

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

Motivace pedagogických pracovníků v podmínkách mateřské školy

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Zdenka Nováková

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované/ distanční

Vedoucí práce: PhDr. Fantová

Datum odevzdání práce: 10. 4. 2010

Čestné prohlášení

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

V Praze dne: 10.4.2010

Zdenka Nováková

Poděkování:

Děkuji PhDr. Fantové za trpělivost, cenné poznatky a připomínky při konzultacích spojených s tvorbou mé závěrečné práce

Resumé:

Závěrečná práce se zabývá analýzou a využitím motivačních faktorů při řízení pedagogických pracovníků v mateřské škole.

Práce zmiňuje některé teorie motivace a používání motivačních stimulů současných ředitelek náhodně vybraných mateřských škol. Zabývá se tím, jaké motivační faktory jsou respondentkami využívané při vedení lidí. Pokouší se zmapovat možné benefity, které by bylo možno po případné změně legislativy ve školství využívat. Analyzuje využívané motivátory u dvou skupin ředitelek, srovnává pohled ředitelek na jejich vlastní motivaci s prakticky využívanými motivátory. Ze závěru vyplývá, že se ředitelky na různé úrovni znalostí v tomto oboru zabývají problematikou motivace, a i když ji odborně nestudovaly, nebyly shledány podstatné rozdíly v používání. Objevily se rozdíly ve vlastní motivaci a v motivátorech využívaných vůči podřízeným.

Podstatnou část práce tvoří výsledky průzkumu, který může sloužit školským řídicím pracovníkům ke srovnání se situací ve vlastní škole. Výsledky průzkumu tak lze využít k revizi a obohacení vlastní škály používaných motivátorů vedoucích pracovníků nejen v mateřských školách.

Summary:

The final paper deals with analysis and the usage of motivational factors for management of pedagogy staff in kindergarten.

The paper mentions some of the motivational theories and the usage of motivational stimuli of present directors in randomly chosen kindergartens. It deals with what motivational factors are used by the female respondents for their staff management. It tries to chart possible benefits that could be used after the contingent change of legislature in the educational system. It analyses motivators used by two groups of directors and compares the view of the directors on their own motivation with the motivators used in practice.

The conclusion implies that with the stimuli problems in this field, directors deal with different levels of knowledge. Even if some of them are not experts in this field, there were no big differences in the use of motivators. There were differences between the directors' own motivators and motivators used for their employees.

The main part of the paper informs about the results of the survey. These results can be used by managers in the educational system to compare these results to the situation in their own school or to revise and enrich the spectrum of motivators used by managers in kindergartens and other schools.

Klíčová slova:

Motivace, motivační strategie, motivátor, vedení lidí, komunikace, benefity, odměňování.

OBSAH

ÚVOD	7
1 TEORETICKÁ ČÁST	7
1.1 Motivace – obecná východiska	8
1.1.1 Teoretická východiska motivace	8
1.1.2 Pojem motivace	9
1.1.3 Teorie motivace	10
1.2 Motivace v praxi řídicího pracovníka	14
1.2.1 Motivace pracovního jednání	14
1.2.2 Aplikace Maslowovy teorie při vedení lidí v mateřské škole	14
1.2.3 Finanční a benefiční motivace pedagogických pracovníků	14
1.2.4 Cesta k uspokojení potřeby uznání a ocenění	18
1.2.5 Uspokojování potřeby seberealizace	20
1.3 Vliv chování a jednání vedoucího na motivaci pracovníků	21
2 VÝZKUMNÁ ČÁST	22
2.1 Cíl práce	22
2.2 Stanovení předpokladů	23
2.3 Základní charakteristika souboru respondentů	23
2.4 Dotazník	24
2.5 Hodnocení a komentář jednotlivých motivátorů	25
3 ZÁVĚR	45
4 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	48
5 SEZNAM PŘÍLOH	48
6 SEZNAM TABULEK	48
7. SEZNAM ZKRATEK	49

ÚVOD

Motivace je důležitou součástí všech procesů, které probíhají v každém okamžiku našeho života, jehož součástí je i práce. Motivace pedagogických pracovníků je hybnou silou jejich činnosti. Zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Důležitým nástrojem v práci ředitele školy je poznání zákonitostí motivačních procesů a jejich aplikace na konkrétní motivační potřeby vlastních pracovníků.

Právě proto jsem se rozhodla rozpracovat téma motivace pedagogických pracovníků v mateřských školách. Podle statistik trávíme třetinu svého života právě v práci. Práce je základní lidskou činností a přináší člověku mnoho zkušeností, možnost osobního rozvoje i přátelství.

Tato práce by měla pomoci ředitelkám mateřských škol, aby se na základě uvedeného výzkumu mohly lépe zaměřit na systém motivace na svém pracovišti. Aby jejich zaměstnanci trávili svůj čas v práci lépe a smysluplněji, aby měli pocit, že je o ně dobře postaráno, že jsou potřební, a že každý z nich je jedinečný.

Pro lepší a jednodušší pochopení motivačního systému a následně i empirické části této práce uvedu přehled teorií motivace.

Práce se tedy bude zabývat pojmem motivace a motivačními teoriemi. Toto všechno pak poslouží jako teoretický základ pro následující praktickou část.

Práce je rozdělena do dvou základních částí – teoretické a výzkumné.

Teoretická část je dělena na tři části. (Teoretická východiska motivace, Motivace v praxi řídicího pracovníka a Vliv chování a jednání vedoucího na motivaci pracovníků)

Výzkumná část je zaměřena na posouzení uplatňování různých motivačních faktorů v práci respondentek - ředitelek mateřských škol, porovnání vlastní motivace ředitelek s motivací, kterou uplatňují vůči podřízeným a porovnáním se závěry výzkumné práce PhDr. Fantové.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1. Motivace – obecné seznámení

1.1.1 Teoretická východiska motivace

Každý, kdo chce vést nějaký kolektiv, by měl znát základní principy lidského chování, být obeznámen s principy motivace, s motivačními faktory. A ten, kdo chce řídit lidi skutečně efektivně, by měl tyto své znalosti bohatě využívat. Nefunguje-li správně manažerská motivace, dochází k jevu charakterizovanému výstižně slovy: „ Lidé nedělají to, co by bylo pro firmu prospěšné, ale to, kde bude jejich činnost kontrolována.“¹

Na začátku práce bych nejprve vysvětlila některé používané výrazy a pojmy. Motivace byla Berelsonem definovaná jako „ všechny vnitřní hnací síly člověka, například přání, touhy, úsilí a podobně. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“²

Niermayer a Seyffert uvádí, že „pojmem obecná motivace označujeme přání něco vytvářet, něčeho dosahovat a něco ovlivňovat. Toto přání, působící ovšem s různou silou, nacházíme u každého člověka.“³

Průcha definuje motivaci jako „ Souhrn faktorů, které:

1. vzbuzují, aktivují, dodávají energii lidskému jednání a prožívání;
2. zaměřují toto jednání a prožívání určitým směrem;
3. řídí jeho průběh, způsob dosahování výsledků;
4. ovlivňují též způsob reagování jedince na své jednání a prožívání, jeho vztahy k ostatním lidem a ke světu.“⁴

Plamínek uvádí, že motivace spočívá „v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat“⁵

Motivace je tedy psychologický proces, vedoucí k aktivitě organismu, usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.

¹ Vodáček, L.- Vodáčková, O.: *Management na prahu 90. let*. Praha, Institut řízení 1991.

² Berelson, B.- Steiner, C.: *Human Behavior : An Inventory of Scientific Findings*. New York, Harcourt Brace Jovanovich 1964, s. 239).

³ Niermayer, R., Seyffert, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, Praha, Grada, 2005, s. 22

⁴ Průcha J., Walterová E., Mareš J., *Pedagogický slovník*, 3. rozš. vydání, Praha, Portál, 2001.

⁵ Plamínek, J., *Vedení lidí, týmů a firem*, Grada, 2002, s. 78 .

Vždy platilo a stále platí motto: Řekni mi, jak mě budeš motivovat a já ti řeknu, jak se budu chovat.

Pro lepší orientaci v níže uvedených teoriích připojuji přehled základních teorií, které jsou spojovány s pracovním chováním. Jejich jednotlivé charakteristiky jsou rozpracovány níže.

Přehled teorií motivace				
KATEGORIE	NÁZEV	TEORETIK	ZÁKLADNÍ POJMY	ROK
Zaměřené na obsah	Teorie potřeb	Maslow	5 úrovní potřeb	1954
			fyziologické potřeby, bezpečí jistota	
			sociální vztahy	
			uznání	
Dvoufaktorový model	Herzberg	satisfaktor a dissatisfaktor	1957	
		vnitřní a vnější motivátory		
Zaměřené na proces	Expektační	Vroom	hodnota, očekávání, instrumentalita	1964
			úsilí, výkon	
	Teorie spravedlnosti	Adams	spravedlivost a průhlednost	1965
			jednání se zaměstnanci	
	Kompetenční teorie	White	prokázat schopnosti	1959
			získat uznání	
Zaměřené na proces i obsah	Simulační (aktivační) teorie	B.F.Skinner	prostředí a jeho vliv na jedince	1969
Integrující	Cílově orientovaná	Lyman Porter Edward Lawler	vztah výkonu, uspokojení, odměn	konec 20. stol.
	Pracovní motivace X a Y	Mac Gregor	rozlišuje 2 typy pracovníků	1906-1964

Tabulka č. 1

1.1.2 Pojem motivace

Pojem motivace je velice rozporuplným pojmem. V různých dobách byl tento vysvětlován různě. Termín motivace pochází z latinského *moveo, -ere, movi, motum – hýbati, pohybovati*. Můžeme mu rozumět jako hnací síle, která nás vede k dosažení žádoucího jednání a chování.

Teoriemi motivace se zabývali již staří Řekové a Římané. Poprvé se se snahou, jak vysvětlit lidské chování a jednání můžeme setkat u Sokrata, Platóna či Aristotela. Pak se na dlouhou dobu těmito pojmy nikdo nezabýval, až teprve v 17. století Hobbes a v 19. století u Darwin a zastánci evoluční teorie. Významným obdobím pro vznik teorií motivace pak bylo 19. a 20. století v rámci behavioristických a humanistických teorií. Teorie motivace byly předmětem výzkumů psychologů, psychoanalytiků a později i sociologů. V současné době je toto téma používáno v mnoha různých odvětvích, jakými jsou personalistika, ekonomika, kriminalistika, politika, obchod a v neposlední řadě i školství.

Pokud bychom však hledali jednotnou teorii, která by vysvětlovala motivaci v lidském jednání, nepodaří se nám to. Lidské jednání je totiž subjektivní, a tak jej nemůžeme postihnout v jedné jediné teorii.

Motivaci můžeme charakterizovat jako intrapsychický proces, jehož zdrojem jsou vnitřní pohnutky (motivы) a k němuž mohou vést vnější pobídky (stimuly⁶). Plamínek uvádí, že je naprosto nezbytné odlišovat motiv od stimulu.⁷

Zatímco motiv vychází z jedince samotného a je jeho vnitřní silou, stimul má svou podstatu ve vnějším prostředí a jeho cílem je vyvolat v jedinci vnitřní motiv k požadovanému jednání.

Motivaci chápeme jako základní součást lidské osobnosti a můžeme u ní charakterizovat

- směr (na co se zaměřujeme, kam míříme),
- intenzitu (schopnost překonávat překážky na cestě k cíli) a
- vytrvalost (dobu po kterou jsme schopni překonávat překážky).

Počátky Maslowovy teorie můžeme nalézt už pojetí Sigmunda Freuda založeném na vědomém a nevědomém chování a jednání.

Freud zastává stanovisko, že je možné rozdělit zdroje motivace do následujících kategorií:

- a) potřeby (člověkem pocíťovaný nedostatek)
- b) návyky (realizace určitého jednání jako reakce na ustálenou, obvyklou situaci)
- c) zájmy (trvalejší zaměření na určitou oblast naší existence)
- d) hodnoty (jako něco výjimečně důležitého, něco v co věříme a dodržujeme)
- e) ideály (ideová myšlenka, která pro člověka znamená pozitivum, něco čeho by mělo být dosaženo)

Maslow na Freudovu myšlenku potřeb navazuje a zastává názor, že člověka vede kupředu touha po uspokojení potřeb.

V této kapitole jsem se pokusila vysvětlit pojem motivace a nastínit počátek teorií, následující kapitola pojednává o jednotlivých teoriích.

1.1.3 Teorie motivace

První skupinou jsou teorie zaměřené na obsah. Ty se snaží poznat, jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují. Tyto teorie jsou jednoduché, srozumitelné a lze je aplikovat do pracovního života. Jedná se o Maslowovu teorii hierarchie potřeb a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii.

⁶ Dle výkladového slovníku může být synonymem pro stimul výraz podnět nebo popud, Palán, 2002, s. 202.

⁷ Plamínek, J., *Vedení lidí, týmů a firem*, Grada, 2002, s. 76

Maslowova teorie potřeb

Zakladatelem teorie potřeb je Abraham Herold Maslow, který v roce 1943 uvedl na světlo světa myšlenku o lidských potřebách jako základních stavebních kamenech lidské společnosti. Tento významný americký psycholog (1908 – 1970) je zakladatelem humanitního proudu psychologie a jedním z jeho nejvýznamnějších počinů je právě teorie motivace, kterou nejčastěji známe jako pyramidu potřeb - definovanou v roce 1943.

Jeho teorie vychází z hierarchického uspořádání lidských potřeb. Jedná se o hierarchicky uspořádaný systém, kdy uspokojení dominujících potřeb je prioritnější, než uspokojení potřeb na vyšší úrovni.

- fyziologické potřeby
- potřeby bezpečí a jistoty
- potřeby sociální
- potřeba úcty, uznání, ocenění
- potřeba seberealizace

Kritici této teorie poukazují na zeměpisné rozdíly v chápání potřeb, dále na fakt, že se potřeby překrývají, mohou být zařazeny i do více kategorií a v neposlední řadě upozorňují na to, že priorita potřeb lidí se mění v závislosti na jejich věku, vzdělání.

Herzbergova teorie vychází z dvou druhů motivačně důležitých faktorů:

1. Faktory vnější, zahrnující pracovní podmínky, pracovní zařazení. Herzberg je nazval hygienické faktory. Mnohé z nich mohou motivovat podřízené, ale spíše mohou být významnými faktory nespokojenosti v případě, že nejsou přítomny.
2. Faktory vnitřní, zahrnující vztah pracovníka k práci a uspokojení z pracovní činnosti. Tyto faktory jsou označovány jako motivátory a jejich síla je považována za nevyčerpatelnou.

Přínosem Herzbergovy teorie je metoda motivování lidí známá jako obohacování práce, jako nástroj psychologického růstu, autonomie, odpovědnosti, vyššího stupně volnosti a kontroly nad svou prací.

