenosti učitelek mateřských škol.

Hyp 3: Většina učitelů předškolního vzdělávání nemá osobní zájem soustavně si zvyšovat svůj profesní i osobnostní potenciál.

Hyp 4: Učitelský sbor mateřských škol má tendenci stárnout - citelná absence mladých kvalifikovaných pedagogů.

Hyp 5: Prioritním prvkem účinné motivace učitelů mateřských škol není finanční stimul, ale pedagogická práce s dětmi.

3.2. Výzkumné metody, pilotáž a respondenti

Výzkum byl zaměřen na zjištění skutečného stavu motivovanosti učitelek v mateřských školách a na míru motivování učitelek, kterou očekávají od svých vedoucích pracovníků. Ve vlastním výzkumu bylo zpracováno 93 dotazníků. Na otázky v dotazníku odpovědělo 93 respondentů s návratností 76%.

Dotazník pro učitelky mateřské školy: „Pracujete v organizaci motivující lidi?“

- název části A: Pracujete v kolektivu motivovaných lidí?

celková otázka: Jaká je skutečnost na vaší škole?

- název části B: Co by Vás motivovalo k větším pracovním výkonům?

celková otázka: Co považujete za důležité?

Ve výzkumu jsou použity dvě metody: dotazník a rozhovor

Dotazník

Ve výzkumu jsou použity dvě techniky, dvě části dotazníku se dvěma odlišnými posuzovacími škálami. Typ otázek: v obou částech dotazníku - uzavřené otázky, v dotazníku části B byla použita volná otázka. Počet otázek: 2 x 15 + 2 otázky navíc. Dotazníky byly anonymní, respondenti sestávali z pedagogických pracovníků mateřských škol a byly vybrány náhodným výběrem (ČR). Po ověření nosností dotazníků v pilotážním průzkumu byla upravena formulace dvou otázek a hlavně byla změněna škála v dotazníku části A. Původní škálování se jevílo jako ne moc přesné a zbytečně složité. Byla zvolena jednodušší škála. V souvislosti s pilotáží byly přidány další dvě hypotézy.

Posuzovací škála pro dotazník, část A

Ano

Ne

Nevím

Posuzovací škála pro dotazník, část B

| | | | | |
|----------------|-----------|--------------------------|-------------|------------------|
| Plně souhlasím | Souhlasím | Nemám vyhraněný názor | Nesouhlasím | Plně nesouhlasím |
|----------------|-----------|--------------------------|-------------|------------------|

Dotazník byl rozeslán s průvodním dopisem, součástí vstupní části byla tabulka s identifikačními údaji pro jednotlivé respondenty.

Vyplňované identifikační údaje

| | | | | | |
|---|--------------|--------------|---|----|----|
| Věková kategorie a dosažené vzdělání ředitelky nebo vedoucí mateřské školy: | | | | | |
| do 30 let | 31 až 41 let | 41 až 51 let | 51 a více let | SŠ | VŠ |
| | | | | | |
| Mateřská škola s počtem tříd: | | | Věkový průměr všech pedagogických pracovníků vaší MŠ: | | |
| | | | | | |

Vlastní otázky

viz. příloha

Rozhovor

Respondenti: 2 učitelky MŠ, 1 ředitelka MŠ, 1 pracovnice NIDV, všichni z regionu výzkumníka, avšak ne z jeho školy.

3.3.Zjištěné výsledky a jejich interpretace

Dotazník

Sledované oblasti otázek z dotazníku: celková spokojenost, kvalita vedení a řízení, styl řízení, možnost zapojení do rozhodování, mezilidské vztahy, komunikace, motivace a seberealizace, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Analýzou získaných údajů z dotazníků a identifikačních údajů jsme zjištěné **výsledky rozdělily na**

- míra skutečného stavu motivovaných učitelek
- míra očekávání motivování učitelek
- nejsilnější motivační faktory skutečné
- nejsilnější motivační faktory očekávané
- průměrný věk učitelek v MŠ
- věkové rozpětí ředitelek
- spokojenost učitelek dle věku ředitelky
- spokojenost učitelek dle vzdělání ředitelky
- spokojenost učitelek dle počtu tříd v MŠ
- motivační důvody učitelek „Proč pracuji“
- otázka navíc „Chybí ve vašem kolektivu mladí lidé?“

Otázky jsme rozdělili do okruhů:

1. NEMATERIÁLNÍ VÝKONOVÉ POBÍDKY (STIMULY)

a) Sociální pobídky, mezilidské vztahy

- Chvála a uznání. Hodnocení, ocenění, oslava. Zájem o osobní záležitosti, důvěra. Podělení se o své frustrace, odbornost. Kompetence, delegování (rozšíření působnosti, odpovědnost, pravomoc). Práce v týmu, plánování (spolupráce, styl řízení). Komunikace a informovanost (otevřená, včasná, úplná), vztahy

b) Pobídky z činnosti samé (podpora osobní iniciativy)

- Samostatnost. Zajímavější činnost, výzva, iniciativa. Širší odpovědnost, rozhodování. Seberozvoj

c) Možnosti vzdělávání a vzestupu

- Další vzdělávání. Profesní růst, možnost vzdělání a postupu

2. MATERIÁLNÍ VÝKONOVÉ POBÍDKY (STIMULY)

- Uspokojivý plat, diferenciací pohyblivých složek odměňování

Interpretace zjištění

Předpokládáme, že faktografické otázky (v identifikačních údajích) byly zodpovězeny s vysokou validitou. Odpovědi ve vlastním dotazníku se týkaly názorů, postojů a zájmů. Proto zde musíme počítat s trochu nižší validitou. Správnost však do jisté míry zaručovala anonymita dotazníků. Reliability dotazníku bylo dosahováno více variantami otázek stejného obsahu s odlišným zněním.

- 1. část výsledků

Absolutní četnosti odpovědí na otázky z části A: Pracujete v kolektivu motivovaných lidí?

Otázka: Jaká je skutečnost na vaší škole?

10

90



Absolutní četnosti odpovědí na otázky z části B: Co by Vás motivovalo k větším pracovním výkonům?

Otázka: Co považujete za důležité?

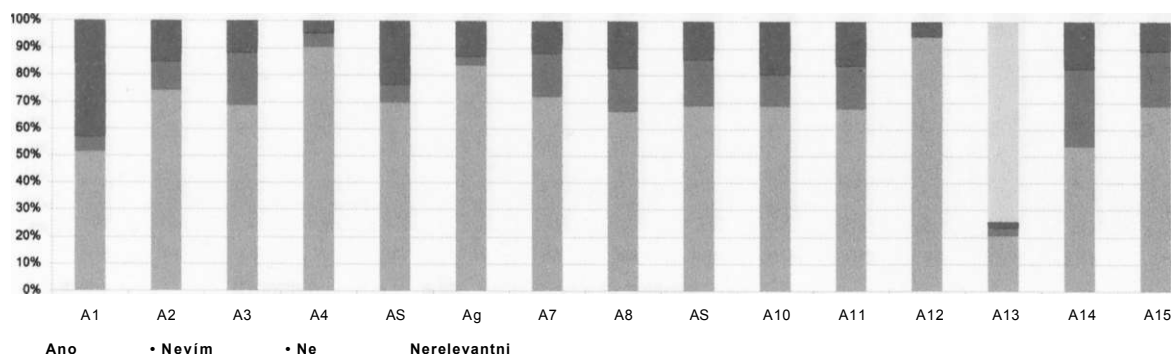
8



Ve výsledcích absolutních četností nám grafy zobrazují rozmanitost jednotlivých odpovědí. Přesně vidíme důraz na některé silné motivační faktory, jiné odpovědi jsou rozkolísané do všech variant škály. Silné motivační faktory v otázce A4 a B4 se shodují. Naopak veliký rozdíl ve výsledcích je mezi otázkou A1 a B1.

Relativní četnosti odpovědí na otázky z části A: Pracujete v kolektivu motivovaných lidí?

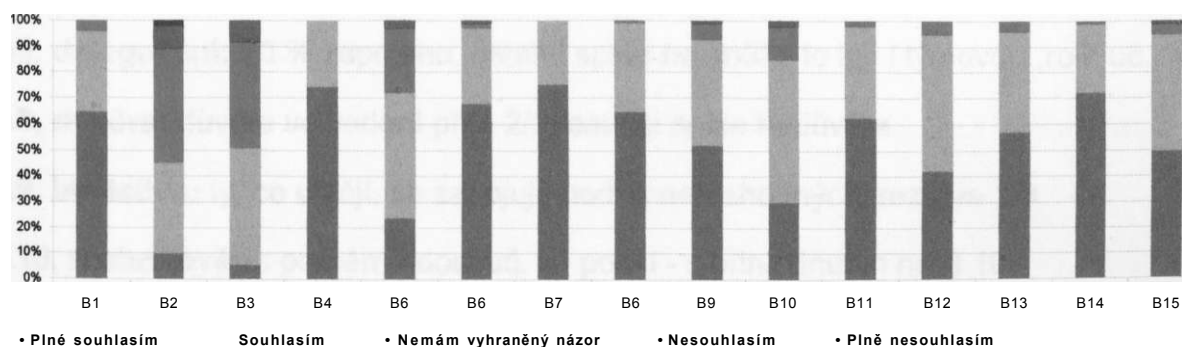
Otázka: Jaká je skutečnost na vaší škole?



V horní části sloupečků je „rezerva“ lidských zdrojů, z které lze dále pracovat - motivovat.

Relativní četnosti odpovědí na otázky z části B: Co by Vás motivovalo k větším pracovním výkonům?

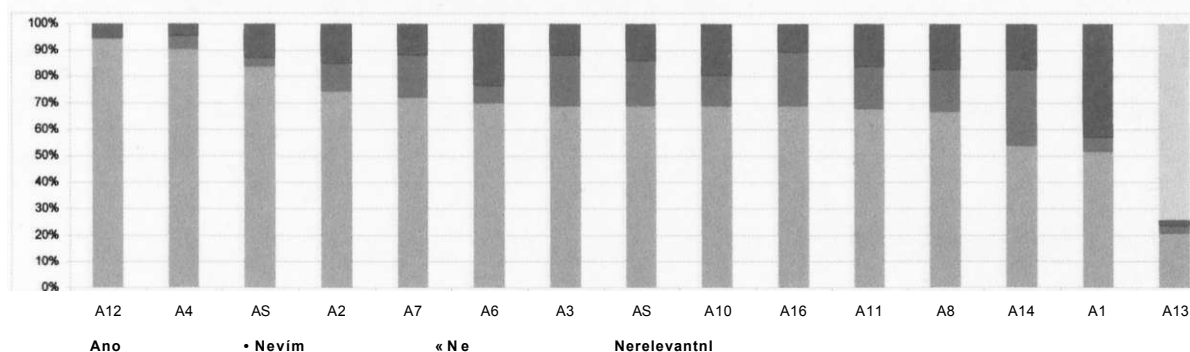
Otázka: Co považujete za důležité?



Ve výsledcích relativních četností nám grafy zobrazují přehledně jednak skutečnou motivovanost lidí a na druhém grafu očekávané motivování. V prvním grafu vidíme jasné rezervy pro motivování lidí manažery. Druhý graf nám ukazuje některé jasné názory v odpovědích, jiné naopak jeví známky rozporuplnosti. Zvláště při srovnávání otázek se stejnými čísly a tématy z části A a části B.

