

**UNIVERZITA KARLOVA**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ  
MATEŘSKÉ ŠKOLY NA ZÁKLADĚ  
ZJIŠŤOVÁNÍ MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Eliška Filipová</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Konzultant práce:</b>	<b>PhDr. Ing. Jiří Zlámal, Ph.D., MBA</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>17. 6. 2011</b>

## **Čestné prohlášení**

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

Eliška Filipová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu bakalářské práce PhDr. Ing. Jiřímu Zlámalovi, Ph.D., za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## **Resumé:**

Závěrečná práce se zabývá motivací všech pracovníků v mateřských školách a to ředitelů, pedagogů i provozních zaměstnanců, na základě zjišťování motivačních faktorů. Zajímalo mě, zda různé typy pracovníků budou motivovat různé motivační faktory, tj. zda se budou od sebe tyto faktory lišit nebo zda různé typy pracovníků budou motivovat stejné faktory. Dále se zabývá otázkou, jak ředitelé mateřských škol dokážou odhadnout, které motivační faktory motivují jejich zaměstnance.

Vychází z některých literárních zdrojů zabývajících se motivací, které jsem využila jako teoretické podklady, tak i při sestavování výzkumné části. Výsledky z literatury jsem porovnávala s mými výsledky. Moje práce přináší zjištění, která mohou posloužit ředitelům mateřských škol jako vodítko při motivaci pracovníků.

## **Summary:** (angl.)

The thesis deals with the motivation of all the staff in nursery schools including headmasters, teachers and operational staff. It is based on discovering motivational factors. I was interested whether different types of employees are motivated by different motivational factors, i.e. whether these factors differ from each other, or whether different types of employees are motivated by the same factors. Furthermore the paper deals with the question of the headmasters of nursery schools being able to predict which motivational factors could motivate their employees.

This is all based on some literary sources dealing with motivation which I have used both for the theoretical background and when compiling the research part of the paper. I compared the results from the literature with my results. My thesis provides findings that may serve to the headmasters of nursery schools as a guide for staff motivation.

## **Klíčová slova:**

Motivace, motiv, potřeby, motivační faktory, motivační teorie, demotivace

## **Obsah:**

### **Úvod**

#### **1. Teorie motivace**

1 . 1	Vymezení pojmu motivace	8
1 . 1 . 1	Výběr teorií	10
1 . 1 . 2	Zásady motivačních nástrojů	16

#### **2. Výzkumné šetření - zjišťování významu motivačních faktorů pro pracovníky mateřských škol**

2 . 1	Cíl výzkumu	19
2 . 2	Příprava výzkumného šetření	19
2 . 2 . 1	Stanovení výzkumného problému	19
2 . 2 . 2	Informační příprava výzkumu	20
2 . 2 . 3	Předvýzkum	20
2 . 2 . 4	Formulace hypotéz	21
2 . 3	Realizace výzkumného šetření	21
2 . 3 . 1	Popis metody výzkumu	22
2 . 4	Vyhodnocení a interpretace výsledků výzkumného šetření	23
2 . 4 . 1	Identifikace respondentů	23
2 . 4 . 2	Co očekávám od svého zaměstnání	25
2 . 4 . 3	Co očekávají od svého zaměstnání	30
2 . 4 . 4	Co očekávají od svého zaměstnání – porovnání s literaturou	37
2 . 5	Co mě motivuje	45
2 . 6	Některé další konkrétní motivační faktory	48
2 . 7	Nějaké jiné faktory	50
2 . 8	Demotivátory, co mi v zaměstnání vadí	51
2 . 9	Čeho se obávám	53

#### **3 . Ověření hypotéz** 55

3 . 1 .	Splnění cíle	56
---------	--------------	----

#### **Závěr** 57

## **Seznam použité literatury**

### **Přílohy :**

1. Dotazník - ředitel
2. Dotazník- pedagog, provozní pracovník
3. Dotazník - předvýzkum
4. Test potřeb - předvýzkum

# ÚVOD

*„Začít s dobrými lidmi, stanovit pravidla, komunikovat se svými zaměstnanci, motivovat je a odměnit, když si to zaslouží.“*

(Lee Iacocco)

V současné době existují dvě nejdůležitější témata managementu: naučit se zacházet se svým časem a naučit se řídit sám sebe. Motivace pracovníků patří nyní mezi nejdůležitější a také nejnáročnější manažerské činnosti a dovednosti, které se vztahují k vedení lidí. Lidé jsou považováni za největší kapitál dobré firmy. Manažer vytváří a využívá své schopnosti, znalosti, dovednosti vedení a motivace lidí, stimuluje a motivuje své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu plnění cílů jejich práce a usměrňuje další profesní a kvalifikační rozvoj lidí.

Každý manažer ovlivňuje chování svého týmu a vstupuje do pracovních mezilidských vztahů. Z velké části jsou aktivita a pracovní nasazení lidí závislé na tom, jak s nimi jedná jejich manažeři. Jednoduchý návod na motivaci zaměstnanců neexistuje. Schopnost účinně motivovat dává manažerům podstatně větší šanci jak pracovníky podnítit nejen k větším výkonům, ale také k vyšší zodpovědnosti a obecnější angažovanosti ve prospěch zaměstnavatele a překonávat problémy spojené s pracovní absencí, vysokou fluktuací či nízkou kvalitou práce. Klíčem k motivaci jednotlivých zaměstnanců je odhalit, který z hlavních motivačních faktorů na ně působí a účinně jej využít. Manažer musí vědět co motivuje jeho samotného, musí se sám umět motivovat a teprve pak může začít inspirovat a motivovat ostatní.

K motivaci pracovníků nestačí pouze zavedení pohyblivé složky platu. Nyní, v době finanční krize, kdy i mzdové prostředky pro sféru školství mají ředitelé omezené, o to více musí hledat způsob, jak a čím motivovat sebe i své zaměstnance bez těchto finančních stimulů.

Téma motivace bylo zpracováno již také jako téma několika závěrečných bakalářských prací studentů Centra školského managementu Univerzity Karlovy v Praze. V těchto pracích se řešitelé zabývali pouze jen motivací pedagogů a ředitelů mateřských škol. V mateřských školách jsou také provozní pracovníci, kteří jsou nedílnou a důležitou součástí celého pracovního týmu. Zaměřila jsem se na porovnání motivačních faktorů

ředitelů, pedagogů i provozních pracovníků a porovnání odhadu ředitelů mateřských škol se zjištěnými faktory jednotlivých typů zaměstnanců. Výsledky jsem porovнала s literárním zdrojem.

**Cílem této práce je zjistit, jaké motivační faktory nejvíce motivují zaměstnance v mateřských školách.**

# 1. TEORIE MOTIVACE

## 1.1 Vymezení pojmu motivace

Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“. Motivy jsou vnitřní důvody, pohnutky jednání člověka. Pojem motiv vychází z latinského „movere“, což znamená *hýbati, pohybovati*.

John Adair uvádí: „Jako vůdčí osobnosti musíte být schopni skupinu a její jednotlivé členy rozhoupat – nebo udržet v pohybu – požadovaným směrem. Této obecné schopnosti vzrušit lidi a přimět je k akci se dnes říká schopnost motivace. Předmětem vaší motivační činnosti bude tým a jednatel. V širším slova smyslu bude tato činnost zahrnovat i organizaci.“<sup>7)</sup>

Na jednání člověka většinou působí celý soubor motivů. Vlastní motiv je ovlivňován i vnějším prostředím. Martin Hájek uvádí: „Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty.“<sup>11)</sup>

Motivaci lze jednoduše vyjádřit jako řetězec reakcí, kdy pocity potřeby způsobují vznik přání a to navozuje napětí, které dává vzniknout aktivitám (úsilí), jež směřují k dosahování cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. Výsledkem dosažení cílů je uspokojení.

Leo Vodáček a Olga Vodáčková uvádějí: „Umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících posláním a cílům organizace. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu a potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka. V české manažerské praxi se obvykle motivace chápe jen ve směru pozitivním. V západní manažerské literatuře jde zpravidla o pojetí obecnější. Uvažuje se jak pozitivní, tak i negativní motivace. Znamená to, že se používá „jak cukr, tak bič.“ Negativní motivace pak může znamenat obavu před trestem, špatným hodnocením, snížením odměny či platu, horším pracovním zařazením apod.“<sup>8)</sup>

František Bělohávek uvádí: „Motivy mají dvě složky:

- energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí



- řídicí, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout“<sup>3)</sup>

Zdroje motivace jsou podněty nebo skutečnosti, které vyvolávají lidskou motivaci.

Mezi základní patří:

- potřeby (znamenají stav nedostatku)
- zájmy (představují trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů)
- hodnoty (je to něco důležitého, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho chování)
- ideály (model-vzor, podle kterého člověk jedná, ke kterému směřuje)
- návyky (soubor opakovaných, zautomatizovaných způsobů jednání v určité situaci)

V motivaci platí úsloví, že nejlépe pracuje motivovaný a loajální zaměstnanec. Cesta vyšší motivace vede přes budování pouta a loajality mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ten musí ukázat, že o zaměstnance stojí, váží si jeho práce a má pro firmu hodnotu.

Jiří Plamínek uvádí: „Motivace uspokojuje zájmy motivujícího tak, že uspokojuje i zájmy, které odrážejí potřeby motivovaného. Manipulace se zaměřuje pouze na zájmy manipulujícího, a pokud uspokojí nějakou potřebu manipulovaného, je to jen vedlejší důsledek nebo dočasná taktika.“<sup>2)</sup>

Ještě uvádí. „... fakt, že je někdo k něčemu motivován, představuji ve své knize jako souhrn tří faktorů, které o motivaci rozhodují – osobnosti člověka, podmínek, v nichž žije, a aktuální situace, v níž se právě nachází. To jsou tři klíče k lidské vstřícnosti. Jsou-li s citem a rozumem použity, otevírají zámky, jimiž mohou být zamčeny dveře vedoucí k ochotě lidí udělat to, co od nich potřebujeme.“<sup>2)</sup>

Dále uvádí: „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 ještě nabídneme upřímné přesvědčení, že druhý má právo se od nás lišit, naše působení bude nejen správné v obsahu, ale i věrohodné formou.“<sup>2)</sup>

Plamínek uvádí zajímavé devatero motivačních pravidel:

- Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.
- Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.
- Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.
- Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.
- Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.
- Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.
- Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“.

- Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe.
- Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.<sup>2)</sup>

Alan Fairweather uvádí: „Co lidé ve skutečnosti očekávají od své práce? Co je vlastně motivuje? Co je ráno nutí vstávat a proč jim zcela nepochybně dělá radost, že mohou jít do zaměstnání a pracovat dobře?“<sup>1)</sup>

dále uvádí: „Ze své zkušenosti s řízením týmů vím, že když věnujete každému členovi týmu potřebný čas, budete mu dávat pozitivní a negativní zpětnou vazbu, projevíte mu důvěru a pověříte ho pravomocí, značně tím posílíte jeho pracovní motivaci. Nemotivujete lidi, ale vytváříte prostředí, v němž motivují sami sebe.“<sup>1)</sup>

Zuzana Bečvářová uvádí: „Nejlepší výkon podřízených může být dosažen pouze osobním příkladem ředitelky mateřské školy, její znalostí problematiky i podřízených, nepřetržitými kontakty s nimi a jejich motivováním k dobré spolupráci a k co nejlepšímu využití jejich schopností a týmové práci. Ředitelka mateřské školy by měla neustále sjednocovat úsilí a činnosti všech pedagogických i ostatních pracovníků a partnerů školy. K dosahování co nejlepších výsledků je třeba i soustavného a cílevědomého vzdělávání pedagogů i dalších zaměstnanců školy. Ředitelka by měla mít neustálý přehled o prioritních potřebách odborného i kariérního růstu svých podřízených, plánovitě a systematicky zajišťovat realizaci dalšího organizovaného, ale i individuálního vzdělávání, zajišťovat přenos informací i jejich účinné uplatňování v praxi.“<sup>9)</sup>

### 1.1.1 Výběr teorií

Moderní management obvykle rozlišuje tři základní skupiny teorií motivace. Nejznámější jsou:

- teorie zaměřené na poznání motivačních příčin (Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, McGregorova teorie X a Y, Alderferova teorie tří kategorií potřeb, McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu)
- teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (Vroomova teorie očekávání, Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlivé odměny, Skinnerova teorie zesílených vjemů)

- teorie zaměřené na speciální účely (participace zaměstnanců na rozhodování, pro sebemotivaci manažerů, rozmanité další, resp. ostatní)

Bělohlávek uvádí: „S rozvojem techniky a průmyslu na přelomu 19. a 20. století se obrátil zájem podnikatelů a manažerů k rezervám ve výkonnosti lidí a efektivnosti řízení.“ Zakladatelem tzv. vědeckého řízení byl Frederick Taylor, který navrhl časovou a pohybovou studii. Zjistil, že k lepší výkonnosti je potřeba naučit pracovníky správný pracovní postup<sup>.3)</sup> Výsledkem bylo téměř vždy enormní zvýšení produktivity práce, ale na druhé straně byla jednotvárná a mechanizovaná práce pro většinu zaměstnanců nepříjemná a vyčerpávající. Postihoval převážně hmotnou motivaci člověka systémem odměn a postihů. Chtěl dosahovat maximální efekt s minimální námahou.

Podle Bělohlávka bývá Georgie Elton Mayo považován za zakladatele školy lidských vztahů. Se svými spolupracovníky upozornil na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro úspěch organizace a výkon pracovníků.

V padesátých a šedesátých letech se začíná zdůrazňovat význam osobního rozvoje, sebeaktualizace či seberealizace (dělat to, co umím a co mě těší), samostatnosti a plného života, tzv. humanistické teorie vedení lidí. Nejznámější představitelem tohoto směru je Douglas McGregor, který postavil proti existující teorii X, vycházející z toho, že člověk je líný a musí se k práci přinutit odměnami a tresty, svou teorii Y, vycházející z toho, že práce je pro člověka radost a rád přijímá samostatnost a odpovědnost.

Existuje velké množství teorií motivace. V této práci se budu zabývat jen několika z nich. Jednou z nejznámějších teorií je Hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Vychází z předpokladu, že lidské potřeby lze uspořádat od nejnižších až k nejvyšším - do pěti pater:

- začíná fyziologickými potřebami (potřeby dýchat, jíst, pít, tepla, přístřeší, spánek, dále také potřeby zajištění obživy, reprodukční funkce, únosné pracovní podmínky, ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti),
- druhé jsou potřeby jistoty a bezpečí (potřeba nemít strach z nebezpečí, ze ztráty bydlení, zaměstnání, majetku, zdravotní a důchodové zajištění, bezpečnost práce, dobrá perspektiva zaměstnání do budoucna),
- třetí jsou potřeba náležitosti a lásky (potřeba být přijímán ostatními lidmi, aby k němu měl někdo kladný citový vztah, podílet se na rozhodování ve své skupině, připoutání pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce),

- čtvrté jsou potřeby uznání a úcty (dosažení určitého postavení, prestiže, ocenění výsledků své práce, moc, funkce, hodnost, peníze, pochvala) a
- pátá je potřeba sebeaktualizace (osobní rozvoj, životní poslání, dobře organizovaná práce, která pracovníka těší umožní mu ukázat své schopnosti). Je-li některá skupina potřeb uspokojena, přestává působit jako stimul. Nejdříve musí být uspokojeny nižší potřeby. Existují i výjimky, kdy člověk uspokojuje potřeby vyšší bez ohledu na potřeby nižší (bezdomovci, vědci, umělci apod.)

Podle Plamínka však v této hierarchii něco důležitého chybí. „Lidé jsou schopni jednat v rozporu se svými potřebami, dokonce i přímo v rozporu s potřebou přežití. Kouří, přejíždají se, zanedbávají pohyb, opíjejí se, konzumují drogy. Podobné chování je známo i u pokusných zvířat.“<sup>2)</sup> Podle něj o našem chování rozhodují především pocity, které vznikají v souvislosti s jeho důsledky.

Plamínek k této hierarchii přidal ještě nulté patro – potřebu prožívat příjemné pocity a unikání pocitům nepříjemným.

Pro účely praxe Plamínek využívá pouze čtyři patra tzv. **motivační polohy** - bezpečí, příslušnost, uznání a sebeaktualizace. Je důležité poznat, o které patro (potřeby) člověk, kterého chceme motivovat, zrovna usiluje. Na jednotlivých patrech jsou při vedení lidí maximálně účinné stimuly, které jsou připravené spouštět požadované vzorce chování. Jsou to

- fyzické pracovní podmínky, finanční odměna a pracovní jistota
- dobrý tým a kvalitní vztahy
- kladné hodnocení a respekt
- užitečná práce

Zabývá se **motivačním založením** lidské osobnosti. Podle teorie vitality sestavil pyramidu vitality – užitečnost, efektivita, stabilita a dynamika. Popisuje náš vztah k podnětům, zejména preference při výběru podnětů. Výsledkem bylo vytvoření typologie lidí – zpřesňovatelé, sladřovatelé, usměrňovatelé a objevovatelé. Pro lepší poznání jednotlivých typů uvádí příklady rozdílných reakcí na pochvalu, kritiku, zátěž a nespravedlnost. Nabízí i možnost použití několika testů k rozpoznání motivačního založení. Rozvedl příklady jak jednat s jednotlivými typy lidí a čeho se naopak vyvarovat. Také uvádí: „Člověk není stroj, který můžeme nastavit na stálý výkon. V lidském nitru se střídají různé stavy. Smutek střídá radost, pýcha pokoru, rozum emoce. Je dobré naučit se oslovovat v člověku právě ten stav, který jej aktuálně ovládá. Žádný jiný stav s námi v tu dobu stejně mluvit

nebude.<sup>2)</sup> To znamená, že na motivaci má také vliv aktuální situace, nálada, různé lidské emotivní stavy - tzv. **motivační naladění**. Toto pojetí je velmi zajímavé a podrobné a celé mne opravdu zaujalo. Z pohledu ředitele školy by aplikace této teorie znamenala konkrétnější představu o jednotlivých pracovnících a také jejich vzájemných vztazích, ovlivňování a možné spolupráce mezi jednotlivými typy pracovníků, což by mělo zásadní vliv na jejich motivaci a jejich vedení a jednání s nimi. Bylo by zajímavé zjistit jaké typy pracovníků se na školách vyskytují, a to jak pro samotné pracovníky, tak i pro ředitele školy z pohledu, jak tyto pracovníky lépe vést. Obecně by muselo tomuto zjišťování předcházet podrobnější seznámení ředitelů škol s touto motivační teorií. Proto jsem tuto teorii pro svůj výzkum nepoužila.

