

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2016

RNDr. Ivana Čapková Vopičková

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Nefinanční motivace pedagogických pracovníků na základní škole**  
**Non-financial Motivation of Education Workers in Primary School**

RNDr. Ivana Čapková Vopičková

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Rok odevzdání: 2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Nefinanční motivace pedagogických pracovníků na základní škole“ vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 10. 4. 2016

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucí práce Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za její cenné rady poskytnuté během konzultací při vedení mé práce. Zároveň děkuji všem ředitelům základních škol za ochotu a vstřícnost při realizaci dotazníkového šetření. Poděkování patří i všem, kteří mě podporovali během celého studia a byli mi nápomocni při zpracování této bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá nefinanční motivací pedagogických pracovníků na základních školách. Teoretická část se zabývá motivací a nejvýznamnějšími motivačními teoriemi a možnostmi uplatnění nefinanční motivace pedagogických pracovníků podle různých motivů. Empirická část je založena na analýze dotazníkového šetření. Cílem je získat ucelený přehled různých forem nefinanční motivace, které uplatňují vedoucí pracovníci a současně přehled takových forem, které pro pedagogické pracovníky jsou nejúčinnějšími motivátory. Práce je určena vedoucím pracovníkům, kteří pracují na základních školách.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

motivace, stimulace, manipulace, motivační teorie, pedagogický pracovník, základní škola

## **ANNOTATION**

Topic of this thesis is the non-financial motivation of pedagogical workers on primary schools. Theoretical part is focused on motivation, stimulation and manipulation and also on the most important motivational theories and options for use of non-financial motivation of pedagogical workers according to various motives. Empirical part is based on analysis of a questionnaire construction. This thesis aims to get a comprehensive overview of various forms of non-financial motivation, which are used by the employers and also an overview of the forms, which are the most efficient motivators for pedagogical workers. Thesis is intended for those who are in charge on primary schools.

## **KEYWORDS**

motivation, stimulation, manipulation, motivation theory, education worker, primary school (ISCED 1 + 2)

## **Obsah**

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>7</b>
	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Motivace a motivační teorie .....</b>	<b>8</b>
2.1	Definice pojmů – motivace, stimulace, manipulace .....	8
2.2	Motivační teorie .....	11
2.3	Přehled nejpoužívanějších motivačních teorií .....	12
<b>3</b>	<b>Motivace ve školství.....</b>	<b>16</b>
3.1	Finanční motivace .....	17
3.2	Nefinanční motivace .....	18
<b>4</b>	<b>Nefinanční motivace pedagogických pracovníků na základní škole .....</b>	<b>21</b>
4.1	Definice pojmů – základní škola, pedagogický pracovník .....	21
4.2	Možnosti nefinanční motivace pedagogických pracovníků podle motivů .....	22
4.3	Uplatnění nefinanční motivace v praxi .....	29
	<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>Výzkumné šetření .....</b>	<b>31</b>
5.1	Stanovení výzkumného problému.....	31
5.2	Cíl výzkumného šetření .....	31
5.3	Dotazníkové šetření.....	32
5.4	Vymezení objektu výzkumného šetření.....	33
5.5	Místo a čas realizace dotazníkového šetření .....	33
<b>6</b>	<b>Vyhodnocení dotazníkového šetření .....</b>	<b>35</b>
6.1	Úvodní analýza návratnosti dotazníků.....	35
6.2	Zpracování údajů výzkumného šetření .....	36
6.3	Shrnutí výsledků výzkumného šetření .....	50

<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>56</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých informačních zdrojů .....</b>	<b>60</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>64</b>

# 1 Úvod

Téma motivace je v současné době velmi populární. Motivací se zabývá celá řada odborných publikací, ale často ji používáme i v běžné komunikaci. Setkáváme se s ní již od útlého věku – rodiče motivují své děti, aby se chovaly podle jejich přání a představ, ve škole motivují učitelé žáky, aby vzbudili zájem o svůj předmět, v zaměstnání motivují vedoucí pracovníci zaměstnance, aby dosahovali lepších výkonů a mnohdy i my sami sebe motivujeme, abychom směřovali očekávaným směrem. Co se tedy skrývá za pojmem motivace?

Motivace je právě tématem této bakalářské práce. Práce se zaměřuje na možnosti nefinanční motivace pedagogických pracovníků na základní škole. Cílem je získat ucelený přehled různých forem nefinanční motivace, které uplatňují vedoucí pracovníci a současně přehled takových forem, které jsou pro pedagogické pracovníky nejučinnějšími motivátory.

Na pracovníky nepůsobí pouze jediný motiv, ale jejich chování je ovlivněno celou řadou motivů. Jakým způsobem motivy na pedagogické pracovníky působí, závisí rovněž na síle motivů. Studium literatury a i z empirické části této práce vyplynulo, že pedagogičtí pracovníci jsou vnitřně velmi dobře motivováni, neboť je velmi dobře motivuje práce jako taková. Vnitřní motivy patří právě mezi nejsilnější motivátory. Vedení škol má však možnost ovlivňovat pracovní výkony i vnějšími motivátory, mezi které patří například pochvala, veřejné uznání a řada dalších. Dobrá znalost a reálné uplatňování motivace může výrazně zkvalitnit práci pedagogických pracovníků ve školách.

Tato práce je proto určena všem vedoucím pracovníkům, kteří mají zájem získat více informací o reálné možnosti motivace v podmínkách současného základního školství.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 2 Motivace a motivační teorie

### 2.1 Definice pojmů – motivace, stimulace, manipulace

#### Motivace

Pojem **motivace** je odvozen z latiny a jeho překlad nám částečně odhalí význam slova motivace. Literatura uvádí, že pojem motivace je odvozen od slova „motus“ (Říčan, 2010, s. 96), což v překladu znamená pohyb, v další publikaci najdeme odvození od slova „movere“ (Armstrong, 2015, s. 217), v překladu to znamená hýbat, pohybovat nebo „moveo“ (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 264) tedy stěhovat. Přestože v literatuře není naprostá shoda, ze kterého latinského slova je slovo motivace odvozeno, všechny výše uvedené pojmy, které objasňují význam slova motivaci mají společný pojem a tím je pohyb.

V odborné literatuře se setkáváme s definicí pojmů z různých úhlů pohledu. Armstrong – autor knih věnovaných řízení lidských zdrojů vymezuje pojem motivace takto: *„Pojem motivace pochází z latinského slova vyjadřující pohyb (movere). Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.“* (Armstrong, 2015, s. 217 – 218)

Trojanová se zaměřila na definici motivace z hlediska vedení lidí v oblasti školství. *„Motivace tedy znamená určité působení na člověka a jeho vedení k žádoucí činnosti. Motivace je v souladu s vnitřními potřebami pracovníka a bude fungovat i mimo aktuální působení.“* (Trojanová, 2014, s. 41)

Pro Říčana je východiskem definice motivace jeho psychologický pohled *„Motivace je souhrnné označení pro motivy a jejich působení. Slovo motiv je převzato z latiny, kde motus znamená pohyb. Motiv je faktor uvádějící do pohybu jakoukoli činnost či proces. Motiv můžeme chápat jako vektor, který má sílu a směr.“* (Říčan, 2010, s. 96) Motiv vnímáme jako vnitřní pohnutku, která vede k určitému jednání.

Z výše uvedených citací vyplývá, že **motivace** je proces, který vyjadřuje působení osoby na lidi s cílem dosáhnout požadovaného chování. Je to proces, při kterém dojde k dosažení cíle a současně i k uspokojení vnitřních potřeb pracovníků. Motivace působí dlouhodobě i bez aktuálního působení.

Rozlišujeme dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** není podněcována vnějšími podmínkami, vyplývá z práce samotné – zajímavá a podnětná práce, přiměřená míra autonomie apod., „*jedná se o faktory, které vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením*“.  
(Kocianová, 2010, s. 27)
- **Vnější motivace** je to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali – odměny, zvýšení platu, pochvaly nebo povýšení, ale i tresty či kritiku. (Armstrong, 2015, s. 218 – 2019) „*Vnější motivace je záměrným vnějším působením, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace. V tomto významu se jedná o stimulaci.*“  
(Kocianová, 2010, s. 27)

V pracovním procesu lze lidi motivovat dvojím způsobem. Pokud se lidé motivují sami tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která jim přináší uspokojení, hovoříme o vnitřní motivaci zaměstnanců. V případě, že lidé jsou motivováni vedoucími pracovníky prostřednictvím odměňování, povyšování či pochval, hovoříme o vnější motivaci zaměstnanců nebo také o stimulaci. V řadě případů jsou pracovníci motivováni současně vnější i vnitřní motivací. „*Padesát procent motivace vychází z osoby samotné a dalších padesát procent z prostředí, obzvláště z vedení, se kterým se v tomto prostředí setkává.*“  
(Aidar, podle Trojanové, 2014, s. 41)

### **Stimulace**

Stejně jako motivace slovo **stimulace** vychází z latiny. Stimul má původ ve slově *stimulus*, což v překladu znamená osten, bodec nebo nabídnutí. Často se setkáváme se zaměňováním pojmů motivace a stimulace. Motivace i stimulace má společný prvek a tím jsou hnací síly, které nás vedou ke konání očekávaných činů. Je však mezi nimi jeden podstatný rozdíl jakým, způsobem vyvoláváme ochotu něco udělat. Zda pomocí vnějších či vnitřních stimulů. „*Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších stimulů), označujeme tento*

*děj za stimulaci. Stimulace má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.*“ (Plamínek, 2015, s. 16 – 17)

*„Stimulaci odlišuje od motivace působení na psychiku z vnějšku, jejím úkolem je změna motivace. Obecným cílem pracovní motivace je ovlivňování pracovní ochoty lidí. Žádoucí účinek má taková stimulace, při níž jsou užívány stimuly (podněty, pobídky) v souladu s vnitřní motivací jedince.*“ (Kocianová, 2010, s. 27)

Trojanová se konkrétně zaměřuje na stimulaci z pohledu vedení lidí ve školách a školských zařízeních. *„Pokud ředitel školy působí na své podřízené a přesvědčuje je o potřebě určité činnosti, jedná se o stimulaci. Ideální situaci představuje skutečnost, kdy stimulační působení ředitele školy je v souladu s motivačním profilem člověka.* (Trojanová 2014, s. 41)

Z výše uvedeného vyplývá, že **stimulace** je proces, který vyjadřuje působení pomocí vnějších podnětů (stimulů) na chování člověka s cílem dosáhnout požadovaného cíle. Působení pomocí stimulů by mělo být v souladu s vnitřní motivací.

V praxi není snadné oddělit od sebe stimulaci a motivaci. Často působí stimulace a motivace současně a nelze jednoznačně odlišit, který z procesů je dominantní. *„V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není důvod proti tomu nějak protestovat.*“ (Plamínek, 2015, s. 14) Z dlouhodobého hlediska má motivace daleko větší význam, vyžaduje však profesionálnější a vyspělejší přístup vedoucích pracovníků k vedení lidí.

## **Manipulace**

Občas se však můžeme setkat s neprofesionálním přístupem vedoucích pracovníků vůči zaměstnancům. Jedná se o případy, kdy stimulace přeroste v manipulaci *„Pokud je stimulace v hlubokém rozporu s osobou pracovníka a vyhovuje pouze cílům působícího jedince, jedná se o manipulaci.*“ (Trojanová, 2014, s. 41)

Stejně jako motivace i pojem **manipulace** vychází z latiny. Jedná se o spojení dvou slov – ruka a uchopit. Z hlediska sociální psychologie a sociologie vnímáme pojem manipulace jako *„působení na myšlení druhé osoby či více osob. Manipulátor se snaží přesvědčit*

*osobu či osoby o správnosti myšlenky, názoru či jednání, které nejsou manipulovaným jedincům vlastní, či pro ně nemají dostatek iniciativy, a které by tudíž danou myšlenku, názor či jednání nepřijali, nebo přijali, ale s dlouhou časovou prodlevou.“* (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 332)

Mendíková se své publikaci uvádí: *„Obvykle je manipulace popisována jako nekalé, nečestné jednání, které vede v konečném důsledku k poškození druhého a vzniku výhod pro manipulátora.“* (Medlíková, 2012, s. 65)

**Manipulace** je jednání osob, které je v rozporu s morálními normami, vede k ovlivnění jedince nebo více osob s cílem uspokojit pouze vlastní zájmy prostřednictvím těchto osob.

Mezi motivací a manipulací je úzký prostor, který při jednání může být snadno překročen. Jedná se však o dva rozdílné způsoby jednání. Při motivaci se snažíme dát do souladu zájmy pracovníka se zájmy okolí (zájmy motivátora, zájmy organizace), při manipulaci myslíme jen na zájmy okolí a zájmy pracovníka zcela pomíjíme. *„Hodláte-li motivovat a vyhnout se při tom manipulaci, nikdy nezapomínejte na jednu zcela klíčovou podmínku úspěchu, nemyslete při tom na sebe, ale na člověka, kterého chcete ovlivnit.“* (Plamínek, 2015, s. 29)

## **2.2 Motivační teorie**

První přístupy k poznání a pochopení motivace lidí pochází již z dob řeckých filosofů. Jak působí vnitřní a vnější motivace vysvětlují jednotlivé **motivační teorie**. (Armstrong, podle Steerse, 2015, s. 219)

Hledáním odpovědí na otázku jak získat a udržet schopné lidi se začala intenzivně zabývat celá řada odborníků v oblasti vedení lidí především ve 20. století. Rovněž v současné době probíhá řada výzkumů, které hledají cestu pro dosažení trvale vysokého výkonu zaměstnanců. Na základě těchto výzkumů postupně vznikaly různé motivační teorie. Počátky vzniku motivačních teorií se datují však již od poloviny 19. století (teorie instrumentality). *„Existuje mnoho různých teorií pracovní motivace, avšak ucelená teorie motivace pracovního jednání dosud vytvořena nebyla.“* (Kocianová, 2010, s. 27)

**Motivační teorie** zkoumají proces motivace. Vysvětlují, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, co mohou organizace udělat pro lidi, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí, které povede ke splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

V současné době existuje celá řada teorií, které analyzují motivaci jedinců a současně se snaží dát managementu praktické rady pro úspěšnou motivaci svých spolupracovníků. „*Nejpoužívanější v podnikové praxi jsou teorie potřeb A. Maslowa a motivačně hygienická teorie R. Herzberga, dále teorie instrumentality a teorie zaměřené na proces.*“ (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 265)

### 2.3 Přehled nejpoužívanějších motivačních teorií

Určitě nejznámější motivační teorií je **Maslowova teorie potřeb** z roku 1954, která se řadí mezi **teorie zaměřené na obsah**. Maslow vychází ve své teorii z představy, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, počínaje od základních fyziologických potřeb až po potřebu seberealizace. (Armstrong, 2015, 220 – 221)

Klasifikace potřeb:

1. Fyziologické – potřeba kyslíku, výživy, spánku, sexuality, zdraví atd.
2. Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb, úsilí o pracovní jistotu, péči ve stáří atd.
3. Sociální – potřeba lásky, přátelství, sympatií, příslušnost ke skupině, komunikace s jinými lidmi atd.
4. Uznání – potřeba sebeúcty, být respektován ostatními (prestiž), úcta ostatních lidí projevující se v podobě uznání, pozornosti, ocenění.
5. Seberealizace (sebenaplnění) – nejvyšší stupeň obsahující vše, co slouží rozvoji vlastní osobnosti (rozvoj schopností a dovedností). (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 268)

Často se tyto potřeby modelují do pyramidy, ve které základem pyramidy jsou fyziologické potřeby a na vrcholu pyramidy je seberealizace.

Tato teorie uvádí, že v případě uspokojení potřeb, které jsou v hierarchii potřeb níže, stává se dominantní potřebou potřeba na dalším stupni pyramidy a pozornost jedince je soustředěna na uspokojení této potřeby. Potřeba seberealizace nemůže však být uspokojena

nikdy. Všechny potřeby jsou pro člověka důležité, ale míra jejich naléhavosti je však rozdílná. Záleží na vyspělosti člověka, na jeho mentální a inteligenční úrovni, na charakteru práce, na sociálním postavení jedince, na úrovni společnosti atd. (Deiblová, 2005, s. 26 – 27)

Maslowova teorie potřeb měla vliv na vznik **Herzbergova dvoufaktorového modelu** satisfaktorů (motivační faktor, motivátor) a dissatisfaktorů (hygienických faktorů).

- Satisfaktory jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Do této kategorie patří uznání ostatních, možnost vzestupu, možnost seberozvoje, obsah práce apod. Čím více jsou tyto faktory uspokojovány, tím více motivují jedince.
- Dissatisfaktory, které v podstatě charakterizují prostředí a slouží především k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Mají jen nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci. Do této kategorie řadíme platové záležitosti, firemní politiku, mezilidské vztahy, pracovní podmínky apod. (Deiblová, 2005, s. 28 – 29)

V teoriích, které jsou **zaměřeny na proces**, je kladen důraz na psychologické procesy nebo síly a na základní potřeby, které ovlivňují motivaci. Tyto teorie jsou rovněž známy jako tzv. kognitivní (poznávací), neboť se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, a způsoby, jak je interpretují. (Armstrong, 2015, s. 222)

**Teorie očekávání** vychází z předpokladu, že očekávání je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku. Motivace je možná tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace funguje tehdy, jestliže je zřejmé propojení mezi úsilím a odměnou (hodnota odměny stojí za úsilí).

