

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2017

Jana Lišková

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Rozdíly v motivování pedagogických pracovníků ve veřejné
a soukromé mateřské škole.

Differences in motivation of teachers in the public and private
kindergartens

Jana Lišková

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: Rozdíly v motivování pedagogických pracovníků ve veřejné a soukromé mateřské škole vypracovala pod vedením vedoucího práce Mgr. Ireny Trojanové Ph.D. samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 31.3.2017

.....

Velmi ráda bych poděkovala vedoucí práce Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za podporu a cenné rady při psaní mé bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce na téma Rozdíly v motivování pedagogických pracovníků ve veřejné a soukromé mateřské škole je zaměřena na jednotlivé nástroje motivace. Nejprve se bakalářská práce zabývá pojmem motivace lidské činnosti jako takové a následně se zabývá odbornou terminologií, konkrétně pojmy stimulace a manipulace. Dále tato bakalářská práce rozlišuje pojmy vnitřní a vnější motivace, blíže specifikuje finanční a nefinanční motivaci. V neposlední řadě také seznamuje s výsledky dotazníkového šetření, které bylo sestaveno za účelem zodpovězení výzkumných otázek této práce.

Cílem bakalářské práce je analyzovat a porovnat odlišnosti v motivování pedagogických pracovníků u soukromých a veřejných mateřských škol

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, stimulace, manipulace, pedagogický pracovník, soukromé mateřské školy, veřejné mateřské školy

ANNOTATION

The aim of this work is to analyze and compare the differences in the motivation of the teaching staff at public and private kindergartens

KEYWORDS

Motivation, stimulation, manipulation, pedagogue, private kindergartens, public kindergartens,

OBSAH PRÁCE:

1. Úvod	7
2. Motivace lidské činnosti	9
2.1. Motivace, stimulace, manipulace.....	9
2.2. Zdroje motivace.....	12
2.3. Klasifikace motivace.....	14
2.4. Nástroje finanční a nefinanční motivace.....	15
2.5. Praktické nástroje motivace.....	17
2.6. Pravidla motivace.....	17
2.7. Vliv osobnosti člověka na jeho motivaci.....	18
3. Motivační teorie	21
3.1. Motivační teorie zaměřené na motivaci jednotlivců.....	21
3.2. Motivační teorie zaměřené na pracovní prostředí.....	22
4. Motivace pedagogických pracovníků ve veřejných a soukromých mateřských školách	25
4.1. Základní předpoklady pro motivování pedagogických pracovníků.....	26
4.2. Finanční motivace pedagogických pracovníků.....	27
4.3. Nefinanční motivace pedagogických pracovníků.....	28
4.4. Motivační program.....	29
4.5. Demotivátory ve školství.....	31
5. Praktická část bakalářské práce	33
5.1. Cíle a výzkumné otázky.....	33
5.2. Vymezení objektu šetření.....	33
5.3. Struktura respondentů.....	34
5.4. Metody a postupy.....	35
5.5. Výsledky dotazníkového šetření a interpretace získaných dat.....	36
6. Závěr	43
7. Použitá literatura	45
8. Přílohy	47

1. ÚVOD

Úlohou dobrého manažera (a nezáleží na tom, zda je to manažer firmy nebo školy) je, aby dobře znal pojem motivace včetně jejích nástrojů a uměl je také využívat. Motivace je důležitou částí procesu řízení a úlohou každého manažera je poznat, zda je práce pro zaměstnance pouhým prostředkem pro získávání peněz nebo něčím více. Ředitelé škol nemají k dispozici pouze motivaci finanční, které bývá většinou na školách nedostatek, ale mohou využívat také nástroje nefinanční motivace, které jim skýtají další možnosti, jak efektivně motivovat pedagogické pracovníky. Podle Syslové je „hlavním úkolem vedoucího pedagogického pracovníka (manažera) je motivace a stimulace zaměstnanců.“ (Syslová a kol. 2015, s.49). Syslová (2015) říká, že motivace je proces, který zaměřuje činnost zaměstnanců určitým směrem. Lidé během něj jednají dobrovolně a samostatně provádějí činnost bez nutnosti příkazů. Dá se tedy říci, že pochopení potřeb motivovaného a následně dobře zvolená forma motivace, pomáhají zvýšit ochotu zaměstnanců pracovat (školy nevyjímaje), a tím ovlivnit chod a budoucnost organizace.

Bakalářská práce s názvem „Rozdíly v motivování pedagogických pracovníků ve veřejné a soukromé mateřské škole“ je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou. Cílem práce je popsat a seznámit se s možnostmi motivace pedagogických pracovníků veřejných a soukromých mateřských škol. Hlavním cílem této práce je analyzovat a porovnat odlišnosti v motivování pedagogických pracovníků u soukromých a veřejných mateřských škol a v případě, že využívají nástroje nefinanční motivace, jaké konkrétní nástroje využívají nejčastěji a které dle jejich názoru nejvíce motivují.

Teoretická část vychází z rešerší odborné literatury na dané téma a jejím cílem je popsat pojem motivace v širších souvislostech. Druhá kapitola s názvem Motivace lidské činnosti popisuje tento pojem obecně. Pro pochopení dané problematiky popisují pojmy motiv, motivace, stimulace, věnují se také zdrojům motivace, klasifikace motivace a nástrojům motivace a to jak finančním tak nefinančním. Popsána jsou také pravidla motivace a vliv osobnosti člověka na motivaci.

Ve třetí kapitole se věnují motivačním teoriím. Konkrétně teoriím zaměřeným na jednotlivce jako je nejznámější Maslowova teorie potřeb a motivačním teoriím zaměřeným na pracovní skupiny, kde je popsána například Teorie očekávání Victora Wrooma.

Čtvrtá kapitola se zabývá motivací ve veřejné a soukromé mateřské škole. Tato kapitola se snaží popsat motivaci a její nástroje, tak jak ji využívají ředitelé mateřských škol. Jsou v ní blíže popsány předpoklady pro motivaci pedagogických pracovníků, finanční motivace a její využívání na školách v souladu se zákony a také nefinanční motivace a konkrétní nástroje, které mohou ředitelé škol využívat. Kapitola se dále zaměřuje na motivační program a nejsou opomenuty ani demotivátory ve školství, které zásadně ovlivňují motivační proces.

Praktická část bakalářské práce vychází z výsledků dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na Hlavní město Prahu a proběhlo na jaře roku 2017. V úvodu této kapitoly jsou popsány školy, kde proběhlo dotazníkové šetření a závěr je zaměřen na vyhodnocení dotazníků.

Úskalím této práce je, že se do šetření nezapojily všechny veřejné a soukromé mateřské školy, vyhodnocován byl tedy pouze nereprezentativní vzorek.

2. MOTIVACE LIDSKÉ ČINNOSTI

Všichni lidé se ve svém osobním a zejména pracovním životě dostávají do situací, ve kterých je důležité dosáhnout určitého způsobu jednání druhého člověka a tím ovlivnit jeho motivaci. „Motivací lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních struktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 226). Veber a kol. (2014, s. 11) píše, že „v manažerské literatuře se můžeme setkat s řadou výrazů, které mají vystihnout úlohu manažera, jež má způsobit žádoucí mobilitu a aktivitu pracovníků – ovlivňování, usměrňování, podněcování, motivování, vedení, řízení lidí apod.“ Podle Plamínka (2011) je obecně dobré pokoušet se člověka, jehož máme motivovat, co nejlépe poznat, a myslet při jeho ovlivňování nejen na své zájmy nebo na zájmy celku, ale také na zájmy toho, koho motivujeme. Z výše uvedeného plyne, že se uvedení autoři shodují, že motivace pracovníků je nezbytnou činností, kterou vedoucí pracovník musí vyvíjet, aby mohlo dojít k naplnění vize. Vedoucí pracovník musí být schopen rozpoznat potřeby svých zaměstnanců a přijít na vhodný způsob jak je motivovat a stimulovat požadovaným směrem, ať už se jedná o jednotlivce nebo tým lidí.

2.1 MOTIVACE, STIMULACE, MANIPULACE

Následující podkapitola vymezí termíny motivace, stimulace a manipulace a poukáže na jejich rozdíly. Termíny totiž často splývají v jedno a velmi často se zaměňují.

Motivace

„Termín motivace je všeobecně znám, ale jeho vymezení se bohužel často omezuje pouze na finance“ (Trojanová, 2014, s. 140). Veber a kol. (2014, s. 110) definuje **motivaci** jako „vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami atd.), který způsobuje určité chování, aktivitu člověka.“ **Motiv** jako takový „představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku (Bedrnová a kol., 2012, s. 227). Pokud se vedoucímu organizace podaří dobře trefit do motivů, které člověk má, lze docílit toho, že pracovník vykonává práci proto, že jej baví, a to bez použití vnějších stimulů. Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu, často to bývá nějaký výkon či typ chování. Podle Plamínka (2011) mohou motivovat již samy úkoly, úlohy a motivovat mohou také i důsledky jejich splnění či nesplnění. Podle Plamínka (tamtéž)

hledáme při motivaci nějakou hodnotu, již je možné s partnerem směnit za to, co potřebujeme. „Je-li hledanou hodnotou nějaký skutečný, uměle a účelově nevyvolaný zájem partnera, vstoupili jsme do světa motivace“ (Plamínek, 2015, s. 17). „Proces motivování se uskutečňuje prostřednictvím manažerských technik a systému odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek“ (tamtéž).

Většina lidí stráví značnou část svého života v práci. Je úlohou každého manažera poznat, zda je v práci jejich hlavním motivem získávání peněz nebo jim práce poskytuje i něco více. Prvotním důvodem práce lidí je získávat peníze pro zajištění své existence. Veber a kol. (2014) píše, že „jakmile jsou jejich příjmy dostatečné, začne se mnoho z nich zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může přinést: možnost komunikace s lidmi, kteří mají obdobné problémy, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností apod.“ (Veber a kol. 2014, s. 112).

Zaměříme-li se více na motivaci ve spojitosti s prací, stoupá důležitost motivace pracovníků i celých pracovních kolektivů. „Proces motivování se uskutečňuje prostřednictvím manažerských technik a systému odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek“ (Plamínek 2015, s. 17). Pracovní motivace bývá jednoduše definována jako ochota pracovat. Podle Trojanové (2014) „se v rámci této motivace uplatňují jak motivy přímé, kdy je samotná práce pro pracovníka zdrojem uspokojení, tak motivy nepřímé, které představuje především plat“ (Trojanová 2014, s. 41).

V souvislosti s pracovní motivací se v odborné literatuře setkáme také s termínem **Zlaté pravidlo motivace**. Toto pravidlo říká, že úkoly lze přizpůsobit lidem. Podle Plamínka (2011) není dobré přitěsávat lidi k obrazu úloh, ale spíše přizpůsobit úlohy lidem: „Úloha stejného zcela určitého obsahu může být zadána různým způsobem, přizpůsobeným konkrétnímu člověku, který ji má vykonávat“ (Plamínek, 2011, s. 72).

Z výše uvedeného vyplývá, že motivací rozumíme efektivní působení, vedení a poznání pracovníků, které je třeba vést tak, aby vykonávali dobře svěřené úkoly a byly úspěšně naplňovány cíle organizace.

Stimulace

Motivace jde ruku v ruce se **stimulací**. I když jsou tyto dva pojmy velmi blízké, nejsou totožné a z pohledu managementu je dobré tyto pojmy rozlišit.

Podle Bedrnové (2012) vidíme **základní rozdíl mezi motivací a stimulací** v tom, že stimulace působí na psychiku jiného člověka zvnějšku, a to nejčastěji prostřednictvím jednání jiného jedince. „Stimulace má rozmanité podoby, ale společným jmenovatelem je skutečnost, že se jedná o ovlivňování činnosti jiného jedince vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho motivace“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 228). Trojanová (2014, s. 41) uvádí, že „pokud ředitel školy působí na své podřízené a přesvědčuje je o potřebě určité činnosti, jedná se o stimulaci.“ Geropp (2014, s. 48) doplňuje, „... že tam, kde není nutný samostatný výkon a nevádí nutnost stálé kontroly, můžeme místo motivace použít její jednodušší alternativu – stimulaci.“ Podle Syslové (2015) dochází v průběhu **stimulace** k takovému jednání lidí, kdy dobrovolně a hlavně samostatně realizují danou činnost bez uplatňování častých příkazů, instrukcí nebo usměrňování. Oproti tomu **vnější motivace** vychází ze zájmu pracovníka o finanční a další materiální statky, jakými jsou: plat, odměny, zaměstnanecké výhody apod. (Urban 2013). Tyto dva pojmy je třeba rozlišovat.

„**Stimulací** rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. (...) **Stimulem** při tom může být jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 228).

Manipulace

S vymezením motivace a stimulace úzce souvisí termín **manipulace**, který je třeba přiblížit, neboť právě manipulace je pravým opakem stimulace a motivace. Je potřeba motivaci velmi pečlivě odlišovat od manipulace. „Zatímco motivace bere v úvahu zájmy a potřeby motivovaného, manipulace zájmy a potřeby motivovaného pomíjí nebo přímo poškozují“ (Plamínek 2011, s. 70).

Je všeobecně známo, že **manipulace** může ovlivňovat manipulovaného tak, aby to vyhovovalo potřebám manipulátora, a lidské dějiny přinášejí mnoho příkladů uplatňování vlivu či moci nad druhými, jakožto různých neetických forem psychického nátlaku a přesvědčování. Rintu Basu (2016) říká, že „veškerá komunikace je manipulativní (...). Pokud budete při jednání s lidmi čestní, přímí a otevření, dosáhneme velké osobní síly (...), pokud budete ostatní podvádět, šidit a nutit k něčemu proti jejich vůli, nakonec nacytíte jen sami sebe“ (Basu, 2016, s. 19). Trojanová (2014) říká, že můžeme mluvit o manipulaci, je-li stimulace v hlubokém rozporu s osobou zaměstnance a vyhovuje pouze

cílům působícího jedince. Plamínek (2015) doplňuje, že zatímco manipulaci (jednání proti zájmům ovlivňovaného člověka) principiálně nepřijímáme, motivaci (působení v zájmu ovlivňovaného) vnímáme v manažerské praxi jako žádoucí. „Etika je citlivým rozměrem manažerské práce a je na každém z nás, abychom motivační dovednosti nezneužívali“ (Basu 2016, s. 20).

Z výše uvedeného vyplývá, že mezi motivací a manipulací je velká etická propast. Někteří lídři a také autoři se shodují, že motivace je vlastně do určité míry manipulací. Hranicí mezi motivací a manipulací je etika a etický pohled každého z nás je jiný.

2.2. ZDROJE MOTIVACE

Předchozí podkapitola vymezila základní pojmy této bakalářské práce, jako je motivace, stimulace a manipulace z obecného hlediska. Tato podkapitola se věnuje zdrojům motivace s ohledem na fakt, že každého pracovníka motivuje něco jiného, a je třeba vědět, jaké zdroje motivují konkrétní pracovníky. Mezi základní zdroje motivace, kterým se také říká pět zdrojů vnitřních hybných sil, patří **potřeby, hodnoty, zájmy, návyky a ideály**.

Potřeba je základním zdrojem motivace, hlavním znakem potřeby je nedostatek něčeho a bývá často pocíťován jako nepříjemné vnitřní napětí. Potřeby se dělí na primární a sekundární. Primární potřeby jsou například hlad, žízeň aj. Sekundární potřeby jsou například potřeba bezpečí, seberealizace, potřeba uznání nebo potřeba poznání. „Potřeby každého jednotlivce jsou zcela individuální a navíc se časem vyvíjejí v závislosti na různých okolnostech“ (Veber a kol., 2014, s. 114). Na nutnosti uspokojení nejen základních potřeb je založena jedna ze základních teorií motivace – Maslowova motivační teorie.

Návyk je zdrojem motivace. Jeho princip spočívá v tom, že v průběhu života máme tendenci realizovat některé činnosti častěji nebo pravidelně. Návyky jsou opakované a zautomatizované způsoby činnosti člověka v určité situaci (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Zájem jako zdroj motivace je zaměření člověka na určitou oblast nebo jev. Je to soubor motivů, které se v životě člověka objevují opakovaně. Kolik je lidí, tolik je na světě

různých zájmů. „Je obecně dobré pokoušet se člověka, jehož máme motivovat, co nejlépe poznat a myslet při jeho ovlivňování nejen na své zájmy, nebo na zájmy celku, ale také na zájmy jeho samotného“ (Plamínek, 2011, s. 72).

Zdrojem motivace jsou také **hodnoty**. V průběhu získávání životních zkušeností se lidé setkávají s nejrůznějšími skutečnostmi, které se snaží poznat a dát jim určitý význam neboli určitou hodnotu. Postupně si tak vytváříme tzv. hodnotový systém, který má každý člověk jiný, přičemž hodnotou pro něj může být cokoliv. Některým věcem připisuje vysokou pozitivní hodnotu a jiným naopak vysokou negativní hodnotu (a takovým věcem se bude vyhýbat). Existují obecně platné hodnoty, jako je například zdraví, práce, rodina, přátelství aj. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Ideály je třeba také chápat jako další ze zdrojů motivace. Ideál je určitá představa něčeho velmi žádoucího a pozitivně hodnoceného, co člověk během svého života získává ze svého nejbližšího okolí například od rodičů nebo lidí, které považujeme za svůj vzor, se kterým se nějakým způsobem identifikujeme. Během našeho života se tak postupně rodí určitá ideální představa o tom, jak žít svůj život, a nastavujeme si tak svůj vlastní systém hodnot. Tím se v podstatě zakládá smysl toho, proč člověk na světě žije (tamtéž).

Je třeba zmínit, že motivace nemusí být jen pozitivní, všichni vedoucí pracovníci mají zcela jistě snahu motivovat své zaměstnance žádoucím způsobem. Může se ale stát, že vedoucí pracovník zvolí nevhodný motivační nástroj nebo dostatečně nerepresentují vizi organizace nebo špatně komunikují se svými zaměstnanci. V těchto případech může dojít k nežádoucí motivaci nebo též **demotivaci**. Podle Urbana (2014) je zdrojem demotivace jak pocit nespravedlivého finančního odhodnocení (zaměstnanec si myslí, že odvádí větší pracovní výkon než ostatní zaměstnanci, ale přesto je jeho plat nižší), tak nespravedlivé slovní hodnocení. „Nedostatečná informovanost přispívá ke stavům nejistoty, obav o osud organizace (...); omezené informování může být chápáno i tak, že vedoucím na podřízených nezáleží, když neuznávají za nutné je motivovat“ (Veber a kol., 2014, s. 117). Demotivační může být také opak nedostatečného informování, tedy přemíra informací, které zaměstnanci vyhodnotí jako zbytečné. „Přemíra irelevantních informací, organizování porad, které nepřinášejí podřízeným užitečné poznatky či podněty pro práci, mohou vést k jejich rozmrzelosti“ (Plamínek, 2011, s. 70).

Podle Urbana (2014) největší díl nežádoucích motivačních faktorů souvisí s chybnými řídicími praktikami. Mezi tyto praktiky patří například neobjektivní, nespravedlivé

nebo účelové hodnocení zaměstnanců, na které reagují zaměstnanci velice citlivě. „Není dobré, pokud se manažer s některými spolupracovníky přátelí a s jinými ne, všichni pracovníci by měli mít stejnou šanci“ (Urban 2014, s. 103). Mezi další faktory, které mohou zaměstnance demotivovat, patří upřednostňování některých pracovníků před druhými, uzavřenost, tajnůstkářství. Veber a kol. (2014) říká, že uzavřenost vedoucích pracovníků a také jejich tajnůstkářství při přijímání manažerských rozhodnutí anebo při hodnocení výsledků nebo například při řešení problémů vyvolává u podřízených pochybnosti o spravedlnosti manažera, pochybují, zda opravdu všem měří stejným metrem a zda nemá své oblíbence, které protěžuje

Z výše uvedeného vyplývá, že v životě každé organizace se vyskytují faktory, které v různých kombinacích a postupně mohou vést ke snížení pracovního zaujetí, výkonosti a pohody zaměstnanců na pracovišti. „Faktory nespokojenosti (demotivace) mohou vznikat buď objektivně (nezávisle na vůli či snahách manažera), nebo subjektivně, (nesprávným přístupem manažera nebo v důsledku jeho chyb). Včasné odhalení demotivačních faktorů může zefektivnit práci manažera“ (Syslová a kol., 2015, s. 50).

2.3. KLASIFIKACE MOTIVACE

Pokud se vrátíme na počátek k pojmu motivace, je důležité zmínit způsoby její klasifikace. Na každodenní pracovní nasazení osob působí řada faktorů. K jejich motivaci mají vedoucí pracovníci řadu motivačních nástrojů. Jejich základní rozlišení spočívá v tom, zda se opírají o vnější nebo vnitřní faktory motivace, či vyjádřeno jinak, o faktory hmotné nebo nehmotné. Motivaci lze tedy klasifikovat na **vnější** a **vnitřní**. **Vnější motivace** spočívá v zájmu o finanční a další materiální statky, tj. plat, odměny, zaměstnanecké výhody apod. „K symptomům silné finanční motivace pracovníka patří zvýšený zájem o to, jakou hmotnou odměnu mu určitá práce nebo úkol přinesou“ (Urban, 2013, s. 108).

Veber a kol. (2014) hovoří o tzv. Koncepci racionálně ekonomického chování člověka, kdy je zaměstnanec motivován hlavně peněžními podněty, je pasivní a ovlivnit se dá pouze ekonomickými stimuly. „Univerzální stimuly, schopné vyvolat motivaci u všech lidí, prakticky neexistují. Nejbližší k univerzálnosti má finanční odměna“ (Plamínek, 2011, s. 70).

Na straně druhé máme **vnitřní motivaci**. Vnitřní motivace se chápe jako stav, který nutí jedince něco dělat nebo něčemu se učit pro vlastní uspokojení, pro vlastní zážitek. Urban (2013) říká, „že vnitřní či nehmotné motivační nástroje patří k faktorům, které jsou pro řadu zaměstnanců důležité a mohou jejich motivaci při plnění každodenních úkolů podstatně zvýšit“ (Urban, 2013, s. 109). Patří zde například uznání a potřeba být respektován, vykonávání smysluplné práce, uplatnění vlastních schopností, přátelské vztahy na pracovišti, skvělé pracovní výsledky aj.

Motivačních nástrojů, které využívají faktory vnitřní motivace, zaměstnavatelé nevyužívají tak často jako těch, které využívají vnější motivaci. Geropp (2014) říká, že úspěšní manažeři mají vsadit na vnitřně motivované pracovníky: „Výplatou odměn, které závisejí na plnění osobních cílů, soustředíte své lidi jen na vlastní prospěch, ne na prospěch celé firmy“ (Geropp, 2014, s. 62). Podle Trojanové (2014) bývá nefinanční motivace často účinnější než finanční. Základem nefinanční motivace je, aby se pracovník ztotožnil s profesí a přijal ji jako nedílnou součást života. Plamínek (2015) říká, že pokud se manažer dobře trefí do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů.

Z výše uvedeného vyplývá, že efektivnější a méně finančně náročná je motivace vnitřní. Pokud se vedoucímu pracovníkovi podaří přesvědčit zaměstnance, že jeho cíle a vize je v souladu s vizí a cíli organizace, a činnost, kterou vykonává, je smysluplná, pak docílí toho, že bude zaměstnance vnitřně motivovaný aktivně spolupracovat.

2.4. NÁSTROJE FINANČNÍ A NEFINANČNÍ MOTIVACE

Odměňování pracovníků patří tradičně k nejdůležitějším i nejsložitějším nástrojům jejich řízení. Motivační nástroje jsou klasifikovány na dvě hlavní skupiny - nástroje **finanční motivace** a nástroje **nefinanční motivace**.

Za nejvýznamnější nástroje finanční motivace patří mzda, odměna, bonus, provize, podíl na zisku, zaměstnanecké výhody. Jejich úkolem je „získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity (...)“ (Urban, 2013, s. 123). Je však známo, že ani relativně vysoký základní plat či jeho pravidelný růst nejsou zárukou (trvale) vysokého pracovního nasazení. Výše (základního) platu nebo jednotně vyplácené odměny jsou důležitým faktorem spokojenosti a stability zaměstnanců, nikoli však zárukou jejich trvalého úsilí či motivace. K zajištění těchto funkcí slouží různé nástroje

odměňování. Geropp (2014) říká, že když plat odpovídá obvyklému průměru nebo je vyšší, považují ho pracovníci za férový. „Ten, kdo přináší firmě větší užitek, by měl spravedlivě dostávat i vyšší plat“ (Geropp 2014, s. 60).

Že není finanční motivace jediným motivačním nástrojem, je zřejmé. Také Urban (2013) tvrdí, že zaměstnanci budou rádi vykonávat hůře placenou práci, pokud jim zajistíme:

- Možnost pracovat na rozmanitějších úkolech a s vyšší samostatností,
- Zadáváme pracovníkům úkoly tak, aby získali nové zkušenosti,
- Zdůrazníme odbornou či společenskou prestiž, kterou úspěšné vykonávání určité práce přináší,
- Upozorníme na to, proč jsou úkoly pracovníka důležité k dosažení cílů organizace,
- Vyjádříme důvěru, že pracovník na základě svých osobních schopností a zkušeností své úkoly dobře zvládne,
- Zaměstnancům motivovaným výzvou zadáváme především úkoly náročnější,
- Osobně zaměstnanci poděkujeme nebo ho pochválíme, pokud dobře vykoná obtížnější nebo dlouhodobější úkol (Urban, 2013, s. 108-109).

Nefinanční motivace bývá velmi často účinnější než motivace finanční. Základem nefinanční motivace je přijetí vize organizace a ztotožnění se s ní. Každý manažer však musí pro přijetí správné podmínky. Jedná se zejména o podporu samostatnosti pracovníka, podporu jeho dalšího profesního rozvoje a vzdělávání.

Nástroje nefinanční motivace zahrnují dle Syslové a kol. (2015) rozvržení pracovní doby, možnost financování dalšího vzdělávání, přidělení didaktické ICT techniky, příspěvek na stravné, manažerské kurzy, studijní pobyty. Zde patří také odborné zájezdy, možnost postupu, penzijní připojištění, půjčky, příspěvky prostředků FKSP, který tvoří každá škola, a záleží pouze na ní, jak je využije, ale také například spoluúčast na řízení a rozhodování s konzultacemi problémů, které se týkají zaměstnanců. „Vrcholem nefinanční motivace je veřejné uznání pracovníkovy práce a nabídka vyššího funkčního zařazení (zástupce ředitele)“ (Trojanová, 2014, s. 48). „Vnitřní či nehmotné motivační nástroje patří k faktorům, které jsou pro řadu zaměstnanců důležité a mohou jejich motivaci při plnění každodenních úkolů podstatně zvýšit“ (Urban, 2013, s. 109). Veber a kol. (2014) říká, že

manažeři, kteří nevěnují vnitřní motivaci dostatečnou pozornost nebo je nedokážou plně využít, jsou pro své organizace drazí.

2.5. PRAKTICKÉ NÁSTROJE MOTIVACE

Přes odlišnou vnímavost zaměstnanců vůči různým motivačním faktorům finančním nebo nefinančním existují i poměrně jednoduché motivační nástroje, účinné u většiny osob. Chování zaměstnanců, jejich aktivita, pracovní nasazení i dosažené výsledky jsou totiž z velké části výsledkem toho, jak s nimi jejich manažeři jednají. Urban (2013) ve své knize popisuje poměrně jednoduchá pravidla, pomocí kterých lze zaměstnance snadno motivovat: Pochvala za dobře vykonanou práci, ochota vyslechnout si názor zaměstnance, poskytnutí včasné a konkrétní zpětné vazby, pravidelné informace o prosperitě firmy, umožnit zaměstnancům podílet se na rozhodování a to zejména těch, která se jich bezprostředně týkají, umožnit zaměstnancům získávat nové zkušenosti a podporovat je v odborném růstu, podporovat nové nápady, myšlenky a iniciativu zaměstnanců, oslavit společně se zaměstnanci úspěchy organizace.

Šikýř (2014) říká, že: „...je důležité uplatňovat pozitivní přístup, to znamená, neustále vnímat přednosti zaměstnanců, využívat správné zaměstnance na správných místech, nabídnout zaměstnancům smysluplnou a perspektivní práci, jejíž povaha, podmínky a požadavky, budou odpovídat schopnostem a motivaci zaměstnanců“ (Šikýř 2014, s. 135).

Z výše uvedeného vyplývá, že vytvářením odpovídajících pracovních podmínek, uznáním předností a vyzdvižením a oceněním kvalit podřízených, je manažer schopen snadno a poměrně efektivně své podřízené motivovat.

2.6. PRAVIDLA MOTIVACE

Plamínek (2015) ve své knize uvádí, že existují obecně platné zásady, jež je třeba mít při motivaci na paměti. Říká, že k motivaci existují alternativy, se kterými je spojeno i poznání, že „nechci,“ což často ve skutečnosti znamená „nemohu“ nebo „neumím“. Velmi často se stává, že lidé za svou neochotou vykonat pracovní úkol skrývají neschopnost tento úkol vykonat. Zmiňuje také zlaté pravidlo motivace říkající, že, „není dobré přitesávat lidi k obrazu úloh, ale spíše přizpůsobit úlohy lidem“ (Plamínek, 2011, s. 72). Což znamená vybírat jednotlivé úkoly tak, aby jim svým obsahem vyhovovaly. Další zásadu, kterou zmiňuje, je, že lidé mají potřebu vykonávat práci, ve

kteře musí být alespoň občas spokojeni. „K solidní motivaci lidé nepotřebují být se svou prací stále a jenom spokojeni, ale musí být spokojeni alespoň občas a alespoň s něčím“ (tamtéž, s. 73). Ve svém čtvrtém pravidle uvádí, že všichni jsme motivováni stejnými věcmi. „Lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy“ (tamtéž, s. 74). Není jen motivace pozitivní, ale použít lze i motivaci negativní. „Motivovat k výkonu nemusí jen touha po příjemném, ale také obava z nepříjemného“ (tamtéž s. 75). Poslední šesté pravidlo hovoří o motivačním poli jako o souhře různých motivů. Motivační pole tvoří osobnost prostředí a nálada. (Plamínek, 2011, s. 72-75).

Urban (2013) ve své práci popisuje tři hlavní pravidla, jak úspěšně motivovat.

- Lidé v každé organizaci jednají na základě toho, jak jsou motivováni, tj. odměňováni či sankcionováni,
- Odměna je účinná především tehdy, přichází-li co nejdříve,
- Sankce, které zaměstnanci v případě neplnění úkolů hrozí, jsou reálné. (Urban, 2013, s. 109).

Shrneme-li výše uvedené, úkolem každého manažera je využívat motivační nástroje tak, aby podněcoval výkonnost pracovníků i jejich angažovanost co nejefektivněji. Motivace vyžaduje systémový přístup, který bere v úvahu faktory konkrétního prostředí, včetně klimatu. Zásadní úlohu hraje i individualita každého člověka, sociální aspekty a vztahy zaměstnanců. Obtížná úloha manažera spočívá v tom, že není schopen všechny výše zmíněné aspekty ovlivnit.

2.7. VLIV OSOBNOSTI ČLOVĚKA NA JEHO MOTIVACI

Osobnost zaměstnanců má velký vliv na výběr správného motivačního nástroje. V odborné literatuře je popsáno několik dělení podle typů osobností. Vybrala jsem tři druhy typologie osobnosti.

Nejdříve je třeba zmínit nejstarší typologii, a tou je Hippokratova typologie temperamentu. Hippokrates dělil osobnosti na sangviniky, flegmatiky, melancholiky a cholery.

Plamínek (2015) se ve své knize podrobně zabývá vlivem typu osobnosti na způsob motivace. Jeho Teorie vitality analyzuje problémy, které vznikají ve firmách. Jedním z pilířů Teorie vitality je Pyramida vitality.

„Vitalita je schopnost dlouhodobě udržet úspěch. Úspěch je stav, kdy bylo dosaženo toho, čeho dosaženo být mělo. Pro dosažení vitality je třeba splnit čtyři základní podmínky (Plamínek, 2011, s. 18).

- Užitečnost, to co děláme, musí být užitečné – musí někomu prospívat,
- Efektivita, náklady musí být podobné nebo nižší, než má konkurence a ve vyšší nebo srovnatelné kvalitě,
- Stabilita, schopnost hledat nové rovnováhy, pokud jsou současné nějak porušeny,
- Dynamika, na změny nereagovat zpětně ale s předstihem (tamtéž).

Dle této pyramidy rozděluje Plamínek (2011) zaměstnance na čtyři motivační typy dle rozhodujícího faktoru motivace na objevovatele, usměřovatele, sladčovatele a zpřesňovatele.

Jinou typologií osobnosti se zabývá ve své knize Bělohlávek (2010). Popisuje zde patnáct typů problémových osobností a způsoby komunikace a motivace s těmito lidmi. Jeho typologie vychází z konkrétních setkání s různými lidmi v organizacích a je postavena pouze na setkání s nimi, jejich poznání a na praktických zkušenostech s jejich motivací a osobním rozvojem. „Pokud se naši podřízení ukážou jako problematické osobnosti, jejichž slabé stránky snižují efektivnost našeho řízení či úroveň mezilidských vztahů, budeme přemýšlet nad možnostmi jejich osobního rozvoje s cílem pozitivním způsobem usměrnit jejich práci a chování“ (Bělohlávek 2010, s. 19). Pracovníky dělí na: Specialisty (mají hluboké profesní vědomosti a zkušenosti), nepostradatelné (mají speciální znalosti a kontakty a jsou více méně nepostradatelní), přátelské (mají schopnost vytvářet dobrou atmosféru na pracovišti a silně se soustředí na dobré vztahy), plaché (jsou nenápadní, zakřiknutí a drží se stranou), arogantní (vytváří negativní atmosféru na pracovišti), pohodové (nemají rádi vzrušení a námahu), intrikány (jsou to taktici, umí dosáhnout mimořádných výhod na pracovišti), impulzivní (stávají se často problémem pro mezilidské vztahy), perfekcionisté (mají velký až někdy přemrštěný smysl pro detail), lehkomyšlní (rychlí a pohotví, často přehlíží kvalitu práce), nepružní - byrokraté (potřebují zákony, vyhlášky a dokonalou administrativu), fantasté – snílci (velmi kreativní a energičtí, nesnáší rutinu), neschopní a snaživí (často mají velké ambice, ale nejsou je schopni naplnit), schopní a nároční (nechápu, proč ostatní nejsou

tak schopní jako oni), hochštapleři (práci se vyhýbají, ale umí o ní výborně povídat a skvěle ji prodat); (tamtéž, s. 31-114).

3. MOTIVAČNÍ TEORIE

Podle Šikýře (2014) nám teorie motivace umožňují pochopit, jakými nástroji stimulovat zaměstnance, aby vykonávali sjednané práce a dosahovali požadovaného výkonu. Teorie motivace popisují, jak se jednotliví zaměstnanci chovají v pracovním procesu. A umožňují pochopit, jak docílit soulad mezi vnitřními motivy zaměstnanců a vnějšími stimuly organizace.

Také psychologie se zaměřuje na snahy o poznání lidského chování v pracovním prostředí. „Seznámení se s různými přístupy a otázkám motivace napomáhá nejen zasvěcenějšímu pochopení problematiky, ale především vytvoření žádoucích vnitřních osobnostních předpokladů budoucích manažerů schopných v roli lídrů a koučů efektivně ovlivňovat motivaci lidského chování, včetně stimulace pracovního jednání“ (Bedrnová a kol. 2012, s. 241).

Z výše uvedeného vyplývá, že teorie motivace jsou velmi užitečným nástrojem, který dává ředitelům nebo vedoucím pracovníkům možnost motivovat a stimulovat své podřízené žádoucím směrem.

Odborná literatura popisuje několik typů různých teorií. Ve své práci zmiňuji ty nejznámější, které dále dělím na motivační teorie zaměřené na motivaci jednotlivců a motivační teorie zaměřené na pracovní prostředí.

3.1. MOTIVAČNÍ TEORIE ZAMĚŘENÉ NA MOTIVACI JEDNOTLIVCŮ

Nejznámější motivační teorií je **Maslowova teorie potřeb** – kterou definoval americký psycholog Abraham Herald Maslow v roce 1943. Vychází z předpokladu, že jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, které lze uspořádat hierarchicky. Nejdříve je potřeba dýchat, pít, jíst. Pokud je uspokojena, následuje potřeba bezpečí tedy požadování jistoty a orientace ve své životní situaci. Po uspokojení této potřeby je třeba uspokojit potřebu náležitosti a lásky, dále stoupá výš k uspokojení potřeby úcty a to sebeúcty a úcty od jiných. Na vrcholu pyramidy je potřeba sebeaktualizace tedy potřeba osobního rozvoje a seberealizace (Plamínek 2015). „Proces růstu a vývoje je pak možné chápat jako nikdy nekončící sérii svobodných rozhodnutí mezi radostí z jistoty a růstem, mezi závislostí a nezávislostí, mezi regresí a pokrokem, mezi nezralostí a zralostí“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 244).



Obrázek 1 – Maslowova teorie potřeb

Další teorií je **Herzbergova teorie dvou faktorů**. Jedná se o motivující a hygienické faktory. Frederick Herzberg ji zformuloval v roce 1959, navazuje na teorii Maslowovu. Motivující faktory, které Herzberg pojmenoval, jsou dva a jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace. Vedou k dlouhodobějšímu uspokojení a jsou zaměřeny na práci samotnou. Jedná se o svěřeni odpovědnosti za určitý úkol, projevení uznání ze strany vedoucího pracovníka, nebo možnost profesního růstu. Hygienické (někdy nazývané udržovací) faktory nemají přímý vliv na motivaci a vztahují se spíše na organizaci pracovního prostředí. „Diskuse ukazují, že zatímco nárokové složky patří mezi hygienické faktory, složky nenárokové se zařazují mezi faktory motivační“ (Trojanová, 2014, s, 43).

3.2. MOTIVAČNÍ TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Zatímco Maslowova a Herzbergova teorie se zaměřují spíše na jednotlivce, **McGregorova teorie X a Y** se zabývá pracovníkem obecně a rozděluje je do dvou skupin. Tuto teorii zveřejnil v roce 1960 Douglas McGregor a rozděluje pracovníka a manažery v organizaci do dvou skupin podle toho, jak manažeři vedou své podřízené. Teorie X, která vychází z předpokladu, že lidé ve své podstatě neradi pracují a práci se spíše vyhýbají, za práci očekávají odměnu, popřípadě se jim musí pohrozit trestem, pokud práci neodvedou. Chtějí být v práci řízeni a kontrolováni a vyhýbají se odpovědnosti. Jejich ambice jsou nízké a žádají pocit bezpečí. Teorie Y vychází z naopak z toho, že lidé pracují rádi, a pokud se jim nastaví správné podmínky, z práce mají potěšení. Raději se řídí a kontrolují sami než svými nadřízenými. Důvtip a tvořivost jsou značně rozvíjeny a využívány. „Člověka je možné bez pohrůžky trestu přimět k tomu, aby plnil úkoly s pomocí

sebekontroly a sebeřízení a nesl za ně odpovědnost“ (Veber a kol., 2014, s. 115-116). Podle Trojanové (2014) je možné dostat člověka typu X do typu Y (Trojanová 2014).

Další motivační teorie, které je třeba zmínit, jsou zaměřené na pracovní proces. Jedná se o teorii Victora Vrooma, Adamsovu teorii.

Teorie očekávání Victora Vrooma zveřejnil ji americký profesor Victor Vroom v roce 1968. Je založená na tom, že motivaci člověka ovlivňuje jeho vnitřní očekávání a to ve třech elementech:

- Valence - přesvědčení o atraktivnosti cíle
- Instrumentality - přesvědčení o dosažitelnosti odměny
- Expectancy - přesvědčení o reálnosti dosažení cílů.

„Teorie očekávání je zaměřena na samotný pracovní proces a popisuje nutné podmínky pro to, aby se pracovníci chovali požadovaným způsobem. Musí sdílet cíl, věřit v jeho dosažení, a být ujištěni o tom, že po dosažení cíle je čeká odměna“ (Trojanová, 2014, s. 44). Podle Bedrnové a kol. (2012) je pracovní činnost chápána jako prostředek či nástroj k dosažení pro člověka významné hodnoty (Bedrnová a kol., 2012).

Další teorie zaměřená na pracovní proces je **Adamsova teorie spravedlivé odměny**, někdy nazývaná pouze jako teorii spravedlnosti. Tuto teorii zveřejnil John Stacey Adams v roce 1965. Teorie poukazuje na skutečnost, že každý pracovník srovnává své úsilí s úsilím ostatních a stejně tak posuzuje i svou odměnu. Mluví zde o třech typech odměn: spravedlivé, nespravedlivé a více než spravedlivé. „Odměna tak může být spravedlivá (za stejné pracovní úsilí dostávají všichni stejnou odměnu), nespravedlivá (pracovník obdrží menší odměnu než ostatní), nebo více než spravedlivá (pracovník obdrží za stejnou práci vyšší odměnu než ostatní (Trojanová, 2014, s. 44). Zajímavé je, že jak odměna spravedlivá, tak odměna více než spravedlivá vedou k demotivaci zaměstnanců.

Je třeba také zmínit McClellandovu teorii tří typů a Skinnerovu teorii pozitivního posílení.

McClellandova teorie tří typů nebo také teorie tří potřeb zveřejnil americký psycholog David McClelland v roce 1958. Je založena na zjištění, že motivace člověka je ovlivněna třemi druhy potřeb a to potřebou něco dosáhnout, potřebou moci a potřebou někam patřit. „Lidé s vysokou potřebou úspěchu se snaží uplatňovat svou moc, dovednosti, systém kontroly a často vyhledávají obtížné úkoly“ (Bedrnová a kol. 2012, s. 249). Podle

Trojanové (2014) záleží na dvou faktorech, a to na osobnosti člověka a na jeho momentální pracovní pozici a na tom, jak jsou tyto jednotlivé potřeby zastoupeny (Trojanová, 2014). Podle této teorie si lidé, kteří mají nižší potřebu úspěchu, vybírají jednodušší úkoly, a snaží se tak snížit riziko neúspěchu na minimum. Ale zcela opačně je to u lidí s vysokou potřebou úspěchu, ti nejčastěji vyhledávají náročnější úkoly, velmi často jsou tyto úkoly neurčité, které nezaručují jistý výsledek.

Poslední teorie, které se budu věnovat, je **Skinnerova teorie pozitivního posílení**. Autorem teorie je Burrhus F. Skinner, význačný americký psycholog. Jeho teorie je založena na využívání pozitivní nebo negativní motivace, utlumení nebo potrestání. Podle Trojanové (2014) vedoucí pracovníci nevyužívají dostatečně pozitivní motivaci (pochvala, ocenění práce), i když jednoznačně vede k dobrým pracovním výkonům. Naproti tomu negativní motivace (pokárání) je ve většině případů pouze verbální a nedojde k žádnému důsledku. „Pokud chce vedoucí pracovník negativní motivaci uplatňovat, musí ji vždy „dotáhnout do konce“ (Trojanová, 2014, s. 45). Zajímavé je, že negativní motivace má větší dopad na zaměstnance s nižším vzděláním. Posledním stupněm Skinnerovy teorie je potrestání. Pokud bychom přistoupili k tomuto úkonu, je třeba nejdříve zjištění „(...) všech okolností a studium příslušné legislativy“ (Trojanová, 2014, s. 45).

4. MOTIVACE PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ VE VEŘEJNÝCH A SOUKROMÝCH MATEŘSKÝCH ŠKOLÁCH

Nejdříve je třeba specifikovat pojem pedagogický pracovník, mateřská škola, veřejná škola a soukromá škola.

Pedagogický pracovník

(1) Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně-pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu (dále jen "přímá pedagogická činnost"); je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb (Zákon 563/2004 Sb., O pedagogických pracovnících, §2).

Mateřská škola

„Mateřské školy jsou součástí výchovně vzdělávací soustavy a zabezpečují předškolní výchovu ve spolupráci s rodinou. Neposkytují uznaný stupeň vzdělání (jako je tomu u základního, středního, vyššího odborného či vysokoškolského).“

(*www.euridice.org*. cit. 14.1.2017)

Veřejná škola

„Škola je společenská instituce, jejíž tradiční funkcí je poskytovat vzdělání žákům příslušných věkových skupin v organizovaných formách podle určitých vzdělávacích programů. Pojetí a funkce školy se mění se změnami společenských potřeb. Stala se místem socializace žáků, podporujícím jejich osobnostní a sociální rozvoj a připravujícím je na život osobní, pracovní a občanský“ (Průcha, Walterová, Mareš 2013, s. 6).

Soukromá škola

„Školský zákon z roku 2004 neobsahuje pojem soukromá škola, nýbrž hovoří o jednotlivých zřizovatelích škol. Školy běžně označované jako školy soukromé definuje

jako školy, které jsou zřizovány jinou právnickou nebo fyzickou osobou než státem, krajem, obcí nebo registrovanou církví“ (*www.zkola.cz* cit. 14.1.2017)

Ze všeho nejdříve je třeba pochopit, že pedagogické pracovníky je třeba motivovat stejně jako zaměstnance v jiných profesích. Ředitelé škol a vedoucí pracovníci ve školství tak mají před sebou nelehkou úlohu jak motivovat své podřízené k co nejlepší práci. Jejich postavení je nezastupitelné ve vzdělávacím procesu a „je třeba jejich práci dobře porozumět a vytvořit jim odpovídající podmínky“ (Lhotáková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 11). „Ředitel či ředitelka školy a vůbec řídicí pracovníci ve školství jsou dosud málo vnímanými, chápanými a taktéž málo oceňovanými postavami našich škol (...)“ (tamtéž). Jsou to lidé, kterým byla svěřena velká zodpovědnost, a očekává se, že budou nejen lídry, ale také manažery. „Jsou to lidé stojící na vrcholu pomyslné pyramidy celé školy, případně nějakého úseku, týmu, skupiny, lidé se značnou mírou odpovědnosti za práci druhých“ (tamtéž). Syslová a kol. (2015) říká, že ředitel školy je tím, kdo vytváří tým a podporuje jej v dosahování co nejlepších výsledků. „Ředitel je určujícím prvkem, který svým příkladem, nasazením a stylem řízení vymezuje celkovou úroveň školy i její image“ (Syslová a kol., 2015, s. 21).

Z výše uvedeného vyplývá, že ředitelé škol (a nezáleží na tom, zda jsou to ředitelé školy veřejné nebo soukromé) mají mnohem těžší pozici, než ředitelé firem a to z toho důvodu, že způsob, jakým budou své podřízené motivovat, se neodráží jen v dosahování cílů, ale také se bezprostředně týká třetích osob, a těmi jsou děti, žáci a studenti škol.

4.1. ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY PRO MOTIVOVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Podle Světlíka (2009) existuje několik základních předpokladů pro motivaci pedagogických pracovníků, jako jsou **Racionálně – ekonomické předpoklady**, které pracují s pasivitou člověka. Pasivního člověka ovlivní nejvíce finanční podněty. Peníze jsou pro takové pracovníky důležité, jsou pro ně symbolem hojnosti, uspokojení potřeb a ocenění zásluh (Světlík, 2009, s. 245). Dále zde patří **předpoklady sociální**. „Velkou roli sehrávají sociální aspekty a to zejména vzájemné vztahy zaměstnanců“ (Syslová, 2015, s. 50). Ve školním prostředí se jedná zejména o společné akce školy organizované samotnými zaměstnanci jako například vánoční posezení, oslava konce školního roku nebo oslavy dne učitelů. **Předpoklady seberealizace** „hlavním motivačním faktorem pro

pedagoga je právě možnost seberealizace, a že pedagog, jakož to dospělý člověk je schopen skloubit svůj pracovní a osobní život“ (Světlík, 2009, s. 245). Poslední skupinou jsou **předpoklady psychologické**. Tyto předpoklady vychází, že lidé jsou odlišní a mají odlišné potřeby a přání, temperament a schopnosti a proto je každého člověka třeba motivovat odlišným způsobem (tamtéž).

Ředitel školy může motivovat pedagogické pracovníky pouze v mezích legislativy. Školy se řídí zejména zákoníkem práce, školským zákonem a zákonem o pedagogických pracovnících.

4.2. FINANČNÍ MOTIVACE PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Povolání učitele je jedno z nejnáročnějších a nejzodpovědnějších povolání. „Povolání pedagoga v demokratickém státě s sebou nese určitou míru osobní invence, snahy předat budoucím generacím poselství, tedy to, co pedagog považuje za smysluplné a důležité pro další život jedince i fungování společnosti“ (Syslová a kol., 2015 s. 219). Mezi nejvíce diskutované téma ve školství je finanční odměňování pedagogických pracovníků. Povolání učitele je dlouhodobě hůře finančně odměňované. Výše platů jsou jedním z hlavních důvodů pro ukončení pedagogické kariéry.

Odměňování pedagogických pracovníků je z velké většiny stanoveno legislativou. Východiskem pro tvorbu a využívání finančních motivačních nástrojů jsou následující právní předpisy:

- Zákon číslo 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů část 6. § 109 – 150, kde je definována mzda, plat, odměna z dohody, minimální mzda náhradní volno, různé typy příplatků a §224, který definuje pracovní podmínky zaměstnanců.
- Nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Jsou zde popsány kvalifikační předpoklady pro výkon prací, zařazení zaměstnance do platové třídy, platového stupně a jsou zde podrobně popsány různé typy příplatků.
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy (platu), o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí ve znění pozdějších předpisů. Toto nařízení podrobně specifikuje minimální mzdu, zaručenou mzdu, ztížené pracovní podmínky a prostředí.

- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Podrobně popisuje seznam povolání a rozpětí platových tříd.
- Zákon 563/2004 Sb. Zákon o pedagogických pracovnících (Syslová a kol. 2015, s. 58-169). Jasně vymezuje termíny jako pedagogický pracovník, předpoklady pro výkon, získání odborné kvalifikace pedagogického pracovníka a učitele, aj. (www.msmt.cz, cit. 14.1.2017)

Plat je zákoníkem práce definován jako peněžité plnění za práci poskytované zaměstnavatelem, kterým je příspěvková organizace, popřípadě školská právnická osoba. Plat se skládá z nárokové a nenárokové složky. Nároková složka je dána platovým tarifem, který je určen platovou třídou. Platová třída se určuje podle nejnáročnějšího druhu práce a platovým stupněm, který určuje ředitel v závislosti na zjištění započitatelné praxe. Do nenárokové složky patří: osobní příplatek a odměny. Vyplácení odměn specifikuje zákoník práce. „Nenárokovou složkou platu, kterou lze ocenit splnění mimořádného nebo zvlášť naléhavého úkolu, je odměna“ (Syslová a kol., 2015, s. 168). Novinkou je cílová odměna (ustanovení §134a zákoníku práce). Tato odměna přísluší zaměstnanci za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu, „jehož příprava, postupné zajišťování a konečná realizace budou z hlediska působnosti zaměstnavatele zvlášť významné“ (Syslová a kol., 2015, s. 168).

Osobní příplatek přísluší podle ustanovení § 131 zákoníku práce zaměstnanci za dlouhodobé dosahování velmi dobrých pracovních výsledků nebo za plnění většího rozsahu pracovních úkolů než u ostatních zaměstnanců. Může dosáhnout až výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Až výše 100 % může dosáhnout, pokud zaměstnanec souběžně splňuje podmínky, že je vynikajícím a všeobecně uznávaným odborníkem a je zařazen do 10., popřípadě vyšší platové třídy (Syslová a kol., 2015, s. 164).

4.3. NEFINANČNÍ MOTIVACE PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Každý systém odměňování musí mít předem dohodnutá kritéria a pevný a srozumitelný řád. Je třeba, aby bylo všem pedagogům jasné, co mohou očekávat, pokud odvedou požadovaný pracovní výkon, a naopak co mohou očekávat, pokud bude pracovní výkon

slabý. Je důležité a zároveň efektivní, pokud se na tvorbě tohoto řádu odměňování školy podílí sami zaměstnanci.

Podle Syslové (2015) odměny netvoří pouze mzdy a jeho složky, ale také zaměstnanecké výhody, o kterých se příliš nemluví (možnost úpravy pracovní doby, odborné zájezdy, delegování, možnost postupu, celoživotní vzdělávání, pojištění, příspěvky na stravování, možnost postupu, spoluúčast na řízení a rozhodování, konzultace problémů s vedením, využití prostředků FKSP, který tvoří každá MŠ a je jen na ní, jak účelně prostředky využívá – příspěvky na stravování, půjčky, příspěvky na rekreaci apod. Syslová (2015) dále říká, že stimulace a motivace pedagogického pracovníka vyžaduje systémový přístup a že velkou roli hrají také sociální aspekty...“ a to zejména vzájemné vztahy zaměstnanců. Jedná se o vztahy mezi vedením a podřízenými, mezi zaměstnanci navzájem...“ (Syslová a kol., 2015, s. 50). Syslová (2015) uvádí, že mezi nástroje nefinanční motivace, které má ředitel školy k dispozici patří také...“ vést své zaměstnance k dalšímu rozvoji. Jedná se zejména o oblasti nových přístupů ke vzdělávání a výchově, využívání nových forem a metod práce.“ (Syslová a kol., 2015, s. 57).

Dalším nástrojem nefinanční motivace je **pochvala**. Je to odměna, kterou mají na rozdíl od výplaty odměny pod kontrolou a která ředitele nebo vedoucí pracovníky ve školství nic nestojí. Podle Urbana (2013) jsou okamžitá pochvala či ocenění ze strany vedoucího zásadní především tam, kde zaměstnanci nejsou schopni vidět výsledky své práce, získat ocenění zákazníků či spolupracovníků. Urban (tamtéž) říká, že pochvala je účinná zejména tehdy, když je konkrétní a upozorňuje na to, co chceme na práci ocenit. Měla by mít nejlépe formu poděkování (tamtéž).

Dalším nástrojem nefinanční motivace je **zadání vhodných úkolů**. Tento nástroj motivuje pedagogické pracovníky ke zlepšení a pomáhá jim rozvíjet jejich schopnosti vykonáváním nových, zatím nevyzkoušených činností. Při uplatňování tohoto nástroje je třeba sdělit jasné instrukce při zadávání úkolu, postupné zadávání úkolu a jeho částí a poskytnutí zpětné vazby. „... Vybírat úlohy pro jednotlivé lidi tak, aby jim svým obsahem vyhovovaly“ (Plamínek, 2011, s. 72).

4.4. MOTIVAČNÍ PROGRAM

Charakteristika motivačního programu: „Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 269). Motivační

program slouží k naplňování potřeb a cílů školy pomocí souboru pravidel postupů a opatření. Nejdůležitějším posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace.

Motivační program ve školách je rozdělen do dvou částí, a to na část finanční motivace a na část nefinanční motivace.

Kritéria finanční motivace jsou obsažena ve vnitřním platovém předpisu a týkají se jak jednorázových akcí školy, tak celoročních akcí školy. U celoročních akcí se většinou se uděluje za vedení školní knihovny, nebo kabinetní sbírky, za uvádění začínajícího učitele či za garanci začleňování cizinců do výchovně-vzdělávacího procesu. U jednorázových činností, za které se uděluje, odměna patří „příprava a realizace akcí školy, vedení krátkodobých projektů nebo výjezdy se žáky“ (Trojanová, 2014, s. 48).

Pokud zaměstnanec přijme vizi školy za svou vlastní, je možné jej motivovat nefinančně. Nefinanční motivace bývá často účinnější než finanční. Zásadním předpokladem pro dobré fungování nefinanční motivace je vytvoření adekvátních pracovních podmínek. „Ředitel školy však musí pro toto přijetí vytvářet podmínky a atmosféru, přidělovat práci, zdůrazňující prvky samostatnosti a tvořivého myšlení, pracovníka v jeho činnosti povzbuzovat, podporovat a vytvářet mu podmínky pro jeho další rozvoj“ (Trojanová, 2014, s. 48).

Podle Bedrnové a kol. (2012) je obsah práce zásadním předpokladem pro přijetí vize organizace. „Jedním z nejvýznamnějších přístupů, které vedou k vytváření optimálních předpokladů pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu“ (Bedrnová a kol., 2012 s. 270).

Mezi kritéria nefinanční motivace ve školství řadíme například rozvržení pracovní doby, uspořádání přímé pedagogické činnosti podle přání pedagoga, financování dalšího vzdělávání pedagogů, přidělení didaktické nebo ICT techniky. Nejvýznamnějším prvkem nefinanční motivace je „veřejné uznání pracovníkovy práce a nabídka vyššího funkčního zařazení (zástupce ředitele)“ (Trojanová, 2014, s 48).

Dle Bedrnové a kol. (2012) vlastní postupy přípravy, tvorby a realizace motivačního programu je možné rozčlenit do následujících základních fází či kroků:

- Analýza motivační struktury pracovníků organizace a vyhodnocení míry jejich spokojenosti
- Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu tj. určení oblastí, na které je třeba působení motivačního programu především zaměřit
- zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí úrovně

- vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu
- výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování
- vlastní sestavení motivačního programu
- seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem (Bedrnová a kol., 2012, s. 270).

Pokud motivační program neprodiskutuje ředitel školy s pedagogickými pracovníky, nenaplní svůj účel. Je třeba, aby ředitel školy nejen obecně seznámil s motivačním programem všechny zaměstnance, ale aby na začátku školního roku hovořil s každým pracovníkem a spolu si stanovili cíle pro pedagoga a očekávání ředitele. Cíle i očekávání je třeba v průběhu roku sledovat. „Tyto cíle a očekávání jsou během roku průběžně sledovány v rámci ředitelova hodnocení a učitelova sebehodnocení a v závěru roku vyhodnoceny“ (Trojanová, 2014, s 48).

Dle výše citovaných autorů lze tvrdit, že významnými nefinančními motivátory jsou ty, které organizaci nestojí žádné finanční prostředky navíc, jedná se zejména o příjemné pracovní prostředí, dobrou komunikaci a zejména znalost osobností podřízených a důvěru v jejich schopnosti.

4.5. DEMOTIVÁTORY VE ŠKOLSTVÍ

Veber a kol., (2009) říká, že zaměstnanci v každé organizaci a školské prostředí nevyjímaje jsou vystaveni řadě faktorů, které mohou vyvolat negativní postoje. Pokud dojde k takovéto situaci, hovoříme o nežádoucí motivaci nebo také o demotivaci.

Ve školství je tomu obdobně. „Faktory nespokojenosti (demotivace) mohou vznikat buď objektivně (nezávisle na vůli či snahách manažera), nebo subjektivně (nesprávným přístupem manažera nebo v důsledku jeho chyb). Včasné odhalení demotivačních faktorů může zefektivnit práci manažera“ (Syslová 2015, s. 50).

Podle Trojanové (2014) patří mezi demotivující položky ve školství:

- nedodržení dohod
- neúspěchy firmy jako celku
- žádný platový a kariérní růst
- příliš autoritativní řízení

- nevymezené kompetence
- nemožnost zapojit se do týmu
- přílišná soutěživost mezi týmy (Trojanová, 2014, s. 46).

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že největší podíl nežádoucích motivačních faktorů souvisí s chybnými řídicími praktikami, špatnou komunikací a s chybně zvoleným motivačním nástrojem.

5. PRAKTICKÁ ČÁST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

V této kapitole bakalářské práce budou uvedeny výsledky dotazníkového šetření o rozdílech v motivování pedagogických pracovníků ve veřejných a soukromých mateřských školách. Průzkum byl zaměřen na ředitele veřejných a soukromých mateřských škol na Praze 1, Praze 2 a Praze 3.

5.1. CÍLE. VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cílem práce je popsat a seznámit se s možnostmi motivace pedagogických pracovníků veřejných a soukromých mateřských škol. Mezi nejvíce užívané motivační nástroje patří zcela jistě finanční odměna. Ale ředitelé škol mají mnohem širší možnosti, jak motivovat své zaměstnance. Je možné využívat také nástroje nefinanční motivace, které pomohou ředitelům škol vhodně motivovat své zaměstnance a tak efektivně naplňovat cíle organizace.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat a porovnat odlišnosti v motivování pedagogických pracovníků u soukromých a veřejných mateřských škol na Praze 1, Praze 2 a Praze 3. K dosažení cíle práce byla stanovena následující výzkumná otázka: Existují rozdíly v motivování pedagogických pracovníků ve veřejných a soukromých MŠ?

K zodpovězení výše uvedené otázky (a následně k dosažení cíle praktické části a celé práce vůbec) byla použita metoda dotazníkového šetření online. Na serveru vypInTo.cz byly nadefinovány 2 totožné dotazníky (jeden pro respondenty ze soukromého školství, druhý pro respondenty z veřejného sektoru) a následně odeslány prostřednictvím emailu.

5.2. VYMEZENÍ OBJEKTU ŠETŘENÍ

Výzkum byl zaměřen na Hlavní město Prahu, konkrétně na Městské části Praha 1, 2 a 3. Praha má celkem 365 předškolních zařízení (veřejných a soukromých). V Praze 1-3 se nachází celkem 61 mateřských škol, z nichž 35 je veřejných (zřizovatelem je obec) a 26 je soukromých. Všechny oslovené mateřské školy mají vlastní vzdělávací program.

Bylo by jistě zajímavé zmapovat motivování pedagogických pracovníků v Praze jako takové (zdroj databáze MŠMT a databáze Katalog soukromých mateřských škol), pro účely této bakalářské práce je ale takový výzkum příliš široký a ambiciózní.

Respondenti výzkumu byli ředitelé veřejných a soukromých mateřských škol. Do výzkumu bylo zahrnuto 35 veřejných a 26 soukromých mateřských škol. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 40 škol, z nichž 20 je veřejných a 20 je soukromých. Nejedná se tedy o reprezentativní vzorek, neboť se do dotazníkového šetření nezapojily všechny mateřské školy na Praze 1, Praze 2 a Praze 3. Výsledky šetření budou ale dobře porovnatelné, protože počet vyplněných dotazníků z veřejných a soukromých škol je v poměru 50:50.

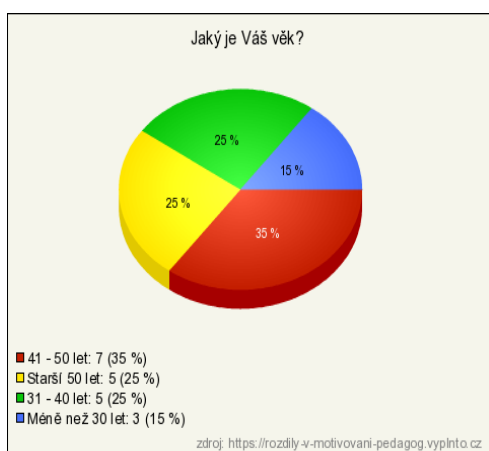
Tabulka 1 - Přehled počtu dotazníků a jejich návratnost

Respondenti	Počet rozdaných dotazníků	Počet vyplněných dotazníků
Soukromé mateřské školy	26	20
Veřejné mateřské školy	35	20

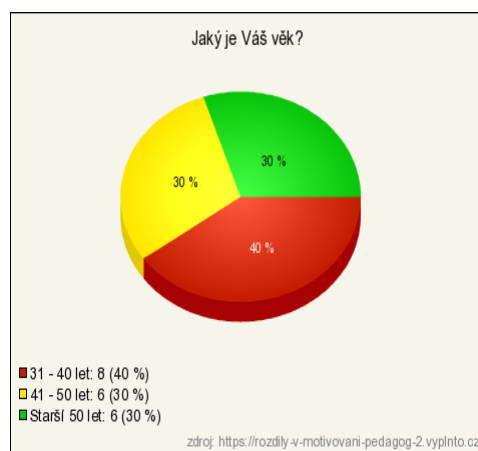
5.3. STRUKTURA RESPONDENTŮ

Výběrový soubor je tvořen celkem 40 respondenty, z toho 20 respondentů jsou ředitelé veřejných mateřských škol (50 %) a 20 respondentů jsou ředitelé soukromých mateřských škol (50 %).

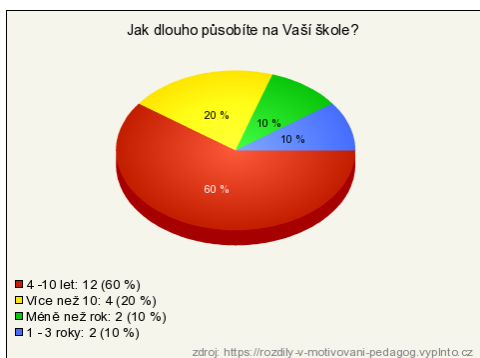
Dle věku byla skupina respondentů rozdělena na 4 skupiny: Méně než 30 let, 31 – 40 let, 41 – 50 let, starší 50 let.



Obr. 1 - soukromé školy



Obr. 2 - veřejné školy



Obr. 3 - soukromé školy



Obr. 4 - veřejné školy

Oba grafy znázorňují, že největší počet ředitelů (60 %) v případě soukromých škol a (35 %) v případě veřejných škol má délku praxe 4 až 10 let a naopak nejmenší počet ředitelů (10 %) má délku praxe méně, než jeden rok. Z obou grafů vyplývá, že většina ředitelů soukromých i veřejných škol má praxi dlouhodobou



Obr. 5 - soukromé školy



Obr. 6 - veřejné školy

Oba Grafy poukazují na skutečnost, že nejvíce ředitelů (50 %) má svou ředitelskou praxi delší, než 4 roky. A obdobně, jako u předchozího grafu, jen malé procento ředitelů, v případě soukromých škol je to (10 %) a v případě ředitelů veřejných škol je procento vyšší (20 %) má ředitelskou praxi kratší, než 1 rok.

5.4. METODY A POSTUPY

Ke zjištění odpovědí na výzkumné otázky práce (a dosažení cíle výzkumu) bude zvolena kvantitativní technika online dotazníku. Dotazník je efektivní technika sběru dat

umožňující relativně snadné získání informací od mnoha respondentů v krátkém čase (oproti rozhovoru například), za minimální náklady a ještě s přesvědčivým zachováním anonymity respondenta. Online dotazník je pak méně dotěrný postup sběru dat (respondent ho může vyplnit v pohodlí domova), a navíc ještě zaručuje větší návratnost než dotazník v papírové podobě. Dotazník je sestaven na základě odborné literatury k dané problematice. Obsahuje celkem 7 otázek, z nichž 3 odpovídají hlavnímu cíli této bakalářské práce. Jedna z těchto otázek byla rozčleněna na 26 podotázek. Při tvorbě těchto podotázek jsem využila Likertovu škálu možností odpovědí.

Pro sestavení, rozeslání a vyhodnocení dotazníků jsem využila online aplikace [www@vyplň to.cz](http://www.vyplňto.cz).

5.5. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

V souladu s cílem bakalářské práce byly zformulovány otázky pro dotazníkové šetření. Na popisovanou problematiku je nahlíženo z pohledu ředitele veřejné mateřské školy a z pohledu ředitele soukromé mateřské školy. V této kapitole jsou zpracovány výsledky dotazníkového šetření, vyjádřené graficky a je přiložen také komentář popisující zjištěné skutečnosti.

Otázka č.1

1. Jakou mateřskou školu vedete?

- a. Veřejnou
- b. Soukromou
- c. Jiné

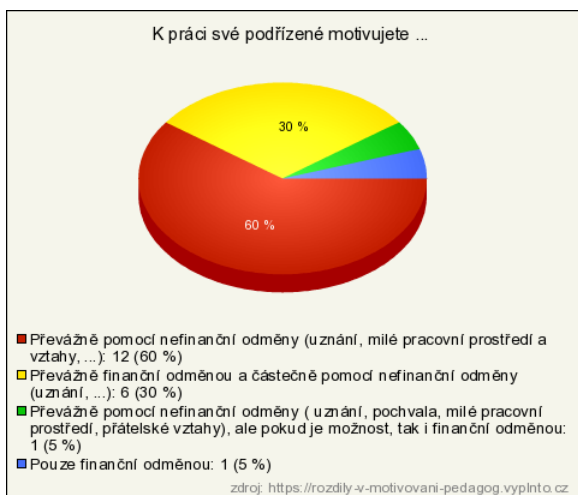
Ze 40 vyplněných dotazníků jasně vyplývá, že šetření se zúčastnilo 20 (50 %) ředitelů veřejných mateřských škol zřizovaných obcí a 20 (50 %) ředitelů mateřských škol soukromých. Poměr respondentů je vyvážený.

Otázka č. 2

1. K práci své podřízené motivujete:

- a. Pouze finanční odměnou
- b. Převážně finanční odměnou a částečně pomocí nefinanční odměny (pochvala,...)

- c. Převážně pomocí nefinanční odměny (pochvala, příjemné pracovní prostředí, pracovní vztahy,...)
- d. Podřízené nemotivují
- e. Jiné



Obr. 9 - soukromé školy



Obr. 10 - veřejné školy

Z obou grafů jasně vyplývá, že většina ředitelů soukromých i veřejných škol, u soukromých škol v (60 %) a v případě veřejných škol (10 %), upřednostňuje nefinanční motivaci před finanční, což jistě stojí za povšimnutí. V případě veřejných škol ředitelé motivují finanční odměnou častěji, a to v (15 %), ale rozdíl od soukromých škol je pouze nepatrný.

V souladu s výzkumnou otázkou, která tvoří základ mé bakalářské práce, byly zformulovány následující otázky a podotázky. Kladou si za cíl zjistit, co skutečně učitele mateřských škol motivuje. Zda více využívají motivaci finanční nebo nefinanční. Otázka č. 4 a otázka č. 5 jsou dále členěny na 13 podotázek zaměřených na konkrétní nástroje nefinanční motivace.

Otázka č. 3

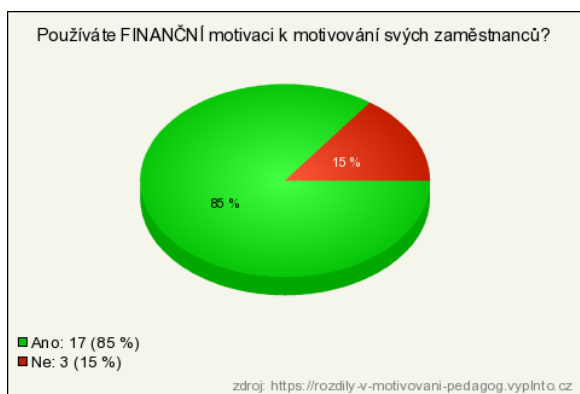
2. Používáte finanční motivaci k motivování svých zaměstnanců?

- a. Ano

b. Ne

Ovlivňuje finanční motivace výrazně ochotu vašich zaměstnanců pracovat?

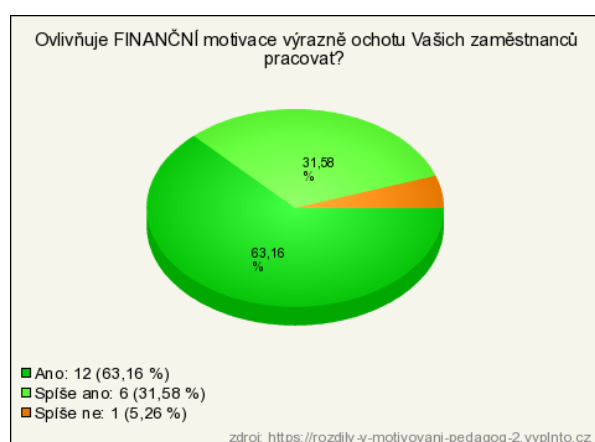
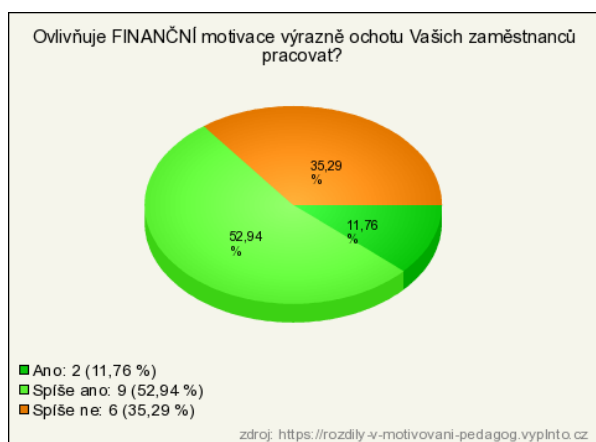
- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne



Obr. 11 – soukromé školy

Obr. 12 – veřejné školy

Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že jak školy soukromé, tak školy veřejné používají finanční motivaci jako častý nástroj k motivování svých zaměstnanců. Tento nástroj je však častěji využíván ve školách veřejných, a to v (95 %). Otázka č. 3 obsahovala podotázky, odpovědi respondentů ukazují grafy níže.



Obr. 13 – soukromé školy

Obr. 14 – veřejné školy

Hlavním závěrem plynoucím z těchto grafů je skutečnost, že ředitelé soukromých škol se domnívají, že finanční odměna ovlivňuje ochotu zaměstnanců pracovat pouze ve 2 případech (11,76 %). Naproti tomu ředitelé veřejných škol odpověděli na tuto otázku „ano“ ve 12 případech (63,16 %). Odpověď „spíše ne“ byla uvedena u soukromých škol v 6 případech a u veřejných škol pouze v 1 případě. Z výsledků je tedy jasně patrné, že finanční motivace výrazně ovlivňuje ochotu zaměstnanců pracovat ve veřejných školách a rozdíly mezi oběma typy škol jsou značné.

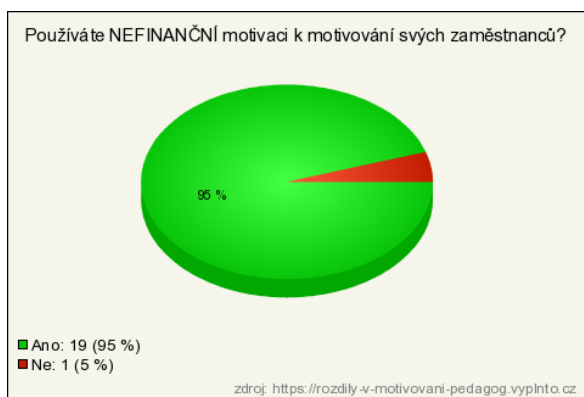
Otázka č.4

3. Používáte nefinanční motivaci k motivování svých zaměstnanců?

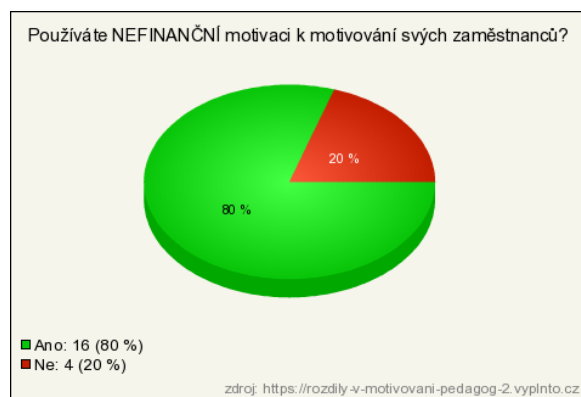
- a. Ano
- b. Ne

Ovlivňuje nefinanční motivace výrazně ochotu vašich zaměstnanců pracovat?

- a. Ano
- b. Spíše Ano
- c. Ne



Obr. 15 – soukromé školy



Obr. 16 – veřejné školy

Více než dvě třetiny dotázaných ředitelů soukromých i veřejných škol využívá nefinanční motivaci k motivování svých zaměstnanců. U soukromých škol je to téměř 100 % ředitelů a u škol veřejných je tento nástroj využíván z 80 %. Z toho vyplývá, že většina ředitelů obou typů škol vnímá nefinanční motivaci velmi pozitivně.

Otázka č. 4 je dále rozdělena na 13 podotázek. Tyto podotázky byly zaměřeny na konkrétní nástroje nefinanční motivace, které školy uplatňují k motivaci svých

pedagogických pracovníků a o kterých nástrojích nefinanční motivace si myslí, že nejvíce pedagogy motivuje. Odpovědi ředitelů soukromých škol jsou v tabulce komparovány s odpověďmi ředitelů škol veřejných.

Pro jednotlivé nástroje nefinanční motivace vybírali ředitelé obou typů škol míru uplatnění a míru motivace na svých školách pomocí Likertovy čtyřbodové škály. (varianty ano, spíše ano, ne, spíše ne). Zaměřila jsem se na tyto konkrétní nástroje nefinanční motivace:

- Pochvala v soukromí
- Pochvala veřejná (na poradě)
- Možnost kariérního růstu
- Delegování
- Poskytnutí zpětné vazby
- Vytváření a udržování přátelské atmosféry na pracovišti
- Vstřícnost a pochopení ze strany vedení
- Uzavírání dlouhodobých pracovních smluv
- Možnost stravování ve školní jídelně
- Podpora dalšího vzdělávání
- Možnost rozložení pracovní doby
- Možnost spolurozhodování o vybavení tříd a nákupu pomůcek
- Podpora a umožnění výběru metody práce

Tabulka 2 – nástroje nefinanční motivace, které ředitelé uplatňují

Nástroje nefinanční motivace - soukromé školy	Průměr	Směrodatná odchylka	Nástroje nefinanční motivace - veřejné školy	Průměr	Směrodatná odchylka
Vytváření a udržování přátelské atmosféry na pracovišti	1,105	0,306	Vytváření a udržování přátelské atmosféry na pracovišti	1,500	0,790
Vstřícnost a pochopení ze strany vedení	1,21	0,407	Vstřícnost a pochopení ze strany vedení	1,500	0,790
Možnost stravování ve školní jídelně	1,263	0,784	Poskytnutí zpětné vazby	1,562	0,788
Podpora dalšího vzdělávání	1,263	0,546	Uzavírání dlouhodobých pracovních smluv	1,750	0,901
Podpora a umožnění výběru metody práce	1,315	0,432	Podpora dalšího vzdělávání	1,812	1,073
Uzavírání dlouhodobých pracovních smluv	1,368	0,740	Pochvala veřejná (na poradě)	1,875	0,927
Možnost spolurozhodování o vybavení tříd a nákupu pomůcek	1,368	0,482	Pochvala v soukromí	2,000	1,224
Pochvala veřejná (na poradě)	1,421	0,590	Podpora a umožnění výběru metody práce	2,000	0,866
Poskytnutí zpětné vazby	1,526	0,751	Možnost stravování ve školní jídelně	2,062	1,248
Pochvala v soukromí	1,578	0,674	Možnost spolurozhodování o vybavení tříd a nákupu pomůcek	2,062	0,747
Možnost rozložení pracovní doby	2,21	0,893	Možnost kariérního růstu	2,750	1,145
Delegování	2,368	0,929	Delegování	2,750	0,968
Možnost kariérního růstu	3,052	0,886	Možnost rozložení pracovní doby	2,875	0,927

V tabulce, kterou uvádím výše, jsou zpracovány jednotlivé nástroje nefinanční motivace, které jsou na mateřských školách uplatňovány. U každého jednotlivého nástroje je uvedena číselná hodnota, která vyjadřuje aritmetický průměr hodnot všech odpovědí a je doplněna o směrodatnou odchylku, která vyjadřuje rozptýlení nebo odchýlení jednotlivých hodnot od jejich průměru. Jednotlivé nástroje jsou seřazeny od nejvíce uplatňovaných nástrojů po nejméně uplatňované.

Z dat, která jsou uvedena v tabulce 2, je patrné, že obě skupiny respondentů zvolily stejné nástroje nefinanční motivace, které na svých mateřských školách nejčastěji uplatňují, a to vytváření a udržování přátelské atmosféry na pracovišti a vstřícnost a pochopení ze strany vedení. Jediný rozdíl je v tom, že vedení soukromých škol tyto dva nástroje užívá mnohem častěji. Na poslední příčce tabulky, tedy nejméně využívaný nástroj nefinanční motivace, je u soukromých škol uvedena možnost kariérního růstu, přičemž ředitelé veřejných mateřských škol uvedly jako nejméně užívaný nástroj možnost rozložení pracovní doby.

Umístění jednotlivých nástrojů nefinanční motivace od nejvíce uplatňované po nejméně uplatňované se u obou typů mateřských škol výrazně neliší, což jistě stojí za povšimnutí.

Tabulka 3 – nástroje nefinanční motivace, které jsou nejvíce motivující

Nástroje nefinanční motivace - soukromé školy	Průměr	Směrodatná odchylka	Nástroje nefinanční motivace - veřejné školy	Průměr	Směrodatná odchylka
Vstřícnost a pochopení ze strany vedení	1,157	0,364	Pochvala veřejná (na poradě)	1,625	0,780
Vytváření a udržování přátelské atmosféry na pracovišti	1,21	0,521	Pochvala v soukromí	1,875	0,780
Pochvala veřejná (na poradě)	1,368	0,581	Vstřícnost a pochopení ze strany vedení	1,875	0,780
Poskytnutí zpětné vazby	1,578	0,590	Podpora dalšího vzdělávání	2,000	0,790
Podpora a umožnění výběru metody práce	1,578	0,815	Vytváření a udržování přátelské atmosféry na pracovišti	2,071	0,798
Pochvala v soukromí	1,631	0,665	Uzavírání dlouhodobých pracovních smluv	2,312	0,916
Možnost spolurozhodování o vybavení tříd a nákupu pomůcek	1,736	0,713	Možnost kariérního růstu	2,437	0,998
Podpora dalšího vzdělávání	1,842	0,669	Možnost spolurozhodování o vybavení tříd a nákupu pomůcek	2,437	1,116
Možnost kariérního růstu	2,052	0,886	Podpora a umožnění výběru metody práce	2,437	0,933
Uzavírání dlouhodobých pracovních smluv	2,105	0,911	Poskytnutí zpětné vazby	2,562	0,609
Možnost rozložení pracovní doby	2,105	1,020	Možnost rozložení pracovní doby	2,625	0,856
Delegování	2,421	0,590	Delegování	2,750	0,968
Možnost stravování ve školní jídelně	2,526	0,818	Možnost stravování ve školní jídelně	2,750	1,089

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny nástroje nefinanční motivace, které jsou dle ředitelů soukromých a veřejných mateřských škol nejvíce motivující. Stejně jako u

předchozí tabulky vybírali respondenti ze stejných nástrojů nefinanční motivace. U každého jednotlivého nástroje je uvedena číselná hodnota, která vyjadřuje aritmetický průměr hodnot všech odpovědí a je doplněna o směrodatnou odchylku, která vyjadřuje rozptýlení nebo odchýlení jednotlivých hodnot od jejich průměru. Jednotlivé nástroje jsou seřazeny od nejvíce uplatňovaných nástrojů po nejméně uplatňované.

Z výsledků uvedených v tabulce 3 je patrné, že respondenti soukromých škol uvádí jako nejvíce motivující nástroj vstřícnost a pochopení ze strany vedení a respondenti veřejných škol uvádí veřejnou pochvalu. Zajímavým výstupem z této tabulky je, že respondenti obou typů škol shodně vyhodnotili jako nejméně motivující 3 stejné nástroje, které umístili na stejné příčky. Jedná se o Možnost rozložení pracovní doby, delegování a možnost stravování ve školní jídelně.

6. ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma Rozdíly v motivování pedagogických pracovníků ve veřejné a soukromé mateřské škole si stanovila za cíl analyzovat a porovnat odlišnosti v motivování pedagogických pracovníků u soukromých a veřejných mateřských škol. Na základě tohoto cíle byla zformulována základní výzkumná otázka - Existují rozdíly v motivování pedagogických pracovníků ve veřejných a soukromých MŠ?

Při psaní své bakalářské práce jsem vycházela z odborné literatury na dané téma a literární rešerše z této odborné literatury se staly základem pro sepsání teoretické části mé bakalářské práce. Praktická část byla vytvořena na základě výstupů dotazníkového šetření. Dotazník byl vyhotoven ve dvou variantách, jedna varianta byla zaměřena na soukromé mateřské školy a druhá varianta pro veřejné mateřské školy. Dotazníkové šetření proběhlo na začátku tohoto roku a zúčastnilo se jej celkem 20 soukromých a 20 veřejných mateřských škol. Zaměřila jsem se na Hlavní město Prahu, konkrétně na Městské části Praha 1, 2 a 3.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že obě skupiny respondentů nejvíce k motivaci svých zaměstnanců používají vytváření a udržování přátelské atmosféry na pracovišti a vstřícnost a pochopení ze strany vedení. Tyto dva nástroje uvedly oba typy mateřských škol na stejných pozicích. Oproti tomu nejméně využívají delegování a možnost stravování ve školní jídelně. Za nejvíce motivující považují ředitelé soukromých škol vstřícnost a pochopení ze strany vedení a ředitelé veřejných mateřských škol pochvalu na veřejnosti. Jako nejméně motivující k práci pedagogů vidí ředitelé obou typů mateřských škol stravování ve školní jídelně.

Fakt, že nefinanční motivace a její formy jednoznačně ovlivňují motivaci a výrazně přispívají k naplňování cílů organizace, dokládám pomocí výsledků dotazníkového šetření. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina účastníků vnímá nefinanční motivaci velmi pozitivně a že tato hraje důležitou roli při motivování pedagogů mateřských škol.

Bakalářská práce, kterou předkládám, a téma, které mapuji, nabízí mnohem širší možnosti zpracování. Bylo by jistě zajímavé zmapovat motivování pedagogických pracovníků v Praze jako takové (zdroj databáze MŠMT a databáze Katalog soukromých

školek) a jistě by bylo zajímavé zaměřit se také na to, jaké nástroje nefinanční motivace vidí jako nejvíce motivující pedagogové. Vnímání nefinanční motivace a jejích jednotlivých nástrojů z pohledu pedagogů by danou problematiku jistě doplnilo.

7. POUŽITÁ LITERATURA

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-656-3.

LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

TRUNDA, Michal. *Zákon o pedagogických pracovnících a navazující školské předpisy*. 3. vydání. Třinec: RESK, spol. s r.o., 2016. ISBN 978-80-87675-11-3.

BASU, Rintu. *Zakázané přesvědčovací techniky*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3722-5.

SYSLOVÁ, Zora. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 2., doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-859-8.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-494-9.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2010. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3001-1.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

Další relevantní zdroje:

www.euridice.org. Cit. 14.1.2017

www.zkola.cz cit. 14.1.2017

8. PŘÍLOHY

Dotazník - Rozdíly v motivování pedagogických pracovníků v MŠ

Dobrý den, vážené kolegyně a kolegové,

jmenuji se Jana Lišková a v současné době dokončuji bakalářský studijní program oboru Školský management na PedF UK. Součástí mé bakalářské práce na téma ***Srovnání rozdílů v motivování lidí ve veřejné a soukromé mateřské škole*** je i krátký dotazník, který si Vám dovoluji zaslat, a prosím o jeho vyplnění.

Dotazník sleduje rozdíly v motivování pedagogických pracovníků ve veřejných a soukromých mateřských školách, je anonymní a jeho výsledky budou použity pouze ke studijním účelům. Vyplnění dotazníku nezabere více než 10 minut Vašeho času.

Předem Vám děkuji za Váš čas a pomoc a přeji Vám pěkný den.

S pozdravem, Jana Lišková

1. Jakou mateřskou školu vedete?

- a. Veřejnou
- b. Soukromou
- c. Jiné

2. K práci své podřízené motivujete:

- a. Pouze finanční odměnou
- b. Převážně finanční odměnou a částečně pomocí nefinanční odměny (pochvala,...)
- c. Převážně pomocí nefinanční odměny (pochvala, příjemné pracovní prostředí, pracovní vztahy,...)
- d. Podřízené nemotivuji
- e. Jiné

3. Používáte finanční motivaci k motivování svých zaměstnanců?

- a. Ano
- b. Ne

Ovlivňuje finanční motivace výrazně ochotu vašich zaměstnanců pracovat?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

4. Používáte nefinanční motivaci k motivování svých zaměstnanců?

- a. Ano
- b. Ne

Ovlivňuje nefinanční motivace výrazně ochotu vašich zaměstnanců pracovat?

- a. Ano
- b. Spíše Ano
- c. Ne
- d. Spíše Ne

Pokud používáte nefinanční motivaci, jakou formu nefinanční motivace na vaše pedagogické pracovníky uplatňujete? Pro každou formu uveďte ve čtyřbodové škále, zda tuto formu uplatňujete (1) až rozhodně uplatňujete (4)

Forma nefinanční motivace	Uplatnění nefinanční motivace			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Pochvala v soukromí	1	2	3	4
Pochvala veřejná (na poradě)	1	2	3	4
Možnost kariérního růstu	1	2	3	4
Delegování	1	2	3	4
Poskytnutí zpětné vazby	1	2	3	4
Vytváření a udržování přátelské atmosféry na pracovišti	1	2	3	4
Vstřícnost a pochopení ze strany vedení	1	2	3	4

Uzavírání dlouhodobých pracovních smluv	1	2	3	4
Možnost stravování ve školní jídelně	1	2	3	4
Podpora dalšího vzdělávání	1	2	3	4
Možnost rozložení pracovní doby	1	2	3	4
Možnost spolurozhodování o vybavení tříd a nákupu pomůcek	1	2	3	4
Podpora a umožnění výběru metody práce	1	2	3	4

Jaká forma nefinanční motivace je podle vás nejvíce motivující?

Co podle Vás zaměstnanec nejvíce motivuje k práci? Pro každou formu uveďte ve čtyřbodové škále, zda tuto forma rozhodně motivuje (1) až nemotivuje vůbec (4)

Forma nefinanční motivace	Důležitost			
	Určitě motivuje	Spíše motivuje	Motivuje nedostatečně	Nemotivuje vůbec
Pochvala v soukromí	1	2	3	4
Pochvala veřejná (na poradě)	1	2	3	4
Možnost kariérního růstu	1	2	3	4
Delegování	1	2	3	4
Poskytnutí zpětné vazby	1	2	3	4
Vytváření a udržování přátelské atmosféry na pracovišti	1	2	3	4
Vstřícnost a pochopení ze strany vedení	1	2	3	4
Uzavírání dlouhodobých pracovních smluv	1	2	3	4
Možnost stravování ve školní jídelně	1	2	3	4
Podpora dalšího vzdělávání	1	2	3	4
Možnost rozložení pracovní doby	1	2	3	4
Možnost spolurozhodování o vybavení tříd a nákupu pomůcek	1	2	3	4

Podpora a umožnění výběru metody práce	1	2	3	4
--	---	---	---	---

5. Váš věk?

- a. Méně než 30 let
- b. 31- 40 let
- c. 41 – 50 let
- d. Starší 50 let

6. Jak dlouho působíte na Vaší škole

- a. Méně než 1 rok
- b. 1 – 3 roky
- c. 4 – 10 let
- d. Více než 10 let

7. Jaká je délka vaší ředitelské praxe?

- a. Méně než 1 rok
- b. 1 – 3 roky
- c. 4 – 10 let
- d. Více než 10 let

Velmi děkuji za Váš čas a pomoc s vypracováním tohoto dotazníku.

Jana Lišková liskova.jana@seznam.cz