Druhá skupina motivačních teorií jsou teorie zaměřené na proces motivace. Patří sem **teorie spravedlnosti J. Stacy Adamse**.⁸

⁸ L. Berkovitz: *Advances in Experiential Social Psychology*. New York, Academic Press 1965.s.267-300

Její podstata spočívá v tom, že pracovník srovnává svoje úsilí a ocenění s ostatními spolupracovníky. Toto subjektivní srovnávání může vést i ke zhoršeným vztahům mezi zaměstnanci, k pocitům nadhodnocení, podhodnocení. K pocitům spravedlnosti napomáhá perfektně propracovaná struktura finanční motivace. Kritici této teorie poukazují na absenci ostatních odměn. Také neposkytuje návod, jak spravedlnost nastolit.

Expektační teorie V. Wrooma vychází z očekávání. Čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím větší úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Třemi primárními proměnnými jsou v této teorii volba (možnost vybrat si z nabídky chování), očekávání (víra, že určité chování bude úspěšné nebo neúspěšné) a preference, Vroomem nazývaná valence (hodnoty, které jedinec připisuje odměnám nebo trestům). Pracovník tedy bude usilovně vykonávat svoji činnost, pakliže bude předpokládat vysoké ocenění (např. výše platu, pracovní postup). Pokud dosáhne svého cíle, ovlivní to jeho další pracovní výkony. Tato teorie vyžaduje od manažera, aby věděl, v co pracovník věří, co očekává, zdali věří, že různé výsledky týkající se bonifikace plynou z dosažení určité úrovně výkonu a jak velkou hodnotu připisuje jedinec výsledkům týkajícím se bonifikace.

Kritici této teorie jí vytýkají malou průkaznost. Jak lze změřit a zkoumat hlavní proměnné? Pozitivním prvkem je role vnímání při volbě chování a při vytváření očekávání a preferencí.

Třetí skupinou motivačních teorií jsou **teorie zaměřené na obsah i proces**. Stimulační teorie se orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí. Tato teorie je založena z větší části na práci **B.F. Skinnera**. Obecně Skinner rozlišuje čtyři možné postupy motivace:

1. Prvním postupem je pozitivní motivace. Je založena na vědomém či podvědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Směřuje k opakování jednání, za které byl pracovník dříve nějakou formou odměněn. Manažerům se ji doporučuje uplatňovat přednostně, protože usměrňuje chování pracovníků k cílům, jež jsou záměrem motivačního procesu.
2. Druhým postupem je negativní motivace. Varuje pracovníka před opakováním jednání, které v minulosti vyústilo v postih. Doporučuje se ovšem používat velmi obezřetně neboť často vede, ve snaze vyhnout se postihu, k nepředvídatelnému jednání pracovníka.
3. Třetím postupem je utlumení určité aktivity. Jedná se o demotivaci pracovníka, jehož přehnaná snaha vede spíše ke škodám než ke skutečně pozitivním výsledkům.

4. Čtvrtým postupem je plně negativní trestání. Jedná se o přímou snahu zabránit škodlivému jednání nebo ho postihnout. Důležitá je zde otázka přiměřenosti trestu a zvážení pravděpodobného následného chování zaměstnance.⁹

Při aplikaci pozitivní stimulace mohou manažeři použít kontinuální stimulování, kdy odměňují žádoucí chování kdykoli se vyskytne. Jeho výhodou je rychlejší učení se žádoucímu chování. Pokud použijí periodického stimulování, tak učení je pomalejší, ale vede k trvalejšímu udržení a osvojení toho, co bylo naučeno.

Čtvrtou skupinou motivačních teorií jsou **integrující modely**. Teorie **Limana Portera a Edwarda Lawlera** kombinují vztah k výkonu, uspokojení i k odměně. Navíc připojují další faktor, a to ten, aby pracovníci vykonávali práci, pro kterou mají kvalifikaci, schopnosti a talent.

Aby úsilí vedlo k očekávanému výkonu, musí pracovník znát svoji profesionální roli. Vnímání spravedlivé odměny, vnitřní odměny a vnější odměny vede k jeho uspokojení.

Dále by práce zmínila **Mc Gregorovu teorii pracovní motivace X a Y**, kdy autor rozeznává dvě typologie pracovníků, jejichž přístup k práci a pracovní chování je rozdílný. Typický představitel X nerad pracuje, pokud už je nucen pracovat, dělá jen to nejnnutnější, není aktivní a ani o své práci nepřemýšlí. Takový pracovník musí být pod neustálou kontrolou, musí být k práci veden a neustále musí být podněcován odměnou a trestem. Představitel Y je kreativní, přichází s vlastními nápady, přijímá odpovědnost a je schopen se ztotožnit s cílem pracovní skupiny a organizace. Motivovat takového pracovníka můžeme zvyšováním jeho samostatnosti, oceňováním výsledků a péčí o jeho osobní růst.

Teorie X a Y měla značný vliv zejména v 60tých letech na rozvoj a používání psychologicko–sociálních přístupů k řízení lidí. Vývoj v sedmdesátých letech ukázal, že přecenění jedné stránky vedení lidí v pojetí teorie X a Y mělo svá úskalí a vedlo k pozdější vlně kritiky. Její vliv je patrný i v teoriích osmdesátých let, i když Mc Gregor přehodnotil některé své názory.

⁹VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management –teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2001., s. 173 -175.

1.2 Motivace v praxi řídicího pracovníka

1.2.1 Motivace pracovního jednání

Motivací k práci¹⁰ rozumíme ten aspekt lidského chování, který spojujeme s výkonem a činnostmi na určitém pracovním postu. Nekonečný uvádí, že pracovní motivací jedinec vyjadřuje svůj přístup k práci obecně, stejně jako jím vyjadřuje svůj přístup k pracovním úkolům, které souvisejí s výkonem dané pracovní pozice. Je tedy v zájmu každé ředitelky školy, aby byli její zaměstnanci spokojeni, motivovaní a podávali co nejlepší výkony. Základní podmínkou pro tvorbu funkčního motivačního systému je to, že budeme respektovat všechny složky motivace tak, aby byly vyvážené.

1.2.2 Aplikace Maslowovy teorie při vedení lidí v mateřské škole

Maslowova teorie hierarchie potřeb se rozděluje na potřeby nižšího řádu a potřeby vyššího řádu. Do 1. skupiny patří fyziologické potřeby, jejich naplněním může být spravedlivé finanční ohodnocení, dobré pracovní podmínky jako například teplo, světlo. Potřeba bezpečí a jistoty může být ve školství dána bezpečnými pracovními podmínkami, jistotou v zaměstnání, zaměstnaneckými výhodami, sociální potřeby mohou být uspokojovány sociálními vztahy na pracovišti, kladným vztahem k dětem, rodičům.

Pokud má zaměstnanec uspokojeny tyto potřeby nižšího řádu, je třeba mu umožnit uspokojovat i potřeby vyššího řádu, aby byl správně motivován k další kvalitní práci.

První potřebou vyššího řádu je potřeba uznání a ocenění, pracovník chce být pověřován odpovědnou prací a mít pocit osobní odpovědnosti, vyžaduje odpovídající pracovní náplň, respekt od ostatních a v neposlední řadě také společenské uznání. Nejvyšší potřebou je potřeba seberealizace pracovníka, jeho vlastní vnitřní uspokojení z práce. Úkol ředitelky mateřské školy je spoluvytvářet podmínky k uspokojování všech těchto potřeb.

1.2.3 Finanční a benefiční motivace pedagogických pracovníků

Finanční oblast

¹⁰ Pracovní motivace je dle Bedrnové a Nového (1998) jednou ze spoludeterminant pracovního výkonu, vztah pracovní motivace a ostatních determinant můžeme vyjádřit následujícím vzorcem :
 $V = (K \times M \times P)$ – kdy V znamená výkon, K znamená

Jak jsem již uvedla, k uspokojení fyziologických potřeb zaměstnance slouží mimo jiné spravedlivá odměna. Proto je důležitou oblastí motivace je dobře zvolený finanční systém odměňování a doplněný vhodným systémem zaměstnaneckých benefitů. Také toto může zvýšit konkurenceschopnost při získávání pracovní síly a pomůže motivovat a stabilizovat stávající zaměstnance.

Ve školství se odměňuje podle *Narřízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě č.. 564/2006 Sb.*, v platném znění.

V úvodním ustanovení stanoví pro zaměstnance, kterým zaměstnavatel poskytuje podle § 109 odst. 3 zákoníku práce za práci plat,

- a) kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací zařazených do jednotlivých platových tříd,
- b) způsob zařazování do platových tříd,
- c) podmínky pro určení započitatelné praxe,
- d) podmínky pro zvláštní způsob zařazení do platové třídy a určení platového tarifu pro zaměstnance, kteří vykonávají práce, jejichž úspěšné provádění závisí především na míře talentu nebo na fyzické zdatnosti, a pro zaměstnance vykonávající jednoduché obslužné nebo rutinní práce,
- e) stupnice platových tarifů,
- f) výši příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- g) rozdělení prací podle pracovních podmínek do skupin v závislosti na míře neuropsychické zátěže a pravděpodobnosti rizika ohrožení života a zdraví a podle obtížnosti práce a výši zvláštního příplatku pro jednotlivé skupiny. Zaměstnancům náleží tarifní plat a nenárokové složky mzdy.

Mezi nárokové složky mzdy patří:

1. platový tarif je určen platovou třídou a platovým stupněm v platových tabulkách – § 123 ZP a zákonem č. 564/2006 Sb. v platném znění
2. příplatek za vedení (včetně zastupování) u vedoucích zaměstnanců – § 124 a § 11 odst. 4 ZP
3. příplatek za noční práci – § 125 ZP
4. příplatek za práci v sobotu a v neděli – § 126 ZP
5. plat nebo náhradní volno za práci přesčas (pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na náhradním volnu místo platu za práci přesčas)
6. příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí – § 128 ZP, zvláštní příplatek –

u zaměstnanců, kteří vykonávají práce podle míry neuropsychické zátěže nebo s jiným možným rizikem ohrožení zdraví nebo života - § 129 ZP,

8. příplatek za rozdělenou směnu – § 130 ZP
9. příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah – nyní § 132 ZP.

Nenárokové složky mzdy tvoří :

1. osobní příplatek – § 131 ZP, ocenění dlouhodobého dosahování velmi dobrých pracovních výsledků nebo plnění většího rozsahu pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci
2. odměny – § 134 a § 224 odst. 2 ZP, za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu; odměny při životních a pracovních výročích, za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech.

Výše tarifního platu je závislá na odborném vzdělání a odpracovaných letech a nemá na ni vliv kvalita odváděné práce. Za správné zařazení zaměstnance odpovídá ředitel školy. Zákon 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících v platném znění určuje, jak máme pracovníka správně zařadit. Dále musí ředitelka splnit požadavky nařízení vlády 469/2002 Sb., ve znění pozdějších platných předpisů, kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě .

Z uvedeného vyplývá, že ředitelé mají jen omezené možnosti, jak diferencovaně finančně hodnotit a tím motivovat pracovníky. Jsou to vlastně pouze nenárokové složky mzdy : osobní příplatky a odměny. Jejich výše je závislá na krajských normativech, které vychází z počtu žáků – dětí ve škole. Mateřské školy, zřizované Městskou částí Praha 4, měly v roce 2007 v průměru 12,2 % nenárokových složek mzdy, v roce 2009 to bylo jen 11,3 %. Hovoříme-li zde o průměrné hodnotě, je nám jasné, že v některých školách muselo být velmi obtížné efektivně uplatňovat finanční motivaci. Zvláště s ohledem na fakt, že značnou část těchto nenárokových složek odčerpá ředitel školy, pokud mu zřizovatel dekretuje osobní příplatky a odměny.

Každá ředitelka by měla mít zpracovaný Vnitřní mzdový a platový předpis, se kterým by měli být zaměstnanci důkladně seznámeni a který obsahuje mimo jiné i kritéria pro přiznání , respektive dekretaci osobních příplatků a odměn.

Ředitelka by měla v jejich dekretování postupovat nanejvýš spravedlivě, průhledně a za svým rozhodnutím si stát. Ředitelka si může zvolit vlastní časová období, na která

dekretuje osobní příplatky a odměny zaměstnancům. Zpravidla to bývá osobní příplatky na 1 rok, odměny dekretuje zpravila 1x – 4 x ročně.

Mzda a odměňování nejsou identické pojmy. Mzda zahrnuje finanční oblast, odměňování všechny komponenty finančních a materiálových hodnot, které jsou poskytovány jako protihodnota za vykonanou práci (zaměstnanecké výhody, benefity).

Oblast využívání benefitů

Další velkou možností, jak motivovat zaměstnance jsou tzv. benefity, zaměstnanecké výhody. Patří mezi oblasti, jak uspokojit kategorii potřeb jistoty a bezpečí.

Co se vlastně skrývá za pojmem benefity? Employee benefits – výraz hojně užívaný ve světě se pomalu vžívá i u nás. Doslovný překlad znamená zaměstnanecké výhody. Pod pojmem zaměstnanecká výhoda si lze představit prakticky cokoli, co zaměstnavatel zaměstnancům poskytuje nad rámec stanovený platnými právními předpisy. Benefiční program představuje dotažení manažerského odměňování do podoby komplexního a cíleného systému odměňování. Ve sféře průmyslu a služeb jsou tyto programy naprostou samozřejmostí, i když jejich četnost je rozmanitá. Ve školství je tato oblast problematická.

Částečně by benefity mohly být poskytovány z **Fondu kulturních a sociálních potřeb**. Jedná se však o sociální fond a každá škola si v rámci platných předpisů může stanovit sama, jak bude poskytovat svým zaměstnancům prostředky Fondu kulturních a sociálních potřeb. Do Fondu kulturních a sociálních potřeb odvádí zaměstnavatel 2% z hrubého ročního objemu mezd a pravidla pro jeho čerpání nám vymezuje vyhláška 114/2002 Sb, o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů.

Ředitelka školy by měla na počátku roku společně se svými zaměstnanci sestavit a projednat plán čerpání prostředků FKSP . Při sestavování plánu by měl brát zřetel na požadavky zaměstnanců v souladu s finančními možnostmi organizace. Pokud má ve své organizaci odborovou organizaci, měl by členům předložit návrh plánu čerpání prostředků FKSP a tento návrh s nimi projednat a odsouhlasit. Paragraf 4 vyhlášky 114/ 2002 Sb. v platném znění, nám umožňuje přispívat na masáže, hradit nákup vitamínových preparátů, přispívat na očkování proti chřipce, přispívat na vybavení ke zlepšení pracovních podmínek, vybavení pro sportovní a zájmovou činnost, které je půjčováno zaměstnancům, půjčky na bytové účely, lze přispívat na závodní stravování, na rekreace, kulturu, tělovýchovu a sport, sociální půjčky a výpomoci a na penzijní připojištění. V každé organizaci si mohou zvolit v rámci zákona takové oblasti čerpání, které zaměstnancům vyhovují. Zůstává otázkou, zdali

by při případné změně legislativy bylo možné využívat tyto prostředky jako motivační nástroj, k diferenciaci výhod mezi zaměstnanci a zdali by ředitelky tyto možnosti vůbec využívaly.