Relativní četnosti odpovědí na otázky z části A

seřazené sestupně podle počtu kladných odpovědí „ano“



A13, profesní růst: skoro všechny uč., které studují, mají dobré podmínky

A12, další vzdělávání: uč. se vysoce aktivně účastní vzdělávání, kolem 95%

A4, odbornost: řed. mají hodnocenu vysokou profesionalitu

A6, plánování: uč. jsou již zvyklé pracovat v týmu, plánovat

A2, hodnocení: pouze 2/3 řed. provádí hodnocení, srovnání s B2 - nejnižší zápor

A7, komunikace: kolem 70%, zbylé uč. 30 % - komunikační problém řed.

A5, delegování: 70 % zapojeno, ostatní spíše ne, může to být i týmovou „rolí“ uč.

A3, důvěra: důvěra ve vedení přes 2/3, ostatní spíše nedůvěra

A9, iniciativa: ty, co chtějí, se zapojují, hodně nerozhodných, rezerva 1/3

A10, rozhodování: poměrně dost uč. se podílí - s přihlédnutím na B 10

A15, benefity: zaměstnanecké výhody v uspokojivé nabídce pouze ze 2/3

A11, seberozvoj: 1/3 uč. není ještě využita

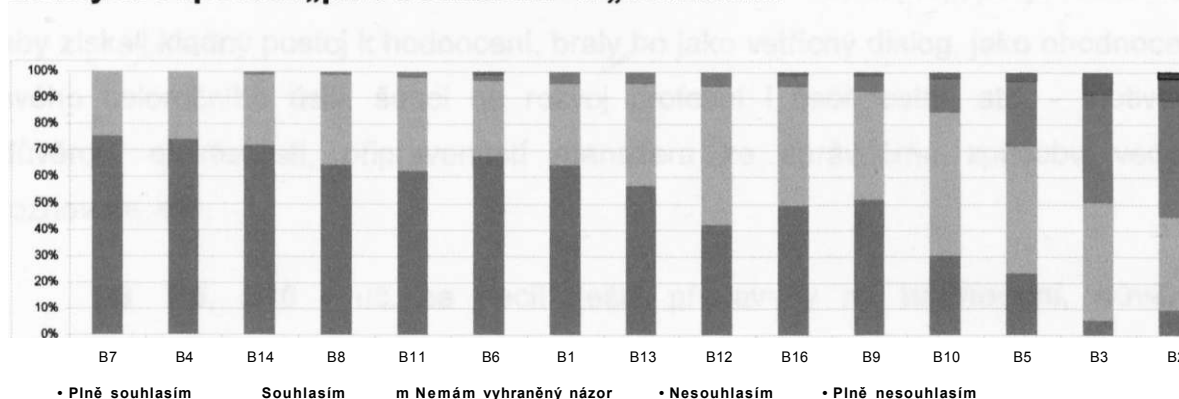
A8, samostatnost: uč. pociťují z více než 30% nesamostatnost

A14, odměňování: pouze kolem 50% uč. se cítí spravedlivě odměněna

A1, pochvala: celá polovina uč. je málo oceňována, chválena

Relativní četnosti odpovědí na otázky z části B seřazené sestupně podle počtu

kladných odpovědí „plně souhlasím“ a „souhlasím“



B7, komunikace: vztahy, vstřícnou komunikaci staví uč. na 1. místo, 100%

B4, odbornost: mají vysoké nároky na profesionalitu řed., 100%

B14, odměňování: lidé si zakládají na spravedlivém odměňování, 100%

B8, samostatnost: uč. si přejí mít velikou samostatnost v konání, skoro 100%

B11, seberozvoj: seberealizovat se, uplatnit své schopnosti, skoro 100%

B6, plánování: mají zájem společně plánovat své cíle, spolupracovat, skoro 100%

B1, pochvala: potřebují ocenění, uznání, skoro 100%

B13, profesní růst: uč. se chtějí vzdělávat, myslí, že by měly mít dobré podmínky

B12, další vzdělávání: souhlasí se vzděláváním, považují to za nezbytnost

B15, benefity: vyžadují zaměstnanecké výhody, nad 95%

B9, iniciativa: poměrně hodně se ještě chtějí zapojovat, stále přes 90%

B10, rozhodování: podílet se na odpovědnosti, už nejsou uč. tak přesvědčeni, 85%

B5, delegování: přebírat odpovědnost je pro ně ještě problematičtější, jen přes 70%

B3, důvěra: pocit, že by se neměli moc svěřovat řed., nemají moc důvěru, 50%

B2, hodnocení: největší rezerva pro motivační práci manažera, pouze 45%

Zajímavé výsledky

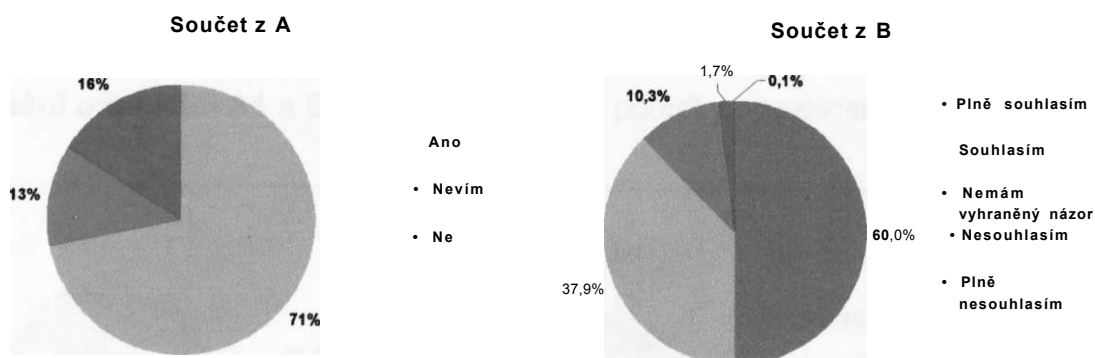
B2, hodnocení: uplatnit manažerské dovednosti - co si přejí, jak je motivovat, aby získali kladný postoj k hodnocení, braly ho jako vstřícný dialog, jako ohodnocení svého celoročního úsilí, šanci na rozvoj profesní i osobnostní, atd. - motivace důvěrou, otevřeností, připraveností manažera ke správnému způsobu vedení rozhovoru, atd.

B3, B5, B10 - uč. se necítí ještě připraveny na **hodnocení, důvěru, delegování, rozhodování**, nastává čas na motivování lidí

B7, komunikace: výsledný nejsilnější faktor u uč. - velice dobře výsledek potvrzuje mezinárodní průzkum Financial Direkti - ons Survey (2500 finančních a úředních odborníků z 13 zemí světa, rok 2007) - zodpovědí vyplývá, že lidé komunikační dovednosti považují za důležitější než vůdčí schopnosti, trend je: vůdce musí umět komunikovat

B8, samostatnost: po požadavku vysoké **B4, odbornosti** manažera a spravedlivém dostačujícím **B14, odměňování** následují také vysoké faktory - je to **samostatnost** a **B11, seberozvoj**, i tyto motivační faktory se často vyskytují v průzkumech na prvních místech, např. průzkum CWM (2007) uvádí: pro 71% lidí je možnost pracovat samostatně důležité

Souhrnné srovnání výsledků všech odpovědí na otázky z části A z části B



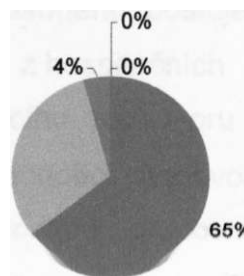
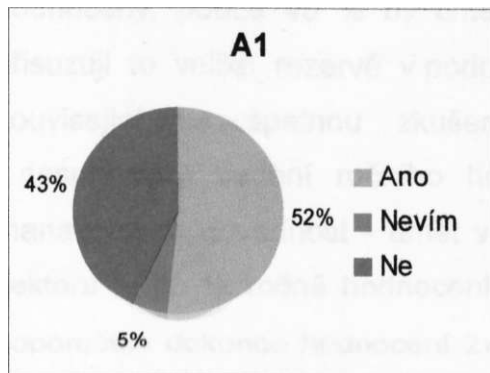
Celkový rozdíl mezi skutečností a očekáváním motivování. Výsledná analýza stavu spokojenosti učitelek v mateřských školách. Více než 2/3 uč. jsou spokojeny, 19% neví, 16% je nespokojeno. Skoro 1/3 uč. je potřeba různými motivačními vlivy posunout ke spokojenosti.

- Výsledky relativních četností odpovědí na otázky z části A a části B, seřazené sestupně podle počtu kladných odpovědí, nám v grafech identifikovaly nejsilnější faktory ovlivňující pracovní výkon pedagoga v mateřské škole. Byly vytyčeny nejsilnější motivační faktory z oblasti pracovní motivace. Vyhledáváním konkrétních motivačních vlivů jsme prokázali, že využíváním účinných motivačních faktorů docílí vedoucí pracovníci mateřských škol u učitelek prokazatelně vyššího pracovního výkonu. Byla jimi **potvrzena Hyp 1.**

- 2. část výsledků

Srovnání jednotlivých odpovědí na otázky z části A a z části B

Srovnání odpovědí A1 a B1, OKRUH: sociální pobídky, mezilidské vztahy



- Plně souhlasím
- Souhlasím
- Nemám vyhraněný názor
- Nesouhlasím
- Plně nesouhlasím

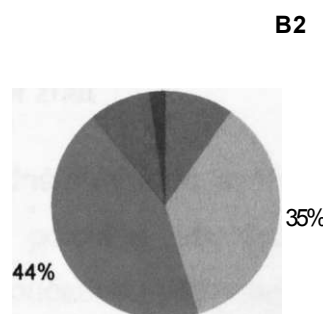
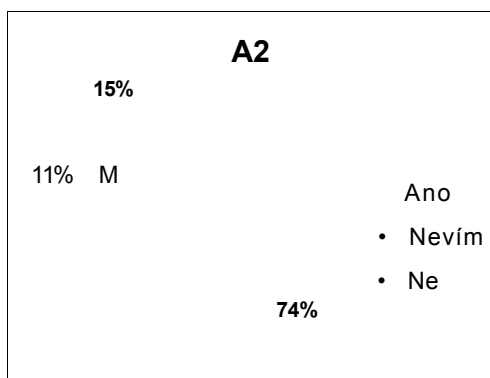
A: Zažíváte alespoň jedenkrát v týdnu pochvalu, uznání nebo ocenění vaší práce od svého šéfa?

B: Chválu a uznání by měl šéf projevovat co nejčastěji

Pouze polovina uč. zažívá uznání své práce alespoň 1x týdně, naproti tomu skoro všechny - 96 % z nich by si ji přálo, z toho dokonce 2/3 plně souhlasí. Velice výrazný rozdíl mezi skutečností a očekáváním.