Podle Bělohávk Clayton Alderfer zredukoval Maslowovy úrovně potřeb pouze na tři:

- potřeby existenční – materiální a fyzické potřeby
- potřeby vztahové – vztahy k lidem, se kterými se stýkáme. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince
- potřeby růstové – tvořivá práce jedince na sobě a na svém okolí<sup>3)</sup>

Další zajímavou teorií je Herzbergova dvoufaktorová teorie - rozlišující hygienické vlivy a motivační faktory:

K faktorům hygieny patří: (faktory nespokojenosti)

- Plat
- Pracovní vztahy
- Pracovní podmínky
- Jistota zaměstnání
- Styl řízení
- Typ práce
- Pracovní doba

K motivujícím faktorům patří: (motivátory)

- Úspěch
- Odpovědnost
- Uznání
- Postup, povýšení
- Výzva
- Práce sama

Z jeho teorie vyplývá, že uspokojení hygienických faktorů přináší jen krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší efekt dlouhodobější spokojenosti. Tyto faktory jsem promítla do svého výzkumu.

Bělohlávek uvádí: „Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

- Peníze
- Osobní postavení
- Pracovní výsledky, výkon
- Přátelství
- Jistota
- Odbornost
- Samostatnost
- Tvořivost

Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.“<sup>3)</sup> Také tyto faktory jsem také zařadila do svého výzkumného šetření.

Zabývá se také otázkou proč jsou lidé demotivováni. Při neuspokojení potřeby z důvodu překážek, bariér, které brání uspokojení potřeb, vzniká frustrace.

Bělohlávek uvádí: „Co vše může způsobit tuto frustraci a demotivaci pracovníků?

- Nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům.
- Nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům.
- Chaos nebo špatná organizace práce.
- Nespravedlivé odměňování.
- Nezasloužená pochvala jiného pracovníka.
- Nezasloužená kritika.
- Hrubé jednání nebo zesměšňování.
- Pokažení dobré práce na dalším pracovišti.
- Nezájem o nápady podřízených.
- Neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených.
- Nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků.
- Nedostatek práce, materiálu, nástrojů.“<sup>3)</sup>

Alderfer podle Bělohlávka vysvětlil tzv. frustrační regresi, kdy po uspokojení potřeb vztahových dochází k posílení růstových potřeb. Pokud se nedaří tyto potřeby uspokojit, jejich význam pro člověka mizí a zvyšuje se význam potřeb vztahových a totéž platí i obráceně.

Podle Bělohávka se průběhem motivace zabýval v teorii očekávání Victor Vroom. Podle něj je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky:

- Jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem.
- Výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou.
- Tato odměna musí mít pro pracovníka význam - člověk musí o odměnu stát.

Nezastupitelnou roli hraje přesvědčování praktickým vlastním příkladem ředitele školy.

Na názorech B. F. Skinnera je postavena teorie modifikace organizačního chování. Vychází z myšlenky, že chování lidí je závislé na jeho důsledcích. Bělohávek uvádí: „Základními pojmy teorie jsou:

- Operační podmiňování – dochází k opakování chování, které mělo pozitivní následky, odměnou a také se bude člověk vyhýbat chování spojenému s postihem.
- Reakce – každé chování, aktivita, která může být zpevnována – kvalita a kvantita práce, přístup k zákazníkovi, dodržování předpisů.
- Pozitivní zpevnění - zpevnování reakce podmíněnou prezentací něčeho příjemného – finanční odměny nebo uznání při žádoucím chování. Dochází k posilování chování.
- Negativní zpevnění – zpevnování reakce podmíněným odstraněním něčeho nepříjemného. Dochází k posilování chování.
- Trestání – prezentace něčeho nepříjemného nebo odstranění něčeho pozitivního. Trestání oslabuje chování.
- Opomíjení – ignorování nebo neposilování chování. Dochází k oslabování chování. Dobrá práce zaměstnanců se nesmí stát pro vedoucího samozřejmostí. Vedoucí za ni musí chválit.

Značná pozornost byla věnována vztahu mezi jednáním a odměnou. Poměrové systémy založené na výkonnosti pracovníků jsou efektivnější než systémy intervalové. Často bývají zaměřené na zvyšování množství odvedené práce a může docházet k podceňování kvality práce nebo zanedbávání bezpečnosti práce. Teorie zpevnování je postavena především na materiálních potřebách. Málo se pracuje s potřebami růstovými a sociálními.“<sup>3)</sup>

Fairweather prováděl v americkém průmyslu v letech 1981 – 1991 výzkum s manažery, jehož účelem bylo stanovit význam určitých faktorů ovlivňujících motivaci a spokojenost zaměstnanců v celé řadě odvětví. Docházel stále ke stejným výsledkům. Zabýval se tím, co očekávají lidé od svého zaměstnání. K tomu použil deset faktorů.

- Jistota zaměstnání
- Pochopení pro osobní problémy
- Loajalita firmy k zaměstnancům
- Zajímavá práce
- Dobré pracovní podmínky
- Ohleduplně udržovaná disciplína
- Dobrý plat
- Osobní růst a postup v organizaci
- Pocit účasti na dění ve firmě
- Uznání za vykonanou práci

Výzkumu se účastnili manažeři i zaměstnanci. Tento výzkum mne zaujal a použila jsem jej jako podklad pro jednu část mého výzkumného šetření.

Rolí peněz, jako motivačního činitele, se zabýval J. Stacy Adams ve své teorii spravedlivé odměny. Tato teorie vychází z toho, že každý pracovník posuzuje své výsledky, náklady, úsilí a odměnu a porovnává je s výsledky, náklady, úsilím a odměnou ostatních pracovníků. Jako prevenci problémů hrají důležitou roli jasně definovaná kritéria hodnocení a vytvoření podmínek průhlednosti. Síla působení finančních motivů je ovlivňována všemi základními faktory:

- typy osobnosti vůdců i podřízených
- styly řízení
- situačními podmínkami na daném pracovišti

Pracovníci jsou schopni nespravedlnost určitou dobu tolerovat, poté se začnou projevovat negativní jevy (nespokojenost, kolísání výsledků, odchody z organizace, ztráta autority manažera, nedůvěra a podezírání).

Všechny teorie motivace nám pomáhají pochopit chování lidí a jejich znalost umožňuje manažerům lépe svoje pracovníky vést a motivovat. Účinně motivovat znamená znát základní motivační faktory a umět je individuálně využívat.



## 1.1.2 Zásady motivačních nástrojů

Bělohlávek dále rozvedl zásady motivující pochvaly:

- „ Ať je pochvala konkrétní – aby věděl, za co je chválen
- Pochvala by měla být adresná – po vyzdvihnutí týmu by měl následovat projev uznání zvláště aktivních jednotlivců
- Ať je pochvala vyslovena včas – nejlépe ihned po dosažení úspěchu pracovníka
- Ať je pochvala veřejná – pochvala před spolupracovníky je dvojnásob účinná
- Pochvala by neměla být formální – vedoucí má projevit zájem o to jak pracovník úspěch dosáhl, popsat nesnadnost práce
- Připravenost chválit – vedoucí by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které bude moci pracovníky pochválit

Také uvedl osm zásad motivující výtky:

- Musíme přesně zjistit důvody selhání – vedoucí by se měl zajímat jak k chybě došlo
- Vytýkáme nedbalost a nezodpovědnost – postihovat jen ty chyby, které vznikly nedbalostí. Ostatní případy – poučit pracovníka o vhodném postupu
- Očekávání musí být jasně stanovena – pracovník musí vědět, co se od něj očekává
- Výtka má být adresná – kolektivní kritika není účinná
- Vytýkat je třeba konkrétní věci – aby pracovník věděl, co udělal špatně, proč jsou jeho výsledky slabé
- Výtka nesmí obsahovat osobní napadání - má se týkat špatně provedeného úkolu, ukážeme nedostatky práce. Osobní kritikou člověka pouze urazíme
- Ať výtka probíhá mezi čtyřma očima – veřejná výtka je dvojnásobným postihem a ponižuje pracovníka. Používá pouze v extrémních případech nekázně.
- Výtka musí mít odpovídající formu – respektovat důstojnost pracovníka, neponižujeme ho, nezesměšňujeme, nepoužíváme ironie, nekřičíme, nepoužíváme nevybíravých slov

Ještě také uvádí osm zásad účinného odměňování:

- Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou platu – jasně oddělit vysoký výkon od nízkého, vysvětlit jaké chování bude odměňováno
- Stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci – to by u zaměstnanců vyvolalo dojem, že je jedno zda pracují, protože to výši platu stejně neovlivní

- Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru – pevná složka je nástrojem stability pracovníků
- Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledku celku – podporuje to týmového ducha. Jinak dochází k soupeření nebo k dosažení výsledků na úkor ostatních.
- Čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace – menší množství pravidel a kritérií je vhodnější
- Včasnost odměny posiluje motivaci – odměna, která následuje těsně po splnění úkolu, má mnohem větší sílu
- Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi – za jaké výsledky byla pracovníkovi stanovena výše odměny
- Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka – příliš vysoká odměna, vyvolává v pracovníkovi pocit viny a příliš nízká odměna, která výsledkům neodpovídá, vyvolává hněv.“<sup>3)</sup>

## **2 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ - zjišťování významu motivačních faktorů pro pracovníky mateřských škol**

### **2 . 1 Cíl výzkumu :**

Cílem výzkumu bylo zjistit, které faktory, ovlivňující motivaci a spokojenost zaměstnanců mateřských škol, jsou pro ně nejdůležitější. Zjistit, zda se tyto faktory shodují u různých typů zaměstnanců mateřských škol nebo zda se liší, tj. zda ředitele i pedagogy i provozní zaměstnance motivují stejné nebo jiné faktory. Na základě porovnání části výzkumného šetření, zjistit zda se výsledky této části budou shodovat s literárním zdrojem.

### **2 . 2 Příprava výzkumného šetření**

#### **2 . 2 . 1 Stanovení výzkumného problému**

Stanovila jsem několik výzkumných problémů:

- Co očekávají od svého zaměstnání zaměstnanci mateřské školy?
- Které motivační faktory jsou pro zaměstnance nejdůležitější?
- Jsou tyto faktory a očekávání shodná nebo se liší pro jednotlivé typy pracovníků- ředitel, pedagog, provozní pracovník?
- Jsou nejdůležitější očekávání pracovníků shodná v mateřských školách s literárním zdrojem? (ředitel a zaměstnanec x manažer a zaměstnanec)

Na základě těchto výzkumných problémů jsem stanovila několik hypotéz.

## **2 . 2 . 2 Informační příprava výzkumu**

K řešení výzkumného problému jsem přistoupila nejdříve studiem informačních zdrojů: studijního materiálu z Centra školského managementu Univerzity Karlovy v Praze, odborných knih, časopisů, vyhledáváním informací na webových stránkách, studiem několika závěrečných bakalářských prací uložených v knihovně Centra školského managementu Univerzity Karlovy v Praze.

## **2 . 2 . 3 Předvýzkum**

Předvýzkum byl proveden v únoru 2011 nejdříve přímo v mojí mateřské škole, na které působím jako ředitelka. Zde byl dán pedagogům i provozním zaměstnancům k vyplnění dotazník „Faktory motivace zaměstnanců.“ Poté také proběhl předvýzkum ve třech mateřských školách. Cílem předvýzkumu bylo vyplnění zadaného dotazníku, zjištění, posouzení a odhalení, zda je dobře pochopitelný návod na vyplnění. Bylo také potřeba zjistit, jak se dotazník celkově vyplňuje, zda v něm nejsou nějaká nejasná místa. Předvýzkum v mojí mateřské škole proběhl celkem dobře. Problémy s pochopením jedné části dotazníku byl u provozních pracovníků. V dalších mateřských školách způsobovalo vyplňování některé potíže, dotazník byl příliš obsáhlý a složitý. Největší potíže s vyplněním měli provozní pracovníci. Závěry a výsledky předvýzkumu byly použity při přepracování původního dotazníku.

Nový dotazník byl celkově zjednodušen, některé části byly vypuštěny, jasněji bylo zadáno, jak jej vyplnit. V části „Některé další konkrétní motivační faktory“ došlo k doplnění a výměně několika faktorů. Pro každou kategorii pracovníků byl sestaven zvláštní dotazník, tj. pro ředitele, pedagogy a provozní pracovníky, kdy v dotazníku ředitele byla součástí ještě tabulka, ve které měl odhadnout co zaměstnanci očekávají od svého zaměstnání. Byla vypuštěna část „O co nyní nejvíce usiluji.“ Dotazníky byly z větší části stejné, jen v několika detailech se lišily. Na každou oslovenou mateřskou školu jsem odeslala tři dotazníky. Část „Test potřeb“ byla také vypuštěna, neboť byla složitá a zdlouhavá na vyplnění. Pouze faktory, vyplývající z tohoto testu, byly v dotazníku použity. Byla přidána otevřená otázka: „Čeho se v zaměstnání obávám?“

## **2. 2 . 4 Formulace hypotéz**

H – hlavní

Zaměstnance mateřské školy motivují jiné motivační faktory než ředitele mateřské školy.

V – vedlejší 1

Ředitelé mateřských škol odhadnou faktory spokojenosti, které považují zaměstnanci za nejdůležitější.

V – vedlejší 2

Výsledky faktorů spokojenosti zaměstnanců nebudou shodné s výsledky výzkumu Alana Fairweartera.

## **2 . 3 Realizace výzkumného šetření**

### **2 . 3 . 1 Popis metody výzkumu**

Jako výzkumný nástroj jsem použila přepracovaný anonymní dotazník „Faktory motivace zaměstnanců“ (viz příloha 1 a 2). Ten z části vznikl na základě výzkumu A. Fairweartera. Dotazník má několik částí. V úvodu je krátká žádost o vyplnění dotazníku, jeho zdůvodnění, cíl, účel, předmět, termín vrácení, kontakt a poděkování. Hlavičku dotazníku tvoří stručná identifikace respondenta, obsahuje údaje o pracovním zařazení pracovníka, věku, umístění a velikosti mateřské školy. V části „Co očekávám od svého zaměstnání?“ měli ředitelé i zaměstnanci označit a seřadit do pořadí jednotlivé faktory podle toho, který je pro ně nejdůležitější a v části „Co očekávají od svého zaměstnání zaměstnanci“ měli ředitelé odhadnout, které faktory jsou nejdůležitější pro jejich zaměstnance a seřadili podle

toho jednotlivé faktory. Další část „Co mě motivuje“ vychází z poznatků C. Alderfera, kde měli zaměstnanci i ředitelé opět seřadit další faktory v pořadí podle důležitosti. V části „Některé další konkrétní motivační faktory“ byly uvedeny faktory, které měli respondenti ohodnotit body na základě škály od 1- 6 podle důležitosti. Dále mohli doplnit další faktory, které jsou pro zaměstnance důležité a v tabulce chybí. Ještě mohli vyjádřit svůj názor a odpověď na otevřené otázky: „Demotivátory – „Co mi v zaměstnání vadí?“ a „Čeho se v zaměstnání obávám?“

### **2 . 3 . 2 Popis výzkumného vzorku**

Při zadávání svého výzkumu jsem se obrátila na vybrané ředitelky mateřských škol ze dvou krajů České republiky: Středočeského a Pardubického kraje. Obrátila jsem se i na některé bývalé kolegyně, studentky z Univerzity Karlovy v Praze: z Libereckého a Královéhradeckého kraje. Využila jsem webových stránek krajských úřadů, kde jsou v adresáři zaregistrovány všechny mateřské školy. Z nich jsem náhodně vybírala jednotlivé mateřské školy a pomocí elektronické korespondence, jsem jednotlivé ředitelky škol požádala o pomoc při získávání údajů pro můj výzkum. Celkem jsem rozeslala 180 dotazníků. Podařilo se mi nakonec získat ke spolupráci celkem 146 zaměstnanců, z toho 56 ředitelek, 49 pedagogů a 41 provozních zaměstnanců. Celková návratnost byla celkem 81%. Většina dotazníků se vrátila elektronicky, ze tří mateřských škol se vrátily dotazníky poštou.

## 2.4 Vyhodnocení a interpretace výsledků výzkumného šetření

### 2.4.1 Identifikace respondentů

<b>Umístění mateřské školy</b>						
	<b>Pardubický kraj</b>	<b>Králové-hradecký kraj</b>	<b>Liberecký kraj</b>	<b>Středo-český kraj</b>	<b>Celkový počet dotazníků</b>	<b>% počtu dotazníků z celku</b>
<b>Ředitel</b>	16	7	5	28	<b>56</b>	<b>38,36</b>
<b>Pedagog</b>	18	5	3	23	<b>49</b>	<b>33,56</b>
<b>Provozní</b>	9	7	3	22	<b>41</b>	<b>28,08</b>

Nejvíce dotazníků se navrátilo ze Středočeského kraje a nejméně z Libereckého kraje, což bylo způsobeno tím, že do Libereckého a kraje Královéhradeckého byly dotazníky rozeslány pouze mým bývalým kolegyním. Celkově se vrátilo nejvíce dotazníků od ředitelů škol, nejméně od provozních pracovníků, což je především způsobeno možností přístupu k internetu a počítači a samozřejmě také dovednostmi práce na počítači a celkově schopností dotazník vyplnit.