Možnost využívání počítače pro učitelky, on-line připojení na internet. Některé školy mohou poskytovat pedagogům i přístup na internet, což lze v porovnání s těmi, kde tuto možnost nemají, také považovat za formu benefitu. V současné době probíhá na portálech řada e-learningových kurzů, sloužících k sebevzdělávání, pedagogové mohou využívat webové stránky metodický portál RVP pro učitele (www.rvp.cz), operativněji komunikovat s rodiči, případně vytvářet výukové programy pro interaktivní tabule.

1.2.4 Cesta k uspokojení potřeby uznání a ocenění

Mají-li vedoucí pracovníci povědomí o kategorii potřeb zaměstnanců, chtějí, aby byla jejich potřeba uznání a oceňování naplňována. Nejprve by se práce zabývala chováním a jednáním nadřízeného. Jak mohou vedoucí pracovníci zlepšovat své chování k podřízeným, aby tyto potřeby byly naplňovány?

1. Projevovat lidem **uznání za jejich práci**. Každý člověk chce vědět, jak si vede. Pokud si zaměstnanci nejsou sami sebou jisti, mohou se stát svými vlastními největšími kritiky. Když se zaměstnancům nevyjádří ocenění, mohou si myslet, že celá jejich těžká práce a úsilí není oceňována. Ředitelky mateřských škol by neměly zapomínat vhodným způsobem chválit své zaměstnance a ocenit jejich úspěchy. Pochvala pozbývá účinnosti, pokud je vyjádřena pozdě nebo bezúčelně, nebo pokud je přehnaná. Neefektivní manažerky pravděpodobně chválí nevhodným způsobem, protože nevědí, jak s tím kterým členem týmu zacházet. Například v případech, kdy mají emocionálně založeného zaměstnance, který jen velmi těžko snáší konstruktivní kritiku, používají přehnané pochvaly. Je důležité, aby pracovníky vyzdvihovaly za jejich úspěchy v týmových situacích. Když jsou jednotlivci automaticky zahrnuti do hromadného ocenění svých kolegů, může to špičkové jednotlivce demotivovat. Navíc by si ředitelky měly dávat pozor, aby nechválily zaměstnance za každodenní úkoly, které by museli tak jako tak udělat. Když někdo dělá stejnou práci jako jeho spolupracovníci, a pak je za ni oceněn, nemusí vidět žádný důvod, proč by na sebe bral více odpovědnosti. Vedoucí pracovníce by měly mít na paměti, že nehodnotí pracovníka, ale výsledky jeho práce.

2. Naprosto zásadním prvkem, který pomůže zaujmout, je **komunikace a aktivní naslouchání**. Naslouchání individuálním potřebám a komunikace v rámci týmu jsou klíčové předpoklady.

Vedoucí zaměstnanec by měl svému podřízenému aktivně naslouchat, zaměstnanec by neměl mít obavy zeptat se, pokud mu přidělený úkol není jasný. Pokud jsou zaměstnanci seznámeni s vizí organizace kde pracují, jsou s ní ztotožnění a pracují, jak nejlépe mohou, stejně potřebují pravidelnou zpětnou vazbu. Zpětná vazba se také nesmí opozdit. Platí to jak pro pozitivní zpětnou vazbu, která nejlépe vyvolává motivační účinek, tak i pro kritické zprávy, které jsou účinnější a akceptovatelnější, pokud docházejí k podřízeným včas. Komponenty zpětné vazby jsou hodnocení a oceňování, ať už verbální nebo neverbální, uznání a pochvala a kritika.

3. Další klíčovou roli hraje **stanovení cílů**. Cíle a výzvy umožňují, aby zaměstnanci pracovali na jejich optimální úrovni. Znalost cílů jim pomáhá pochopit, co musí udělat, aby se stali jedním ze zaměstnanců s nejlepším výkonem. Delegování úkolů ke splnění cílů by mělo být zmocňující a motivační. V oblasti školství se jedná o dlouhodobé a krátkodobé cíle školy, vytvářené na základě swot analýzy, dále cíle kvalifikační (oblast dalšího vzdělávání), výkonové cíle (zvyšování kvality vzdělávání), osobní cíle.

Důležitým činitelem při vytváření dlouhodobých a krátkodobých cílů školy jsou produktivní porady, na nichž jsou volně sdělovány informace. Ředitelky by na poradách měly podporovat komunikaci, vést své zaměstnance k možnostem konstruktivní kritiky, k vyjádření vlastního názoru. Ředitelky by měly podporovat týmovou práci a motivovat zaměstnance k aktivitě při analýze současné situace, vytváření swot analýzy a vyvozování cílů do blízké i vzdálenější budoucnosti. Pokud je tým jednotný a jednotliví členové týmu si vzájemně pomáhají a komunikují, budou využívat silných stránek jednotlivých členů k dosažení zadaných cílů, na jejichž vytyčení se sami spolupodíleli.

Ke zjištění vztahu nadřízený - podřízený, ke zjištění míry uspokojení z vlastní práce podřízených a k vytyčení směru dalšího odborného růstu pracovníka, mohou ředitelkám pomoci **hodnotící pohovory**. Jsou to vlastně oficiální setkání řídicího pracovníka s podřízeným, která mají pevnou obsahovou i časovou strukturu: např.¹¹

- Probuzení zájmu pozitivním vstupem do rozhovoru
- Sebehodnocení pracovníka

¹¹ MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky*, Praha Grada 2004, s.59

- Hodnocení nadřízeného
- Příležitost pro emoce
- Zpět k věcné stránce

Na toto setkání by měla mít ředitelka dostatek času, rozhovor by měl být veden mezi čtyřma očima, ředitelka by měla věnovat pozornost i neverbálnímu chování podřízeného, pokud bude nucena kritizovat, pak by kritika měla být konstruktivní a věcná. Samozřejmostí je jistě důvěrné zacházení s obsahy rozhovorů.

Při přípravě hodnotícího pohovoru by měli být zaměstnanci předem seznámeni s kritérii hodnocení, nejlépe písemnou formou. Hodnocení by se mohlo týkat například těchto několika oblastí:

- vyhodnocení plnění úkolů do současnosti (kvalita práce)
- osobní iniciativa a ochota ke spolupráci
- oblast sebevzdělání a profesionálního růstu
- spolehlivost
- psychická vyrovnanost
- stanovení úkolů pro další období

Od hodnotících pohovorů se očekává lepší motivace pracovníků k práci, zhodnocení jejich profesionálního výkonu, nalezení možností a příležitostí ke zlepšení práce, zlepšení komunikace s podřízenými, poznání potřeb dalšího vzdělávání z pohledu pracovníků.

Hodnocení je vhodné provádět minimálně 1x ročně.

Cílem každého řídicího pracovníka je přilákat co nejlepší zaměstnance a udržet jejich loajalitu a spokojenost motivací v práci i mimo ni.

1.2.5 Uspokojování potřeby seberealizace

Nejdůležitějším rysem seberealizovaného člověka je podle Maslowa tvořivost, která spočívá v tom, že jeho smysl a myšlení jsou otevřené novým zkušenostem, dokáže vidět věci kolem sebe novým způsobem a dokáže dojít k novým závěrům na základě známých informací. Nejčastější důvod nespokojenosti a pocitu nedostatečné seberealizace je ztráta motivace.

Co se stalo, že práce přestala zaměstnance těšit a přestala mu vyhovovat tak, že se cítí nemotivovaný? Přílišná stálost, stejnost a stereotyp může být vnímán jako nuda a důvod ztráty

motivace. Práce je sice zdrojem obživy a zajištění materiální existence, ale stále v ní všichni zkusíme hledat víc. Ředitelky by si měly uvědomit, že klíčem pro spokojenost jejich zaměstnanců je najít v práci radost a pocit uspokojení. Měly by vytvářet prostor pro vznik pocitů seberealizace, užitečnosti a smysluplnosti vykonávané práce u svých „lidí“. V mateřských školách můžeme toto poskytovat nabídkou a umožněním dalšího vzdělávání, vytvářením prostoru pro kreativitu zaměstnanců. V oblasti předškolního vzdělávání je problematická oblast kariérního růstu, protože v současné době jsou jen několik oblastí pracovního postupu. Mohou se stát ředitelkami nebo například uplatnit své zkušenosti a znalosti v České školní inspekci. Další možností seberealizace pro učitelku může být spolupráce mateřské školy se střední pedagogickou školou, nebo vysokou školou, připravující své studentky na výchovně vzdělávací práci v předškolních institucích. Jejich studentky pravidelně vykonávají v mateřské škole odbornou praxi. Některé učitelky se při předávání svých zkušeností budoucím kolegyním mohou cítit spokojené.

1.3 Vliv chování a jednání vedoucího na motivaci pracovníků

Žádná z teorií motivace dokonale nevysvětluje, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Lidské chování je většinou cílevědomé a účelové. Lidskému chování porozumíme, pochopíme-li nejen zjevné, ale i skryté motivy chování člověka. Motivem pro chování se stává to, co je hodnotné, a hodnotou je to, co vede k redukci potřeby. Čím intenzivněji působí potřeba, tím energičtěji bude člověk usilovat o její uspokojení. Této cíle přitom může dosahovat různými cestami. Neuspokojená potřeba vyvolá přání dosáhnout něčeho nebo získat něco. Pak jsou stanoveny cíle, které tyto potřeby a přání uspokojí a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení cílů.

Při hledání způsobů motivace by ředitelky měly mít na zřeteli dva typy motivace. Vnitřní, kdy lidé motivují sami sebe. Ta má hlubší a dlouhodobější účinek. Jsou to faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Mezi tyto faktory bychom zařadili odpovědnost jako pocit, že je jejich práce důležitá a že mají kontrolu nad svými vlastními možnostmi, mají samostatnost a příležitost využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti. Dalšími faktory je zajímavá a podnětná práce a nakonec příležitost k funkčnímu postupu.

Vnější motivací se rozumí to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni.

Mezi tyto faktory patří odměny (např. zvýšení platu, pochvala, povýšení) a tresty

(např. disciplinární řízení, snížení osobního příplatku, kritika, atd.) .

Vnější motivace může mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě.

Hlavní úlohu v motivaci lidí mají manažerky - ředitelky. Aby mohly dobře motivovat, musí pochopit proces motivace - to, jak funguje a jaké různé typy motivací existují.

Úloha vedoucího spočívá v ovlivňování druhých. Chování manažerky přitom bude ovlivňovat její interpretace toho, proč její podřízení myslí a chovají se tak, jak tomu je.

Vedení lidí znamená přimět lidi, aby dělali věci ochotně. Ředitelky by měly chápat, jak se lidé - její podřízení - vybudí“ a proč produkují energii, aby dosáhli toho, co chtějí. Na základě tohoto pochopení by měla být vedoucí schopna vytvořit takové organizační prostředí, které uspokojí většinu potřeb jak organizace, tak jejích členů.

2. VÝZKUMNÁ ČÁST

2.1. Cíl práce

Cílem práce je na základě studia teorie motivace analyzovat postoj a uplatňování motivačních přístupů ředitelek náhodně vybraných mateřských škol k jejich podřízeným, vyhodnotit využívání prostředků Fondu kulturních a sociálních potřeb na jednotlivých školách k motivaci zaměstnanců a v neposlední řadě porovnat vlastní motivaci řídicích pracovníků s motivací uplatňovanou vůči podřízeným.

Toho chce práce dosáhnout tím, že bude zhodnocen současný stav motivovanosti zaměstnanců u dvou skupin ředitelek (mající vzdělání v oblasti motivace a těch, které postupují intuitivně) a provedeno srovnání s vlastní motivací ředitelek.

Práce se zaměřuje na současnou úroveň motivační práce ředitelek mateřských škol, na využívání jednotlivých motivátorů a na to, zda a jak funguje v dnešní mateřské škole manažerská motivace. Vzhledem k tomu, že se touto oblastí zabývám při současném studiu, chtěla bych ve své práci zjistit, jestli je nějaký rozdíl v manažerské motivaci u ředitelek, které prošly nějakou formou manažerského studia a těmi, které postupují pouze intuitivně. Dále je cílem práce zmapovat používané benefity ve školství a porovnat vlastní motivaci vedoucích pracovníků s motivací uplatňovanou vůči podřízeným. Cílem práce je také na základě studia managementu a motivace a s využitím výsledků dotazníkového šetření doporučit ředitelkám využívat vhodné motivátory k zvýšení pracovního úsilí svých zaměstnanců.

2.2. Stanovení předpokladů

Předpoklad č. 1

- *Lze předpokládat, že motivační strategie u ředitelek, které absolvovaly ucelené vzdělání v oblasti managementu jsou propracovanější a mají širší uplatnění.*

Předpoklad č. 2

- *Lze předpokládat, že ředitelky motivují své zaměstnance v souladu s jejich vlastní motivací.*

2.3 Základní charakteristika souboru respondentů

Celkem jsme e-mailem oslovili 52 respondentů z řad ředitelek mateřských škol v České republice. Návratnost dotazníků byla 53,8 %.

Věkové složení respondentů nejvíce zastupuje skupina ve věku 40-50, počet let praxe je rozptýlený ve všech kategoriích v obou skupinách podobně (viz tabulka č. 1).

Tabulka č. 2: Věkové složení respondentů

Věkové složení respondentů	počet
Do 30 let	0
31- 40	1
41- 50	16
51-60	11
Celkem	28

Tabulka č.3: Počet let v řídicí funkci

Počet let v řídicí funkci:	počet
Do 5 let	5
6 - 10	4
11 - 15	7
16 - 20	6
Více než 20	5
Celkem	28

2.4 Dotazník

Sestavený dotazník byl anonymní, nestandardizovaný a skládal se z 5 částí.

V první části dotazníku jsem se zaměřila na získání základních informací o vzorku respondentů. Zjišťovala jsem délku let v řídicí funkci a věk respondentů.

Druhá část obsahovala obsahovala otázky, které se zabývaly různými známými oblastmi motivace a zkoumala názor respondentů na jejich využívání. Respondentům byla nabídnuta škála odpovědí 1 - 4, přičemž stupeň 1 zastupoval nejhorší hodnotu a stupeň 4 nejlepší.

Třetí část dotazníku tvořily uzavřené otázky, které zkoumaly využívání motivátorů u jednotlivých respondentek s možnostmi odpovědí ano, ne.

Zde se práce pokoušela zmapovat nejvíce používané motivátory u jednotlivých ředitelek směrem k zaměstnancům. Otázky číslo 15 a 16 měly postihnout, jakým způsobem čerpají v různých organizacích prostředky Fondu kulturních a sociálních potřeb. Tyto otázky byly zvoleny proto, aby bylo patrné, pokud by v budoucnu nastala legislativní změna ve vyhlášce č. 114/ 2002 Sb, o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů a tento fond by mohl sloužit i k motivaci výborných pracovníků, jak by mohly být jednotlivé možnosti čerpání využity k vyšší motivaci. Otázka 17 zkoumala, jaké motivátory ředitelky nejčastěji používají při vedení lidí.