OKRUH: podpora osobní iniciativy

Srovnání odpovědí A2 a B2, OKRUH: sociální pobídky, mezilidské vztahy



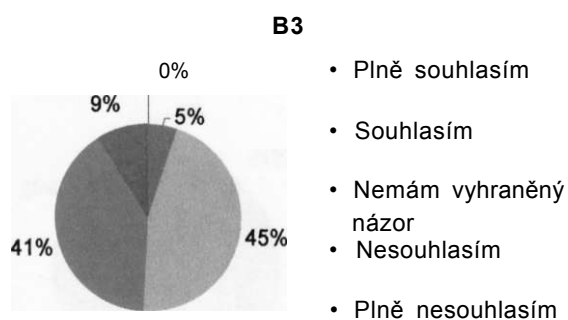
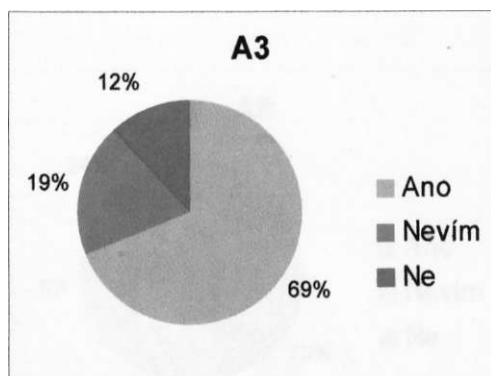
- Plně souhlasím
- Souhlasím
- Nemám vyhraněný názor
- Nesouhlasím
- Plně nesouhlasím

A: Provádí s Vámi šéf pravidelné hodnocení vaší práce např. na základě vašeho „plánu rozvoje pracovníka“ (nejméně jednou ročně)?

B: Mám mít vypracovaný „plán svého rozvoje“ (své vlastní profes, cíle na jeden rok, plán svého profesního a osobnostního růstu, vzdělávání,..) a se šéfem jej společně pravidelně vyhodnocovat

A2 a B2: velice rozporuplná, neočekávaná odpověď, přestože V* uč. jsou hodnoceny, pouze 45 % by chtělo mít svůj plán rozvoje, tedy ani ne polovina, přisuzují to veliké rezervě v podpoře kladného postoje k hodnocení uč. , jednak související se špatnou zkušeností z hospitačních rozhovorů v minulosti a s nesprávným vedení ročního hodnotícího rozhovoru dnes, náprava naučit se manažerskou dovednost - umět vést hodnotící rozhovor, empatie atd., v ziskovém sektoru je již 1x ročně hodnocení „znalostních pracovníků“ zcela běžné, J. Welch doporučuje dokonce hodnocení 2x ročně, pokud nemají uč. důvěru k řed. nebo se bojí hodnocení, bylo by zajímavé, jak by dopadla opačná zpětná vazba „360 stupňů“ - hodnocení manažera podřízenými

Srovnání odpovědí A3 a B3, OKRUH: sociální pobídky, mezilidské vztahy

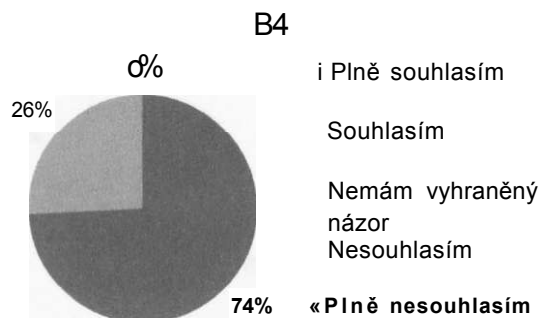
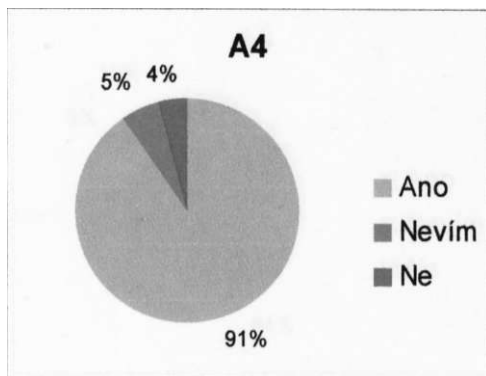


A: Ví váš šéf o vašich osobních radostech i starostech?

B: Moje osobní starosti i radosti má šéf znát

Vyšly zajímavé výsledky, na jedné straně uč. svěřují své starosti, více než 2/3, na druhé straně si nepřejí - pouze polovina, aby řed. věděla o jejich osobních záležitostech, můžeme usuzovat na současnou přetrvávající menší důvěru ve vztahu k řed.

Srovnání odpovědí A4 a B4, OKRUH: sociální pobídky, mezilidské vztahy

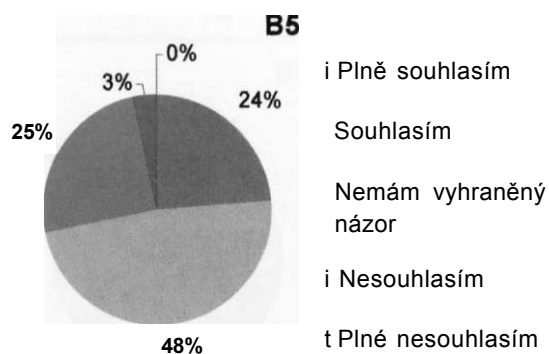
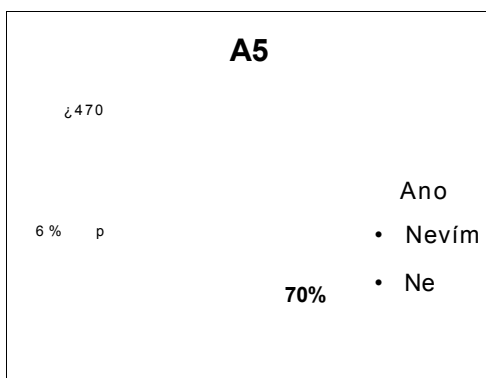


A 4 Požádáte svého šéfa o pomoc při větších pracovních problémech?

B4 Šéf má být odborník v pedagogické i řídicí práci, můžu se na něj obrátit s problémem

Naprostο jednoznačná odpověď na obě otázky, řed. je odborník

Srovnání odpovědí A5 a B5, OKRUH: sociální pobídky, mezilidské vztahy

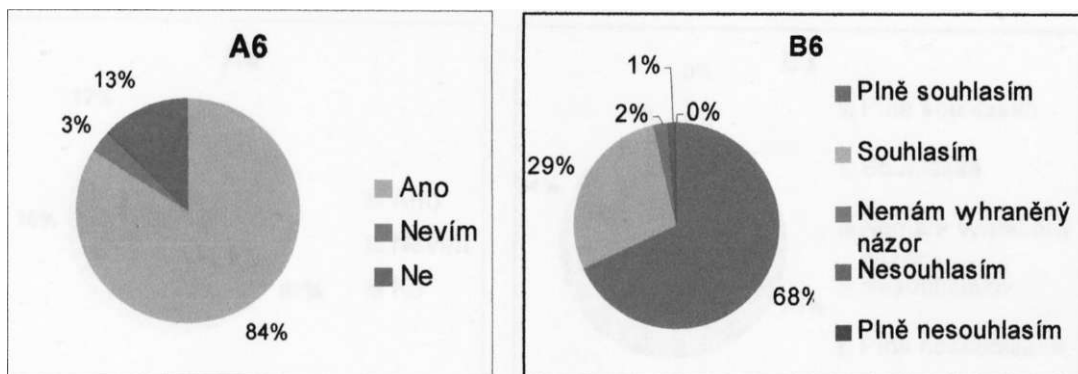


A5 Zastáváte nějakou funkci v rámci vaší školy nebo jste pověřena nějakým důležitým úkolem (např. zodpovídat za naplánované společné akce dětí a rodičů)?

B5 Chci mít na starosti ve škole nějakou funkci (např. zodpovídat za naplánované společné akce dětí a rodičů) nebo aspoň nějaký důležitý úkol

30% uč. nemá žádnou významnější funkci, ale na druhou stranu skoro 30% nemá k tomu žádný názor, 3% dokonce nesouhlasí, možnost vlivu týmových rolí

Srovnání odpovědí A4 a B4, OKRUH: sociální pobídky, mezilidské vztahy

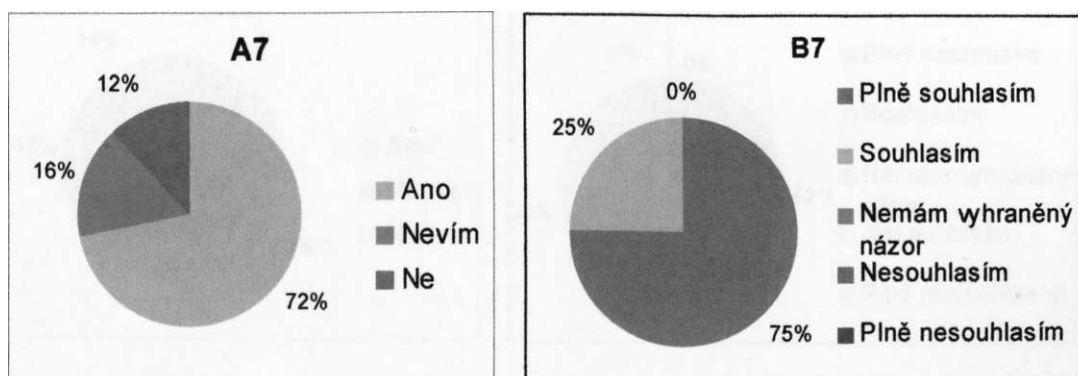


A6 Podílíte se ve škole společně na vytváření jednotlivých úkolů vycházejících z cílů a strategie školy?

B6 Mám mít možnost spolupodílet se s kolektivem na utváření konkrétních úkolů při plánování cílů školy

Týmová práce a plánování má už v MŠ zaběhlý systém

Srovnání odpovědí A7 a B7, OKRUH: sociální pobídky, mezilidské vztahy

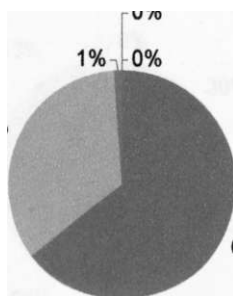
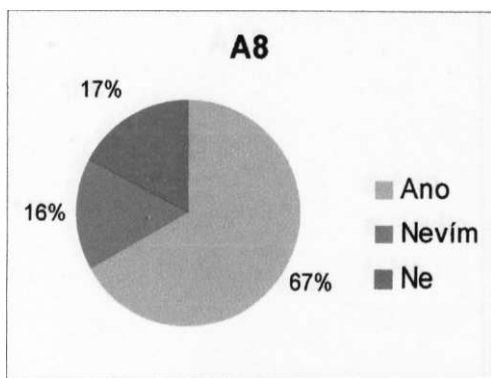


A7 Vaše vzájemné rozhovory se šéfem jsou otevřené a vstřícné?

B7 Se šéfem chci mít navzájem otevřenou a vstřícnou komunikaci

Naprosto nejvyšší hodnota, 100%, očekávané kladné odpovědi, ale skutečnost pokulhává skoro z 1/3

Srovnání odpovědí A10 a B10, OKRUH: podpora osobní iniciativy



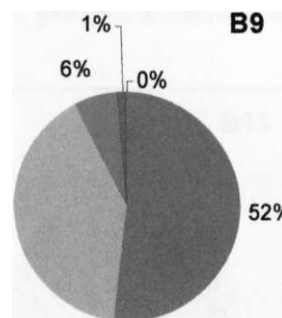
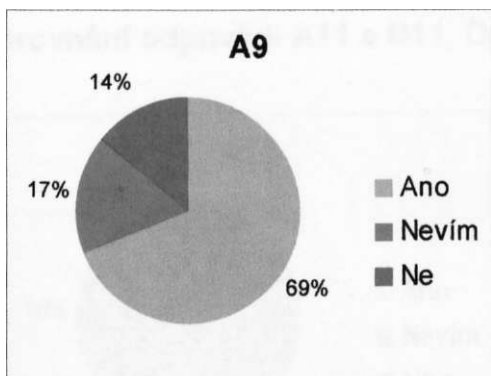
- Plně souhlasím
- Souhlasím
- Nemám vyhraněný názor
- Nesouhlasím
- Plně nesouhlasím

A8 Samostatně si určujete své bezprostřední pracovní podmínky k Vaší práci?

