

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Retence učitelů a asistentů v MŠ se speciální péčí

Retention of teachers and assistants in kindergarten with special care

Bc. Jana Štěpančíková

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Retence učitelů a asistentů v MŠ se speciální péčí potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 20. dubna 2018

Ráda bych poděkovala PhDr. Michaele Tureckiové, CSc, která mne laskavě provedla zpracováním této diplomové práce; děkuji ji především za odborné rady, kolegiální přístup, lidský srdečný přístup a motivování. Děkuji také Doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc za včasné usměrnění při výběru tématu diplomové práce a za informace při odborných seminářích.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá retencí učitelů a asistentů pedagogů v konkrétní mateřské škole se speciální péčí. Zjišťuje důvody setrvání pedagogů v pracovním poměru a důvody odchodu z této pracovní pozice. Práce dále zjišťuje, co může management školy udělat pro retenci kvalitních učitelů a asistentů v této MŠ. Práce zkoumá, jak moc jsou jednotlivé aspekty práce propojeny se spokojeností zaměstnanců a jejich tendenci ke stabilizaci v organizaci. Do pracovní spokojenosti zaměstnanců se promítají pracovní podmínky a zátěž, organizace práce, možnost profesního rozvoje, odměňování, interpersonální vztahy na pracovišti, komunikace, styly vedení managementu organizace, péče o zaměstnance atd. V teoretické části jsem v dostupné literatuře hledala souvislosti mezi pracovní (ne)spokojeností, motivy pracovního chování a fluktuací zaměstnanců; možnostmi vytváření strategií pro zvýšení retence zaměstnanců. Vycházela jsem z literatury věnující se zejména manažerské psychologii a sociologii, sociální psychologii, sociální psychologii práce, řízení lidských zdrojů, managementu a školského managementu. Výzkumem jsem hledala odpovědi na výzkumné otázky, a to konkrétně na souvislosti odchodů učitelů/asistentů s jejich pracovní (ne)spokojeností a na důvody setrvávání těch, kteří ve škole pracují, na potenciální zvažování odchodu těch, co ve škole pracují a možnostmi zvrácení jejich odchodu ve prospěch organizace (retence zaměstnanců). Pro realizaci výzkumu jsem si vybrala konkrétní mateřskou školu se speciální péčí proto, že se dlouhodobě věnuje integraci, a následně inkluzi dětí se speciálními vzdělávacími potřebami; a tím se jednoznačně vyprofilovala; dalšími specifiky této MŠ jsou věkově heterogenní třídy a využívání prvků tvořivé dramatiky. S těmito specifiky souvisí jiné pracovní a osobnostní nároky na pedagogy zaměstnanými v této MŠ.

KLÍČOVÁ SLOVA

učitel v mateřské škole, asistent pedagoga v mateřské škole, mateřská škola se speciální péčí, retence zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, pracovní motivace, pracovní spokojenost

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on the retention of teachers and teaching assistants in a specific kindergarten with special care. It searches for the reasons the employees have for staying in their current position and the ones for leaving it. The thesis then continues to research what can be done by this schools management to hold onto quality teachers and teaching assistants. The work observes possible connections of individual aspects of the job with the employees satisfaction and their tendencies to stay in said organization. Among the aspects that influence the employees satisfaction, we can find for example the working conditions, workload, work organization, the ability of professional development, rewards, interpersonal relations in the workplace, communication, the managements leading style or care for employees. In the theoretical part, I've searched through the available literature for connections between job (dis)satisfaction, work behavior patterns and employees turnover. I based my work on literature mostly focusing on psychology and sociology of management, social psychology, social psychology in a workplace, human resources management, management and school management. In the research, I was looking for answers to the research questions, specifically for the links between the teacher/TA leaving and their job (dis)satisfaction, for the reasons of the ones staying for doing so, for the possibility of considering to quit of the undecided and the options the organization has to overturn their decision to leave (employee retention). The reason for me selecting this specific kindergarten with special care is its long standing focus on integration and following inclusion of children in need of special aid in education. Other specifics of this school are classes of heterogenous age and melodic use of creative dramatics. Those specifics require different professional and personal requirement for employed teachers/TAs.

KEYWORDS

Teacher in kindergarten, teaching assistant, kindergarten with special care, retention of employees, employee turnover, work motivation, job satisfaction

Obsah

1	Úvod	9
2	Základní terminologie z oblasti z manažerské psychologie a sociologie.....	11
2.1	Pracovní motivace, pracovní spokojenost	12
2.1.1	Motivace, pracovní motivace	12
2.1.2	Motivování v mateřské škole.....	13
2.1.3	Pracovní spokojenost.....	14
2.1.4	Pracovní spokojenost v mateřské škole	15
2.2	Pracovní podmínky a bezpečnost práce	16
2.2.1	Pracovní podmínky a bezpečnost práce v organizacích obecně.....	16
2.2.2	Pracovní podmínky a bezpečnost práce a ochrana zdraví v mateřské škole .	18
2.3	Odměňování.....	19
2.3.1	Odměňování v organizacích obecně.....	19
2.3.2	Odměňování v mateřské škole.....	21
2.4	Mezilidské vztahy na pracovišti, komunikace, styl řízení	21
2.4.1	Mezilidské vztahy na pracovišti, komunikace v organizaci	21
2.4.2	Vztahy na pracovišti v mateřské škole	23
2.4.3	Styl řízení (styl manažerské práce).....	23
2.5	Kultura organizace, oddanost a angažovanost	24
2.5.1	Kultura organizace.....	24
2.5.2	Kultura mateřské školy	24
2.5.3	Oddanost a angažovanost	25
2.6	Pracovní kariéra, profesní rozvoj a kariérní růst, vzdělávání zaměstnanců.....	26
2.6.1	Pracovní kariéra a její rozvoj v organizaci, vzdělávání zaměstnanců v organizaci.....	26

2.6.2	Rozvoj a vzdělávání pedagogů v mateřské škole	27
3	Fluktuace, retence, stabilizace zaměstnanců	28
4	Učitel v mateřské škole (se speciální péčí), asistent pedagoga v mateřské škole (se speciální péčí), konkrétní mateřská škola se speciální péčí - specifika.....	32
4.1.1	Učitel mateřské školy	33
4.1.2	Asistent pedagoga.....	34
4.1.3	Mateřská škola se speciální péčí.....	35
5	Výzkum – moduly otázek.....	38
6	Vlastní výzkum.....	42
6.1	Charakteristika vlastního výzkumu	42
6.2	Vlastní výzkum - korelace dat	44
6.2.1	Vysvětlení položek, skupin respondentů, výběr dat k porovnávání	44
6.2.2	Modul 1: Spokojenost s prací	48
6.2.3	Modul 2: Komunikace a sdílení informací	50
6.2.4	Modul 3: Interpersonální vztahy na pracovišti	53
6.2.5	Modul 4: Profesní rozvoj a kariérní růst.....	55
6.2.6	Modul 5: Odměňování a hodnocení / motivace.....	56
6.2.7	Modul 6: Styl řízení.....	59
6.2.8	Modul 7: Vztah k organizaci	61
6.2.9	Modul 8: Organizace práce.....	66
6.2.10	Modul 9: Atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	69
6.2.11	Modul 10: Přání a stížnosti; výsledky otevřených otázek (náměty, připomínky, doporučení)	73
7	Interpretace dat, zhodnocení výzkumu.....	76
	Závěr.....	82

Seznam použitých informačních zdrojů	85
Seznam příloh.....	87

1 Úvod

Tématem mé diplomové je **retence učitelů a asistentů pedagogů** (dále jen asistentů) **v pracovním poměru konkrétní mateřské školy se speciální péčí**. Cílem diplomové práce je zjistit, proč tito pedagogičtí pracovníci na pracovní pozici zůstávají, proč někteří z nich z tohoto zaměstnání odešli a co může management školy udělat pro to, aby zde kvalitní pedagogové zůstávali.

Výzkumné otázky tedy jsou:

1. Proč učitelé a asistenti pracují v (konkrétní) mateřské škole?
2. Proč učitelé a asistenti z (konkrétní) mateřské školy odešli?
3. Co může management (konkrétní) mateřské školy udělat pro retenci učitelů a asistentů?

V teoretické části vysvětlím základní pojmy (a vztahy mezi nimi), jako jsou pracovní motivace, stimulace, pracovní spokojenost, styly vedení, pracovní podmínky, hodnocení, odměňování, profese učitele mateřské školy, asistenta pedagoga. V dostupné literatuře hledám souvislosti mezi pracovní (ne)spokojeností, motivy pracovního chování a fluktuací zaměstnanců; možnostmi vytváření strategií pro zvýšení retence zaměstnanců. Vycházím z literatury věnující se zejména manažerské psychologii a sociologii, sociální psychologii, sociální psychologii práce, řízení lidských zdrojů, managementu a školského managementu.

Výzkumem budu hledat odpovědi na výzkumné otázky, a to konkrétně na souvislosti odchodů učitelů/asistentů s jejich pracovní (ne)spokojeností a na důvody setrvávání těch, kteří ve škole pracují, na potenciální zvažování odchodu těch, co ve škole pracují a možnostmi zvrácení jejich odchodu ve prospěch organizace (retence zaměstnanců). Cílím dále na učitele/asistenty, kteří jsou tohoto času na rodičovské dovolené a na jejich pracovní plány do budoucna – zda nastoupí nebo nenastoupí po uplynutí rodičovské dovolené zpět do školy a proč. Pro realizaci výzkumu jsem si vybrala konkrétní mateřskou školu se speciální péčí proto, že se dlouhodobě věnuje integraci, a následně inkluzi dětí se speciálními vzdělávacími potřebami; a tím se jednoznačně vyprofilovala; dalšími specifiky této MŠ jsou věkově heterogenní třídy a využívání prvků tvořivé dramatiky. S těmito specifiky souvisí jiné pracovní a osobnostní nároky na pedagogy zaměstnanými v této MŠ.

Předpokládám, že se výzkumem potvrdí faktory pro fluktuaci zaměstnanců a faktory důležité pro jejich retenci na obecné rovině platící pro jakéhokoliv zaměstnance v jakékoliv organizaci. Zajímá mne ale výsledek výzkumu na konkrétní pozice učitele a asistenta pedagoga v mateřské škole se speciální péčí se všemi specifiky, která se k těmto povoláním vážou v prostředí této konkrétní mateřské školy.

2 Základní terminologie z oblasti z manažerské psychologie a sociologie

Tématem mé diplomové práce je retence učitelů a asistentů v konkrétní mateřské škole se speciální péčí. Zajímá mne, proč tito pedagogičtí pracovníci na pracovní pozici zůstávají, proč někteří z nich z tohoto zaměstnání odešli, případně proč se do něj opět vrátili, a co může management školy udělat pro to, aby zde kvalitní pedagogové zůstávali. Mohlo by se zdát, že nejrelevantnějším měřítkem pro retenci učitelů a asistentů je výše mzdy či spokojenost s výší mzdy oproti odvedené práci. Ale do rovnice kromě peněz (a dalších benefitů) vstupují ještě lidé (kolegové, vztahy na pracovišti) a smysl samotné práce (užitek, prospěch), čili ve hře jsou motivy lidského chování, stimuly, firemní kultura, vztahy na pracovišti, spokojenost, pracovní podmínky, identifikace s prací, profesí a organizací, oddanost, angažovanost apod. V prvních kapitolách se budu věnovat vymezení těchto pojmů a vztahům mezi nimi. Budu vycházet z literatury věnující se zejména manažerské psychologii a sociologii, sociální psychologii, sociální psychologii práce, řízení lidských zdrojů, managementu a školského managementu.

Vojtěch Bednář nachází tři motivy, důvody, proč lidé chtějí pracovat a zda jsou ochotni na daném místě zůstat; anebo obráceně – jsou to důvody, které jim v zaměstnání chybí, a proto chtějí odejít.

1. Protože potřebují prostředky pro svou existenci (tj. pro peníze) – ekonomické důvody
1. Protože chtějí být s lidmi, s nimiž se jim dobře pracuje (tj. kvůli lidem) – kolegové, zákazníci, lidé, firemní kultura
2. Protože chtějí být užiteční, dělat práci, která má smysl, přinášet prospěch – smysl práce. (Bednář, 2018, s. 15 – 16).

V následujících kapitolách budu jednotlivé důvody podrobně rozebírat. Postupně tak vysvětlím základní pojmy (a vztahy mezi nimi) z oblasti manažerské psychologie a sociologie; zároveň jednotlivé pojmy budou vztaženy na práci v mateřské škole.

2.1 Pracovní motivace, pracovní spokojenost

2.1.1 Motivace, pracovní motivace

Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb (*movere*). Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. (Armstrong, 2015, s. 217). Podle Bedrnové **motiv** představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. (Bedrnová, 2017, s. 227). Někteří autoři rozlišují mezi motivy/motivací vnitřní a vnější, jiní odlišují pojem motivy/motivace (coby vnitřní pohnutky) od pojmů stimul/stimulace (coby vnější podnět). **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. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Může mít rozmanité podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem však bývá skutečnost, že jde o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace. (Bedrnová, 2017, s. 227 - 228).

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. (Bedrnová a kol., 2017, s. 244)

Dělení motivačních činitelů na vnější a vnitřní pro účely mé diplomové práce přebírám od VÚPSV, kde vnitřní zdroje budou reprezentovány „autonomií pracovníka“, „pocitem uspokojení z práce“, „užitečností“ a „úspěšností“. Vnější zdroje motivace budou reprezentovány dostupností zaměstnaneckých výhod či transparentním a spravedlivým odměňováním. Do tzv. vnitřních zdrojů motivace patří i určitý způsob komunikace, možnosti participace a odborného růstu; do vnějších zdrojů zase možnosti kariérního růstu či flexibilita (časová i prostorová) při výkonu zaměstnání. (VÚPSV, 2007, s. 32)

2.1.2 Motivování v mateřské škole

„Ředitel/ka mateřské školy by měla mít stále na paměti, že ve výrazné většině případů u dospělého člověka jsou motivace k činnosti, samotný pracovní výkon i celkové klima třídy, a tedy i výsledek práce ovlivněny mírou uspokojování základních potřeb člověka.“, píše k motivaci pracovní činnosti Bečvářová. Takto reflektuje Maslowovu motivační hierarchii potřeb:

- Fyziologické potřeby jsou nezbytné pro lidský život – vzduch, jídlo, pití, teplo, světlo, spánek, domov. U dospělého člověka k nim náleží i potřeba obživy, zajištění své rodiny včetně únosných pracovních podmínek.
- Potřeba jistoty a bezpečí znamená cítit se spokojeně, nemít strach z nebezpečí. U dospělého člověka k nim náleží nemít strach ze ztráty domova, zaměstnání, majetku, ale také bezpečnosti práce, zdravotního a důchodového pojištění.
- Sociální potřeby jsou uspokojovány v případě, že je člověk pozitivně přijímán a respektován ostatními lidmi, je s ním citlivě zacházeno, je zařazen do kolektivu a má právo se svobodně rozhodovat – pracovníci by neměli být pouze objekty, ale také subjekty řízení.
- Potřeby uznání a vážnosti jsou uspokojovány tehdy, je-li člověk pozitivně hodnocen, má určité postavení a prestiž v kolektivu, ostatní si ho váží, mají k němu úctu. U dospělého k nim náleží potřeba vedoucího postavení, funkce, hodnosti, moci.
- Potřeba seberealizace je naplňována uspokojením z naplnění osobního rozvoje, využitím svého potenciálu v souvislosti s postavením v kolektivu, společnosti, a tedy naplněním životního poslání. (Bečvářová, 2003, s. 97 – 98)

Za motivační techniky uplatnitelné v prostředí mateřské školy jmenuje Syslová například odborné zájezdy, úpravu pracovní doby, peníze, možnost postupu, celoživotního vzdělávání, penzijní připojištění, ale také spoluúčast na řízení a rozhodování s konzultacemi problémů, které se týkají zaměstnanců. Efektivní stimulace a motivace v MŠ se objevuje na základě vysokého stupně rozvoje sociálních schopností a komunikačních dovedností, kvalifikace, znalosti a zkušenosti vedoucího pedagogického pracovníka. (Syslová, 2015, s.50).

2.1.3 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost není chápána úplně jednoznačně. Podle Pauknerové ji můžeme uchopit jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami (koresponduje s tzv. vnější spokojeností, tj. spokojeností s vnějšími podmínkami) nebo jako vnitřní spokojenost, tj. spokojenost s uspokojení z práce, kde se odráží pracovníkův subjektivní vztah k práci. Dobré pracovní podmínky i samotný obsah práce ovlivňují nejen spokojenost pracovníků, ale mají také pozitivní vliv na jejich ochotu k práci. Měly by však být vždy spojeny s vysokými nároky a očekáváními ve vztahu k pracovnímu podávanému výkonu. Za těchto podmínek zvyšují motivaci pracovníků. Tím se liší od demobilizující spokojenosti, spojené s nízkými nároky, u které dochází k poklesům motivovanosti. (Pauknerová 2012, s. 178-180). V praxi se zjišťuje míra pracovní spokojenosti jednak s dílčími stránkami práce a pracovního zařazení, jednak jejich spokojenost celková. **Zjišťování úrovně spokojenosti zaměstnanců** v podnicích u nás a v zahraničí se zaměřuje na tyto aspekty: mzda, možnost postupu, nadřizený, samotná práce, spolupracovníci; v našich podmínkách doplněný ještě o fyzické podmínky práce, organizaci práci a péče podniku o pracovníky. Všeobecně se má za to, že obě krajnosti (nadměrná spokojenost, stejně jako nadměrná nespokojenost) jsou spíše škodlivé. Často souvisejí více se specifickými osobnostními rysy daného jedince než s reálným stavem skutečností. Za nepříliš žádoucí lze však považovat i neutrální vztah k práci a pracovnímu zařazení, který mnohdy znamená spíše lhostejnost. Optimální situaci v tomto směru představuje přiměřená, tj. spíše mírná spokojenost. V některých případech však bývá považována za vhodnější tzv. zdravá nespokojenost; ta může působit jako faktor

stimulující objektivně potřebné změny. Potřebu těchto změn management organizace často subjektivně nepociťuje. V optimálním případě se však zmíněná „zdravá nespokojenost“ týká nejen vztahu k vnějším faktorům či podmínkám, ale i ve vztahu k vlastní osobě a vlastní činnosti a zakládá úsilí o potřebné změny v obou oblastech. Úroveň spokojenosti pracovníků úzce souvisí zejména s takovými fenomény, jako jsou absentérismus a fluktuace a v v nejširším slova smyslu i s fyzickým a psychickým zdravím pracovníků. Efektivně prováděné výzkumy pracovní spokojenosti v organizaci (při dodržení zásad anonymity, pravidelnosti a práce s výsledky) mohou mít pozitivní vliv na výkon zaměstnanců, jejich stabilitu v podniku, loajalitu a důvěru. (Pauknerová 2012, s. 180-184).

Vysoká pracovní spokojenost významně ovlivňuje pro firmu tak zásadní jevy, jakými jsou fluktuace zaměstnanců či absentérství. Spokojení zaměstnanci vykazují obecně vyšší produktivitu práce než zaměstnanci nespokojení a zároveň jsou více motivováni k dobrému pracovnímu výkonu. Spokojení zaměstnanci bývají také k zaměstnavateli loajálnější.

Podle pracovníků VÚPSV bývají spokojení zaměstnanci produktivnější, mají menší sklony k fluktuaci a jsou loajálnější k zaměstnavateli. Pokud tedy zjistíme, jak zaměstnanci hodnotí jednotlivé aspekty práce, lze se na ně v rámci péče o lidské zdroje později zaměřit. (VÚPSV, 2007, s. 7)

2.1.4 Pracovní spokojenost v mateřské škole

Tématem pracovní spokojenosti pedagogů v mateřských školách se podle mých zjištění nikdo v odborné literatuře nezabýval; pokud opominu závěrečné práce zejména bakalářského stupně vysokých škol. Autorem, který se dlouhodobě zabývá fenoménem pracovní spokojenosti učitelů obecně (pracovní zátěže, smyslu práce apod.), je Karel Paulík; ten se ovšem zaměřuje na učitele vyššího stupně škol; dále jsou jeho publikace věnující se pracovní spokojenosti staršího data (1999). V závěrečném hodnocení jeho výzkumu, kde zkoumal smysl práce u učitelů základních škol a gymnázií, nachází souvislost mezi smyslem práce a pracovní spokojeností: „Hodnocení smyslu vlastní práce učitelů zřejmě souvisí s jejich osobnostními vlastnostmi, hodnocením náročnosti práce a pracovní spokojeností i ochotou pracovat se zaujetím a elánem i nad rámec pracovních povinností. Z osobnostních vlastností pravděpodobně souvisí negativní hodnocení pracovní smysluplnosti učitelů s jejich psychickou nevyrovnaností (neuroticismem) a dále s pocitem

vysoké pracovní zátěže. Naopak dojem, že vlastní práce má smysl, je posilován zejména pracovní spokojeností a také zvyšující se extravertizací, přívětivostí a svědomitostí. Pokud jde o vztah pracovní smysluplnosti a angažovanosti, ten se ukázal jako podstatný a zdá se reálné, že pocit smysluplnosti práce pozitivně působí na pracovní angažovanost, nicméně určit směr ovlivňování jednoznačně je obtížné, neboť každá z těchto proměnných může působit jako prediktor té druhé zhruba se stejnou pravděpodobností.“ (Paulík, 2017). U Syslové můžeme nalézt souvislost mezi faktory nespokojenosti (demotivace) a špatného manažerského přístupu. Dále zmiňuje sociální aspekt, a to zejména vzájemné vztahy zaměstnanců, mezi vedením a podřízenými, mezi zaměstnanci navzájem i mezi skupinami. (Syslová, 2015, s. 50).

2.2 Pracovní podmínky a bezpečnost práce

2.2.1 Pracovní podmínky a bezpečnost práce v organizacích obecně

Pracovní podmínky mají vliv na výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků. Působí přitom na neurofyzilogickou i psychickou podstatu jedince v pracovním procesu jak kladně, tak záporně. Ovlivňují zdravotní stav pracovníka. Pauknerová zahrnuje do podmínek pracovního prostředí následující oblasti: prostorové a funkční řešení pracoviště, včetně estetického; fyzické podmínky práce (osvětlení pracoviště, barevné řešení pracoviště, zvukové podmínky pracoviště, mikroklimatické podmínky; optimalizace techniky a pracovních prostředků; bezpečnost práce; organizační podmínky práce; zdravotně-preventivní péče o pracovníky; hygienické podmínky; ale i sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí (mezilidské vztahy, sociální klima na pracovišti); (Pauknerová, 2012, s. 114 – 123)

Pracovní podmínky musí splňovat požadavky týkající se zdraví a bezpečnosti. Způsob, jakým se s lidmi zachází, je ovlivněn chováním manažerů, dosahováním rovnováhy mezi pracovním a osobním životem i zvládáním takových problémů, jako je stres, sexuální obtěžování nebo šikana. (Armstrong, 2015, s. 509)

Podle Bedrnové je jisté, že člověka nedokáže uspokojit jen skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, světelných, zvukových, mikroklimatických aj. podmínkách, ale na

druhou stranu také platí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky po jejich práci má dvojitý efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu – v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože péčí o pracovní podmínky dává management podniku svým zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležití a že mu na nich skutečně záleží. Dále Bedrnová upozorňuje na skutečnost, že ne všichni zaměstnanci mají stejný práh citlivosti na vnímání signálů tohoto druhu, rozhodně se však vždy nepříznivě projeví nezájem zaměstnavatelů o pracovní podmínky zaměstnanců v tomto směru, a to destimulačně, a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké. (Bedrnová, 2017, s. 264)

Ve výzkumné práci budou podrobněji zpracována hlavně data hodnotící:

- fyzickou náročnost práce – jednotvárnost, nošení či manipulace s těžkými břemeny, setrvávání v bolestivých, únavových polohách
- psychickou náročnost práce – kdy práce může být vyčerpávající, práce je pod tlakem termínů, práce vysokou rychlostí, přerušovaná nepředvídatelnými úkoly
- organizaci pracovní doby – jasně stanovené pracovní cíle a úkoly, organizace práce podle svého uvážení, dostatek času na kvalitní výkon, dostatek informací pro kvalitní výkon své práce, kvalitní vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce, dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce (VÚPSV, 2007, s. 55, 59 - 60)

Politiky a **programy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** se zaměřují na ochranu zaměstnanců – a ostatních lidí ovlivňovaných tím, co organizace vytváří a dělá – proti nebezpečím vyplývajícím z jejich práce nebo z jejich spojení s organizací. Programy bezpečnosti při práci se zaměřují na prevenci nehod a minimalizaci výsledných ztrát a škod na zdraví a majetku. Programy ochrany zdraví při práci se zaměřují na prevenci zdravotních potíží v důsledku pracovních podmínek. Zahrnují dva prvky: 1) pracovní lékařství, což je specializovaný obor preventivního lékařství zabývající se identifikací, diagnózou a prevencí nebezpečí poškození zdraví při práci a řešením jakýchkoliv zdravotních potíží nebo stresu, k jejichž vzniku došlo navzdory preventivním opatřením; 2)

hygiena práce, což je oblast působnosti chemiků, inženýrů nebo ergonomů, kteří se zabývají zjišťováním a vládáním nebezpečí vyplývajících z prostředí. (Armstrong, 2015, s. 516 – 517)

Ve výzkumné části budu zkoumat hodnocení práce z hlediska poškození zdraví (jak riziko poškození zdraví spojená s výkonem práci hodnotí sami zaměstnanci) a jak zaměstnanci hodnotí aktivity podniku v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků.

2.2.2 Pracovní podmínky a bezpečnost práce a ochrana zdraví v mateřské škole

Profesní zátěž a podmínky práce učitelů jsou podle Průchy vzájemně úzce provázány a ve svých důsledcích se podmiňují. Pro výkon učitelského povolání jsou v rámci školského systému vytvářeny pracovní podmínky dvojí úrovně. Jednak jsou to primární podmínky dané celospolečenskými faktory, legislativními normami a vyššími decizními zásahy, tedy podmínky vymezené „z vnějšku“, mimo školu; jako jsou: legislativní normy (zákony definující kvalifikační požadavky na učitele, způsob jejich zaměstnávání apod.), společenská prestiž povolání, systém dalšího vzdělávání, kariérní růst, míra pravomocí, plat atd. Kromě nich a v závislosti na nich zde působí i podmínky vytvářené také sekundárně školou, způsobem jejího řízení a samotnými učiteli „uvnitř“ vzdělávací instituce (vnitřní podmínky), jako jsou: počet žáků ve třídách, vybavení školy, kvalifikovanost sboru, vztahy ve sboru, vztahy k rodičům, veřejnosti, úroveň řízení školy apod. (Průcha, 2009, s. 402 – 403).

V naší legislativě se můžeme, co se bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků (BOZP) týče, opírat především o zákon číslo 262/2006 Sb. Ten říká, že za předpisy BOZP jsou považovány předpisy na ochranu života a zdraví, předpisy hygienické a protiepidemické, technické předpisy, technické dokumenty a technické normy, stavební předpisy, dopravní předpisy, předpisy o požární ochraně a předpisy o zacházení s hořlavinami, výbušninami, zbraněmi, radioaktivními látkami, chemickými látkami a chemickými přípravky a jinými látkami škodlivými zdraví, pokud upravují otázky týkající se ochrany života a zdraví. Vzhledem k náročnosti a rozsahu problematiky je vhodné svěřit zejména zavedení systému řízení BOZP odborně způsobilé osobě v prevenci rizik. Celá problematika zajištění BOZP je dána nejen naplněním požadavků právních, technických a ostatních předpisů, ale i hodnocením rizik a přijímáním následných opatření. (Syslová, 2015, s. 121 – 122)

Učitelská práce je příznačná svými vysokými nároky především v psychické oblasti; krajním důsledkem dlouhodobého psychického tlaku a časové i fyzické zátěže v učitelské práci je profesní vyhasínání. (Průcha, 2009, s. 405 - 406).

2.3 Odměňování

2.3.1 Odměňování v organizacích obecně

Koubek definuje odměňování takto: „Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytují organizace pracovníkovi jako kompenzaci a vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.“ Dále Koubek do odměňování zahrnuje věci či okolnosti jako například vybavení kanceláře, dále vzdělávání, které poskytuje organizace a také tzv. vnitřní odměny – odměny nehmotné povahy, které souvisí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší. Přesto se personální praxe v této oblasti u nás orientuje převážně na otázky peněžního odměňování, tj. na problematiku mezd a platů. (Koubek, 2007, s. 283 - 285).

Organizace si pomocí odměňování potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, udržet si pracovníky, dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádoucí kvality produkce, potřebné úrovně flexibility a kreativity a formovat takový personál, aby byl schopen realizovat cíle organizace. Pracovníci potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny, potřebují sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti a práci, která by je uspokojovala.

Postavení organizace i pracovníků z hlediska odměňování ovlivňují vnější faktory, tedy populační vývoj, situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě), profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a

sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurujících organizací, v odvětví, místě, v regionu, ve státě apod. (Koubek, 2007, s. 286 - 287).

Do kategorie peněžních a nepeněžních odměn patří mzda/plat, zaměstnanecké výhody, benefity atd. Všechny složky je třeba pečlivě nastavit tak, aby byly pro zaměstnance motivační. A to tak, aby výše odměny odrážela podaný pracovní výkon, podaný nadstandardní výkon, odbornost a zkušenosti zaměstnance, délku pracovního poměru, apod.

Pro retenci zaměstnanců (*viz. retence zaměstnanců, kapitola 3*) jsou důležité následující ekonomické kategorie (podle Bednáře, 2018, s. 17 – 18):

- **Nejnižší částka**, za kterou je zaměstnanec ochoten pracovat. Musí stačit ke splnění jeho základních potřeb. Pokud ji dostane, bude pracovat, ale současně jakmile se nabídne výhodnější příležitost, poměrně snadno odejde. Pokud bude plat pracovníka nižší než tato částka, může dočasně pracovat dále, ale bude aktivně hledat jiné zaměstnání anebo alespoň jiné příležitosti.
- **Srovnatelný plat** odpovídá z pohledu zaměstnance tomu, co dostávají lidé jako on v prostředí, ve kterém se pohybuje. Pokud můžeme nabídnout přiměřenu úroveň, a ideálně mírně vyšší, pak má finanční odměna tendenci zaměstnance stabilizovat. Nemůžeme očekávat nárůst jeho výkonu, ale nemusíme se obávat ani odchodu, pokud ovšem nezačnou odcházet ti, se kterými se srovnává (z okolních firem).
- **Motivační plat** oceňuje nadstandardně, ale očekává nadstandardní výkon. Zaměstnance stimuluje k tomu, aby pracovali více, protože cítí zodpovědnost; neplatí pro zhruba 30% zaměstnanců, kteří nejsou v tomto režimu schopni pracovat dlouhodobě.
- V poslední době se objevuje čtvrtá kategorie, kdy zaměstnanec v odměně spatřuje přímo **ocenění své práce**. Nesrovnává se s okolím, ani neuspokojuje potřeby, ale vidí **svou hodnotu pro zaměstnavatele**.

Podle toho, jak kvalifikovaný zaměstnanec je, takový má dopad výše a rozložení odměny (jednotlivých složek) na jeho tendenci v zaměstnání zůstat nebo ne. U méně kvalifikovaných lidí vede vysoká míra pevné složky ke stabilizaci, ale k malé ochotě pracovat na výkon; vysoká míra pohyblivé složky tenduje zaměstnance k výkonu s rizikem

odchodu části zaměstnanců. Kvalifikovaným zaměstnancům (střední třída) vysoká míra pevné složky vede ke stabilizaci, ale části (mladším, výkonnějším) to může vadit; vysoká míra pohyblivé složky vede k většímu výkonu na úkor posilování stresu, možnosti vzniku vnitřní konkurence, zvláště u uzavřených pracovišť. Na druhé straně mnoha kvalifikovaným zaměstnancům převaha pohyblivé části mzdy vyhovuje a motivuje je. Špičkoví zaměstnanci (experti) pevnou složku považují za základ, klíčová je pro ně pohyblivá složka. (podle Bednáře, 2018, s. 19)

Ve výzkumné části budu zkoumat, zda zaměstnanci považují systém odměňování za spravedlivý a vázaný na pracovní výkon; dále zda je pro ně transparentní.

2.3.2 Odměňování v mateřské škole

O odměňování v mateřské škole píše Bečvářová: Odměňování by mělo být spravedlivé a přímo úměrné kvalitě práce jedince. Vedoucí pracovník by měl účinně využívat nenárokových složek platu i dalších forem hodnocení jako motivace a stimulace pro další zkvalitňování práce, či neodměňování jako signálu pro případný nezájem organizace o pracovníka, v některých případech i k udržení pracovníka v organizaci. Ředitelky státních mateřských škol mají v tomto konání omezené možnosti. V oblasti nárokových složek jsou limitovány stupnicí platových tarifů (kvalifikace – třída, délka praxe – stupeň) a v případě nenárokových složek velmi nízkými finančními možnostmi ohodnocení odpovědné a náročné práce. Nutno poznamenat, že k významné odměně za odvedenou práci v současné době patří bezesporu i dík rodičů, prarodičů i samotných dětí, vyjádřený často dojemným způsobem, který je předškolním dětem vlastní. (Bečvářová, 2003, s. 100 – 101)

2.4 Mezilidské vztahy na pracovišti, komunikace, styl řízení

2.4.1 Mezilidské vztahy na pracovišti, komunikace v organizaci

Bednář poukazuje na uvědomění si pravého významu a hodnoty **mezilidských vztahů na pracovišti**. Každý z nás má svoji míru sociálních potřeb, pro některé může být významným smyslem života a pro jiné to není prioritou. To, jaké sociální vazby nás

v zaměstnání obklopují, má každopádně vliv i na naši celkovou spokojenost v pracovním procesu. Sociálních interakcí je velké množství a probíhají za různých podmínek, například interakce jedinec versus jedinec, jedinec versus skupina, skupina versus skupina; přímá interakce (tváří v tvář), nepřímá interakce (zprostředkovaná třetí osobou či jinými komunikačními kanály); záměrná interakce (vstup do interakce s jasným cílem ovlivňovat, motivovat atd.), nezáměrná interakce (přirozeně v každodenním kontaktu). (Bednář, 2013, s. 162 – 163)

Sociální interakce probíhají za použití komunikace mezi účastníky; jsme v neustálém kontaktu se svým okolím a v každém okamžiku s ním určitým způsobem komunikujeme, ať už na vědomé či nevědomé úrovni. **Komunikaci** můžeme definovat jako výměnu informací, která probíhá mezi jednotkami v interakci. Tyto informace mohou být přenášeny různými komunikačními kanály: verbálně, neverbálně. (Bednář, 2013, s. 163 – 164)

Komunikace v podniku slouží k upevňování spolupráce na základě vzájemného porozumění. Je užívána k překonávání rozporů v názorech a postojích, k vysvětlování nejasností a cirkulaci informací, námětů a nápadů mezi pracovníky v podniku. Úroveň informovanosti a výměny informací v určité společenské struktuře podniku (může to být jak základní pracovní skupina, tak podnik jako sociální systém) je do značné míry závislá na činnosti vedoucích a jejich přístupu k vedení lidí. Přiměřený postup v této oblasti nejlépe dokládá podíl pracovní doby, kterou vedoucí pracovník věnuje komunikaci s pracovníky (konzultace, porady, instruktáže, sdělení, zprávy, apod.). Stejně tak důležité v tomto směru je však i to, aby informační toky nebyly jednostranné (shora dolů), ale aby v nich byla obsažena zpětná vazba. (Pauknerová, 2012, s. 204 – 206)

Ve výzkumné části budu zjišťovat systém informování v podniku (škole) obecně, stěžejní oblast komunikace – komunikace na úrovni nadřízený-podřízený a fakt, zda nadřízený dostatečně naslouchá připomínkám a názorům podřízených; komunikaci mezi spolupracovníky v rámci jednoho oddělení, komunikaci mezi jednotlivými odděleními, neformální vztahy na pracovišti (atmosféru).

2.4.2 Vztahy na pracovišti v mateřské škole

Vztahy na pracovišti jsou důležitým faktorem ovlivňujícím ladění a postoje pracovníků při plnění pracovních úkolů. Pozitivní vzájemné vztahy se podle Bečvářové vyznačují těmito zásadami: aktivně naslouchat druhému, sdělovat jasně a zřetelně, motivovat, povzbuzovat a chválit, na chyby poukazovat raději nepřímou, nepoučovat, ale dávat možnost najít řešení nebo cestu vhodnou otázkou, nezesměšňovat, nepodceňovat, zachovávat spíše partnerský než autoritativní přístup, nést odpovědnost za svá sdělení. Svě spolupracovníky, zejména dříve narozené, se nesnažit násilně předělávat. Významnou roli v oblasti vzájemných vztahů hraje **kvalita informačního systému**. Jde zejména o jeho účinnost a efektivitu, která je ovlivněna včasností – rychlostí, objektivitou, smysluplností, výběrovou a účelovou věcností, i vzájemnou propojeností nejen na horizontální, ale také na vertikální rovině. To znamená, že tok informací by měl probíhat nejen směrem od vedení a mezi podřízenými navzájem, ale také zpětně od podřízených k vedení a mezi podřízenými navzájem tak, aby byl zajištěn oboustranný (všestranný) zpětnovazební systém. (Bečvářová, 2003, s. 101)

2.4.3 Styl řízení (styl manažerské práce)

Styl řízení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizujícími postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde zvláště o formu vztahu manažera k podřízeným, která vyplývá z osobních znalostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopností působit na vnitřní i vnější okolí, o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních. (Veber, 2014, s. 43)

Existuje více členění manažerských řídicích stylů, ze všech teorií vybírám (a v diplomové později v praktické části uplatním) tyto:

- Autokratická styl řízení: je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném plnění, příznačný je též strohý, formální způsob jednání s podřízenými.
- Konzultativní styl řízení: tento styl řízení podporuje obousměrnou komunikaci, i když základní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni. Pro motivování je využito hlavně pozitivních nástrojů, tedy odměn. Méně se využívá trestů a postihů. V řadě případů rozhodování se využívá názorů a myšlenek podřízených.

- Demokratický styl řízení; vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí, může mít podobu
 - delegačního stylu řízení; manažer si ve své pravomoci ponechává klíčové záležitosti řízení organizace, řadu dalších, méně významných plně deleguje podřízeným;
 - liberálního stylu řízení; činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku, řadu i závažných rozhodnutí ponechává na podřízených. (Veber, 2013, s. 44 – 45)

Ve výzkumné části diplomové práce budu posuzovat orientaci manažera na zaměstnanecké vztahy, na profesní rozvoj zaměstnanců a na možnost participace zaměstnanců na řízení.

2.5 Kultura organizace, oddanost a angažovanost

2.5.1 Kultura organizace

Kultura organizace podle Armstronga zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání jejich práce. Hodnoty vyjadřují to, co se v chování lidí a organizace považuje za důležité. Normy představují nepsaná pravidla chování neboli „pravidla hry“, která představují neformální návod k tomu, jak se chovat. (Armstrong, 2015, s. 164 – 166).

2.5.2 Kultura mateřské školy

Kultura školy představuje podle Průchy společné hodnoty, postoje, představy, normy (příp. etický kodex), přesvědčení a názory. Projevuje se v symbolech, rituálech, zvycích, přiběžích, preferovaném chování, vlastní výchovné a vzdělávací práci i ve školním klimatu. Formuje se v průběhu historie školy a je ovlivňována vnějšími faktory, např. představami a požadavky rodičů, lokální politikou, akcenty vzdělávací politiky, které se mají uplatnit, často vyššími rovinami kultury. (Průcha, 2009, s. 287)

Pod pojmem kultura školy chápe Syslová obraz školy, tedy to, jak se škola navenek prezentuje, jakou má pověst u odborné i rodičovské veřejnosti. Ve své podstatě v sobě

kultura školy skrývá několik vzájemně souvisejících prvků, jimiž jsou symboly (logo, informační materiály o škole, výzdoba školy, oblečení žáků), osobnosti (lidé reflektující hodnoty školy – úspěšní absolventi, učitelé, kteří ve škole působili či působí), image (pověst) a pravidla jednání (způsoby komunikace, které se využívají uvnitř i vně školy; způsob, jak lidé uvažují, přemýšlejí, jak jednají, jak řeší situace). (Syslová, 2016, s. 18 – 19).

Kultura mateřské školy často úzce souvisí s její kvalitou. Často se hovoří o tzv. silné kultuře, pro kterou je specifická pozitivní pracovní atmosféra a vztahy projevující se formulací „my“, včetně hrdosti nad společně dosaženými výsledky. K zásadním charakteristikám silné kultury patří:

- týmová práce;
- práce s chybou, tzn. není potlačovaná kritika a chyba je impulsem k hledání konstruktivních řešení;
- loajalita zaměstnanců;
- interpersonální vztahy a komunikace mají velmi dobrou úroveň;
- ředitel/ka školy vytváří kulturu školy vlastním příkladem, silou argumentů a dobrým přístupem k jednotlivým pracovníkům. (Syslová, 2016, s. 19 - 20)

2.5.3 Oddanost a angažovanost

Oddanost (loajalita, věrnost) vyjadřuje míru identifikace jedince s organizací a zapojení do ní. Oddanost je spojena s pocity, které v lidech vyvolává jejich organizace. Armstrong cituje Appelbaumovou a kol.: „Oddanost organizaci je multidimenzionální konstrukt, který odráží identifikaci pracovníků s organizací (loajalita), náklonnost pracovníků k organizaci (odhodlání zůstat) a ochotu pracovníků vynakládat úsilí jménem organizace (dobrovolné úsilí).“ (in Armstrong, 2015, s. 233 – 234). Vysoká míra oddanosti je spojena s nízkou mírou fluktuace a absence; ale vazba mezi oddaností a výkonem chybí. Je možné být nespokojen s určitým rysem práce a přitom být stále oddán organizaci jako celku. Je však možné se domnívat, že vysoká míra oddanosti práci může znamenat svědomité a zodpovědné vykonávání práce, pravidelnou docházku, méně nutného dozoru nebo více

dobrovolného úsilí. Oddanost organizaci bude nepochybně spojena s úmyslem zůstat v organizaci. (Armstrong, 2015, s. 235)

Angažovanost vyjadřuje stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu. Angažovanost je úzce spojena s vnitřní motivací. Zvyšovat angažovanost lze vytvářením pracovních míst, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, řízením pracovního výkonu či odměňováním. (podle Armstronga, 2015, s. 242 – 248)

2.6 Pracovní kariéra, profesní rozvoj a kariéerní růst, vzdělávání zaměstnanců

2.6.1 Pracovní kariéra a její rozvoj v organizaci, vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Pracovní kariéra (kariérová dráha) jedince představuje podle Bedrnové průběh jeho pracovního zařazení od vstupu do prvního pracovního poměru až do jeho trvalého ukončení. **Řízení pracovní kariéry** (career management) je možné nahlížet ze dvou základních perspektiv, jednak z pohledu organizace, což se týká všech pracovníků podniku, jednak z pohledu jedince, jenž se zaměřuje na řízení kariéry individuální. Kariéerní rozvoj pracovníků a jejich kontinuální vzdělávání patří v současné době k prioritám práce s lidmi v organizacích, které si uvědomují význam lidského kapitálu. (Bedrnová, 2017, s. 208 – 222).

Učení se na základě pracovních zkušeností a samostatně řízené **vzdělávání** na pracovišti, to jsou důležité individuální aktivity, které by neměly být ponechány náhodě, píše Armstrong. Tyto aktivity je třeba podporovat s využitím jiných vzdělávacích aktivit, jako je zapracování nových zaměstnanců, plánování zkušeností, koučování, mentorování, e-learning nebo plánování osobního rozvoje. (Armstrong, 2015, s. 359)

2.6.2 Rozvoj a vzdělávání pedagogů v mateřské škole

Současná platná legislativa stanovuje zodpovědnost ředitele za odborný růst svých pracovníků a také povinnost učitelů vzdělávat se po celou dobu profesního působení ve škole (zákon o pedagogických pracovnících). Zákon ovšem nestanovuje, jakým způsobem se mají učitelé vzdělávat. Je pouze na škole, aby si vyhodnocovala přínos dalšího vzdělávání učitelů pro školní praxi a aby sama analyzovala efektivitu konkrétních forem dalšího vzdělávání. Hlavním úkolem dalšího vzdělávání učitelů je zavádění inovací a změn do vzdělávacích obsahů a strategií při realizaci RVP PV ve prospěch rozvoje dítěte. (Syslová, 2016, s. 44). Podle Bečvářové jde o pravidelné a systematické vzdělávání nejen podle potřeb školy, ale i podle potřeb a zájmu (profilace) jednotlivých pracovníků s následným přenosem do praxe i se vzájemnou výměnou zkušeností. Velkou pozornost je třeba věnovat odbornému vedení a dalšímu vzdělávání začínajících, nových, popř. nekvalifikovaných pracovníků. (Bečvářová, 2003, s. 100)

Ve výzkumu budu zjišťovat možnosti profesního růstu zaměstnanců, školení pořádaná zaměstnavatelem (a hodnocení školení), motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, profesnímu rozvoji a kariérnímu růstu; možnosti povyšování.

3 Fluktuace, retence, stabilizace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců je obrat pracovníků v organizaci nebo firmě. Míra fluktuace se vyjadřuje v procentech a to poměrem rozvázaných pracovních smluv k průměrnému počtu zaměstnanců za jednotku času. Určitá míra fluktuace je nezbytná a není negativním jevem. Liší se podle velikosti firmy, podle regionu a kulturních zvyklostí. Podle některých zdrojů je míra fluktuace pod 10% přijatelná. Nízká míra fluktuace pomáhá firmě udržovat inovační potenciál a růst. Pokud dosahuje 20% a více, převládají více její negativní jevy. Mezi negativní jevy fluktuace zaměstnanců patří: ztráta zaškolených zaměstnanců, snížená produktivita, ztráta znalostí, obchodního tajemství, únik informací, zvýšené náklady (nástup a adaptace zaměstnance, školení, propouštění zaměstnanců), snížení důvěryhodnosti firmy jako kvalitního zaměstnavatele, ztráta obchodních příležitostí svázaných s odcházejícími zaměstnanci, demotivace a vyšší nejistota současných zaměstnanců. Mezi pozitivní přínosy fluktuace patří: příliv nových zkušeností a názorů, ředění stereotypů, redukce neefektivních pracovníků nebo lidí, kteří nezapadají do týmu či kultury společnosti, vytvoření vnitřní konkurence mezi pracovníky. (managementmania.com).

Podle Armstronga je důležité poznat a pochopit **faktory, které rozhodují o tom, zda zaměstnanci zůstanou, nebo odejdou**. Pro zaměstnance v počáteční fázi kariéry (ve věku 30 let a méně) je důležitá perspektiva kariéry. Pro zaměstnance ve střední fázi kariéry (ve věku 31 – 50 let) je důležitá možnost řídit svou kariéru a nacházet ve své práci uspokojení. Pro zaměstnance v pozdní fázi kariéry (ve věku nad 50 let) je důležitá jistota zaměstnání. Také platí, že mladší lidé mění zaměstnání a zaměstnavatele častěji než starší lidé a že zaměstnanci na částečný úvazek jsou méně stabilní než zaměstnanci na plný úvazek. (Armstrong, 2015, s. 304). Odchody klíčových zaměstnanců mohou mít nepříjemný dopad na fungování a hospodaření organizace. Podle Armstronga je důležité analyzovat riziko odchodů zaměstnanců a následně přijmout vhodná opatření ke stabilizaci klíčových zaměstnanců nebo jejich skupin. Analýza rizika odchodů zaměstnanců by měla poskytovat informace o důvodech odchodů zaměstnanců jinam, například: vyšší mzda, slibnější kariéra, větší jistota zaměstnání, možnost dalšího vzdělávání, zajímavější náplň práce,

příznivější pracovní podmínky, lepší pracovní vztahy, osobní důvody. (Armstrong, 2015, s. 305 - 306).

Souhrnně lze příčiny fluktuace (příčinné faktory vedoucí k opuštění organizace) shrnout do následujících bodů (podle Vnoučkové): práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání; nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem; nedostatečné koučování, hodnocení a zpětná vazba; nevědomost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, či k chybám a nedostatkům, neochota zabývat se pracovními problémy podřízených; příliš málo příležitostí povyšování a dalšího růstu; přílišné zasahování vedoucího do pravomocí podřízených; pocit nedocení, neuznání a nespravedlnosti, nezasloužená pochvala jiného zaměstnance či nezasloužená kritika, nezáměr o nápady podřízených; stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a osobním životem; ztráta důvěry v nejvyšší vedení; nedostatečné platové ohodnocení, nespravedlivé odměňování; nevyhovující pracovní podmínky, chaos a špatná organizace práce; nedostatek práce, materiálu, zdrojů; nevhodné vztahy s kolegy, manažerem; emocionální důvody; vnímaný dluh vůči organizaci; hrubé jednání nebo zesměšňování, nepotrestaný podvod ze strany podřízených; nabídka alternativní práce; morální problémy a osobní důvody. (Vnoučková, 2013, s. 20 - 21).

Fluktuace je extrémním případem nespokojenosti, demotivace, která je charakteristická právě některou (nebo kombinací) výše uvedených příčin. Při nesplnění základních podmínek práce, které zaměstnanec očekává, dochází k frustraci a k odchodu zaměstnance.

Pro odstranění příčiny fluktuace je třeba klást důraz na veškeré procesy práce se zaměstnanci od jejich nástupu do organizace po jejich odchod. V závislosti na výsledcích analýzy rizika a důvodů odchodů zaměstnanců z organizace navrhuje Armstrong podniknout následující opatření zaměřená na **stabilizaci zaměstnanců**:

Ujistit se, že zaměstnanci jsou vybíráni a povyšováni tak, aby předpoklady jednotlivců odpovídaly požadavkům vykonané práce. Rychlé odchody mohou být důsledkem špatných rozhodnutí při výběru a povyšování zaměstnanců. Omezit odchody zaměstnanců, kteří si nemohou zvyknout na novou práci tím, že se jim pomůže překonat jistá „adaptační krize“ a že se jim zajistí náležité odborné zapracování a sociální začlenění. Vytvářet pracovní místa tak, aby se maximalizovala rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce,

autonomie práce a zpětná vazba, a ujistit se, že vytvořená pracovní místa podporují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Zabývat se systemy odměňování, které jsou nekonkurenceschopné, nespravedlivé nebo nepřiměřené. Podporovat rozvíjení společenských vazeb v organizaci. Podnikat kroky ke zlepšování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců, a to uplatňováním politik, včetně politiky flexibilní práce, které budou respektovat potřeby zaměstnanců mimo práci. Eliminovat nepříznivé pracovní podmínky nebo vystavení zaměstnanců přílišnému stresu. Vybírat, informovat a vzdělávat manažery a vedoucí týmů tak, aby si uvědomovali, že mohou přispívat ke zlepšování stabilizace zaměstnanců tím, že budou uplatňovat vhodný styl řízení a vedení svých podřízených a týmů. Uplatňovat politiky proti šikanování a obtěžování. (Armstrong, 2015, s. 306).

Vnoučková taktéž uvádí výčet personálních činností, kterým je třeba věnovat pozornost při snižování nežádoucí fluktuace: nábor a výběr zaměstnanců, zapracování a adaptace zaměstnanců, vedení, hodnocení a motivace zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, rozvoj, teambuilding a spolupráce, propouštění zaměstnanců. (Vnoučková, 2013, s. 49).

K **retenci** zaměstnanců, respektive ke strategii zaměřující se na retenci zaměstnanců v organizaci, uvádí Vnoučková podobné elementy jako Armstrong. Velký důraz klade na vliv vedoucích pracovníků, dále na plán rozvoje každého zaměstnance a maximalizování jeho možností, na přizpůsobení pracovních podmínek. (Vnoučková, 2013, s. 93 - 94).

Všechny retenční programy a motivace zaměstnanců se musí odvíjet od individuality jednotlivých lidí a jejich potřeb. Existuje však několik faktorů, které přispívají k úspěšnému náboru a retenci zaměstnanců obecně. Jsou to například: výše platu, zaměstnanecké výhody, podpora ze strany nadřízených a kolegů, kvalitní komunikace, důvěra, smysluplná a zajímavá práce, jasné přidělení úkolů a povinností, přiměřená úroveň stresu, možnosti dalšího odborného rozvoje a dobré vztahy se spolupracovníky. (HRNews, 2002).

Odchod zaměstnance z organizace není jednorázovým rozhodnutím, ale jedná se o postupný vývoj v čase. Zaměstnanci se pohybují mezi tendencemi k setrvání nebo

k ukončení působení v organizaci. V této fázi zvažují podporu, kterou jim poskytuje současná organizace. Někteří lidé uvažují o odchodu ze zaměstnání, ale často potřebují tzv. šok neboli zvratovou událost, která pak spouští celý proces. Takovým impulzem, který donutí zaměstnance poprvé přemýšlet o odchodu z organizace, je nejčastěji jeden z následujících: zaměstnanec je opominut při povyšování; uvědomí si, že zaměstnání neodpovídá tomu, co mu bylo slíbeno; zjistí, že má být přeložen; přímý nadřízený zaměstnanec je nahrazen jiným, kterého zaměstnanec neuznává; zaměstnanci je přiřazeno jiné teritorium; zaměstnanec je požádán, aby udělal něco neetického; náhle zbohatne nebo dosáhne úspor, které mu umožní dosáhnout nezávislosti; vydělává dostatek peněz; setká se se sexuálním obtěžováním; setká se s rasovou diskriminací; zjistí, že organizace je na prodej; zjistí, že organizace byla prodána; zjistí, že dostává nižší plat ve srovnání s ostatními zaměstnanci vykonávající stejnou práci; vědomí si, že nemá šanci na povýšení, ve které věřil; dojde mu, že jeho vlastní chování se stalo nepřijatelným; dostane neočekávanou nabídku zaměstnání zvenčí; zaměstnanec je nucen učinit nepřijatelnou osobní nebo rodinnou oběť; je mu přidělen ponižující úkol; v organizaci je vynucováno malicherné a zbytečné vynucování autority; je mu odmítnuta žádost o volno z osobních důvodů; či odmítnutí žádosti o přeložení; dojde k odchodu či propuštění blízkého kolegy; dojde ke spor/ům s vedoucím či konflikt/ům s kolegou; dostane neočekávané špatné hodnocení práce; je překvapen nízkým nebo žádným navýšením platu/mzdy; nezachází se s ním jako s dospělým; nedostává jasné úkoly. (Vnoučková, 2013, s. 22-23, 89)

4 Učitel v mateřské škole (se speciální péčí), asistent pedagoga v mateřské škole (se speciální péčí), konkrétní mateřská škola se speciální péčí - specifika

V diplomové práci se zabývám problematikou retence učitelů a asistentů pedagoga v mateřské škole se speciální péčí. Proto se v následující kapitole budu věnovat pojmům: učitel v mateřské škole (se speciální péčí), asistent pedagoga v mateřské škole (se speciální péčí), dále specifika mateřské školy se speciální péčí.

V české pedagogické terminologii se pro pojem „učitel“ často používá jako synonymum termínu „pedagogický pracovník“. To však není správné, neboť legislativně je význam obou těchto profesních kategorií vymezen odlišně, a to zákonem č. 563/2004 Sb.: **Pedagogickým pracovníkem** je nejen ten, kdo koná přímou vyučovací činnost (**učitel**), ale i ten, kdo vykonává přímou pedagogickou činnost (vychovatel, speciální pedagog, psycholog, pedagog volného času, asistent pedagoga, trenér, vedoucí pedagogický pracovník). **Asistent pedagoga** je pomocník pedagoga, učitele, který se může významnou měrou podílet na edukačním procesu. Jeho kompetence jsou legislativně vymezeny a upraveny v tom smyslu, že se podílí na podpurném vzdělávání a integraci žáka. (Průcha, 2009, s. 396, 424).

Podle aktuálního znění zákona o pedagogických pracovnících je pedagogickým pracovníkem ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálněpedagogickou 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. Přímou pedagogickou činnost vykonává učitel, pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, vychovatel, speciální pedagog, psycholog, pedagog volného času, asistent pedagoga, trenér, metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně a vedoucí pedagogický pracovník. (Zákon č. 563/2004 Sb.)

Zákon č. 563/2004 Sb. jasně pro tyto profese definuje odbornou kvalifikace, a to takto:

4.1.1 Učitel mateřské školy

Učitel mateřské školy získává odbornou kvalifikaci vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů mateřské školy, vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu studijního oboru pedagogika, případně v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů prvního stupně základní školy, vychovatelství nebo pedagogiku volného času, a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy, vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy, vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu vychovatelů a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy, středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy, středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu vychovatelů a vykonáním jednotlivé zkoušky, která svým obsahem a formou odpovídá zkoušce profilové části maturitní zkoušky z předmětu zaměřeného na pedagogiku předškolního věku.

Učitel mateřské školy, který vykonává přímou pedagogickou činnost ve třídě nebo škole zřízené pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami, získává odbornou kvalifikaci vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku, vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání zaměřeném na speciální pedagogiku, nebo vzděláním stanoveným pro učitele mateřské školy a vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na

speciální pedagogiku, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na speciální pedagogiku.

4.1.2 Asistent pedagoga

Asistent pedagoga, který vykonává přímou pedagogickou činnost ve třídě, ve které se vzdělávají děti nebo žáci se speciálními vzdělávacími potřebami, nebo ve škole zajišťující vzdělávání dětí a žáků formou individuální integrace, získává odbornou kvalifikaci vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd, vysokoškolským vzděláním získaným studiem jiného akreditovaného studijního programu a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku, studiem pedagogiky, nebo absolvováním vzdělávacího programu pro asistenty pedagoga uskutečňovaného vysokou školou nebo zařízením pro další vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen „studium pro asistenty pedagoga“), vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání s pedagogickým zaměřením, vyšším odborným vzděláním získaným ukončením jiného akreditovaného vzdělávacího programu a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku, studiem pedagogiky, nebo studiem pro asistenty pedagoga, středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání v oboru vzdělání s pedagogickým zaměřením, nebo středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením jiného vzdělávacího programu a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku, studiem pedagogiky, nebo studiem pro asistenty pedagoga. (Zákon č. 563/2004 Sb)

Když Kohout hovoří o struktuře osobnosti pedagoga a o syntéze odborných, pedagogických a dalších faktorech, které „dělají“ učitele a určují jeho kvality, říká: „Pedagogická profese se utváří ale až ve vztahu ke vzdělávací realitě a s postupujícími zkušenostmi pedagoga, který si většinou vytváří svůj osobitý pedagogický systém.“ Pedagog musí podle Kohouta bezpodmínečně zvládnout: odborné vzdělání, pedagogicko-metodické a psychologické vzdělání, vytvoření si vztahu ke vzdělávanému a všeobecný kulturněpolitický rozhled. (Kohout, 2007, s. 57).

Bajtoš při popisu profese pedagoga zmiňuje kromě kvalitní odborné, pedagogické a všeobecné kultury hlavně vysoké požadavky na osobní a charakterové vlastnosti pedagoga; z nich zdůrazňuje nejvíce: čestnost, svědomitost, usilovnost, spravedlivost, trpělivost, důslednost, zodpovědnost, sebeovládání, dobrý vztah k lidem, iniciativnost, tvořivost, dobré vyjadřovací schopnosti, logičnost, systematickosti myšlení, smysl pro humor, ochotu přijímat nové podněty apod. (Bajtoš, 2010, s.71)

4.1.3 Mateřská škola se speciální péčí

Ze školního vzdělávacího programu této mateřské školy vybírám statě vztahující se tematicky k diplomové práci; ty, které objasňují specifika této školy, pedagogů zde působících, vedení školy:

Specifika školy

Škola je specifická ve třech oblastech. Vytváří věkově smíšené (heterogenní) třídy, integruje děti se speciálními vzdělávacími potřebami a využívá ve výchovném procesu metody a techniky dramatické výchovy (tvořivé dramatiky). (Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání dané MŠ)

Pracovní kolektiv

Pedagogický tým tvoří ředitelka, zástupkyně ředitelky, 13 učitelů, 5 asistentů pedagoga a 1 speciální pedagog. Škola usiluje o budování dobrého pracovního týmu s pozitivními lidskými kvalitami a vysokou odborností. Většina pedagogů má vysokoškolské vzdělání. (Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání dané MŠ)

Pojetí dítěte, vztah učitele, vstřícná komunikace

Škola chápe dítě jako jedinečnou a neopakovatelnou osobnost, a dětství za velmi významné období v životě člověka. V souladu s konvencí lidských práv chce škola zajistit dítěti právo „...být sebou samým, to znamená i právo odlišovat se od druhých, právo být společensky akceptován a právo na seberealizaci...“ (Opravilová E.: Osobnostně orientovaný model předškolní výchovy)

Škola chce, aby vztah učitelů k dětem ve škole byl partnerský a vyznačoval se „...chápaním vstřícnou komunikací s převažujícími projevy akceptace, náklonnosti a uznání ke každému

jednotlivému dítěti...“, s „...uplatňováním pozitivní motivace, spojené s projevy uznání a důvěry při maximálním omezení nezbytných represivních zásahů...“ (Opravilová E.: Osobnostně orientovaný model předškolní výchovy)

Škola předpokládá u učitelů opravdovost ve vztahu k dětem, vyspělost v komunikativních dovednostech a zájem o další odborný růst. Vzhledem k tomu, že škola není uzavřena jen do jednotlivých tříd, ale buduje společenství celého zařízení různými společnými akcemi, vyžaduje od svých pracovníků vysoké pracovní nasazení.

Na jednotlivých odděleních je kladen důraz na vytváření příznivého třídního klimatu. (Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání dané MŠ)

Vzdělávání dětí se speciálními potřebami a dětí mimořádně nadaných

Škola respektuje potřeby dětí se speciálními vzdělávacími potřebami a snaží se maximálně vyhovět jejich potřebám i možnostem a zajistit jim optimální podmínky k rozvoji jejich samostatnosti. Dále škola využívá speciální pomůcky, metody a prostředky. Konzultuje problémy s odborníky, podporuje odborné vzdělávání učitelů.

Škola vyžaduje od učitelů a ostatních pracovníků profesionální postoje, aby děti se speciálními potřebami byly „...přijímány stejně jako jiné děti a nedostávaly od okolí, častěji než ostatní, negativní zpětnou vazbu...“ (Opravilová E.: Osobnostně orientovaný model předškolní výchovy)

Škola věnuje pozornost mimořádně nadaným dětem. V předškolním věku nejde v žádném případě o akceleraci jejich vývoje, ale o dostatečnou nabídku dalších aktivit dle specifických zájmů a schopností těchto dětí. Škola klade důraz na sociální oblast rozvoje a oblast návyků a sebeobsluhy, v kterých mívají mimořádně nadané děti problém. Nejdůležitější je zajistit těmto dětem oboustrannou vzájemnou akceptaci v kolektivu třídy. (Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání dané MŠ)

Speciální péče - základní informace

Speciální péče v mateřské škole probíhá jako skupinová integrace ve speciálním oddělení a jako individuální integrace v běžných odděleních. Speciální oddělení je určeno dětem s různými typy postižení: Downův syndrom, autismus, kombinované vady, psychosociální problémy, úzkostné poruchy a jiné. Děti jsou přijímány na základě doporučení Speciálně

pedagogického centra (SPC) nebo jiného školského poradenského zařízení. Maximální počet dětí je 6-11 (podle stupně postižení). Péči souběžně zajišťují dvě učitelky, jeden asistent pedagoga a speciální pedagog. Děti, pro které již není nezbytná péče ve speciálním oddělení, přecházejí jako integrované do běžných oddělení. Ve výjimečných případech jsou do běžných oddělení přímo integrovány děti, pro které je pobyt ve velké skupině přínosem. Učitelé a asistenti v běžných odděleních v rámci péče o integrované děti spolupracují s pracovníky SPC, zřízeného při naší MŠ. (Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání dané MŠ)

Věcné podmínky

Třídy jsou zařízeny dětským nábytkem, který je vhodný k různým činnostem i věku dětí. Děti mají v dosahu všechny hračky a jejich rozmístění odpovídá logickým hrovým celkům podporujícím orientaci dítěte v prostoru a smysl pro řád. Každá třída má dostatek prostoru pro instalaci dětských výtvorů. Při úpravě prostředí škola spolupracuje s odborníky a řídí se heslem funkčnosti a estetiky. Všechny vnitřní i venkovní prostory mateřské školy splňují bezpečnostní a hygienické normy. (Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání dané MŠ)

Řízení školy a personální zajištění

Řízení školy je založeno na vzájemné důvěře, otevřenosti a toleranci se spoluúčastí všech pracovníků na rozhodování zásadních otázek školního programu a respektuje názory a přání rodičovské veřejnosti (Klubu rodičů). Škola klade velký důraz na dobrý informační systém uvnitř i navenek mateřské školy. (Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání dané MŠ)

Z výše uvedených odstavců vyplývá, že práce učitelů a asistentů v této mateřské škole je v mnoha ohledech specifická a také to, že management školy vnímá jako velmi potřebné udržet v pracovním poměru kvalitní učitele a asistenty.

5 Výzkum – moduly otázek

Podle dostupných zdrojů souvisí retence zaměstnanců s jejich pracovní spokojeností v nejširším pojetí – s výší mzdy a jinými benefity, se vztahy na pracovišti, se smyslem práce, společenskou prestiží povolání, možností profesního růstu atd. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (VÚPSV) vytvořil v roce 2007 takzvaný Manuál „Měření spokojenosti zaměstnanců“. Je to podrobný dokument, aplikovatelný na jakoukoliv firmu či organizaci, která v rámci své evaluace chce změřit a vyhodnotit úroveň pracovní spokojenosti svých zaměstnanců. Firma (organizace) si může dotazník upravit svým potřebám na míru. VÚPSV tento produkt doporučuje použít také organizacím, které chtějí podchytit faktory, které pracovní spokojenost či nespokojenost ovlivňují a které mají vliv na flukuační potenciál zaměstnanců. Manuál je rozdělený do jednotlivých kapitol – modulů, které v součtu pokrývají všechny motivy pro retenci (či fluktuaci) zaměstnanců. Šetření lze provést komplexně (tj. s využitím všech modulů) nebo výběrově s tím, že se organizace zaměří na konkrétní oblasti a aplikuje pouze vybrané moduly. Tento dokument použiji jako základ pro dotazníkové šetření mé diplomové práce.

Dotazník VÚPSV je rozdělen do těchto modulů (u každého modulu uvádím, které podotázky-okruhy vyberu do svého dotazníku) :

Modul 1: Spokojenost s prací: měří celkovou spokojenost s prací a s dílčími aspekty práce. Jedná se o modul, který podává souhrnné charakteristiky vnímání podnikového klimatu prostřednictvím zaměstnanců.

- pro výzkum vybírám tyto aspekty:

- pracovní podmínky - světlo, teplo, hluk, i možnost práce venku v přírodě
- pracovní zátěž (množství práce)
- platové ohodnocení
- jistota zaměstnání
- vztahy s přímým nadřízeným
- zajímavost práce
- organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky, čerpání dovolené)

Z modulu záměrně vyjímám: délku pracovní doby (je daná pracovním úvazkem), možnost povýšení (v MŠ není možné), stejné možnosti pro muže a ženy (v MŠ je dodržováno), informování o hospodaření podniku

Modul 2: Komunikace a sdílení informací: Zjišťuje informovanost ze strany vedení podniku a systém komunikace obecně, komunikaci s přímým nadřízeným, připomínky a reakce zaměstnanců, komunikace se spolupracovníky o pracovních záležitostech a komunikaci napříč odděleními.

- pro výzkum vybírám tyto aspekty:

- jak zaměstnanci hodnotí fungování vnitro firemního systému informování
- zda mají zaměstnanci dostatek informací ze strany vedení podniku
- jak hodnotí podřízené komunikační schopnosti svého přímého nadřízeného
- jak zaměstnanci vnímají možnost vznášet reakce a připomínky směrem k vedení
- do jaké míry spolu zaměstnanci na pracovišti spolupracují
- zda mají zaměstnanci pocit, že komunikace mezi jednotlivými útvary je na dobré úrovni

Modul 3: Interpersonální vztahy na pracovišti: Podává informace o vztazích mezi zaměstnanci, o vzájemné důvěře, spravedlivém a férovém jednání, vstřícnosti a ochotě pomoci jak mezi spolupracovníky, tak mezi řadovými pracovníky a jejich nadřízenými. Zabývá se otázkou diskriminace na pracovišti.

- pro výzkum vybírám tyto aspekty:

- jaká panuje mezi spolupracovníky atmosféra ohledně pracovních, formálních vztahů
- zda si pracovníci navzájem vypomáhají, zda se radí o svých postupech
- neformální vztahy – jaká je atmosféra na pracovišti
- jaké vztahy mají zaměstnanci se svým přímým nadřízeným
- zda se pracovníci mohou na svého vedoucího v případě potřeby obrátit

Z modulu záměrně vyjímám: diskriminace na pracovišti, stejné podmínky pro muže a ženy, mobbing.

Modul 4: Profesní rozvoj a kariérní růst: Hodnotí firmou vytvořené podmínky pro profesní rozvoj a kariérní růst zaměstnanců. Zaměřuje se na to, jakou roli hraje příjmy nadřazený v podpoře odborného růstu a zda práce přináší zaměstnancům dostatek příležitostí k rozšiřování jejich dovedností a možností využít v práci své schopnosti a dovednosti. Modul zjišťuje také názory zaměstnanců na užitečnost školení organizovaných zaměstnavatelem.

- pro výzkum vybírám tyto aspekty:

- jak zaměstnanci hodnotí podmínky pro profesní rozvoj vytvářené zaměstnavatelem
- jak se zaměstnanci staví k přebírání zodpovědnosti za zdárné vyřešení pracovních úkolů
- zda zaměstnanci absolvují školení organizovaná zaměstnavatelem; a jak je hodnotí z hlediska užitečnosti

Z modulu záměrně vyjímám oblast povyšování zaměstnanců, neboť v MŠ není možnost povýšení.

Modul 5: Odměňování a hodnocení – zdroje motivace: Zaměřuje se na motivaci zaměstnanců. Mapuje důležitost jednotlivých aspektů práce pro kvalitní pracovní výkon. Systémově rozlišuje tzv. vnitřní zdroje motivace (uspokojení, smysluplnost a zajímavost práce, autonomie při práci a vnější zdroje motivace (odměňování, zaměstnanecké benefity).

- pro výzkum vybírám tyto aspekty:

- Motivační činitele a jejich důležitost v očích zaměstnanců
- Důležitost kariérního a profesního vývoje pro pracovní motivaci
- Důležitost základních psychosociálních podmínek práce pro pracovní motivaci
- Důležitost konkrétních zaměstnaneckých výhod pro pracovní motivaci
- Systém odměňování – spravedlnost a transparentnost
- Vnitřní zdroje motivace: zajímavost, užitečnost práce a autonomie

Modul 6: Styl řízení: Podává přehled o situaci v podniku vzhledem ke klasifikaci stylů řízení, hodnocení schopností a dovedností přímých nadřízených v souvislosti

s rozdělováním úkolů, delegováním pravomocí, organizací práce, hodnocením výsledků, kontrolami výsledků atd.

- pro výzkum vybírám tyto aspekty:

- Jak zaměstnanci hodnotí řízení svého oddělení
- Jaký styl řízení v podniku převažuje, zda je v souladu s cíli organizace
- Do jaké míry mají zaměstnanci možnost participovat na řízení

Modul 7: Vztah k organizaci – kultura: Zjišťuje loajalitu zaměstnanců, ochotu pracovat pro zaměstnavatele i nad rámec svých úkolů a skutečnost, zda by zaměstnanci doporučili organizaci jako dobrého zaměstnavatele. V neposlední řadě modul mapuje potenciální fluktuaci zaměstnanců.

- pro výzkum vybírám tyto aspekty:

- Do jaké míry jsou zaměstnanci loajální s organizací
- Pracovní angažovanost: dělají zaměstnanci pro firmu více, než je pouze jejich povinností
- Jak zaměstnanci hodnotí fungování firmy jako celku
- Kolik zaměstnanců uvažuje v blízké budoucnosti o odchodu z firmy
- Jak dlouho chtějí zaměstnanci setrvat v současném zaměstnání

Modul 8: Organizace práce: Hodnotí z několika hledisek úroveň organizace práce ve firmě. Jedná se o posouzení jasnosti zadávání úkolů, dostatek času, spolupracovníků, informací a vybavení potřebného pro kvalitní provedení práce. Dále je sledována míra, do jaké si mohou zaměstnanci práci sami organizovat a jak mohou ovlivnit rozložení své pracovní doby z hlediska volby příchodů a odchodů a přestávek v práci.

- pro výzkum vybírám tyto aspekty:

- Jak zaměstnanci hodnotí úroveň organizování práce
- Jak jsou na tom zaměstnanci s možností ovlivnit rozložení svojí pracovní doby

Modul 9: Atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci: Přináší informaci o charakteru práce zaměstnanců z hlediska její fyzické a psychické náročnosti. Charakteristiky práce slouží zejména k vytvoření tzv. „mapy náročnosti práce“, do které

jsou vynášeny různé zaměstnanecké skupiny. Součástí modulu je i zhodnocení subjektivně vnímaných zdravotních rizik plynoucích z práce a hodnocení přístupu zaměstnavatele k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

- pro výzkum vybírám tyto aspekty:

- Jak zaměstnanci hodnotí fyzickou náročnost vlastní práce
- Zda zaměstnanci vnímají práci jako jednotvárnou
- Jak zaměstnanci hodnotí psychickou náročnost vlastní práce
- Jak zaměstnanci hodnotí rizika poškození zdraví spojená s výkonem jejich práce
- Jak zaměstnanci hodnotí aktivity podniku v oblasti BOZP

Modul 10: Přání a stížnosti: Modul se opírá o data z otevřených otázek, kde se respondenti slovně vyjadřovali o tom, co jim v podniku

- pro výzkum vybírám tyto aspekty:

- zodpovědět otázku o nejdůležitějších změnách, které by měly v organizaci proběhnout
- zodpovědět otázku, co se zaměstnanci na organizaci nejvíce líbí
- zodpovědět otázku o navrhovaných doporučeních zaměstnance, která by vedla k jeho větší spokojenosti. (VÚPSV, 2007)

6 Vlastní výzkum

6.1 Charakteristika vlastního výzkumu

Tématem mé diplomové je retence učitelů a asistentů pedagogů v pracovním poměru konkrétní mateřské školy se speciální péčí. Zajímá mne, proč tito pedagogičtí pracovníci na pracovní pozici zůstávají, proč někteří z nich z tohoto zaměstnání odešli a co může management školy udělat pro to, aby zde kvalitní pedagogové zůstávali.

Výzkumné otázky tedy jsou:

1. Proč učitelé a asistenti pracují v (konkrétní) mateřské škole?
2. Proč učitelé a asistenti z (konkrétní) mateřské školy odešli?

3. Co může management (konkrétní) mateřské školy udělat pro retenci učitelů a asistentů?

Výzkumem budu hledat odpovědi na výzkumné otázky, a to konkrétně na souvislosti odchodů učitelů/asistentů s jejich pracovní (ne)spokojeností a na důvody setrvávání těch, kteří ve škole pracují, na potenciální zvažování odchodu těch, co ve škole pracují a možnostmi zvrácení jejich odchodu ve prospěch organizace (retence zaměstnanců). Cílím dále na učitele/asistenty, kteří jsou tohoto času na rodičovské dovolené a na jejich pracovní plány do budoucna – zda nastoupí nebo nenastoupí po uplynutí rodičovské dovolené zpět do školy a proč.

Pro realizaci výzkumu jsem si vybrala konkrétní mateřskou školu se speciální péčí proto, že se dlouhodobě věnuje integraci, a následně inkluzi dětí se speciálními vzdělávacími potřebami; tím se jednoznačně vyprofilovala; dalšími specifiky této MŠ jsou věkově heterogenní třídy a využívání prvků tvořivé dramatiky. S těmito specifiky souvisí jiné pracovní a osobnostní nároky na pedagogy zaměstnanými v této MŠ než v běžné MŠ. Předpokládám, že se výzkumem potvrdí faktory pro fluktuaci zaměstnanců a faktory důležité pro jejich retenci na obecné rovině platící pro jakéhokoliv zaměstnance v jakékoli organizaci. Zajímá mne ale výsledek výzkumu na konkrétní pozici učitele a asistenta pedagoga v mateřské škole se speciální péčí se všemi specifiky, která se k těmto povoláním vážou ve specifickém prostředí této konkrétní mateřské školy. Dále předpokládám vliv některých změn v systému na retenci/fluktuaci učitelů a asistentů, a to konkrétně navýšení platů pedagogů v roce 2017, nové možnosti osobního a profesního rozvoje – možnost čerpání peněz z grantů (mentoring, supervize), z šablon – na vzdělávání apod.

Všichni respondenti se pracovní vztahují k jednomu vedení školy (ředitel, zástupce ředitele), a to proto, aby se pracovní spokojenost/nespokojenost mohla vztáhnout právě k jednomu vedení a byla tak srovnatelná. Výsledky, které z výzkumu vyjdou, mohou tak být použity jako doporučení pro management této konkrétní mateřské školy.

Dotazníkové šetření. Jako návodnou kostru ke tvorbě dotazníku použiji manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců „Spokojenost zaměstnanců“, který pro tyto účely vytvořil Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Manuál je rozdělený

do jednotlivých kapitol – modulů, které v součtu pokrývají všechny motivy pro retenci (či fluktuaci) zaměstnanců. Výběrem podotázek u jednotlivých modulů vyprofiluji dotazník na zkoumanou skupinu (učitel a asistent v MŠ). Současně nebudu do dotazníku vkládat otázky týkající se statistických osobních dat (konkrétně věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání a rodinnou situaci), proto, aby v tak úzkém souboru respondentů je nebylo možno identifikovat, a tím doufám zvýším pravdivost a upřímnost v odpovědích. Využiji i možnosti otevřených otázek, zvláště pokud půjde o nápady, návrhy (vedoucí k větší pracovní spokojenosti), které nemusím v nabízených odpovědích dotazníku pokrýt v celé šíři. Jazyk původního dotazníku VÚPSV převedu do jazyka konkrétní organizace, tzn. upravím termíny jako podnik, firma, útvar apod. Dotazník doplním o úvod pro respondenty. Dotazníky budou ve dvojím provedení – jeden pro stávající zaměstnance a druhý pro učitele/asistenty, kteří momentálně v MŠ nepracují – odešli nebo jsou na rodičovské dovolené.

Studium materiálů konkrétní MŠ se speciální péčí: z dostupných materiálů MŠ chci získat informace o směřování MŠ, o prostorách a vybavení MŠ, o přístupu k dětem a k rodinám, o specializace MŠ, o vzdělávání a profesním rozvoji týmu apod.

6.2 Vlastní výzkum - korelace dat

6.2.1 Vysvětlení položek, skupin respondentů, výběr dat k porovnávání

Stěžejním materiálem výzkumu byla data z vyplněných dotazníků. Otázek bylo hodně z toho důvodu, aby pokryly všechny aspekty práce, které by mohly mít vliv na fluktuaci či retenci zaměstnanců v konkrétní MŠ. Proto jsem až vyhodnocováním dat mohla dospět k názoru, které položky více zpracovat (rozvinout), a které pro výzkumné otázky naopak tolik podstatné nejsou.

Soubor respondentů jsem rozdělila na dvě hlavní skupiny, každá na dvě podskupiny:

- Skupina nazvaná „**pracující**“: respondenti, kteří aktuálně pracují v MŠ; podskupina pracující učitelé (respondenti **PU1** – **PU 8**), podskupina pracující asistenti (respondenti **PA1** – **PA6**); z rozdaných 17ti dotazníků se vrátilo **14**.

- Skupina nazvaná „**nepracující**“: respondenti, kteří z MŠ odešli a již v ní nepracují (nebo pracují, ale na jiné pracovní pozici než učitel a asistent); podskupina nepracující učitelé (respondenti NU1 – NU5), podskupina nepracující asistenti (respondenti NA1 – NA4). Z rozdaných 15ti dotazníků se vrátilo **9**.
- (učitelé a asistenti tohoto času na rodičovské dovolené jsem musela z šetření vyjmout, protože návratnost dotazníků byl jen 1 kus; z rozdaných tří dotazníků)

Obě skupiny (resp. všechny čtyři podskupiny) jsou počtem vyrovnané a tudíž srovnatelné.

Předpokládala jsem, že porovnáním všech odpovědí u skupiny nepracujících proti pracujícím budu moci zjistit důvody odchodu či setrvání zaměstnanců; a to konkrétně tam, kde rozdíly (podíly) v odpovědích budou největší. Tím se vyprofilovaly aspekty práce, které hrály pro odchod zaměstnanců z organizace, a které jsou pro management školy stěžejní, pokud chce pracovat na retenci zaměstnanců. Většina škál v dotazníku byla čtyř až pětistupňová. Odpovědi se pohybovaly vesměs ve spodní polovině škály – pozitivní hodnocení až neutrální hodnocení položek, a to i u „nepracujících“; výjimečně byla u položek výrazná nespokojenost, častěji se (u nepracujících) objevila mírná nespokojenost. Rozdíly v hodnoceních mezi skupinami nepracující/pracující byly sice malé, přesto ale byly (a v tabulkách i grafech jsou znatelné). Pro matematické porovnání odpovědí obou skupin jsem zvolila podíl průměrných odpovědí. Čím větší podíl nepracující/pracující, tím větší rozdíl v odpovědích u těchto dvou skupin; a to zpravidla tak, že hodnocení nepracujících (tedy těch, kteří ze zaměstnání odešli) jsou horší (negativnější), než hodnocení pracujících (těch, co jsou aktuálně v MŠ zaměstnání).

Jako hodnotu podílu nepracujících a pracujících (aby pro mne byly dostatečně odlišné k porovnávání) jsem zvolila číslo nejméně **1,5** (to znamená, že v této položce/otázce se odpovědi porovnávaných skupin lišily v průměru nejméně 1,5krát).

V následující tabulce jsou zaznamenány průměrné hodnoty odpovědí u nepracujících, průměrné hodnoty odpovědí u pracujících a v posledním pravém sloupci jsou hodnoty podílů průměrných hodnot odpovědí nepracující/pracující (s podílem 1,5 a více). *Nevytříděná tabulka se všemi položkami/otázkami a hodnotami odpovědí je v příloze 2.*

otázka číslo	stručné znění otázky/položky	"nepracující" - hodnocení	"pracující" - hodnocení	podíl "nepracující" / "pracující"
1	celková spokojenost	2,38	1,43	1,66
2b	pracovní zátěž (množství práce)	2,89	1,71	1,69
2d	platové ohodnocení	3,44	2,21	1,56
5a	dostatek příležitosti k rozšiřování dovedností	2,56	1,14	2,24
6f	důležitost: možnost vzdělávání a rozvoje	2,67	1,64	1,62
7b	organizace práce podle vlastního uvážení	3,22	2,00	1,61
8b	odměňování je vázané na pracovní výkon	3,63	2,36	1,54
8c	odměňování je spravedlivé	3,13	1,77	1,77
13d	nadřazený mě vede k výkonu	2,89	1,77	1,63
13g	nadřazený a podpora pro školení	2,75	1,36	2,03
13h	vyslovení vlastního názoru	2,11	1,36	1,56
13i	nadřazený a zájem o názory ostatních	1,89	1,21	1,56
14b	dobrý systém informování	2,44	1,43	1,71
16	atmosféra na pracovišti	2,11	1,29	1,64
17d	organizace poskytuje dostatek školení a vzdělávání	2,63	1,21	2,16
17g	organizace jako dobrý zaměstnavatel	2,11	1,21	1,74
18d	dostatek času na rodiny a zájmy	3,00	1,54	1,95

Podle Manuálu VÚPSV jsem vypočítala doporučené škály na konkrétní oblasti v těch aspektech práce, kde rozdíly (podíl) mezi respondenty nepracujícími a pracujícími byly největší. Podíl musel být opět větší než 1,5.

Charakteristika škál je vysvětlena níže v podkapitolách 6.2.2. a dál.

jméno škály	"nepracující" - hodnocení	"pracující" - hodnocení	podíl "nepracující"/"pracující"
CSPOK	2,38	1,43	1,66
KOMSYS	2,19	1,38	1,58
PRIPZ	2,22	1,46	1,52
ATMOSF	2,11	1,29	1,64
PROFROZVOJ	2,49	1,43	1,74
ODMTRSP	2,75	1,84	1,50
OPROF	2,76	1,71	1,61

U některých položek byl rozdíl (podíl) mezi dvěma hlavními skupinami nepracující/pracující sice malý, přesto hodnocení u obou skupin bylo v dané položce již negativní. V pětistupňové škále **překročilo hodnocení hodnotu 2,5**, a proto jsem hodnotu 2,5 a více (v odpovědích) vzala jako další mezní hodnotu, od které budu zkoumat položky aspektů práce coby negativně hodnocené položky. Ty jsou podkladem pro odpověď na třetí výzkumnou otázku – co může management školy udělat pro retenci pedagogů – pokud by management mohl udělat něco pro to, aby zaměstnanci mohli být c těchto aspektech práce spokojenější.

V následující tabulce jsou tedy položky, které byly zaměstnanci hůře hodnoceny (odpovědi se překlápí z hodnocení „ani spokojen/ani nespokojen“ do oblasti „spíše nespokojen/rozhodně nespokojen“).

Některá hodnocení větší než 2,5 jsou ale v dotazníku naopak znakem dobrého hodnocení položky; ty samozřejmě do tabulky zahrnuty nejsou.

otázka číslo	stručné znění otázky/položky	"nepracující" - hodnocení	"pracující" - hodnocení	podíl "nepracující" /"pracující"
2f	zaměstnanecké výhody	2,89	2,21	1,30
7c	dostatek času na kvalitní výkon práce	3,00	2,29	1,31
10e	důležitost: příspěvek na dopravu	2,78	2,64	1,05
10f	důležitost: závodní stravování	2,56	1,79	1,43
13f	nadřazený a můj osobní růst	2,63	2,00	1,31
17e	úsilí k přehledu názorů a postojů zaměstnanců	2,56	1,71	1,49
18c	možnost ovlivnění pracovní doby	2,89	2,14	1,35
18j	práce je fyzicky náročná	2,89	3,00	0,96
21	BPOZ v organizaci	2,50	2,43	1,03

V následujících podkapitolách jsou podrobně porovnávány jednotlivé aspekty práce respondentů; jak jsou v nich spokojení nebo nespokojení; položky, které se lišily v porovnávaných skupinách nepracující/pracující a položky, které jsou alespoň jednou skupinou hodnoceny negativně, jsou zkoumány podrobněji a také mohou mít větší vliv na odchod či stabilitu zaměstnanců v organizaci.

Odpovědi pro první výzkumnou otázku – proč pedagogové pracují v této mateřské škole – by se měly zobrazit kladným hodnocením jednotlivých položek/škál.

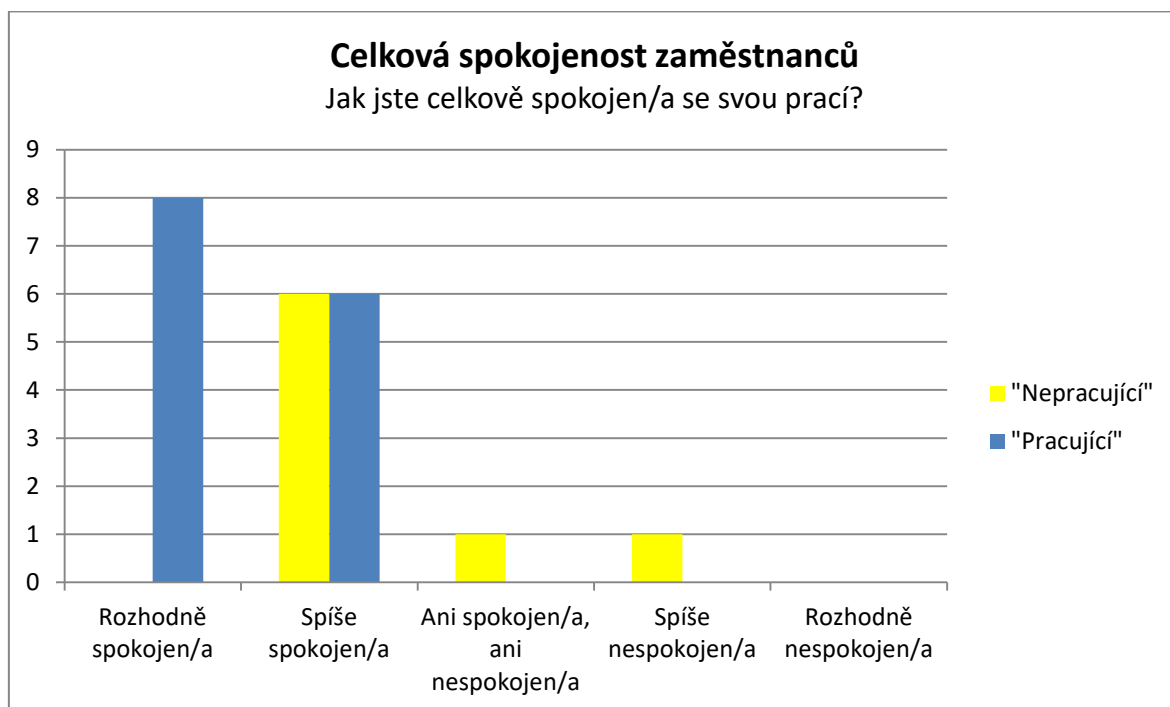
Na závěr korelace dat u jednotlivých modulů budu (na základě zjištěného hodnocení) odpovídat na tři výzkumné otázky tak, jak z výzkumu vyplývají.

6.2.2 Modul 1: Spokojenost s prací

Celková spokojenost zaměstnanců (CSPOK)

Celková spokojenost zaměstnanců vychází z:

otázky č.1: Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svou prací



Graf 1

Popis: celková spokojenost „nepracujících“ se pohybuje od „spíše spokojen“ (6 respondentů), přes „ani spokojen, ani nespokojen“ (1 respondent) po „spíše nespokojen“ (1 respondent. Číselně (průměr) 2,38. Celková spokojenost s prací u „pracujících“ je většinou „rozhodně spokojen“ (8 respondentů) nebo „spíše spokojen“ (6 respondentů), s průměrnou

odpovědí 1,4; což znamená, že všichni zaměstnanci pracující v MŠ jsou se svou prací spokojeni a pedagogové, kteří z MŠ odešli, byli celkově se svou prací jen částečně spokojeni až nespokojeni.

Dílčí aspekty pracovní spokojenosti (škála DSPOK)

Výsledky u jednotlivých odpovědí vypovídají o tom, že nejvýznamnější vliv na celkovou spokojenost mají:

- Pracovní zátěž (množství práce)
- Platové ohodnocení
- Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk, práce venku)
- Zaměstnanecké výhody
- Organizace pracovní doby

otázka číslo	stručné znění otázky/položky	"nepracující" - hodnocení	"pracující" - hodnocení	podíl "nepracující" / "pracující"
2b	pracovní zátěž (množství práce)	2,89	1,71	1,69
2d	platové ohodnocení	3,44	2,21	1,56
2a	pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk, práce venku)	1,78	1,31	1,36
2f	zaměstnanecké výhody	2,89	2,21	1,30
2c	organizace pracovní doby	2,22	1,64	1,35

Položky, které neměly tak velký vliv na celkovou spokojenost: jistota zaměstnání, vztahy s přímým nadřízeným, zajímavost práce.

Popis: Při zkoumání dílčích aspektů pracovní spokojenosti (a jejich vlivu na celkovou spokojenost v práci) vyšlo, že nejvíce nespokojeni jsou zaměstnanci s těmito položkami:

Nepracující: platové ohodnocení – pracovní zátěž (množství práce) – zaměstnanecké výhody, organizace pracovní doby – pracovní podmínky

Pracující: platové ohodnocení – zaměstnanecké výhody – pracovní zátěž – organizace pracovní doby – pracovní podmínky

Pracující se v této oblasti v průměru pohybují v oblasti spíše spokojen až ani spokojen/ani nespokojen; nepracující v oblasti ani spokojen/ani nespokojen až spíše nespokojen.

Odpovědi na výzkumné otázky: „pracující“ pedagogové jsou v konkrétní MŠ v celkovém hodnocení práce rozhodně spokojeni nebo spíše spokojeni (hodnota 1,43), v hodnocení dílčích aspektů pracovní spokojenosti se pohybují v hodnocení od spíše spokojen po neutrální hodnocení (ve škále s průměrem 1,8; viz příloha 4); zřejmě i proto v konkrétní MŠ pracují. V nejhůře hodnocených aspektech (které mají největší vliv na celkovou spokojenost/nespokojenost) se pohybují v rozmezí 2,21 – 1,31; nejhůře hodnotí platové ohodnocení, zaměstnanecké výhody, pracovní zátěž, organizace pracovní doby a pracovní podmínky. „Nepracující“ pedagogové byli v celkovém hodnocení práce spíše spokojeni až spíše nespokojeni (hodnota 2,38), v oblasti dílčích aspektů práce se pohybovali v hodnocení od ani spokojen/ani nespokojen až spíše nespokojen (ve škále s průměrem 2,8; viz příloha 4); nejhůře hodnotili platové ohodnocení, pracovní zátěž (množství práce), zaměstnanecké výhody, organizace pracovní doby a pracovní podmínky. Možná i proto ze z pracovní pozice odešli. Možný vliv na rozdíl v hodnocení obou skupin a také odpovědi na výzkumné otázky 1 a 2: navýšení platu pedagogickým pracovníkům v roce 2017, méně pracovní zátěže – lepší financování asistentů díky podpurným opatřením, lepší organizace pracovní doby (práce týmu pod supervizí, pedagogů v mentoringu, vývoj organizace; z webových stránek MŠ); tudíž lepší hodnocení „pracujících“ oproti horšímu hodnocení „nepracujících“. Management školy by se měl i do budoucna soustředit na aktivity vzdělávací politiky, která podporuje lepší financování pedagogů, zlepšuje pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody; vyvíjet tlak na zřizovatele a stát.

6.2.3 Modul 2: Komunikace a sdílení informací

Položky, které se u obou porovnávaných skupin nejvíce lišily, v tomto modulu byly: informovanost ze strany vedení MŠ a systém komunikace obecně (škála KOMSYS), komunikace s přímým nadřízeným (škála KOMNAD) a připomínky a reakce zaměstnanců (škála PRIPZ).

Položky, ve kterých nebyl velký rozdíl v odpovědích „nepracujících“ a „pracujících“ a dále hodnocení obou skupin se pohybuje v pozitivní oblasti škály; tudíž potvrzuje spokojenost zaměstnanců v těchto oblastech: komunikace se spolupracovníky (otázka č. 15b), komunikace napříč odděleními (otázka č. 17f).

Informovanost ze strany vedení MŠ a systém komunikace obecně (škála KOMSYS)

Škála byla složena z následujících položek/otázek:

Otázka č. 14a: Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce

Otázka č. 14b: V MŠ funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou informace, které potřebuji, včas a v požadované kvalitě

Otázka č. 14c: Zaměstnanci jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce MŠ v budoucnosti dosáhnout

Komunikace s přímým nadřízeným (škála KOMNAD)

Škála byla složena z následujících položek/otázek:

Otázka č. 11c: Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit

Otázka č. 13a: Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle

Otázka č. 13h: V našem oddělení/škole se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní

Otázka č. 13j: Myslím, že naše oddělení/škola je dobře řízeno(a)

Pozn.: u této škály je třeba vzít v potaz, že učitelé posuzují jako svého přímého nadřízeného ředitele školy, zatímco asistenti pedagoga posuzují jako svého přímého nadřízeného učitele na svém oddělení

Připomínky a reakce zaměstnanců (škála PRIPZ)

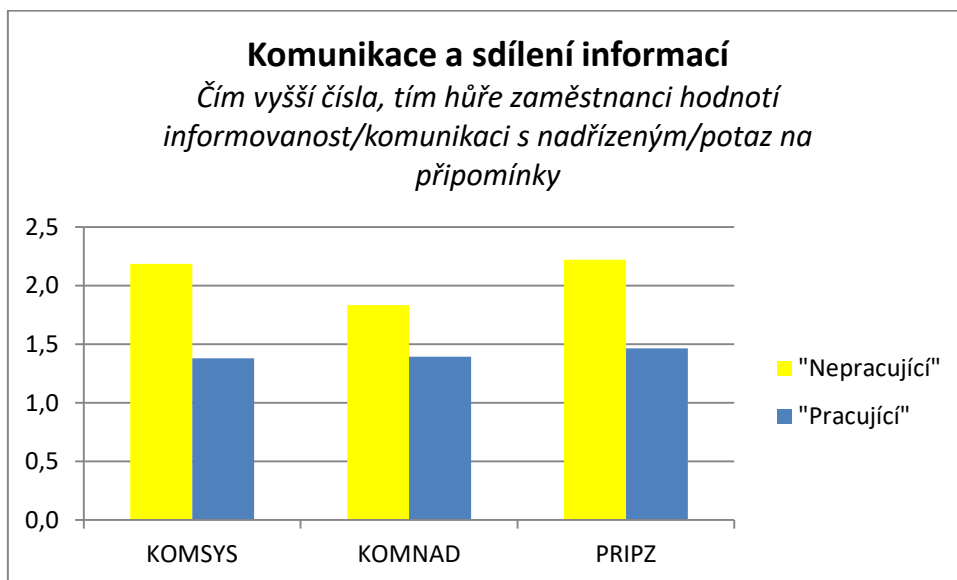
Jak zaměstnanci vnímají možnost vznášet reakce a připomínky směrem k vedení?

Škála byla složena z následujících položek/otázek:

Otázka č. 13i: Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich

Otázka č. 17e: Naše organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců

Pozn.: u této škály je třeba vzít v potaz, že v této položce učitelé posuzují jako svého přímého nadřízeného ředitele školy, zatímco asistenti pedagoga posuzují jako svého přímého nadřízeného učitele na svém oddělení



Graf 2

škála	"nepracující" - hodnocení	"pracující" - hodnocení	podíl "nepracující" /"pracující"
KOMSYS	2,19	1,38	1,58
KOMNAD	1,83	1,39	1,32
PRIPZ	2,22	1,46	1,52

Popis: z grafu lze vyčíst, že skupina „nepracující“ hodnotí systém komunikace v MŠ výrazně hůře než skupina „pracující“. Stejně tak jsou vidět rozdíly v hodnocení obou skupin ve škále hodnotící komunikaci s přímým nadřízeným a škále, kde posuzují, zda jejich připomínky a názory bere vedoucí pracovník v potaz či nikoliv. Podrobnější porovnání je v tabulce.

Nepracující hodnotí nejhůř škálu PRIPZ – připomínky a reakce zaměstnanců a KOMSYS - informovanost ze strany vedení a; přesto jsou v odpovědích v oblasti „spíše spokojen“.

Pracující jsou ve všech oblastech „rozhodně spokojeni“ až „spíše spokojeni“.

Odpovědi na výzkumné otázky: „Pracující“ jsou v oblasti komunikace a sdílení informací v organizaci ve všech škálách rozhodně spokojeni až spíše spokojeni; možná i proto v MŠ pracují. „Nepracující“ se pohybují v této oblasti v hodnocení také v pozitivní části škály (odpověď spíše spokojen), nejhůře hodnotili škálu PRIPZ - připomínky a reakce zaměstnanců; je možné, že jejich hodnocení mělo vliv na ukončení pracovního poměru v MŠ. Management školy by se měl nadále věnovat oblasti komunikace: informovanosti ze strany vedení, komunikaci nadřízený-zaměstnanec a připomínkám, nápadům a názorům zaměstnanců.

6.2.4 Modul 3: Interpersonální vztahy na pracovišti

Tento modul se věnuje formálním vztahům na pracovišti, neformálním vztahům na pracovišti, vztahům se svým nadřízeným. Ani v jedné oblasti ovšem nejsou velké rozdíly v odpovědích „nepracujících“ a „pracujících“ a také hodnocení obou skupin jsou v pozitivní oblasti škály.

otázka číslo	stručné znění otázky/položky	"nepracující" - hodnocení	"pracující" - hodnocení	podíl "nepracující"/"pracující"
15a	pomoc od spolupracovníků	1,33	1,00	1,33
15b	výměna informací mezi spolupracovníky, pomoc	1,56	1,14	1,36
15c	spolupráce a odvedení práce	1,78	1,21	1,46
16	atmosféra na pracovišti	2,11	1,29	1,64

Také škála INTERNAD, která se zaměřuje na vztah zaměstnance s přímým nadřízeným, byla hodnocena oběma skupinami pozitivně.

škála	"nepracující" - hodnocení	"pracující" - hodnocení	podíl "nepracující"/"pracující"
INTERNAD	1,67	1,35	1,24

Škála INTERNAD byla spočítána z těchto položek/otázek:

Otázka č. 2g: Vztahy s přímým nařízeným

Otázka č. 11a: V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit

Otázka č. 11b: Většina lidí v našem oddělení/škole má s přímým nadřízeným přátelské vztahy

Otázka č. 11c: Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit

Otázka č. 11d: Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě

Otázka č. 13b: Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny

Pozn.: u této škály je třeba vzít, že učitelé posuzují jako svého přímého nadřízeného ředitele školy, zatímco asistenti pedagoga posuzují jako svého přímého nadřízeného učitele na svém oddělení

Pokud ale budeme sledovat jednotlivé podotázky tohoto modulu, nejen škály, najdou se u některých otázek rozdíly v hodnocení obou skupin, přestože v pozitivním poli spektra škály:

otázka číslo	stručné znění otázky/položky	"nepracující" - hodnocení	"pracující" - hodnocení	podíl "nepracující" / "pracující"
16	atmosféra na pracovišti	2,11	1,29	1,64

Popis: Interpersonální vztahy na pracovišti hodnotí obě porovnávané skupiny pozitivně; ať už jde o formální vztahy na pracovišti, neformální vztahy na pracovišti či vztahy zaměstnanců se svým nadřízeným. Jen v otázce atmosféry na pracovišti se porovnávané skupiny liší, nepracující hodnotí atmosféru na pracovišti 1,64 krát hůře než pracující. Zatímco pracující hodnotí v průměru atmosféru na pracovišti „rozhodně převažuje přátelská atmosféra“, nepracující hodnotí „spíše převažuje přátelská atmosféra“.

Odpovědi na výzkumné otázky: „Pracující“ pedagogové hodnotí interpersonální vztahy na pracovišti pozitivně, ať už jde o formální vztahy na pracovišti, neformální vztahy na pracovišti, vztahy zaměstnanců se svým nadřízeným či o atmosféru v jednotlivých odděleních; možná proto v MŠ zůstávají. „Nepracující“ hodnotili interpersonální vztahy na pracovišti také pozitivně, kromě položky atmosféry na pracovišti, kde je jejich hodnocení o stupeň horší než u „pracujících“; možná i proto z MŠ odešli. Management školy by měl i

do budoucna dbát na interpersonální vztahy na pracovišti – podporovat spolupráci mezi zaměstnanci, dbát na vztahy nadřízený – zaměstnanec apod; tak, jak to v MŠ již probíhá – supervize, teambuildingové aktivity apod.

6.2.5 Modul 4: Profesní rozvoj a kariérní růst

V tomto modulu jsou mapovány obecné podmínky profesního rozvoje, tedy, zda podnik a přímý nadřízený vytvářejí vhodné podmínky ke vzdělávání a rozšiřování dovedností.

Obecné hodnocení podmínek profesního růstu (škála PROFROZVOJ)

Škála mapuje, jak zaměstnanci hodnotí podmínky pro profesní rozvoj vytvářené zaměstnavatelem; je složena z těchto položek/otázek:

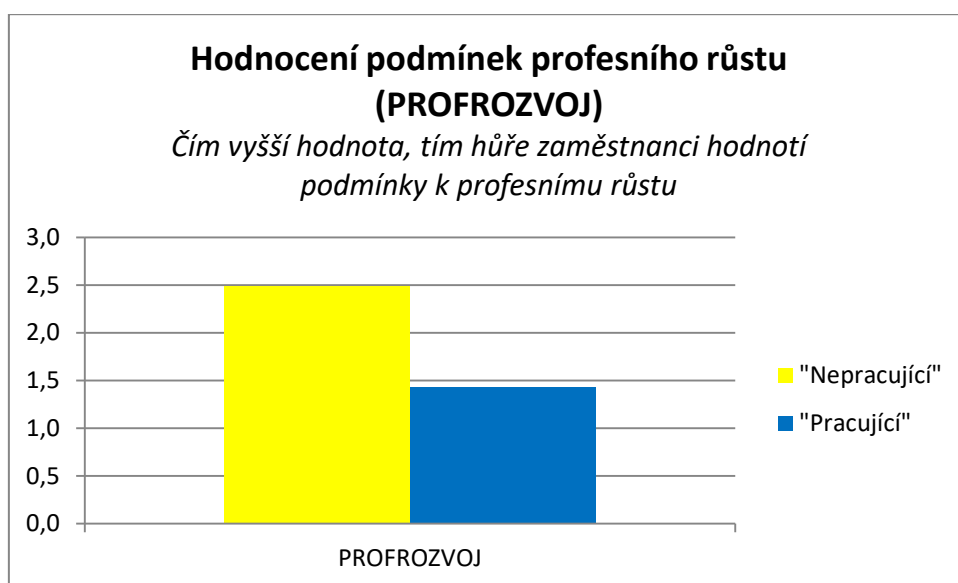
Otázka č. 17d: Naše organizace mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání

Otázka č. 13f: Můj nadřízený aktivně podporuje můj osobní růst

Otázka č. 13g: Pokud jde o možnost školení v naší organizaci, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí

Otázka č. 5a: Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností

Otázka č. 5b: Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti



Graf 3

škála	"nepracující" - hodnocení	"pracující" - hodnocení	podíl "nepracující"/"pracující"
PROFROZVOJ	2,49	1,43	1,74

Popis: Tato škála vychází jako jedna z nejhůře hodnocených oblastí pracovní nespokojenosti těch učitelů a asistentů, kteří z MŠ odešli. Zatímco „pracující“ se pohybují v pásmu spokojenosti.

Odpovědi na výzkumné otázky: „Pracující“ hodnotí možnosti profesního růstu v MŠ pozitivně (průměrná hodnota škály 1,43), možná i proto v MŠ zůstávají. „Nepracující“ hodnotí tuto oblast hůře (průměrná hodnota 2,49) – sahá až po odpovědi „spíše nespokojeni“; možná i proto z MŠ odešli. Je možné, že se do kladného hodnocení učitelů a asistentů, kteří aktuálně v MŠ pracují (a zároveň do nepříznivého hodnocení pedagogů, kteří z MŠ odešli), odrazila možnost pro školení a osobní rozvoj v rámci tzv. šablon (zavedených v roce 2017) a mentoring práce pedagogů hrazený z grantů (webové stránky MŠ)

6.2.6 Modul 5: Odměňování a hodnocení / motivace

Modul umožní zjistit, který typ motivačních činitelů (vnitřních či vnějších) je v personální politice firmy nejvhodnější využívat. Škály posuzují, nakolik má pro pracovní motivaci vliv důležitost kariérního a profesního rozvoje, nakolik základní psychosociální podmínky a nakolik transparentnost a spravedlnost odměňování. (VÚPSV, 2007)

Důležitost kariérního a profesního rozvoje pro pracovní motivaci (škála MOTROZV)

Škála je vypočítána z následujících položek/otázek:

Otázka č. 6d: Kariérní růst ve Vašem životě

Otázka č. 6f: Možnosti vzdělávání a rozvoje

Otázka č. 6k: Odborný růst



Graf 4

škála	"nepracující" - hodnocení	"pracující" - hodnocení	podíl "nepracující"/"p racující"
MOTROZV	2,33	1,90	1,23

Popis: U „nepracujících“ představuje důležitost kariérního a profesního rozvoje „spíše důležitou“ až „ani důležitou/ani nedůležitou“ položku; u „pracujících“ se pohybuje v oblasti „spíše důležitá“ až „velmi důležitá“.

Důležitost základních psychosociálních podmínek práce

V tabulce: čím nižší hodnoty, tím větší váhu zaměstnanci daným aspektům přiřítají.

otázka číslo	stručné znění otázky/položky	"nepracující" - hodnocení	"pracující" - hodnocení	podíl "nepracující" /"pracující"
6b	důležitost: jednání s respektem	1,00	1,00	1,00
6c	důležitost: mít dostatek času na rodinu a zájmy	1,11	1,14	0,97
6e	důležitost: dobré mezilidské vztahy	1,00	1,21	0,82
6g	důležitost: jistota zaměstnání	2,33	1,79	1,31
6j	důležitost: užitečnost práce	1,44	1,36	1,06

Popis: pro „nepracující“ i „pracující“ jsou základní psychosociální podmínky práce „velmi důležité“ až „spíše důležité“; výjimku tvoří položka „jistota zaměstnání“, kterou „nepracující“ hodnotí blíží se „ani důležitá/ani nedůležitá“.

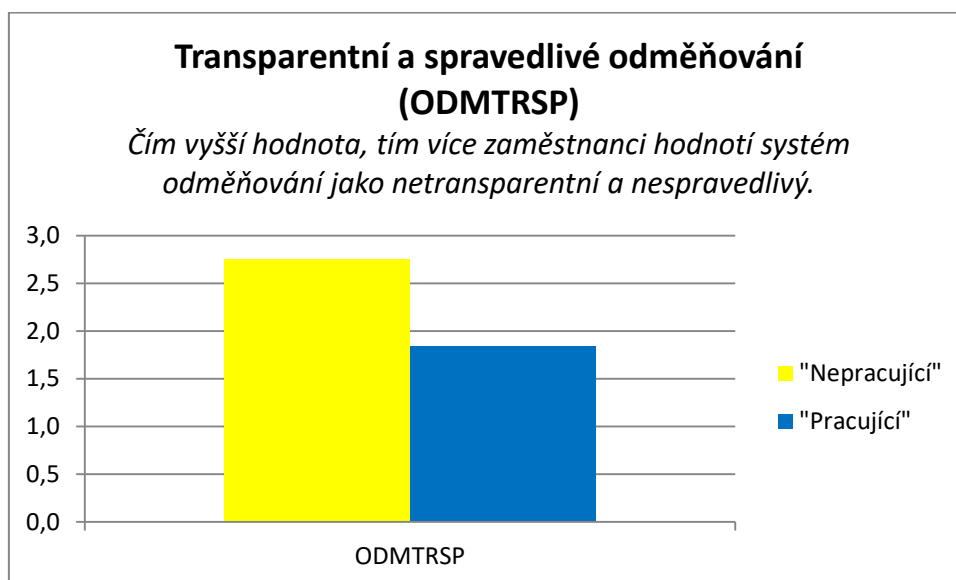
Transparentnost a spravedlnost odměňování (škála ODMTRSP)

Škála je složena z následujících položek/otázek:

Otázka č. 8a: Víím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení

Otázka č. 8b: V naší MŠ je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon

Otázka č. 8c: Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé



Graf 5

Popis: „Nepracující“ hodnotí systém odměňování“ jako „spíše spravedlivý a transparentní“ až „ani/ani“, „pracující“ v průměru také jen jako spíše spravedlivý a transparentní“.

Položky, ve kterých se neodrazil velký rozdíl v odpovědích „nepracujících“ a „pracujících“ nebo jejich hodnocení bylo vesměs pozitivní, byly: důležitost konkrétních zaměstnaneckých výhod (poptávka/nabídka), vnitřní zdroje motivace (zajímavost, užitečnost práce, autonomie). To jsou tedy položky, které byly hodnoceny pozitivně, proto jsou možná důležitým faktorem pro setrvání stávajících zaměstnanců.

Odpovědi na výzkumné otázky: U „pracujících“ je pro motivaci k práci důležitá oblast základních psychosociálních podmínek práce; kariérní a profesní rozvoj hodnotí tato skupina jako spíše důležitou až velmi důležitou; systém odměňování hodnotí tato skupina jako spíše transparentní a spravedlivý. Položky, které byly hodnoceny pozitivně, proto jsou možná důležitým faktorem pro setrvání stávajících zaměstnanců; jsou to: důležitost konkrétních zaměstnaneckých výhod (poptávka/nabídka), vnitřní zdroje motivace (zajímavost, užitečnost práce, autonomie). U „nepracujících“ jsou základní psychosociální podmínky práce také velmi důležité pro pracovní motivaci; naopak profesní a kariérní růst považovala skupina jen za spíše důležitou až neutrální; systém odměňování hodnotí jako spíše spravedlivý a transparentní až ani tak/ani tak. Management školy by měl do budoucna zjišťovat u svých zaměstnanců důležitost těchto oblastí pro jejich pracovní a podle poptávky pak upravit nabídku – zvláště v otázce vzdělávání; Je možné, že se do kladného hodnocení učitelů a asistentů, kteří aktuálně v MŠ pracují (a zároveň do nepříznivého hodnocení pedagogů, kteří z MŠ odešli), odrazila možnost pro školení a osobní rozvoj v rámci tzv. šablon (zavedených v roce 2017) a mentoring práce pedagogů hrazený z grantů (webové stránky MŠ). Zatím však sektor mateřských škol žádný kariérní růst nepředkládá. Management školy by měl do budoucna také objasnit systém odměňování, aby byl pro zaměstnance transparentní a spravedlivý; dále zjišťovat možnosti zaměstnaneckých výhod u zřizovatele a regulovat ji podle poptávky zaměstnanců.

6.2.7 Modul 6: Styl řízení

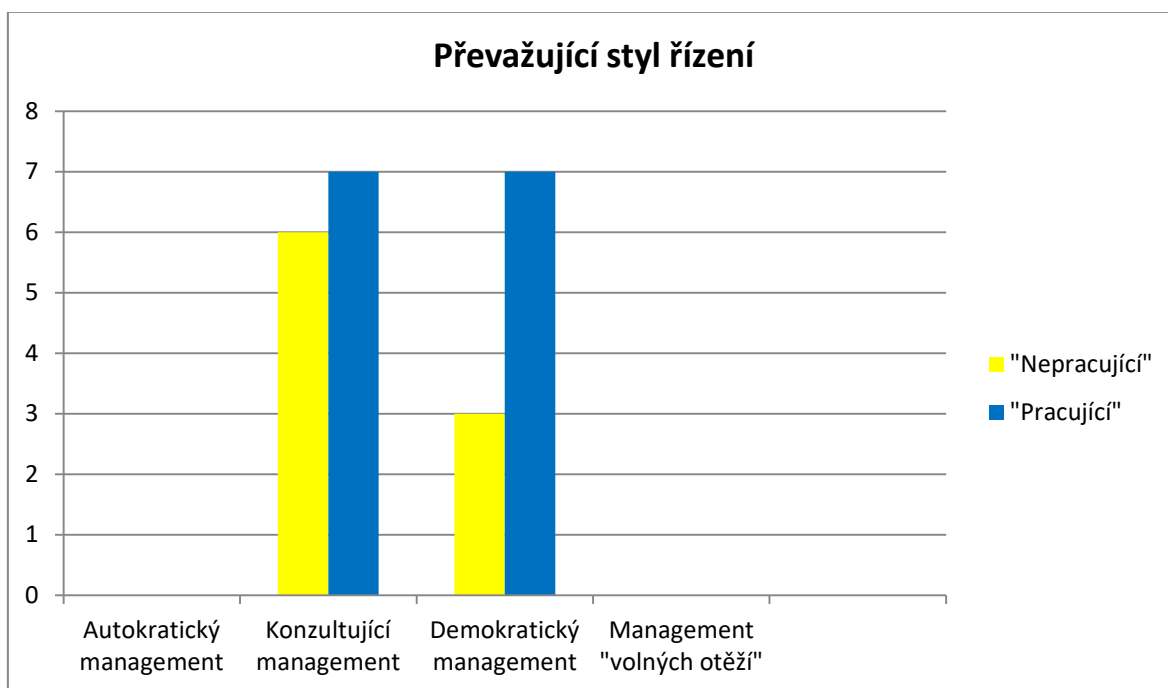
Modul postihuje převážně styl řízení, tj. zda převládá spíše autoritativní nebo participativní styl, následuje orientace manažera na konkrétní oblasti řízení a vybrané manažerské praktiky. Modul také zjišťuje otevřenost podniku a přímých nadřízených k možnosti participace zaměstnanců na rozhodování. (VÚPSV, 2007).

Převažující styl řízení podniku

Ačkoliv se v položce mísí v pojmu nadřízený jak ředitel MŠ, tak (vedoucí) učitel na oddělení, lze se tímto ukazatelem dozvědět, jaký styl řízení v MŠ převažuje.

Pozn.: u tohoto modulu je třeba vzít v potaz, že v této položce učitelé posuzují jako svého přímého nadřízeného ředitele školy, zatímco asistenti pedagoga posuzují jako svého přímého nadřízeného učitele na svém oddělení

Otázka č. 12: Jak Vás a Vaše kolegy zapojuje Váš nadřízený do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů?



Graf 6

Popis: Obě porovnávané skupiny hodnotí převažující styl vedení za konzultující (konzultující management: kdy jsou většinou zaměstnanci zapojeni do diskuze o řešení pracovního úkolu, i když finální rozhodnutí učiní zpravidla nadřízený) a demokratický (demokratický management: kdy je rozhodnutí přizpůsobeno názoru většiny pracovníků); „pracující“ skupina rozložila své hlasy půl na půl, „nepracující“ skupina v poměru 6 respondentů pro konzultující management a 3 pro demokratický.

V následující tabulce je hodnocena orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců. Čím vyšší hodnota, tím hůře zaměstnanci vnímají schopnosti a kompetence svého nadřízeného.

jméno škály	"nepracující" - hodnocení	"pracující" - hodnocení	podíl "nepracující"/"pracující"
-------------	------------------------------	----------------------------	------------------------------------

OPROF	2,76	1,71	1,61
-------	------	------	------

Popis: Při zkoumání orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců, vyšlo horší hodnocení u „nepracujících“ skupiny (hodnota 2,76) než u „pracujících“ skupiny (hodnota 1,71). U ostatních podotázek/škál, tzn. orientace manažera na výkon a na mezilidské vztahy, vyšlo u obou skupin pozitivní hodnocení.

Odpovědi na výzkumné otázky: skupina „pracujících“ hodnotí převažující styl vedení za konzultující a demokratický; jde o převažující styl v organizaci jako celku, protože u tohoto modulu je třeba vzít v potaz, že v této položce učitelé posuzují jako svého přímého nadřízeného ředitele školy, zatímco asistenti pedagoga posuzují jako svého přímého nadřízeného učitele na svém oddělení. Tato skupina je s tímto stylem řízení zřejmě spokojena, protože v MŠ nadále pracuje (*lze srovnat s grafem 9 – subjektivní hodnocení organizace*). Při zkoumání orientace manažera na výkon, na zaměstnanecké vztahy i na profesní rozvoj zaměstnanců hodnotila skupina „pracujících“ pozitivně. Skupina „nepracujících“ hodnotila převažující styl vedení také za konzultující a demokratický (s převahou konzultujícího managementu); v otázce orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců byla tato skupina 1,16 krát nespokojenější než stávající pedagogové; je možné, že i tento aspekt přispěl k jejich rozhodnutí z MŠ odejít. Management školy by se v budoucnu měl zaměřit na to, aby převažující styl vedení byl adekvátní s požadavky zaměstnanců na styl řízení a dále, aby orientace na profesní rozvoj zaměstnanců byl větší.

6.2.8 Modul 7: Vztah k organizaci

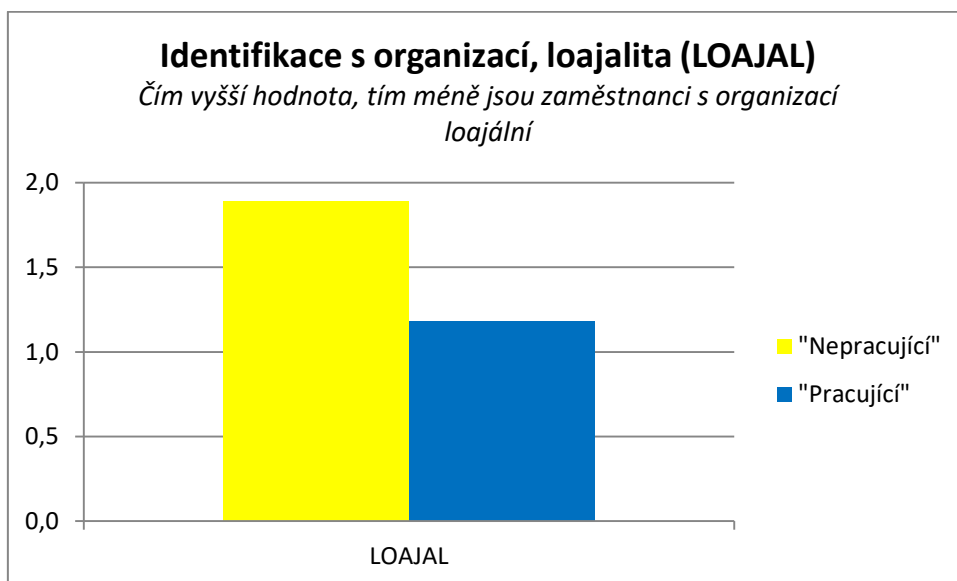
Modul nabízí analýzu loajality k zaměstnavateli a k motivaci k práci; tematicky je rozdělen na identifikaci s organizací (loajalita), angažovanost, subjektivní hodnocení organizace jako celku a na fluktuaci zaměstnanců.

Identifikace s organizací, loajalita (škála LOAJAL)

Škála je složena z následujících položek/otázek:

Otázka č. 17g: Doporučil(a) bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele

Otázka č. 17h: Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši MŠ



Graf 7

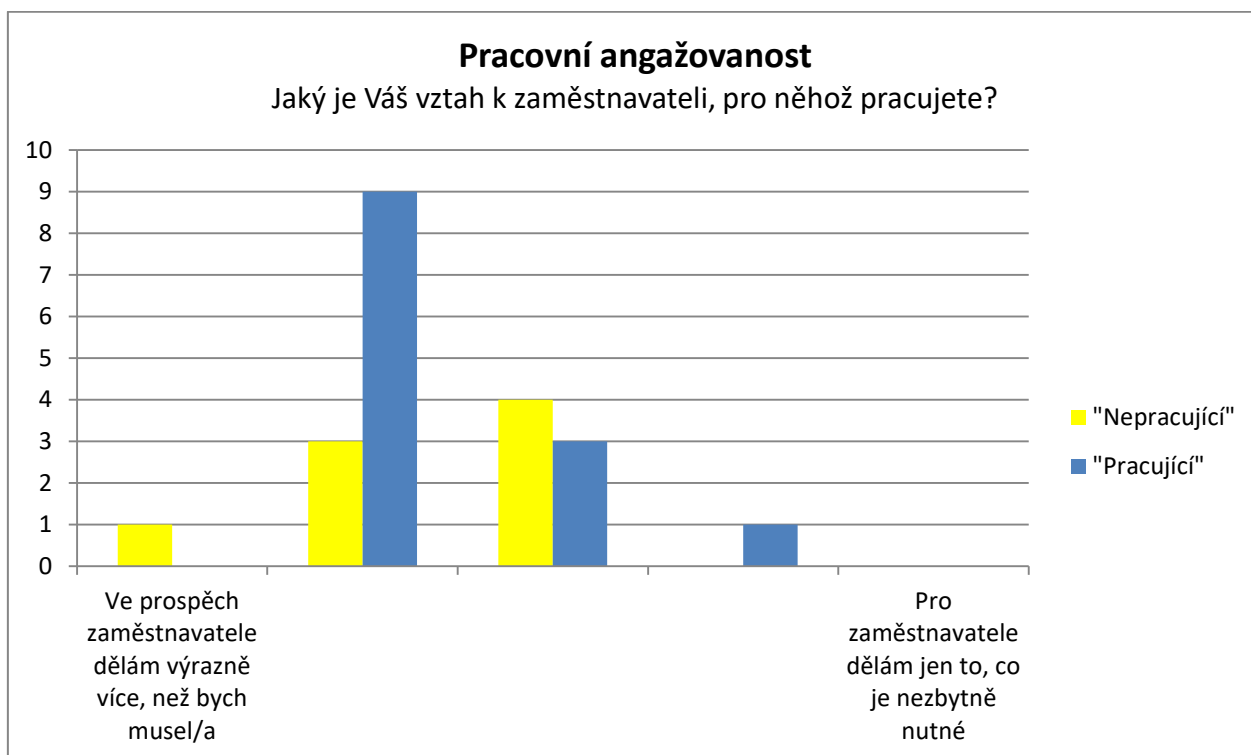
Popis: Obě skupiny jsou ve škále loajálních zaměstnanců, přesto „nepracující“ skupina hodnotila „spíše hrdý/doporučila“ a „pracující“ skupina „rozhodně hrdý/doporučila“.

Pracovní angažovanost

Pracovní angažovanost zaměstnanců vychází z:

otázky č.4: A: Ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více, než bych musel

B: Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné



Graf 8

Tabulka hodnocení pracovní angažovanosti:

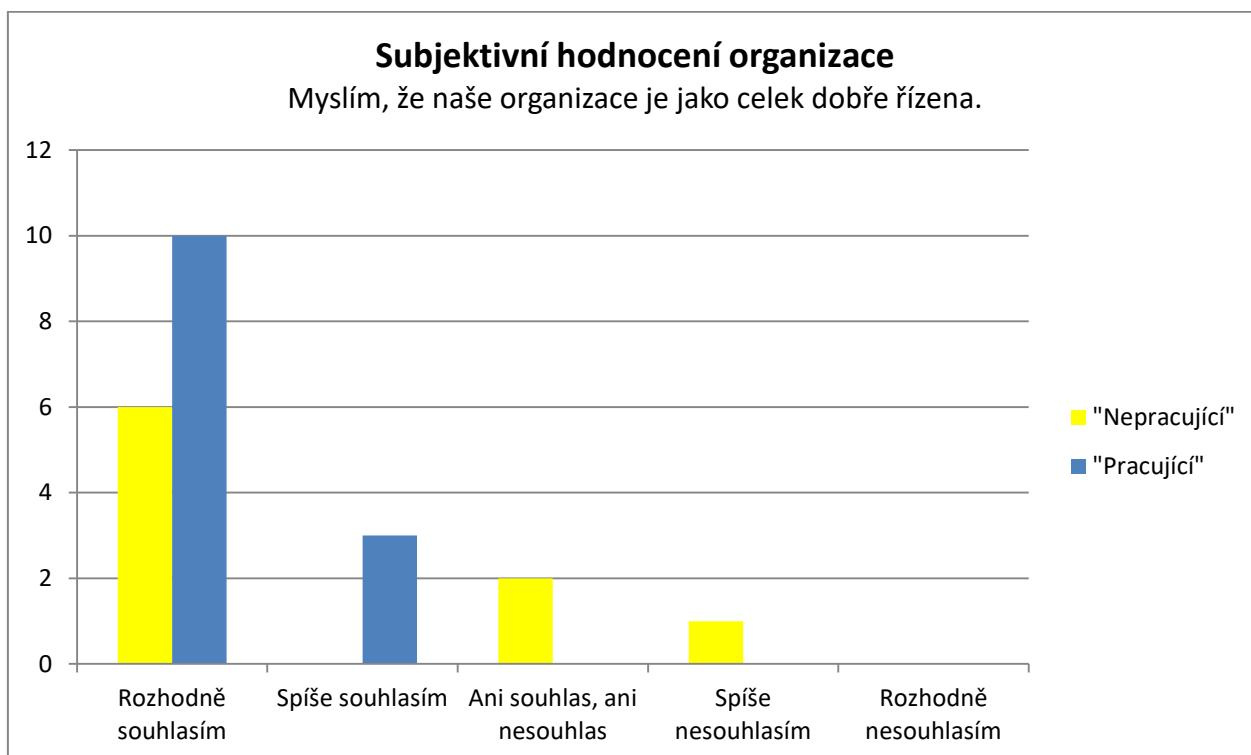
otázka číslo	stručné znění otázky/položky	"nepracující" - hodnocení	"pracující" - hodnocení	podíl "nepracující" / "pracující"
04	angažovanost	2,38	2,38	1,00

Popis: skupina „nepracujících“ se pohybuje v polohách od „ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více než bych musel“ v hodnotách od „rozhodně ano“ po „ani tak/ani pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nutné“. Skupina „pracujících“ většinou hodnotila svou angažovanost jako „spíše ano“; každopádně obě skupiny odpovídaly v průměru „spíše ano“ až „ani ano/ani ne“.

Subjektivní hodnocení organizace

Jak zaměstnanci hodnotí fungování firmy jako celku?

Vychází z položky/otázky číslo 17c: Myslím, že naše organizace je jako celek dobře řízena



Graf 9

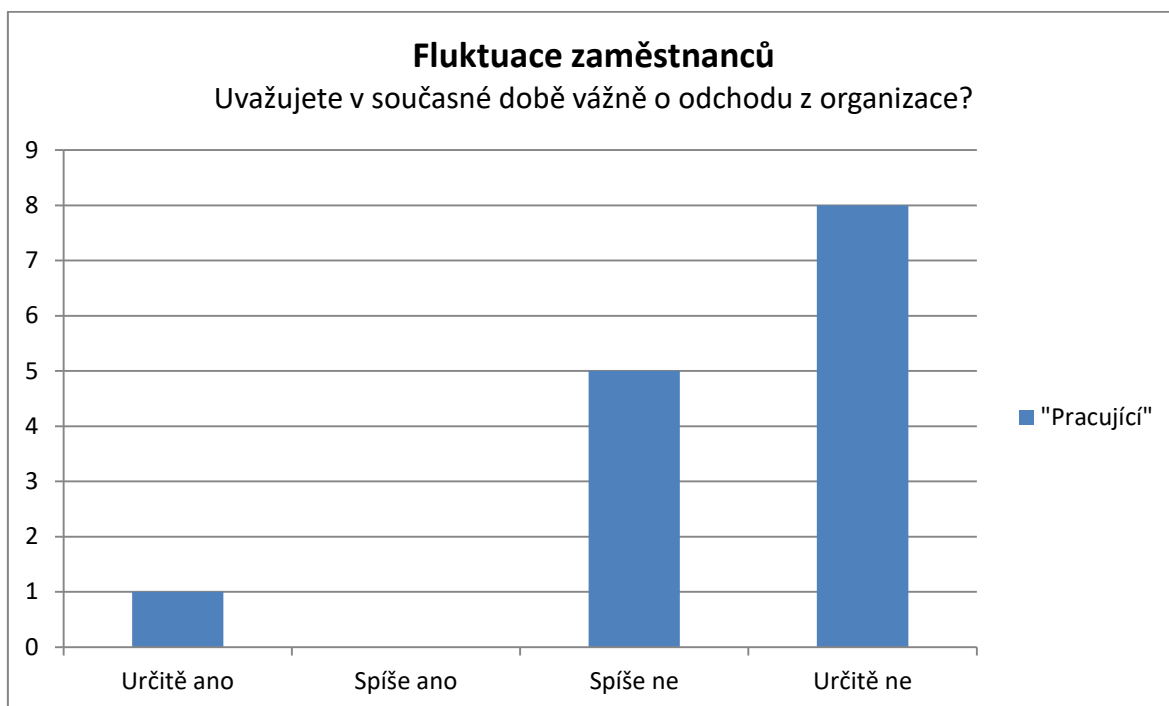
Popis: skupina „nepracující“ má své odpovědi v rozptylu od „rozhodně souhlasím“ po „spíše nesouhlasím“, tzn. v pozitivní, přes neutrální až po negativní zónu škály; skupina „pracující“ má všechny své odpovědi v pozitivní zóně škály s maximem pro odpověď „rozhodně souhlasím“.

Fluktuace zaměstnanců (škála FLUKT)

Položka/otázka se týkala jen zaměstnanců aktuálně pracujících v MŠ („pracující“); vycházela z:

Otázka č. 29: Uvažujete v současné době vážně o odchodu z organizace?

Otázka č. 30: Pokud by se vše vyvíjelo podle Vašich představ, jak dlouho byste ještě chtěl(a) pracovat u současného zaměstnavatele?



Graf 10

Popis: Otázka/škála se týkala jen skupiny „pracující“; z odpovědí vyplynulo, že kromě jednoho respondenta (který určitě uvažuje o odchodu z MŠ) všichni ostatní respondenti spíše nebo rozhodně o odchodu z organizace neuvažují.

Odpovědi na výzkumné otázky: „Pracující“ skupina se hodnotila jako loajální zaměstnanci, jsou rozhodně hrdí, že v MŠ pracují a rozhodně by ji doporučili jako svého zaměstnavatele; svou angažovanost hodnotila jako spíše angažované (ve prospěch zaměstnavatele dělám spíše více, než bych měl) až neutrálně (ani více, ani jen povinnosti, které musím). Na subjektivní hodnocení organizace (zda je MŠ dobře vedena) má tato skupina všechny své odpovědi v pozitivní zóně škály s maximem pro odpověď „rozhodně souhlasím“. Otázka vážného uvažování nad odchodem z organizace (fluktuace) se týkala jen skupiny „pracující“; z odpovědí vyplynulo, že kromě jednoho respondenta (který určitě uvažuje o odchodu z MŠ) všichni ostatní respondenti spíše nebo rozhodně o odchodu z organizace neuvažují. Skupina „nepracující“ se v otázce loajality hodnotila jako „spíše hrdý/doporučil bych organizaci jako dobrého zaměstnavatele“, v otázce angažovanosti pohybovala v polohách od „ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více než bych musel“ v hodnotách od „rozhodně ano“ po „ani tak/ani pro zaměstnavatele dělám jen to, co

je nutné“; na otázku, zda je MŠ dobře řízena jako celek odpovídala tato skupina od „rozhodně souhlasím“ po „spíše nesouhlasím“, tzn. v pozitivní, přes neutrální až po negativní zónu škály; možná i proto tito pedagogové z MŠ odešli. Management školy by měl v budoucnu podpořit loajální a angažované pedagogy ve všech oblastech, aby si zajistili jejich stabilitu pro organizaci.

6.2.9 Modul 8: Organizace práce

Modul poskytuje informaci o jednotlivých aspektech organizace práce, jako jsou jasné cíle a úkoly, dostatek času, autonomie v organizaci vlastní práce, dostatečné vybavení a nástroje, dostatek pracovníků a informací pro výkon práce. (VÚPSV, 2007).

Hodnocení organizace práce (škála ORGPRAC)

Jak zaměstnanci hodnotí organizaci práci? Škála byla vytvořena z následujících položek:

Otázka č. 7a : Mám jasné stanovené pracovní cíle a úkoly

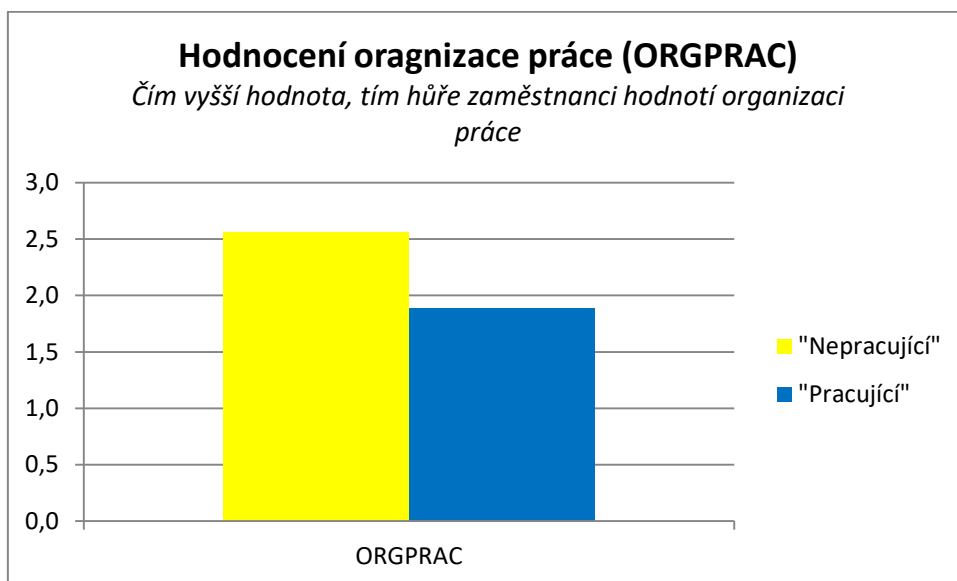
Otázka č. 7b: Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení

Otázka č. 7c: Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce

Otázka č. 14a: Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce

Otázka č. 18a: Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon práce

Otázka č. 18b: V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce

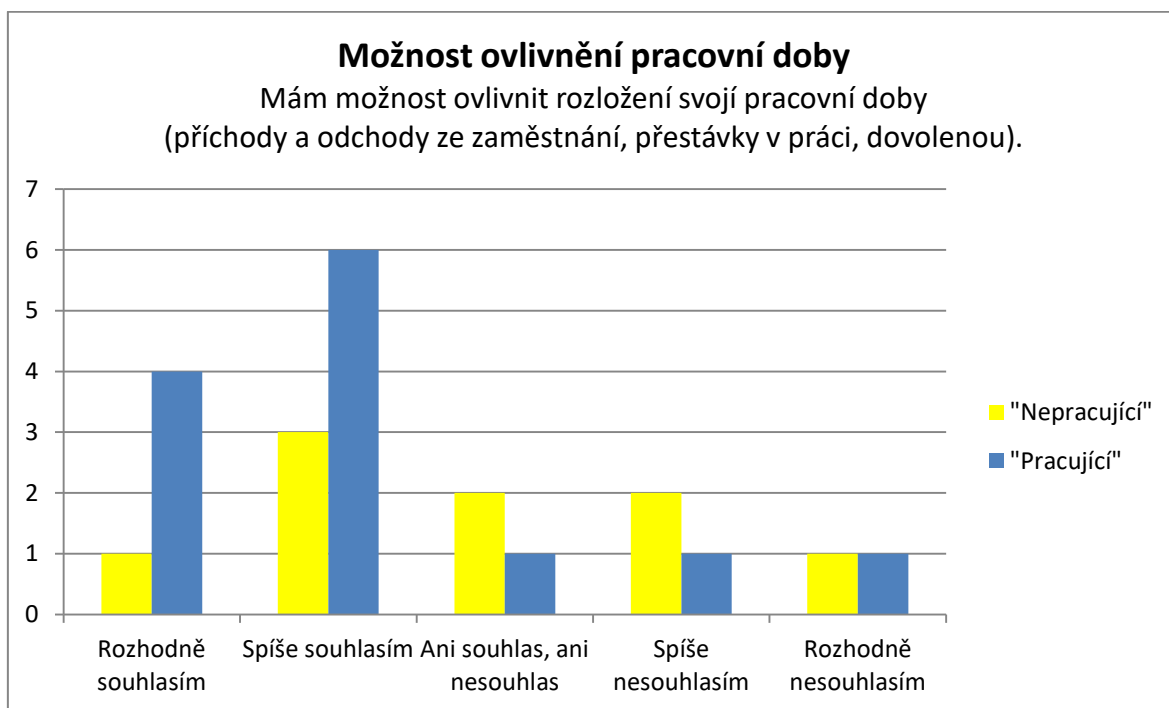


Graf 11

Popis: Skupina „nepracující“ hodnotí možnosti organizace práce v průměru kolem neutrálního hodnocení (ne pozitivní), skupina „pracující“ jsou v průměru „spíše spokojeni“ v těchto položkách.

Možnost ovlivnit rozložení pracovní doby

Jak jsou na tom zaměstnanci s možností ovlivnit rozložení svojí pracovní doby, zjistíme podle položky/otázky číslo 18c: Mám možnost ovlivnit rozložení svojí pracovní doby (příchody a odchody ze zaměstnání, přestávky v práci, dovolenou)



Graf 12

Popis: V této otázce je největší rozptýlení v odpovědích, skupina „nepracujících“ s rovnoměrnějším rozložením odpovědí, skupina „pracujících“ s maximem v kladném hodnocení.

Odpovědi na výzkumné otázky: „pracujících“ jsou s organizací práce (jako jsou jasné cíle a úkoly, dostatek času, autonomie v organizaci vlastní práce, dostatečné vybavení a nástroje, dostatek pracovníků a informací pro výkon práce) v průměru „spíše spokojeni“ v těchto položkách; s možností ovlivnění pracovní doby je velký rozptýlení v odpovědích, s maximem pro „spíše souhlasím“ a „rozhodně souhlasím“ až po negativní hodnocení „rozhodně nesouhlasím“ – lze vyčíst individuální nahlížení této otázky; je možné, že pro někoho je organizace práce ve školství pozitivem, pro jiného ne (možnost vybírání dovolené apod.). Skupina „nepracujících“ hodnotí možnosti organizace práce v průměru kolem neutrálního hodnocení (ne pozitivní), možnost ovlivnění pracovní doby hodnotí rozprostřeně přes všechny možnosti odpovědí, čili ještě více rozptýleně (a názorově nesourodě) než skupina „pracujících“. Je možné, že i toto (nemožnost organizace pracovní doby podle svých preferencí) byl důvodem k ukončení pracovního poměru. Management školy by do

budoucná mohl hledat možná řešení organizace pracovní doby a možnosti jejího ovlivnění zaměstnanci tak, aby s touto položkou byli zaměstnanci co nejvíce spokojeni.

6.2.10 Modul 9: Atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Subjektivní hodnocení jak náročnosti práce, tak zdravotních rizik do značné míry ovlivňuje ideální jednání zaměstnance, a tím i jeho výkon, a to bez ohledu na objektivně zjištěnou skutečnost. Součástí modulu je i zhodnocení práce z hlediska jejích zdravotních rizik a přístupu zaměstnavatele k BOZP.

Obecné hodnocení fyzické náročnosti práce (škála FYZNAROK)

Jak zaměstnanci hodnotí fyzickou náročnost své práce, vnímají práci jako jednotvárnou?

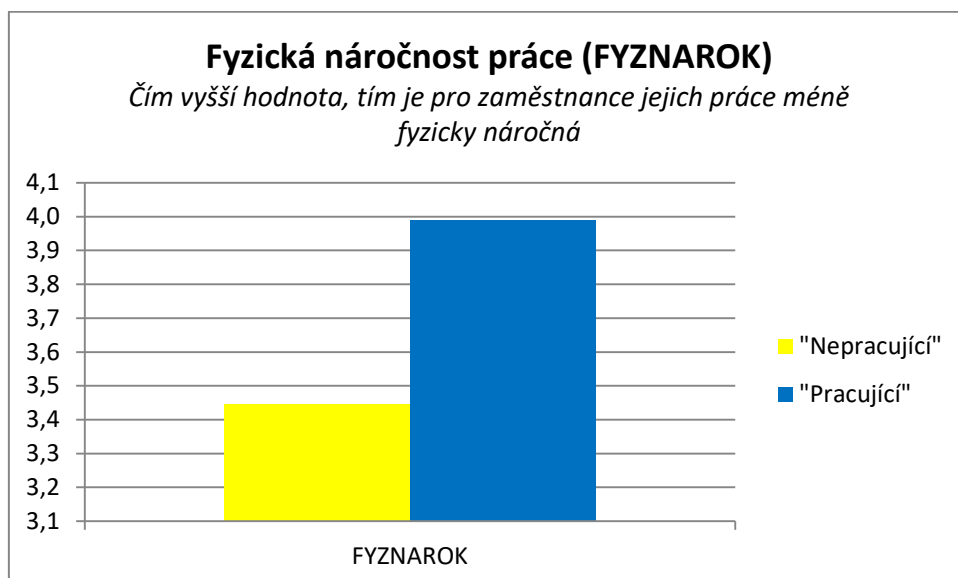
Škála je složena z těchto položek:

Otázka č. 18e: Moje práce je jednotvárná, monotónní

Otázka č. 18f: Moje práce je fyzicky náročná

Otázka č. 18l: Moje práce vyžaduje nošení či manipulaci s těžkými břemeny

Otázka č. 18m: Moje práce vyžaduje setrvání v bolestivých, únavných polohách



Graf 13

Popis: Fyzickou náročnost práce hodnotí porovnávané skupiny odlišně: „nepracující“ ji sledávají výrazně náročnější než „pracující“.

Hodnocení psychické náročnosti práce

Jak zaměstnanci hodnotí psychickou náročnost práce?

Škála je složena z těchto položek:

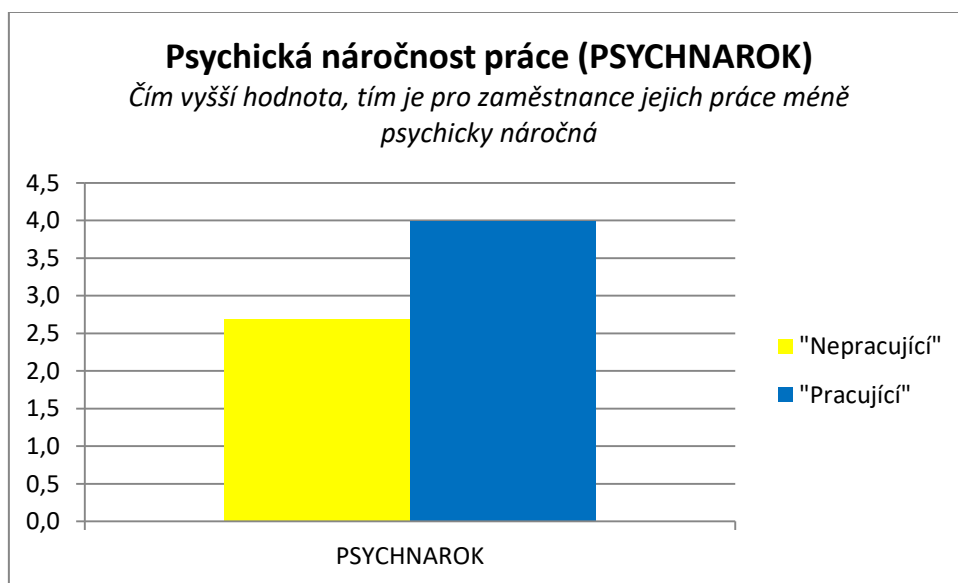
Otázka č. 18f: moje práce je vyčerpávající

Otázka č.18g: Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů

Otázka č. 18h: Ve své práci musím pracovat vysokou rychlostí

Otázka č. 18i: Moje práce je často přerušována nepředvídanými úkoly

Otázka č. 18k: Moje práce je psychicky náročná



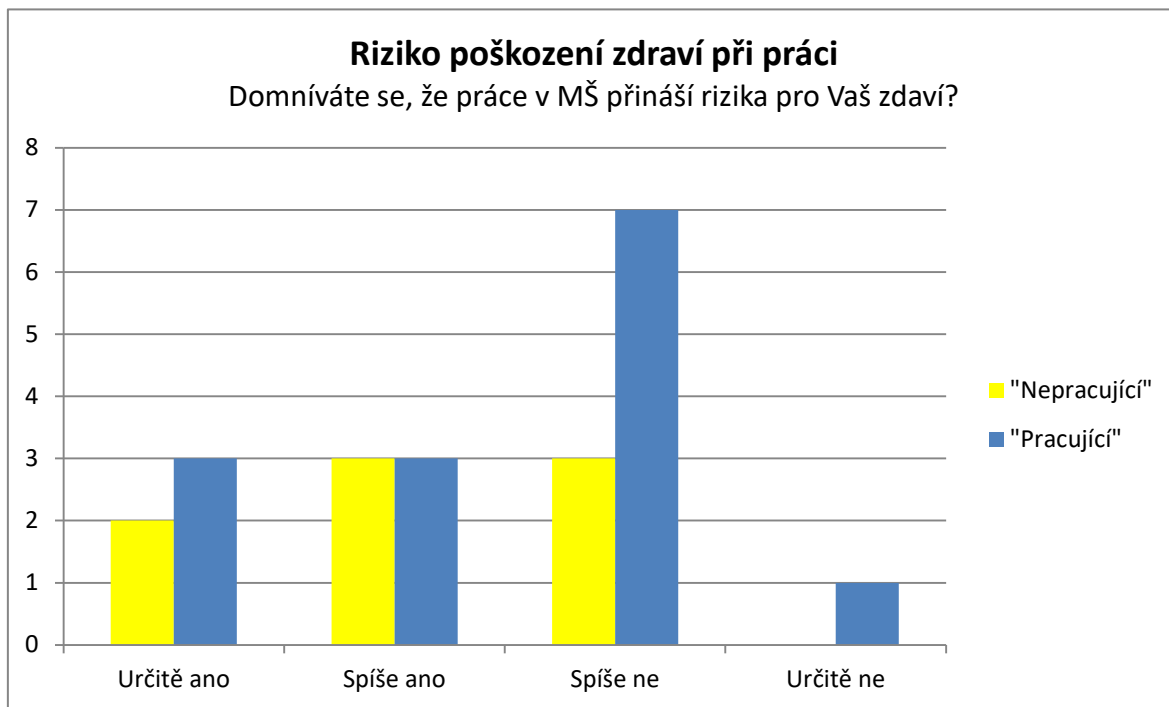
Graf 14

Popis: Psychickou náročnost práce hodnotí porovnávané skupiny odlišně: „nepracující“ ji sledávají jako náročnější než „pracující“; ale rozdíly ve vnímání náročnosti nejsou tak velké jako u fyzické náročnosti práce.

Hodnocení práce z hlediska rizika poškození zdraví

Jak zaměstnanci hodnotí rizika poškození zdraví spojená s výkonem jejich práce?

Vychází z položky/otázky číslo 20: Domníváte se, že práce v MŠ přináší rizika pro Vaše zdraví?



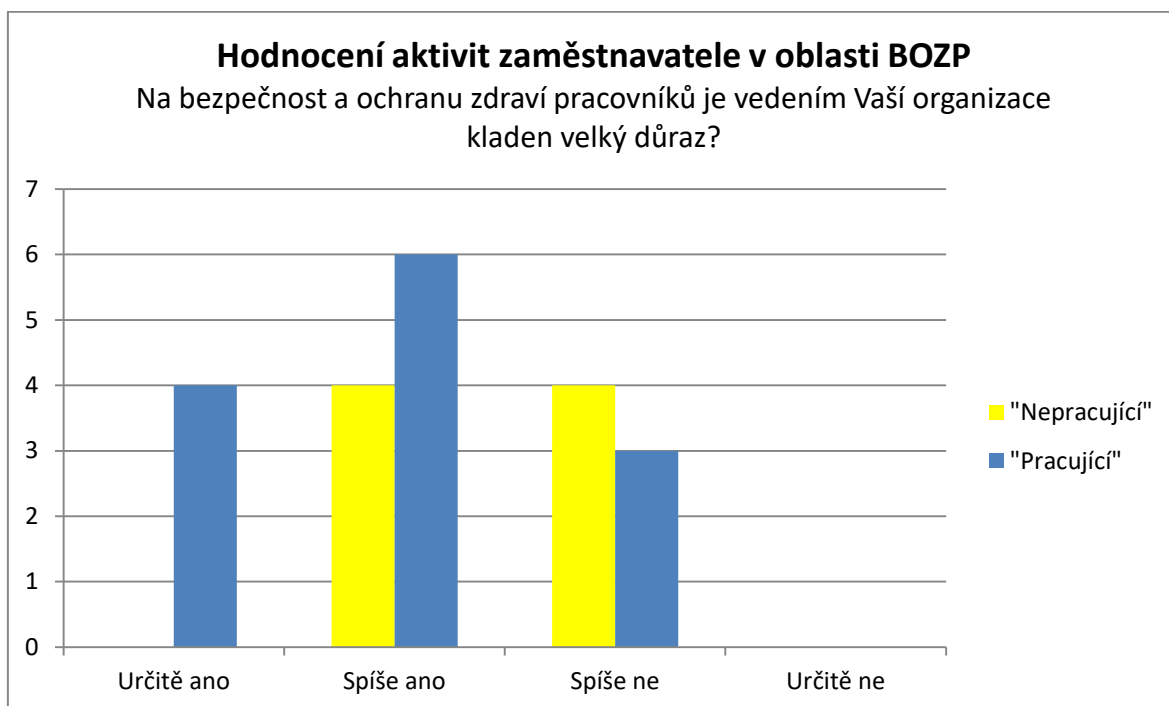
Graf 15

Popis: Skupina „nepracující“ se pohybuje v odpovědích od „určitě ano“ po „spíše ne“, skupina „pracující“ spíše nepovažuje práci jako rizikovou pro své zdraví, i když několik respondentů odpovídalo i „určitě ano“ a „spíše ano“.

Hodnocení aktivit zaměstnavatele v oblasti BOZP

Jak zaměstnanci hodnotí aktivity spojené s BOZP? Položka vycházky z:

otázky číslo 21: Na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků je vedením Vaší organizace kladen velký důraz?



Graf 16

Popis: Zatímco skupina „nepracující“ má své odpovědi v neutrálnější zóně a odpovídá na otázku hodnocení aktivit zaměstnavatele v oblasti BOZP „spíše ano“ a „spíše ne“, skupina „pracující“ je v odpovědích posunuta doleva, do oblasti od „určitě ano“ s maximem ve „spíše ano“ až po odpovědi „spíše ne“.

Odpovědi na výzkumné otázky: „pracující“ skupina hodnotí náročnost práce po fyzické stránce jako „spíše náročnou“, po psychické stránce také; skupina spíše nepovažuje práci jako rizikovou pro své zdraví, i když několik respondentů odpovídalo i „určitě ano“ a „spíše ano“; na otázku hodnocení aktivit zaměstnavatele v oblasti BOZP odpovídala skupina kladně, že organizace klade velký důraz na BOZP - od „určitě ano“ s maximem ve „spíše ano“ až po odpovědi „spíše ne“. Je možné, že jejich subjektivní vnímání náročnosti práce odpovídá tomu, že pedagogové v MŠ zůstávají. „Nepracující“ skupina shledává práci mnohem náročnější po fyzické i psychické stránce; hodnocení aktivit MŠ v oblasti BOP hodnotí kolem neutrálních odpovědí – spíše ano/spíše ne. Je možné, že i subjektivní hodnocení náročnosti práce mohlo přispět k jejich odchodu z organizace. Management školy by si v budoucnu měl lépe zmapovat subjektivní nahlížení na náročnost

práce pro své zaměstnance a vyvodit z výsledků závěry (také vybírat zaměstnance s předpoklady pro takovou práci).

6.2.11 Modul 10: Přání a stížnosti; výsledky otevřených otázek (náměty, připomínky, doporučení)

Na závěr dotazníků byly položeny tři otevřené otázky, respektive možnosti připomínek, komentářů na doplnění toho, co snad uzavřené otázky a výběr položek nedovolovaly nebo nepostihly. Položky se souhrnně jmenovaly „Náměty, připomínky, doporučení“.

1. Změny, které by podle respondentů měly v organizaci proběhnout
2. Doporučení (vzkaz) respondentů managementu školy, které by ji zlepšilo/změnilo k větší pracovní spokojenosti zaměstnance
3. Popis věcí (skutečností), které se respondentovi na organizaci nejvíce líbí

Položky 1 a 2 se v odpovědích překrývaly, jde o komentáře, nápady a připomínky, které by zaměstnancům zlepšily, zkvalitnily jejich práci, vedly by k jejich větší spokojenosti nebo komfortu. Položku 1 a 2 budu tedy posuzovat společně.

Položka 3 (v dotazníku vsunutá mezi 1 a 2) se zaměřovala na to, proč zaměstnanci v práci pracují (nebo předtím pracovali), zřejmě jejich nejzahuštěnější pracovní motivy ve třech bodech.

Ne všichni respondenti využili možnost na otevřené otázky odpovídat nebo ne v plné míře, ale většina ano. Více respondentů, kteří na tyto otázky neodpověděli, byli ze skupiny „nepracující“. Odpovědi/připomínky, návrhy skupiny „nepracující“ jsou vyznačeny tučně – jedná se o ty výzvy, které nebyly (vyřčeny a) zrealizovány a byly možná i důvodem k odchodu pedagoga z MŠ.

Změny, připomínky, doporučení, které by podle respondentů měly v organizaci proběhnout, dělím do významových skupin; a to podle četnosti výskytu a jsou podrobně uvedeny v příloze 3 – otevřené otázky; zde uvádím jen závěry.

Odpovědi na výzkumné otázky: V doporučeních/vzkazech/návrzích skupiny „pracující“ se nejčastěji objevovalo: odměňování (vyšší platy, kompenzace přesčasů), vzkazy

zaměstnavatelům/ministerstvu (větší zájem o problematiku MŠ, větší přísun finančních prostředků), pracovní smlouvy/úvazky (méně zkrácených úvazků, vybírání dovolené dle potřeb), komunikace (zlepšení komunikace s provozními zaměstnanci a komunikace ohledně zahrady), vzdělávání (psychohygiena, změna vedení supervize/supervizora), organizace pracovní doby (možnosti nemocenské, sick days, různé možnosti pracovní doby a odměňování, výběr dovolené), hospodaření MŠ (průhlednost financování oddělení, plány investic, větší informovanost o finanční situaci školy), spolupráce s hospodářkou školy, změny v závodním stravování, provozní zaměstnanci (spolehlivost, adekvátní činnost), představy do budoucna (směřování školy, profilace), školní řád (nemocné děti ve škole). Na otázku, co se jim na organizaci nejvíce líbí, jmenovali: mezilidské vztahy (příjemný pracovní kolektiv, atmosféra, tvořivost, inovativnost, různorodost, upřímnost), kvalita zaměstnanců/komunikace s dětmi/rodinami (odbornost, tvořivost, styl práce s dětmi, péče o děti se speciálními vzdělávacími potřebami, vřelost a profesionalita, všestranný růst), prostředí MŠ (interiér, vybavení, materiály, zahrada, okolí, soužití s přírodou, styl), vedení (přístup ředitelky, zaměstnavatele), pracovní podmínky (letní volno, různorodá práce, práce venku). Toto jsou možná nejvýznamnější motivy pro pedagogy, aby v této MŠ pracovali. Skupina „nepracující“ do doporučení/vzkazů/návrhů napsala: odměňování (ohodnotit zaměstnance pracující výrazně nad rámec úvazku, vyšší platové ohodnocení pedagogů, péče o zaměstnance), vzkazy zřizovatelům/ministerstvu (odpovídající platové podmínky, nevyžadovat vzdělání pro dlouholeté zaměstnance, nenabírat dvouleté děti do MŠ), pracovní smlouvy/úvazky (méně přímé práce asistentů, pracovní smlouvy na dobu neurčitou, dorovnání částečných úvazků, pořádek v dokumentaci), komunikace (rozhovory vedení školy s jednotlivými pracovníky o spokojenosti zaměstnanců, více naslouchání, neodsuzovat za názor, neřešit politickou situaci), vzdělávání (proti syndromu vyhoření, možnost školení a profesního růstu, kurzy psychohygieny, péče o nové pracovníky – zaškolení a vedení), organizace pracovní doby (pauza během směny z psychohygienických důvodů, méně vytížení při celoškolních akcích), změny v závodním stravování, provozní zaměstnanci (činnost), reorganizace speciálního oddělení. Jako největší pozitiva/kvality organizace tato skupina vidí v: mezilidské vztahy (přátelské, korektní vztahy, filosofie a atmosféra školy), kvality zaměstnanců/komunikace (práce s dětmi, profesionalita, pracovní nasazení, integrace, inkluze, kvalita, osobnosti, vztahy s rodiči, školní akce i pro rodiče,

užitečnost práce), prostředí (zahrada). Pro tuto skupinu byly zřejmě motivy k práci (zmíněné v kvalitách organizace) nedostatečné oproti kritice/doporučením, které nebyly v době jejich pracovního zařazení vyslyšeny; tento rozpor byl možná i důvodem pro odchod z MŠ. Management školy by měl do budoucna pečlivě prostudovat důvody nespokojenosti (zapsané v otevřených otázkách jako doporučení), zvláště u skupiny „nepracující“, protože to mohly být důvody k odchodu z MŠ; stejnou váhu by management školy měl dát názorům skupiny „pracující“, protože právě oni by měli být v zaměstnání spokojeni, ab se rozhodli zde zůstat. Na popisované kvality organizace by management školy neměl rezignovat, ale stále pracovat na jejich kvalitě, jsou to zřejmě důvody, proč zaměstnanci chtějí v této MŠ pracovat.

7 Interpretace dat, zhodnocení výzkumu

Výzkumem jsem hledala odpovědi na výzkumné otázky, a to konkrétně na souvislosti odchodů učitelů/asistentů s jejich pracovní (ne)spokojeností a na důvody setrvávání těch, kteří ve škole pracují, na potenciální zvažování odchodu těch, co ve škole pracují a možnostmi zvrácení jejich odchodu ve prospěch organizace (retence zaměstnanců).

Výzkumné otázky byly:

1. Proč učitelé a asistenti pracují v (konkrétní) mateřské škole?
2. Proč učitelé a asistenti z (konkrétní) mateřské školy odešli?
3. Co může management (konkrétní) mateřské školy udělat pro retenci učitelů a asistentů?

Soubor respondentů jsem rozdělila na dvě hlavní skupiny: skupina nazvaná „**pracující**“: respondenti, kteří aktuálně pracují v MŠ; a skupina nazvaná „**nepracující**“: respondenti, kteří z MŠ odešli a již v ní nepracují. Porovnáním odpovědí těchto dvou skupin v jednotlivých modulech - aspektech práce (podle manuálu VÚPSV) jsem korelací dat zjistila tyto skutečnosti:

Modul 1: Spokojenost s prací: „pracující“ pedagogové jsou v konkrétní MŠ v celkovém hodnocení práce rozhodně spokojeni nebo spíše spokojeni (hodnota 1,43), v hodnocení dílčích aspektů pracovní spokojenosti se pohybují v hodnocení od spíše spokojen po neutrální hodnocení (ve škále s průměrem 1,8; viz příloha 4); zřejmě i proto v konkrétní MŠ pracují. V nejhůře hodnocených aspektech (které mají největší vliv na celkovou spokojenost/nespokojenost) se pohybují v rozmezí 2,21 – 1,31; nejhůře hodnotí platové ohodnocení, zaměstnanecké výhody, pracovní zátěž, organizace pracovní doby a pracovní podmínky. „Nepracující“ pedagogové byli v celkovém hodnocení práce spíše spokojeni až spíše nespokojeni (hodnota 2,38), v oblasti dílčích aspektů práce se pohybovali v hodnocení od ani spokojen/ani nespokojen až spíše nespokojen (ve škále s průměrem 2,8; viz příloha 4); nejhůře hodnotili platové ohodnocení, pracovní zátěž (množství práce), zaměstnanecké výhody, organizace pracovní doby a pracovní podmínky. Možná i proto ze z pracovní pozice odešli. Možný vliv na rozdíl v hodnocení obou skupin a také odpovědi na výzkumné otázky 1 a 2: navýšení platu pedagogickým pracovníkům v roce 2017, méně pracovní zátěže – lepší financování asistentů díky podpurným opatřením, lepší organizace

pracovní doby (práce týmu pod supervizí, pedagogů v mentoringu, vývoj organizace; z webových stránek MŠ); tudíž lepší hodnocení „pracujících“ oproti horšímu hodnocení „nepracujících“. Management školy by se měl i do budoucna soustředit na aktivity vzdělávací politiky, která podporuje lepší financování pedagogů, zlepšuje pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody; vyvíjet tlak na zřizovatele a stát.

Modul 2: Komunikace a sdílení informací: „Pracující“ jsou v oblasti komunikace a sdílení informací v organizaci ve všech škálách rozhodně spokojeni až spíše spokojeni; možná i proto v MŠ pracují. „Nepracující“ se pohybují v této oblasti v hodnocení také v pozitivní části škály (odpověď spíše spokojen), nejhůře hodnotili škálu PRIPZ - připomínky a reakce zaměstnanců; je možné, že jejich hodnocení mělo vliv na ukončení pracovního poměru v MŠ. Management školy by se měl nadále věnovat oblasti komunikace: informovanosti ze strany vedení, komunikaci nadřízený-zaměstnanec a připomínkám, nápadům a názorům zaměstnanců.

Modul 3: Interpersonální vztahy na pracovišti: „Pracující“ pedagogové hodnotí interpersonální vztahy na pracovišti pozitivně, ať už jde o formální vztahy na pracovišti, neformální vztahy na pracovišti, vztahy zaměstnanců se svým nadřízeným či o atmosféru v jednotlivých odděleních; možná proto v MŠ zůstávají. „Nepracující“ hodnotili interpersonální vztahy na pracovišti také pozitivně, kromě položky atmosféry na pracovišti, kde je jejich hodnocení o stupeň horší než u „pracujících“; možná i proto z MŠ odešli. Management školy by měl i do budoucna dbát na interpersonální vztahy na pracovišti – podporovat spolupráci mezi zaměstnanci, dbát na vztahy nadřízený – zaměstnanec apod; tak, jak to v MŠ již probíhá – supervize, teambuildingové aktivity apod.

Modul 4: Profesní rozvoj a kariérní růst: „Pracující“ hodnotí možnosti profesního růstu v MŠ pozitivně (průměrná hodnota škály 1,43), možná i proto v MŠ zůstávají. „Nepracující“ hodnotí tuto oblast hůře (průměrná hodnota 2,49) – sahá až po odpovědi „spíše nespokojeni“; možná i proto z MŠ odešli. Je možné, že se do kladného hodnocení učitelů a asistentů, kteří aktuálně v MŠ pracují (a zároveň do nepříznivého hodnocení pedagogů, kteří z MŠ odešli), odrazila možnost pro školení a osobní rozvoj v rámci tzv. šablon (zavedených v roce 2017) a mentoring práce pedagogů hrazený z grantů (webové stránky MŠ)

Modul 5: Odměňování a hodnocení / motivace: U „pracujících“ je pro motivaci k práci důležitá oblast základních psychosociálních podmínek práce; kariérní a profesní rozvoj hodnotí tato skupina jako spíše důležitou až velmi důležitou; systém odměňování hodnotí tato skupina jako spíše transparentní a spravedlivý. Položky, které byly hodnoceny pozitivně, proto jsou možná důležitým faktorem pro setrvání stávajících zaměstnanců; jsou to: důležitost konkrétních zaměstnaneckých výhod (poptávka/nabídka), vnitřní zdroje motivace (zajímavost, užitečnost práce, autonomie). U „nepracujících“ jsou základní psychosociální podmínky práce také velmi důležité pro pracovní motivaci; naopak profesní a kariérní růst považovala skupina jen za spíše důležitou až neutrální; systém odměňování hodnotí jako spíše spravedlivý a transparentní až ani tak/ani tak. Management školy by měl do budoucna zjišťovat u svých zaměstnanců důležitost těchto oblastí pro jejich pracovní a podle poptávky pak upravit nabídku – zvláště v otázce vzdělávání; Je možné, že se do kladného hodnocení učitelů a asistentů, kteří aktuálně v MŠ pracují (a zároveň do nepříznivého hodnocení pedagogů, kteří z MŠ odešli), odrazila možnost pro školení a osobní rozvoj v rámci tzv. šablon (zavedených v roce 2017) a mentoring práce pedagogů hrazený z grantů (webové stránky MŠ). Zatím však sektor mateřských škol žádný kariérní růst nepředkládá. Management školy by měl do budoucna také objasnit systém odměňování, aby byl pro zaměstnance transparentní a spravedlivý; dále zjišťovat možnosti zaměstnaneckých výhod u zřizovatele a regulovat ji podle poptávky zaměstnanců.

Modul 6: Styl řízení: skupina „pracujících“ hodnotí převažující styl vedení za konzultující a demokratický; jde o převažující styl v organizaci jako celku, protože u tohoto modulu je třeba vzít v potaz, že v této položce učitelé posuzují jako svého přímého nadřízeného ředitele školy, zatímco asistenti pedagoga posuzují jako svého přímého nadřízeného učitele na svém oddělení. Tato skupina je s tímto stylem řízení zřejmě spokojena, protože v MŠ nadále pracuje (*lze srovnat s grafem 9 – subjektivní hodnocení organizace*). Při zkoumání orientace manažera na výkon, na zaměstnanecké vztahy i na profesní rozvoj zaměstnanců hodnotila skupina „pracujících“ pozitivně. Skupina „nepracujících“ hodnotila převažující styl vedení také za konzultující a demokratický (s převahou konzultujícího managementu); v otázce orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců byla tato skupina 1,16 krát nespokojenější než stávající pedagogové; je možné, že i tento aspekt přispěl k jejich rozhodnutí z MŠ odejít. Management školy by se v budoucnu měl zaměřit na to, aby

převažující styl vedení byl adekvátní s požadavky zaměstnanců na styl řízení a dále, aby orientace na profesní rozvoj zaměstnanců byl větší.

Modul 7: Vztah k organizaci: „Pracující“ skupina se hodnotila jako loajální zaměstnanci, jsou rozhodně hrdí, že v MŠ pracují a rozhodně by ji doporučili jako svého zaměstnavatele; svou angažovanost hodnotila jako spíše angažované (ve prospěch zaměstnavatele dělám spíše více, než bych měl) až neutrálně (ani více, ani jen povinnosti, které musím). Na subjektivní hodnocení organizace (zda je MŠ dobře vedena) má tato skupina všechny své odpovědi v pozitivní zóně škály s maximem pro odpověď „rozhodně souhlasím“. Otázka vážného uvažování nad odchodem z organizace (fluktuace) se týkala jen skupiny „pracující“; z odpovědí vyplynulo, že kromě jednoho respondenta (který určitě uvažuje o odchodu z MŠ) všichni ostatní respondenti spíše nebo rozhodně o odchodu z organizace neuvažují. Skupina „nepracující“ se v otázce loajality hodnotila jako „spíše hrdý/doporučil bych organizaci jako dobrého zaměstnavatele“, v otázce angažovanosti pohybovala v polohách od „ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více než bych musel“ v hodnotách od „rozhodně ano“ po „ani tak/ani pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nutné“; na otázku, zda je MŠ dobře řízena jako celek odpovídala tato skupina od „rozhodně souhlasím“ po „spíše nesouhlasím“, tzn. v pozitivní, přes neutrální až po negativní zónu škály; možná i proto tito pedagogové z MŠ odešli. Management školy by měl v budoucnu podpořit loajální a angažované pedagogy ve všech oblastech, aby si zajistili jejich stabilitu pro organizaci.

Modul 8: Organizace práce: „pracující“ jsou s organizací práce (jako jsou jasné cíle a úkoly, dostatek času, autonomie v organizaci vlastní práce, dostatečné vybavení a nástroje, dostatek pracovníků a informací pro výkon práce) v průměru „spíše spokojeni“ v těchto položkách; s možností ovlivnění pracovní doby je velký rozptyl v odpovědích, s maximem pro „spíše souhlasím“ a „rozhodně souhlasím“ až po negativní hodnocení „rozhodně nesouhlasím“ – lze vyčíst individuální nahlížení této otázky; je možné, že pro někoho je organizace práce ve školství pozitivem, pro jiného ne (možnost vybírání dovolené apod.). Skupina „nepracující“ hodnotí možnosti organizace práce v průměru kolem neutrálního hodnocení (ne pozitivní), možnost ovlivnění pracovní doby hodnotí rozprostřeně přes všechny možnosti odpovědí, čili ještě více rozptýleně (a názorově nesourodě) než skupina

„pracující. Je možné, že i toto (nemožnost organizace pracovní doby podle svých preferencí) byl důvodem k ukončení pracovního poměru. Management školy by do budoucna mohl hledat možná řešení organizace pracovní doby a možnosti jejího ovlivnění zaměstnanci tak, aby s touto položkou byli zaměstnanci co nejvíce spokojeni.

Modul 9: Atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci: „pracující“ skupina hodnotí náročnost práce po fyzické stránce jako „spíše náročnou“, po psychické stránce také; skupina spíše nepovažuje práci jako rizikovou pro své zdraví, i když několik respondentů odpovídalo i „určitě ano“ a „spíše ano“; na otázku hodnocení aktivit zaměstnavatele v oblasti BOZP odpovídala skupina kladně, že organizace klade velký důraz na BOZP - od „určitě ano“ s maximem ve „spíše ano“ až po odpovědi „spíše ne“. Je možné, že jejich subjektivní vnímání náročnosti práce odpovídá tomu, že pedagogové v MŠ zůstávají. „Nepracující“ skupina shledává práci mnohem náročnější po fyzické i psychické stránce; hodnocení aktivit MŠ v oblasti BOP hodnotí kolem neutrálních odpovědí – spíše ano/spíše ne. Je možné, že i subjektivní hodnocení náročnosti práce mohlo přispět k jejich odchodu z organizace. Management školy by si v budoucnu měl lépe zmapovat subjektivní nahlížení na náročnost práce pro své zaměstnance a vyvodit z výsledků závěry (také vybírat zaměstnance s předpoklady pro takovou práci).

Modul 10: Přání a stížnosti: hodnocení otevřených otázek:

V doporučeních/vzkazech/návrzích skupiny „pracující“ se nejčastěji objevovalo: odměňování (vyšší platy, kompenzace přesčasů), vzkazy zaměstnavatelům/ministerstvu (větší zájem o problematiku MŠ, větší přísun finančních prostředků), pracovní smlouvy/úvazky (méně zkrácených úvazků, vybírání dovolené dle potřeb), komunikace (zlepšení komunikace s provozními zaměstnanci a komunikace ohledně zahrady), vzdělávání (psychohygiena, změna vedení supervize/supervizora), organizace pracovní doby (možnosti nemocenské, sick days, různé možnosti pracovní doby a odměňování, výběr dovolené), hospodaření MŠ (průhlednost financování oddělení, plány investic, větší informovanost o finanční situaci školy), spolupráce s hospodárkou školy, změny v závodním stravování, provozní zaměstnanci (spolehlivost, adekvátní činnost), představy do budoucna (směrování školy, profilace), školní řád (nemocné děti ve škole). Na otázku, co se jim na organizaci nejvíce líbí, jmenovali: mezilidské vztahy (příjemný pracovní

kolektiv, atmosféra, tvořivost, inovativnost, různorodost, upřímnost), kvalita zaměstnanců/komunikace s dětmi/rodinami (odbornost, tvořivost, styl práce s dětmi, péče o děti se speciálními vzdělávacími potřebami, vřelost a profesionalita, všestranný růst), prostředí MŠ (interiér, vybavení, materiály, zahrada, okolí, soužití s přírodou, styl), vedení (přístup ředitelky, zaměstnavatele), pracovní podmínky (letní volno, různorodá práce, práce venku). Toto jsou možná nejvýznamnější motivy pro pedagogy, aby v této MŠ pracovali. Skupina „nepracující“ do doporučení/vzkazů/návrhů napsala: odměňování (ohodnotit zaměstnance pracující výrazně nad rámec úvazku, vyšší platové ohodnocení pedagogů, péče o zaměstnance), vzkazy zřizovatelům/ministerstvu (odpovídající platové podmínky, nevyžadovat vzdělání pro dlouholeté zaměstnance, nenabírat dvouleté děti do MŠ), pracovní smlouvy/úvazky (méně přímé práce asistentů, pracovní smlouvy na dobu neurčitou, dorovnání částečných úvazků, pořádek v dokumentaci), komunikace (rozhovory vedení školy s jednotlivými pracovníky o spokojenosti zaměstnanců, více naslouchání, neodsuzovat za názor, neřešit politickou situaci), vzdělávání (proti syndromu vyhoření, možnost školení a profesního růstu, kurzy psychohygieny, péče o nové pracovníky – zaškolení a vedení), organizace pracovní doby (pauza během směny z psychohygienických důvodů, méně vytížení při celoškolních akcích), změny v závodním stravování, provozní zaměstnanci (činnost), reorganizace speciálního oddělení. Jako největší pozitiva/kvality organizace tato skupina vidí v: mezilidské vztahy (přátelské, korektní vztahy, filosofie a atmosféra školy), kvality zaměstnanců/komunikace (práce s dětmi, profesionalita, pracovní nasazení, integrace, inkluze, kvalita, osobnosti, vztahy s rodiči, školní akce i pro rodiče, užitečnost práce), prostředí (zahrada). Pro tuto skupinu byly zřejmě motivy k práci (zmíněné v kvalitách organizace) nedostatečné oproti kritice/doporučením, které nebyly v době jejich pracovního zařazení vyslyšeny; tento rozpor byl možná i důvodem pro odchod z MŠ. Management školy by měl do budoucna pečlivě prostudovat důvody nespokojenosti (zapsané v otevřených otázkách jako doporučení), zvláště u skupiny „nepracující“, protože to mohly být důvody k odchodu z MŠ; stejnou váhu by management školy měl dát názorům skupiny „pracující“, protože právě oni by měli být v zaměstnání spokojeni, ab se rozhodli zde zůstat. Na popisované kvality organizace by management školy neměl rezignovat, ale stále pracovat na jejich kvalitě, jsou to zřejmě důvody, proč zaměstnanci chtějí v této MŠ pracovat.

Závěr

Tématem mé diplomové byla retence učitelů a asistentů pedagogů v pracovním poměru konkrétní mateřské školy se speciální péčí. Cílem bylo zjistit, proč tito pedagogičtí pracovníci na pracovní pozici zůstávají, proč někteří z nich z tohoto zaměstnání odešli a co může management školy udělat pro to, aby zde kvalitní pedagogové zůstávali.

V teoretické části jsem v dostupné literatuře hledala souvislosti mezi pracovní (ne)spokojeností, motivy pracovního chování a fluktuací zaměstnanců; možnostmi vytváření strategií pro zvýšení retence zaměstnanců. Vycházela jsem z literatury věnující se zejména manažerské psychologii a sociologii, sociální psychologii, sociální psychologii práce, řízení lidských zdrojů, managementu a školského managementu.

Zjistila jsem, jak moc jsou jednotlivé aspekty práce propojeny se spokojeností zaměstnanců a jejich tendenci ke stabilizaci v organizaci. Do pracovní spokojenosti zaměstnanců se promítají pracovní podmínky a zátěž, organizace práce, možnost profesního rozvoje, odměňování, interpersonální vztahy na pracovišti, komunikace, styly vedení managementu organizace, péče o zaměstnance atd.

Výzkumem jsem hledala odpovědi na výzkumné otázky, a to konkrétně na souvislosti odchodů učitelů/asistentů s jejich pracovní (ne)spokojeností a na důvody setrvávání těch, kteří ve škole pracují, na potenciální zvažování odchodu těch, co ve škole pracují a možnostmi zvrácení jejich odchodu ve prospěch organizace (retence zaměstnanců). Pro realizaci výzkumu jsem si vybrala konkrétní mateřskou školu se speciální péčí proto, že se dlouhodobě věnuje integraci, a následně inkluzi dětí se speciálními vzdělávacími potřebami; a tím se jednoznačně vyprofilovala; dalšími specifiky této MŠ jsou věkově heterogenní třídy a využívání prvků tvořivé dramatiky. S těmito specifiky souvisí jiné pracovní a osobnostní nároky na pedagogy zaměstnanými v této MŠ. Zajímalo mne, zda se do výsledků projeví vliv některých změn v systému na retenci/fluktuaci učitelů a asistentů, a to konkrétně navýšení platů pedagogů v roce 2017, nové možnosti osobního a profesního rozvoje – možnost čerpání peněz z grantů (mentoring, supervize), z šablon – na vzdělávání apod.

Podle dostupných zdrojů souvisí retence zaměstnanců s jejich pracovní spokojeností v nejširším pojetí – s výší mzdy a jinými benefity, se vztahy na pracovišti, se smyslem práce, společenskou prestiží povolání, možnostmi profesního růstu atd. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (VÚPSV) vytvořil v roce 2007 takzvaný Manuál „Měření spokojenosti zaměstnanců“. Tento dokument jsem vzala jako návodnou kostru ke tvorbě dotazníku. Šetření přinesla tyto výsledky (odpovědi na výzkumné otázky):

1. Proč učitelé a asistenti pracují v (konkrétní) mateřské škole?

Učitelé a asistenti pracující v této MŠ se speciální péčí jsou celkově se svou prací spokojeni. Některé dílčí aspekty své práce hodnotí hůře, zejména platové ohodnocení své práce a zaměstnanecké výhody. Pedagogové jsou spokojeni i v oblasti komunikace a sdílení informací, interpersonálních vztahů (včetně vztahu s nadřízeným), s možnostmi profesního rozvoje, s převažujícím stylem řízení v organizaci, se systémem odměňování a hodnocení. Největší rozptyl (a různost v odpovědích) byla v modulu Organizace práce, kde se zaměstnanci různili v názorech (a spokojenosti/nespokojenosti) na možnosti ovlivnění své pracovní doby, vybírání dovolené apod. Zaměstnanci jsou angažovaní a loajální k zaměstnavateli. Z otevřených otázek vyplynuly hlavní motivy pro setrvání v pracovním poměru MŠ: mezilidské vztahy, kvalita zaměstnanců (práce s dětmi, rodinami, kreativita), prostředí MŠ (a okolí), pracovní podmínky. Mezi doporučeními pro organizaci (a možnou nespokojeností) uváděli nejčastěji: vyšší platy, větší zájem státu a zřizovatele o otázky MŠ, organizaci pracovní doby (možnost vybírání dovolené, sick days), informace o hospodaření MŠ (zprůhlednění financování oddělení i celé školy – investice), spolupráce s hospodárkou školy, otázku provozních zaměstnanců, školní řád (nemocné děti) atd.

2. Proč učitelé a asistenti z (konkrétní) mateřské školy odešli?

V hodnocení této skupiny respondentů se objevovala negativnější hodnocení určitých aspektů práce; přesto se hodnocení pohybovalo převážně v pozitivním až neutrálním poli škály a rozdíly mezi oběma skupiny byly malé. Horší hodnocení se objevilo u hodnocení celkové spokojenosti s prací a dílčími aspekty (jako je platové ohodnocení, zaměstnanecké výhody, pracovní zátěž, organizace pracovní doby a pracovní podmínky), hodnocení

komunikace s nadřízeným, atmosféru na oddělení, možnosti profesního růstu, fyzické a psychické náročnosti práce apod. V otevřených otázkách se nejvíce projevila nespokojenost v oblastech: odměňování a péče o zaměstnance, pracovních smluv (smlouvy na dobu určitou/neurčitou), komunikace, vzdělávání (zaškolení nových zaměstnanců), nesmyslnost speciálního vzdělání pro dlouholeté členy pedagogického sboru, organizace pracovní doby atd. Tyto důvody mohly vést k jejich odchodu z organizace.

3. Co může management (konkrétní) mateřské školy udělat pro retenci učitelů a asistentů?

Management školy by měl podporovat loajální a angažované zaměstnance, zjišťovat jejich potřeby a reagovat na ně, udržovat oblasti práce, kde jsou zaměstnanci spokojeni a zlepšovat ty oblasti, které byly důvodem rozvázání pracovního poměru bývalých zaměstnanců.

Je možné, že na stabilizaci a retenci zaměstnanců v MŠ se speciální péčí se pozitivně odrazily některé skutečnosti: zvýšení platu pedagogickým zaměstnancům, financování podpůrných opatření dětí se speciálními vzdělávacími potřebami, možnosti čerpání financí z grantů a tzv. „šablon“ i na vzdělávání a profesní rozvoj. Ráda bych doporučila managementu školy, zřizovateli a MŠMT, aby nadále věnovali pozornost péči o pedagogy v mateřských školách, aby se výchově dětí mohli nadále věnovat kvalifikovaní, motivovaní a spokojení pedagogové.

Seznam použitých informačních zdrojů

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Bajtoš J. & Honzíková J. (2010). *Vybrané statě školní pedagogiky*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni
- Bečvářová Z. (2003). *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál
- Bednář, V. a kol. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Bednář, V. (2018). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Bedrnová, E. & Jarošová, E. & Nový, I. (2017). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management press.
- Kohout, K. (2007). *Základy obecné pedagogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Koubek, J. (2010). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Pauknerová, D. a kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Paulík, K. (2017). *Některé psychologické souvislosti hodnocení smyslu vlastní práce učitelů*. In: *Studia paedagogica*. Dostupné z [www: http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/1654/1890](http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/1654/1890)
- Průcha, J. (2009). *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál
- Syslová, Z. (2012). *Autoevaluace v mateřské škole*. Praha: Portál.
- Syslová Z., a kol. (2015). *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer.
- Syslová Z., a kol. (2016). *Proměna mateřské školy v učící se organizaci*. Praha: Wolters Kluwer.

Veber, J. a kol. (2014). *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management press.

Vnoučková, L. (2013). *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: VŠEM

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (2007). *Měření spokojenosti zaměstnanců*. Dostupné z www: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

Webové stránky MŠ se speciální péčí: www.skolka.org

Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání FMŠ se speciální péčí Arabská (aktualizováno 2014). Dostupné z www: <https://www.skolka.org/docs/skolni-vzdelavaci-program.pdf>

Encyklopedie Managementmania, dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>

HRNews (2002): *I retence má svou hierarchii potřeb*. Dostupné z www: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/i-retence-ma-svou-hierarchii-potreb-id-166630>

Zákon číslo 563/2004 Sb

zákon číslo 262/2006 Sb

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro učitele a asistenty pracující v MŠ

Příloha 2 – Tabulka zpracování dotazníků, hlavní údaje

Příloha 3 – Modul 10 – Přání a stížnosti: otevřené otázky – odpovědi respondentů

Příloha 4 - Tabulka syrových dat z dotazníků