Teorie očekávání byla původně součástí Vroomovy teorie valence – instrumentalita – expektance (VIE). Tuto teorii rozvinul Porter a Lawler. Došli k závěru, že vynaložené úsilí (motivační síla) nevede přímo k výkonu. Pokud má mít za výsledek žádoucí výkon, musí být úsilí efektivní. Splnění úkolu ovlivňují ještě další dvě proměnné a tím jsou individuální schopnosti a vlastnosti jedince (inteligence, manuální dovednosti, znalosti) a také vnímání

rolí daným pracovníkem (zda existuje soulad ve vnímání role jedince a organizace). (Armstrong, 2015, s. 223 – 225)

**Teorie cíle** zformulovaná Lathamem a Lockem tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje zpětná vazba na výkon. Ve své teorii zdůrazňují účast jedinců na stanovování cíle, protože projednání cíle se zaměstnancem spíše zajistí jeho souhlas. Současně vlastní podíl na stanovení cílů je vždy významné z hlediska jeho přijetí pracovníkem. Teorie cíle hraje významnou roli v procesu řízení pracovního výkonu. (Armstrong, 2015, s. 225)

*„ Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nich očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jsou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. “* (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 272)

**Teorie spravedlivosti** se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Lidé se často srovnávají s kolegy nebo skupinami zaměstnanců. Toto srovnávání působí motivačně, a to v kladném i v záporném smyslu. Teorie spravedlivosti uvádí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, v opačném případě budou demotivováni. Spravedlivost však neznamená rovnost, neboť lidé si zasluhují diferencovaný přístup. (Armstrong, 2015, 225)

**Teorie instrumentality** je jedna z nejstarších motivačních teorií. Objevila se již ve druhé polovině 19. století. Tato teorie je založena na přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné věci. Ve své zjednodušené podobě tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Předpokládá se tedy, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo, a stále je, široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Je však výhradně založeno na systému kontroly a působení z vnějšku a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. (Armstrong, 2015, s. 219 – 220), (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 270)

Neexistuje univerzální motivační metoda, která by fungovala jako kuchařka, v níž by bylo možné najít jednoduché návody jak vést lidi, jak zvýšit jejich pracovní nasazení, jak se vyhnout konfliktům a maximálně využít jejich potenciál. Lidé jsou různí, vedoucí pracovníci jsou různí a situace, ve kterých manažeři pracují, jsou odlišné. Dobří manažeři musí respektovat všechny tyto skutečnosti a volit vhodný způsob jednání, jednat s respektem k zaměstnancům a volit vhodný způsob práce. *„Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem.“* (Armstrong, 2007, s. 219)



### 3 Motivace ve školství

Školství má řadu svých specifíků, kterými se liší od řady jiných organizací. Cíl motivace a formy motivace jsou stejné jako v kterékoli jiné organizaci. Cílem motivace ve školství je získat a udržet schopné a motivované zaměstnance formou finanční a nefinanční odměny.

Jedním z nejproblematictějších specifíků školství je otázka finanční motivace. Česká republika je stále hluboko za průměrem zemi OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) ohledně financování školství. Ve vyspělých zemích OECD jde průměrně do školství 6,1 % HDP (hrubého domácího produktu). (Zpráva o České republice 2015, 2015, s. 21) „*Veřejné výdaje na školství tvořily v roce 2014 4,1 % HDP, jejich podíl se oproti roku 2013 snížil o 0,1 procentního bodu.*“ (Výroční zpráva, 2015, s. 11) Evropská komise v únoru 2015 publikovala Zprávu o České republice 2015, ve které uvádí: „*I když byly platy státní zaměstnanců pro rok 2015 (od listopadu 2014) zvýšeny o 3,5 %, platy učitelů stále nejsou dostatečně vysoké, aby mohly konkurovat průměrným mzdám v jiných povoláních vyžadujících podobnou úroveň vzdělání.*“ (Zpráva o České republice 2015, 2015, s. 21)

V týdeníku Školství byla publikována analýza pracovní motivace učitelů, která vznikla na základě dotazníkového šetření mezi pedagogy čtyř základních škol a dvou středních škol Libereckého kraje, jehož se zúčastnilo 110 učitelů a 9 školských manažerů. Na otázku, zda jsou učitelé dostatečně finančně ohodnoceni, nebyla žádná kladná odpověď. Z analýzy dále vyplynulo, že nejdůležitějším motivačním prvkem je pro učitele uspokojení z práce a partnerské pracovní prostředí. Zajímavý je rozpor mezi tím, jak hodnotí učitelé svoji společenskou prestiž a jak hodnotí jejich prestiž společnost. Učitelé vnímají jako demotivující nízkou společenskou prestiž. To je v rozporu s rozsáhlým výzkumem Evropské komise, ze které vyplynulo, že celá společnost pedagogy i jejich práci oceňuje podstatně více, než se sami domnívají. (Košková, 2010, s. 1)

Aby motivace měla očekávaný dopad na práci zaměstnanců, musí být tyto pracovníci s možnostmi motivace podrobně seznámeni. Řada organizací má motivační prvky sepsány do dokumentu – motivační program. **Motivační program** „*představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovním motivace zaměstnanců.*“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 411) Motivační

program zpravidla tvoří dvě části – část, která se zabývá finanční motivací a část, která se zabývá nefinanční motivací.

### 3.1 Finanční motivace

Přestože financování školství je dlouhodobě podfinancováno, jak vyplývá z výše uvedených skutečností, lze v omezené míře realizovat finanční motivaci pedagogů a diferencovat tak jejich pracovní výsledky.

Ve veřejném školství jsou pedagogičtí pracovníci odměňováni platem, který stanovuje zaměstnavatel podle zákoníku práce, nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, případně na základě platné kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu vydaném zaměstnavatelem. Motivační složku platu tvoří nenároková složka platu. Tuto formu finanční motivace můžeme rozdělit do dvou kategorií: **osobní příplatek** – patří mezi nenárokovou složku platu a je upraven v § 131 zákoníku práce a **odměna** – patří rovněž do nenárokové složky platu a je upravena v § 143 zákoníku práce.

Finanční motivace však nepatří mezi motivátory, které působí dlouhodobě. Zaměstnancům, kterým je každoročně vypláceny bonusy nebo odměny mají po čase tendenci vnímat tyto odměny za součást svého platu, a tedy na svůj nárok. Zpočátku mohou mít odměny motivační účinek, ale po krátké době se stávají samozřejmostí a zaměstnanci s nimi již počítají. Pokud nastane situace, že se bonus nějakého důvodu nevyplácí, vede tato skutečnost k projevům otevřeného nepřátelství ze strany zaměstnancům. Tento problém lze řešit dvojím způsobem. „*První spočívá v častějších změnách finančního odměňování a jeho vazbě na konkrétní cíle. Druhé ve vyšším používání nefinančních nástrojů motivace.*“ (Urban, 2010, s. 98)

Finanční prostředky pomáhají do určité míry i k uspokojení sociálních potřeb zaměstnanců, neboť příjmy jsou ve společnosti často základem pro diferenciaci postavení a moci. Finanční prostředky jsou rovněž důležité pro dosažení životní úrovně, která obvykle vzrůstá s věkem pracovníků. Když dosáhnou příjmy určité finanční úrovně, pro některé lidi se význam peněz snižuje a nefinanční motivace pak při pracovní motivaci těchto lidí hraje významnější roli. (Mukherjee, 2005, s. 125, vlastní překlad)

## 3.2 Nefinanční motivace

*„Finanční odměna je mimořádně silným motivačním prostředkem. Nicméně kromě toho existuje ještě mnoho dalších nástrojů motivace, které za určitých okolností dokonce mohou být silnější: poskytnutí jistoty zaměstnání, správně formulovaná pochvala, zaujetí zajímavým úkolem, možnost odborného rozvoje, uznání spolupracovníky, hrdost na firmu atd.“ (Bělohávek, 2008, s. 23)*

Mnoho odborníků, kteří se zabývají problematikou vedení lidí, sdílí názor jako František Bělohávek, který ve své knize formuluje možnosti nefinanční motivace. Nefinanční motivace může mít skutečně větším motivátorem než finanční, neboť uznání a seberealizace je v nejvyšších patrech Maslowovy pyramidy potřeb. V případě, že ale nejsou uspokojeny základní fyziologické potřeby, a lidé nemají dostatek financí na zajištění běžného chodu domácnosti, bude pro tyto lidi finanční motivace větším motivátorem.

Armstrong uvádí čtyři hlavní motivátory pro vysoce vzdělané pracovníky. Jedná se o osobní růst, autonomii zaměstnání, úspěšné plnění úkolů a peněžní odměna. (Tampoe, dle Armstrong, 2009, s. 363 – 364) Z výše uvedeného je patrné, že peněžní odměna je pouze jednou ze čtyř motivátorů. Osobní růst, autonomie zaměstnání a úspěšné plnění úkolů můžeme zařadit do nejvyšších pater uspokojení potřeb Maslowovy pyramidy potřeb. Pedagogičtí pracovníci musí splňovat odbornou pedagogickou kvalifikaci danou zákonem o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb., ze kterého vyplývá, že všichni učitelé základní školy musí mít vysokoškolské vzdělání. Převážnou většinu pedagogických pracovníků tvoří učitelé. Pedagogičtí pracovníci tedy patří mezi vzdělané pracovníky a lze usuzovat, že i pro ně budou důležité výše uvedené hlavní motivátory.

Další zajímavý výzkum týkající se motivace zaměstnanců uvádí ve své publikaci Toman. Uvádí, že společnost HRM v Singapuru udělala v roce 2005 formou rozhovoru šetření se 3000 lidmi. Na otázku, co skutečně očekávají od svých zaměstnanců, uvedli plat až na třetím místě. Na prvním místě bylo možnost kariérního/vzdělávacího rozvoje, na druhém ocenění a až na třetím peníze. (Toman, 2010, s. 168 – 169)

Pujary se ve svém článku publikovaném v sekci Business Communication zabývá nefinanční motivací a uvádí 8 užitečných faktorů, jak motivovat zaměstnance jedná se o

pracovní postavení v organizaci, organizační klima, příležitost karierního růstu, delegování, ocenění a uznání, jistota zaměstnání, účast zaměstnanců na řízení organizace a autonomie zaměstnanců. (Pujary, 2015, 1, vlastní překlad)

Mukherjee ve své publikaci uvádí, že finanční ohodnocení nefunguje trvale jako motivátor, neboť zaměstnanci mají i jiné potřeby. Zaměstnanci očekávají od své práce i společenské postavení, uznání ve společnosti nebo chtějí ve svém životě něčeho dosáhnout. Managementu společnosti může pomoci následující formy nefinančních pobídek: zdravá soutěživost, týmová spolupráce, ocenění, delegování, osobní růst, hodnocení pracovních výsledků a účast zaměstnanců na řízení. (Mukherjee, 2005, s. 125 – 126, vlastní překlad)

Autoři různých publikací nahlízejí z různých úhlů pohledu na možnosti nefinanční motivace. Společným znakem všech výše uvedených studií je především možnost osobního rozvoje (vzdělávání, možnost osobního růstu) dále ocenění (pochvaly, uznání, možnost karierního růstu) a uspokojení z práce (plnění zajímavých úkolů, tvořivá práce). Všechny tyto tři nejvýznamnější prvky nefinanční motivace mohou využít vedoucí pracovníci pracující ve školství.

Jak již bylo uvedeno, plat je silný motivační prostředek a mnoho vedoucích pracovníků ho vnímá jako jediný způsob motivace. Motivy různých lidí se liší. Některým lidem na finanční odměně příliš nezáleží a cení si více jiných věcí – například flexibilní pracovní doby, samostatnosti, možnosti pracovat z domova a další. Znalost motivů různých lidí přispěje k úspěšné práci vedoucích pracovníků. „*Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejprve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.*“ (Bělohlávek, 2008, s. 43)

Bělohlávek rozdělil lidi do osmi skupin na základě jejich motivačních priorit:

- Peníze – významný motiv pro většinu lidí.
- Osobní postavení – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažení postavení.
- Pracovní výsledky a výkon – lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem firmy.
- Přátelství – pro tyto lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti.

- Jistota – lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech a po vysokém postavení.
- Odbornost – je důležitá pro lidi, kteří preferují svůj profesionální rozvoj.
- Samostatnost – je důležitá pro lidi, kteří chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášení, když je někdo řídí.
- Tvořivost – je důležitá pro lidi, kteří mají potřebu vytvářet něco nového.  
(Bělohávek, 2008, s. 42 – 43)

Pro většinu pedagogických pracovníků nejsou hlavním motivátorem finance, ale jsou to právě výše uvedené motivy. Aplikací těchto motivů v reálním prostředí základní školy lze získat konkrétní možnosti ne finanční motivace pedagogických pracovníků.

## 4 Nefinanční motivace pedagogických pracovníků na základní škole

### 4.1 Definice pojmů – základní škola, pedagogický pracovník

#### Základní škola

Pojem **základní škola** slangově „základka“ či „devítiletka“ není definován v žádném z oficiálních dokumentů. Školský zákon č. 561/2004 Sb. § 46 odst. 2 hovoří o základní škole v souvislosti s poskytováním základního vzdělávání. *„Základní vzdělávání v základní škole má 9 ročníků a člení se na první stupeň a druhý stupeň. První stupeň je tvořen prvním až pátým ročníkem a druhý stupeň šestým až devátým ročníkem. V místech, kde nejsou podmínky pro zřízení všech 9 ročníků, lze zřídit základní školu, která nemá všechny ročníky.“*

Rovněž v Pedagogické encyklopedii není uvedena definice pojmu základní škola, ale pouze její popis. *„Současná česká ZŠ je devítiletá a člení se na 1. stupeň (1. – 5. ročník) a 2. stupeň (6. – 9. ročník). Je určena žákům ve věku 6 – 15 let. Je to nejrozšířenější typ vzdělávací instituce v rámci regionálního školství.“* (Průcha, 2009, s. 76)

K definování pojmu nám může pomoci Mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání podle UNESCO – ISCED (International Standard Classification of Education) – její platná verze z roku 2011. **Základní škola** v České republice poskytuje na základě mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání ISCED 2011 stupeň vzdělání ISCED 1 (primární vzdělání) a ISCED 2 (nižší sekundární vzdělání). (ISCED 2011, s. 26, 29)

Pojetí české základní školy je ve srovnání se středo- i západoevropském kontextu poměrně unikátní, neboť tyto země poskytují vzdělávání ISCED 1 a ISCED 2 v oddělených institucích.

#### Pedagogický pracovník

Na rozdíl od pojmu základní škola je pojem pedagogický pracovník přesně vymezen zákonem. V běžném vyjadřování se význam termínu **pedagogický pracovník** ztotožňuje s výrazem učitel, což je nepřesné, neboť jím je ten, kdo vykonává přímou pedagogickou činnost. (Průcha, 2009, str. 396) Pojem je přesně vymezen zákonem č. 563/2005 Sb. § 2 takto: *„Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-*

*psychologickou činností přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu (tj. školského zákona č. 561/2004 Sb.) Dále se konkrétně vyjmenovávají profese vykonávající přímou pedagogickou činností: učitel, vychovatel, speciální pedagog, psycholog, pedagog volného času, asistent pedagoga, trenér, vedoucí pedagogický pracovník.“ (Průcha, 2012 s. 198)*

**Pedagogický pracovník** je tedy pracovník, který vykonává přímou vyučovací nebo pedagogickou činnost. Konkrétní právní vymezení vychází ze zákona č. 563/2004 Sb.

## **4.2 Možnosti nefinanční motivace pedagogických pracovníků podle motivů**

### **Ocenění za dobře odvedenou práci**

Potřeba mít sebeúctu, být respektován ostatními (prestiž), úcta ostatních lidí projevující se v podobě uznání, pozornosti, ocenění patří mezi významné potřeby každého člověka. Čím vyšší mají pracovníci vzdělání, tím více je pro ně ocenění důležité. Každý člověk bez ohledu na pracovní pozici je rád oceněn nebo pochválen. Vedení školy v čele s ředitelem školy by mělo být pozornými pozorovateli, kteří sledují práci pedagogů za účelem ocenění jejich práce a nasměrování pedagogů k cílům, které jsou důležité pro školu. Ocenění pracovníků by mělo obsahovat konkrétní sdělení, co udělali dobře. Ocenění za práci může být formou pochvaly, ale mnohdy stačí, že si vedení všimne, že pedagog připravil netradiční aktivitu pro žáky, zajistil zajímavý program, dal si velkou práci s výzdobou třídy, dobře si vedl při komunikaci s rodiči nebo žáky „*Uznání zaměstnance může mít formu poděkování například v podobě: ‚Chtěl bych vám poděkovat za námahu, které jste věnoval tomuto úkolu‘, nebo ‚Všiml jsem si, že jste...‘“ (Urban, 2014, s. 1)*

### **Veřejné uznání**

Veřejné uznání je vyšší forma ocenění pracovníků, které může využít vedení školy k ocenění náročnějšího výkonu pracovníka podpora jeho další motivace a jako příklad dobré práce. Veřejné uznání se ve školské praxi realizuje většinou ústní formou na pedagogických radách. Veřejné uznání musí být vedením realizováno takou formou, aby to pro oceněného pracovníka bylo příjemné a současně, aby ostatní kolegové neměli pocit, že si vedení školy jejich práce neváží a nevedlo ke zhoršení vztahů v pedagogickém sboru.

*„Formální oficiální procesy uznání a pochval oceňují úspěch. Jsou založeny na přesvědčení, že podnikat kroky k zajištění toho, aby úspěchy a přispění lidí byly uznávány, je efektivním způsobem jejich motivování.“ (Armstrong, 2009, s. 325)*

### **Možnost karierního postupu**

Ve školství je možnost pracovního postupu bohužel stále omezená. V současné době ze zákona o pedagogických pracovnících č.563/2004 Sb. § 29 se karierní postup týká specializovaných a metodických pozic (vedoucí předmětové komise a metodického sdružení, výchovný poradce, metodik školního vzdělávacího programu apod.) a dále řídicích pozic (zástupce ředitele školy). Určitou změnou by mohl v budoucnu být připravovaný karierní řád. Současný karierní systém je obecně málo motivující.

*„Vrcholem nefinanční motivace je veřejné uznání pracovníkovy práce a nabídky vyššího funkčního zařazení (zástupce ředitele).“ (Trojanová, 2014, s. 48)*

### **Možnost seberealizace**

Seberealizace je až na samém vrcholu Maslowovy teorie pyramidy potřeb a je to jediná z potřeb, která nemůže být nikdy zcela uspokojena a tudíž může být trvalým motivátorem pedagogů. Práce ve školství nabízí celou řadu možností seberealizace. Jedná se především o organizaci různých akcí – dětský den, akademie, zapojení do soutěží, organizace zájezdů, výměnných pobytů apod. Pro některé z pedagogů to mohou být vynikající výsledky žáků ve výuce. Další z možností seberealizace je zapojení do školních nebo mimoškolních projektů, případně mezinárodních projektů jako je např. Erasmus+, Norské fondy.

### **Pověřování úkoly – delegování**

V otázce delegování je důležitá dobrá znalost typologie osobností. *„Pokud lidé dostanou takové úkoly, které jim vyhovují, zvýší se šance, že budou motivováni je splnit.“ (Plamínek, 2015, s. 18)* Pro některé pedagogické pracovníky může být přidělení samostatného úkolu výzvou pro další práci, pro jiné naopak obava z nezvládnutí daného úkolu.

Při delegování je vždy důležité vzájemná komunikace mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem tak, aby pracovník dobře porozuměl přidělenému úkolu. Rovněž je důležité dát pedagogům svobodu, aby úkol realizovali, jak nejlépe dovedou a kontrolovat pouze výsledek jejich práce.



## **Zpětná vazba (hodnocení pracovníků)**

Dobře vedená zpětná vazba může být poměrně silným motivátorem. „*Mnohé systémy hodnocení pracovníků (zaměřené zejména na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry), jsou účinným motivačním nástrojem.*“ (Kocianová, 2010, s. 145)

Účelem hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu, pracovních schopnostech a pracovním chování zaměstnance s cílem zlepšení jejich pracovního výkonu. (Kocianová, 2010, s. 145 – 147) Hodnocení pedagogických pracovníků má svá specifika, neboť pracovní výkon pedagogů je velmi těžko měřitelný. Má-li mít toto hodnocení význam, je nutné provádět hodnocení systematicky, nejčastěji jednou ročně. Ve školské praxi se nejčastěji hodnotí formou hodnotícího rozhovoru vedoucího pracovníka s pedagogem, který je zaměřen na všechny oblasti pedagogické praxe a neomezuje se jen na hospitaci vyučovací hodiny. „*Za motivační jsou považovány pohovory ředitelů s učiteli (zmiňovala je řada ředitelů), které nejsou pojímány jako kontrola, ale jde spíše o dodání sebedůvěry, motivaci a profesionální podporu.*“ (Lazarová, Pol, Sedláček, 2015, s. 34)

## **Uspokojení z práce**

Jedním z nejdůležitějších motivačních prvků, který vyplynul z dotazníkového šetření v Libereckém kraji je uspokojení pedagogů z práce. (Košková, 2010, s. 1) Pedagogové vnímají, že jejich práce má smysl. Vedení školy může i v této oblasti motivovat pedagogy oceněním jejich práce, eliminací zbytečné administrativy, podporou vlastní pedagogické práce, koordinací plánovaných aktivit, aby se co nejméně narušila vlastní výuka. Uspokojení z práce je motivačním faktorem pro všechny kvalitní pedagogy.

## **Příjemná pracovní atmosféra a přátelské vztahy ve škole**

Pro řadu lidí je velmi důležité, jak se svými kolegy vycházejí a zda je na pracovišti příjemná atmosféra. Z výše zmíněného dotazníkového šetření vyplynulo, že dalším nejdůležitějším motivačním prvkem je partnerské pracovní prostředí. (Košková, 2010, s. 1) Pedagogičtí pracovníci kromě práce s dětmi ve třídě, se podílejí na organizaci řady dalších akcí včetně několikadenních akcí, jako jsou zájezdy, školy v přírodě nebo sportovní aktivity. Je důležité, aby pedagogové, kteří společně stráví i mnoho hodin si vzájemně porozuměli, důvěřovali si a respektovali se. Způsob komunikace pedagogů značně

ovlivňuje kultura dané školy. Záleží na vedení školy, jakým způsobem komunikují s podřízenými. „*Mimo finance (získané obvykle skrze projekty) se pak hlavním motivačním faktorem stává laskavé a spravedlivé vedení školy, dobré klima a bezesporu i samotný charakter práce.*“ (Lazarová, Pol, Sedláček, 2015, s. 34) Ke zlepšení nebo udržení vzájemně dobrých vztahů ve škole pomáhají rovněž různá neformální setkání (předvánoční, na konci školního roku, oslavy významných výročí), společné výjezdy pedagogů a další. „*Čím více členové týmu investují do své sociální soudržnosti, tím lepší jsou výsledky jejich práce.*“ (Achor, 2014, s. 171)

### **Vzájemné pochopení a vstřícnost**

Pokud mají dobře fungovat vzájemné vztahy mezi pedagogy a vedením školy, vyžaduje to od vedení školy především respekt k pedagogům, určitou míru tolerance a pochopení, velkou míru empatie a vstřícnou komunikaci.

Vstřícnost a pochopení ze strany vedení školy ocení všichni pracovníci, zejména pokud se dostanou do obtížné životní situace, řeší nějaký pracovní nebo osobní problém anebo jsou momentálně zdravotně indisponováni. V těchto případech je dobré hledat taková řešení, která by umožnila pracovníkovi vyřešit svůj problém, ale současně neovlivnila zásadním způsobem výuku. Pokud to organizace školy dovolí, je možné se domluvit na dočasné úpravě rozvrhu, umožnit výměnu dozoru, povolit mimořádnou dovolenou v době školní výuky apod. „*Vedení škol považuje pro úspěch školy za zásadní vyjadřovat učitelům porozumění a respektovat je.*“ (Lazarová, Pol, Sedláček, 2015, s. 31)

### **Jistota zaměstnání**

Většina ředitelů škol sepisuje s novými pedagogickými pracovníky první pracovní smlouvu na dobu určitou. Podle stávající právní úpravy, která vychází ze zákona o pedagogických pracovnících je doba trvání pracovního poměru na dobu určitou nejméně 12 měsíců, smlouva na dobu určitou může být opakována dvakrát, nejdéle však po dobu tří let od vzniku prvního pracovního poměru. Získání smlouvy na dobu neurčitou může být pro nové zaměstnance silným motivátorem, který vede k zapojení těchto zaměstnanců do aktivit pořádaných školou, zapojení dětí do soutěží, snaha co nejlépe připravit žáky

k výběrovému řízení na střední školy nebo snaha dosáhnout dobré výsledky v testování (SCIO, Kalibro, ČSI a další).

Jistota zaměstnání může být motivační i pro zaměstnance, kteří mají již trvalou pracovní smlouvu, neboť nejsou vystaveni obavě a nejistotě v osobním a pracovním životě a mohou se plně věnovat své práci. Současně získání trvalé pracovní smlouvy může být zaměstnanci vnímáno jako ocenění jejich dosavadní práce vedením školy.

*„Lidé dávají přednost stálému zaměstnání s nižším platem před dočasným zaměstnáním s vyšším platem.“ (Pujary, 2015, 1, vlastní překlad)*

### **Možnost stravování ve školní jídelně**

Ze školského zákona č. 561/2004 Sb. z § 119 vyplývá, že zařízení školního stravování (školní jídelna nebo školní výdejna) může za úplatu také zajišťovat stravování zaměstnanců. Pedagogičtí pracovníci mají možnost pravidelného oběda přímo na pracovišti nebo v nedaleké vzdálenosti za výhodných cenových podmínek s dodržением pravidel zdravé výživy. Vedení školy může tento benefit ještě posílit prostředím, ve kterém se zaměstnanci stravují. Může se jednat o vyhrazený stůl v klidné části školní jídelny nebo zřízení samostatné jídelny pro pedagogické pracovníky.

### **Možnost dalšího vzdělávání**

Další vzdělávání pedagogických pracovníků vychází obdobně jako u všech zaměstnanců ze zákoníku práce č. 292/2006 Sb., a dále ze zákona o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb. a z vyhlášky č. 317/2005 Sb. Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci. Jednou z dalších možností nefinanční motivace pedagogických pracovníků je *„možnost a financování dalšího vzdělávání“*. (Trojanová, 2014, s. 48) Zařazení do plánu dalšího vzdělávání dané školy takové formy vzdělávání, které nejlépe koresponduje s požadavky a přáními pedagogických pracovníků a současně je v souladu s cíli dalšího vzdělávání dané školy. Jedná se jak o formy prohlubování kvalifikace tak i zvyšování kvalifikace.

Podle § 34 zákona o pedagogických pracovnících přísluší pedagogickým pracovníkům k dalšímu vzdělávání volno v rozsahu 12 pracovních dnů ve školním roce, nebrání-li tomu

vážné provozní důvody. Ředitele škol využívají tuto možnost a určují čerpání studijního volna na období vedlejších prázdnin.

### **Využívání ICT**

Přestože školy bojují s finančními zdroji na pořízení dostatečného vybavení informačními a komunikačními technologiemi (ICT) – interaktivní tabule, počítače, notebooky, tablety a s tím související software, DVD přehrávače a další, postupně se tyto technologie do škol dostávají. Zvláště pro mladší pedagogy a pedagogy, kteří mají blízko k informačním technologiím je motivující, pokud mají možnost pracovat a využívat tato zařízení pro přípravu vyučovacích hodin a práci ve výuce. Na vedení školy je, aby tato technika byla přidělována těm pedagogům, kteří s ní budou skutečně pracovat a současně i podporovala např. formou dalšího vzdělávání ty pedagogy, kteří k ní zatím hledají cestu.

### **Rozvržení pracovní doby**

Pracovní doba pedagogických pracovníků vychází ze zákona o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb. Pedagogičtí pracovníci vykonávají v pracovní době přímou pedagogickou činnost, která je stanovena rozvrhem a dále práce související s přímou pedagogickou činností, kterou si sám rozvrhuje, a na místě, které si sám určí.

Rozvržení pracovní doby je nejčastějším a často jedním z nejučinnějších nástrojů nefinanční motivace ve školství a reálným příkladem uplatnění současného trendu řízení lidí po roce 2000, jenž je označován pojmem „*work-life balance*“. Tento pojem je obvykle překládám jako „harmonizace pracovního a osobního života“. Umožňuje pracovníkům péči o děti, péči o stárnoucí rodiče, věnovat se svým zájmovým a dalším aktivitám. (Kocianová, 2012, s. 105)

Úprava rozvrhu pedagogických pracovníků však nesmí mít negativní dopad na rozvrhy žáků. Při sestavování rozvrhu musí být zachovány hygienické normy a další požadavky. Někdy nelze vyhovět všem přáním zaměstnancům. Přednostně by mělo být vyhověno těm zaměstnancům, kteří dosahují nejlepších pracovních výsledků.

### **Možnost spolurozhodovat o uspořádání a vybavení učeben**

Uspořádání učeben musí vyhovovat všem zákonným normám z hlediska hygieny (dostatečné osvětlení, hluk, teplota a vlhkost vzduchu a další), bezpečnosti a ochrany zdraví. Dodržení těchto norem je pro ředitele školy závazné a je za ně zodpovědný. Přesto zde vzniká poměrně velký prostor pro možnost spolupodílet se na uspořádání a vybavení učeben ve škole.

Třídní učitelé, správci učeben a vychovatelsky školní družiny ocení možnost rozmístění lavic a dalšího nábytku v učebnách tak, aby to nejlépe vyhovovalo jejich způsobu výchovně vzdělávací práce.

V případě nákupu nástěnek, nového nábytku a dalšího vybavení do konkrétních učeben je pro pedagogické pracovníky motivující možnost spolupodílet se na výběru. Zaměstnanci, kteří se podílejí na vytváření prostředí učeben, se v takové učebně cítí lépe, učebna odpovídajícím způsobem vyhovuje jejich potřebám, jsou více zainteresováni do další práce a vnímají, že jsou respektováni vedením školy a oceněni za jejich dosavadní výsledky práce.

### **Volnost při výběru metod práce a nákup pomůcek**

Základní normou výchovně vzdělávací práce pedagogických pracovníků je školní vzdělávací program, který vychází z Rámcově vzdělávacího programu. Každý pedagogický pracovník musí dodržet ustanovení, která tato norma stanovuje. Možnost volby metod práce v jednotlivých hodinách dává prostor pedagogickým pracovníkům kreativně a samostatně pracovat, možnost realizovat zavedené metody práce, ale současně vyzkoušet nové metody práce. S tím souvisí i možnost volby nákupu vhodných pomůcek pro výuku.

### **Podpora nových nápadů**

Možnost zapojit se do dění ve škole a ovlivnit život ve škole může být pro některé pedagogy silným motivačním prvkem. Vedení školy musí mít přehled o tom, co a jak ve škole funguje a kde se co děje. Jednotliví pedagogové však mnohdy znají detailněji mikroprostředí, ve kterém se pohybují např. jednotlivá patra školy, fungování školní knihovny, školního vestibulu, způsob odvádění dětí do jídelny apod. Díky této detailnější

znalosti mohou přicházet za vedení s návrhy a iniciovat některé změny. Pro vedení školy mohou být tato sdělení velmi přínosná. Je důležité, aby vedení školy dokázalo vyslechnout názory pedagogů, kriticky je zhodnotit, podle potřeby projednat s dalšími kolegy a rozhodnout o jeho případné implementaci. I v případě, že nápad nebude zrealizován, je důležité, aby vedení školy stále vytvářelo prostředí, které podporuje nové nápady.

### **4.3 Uplatnění nefinanční motivace v praxi**

Nefinanční motivace se může stát velmi účinným motivačním nástrojem ve školní praxi a motivovat pedagogické pracovníky k lepším výkonům. Znalost nástrojů nefinanční motivace je nutnou, nikoli však jedinou podmínkou motivace pedagogických pracovníků. Druhou stejně důležitou podmínkou je její uplatňování v reálných podmínkách dané školy. Velkou roli zde hraje osobnost ředitele a středního managementu školy jakým způsobem dokáže využít nefinanční motivaci pro plnění strategických cílů školy. Nefinanční potřeby zaměstnanců mohou být odlišné, proto důležitým faktorem pro úspěšné uplatňování je dobrá znalost typologie osobnosti.

V porovnání s finanční motivací je její využití daleko složitější, vyžaduje od vedení školy výrazně lepší znalosti v oblasti personalistiky a někdy je méně spolehlivá. Na druhou stranu jsou formy nefinanční motivace daleko levnější a ani je nelze penězi zcela kompenzovat. „*Jednají-li nadřízení se svými zaměstnanci s respektem a na partnerském základě, dokážou-li budit důvěru, spravedlivě hodnotit, dávat ostatním možnost využít a rozvíjet své schopnosti, vytvářet týmovou atmosféru či přispívat k pocitu smysluplnosti práce, stává se pro ně úkol motivovat své zaměstnance podstatně jednodušší, a to často i v podmínkách, kdy jejich finanční odměnu nemají možnost zvyšovat.*“ (Urban. 2010, s. 97)

Vedení lidí může úspěšně fungovat jedině na základě vzájemné důvěry.

Jednají-li vedoucí pracovníci přezíravě, nedokážou vzbudit důvěru, podceňují komunikaci, nezajímají se o potřeby zaměstnanců nebo uhýbají před řešením konfliktů na pracovišti, vytvářejí nespokojenost a s tím i pokles motivace.

Uplatňování prvků nefinanční motivace vyžaduje od vedení školy každodenní, systematické a dlouhodobé pozorování školního prostředí, aby ocenění práce případně kritika následovala co nejdříve po té, co je zaměstnancem uskutečněna daná aktivita, aby

vedení školy porozumělo chování lidí a aby dokázalo této znalosti využít při delegování, stanovování úkolů atd.

Důležitou podmínkou úspěšného uplatňování nefinanční motivace je i osobní rozvoj vedení školy nejen v oblasti vedení lidí, ale i v dalších oblastech, které se dotýkají jejich práce. Pedagogičtí pracovníci sledují vedení školy a porovnávají jejich chování s tím, jak se prezentují a co očekávají od svých podřízených pracovníků. Osobnost vedoucích pracovníků může být významným motivátorem pro pedagogické pracovníky ve škole.

## EMPIRICKÁ ČÁST

### 5 Výzkumné šetření

#### 5.1 Stanovení výzkumného problému

Výzkumným problémem této bakalářské práce je nefinanční motivace zaměřená na pedagogické pracovníky na základní škole. Odborné literatury, která se zabývá nefinanční motivací zaměstnanců v různých organizacích, je velké množství. Literatury, která by se zabývala specifickými možnostmi nefinanční motivace pedagogických pracovníků, je velmi omezené množství, přestože v České republice pracuje ve školství velký počet pedagogů na různých pracovních pozicích. Nejvíce, tedy téměř 50 % všech pedagogických pracovníků, pracuje na základních školách. Ve školním roce 2014/15 pracovalo na pozici učitelů a vychovatelů na základních školách 82 000 pedagogických pracovníků ve více než 4000 základních školách a školních družinách. (MŠMT, Statistická ročenka 2014/15)

#### 5.2 Cíl výzkumného šetření

Hlavním cílem této práce je zjistit, které formy nefinanční motivace pedagogických pracovníků se uplatňují na základních školách. Hlavní cíl práce je rozdělen do jednotlivých dílčích cílů. Formou dotazníkového šetření zjistit, které formy nefinanční motivace pedagogických pracovníků jsou uplatňovány na vybraných základních školách na Praze 4. Analyzovat, které formy nefinanční motivace uplatňuje vedení škol a které formy nejvíce oceňují pedagogičtí pracovníci. Na základě zjištění vytvořit doporučení pro management školy, které formy nefinanční motivace je vhodné uplatňovat, neboť jsou pro pedagogické pracovníky nejsilnějšími motivátory.

Před zahájením dotazníkového šetření stanovila autorka dvě výzkumné otázky:

- 1. otázka:** Které formy nefinanční motivace pedagogických pracovníků uplatňuje vedení škol na základních školách?
- 2. otázka:** Které formy nefinanční motivace nejvíce motivují pedagogické pracovníky na základních školách?



### 5.3 Dotazníkové šetření

Pro empirickou část bakalářské práce byl zvolen dotazník, který je jednou z nejpoužívanějších sociologických technik. Dotazník je „*písemný způsob dotazování*“ (Reichel, 2009, s. 184) a řadí se mezi kvantitativní metody sběru informací.

Důvodem pro zvolení dotazníkového šetření bylo možnost oslovit co největší počet respondentů.

Dotazník je rozdělen do tří částí: obsahuje úvodní text, samotné otázky a poděkování. V úvodní části jsem respondentům vysvětlila cíl dotazníkového šetření. Otázky v dotazníku jsou sestavené na základě studia odborné literatury a mají různou formu. Dotazník obsahuje otázky uzavřené i otevřené. U uzavřených otázek jsou využívány buď předepsané slovní odpovědi, nebo odpovědi s vyjádřením názoru respondenta s číslem na škále od 1 do 4. Otevřené otázky dávají prostor respondentům k vyjádření se k jednotlivým otázkám.

Dotazník obsahuje různě formulované otázky. První dvě otázky č. 1 a 2 jsou uzavřené a navozují téma dotazníkového šetření, následují dvě klíčové otázky č. 4 a 5. V klíčových otázkách se respondenti vyjadřují k jednotlivým formám motivace, které jsou uspořádány do přehledné tabulky. Následující dvě otázky č. 5. a 6. jsou otevřené. Zde mají respondenti možnost vyjádřit vlastní názor. Na konci dotazníku jsou identifikační otázky.

Dotazník je zpracován ve dvou verzích. Jedna verze je pro pedagogické pracovníky a druhá pro vedení školy (ředitele a zástupce ředitelů). Oba dotazníky se liší především způsobem formulací otázek a některými identifikačními otázkami.

Dotazník byl ověřen pedagogickými pracovníky na základní škole, která nebyla zařazena do dotazníkového šetření. Cílem předvýzkumu bylo ověřit, zda jsou položky v dotaznících respondentům jasné a srozumitelné, formulace položek v dotaznících nepřipouští chápání více způsobů a položky nejsou sugestivní. (Chrástka, 2007, s. 169) Do ověřování se zapojili dva učitelé, jedna vychovatelka a jedna zástupkyně ředitelky školy. Ověřování dotazníků probíhalo formou dotazníkového šetření s následným rozhovorem. V dotazníku byly upraveny drobné formulace ve dvou otázkách, upravena grafika formulace 3. a 4. otázky (využití tučného písma a podtržení klíčové části otázky).

## **5.4 Vymezení objektu výzkumného šetření**

Z hlediska rozsahu a možností bakalářské práce byly do výzkumné části zařazeny základní školy největší městské části hlavního města Prahy, kterou je městská část Praha 4. Z těchto škol byly dále vybrány školy, jejichž počet žáků je vyšší než 500. Školy s velkým počtem žáků byly zvoleny z důvodu možnosti oslovit velký počet respondentů. Podkladem pro výběr škol byl přehled škol na Praze 4 s počtem žáků k 30. 9. 2015. Z dvaceti základních škol splňuje kritérium vyššího počtu žáků než 500 sedm základních škol. Ředitelé těchto škol byli osloveni a čtyři z nich souhlasili s dotazníkovým šetřením. Jedná se o nereprezentativní vzorek pedagogických pracovníků.

Ve školách, které souhlasily s dotazníkovým šetřením, byl osloven celý pedagogický sbor včetně vedení školy. Následně byly zpracovány ty dotazníky, které pedagogičtí pracovníci vyplnili a dali k dispozici pro další vyhodnocení.

## **5.5 Místo a čas realizace dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření probíhalo na školách v Praze 4, jejichž zřizovatel je Městská část Praha 4, mají více jak 500 žáků a jejichž ředitelé vyslovili telefonický souhlas s šetřením. Ředitelé škol obdrželi dvě sady dotazníků. Jednu pro všechny pedagogické pracovníky a druhou sadu pro všechny členy vedení školy. Dotazníky byly předány na školy před pedagogickou radou ve čtvrtletí (listopad 2015) z důvodu zajištění co největší návratnosti vyplněných dotazníků. Dotazníky následně obdrželi pedagogičtí pracovníci jednotlivých škol na pedagogické radě. Pedagogičtí pracovníci měli týden na vyplnění dotazníků. Všichni ředitelé a zástupci ředitelů byly velmi vstřícní při osobním jednání, během něhož jim byly předány dotazníky a domluven způsob vyplnění a následné převzetí vyplněných dotazníků

Podrobný časový harmonogram realizace bakalářské práce je uveden v následující tabulce.

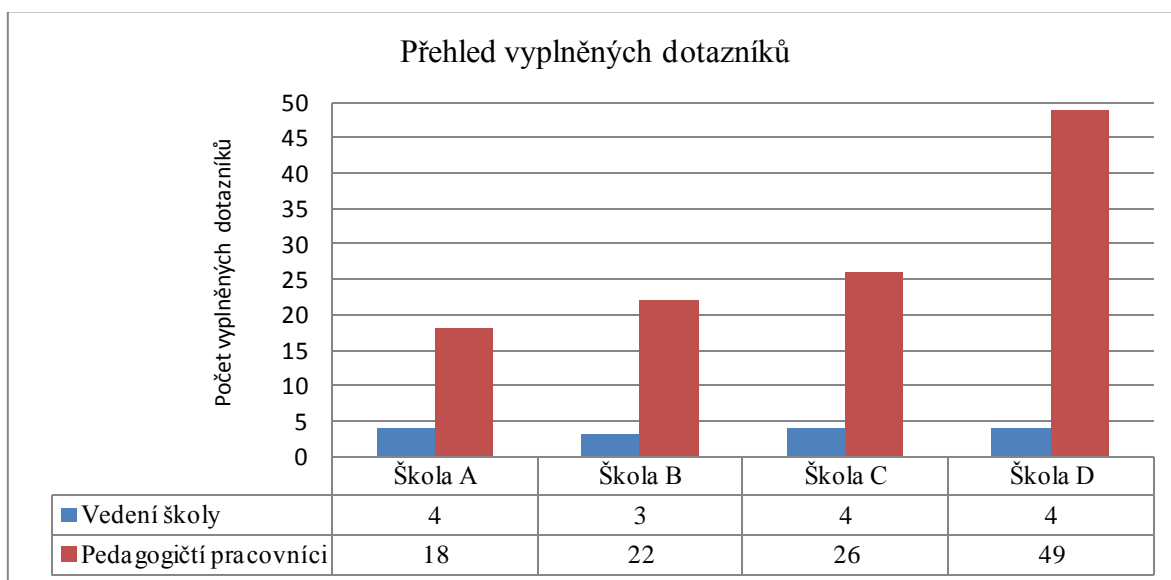
Popis aktivity	2015							2016			
	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.
Stanovení cíle bakalářské práce	x										
Zahájení studia odborné literatury		x									
Stanovení první verze dotazníkového šetření					x						
Předvýzkum a úrava první verze dotazníků					x						
Telefonický kontakt se školami						x					
Dotazníkové šetření na školách						x					
Vyhodnocení dotazníků								x			
Zpracování dotazníků do bakalářské práce									x	x	
Odevzdání bakalářské práce											x

## 6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

### 6.1 Úvodní analýza návratnosti dotazníků

Dotazníky byly předány vedení čtyř základních škol. Počet dotazníků byl zvolen podle počtu pedagogických pracovníků a členů vedení. Jednotlivé školy byly označeny písmeny A, B, C, D, podle vzrůstajícího počtu zapsaných žáků (škola A má nejmenší počet žáků, škole D naopak nejvyšší.)

Na školy bylo distribuováno 192 dotazníků pro všechny pedagogické pracovníky, vráceno jich bylo 115 tj. 60 % z celkového počtu předaných dotazníků ve všech školách. Konkrétní počet vyplněných dotazníků na jednotlivých školách je uveden v grafu.



Tabulka č.

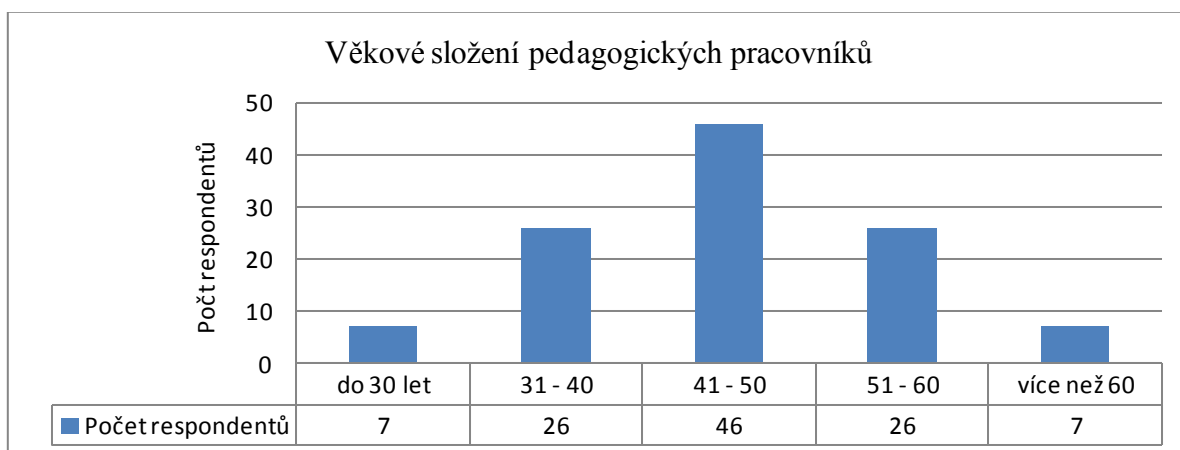
Počet vyplněných dotazníků na jednotlivých školách vzrůstá se vzrůstajícím počtem žáků a tudíž pedagogických pracovníků, kteří na škole pracují. Největší návratnost dotazníků pedagogických pracovníků byla na škole s nejvyšším počtem žáků tj. 72 %, na ostatních školách byla návratnost v rozpětí 50 – 60 %.

Dotazníků pro členy vedení bylo na jednotlivé školy dodáno 15 a všechny se vrátily vyplněné. Návratnost dotazníků, které vyplňovali členové vedení je 100 %. Ochota vyplnit dotazníky členy vedení škol koresponduje se vstřícným přístupem vedení školy k dotazníkovému šetření.

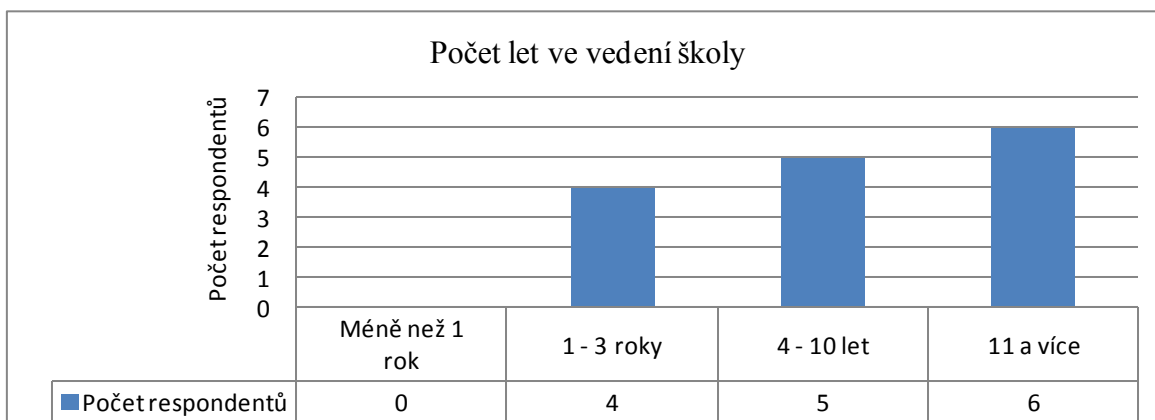
## 6.2 Zpracování údajů výzkumného šetření

Dotazník vyplnilo 115 pedagogických pracovníků z toho 101 žen tj. 88 % a 14 mužů tj. 12%. Rozložení počtu mužů a žen odpovídá feminizaci českého školství. Z 15 členů vedení je 8 žen tj. 53 % a 7 mužů tj. 47 %. Složení mužů a žen ve vedení škol je naopak vyvážené.

Dotazníkové šetření zahrnuje názory pedagogických pracovníků všech věkových kategorií. Nejpočetnější věková kategorie je v rozmezí 41 – 50 let. Věkové rozložení odpovídá Gaussově křivce. Křivka četnosti je zvonovitá, stoupá plynule k jednomu maximu, od něhož opět plynule klesá. Tři respondenti neuvedli svůj věk, proto je v tabulce zahrnuto 112 respondentů. Tato skutečnost nemá zásadní vliv na složení respondentů.



V dotazníkovém šetření jsou zahrnuty názory členů vedení škol s rozdílnou délkou praxe, nezahrnují však názory zcela nezkušených členů vedení. Počet respondentů s krátkou a dlouhou dobou praxe je vyrovnaný.

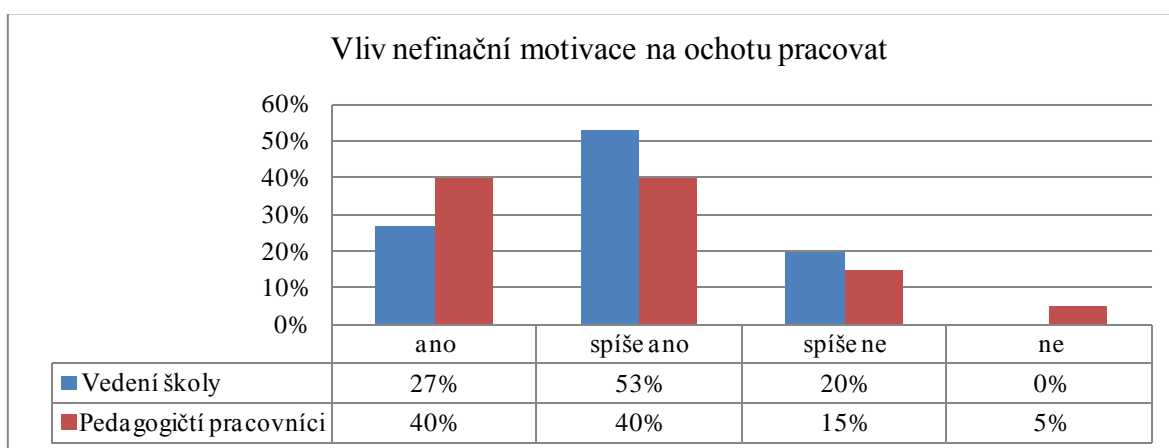


Počty respondentů v jednotlivých skupinách (členové vedení škol a pedagogičtí pracovníci) se výrazně liší. Aby bylo možné názory respondentů v jednotlivých skupinách porovnat a vyhodnotit, nejsou ve vyhodnocení uváděny názory respondentů v absolutních hodnotách, ale vyjádřené v procentech vzhledem ke zkoumanému vzorku dotazovaných.

### Otázka č. 1.

**Dotazník pro vedení školy:** Je ochota vykonávat pracovní činnosti pedagogickými pracovníky ovlivňována nefinanční motivací?

**Dotazník pro pedagogické pracovníky:** Ovlivňuje nefinanční motivace Vaši ochotu pracovat?



Z grafu vyplývá, že nefinanční motivace ovlivňuje ochotu vykonávat pracovní činnosti pedagogickými pracovníky. Na otázku odpovědělo ano a spíše ano 80 % pedagogických pracovníků a rovněž 80 % členů vedení. Zde je patrná jednoznačná shoda názorů pedagogických pracovníků a vedení škol, že **nefinanční motivace ovlivňuje ochotu pracovat**. Názory pedagogických pracovníků a vedení škol se liší pouze v „síle“ motivace.

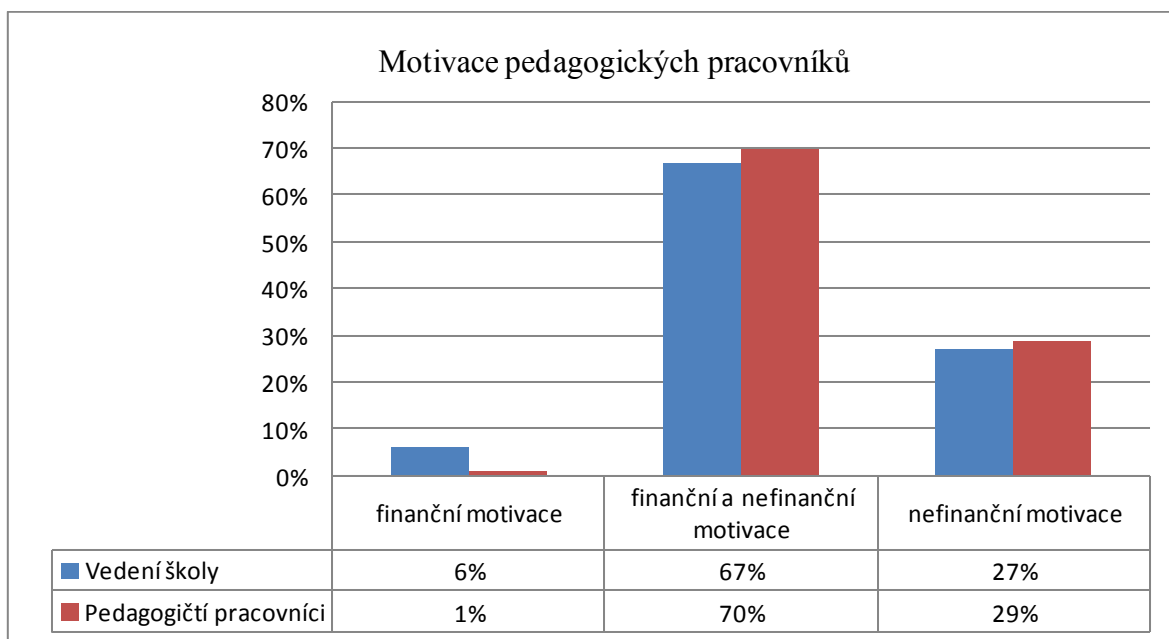
### Otázka č. 2

**Dotazník pro vedení školy:** K práci své podřízené motivujete:

- a. Pouze finanční odměnou
- b. Převážně finanční odměnou a částečně pomocí nefinanční odměny
- c. Převážně pomocí nefinanční odměny

**Dotazník pro pedagogické pracovníky: K práci mě motivuje (podněcuje):**

- a. Pouze finanční odměna
- b. Finanční odměna a zároveň pocit uspokojení z práce
- c. Převážně uspokojení z práce



Finanční i nefinanční motivace motivuje pedagogické pracovníky k práci. Velmi malý podíl pedagogických pracovníků je motivován pouze finančními prostředky. **Většina pedagogických pracovníků je motivována finanční i nefinanční motivací.** Jedná se o více než dvě třetiny pedagogických pracovníků. Přibližně třetinu pedagogických pracovníků motivuje pouze nefinanční motivace. I v otázce motivace pedagogických pracovníků je názorová shoda vedení škol a pedagogických pracovníků.

**Otázka č. 3**

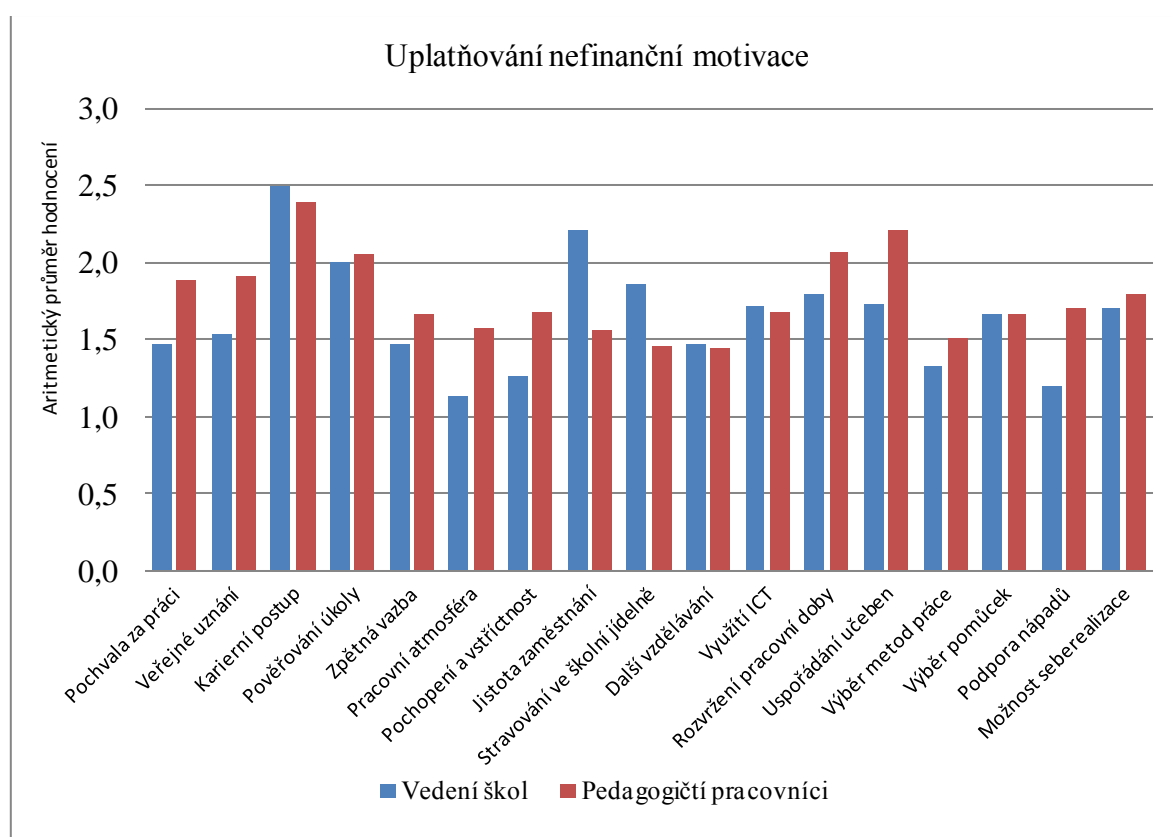
**Dotazník pro vedení školy:** Jakou formu nefinanční motivace uplatňujete (ze své pozice vedoucího pracovníka) na pedagogické pracovníky Vaší školy?

**Dotazník pro pedagogické pracovníky:** Jakou formu nefinanční motivace uplatňuje vedení Vaší školy na pedagogické pracovníky?

Respondenti odpovídali na uzavřené otázky, ve kterých vyjadřovali názor číslem na škále od 1 do 4 (1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne).

Pro vyhodnocení dotazníku byla vypočítána střední hodnota čísel aritmetickým průměrem těchto hodnot. Jedná se o nejnámější a nejpoužívanější statistickou metodu. Čím nižší je hodnota aritmetického průměru, tím více respondenti souhlasí s názorem, že vedení uplatňuje tuto formu nefinanční motivace. Aby bylo možné zjistit, jak se liší názory respondentů v jednotlivých skupinách, byla vypočítána směrodatná odchylka. Směrodatná odchylka je nejběžnější mírou rozptýlu čísel v řadě čísel. Je-li směrodatná odchylka malá, jsou si čísla podobná. (Walker, 2013, s. 75)

Hodnoty uvedené v tabulce byly vypočteny s využitím programu Excel. Pro účely vyhodnocení a z důvodu přehlednosti jsou hodnoty v tabulce zaokrouhleny na jedno desetinné místo.





Tabulka uvádí vyhodnocení otázky č. 3 z dotazníků.

Forma motivace	Vedení škol		Pedagogičtí pracovníci	
	Průměrná hodnota	Směrodat. odchylka	Průměrná hodnota	Směrodat. odchylka
Pochvala za dobře odvedenou práci	<b>1,5</b>	0,5	1,9	0,9
Veřejné uznání	<b>1,5</b>	0,5	1,9	0,8
Možnost karierního postupu	2,5	0,7	2,4	0,8
Pověřování úkoly (delegování)	2,0	0,5	2,1	0,7
Poskytnutí zpětné vazby	<b>1,5</b>	0,5	1,7	0,8
Příjemná pracovní atmosféra	<b>1,1</b>	0,3	1,6	0,7
Vzájemné pochopení a vstřícnost	<b>1,3</b>	0,4	1,7	0,7
Poskytnutí jistoty zaměstnání	2,2	1,1	1,6	0,8
Možnost stravování ve školní jídelně	1,9	1,1	<b>1,5</b>	0,9
Možnost další vzdělávání	<b>1,5</b>	0,7	<b>1,4</b>	0,7
Možnost využití ICT	1,7	0,9	1,7	0,9
Rozvržení pracovní doby	1,8	0,8	2,1	0,9
Možnost spolurozhodovat na uspořádání a vybavení učeben a tříd	1,7	0,7	2,2	0,8
Volnost při výběru metod práce	<b>1,3</b>	0,5	<b>1,5</b>	0,7
Volnost při výběru pomůcek	1,7	0,5	1,7	0,7
Podpora a pomoc při realizaci nových nápadů	<b>1,2</b>	0,4	1,7	0,6
Možnost seberealizace	1,7	0,5	1,8	1,9

### **Vyhodnocení dotazníků vedení škol:**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že vedení škol **nejvíce uplatňuje jako formu nefinanční motivace příjemnou pracovní atmosféru, podporu a pomoc při realizaci nových nápadů, vzájemné pochopení a vstřícnost, volnost při výběru metod práce, pochvalu za dobře odvedenou práci, veřejné uznání a možnost dalšího vzdělávání.** Hodnoty aritmetického průměru byly do 1,5 včetně (označeno tučně v tabulce). Vzájemné pochopení a vstřícnost byly patrné při komunikaci vedení všech škol během jednání se zástupci vedení škol v souvislosti s dotazníkovým šetřením. Tato skutečnost je v souladu s údaji, které vyplnili respondenti dotazníkového šetření.

Vedení škol dále uplatňuje jako formu nefinanční motivace možnost využití ICT, možnost spolurozhodovat na uspořádání a vybavení učeben, volnost při výběru pomůcek, možnost seberealizace a pověřování úkoly. Hodnoty aritmetického průměru jsou v rozpětí 1,6 až 2,0.

Vedení škol nejméně uplatňuje poskytnutí jistoty zaměstnání a možnost karierního postupu. Hodnoty aritmetického průměru jsou vyšší než 2.

Názory na uplatňování nefinanční motivace členů vedení škol se většiny respondentů málo lišily. Hodnoty směrodatné odchylky byly 0,7 a menší. Největší názorový rozptyl je na uplatňování poskytnutí jistoty zaměstnání a možnost stravování ve školní jídelně a dále na rozložení pracovní doby a využívání ICT.

### **Vyhodnocení dotazníků pedagogických pracovníků:**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že **podle názorů pedagogických pracovníků vedení jejich škol nejvíce uplatňuje možnost dalšího vzdělávání, možnost stravování ve školní jídelně a volnost při výběru metod práce.** Hodnoty aritmetického průměru byly do 1,5 včetně (označeno tučně v tabulce).

Podle názorů respondentů z řad pedagogických pracovníků vedení škol dále uplatňuje příjemnou pracovní atmosféru, poskytnutí jistoty zaměstnání, poskytnutí zpětné vazby, vzájemné pochopení a vstřícnost, možnost využití ICT, volnost při výběru pomůcek, podporu a pomoc při realizaci nových nápadů, možnost seberealizace, pochvalu za dobře

odvedenou práci a veřejné uznání. Hodnoty aritmetického průměru jsou v rozpětí 1,6 až 2,0.

Vedení škol nejméně uplatňuje možnost karierního postupu a dále rozvržení pracovní doby, možnost spolurozhodovat na uspořádání a vybavení učeben. Hodnoty aritmetického průměru jsou vyšší než 2,1.

Názory pedagogických pracovníků na uplatňování nefinanční motivace vedením škol jsou u většiny forem v souladu. Směrodatná odchylka se pohybuje v rozpětí 0,6 – 0,9. Největší názorový rozdíl je v uplatňování možnosti seberealizace, ve které je směrodatná odchylka výrazně vyšší 1,9.

#### **Porovnání názorů vedení škol a pedagogických pracovníků:**

Soulad názorů na uplatňování nefinanční motivace vedením školy je především v oblasti možnosti využívání ICT a volnost při výběru pomůcek (průměrné hodnoty jsou shodné) a dále možnost karierního postupu, pověřování úkoly, možnost dalšího vzdělání a možnost seberealizace (průměrné hodnoty se liší o 0,1).

Největší názorový rozdíl má vedení škol a pedagogičtí pracovníci na uplatňování příjemné pracovní atmosféry, poskytnutí jistoty zaměstnání a možnost spolurozhodovat na uspořádání a vybavení učeben (průměrné hodnoty se liší o 0,5).

Porovnání názoru vedení škol a pedagogických pracovníků může být částečně zatíženo určitou chybou, které vyplývá z rozdílného počtu respondentů v jednotlivých skupinách.

#### **Otázka č. 4**

**Dotazník pro vedení školy:** Jaká forma nefinanční motivace je podle Vás pro Vaše podřízené nejúčinnější?

**Dotazník pro pedagogické pracovníky:** Jaká forma nefinanční motivace je pro Vás osobně nejúčinnější?

Respondenti odpovídali na uzavřené otázky, ve kterých vyjadřovali názor číslem na škále od 1 do 4 (1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne). Způsob vyhodnocení dotazníkového šetření je stejný jako ve vyhodnocení otázky č. 3.

**Tabulka uvádí vyhodnocení otázky č. 4 z dotazníků.**

Forma motivace	Vedení škol		Pedagogičtí pracovníci	
	Průměrná hodnota	Směrodat. odchylka	Průměrná hodnota	Směrodat. odchylka
Pochvala za dobře odvedenou práci	<b>1,4</b>	0,5	<b>1,5</b>	0,6
Veřejné uznání	<b>1,4</b>	0,7	1,8	0,8
Možnost karierního postupu	2,5	0,6	2,7	0,9
Pověřování úkoly (delegování)	2,4	0,5	2,5	0,9
Poskytnutí zpětné vazby	1,6	0,6	1,8	0,7
Příjemná pracovní atmosféra	<b>1,3</b>	0,5	<b>1,2</b>	0,4
Vzájemné pochopení a vstřícnost	<b>1,5</b>	0,7	<b>1,2</b>	0,4
Poskytnutí jistoty zaměstnání	1,8	0,7	<b>1,4</b>	0,7
Možnost stravování ve školní jídelně	2,7	0,9	2,4	1,1
Možnost další vzdělávání	2,0	0,0	1,8	0,8
Možnost využití ICT	2,1	0,5	1,9	0,9
Rozvržení pracovní doby	1,8	0,7	1,6	0,8
Možnost spolurozhodovat na uspořádání a vybavení učeben a tříd	1,9	0,7	1,9	1,3
Volnost při výběru metod práce	<b>1,5</b>	0,6	<b>1,3</b>	0,5
Volnost při výběru pomůcek	1,9	0,6	<b>1,4</b>	0,6
Podpora a pomoc při realizaci nových nápadů	<b>1,5</b>	0,5	<b>1,3</b>	0,6
Možnost seberealizace	<b>1,5</b>	0,5	<b>1,3</b>	0,6
Pocit uspokojení z práce	<b>1,4</b>	0,5	<b>1,2</b>	0,4

### **Vyhodnocení dotazníků vedení škol:**

Podle názorů členů vedení škol **pedagogičtí pracovníci nejvíce oceňují jako formu nefinanční motivace příjemnou pracovní atmosféru, pochvalu za dobře odvedenou práci a veřejné uznání, pocit z uspokojení práce a dále vzájemné pochopení a vstřícnost, volnost při výběru metod práce a podporu a pomoc vedení při realizaci nových nápadů.** Hodnoty aritmetického průměru jsou 1,5 a menší.

Mezi oceňované formy nefinanční motivace patří poskytnutí zpětné vazby, poskytnutí jistoty zaměstnání, rozvržení pracovní doby, možnost spolurozhodovat na uspořádání a vybavení učeben, volnost při výběru pomůcek a možnost dalšího vzdělávání. Hodnoty aritmetického průměru jsou v rozpětí hodnot 1,6 – 2,0.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že vedení škol se domnívá, že pro pedagogické pracovníky je nejméně motivující možnost využití ICT, pověřování úkoly, možnost karierního postupu a možnost stravování ve školní jídelně. Hodnoty průměru jsou vyšší než 2,1.

Názory na uplatňování nefinanční motivace členů vedení škol se většiny respondentů málo lišily. Hodnoty směrodatné odchylky byly s výjimkou dvou forem 0,7 a menší. Absolutní shoda vedení škol je v názorech na možnost dalšího vzdělávání. Směrodatná odchylka je 0,0. Naopak největší rozdíl v názoru na možnosti stravování pedagogických pracovníků ve školní jídelně. Hodnota směrodatné odchylky je 0,9.

### **Vyhodnocení dotazníků pedagogických pracovníků:**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že **pedagogičtí pracovníci považují za nejučinnější formu nefinanční motivace příjemnou pracovní atmosféru, vzájemné pochopení a vstřícnost ze strany vedení, pocit uspokojení z práce, volnost při výběru metod práce a pomůcek, podporu a pomoc při realizaci nových nápadů, možnost seberealizace, poskytnutí jistoty zaměstnání a pochvalu za dobře odvedenou práci.** Hodnoty aritmetického průměru jsou 1,5 a menší.

Mezi oceňované formy motivace patří i rozvržení pracovní doby, veřejné uznání, poskytnutí zpětné vazby, možnost dalšího vzdělávání, využití ICT a spolurozhodovat na vybavení učeben. Průměrné hodnoty názorů respondentů byly v rozpětí 1,6 – 2,0.

Mezi nejméně účinné formy nefinanční motivace patří možnost stravování ve školní jídelně, pověřování úkoly a možnost karierního postupu. Hodnoty průměru jsou vyšší než 2,1.

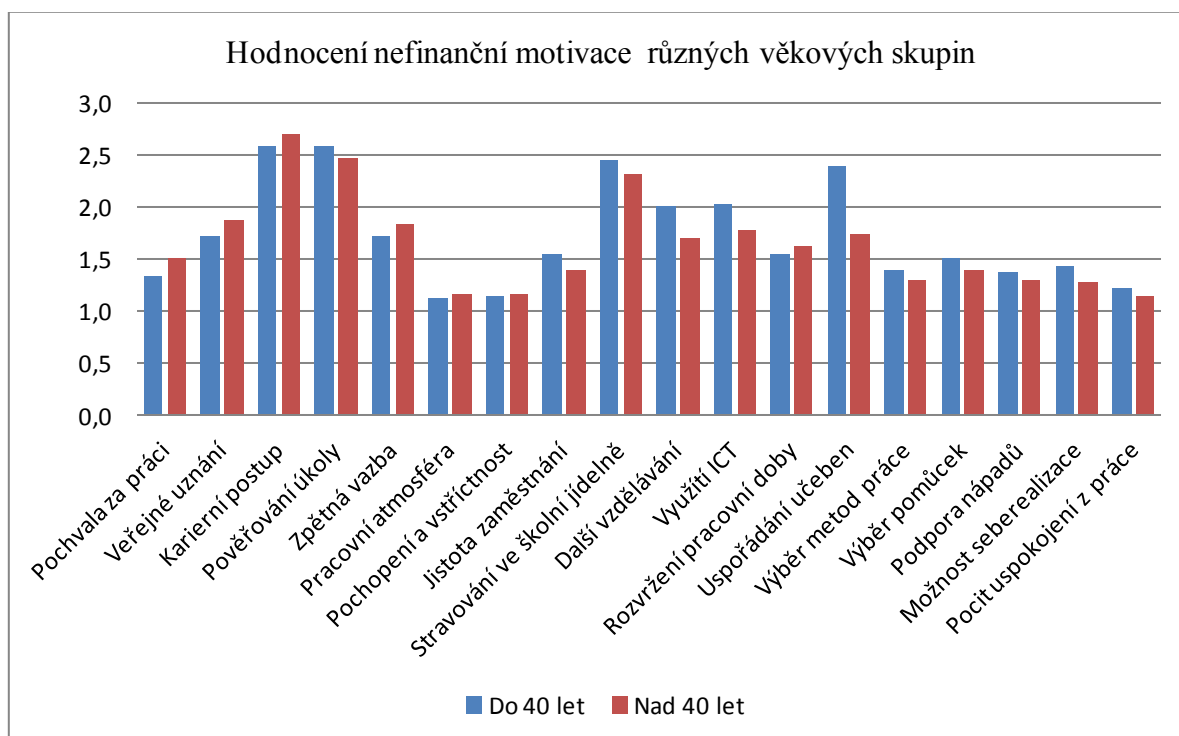
Největší shoda v názorech na oceňované formy nefinanční motivace je na uplatnění příjemné pracovní atmosféry, vzájemné pochopení a vstřícnost a pocit uspokojení z práce. Směrodatná odchylka je 0,4. Největší názorový rozdíl je v názorech veřejné uznání, na možnost karierního postupu, pověřování úkoly možnost využití ICT, možnost stravování v jídelně a spolurozhodování na vybavení učeben. Hodnoty směrodatné odchylky jsou vyšší než 0,8

### Porovnání názorů vedení škol a pedagogických pracovníků:

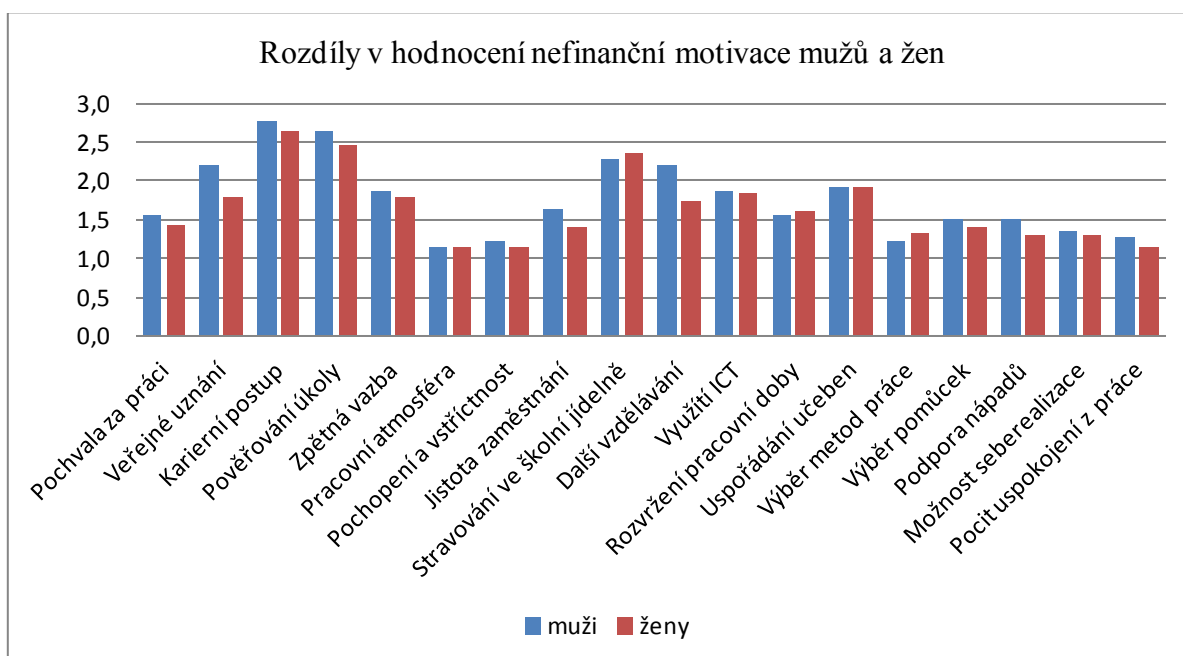
Shodu názorů vedení škol a pedagogických pracovníků je na to jak oceňují/neoceňují tyto formy nefinanční motivace – pochvala za dobře odvedenou práci, pověřování úkoly, příjemná pracovní atmosféra (průměrné hodnoty se liší o 0,1) a možnost spolurozhodovat na uspořádání učeben (shoda průměrných hodnot).

I v ostatních formách nefinanční motivace je velká názorová shoda 0,5 a nižší.

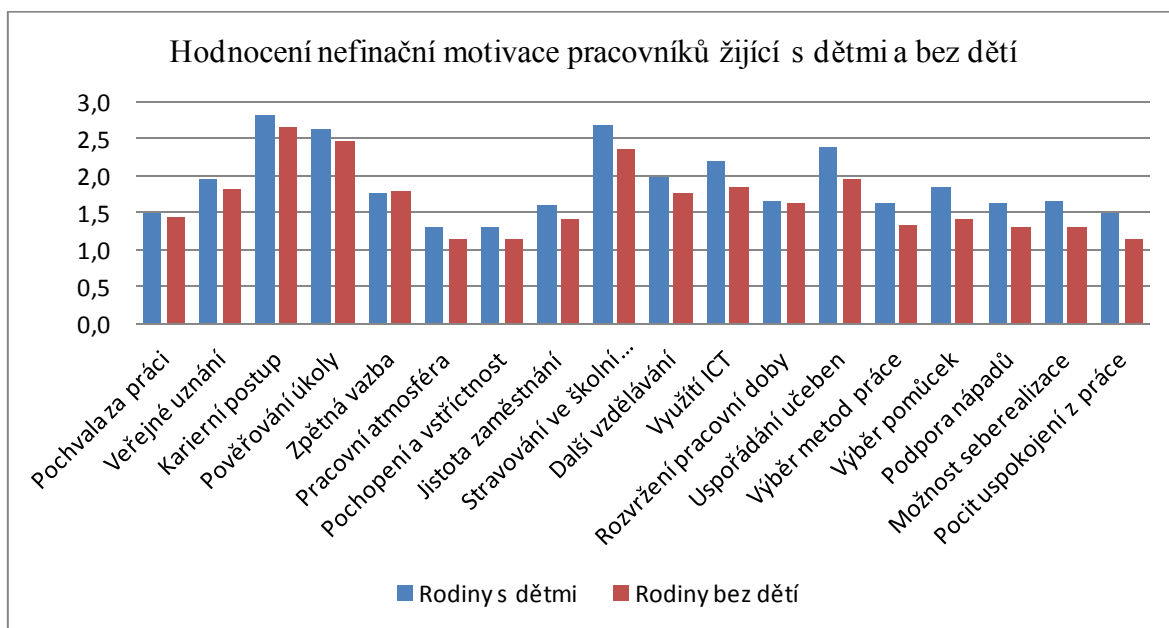
### Oceňování nefinanční motivace pedagogických pracovníků různých skupin



Z grafu je patrné, že věk pedagogických pracovníků nemá zásadní vliv na oceňování většiny forem nefinanční motivace. Největší rozdíl je v názoru na uspořádání učeb (rozdíl hodnot aritmetických průměrů je 0,7). **Starší pedagogičtí pracovníci především více oceňují možnost spolurozhodovat na uspořádání učeben, oceňují tedy větší autonomii práce.** Toto je částečně patrné i v případě možnosti výběru metod práce a volnost při výběru pomůcek. Rovněž možnost dalšího vzdělávání, jistota zaměstnání a možnost stravování ve školní jídelně je pro starší pracovníky významnějším motivátorem. **Mladší pedagogické pracovníky více motivuje pochvala za dobře odvedenou práci a veřejné uznání** (rozdíl aritmetického průměru je 0,2).

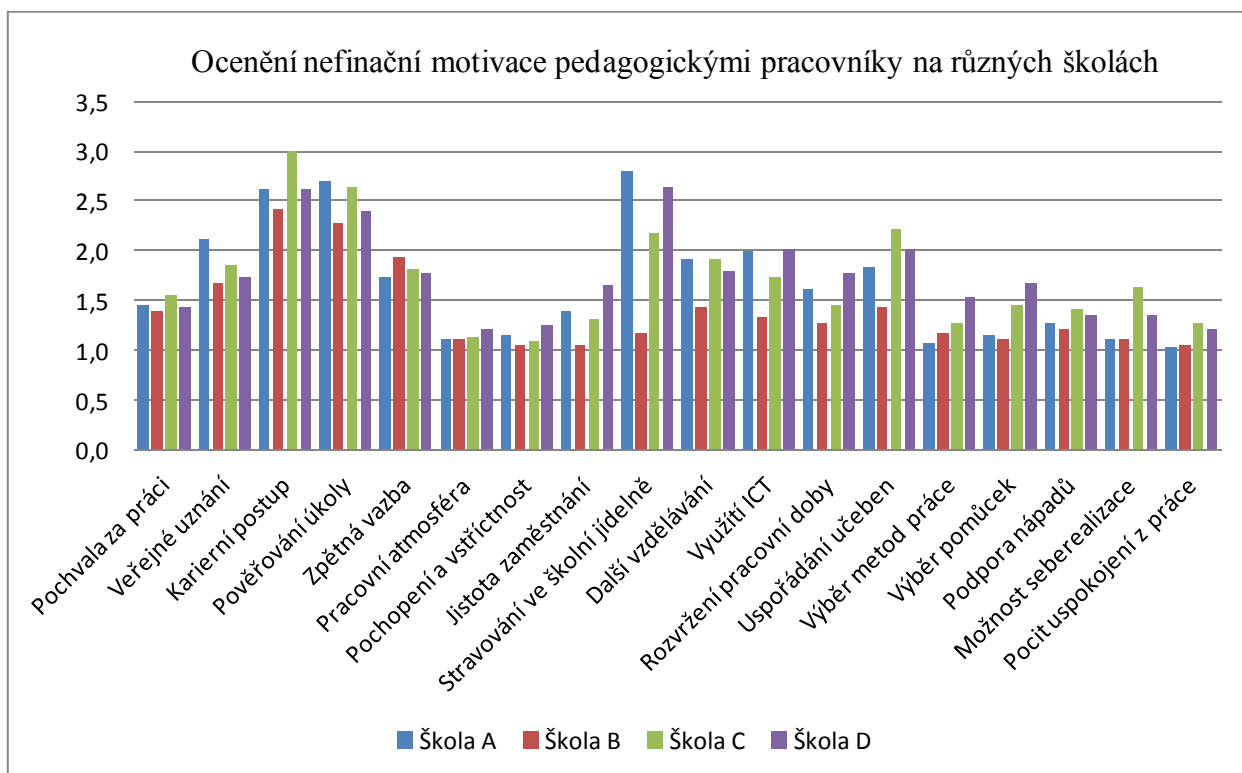


Z grafu je patrné, že rovněž **nejsou velké názorové rozdíly v oceňování nefinanční motivace mužů a žen.** Ženy více motivuje možnost dalšího vzdělávání a veřejné uznání (rozdíl aritmetických průměrů je větší než 0,4). Pro ženy je významnějším motivátorem pochvala za práci, karierní postup, jistota zaměstnání, podpora nových nápadů a pocit uspokojení z práce (rozdíl aritmetických průměrů je 0,2). Muži více oceňují pověřování úkoly a volnost výběru metod práce. Rozdíl není příliš významný, neboť aritmetický průměr hodnot činí pouze 0,1. **Ženy více oceňují nefinanční motivaci než muži.**



Rozdíly v názorech pedagogických pracovníků, kteří žijí v domácnosti s dětmi a bez dětí jsou největší. Pedagogičtí pracovníci žijící v domácnosti bez dětí ve všech sledovaných formách motivace oceňují více uvedené možnosti nefinanční motivace. Pouze v případě zpětné vazby je názorová shoda. Pro pedagogické pracovníky žijící v domácnosti bez dětí je nejvíce motivující možnost uspořádání učebny a stravování ve školní jídelně, dále vyžití ICT, podpora nových nápadů, možnost seberealizace a pocit uspokojení z práce (rozdíl aritmetických průměrů je 0,3 – 0,5). Pedagogičtí pracovníci žijící v domácnosti s dětmi se realizují péčí o vlastní děti. **Pedagogické pracovníky žijící v rodinách bez dětí jsou více motivováni různými formami nefinanční motivace než pedagogičtí pracovníci žijící v domácnosti s dětmi.**





Pedagogičtí pracovníci škol, které byly zařazeny do šetření, se shodují v názorech na některé z forem nefinanční motivace. Shoda v názorech těchto pracovníků je na pochvalu za práci, poskytnutí zpětné vazby, příjemnou pracovní atmosféru, vzájemné pochopení a vstřícnost ze strany vedení, podpora a pomoc při realizaci nápadů a pocit z uspokojení práce. Rozdíly aritmetických průměrů mezi školami byly 0,2 a menší.

**Největší názorový rozdíl pedagogických pracovníků je na účinnost nefinanční motivace formou možnosti stravování ve školní jídelně.** Rozdíl aritmetických průměrů nejlépe a nejhůře hodnocenou školou činí 1,6. Zde je prostor pro otázku. Co ovlivňuje názory pedagogů na jednotlivých školách? Na základě stávající informací tohoto dotazníkového šetření nelze na tuto kvalifikovaně otázku zodpovědět. Lze jen usuzovat, že může hrát roli prostředí školní jídelny, kvalita a složení jídel, komunikace se školní jídelnou nebo rozložení rozvrhu a s tím související časový prostor na vlastní oběd. Poměrně velký rozdíl je v názorech na možnost využití ICT a možnost spolurozhodovat na uspořádání a vybavení učeben (rozdíl aritmetických průměrů činí 0,7 – 0,8).

**Na všech školách, které byly zařazeny do dotazníkového šetření, pedagogičtí pracovníci je nejsilnějším motivátorem vytvoření příjemné pracovní atmosféry a**

**prostředí, přátelské vztahy ve škole a vzájemné pochopení a vstřícnost ze strany vedení školy.**

#### **Otázka č. 5**

**Dotazník pro vedení školy: Jak jinak motivujete pedagogické pracovníka na vaší škole?**

**Dotazník pro pedagogické pracovníky: Co ještě dalšího využívá vedení školy pro motivování pedagogických pracovníků?**

Z 15 dotazovaných členů vedení škol odpovědělo na otázku 13 respondentů. Všechny odpovědi se shodovaly, že **vedení organizuje pro pedagogické pracovníky kulturně společenské a sportovní akce a další společná setkání mimo školu**. V jedné z odpovědí bylo uvedeno snaha alespoň částečně zmírnit administrativní zátěž a osobní pohovory.

23 pedagogických pracovníků uvedlo, že **vedení škol využívá k motivaci různé formy setkávání** (společenská akce, vzájemná posezení, návštěvy divadel, společné výlety a výjezdy). Jednotliví pedagogičtí pracovníci dále uvedli, že vedení škol motivuje své pracovníky osobními pohovory, pochopení při nemoci, možnost čerpání dovolené mimo prázdniny, velký prostor pro realizaci nápadů, zdarma nová školení, humor, soutěžením mezi dvěma detašovanými pracovišti a osobním nasazením.

Pedagogičtí pracovníci a vedení škol se shoduje, že využívá pro motivaci pedagogických pracovníků organizování společných akcí.

#### **Otázka č. 6**

**Dotazník pro vedení školy: Co ještě by podle Vás mohlo motivovat pedagogické pracovníky na Vaší škole?**

**Dotazník pro pedagogické pracovníky: Co ještě by Vás osobně motivovalo k práci?**

Vedení škol na tuto otevřenou otázku uvedlo, ve třech dotaznicích společenské uznání práce a zpětná vazba od rodičů. Dva respondenti uvedli snížení administrativy, jeden materiální a technické vybavení pro učitele a jeden více prostoru pro přípravu.

Pedagogičtí pracovníci nejčastěji uváděli ve svých odpovědích na tuto otevřenou otázku odpovědi v souvislosti s komunikací s rodiči a žáky. Jedná se především o zpětnou vazbu a uznání od rodičů a žáků, zlepšení komunikace s rodiči, zvýšení důvěry rodičů vůči pedagogickým pracovníkům a dále dobré výsledky žáků a přístup a aktivita studentů ve výuce. Tuto odpověď uvedlo 13 respondentů. Tři respondenti uvedli větší společenskou prestiž a uznání ve společnosti. Mezi další odpovědi patří sdílení metod a výměna zkušeností, snaha o udržení kroku s mladšími kolegy, služební telefony a notebooky, snížení administrativy, družina v jiné třídě, sick days (dny volna v době nemoci bez povinnosti dodat potvrzení o pracovní neschopnosti) a možnost dovolené mimo prázdniny.

Názory vedení školy a pedagogických pracovníků se shodují v názorech týkajících se další motivace pedagogických pracovníků. **Jedná se o společenské uznání profese, zpětná vazba od rodičů a snížení administrativy pro pracovníky.**

### **6.3 Shrnutí výsledků výzkumného šetření**

Do výzkumného šetření byly zahrnuty čtyři základní školy největší městské části Prahy. Šetření probíhalo formou dotazníků, které se zabývaly nefinanční motivací pedagogických pracovníků na základních školách. Do dotazníkového šetření byly zahrnuty názory vedení škol (ředitelé a zástupci ředitelů) a názory pedagogických pracovníků. Dotazníky vedení škol a pedagogických pracovníků byly zpracovány samostatně a následně byly výsledky vzájemně porovnány.

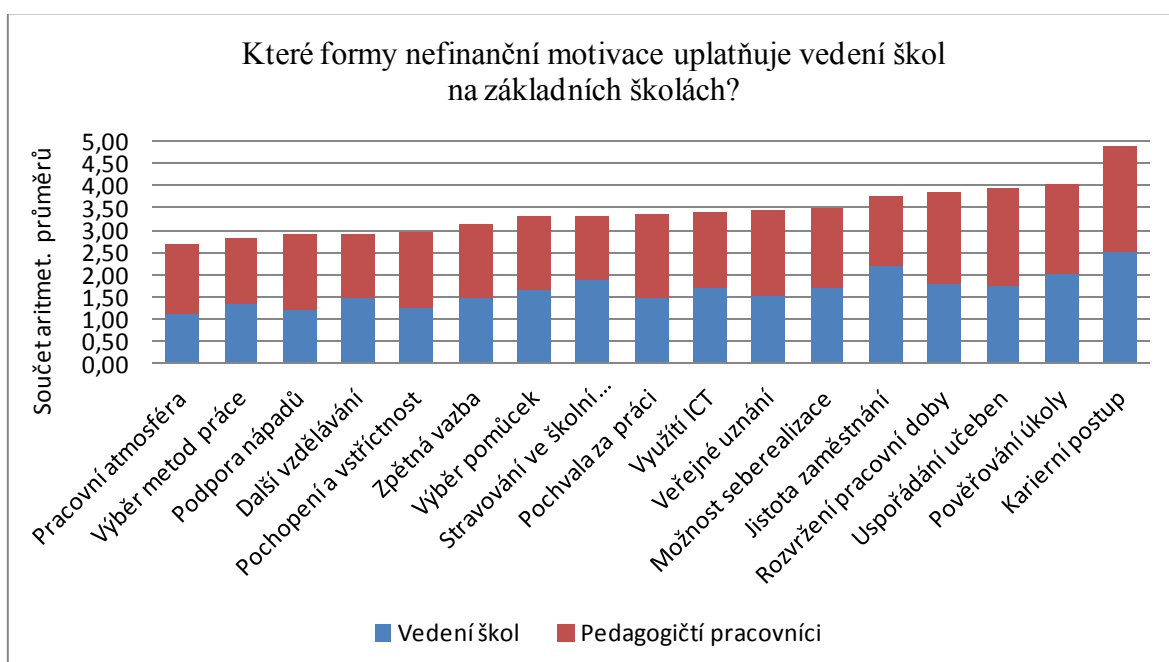
Z šetření vyplynulo, že **nefinanční motivace ovlivňuje více než tři čtvrtiny respondentů z řad pedagogických pracovníků na základních školách.** Konkrétně 80% respondentů uvedlo, že nefinanční motivace ovlivňuje jejich ochotu pracovat. Názory vedení škol a pedagogických pracovníků jsou v souladu.

Nefinanční motivace je jednou z forem motivace. Pedagogičtí pracovníci jsou však současně ovlivňováni i finanční motivací. Více než **dvě třetiny pedagogických pracovníků a vedení škol uvedlo, že jsou motivováni finanční i nefinanční motivací.** Názory vedení škol a pedagogických pracovníků jsou rovněž v souladu.

Na základě další analýzy dotazníkového šetření bylo možné odpovědět na dvě výzkumné otázky:

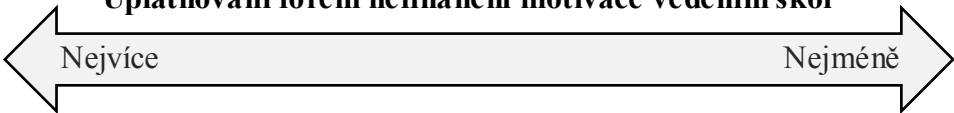
**Otázka č. 1: Které formy nefinanční motivace pedagogických pracovníků uplatňuje vedení škol na základních školách?**

Na základě analýzy otázky č. 3 dotazníků vedení škol a pedagogických pracovníků a otevřené otázky č. 5 je možné popsat formy nefinanční motivace pedagogických pracovníků na základních školách, které uplatňuje vedení škol. Pro zodpovězení této otázky byly vzaty v potaz jak názory vedení škol, tak názory pedagogických pracovníků, neboť je důležité nejen to, zda vedení uplatňuje určitou formu motivace, ale současně zda vnímají pedagogičtí pracovníci, že je tato forma reálně uplatňována. Součtem aritmetických průměrů názorů vedení škol a názorů pedagogických pracovníků vznikla škála forem nefinanční motivace, která byla uspořádána od nejvíce uplatňované formu (nejmenší hodnota součtu) až po nejméně uplatňovanou (nejvyšší hodnota součtu). Jednotlivé formy jsou uvedeny v následujícím grafu.



Na základě hodnot je možné rozdělit jednotlivé formy nefinanční motivace do čtyř kategorií – od nejvíce uplatňované formy po nejméně uplatňovanou formu. Jednotlivé

kategorie se liší součtem aritmetických průměrů názorů pedagogů a vedení škol.

			
Průměry 2,5 – 3,0	Průměr 3,1 - 3,5	Průměr 3,6 – 4,0	Průměr více než 4
Vytvoření příjemné pracovní atmosféry a přátelské vztahy	Poskytnutí zpětné vazby	Poskytnutí jistoty zaměstnání	Pověřování úkoly
Volnost při výběru metod práce	Volnost při výběru pomůcek	Rozložení pracovní doby	Možnost kariérního postupu
Podpora a pomoc vedení při realizaci nových nápadů	Možnost stravování ve školní jídelně	Spolurozhodovat o uspořádání a vybavení učeben	
Další vzdělávání	Pochvala za dobře odvedenou práci		
Vzájemné pochopení, vstřícnost vedení	Možnost využívání ICT		
	Veřejné uznání		
	Seberealizace		

Vedení škol a pedagogičtí pracovníci dále uvedli, že vedení organizuje pro pedagogické pracovníky kulturně společenské a sportovní akce a další společná setkání mimo školu. Tato forma nebyla uvedena v dotazníkovém šetření, ale lze ji klasifikovat jako vytváření přátelských vztahů ve škole.

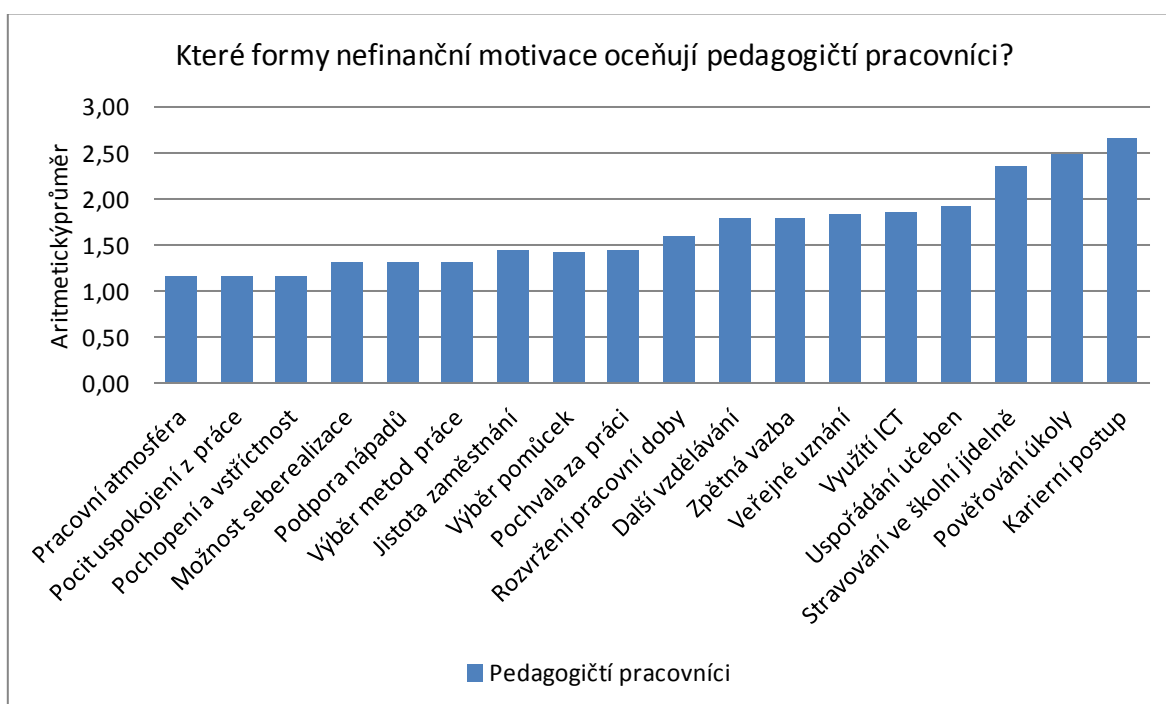
Formy, které uplatňuje vedení škol je v souladu s teoretickými studiemi. Podpora a pomoc při realizaci nových nápadů, možnost seberealizace, volnost při výběru metod práce a pomůcek, další vzdělávání a možnost využívání ICT patří do kategorie potřeb na nejvyšším stupni Maslowovy pyramidy – seberealizace (sebenaplnění). Uznání je na druhém nejvyšším stupni pyramidy potřeb – do této kategorie bychom zařadili vzájemné pochopení a vstřícnost vedení škol, pochvalu za dobře odvedenou práci, veřejné uznání a poskytnutí zpětné vazby.

Rovněž řada studií, které se týkají nefinanční motivace, uvádí, že společným znakem nejvýznamnějších motivátorů je možnost osobního rozvoje, ocenění a uspokojení z práce. Tyto znaky jsou rovněž patrné ve formách, které uplatňuje vedení škol.

Vedení škol příliš neuplatňuje jako formu nefinanční motivace pověřování úkoly a možnost karierního postupu. Tyto skutečnosti vyplývají ze současné velmi omezené možnosti karierního postupu pedagogických pracovníků na základních školách. V době realizace tohoto šetření nebyl karierní řád součástí platných zákonných norem.

### **Otázka č. 2: Které formy nefinanční motivace nejvíce motivují pedagogické pracovníky na základních školách?**

Na základě analýzy otázky č. 4 dotazníků pedagogických pracovníků a otevřené otázky č. 6 je možné uspořádat formy nefinanční motivace podle toho, jak je pedagogičtí pracovníci oceňují. Nejvíce oceňované jsou ty, jejichž aritmetický průměr je nejnižší, nejméně oceňované jsou s nejvyšším průměrem.



Na základě hodnot je možné rozdělit jednotlivé formy nefinanční motivace, podle toho jak motivují pedagogické pracovníky čtyř kategorií – od nejvíce motivující formy po nejméně

motivující. Jednotlivé kategorie se liší součtem aritmetických průměrů názorů pedagogů a vedení škol.

<b>Které formy nefinanční motivace oceňují pedagogičtí pracovníci?</b>			
← Nejvíce		Nejméně →	
<b>Průměr je do 1,5</b>	<b>Průměr 1,6 – 2,0</b>	<b>Průměr 2,1 – 2,5</b>	<b>Průměr nad 2,6</b>
Vytvoření příjemné pracovní atmosféry a přátelské vztahy	Rozložení pracovní doby	Možnost stravování ve školní jídelně	Možnost kariérního postupu
Pocit uspokojení z práce	Další vzdělávání	Rozložení pracovní doby	
Vzájemné pochopení, vstřícnost vedení	Spolurozhodovat o uspořádání a vybavení učeben		
Seberealizace	Veřejné uznání		
Podpora a pomoc vedení při realizaci nových nápadů	Možnost využívání ICT		
Volnost při výběru metod práce a pomůcek	Poskytnutí zpětné vazby		
Poskytnutí jistoty zaměstnání			
Pochvala za dobře odvedenou práci			

Na otevřenou otázku „Co ještě by podle Vás mohlo motivovat pedagogické pracovníky na Vaší škole?“ respondenti odpověděli: ocenění jejich práce a zvýšení společenské prestiže. Toto zjištění koresponduje s dotazníkovým šetřením, které proběhlo na školách Libereckého kraje. Z tohoto šetření vyplynulo, že učitelé vnímají jako demotivující nízkou společenskou prestiž, přestože společnost práci pedagogů oceňuje. Z analýzy tohoto šetření vyplynulo, že nejdůležitějším motivačním prvkem je pro učitele uspokojení z práce a partnerské pracovní prostředí. (Košková, 2010, s. 1) Toto šetření potvrdilo uvedenou skutečnost, neboť respondenti tohoto šetření oceňují na prvních dvou místech právě vytvoření příjemné pracovní atmosféry a přátelské vztahy a pocit uspokojení z práce. Obě tato šetření jsou v naprostém souladu.

Kocianová uvádí, že vnitřní motivace, která vyplývá z práce samotné – zajímavá a podnětná práce, přiměřená míra autonomie apod. (Košková, 2010, s. 1) Na základě analýzy dotazníkového šetření vyplývá, že pedagogičtí pracovníci jsou silně motivováni vnitřní motivací neboť jako nejsilnějšími motivátory je právě pocit z uspokojení práce, tedy zajímavá a podnětná práce, volnost při výběru metod práce a pomůcek a uspořádání učebny vycházející z autonomie práce pedagogických pracovníků. Pedagogické pracovníky rovněž motivuje vnější motivace, neboť uvedli mezi nejvíce oceňované



## 7 Závěr

Bakalářská práce se zabývala motivací pedagogických pracovníků. Motivace je základní hnací silou lidského jednání a prostupuje celým lidským životem a má tudíž vliv i na pracovní výkony a výsledky zaměstnanců.

V úvodu bakalářské práce je definován cíl. Hlavním cílem je zjistit formy nefinanční motivace pedagogických pracovníků na základních školách. Hlavní cíl je rozdělen do dílčích cílů. Realizovat dotazníkové šetření na vybraných základních školách v Praze 4 a na základě analýzy dotazníků zjistit, jaké formy nefinanční motivace pedagogických pracovníků uplatňuje vedení škol a které formy nefinanční motivace jsou nejvíce oceňovány pedagogickými pracovníky na základních školách.

Teoretická část bakalářské práce definuje na základě studia odborné literatury motivaci jako proces, který vyjadřuje působení osoby na lidi s cílem dosáhnout požadovaného chování, při kterém dojde k dosažení cíle a současně i k uspokojení vnitřních potřeb pracovníků. Následně se bakalářská práce zabývá nejvýznamnějšími teoriemi, které zkoumají proces motivace, mezi které řadíme Maslowova teorie potřeb, Herzberova teorie, teorie instrumentality a teorie zaměřené na proces.

Druhá kapitola teoretické části popisuje možnosti motivace ve školství. V oblasti finanční motivace uvádí konkrétní data, která prokazují, že školství v České republice je ve financování hluboko za průměrem zemí OECD. Možnosti finanční motivace jsou proto ve školství značně omezené. Hlavní důraz teoretické části je kladen na zjištění možností nefinanční motivace a jejich aplikace v podmínkách základního školství. Komparací různých zdrojů odborné literatury byly sestaveny tři hlavní oblasti nefinanční motivace. Jedná se o možnost osobního rozvoje pracovníků, ocenění práce formou pochvaly a uznání a uspokojení z práce samotné. Závěr teoretické části se zabývá konkrétními možnostmi uplatňování nefinanční motivace pedagogických pracovníků na základních školách.

V úvodu empirické části je popsána metodologie šetření. Z důvodu oslovení co největšího počtu respondentů a rozsahu bakalářské práce byl využit dotazník, jako jedna z nejrozšířenějších výzkumných technik. Byly vytvořeny dva dotazníky, jeden pro členy vedení a druhý pro pedagogické pracovníky. Dotazníky se ve většině bodů lišily pouze

způsobem formulací otázek. Do šetření byly zahrnuty čtyři největší školy (s počtem žáků nad 500) největšího pražského obvodu, které souhlasily s provedením šetření. Jedná se o nereprezentativní vzorek, který ale do určité míry reprezentuje názory pedagogických pracovníků na Praze 4.

Z šetření vyplynulo, nefinanční motivace ovlivňuje práci více než tři čtvrtin respondentů z řad pedagogických pracovníků na základních školách. Pracovníci jsou současně motivováni i finanční odměnou. S tímto názorem vyjádřilo souhlas více než dvě třetiny pedagogických pracovníků a členů vedení. Mezi vedením a pedagogickými pracovníky panuje významná názorová shoda.

Na základě dotazníkové šetření byly nalezeny odpovědi na dvě výzkumné otázky. První výzkumná otázka se týkala určení, které formy nefinanční motivace pedagogických pracovníků uplatňuje vedení základních škol. Z analýzy vyplynulo, že vedoucí pracovníci nejvíce uplatňují následující formy nefinanční motivace: vytvoření příjemné pracovní atmosféry a přátelské vztahy, volnost při výběru metod práce, podpora a pomoc při realizaci nových nápadů, možnost dalšího vzdělávání, vzájemné pochopení a vstřícnost ze strany vedení. Současně rovněž uplatňuje poskytnutí zpětné vazby, volnost při výběru pomůcek, možnost stravování ve školní jídelně, pochvala za dobře odvedenou práci, možnost využívání ICT, veřejné uznání a možnost seberealizace pracovníků. Naopak nejméně uplatňuje jako formu nefinanční motivace pověřování úkoly a možnost karierního růstu.

Druhá výzkumná otázka se zabývala zjišťováním, které formy nefinanční motivace nejvíce motivují pedagogické pracovníky na základních školách. Pedagogičtí pracovníci jsou nejvíce motivováni vytvořením příjemné pracovní atmosféry, vzájemným pochopením a vstřícností vedení, volností při výběru metod práce a pomůcek, poskytnutím jistoty zaměstnání, pochvalou za dobře odvedenou práci a především pocitem z uspokojení práce – tedy prací jako takovou. Mezi silné motivátory označili i rozložení pracovní doby, možnost dalšího vzdělávání a podílet se na možnosti vybavení učeben, možnost využívání ICT, poskytnutí zpětné vazby a veřejné uznání. Jednoznačně nejméně oceněným motivátorem byla rovněž možnost karierního růstu.

Názory zjištěné dotazníkovým šetřením jsou v souladu s motivačními teoriemi. Většina motivátorů, které uplatňuje vedení škol a je oceňována pedagogickými pracovníky, jsou v souladu s potřebami v nejvyšších patrech Maslowovy teorie potřeb (uznání a seberealizace). Ve školské praxi je uplatňována jak vnitřní motivace vyplývající z práce samotné, tak vnější motivace realizována vedoucími pracovníky.

Současně bylo šetření této bakalářské práce porovnáno s šetřením, které probíhalo na školách Libereckého kraje. Výsledky šetření se jednoznačně shodují. Nejdůležitějším motivačním prvkem pro pedagogické pracovníky je uspokojení z práce a vytvoření příjemné pracovní atmosféry. Dalším zajímavým zjištěním, které vzniklo porovnáním těchto šetření, je, že učitelé vnímají malou společenskou prestiž svého povolání. Tato skutečnost je v rozporu s rozsáhlým výzkumem Evropské komise, ze které vyplynulo, že společnost pedagogy a jejich práci oceňuje podstatně více, než se sami domnívají. Zde je prostor pro vedení škol, aby v rámci vedení lidí posilovalo sebevědomí pedagogických pracovníků s důrazem na sebehodnocení.

Z šetření dále vyplynulo, že jsou určité drobné rozdíly v názorech na účinnost motivace mezi muži a ženami, mezi mladšími a staršími pracovníky a mezi pracovníky, kteří pečují o nezletilé děti. Tyto rozdíly nejsou nijak zásadní.

Studiem odborné literatury byly stanoveny tři hlavní oblasti nefinanční motivace – možnost osobního rozvoje pracovníků, ocenění práce a uspokojení z práce samotné. Formy nefinanční motivace, které uplatňují vedoucí pracovníci a které považují pedagogičtí pracovníci za nejúčinnější, jsou v souladu s výše uvedenými oblastmi nefinanční motivace, které uvádí odborná literatura.

Významný rozdíl v uplatňování nefinanční motivace pedagogických pracovníků na základní škole a ostatních profesích je v názoru především na možnost karierního růstu. Odborná literatura uvádí tuto formu mezi významné motivátory. V oblasti školství to však neplatí. Současná právní úprava umožňuje jen velmi omezené možnosti karierního růstu pedagogických pracovníků vyplývající ze zákona o pedagogických pracovnících. Určité zlepšení lze očekávat po té, co bude schválen a realizován dlouho připravovaný karierní řád.

Výsledky bakalářské práce zahrnují názory vedoucích a pedagogických pracovníků na základních školách na Praze 4. Mohou být dobrou inspirací pro vedoucí pracovníky na základních školách, kteří jsou orientováni na lidi a prostřednictvím nich na plnění cílů školy. Přestože se jedná o nerepresentativní vzorek pedagogických pracovníků základních škol na Praze 4, názory respondentů do určité míry reprezentují názory pedagogických pracovníků v Praze 4. Některé názory lze i částečně zobecnit, neboť byla zjištěna významná shoda s šetřením, které probíhalo v Libereckém kraji nezávisle na tomto zjišťování.

Tato bakalářská práce může sloužit jako základ pro další rozpracování nefinanční motivace z pohledu středního managementu škol např. vedoucích předmětových komisí, výchovných poradců, jejichž názory s ohledem na rozsah bakalářské práce nebyly v práci zohledněny. Výsledky této bakalářské práce lze srovnat s výsledky dvou bakalářských prací, které se zabývají nefinanční motivací pedagogických pracovníků na mateřských a středních školách. Komparací těchto prací lze získat ucelený obraz uplatňování nefinanční motivace na školách v České republice.

## 8 Seznam použitých informačních zdrojů

ACHOR, Shawn. *Výhoda spokojenosti: sedm principů pozitivní psychologie, které jsou hnací silou úspěchů a výkonnosti v práci*. Olomouc: ANAG, 2014, 222 s. ISBN 978-80-7263-882-6.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 132 s. ISBN 978-80-247-4016-4.

MUKHERJEE, Sampat. *Organisation & Management And Business Communication*. New Delhi: New Age International, 2005, 294 s. ISBN 81-224-1644-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 s.. ISBN 978-80-247-5515-1.

PRŮCHA, Jan (ed.). *Pedagogická encyklopedie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, 935 s. ISBN 978-80-7367-546-2.

REICHEL, Jiří. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad: [--za pár hodin se vyvětrá]*. 1. vyd. Praha: TAXUS International, c2010, 192 s.

TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014, 171 s. ISBN 978-80-262-0591-3.

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 120 s. ISBN 978-80-7478-656-3.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 224 s. ISBN 978-80-247-3920-5.

### **Další relevantní zdroje**

International Standard Classification of Education 2011 [online]. *General Conference, Paris*: UNESCO, 2011 [cit. 2015-06-16]. Dostupné z: [http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani\\_a\\_eu/isced\\_2011.pdf](http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani_a_eu/isced_2011.pdf)

KOŠKOVÁ, Jana. *Motivace pedagogů – znají ředitelé škol své podřízené?* [online]. 2010 [cit. 2015-08-13]. Dostupné z: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2010/16/motivace-pedagogu-znaji-reditele-skol-sve-podrizene/>

PUJARI, Saritha. *8 Helpful Factors for Motivating the Employees with Non-financial Rewards*. Your Article Library [online]. [cit. 2015-06-17]. Dostupné z: <http://www.yourarticlelibrary.com/business-communication/8-helpful-factors-for-motivating-the-employees-with-non-financial-rewards/1008/>

URBAN, Jan. 2014. *Jak zvýšit motivaci zaměstnanců: Odměna není univerzálním prostředkem*. ProBYZNYS.info [online]. : 1 [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-62279590-jak-zvysit-motivaci-zamestnancu-odmena-neni-univerzalnim-prostredkem>

Zpráva o České republice 2015: Pracovní dokument útvaru komise [online]. 2015 [cit. 2015-08-12]. ISSN [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015\\_czech\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015_czech_cs.pdf).

LAZAROVÁ, Bohumila, Milan POL a Martin SEDLÁČEK. *Mezinárodní šetření TALIS 2013: Souhrnná zpráva mapující pedagogické vedení ředitelů základních škol v ČR* [online]. In: . 2015, 2015-11-16, s. 51 [cit. 2015-11-16]. ISBN 978-80-88087-04-5. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/getattachment/d00f7807-273c-4763-bbfd-f479553c665b>

MŠMT. *Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2014* [online]. In: . 2015, 2015-11-16, s. 109 [cit. 2015-11-16]. ISBN 978-80-87601-31-0. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vyrocnizpravy-o-stavu-a-rozvoji-vzdelavani-v-ceske-1>

MŠMT. *Statistická ročenka školství - výkonové ukazatele: 2014/2015* [online]. In: . [cit. 2016-01-06]. Dostupné z: <http://toiler.uiv.cz/rocenka/rocenka.asp>.

### **Prováděcí právní předpisy (ve znění pozdějších předpisů)**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Zákon č. 563/2004 Sb., zákon o pedagogických pracovnících

Vyhláška č. 317/2005 Sb, o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a karierním systému pedagogických pracovníků



## 9 Přílohy

### Příloha č. 1 Dotazník pro ředitele škol:

Vážení ředitelé, členové vedení školy,

jmenuji se Ivana Čapková a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru Školský management na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který využiji jako podklad pro zpracování své bakalářské práce na téma „*Nefinanční motivace pedagogických pracovníků na základních školách*“. (Zkoumám, co jiného kromě finanční odměny, podněcuje pedagogické pracovníky k práci.)

Tento dotazník je zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro bakalářskou práci. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut.

Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci, RNDr. Ivana Čapková

iva.capkova@centrum.cz

- 1. Je ochota vykovávat pracovní činnosti pedagogickými pracovníky ovlivňována nefinanční motivací?**
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
  
- 2. K práci své podřízené motivujete:**
  - d. Pouze finanční odměnou
  - e. Převážně finanční odměnou a částečně pomoci nefinanční odměny
  - f. Převážně pomocí nefinanční odměny

3. **Jakou formu nefinanční motivace uplatňujete** (ze své pozice vedoucího pracovníka) na pedagogické pracovníky Vaší školy? Pro každou formu uveďte ve čtyřbodové škále, zda tuto formu vedení školy uplatňuje (1) až rozhodně neuplatňuje (4).

Forma nefinanční motivace	Uplatnění nefinanční motivace ve škole			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Pochvala za dobře odvedenou práci (pochvala v soukromí)	1	2	3	4
Veřejné uznání (pochvala na poradě)	1	2	3	4
Možnost kariérního postupu (na pozici předsedy předmětové komise, pracovního týmu, ...)	1	2	3	4
Pověřování úkoly (delegování ze strany vedení na pracovníka)	1	2	3	4
Poskytnutí zpětné vazby (hodnocení pracovníků, pohospitační pohovor)	1	2	3	4
Vytvoření příjemné pracovní atmosféry a prostředí, přátelské vztahy ve škole	1	2	3	4
Vzájemné pochopení a vstřícnost ze strany vedení školy	1	2	3	4
Poskytnutí jistoty zaměstnání	1	2	3	4
Možnost stravování ve školní jídelně	1	2	3	4
Možnost dalšího vzdělávání (semináře, kurzy)	1	2	3	4
Možnost využívání ICT (notebook, tablet, interaktivní tabule, ...)	1	2	3	4
Rozložení pracovní doby (úprava rozvrhu)	1	2	3	4
Možnost spolurozhodovat o uspořádání a vybavení učeben a tříd	1	2	3	4

Volnost při výběru metod práce	1	2	3	4
Volnost při výběru pomůcek	1	2	3	4
Podpora a pomoc vedení při realizaci nových nápadů	1	2	3	4
Možnost seberealizace	1	2	3	4

**4. Jaká forma nefinanční motivace je podle Vás pro Vaše podřízené nejúčinnější?** (Co je nejvíce motivuje k práci?) Pro každou formu uveďte ve čtyřbodové škále, zda vás tato forma rozhodně motivuje (1) až nemotivuje (4).

Forma nefinanční motivace	Důležitost			
	Velmi motivující	Částečně motivující	Málo motivující	Nemotivující
Pochvala za dobře odvedenou práci (pochvala v soukromí)	1	2	3	4
Veřejné uznání (pochvala na poradě)	1	2	3	4
Možnost kariérního postupu (na pozici předsedy předmětové komise, pracovního týmu,...)	1	2	3	4
Pověřování úkoly (delegování ze strany vedení na pracovníka)	1	2	3	4
Poskytnutí zpětné vazby (hodnocení pracovníků, pohospitační pohovor)	1	2	3	4
Vytvoření příjemné pracovní atmosféry a prostředí, přátelské vztahy ve škole	1	2	3	4
Vzájemné pochopení a vstřícnost ze strany vedení školy	1	2	3	4
Poskytnutí jistoty zaměstnání	1	2	3	4
Možnost stravování ve školní jídelně	1	2	3	4

Možnost dalšího vzdělávání (semináře, kurzy)	1	2	3	4
Možnost využívání ICT (notebook, tablet, interaktivní tabule, ...)	1	2	3	4
Rozložení pracovní doby (úprava rozvrhu)	1	2	3	4
Možnost spolurozhodovat o uspořádání a vybavení učeben a tříd	1	2	3	4
Volnost při výběru metod práce	1	2	3	4
Volnost při výběru pomůcek	1	2	3	4
Podpora a pomoc vedení při realizaci nových nápadů	1	2	3	4
Možnost seberealizace	1	2	3	4
Pocit uspokojení z práce (smysluplnost práce)	1	2	3	4

**5. Jak jinak motivujete pedagogické pracovníky na Vaší škole?** (Napište prosím jiné formy nefinanční motivace, než jsou uvedeny v tabulce.)

---

**6. Co ještě by podle Vás mohlo motivovat pedagogické pracovníky na Vaší škole?** (Napište prosím jiné formy nefinanční motivace, než jsou uvedeny v tabulce.)

---

**7. Jste ...**

- a. Muž
- b. Žena

**8. Jak dlouho jste ve funkci, kterou vykonáváte?**

- a. Méně než 1 rok
- b. 1 – 3 roky
- c. 4 – 10 let
- d. 11 a více let

Děkuji za vyplnění dotazníku.

## **Příloha č. 2: Dotazník pro pedagogické pracovníky:**

Vážené kolegyně, vážení kolegové, milí pedagogičtí pracovníci,

jmenuji se Ivana Čapková a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru Školský management na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který využiji jako podklad pro zpracování své bakalářské práce na téma „*Nefinanční motivace pedagogických pracovníků na základních školách*“. (Zkoumám, co jiného kromě finanční odměny, Vás podněcuje k práci.)

Tento dotazník je zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro bakalářskou práci. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut.

Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci, RNDr. Ivana Čapková

iva.capkova@centrum.cz

### **1. Ovlivňuje nefinanční motivace Vaši ochotu pracovat?**

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

### **2. K práci mě motivuje (podněcuje):**

- a. Pouze finanční odměna
- b. Finanční odměna a zároveň pocit uspokojení z práce
- c. Převážně uspokojení z práce

### **3. Jakou formu nefinanční motivace uplatňuje vedení Vaší školy na pedagogické pracovníky? Pro každou formu uveďte ve čtyřbodové škále, zda vedení školy uplatňuje tuto formu (1) až rozhodně neuplatňuje (4).**

Forma nefinanční motivace	Uplatnění nefinanční motivace ve škole			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Pochvala za dobře odvedenou práci (pochvala v soukromí)	1	2	3	4
Veřejné uznání (pochvala na poradě)	1	2	3	4
Možnost kariérního postupu (na pozici předsedy předmětové komise, pracovního týmu, ...)	1	2	3	4
Pověřování úkoly (delegování ze strany vedení na Vás)	1	2	3	4
Poskytnutí zpětné vazby (hodnocení pracovníků, pohospitační pohovor)	1	2	3	4
Vytvoření příjemné pracovní atmosféry a prostředí, přátelské vztahy ve škole	1	2	3	4
Vzájemné pochopení a vstřícnost ze strany vedení školy	1	2	3	4
Poskytnutí jistoty zaměstnání	1	2	3	4
Možnost stravování ve školní jídelně	1	2	3	4
Možnost dalšího vzdělávání (semináře, kurzy)	1	2	3	4
Možnost využívání ICT (notebook, tablet, interaktivní tabule, ...)	1	2	3	4
Rozložení pracovní doby (úprava rozvrhu podle Vašich požadavků)	1	2	3	4
Možnost spolurozhodovat o uspořádání a vybavení učeben a tříd	1	2	3	4
Volnost při výběru metod práce	1	2	3	4
Volnost při výběru pomůcek	1	2	3	4
Podpora a pomoc při realizaci nových nápadů	1	2	3	4
Možnost seberealizace	1	2	3	4

**4. Jaká forma nefinanční motivace je pro Vás osobně nejúčinnější? (Co Vás osobně nejvíce podněcuje k práci?) Pro každou formu uveďte ve čtyřbodové škále, zda vás tato forma rozhodně motivuje (1) až nemotivuje (4).**

Forma nefinanční motivace	Důležitost			
	Rozhodně mě motivuje	Celkem mě motivuje	Motivuje mě jen málo	Nemotivuje mě
Pochvala za dobře odvedenou práci (pochvala v soukromí)	1	2	3	4
Veřejné uznání (pochvala na poradě)	1	2	3	4
Možnost kariérního postupu (na pozici předsedy předmětové komise, pracovního týmu, ...)	1	2	3	4
Pověřování úkoly (delegování ze strany vedení na Vás)	1	2	3	4
Poskytnutí zpětné vazby (hodnocení pracovníků, pohospitační pohovor)	1	2	3	4
Vytvoření příjemné pracovní atmosféry a prostředí, přátelské vztahy ve škole	1	2	3	4
Vzájemné pochopení a vstřícnost ze strany vedení školy	1	2	3	4
Poskytnutí jistoty zaměstnání	1	2	3	4
Možnost stravování ve školní jídelně	1	2	3	4
Možnost dalšího vzdělávání (semináře, kurzy)	1	2	3	4
Možnost využívání ICT (notebook, tablet, interaktivní tabule, ...)	1	2	3	4
Rozložení pracovní doby (úprava rozvrhu podle Vašich požadavků)	1	2	3	4



Možnost spolurozhodovat o uspořádání a vybavení učeben a tříd	1	2	3	4
Volnost při výběru metod práce	1	2	3	4
Volnost při výběru pomůcek	1	2	3	4
Podpora a pomoc při realizaci nových nápadů	1	2	3	4
Možnost seberealizace	1	2	3	4
Pocit uspokojení z práce (smysluplnost práce)	1	2	3	4

**5. Co ještě dalšího využívá vedení školy pro motivování pedagogických pracovníků?**

(Napište prosím, jiné formy nefinanční motivace, než jsou uvedeny v tabulce.)

---

**6. Co ještě by Vás osobně motivovalo k práci?** (Napište prosím, jiné formy nefinanční motivace, než jsou uvedeny v tabulce.)

---

**7. Jste ...**

- a. Muž
- b. Žena

**8. Váš věk?**

- a. méně než 30 let
- b. 31 – 40
- c. 41 – 50
- d. 51 – 60
- e. Více než 60 let

**9. Žijí společně s Vámi ve Vaší domácnosti děti do 18 let?**

- a. Ano
- b. Ne

Děkuji za vyplnění dotazníku.

**Vývoj počtu žáků v základních školách zřizovaných MČ Praha 4 v letech 2000/2001 – 2015/2016**

	Základní škola	Kapacita dle registříku škol 1.9.2015	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	Srovnání šk.rok 14/15 šk.rok 15/16 - nárůst
1.	Bítovská	570	470	449	409	408	417	425	418	423	405	404	419	429	469	492	501	515	14
2.	Filosofská	730	614	632	595	575	555	496	436	461	494	465	465	455	462	455	439	452	13
	objekt Jitřní	750	399	398	418	414	405	394	280	366	308	287	238	287	350	416	460	534	74
3.	Horáčkova	680	578	561	541	528	527	537	569	590	549	552	593	628	638	646	656	649	-7
4.	U Krčského lesa	700	612	610	556	553	515	487	435	424	650	561	509	477	473	485	488	531	43
5.	Jeremenkova	650	622	603	602	589	577	522	487	468	444	383	357	315	312	346	359	365	6
6.	Jílovská	730	722	695	660	609	619	633	607	607	602	597	608	639	662	688	712	726	14
7.	Jižní IV.	750	590	562	528	544	548	539	518	558	579	577	603	644	662	680	717	741	24
8.	Kavčí hory	390	329	323	312	298	283	268	243	226	229	253	264	275	319	336	361	368	7
9.	Křesomyslova	450	370	359	365	350	412	371	370	328	296	278	262	240	238	226	224	215	-9
10.	Mendíků	480	383	368	358	312	307	332	332	338	336	340	342	326	317	338	344	375	31
11.	Na Chodovci	630	586	536	454	402	382	326	292	254	240	255	263	275	272	274	305	341	36
12.	Na Líše	440	413	399	393	366	339	321	303	295	283	265	259	264	284	307	334	379	45
13.	Na Planině	448	459	423	401	333	311	302	285	290	259	255	272	274	287	283	312	330	18
14.	Nedvědovo nám.	500	388	368	351	321	338	346	330	289	272	265	264	279	298	297	321	344	23
15.	Ohradní	560	510	510	501	486	510	480	483	470	484	463	464	483	509	521	547	555	8
16.	Plamínkové	540	534	522	472	411	378	381	348	319	287	256	246	242	242	225	243	246	3
17.	Poláčkova	600	562	528	542	518	498	477	409	400	360	334	331	347	359	367	365	409	44
18.	Sdružení	500	382	377	372	364	338	514	400	330	277	274	273	259	281	318	351	397	46
19.	Školní	390	327	357	362	312	310	239	229	210	190	194	204	202	224	242	275	311	36
20.	Táborská	517	476	461	476	464	484	479	454	436	420	392	387	387	389	395	405	422	17
	<b>Celkem</b>	<b>12005</b>	<b>10326</b>	<b>10041</b>	<b>9668</b>	<b>9157</b>	<b>9053</b>	<b>8869</b>	<b>8228</b>	<b>8082</b>	<b>7964</b>	<b>7650</b>	<b>7623</b>	<b>7727</b>	<b>8047</b>	<b>8337</b>	<b>8719</b>	<b>9205</b>	<b>486</b>

V celkovém počtu je zahrnut počet žáků přípravných tříd (Jižní IV., Mendíků, Nedvědovo nám., Poláčkova, Sdružení, obj. Jitřní od 1.9.15).

Zdroj: Výkazy o základní škole podle stavu k 30.9.2015 (M 3)

Zpracoval: OŠK, 30.9. 2015