B8 Chci mít dostatek samostatného rozhodování ve své vlastní práci

Samostatnost - vysoká hodnota, uč. chtějí samostatnost, skoro 100%, ale 1/3 se jim nedostává

Srovnání odpovědí A9 a B9, OKRUH: podpora osobní iniciativy



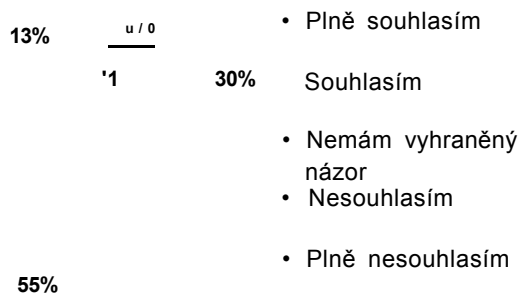
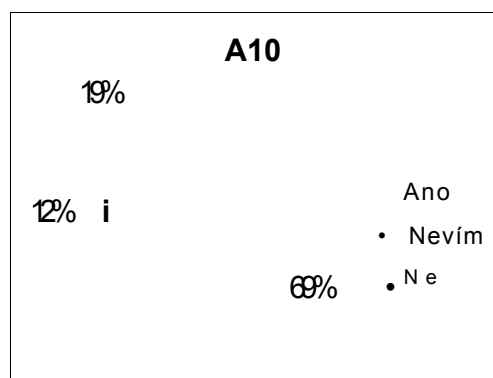
- Plně souhlasím
- Souhlasím
- Nemám vyhraněný názor
- Nesouhlasím
- Plně nesouhlasím

A9 Vyjadřujete své vlastní myšlenky a aktivně je uplatňujete?

B9 Aktivně se chci podílet a účastnit zajímavých projektů školy

2/3 uč. jsou iniciativní, zbytek nemůže nebo nechce (role v týmu)

Srovnání odpovědí A10 a B10, OKRUH: podpora osobní iniciativy

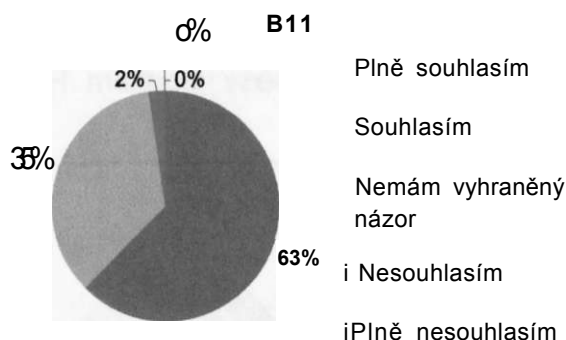
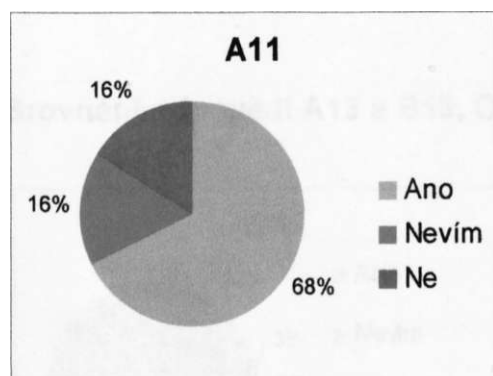


A10 Účastníte se plánování a rozhodování o všech důležitých plánech a rozhodnutích školy (např. strategie a cíle školy, ŠVP,..)?

B10 Mám mít možnost podílet se na všech důležitých plánech školy a rozhodování o nich

Na úkolech, cílech, atd. by se měly a chtěly zúčastňovat všechny, přesto 1/3 se nepodílí

Srovnání odpovědí A11 a B11, OKRUH: podpora osobní iniciativy

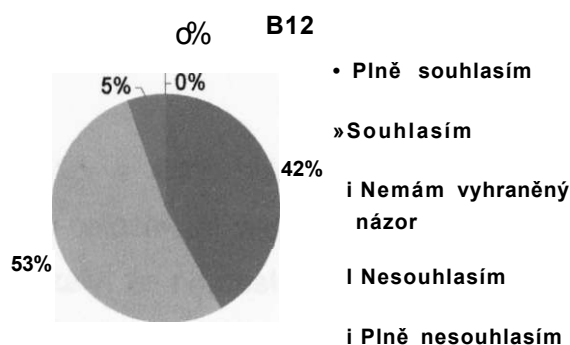
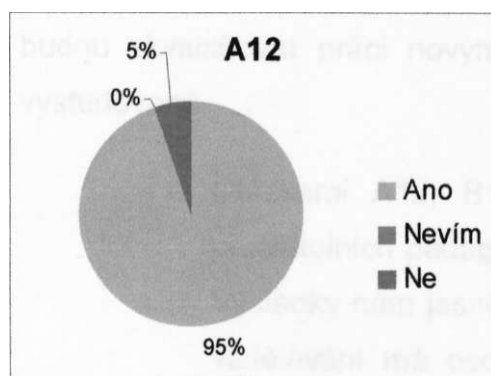


A11 Uplatňujete na pracovišti svoje vlastní schopnosti a talent (např. v rámci mimořádného úkolu)?

B11 Chci využívat své osobní schopnosti a talentu na pracovišti

Uč. se vysoce chtějí realizovat se svými schopnostmi..., výrazný rozdíl, není jim umožněno z 1/3

Srovnání odpovědí A12 a B12, OKRUH: možnosti vzdělávání a vzestupu

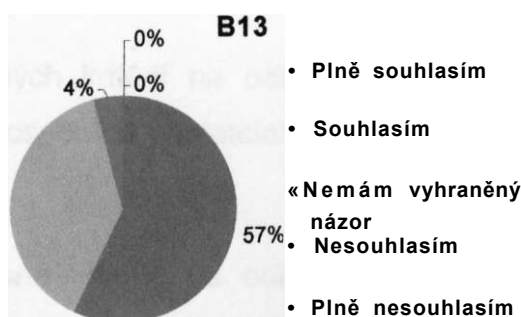
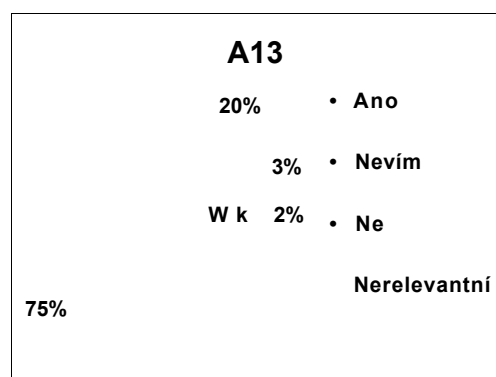


A12 Soustavně se vzděláváte, účastnila jste se za poslední rok aktivně dalšího vzdělávání v rámci možností vaší školy?

B12 Souhlasím s tvrzením, že u mé profese je nezbytné soustavně se vzdělávat a pracovat na rozvoji profesního i osobnostního potenciálu

Naprostou nejvyšší hodnotu, 95%, vzdělávání je v MŠ prioritou, také 95% je cítí jako nezbytné

Srovnání odpovědí A13 a B13, OKRUH: možnosti vzdělávání a vzestupu



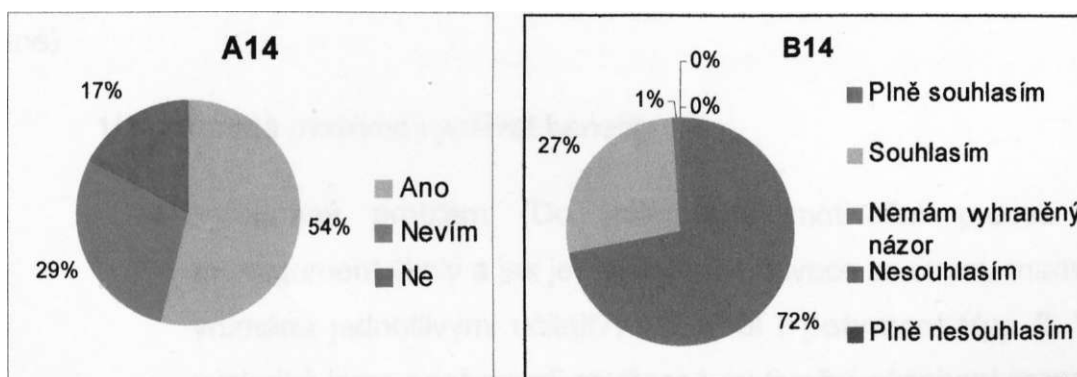
A13 Pokud v současné době profesně studujete VŠ, je pro to vedení školy schopno vytvářet optimální podmínky?

B13 K profesnímu vzdělávání, tedy ke studiu na VŠ, by měly být vytvořeny optimální podmínky

Pokud platí, že 25% uč. studuje, byla by to velice dobrá zpráva, počty uč. s VŠ budou zkvalitňovat práci novými přístupy,...ideálem by bylo - mít všechny uč. vystudované

- Otázkami A12, B12, A13 a B13 byla provedena analýza zájmu předškolních pedagogů o celoživotní vzdělávání v rámci jejich profese. Výsledky nám jasně ukázaly, že naprostá většina učitelů předškolního vzdělávání má osobní zájem soustavně si zvyšovat svůj profesní i osobnostní potenciál. Současní pedagogové předškolního vzdělávání dávají velký důraz na soustavné zvyšování svého kvalifikačního a osobnostního potenciálu. **Hyp 3 byla vyvrácena.**

Srovnání odpovědí A14 a B14, OKRUH: MATERIÁLNÍ POBÍDKY



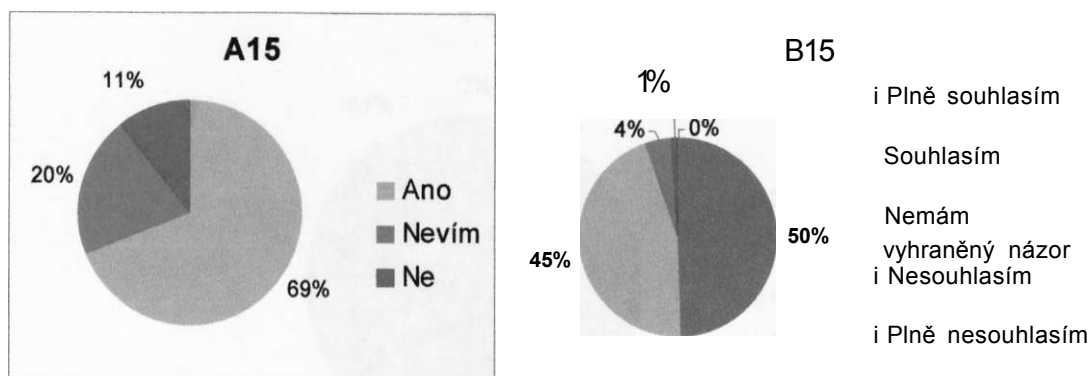
A14 Postupujete ve škole podle jasných kritérií na odměňování pedagogických pracovníků (rozlišování v odměnách a osobních příplatcích dle odvedeného výkonu jednotlivého pracovníka)?