<b>Postavení mateřské školy</b>				
	<b>MŠ samostatná počet</b>	<b>MŠ samostatná % z celku</b>	<b>MŠ sloučená počet</b>	<b>MŠ sloučená % z celku</b>
<b>Ředitel</b>	49	33,56	7	4,8
<b>Pedagog</b>	45	30,82	4	2,74
<b>Provozní</b>	39	26,71	2	1,37

Celkově nejvíce se účastnilo výzkumu ředitelů ze samostatných mateřských škol, také zaměstnanců se účastnilo výzkumu podstatně více ze samostatných mateřských škol, což je způsobeno především tím, že počet samostatných mateřských škol v České republice je vyšší než sloučených subjektů..

<b>Velikost mateřské školy</b>			
<b>Počet tříd</b>	<b>Ředitel</b>	<b>Pedagog</b>	<b>Provozní</b>
<b>1</b>	15	8	7
<b>2</b>	15	11	9
<b>3</b>	7	13	4
<b>4</b>	14	12	15
<b>5</b>	3	3	1
<b>6</b>	0	1	3
<b>7</b>	1	1	1
<b>8</b>	0	0	0
<b>9</b>	1	0	1

Ředitelé se nejvíce účastnili z jednotřídních a dvoutřídních a také čtyřtřídních mateřských škol. Pedagogové se účastnili nejvíce z trojtřídních, čtyřtřídních a dvoutřídních mateřských škol, provozní zaměstnanci se nejvíce zúčastnili ze čtyřtřídních, dvoutřídních a jednotřídních mateřských škol.

<b>Věk respondentů</b>						
	<b>Do 22 let</b>	<b>Do 29 let</b>	<b>Do 39 let</b>	<b>Do 49 let</b>	<b>Do 59 let</b>	<b>nad 59 let</b>
<b>Ředitel</b>	0	0	6	18	27	5
<b>Pedagog</b>	3	7	10	12	16	1
<b>Provozní</b>	0	13	22	6	0	0
<b>CELKEM</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>43</b>	<b>6</b>

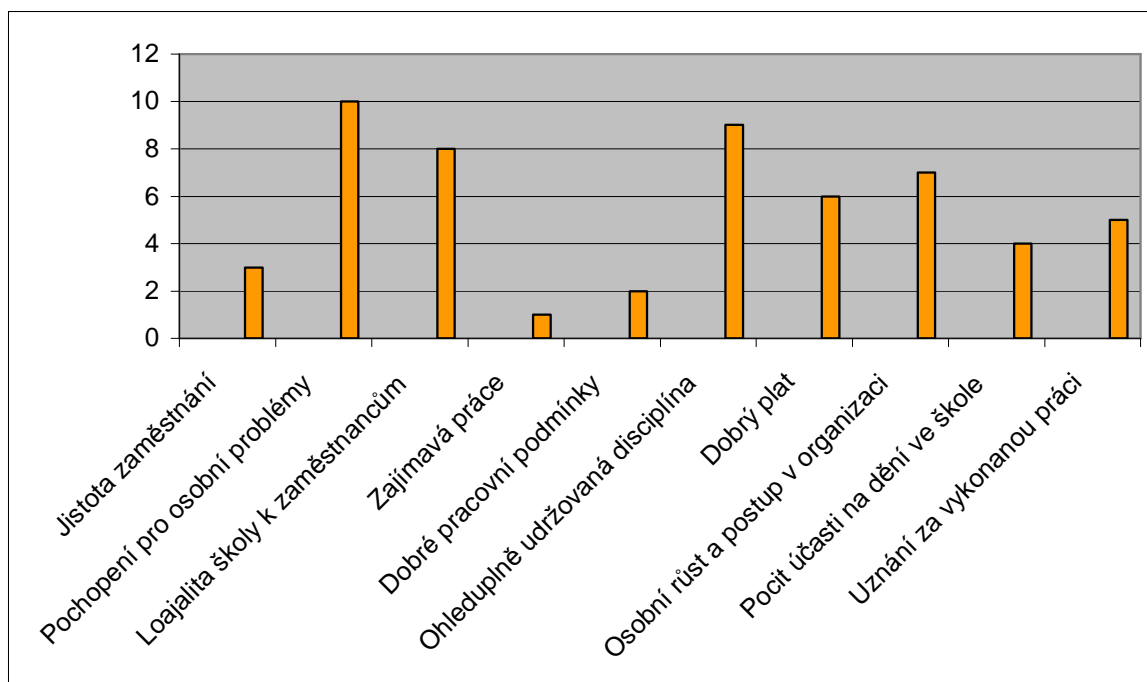
Nejvíce pracovníků se účastnilo výzkumu ve věku do 59 let, dále do 39 let, a do 49 let.. Nejméně se zúčastnilo pracovníků ve věku do 22 let a nad 59 let. Toto je způsobeno mj. věkovou skladbou zaměstnanců mateřských škol.



## 2.4.2 Co očekávám od svého zaměstnání

### Co očekávám od svého zaměstnání : ředitelé

<b>Ředitelé : Co očekávám od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)</b>		
<b>Faktory</b>	<b>% podíl z 10 faktorů</b>	<b>Pořadí ředitel</b>
Jistota zaměstnání	<b>8,29</b>	<b>3</b>
Pochopení pro osobní problémy	16,14	10
Loajalita školy k zaměstnancům	12	8
Zajímavá práce	<b>4,55</b>	<b>1</b>
Dobré pracovní podmínky	<b>8,04</b>	<b>2</b>
Ohleduplně udržovaná disciplína	12,46	9
Dobry plat	9,66	6
Osobní růst a postup v organizaci	10,67	7
Pocit účasti na dění ve škole	8,98	4
Uznání za vykonanou práci	9,21	5



**Graf: Ředitelé : Co očekávám od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)**

Ředitelé považují v průměru za tři nejdůležitější :

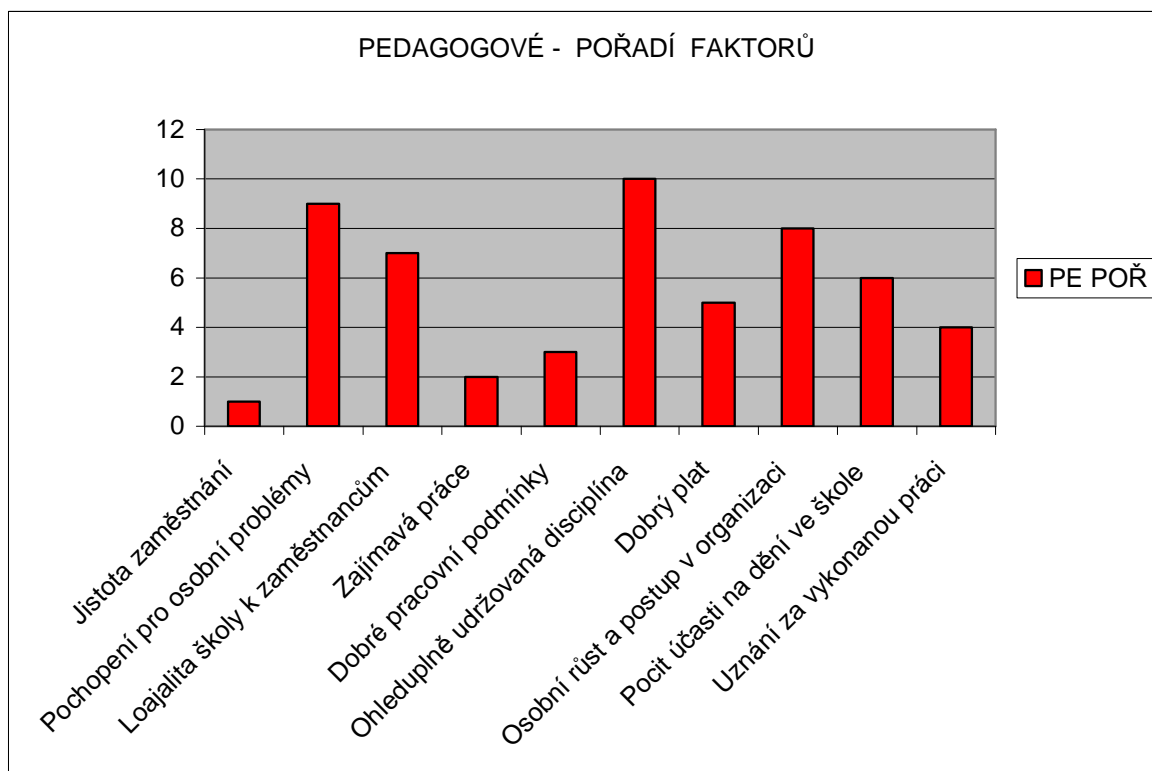
- zajímavá práce, dobré pracovní podmínky, jistota zaměstnání

Nejméně důležité

- pochopení pro osobní problémy, ohleduplně vedená disciplína, loajalita školy k zaměstnancům.

### Co očekávám od svého zaměstnání : pedagogové

<b>Pedagogové : Co očekávám od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)</b>		
<b>Faktory</b>	<b>% podíl z 10 faktorů</b>	<b>Pořadí pedagog</b>
Jistota zaměstnání	<b>5,19</b>	<b>1</b>
Pochopení pro osobní problémy	13,20	9
Loajalita školy k zaměstnancům	12,24	7
Zajímavá práce	<b>5,9</b>	<b>2</b>
Dobré pracovní podmínky	<b>7,34</b>	<b>3</b>
Ohleduplně udržovaná disciplína	13,95	10
Dobry plat	9,31	5
Osobní růst a postup v organizaci	12,87	8
Pocit účasti na dění ve škole	10,91	6
Uznání za vykonanou práci	9,09	4



**Graf: Pedagogové : Co očekávám od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)**

Pedagogové považují v průměru za tři nejdůležitější:

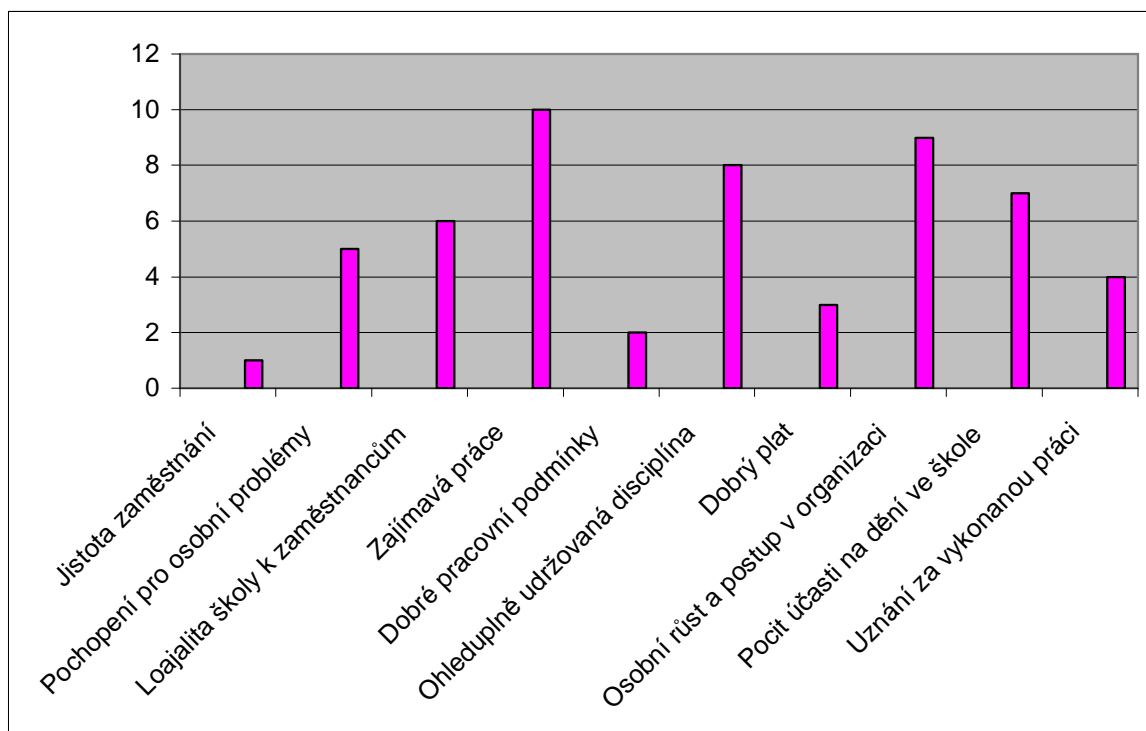
- jistota zaměstnání, zajímavá práce, dobré pracovní podmínky

Nejméně důležité:

- ohleduplně vedená disciplína, pochopení pro osobní problémy, osobní růst a postup v organizaci

### Co očekávám od svého zaměstnání : provozní pracovníci

Provozní zaměstnanci : Co očekávám od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)		
Faktory	% podíl z 10 faktorů	Pořadí provozní zaměstnanci
Jistota zaměstnání	3,56	1
Pochopení pro osobní problémy	10,03	5
Loajalita školy k zaměstnancům	10,76	6
Zajímavá práce	14,24	10
Dobré pracovní podmínky	6,22	2
Ohleduplně udržovaná disciplína	13,29	8
Dobry plat	7,59	3
Osobní růst a postup v organizaci	13,51	9
Pocit účasti na dění ve škole	12,35	7
Uznání za vykonanou práci	8,45	4



**Graf: Provozní zaměstnanci : Co očekávám od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)**

Provozní pracovníci považují v průměru za tři nejdůležitější:

- jistota zaměstnání, dobré pracovní podmínky, dobrý plat

Nejméně důležité:

- zajímavá práce, osobní růst a postup v organizaci, ohleduplně vedená disciplína

### **Co očekávám od svého zaměstnání : Porovnání faktorů (Ředitelé – pedagogové - provozní pracovníci)**

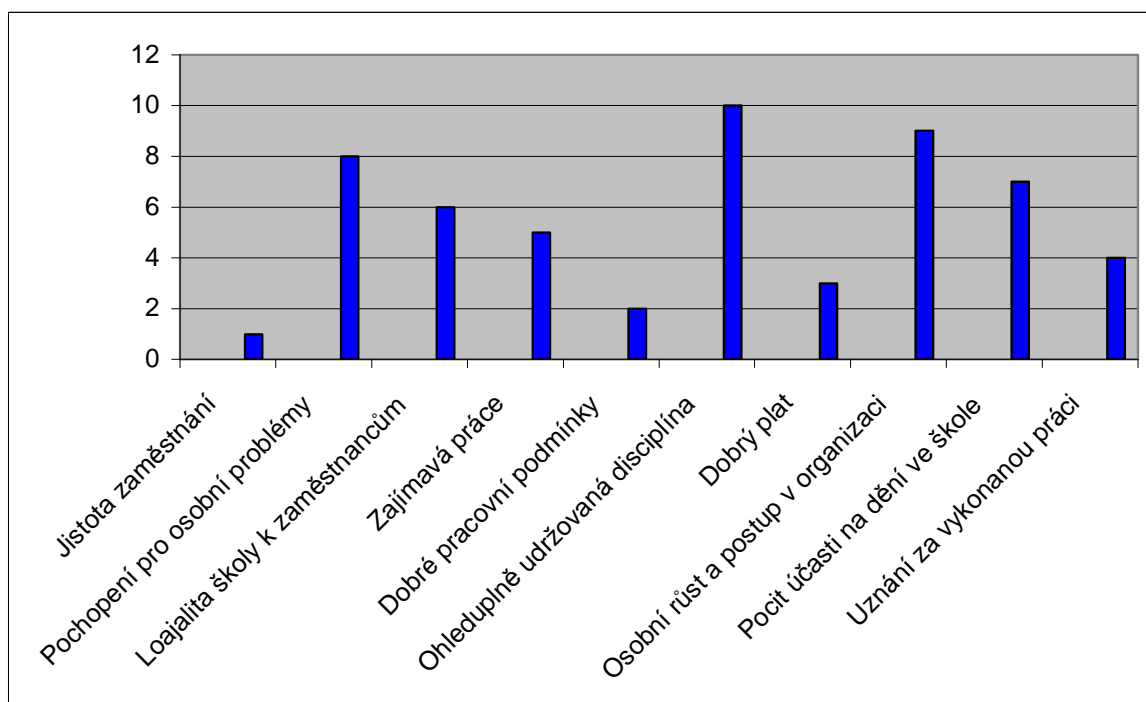
<b>Porovnání faktorů : Co očekávám od svého zaměstnání</b>			
<b>Ředitel – pedagog - provozní pracovník</b>			
Pořadí	Ředitel	Pedagog	Provozní pracovník
1.	Zajímavá práce	Jistota zaměstnání	Jistota zaměstnání
2.	Dobré pracovní podmínky	Zajímavá práce	Dobré pracovní podmínky
3.	Jistota zaměstnání	Dobré pracovní podmínky	Dobry plat
4.	Pocit účasti na dění ve škole	Uznání za vykonanou práci	Uznání za vykonanou práci
5.	Uznání za vykonanou práci	Dobry plat	Pochopení pro osobní problémy
6.	Dobry plat	Pocit účasti na dění ve škole	Loajalita školy k zaměstnancům
7.	Osobní růst a postup v organizaci	Loajalita školy k zaměstnancům	Pocit účasti na dění ve škole
8.	Loajalita školy k zaměstnancům	Osobní růst a postup v organizaci	Ohleduplně udržovaná disciplína
9.	Ohleduplně udržovaná disciplína	Pochopení pro osobní problémy	Osobní růst a postup v organizaci
10.	Pochopení pro osobní problémy	Ohleduplně udržovaná disciplína	Zajímavá práce

Shoda:

- jistota zaměstnání (1. místo: pedagogové, provozní pracovníci)
- dobré pracovní podmínky (2. místo: ředitelé, provozní pracovníci)
- uznání za vykonanou práci (4. místo: pedagogové, provozní pracovníci)

**Co očekávám od svého zaměstnání : Průměr zaměstnanci (pedagogové + provozní pracovníci)**

<b>Průměr zaměstnanci : Co očekávám od svého zaměstnání pedagogové i provozní zaměstnanci dohromady (pořadí 1 – 10)</b>	
<b>Faktory</b>	<b>Pořadí zaměstnanci průměr</b>
Jistota zaměstnání	1
Pochopení pro osobní problémy	8
Loajalita školy k zaměstnancům	6
Zajímavá práce	5
Dobré pracovní podmínky	2
Ohleduplně udržovaná disciplína	10
Dobry plat	3
Osobní růst a postup v organizaci	9
Pocit účasti na dění ve škole	7
Uznání za vykonanou práci	4



**Graf: Průměr zaměstnanci : Co očekávám od svého zaměstnání pedagogové i provozní zaměstnanci dohromady (pořadí 1 – 10)**

Průměrně zaměstnanci (pedagogové i provozní pracovníci) považují v průměru za tři nejdůležitější:

- jistota zaměstnání, dobré pracovní podmínky, dobrý plat

Nejméně důležité:

- ohleduplně udržovaná disciplína, osobní růst a postup v organizaci, pochopení pro osobní problémy.