Čtvrtá část dotazníku obsahovala otázku na vlastní motivaci ředitelek k jejich práci. V poslední části dotazníku byla otázka, zdali je ředitelka absolventkou nějaké formy studia pro vedoucí pracovníky. Zde jsem předpokládala, že u respondentů, kteří se věnovali studiu pro vedoucí pracovníky nebo se odborně zabývali tématikou motivace, budou výsledky výzkumu více odpovídat novým poznatkům z této oblasti.

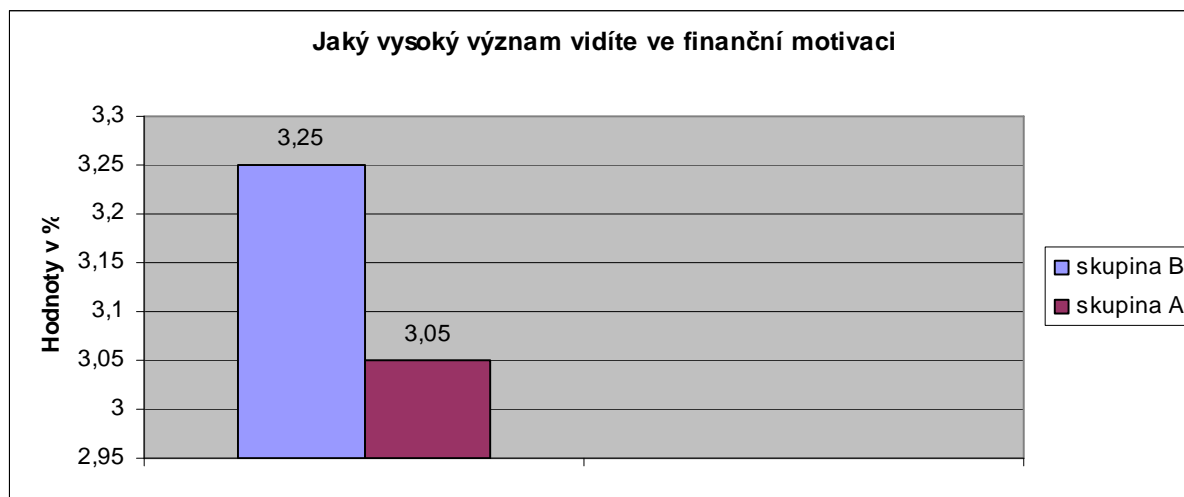
V pilotáži, předvýzkumu, jsem s některými ředitelkami konzultovala obsah jednotlivých otázek dotazníku, ať už formou řízeného rozhovoru nebo e-mailovou komunikací, abych se dozvěděla, zdali jsou dotazy srozumitelné a jasně formulované. Dotazník (příloha č. 1)

2. 5 Hodnocení a komentář jednotlivých kritérií

Dotazník byl statisticky zpracován částečně metodou aritmetického průměru, částečně procentuálním porovnáním. Práce porovnávala 2 skupiny řídicích pracovníků. Skupina A představovala vedoucí pracovníce, které uvedly, že jsou absolventkami nějaké formy studia pro vedoucí pracovníky a s tématem motivace se již odborně setkaly. Bylo jich 67,9 %. Skupinu B tvořily ty ředitelky, které uvedly, že zatím problematiku motivace nestudovaly ani se neúčastnily se studia pro vedoucí pracovníky (32,1 %).

Otázka č. 1: Jak vysoký význam vidíte ve finanční motivaci?

Graf č. 1

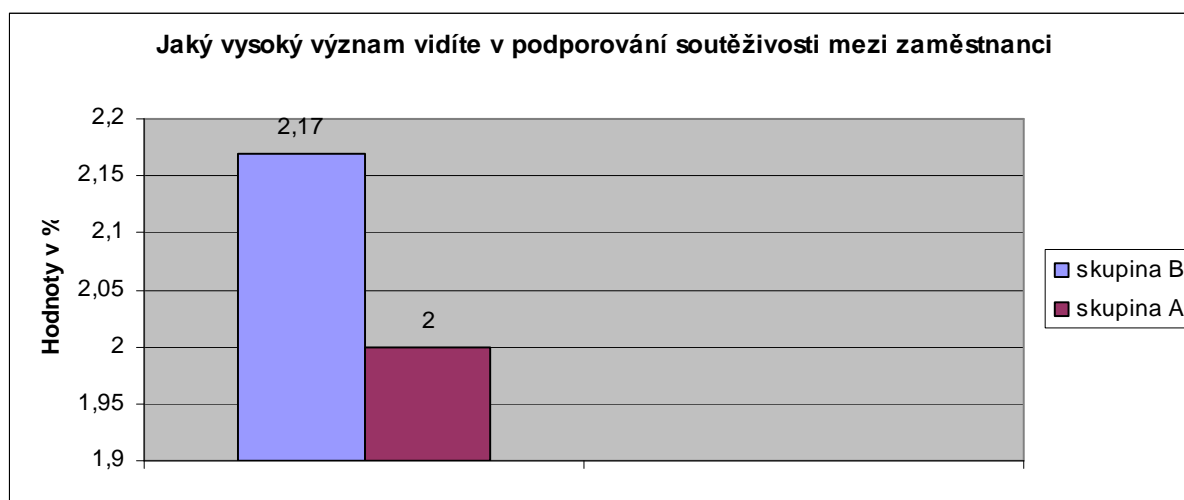


Modrá- zastupuje skupinu B, fialová- skupinu A

Jak je všeobecně známo, finanční motivace není příliš silná, má časově omezenou platnost, lidé si na ni brzy zvyknou, přesto jsou peníze základem každého systému odměňování. Skupina B jí připisuje větší význam, přitom je známo, že finanční motivace má časově omezenou platnost.

Otázka č. 2: Jak vysoký význam vidíte v podporování soutěživosti mezi zaměstnanci?

Graf č. 2

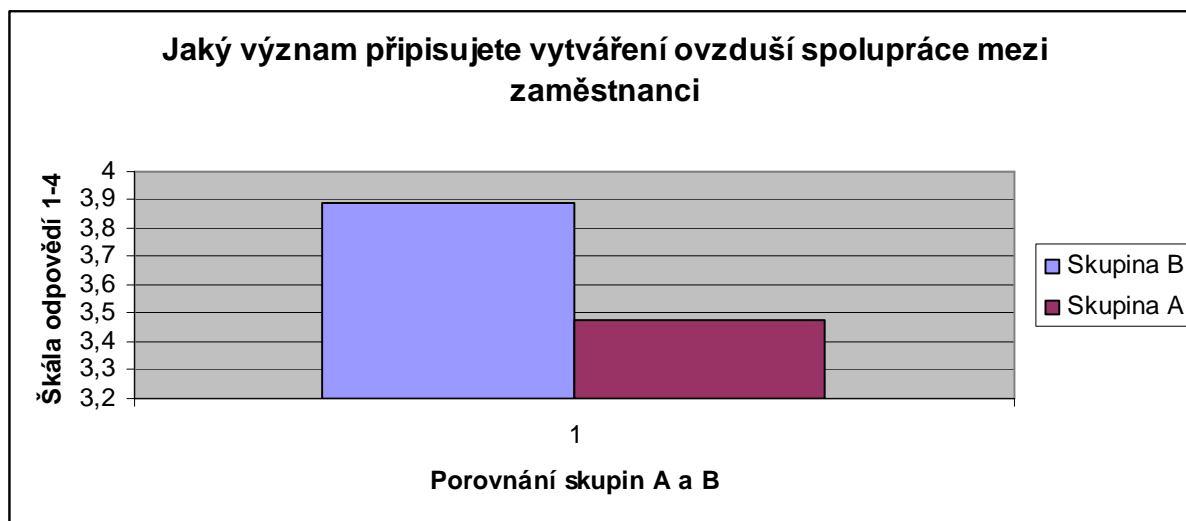


Přestože soutěživost trochu více podporuje skupina A, hodnoty nejsou příliš vysoké (v průměru do 2,15 ze čtyřstupňové škály). Obě skupiny soutěživosti nepřikládají velký význam, může zde být i oprávněná obava z rozkladu kolektivu. Zdravá soutěživost mezi zaměstnanci bývá často považována za přínosnou, ale „neférová“ interní soutěživost může podporovat preferování určitých zaměstnanců ze strany nadřízených a může mít za následek, že méně agresivní pracovníci budou vynecháni. Pokud na sebe zaměstnanci začnou útočit, soutěživost začne být demotivující.

Chceme-li udržet soutěživost na zdravé a motivační úrovni, podporujme i zaměstnance, kteří si nevedou tak dobře. Kolegové na sebe mohou útočit, když vidí, že zaměstnavatel favorizuje jednoho z týmu. Pokud chceme využívat soutěže, měli bychom mít na mysli, že nehodnotíme lidi, ale to, jak plní své úkoly a spíše soutěžit v týmech, v pracovních skupinách. V mateřské škole by se týmy mohly vytvářet z pedagogů jednotlivých tříd. Přestože na grafu vypadá rozdíl mezi oběma skupinami velký, ve skutečnosti se jedná v průměru o nejnižší udaná čísla ze všech otázek. (2,17 skupina B a 2,00 skupina A z celkových 4) Rozdíl mezi skupinami je příliš malý, abychom výsledek mohli zobecnit.

Otázka č. 3: Jaký význam přepisujete vytváření ovzduší spolupráce mezi zaměstnanci?

Graf č. 3

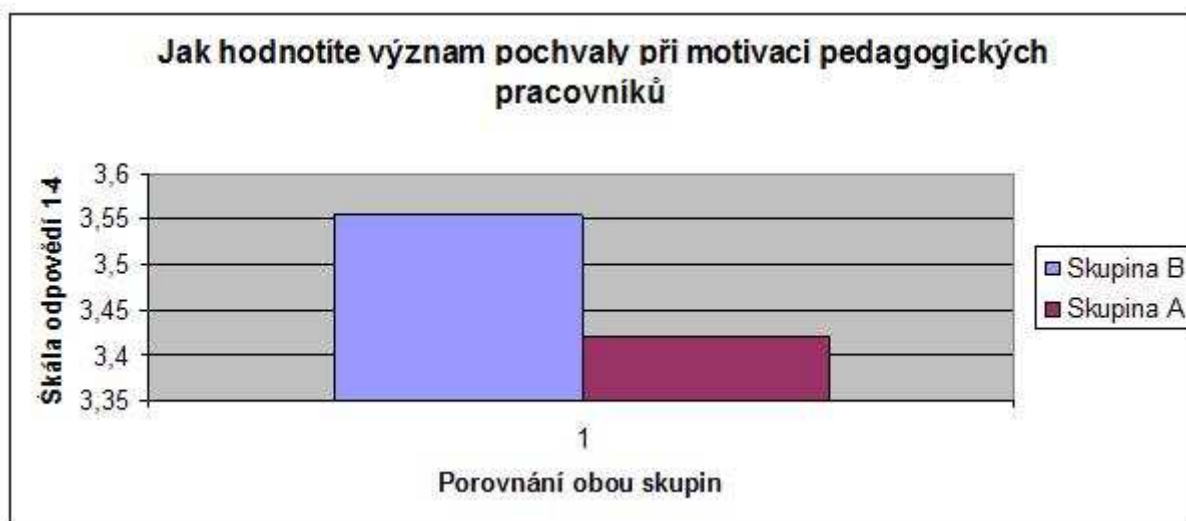


Podle zjištěných průměrných vysokých hodnot je vidět, že obě skupiny přepisují spolupráci mezi zaměstnanci velký význam. V hierarchii potřeb zaujímá spolupráce 3. kategorii potřeb, sociální, která také přispívá k vyšší motivaci. Spolupráci je možné rozvinout do řady podob, od vytváření týmů, v současnosti například v souvislosti s tvorbou a úpravami školních vzdělávacích programů, až po neformální vytváření pracovních skupin. Spolupráce příznivě ovlivňuje rozdělení rolí ve skupině: přibude rolí, ve kterých lze uspět a ubude přímé konkurence.

Pěstovat spolupráci lze i organizováním neformálních setkání mimo školní prostředí. I v této otázce je v průměru rozdíl mezi oběma skupinami jen 9,75 %.

Otázka č. 4: Jak hodnotíte význam pochvaly při motivaci zaměstnanců?

Graf č. 4



Vysoké hodnoty v obou skupinách nepřekvapily, každý má povědomí o tom, že pochvala a ocenění práce druhých je motivací pro další práci. Pochvala může mít řadu podob, je vlastně kladným hodnocením pracovních výsledků. Velmi důležitá je i její forma.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte význam kritiky při motivaci pedagogických pracovníků?

Graf č. 5



Hodnoty zde jsou nižší, než u využívání pochvaly, a to u obou skupin. Realitou života je, že zaměstnanci v určitém bodu musí čelit nějakému stupni kritiky. Manažerky by se

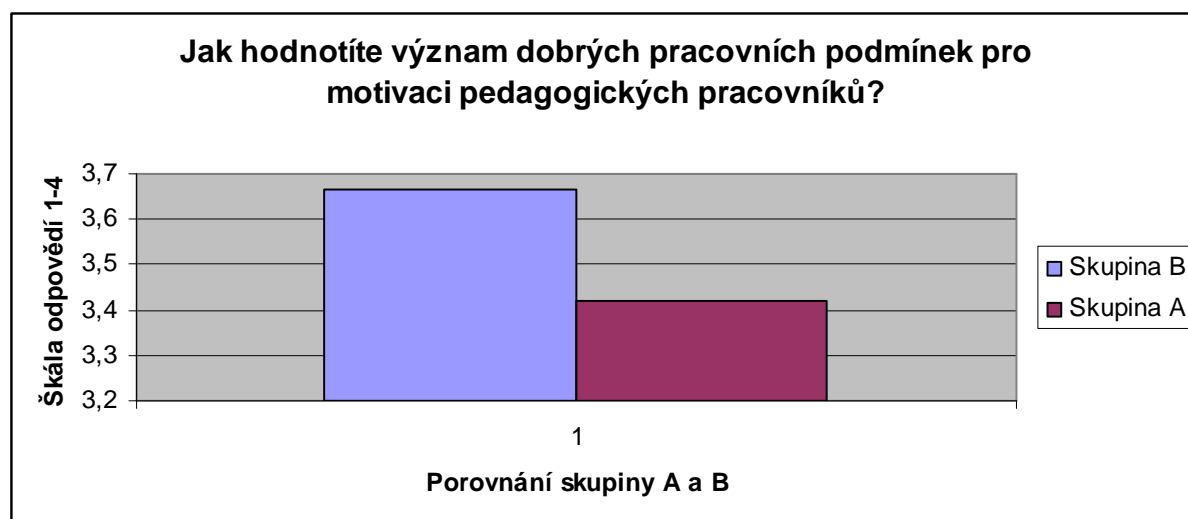
neměly zaměřovat pouze na negativní aspekty, ale měly by spíše nabídnout radu a vyzdvihnout pozitivní výsledky.

Mohou ale udělat chybu, když použijí něco, čemu se říká „pochvalný sendvič“. To je případ, kdy je pochvala vyjádřena před pokáráním a po pokárání. Zaměstnanec pak často neslyší kritiku, která je uprostřed. Při hledání způsobu jak vytknout chybu, je nutné brát v potaz vlastnosti osobnosti kritizovaného zaměstnance.

Měli by také brát zřetel na to, že neúspěch bývá námětem ke zlepšování, k hledání nových postupů. Zajímavý je výsledek porovnání obou skupin. Kritiku pravděpodobně obě skupiny ředitelek využívají, ale jako motivaci jí příliš velký význam nedávají.

Otázka č. 6: Jak hodnotíte význam dobrých pracovních podmínek pro motivaci pedagogických pracovníků?

Graf č. 6

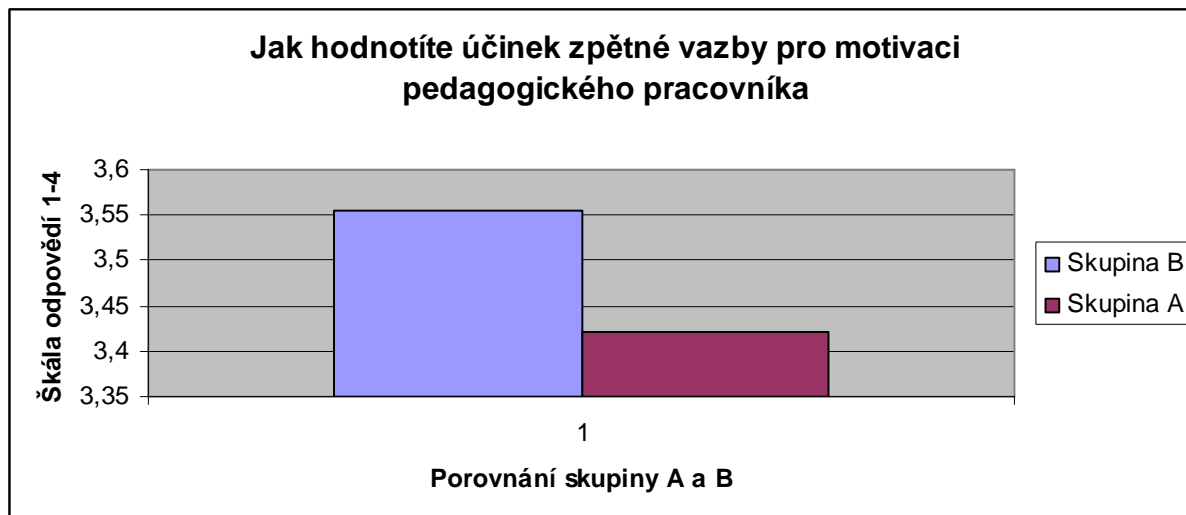


Obě skupiny oslovených vedoucích pracovníků dávají velký význam dobrým pracovním podmínkám. Podle Zákoníku práce je povinnost seznámit pracovníka při nástupu do zaměstnání s pracovními podmínkami. Pod dobrými podmínkami si jistě každý představuje něco jiného, pro někoho to může být pružná pracovní doba, pro jiného délka dovolené nebo pěkné pracovní prostředí. Proto je pro manažera důležité zjistit, na kterém stupni Maslovské pyramidy se zaměstnanec nachází. Zaměstnanec bude citlivý na podněty odpovídající příslušnému stupni a takovými podněty je potřeba na něj působit.

Důležitý je pro nás závěr, že obecně se podmínkami pracovního prostředí vedoucí zaměstnanci zabývají a zlepšují je i v zájmu zvýšení motivace k práci.

Otázka č. 7: Jak hodnotíte účinek zpětné vazby pro motivaci pedagogického pracovníka?

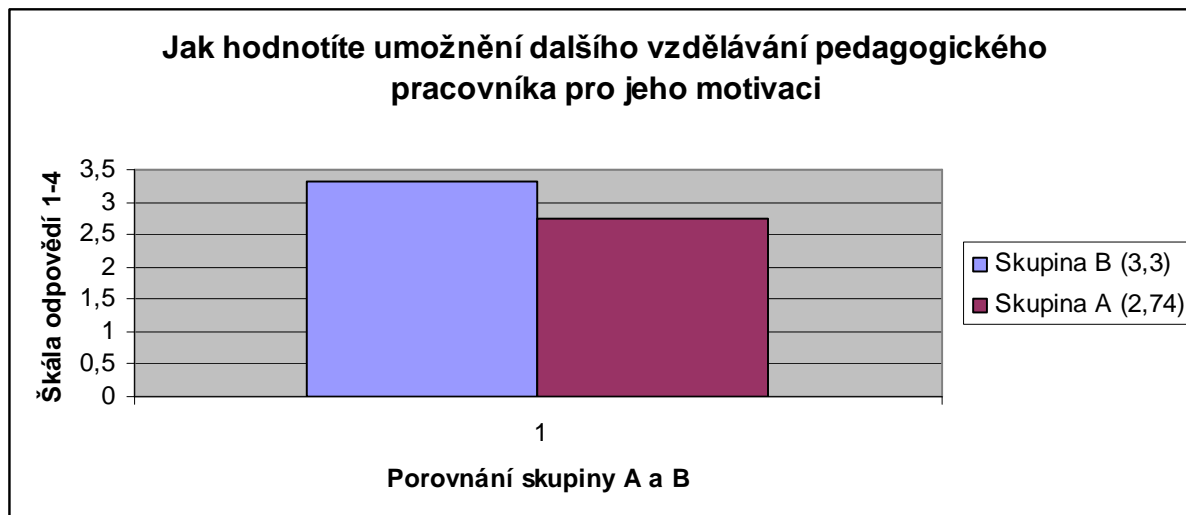
Graf č. 7



Opět jsou vyšší hodnoty u skupiny B. Obě skupiny respondentů ale v průměru považují účinek zpětné vazby za velmi důležitý, vybrané odpovědi se blíží maximální hodnotě, která byla 4 (skupina A: 3,42, skupina B: 3,55). Zpětnou vazbou rozumíme kvalitní vzájemnou komunikaci. V každém rozhovoru mezi vedoucím a jeho podřízeným existují složky zpětné vazby, i když se zdánlivě jedná o neformální povídání. A protože každé takové setkání představuje situaci, v níž nadřízený získává zpětnou vazbu, měly by ji vedoucí pracovnice takovou chápat.

Otázka č. 8: Jak hodnotíte umožnění dalšího vzdělávání pedagogického pracovníka pro jeho motivaci?

Graf č. 8



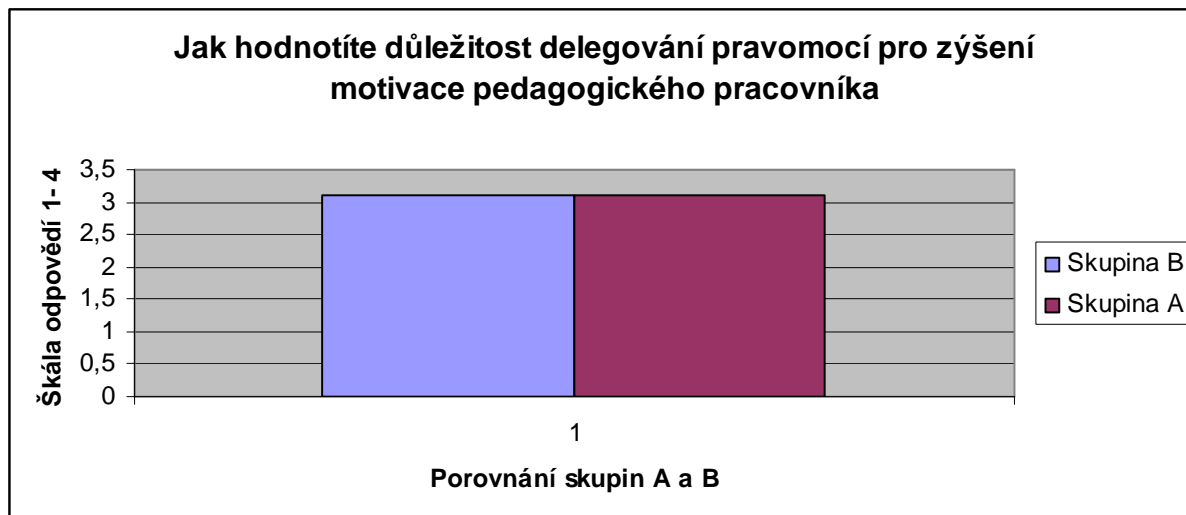
I u této otázky jsou vyšší hodnoty významu motivace v této oblasti u skupiny B. Přesto jsou hodnoty u obou skupin dostatečně vysoké. Zvýšení pracovní motivace umožněním dalšího vzdělání je možné pouze u jedinců, kteří se vzdělávat chtějí. Umožňují to finance, které každá škola dostává ročně přiděleny na další vzdělávání. Je zde pak potřeba hledat kontinuitu mezi zájmem pracovníka a potřebou konkrétní školy.

Jistě je i ve školství spousta zaměstnanců, kteří už léta vystačí s původním vzděláním. Novinky se jich příliš netýkají, mohou pracovat stereotypně, přesto se bez nich někdy neobejdeme. Z důvodů již zmíněného finančního ohodnocení ve školství zatím zájem o kvalitní učitele převyšuje jejich nabídku.

Musí se tedy často hledat možnosti, jak vůbec motivovat pracovníky, aby se vzdělávali. S motivací v této oblasti to tedy může být často úplně naopak.

Otázka č. 9: Jak hodnotíte důležitost delegování pravomocí pro zvýšení motivace pedagogického pracovníka?

Graf č. 9

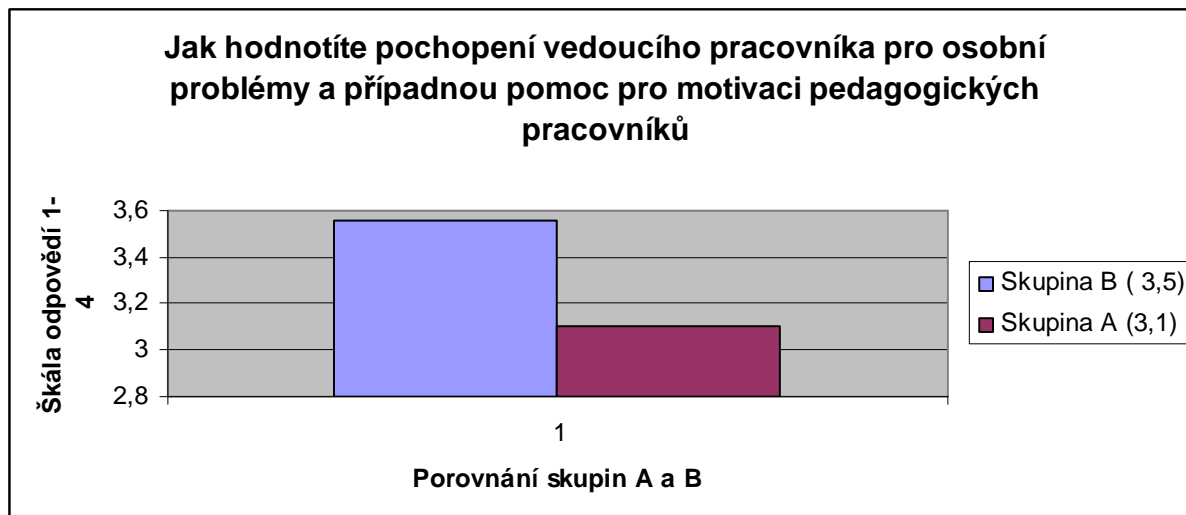


Překvapujícím výsledkem je stejná průměrná hodnota obou skupin respondentů. Respondentky si jsou vědomy, že delegování nového a náročnějšího pracovního úkolu spolu s částí pravomocí nadřízeného je pro zaměstnance zpravidla výzvou a příležitostí ukázat se. Delegováním některých pravomocí umožní pracovníkovi získat zkušenosti, které se nedají nahradit žádným studiem. Delegování určité pravomoci lze také zjednodušit systém kontroly.

Delegováním pravomocí lze využívat specifických schopností každého člena pracovního kolektivu. Zapojením ostatních se může dosáhnout zvýšení pracovního výkonu. Ředitelka tak může získat více času pro svoji koncepční práci a pro sebe jako osobnost a pracovníkům umožní jejich seberealizaci.

Otázka č. 10: Jak hodnotíte pochopení vedoucího pracovníka pro osobní problémy a případnou pomoc pro motivaci pedagogických pracovníků?

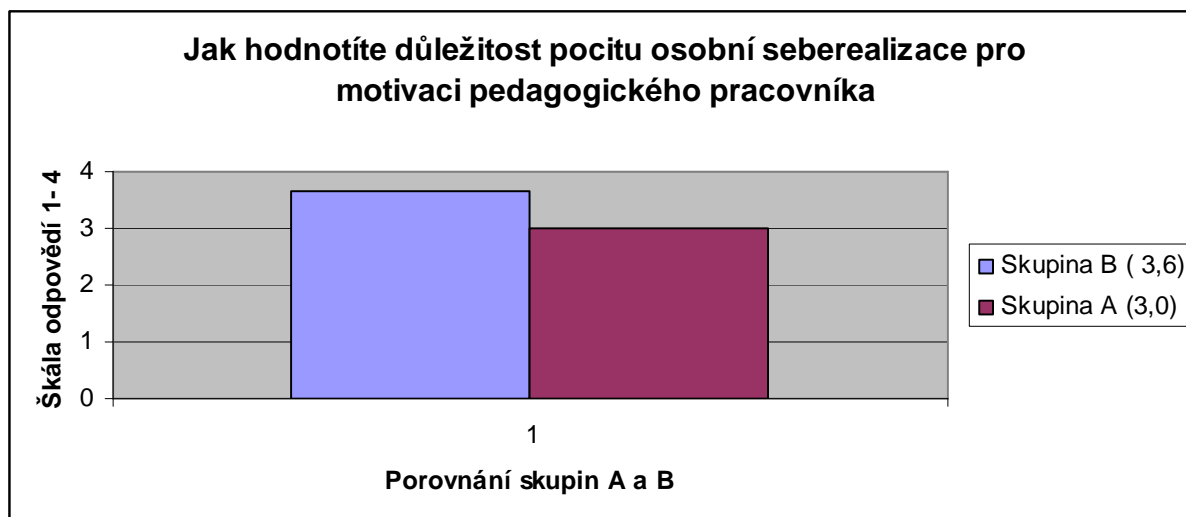
Graf č. 10



Vyšší hodnoty u skupiny B nám ukazují, že manažerky z této skupiny o trochu více využívají vcítění a empatii jako motivátor. Zaměstnanci potřebují vědět, že nejsou pro nadřízeného jen zaměstnanci, ale že jsou i lidé se svými starostmi, problémy. Zde je velice důležité si uvědomit, že pouze základní znalost jména, příjmení pracovníka, případně občasný krátký rozhovor o rodině, mohou zaměstnanci považovat za neupřímný zájem. Je potřeba, aby zaměstnanci uvěřili, že zájem ředitelky je opravdový. Ale je to jednoduché? Odtud také plyne, že dobře řídit se může jen omezený počet lidí. Vedoucí pracovnice by si měly udělat na každého z nich dostatek času k poznání jeho zázemí. Tím by si také mohly ověřit jeho postavení na již zmiňované pyramidě Maslowa a v dalším období korigovat své motivátory vůči konkrétnímu zaměstnanci.

Otázka č. 11: Jak hodnotíte důležitost pocitu osobní seberealizace pro motivaci pedagogického pracovníka?

Graf č. 11



V této otázce se práce zabývala „špičkou pyramidy“, to jsou otázky seberealizace, osobního uspokojení, podle Maslowovy teorie hierarchie potřeb. Opět je pro respondenty důležitá znalost konkrétního pracovníka a jeho postavení ve zmíněné pyramidě potřeb. Jak je vidět na grafu, obě skupiny považují pocit osobního uspokojení pracovníka za hodně důležité. Jaké je osobní uspokojení a seberealizace u učitelky mateřské školy by nám musel dát samostatný výzkum. Určitě to bude mnoho faktorů. Pro některou spokojené děti, pro jinou kvalitní řízená činnost s dětmi, další bude uspokojena, pokud jí ředitelka deleguje více pravomocí, např. umožní samostatně zorganizovat školu v přírodě. Důležité je dát zaměstnancům dostatečný prostor pro jejich iniciativu, realizaci vlastních nápadů. Někdy to ale bývá těžké, protože ředitelka školy v konečné fázi odpovídá za vše. Pokud dá učitelkám prostor pro realizaci vlastních nápadů, musí důvěřovat jejich schopnostem a znalostem a také je kontrolovat.

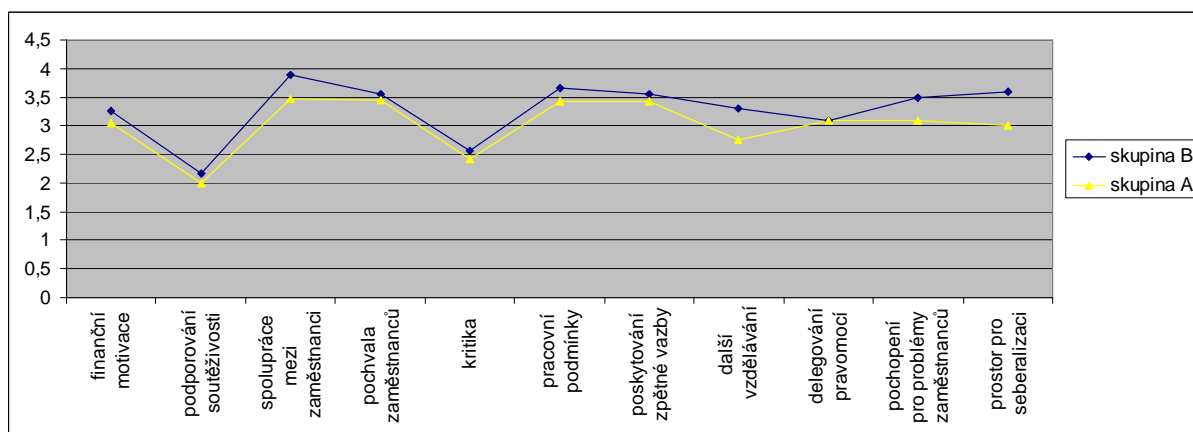
Prostředkem k lepšímu pocitu seberealizace slouží podle Herzberga obohacování práce. Týká se autonomie, odpovědnosti, stupně volnosti a kontroly nad svojí prací. Prostředkem k seberealizaci by mohl být Ministerstvem školství dlouho slibovaný kariérní řád. Záleží na tom, jak bude zpracován. Ne pro všechny je nejvhodnější vertikální kariéra, to ve školství znamená stát se ředitelem. V současné době není ve školství příliš velký důraz kladen na horizontální kariéru, které rozumíme jako zvyšování odbornosti pedagogického pracovníka. Mohl by být odborným metodikem, uvádějícím učitelem pro začínající pedagogy

nebo např. výchovným poradcem. Pokud by se tyto funkce považovaly za kariéru, musela by však za ně být učitelka nebo učitel odpovídajícím způsobem oceněn.

Pokud by se průměrné hodnoty odpovědí na dotazy 1-11 u obou skupin zařadily do grafu, názorně by bylo vidět, že se názory na různé motivační faktory u ředitelek z obou skupin příliš neliší. Největší rozdíly se objevily u názorů na možnost motivace umožněním dalšího vzdělávání. Skupina B zde uvedla vyšší hodnoty. Vyšší hodnoty u této skupiny byly i u otázek č. 10 a 11. Tento výsledek je překvapující, zde bych očekávala vyšší hodnoty u skupiny ředitelek A.

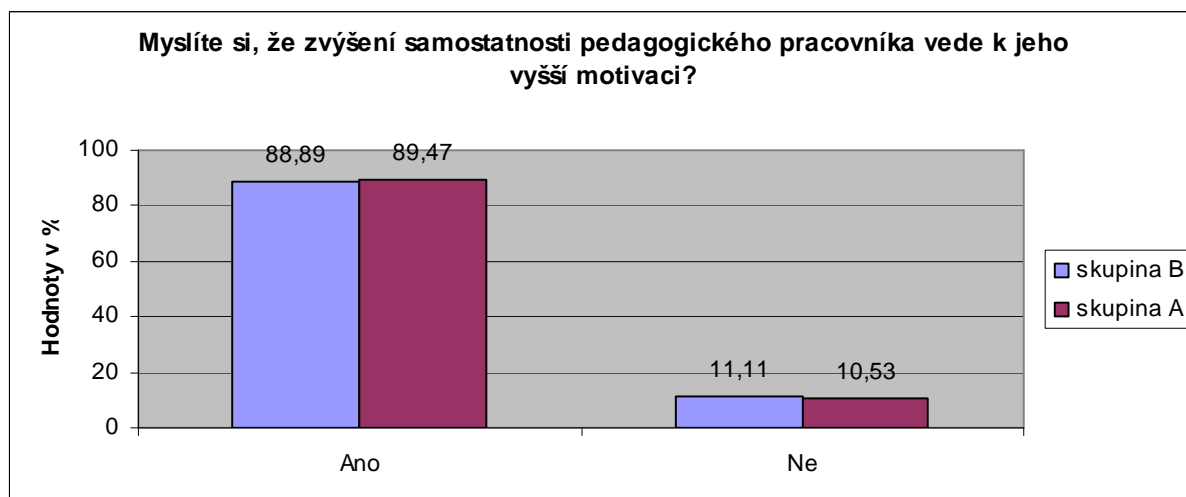
Uvedený graf znázorňuje názor ředitelek obou skupin na účinnost jednotlivých motivátorů.

Graf č. 12



Otázka č. 12: Myslíte si, že zvýšení samostatnosti pedagogického pracovníka vede k jeho vyšší motivaci?

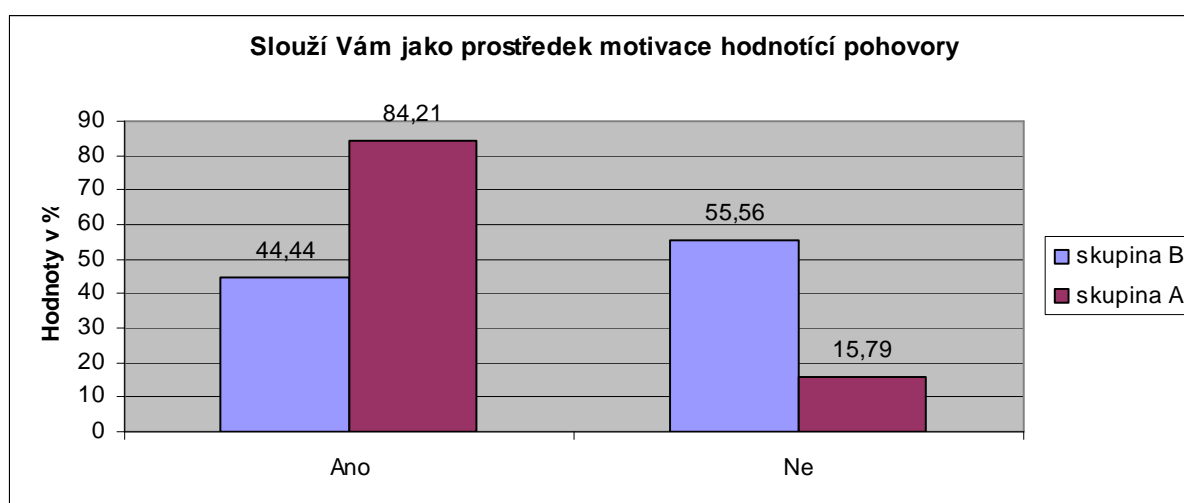
Graf č. 13



Zde odpovídaly obě skupiny stejně, vedoucí zaměstnanci si zpravidla přejí mít angažované a samostatné spolupracovníky s podobným způsobem myšlení. Každý spolupracovník by měl mít takový prostor pro své jednání a rozhodování, který potřebuje ke svému uspokojení z každodenní práce. Je ovšem potřeba nalézt kompromis mezi jeho touhou po samostatnosti a schopností nést za ni odpovědnost.

Otázka č. 13: Slouží Vám jako prostředek motivace hodnotící pohovory?

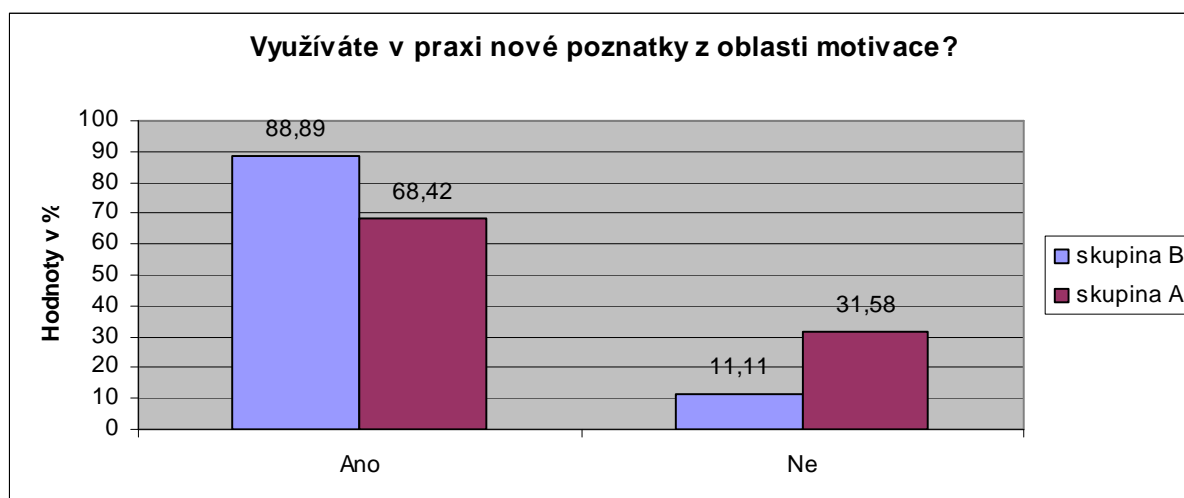
Graf č. 14



O hodnotících pohovorech se práce již zmínila na počátku. V této oblasti výrazně víc využívají hodnotící pohovory ředitelky, mající za sebou odbornou teoretickou přípravu, tedy skupina A. Některým starším ředitelkám mohou připomínat nechvalně proslulá politická komplexní hodnocení a nemají k nim důvěru. A je to na škodu věci. Na druhou stranu, po prostudování zásad přípravy a vedení hodnotících pohovorů musíme přiznat, že mají velký motivační význam. Řada pedagogů, odvádějících kvalitní práci, může někdy mít dojem, že není čas na opravdu pracovní pohovor s nadřazeným, touží po uznání a ocenění své práce, aniž by svoji potřebu dával najevo. Teprve po absolvování pohovoru mohou cítit uspokojení, které jim pohovor přinesl. Domníváme se, že větší rozdíl mezi oběma skupinami respondentek by přineslo podrobnější zkoumání, co si vlastně pod hodnotícími pohovory ředitelky představují.

Otázka č. 14: Využíváte v praxi nové poznatky z oblasti motivace?

Graf č. 15

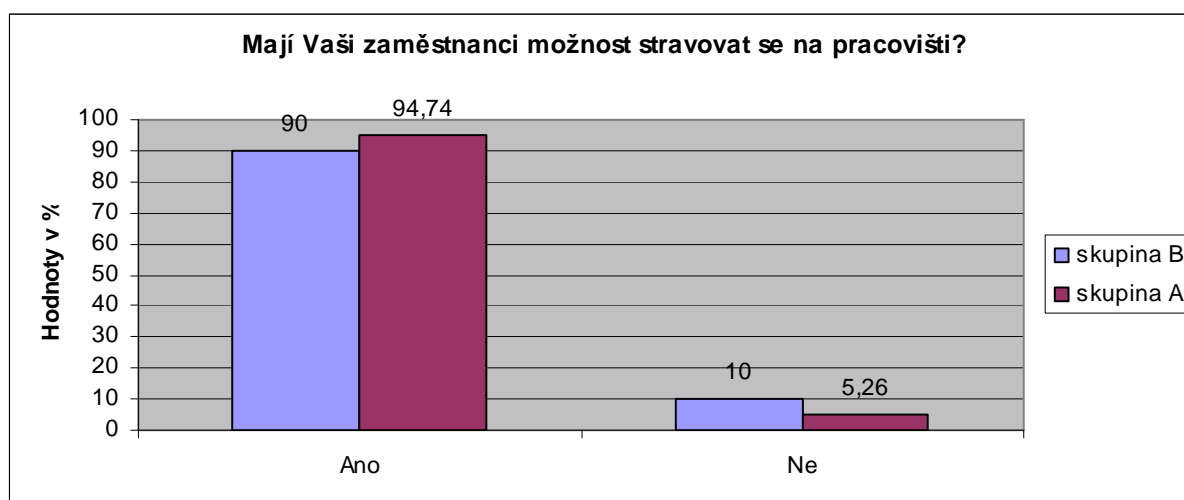


Tato otázka trochu komplikuje pohled na obě skupiny respondentů, protože bychom spíš předpokládali opačný výsledek. Aplikaci nových poznatků z oblasti motivace bychom spíše předpokládali u ředitelky, které se motivací zabývali při svém studiu. Předpokládáme, že se ředitelky skupiny B vzdělávají v oblasti vedení lidí četbou odborných časopisů, např. Řízení školy, Školství - případně samostudiem a četbou odborné literatury. Výsledek může být i snahou vylepšit své image manažera.

Otázka č. 15

Otázka č. 15a: Jaké zaměstnanecké výhody poskytuje?

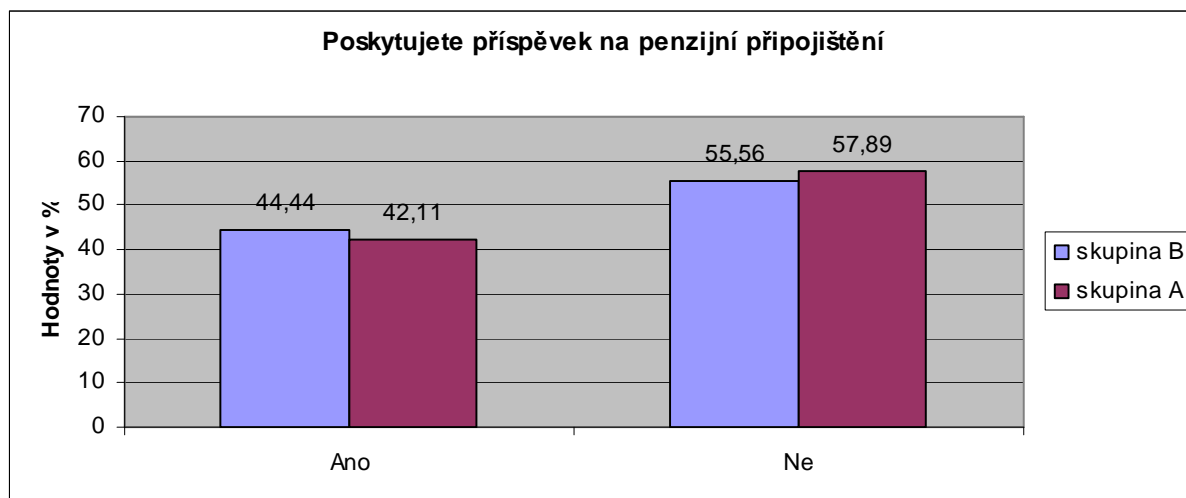
Graf č. 16



Zákoník práce umožňuje poskytovat stravování na pracovišti, je možné na něj i přispívat z FKSP, nová vyhláška nám ukládá, za jakých podmínek se mohou zaměstnanci na pracovišti stravovat. Pokud provozní podmínky v mateřské škole umožní stravování zaměstnanců odděleně od dětí tak, že se mohou na dobu oběda vystřídat, je to pro pracovníky velice příjemné a přispívá to k tvorbě dobrého pracovního kolektivu. Zaměstnanci se totiž i při této krátké přestávce věnují nejen svým osobním zážitkům, ale ventilují i pracovní a provozní problémy, které se pak mohou snáze vyřešit.

Otázka č. 15b: Poskytujete příspěvek na penzijní připojištění?

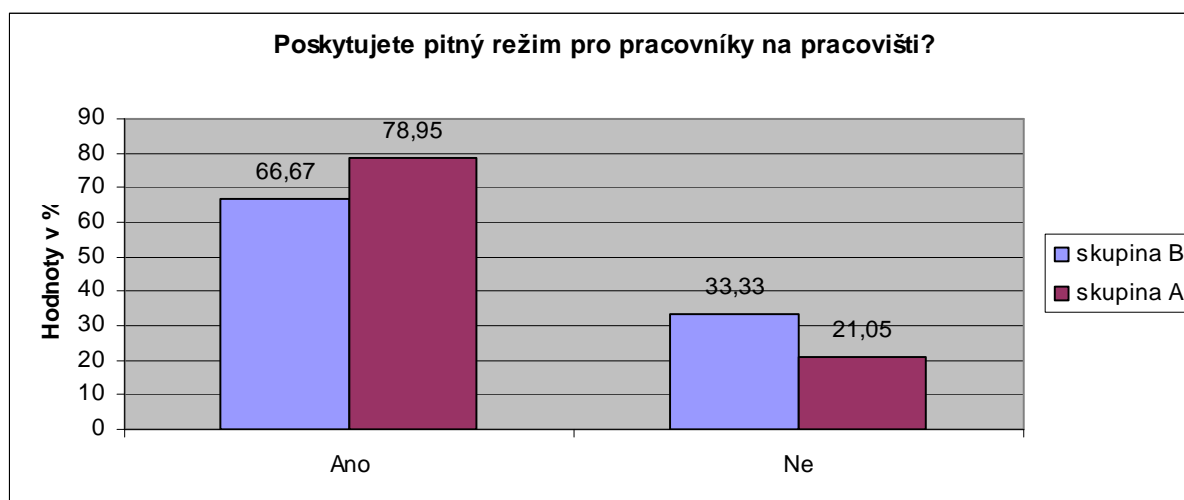
Graf č. 17



Obě skupiny se pohybují pod 50 % v poskytování příspěvku. Je to vždy na rozhodnutí vedoucího pracovníka a vůli zaměstnanců. Poskytování tohoto příspěvku může motivovat některé starší zaměstnance k setrvání na pracovním místě. Je těžké rozhodnout, jestli je toto dobrá motivace pro mladé absolventky po ukončení vzdělání.

Otázka č. 15c: Poskytujete pitný režim pro pracovníky na pracovišti?

Graf č. 18

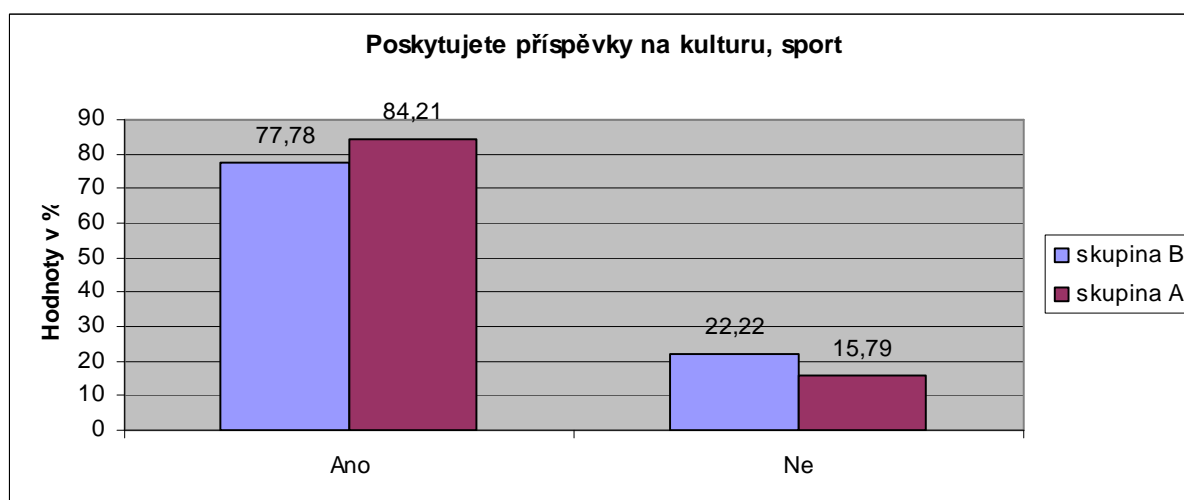


Plněním této potřeby člověka vlastně uspokojujeme jednu ze základních fyziologických potřeb.

V současnosti bývá dobrým zvykem poskytovat nápoje, samozřejmě i pitnou vodu, na pracovišti. V mateřských školách se v současnosti klade velký důraz na pitný režim dětí, tak je vhodné, aby učitelka šla dětem příkladem. Také pohledem na graf k otázce je patrné, že alespoň vodu poskytují ve skupině A 78 % ředitelů, ve skupině B 66 % ředitelů.

Otázka č.15d: Poskytujete příspěvky na kulturu, sport?

Graf č. 19

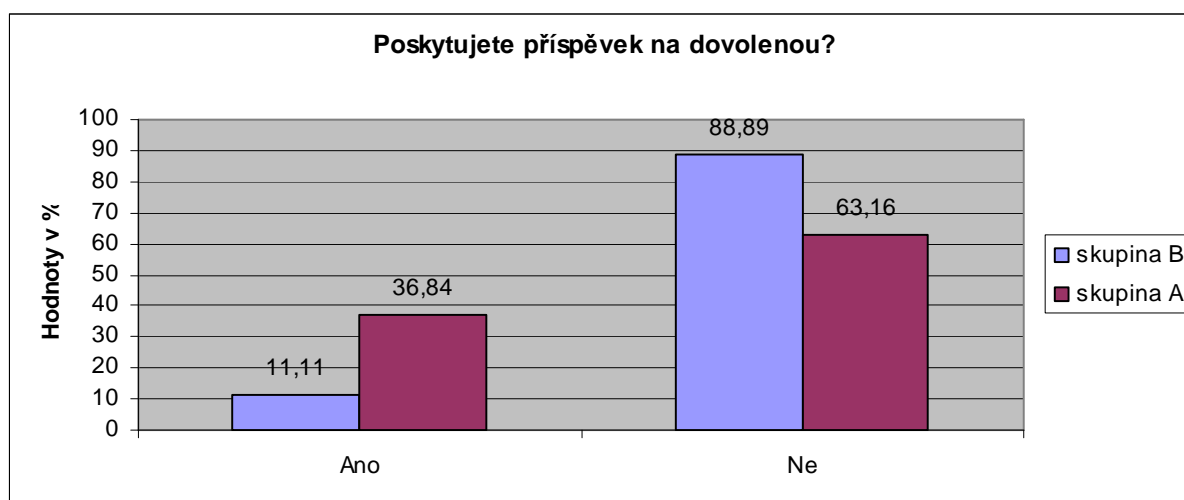


Čerpání příspěvků na kulturu a sport nám umožňuje vyhláška o fondu kulturních a sociálních potřeb č.114/2002 Sb. v platném znění.

Je to jedna z nejčastějších forem čerpání fondu. V současnosti jsou vstupenky k dispozici pro všechny zaměstnance bez ohledu na výsledky jejich práce, proto nemůžeme příliš hovořit o motivačním využití – o formě odměny za vynikající práci. Na druhé straně motivací pro pracovníky může být ono neformální setkání se svým kolegy v jiném prostředí.

Otázka č. 15e: Poskytujete příspěvek na dovolenou?

Graf č. 20

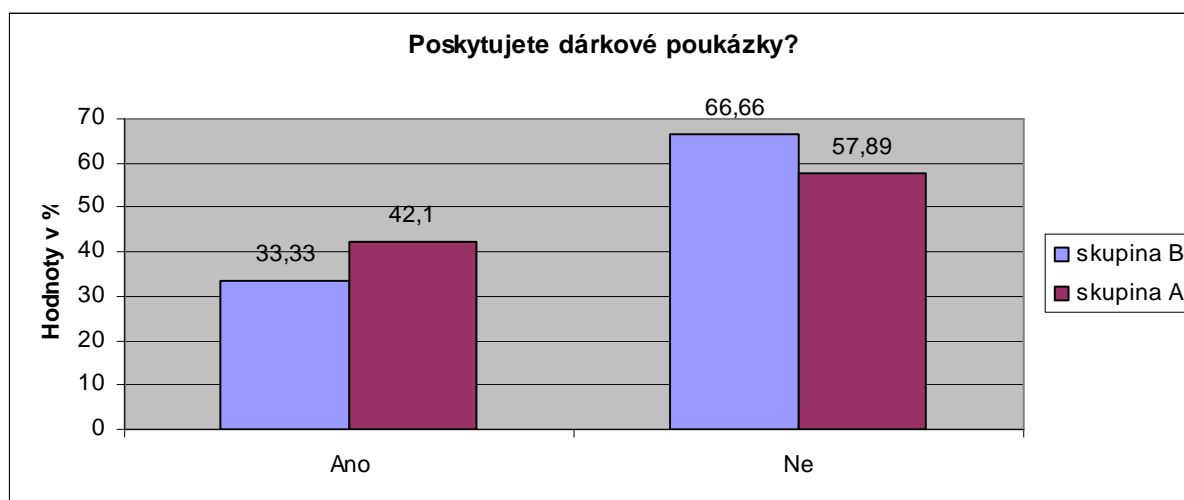


V dřívějších dobách bývalo obvyklé poskytovat příspěvek na dovolenou, někde stále funguje, viz graf. V malých organizacích nejsou roční odvody do fondu v takové výši, aby mohly být příspěvky poskytovány v širším spektru. Také řada i třeba výborných zaměstnanců si nepožizuje dovolenou zprostředkovaně přes cestovní kancelář, což je jediný způsob, jak bychom mohli zákonným způsobem na dovolenou přispět.

Organizováním krátkých poznávacích výletů nebo relaxačních pobytů pro všechny zájemce z řad zaměstnanců by se opět mohli motivovat pracovníci k setrvání na svém pracovišti a k většímu pracovnímu nasazení.

Otázka č. 15f: Poskytujete dárkové poukázky?

Graf č. 21



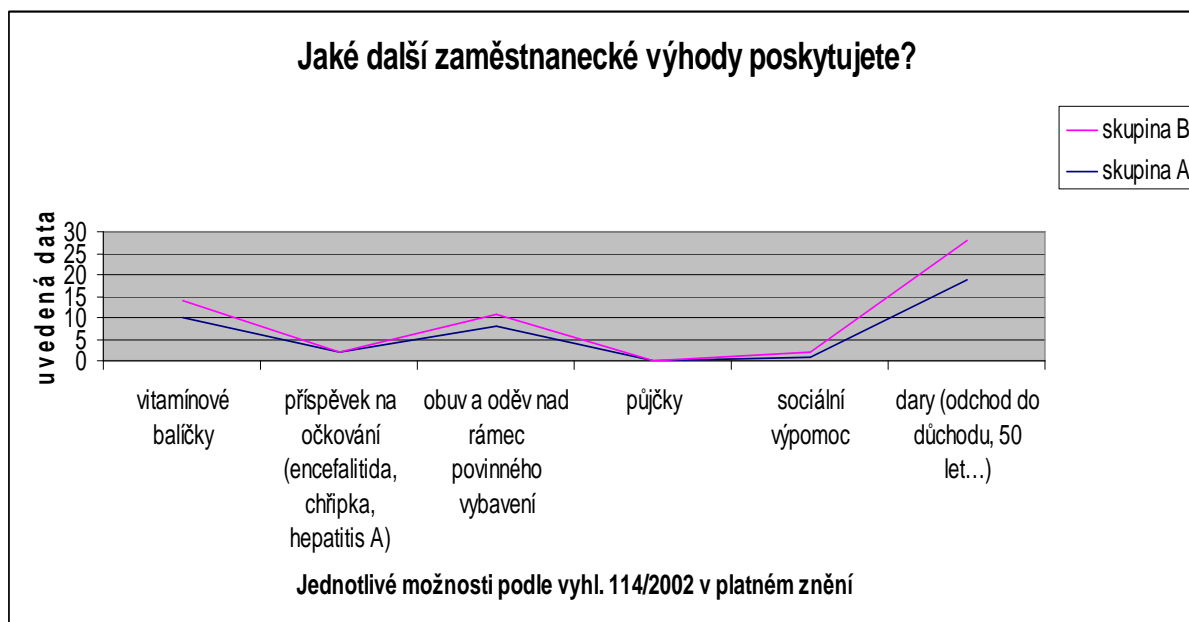
Řada organizací, jak je vidět z grafu, poskytuje dárkové poukázky. Nejčastěji se mohou využívat k životnímu jubileu zaměstnanců nebo jako pozornosti důchodcům, bývalým pracovníkům. Slouží k uspokojení potřeby člověka někam patřit, pro pracovníky je to důkaz, že na ně ředitelky myslí, že jim nejsou lhostejní.

Otázka č. 16: Jaké jiné zaměstnanecké výhody poskytujete?

Tabulka č. 4

	skupina A	skupina B
vitamínové balíčky	10	4
příspěvek na očkování (encefalitida, chřipka, hepatitis A)	2	0
obuv a oděv nad rámec povinného vybavení	8	3
půjčky	0	0
sociální výpomoc	1	1
dary (odchod do důchodu, 50 let...)	19	9

Graf č. 22



V obou skupinách všechny ředitelky uvedly, že ve školách poskytují z Fondu kulturních a sociálních potřeb dary, a více než 50 % poskytuje vitaminové balíčky.

Nejméně se Fond využívá k sociální výpomoci, v obou skupinách vždy pouze v 1 škole.

Přestože vyhláška umožňuje poskytování půjček, v uvedených školách se vůbec nevyužívají. Příčinou mohou být omezené finanční možnosti organizace.

Otázka č. 17: Jaké motivátory nejčastěji využíváte při vedení a motivování lidí?

Celkem 14 ředitelky ze skupiny A uvedlo, že nejčastěji využívají k motivaci finance, dobré pracovní prostředí a pochopení pro problémy zaměstnanců. Na druhém místě bylo 13x uvedeno, že k motivaci využívají zaměstnanecké výhody, umožnění seberealizace zaměstnanců a umožnění dalšího vzdělání. Třetí pořadí (11 odpovědí) zaujala oblast spolupráce.

Motivování zaměstnanců pomocí soutěže se v této skupině objevilo pouze 1x. Ve skupině B ředitelky uvedly na prvním místě (9 odpovědí) finanční motivaci spolu s využíváním zaměstnaneckých výhod a dobrým pracovním prostředím. Druhé místo (7 odpovědí) bylo pochopení pro problémy zaměstnanců a na třetím byla spolupráce mezi zaměstnanci.

V celkovém součtu využívají oslovené respondenty k motivaci nejvíce dobré pracovní prostředí a finanční odměňování, za nimi následuje využívání zaměstnaneckých výhod, následuje empatie. Na dalším stupni je vytváření prostoru k seberealizaci pracovníků, umožnění jejich vzdělávání a spolupráce na pracovišti. Z daných možností oslovené ředitelky vůbec nevyužívají soutěživost, nejméně využívají k motivaci poskytování zpětné vazby a delegování pravomocí.

Z nabídnutých možností vyberte, prosím, 6 Vámi nejčastěji využívaných.

	skupina A (celkem 19)	skupina B (celkem 9)	celkem
poskytování zpětné vazby	5	1	6
využívání hodnotících pohovorů	8	3	11
finanční motivace	14	9	23
využívání zaměstnaneckých výhod	13	9	22
poskytování dobrého pracovního prostředí	14	9	23
vytváření prostoru pro vlastní seberealizaci	13	5	18
motivování pomocí soutěživosti	1	0	1
umožnění dalšího vzdělávání	13	4	17
delegování pravomocí	8	1	9
vytváření ovzduší spolupráce	11	6	17
pochopení pro problémy zaměstnanců	14	7	21

Tabulka č. 5

Porovnáme – li tyto skutečnosti s průměrnými hodnotami na grafu z strany 25, je překvapující, že názor na význam finanční motivace se v grafu číslo 1 neobjevuje na nejvyšších hodnotách v obou skupinách tak, jak ředitelky odpovídaly v otázce č. 15.

Rozdíl se objevil i u otázky na seberealizaci pracovníků. Přestože skupina A uvedla umožnění seberealizace na 2. místě, v teoretické části ji výše hodnotí respondenti skupiny B, kteří ji ale ve skutečnosti, jak uvedli v otázce 15, využívají méně.

Otázka č. 18: Co Vás osobně nejvíce motivuje v práci ředitelky.

Označte, prosím, číselnou řadou od 1 do 7, přičemž číslo 1 znamená nejvyšší hodnotu.

Skupina A	stupeň	1	2	3	4	5	6	7
náplň práce		3	5	3	1	4	1	2
pracovní doba		1	4	4	7	2	1	0
finanční ohodnocení		4	3	5	3	1	1	2
prostor pro seberealizaci		8	4	5	2	0	0	0
stabilita a výhody v zaměstnání		7	3	3	2	2	2	0
společenské ocenění		2	0	2	2	6	6	1
vlastní kariéra		1	1	0	1	1	4	11
skupina B	stupeň	1	2	3	4	5	6	7
náplň práce		2	2	3	1	0	0	1
pracovní doba		3	2	2	1	0	1	0
finanční ohodnocení		3	0	3	1	0	2	0
prostor pro seberealizaci		4	2	1	2	0	0	0
stabilita a výhody v zaměstnání		3	2	1	1	1	0	0
společenské ocenění		2	1	0	1	3	2	0
vlastní kariéra		1	1	0	0	0	3	4

Tabulka č. 6

Ve skupině A ředitelky nejčastěji uvedly, že je na prvních dvou místech nejvíce motivuje v práci vlastní seberealizace, stabilita a výhody v zaměstnání, na dalším stupni náplň práce a finanční ohodnocení. Na posledních dvou místech je z daných možností nejméně motivuje vlastní kariéra.

Ve skupině B ředitelky uvedly, že je na prvních dvou místech z daných možností nejvíce motivuje vlastní seberealizace. Následuje pracovní doba a stabilita a výhody

v zaměstnání. Tuto skupinu nejméně motivuje vlastní kariéra a stabilita v zaměstnání a využívání zaměstnaneckých výhod.

Porovnáme-li výsledky tohoto výzkumu s výsledky v práci PhDr. Věry Fantové, pořadí motivů ředitelek se příliš neodlišuje.

Na prvním místě panuje naprostá shoda ve všech skupinách. Seberealizace je největším motivačním faktorem. Ve všech třech skupinách je uvedena na druhém místě stabilita a výhody v zaměstnání. Shoda je i u pohledu na vlastní kariéru. Ta motivuje oslovené respondenty ve všech skupinách nejméně. Platové podmínky se objevují ve středu tabulky.

	skupina A	skupina B	skupina ředitelek oslovená PhDr. Fantovou
1.	prostor pro seberealizaci	prostor pro seberealizaci	seberealizace
2.	stabilita a výhody v zaměstnání	stabilita a výhody v zaměstnání, pracovní doba	stabilita a výhody v zaměstnání
3.	náplň práce	náplň práce	společenské ocenění, uznání
4.	finanční ohodnocení	finanční ohodnocení, společenské ocenění	náplň práce
5.	pracovní doba	vlastní kariéra	platové podmínky
6.	společenské ocenění		konkurenční prostředí
7.	vlastní kariéra		kariérní postup

Tabulka č. 7

3 ZÁVĚR

V teoretické části se práce zabývala pojmem motivace, blíže se zabývala teoriemi zaměřenými jak na obsah, tak na proces, seznámila s jejich charakteristikami a vztáhla tyto charakteristiky právě na pracovní chování.

Cílem práce bylo analyzovat postoj a uplatňování motivačních přístupů ředitelek u výzkumného vzorku mateřských škol k jejich podřízeným, vyhodnotit využívání prostředků

Fondu kulturních a sociálních potřeb na jednotlivých školách k motivaci zaměstnanců a porovnat vlastní motivaci řídicích pracovníků s motivací, uplatňovanou vůči podřízeným.

Práce si nekladla za cíl podrobně rozebrat všechny motivační faktory, ale domnívám se, že postihla většinu z nich. Mé šetření nebylo konfirmační analýzou, počet respondentů byl pouhých 28, výsledky nemůžu tudíž zobecňovat, ale přesto mohu formulovat určité závěry - a to, zda výsledky šetření potvrzují nebo vyvrací 2 stanovené předpoklady.

Domnívám se, že se příliš nepotvrdil předpoklad o lepší a propracovanější motivační strategii ředitelky s manažerským vzděláním. Pouze v několika oblastech motivace byla pozorována absence teorie v manažerské praxi.

(přeceňování finanční motivace, menší využívání hodnotících pohovorů)

	vlastní motivace	motivace směrem k zaměstnancům
1.	prostor pro seberealizaci	poskytování dobrého pracovního prostředí, finanční motivace
2.	stabilita a výhody v zaměstnání	využívání zaměstnaneckých výhod
3.	náplň práce	pochopení pro problémy zaměstnanců
4.	finanční ohodnocení, společenské ocenění	vytváření prostoru pro vlastní seberealizaci

Tabulka č. 8

Druhý předpoklad se zabýval porovnáním vlastní motivace s používanými motivátory k motivování zaměstnanců. V práci se nepotvrdil předpoklad, že pořadí motivů bude podobné. Zarážející rozdíl se objevil u finanční motivace a vytváření prostoru pro vlastní seberealizaci. V otázce na finanční motivaci ředitelky (zejména skupiny A) nepřeceňují její význam a ani při vlastní motivaci ji neuvádějí na předním místě, ale ve vlastním využívání se na 1. místě objevuje. Můžeme si položit otázku na příčiny. Důvodů může být více, například i složitá ekonomická situace řady rodin v současné době. Rozdíl je i v otázce seberealizace. Pro ředitelky obou skupin i pro vzorek ředitelky z práce PhDr. Fantové se vlastní seberealizace v pořadí motivů objevuje na 1. místě. Přesto respondentky obou skupin při vedení lidí řadí seberealizaci v pořadí motivů až na 4. místo. Jaká může být příčina? Možná si uvědomují význam seberealizace, v praxi ji však nepreferují.

Kromě platových podmínek uvádí ředitelky na prvním místě při motivaci zaměstnanců dobré pracovní prostředí pro zaměstnance a využívání zaměstnaneckých výhod.

Na základě výzkumného šetření mohu doporučit vedoucím pracovníkům ve školství, aby studovali problematiku motivace a využívali celou škálu možností, jak své zaměstnance účinně motivovat. Dále doporučuji využívat k motivaci poskytování zaměstnaneckých výhod v maximální možné šíři. Každý vedoucí pracovník by si měl uvědomit pořadí svých motivů a motivů, které využívá vůči podřízeným a zjištěným rozdílům věnovat svoji pozornost, případně zkorigovat své motivační postupy.

Na základě studia teoretických východisek motivace a výsledků výzkumného šetření lze ředitelkám mateřských škol doporučit aplikaci těchto uvedených motivátorů:

- vytvářet prostor pro vlastní seberealizaci zaměstnanců
- propracovat spravedlivý a diferencovaný systém finančního ocenění (osobní příplatky, odměny)
- využívat systém benefitů a zaměstnaneckých výhod
- zaměřit se na vytváření příjemného pracovního prostředí
- individuálně konzultovat úspěchy zaměstnanců (zavést pravidelné hodnotící pohovory)
- věnovat pozornost pracovnímu prostředí

Na závěr práce bych chtěla zdůraznit, že neexistuje žádný správný vzorec, jak vytvořit perfektního zaměstnance. Existují však metody, které lze průběžně realizovat, aby se zmenšily nedostatky pracovního týmu a jednotlivců.

Domnívám se, že tato práce může napomoci zamyslet se nad vlastním systémem manažerské strategie ředitelky mateřských škol. Může pomoci při vedení pracovního týmu. A v neposlední řadě může ředitelky motivovat k dalšímu studiu školského managementu.

4 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BEDRNOVÁ, E. ; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení* Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BERELSON, B.; STEINER C. *Human Behavior : An Inventory of Scientific Findings*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964.
- BERKOVITZ L. *Advances in Experiential Social Psychology*. New York: Academic Press, 1965.
- DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada 2004. ISBN 80-7169-422-3.
- DYTRT, Z. *Manažer-etika-globalizace*. Praha: Economia, 2001. ISBN 80-85378-18-3.
- FANTOVÁ, V. *Funkce ředitelky současné mateřské školy*. Praha: 2004. 192 s. Rigorózní práce (PhDr.) Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Katedra primární pedagogiky
- MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky*. Praha: Grada, 2004. ISBN: 80-247-0408-0
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-02.
- NIERMEYER, R.; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada : 2005. ISBN 80-247-1223-7.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje : výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, ISBN: 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management : Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada 2002. ISBN 80-247-0403-X.
- PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 3. rozš. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2.
- SVĚTLÍK J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, C1996. ISBN 80-902200-8-8.
- VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management na prahu 90. let*. Praha: Institut řízení, 1991. ISBN 80-7014-034-8.

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

Sigmund Freud In *Wikipedie: otevřená encyklopedie* [online]. St.Petersburg (Florida) : Wikimedia Foundation, 2001-,strana naposledy edit.2010-03-23 [cit. 2010- 03- 27]. Česká verze. Dostupný z WWW:< http://cs.wikipedia.org/wiki/Sigmund_Freud

Thomas Hobbes. In *Wikipedie: otevřená encyklopedie* [online]. St.Petersburg (Florida) : Wikimedia Foundation, 2001-,strana naposledy edit.2008-02-26 [cit. 2010- 03- 10]. Česká verze. Dostupný z WWW:< http://cs.wikipedia.org/wiki/Thomas_Hobbes>

Charles Darwin. In *Wikipedie: otevřená encyklopedie* [online]. St.Petersburg (Florida) : Wikimedia Foundation, 2001-,strana naposledy edit.2009-05-12 [cit. 2010- 02- 25]. Česká verze. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Charles_Darwin>

Motivace. In *Wikipedie: otevřená encyklopedie* [online]. St.Petersburg (Florida) : Wikimedia Foundation, 2001-,strana naposledy edit.20-03-16 [cit. 2010- 03- 20]. Česká verze. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/motivace>>

5 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

6. SEZNAM TABULEK

Tab.č. 1 Přehled teorií motivace

Tab.č. 2 Věkové složení respondentů

Tab.č. 3 Počet let v řídicí funkci

Tab.č. 4 Jiné zaměstnanecké výhody

Tab.č. 5 Jaké motivátory nejčastěji využíváte při vedení a motivaci lidí

Tab.č. 6 Co Vás osobně nejvíc motivuje v práci ředitelky

Tab.č. 7 Porovnání 2 výsledků výzkumu

Tab.č. 8 Porovnání výsledů výzkumu – vlastní motivace a motivace směrem k zaměstnancům

SEZNAM ZKRATEK

ZP	Zákoník práce
Sb.	Sbírka
odst.	odstavec
písm.	písmeno
č.	číslo
NV	Nařízení vlády
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
tab.	tabulka