B14 Ve škole mají být vytvořena jasná kritéria na odměňování pedagogických pracovníků (rozlišovat v odměnách a osobních příplatcích dle odvedeného výkonu jednotlivého pracovníka)

Tady máme výrazný problém, jen 1/2 uč. jasně ví, jaká mají kritéria odměňování, je to ožehavé téma ve všech firmách, čím jasnější a přehlednější jsou vytvořená kritéria, tím menší pocit nespravedlnosti v lidech je, skoro 30% neví, zda

mají či jaká., a dokonce 17% uč. nemá žádná pravidla - demotivace, očekávání je naproti tomu vysoké, v podstatě 100%, náprava - vytvoření jasných kritérií...

Srovnání odpovědí A15 a B15, OKRUH: MATERIÁLNÍ POBÍDKY



A15 Zabývá se vedení školy dostatečně plánováním zaměstnaneckých výhod (např. FKSP,...) a využíváte často těchto nabídek?

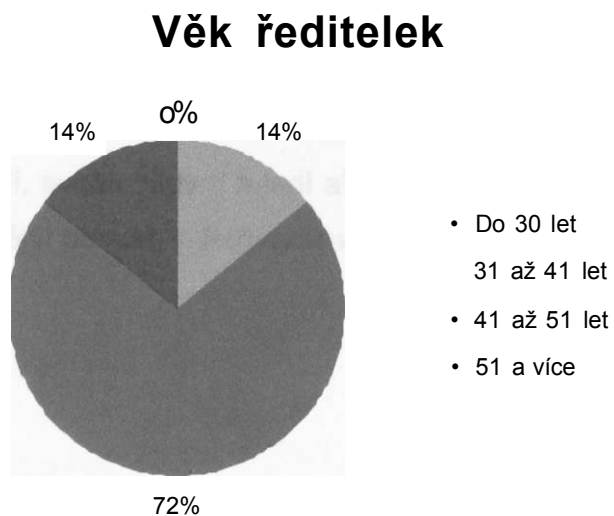
B15 Chci mít dostatečné množství zaměstnaneckých výhod (prostředky z FKSP a jiné)

1/3 uč. nemá možnost využívat benefity

- Výzkumný problém (Do jaké míry motivační proces ovlivňuje management školy a jak je současná motivace ze strany managementu vnímána jednotlivými učiteli?) nás vedl k **potvrzení Hyp 2. V 1.** části výsledků jsme analyzovali současné motivační působení managementu mateřských škol na učitelské sbory, včetně následného vnímání motivačního klimatu učitelským sborem. V druhé části výsledků byly analyzovány jednotlivé otázky. 88% uč. vysoce hodnotilo v očekávání motivační faktory, avšak skutečně spokojených uč. bylo asi **71%**, **13%** jich nevědělo a **16%** dokonce není spokojeno vůbec. Učitelky vyjadřují částečnou spokojenost s řídicí prací managementu v oblasti motivace, vyskytuje se několik kritických míst v některých motivačních dovednostech ředitelek - mohou se vzděláváním a osobním zdokonalováním naučit. **Současné manažerské dovednosti v oblasti motivace nedosahují v současné době ještě optimální intenzity vedoucí k navození spokojenosti učitelek mateřských škol.**

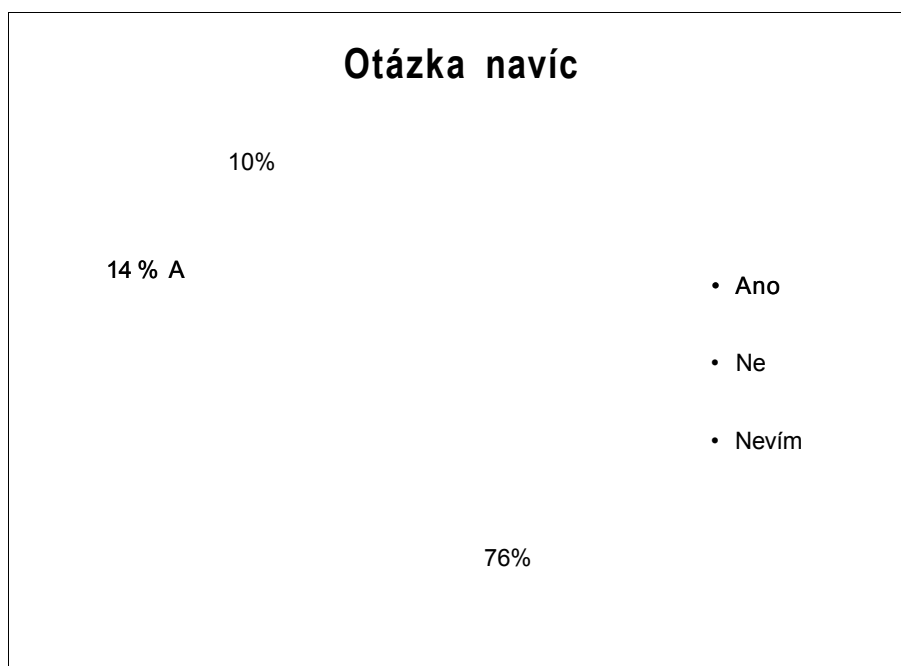
- 3. část výsledků

Věková kategorie ředitelek



Do 30 let věku se nevyskytla žádná řed, přes 2/3 jich je v rozmezí 41 - 51 let

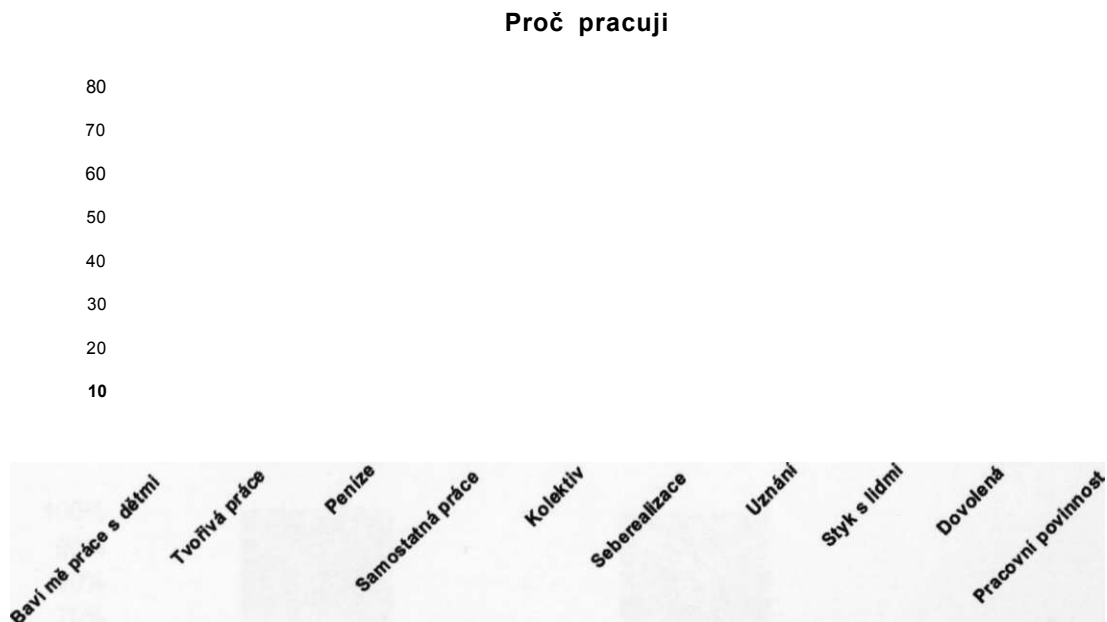
Chcete se vyjádřit? Otázka navíc: Máte pocit, že ve Vašem kolektivu chybí mladí lidé



Věkový průměr předškolních pedagogů v MŠ: 45 let (44,71428571)

- Byla vyhotovena analýza současné věkové struktury předškolních pedagogických sborů. Byl zjištěn průměrný věk všech pedagogů a věkové rozmezí ředitelek mateřských škol. Průměrný věk pedagogů v mateřských školách se v posledních letech pomalu zvyšuje. Učitelský sbor má tak tendenci stárnout. Pedagogové si přejí mít v kolektivu mladé lidi, avšak situaci mladí absolventi nepodporují. Volí si raději jiná lukrativnější povolání. **Potvrzena Hyp 4.**

Otázka: Napište, co vás osobně nejvíce motivuje, proč vlastně pracujete, stačí jedna pro Vás nejdůležitější motivace



Motivační faktory práce, které si učitelky samy zvolily.

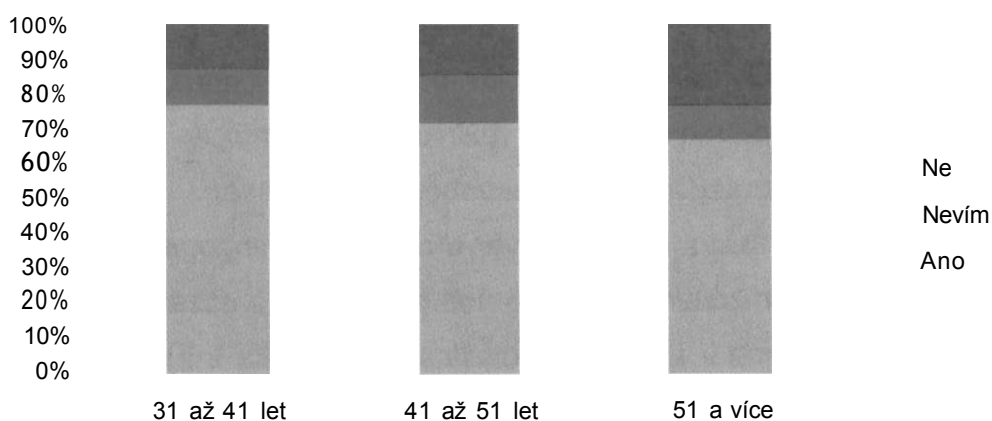
Ještě před deseti lety sloužil jako nejrozšířenější nástroj ve všech firmách pro vyšší motivaci a loajalitu zaměstnanců růst platu. Čas prokázal, že výhodnější je využívat i jiné nástroje, protože "pouhé" zvýšení platu nemotivuje zaměstnance k trvale vyššímu výkonu. Pohled ze školství bude trochu komplikovanější. Pravdou je,

že učitelé jsou velice často vnitřně ztotožnění s učitelským posláním, tedy vnitřně motivováni. Učitelky zařadily práci s dětmi vysoko nad všechny motivace. Běžné výzkumy řadí k položce „která mě baví“ asi 50% motivace lidí.