## 2 . 4 . 3 Co očekávají od svého zaměstnání

### Co očekávají od svého zaměstnání – odhad ředitelů + pedagogové

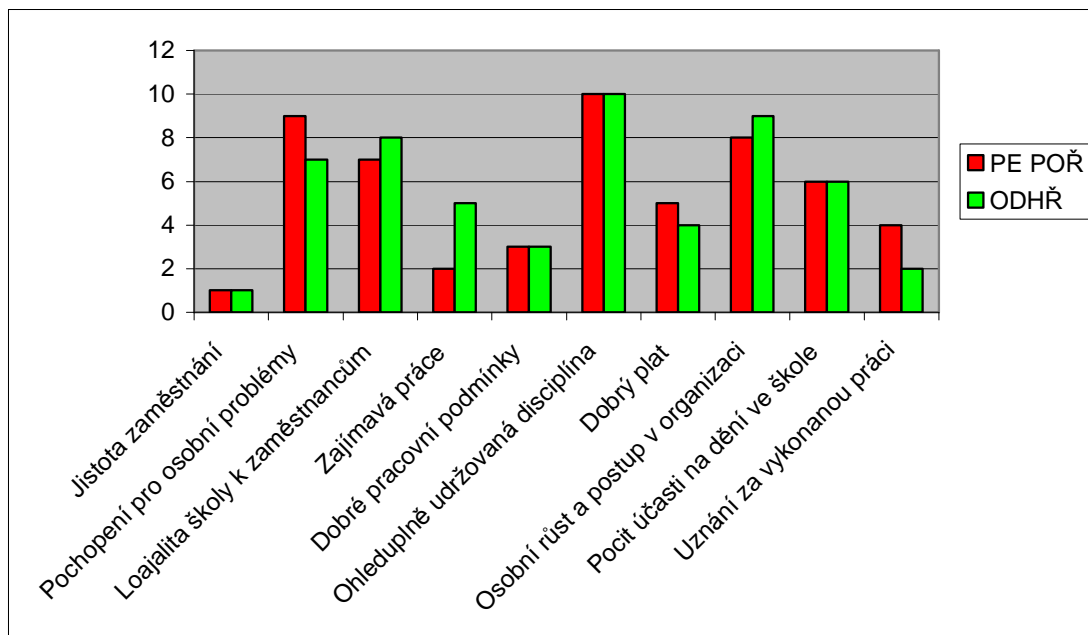
<b>Porovnání s odhadem ředitelů: (pořadí 1 – 10)</b>		
<b>Pedagogové : Co očekávají od svého zaměstnání</b>		
<b>Faktory</b>	<b>Pořadí pedagogové</b>	<b>Pořadí odhad ředitelů</b>
Jistota zaměstnání	1	1
Pochopení pro osobní problémy	9	7
Loajalita školy k zaměstnancům	7	8
Zajímavá práce	2	5
Dobré pracovní podmínky	3	3
Ohleduplně udržovaná disciplína	10	10
Dobrý plat	5	4
Osobní růst a postup v organizaci	8	9
Pocit účasti na dění ve škole	6	6
Uznání za vykonanou práci	4	2

Ředitelé dobře odhadli nejdůležitější faktor pro pedagogy:

- jistota zaměstnanců (na prvním místě)
- dobré pracovní podmínky (na třetím místě)

Shodli se také na:

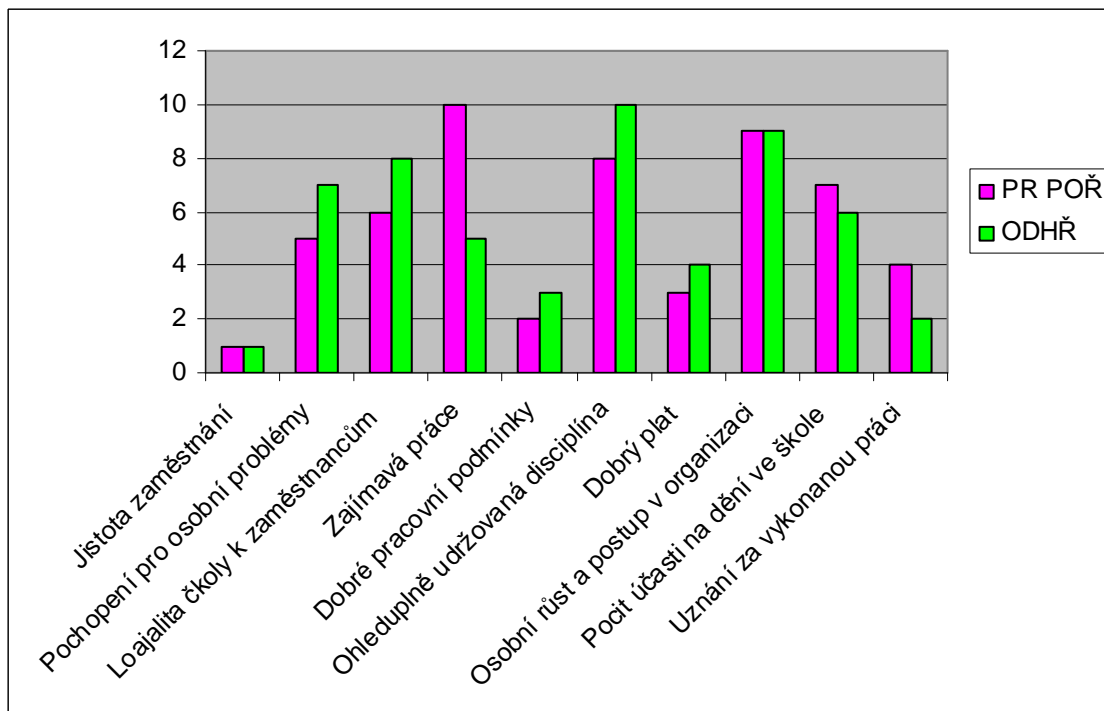
- pocit účasti na dění ve škole (na šestém místě)
- ohleduplně udržovaná disciplína (nejméně důležitý faktor)



**Graf: Porovnání s odhadem ředitelů: (pořadí 1 – 10)  
Pedagogové : Co očekávám od svého zaměstnání**

### Co očekávají od svého zaměstnání – odhad ředitelů + provozní pracovníci

<b>Porovnání s odhadem ředitelů: (pořadí 1 – 10) Provozní pracovníci : Co očekávám od svého zaměstnání</b>		
<b>Faktory</b>	<b>Pořadí provozní zaměstnanci</b>	<b>Pořadí odhad ředitelů</b>
Jistota zaměstnání	1	1
Pochopení pro osobní problémy	5	7
Loajalita školy k zaměstnancům	6	8
Zajímavá práce	10	5
Dobré pracovní podmínky	2	3
Ohleduplně udržovaná disciplína	8	10
Dobrý plat	3	4
Osobní růst a postup v organizaci	9	9
Pocit účasti na dění ve škole	7	6
Uznání za vykonanou práci	4	2



**Graf: Porovnání s odhadem ředitelů: (pořadí 1 – 10)  
Provozní pracovníci : Co očekávají od svého zaměstnání**

Ředitelé dobře odhadli nejdůležitější faktor pro provozní pracovníky:

- jistota zaměstnání (na prvním místě)

Také se shodli na:

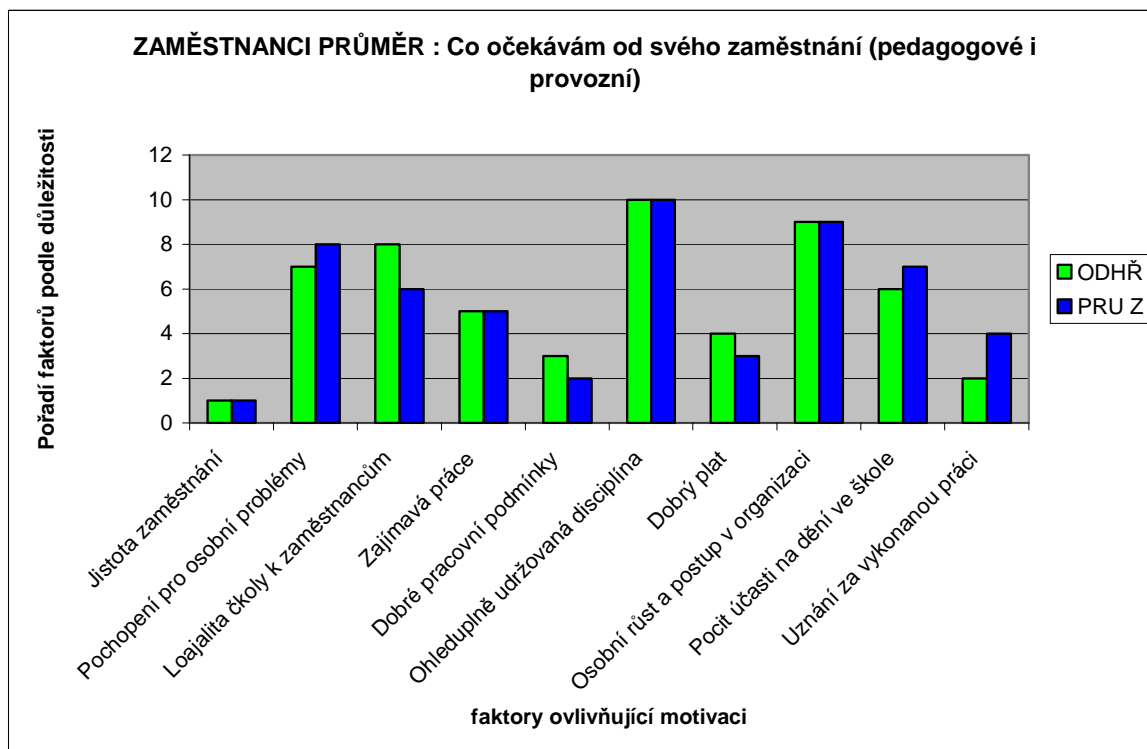
- osobní růst a postup v organizaci (na devátém místě)



**Co očekávají od svého zaměstnání – odhad ředitelů + průměr zaměstnanců (pedagogové + provozní pracovníci)**

**Porovnání s odhadem ředitelů:  
Zaměstnanci - průměr (pedagogové a provozní): Co očekávají od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)**

Faktory	Pořadí zaměstnanců	Pořadí odhad ředitelů
Jistota zaměstnání	1	1
Pochopení pro osobní problémy	8	7
Loajalita školy k zaměstnancům	6	8
Zajímavá práce	5	5
Dobré pracovní podmínky	2	3
Ohleduplně udržovaná disciplína	10	10
Dobry plat	3	4
Osobní růst a postup v organizaci	9	9
Pocit účasti na dění ve škole	7	6
Uznání za vykonanou práci	4	2



**Graf: Porovnání s odhadem ředitelů:  
Zaměstnanci - průměr (pedagogové a provozní): Co očekávají od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)**

Ředitelé dobře odhadli nejdůležitější faktor pro zaměstnance (pedagogové a provozní pracovníky):

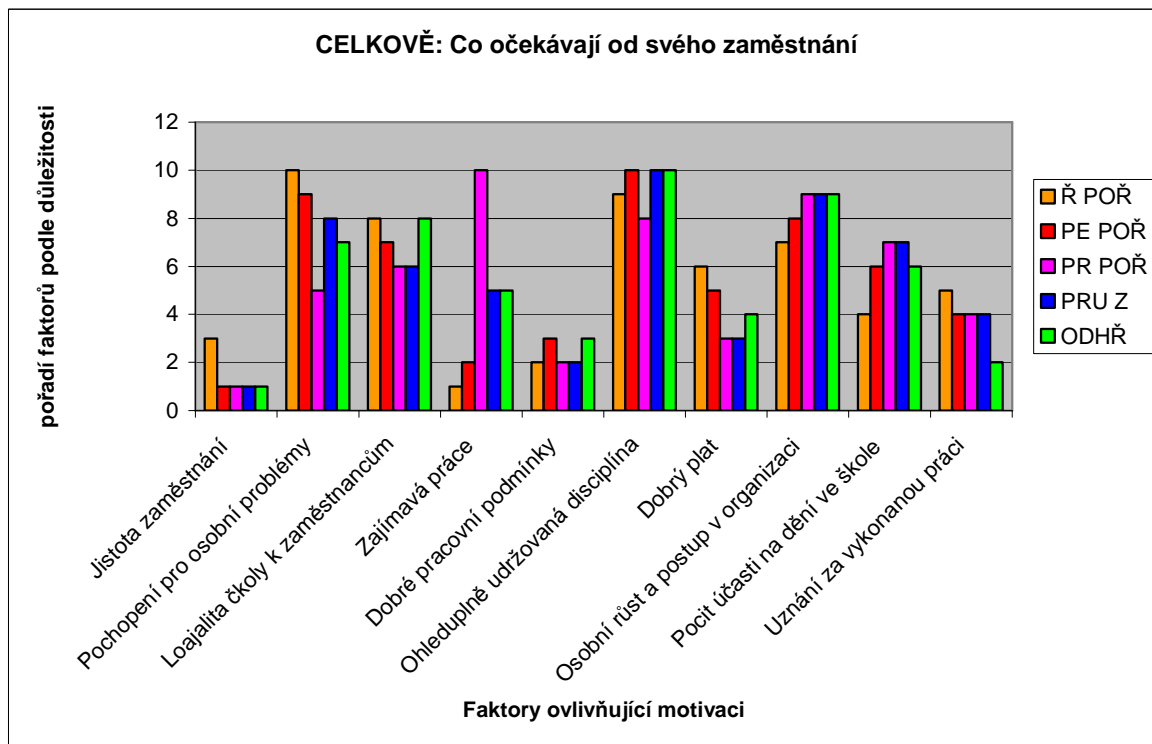
- jistota zaměstnání (na prvním místě)

Také se shodli na:

- zajímavá práce (na pátém místě)
- osobní růst a postup v organizaci (na devátém místě)
- ohleduplně udržovaná disciplína (na desátém místě)

**Co očekávají od svého zaměstnání všichni pracovníci mateřských škol (ředitelé, pedagogové, provozní pracovníci , odhad ředitelů, průměr zaměstnanců)**

<b>Porovnání s odhadem ředitelů : Co očekávají od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)</b>								
<b>Všichni zaměstnanci, průměr zaměstnanci</b>								
<b>Faktory</b>	<b>BO Ř</b>	<b>PO Ř Ř</b>	<b>BO PED</b>	<b>POŘ PED</b>	<b>BO PRO</b>	<b>POŘ PRO</b>	<b>BO Z</b>	<b>PO Ř Z</b>
<b>Jistota zaměstnání</b>	4,55	3	2,86	1	2,02	1	2,44	1
<b>Pochopení pro osobní problémy</b>	8,86	10	7,27	9	5,71	5	6,49	8
<b>Loajalita školy k zaměstnancům</b>	6,59	8	6,73	7	6,12	6	6,43	6
<b>Zajímavá práce</b>	2,5	1	3,24	2	8,1	10	5,67	5
<b>Dobré pracovní podmínky</b>	4,41	2	4,04	3	3,57	2	3,81	2
<b>Ohleduplně udržovaná disciplína</b>	6,84	9	7,67	10	7,56	8	7,62	10
<b>Dobrý plat</b>	5,3	6	5,12	5	4,32	3	4,72	3
<b>Osobní růst a postup v organizaci</b>	5,86	7	7,08	8	7,68	9	7,38	9
<b>Pocit účasti na dění ve škole</b>	4,93	4	6	6	7,02	7	6,51	7
<b>Uznání za vykonanou práci</b>	5,05	5	5	4	4,8	4	4,9	4



**Graf: Co očekávají od svého zaměstnání všichni pracovníci mateřských škol (ředitelé, pedagogové, provozní pracovníci, odhad ředitelů, průměr zaměstnanců)**

Vysvětlivky:

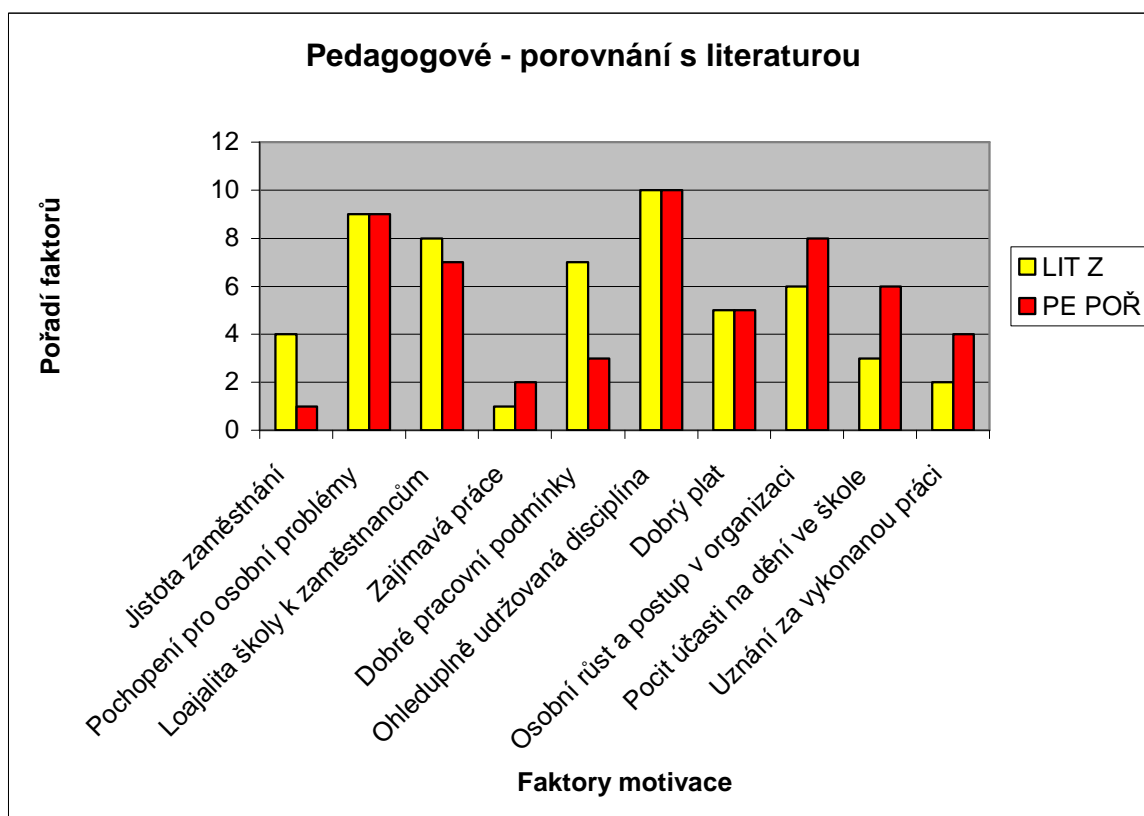
Ř POŘ – pořadí ředitelů, PE POŘ – pořadí pedagogů, PR POŘ – pořadí provozních pracovníků, PRU Z – pořadí - zaměstnanci průměr (pedagogové + provozní pracovníci), ODHŘ – odhad ředitele

Celkově došlo ke shodě nejdůležitějších faktorů pro všechny zaměstnance a odhadu ředitele:

- dobré pracovní podmínky (2. místo: ředitelů, provozních pracovníků, zaměstnanci průměr, tj. 3x)

## 2.4.4 Co očekávají od svého zaměstnání – porovnání s literárním zdrojem - pedagogové

Pedagogové: porovnání s literaturou Co očekávají od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)		
Faktory	Pořadí zaměstnanci z literatury	Pořadí pedagogové
Jistota zaměstnání	4	1
Pochopení pro osobní problémy	9	9
Loajalita školy k zaměstnancům	8	7
Zajímavá práce	1	2
Dobré pracovní podmínky	7	3
Ohleduplně udržovaná disciplína	10	10
Dobry plat	5	5
Osobní růst a postup v organizaci	6	8
Pocit účasti na dění ve škole	3	6
Uznání za vykonanou práci	2	4



**Graf: Pedagogové: porovnání s literaturou  
Co očekávají od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)**

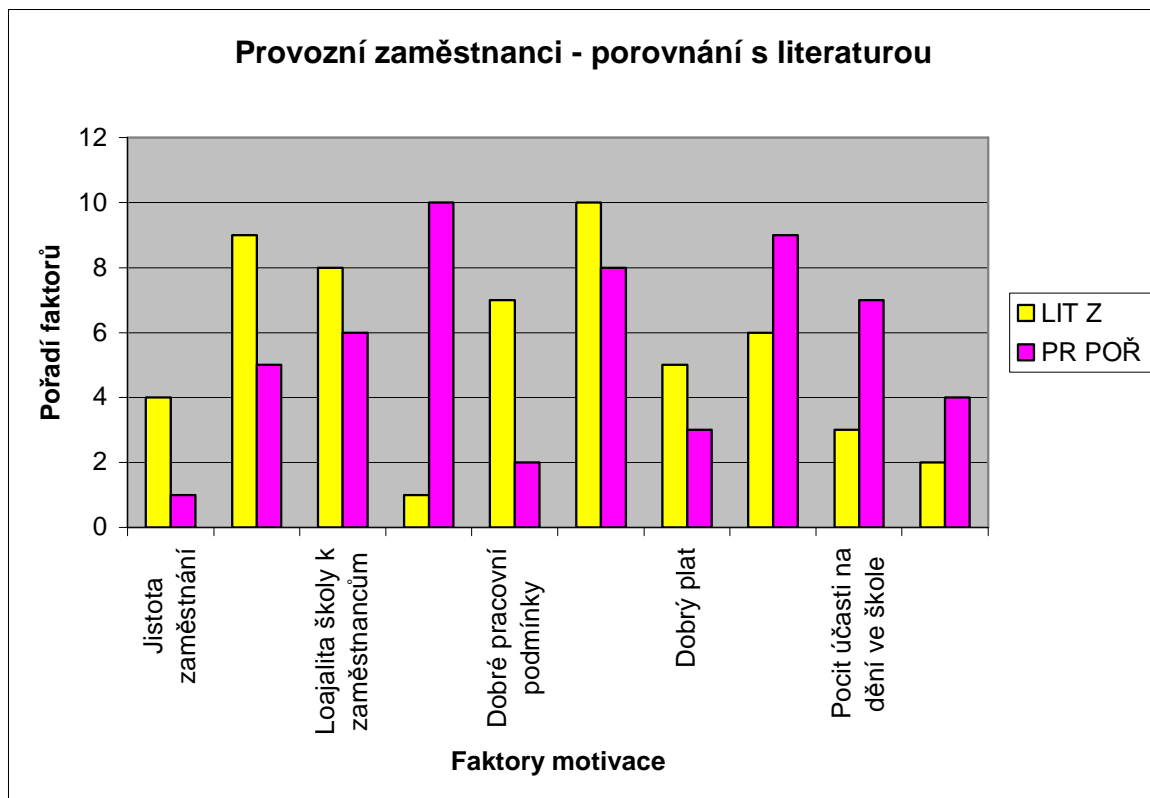
Po porovnání s literárním zdrojem zaměstnanci z literatury a pedagogové nedošlo u nejdůležitějších faktorů ke shodě.

Ke shodě došlo až u faktorů:

- dobrý plat (5. místo)
- pochopení pro osobní problémy (předposlední - 9. místo)
- ohleduplně udržovaná disciplína (poslední - 10. místo)

### **Co očekávám od svého zaměstnání – porovnání s literárním zdrojem - provozní pracovníci**

<b>Provozní zaměstnanci: porovnání s literaturou Co očekávají od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)</b>		
<b>Faktory</b>	<b>Pořadí zaměstnanci z literatury</b>	<b>Pořadí provozní zaměstnanci</b>
Jistota zaměstnání	4	1
Pochopení pro osobní problémy	9	5
Loajalita školy k zaměstnancům	8	6
Zajímavá práce	1	10
Dobré pracovní podmínky	7	2
Ohleduplně udržovaná disciplína	10	8
Dobrý plat	5	3
Osobní růst a postup v organizaci	6	9
Pocit účasti na dění ve škole	3	7
Uznání za vykonanou práci	2	4



**Graf: Provozní zaměstnanci: porovnání s literaturou**  
**Co očekávají od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)**

Po porovnání s literárním zdrojem zaměstnanci z literatury a provozní pracovníci nedošlo ke shodě u žádného faktoru.

**Co očekávají od svého zaměstnání – porovnání s literárním zdrojem - průměr zaměstnanci (pedagogové + provozní pracovníci), ředitelé, manažeři z literatury, zaměstnanci z literatury**

<b>Zaměstnanci celkově : porovnání s literaturou</b>				
<b>Co očekávají od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)</b>				
<b>Faktory</b>	<b>Pořadí odhad ředitelů</b>	<b>Pořadí manažerů z literatury</b>	<b>Pořadí zaměstnanců z literatury</b>	<b>Pořadí zaměstnanci průměr</b>
Jistota zaměstnání	1	2	4	1
Pochopení pro osobní problémy	7	9	9	8
Loajalita školy k zaměstnancům	8	7	8	6
Zajímavá práce	5	5	1	5
Dobré pracovní podmínky	3	4	7	2
Ohleduplně udržovaná disciplína	10	6	10	10
Dobrý plat	4	1	5	3
Osobní růst a postup v organizaci	9	3	6	9
Pocit účasti na dění ve škole	6	10	3	7
Uznání za vykonanou práci	2	8	2	4

V porovnání s literárním zdrojem nedošlo ke shodě u nejdůležitějších faktorů.

U nejdůležitějších faktorů z různých pohledů nedošlo ke shodě. Manažeři z literárního zdroje i ředitelé mateřských škol odhadovali jako nejdůležitější jiné faktory. Podobně i zaměstnanci z výzkumu podle literatury i zaměstnanci mateřských škol považovali za nejdůležitější jiné faktory.

Došlo ke shodě u odhadu ředitelů a manažerů (z literárního zdroje) :

- zajímavá práce (na pátém místě)

U zaměstnanců mateřských škol a zaměstnanců (z literárního zdroje):

- ohleduplně udržovaná disciplína (na posledním, desátém místě)

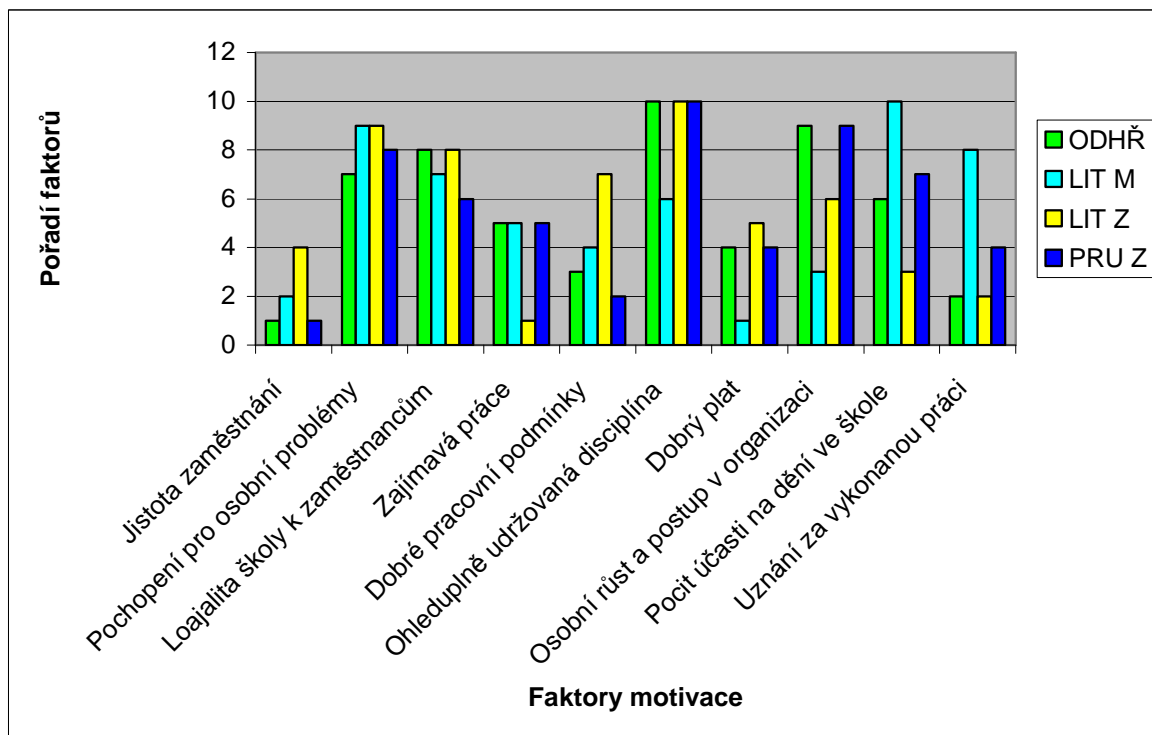
Paradoxně došlo ke shodě : ředitelé a zaměstnanci z literatury

- uznání za vykonanou práci (2. místo)
- loajalita školy (organizace) k zaměstnancům (8. místo)
- ohleduplně udržovaná disciplína ( poslední, 10. místo)



Manažeri z literatury se naopak shodli se zaměstnanci mateřských škol:

- zajímavá práce ( 5. místo)



**Graf: Zaměstnanci celkově : porovnání s literaturou  
Co očekávají od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)**

V porovnání s literárním zdrojem nedošlo ke shodě u nejdůležitějších faktorů.

Došlo ke shodě u odhadu ředitelů a manažerů z literárního zdroje:

- zajímavá práce (na pátém místě)

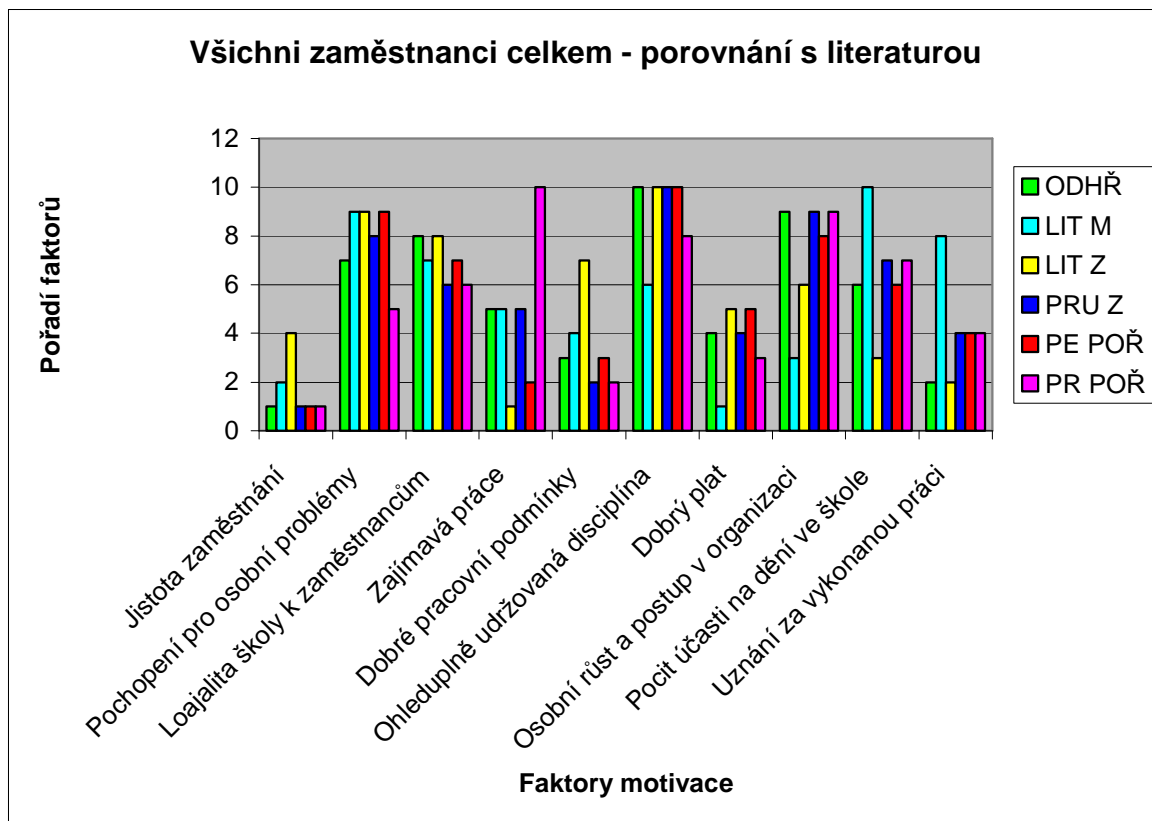
U zaměstnanců mateřských škol a zaměstnanců z literárního zdroje došlo ke shodě:

- ohleduplně udržovaná disciplína (na posledním, desátém místě)

**Co očekávají od svého zaměstnání všichni pracovníci mateřských škol (ředitelé, pedagogové, provozní pracovníci , odhad ředitelů, průměr zaměstnanců)**

<b>Zaměstnanci všichni : porovnání s literaturou Co očekávají od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)</b>						
<b>Faktory</b>	<b>ODH Ř</b>	<b>LIT M</b>	<b>LIT Z</b>	<b>PRU Z</b>	<b>PE POŘ</b>	<b>PR POŘ</b>
Jistota zaměstnání	1	2	4	1	1	1
Pochopení pro osobní problémy	7	9	9	8	9	5
Loajalita školy k zaměstnancům	8	7	8	6	7	6
Zajímavá práce	5	5	1	5	2	10
Dobré pracovní podmínky	3	4	7	2	3	2
Ohleduplně udržovaná disciplína	10	6	10	10	10	8
Dobry plat	4	1	5	3	5	3
Osobní růst a postup v organizaci	9	3	6	9	8	9
Pocit účasti na dění ve škole	6	10	3	7	6	7
Uznání za vykonanou práci	2	8	2	4	4	4

Vysvětlivky: ODH Ř – odhad ředitelů, LIT M – odhad manažerů z literatury, LIT Z – zaměstnanci z literatury, PRU Z – zaměstnanci dohromady (pedagogové a provozní), PE POŘ – pořadí pedagogové, PR POŘ – pořadí provozní pracovníci



**Graf: Zaměstnanci celkově : porovnání s literaturou  
Co očekávají od svého zaměstnání (pořadí 1 – 10)**

V porovnání s literárním zdrojem nedošlo ke shodě u nejdůležitějších faktorů.

Došlo ke shodě u odhadu ředitelů a manažerů z literárního zdroje:

- zajímavá práce (na pátém místě)

U zaměstnanců mateřských škol - v průměru (pedagogové + provozní zaměstnanci) a zaměstnanců z literárního zdroje došlo ke shodě:

- ohleduplně udržovaná disciplína (na posledním, desátém místě)

Manažeři z literatury odhadovali shodně s pedagogy:

- pochopení pro osobní problémy (9. místo)
- ohleduplně udržovaná disciplína (poslední - 10. místo)

Ředitelé mateřských škol odhadovali shodně se zaměstnanci z literatury:

- uznání za vykonanou práci (již 2. místo)
- loajalita školy (organizace) k zaměstnancům (8. místo)
- ohleduplně udržovaná disciplína (poslední – 10. místo)

Tyto rozdílné výsledky mohou vypovídat o tom, že mentalita českých a amerických lidí, pracovníků je rozdílná. Může zde hrát i roli to, že tento americký výzkum byl prováděn u manažerů a pracovníků průmyslových firem, které jsou spíše zaměřeny obchodně, na rozdíl od českých mateřských škol, kde jsou ředitelé i pracovníci zaměřeni spíše humanisticky a výchovně. Může v tom hrát i roli rozdíl v jiné době. Ve Spojených státech amerických byl výzkum proveden v letech minulého století tj. mezi roky 1981 – 1991. Naproti tomu můj výzkum se konal v roce 2011, což je rozdíl celých dvacet let. Za tu dobu se myšlení lidí, jejich vzdělání a vůbec celá společnost posunula dál. Je také potřeba zmínit, že se nyní promítá do hodnocení faktorů také problém finanční krize, která se již promítá i do života našich zaměstnanců, především omezenými prostředky na platy a všeobecným šetřením. Z toho může vyplývat, že naši zaměstnanci upřednostnili faktor jistoty na první místo, na druhé místo dobré pracovní podmínky a na třetí místo dobrý plat. Všechny tři zmiňované faktory jsou faktory hygienickými. Může to opravdu plynout z určitého strachu a obavy z možné ztráty zaměstnání.

V každém případě je zajímavé, že zaměstnanci v našich mateřských školách a ve Spojených státech amerických dávali na první místa hodně rozdílné faktory. V této souvislosti je možné i vysvětlení toho, proč ředitelé odhadovali u zaměstnanců za nejdůležitější faktor - jistota - na první místo. Zde se mohla promítnout motivační poloha zaměstnanců mateřských škol, o které jsem se zmínila v teoretické části.

Ředitelé si jsou zřejmě dobře vědomi, že jejich zaměstnanci si nyní daleko více své práce váží a jsou rádi, že v mateřské škole mohou pracovat, a to např. i za nižší plat. Není žádným tajemstvím, že se provozním pracovníkům snížil plat o 10%. Ani pro pedagogické pracovníky nejsou finance na odměňování práce nenárokovými složkami. Je také patrné, že zaměstnanci mateřských škol jsou nyní částečně frustrováni touto situací. Lze jen doufat, že se nynější situace nestane pro zaměstnance i ředitele mateřských škol demotivující.

## 2.5 Co mě motivuje

<b>Co mě motivuje (pořadí 1- 8)</b>						
<b>Faktory</b>	<b>Průměr bodů řed.</b>	<b>Pořadí ředitelé</b>	<b>Průměr bodů ped.</b>	<b>Pořadí pedagog.</b>	<b>Průměr bodů provozní zam.</b>	<b>Pořadí provozní zam.</b>
Peníze	5,18	7	4,1	3	3,68	3
Osobní postavení	4,98	5	5,22	8	4,78	6
Pracovní výsledky	3,18	1	3,31	1	3,54	2
Přátelství	5,38	6	4,78	5	4,54	5
Jistota	5,63	8	3,67	2	3,41	1
Odbornost	3,98	4	5,14	7	6,1	7
Samostatnost	3,64	2	4,82	6	3,93	4
Tvořivost	3,71	3	4,69	4	6,15	8

<b>Porovnání faktorů : Co mě motivuje Ředitel – pedagog - provozní pracovník</b>			
<b>Pořadí</b>	<b>Ředitel</b>	<b>Pedagog</b>	<b>Provozní pracovník</b>
1.	Pracovní výsledky	Pracovní výsledky	Jistota
2.	Samostatnost	Jistota	Pracovní výsledky
3.	Tvořivost	Peníze	Peníze
4.	Odbornost	Tvořivost	Samostatnost
5.	Osobní postavení	Přátelství	Přátelství
6.	Přátelství	Samostatnost	Osobní postavení
7.	Peníze	Odbornost	Odbornost
8.	Jistota	Osobní postavení	Tvořivost

V části „Co mě motivuje“ se na prvních třech místech opakují stejné faktory u pedagogů a provozních pracovníků, i když u prvních dvou ne úplně ve stejném pořadí:

- jistota
- pracovní výsledky
- peníze (shoda 3. místo)

Tyto faktory odpovídají hlavně hygienickým faktorům. Jedná se především o jistotu a peníze. Lidé mají rádi bezpečí, neradi riskují, rádi budou odměněni finančně. Z hlediska mateřských škol je dobré, že mezi třemi nejdůležitějšími faktory zaměstnanci zvolili faktor – pracovní výsledky. Tito lidé mají rádi svou práci a snaží se jí vykonávat co nejlépe. Pokud se jim nedaří, snaží se dělat všechno pro to, aby ostatní překonali.

Ředitelé zvolili na první tři místa faktory:

- pracovní výsledky
- samostatnost
- tvořivost

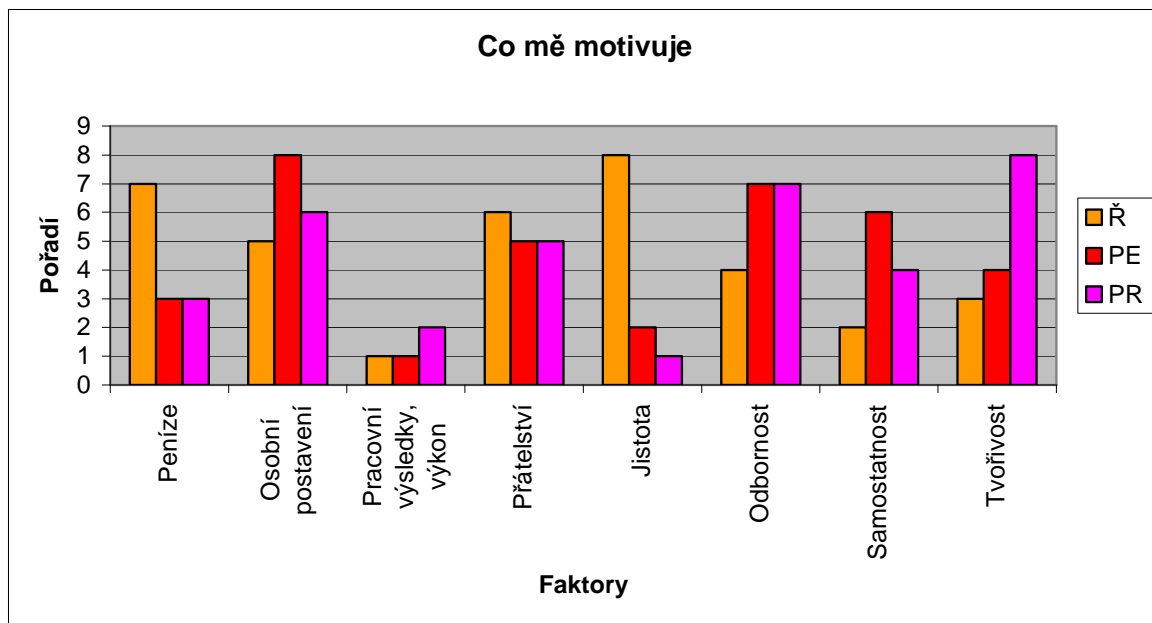
Tyto faktory odpovídají právě roli ředitele, který nejvíce odpovídá za pracovní výsledky svoje, ale i celé mateřské školy. Při své práci mají rádi samostatnost a s tím související odpovědnost. Neradi snášejí nad sebou nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodnout sami. Tvořivost je potřeba vytvářet něco nového. Do své práce, i pro mateřskou školu jako celek, přináší ředitel vize, které vycházejí z tvořivého přístupu, nových myšlenek a odvahy jít do rizika tyto myšlenky uvést v život.

Došlo ke shodě u faktorů:

- pracovní výsledky (1. místo: ředitelé a pedagogové)
- peníze (3. místo: pedagogové a provozní pracovníci)
- přátelství (5. místo: pedagogové a provozní pracovníci)
- odbornost (7. místo: pedagogové a provozní pracovníci)

Pro zaměstnance je shodně stejně důležité přátelství (5. místo). Pro ně je důležitá dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří pracují kolem nich. Neradi se hádají. V mateřské škole je příjemná atmosféra opravdu důležitá, protože se také pozitivně odráží jak na zaměstnance samotné, tak také na děti a rodiče.

V celku mě překvapilo u provozních pracovníků umístění faktoru samostatnost již na čtvrté místo. Pedagogové jej umístili až na 6. místo. Je vidět, že by ředitelé měli provozním pracovníkům důvěřovat a svěřit jim více samostatné práce. Jsem také překvapená, že odbornost ohodnotili shodně pedagogové i provozní pracovníci až na 7. místě. Očekávala bych, že pedagogové tento faktor ohodnotí jako více důležitý. Není žádným překvapením, že provozní pracovníci umístili faktor tvořivost až na poslední místo. Vzhledem k náplni práce nepotřebují a ani nechtějí tvořit něco nového. Skoro se změnám i brání a nemají je příliš v oblibě.



**Graf: Co mě motivuje: ředitelé – pedagogové – provozní pracovníci**

Vysvětlivky: Ř - ředitelé, PE – pedagogové, PR – provozní pracovníci

## 2.6 Některé další konkrétní motivační faktory

<b>NĚKTERÉ DALŠÍ KONKRÉTNÍ MOTIVAČNÍ FAKTORY (1 – 6 bodů)</b>						
<b>Faktory</b>	<b>Průměr bodů řed.</b>	<b>Pořadí ředitelé</b>	<b>Průměr bodů ped.</b>	<b>Pořadí pedagog.</b>	<b>Průměr bodů provozní zam.</b>	<b>Pořadí provozní zam.</b>
Dovolená	3,02	13	2,29	11	2,98	14
Pracovní doba	3,16	16	2,18	10	3,34	9
Náplň práce	2,11	9	2,04	6	2,41	10
Vhodné vybavení pro danou práci	2,52	11	2,55	14	3,17	16
Příjemné prostředí	1,63	4	1,96	5	2,22	5
Příjemná atmosféra	1,46	2	1,76	2	2,02	4
Pochvala	2	8	2,04	6	1,85	2
Důvěra	1,59	3	1,8	3	2,37	10
Dostatečná podpora od svých kolegů	1,7	6	2,06	8	2,29	8
Práce v místě bydliště, v blízkém okolí	3,13	14	2,45	13	2,37	10
Míra kontroly	3,98	20	3,65	19	3,46	18
Samostatnost	1,98	7	2,61	15	2,22	5
Dobry nadřizený	2,21	10	1,63	1	1,78	1
Kreativita práce	1,68	5	2,14	9	3,15	15
Možnost kvalitního stravování	3,96	19	3,41	18	3,46	18
Obava ze ztráty zaměstnání	3,77	16	2,9	16	2,8	13
Osobní život a vliv práce na něj	3,38	14	3	17	3,17	16
Hrozící postih	4,3	22	3,73	21	4,15	22
Kritika	3,84	18	3,73	21	4,1	21
Práce v zátěži	4,02	21	4,1	22	4	20
Citlivý styl řízení	2,27	11	2,41	12	2,37	10
Smysluplnost práce	1,39	1	1,84	4	1,93	3
Potřeba moci	4,55	23	4,53	23	4,83	23

Pro zaměstnance mateřských škol jsou nejdůležitější tato faktory:

Ředitelé:

- smysluplnost práce, příjemná atmosféra, důvěra

Pedagogové:

- dobrý nadřizený, příjemná atmosféra, důvěra



Provozní pracovníci:

- dobrý nadřízený, pochvala, smysluplnost práce

Mezi nejméně důležité faktory zařadili:

Ředitelé:

- potřeba moci, hrozící postih, práce v zátěži

Pedagogové:

- potřeba moci, práce v zátěži, shodně - hrozící postih a kritika

Provozní pracovníci:

- potřeba moci, hrozící postih, kritika

V této části se shodují uvedené nejdůležitější faktory:

- dobrý nadřízený (1. místo: pedagogové i provozní zaměstnanci)
- příjemná atmosféra (2. místo: ředitelé a pedagogové)
- důvěra (3. místo: ředitelé a pedagogové)

Na dalších místech se shodují:

- příjemné prostředí (5. místo: pedagogové a provozní pracovníci)
- dostatečná podpora od svých kolegů (8. místo: pedagogové a provozní pracovníci)
- vhodné vybavení pro danou práci (13. místo: pedagogové a provozní pracovníci)
- obava ze ztráty zaměstnání (16. místo: ředitelé a pedagogové)
- možnost kvalitního stravování (18. místo: pedagogové a provozní pracovníci)
- kritika (21. místo: pedagogové a provozní pracovníci)
- hrozící postih (22. místo: ředitelé a provozní pracovníci)
- potřeba moci (poslední 23. místo: ředitelé, pedagogové i provozní pracovníci)

## 2 . 7 Nějaké jiné faktory

NĚJAKÉ JINÉ? JAKÉ?	
<b>Ředitel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- radost dětí</li> <li>- spokojenost rodičů</li> <li>- zpětná vazba – úspěchy dětí ve škole – dostatečné ocenění práce od rodičů</li> <li>- děti, které se i po letech k vám hlásí</li> <li>- šíření dobré letité prestiže i vesnické školy „šuškanou“</li> <li>- empatické prostředí založené na rovnocenném partnerství podřízených s pedagogy, které není podmíněno jen platovými potřebami</li> </ul>
<b>Pedagog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- radost z práce</li> <li>- nepříjemní rodiče</li> <li>- dosažení cíle</li> <li>- když na mě děti i rodiče v dobrém vzpomínají a vracejí se</li> </ul>
<b>Provozní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- příjemná pracovní doba</li> </ul>

Respondenti jako další faktory, které zaměstnance motivují ke kvalitní práci, nejčastěji uváděli pozitivní faktory, které se týkaly spokojenosti zákazníků mateřských škol, což jsou děti a jejich rodiče, dobrá pověst mateřské školy v širokém okolí, a dosažení plánovaných cílů. Dále uváděli důležitost příjemné pracovní atmosféry, dobrých vzájemných vztahů mezi pracovníky. Také práce sama by měla přinášet radost. V neposlední řadě se jako důležitý faktor jeví i příjemná pracovní doba, což uvedli provozní pracovníci.

Jako negativní faktor jsou zde uvedeni nepříjemní rodiče, se kterými je obtížná spolupráce a celkově jednání s nimi přináší zaměstnancům stres a nepříjemné pocity. Z uvedených faktorů je vidět, že zaměstnancům mateřské školy a především ředitelům a pedagogům, záleží také na tom, jak jsou spokojeni s jejich prací zákazníci školy, což jsou především děti a jejich rodiče.

## 2 . 8 Demotivátory, co mi v zaměstnání vadí

DEMOTIVÁTORY, CO MI V ZAMĚŠTNÁNÍ VADÍ?	
Ředitel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>obsáhlá a stále narůstající administrativa</b></li> <li>- <b>příliš časté změny zákonů a vyhlášek, časté změny v oblasti mezd a účetnictví</b></li> <li>- <b>nedostatek financí – na platy, nemožnost zaplatit zástupy</b></li> <li>- <b>záměr zavádění konkurzů na ředitele po šesti letech</b></li> <li>- <b>nemožnost ohodnotit kvalitní zaměstnance, snížení financí pro provozní zaměstnance</b></li> <li>- financování krajskými normativy - nyní více dětí – a přitom méně zaměstnanců a peněz pro ně – špatně se zajišťuje provoz školy</li> <li>- nedostatek financí na provoz školy</li> <li>- neúměrně vysoké počty dětí ve třídách</li> <li>- vysoký podíl přímé pedagogické práce ředitele ve vztahu ke kumulaci několika pracovních úvazků do jedné funkce, (provozní, administrativní, ekonomické práce)</li> <li>- byrokracie, řediteli stále více svazují ruce nové předpisy, kterými se musí řídit a které jej omezují v samostatném jednání</li> <li>- tlak nadřízených, stále spíše k horšímu, neuznání ze strany nadřízeného orgánu</li> <li>- nesoulad s názorem zřizovatele</li> <li>- chybování a ztráta zaměstnání</li> <li>- nespravedlivé finanční ohodnocení</li> <li>- zbytečné konflikty na pracovišti mezi pracovníky, špatné mezilidské vztahy</li> <li>- špatná spolupráce s některými rodiči (nezájem, volná výchova nebo naopak přecitlivělá péče o děti, nepřiměřené chování a jednání)</li> <li>- stále větší nároky a tlak ze strany rodičů</li> <li>- nemožnost v reálu snížit zástupkyni počet přímé pedagogické práce</li> <li>- časté střídání pedagogů z důvodu nejistoty existence školy</li> <li>- lidská zloba, nepochopení, nevědomost, neschopnost komunikace a spolupráce s ostatními</li> <li>- arogantní chování kontrolních orgánů, zřizovatele</li> <li>- hrozící postih</li> </ul>
Pedagog	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>vysoký počet dětí na třídách, není možná individuální péče</b></li> <li>- <b>příliš administrativy</b></li> <li>- <b>nízké platové finanční ohodnocení učitelek mateřských škol</b></li> <li>- nové platové tabulky</li> <li>- stálý hluk, rušné prostředí</li> <li>- nesmyslné návrhy na změny ve školství (dvouleté děti do mateřských škol)</li> <li>- špatná spolupráce s rodiči, neupřímnost, pomluvy, mateřská škola je chápána jako náhražka rodinné výchovy,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pohled rodičů na nemocnost dětí - dávají nemocné děti do školky</li> <li>- napjatá atmosféra mezi zaměstnanci,</li> <li>- agresivita mezi dětmi</li> <li>- nízké finance na vybavení tříd, pomůcky,</li> <li>- kontrola výchovné práce – Česká školní inspekce</li> <li>- navyšování povinností</li> <li>- neférové jednání, kritika za zády</li> <li>- politický tlak na vysokoškolské vzdělání učitelek mateřské školy</li> <li>- integrace dětí s speciálními potřebami za každou cenu</li> </ul>
<b>Provozní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>nedostatečné ohodnocení nepedagogických pracovníků ze strany nadřízených orgánů</b></li> <li>- <b>snižování platů provozních zaměstnanců</b></li> <li>- <b>špatné mezilidské vztahy, špatné chování zaměstnanců,</b> manipulace, neetické, nesolidní projevy, pomluvy, osočování mezi kolegyněmi, nespravedlnost</li> <li>- nepřiměřené nároky ze strany rodičů na provoz školy</li> <li>- neschopnost některých jedinců spolupracovat</li> <li>- přístup pedagogických pracovníků k provozním pracovníkům</li> <li>- stále stejná práce</li> <li>- chování některých rodičů – lhostejnost k dětem</li> <li>- malý počet provozních pracovníků a velký objem práce, velké úklidové prostory</li> <li>- kritika ze strany rodičů a jejich neohleduplnost</li> <li>- vybíravost dětí v jídlu</li> </ul>

V této části výzkumného šetření se respondenti více svěřovali, uváděli podstatně více faktorů. Je vidět, že i v mateřských školách je velké množství problémů, negativních situací a faktorů, které zaměstnancům vadí, nelíbí se jim a celkově je mohou demotivovat v jejich práci.

Nejčastěji se opakující faktory jsem v tabulkách uvedla tučně na prvních místech. Nejvíce vadí ředitelům i pedagogům stále „stoupající míra administrativy.“

Další nejvíce nepříjemný faktor uváděli pedagogové i ředitelé „nedostatek financí na platy, nemožnost ohodnotit kvalitní pracovníky a vůbec podceňované finanční ohodnocení pedagogické práce učitelek mateřských školy.“ Podobně uváděli i provozní pracovníci „podhodnocení jejich práce vzhledem k jejich nízkým platům.“ Vzhledem k nízkým financím na platy je těžké zajistit kvalitní a bezproblémový provoz, zvláště pokud některý zaměstnanec onemocní a nejsou finance na zástupy.

Jako nový demotivátor se nyní objevuje u ředitelů – záměr poslanců odhlasovat novelu školského zákona, podle které bude možno „po šesti letech vyhlašovat konkurz na místo ředitele školy.“ Toto úplně mění faktor „jistota“ u ředitelů. Mohou se tímto v budoucnu dostat i do politického nátlaku, kdy o místě ředitele bude rozhodovat právě zvolená

politická garnitura a nikoliv objektivní kvalita práce ředitele, nemluvě o možných osobních zájmech a nátlaku zřizovatelů. Celkově z tohoto faktoru jsou ředitelé mateřských škol velmi znepokojeni a opravdu se jim nelíbí.

Ředitelé jsou neustále nuceni sledovat neustálé „změny zákonů a vyhlášek“, jejich další dodatky a změny, a poté tyto změny zapracovat do dokumentace školy – upravovat veškeré dokumenty, směrnice a řády mateřské školy apod. Totéž se týká i problematiky ekonomiky školy, účetnictví a mezd. Tím opět narůstá již zmiňovaná administrativa.

Provozní pracovníci také častěji uváděli, že jim vadí „špatné mezilidské vztahy“ na pracovišti.

### 3.9 Čeho se obávám

<b>ČEHO SE OBÁVÁM?</b>	
<b>Ředitel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>úrazů dětí, zodpovědnost za bezpečnost dětí</b></li> <li>- <b>problémů s rodiči, zbytečné konflikty, tlak a nároky z jejich strany, nezájmu o spolupráci ze strany rodičů</b></li> <li>- <b>ztráta zaměstnání, nejisté postavení – po šesti letech konkurzy</b></li> <li>- <b>špatné klima na pracovišti v ženském kolektivu, nedůvěra, intriky</b></li> <li>- <b>narůstající administrativa</b></li> <li>- odlivu schopných učitelů díky finančním podmínkám</li> <li>- nedocení významu a poslání předškolní výchovy a vzdělávání a s tím související ocenění všech pracovníků Mateřské školy</li> <li>- úrazů zaměstnanců</li> <li>- nesmyslné požadavky státu, úřadu, byrokracie</li> <li>- arogance</li> <li>- nedostatek dobrých učitelek</li> <li>- současného stavu řízení Ministerstva školství v republikovém měřítku, nekompetentnost v této oblasti</li> <li>- přístup zřizovatele – nerozumí problematice, nemám oporu</li> <li>- nepřijemných kontrol kontrolních orgánů – Česká školní inspekce, nadřízené orgány</li> <li>- klesající finance na platy, na provoz</li> <li>- úbytku dětí</li> <li>- nemoci zaměstnanců</li> <li>- nemožnost ocenění kvalitních pedagogů</li> <li>- neupřímnost podřízených</li> <li>- nezodpovědnost zaměstnanců</li> <li>- ztráty dobrého zdraví</li> <li>- slučování mateřské školy se základní školou</li> <li>- možnost zrušení mateřské školy - město nemá zájem o</li> </ul>

	rekonstrukci
<b>Pedagog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>úrazů dětí</b></li> <li>- <b>ztráty zaměstnání, nejistota</b></li> <li>- <b>špatné finanční ohodnocení</b></li> <li>- <b>přemíra administrativy</b></li> <li>- špatné vztahy, pomluvy, lži</li> <li>- chování dětí a jejich výchova z domova se mění k horšímu</li> <li>- jednání s nesoudnými rodiči, přístup dnešních rodičů, špatná komunikace mezi rodiči a zaměstnanci, konflikty, špatná spolupráce</li> <li>- málo investic do vybavení</li> <li>- změn k horšímu – platy, pracovní doba</li> <li>- nespokojenost dětí, rodičů</li> <li>- nedocení našeho povolání – uznání, ocenění, finance</li> <li>- nedostatek dětí z důvodu snížení porodnosti</li> <li>- výměna kolegyně na třídě, s kterou bych si nerozuměla</li> </ul>
<b>Provozní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>snižování financí, platů</b></li> <li>- <b>ztráta zaměstnání</b></li> <li>- nedostatek dětí a z toho důvodu málo peněz na platy</li> <li>- rozšíření pracovní náplně</li> <li>- zkracování pracovního úvazku</li> <li>- rozhodnutí zřizovatele o sloučení se základní školou</li> <li>- zrušení jídelny – dovážení obědů</li> <li>- nesmyslnost některých nařízení</li> <li>- z důvodu snižování platů – změna zaměstnání s vyšším platem</li> </ul>

Mezi nejčastější obavy zaměstnanců mateřských škol patří zejména:

- obava z úrazů dětí a celkově zodpovědnost za bezpečnost dětí, ztráta zaměstnání a to i nově ve vztahu k ředitelům škol (konkurzy po šesti letech), snižování platů, přemíra administrativy, špatné vztahy s problémovými a konfliktními rodiči, také obava ze špatného klimatu na pracovišti se objevila často.

Tyto nejčastější obavy v podstatě potvrzují již výše uvedené demotivátory. Je varující, že se tyto faktory v převážné míře naprosto shodují. Může být jen otázkou času, kdy tyto faktory přerostou ve faktory frustrační a začnou negativně ovlivňovat zaměstnance mateřských škol a jejich pracovní výsledky. Pro výchovu a vzdělávání našich předškolních dětí je nutné, aby právě zaměstnanci, kteří se dětem celý den věnují, byli sami v dobré a vyrovnané, psychické pohodě. O potřebě psychické pohody ředitele školy není třeba polemizovat, neboť to je právě on, kdo má ostatní zaměstnance vést, poskytovat jim určitou jistotu a vystupovat jako zkušená a silná osobnost.

**Ze zjištěných skutečností mohu tvrdit, že cíle výzkumu byly splněny.**

Výzkumné šetření poskytlo konkrétní údaje o tom, jaké motivační faktory a faktory spokojenosti považují zaměstnanci i ředitelé za nejdůležitější. Tyto některé údaje byly porovnány s literárním zdrojem.

### **3. OVĚŘENÍ HYPOTÉZ**

#### **H – hlavní**

**Zaměstnance mateřské školy motivují jiné motivační faktory než ředitele mateřské školy.**

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze tuto hypotézu potvrdit.

Především na základě části „Co mě motivuje“ lze tvrdit, že ředitele mateřských škol motivují jiné faktory, právě s ohledem na jejich vedoucí úlohu.

Ředitele mateřských škol nejvíce motivuje faktor pracovní výsledky, dále faktory samostatnost a tvořivost.

Zaměstnance nejvíce motivuje faktor jistota a dále faktory pracovní výsledky a peníze.

Nicméně, i faktory, které se objevovaly jako nejdůležitější pro pedagogy a provozní zaměstnance, se v některých dalších částech dotazníkového šetření objevily, sice ne jako nejdůležitější, ale jako další, které i ředitelé považují za důležité.

#### **V – vedlejší 1**

**Ředitele mateřských škol odhadnou faktory spokojenosti, které považují zaměstnanci za nejdůležitější.**

Odpovědi z dotazníkového šetření potvrdily i tuto stanovenou hypotézu.

Ředitelé správně identifikovaly nejdůležitější faktor motivace a spokojenosti pracovníků, kterým je faktor jistota.

#### **V – vedlejší 2**

**Výsledky faktorů spokojenosti zaměstnanců nebudou shodné s výsledky výzkumu Alana Fairweartera.**

Na základě porovnání údajů výzkumného šetření a výsledků výzkumu Alana Fairweartera lze potvrdit i tuto hypotézu. Odhady, které měly identifikovat nejdůležitější faktory pro

spokojenost zaměstnanců, se ředitelům mateřských škol i manažerům amerického průmyslu nezdařily, byly naprosto rozdílné. Také nejdůležitější faktory spokojenosti zaměstnanců mateřských škol i zaměstnanců amerického průmyslu byly rozdílné.

### **3. 1 . Splnění cíle**

**Cílem této práce bylo zjistit, jaké motivační faktory nejvíce motivují zaměstnance v mateřských školách.**

Na základě výsledků výzkumného šetření lze tvrdit, že práce naplnila svůj cíl.

Pro zaměstnance mateřských škol jsou nejdůležitější tyto faktory:

Ředitelé zvolili na první tři místa faktory:

- pracovní výsledky
- samostatnost
- tvořivost

Ředitelé ještě zvolili tyto faktory jako nejdůležitější:

- smysluplnost práce, příjemná atmosféra, důvěra
- zajímavá práce, dobré pracovní podmínky, jistota

Pedagogové zvolili na první tři místa faktory:

- pracovní výsledky
- jistota
- peníze

Pedagogové ještě zvolili jako nejdůležitější :

- dobrý nadřízený, příjemná atmosféra, důvěra
- jistota, zajímavá práce, dobré pracovní podmínky

Provozní pracovníci zvolili na první tři místa faktory:

- jistota
- pracovní výsledky
- peníze



Provozní pracovníci ještě zvolili jako nejdůležitější:

- dobrý nadřízený, pochvala, smysluplnost
- jistota, dobré pracovní podmínky, dobrý plat

## ZÁVĚR

Svou bakalářskou práci jsem v úvodu začínala citátem Lee Iacocca:

***„Začít s dobrými lidmi, stanovit pravidla, komunikovat se svými zaměstnanci, motivovat je a odměnit, když si to zaslouží.“***

Nezbývá mi, než s ním i končit. Je v něm obecně obsaženo vše podstatné, co je důležité pro každého manažera, ředitele mateřské školy nevyjímaje, aby efektivně svoje zaměstnance vedl a řídil.

Výběrem a zpracováním daného tématu jsem si rozšířila a prohloubila znalosti v oblasti vedení lidí, motivace a motivačních teorií.

Chování lidí je výsledkem schopností a motivace. Lidé, kteří jsou motivováni dosahují lepších výsledků než ti, kteří motivováni nejsou. Na motivování lidí neexistuje žádné jednoduché řešení, které by zaručilo motivaci pro každého. Motivování je individuální záležitostí. Je potřeba počítat s individuálními zvláštnostmi každého jedince, kterého se ředitel školy chystá motivovat. Je důležité pochopit, že každého může motivovat něco jiného. Aby jeho motivační úsilí bylo korunováno úspěchem, je důležité, aby se zabýval individuálními potřebami a faktory spokojenosti jednotlivců. Tyto potřeby by měl brát na zřetel při vedení lidí, motivaci a v podstatě při každém kontaktu se svými podřízenými. Na motivaci mají vliv osobnost člověka, podmínky prostředí a aktuální situace.

Také je třeba zmínit, že sám ředitel se musí v otázce motivace orientovat a vzdělávat. Důležitou roli v motivaci hraje také osobnost ředitele, jeho styl vedení lidí a také jeho motivy. Měl by znát sám sebe, měl by vědět, co jeho samotného motivuje. Svou práci by měl vykonávat rád a s chutí a nadšením. Teprve poté se může pouštět do efektivní motivace druhých.

Při sestavování bakalářské práce jsem vycházela z toho, že ředitelé chtějí, aby jejich zaměstnanci pracovali tak, jak to od nich očekávají. K tomu je potřeba vědět také to, co od

svého zaměstnání očekávají zaměstnanci. Ředitel by měl rozumět lidským motivům, mít chuť zaměstnance pochopit a respektovat. Tyto dva pohledy musí ředitel umět skloubit tak, aby společně zajistili plnění a dosažení cílů mateřské školy. Cíle by měly obsahovat i příznivé motivační podněty pro zaměstnance. Samozřejmostí by mělo být používání „zdravého rozumu“ a lidskosti. Také etický rozměr motivace je důležitý. Zabrání se tím možné manipulaci.

Na základě seznámení s motivačními teoriemi, výsledků výzkumného šetření a vlastní praxe mohou ředitelům mateřských škol uvést několik doporučení.

### **Jak být úspěšným motivujícím ředitelem:**

- **Buďte sami motivovaní.**
- **Již při výběru zaměstnanců si vybírejte ty, kteří jsou motivovaní.**
- **Jednejte s každým jako s jednotlivcem.**
- **Spravedlivě odměňujte.**
- **Projevujte uznání.**
- **Motivujte svoje zaměstnance pomocí porozumění jejich potřebám a přáním.**
- **Při stanovení a kontrole cílů využívejte cílenou zpětnou vazbu.**
- **Věnujte svůj čas na motivaci svého týmu i jednotlivců.**
- **Snažte se učinit práci zajímavější tím, že budete pověřovat zaměstnance novými úkoly.**
- **Aktivně naslouchejte a pravidelně komunikujte se všemi zaměstnanci.**
- **Důvěřujte svým zaměstnancům, poskytněte jim dostatek samostatnosti.**
- **Poskytněte informace otevřeně.**
- **Vyhledávejte nové výzvy.**
- **Delegujte úkoly.**
- **Motivujte ostatní svým příkladem.**
- **Motivujte na základě smyslu a poslání práce.**
- **Motivujte na základě dobré pověsti.**

**Ideální pro motivaci je nastolení rovnováhy mezi opatrným nabízením hodnot a neokázalým zpochybňováním jistot. Je to model motivace, která může obstát v reálné praxi.**

### Seznam použité literatury:

1. FAIRWEATHER ALAN, *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8.
2. PLAMÍNEK JIŘÍ, *Tajemství motivace*. 2., doplněné vydání. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
3. BĚLOHLÁVEK FRANTIŠEK, *Jak vést a motivovat lidi*. 5.vydání. Brno: COMPUTER PRESS, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
4. PLAMÍNEK JIŘÍ, *Sebezpoznání, sebeřízení a stres*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2593-2
5. RYCHTAŘÍKOVÁ YVETA, *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2
6. FORSYTH PATRICK, *Jak motivovat svůj tým*. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6
7. ADAIR JOHN, *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. Brno: CP BOOKS, 2005. ISBN 80-251-0529-6
8. VODÁČEK LEO , VODÁČKOVÁ OLGA, *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2006 ISBN 80-7261-143-7
9. BEČVÁŘOVÁ ZUZANA, *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: PORTÁL, 2003  
ISBN 80-7178-537-7
10. SVOBODA, JIŘÍ, *Odborné texty. Modul vedení lidí. Motivování lidí*. Praha: ČŠM PedF UK, 2007
11. HÁJEK MARTIN, *Motivace a vedení lidí*. Online. 2006  
dostupné na www: <http://www.vedeme.cz>

Přílohy:

1. Dotazník - ředitel
2. Dotazník - pedagog, provozní pracovník
3. Dotazník - předvýzkum
4. Test potřeb - předvýzkum

Příloha 1 – Dotazník: ŘEDITEL

### **Faktory motivace zaměstnanců**

Vážená paní kolegyně, vážený kolego,  
obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro výzkumnou část závěrečné bakalářské práce v oboru „Školský management“.

Všechny informace získané z tohoto dotazníku mají vysoce důvěrný charakter. Proto jsou informace získávány anonymně.

Účelem výzkumu je stanovit význam určitých faktorů ovlivňujících motivaci a spokojenost zaměstnanců v mateřské škole a zda se tyto faktory liší u provozních a pedagogických pracovníků a ředitele školy. Dále zjišťuji, zda ředitel dokáže odhadnout potřeby pracovníků.

Potřebuji údaje od provozních a pedagogických pracovníků a ředitele školy, tedy alespoň jeden dotazník od provozního, pedagogického pracovníka a jeden od ředitele školy. Tyto údaje vzájemně porovnám.

Děkuji vám za vyplnění. S pozdravem Eliška Filipová

Vyplněný dotazník, prosím, pošlete do 19.3.2011 na e-mail: .....

Prosím, abyste neotáleli s vyplněním a vrácením dotazníku, protože jsem v časové tísní.

Označte křížkem správnou odpověď:

<b>Pracovní zařazení:</b>	ředitel	vedoucí uč.	pedagogický pracovník	provozní pracovník
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Věk:</b>	Do 22 let	Do 29 let	Do 39 let	Do 49	Do 59	Nad 59
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Umístění vaší MŠ</b>	Uveďte kraj ČR :
-------------------------	------------------

<b>Velikost MŠ počet tříd :</b>	<b>MŠ samostatná</b>	<b>MŠ spojená se ZŠ</b>	<b>MŠ sloučená z více MŠ</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Co očekávám od svého zaměstnání?**

Označte každý z jednotlivých faktorů od 1 do 10, přičemž 1 znamená nejdůležitější. Sestavte jejich pořadí podle toho, které považujete pro vás za nejdůležitější. Každé číslo použijte jen jednou. Označte každý faktor.

	<b>Faktory</b>	<b>Pořadí</b>
1	Jistota zaměstnání	
2	Pochopení pro osobní problémy	
3	Loajalita školy k zaměstnancům	
4	Zajímavá práce	
5	Dobré pracovní podmínky	
6	Ohleduplně udržovaná disciplína	
7	Dobrá plat	

8	Osobní růst a postup v organizaci	
9	Pocit účasti na dění ve škole	
10	Uznání za vykonanou práci	

### **Co mě motivuje ?**

Seřadte jednotlivé faktory od 1 do 8 , přičemž 1 znamená nejdůležitější. Každé číslo použijte jen jednou. Označte každý faktor.

	<b>Faktory</b>	<b>Pořadí</b>
1	Peníze	
2	Osobní postavení	
3	Pracovní výsledky, výkon	
4	Přátelství	
5	Jistota	
6	Odbornost	
7	Samostatnost	
8	Tvořivost	

### **Některé další konkrétní motivační faktory**

Škála od 1 do 6, přičemž 1 je nejdůležitější a 6 nejméně důležitý faktor. Snažte se používat celou škálu . Označte každý faktor .

<b>Faktory</b>	<b>Hodnota</b>
Dovolená	
Pracovní doba	
Náplň práce	
Vhodné vybavení pro danou práci	
Příjemné prostředí	
Příjemná atmosféra	
Pochvala	
Důvěra	
Dostatečná podpora svých kolegů	
Práce v místě bydliště nebo v blízkém okolí	
Míra kontroly	
Samostatnost	
Dobry nadřizený	
Kreativita práce	
Možnost kvalitního stravování	
Obava ze ztráty zaměstnání	
Osobní život a vliv práce na něj	
Hrozící postih	
Kritika	
Práce v zátěži	
Citlivý styl řízení	
Smysluplnost práce	
Potřeba moci	

<b>Nějaké jiné? Jaké?</b>	
<b>Čeho se v zaměstnání obávám?</b>	

<b><u>DEMOTIVÁTORY</u> Co mi v zaměstnání vadí?</b>	

### POZOR ZMĚNA ZADÁNÍ:

Tabulka k vyplnění pro ředitele nebo vedoucí učitelku:

### **Co si myslím, že očekávají zaměstnanci od svého zaměstnání?**

Přemýšlejte „paušálně“ o členech svých týmů a vžijte se do jejich postavení. Pokuste se seřadit faktory, které považují za důležité vaši zaměstnanci.

Označte každý z jednotlivých faktorů od 1 do 10, přičemž 1 znamená nejdůležitější.

Sestavte jejich pořadí podle toho, které si myslíte, že považují zaměstnanci za nejdůležitější. Každé číslo použijte pouze jednou. Označte každý faktor.

	<b>Faktory</b>	<b>Pořadí</b>
1	Jistota zaměstnání	
2	Pochopení pro osobní problémy	
3	Loajalita školy k zaměstnancům	
4	Zajímavá práce	
5	Dobré pracovní podmínky	
6	Ohleduplně udržovaná disciplína	
7	Dobrá plat	
8	Osobní růst a postup v organizaci	
9	Pocit účasti na dění ve škole	
10	Uznání za vykonanou práci	

Děkuji vám ještě jednou za spolupráci a úsilí při vyplňování.

Příloha 2 – Dotazník: PEDAGOG a stejný byl také pro PROVOZNIHO PRACOVNÍKA  
**Faktory motivace zaměstnanců**

Vážená paní kolegyně, vážený kolego,  
 obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro výzkumnou část závěrečné bakalářské práce v oboru „Školský management“.  
 Všechny informace získané z tohoto dotazníku mají vysoce důvěrný charakter. Proto jsou informace získávány anonymně.  
 Účelem výzkumu je stanovit význam určitých faktorů ovlivňujících motivaci a spokojenost zaměstnanců v mateřské škole a zda se tyto faktory liší u provozních a pedagogických pracovníků a ředitele školy. Dále zjišťuji, zda ředitel dokáže odhadnout potřeby pracovníků.  
 Potřebuji údaje od provozních a pedagogických pracovníků a ředitele školy, tedy alespoň jeden dotazník od provozního, pedagogického pracovníka a jeden od ředitele školy. Tyto údaje vzájemně porovnám.  
 Děkuji vám za vyplnění. S pozdravem Eliška Filipová

Vyplněný dotazník, prosím, pošlete do 19.3.2011 na e-mail: .....  
 Prosím, abyste neotáleli s vyplněním a vrácením dotazníku, protože jsem v časové tísní.

Označte křížkem správnou odpověď:

<b>Pracovní zařazení:</b>	ředitel	vedoucí uč.	pedagogický pracovník	provozní pracovník

<b>Věk:</b>	Do 22 let	Do 29 let	Do 39 let	Do 49	Do 59	Nad 59

<b>Umístění vaší MŠ</b>	Uveďte kraj ČR :
-------------------------	------------------

<b>Velikost MŠ počet tříd :</b>	<b>MŠ samostatná</b>	<b>MŠ spojená se ZŠ</b>	<b>MŠ sloučená z více MŠ</b>

**Co očekávám od svého zaměstnání?**

Označte každý z jednotlivých faktorů od 1 do 10, přičemž 1 znamená nejdůležitější. Sestavte jejich pořadí podle toho, které považujete pro vás za nejdůležitější. Každé číslo použijte jen jednou. Označte každý faktor.

	<b>Faktory</b>	<b>Pořadí</b>
1	Jistota zaměstnání	
2	Pochopení pro osobní problémy	
3	Loajalita školy k zaměstnancům	
4	Zajímavá práce	
5	Dobré pracovní podmínky	
6	Ohleduplně udržovaná disciplína	



7	Dobry plat	
8	Osobni ruzst a postup v organizaci	
9	Pocit ucasti na dēni ve škole	
10	Uznāni za vykonanou práci	

### **Co mne motivuje ?**

Seřadte jednotlivé faktory od 1 do 8 , přičemž 1 znamená nejdůležitější. Každé číslo použijte jen jednou.Označte každý faktor.

	<b>Faktory</b>	<b>Pořadí</b>
1	Peníze	
2	Osobní postavení	
3	Pracovní výsledky, výkon	
4	Přátelství	
5	Jistota	
6	Odbornost	
7	Samostatnost	
8	Tvořivost	

### **Některé další konkrétní motivační faktory**

Škála od 1 do 6, přičemž 1 je nejdůležitější a 6 nejméně důležitý faktor. Snažte se používat celou škálu . Označte každý faktor .

<b>Faktory</b>	<b>Hodnota</b>
Dovolená	
Pracovní doba	
Náplň práce	
Vhodné vybavení pro danou práci	
Příjemné prostředí	
Příjemná atmosféra	
Pochvala	
Důvěra	
Dostatečná podpora svých kolegů	
Práce v místě bydliště nebo v blízkém okolí	
Míra kontroly	
Samostatnost	
Dobry nadřizený	
Kreativita práce	
Možnost kvalitního stravování	
Obava ze ztráty zaměstnání	
Osobní život a vliv práce na něj	
Hrozící postih	
Kritika	
Práce v zátěži	
Citlivý styl řízení	
Smysluplnost práce	

Potřeba moci	
<b>Nějaké jiné? Jaké?</b>	
<b>Čeho se v zaměstnání obávám?</b>	

<b><u>DEMOTIVÁTORY</u> Co mi v zaměstnání vadí?</b>	

Děkuji vám ještě jednou za spolupráci a úsilí při vyplňování.

Příloha 3: Dotazník - předvýzkum

## **Faktory motivace zaměstnanců**

Vážená paní kolegyně, cílem tohoto dotazníku je především získání informací a názorů od pracovníků školy.

Všechny informace získané z tohoto dotazníku mají vysoce důvěrný charakter. Proto jsou informace získávány anonymně.

Účelem výzkumu je stanovit význam určitých faktorů ovlivňujících motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Děkuji vám za vyplnění.

Označte křížkem správnou odpověď:

### **ČÁST I.**

#### **Pracovní zařazení:**

pedagogický pracovník	provozní pracovník	ředitel

#### **Věk:**

Do 22 let	Do 29 let	Do 39 let	Do 49	Do 59	Nad 59

#### **Praxe:**

Do 6 let	Do 12 let	Do 19 let	Do 27 let	Nad 27 let

### **ČÁST II.**

#### **Co očekávám od svého zaměstnání?**

Seřaďte jednotlivé faktory od 1 do 10 , přičemž 1 znamená nejdůležitější.

<b><u>Faktory</u></b>	<b><u>Pořadí</u></b>
Jistota zaměstnání	
Pochopení pro osobní problémy	
Loajalita školy k zaměstnancům	
Zajímavá práce	
Dobré pracovní podmínky	
Ohleduplně udržovaná disciplína	
Dobry plat	
Osobní růst a postup v organizaci	
Pocit účasti na dění ve škole	
Uznání za vykonanou práci	

### Některé další konkrétní motivační faktory

Škála od 1 do 6, přičemž 1 je nedůležitější a 6 nejméně důležitý faktor.

#### Možnosti posuzování

1	2	3	4	5	6
rozhodně ano	ano s výhradami	spíše ano	spíše ne	ne s výhradami	rozhodně ne

Faktory	Hodnota
Dovolená	
Pracovní doba	
Finanční odměna	
Náplň práce	
Příjemné prostředí	
Příjemná atmosféra	
Pochvala	
Důvěra	
Vybavení	
Práce v místě bydliště	
Míra kontroly	
Možnost seberealizace	
Samostatnost	
Týmová práce	
Kreativita práce	
Domácí zdravá strava	
Dobrý nadřízený	
Zajímavá škola	
Přátelští spolupracovníci	
Osobní život a vliv práce na něj	
Citlivý styl řízení	
Smysluplnost práce	
Potřeba moci	
Nějaké jiné? Jaké?	

<u>DEMOTIVÁTORY</u> Co mi v zaměstnání vadí?	

### **ČÁST III. – POZOR ZMĚNA ZADÁNÍ**

Tabulka k vyplnění pro ředitele nebo vedoucí učitelku :

#### **Co si myslím, že očekávají zaměstnanci od svého zaměstnání?**

Přemýšlejte „, paušálně “o členech svých týmů a vžijte se do jejich postavení. Pokuste se seřadit faktory , které považují za důležité vaši zaměstnanci.

Označte každý z jednotlivých faktorů od 1 do 10, přičemž 1 znamená nejdůležitější.

Sestavte jejich pořadí podle toho, které si myslíte, že považují zaměstnanci za nejdůležitější.

	<b><u>Faktory</u></b>	<b><u>Pořadí</u></b>
1	Jistota zaměstnání	
2	Pochopení pro osobní problémy	
3	Loajalita školy k zaměstnancům	
4	Zajímavá práce	
5	Dobré pracovní podmínky	
6	Ohleduplně udržovaná disciplína	
7	Dobrá plat	
8	Osobní růst a postup v organizaci	
9	Pocit účasti na dění ve škole	
10	Uznání za vykonanou práci	

#### Příloha 4: Test potřeb - předvýzkum

### **Test potřeb**

Tento dotazník vám pomůže určit vaše nejsilnější potřeby, které ovlivňují vaše jednání a rozhodování. Budete žádáni o volbu odpovědí na několik otázek. Snažte se odpovídat pečlivě a odpověď zaznamenávejte po zralé úvaze.

Přečtěte si pozorně každou otázku. Za otázkou následuje vždy osm možných odpovědí. Zvolte tu, která vás nejlépe vystihuje, a na volné místo vedle odpovědi napište 1. Tu, která je na druhém místě, označte 2, a tak dále až sestavíte pořadí odpovědí od 1 do 8, přičemž nejméně vhodná odpověď je 8.

Přemýšlejte, zda jste se již v životě s podobnými situacemi již v životě setkali a jak jste v nich reagovali. Pokud tomu tak nebylo, pokuste se vybavit si situaci a vžít se do ní, Nejsou zde správné ani špatné odpovědi. Správná je každá odpověď, která jen pravdivě vystihuje vaše jednání.

<b><u>Otázky a odpovědi</u></b>	<b><u>Pořadí</u></b>
<b>1) Která z následujících skutečností by vám nejvíce vadila při výběru zaměstnání?</b>	
a) hrozba možné ztráty zaměstnání,	
b) nadřízený, který neustále zasahuje do vašich kompetencí,	
c) velmi omezená možnost rozhodování o problémech organizace,	
d) převážně administrativní a řídicí činnost bez výsledného produktu,	
e) nejasný vztah vykonávané činnosti k výslednému produktu,	
f) minimální styk s lidmi během pracovní doby,	
g) nejasný výsledek, takže lze těžko odlišit schopné od neschopných,	
h) úplné časové vytížení bez prostoru pro rodinu a záliby.	
<b>2) Která z uvedených pracovních funkcí v organizaci by vám nejlépe vyhovovala za předpokladu, že pro ni máte odborné znalosti?</b>	
h) odborná funkce, která ponechává dostatek času pro rodinu a osobní záliby,	
g) obchodní zástupce, jehož plat závisí na množství uzavřených smluv,	
f) lékař nebo pracovník zdravotního střediska, který pomáhá lidem,	
e) ředitel, pověřený vybudováním nového zdravotního střediska,	
d) odborný pracovník rozvoje vědy a techniky, který se zabývá zaváděním technických novinek,	
c) ředitel ztrátové výrobní divize, která má dosáhnout zisku,	
b) samostatný konzultant, který je vázán jen mandátní smlouvou a má vůči firmě značnou volnost v rozhodování,	
a) úředník, který kontroluje správnost uzavřených smluv.	
<b>3) Která z uvedených změn by na vás nejhůře zapůsobila?</b>	
a) z pracovní náplně vám bude odebrána činnost, která je spojena s pravidelným příplatkem,	

b) nadřazený si vymění kontrolu nad takovou oblastí vaší činností, kterou jste doposud vykonával samostatně,	
c) váš útvar nesplní důležitý úkol, na kterém závisí výsledky celé organizace,	
d) zjistíte, že odborný standard vaší práce už delší dobu neodpovídá republikové úrovni,	
e) nebude vám umožněno dokončit prototyp nového výrobku, na kterém jste již několik měsíců pracoval,	
f) zaměstnavatel uvolní ze zaměstnání mnohé z vašich současných spolupracovníků,	
g) bude zaveden nový rovnostářský systém odměňování bez ohledu na osobní výkonnost,	
h) přemístěním pracoviště a následným dojížděním ztratíte hodinu denně ze svého volna.	
<b>4) Kterého osobního úspěchu byste si nejvíce cenili?</b>	
h) dosažení životní harmonie, spojení zajímavé práce, rodinné spokojenosti a prostoru pro pěstování osobních zálib,	
g) překonání ekonomické krize v organizaci vaším vlastním přičiněním,	
f) účinné pomoci člověku, který se dostal do obtížné situace,	
e) založení a vybudování malé prosperující firmy, která ponese vaše jméno,	
d) publikování článku v zahraničním odborném časopisu,	
c) zjevného překonání a odstavení člověka, který brzdil realizaci vašich kompetencí	
b) osamostatnění útvaru, který vedete, z velké organizace a jeho převedení na soukromou bázi	
a) dosažení významného postavení v hierarchii veřejné instituce	
<b>5) Cítili byste se dobře ve firmě, která usiluje o hospodářský úspěch především:</b>	
a) udržením solidní pověsti a spolehlivosti vůči klientům,	
b) originálním přístupem, odlišným od konkurence,	
c) chytrými cestami a vymyšlením triků, jak se vypořádat s konkurenty,	
d) neustálým zdokonalováním a vysokou technickou úrovní výrobků,	
e) zaváděním nových nápadů, které znamenají změnu filozofie trhu,	
f) vytvořením skvělé pracovní atmosféry, ve které je radost pracovat,	
g) schopností pružně reagovat na změnu podmínek trhu,	
h) zvyšováním oddanosti pracovníků zlepšováním pracovních podmínek.	
<b>6) Co by vám měl především poskytnout váš nadřízený?</b>	
h) zajímavou práci v rozumné pracovní době,	
g) úkoly, na kterých budete moci osvědčit své schopnosti,	
f) pozitivní atmosféru, podporu dobrých vztahů mezi spolupracovníky,	
e) příležitost k vytvoření něčeho nového,	
d) možnosti zvyšování odborné kvalifikace,	
c) jednoznačné srovnání s ostatními co do výkonnosti a patřičné uznání za výsledky,	

b) co nejširší prostor pro rozhodování,	
a) oporu v osobních nesnázích.	
<b>7) Které předpoklady jsou podle vás nejdůležitější pro pracovní úspěch?</b>	
a) spolehlivost a důvěryhodnost,	
b) samostatnost,	
c) průbojnost,	
d) odborné znalosti,	
e) činorodost a vytrvalost,	
f) schopnost spolupráce,	
g) sebejistota a rozhodnost,	
h) osobní vytrvalost a moudrost.	
<b>8) Se kterým z uvedených lidí byste se nejraději setkali?</b>	
h) Carl Rogers, psycholog, který se zabýval osobní rovnováhou a rozvojem osobnosti,	
g) Hafale Geneen, manažer, který svou výkonností pozvedlo ITT na přední místo,	
f) Louis de Funés, herec z filmových komedií,	
e) Endre Rubik, tvůrce Rubikovy kostky a dalších hlavolamů,	
d) John von Neumann, vynálezce počítače,	
c) Juan Carlos I., španělský král,	
b) Jack Kerouac, autor knih o životě amerických tuláků,	
a) James Herriot, autor knih o životě veterináře na anglickém venkově.	

### Vyhodnocení

Spočítejte všechny body pro odpovědi a, b, c, d, e, f, g, h a vnešte je do tabulky

<b>Odpověď</b>	<b>Počet bodů</b>	<b>Pořadí</b>	<b>Motivační typ</b>
<b>a</b>			Jistota
<b>b</b>			Samostatnost
<b>c</b>			Osobní postavení
<b>d</b>			Odbornost
<b>e</b>			Tvořivost
<b>f</b>			Přátelství
<b>g</b>			Pracovní výsledky, výkon
<b>h</b>			Životní rovnováha