Výsledky z grafu „Proč pracuji“ byla **potvrzena Hyp 5**

Celková spokojenost učitelek v jednotlivých MŠ podle věku a vzdělání ředitelky, podle počtu tříd v MŠ

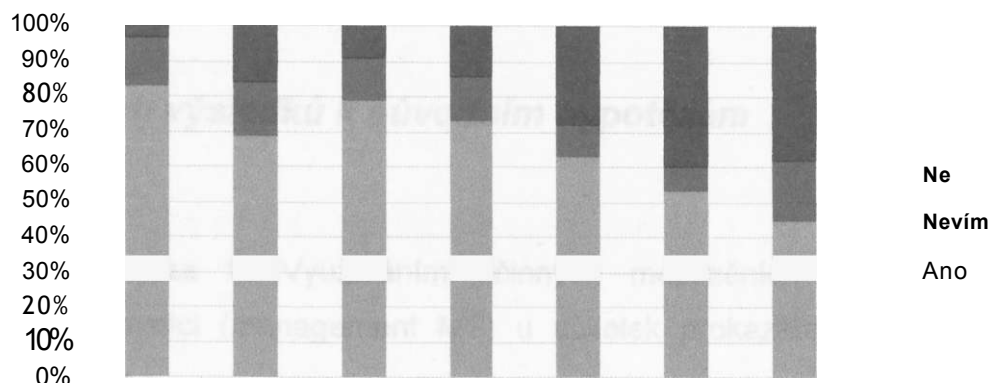
Spokojenost dle věku ředitelek



Spokojenost dle vzdělání ředitelky



Spokojenost dle počtu tříd



Rozhovor

Rozhovor posloužil na zjištění validity a reliability dotazníku. Byl veden otevřenými otázkami ze strukturou volných odpovědí. Otázky vycházely z oblastí zařazených ve výzkumném dotazníku. Odpovědi podporovaly výsledky výzkumu. Zjistili jsme, že otázky se shodovaly s nejčastějšími odpověďmi respondentů dotazníku. Pedagogové se vyjadřovali ke všem otázkám. Pracovnice NIDV se vyjadřovala k otázce č. 12 v části dotazníku A (Soustavně se vzděláváte, účastnila jste se za poslední rok aktivně dalšího vzdělávání v rámci možností vaší školy?). Byla vysoce hodnocena aktivní účast učitelek MŠ na dalším vzdělávání ve srovnání se základními a středními školami. Učitelky MŠ dlouhodobě plní semináře a kurzy nejvyšším počtem účastníků.

- **Závěr**

3.4. Vztah výsledků k původním hypotézám

- **Hypotéza 1:** Využíváním účinných motivačních faktorů docílí vedoucí pracovníci (management MŠ) u učitelek prokazatelně vyššího pracovního výkonu.

Výsledky vlastního výzkumného šetření zcela potvrdily původní znění první hypotézy.

- **Hypotéza 2:** Současné manažerské dovednosti v oblasti motivace nedosahují v současné době ještě optimální intenzity vedoucí k navození spokojenosti učitelek mateřských škol.

Výsledky vlastního výzkumného šetření zcela potvrdily původní znění druhé hypotézy.

- **Hypotéza 3:** Většina učitelů předškolního vzdělávání nemá osobní zájem soustavně si zvyšovat svůj profesní i osobnostní potenciál.

Výsledky vlastního výzkumného šetření zcela vyvrátily původní znění třetí hypotézy.

- **Hypotéza 4:** Učitelský sbor mateřských škol má tendenci stárnout - citelná absence mladých kvalifikovaných pedagogů.

Výsledky vlastního výzkumného šetření zcela potvrdily původní znění čtvrté hypotézy.

- **Hypotéza 5:** Prioritním prvkem účinné motivace učitelů mateřských škol není finanční stimul, ale pedagogická práce s dětmi.

Výsledky vlastního výzkumného šetření zcela potvrdily původní znění páté hypotézy.

3.5. *Systém účinné motivace v MŠ - souhrnná závěrečná rekapitulace*

3.5.1. Vzdělávání samotného manažera

Máme-li umět řídit a vést, máme-li být svým spolupracovníkům vzorem, máme-li být odbornými rádci, nesmíme ustrnout, ale musíme se stále vzdělávat a růst. Pomůže nám vtom další vzdělávání nebo vysokoškolské studium pro vedoucí pracovníky. Je to cesta, jak získat celkový přehled a také jak být v kontaktu s nejaktuálnějšími informacemi z oboru managementu a s manažery škol. Lidé, kteří se potkají, se vzájemně obohacují. Mohou si též ve skupině najít někoho, kdo řeší podobný problém. V neposlední řadě získaný přehled v manažerské problematice je důležitý i pro sebevědomí současného nebo budoucího vedoucího pracovníka.

3.5.2. HRM - personální management

Motivování lidí rozvojem lidských zdrojů je nedílnou součástí manažera. Motivační faktory zaměřené na osobní růst mají trvalejší efekt. Dle Šafářové by mohla základní struktura personálního managementu zahrnovat mimo jiné i tyto položky:

1. získání a výběr pracovníků, adaptační program, využití vlastních lidských zdrojů, ukončení pracovního poměru, apod. (výběru pracovníka by mělo předcházet definování kritérií pro přijímání pracovníků)

2. péče o pracovníky (rozhovor, vzdělávání a rozvoj, zaměstnanecké výhody)

a) rozhovor

Pravidelný roční rozhovor s pedagogickým pracovníkem

Tento rozhovor je jedním ze základních nástrojů každého vedoucího pracovníka. Pomocí podrobného rozhovoru se umožní vysvětlit si mezi čtyřma očima otázky kompetence, odpovědnosti a pracovního výkonu dotyčného podřízeného. Je to také příležitost nejen k hodnocení, ale i k zamyšlení o budoucnosti a jeho plánování, a k posouzení silných a slabých stránek pracovníka. Během rozhovoru má i nadřízený pracovník možnost dostat od podřízeného zpětnou vazbu na vlastní jednání. Oběma zúčastněným stranám by mělo být zřejmé, že úkolem není kritizovat, ale zamýšlet se. Pro rozhovor je důležité vybrat vhodné místo - neutrální prostředí, kde může setkání probíhat nerušeně. Délka rozhovoru by se měla pohybovat mezi 1-2 hodinami. Samotný pravidelný roční rozhovor je interakcí obou, měl by být založen na vzájemné důvěře. Proto je třeba dodržovat tyto zásady ;

- *vlastní postoj* (jak vidí pracovník sebe a jak ho vidí nadřízený, jaké osobní a odborné přednosti má, jak se chová v konkrétních situacích, v kterých bodech je pracovník sám se sebou spokojen, ve kterých nespokojen, může v rámci svých pracovních úkolů své přednosti dále rozvíjet, jak posuzuje svůj výkon, respektive dosažení stanovených cílů z minulého období),
- *spolupráce* (jak oceňuje pracovník klima na pracovišti, jak oceňuje spolupráci s nadřízeným, jak vidí svého nadřízeného jako šéfa, jak by chtěl, aby se choval, co by mělo být v rámci spolupráce s nadřízeným zachováno, co by mělo být změněno, jak hodnotí ze své pozice spolupráci s kolegy - co by mělo být zachováno a co by se mělo změnit)
- *stanovení cílů pro další období*

Schéma pravidelného ročního rozhovoru

- *zamyšlení nad osobní a pracovní situací* (všeobecný obraz o práci za uplynulý rok, kontrola pracovní náplně - jak je v souladu kompetence a odpovědnost
- *vyhodnocení stanovených cílů, pracovního úkolů a výkonů* (úkoly - jak byly splněny kvalitativně a kvantitativně, především věci navíc, splnění/nesplnění minulých dohod, spokojenost: např. škála 1-10 vyznačit, kde je a kam by se

chtěl dostat, co by mu vtom pomohlo, otázka přepracování, nevytíženosti - kde se cítí být, spolupráce se spolupracovníky, s nadřízeným, vzájemně, překážky - kooperace, struktura, osobní záležitosti - může pomoci pochopit některé problémy)

- *určení cílů* (definování vlastních pracovních cílů a určení způsobu, jak jich dosáhnout - souvisí s osobními cíli, vytyčení nových společných cílů s ohledem na cíle organizace)
- *termíny* (dohodnout v souvislosti s cíli)
- *následující rozhovor* (dohodne se termín příštího setkání, měsíc)
- *vyhodnocení rozhovoru* (obsah i průběh, připomínky a přání k příštímu rozhovoru)
- *protokol* (velmi stručně formuluje, kdy se rozhovor konal a úkoly pro oba partnery)

b) vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání pedagogických pracovníků slouží k rozšíření jejich odborných kompetencí a posílení sociálních dovedností. Pomáhá také zabránit „vyhoření“, které je u této profese časté.

c) zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou určité výhody, které organizace svému pracovníkovi poskytuje, aby ocenila jeho práci. Obzvláště v neziskovém sektoru, kde je finanční ohodnocení nižší, je dobré myslet na další formy ocenění. Vedle daňových výhod má poskytování benefitů tedy i další důvody: snaha udržet si kvalitní zaměstnance a přesvědčení, že spokojenost zaměstnanců vede k jejich větší motivaci a pocitu sounáležitosti s firmou, organizací. Pracovník se snaží podat dobrý

výkon, aby si zasloužil odměny, navíc i po každém „užití“ těchto odměn má často pocit, že má být firmě za co vděčný a vrací jí to proto opět dobrým výkonem.

3.5.3. Studie - podklad sloužící k přípravě motivačního programu

(Motivační program jako účinný nástroj pro zvyšování pracovního výkonu předškolního pedagoga.)

3.5.3.1. Na co nesmíme zapomenout při přípravě

Motivační program by měl zahrnovat zjištěné žádoucí nejsilnější motivační faktory. Každý manažer si na základě svých znalostí, dovedností a s přihlédnutím na specifické potřeby a podmínky školy může zpracovat svoji strategii motivování spolupracovníků, tzv. „Plán rozvoje motivačního programu školy“.

Motivační program obsahuje tyto nezbytné kroky

1. plánování (stanovení žádoucího stavu s orientací na cíle školy)
2. analýza současného stavu
3. srovnání žádoucího a současného stavu
4. pokus o změnu současného stavu ve stav žádoucí
5. zpětná vazba a kontrola výsledků

Analýza současného stavu motivace zahrnuje tyto otázky

- jaká je žádoucí změna (např. zvýšení výkonu)
- jaké účinky má motivační program na pedagogy

- do jaké míry se současný stav liší od žádoucího (k čemu bude směřovat úsilí, jaké jsou nesrovnatelnosti, jak cíl prosadit, jakými metodami, atd.)
- jaké metody zpětné vazby použijeme

3.5.3.2. Analýza pomoci „motivačního dotazníku 2 x 20“

Ve vyspělých firmách s moderním přístupem k řízení a motivaci pracovníků je měření spokojenosti zaměstnanců považováno za standardní nástroj řízení lidských zdrojů. Samotný průzkum bývá většinou zaměstnanci hodnocen pozitivně, a to jako projev zájmu o jejich názor ze strany vedení. Poskytuje managementu zpětnou vazbu. Pomáhá popsat stávající stav, specifikovat příčiny problémů a najít cesty řešení. Nejúčinnější motivování je, když se berou v potaz potřeby, motivy a zájmy pracovníků. Sledování motivovanosti pracovníků přináší významné informace do celkové mozaiky "spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců". Výhodou jsou periodická opakování průzkumu, možnost porovnání předchozích dat. Z výsledků průzkumu by měl vycházet plán rozvoje motivačního programu. Je to začátek pro mnohem delší cestu přijetí adekvátních a cílených opatření. Následným krokem je vytvoření hypotéz o důvodech nespokojenosti a došetření sporných oblastí. Tím si vybudujeme kvalitní základ pro návrh a přijetí opatření. Kritický bod průzkumu: pokud nedokážeme zaměstnancům zdůvodnit, proč a jak byla jejich zpětná vazba důležitá a jaké jsou konkrétní přijaté kroky a jejich plnění, může se průzkum stát kontraproduktivním.

Sledované oblasti otázek v dotazníku

- celková spokojenost, kvalita vedení a řízení, styl řízení, možnost zapojení do rozhodování, mezilidské vztahy, komunikace, motivace a seberealizace, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, atd.

Pomocné materiály k analýze

- **okruhy otázek** určených k analýze motivace do Plánu rozvoje motivačního programu školy, zkoumající míru naplněnosti materiálních a nemateriálních pobídek (stimulů) působících na pedagogy (**viz. příloha**)
- navržený dotazník určený k analýze: „**Motivační dotazník 2 x 20**“

Motivační dotazník 2 x 20

Dotazník pro učitelky mateřské školy: Pracujete v organizaci motivující lidi?

Část A: Pracujete v kolektivu motivovaných lidí? Otázka: Jaká je skutečnost na vaší škole?

| | | | | |
|---------------|-------------|-------|-------|-------------|
| Skoro vždycky | Dosti často | Často | Občas | Skoro nikdy |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Zapište číslo vhodné odpovědi

| | | |
|-----|--|--|
| 1A | Zažíváte alespoň jedenkrát v týdnu pochvalu, uznání nebo ocenění vaší práce od svého šéfa? | |
| 2A | Provádí s Vámi šéf pravidelné hodnocení vaší práce např. na základě vašeho „plánu rozvoje pracovníka“ (nejméně jednou ročně)? | |
| 3A | Prožíváte si svůj pracovní úspěch v kolektivu? | |
| 4A | Zná váš šéf vaše osobní starosti? | |
| 5A | Požádáte svého šéfa o pomoc při větších pracovních problémech? | |
| 6A | Zastáváte nějakou funkci v rámci vaší školy nebo jste pověřena nějakým důležitým úkolem (např. zodpovídat za naplánované společné akce dětí a rodičů)? | |
| 7A | Podílíte se ve spolupráci s ostatními členy pedagogického týmu na vypracovávání ŠVP a plánování jednotlivých úkolů vycházejících z něj? | |
| 8A | Vaše vzájemné rozhovory se šéfem jsou otevřené a vstřícné? | |
| 9A | Dozvíte se všechny důležité informace školy včas? | |
| 10A | Převládají ve vašem kolektivu spolupracovníků dobré mezilidské vztahy? | |
| 11A | Samostatně si určujete své bezprostřední pracovní podmínky kVaší práci? | |
| 12A | Vyjadřujete své vlastní myšlenky a aktivně je uplatňujete? | |
| 13A | Účastníte se rozhodování o zásadních otázkách školního vzdělávacího programu a respektuje při něm šéf váš názor? | |
| 14A | Uplatňujete na pracovišti svoje vlastní schopnosti a talent (např. v rámci mimořádného úkolu)? | |

| | | |
|-----|--|--|
| 15A | Soustavně se vzděláváte, účastnili jste se za poslední rok aktivně dalšího vzdělávání v rámci možností vaší školy? | |
| 16A | Vybíráte si někdy i vzdělávací seminář, který není zaměřen přímo na váš obor, ale je z jiného souvisejícího oboru (např. komunikativní dovednosti, atd.)? | |
| 17A | Pokud v současné době profesně studujete VŠ, je pro to vedení školy schopno vytvářet optimální podmínky? | |
| 18A | Postupujete ve škole podle jasných kritérií na odměňování pedagogických pracovníků (rozlišování v odměnách a osobních příplatcích podle odvedeného výkonu jednotlivého pracovníka)? | |
| 19A | Zabývá se vedení školy dostatečně plánováním zaměstnaneckých výhod (např. FKSP,...) a využíváte často těchto nabídek? | |
| 20A | Napište pět podle vás nejdůležitějších motivačních prvků, které by výraznějším způsobem ovlivnily zvýšení vašeho pracovního výkonu. Podle důležitosti je seřadte a označte jako ve škole od 1 (nejdůležitější) až k 5 (méně důležité): | |

Motivační dotazník 2 x 20

Dotazník pro učitelky mateřské školy: Pracujete v organizaci motivující lidi?

Část B: Co by Vás motivovalo k větším pracovním výkonům? Otázka: Co považujete za důležité?

| Plně souhlasím | Souhlasím | Nemám vyhraněný názor | Nesouhlasím | Plně nesouhlasím |
|----------------|-----------|-----------------------|-------------|------------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Zapište číslo vhodné odpovědi

| | | |
|----|--|--|
| 1B | Chválu a uznání by měl šéf projevovat co nejčastěji | |
| 2B | Měla bych mít vypracovaný „plán svého rozvoje“ (své vlastní profesní cíle na jeden rok, plán svého profesního a osobnostního růstu, vzdělávání,..) a se šéfem jej společně pravidelně vyhodnocovat | |
| 3B | Chtěla bych si zažít v kolektivu chvíli slávy nebo oslavu při mém | |

| | | |
|-----|--|--|
| | pracovním úspěchu | |
| 4B | 0 mých osobních starostech by měl šéf vědět | |
| 5B | Šéf má být odborník v pedagogické i řídicí práci, můžu se na něj obrátit s problémem | |
| 6B | Chtěla bych mít na starosti ve škole nějakou funkci (např. zodpovídat za naplánované společné akce dětí a rodičů) nebo aspoň nějaký důležitý úkol | |
| 7B | Mám mít možnost spolupodílet se s pedagogickým týmem na vypracování ŠVP a utváření konkrétních jednotlivých úkolů vycházejících z něj | |
| 8B | Se šéfem bych chtěla mít navzájem otevřenou a vstřícnou komunikaci | |
| 9B | Měla bych vědět včas o všech důležitých informacích školy | |
| 10B | V našem kolektivu spolupracovníků by měli panovat dobré mezilidské vztahy | |
| 11B | Chtěla bych mít dostatek samostatného rozhodování ve své vlastní práci | |
| 12B | Chtěla bych se aktivně podílet a účastnit zajímavých projektů školy | |
| 13B | Mám mít možnost podílet se na všech zásadních otázkách školního vzdělávacího programu a můj názor by měl být respektován | |
| 14B | Chci mít možnost využívat své osobní schopnosti a talentu na pracovišti | |
| 15B | Myslím si, že u mé profese je nezbytné soustavně se vzdělávat a pracovat na rozvoji mého profesního i osobnostního potenciálu | |
| 16B | Chtěla bych mít možnost účastnit se i vzdělávacích seminářů, které si sama vyberu podle svého zájmu, třeba i z jiného souvisejícího oboru | |
| 17B | K profesnímu vzdělávání, ke studiu na VŠ, by měly být vytvořeny optimální podmínky | |
| 18B | Ve škole mají být vytvořena jasná kritéria na odměňování pedagogických pracovníků (rozdílet v odměnách a osobních příplatcích dle odvedeného výkonu jednotlivého pracovníka) | |
| 19B | Chtěla bych mít dostatečné množství zaměstnaneckých výhod (prostředky z FKSP a jiné) | |
| 20B | Vedení školy by mělo mít zpracovaný vnitřní dokument (např. motivační program školy) jako nástroj účinné motivace pracovníků | |

3.6. Naplnění cílů a využitelnost v praxi

Motto: „Dobré řízení a vedení ve všech oblastech managementu je zodpovědností manažera školy a všech pracovníků, kteří svým postojem, zájmem a identifikací s misí školy spoluutváří obraz a smysl jejího konání.“ (I. Boudová)

V závěru své práce si dovoluji konstatovat, že veškeré cíle, které jsem si na jejím počátku vytyčila, byly naplněny. Během práce se podařilo identifikovat nejsilnější faktory ovlivňující pracovní výkon učitelek mateřské školy, dále tato práce obsahuje analýzu současného motivačního klimatu, analýzu zájmu předškolních pedagogů o celoživotní vzdělávání i analýzu současné věkové struktury předškolních pedagogických sborů. V neposlední řadě se mi v rámci své práce podařilo vytvořit dostatečný poznatkový aparát, který bude sloužit pro následné zpracování motivačního programu pro vlastní mateřskou školu.

Využitelnost v praxi

- konkurenceschopnost školy

Na začátku 21. století se nám v Evropě (a také v ČR) stále snižuje porodnost. Přestože na další tři roky lze předpokládat v našem státě podle demografického vývoje přechodný menší nárůst narozených dětí, v dlouhodobém horizontu budou počty narozených dětí mít stále sestupnou tendenci. V nejbližších letech můžeme očekávat rušení některých stávajících mateřských škol. Naplněnost škol bude trápit v blízké budoucnosti mnoho ředitelek. Úspěšně fungující organizace s motivovanými předškolními pedagogy má výhodu pro získávání dostatečného množství dětí k zápisu do mateřské školy a záruku pro následnou spokojenost dětí a rodičů s výběrem školy. Konkurenceschopnost školy se jeví jako výhoda při optimalizaci sítě škol v regionu.

- výchozí studie k vytvoření plánu rozvoje motivačního programu školy

Práce přináší dostatek materiálu na vytvoření vlastní strategie v oblasti motivování lidí, případně k vytvoření vlastního motivačního programu školy.

- vlastní hodnocení školy

Podle nového školského zákona jsou mateřské školy povinny zpracovávat vlastní hodnocení školy. Vytvořený dotazník 2 x 20 se může dobře uplatnit při analýze spokojenosti a motivovanosti předškolních pedagogů.

Závěrečné slovo

„Vždy máme šanci přenést nabyté poznatky do praxe.“

4. Seznam použitých informačních zdrojů

BERÁNEK, J. Jistota práce, tu chtějí Češi především, deník *Hospodářské noviny*, 20. července 2007

DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Lindě, 2005. ISBN 80-902105-8-9

DOKULIL, M. Smíme počítat se „sociálním státem“?, deník *Britské listy*, 25. března 2005. dostupné na internetu: <<http://www.blisty.cz/art/22609.html>>. ISSN 1213-1792

DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6

GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7

SPIPKOVÁ, V. *Proměny primárního vzdělávání v ČR*. Praha: 2005. ISBN 807178-942-9

ŠÁFRÁNKOVÁ, M. Koncepce řízení lidských zdrojů ve Farní charitě Polička. *Závěrečná práce posluchače kurzu*, rok 2005. dostupné na internetu: <<http://www.amanno.org/doc/zp05/Safarova.doc>>

ŠVIDRNOCHOVÁ, K. Co dělá šéfa? Jednání s lidmi, deník *Hospodářské noviny*, 22. ledna 2007

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O.; *Management, teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4

Vzdělání, výzkum a informační společnost, *europa.eu*. dostupné na internetu: <http://europa.eu/abc/keyfigures/education/index_cs.htm>

5. Přílohy

Seznam příloh

- Výzkumný dotazník - vlastní otázky
- Okruhy otázek určených k analýze motivace do Plánu rozvoje motivačního programu školy (2 x 20)
- Tabulky s počty jednotlivých odpovědí na otázky z výzkumného dotazníku

Dotazník pro učitelky mateřské školy: „Pracujete v organizaci motivující lidi?“

Část A: Pracujete v kolektivu motivovaných lidí?

Otázka: Jaká je skutečnost na vaší škole?

Hodící se označte křížkem

| | Ano | Ne | Nevím |
|---|-----|----|-------|
| 1. Zažíváte alespoň jedenkrát v týdnu pochvalu, uznání nebo ocenění vaší práce od svého šéfa? | | | |
| 2. Provádí s Vámi šéf pravidelné hodnocení vaší práce např. na základě vašeho „plánu rozvoje pracovníka“ (nejméně jednou ročně)? | | | |
| 3. Ví váš šéf o vašich osobních radostech i starostech? | | | |
| 4. Požádáte svého šéfa o pomoc při větších pracovních problémech? | | | |
| 5. Zastáváte nějakou funkci v rámci vaší školy nebo jste pověřena nějakým důležitým úkolem (např. zodpovídat za naplánované společné akce dětí a rodičů)? | | | |
| 6. Podílíte se ve škole společně na vytváření jednotlivých úkolů vycházejících z cílů a strategie školy? | | | |
| 7. Vaše vzájemné rozhovory se šéfem jsou otevřené a vstřícné? | | | |
| 8. Samostatně si určujete své bezprostřední pracovní podmínky k Vaší práci? | | | |
| 9. Vyjadřujete své vlastní myšlenky a aktivně je uplatňujete? | | | |
| 10. Účastníte se plánování a rozhodování o všech důležitých plánech a rozhodnutích školy (např. strategie a cíle školy, ŠVP,...)? | | | |
| 11. Uplatňujete na pracovišti svoje vlastní schopnosti a talent (např. v rámci mimořádného úkolu)? | | | |
| 12. Soustavně se vzděláváte, účastnila jste se za poslední rok aktivně dalšího vzdělávání v rámci možností vaší školy? | | | |
| 13. Pokud v současné době profesně studujete VŠ, je pro to vedení školy schopno vytvářet optimální podmínky? | | | |
| 14. Postupujete ve škole podle jasných kritérií na odměňování pedagogických pracovníků (rozlišování v odměnách a osobních příplatcích dle odvedeného výkonu jednotlivého pracovníka)? | | | |
| 15. Zabývá se vedení školy dostatečně plánováním zaměstnaneckých výhod (např. FKSP,...) a využíváte často těchto nabídek? | | | |
| Chcete se vyjádřit? Otázka navíc: Máte pocit, že ve Vašem kolektivu chybí mladí lidé? | | | |

Dotazník pro učitelky mateřské školy: „Pracujete v organizaci motivující lidi?“

Část B: Co by Vás motivovalo k větším pracovním výkonům?

Otázka: Co považujete za důležité?

| | | | | |
|----------------|-----------|-----------------------|-------------|------------------|
| Plně souhlasím | Souhlasím | Nemám vyhraněný názor | Nesouhlasím | Plně nesouhlasím |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Podle tabulky označte hodící se křížkem

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Chválu a uznání by měl šéf projevovat co nejčastěji | | | | | |
| 2. Mám mít vypracovaný „plán svého rozvoje“ (své vlastní profes, cíle na jeden rok, plán svého profesního a osobnostního růstu, vzdělávání,..) a se šéfem jej společně pravidelně vyhodnocovat | | | | | |
| 3. Moje osobní starosti i radosti má šéf znát | | | | | |
| 4. Šéf má být odborník v pedagogické i řídicí práci, můžu se na něj obrátit s problémem | | | | | |
| 5. Chci mít na starosti ve škole nějakou funkci (např. zodpovídat za naplánované společné akce dětí a rodičů) nebo aspoň nějaký důležitý úkol | | | | | |
| 6. Mám mít možnost spolupodílet se s kolektivem na utváření konkrétních úkolů při plánování cílů školy | | | | | |
| 7. Se šéfem chci mít navzájem otevřenou a vstřícnou komunikaci | | | | | |
| 8. Chci mít dostatek samostatného rozhodování ve své vlastní práci | | | | | |
| 9. Aktivně se chci podílet a účastnit zajímavých projektů školy | | | | | |
| 10. Mám mít možnost podílet se na všech důležitých plánech školy a rozhodování o nich | | | | | |
| 11. Chci využívat své osobní schopnosti a talentu na pracovišti | | | | | |
| 12. Souhlasím s tvrzením, že u mé profese je nezbytné soustavně se vzdělávat a pracovat na rozvoji profesního i osobnostního potenciálu | | | | | |
| 13. K profesnímu vzdělávání, tedy ke studiu na VŠ, by měly být vytvořeny optimální podmínky | | | | | |
| 14. Ve škole mají být vytvořena jasná kritéria na odměňování pedagogických pracovníků (rozlišovat v odměnách a osobních příplatcích dle odvedeného výkonu jednotlivého pracovníka) | | | | | |
| 15. Chci mít dostatečné množství zaměstnaneckých výhod (prostředky z FKSP a jiné) | | | | | |
| Napište, co vás osobně nejvíce motivuje, proč vlastně pracujete, s nejdůležitější motivace: | | | | | |
| | | | | | |

Okruhy otázek určených k analýze motivace do Plánu rozvoje motivačního programu školy, zkoumající míru naplněnosti materiálních a nemateriálních pobídek (stimulů) působících na pedagogy

1. NEMATERIÁLNÍ VÝKONOVÉ POBÍDKY (STIMULY)

a) Sociální pobídky, dobré mezilidské vztahy

Chvála a uznání

-Zažíváte alespoň jedenkrát v týdnu pochvalu, uznání nebo ocenění vaší práce od svého šéfa?

-Chválu a uznání by měl šéf projevovat co nejčastěji

Hodnocení, ocenění, oslava

-Provádí s Vámi šéf pravidelné hodnocení vaší práce např. na základě vašeho „plánu rozvoje pracovníka“ (nejméně jednou ročně)?

-Měla bych mít vypracovaný „plán svého rozvoje“ (své vlastní profesní cíle na jeden rok, plán svého profesního a osobnostního růstu, vzdělávání,..) a se šéfem jej společně pravidelně vyhodnocovat

-Prožíváte si svůj pracovní úspěch v kolektivu?

-Chtěla bych si zažít v kolektivu chvíli slávy nebo oslavu při svém pracovním úspěchu

Zájem o osobní záležitosti, důvěra

-Zná váš šéf vaše osobní starosti?

-O mých osobních starostech by měl šéf vědět

Podělení se o své frustrace, odbornost

-Požádáte svého šéfa o pomoc při větších pracovních problémech?

-Šéf má být odborník v pedagogické i řídicí práci, můžu se na něj obrátit s problémem

Kompetence, delegování (rozšíření působnosti, odpovědnost, pravomoc)

-Zastáváte nějakou funkci v rámci vaší školy nebo jste pověřena nějakým důležitým úkolem (např. zodpovídat za naplánované společné akce dětí a rodičů)?

-Chtěla bych mít na starosti ve škole nějakou funkci (např. zodpovídat za naplánované společné akce dětí a rodičů) nebo aspoň nějaký důležitý úkol

Práce v týmu, plánování (spolupráce, styl řízení)

-Podílíte se ve spolupráci s ostatními členy pedagogického týmu na vypracovávání ŠVP a plánování jednotlivých úkolů vycházejících z něj?

-Mám mít možnost spolupodílet se s pedagogickým týmem na vypracovávání ŠVP a utváření konkrétních jednotlivých úkolů vycházejících z něj

Komunikace a informovanost (otevřená, včasná, úplná), vztahy

-Vaše vzájemné rozhovory se šéfem jsou otevřené a vstřícné?

-Se šéfem bych chtěla mít navzájem otevřenou a vstřícnou komunikaci

-Dozvíte se všechny důležité informace školy včas?

-Měla bych vědět včas o všech důležitých informacích školy

-Převládají ve vašem kolektivu spolupracovníků dobré mezilidské vztahy?

-V našem kolektivu spolupracovníků by měli panovat dobré mezilidské vztahy

b) Pobídky z činnosti samé (podpora osobní iniciativy)

Samostatnost

-Samostatně si určujete své bezprostřední pracovní podmínky k Vaší práci?

-Chtěla bych mít dostatek samostatného rozhodování ve své vlastní práci

Zajímavější činnost, výzva, iniciativa

-Vyjadřujete své vlastní myšlenky a aktivně je uplatňujete?

-Chtěla bych se aktivně podílet a účastnit zajímavých projektů školy

Širší odpovědnost .rozhodování

-Účastníte se rozhodování o zásadních otázkách školního vzdělávacího programu a respektuje při něm šéf váš názor?

-Mám mít možnost podílet se na všech zásadních otázkách školního vzdělávacího programu a můj názor by měl být respektován

Seberozvoj

-Uplatňujete na pracovišti svoje vlastní schopnosti a talent (např. v rámci mimořádného úkolu)?

-Chci mít možnost využívat své osobní schopnosti a talentu na pracovišti

c) Možnosti vzdělávání a vzestupu

Další vzdělávání

-Soustavně se vzděláváte, účastnili jste se za poslední rok aktivně dalšího vzdělávání v rámci možností vaší školy?

-Myslím si, že u mé profese je nezbytné soustavně se vzdělávat a pracovat na rozvoji mého profesního i osobnostního potenciálu

-Vybráte si někdy i vzdělávací seminář, který není zaměřen přímo na váš obor, ale je z jiného souvisejícího oboru (např. komunikativní dovednosti, atd.)?

-Chtěla bych mít možnost účastnit se i vzdělávacích seminářů, které si sama vyberu podle svého zájmu, třeba i z jiného souvisejícího oboru

Profesní růst, možnost vzdělání a postupu

-Pokud v současné době profesně studujete VŠ, je pro to vedení školy schopno vytvářet optimální podmínky?

-K profesnímu vzdělávání, ke studiu na VŠ, by měly být vytvořeny optimální podmínky

2. MATERIÁLNÍ VÝKONOVÉ POBÍDKY (STIMULY)

Uspokojivý plat, diferenciacce pohyblivých složek odměňování

-Postupujete ve škole podle jasných kritérií na odměňování pedagogických pracovníků (rozlišování v odměnách a osobních příplatcích podle odvedeného výkonu jednotlivého pracovníka)?

-Ve škole mají být vytvořena jasná kritéria na odměňování pedagogických pracovníků (rozlišovat v odměnách a osobních příplatcích dle odvedeného výkonu jednotlivého pracovníka)

-Zabývá se vedení školy dostatečně plánováním zaměstnaneckých výhod (např. FKSP,...) a využíváte často těchto nabídek?

-Chtěla bych mít dostatečné množství zaměstnaneckých výhod (prostředky z FKSP a jiné)

Počty jednotlivých odpovědí na otázky části A

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | A8 | A9 | A10 | A11 | A12 | A13 | A14 | A15 | Součet |
|--------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
| Nerelevantní | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 69 | 0 | 0 | 69 |
| Ano | 48 | 69 | 64 | 84 | 65 | 78 | 67 | 62 | 64 | 64 | 63 | 88 | 19 | 50 | 64 | 949 |
| Ne | 40 | 14 | 11 | 4 | 22 | 12 | 11 | 16 | 13 | 18 | 15 | 5 | 2 | 16 | 10 | 209 |
| Nevím | 5 | 10 | 18 | 5 | 6 | 3 | 15 | 15 | 16 | 11 | 15 | 0 | 3 | 27 | 19 | 168 |

Počty jednotlivých odpovědí na otázky části B

| | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | B6 | B7 | B8 | B9 | B10 | B11 | B12 | B13 | B14 | B15 | Součet |
|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
| Plně souhlasím | 60 | 9 | 5 | 69 | 22 | 63 | 70 | 60 | 48 | 28 | 58 | 39 | 53 | 67 | 46 | 697 |
| Souhlasím | 29 | 33 | 42 | 24 | 45 | 27 | 23 | 32 | 38 | 51 | 33 | 49 | 36 | 25 | 42 | 529 |
| Nemám vyhraněný názor | 4 | 41 | 38 | 0 | 23 | 2 | 0 | 1 | 6 | 12 | 2 | 5 | 4 | 1 | 4 | 143 |
| Nesouhlasím | 0 | 8 | 8 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 24 |
| Plně nesouhlasím | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |