

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Nefinanční motivace pedagogických pracovníků v mateřské škole

Non-financial motivation of pedagogical workers in a preschool

Lenka Becherová

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

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Nefinanční motivace pedagogických pracovníků v mateřské 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.

Praha, 12. 4. 2016

.....

podpis

Ráda bych poděkovala touto cestou Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za systematické vedení mé bakalářské práce a za cenné rady a připomínky, které mi poskytla. Také děkuji svému partnerovi, rodině a svým kolegyním za pochopení a vstřícnost.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na nefinanční motivaci pedagogických pracovníků. Cílem práce je zjistit nejčastěji využívané formy nefinanční motivace, a to konkrétně v mateřských školách. Práce zjišťuje a porovnává, jak na nefinanční motivaci pohlížejí ředitelé mateřských škol a jak ji vnímají ostatní pedagogové. První část se věnuje teoretickému vymezení pojmů a motivačním teoriím, druhá část popisuje nefinanční motivaci ve školství. Třetí, praktická část, se zabývá pojmy popsány v teoretické části a pomocí kvantitativního šetření porovnává a zjišťuje vliv nefinanční motivace v mateřských školách z pohledu ředitelů a pedagogů. Jako nástroj kvantitativního šetření byl použit dotazník. Získané výsledky a poznatky jsou shrnuty v závěrečné části.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, stimulace, manipulace, motivační teorie, pedagog, mateřská škola

ANNOTATION

This bachelor thesis is focused on a non-financial motivation of teachers. The aim of the thesis is to identify the most frequently used forms of non-financial motivations, specifically in kindergartens. The thesis investigates and compares how directors of kindergartens perceive the non-financial motivation and how it is perceived by other teachers in kindergartens. The first part of the thesis contains theoretical definitions and theories about motivation, the second part describes the non-financial motivation in education. Third, practical part focuses on the concepts described in the theoretical part. It compares and finds the influence of non-financial motivations in kindergartens from the viewpoint of directors and teachers by using a quantitative survey. As a tool for the quantitative survey was used a questionnaire. The results and findings are summarized in the final section.

KEYWORDS

motivation, stimulation, manipulation, motivational theory, pedagogue, preschool

Obsah

1	Teoretické vymezení pojmů	8
1.1	Personální činnost - řízení lidských zdrojů.....	8
1.2	Vymezení pojmů motivace, stimulace a manipulace.....	9
1.2.1	Motivace	9
1.2.2	Stimulace	11
1.2.3	Manipulace	13
1.3	Motivační teorie.....	14
1.3.1	Maslowova teorie potřeb	14
1.3.2	Herzbergova teorie dvou faktorů.....	15
1.3.3	McGregorova teorie X a Y	15
1.3.4	Adamsova teorie spravedlivé odměny.....	16
1.3.5	Teorie očekávání Victora Vrooma	16
1.3.6	Skinnerova teorie pozitivního posílení.....	17
1.3.7	Motivační teorie podle Plamínka.....	18
2	Nefinanční motivace.....	21
2.1	Nefinanční motivace obecně.....	21
2.2	Nefinanční motivace ve školství.....	22
2.2.1	Nefinanční motivace z pohledu České školní inspekce.....	22
2.2.2	Talis 2013	23
2.2.3	Vymezení pojmů mateřská škola, pedagogický pracovník, učitel, ředitel	24
2.2.4	Druhy nefinanční motivace v mateřské škole.....	24
2.3	Shrnutí teoretické části.....	26
3	Projekt šetření.....	27
3.1	Stanovení výzkumného problému	27

3.2	Cíl práce	27
3.3	Stanovení výzkumných otázek	28
3.4	Předvýzkum	28
3.5	Vymezení objektu výzkumu	29
3.6	Techniky sběru dat.....	30
3.7	Časový harmonogram	31
3.8	Určení místa a času realizace.....	31
4	Výsledky a analýza dotazníkového šetření.....	32
4.1	Vyhodnocení a analýza identifikačních otázek.....	32
4.2	Nefinanční motivace jako motivátor k práci.....	37
4.3	Aritmetický průměr a směrodatná odchylka.....	41
4.4	Uplatňování různých forem nefinanční motivace.....	42
4.5	Účinnost různých forem nefinanční motivace	46
4.6	Další motivátory z pohledu ředitelek a učitelek MŠ.....	51
4.7	Shrnutí výsledků a analýzy dotazníkového šetření.....	54
5	Závěr.....	55
6	Seznam použité literatury	58
7	Seznam použitých informačních zdrojů	59
7.1	Seznam zkratk	60
7.2	Seznam grafů	60
7.3	Seznam příloh	61

„Motivace začíná touhou. Když něco chceš, máš motiv to získat.“

Denis Waitley (americký motivační řečník a spisovatel)

Úvod

Motivace zaměstnanců patří k základním dovednostem a povinnostem manažerů v oblasti personalistiky. Vedoucí pracovníci zcela běžně pracují jak s finanční motivací, tak i s motivací nefinanční. Každý zaměstnanec reaguje různě na určité typy motivace. Z tohoto důvodu jsou oba druhy důležité. Někdo preferuje jen finance, jiný klade důraz na příjemné pracovní prostředí, jiný ocení pochvalu, další si váží možnosti seberealizace. Je na vedoucím pracovníkovi, aby znal dobře své podřízené a uměl je vhodně motivovat. Manažeři využívají finanční motivaci zcela vědomě, kdežto působení nefinanční motivace je mnohdy nevědomé, zcela intuitivní.

Tato bakalářská práce je zaměřena na nefinanční motivaci pedagogických pracovníků. Zjišťuje, jak vnímají nefinanční motivaci pedagogové v mateřských školách, do jaké míry ji využívají ředitelky a které formy nefinanční motivace jsou nejvíce upřednostňovány z obou pohledů. Teoretická část vymezuje pojmy motivace, stimulace a manipulace, nahlíží na její pojetí z různých pohledů. Blíže jsou popsány druhy motivačních teorií a to nejenom podle zahraničních autorů, ale i z pohledu českého autora. Cílem výzkumné části je zjistit, co přesně motivuje pedagogické zaměstnance k práci a které formy nefinanční motivace jsou podle jejich mínění nejvyužívanější. Kvantitativním šetřením jsou získány informace potřebné k analýze dat. Jako nástroj je použit dotazník, vypracovaný ve dvou verzích. Jedna verze je cílená na ředitele mateřských škol. Obsahuje otázky zaměřené na nefinanční motivaci. Zjišťuje, jak oni sami ji uplatňují na pedagogy ve svých školách. Druhá verze obsahuje otázky pro ostatní pedagogy mateřských škol. Dotazy zjišťují, co je samotné nejvíce motivuje k práci a jak uplatňuje nefinanční motivaci vedení v jejich škole. Analýza dat přináší výsledky dotazníkového šetření, vyhodnocuje a porovnává uplatňování nefinanční motivace v mateřských školách z pohledů manažerů a z pohledu pedagogických zaměstnanců. Závěr práce slovně shrnuje a porovnává výsledky a poznatky získané v praktické a teoretické části.

1 Teoretické vymezení pojmů

Tato kapitola se věnuje teoretickému vymezení pojmů z různých odborných pohledů. Popisuje personalistiku, lidské zdroje, stimulaci, manipulaci ale především motivaci, která je stěžejním tématem práce. Velká část kapitoly je věnována odbornému pohledu autorů, kteří popisují motivaci podle svých vlastních motivačních teorií.

1.1 Personální činnost - řízení lidských zdrojů

V této části se seznámíme s pojmy personální činnost a lidské zdroje. Získáme základní definice pojmů a jejich upřesnění pro snadnější orientaci v oblasti vedení lidí, která je součástí personálních činností v organizacích. Tato kapitola se zabývá personalistikou, neboť její součástí je vedení lidí, které využívá motivaci jako jeden ze svých manažerských nástrojů.

„Personalistika je oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí.“ (Šikýř, 2012, s. 16). Základním úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek vhodně motivovaných lidí. Tuto činnost vykonávají v malých organizacích manažeři, ve větších firmách osoby zabývající se personalistikou jakou svou hlavní činností. Předpokladem pro vhodný výběr lidí, jako potenciálních lidských zdrojů, je dobře vykonávaná činnost personalisty a jím následně dobře vykonávané i ostatní personální činnosti. Tyto činnosti umožňují manažerům vybírat, motivovat, odměňovat a také dále vzdělávat lidi v nejrůznějších směrech a oblastech (Šikýř, 2012, s. 15-16).

Organizace potřebuje ke svému dobrému fungování motivované lidi, kteří na základě vhodné motivace, dosahují strategických cílů. Lidé, kteří jsou v tomto pojetí označovány jako lidské zdroje, jsou základem dobře fungující organizace. Bez vhodně motivovaných lidí, nemůže být žádná organizace úspěšná. Kromě jiných zdrojů, které jsou samozřejmé a běžné, patří lidské zdroje k těm nepostradatelným a nejcennějším, které organizace má. Lidské zdroje samy rozhodují o získávání, použití či rozdělení jiných zdrojů, kterými organizace disponuje. K těm nejobvyklejším patří finanční, materiální a informační zdroje. Veškeré toto bohatství organizace by nebylo vhodně využito ve prospěch organizace, nebýt dobře motivovaných lidských zdrojů (Šikýř, 2012, s. 16).

Manažeři pracují s jedinečným materiálem a tím jsou lidé. Práce s nimi patří k hlavním činnostem managementu. Správně motivovaný a dobře fungující pracovní kolektiv je to

nejcennější, co firmy mají. To platí jak o pracovnících na vedoucích pozicích, tak i o zaměstnancích na ostatních pozicích. „...koneckonců se to odráží i v některých pojetích managementu, kdy se hovoří o managementu jako o „umění dosahovat cílů organizace hlavami a rukama druhých“. (Vodáček, 2009, s. 118)

Vodáček (2009, s. 118) i Šikýř (2012, s. 16) se shodují, že manažeři mají jedinečnou možnost pracovat s cenným materiálem a tím jsou lidé. V každé organizaci patří mezi nejčinnější zdroje, které jsou tvárné, výkonné a nepostradatelné. Podle obou autorů patří práce s lidskými zdroji k těm nejdůležitějším úkolům každého vedoucího pracovníka.

1.2 Vymezení pojmů motivace, stimulace a manipulace

Tato kapitola nám přiblíží pojmy motivace, stimulace a manipulace a seznámí nás s jejich účinností na zaměstnance. Zvláště pak nám objasní rozdíly mezi jednotlivými pojmy.

1.2.1 Motivace

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby.“ (Armstrong, 2009, s. 109). Pro manažery je důležité zaměřit se na potřeby svých zaměstnanců. Rozeznat faktory, které ovlivňují jejich konání a jednání, které vedou k úspěšnému plnění strategických cílů organizace pokud možno dobrovolně, z vlastní vůle. Vhodně zvolená motivace ovlivňuje kladně kvalitu odvedené práce. Přitom je důležité, aby si manažer uvědomil, že činnosti, které lidé vykonávají v pracovním procesu, jsou vyvolány motivací, která vede především k uspokojení jejich potřeb. (Armstrong, 2009, s. 109).

Stav z neuspokojení potřeb vyvolává napětí. Ve chvíli, když nejsou uspokojeny potřeby jedince, nastává situace, kdy lidé začnou jednat a konat na základě vnějších podnětů tak, aby dosáhli cílů a jejich potřeby splnily očekávání. Veber (Veber, 2009, s. 112) dělí potřeby na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím. (Veber, 2009, s. 112).

Prvotní motivací je snaha uspokojení základních lidských potřeb. Získání peněz za odvedenou práci je sice prvotní potřeba, ale ne jediná. Jakmile je tato potřeba uspokojena, stává se hlavním úkolem manažera, motivovat lidi tak, aby v nich vyvolal zájem a touhu něco dokázat. Lidé pak mají větší potřebu vzájemně komunikovat, spolupracovat, podílet

se na společných projektech, vytvářet hodnoty v zájmu celé organizace. (Veber, 2009, s. 112). „Zaměstnanec, který má motivaci, pracuje lépe než jeho – jinak stejný – kolega při stejné práci, plní více či méně disciplinovaně předepsané úkoly.“ (Vodáček, 2009, s. 123). Manažer musí lidi neustále motivovat, neboť hrozí zhoršení pracovního výkonu. Činnosti lidí se ubírají pouze tím směrem, kde mohou být kontrolováni a kde se mohou zřejmě projevit nedostatky. Motivace může být jak kladná, tak i záporná. Obecně se používá slovní spojení „cukr a bič“, kde je „bič“ záporná motivace, která u lidí vyvolává obavy z trestu v podobě snížení platu, nezískání slíbených bonusů, nezískání lepšího pracovního zařazení. (Vodáček, 2009, s. 123)

Vedení lidí se v posledních letech zaměřuje na motivaci jak jednotlivých pracovníků, tak i celých kolektivů. Manažeři se zaměřují nejenom na finanční nebo jiné hmotné odměny, ale do popředí se dostává také nefinanční motivace. V motivačních systémech jsou tudíž zahrnuty jak hmotné, tak i nehmotné pobídky (Veber, 2009, s. 113). Kombinací finanční a nefinanční motivace lze dosáhnout velmi dobrých výkonů a výsledků. I motivace pracovníků je promyšlenou činností, cíleně lze motivovat jak jednotlivé pracovníky, tak i celé skupiny a pracovní kolektivy.

Motivace jedince nebývá jednostranná. V pracovním procesu očekáváme, že vhodně zvolená motivace přinese uspokojení nejenom motivovanému, ale i celému kolektivu. Příhodně zvolená motivace se vrátí ve správné podobě. Je důležité, aby došlo k uspokojení jak zájmů motivovaného, tak i k dosažení zamýšlených cílů. Podle Plamínka (2010, s. 11) nesmíme s lidmi pouze manipulovat, důležité je zajímat se o lidi, porozumět jejich potřebám a přáním. *Motivace Vás tedy nutí zajímat se o druhé. Už to je velký čin v dnešním povrchním, uspěchaném světě.*“ (Plamínek, 2010, s. 11).

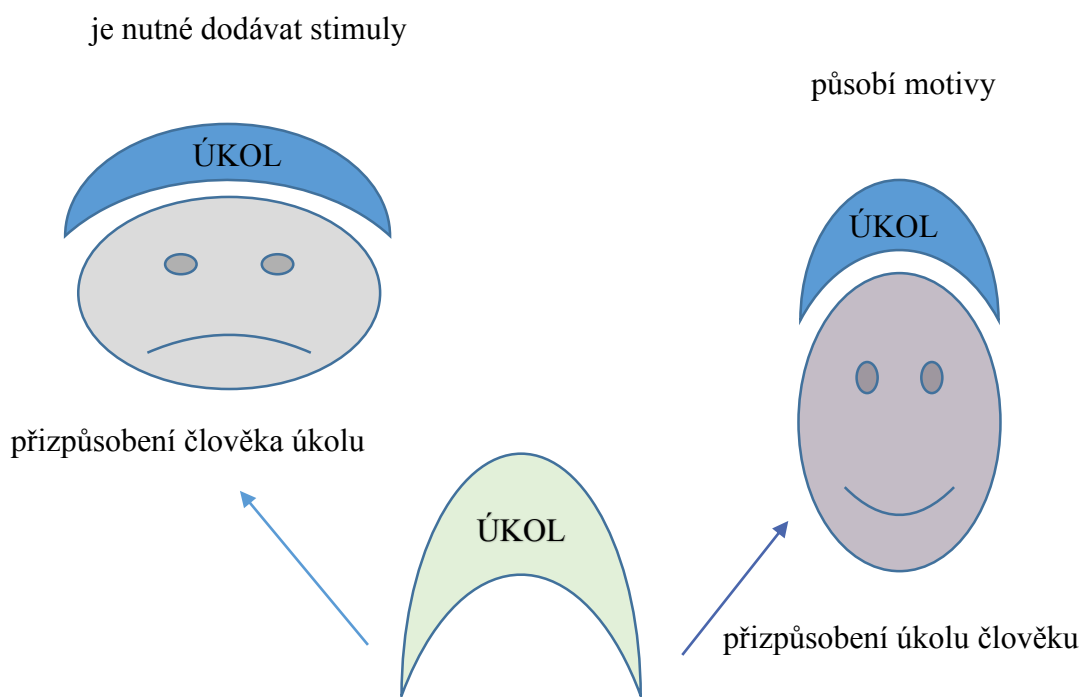
Nesobeckost a snaha pochopit druhé jsou bezesporu kladnými vlastnostmi manažera. Motivovaní lidé takovýmto manažerem, dovedou přes vlastní uspokojení dosáhnout výborných výsledků. Plamínek (2010, s. 11) vidí motivaci jako vyšší stupeň ve vedení lidí, kdy jsou techniky jako ponižování, rozkazy a direktivní nařízení považovány za nevhodné nástroje. Cíle, ke kterým je potřeba dojít, mají vždy jasnou podobu. Na tom se shoduje jak Plamínek (2010, s. 11), tak i Armstrong (2009, s. 109).

Lidé potřebují znát konkrétní cíle, mít jasnou představu o cíli, kterého chtějí dosáhnout, ať už samy nebo ve spolupráci s ostatními. Důvody, které vedou k dosahování cílů, jsou

hnacím motorem účinně motivovaných lidí. Motivovaný člověk je spokojený. Dovede si představit, jakou podobu bude mít jeho odměna, co všechno mu přinese a jak uspokojí jeho potřeby. Manažer musí motivovat své spolupracovníky především na základě znalosti jejich zájmů, možností a potřeb. Správně zvolená motivace je tou nejvhodnější metodou k dosahování cílů organizace. (Plamínek, 2010, s. 11).

Jednou z důležitých zásad motivace je **zlaté pravidlo motivace**, které říká, že je nutné přizpůsobovat úkoly lidem ne lidi úkolům. (Plamínek, 2011, s. 72)

Obrázek 1 - Zlaté pravidlo motivace



Zlaté pravidlo motivace (Plamínek, 2011, s. 71)

1.2.2 Stimulace

Činnosti, vedoucí k dosahování cílů, vycházejí z vnějších podnětů a vnitřních pohnutek lidí. Nezáleží na tom, zda je člověk motivovaný vnitřními pohnutkami nebo zda stimulace přichází zvenčí. Mnohdy je touha dosažení odměny kombinací obou podnětů. Manažer může různými metodami stimulovat lidi, vyprovokovat je k smysluplným činnostem, vedoucím k dosažení naplánovaného cíle v organizaci. (Plamínek, 2010, s. 14).

„Vývoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označuje tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.“ (Plamínek, 2010, s. 14).

Plamínek (2010, s. 15) považuje stimulaci jako velmi jednoduchou činnost manažera v případech, že následují odměny v různých podobách. Jakmile nemá manažer možnost odměňovat, lidé přestávají pracovat. Stimulace je aktivní pouze v době, kdy na lidi působí stimuly. *„Nejvýznamnějším stimulem je způsob hodnocení výkonů a lidí.“* (Plamínek, 2011, s. 90).

Působení manažera by mělo být harmonické v tom smyslu, že stimulace i motivace jdou stejným směrem a vzájemně si neodporují. Manipulace zájmy lidí opomíjí, kdežto stimulace žádoucí jednání vyvolává a je v podstatě celkem jednoduchá. Dobře motivovaného člověka není nutné již více stimulovat, zde již nastupuje fáze motivace a především sebemotivace tak, jak to popisuje Plamínek (2011, s. 70).

Správně nastavený firemní systém, kde funguje motivace zaměstnanců, má velký podíl na motivaci zaměstnanců, kteří dovedou odhadnout a posoudit, jaké odměny svou činností dosáhnou. Vrchol, ke kterému mají dojít, je v těchto případech motivující a vyvolává v zaměstnancích potřebu a snahu spontánní aktivity. *„Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů působit společně (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vývoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označuje tento děj za stimulaci.“* (Plamínek, 2010, s. 15)

Dobře motivovaného člověka není nutné již více stimulovat, zde již nastupuje fáze motivace a především sebemotivace tak, jak to popisuje Plamínek (2008, s. 78). V pyramidě vitality podle Plamínka (2011, s. 52-53) využíváme v prvních patrech především stimulaci, jakmile postupujeme do vyšších pater pyramidy, musíme již zapojit také motivaci, která je nepostradatelná. Spojením stimulů a motivů postupně docházíme k nejvyšším patrům pyramidy. Je důležité, aby stimuly a motivy šly stejným směrem a ne proti sobě. To by měli mít na paměti všichni manažeři a lídři.

Pauknerová (2012, s. 221) zdůrazňuje, že jednou ze základních manažerských dovedností je přehled o zájmech a potřebách spolupracovníků. Znalost vnitřní motivace usnadňuje manažerovi správně stimulovat pracovníka, tedy působit z vnější strany, ať už formou vidiny perfektně a optimálně dosaženého cíle nebo i pod hrozbou nesplněných úkolů, nezdařených projektů či nedosaženého cíle organizace. *„Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a celkovým motivačním profilem pracovníků. To předpokládá především, že každý manažer bude členy své pracovní skupiny velmi dobře znát.“* (Pauknerová, 2012, s. 221). Informace o spolupracovnících je tedy nepostradatelná při aplikaci stimulace. Je důležité, aby stimulace i motivace korespondovaly se zájmy firmy nebo organizace. Jen tak může být dosaženo žádaného výsledku.

Pauknerová (2012, s. 221) vyzdvihuje především manažerskou dovednost, a tou je znalost podřízených. Porozumět zaměstnancům, znát jejich touhy a cíle, je základní informace, se kterou by měl každý dobrý manažer umět pracovat. Se získanými informacemi může manažer velmi dobře pracovat a postavit na nich motivaci a stimulaci zaměstnance. Podle Plamínka (2011, s. 90) je hodnocení výkonů a lidí nejvýznamnějším stimulem. Plamínek oproti Pauknerové zdůrazňuje, že stimulace musí vždy působit v souladu s motivací.

1.2.3 Manipulace

„Manipulace je projevem snahy vedoucího pracovníka přímo svým jednáním spolupracovníka ovlivňovat.“ (Vodáček, 2009, s. 123). Tak jak uvádí Vodáček (2009, s. 123), je manipulace přímo mířená na zaměstnance, ve snaze donutit ho k plnění i těch úkolů, u kterých není pravděpodobné, že je bude manažer kontrolovat. *„Manipulovat lze v rovině verbální i neverbální, při použití vědomých i nevědomých praktik.“* (Lahnerová, 2012, s. 112). Manipulace může působit na zaměstnance pozitivně, ve větší míře má tato snaha manažerů za výsledek spíše negativní ovlivnění zaměstnance. Takovéto působení manipulace se může negativně odrazit ve stávající komunikaci mezi zaměstnanci nebo mezi zaměstnancem a manažerem. I když je manipulace nevědomá, má za následek špatnou týmovou spolupráci, protože dobře pracující tým bývá výsledkem správně motivovaných zaměstnanců. Výsledkem manipulace na pracovišti jsou nejenom špatné pracovní výkony, ale i narušené pracovní vztahy jak mezi manažery a zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci vzájemně. S manipulovanými lidmi se na pracovišti obtížně dosahuje strategických cílů, mnohdy jsou téměř nedosažitelné. (Lahnerová, 2012, s. 112)

1.3 Motivační teorie

1.3.1 Maslowova teorie potřeb

Americký psycholog Abraham Maslow vychází z předpokladu, že lidé potřebují nejprve uspokojit své základní **fyziologické potřeby**, mezi které patří zabezpečení spánku, tepla, jídla a pití. Také pracovní podmínky musí vykazovat parametry, které pro lidi znamenají příjemné místo pro realizaci pracovních povinností. Mzda nebo plat (u státních zaměstnanců) také patří mezi základní potřeby lidí a jsou podle Maslowa na spodním patře pyramidy potřeb. (Veber, 2009, s. 114)

Jakmile jsou zabezpečeny tyto základní potřeby, přichází na řadu druhé patro pyramidy, kde je patrné, že lidé touží po **bezpečí a jistotách** v podobě dobrého zdravotního stavu, zajištění bezpečnosti, a mezi neméně důležité jistoty patří i jistota zaměstnání, s níž souvisí zajištění po finanční stránce v současnosti a zajištění penze do budoucnosti. (Veber, 2009, s. 114)

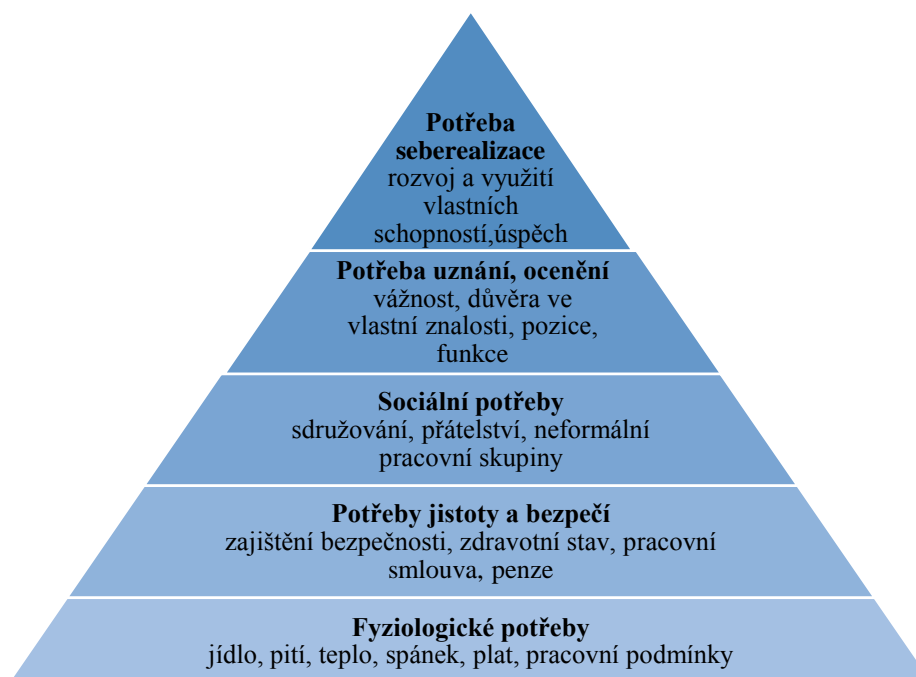
Třetí patro podle Maslowa zahrnuje **sociální potřeby**, které se projevují navazováním přátelství mezi lidmi, vytvářením neformálních pracovních skupin, sdružováním a vytvářením kolektivů. (Veber, 2009, s. 114)

Potřeba uznání, ocenění druhými, patří do čtvrtého patra pyramidy. Lidé potřebují uznání, vyžadují ubezpečení, že dovedou vhodně a správně využít své znalosti a dovednosti. Potřebují vědět, že to ostatní dovedou ocenit. (Veber, 2009, s. 114).

*„Nejvyšší postavení mezi potřebami přiznává Maslow potřebě **seberealizace**, tzn. uspokojení, které plyne z plného využití všech schopností člověka.“* (Veber, 2009, s. 114).

Trojanová (2014, s. 43) uvádí, že zpravidla a nevědomky postupuje každý člověk vzestupně do jednotlivých pater. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, nastupuje další patro pyramidy. V některých případech se může stát, že v rámci pracovní motivace bude přeskočeno nebo vynecháno určité patro pyramidy, protože ne každý touží po sdružování s ostatními a ne každý se cítí dobře v kolektivu lidí. Takto mohou někteří přeskočit třetí patro pyramidy a zaměřují se na uspokojování potřeb dalšího patra pyramidy, kterým je potřeba uznání a ocenění druhými (Trojanová, 2014, s. 43).

Obrázek 2 - Pyramida potřeb podle Maslowa



1.3.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Americký profesor psychologie Frederick Irving Herzberg, postavil svou motivačně-hygienickou teorii na základě Maslowovy pyramidy potřeb. Určil motivující faktory, které vedou k uspokojení a působí příznivě na motivaci. Hygienické faktory nemají pozitivní vliv na motivaci a mohou působit i negativně. (Veber, 2011, s. 115). Z toho vyplývá, že zaměstnavatelé a vedoucí pracovníci musí nejprve zajistit hygienické faktory v podobě příjemných pracovních podmínek, jako jsou vhodná pracovní prostředí, budování pracovních vztahů a pracovních skupin, zajištění bezpečného pracovního prostředí i pravidelné vyplácení platu. (Šikýř, 2014, s. 133-134)

Pokud jsou uspokojeny hygienické faktory, lidé jsou ochotni nechat se ovlivnit motivačními faktory a dosahovat tak žádaných pracovních výsledků. Trojanová (Trojanová, 2014, s. 43) uvádí, že mezi hygienické faktory patří nárokové složky platu, kdežto nenárokové složky zaujímají své pozice na posledních místech motivačních faktorů a jsou tudíž jedním z nástrojů k motivaci lidí

1.3.3 McGregorova teorie X a Y

Douglas Murray McGregor byl profesorem managementu. Je autorem teorie X a teorie Y v oblasti motivace. Rozdělil lidi na dvě skupiny, podle toho, jak přistupují k práci.

Skupina označená písmenem X, je podle této teorie skupina lidí, kteří pracují neradi a berou práci jen jako svou povinnost a nutnost pro zajištění obživy. Vedení těchto lidí vyžaduje autoritativní přístup. Skupina, kterou McGregor označil písmenem Y, jsou lidé, kteří pracují s potěšením, nedovedou si bez práce představit svůj život a vedení těchto zaměstnanců vyžaduje demokratický přístup s možností samostatnosti v rozhodování. (Trojanová, 2014, s. 43).

Lidé ze skupiny X vyžadují častější kontrolu vzhledem k tomu, že neprojevují iniciativu, prosazují často jen své zájmy, vyhýbají se odpovědnosti, nedovedou se přizpůsobit změnám. Stimulace je uplatňována především peněžní formou odměny a je vázána na dosahování krátkodobých cílů. Zaměstnanci skupiny Y jsou iniciativní, lehce přijímají změny, dovedou přijímat výzvy, jsou samostatní. Stimulování těchto zaměstnanců je zaměřeno především na nepeněžní formy odměny. S pomocí těchto zaměstnanců je možné dosahovat dlouhodobých cílů (Šikýř, 2014, s. 134).

1.3.4 Adamsova teorie spravedlivé odměny

Základem spravedlivé odměny jsou jasně stanovená kritéria s konkrétním systémem odměňování, na kterém se, nejlépe po společném návrhu, shodne kolektiv. John Stacey Adams, americký psycholog, ve své teorii spravedlivé odměny poukazuje na to, že lidé srovnávají své, pracovní výsledky, dosažené cíle i úsilí, které na ně vynaložily s pracovními výsledky, dosaženými cíli a úsilím ostatních zaměstnanců. Odměna tak může být podle srovnání spravedlivá i nespravedlivá. „*Není bez zajímavosti, že odměna nespravedlivá, ale také odměna více než spravedlivá vedou k demotivaci.*“ (Trojanová, 2014, s. 44)

Manažer celkem lehce dokáže zhodnotit a mezi sebou porovnat dosažené výsledky, obtížnější je ale porovnání vynaloženého úsilí, které musel zaměstnanec vydat pro dosažení cíle. Vzhledem k tomu, že lidé často, zcela neobjektivně, upřednostňují úsilí, které bylo vynaloženo, je pro manažera důležité, aby je předem seznámil se způsobem i výší odměňování. (Vodáček, 2009, s. 135)

1.3.5 Teorie očekávání Victora Vrooma

Victor H. Vroom je profesorem managementu. V roce 1968 vytvořil vlastní teorii motivace - teorii očekávání. Vroomova teorie předpokládá, že motivace je založena na individuálním přístupu lidí k plnění cílů. Pokud zaměstnanci znají cíle a jsou s nimi

ztotožnění, chovají se a jednají tak, aby úkoly splnili co nejlépe a dosáhli tak svým úsilím daného cíle. Věří tomu, že to, co dělají, přinese očekávanou odměnu, tak jak slíbil manažer.

„Motivační proces bude úspěšný, když se podaří splnit tři vzájemně propojené podmínky, a to

- *zvýšené pracovní úsilí zaměstnance se projeví v očekávaném růstu efektu (např. produktivitě, kvalitě) prováděné činnosti;*
- *zvýšení efektu se odrazí v očekávaných konkrétních výsledcích práce zaměstnance, za které je či bude hodnocen;*

úsilí vyjádřené očekávanými výsledky bude mít bezprostřední vazbu na vlastní potřeby zaměstnance, tj. na jeho individuální motivační stimuly (cíle, preference, zájmy).“
(Vodáček, 2009, s. 132-133)

1.3.6 Skinnerova teorie pozitivního posílení

Psycholog Burrhus Frederic Skinner se soustředí na člověka z pohledu vnějšího, zkoumá jeho chování, které je pozorovatelné, méně se zabývá myšlením. Z hlediska studia motivace je zajímavá jeho teorie posílení. (Management mania, 2016). *„Skinnerova teorie v podstatě předpokládá, že dřívější získané vjemy, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti.“* (Vodáček, 2009, s. 136). Může se jednat o pozitivní i negativní zkušenosti.

Skinner předkládá **čtyři různé postupy motivace:**

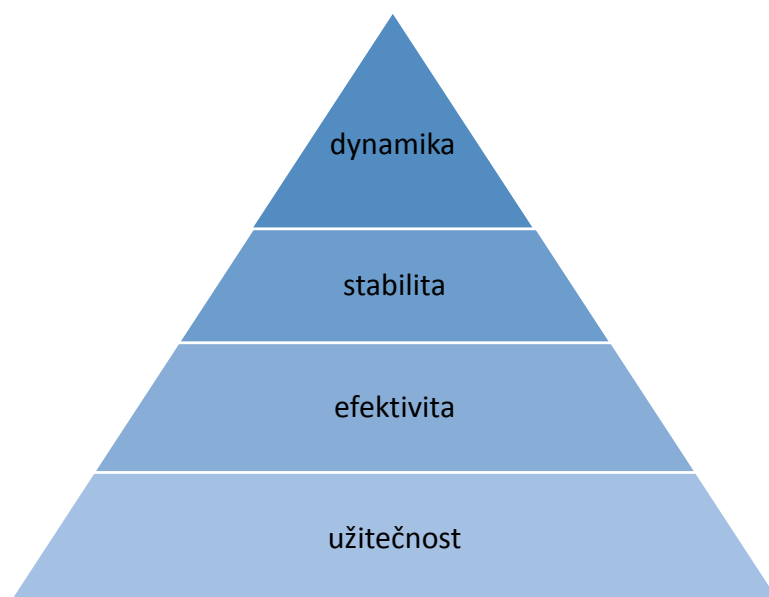
- **pozitivní motivace** – předpokládá, že se lidé budou v podobné situaci chovat stejně a dosáhnou tak požadovaného cíle a odměny. Tento postup motivace je při vedení lidí doporučovaný a upřednostňovaný;
- **negativní motivace** – poučení z minulých chyb může být uloženo v paměti vědomě či nevědomě, rozhodně ale brání lidem v opakování chyb, z důvodu stejných postihů jako v minulosti. Zde se doporučuje opatrnost a použití spíše pro pracovníky kvalifikačně nižší kategorie;
- **utlumení určité aktivity** – ze strany manažera se projevuje přehlížením a lhostejností k aktivitě a výsledkům zaměstnance, oddalováním schůzek k dané aktivitě. Zde je vyžadován určitý cit pro zvládnutí situace a především takt;

- **negativní trestání** – je důležité především při ohrožení bezpečnosti osob či majetku organizace. Tento postup je mnohdy nevyhnutelný, ale nutný. Důležité ze strany manažera je zvládnutí situace s důstojností při jednání, zvolení přiměřeného trestu.(Vodáček, 2009, s. 136-137).

1.3.7 Motivační teorie podle Plamínka

Nezávislý lektor a konzultant, Jiří Plamínek, je českým autorem, který sestavil teorii vitality. Jedním z pilířů teorie vitality je pyramida vitality. Autor se zaměřil na budování vitality od užitečnosti, přes efektivitu a stabilitu až k dynamice. Posloupnost pyramidy je důležitá a není možné jednotlivé kroky přeskakovat nebo zaměňovat. Analýzou jednotlivých kroků je možné zjistit, z jakých důvodů nedochází k rozvoji firem a společností. První patro pyramidy je **užitečnost** a zaměřuje se na to, co dělat, proč a pro koho. Pokud známe odpovědi na otázky z prvního patra, můžeme se zaměřit na to, jak to budeme dělat, což je **efektivita**. Další patro pyramidy, **stabilita**, se vztahuje k otázkám, které zjišťují, jak budeme reagovat na změny a poslední patro pyramidy určuje **dynamiku**, tudíž změny, které budeme sami vyvolávat a řídit (Plamínek, 2015, s. 42-43).

Obrázek 3 - *Pyramida vitality*



Na základě pyramidy vitality a znalosti typologie lidí stavil Plamínek diagram, kde motivační typy lidí jsou zařazeny podle svého motivačního založení.

- **Objevovatelé** – mají rádi výzvy, soutěže a zdolávání překážek. Mají dobré předpoklady pro vědeckou a kreativní práci, nemají však rádi jakékoli omezování svobody, preferují volnost. Jejich řeč těla je velmi výrazná a je potřeba ji bedlivě sledovat, neboť nám prozradí o člověku typu objevovatel velmi mnoho.
- **Usměrňovatelé** – jsou typy lidí, kteří jsou přirození vůdci, strhávají na sebe pozornost a dovedou bez problémů vést velké kolektivy a davy lidí. Rádi na sebe upoutávají pozornost, bývají často úspěšní v politice nebo v zábavě. Jsou sebestřední, velmi rádi soutěží a v soupeření se jim daří, stále mají potřebu dokazovat si svou výhru. Občas lidi ve svém okolí zesměšňují, zvláště pak skupinu objevovatelů, kteří jejich chování odsuzují.
- **Sladřovatelé** – jsou zaměřeny na vztahy mezi lidmi. Ve vztazích jsou empatictí, vnímají pocity, dokáží pochopit druhé. Dovedou stmelovat kolektiv, starají se o pohodu druhých, vytvářejí příjemné pracovní prostředí. Zažívají občas zklamání, když očekávají empatii od ostatních.
- **Zpřesňovatelé** – vystupují racionálně, emoce často skrývají. Jsou velice pečliví, precizní, přísní na sebe i na ostatní. Velice rádi pracují s daty a čísly i jejich komunikace s ostatními bývá zaměřena na získání strohých dat. Při vystupování působí chladně a stroze. Dovedou však být loajální k firmě, respektují své nadřízené.

Obrázek 4 - Tabulka hlavních rysů čtyř základních motivačních typů lidí

US	DYNAMIKA		OB
EFEKTIVITA	<ul style="list-style-type: none"> - sebeprosazování - vůle vést lidi - vůle koordinovat činnosti - testování schopnosti druhých lidí - snaha být středem zájmu - poměřování a třídění lidí 	<ul style="list-style-type: none"> - samostatnost jednání - aktivita při řešení problémů - netrpělivost - hlad po informacích - nezávislost a špatná zvladatelnost - racionální inteligence 	UŽITEČNOST
	<ul style="list-style-type: none"> - vůle naslouchat - empatie a sociální inteligence - ochota uznat odlišný názor - potřeba sociálního kontaktu - preference společné práce - tolerance odlišností 	<ul style="list-style-type: none"> - vyžadování pořádku - skrývání emocí - přesné vyjadřování - sklony analyzovat - tendence nepodceňovat detaily - sklony dotahovat činnosti 	
SL	STABILITA		ZP

Hlavní rysy čtyř základních motivačních typů lidí (Plamínek, 2015, s. 49).

2 Nefinanční motivace

V pracovním procesu se lidé chovají různými způsoby, což je vysvětleno v motivačních teoriích, které jsou podrobně popsány v první kapitole. K dosahování vytyčených úkolů a cílů, lze dojít vhodně zvolenou motivací. Velmi důležitou součástí motivace zaměstnanců je aplikace různých forem nefinanční motivace, která je hlavním tématem druhé kapitoly.

2.1 Nefinanční motivace obecně

V pracovním procesu je na prvním místě zmiňovaná motivace finanční, která vyplývá ze zákoníku práce: *„Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.“* (Zákon č. 262/2006 Sb. §109, zákoník práce, v platném znění). Většinu dne a v podstatě významnou část života, prožijí lidé v práci. Pro manažera je velmi důležité, aby rozpoznal, která motivace má pro zaměstnance větší význam. Ve chvíli, kdy je zajištěna finanční část motivace, nastupuje ta nefinanční, s nepřebornou škálou faktorů, které napomáhají ke spokojenosti a rozvoji lidí. V současnosti jsou do praxe zaváděny motivační metody i celé motivační systémy, neboť se motivace stává jednou z nejdůležitějších složek vedení lidí (Veber, 2009, s. 112-113).

Chování zaměstnanců je podmíněno různými motivačními nástroji, mezi něž patří například pracovní prostředí, rozložení pracovní doby, odborný rozvoj, pravomoci, odpovědnost, bezpečnost práce či vztahy na pracovišti (Šikýř, 2014, s. 132). *„Lidé se ve svých motivech liší, ne pro každého pracovníka jsou jedinou motivací peníze. Znalost motivů různých lidí tak může výrazně přispět k úspěšnosti práce manažera.“* (Šuleř, 2008, s. 201). Šuleř uvádí několik motivů různých lidí, tak jak je popisuje Bělohlávek (2000):

- *Peníze* – patří do skupiny finanční motivace. Pokud je financí dostatek, jsou spokojeni ti zaměstnanci, kteří preferují finance, jako hlavní motivaci.
- *Osobní postavení* – je vlastní všem, kteří se snaží v zaměstnání dosáhnout určitého postavení. Typické většině manažerů a vedoucích pracovníků.
- *Pracovní výsledky, výkon* – jsou motivem pro soutěživé typy, pro ty, kteří rádi své výsledky porovnávají s ostatními.
- *Přátelství* – preferují lidé, kteří si zakládají na práci v klidné a přívětivé atmosféře.

- *Jistota* – je důležitý motiv pro lidi, kteří nemají rádi změny, potřebují mít stabilitu a jistotu, preferují ji před vyššími příjmy.
- *Odbornost* – motiv pro ty, kteří jsou ztotožnění se svou prací, dělají ji rádi a nechtěli by ji měnit. Preferují vzdělávání ve svém oboru.
- *Samostatnost* – motiv pro samostatné, aktivní zaměstnance, kteří neradi pracují na podřízených místech.
- *Tvořivost* – je motivem pro kreativní zaměstnance, kteří stále vytvářejí něco nového.

2.2 Nefinanční motivace ve školství

Ředitelé škol, stejně tak jako manažeři firem, mají v rukou vhodné nástroje k dosahování cílů a vizí škol. Jsou to, mimo jiné, různé formy nefinanční motivace pedagogických pracovníků. Způsob, kterým vedou a řídí školu, mají možnost ovlivnit výkony zaměstnanců, ať již jde o vytváření vhodných pracovních podmínek, příjemného pracovního prostředí nebo o budování dobrých vztahů na pracovišti (Šikýř, 2012, s. 17).

Nefinanční motivace podle Trojanové (2014, s. 48) bývá mnohdy účinnější než motivace finanční. Pokud se pedagogové se svou profesí ztotožní a přijmou ji jako svou součást života, je možné využít různé formy nefinanční motivace k dalšímu rozvoji zaměstnance. Podle Trojanové (2014, s. 48) je nutné zaměstnance povzbuzovat, dávat jim prostor a příležitosti k dalšímu rozvoji.

2.2.1 Nefinanční motivace z pohledu České školní inspekce

Česká školní inspekce (ČŠI) byla zřízena 1. ledna 2005 zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v návaznosti na § 7 odst. 3 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Je správním úřadem s celostátní působností, který je organizační složkou státu a účetní jednotkou. Vykonává nezávislou inspekční činnost.

ČŠI má na starosti, kromě hodnoticí činnosti, též činnost kontrolní (www.csicr.cz). Hodnotí vzdělávací soustavu v České republice, hodnotí a kontroluje vzdělávání, které poskytují školy zapsané ve školském rejstříku. Hlavní činností je inspekční činnost, která se řídí danými kritérii. Kontroluje a hodnotí podmínky pro kvalitní vzdělávání, hodnotí,

zda vedení školy vytváří pozitivní podmínky pro zdravé školní klima, hodnotí vlastní prostředí školy, estetiku, čistotu, vztahy mezi pedagogy, další vzdělávání pedagogů. To jsou jednotlivé motivátory nefinanční motivace. Avšak ČŠI ve svém dokumentu, zveřejněném na webových stránkách www.csicr.cz, „*Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, v modifikaci pro předškolní vzdělávání*“, nezmiňuje nefinanční motivaci jako jedno ze samostatných kritérií. ČŠI sleduje a porovnává i *charakteristiku prostředí, v němž škola pracuje* u jednotlivých škol. Nespadá to ale do oblasti kritérií pro hodnocení školy, je to však důležitým signálem o kvalitě vzdělávání ve škole. Jedním z bodů kvalitního vzdělávání jsou i odpovídající materiální i finanční podmínky. To znamená vhodné podmínky pro nefinanční i finanční motivaci.

Nepřímo je nefinanční motivace, jako jedno kritérium hodnocení, zmíněna v kapitolách:

- ***Koncepce a rámeček školy***

„Kvalitní mateřská škola je bezpečné a otevřené místo vstřícné k oprávněným potřebám dětí, pedagogů, vedení a dalších aktérů, místo umožňující otevřenou a konstruktivní komunikaci. Má jasná, všem srozumitelná pravidla a mechanismy organizace své činnosti a řešení problémů, aktivně uplatňuje prevenci všech forem rizikového chování.“

- ***Pedagogické vedení školy***

Nezbytnou součástí pedagogického vedení je i vytváření zdravého školního klimatu, zajištění a rozvoj kvalitního pedagogického sboru, ale i zajištění materiálních podmínek pro vzdělávání. Nutným předpokladem kvalitního pedagogického vedení školy je vlastní profesní rozvoj členů vedení školy.“ (www.csicr.cz)

2.2.2 Talis 2013

Talis - mezinárodní šetření o vyučování a učení (*Teaching and Learning International Survey*) je projekt Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD).

Talis, obdobně jako ČŠI, ve své činnosti zmiňuje nefinanční motivaci formou jednotlivých motivátorů, ne však jako jeden hodnotící celek.

V oblasti **podpora profesního rozvoje** byl zkoumán přístup ředitelů základních škol, jako lídrů organizace, k motivaci učitelů, která vede k jejich profesnímu rozvoji. Podle výsledků šetření, ředitelé poskytují kvalitní materiální podporu v podobě dalšího vzdělávání, vytvářejí příležitosti pro vzájemné učení ve škole. Získávání dalších

dovedností a zkušeností mimo školu podporuje 56% ředitelů, vzájemné hospitace intenzivně podporuje 51% ředitelů.

Stimulující klima je další oblast, kde byly shledány velmi dobré výsledky. Více než 63% ředitelů se velmi často zajímá o klima školy, 48% se aktivně zajímá o spokojenost svých učitelů.

Naplňování potřeb učitelů, pohledem ředitelů základních škol, přináší vynikající výsledky. 88% ředitelů udává, že má pro učitele dveře vždy otevřené, přes 60% jich podporuje inovace ve výuce ze strany učitelů, podobné procento ředitelů vychází vstříc učitelům v jejich požadavcích v DVPP.

2.2.3 Vymezení pojmů mateřská škola, pedagogický pracovník, učitel, ředitel

Mateřská škola je součástí vzdělávací soustavy podle §7 odst. 1 zákona 561/2004 Sb., v platném znění a patří mezi druh škol podle §7 odst. 3 zákona 561/2004 Sb., v platném znění (dále jen školský zákon). V mateřské škole se vzdělávají děti předškolního věku.

Školský zákon v §7 odst. 7 stanovuje že, ve školách a školských zařízeních zajišťují vzdělávání **pedagogičtí pracovníci**. V mateřských školách jsou jimi učitelé pod vedením ředitelů mateřských škol.

Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů 563/2004 Sb. §2 odst. 1 upřesňuje, že pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou pedagogickou činnost. V mateřské škole vykonává přímou pedagogickou činnost podle §2 odst. 2a **učitel**.

§ 5 Zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, stanovuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy. Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce 3 roky pro **ředitele mateřské školy**.

2.2.4 Druhy nefinanční motivace v mateřské škole

Pracovní prostředí působí na zaměstnance, a proto je velmi důležitá smysluplná péče o pracovní prostředí. Důležité je, aby zaměstnavatel zajistil uspořádání na pracovišti tak, aby odpovídalo vhodným *pracovním podmínkám* z hlediska bezpečnosti a ochrany

zdraví. K základním mikroklimatickým podmínkám, které musí být splněny, patří především vhodné *osvětlení* a zejména dostatek *denního světla*, také možnost *větrání místností* a jejich *správné vytápění*. V případech, kdy hrozí trvalé zvýšení *hladiny hluku*, musí být prováděno pravidelné měření a v případě překročení přípustné hladiny zajištění podmínek tak, aby byl hluk na nejnižší možné míře. Zaměstnavatel musí zajistit zaměstnancům prostor pro *odkládání osobních věcí*, pro *převlékání* a konání *osobní hygieny*. *Barevné řešení a výběr barev* mají důležitou estetickou funkci na pracovišti, působí i na psychiku zaměstnanců. Vhodné je tedy, aby zaměstnavatel volil tlumené barvy z barevného spektra tak, aby vhodně ovlivňovaly psychiku zaměstnanců. (Šikýř, 2012, s. 171 – 172, 174)

Pracovní vztahy formální, jsou *různé pracovní vztahy v kolektivu*. Vznikají na pracovišti mezi nadřízenými a podřízenými, mezi spolupracujícími kolegy ve třídě, podle momentální situace (například vztahy mezi pověřeným vedoucím výjezdu do školy v přírodě s ostatními účastníky výjezdu). **Pracovní vztahy neformální**, jsou *mezilidské vztahy a vazby* na pracovišti. Vytvářejí se vztahy mezi skupinami (věkově nebo názorově blízké) a mezi jedinci. Mohou vznikat blízké osobní vazby a *přátelství*.

Zaměstnanecké výhody jsou benefity, které nahrazují finanční plnění (Šikýř, 2014, s. 142-143, 123). Podle § 119 se „...v zařízeních školního stravování se uskutečňuje školní stravování dětí, žáků a studentů v době jejich pobytu ve škole.... Zařízení školního stravování mohou zajišťovat také stravování zaměstnanců škol a školských zařízení a stravovací služby i pro další osoby, a to za úplatu.“ (Školský zákon 561/2004 Sb.). To znamená, že pedagogičtí pracovníci i ostatní zaměstnanci v mateřských školách mají možnost *stravování* ve školních jídelnách. Další zaměstnaneckou výhodou je *možnost dalšího vzdělávání*. Výhody ze sociální oblasti jsou čerpány z fondu kulturních a společenských potřeb (FKSP). Mezi ně se řadí i poskytnutí *příspěvku na sport, kulturní využití, rekreaci nebo na pojištění*. Další výhody jsou spojeny s postavením v organizaci. Podle potřeb a postavení na pracovišti, může zaměstnavatel poskytnout k užívání například samostatnou *kancelář* (pro zástupce ředitele), *služební mobilní telefon, notebook*, nebo nadstandardně *vybavenou třídu*, která má dobré umístění (není situována k frekventované komunikaci, má dostatek světla) nebo je velmi dobře vybavena, například interaktivní tabulí.

2.3 Shrnutí teoretické části

V teoretické části byly vymezeny pojmy motivace, stimulace a manipulace, které byly popsány na základě studia odborné literatury. Názory odborníků přinesly různé pohledy na tyto pojmy. Došlo na jejich porovnání a vyhledání shodných i rozdílných pohledů na výše uvedené pojmy. Větší prostor byl věnován jednotlivým motivačním teoriím. Blíže byla popsána Maslovova teorie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, McGregorova teorie X a Y, Adamsova teorie spravedlivé odměny, teorie očekávání Victora Vrooma, Skinnerova teorie pozitivního posílení a motivační teorie podle Plamínka. Popsané teorie jsou založeny na potřebách lidí, na jejich přístupu k práci, na různém vnímání motivace a následné odměny, na různých typech lidí.

Nefinanční motivace, jako hlavní téma bakalářské práce, byla definována v samostatné kapitole. I zde byla parafrázována a citována odborná literatura. V práci byla uvedena Česká školní inspekce (ČŠI) jako hlavní kontrolní orgán ve školství. Bylo zjišťováno, do jaké míry se ČŠI věnuje nefinanční motivaci, jako jednomu z motivátorů ve školství. Obdobně bylo představeno mezinárodní šetření o vyučování a učení Talis. Autorka vybrala hodnotící oblasti, ve kterých se šetření Talis věnuje nefinanční motivaci alespoň okrajově. Téma bakalářské práce také vyžadovalo vymezení pojmů mateřská škola, pedagogický pracovník, učitel, ředitel, což bylo definováno na základě citací z příslušných zákonů. Blíže byly vymezeny jednotlivé formy nefinanční motivace ve školství, z oblasti pracovního prostředí, pracovních vztahů a zaměstnaneckých výhod – benefitů.

3 Projekt šetření

V této části bakalářské práce jsou stanoveny výzkumné otázky a výzkumný problém tak, aby jejich prostřednictvím bylo dosaženo základního cíle a dílčích cílů práce, které jsou popsány v následujících kapitolách. Byl vymezen objekt výzkumu, stanoven byl výběrový soubor respondentů. K dosahování cílů došlo prostřednictvím kvantitativním šetřením, jako nástroj byl zvolen dotazník. Před zahájením vlastního šetření byl proveden předvýzkum, na jehož základě došlo k revizi otázek v dotazníku.

3.1 Stanovení výzkumného problému

Výzkumným předpokladem je nefinanční motivace.

Výzkumný problém bakalářské práce je stanoven na základě studia odborné literatury a vychází z teoretické části. Konkrétním cílem je zjistit, které formy nefinanční motivace uplatňují ředitelé mateřských škol a které formy nefinanční motivace preferují pedagogové mateřských škol v Ústeckém kraji. Výsledkem výzkumného problému je také porovnání a způsob uplatnění nefinanční motivace z pohledu vedení mateřských škol a pedagogů působících ve stejných školách.

3.2 Cíl práce

Základní cíl: *Zjistit, nejčastěji využívané formy nefinanční motivace v mateřské škole*

S (specifický) – je zaměřený na ředitele a ostatní pedagogy mateřských škol

M (měřitelný) – kvantitativní šetření proběhne formou dotazníků, jejichž data budou následně zpracována a vyhodnocena

A (akceptovatelný) – téma je aktuální, dotazníky zcela anonymní, dotazy konkrétní

R (reálný) – dotazníky pilotního šetření byly ředitelkám škol předány osobně, následně osobně vyzvednuty; vlastní šetření proběhne stejnou formou

T (termínovaný) – téma nefinanční motivace je průběžně studováno a zpracováváno do března 2016

Dílčí cíle:

- zjistit, které formy nefinanční motivace, jako nástroj, využívají ředitelé mateřských škol

- zjistit, které formy nefinanční motivace upřednostňují ostatní pedagogové mateřských škol
- porovnat, které formy upřednostňují ředitelé mateřských škol a které formy nejvíce motivují ostatní pedagogické pracovníky v mateřských školách

3.3 Stanovení výzkumných otázek

Hlavním cílem je analyzování jednotlivých motivátorů u pedagogů v předškolním školství. Dílčím cílem je posouzení důležitosti konkrétních motivačních nástrojů v mateřských školách v Ústeckém kraji jak u ředitelů, tak u ostatních pedagogických pracovníků.

V návaznosti na stanovení hlavního cíle práce je zjistit, jaké formy nefinanční motivace jsou nejčastěji využívány v mateřských školách, jaké formy nejčastěji aplikují ředitelé škol a jaké formy nejvíce oceňují ostatní pedagogové.

K získání odpovědí na výzkumné otázky, bylo zvoleno kvantitativní šetření a jako nástroj šetření byl použit dotazník ve dvou verzích. Jedna verze byla určena pro ředitele mateřských škol, druhá verze pro ostatní pedagogy v mateřských školách.

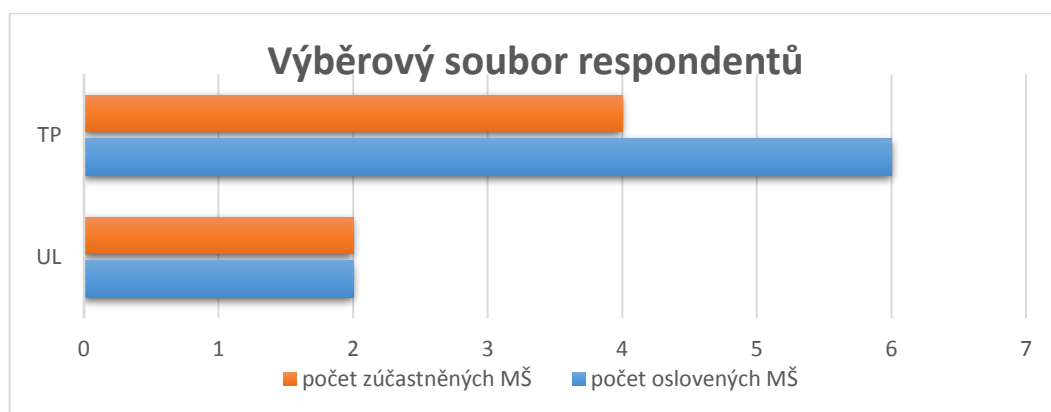
3.4 Předvýzkum

Předvýzkum byl realizován ve městě Teplice ve čtyřtřídní mateřské škole. Pedagogům a ředitelce mateřské školy byl předložen dotazník. Byly očekávány připomínky, dotazy, upřesňující otázky a upozornění na případné nejasnosti v dotazníku. Na základě předvýzkumu, došlo k revizi první výzkumné otázky v dotazníku pro ředitele mateřských škol. Byla upravena stylistika a slovosled této otázky. Dále byly odstraněny drobné chyby, jako například sjednocení velkých a malých písmen v nabídce u odpovědí. Otázka č. 3 byla upravena a upřesněna. Byla to konkrétně jedna z forem nefinanční motivace „rozložení pracovní doby“, kde pro vysvětlení bylo uvedeno do závorky: „*při dojíždění, při péči o malé děti.*“ Respondenti uvedli, že čtyřbodová škála odpovědí je nutí k zamýšlení a přiklonění se na stranu ano nebo na stranu ne. Autorka bakalářské práce tuto informaci uvítala a předpokládá, že v dotazníkovém šetření bez neutrálního označování středových odpovědí (jak tomu bývá v pětistupňovém škálování), získá relevantní odpovědi.

3.5 Vymezení objektu výzkumu

Objektem šetření byli ředitelé a ostatní pedagogové mateřských škol. Byl stanoven výběrový soubor respondentů, jímž byly ředitelky a učitelky mateřských škol. Záměrným výběrem byly osloveny ředitelky velkých mateřských škol (v případě mateřských škol řadíme standardně mezi velké ty, které mají čtyři a více tříd) ve dvou městech Ústeckého kraje, a to v Teplicích a v Ústí nad Labem. Současně s nimi byly osloveny i pedagogové totožných mateřských škol v těchto městech. Výběrem víceřádných škol, bylo osloveno více respondentů školy najednou. Ústecký kraj byl zvolen z důvodu místa bydliště a zaměstnání autorky bakalářské práce. Nerepresentativní vzorek byl předpokládán při návratu alespoň dvou třetin dotazníků od zúčastněných respondentů.

Graf 1 – výběrový soubor respondentů



Mateřské školy byly z důvodu zachování anonymity dotazníkového šetření označeny velkými písmeny. Oslovené mateřské školy:

MŠ A – 1 ředitelka MŠ, 7 učitelek MŠ, počet dětí 112

MŠ B – 1 ředitelka MŠ, 4 učitelky MŠ, počet dětí 75

MŠ C – 1 ředitelka MŠ, 11 učitelek MŠ, počet dětí 168

MŠ D – 1 ředitelka MŠ, 7 učitelek MŠ, počet dětí 112

MŠ E – 1 ředitelka MŠ, 7 učitelek MŠ, počet dětí 112

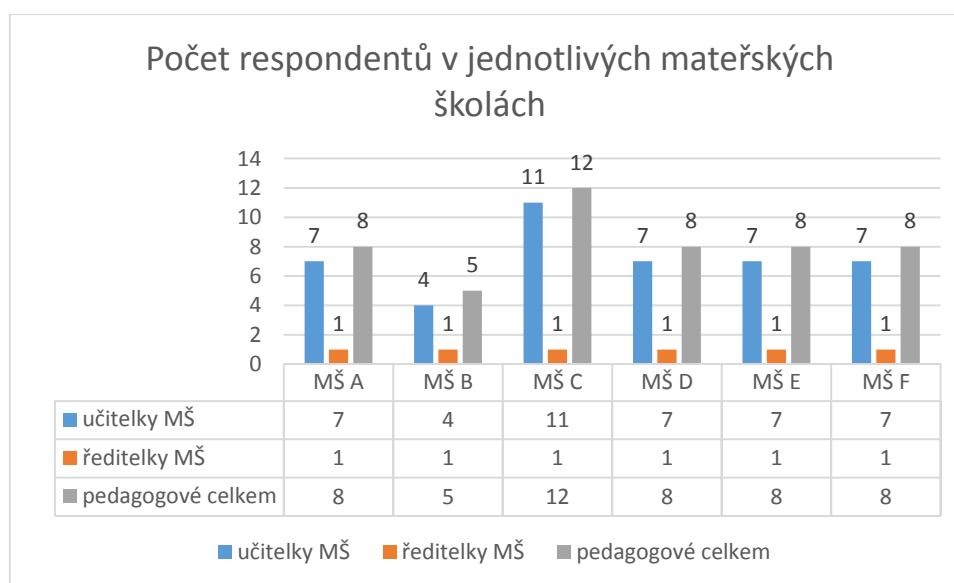
MŠ F – 1 ředitelka MŠ, 7 učitelek MŠ, počet dětí 112

MŠ G – 1 ředitelka MŠ, 7 učitelek MŠ, počet dětí 112

MŠ H – 1 ředitelka MŠ, 7 učitelek MŠ, počet dětí 112

Prostřednictvím ředitelů bylo osloveno celkem 8 mateřských škol z Teplic a Ústí nad Labem. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 6 mateřských škol: MŠ A – MŠ F. Mateřské školy označené písmeny MŠ G a MŠ H jsou označeny světle šedou barvou, protože nakonec dotazníky v časovém úseku nevyplnily, dotazníky neodevzdaly a šetření se nezúčastnily. Šetření se tedy zúčastnilo celkem 6 mateřských škol.

Graf 2 – počet respondentů v jednotlivých mateřských školách



Čtyři mateřské školy (MŠ A, MŠ D, MŠ E a MŠ F) mají celkový počet pedagogických zaměstnanců 8, přičemž 7 z nich jsou učitelky mateřské školy a 1 je ředitelka. Další mateřská škola má celkem 12 pedagogických pracovníků, z toho je 11 učitelek mateřské školy a 1 ředitelka. V nejmenší mateřské škole je celkový počet pedagogů 5. Jsou to 4 učitelky a 1 ředitelka.

3.6 Techniky sběru dat

Pro praktickou část bakalářské práce bylo zvoleno kvantitativní šetření. Pracováno bylo s dotazníkem, jako nástrojem šetření. Dotazník byl zvolen z důvodu oslovení většího množství respondentů najednou, a to v krátkém časovém úseku. Totožné otázky pomohly zjistit shodný nebo rozdílný názor ředitelů a pedagogů v různých mateřských školách. Kontaktovány byly ředitelky mateřských škol telefonicky, dotazníky byly předány a následně osobně vyzvednuty během dvou pracovních dnů. Dotazníky pro ředitele škol byly vloženy do obálky označené č. 1 a dotazníky pro pedagogy do obálky označené č. 2. Tak byla zaručena anonymita a respondenti mohli vkládat vyplněné dotazníky do

obálek bez nutnosti předání jiné osobě v mateřské škole. Dotazník obsahoval jak uzavřené otázky na uplatňování nefinanční motivace ve školách, tak i otevřené otázky s možností vyjádření vlastních názorů na uplatňování dalších forem nefinanční motivace, které nebyly zmíněny v dotazníku. Dále poskytl baterii otázek, která obsahovala různé formy nefinanční motivace s možností volby čtyř škálového hodnocení. Na konci dotazníku byly zjišťovány identifikační údaje respondentů.

3.7 Časový harmonogram

- Stanovení tématu a názvu BP – jaro 2015 (2. ročník LS)
- Vyhledávání relevantní literatury – květen 2015 (2. ročník LS)
- Ideový plán – termín odevzdání - červen 2015 (2. ročník LS)
- Studium odborné literatury, vyhledávání zásadních citací k tématu – léto 2015
- Projekt šetření k BP po revizi ideového plánu – říjen 2015 (3. ročník ZS)
- Zpracovávání teoretické části BP – říjen, listopad 2015 (3. ročník ZS)
- Předvýzkum – listopad 2015 (3. ročník ZS)
- Rozesílání dotazníků respondentům, sběr dat – listopad, prosinec 2015 (3. ročník ZS)
- Vyhodnocování a analýza dotazníků - leden, únor 2016 (3. ročník ZS a LS)
- Odevzdání první verze BP – leden 2016 (3. ročník ZS)
- Odevzdání finální podoby BP – duben 2016 (3. ročník LS)

3.8 Určení místa a času realizace

Předvýzkum proběhl ve městě Teplice ve čtyřtřídní mateřské škole, v listopadu 2015. Dotazníkové šetření bylo realizováno v Ústeckém kraji. Celkem bylo osloveno osm mateřských škol, z nichž šest se dotazníkového šetření zúčastnilo. Konkrétně šestitřídní mateřská škola v Ústí nad Labem, čtyřtřídní mateřská škola v Ústí nad Labem, třítřídní mateřská škola v Teplicích a tři čtyřtřídní mateřské školy v Teplicích. Dvě oslovené mateřské školy dotazníky v určeném časovém období nevyplnily a dotazníkového šetření se nakonec nezúčastnily. Šetření se uskutečnilo v období měsíce listopadu a prosinci 2015. Následné zpracování a vyhodnocování dotazníků s analýzou šetření bylo prováděno v měsících leden a únor 2016.

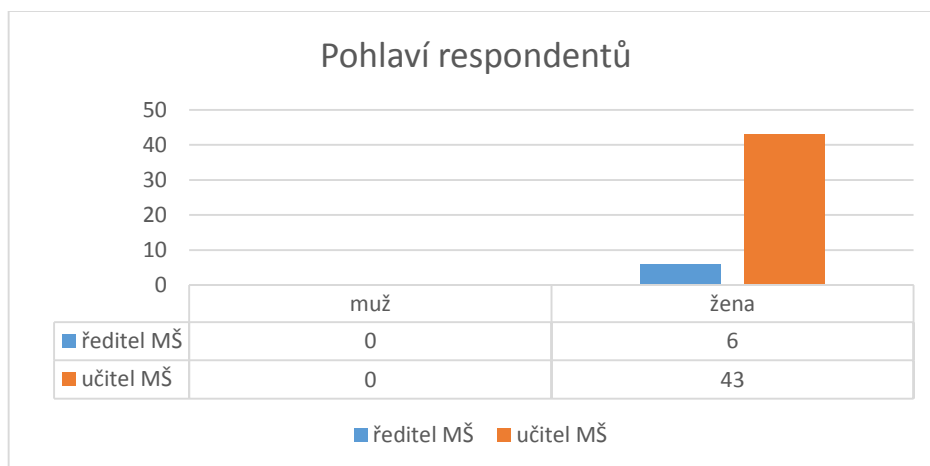
4 Výsledky a analýza dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkové šetření byly zaznamenány do tabulek, z nichž byly následně vytvořeny grafy. Odpovědi respondentů nejsou popsány ve stejném pořadí, v jakém byly zaznamenány v dotazníku. Identifikační údaje byly zjišťovány v jeho závěrečné části, kdežto u vyhodnocení jsou popsány v úvodu výsledků dotazníkového šetření. Důvodem je snadnější orientace a představa, se kterým vzorkem respondentů autorka pracovala. V bakalářské práci jsou dále popisovány a analyzovány odpovědi na otázky z oblasti nefinanční motivace pedagogických pracovníků v mateřských školách. Každá otázka je zobrazena pomocí grafu, následně je popsána a zhodnocena a analyzována. V závěru kapitoly je celkové shrnutí dotazníkového šetření.

4.1 Vyhodnocení a analýza identifikačních otázek

Otázka č. 7: Jste... a) muž, b) žena

Graf 3 - pohlaví respondentů



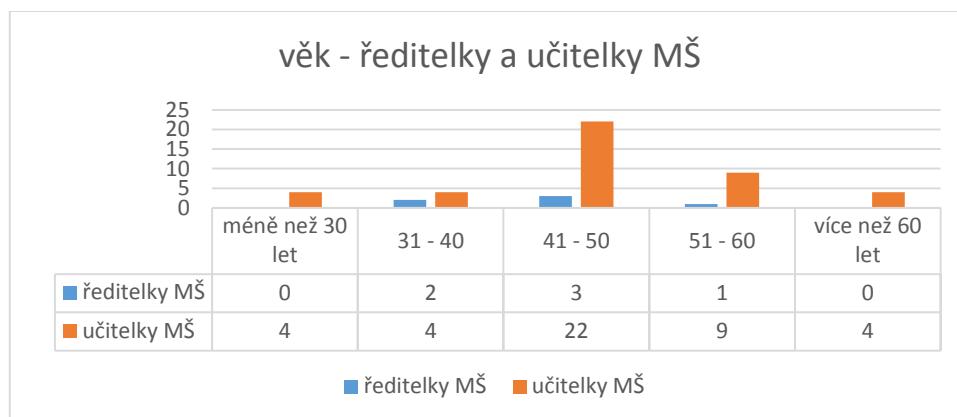
V otázce pohlaví označili všichni respondenti odpověď b) žena. Z tohoto důvodu budou respondenti dále zmiňováni a označováni v ženském rodu – ředitelka mateřské školy, učitelka mateřské školy. Odpovědělo 6 ředitelk mateřských škol a 43 učitelek mateřských škol, tedy celkem 49 respondentek, což je 100 % dotazovaných. Nadále je za 100 % považováno 43 odpovědí od učitelek mateřských škol, 100 % odpovědí od 6 ředitelk mateřských škol, popřípadě je za 100 % považováno 49 odpovědí od všech respondentů současně.

Závěr k otázce č. 7: V mateřských školách pracují převážně ženy, jak na pozicích ředitelek, tak na pozicích učitelek. Dotazníkového šetření se zúčastnily pouze ženy.

Otázka č. 8: Váš věk?

a) méně než 30 let, b) 31 – 40, c) 41 – 50, d) 51 – 60, e) více než 60 let

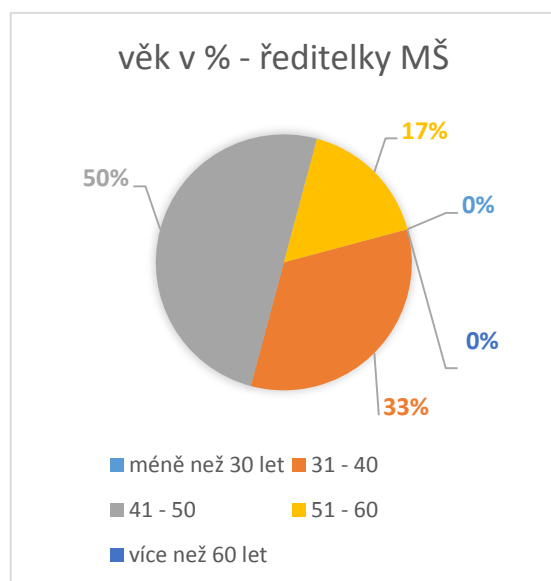
Graf 4 - věk



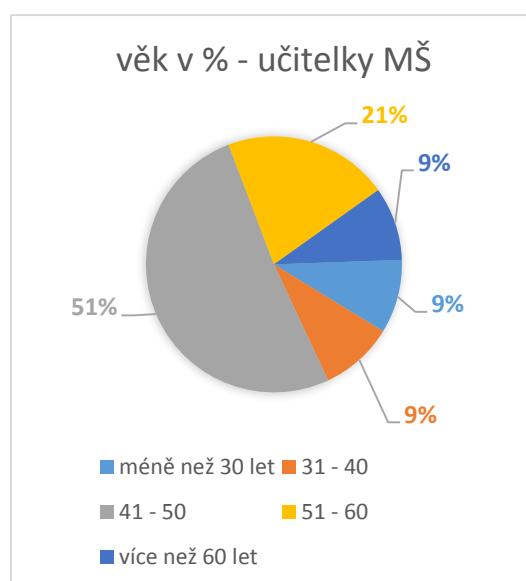
Z celkového počtu 6 ředitelek jsou 2 z nich ve věku 31 – 40 let. Ve věku 41 – 50 let je jedna polovina z nich, tedy 3 respondentky – ředitelky. 1 ředitelka je ve věku 51 – 60 let. Ve věku pod 30 let, stejně tak nad 60 let, není ve funkci žádná ze zúčastněných ředitelek.

Můžeme vyčíslit, že z celkového počtu 43 učitelek, je 22 z nich ve věku 41 – 50 let. Ve věku 51 – 60 let je 9 učitelek. V ostatních věkových skupinách, kterými jsou méně než 30 let, více než 60 let a 31 – 40 let, jsou vždy 4 učitelky.

Graf 5 – věk ředitelek v %



Graf 6 – věk učitelek v %



Graf 5 a Graf 6 nám přináší data převedená na procenta. 50 % ředitelek je ve věku 41 – 50 let, 33 % z nich je ve věku 31 – 40 let a 17 % ve věku 51 – 60 let. V dotazovaných mateřských školách není ani jedna ředitelka mladší než 30 let, ani starší než 60 let.

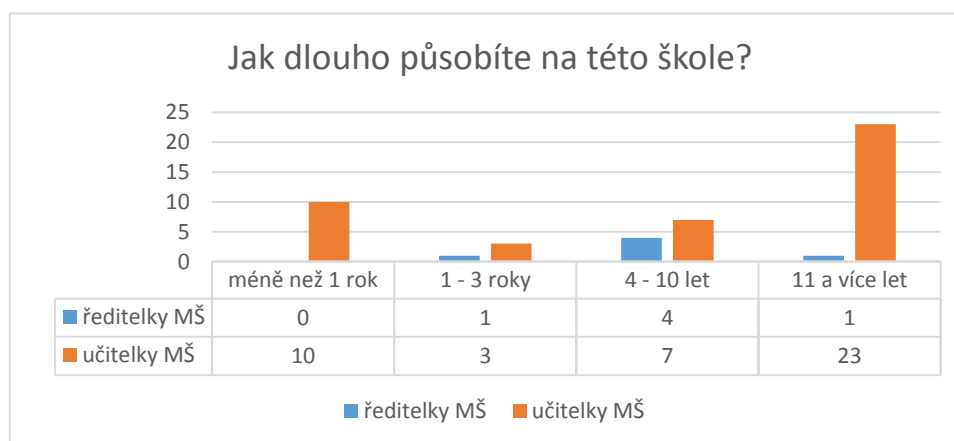
Obdobně jako u ředitelek, je 51 % učitelek ve věku 41 – 50 let, 21 % jich je ve věku 51 – 60 let. Po 9 % mají tři věkové kategorie, a to věk 31 – 40 let, méně než 30 let, více než 60 let.

Závěr k otázce č. 8: *Většina ředitelek i učitelek je ve středním věku. V oslovených mateřských školách pracují i ženy v důchodovém věku.*

Otázka č. 9: Jak dlouho působíte na této škole?

a) méně než 1 rok, b) 1 – 3 roky, c) 4 – 10 let, d) 11 a více let

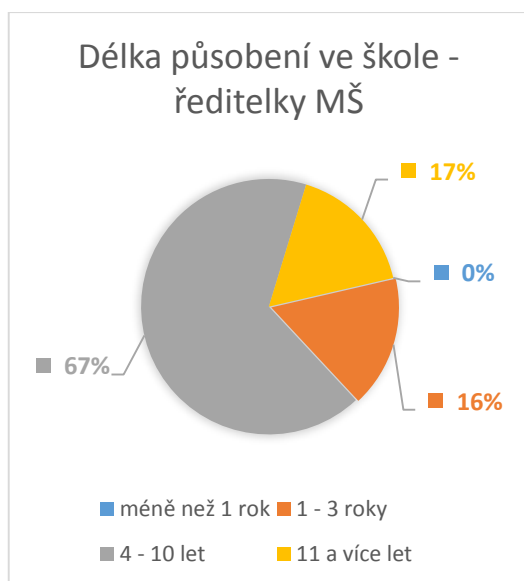
Graf 7 – Jak dlouho působíte na této škole?



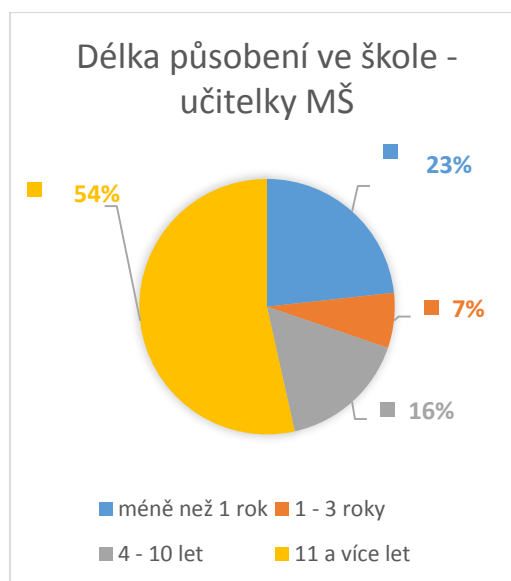
Na otázku délky působení ve škole odpovídaly ředitelky MŠ takto: 1 – 3 roky působí ve škole 1 ředitelka, 4 – 10 let jsou na konkrétní škole 4 ředitelky, 11 a více let působí na škole 1 ředitelka, z celkového počtu 6 ředitelek.

Nejvyšší počet učitelek pracuje v konkrétní mateřské škole 11 a více let. Odpovídalo tak 23 učitelek z celkového počtu 43 respondentek. 10 učitelek působí v konkrétní MŠ méně než 1 rok. 4 – 10 let pracuje v mateřské škole 7 učitelek. 3 učitelky jsou v MŠ 1 – 3 roky.

Graf 8 – Působení v MŠ (ředitelky)



Graf 9 – Působení v MŠ (učitelky)



Z Grafu 8 lze vyčíst, že více než polovina ředitelk (67 %) pracuje v současné mateřské škole 4 – 10 let. 17 % ředitelk je v mateřské škole 11 a více let a 16 % 1 – 3 roky. Žádná z ředitelk není v konkrétní mateřské škole méně než 1 rok.

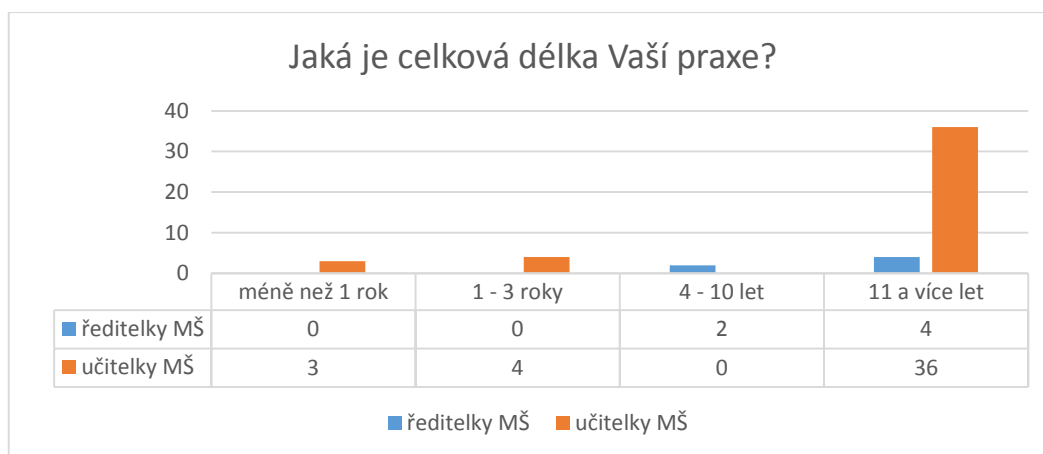
Graf 9 nám říká, že nejvíce učitelek (54 %), zaznamenalo odpověď d), to je 11 a více let působení v konkrétní škole. Méně než 1 rok působí na konkrétní škole 23 % učitelek. 4 – 10 let působí v škole 7 učitelek, to je 16 %, 1 – 3 roky jsou ve škole 3 učitelky tedy 7 % z nich.

Závěr k otázce č. 9: *Většina ředitelk je v konkrétní škole více než 3 roky. 1 ředitelka působí v mateřské škole kratší dobu. Převážná většina dotazovaných učitelek působí v konkrétní škole více než 11 let. Téměř třetina dotazovaných učitelek je v mateřské škole méně než 1 rok.*

Otázka č. 10: Jaká je celková délka Vaší praxe?

a) méně než 1 rok, b) 1 – 3 roky, c) 4 – 10 let, d) 11 a více let

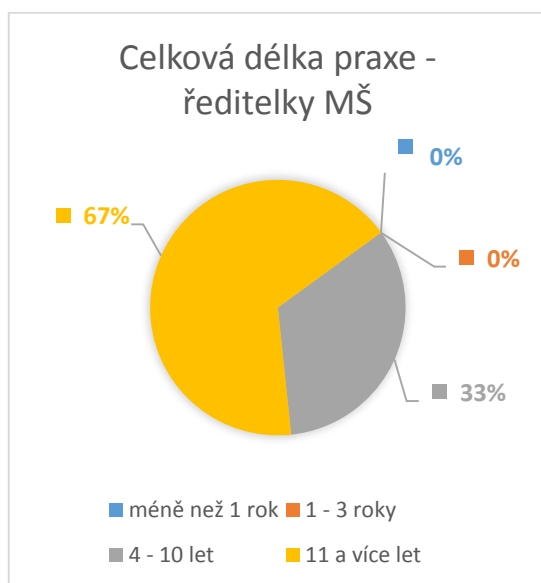
Graf 10 – Jaká je celková délka Vaší praxe?



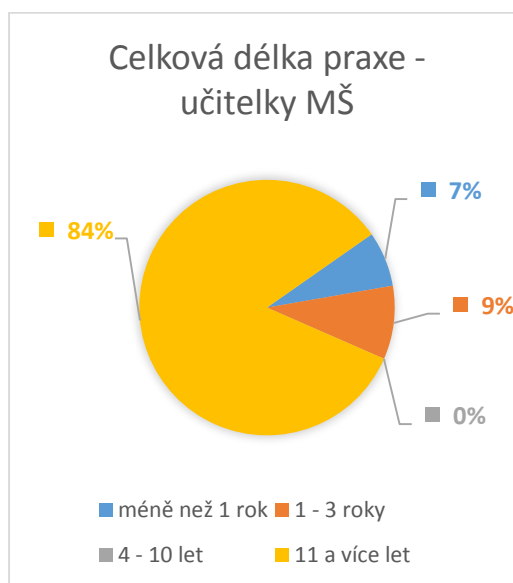
Graf 10 ukazuje, že 4 ředitelky mají celkovou délku praxe 11 a více let. 2 ředitelky mají praxi v délce 4 – 10 let.

Z celkového počtu 43 učitelek, má 36 z nich praxi 11 a více let. 1 – 3 roky mají praxi 4 učitelky a méně než 1 rok pracují 3 učitelky.

Graf 11 – praxe celkem (ředitelky)



Graf 12 – praxe celkem (učitelky)



Graf 11 popisuje celkovou délku praxe ředitelek mateřských škol v procentech. 67 % z nich pracuje již 11 a více let. U 33 % ředitelek dosáhla délka jejich praxe 4 – 10 let. Žádná z ředitelek nezaznamenala do dotazníku délku své praxe 1 – 3 roky. Stejně tak ani jedna ředitelka nemá délku praxe kratší než 1 rok, což odpovídá Zákonu o pedagogických

pracovnících, kde je stanoveno, že ředitelem mateřské školy se může stát pedagog až po 3 letech praxe.

84 % učitelek pracuje v mateřských školách 11 a více let, tak to můžeme vyčíst z Grafu 12. 9 % z celkového počtu 100 % učitelek pracuje 1 – 3 roky, 7 % učitelek má praxi 1 – 3 roky.

Závěr k otázce č. 10: Nejvíce ředitelky i učitelky má již dlouhodobou praxi 11 a více let. Pouze 3 učitelky z celkového počtu 43 učitelek má praxi méně než jeden rok, jsou tedy začínajícími učitelkami.

Otázka č. 11: Jak dlouho jste ve funkci, kterou vykonáváte?

Graf 13 – Jak dlouho jste ve funkci, kterou vykonáváte?



Otázka č. 11 byla určena pouze pro ředitelky mateřských škol. Podle grafu můžeme zjistit, že 3 ředitelky (50 %) vykonávají funkci 4 – 10 let. 2 ředitelky jsou ve své funkci 1 – 3 roky a 1 ředitelka 11 a více let.

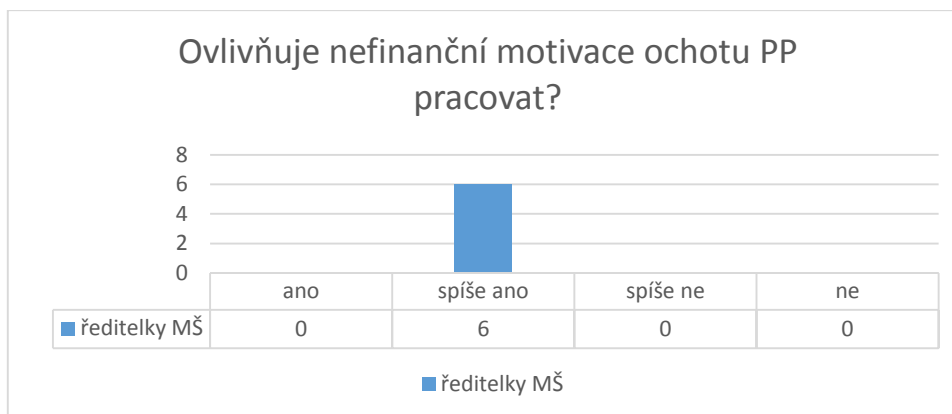
Závěr k otázce č. 11: Většina dotazovaných jsou zkušené ředitelky MŠ, které jsou ve své funkci 4 a více let. Dvě ředitelky mají menší zkušenosti, dá se říct, že jsou začínajícími ředitelkami, protože jsou ve své funkci 1 – 3 roky.

4.2 Nefinanční motivace jako motivátor k práci

Otázka č. 1 (pro ředitelky MŠ): Ovlivňuje, pedagogické pracovníky ve Vaší škole, nefinanční motivace výrazně ochotu pracovat?

a) ano, b) spíše ano, c) spíše ne, d) ne

Graf 14 – Ovlivňuje nefinanční motivace ochotu pedagogických pracovníků pracovat?

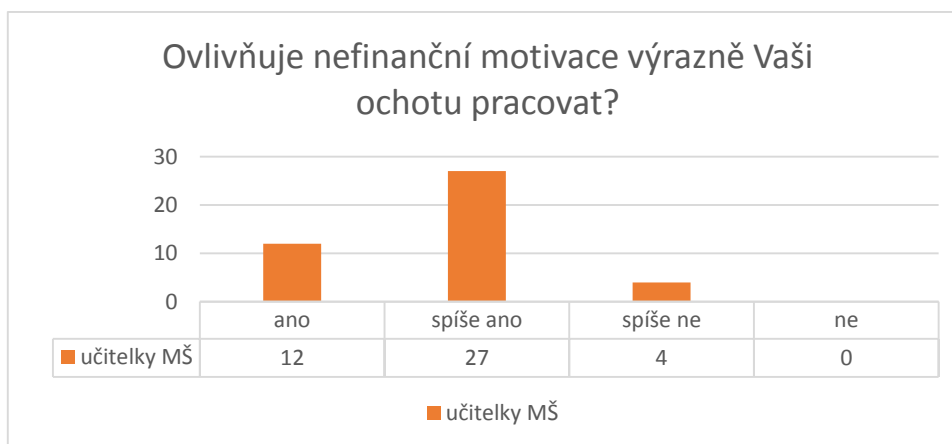


Na otázku, zda ovlivňuje pedagogické pracovníky v jejich škole výrazně ochotu pracovat, odpovědělo všech 6 ředitelek shodně a zvolilo odpověď b) = spíše ano.

Otázka č. 1 (pro učitelky MŠ): **Ovlivňuje nefinanční motivace výrazně Vaši ochotu pracovat?**

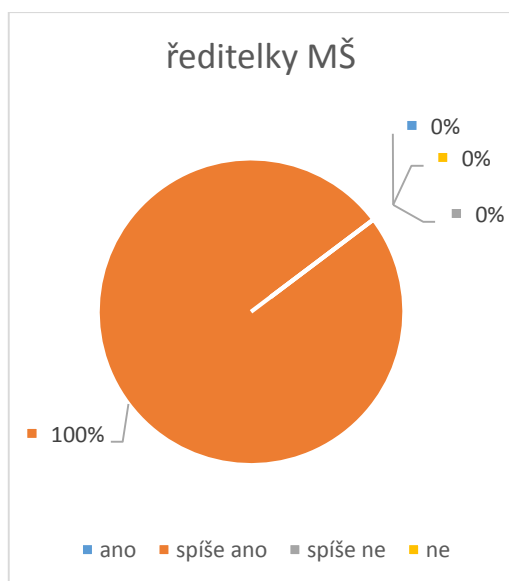
a) ano, b) spíše ano, c) spíše ne, d) ne

Graf 15 – Ovlivňuje nefinanční motivace výrazně Vaši ochotu pracovat?

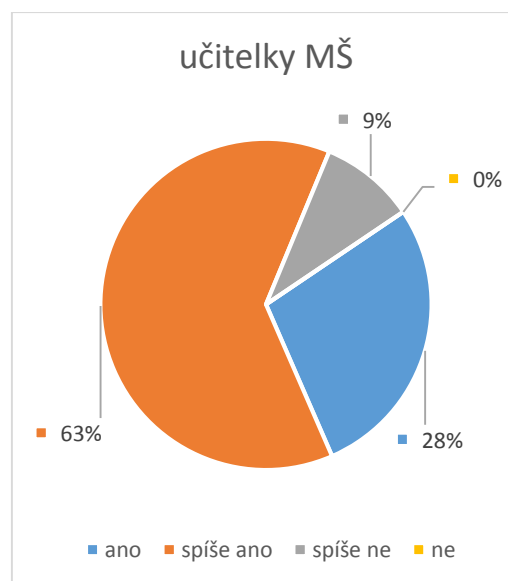


27 učitelek označilo odpověď b) nefinanční motivace spíše ovlivňuje jejich ochotu pracovat. 12 učitelek zvolilo odpověď a) ano, nefinanční motivace výrazně ovlivňuje jejich ochotu pracovat. 4 učitelky se domnívají, že spíše neovlivňuje jejich ochotu pracovat. To, že by nefinanční motivace neovlivňovala ochotu pracovat, si nemyslí žádná z oslovených učitelek MŠ.

Graf 16 – Ovlivňuje NM PP k práci?



Graf 17 – Ovlivňuje Vás k práci NF?



Ředitelky se 100% shodují na tom, že nefinanční motivace spíše ovlivňuje ochotu pedagogických pracovníků pracovat.

Více jak polovina učitelek (63 %) se domnívá, že nefinanční motivace spíše ovlivňuje jejich motivaci pracovat. 28 % volilo odpověď a) ano, nefinanční motivace ovlivňuje výrazně jejich ochotu pracovat.

***Závěr k otázce č. 1:** Ředitelky i učitelky mateřských škol si uvědomují, že je nefinanční motivace vhodným motivátorem. Domnívají se, že nefinanční motivace ovlivňuje výrazně ochotu pedagogických pracovníků pracovat.*

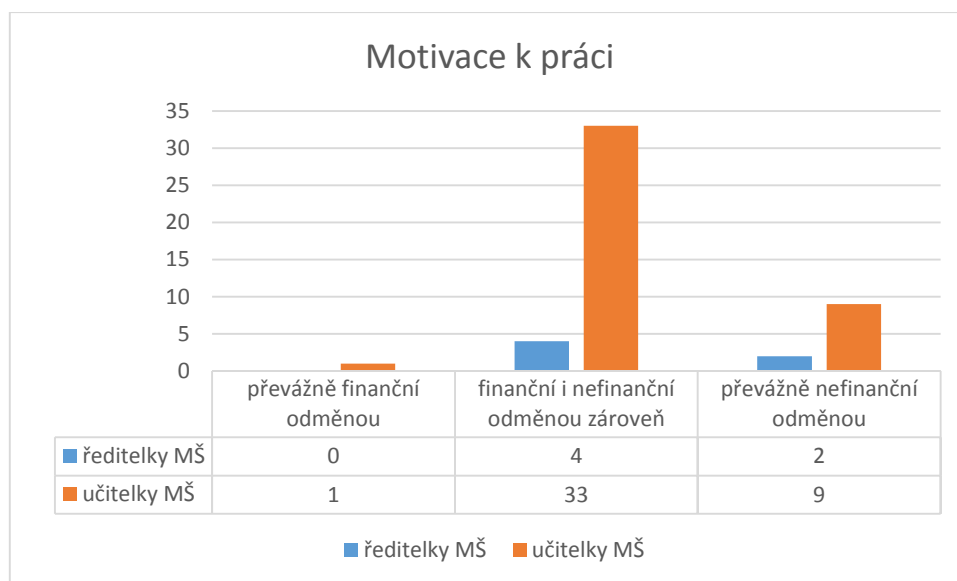
Otázka č. 2 (pro ředitelky MŠ): K práci své podřízené motivujete:

- a) především finanční odměnou
- b) finanční odměnou a zároveň pomocí nefinanční odměny (pochvala,...)
- c) převážně pomocí nefinanční odměny (pochvala, prostředí, vztahy na pracovišti,...)

Otázka č. 2 (pro učitelky MŠ): K práci mě motivuje (podněcuje):

- a) především finanční odměna
- b) finanční odměna a zároveň pocit uspokojení z práce
- c) převážně uspokojení z práce

Graf 18 – Motivace k práci

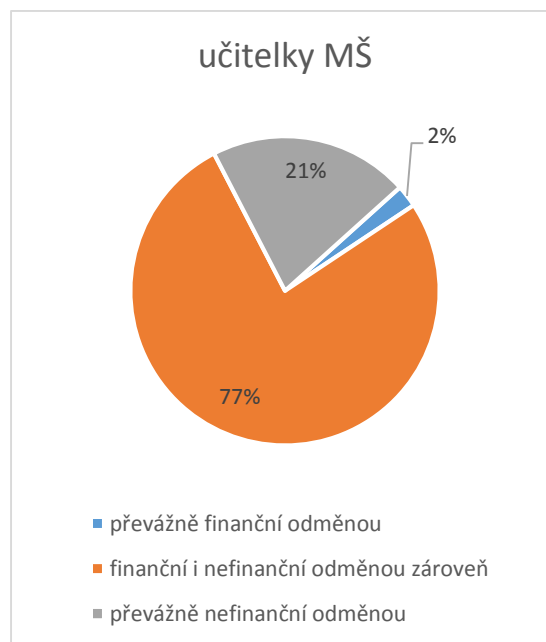
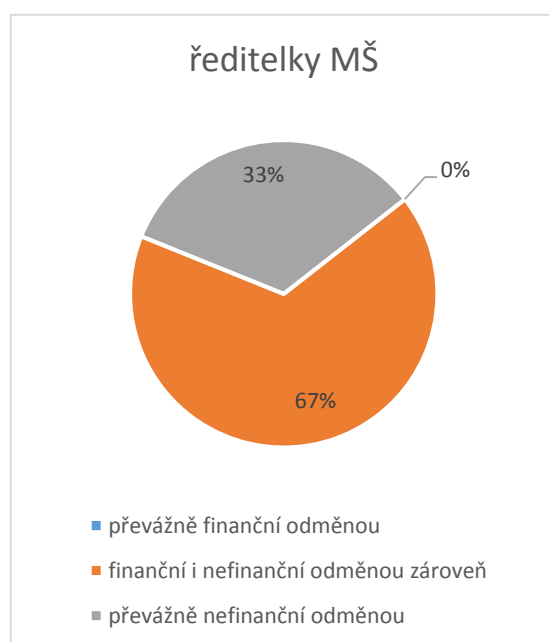


Dvě třetiny ředitelek zvolilo odpověď b), tedy motivaci finanční i nefinanční odměnou zároveň. Jedna třetina ředitelek považuje za motivující převážně nefinanční odměnu.

Učitelky se ve většině domnívají, že je ovlivňuje k práci finanční motivace v kombinaci s nefinanční. Celkem 33 jich označilo možnost b). 9 učitelek považuje za motivující převážně nefinanční odměnu. Pouze jedna učitelka upřednostňuje finanční motivaci.

Graf 19 – Podřízené motivujete

Graf 20 – K práci mě motivuje



Z grafu je patrné, že nefinanční motivace je velmi důležitou odměnou pro pedagogické pracovníky. Více než polovina ředitelek (67 %) se shoduje na uplatňování kombinace finanční odměny s odměnou nefinanční. 33 % ředitelek uplatňuje jako motivaci k práci převážně nefinanční odměnu. Finanční odměnu, jako jedinou motivaci, neoznačila žádná z dotazovaných ředitelek.

77 % pedagogů se také shoduje, že nejvíce je motivuje k práci kombinace finanční i nefinanční odměny. Převážně nefinanční odměnu považuje za velmi účinnou motivaci k práci 21 % učitelek. Je zajímavé, že především finanční odměnu považují za důležitou 2 % učitelek.

Závěr k otázce č. 2: Ředitelky i učitelky mateřských škol vnímají nefinanční motivaci jako důležitý motivátor, jak v kombinaci s motivací finanční, tak i samostatně.

4.3 Aritmetický průměr a směrodatná odchylka

V následné části bakalářské práce jsou vyhodnoceny a analyzovány různé formy nefinanční motivace, tak jak ji uplatňují ředitelky mateřských škol, jak ji vnímají pedagogové mateřských škol. Dále jsou vyhodnoceny a analyzovány formy nefinanční motivace, tak jak je preferují učitelky mateřských škol a jaké jsou z pohledu ředitelek mateřských škol ty neúčinnější.

Odpovědi byly zaznamenány v dotaznících na bodové škále s čísly od 1 – 4, přičemž číslo 1 znamená odpověď ano, číslo 2 odpověď spíše ano, číslo 3 odpověď spíše ne, číslo 4 odpověď ne. Číslo 1 má nejvyšší váhu, číslo 4 znamená v odpovědi rozhodné ne. Jde tedy o podobné hodnocení, jako je známkování ve škole.

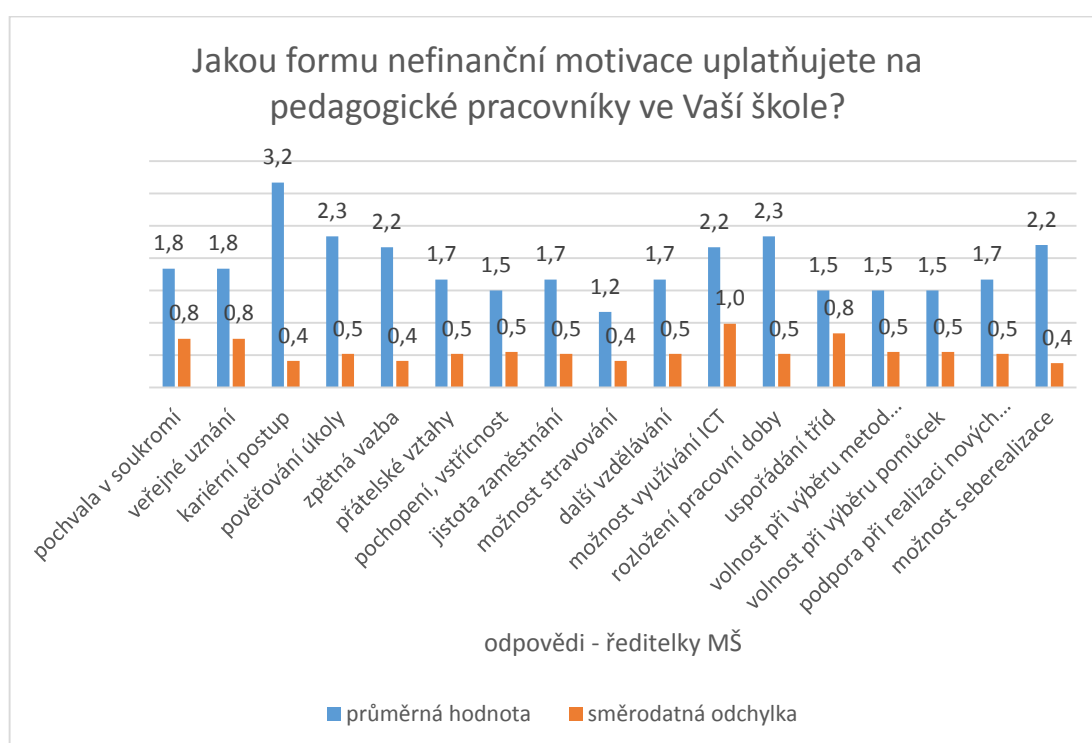
Vyhodnocení uplatňování různých forem nefinanční motivace proběhlo pomocí tabulek vytvořených v Excelu, za pomoci vzorce pro výpočet *aritmetického průměru*. Pro zjištění, jak odpovídaly respondentky, jak se jejich odpovědi lišily, byl použit vzorec *směrodatná odchylka*. Čím nižší je její hodnota, tím více byly odpovědi respondentek podobné, čím je hodnota směrodatné odchylka vyšší, tím byly odpovědi respondentek různé a více se lišily. Ve čtyřbodové stupnici byly určeny hodnoty v rozmezí 0 – 2 pro odpovědi, které jsou si podobné a příliš se neliší. Hodnoty v rozmezí 2 – 4 vypovídají o různosti odpovědí respondentek.

4.4 Uplatňování různých forem nefinanční motivace

Otázka č. 3 (pro ředitelky MŠ): Jakou formu nefinanční motivace uplatňujete (ze své pozice vedoucího pracovníka) na pedagogické pracovníky Vaší školy?

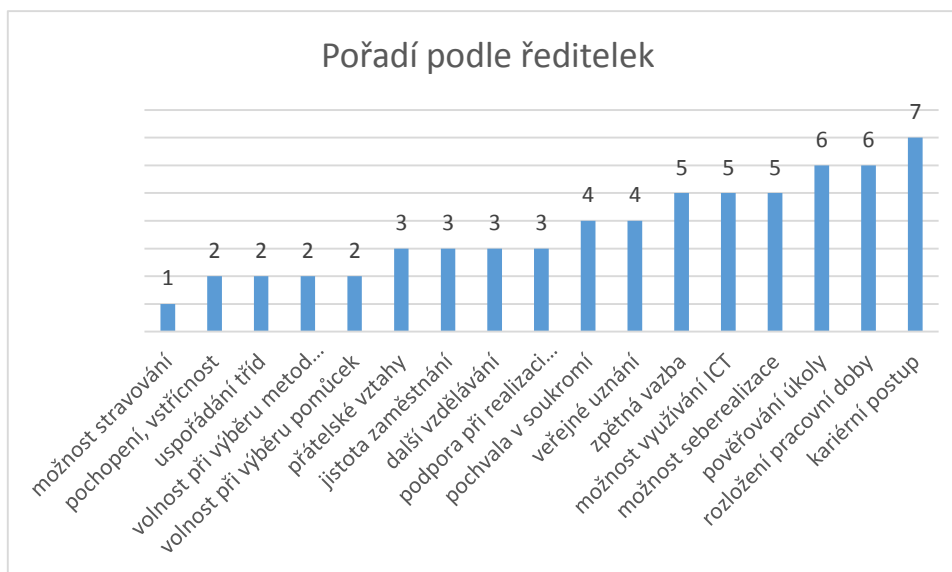
Pro každou formu uveďte ve čtyřbodové škále, zda tuto formu uplatňujete (1) až rozhodně neuplatňujete (4). Odpověď ano – 1, spíše ano – 2, spíše ne – 3, ne – 4.

Graf 21 – Uplatňování forem NM na PP - ředitelky



Aritmetickým průměrem bylo zjištěno, jaké formy nefinanční motivace uplatňují ředitelky MŠ na své pedagogické pracovníky nejčastěji. Průměrná hodnota se pohybovala v rozmezí od 1,2 (nejčastěji využívaná forma nefinanční motivace) až po hodnotu 3,2 (nejméně využívaná forma nefinanční motivace). Formy NM s nejnižšími i nejvyššími průměrnými hodnotami aritmetického průměru, získaly také nejnižší hodnoty směrodatné odchylky (0,4). To znamená, že se odpovědi ředitelek na první i poslední přičce předložených forem nefinanční motivace téměř nelišily a jejich odpovědi byly spíše shodné.

Graf 22 – Pořadí uplatňování nefinanční motivace podle ředitelek



Čísla v Grafu 21, označují pořadí, na kterém se formy nefinanční motivace umístily. Mezi nejčastěji uplatňované formy nefinanční motivace, ředitelkami MŠ na PP, patří těchto 5 forem: **Možnost stravování** v MŠ - aritmetický průměr 1,2, směrodatná odchylka 0,4. **Vzájemné pochopení a vstřícnost ze strany vedení školy** – aritmetický průměr 1,5, směrodatná odchylka 0,5. **Volnost při výběru metod práce** – aritmetický průměr 1,5, směrodatná odchylka 0,5. **Volnost při výběru pomůcek** – aritmetický průměr 1,5, směrodatná odchylka 0,5. **Možnost spolurozhodovat o uspořádání a vybavení tříd** – aritmetický průměr 1,5, směrodatná odchylka 0,8.

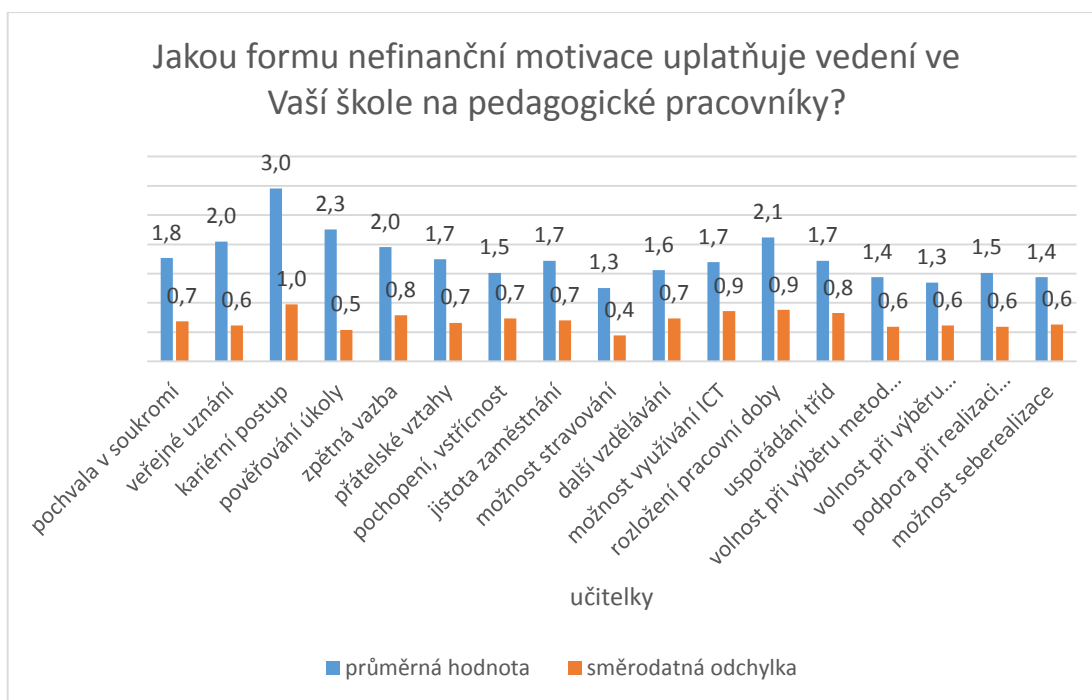
Mezi nejméně uplatňované formy nefinanční motivace, ředitelkami MŠ na PP, patří tyto 3 formy: **Možnost kariérního postupu** – aritmetický průměr 3,2, směrodatná odchylka 0,4. **Pověřování úkoly** – aritmetický průměr 2,3, směrodatná odchylka 0,5. **Rozložení pracovní doby podle potřeb PP** - aritmetický průměr 2,3, směrodatná odchylka 0,5.

U všech výše uvedených forem nefinanční motivace je hodnota směrodatné odchylky velmi nízká, z toho lze usuzovat, že se odpovědi ředitelek téměř nelišily. Na nejvíce a nejméně uplatňovaných formách nefinanční motivace se shodly.

Otázka č. 3 (pro učitelky MŠ): Jakou formu nefinanční motivace uplatňuje vedení Vaší školy na pedagogické pracovníky?

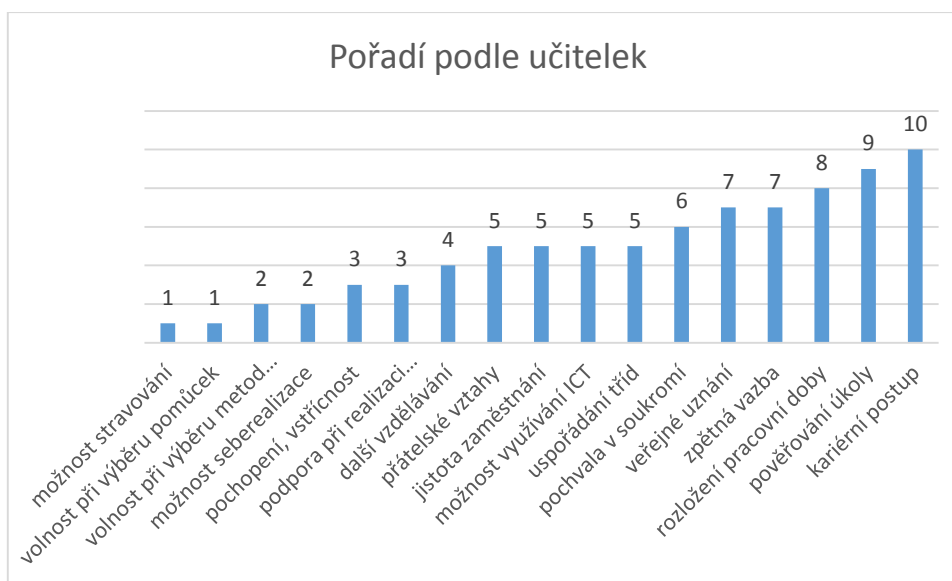
Pro každou formu uveďte ve čtyřbodové škále, zda tuto formu uplatňujete (1) až rozhodně neuplatňujete (4). Odpověď ano – 1, spíše ano – 2, spíše ne – 3, ne – 4.

Graf 23 – Uplatňování forem NM ze strany vedení na PP



Učitelky mateřských škol odpovídaly na otázku, jaké formy nefinanční motivace uplatňuje vedení školy v jejich MŠ na pedagogické pracovníky. Průměrná hodnota předložených forem NM se pohybovala v rozmezí od 1,3 (nejčastěji využívaná forma nefinanční motivace) až k hodnotě 3 (nejméně využívaná forma nefinanční motivace). Směrodatná odchylka se pohybovala od hodnoty 0,4 až po hodnotu 1. Vzhledem k tomu, že nedosáhla k hodnotě 2, nedá se usuzovat, že by se odpovědi, učitelek – respondentek, výrazně odlišovaly.

Graf 24 – Pořadí uplatňování nefinanční motivace ředitelkami MŠ - podle učitelek



Učitelky MŠ měly v otázce č. 3 označit ty formy nefinanční motivace, které uplatňuje vedení v jejich MŠ na pedagogické pracovníky. Čísla v Grafu 23, označují pořadí, na kterém se jednotlivé formy nefinanční motivace umístily. Z Grafu 22 vyčteme hodnoty aritmetického průměru i hodnotu směrodatné odchylky. Na první příčce jsou: **Možnost stravování** v MŠ – aritmetický průměr 1,3, směrodatná odchylka 0,4, **volnost při výběru pomůcek** - aritmetický průměr 1,3, směrodatná odchylka 0,6. Druhou příčku obsadily také shodně 2 formy nefinanční motivace: **Volnost při výběru metod práce** - aritmetický průměr 1,4, směrodatná odchylka 0,6. **Možnost seberealizace** - aritmetický průměr 1,4, směrodatná odchylka 0,6. Třetí místo patří opět shodně dvěma formám: **Vzájemné pochopení a vstřícnost ze strany vedení školy** - aritmetický průměr 1,5, směrodatná odchylka 0,7, **podpora a pomoc při realizaci nových nápadů** - aritmetický průměr 1,5, směrodatná odchylka 0,6.

Učitelky vnímají, jako nejméně užívané formy nefinanční motivace ze strany jejich ředitelky, tyto dvě formy: **Kariérní postup** - aritmetický průměr 3, směrodatná odchylka 1. Hodnota směrodatné odchylky je vyšší než u ostatních forem nefinanční motivace, přesto se její hodnota nepřibližuje k hodnotě 2. Dá se tedy vyvozovat, že přestože se odpovědi učitelek v tomto bodě odlišovaly, ve větší míře byly shodné. **Pověřování úkoly (delegování ze strany vedení na učitelky)** - aritmetický průměr 2,3, směrodatná odchylka 0,5.

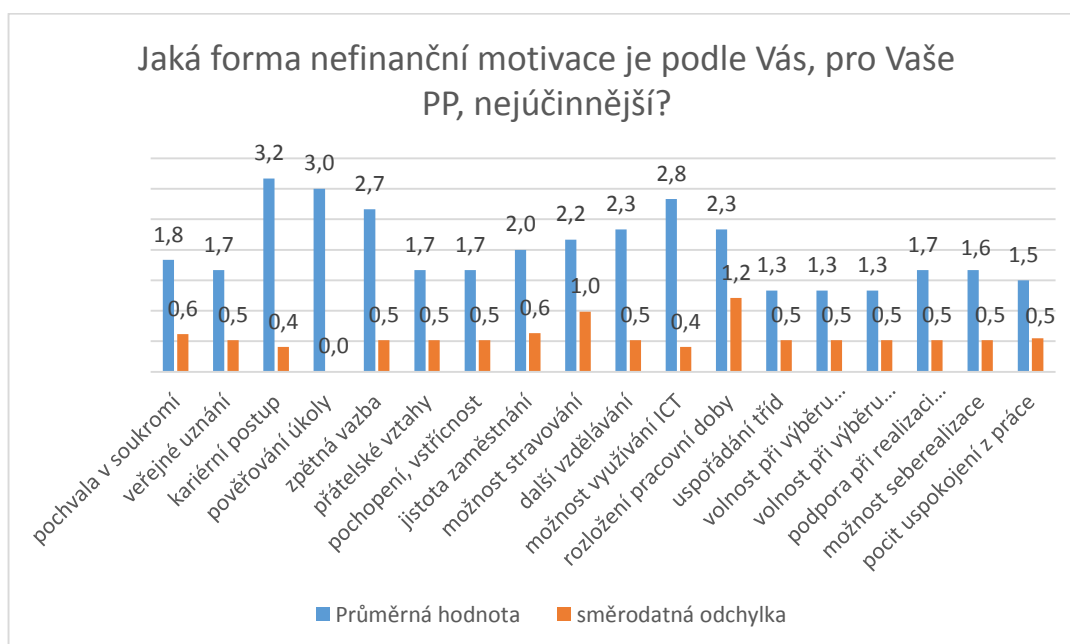
Závěr k otázce č. 3: Ředitelky, spolu s učitelkami v dotazovaných mateřských školách, se shodly na tom, že nejčastěji uplatňovanou formou nefinanční motivace v jejich mateřských školách, je **možnost stravování**. **I možnost volnosti při výběru metod práce a volnost při výběru pomůcek** jsou formy nefinanční motivace, které uplatňují ředitelky, stejně tak to vnímají i učitelky. Ředitelky se domnívají, že jsou vstřícné a mají pochopení pro pedagogické pracovníky ve svých MŠ. Svou volbou odpovědí, to potvrdily i učitelky a staví spolu s ředitelkami **vstřícnost a pochopení ze strany vedení školy** na první příčky uplatňovaných forem nefinanční motivace. Učitelky pocítují, že jim ředitelky poskytují **možnost seberealizace**, avšak ředitelky tuto formu posunuly až k posledním pozicím, tedy nejméně uplatňovaným formám. Na poslední příčce je z pohledů vedoucích pracovníků i pedagogů **možnost kariérního postupu**.

4.5 Účinnost různých forem nefinanční motivace

Otázka č. 4 (pro ředitelky): Jaká forma nefinanční motivace je podle Vás pro Vaše pedagogické pracovníky neúčinnější? (Co je nejvíce motivuje k práci).

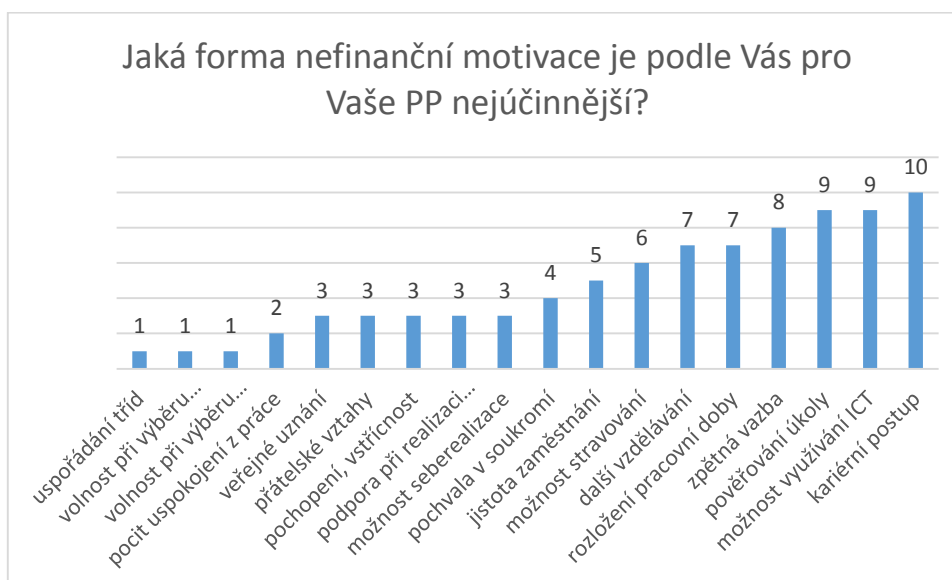
Pro každou formu uveďte ve čtyřbodové škále, zda je tato forma rozhodně motivuje (1) až nemotivuje (4). Odpověď rozhodně je motivuje – 1, celkem je motivuje – 2, motivuje je jen málo – 3, nemotivuje je – 4.

Graf 25 – Jaká forma NM je podle Vás, pro Vaše PP, neúčinnější?



Ředitelky odpovídaly na otázku, jaká forma je podle nich pro jejich pedagogy neúčinnější. Průměrné hodnoty aritmetického průměru se pohybovaly od 1,3 (nejúčinnější formy motivace na pedagogické pracovníky podle ředitelek) až po 3,2 (nejméně účinná forma motivace). Směrodatná odchylka vykazuje hodnoty od 0 – 1,2. Nulová hodnota vypovídá o shodných odpovědích bez rozptylu. Ostatní hodnoty až po hodnotu 1,2 - rozložení pracovní doby, vypovídají o nízkém rozptylu při odpovědích na otázku: Jaká forma nefinanční motivace je podle Vás, pro vaše pedagogické pracovníky, neúčinnější?

Graf 26 – Pořadí neúčinnějších forem NM - podle ředitelek



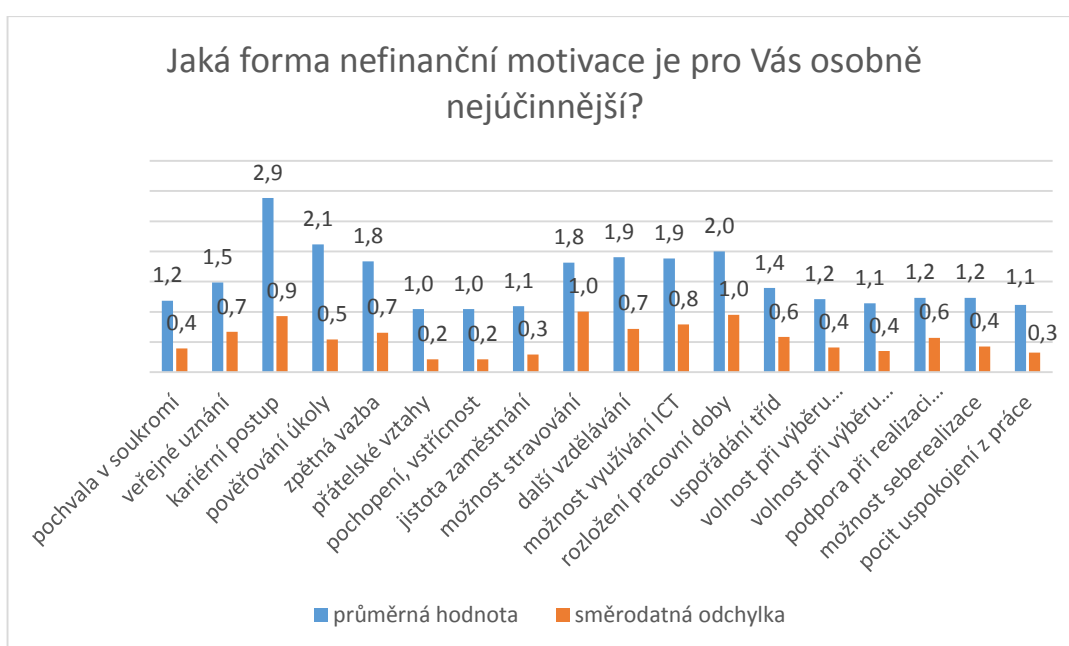
Na první příčce se umístily současně tři formy se shodnými průměrnými hodnotami 1,3 a se shodnou hodnotou směrodatné odchylky 0,5. Jsou jimi: **Možnost spolurozhodovat o uspořádání a vybavení tříd, volnost při výběru metod práce a volnost při výběru pomůcek**. Druhé místo, podle ředitelek, patří **pocitu uspokojení z práce** – průměrná hodnota 1,5, směrodatná odchylka 0,5. Na třetí pozici je **možnost seberealizace** – průměrná hodnota 1,6, směrodatná odchylka 0,5. Hodnoty směrodatné odchylky jsou velmi nízké, odpovědi ředitelek byly téměř totožné.

Kariérní postup je forma nefinanční motivace, která byla vyhodnocena jako nejméně účinná. Průměrná hodnota dosáhla na číslo 3,2, směrodatná odchylka – 0,4. Vzácná shoda, se směrodatnou odchylkou 0, se objevila u formy **pověřování úkoly**, s průměrnou hodnotou 3. Vypovídá o tom, že ředitelky hodnotily tento bod stejně, bez rozdílů.

Otázka č. 4 (pro učitelky): Jaká forma nefinanční motivace je pro Vás osobně nejúčinnější?

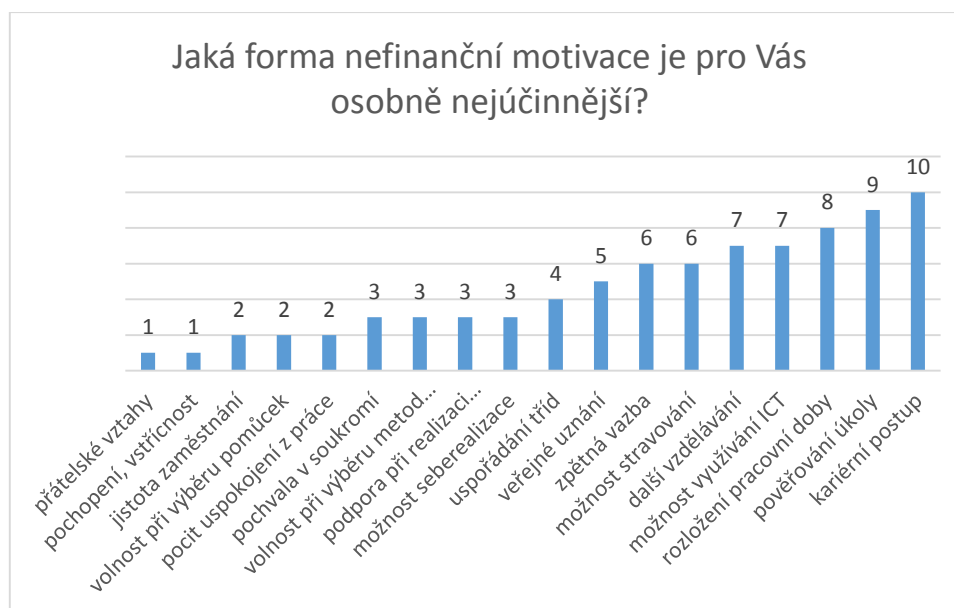
Pro každou formu uveďte ve čtyřbodové škále, zda Vás tato forma rozhodně motivuje (1) až nemotivuje (4). Odpověď rozhodně mě motivuje – 1, celkem mě motivuje – 2, motivuje mě jen málo – 3, nemotivuje mě – 4.

Graf 27 – Jaká forma NM je pro Vás osobně nejúčinnější?



Dvě formy nefinanční motivace mají stejnou průměrnou hodnotu aritmetického průměru 1,0, se stejnou směrodatnou odchylkou 0,2. Hodnota odchylky je téměř zanedbatelná, odpovědi všech 43 učitelek se v těchto bodech se téměř shodovaly. Nejvyšší hodnotu směrodatné odchylky získala forma: kariérní postup. Tady se učitelky více rozcházely u hodnocení v dotazníku. Směrodatná odchylka hodnoty 0,9 však nedosáhla k hodnotě 2,0, proto se nedá usuzovat, že by byl rozptýl odpovědí rozdílný.

Graf 28 – Pořadí neúčinnějších forem NM – podle učitelek



Učitelky považují za neúčinnější formu nefinanční motivace **vytváření příjemné pracovní atmosféry a prostředí, přátelské vztahy ve škole** – aritmetický průměr 1,0, směrodatná odchylka 0,2. Na stejném pořadí je **vzájemné pochopení a vstřícnost ze strany vedení školy** - aritmetický průměr 1,0, směrodatná odchylka 0,2. Na druhé příčce po vyhodnocení dotazníků se objevily tři formy NM: **poskytnutí jistoty zaměstnání, pocit uspokojení z práce** (smysluplnost práce) - aritmetický průměr 1,1, směrodatná odchylka 0,3, **volnost při výběru pomůcek** - aritmetický průměr 1,1, směrodatná odchylka 0,4. Třetí příčka patří, podle učitelek, **pochvale v soukromí, volnosti při výběru metod práce, a možnosti seberealizace** - aritmetický průměr 1,2, směrodatná odchylka 0,4 i **podpoře při realizaci nových nápadů** - aritmetický průměr 1,2, směrodatná odchylka 0,6. Následuje **možnost spolurozhodování o uspořádání a vybavení tříd** - aritmetický průměr 1,4, směrodatná odchylka 0,6. Páté v pořadí je **veřejné uznání** (pochvala na poradě) - aritmetický průměr 1,5, směrodatná odchylka 0,7. **Poskytnutí zpětné vazby** (formou hodnocení pracovníků nebo pohospitačního rozhovoru) - aritmetický průměr 1,8, směrodatná odchylka 0,7 je spolu s **možností stravování** - aritmetický průměr 1,8, směrodatná odchylka 1,0, na šesté pozici. **Možnost dalšího vzdělávání** (semináře, kurzy) - aritmetický průměr 1,9, směrodatná odchylka 0,7 s **možností využívání ICT** (notebook, tablet, interaktivní tabule, mobilní telefon) - aritmetický průměr 1,9, směrodatná odchylka 0,8 jsou na sedmém místě. Mezi nejméně účinné formy nefinanční motivace se řadí

rozložení pracovní doby (při dojíždění, při péči o malé děti) - aritmetický průměr 2,0, směrodatná odchylka 1,0 a *pověřování úkoly* (delegování ze strany vedení školy na pedagogické pracovníky) - aritmetický průměr 2,1, směrodatná odchylka 0,5. Poslední, nejméně účinnou formou podle učitelek je *možnost kariérního postupu* - aritmetický průměr 2,9, směrodatná odchylka 0,9.

Závěr k otázce č. 4: Ředitelky vnímají, že *možnost spolurozhodovat při uspořádání a vybavení tříd*, je pro učitelky důležitá forma nefinanční motivace a je podle nich, jednou z nejučinnějších. Stejně tak *volnost při výběru metod práce* a *volnost při výběru pomůcek*, považují ředitelky za velmi účinné motivátory. Celkově se dá shrnout, že pracovní prostředí a jeho vybavení je pro učitelky (z pohledu ředitelek) důležitější než *vztahy a vazby na pracovišti*. Ty jsou na dalších příčkách spolu s *uspokojením z práce, veřejným uznáním, přátelskými vztahy, pochopením a vstřícností ze strany vedení školy, podporou při realizaci nových nápadů a možností seberealizace*. Tyto formy se dají celkově popsat jako vztahy na pracovišti. Ředitelky zaznamenaly v dotaznících, jako účinnou, *pochvalu na veřejnosti*, kdežto *pochvalu v soukromí* řadí na střed tabulky. Zaměstnanecké výhody se jeví, podle ředitelek, jako nejméně účinné. Patří mezi ně *možnost dalšího vzdělávání, rozložení pracovní doby podle potřeb pedagogů, možnost využívání ICT a jistota zaměstnání*. Nejméně účinnou formou nefinanční motivace, je podle ředitelek mateřských škol, *kariérní postup*.

Učitelky mateřských škol vnímají jako nejučinnější *vytváření příjemné pracovní atmosféry a přátelské vztahy ve škole*. Považují si také *vzájemného pochopení a vstřícnosti ze strany vedení školy*. Učitelky upřednostňují vzájemné vztahy před vybavením školy a pracovním prostředím. Rozdílně vnímají učitelky s ředitelkami pochvalu v soukromí a veřejné uznání. Na rozdíl od ředitelek, upřednostňují učitelky *pochvalu v soukromí*, před *pochvalou veřejnou* (například na pedagogické poradě). Rozhodně se ale shodují na nejméně účinné formě nefinanční motivace, kterou je *kariérní postup*. Tato forma nefinanční motivace je v mateřských školách méně významná, neboť kariérní postup z pozice učitele nabízí pouze pozici zástupce ředitele školy. Mateřské školy nemají, oproti základním nebo středním školám, například pozici vedoucí předmětových komisí nebo výchovné poradce, kde by byla další možnost postupu v kariérním žebříčku. V mateřských školách lze postoupit na vedoucí pozici, kromě zástupce ředitele, jen jako vedoucí školy v přírodě, vedoucí projektu, vedoucí pracovního

týmu. Jedná se o vedoucí pozice krátkodobého charakteru a nedá se tedy mluvit o kariérním postupu v pravém slova smyslu.

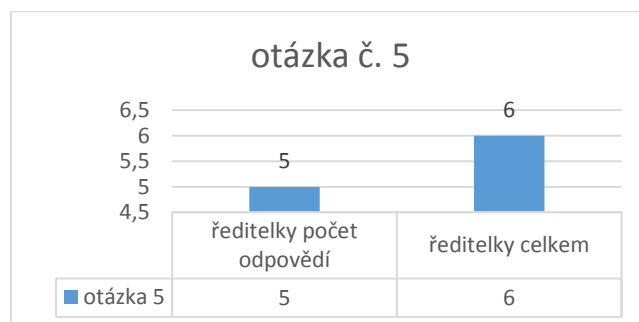
4.6 Další motivátory z pohledu ředitelky a učitelky MŠ

Ředitelky i učitelky mateřských škol měly možnost odpovídat na otevřené otázky. Do dotazníků ředitelky zaznamenaly, jak jinak ještě motivují pedagogické pracovníky ve svých školách. Učitelky naopak, co by je ještě mohlo motivovat k práci.

Počet odpovědí dotazovaných ředitelky a učitelky je zaznamenán a zobrazen grafem s tabulkou. Jednotlivé odpovědi jsou uvedeny doslovně, bez úpravy stylistiky tak, jak je zapsaly respondentky do dotazníků. V rámci dodržení anonymity jsou ředitelky označeny velkými písmeny. První písmeno označuje školu, druhé písmeno pozici ve škole (např. AŘ = škola A, ředitelka). Učitelky jsou označeny velkými písmeny a číslicí. První písmeno označuje školu, druhé písmeno pozici ve škole, číslice rozlišuje jednotlivé učitelky ve škole (např. AU 1 = škola A, U 1 učitelka).

Otázka č. 5 (pro ředitelky MŠ): Jak jinak motivujete pedagogické pracovníky ve Vaší škole? (Napište, prosím, jiné formy nefinanční motivace, než jsou uvedeny v tabulce).

Graf 29 – Otázka č. 5 počet odpovědí - ředitelky



AŘ: blahopřání k narozeninám a svátku

BŘ: drobné hmotné dárky (květina ke Dni učitelů, výslužka od čerta, atd.)

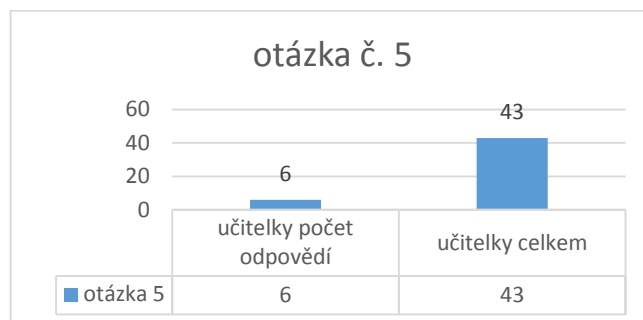
CŘ: vytvoření „dobrého jména MŠ“ – zájem ze strany rodičů (dostatek zájemců k zápisu)

EŘ: příjemné a vstřícné pracovní prostředí, vstřícný přístup vedení MŠ

FŘ: dáreček k Vánocům

Otázka č. 5 (pro učitelky MŠ): **Co ještě vedení školy využívá pro motivování pedagogických pracovníků?** (Napište, prosím, jiné formy nefinanční motivace, než jsou uvedeny v tabulce).

Graf 30 – Otázka č. 5 počet odpovědí - učitelky



CU10: klidný přístup

CU11: kulturní akce, sportovní akce

EU2: společné oslavy kulatých narozenin

EU6: akce přispívající ke stmelování kolektivu

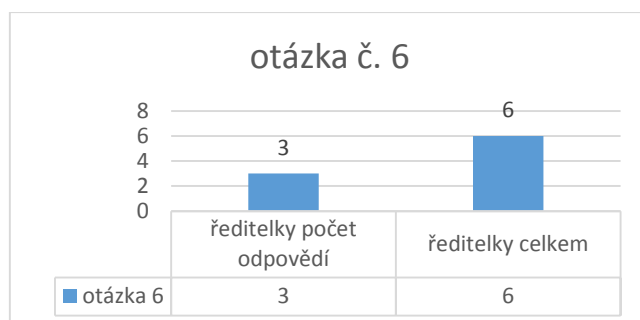
FU3: pravidelné scházení mimo pracovní dobu (vánoční posezení apod., koncerty, divadla,...)

FU5: respektuje individualitu každé dospělé osoby

Závěr k otázce č. 5: Ředitelky a učitelky mateřských škol odpovídaly na to, jak jinak motivuje vedení školy pedagogické pracovníky. Ředitelky zmínily většinou **drobné osobní dárčky** k různým příležitostem. Učitelky zmiňovaly **sportovní a kulturní akce, společné oslavy**.

Otázka č. 6 (pro ředitelky MŠ): **Co ještě by podle Vás mohlo motivovat pedagogické pracovníky ve Vaší škole?** (Napište, prosím, jiné formy nefinanční motivace, než jsou uvedeny v tabulce).

Graf 31 – Otázka č. 6 počet odpovědí - ředitelky



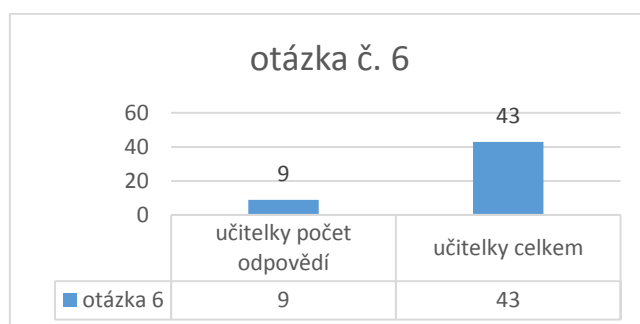
BŘ: uznávání rodičovskou veřejností, oficiální uznání, např. ze strany města

CŘ: nenapadá mě (finance dominují!)

EŘ: není mi známo

Otázky č. 6 (pro učitelky MŠ): Co ještě by Vás osobně motivovalo k práci? (Napište, prosím, jiné formy nefinanční motivace, než jsou uvedeny v tabulce).

Graf 32 – Otázka č. 6 počet odpovědí - učitelky



AU6: méně dětí ve třídě

AU7: snížený počet dětí ve třídě

CU3: uznání od rodičů

CU10: pochopení člověka takového, jaký je (nevycházet z toho „jedna paní povídala“)

CU11: klid a pohoda

DU3: spolupráce s rodiči, benefity pro zaměstnance (výlet, wellness)

FU3: poukazy na ozdravné procedury (masáže ...), ale to už je finanční záležitost ☹

FU5: veřejné uznání práce učitelek v MŠ, nižší stavy ve třídách nebo více pracovníků

FU6: nižší počty dětí ve třídách

Závěr k otázce č. 6: K otázce, co ještě by mohlo motivovat pedagogické pracovníky k práci, se ředitelky nevyjadřovaly. Pouze jedna z nich zmínila *uznání od rodičovské veřejnosti a uznání od zřizovatele*. Ze 43 učitelek, které se zúčastnily dotazníkového šetření, na tuto otázku odpovědělo 9 z nich. 4 učitelky zmínily *menší počty dětí ve třídě*. 3 učitelky uvedly, jako další formy nefinanční motivace, *veřejné uznání práce učitelek a uznání od rodičů*.

4.7 Shrnutí výsledků a analýzy dotazníkového šetření

V dotazovaných mateřských školách pracují na pozicích ředitelek a učitelek pouze ženy. Respondentky jsou převážně ve středním věku, mezi učitelkami jsou i ženy v důchodovém věku. Většina učitelek má své stabilní místo více než 11 let. Dotazníkového šetření, jak bylo zjištěno, se zúčastnily převážně zkušené ředitelky a učitelky s dlouhodobou praxí, více než 11 let.

Ředitelky i učitelky si uvědomují, že nefinanční motivace je vhodným motivátorem. Domnívají se, že výrazně ovlivňuje ochotu pedagogických pracovníků pracovat. K práci je motivuje převážně nefinanční motivace v kombinaci s motivací finanční. Obě oslovené skupiny respondentek vnímají, jako nejčastěji uplatňovanou formu, možnost stravování. Domnívají se, že důvěra a možnost samostatného jednání je vhodně a často uplatňovaná forma motivace. Za neúčinnou formu nefinanční motivace lze považovat možnost kariérního postupu.

Ředitelky se domnívají, že pracovní prostředí a jeho vybavení je pro učitelky důležitější než vztahy a vazby na pracovišti. Učitelky však vnímají jako účinnější nefinanční motivaci, vytváření dobrých vztahů na pracovišti, před vybavením školy a pracovním prostředím. Pochvalu na veřejnosti upřednostňují ředitelky před pochvalou v soukromí. I zde mají pedagogové rozdílný názor. Upřednostňují osobní pochvalu před veřejným uznáním. Ředitelky motivují své učitelky drobnými dárečky k různým příležitostem. Pořádají, v rámci stmelování kolektivu, sportovní a kulturní akce i společné oslavy. Učitelky by uvítaly, jako jednu z forem nefinanční motivace, nižší počty dětí ve třídě. Spolu se ředitelkami zmínily i veřejné uznání a uznání od rodičů jako silný motivátor k práci.

5 Závěr

Cílem práce bylo *Zjistit, nejčastěji využívané formy nefinanční motivace v mateřské škole.* V teoretické části byly objasněny základní teoretické pojmy, kterými jsou motivace, stimulace a manipulace. Na základě studia odborné literatury byly blíže popsány jednotlivé motivační teorie, z pohledu jejich autorů. Větší prostor byl věnován teorii potřeb podle Maslowa a motivační teorii podle českého autora Plamínka. Provázání motivačních teorií s praxí se projevilo v analytické části práce, kde potřeba jednotlivých motivátorů odpovídala motivačním teoriím. Teoretická část je také věnována motivátorům z pohledu České školní inspekce (ČŠI). Ta se ve svých hodnotících kritériích nevěnuje nefinanční motivaci, jako samostatnému hodnotícímu celku, zmiňuje pouze některé její formy. Z toho vyplývá, že nefinanční motivace není pro ČŠI, jedním ze stěžejních hodnotících faktorů. Dále je zmíněno, do jaké míry se nefinanční motivaci věnuje šetření Talis. I v tomto dokumentu je působení nefinanční motivace zmíněno pouze okrajově. Větší prostor byl v teoretické části věnován jednotlivým motivátorům – konkrétním formám nefinanční motivace ve školství.

V praktické části práce byl stanoven hlavní výzkumný problém a výzkumné otázky. Záměrným výběrem byl stanoven výběrový soubor respondentů, kterým byly ředitelky a učitelky mateřských škol. Zde si autorka bakalářské práce uvědomuje nedostatky bakalářské práce, vzhledem k tomu, že vzorek respondentů výzkumného šetření je vzorkem nereprezentativním. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 49 osob. Metodou kvantitativního šetření, prostřednictvím dotazníků, bylo zjištěno, že mezi nejčastěji využívané formy nefinanční motivace v mateřské škole patří možnost stravování. Potvrdila se zde Maslowova teorie potřeb, podle které jsou fyziologické potřeby (tedy i zajištění stravy) zařazeny do prvního patra pyramidy (obrázek 2, s. 16). Tato forma nefinanční motivace je nejčastěji využívanou formou jak z pohledu ředitelek, tak z pohledu učitelek mateřských škol. Mezi často užívané formy patří pochopení a vstřícnost ze strany vedení školy. Z výsledků šetření vyplývá, že v dotazovaných mateřských školách pracují empatičtí pedagogové. Podle J. Plamínka jsou nazývány tyto motivační typy lidí, jako sladřovatelé (kapitola 1.3.7, s. 20 -21). Dalšími nejčastěji využívanými formami nefinanční motivace jsou: možnost volnosti při výběru metod a pomůcek, možnost spolurozhodovat o vybavení a uspořádání tříd. Zde se ukázalo, jak je důležité, v jakém prostředí a atmosféře zaměstnanci pracují. Celkově se dá shrnout, že

v mateřských školách preferují zaměstnanci i vedení školy fyziologické a sociální potřeby, což koresponduje s prvním a třetím patrem Maslowovy pyramidy potřeb (obrázek 2, s. 16).

Jedním z dílčích cílů bylo zjistit, které formy nefinanční motivace, jako nástroj, využívají ředitelé mateřských škol. Výzkumné šetření přineslo výsledky, ze kterých můžeme vyčíst, že tím nejčastěji využívaným nástrojem je možnost stravování. Vstřícnost a pochopení ze strany vedení školy je další nejčastěji uplatňovanou formou nefinanční motivace. Ředitelky dávají svým pedagogickým pracovníkům možnost spolurozhodovat o zařízení a vybavení tříd, poskytují jim volnost při výběru metod práce a volnost při výběru pomůcek.

Další dílčí cíl zjišťoval, které formy nefinanční motivace upřednostňují ostatní pedagogové mateřských škol. Učitelky mateřských škol vnímají, jako nejúčinnější vytváření příjemné pracovní atmosféry a přátelské vztahy ve škole. Považují si také vzájemného pochopení a vstřícnosti ze strany vedení školy. Učitelky celkově upřednostňují vzájemné vztahy před vybavením školy a pracovním prostředím.

Třetím dílčím cílem bylo porovnat, které formy upřednostňují ředitelé mateřských škol a které formy nejvíce motivují ostatní pedagogické pracovníky v mateřských školách. Ředitelky se domnívají, že pro učitelky je důležité pracovní prostředí a jeho vybavení. Vztahy a vazby na pracovišti jsou na dalších příčkách spolu s uspokojením z práce, veřejným uznáním, přátelskými vztahy, pochopení a vstřícností ze strany vedení školy, podporou při realizaci nových nápadů a možností seberealizace. Tyto formy se dají celkově popsat jako vztahy na pracovišti. Ředitelky zaznamenaly v dotaznících, jako účinnou, pochvalu na veřejnosti, kdežto pochvalu v soukromí řadí na střed tabulky. Zaměstnanecké výhody se jeví, podle ředitelek, jako nejméně účinné. Učitelky mateřských škol vnímají jako nejúčinnější vytváření příjemné pracovní atmosféry a přátelské vztahy ve škole. Považují si také vzájemného pochopení a vstřícnosti ze strany vedení školy. Učitelky upřednostňují vzájemné vztahy před vybavením školy a pracovním prostředím. Rozdílně vnímají učitelky s ředitelkami pochvalu v soukromí a veřejné uznání. Na rozdíl od ředitelek, upřednostňují učitelky pochvalu v soukromí, před pochvalou veřejnou. Není bez zajímavosti, že nejméně využívanou formou nefinanční

motivace v mateřských školách je možnost kariérního růstu. Shodly se na tom jak ředitelky, tak i učitelky mateřských škol. Kariérní růst je tedy neúčinný motivátor.

Smyslem práce bylo přinést informaci o nejčastěji využívaných formách nefinanční motivace v mateřských školách. Cíle práce bylo dosaženo, cíl byl naplněn.

Zpracovaná bakalářská práce může být:

- materiálem, který mohou využít ředitelky mateřských škol při vedení pedagogických pracovníků ve svých školách.
- východiskem pro zpracování diplomové práce
- námětem pro zpracování odborné literatury na téma nefinanční motivace ve školách (v odborné literatuře je toto téma doposud opomíjeno a není dostatečně zpracováno)

Na základě studia teoretických východisek, výsledků a analýzy výzkumného šetření navrhuji a doporučuji:

- vedoucím pracovníkům ve školách, samostudium z oblasti vedení lidí
- zajištění seminářů pro vedoucí pracovníky ve školách, pod vedením odborných lektorů, na téma nefinanční motivace pedagogických pracovníků
- prohlubování vědomostí a dovedností z oblasti vedení lidí studiem Školského managementu

6 Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitivu asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 186 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4406-3.
- [3] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- [4] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [5] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 stran. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [6] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.
- [7] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [8] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- [9] ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012.
- [10] ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- [11] TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 120 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-656-3.
- [12] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [13] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

7 Seznam použitých informačních zdrojů

- [1] *Management mania* [online]. [cit. 2016-01-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/skinnerova-teorie-zesileni>
- [2] ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. §109 ze dne 21. dubna 2006 (zákoník práce). In: *Sbírka zákonů České republiky. 2006.*. Dostupné také z: <http://zakonik-prace.cz/>
- [3] Česká školní inspekce. *Česká školní inspekce: Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání Modifikace pro předškolní vzdělávání* [online]. [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/>
- [4] Talis 2013: *Mezinárodní šetření Talis 2013, Souhrnná zpráva mapující pedagogické vedení ředitelů základních škol v ČR* [online]. [cit. 2016-01-10]. ISBN 978-80-88087-04-5. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/>
- [5] ČESKO. MŠMT: Školský zákon 561/2004 Sb. *MŠMT: Školský zákon* [online]. ČR, 2004 [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/skolsky-zakon>
- [6] ČESKO. MŠMT: Zákon o pedagogických pracovnících 563/2004 Sb. *MŠMT: Zákon o pedagogických pracovnících* [online]. ČR, 2004 [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-o-pedagogickych-pracovnicich>
- [7] GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6.
- [8] KRČÁL, Martin a Zuzana TEPLÍKOVÁ. *Naučte (se) citovat*. 1. vyd. Blansko: Citace.com, 2014. ISBN 978-80-260-6074-1.
- [9] HASSMAN, Jaroslav. *Nefinanční motivace pracovníků ve školství a komerční sféře* [online]. 2014 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/147696>. Vedoucí práce Irena Lhotková.
- [10] VODRÁŽKOVÁ, Eva. *Nefinanční motivace pedagogických pracovníků v mateřské škole* [online]. 2013 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/134991>. Vedoucí práce Irena Lhotková.

7.1 Seznam zkratk

MŠ	mateřská škola
PP	pedagogický pracovník
NM	nefinanční motivace
BP	bakalářská práce
uč.	učitelka
řed.	ředitelka
č.	číslo
s.	strana
LS	letní semestr
ZS	zimní semestr
FKSP	Fond kulturních a společenských potřeb
ICT	informační a komunikační technologie (Information and Communication Technologies)

7.2 Seznam grafů

Graf 1 – výběrový soubor respondentů	30
Graf 2 – počet respondentů v jednotlivých mateřských školách	31
Graf 3 - pohlaví respondentů	33
Graf 4 – věk	34
Graf 5 – věk ředitelek v %	34
Graf 6 – věk učitelek v %	34
Graf 7 – Jak dlouho působíte na této škole?	35
Graf 8 – Působení v MŠ (ředitelky)	36
Graf 9 – Působení v MŠ (učitelky)	36
Graf 10 – Jaká je celková délka Vaší praxe?	37
Graf 11 – praxe celkem (ředitelky)	37
Graf 12 – praxe celkem (učitelky)	37
Graf 13 – Jak dlouho jste ve funkci, kterou vykonáváte?	38
Graf 14 – Ovlivňuje nefinanční motivace ochotu PP pracovat?	39
Graf 15 – Ovlivňuje nefinanční motivace výrazně Vaši ochotu pracovat?	39
Graf 16 – Ovlivňuje NM PP k práci?	40

Graf 17 – Ovlivňuje Vás k práci NF?	40
Graf 18 – Motivace k práci	41
Graf 19 – Podřízené motivujete	41
Graf 20 – K práci mě motivuje	41
Graf 21 – Uplatňování forem NM na PP – ředitelky	43
Graf 22 – Pořadí uplatňování nefinanční motivace podle ředitelek	44
Graf 23 – Uplatňování forem NM ze strany vedení na PP	45
Graf 24 – Pořadí uplatňování NM ředitelkami MŠ - podle učitelek	46
Graf 25 – Jaká forma NM je podle Vás, pro Vaše PP, nejúčinnější?	47
Graf 26 – Pořadí nejúčinnějších forem NM - podle ředitelek	48
Graf 27 – Jaká forma NM je pro Vás osobně nejúčinnější?	49
Graf 28 – Pořadí nejúčinnějších forem NM – podle učitelek	50
Graf 29 – Otázka č. 5 počet odpovědí – ředitelky	52
Graf 30 – Otázka č. 5 počet odpovědí – učitelky	53
Graf 31 – Otázka č. 6 počet odpovědí – ředitelky	54
Graf 32 – Otázka č. 6 počet odpovědí – učitelky	54

7.3 Seznam příloh

Příloha 1 – dotazník pro ředitelky mateřských škol

Příloha 2 – tabulka k otázkám č. 1, 2, 7, 8, 9, 10, 11

Příloha 3 – tabulka k otázce č. 3

Příloha 4 – tabulka k otázce č. 4

Příloha č. 1

Vážené paní ředitelky,

jmenuji se Lenka Becherová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru školský management na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy. V rukou držíte dotazník, který je podkladem k mé bakalářské práci a na Vás se obracím s prosbou o jeho vyplnění.

Téma práce je „Nefinanční motivace pedagogických pracovníků v mateřské škole“ (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.

1. Ovlivňuje, pedagogické pracovníky ve Vaší škole, nefinanční motivace výrazně jejich ochotu pracovat?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

2. K práci své podřízené motivujete:

- a) především finanční odměnou
- b) finanční odměnou a zároveň pomoci nefinanční odměny (pochvala, ...)
- c) převážně pomoci nefinanční odměny (pochvala, prostředí, vztahy na pracovišti...)

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 uplatňujete (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 (zástupkyně ředitelky, vedoucí učitelka odloučeného pracoviště, vedoucí pracovního týmu,...)	1	2	3	4
Pověřování úkoly (delegování na kolegy)	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 (při dojíždění, při péči o malé děti,...)	1	2	3	4
Možnost spolurozhodovat o uspořádání a vybavení 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 podle Vás pro Vaše podřízené nejúčinnější? (Co je nejvíce motivuje k práci). Pro každou formu uveďte ve čtyřbodové škále, zda je tato forma rozhodně motivuje (1) až nemotivuje (4).

Forma nefinanční motivace	Důležitost			
	Rozhodně je motivuje	Celkem je motivuje	Motivuje je jen málo	Nemotivuje je
Pochvala za dobře odvedenou práci (pochvala v soukromí)	1	2	3	4
Veřejné uznání (pochvala na poradě)	1	2	3	4
Možnost kariérního postupu (zástupkyně ředitelky, vedoucí učitelka odloučeného pracoviště, vedoucí pracovního týmu,...)	1	2	3	4
Pověřování úkoly (delegování na kolegy)	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 (při dojíždění, při péči o malé děti,...)	1	2	3	4
Možnost spolurozhodovat o uspořádání a vybavení 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. Jak jinak motivujete pedagogické pracovníky ve Vaší škole? (napište prosím jiné formy nefinanční motivace, než jsou uvedeny v tabulce.)

6. Co ještě by podle Vás mohlo motivovat pedagogické pracovníky ve Vaší škole? (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. Jak dlouho působíte na této škole?

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

10. Jaká je celková délka Vaší praxe?

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

11. 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

Velmi děkuji za Váš čas a spolupráci při vypracování tohoto dotazníku.

S pozdravem Lenka Becherová

Příloha č. 2

	ot 1		ot 2		ot 7		ot 8		ot 9		ot 10		ot 11
AU1	B		B		B		D		D		D		
AU2	B		B		B		D		D		D		
AU3	A		A		B		E		D		D		
AU4	B		B		B		C		C		D		
AU5	B		B		B		A		A		B		
AU6	A		B		B		C		D		D		
AU7	B		B		B		C		C		D		
BU1	B		B		B		C		C		D		
BU2	B		B		B		C		D		D		
BU3	B		B		B		D		D		D		
BU4	A		B		B		C		D		D		
CU1	B		C		B		E		D		D		
CU2	C		B		B		C		A		D		
CU3	B		B		B		C		C		D		
CU4	B		B		B		C		C		D		
CU5	A		B		B		C		C		D		
CU6	B		B		B		C		A		D		
CU7	B		B		B		C		D		D		
CU8	B		C		B		D		D		D		
CU9	B		C		B		B		D		D		
CU10	B		B		B		C		D		D		
CU11	A		B		B		E		D		D		
DU1	B		B		B		C		A		D		
DU2	B		B		B		B		A		A		
DU3	B		B		B		D		D		D		
DU4	A		B		B		C		D		D		
DU5	B		C		B		B		D		D		
DU6	A		B		B		E		D		D		
DU7	A		B		B		C		D		D		
EU1	B		B		B		C		D		D		
EU2	B		B		B		C		A		A		
EU3	B		B		B		B		A		A		
EU4	C		C		B		D		D		D		
EU5	B		C		B		D		C		D		
EU6	A		B		B		C		B		D		
EU7	B		B		B		A		B		B		
FU1	B		B		B		A		A		B		
FU2	B		B		B		C		D		D		
FU3	A		C		B		C		D		D		

FU4	A		B		B		A		A		B		
FU5	A		B		B		C		B		D		
FU6	C		C		B		D		D		D		
FU7	C		C		B		D		A		D		
AŘ		B		C		B		B		C		C	B
BŘ		B		C		B		C		C		D	C
CŘ		B		B		B		C		C		D	C
DŘ		B		B		B		D		D		D	D
EŘ		B		B		B		B		B		C	B
FŘ		B		B		B		C		C		D	C
odp. A	12	0	1	0	0	0	4	0	10	0	3	0	0
odp. B	27	6	33	4	43	6	4	2	3	1	4	0	2
odp. C	4	0	9	2			22	3	7	4	0	2	3
odp. D	0	0					9	1	23	1	36	4	1
odp. E							4	0					
	U	Ř	U	Ř	U	Ř	U	Ř	U	Ř	U	Ř	Ř

Příloha č. 3

	pochvala v soukromí	veřejné uznání	kariérní postup	pověřování úkoly	zpětná vazba	přátelské vztahy	pochození, vstřícnost	jistota zaměstnání	možnost stravování	další vzdělávání	možnost využívání ICT	rozložení pracovní doby	uspořádání tříd	volnost při výběru metod práce	volnost při výběru pomůcek	podpora při realizaci nových nápadů	možnost seberealizace
AU1	3	2	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2
AU2	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3
AU3	2	2	3	3	4	3	2	3	1	2	1	2	3	3	2	3	3
AU4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	1	1	1
AU5	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
AU6	3	3	4	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
AU7	2	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	2	1	1	2	2	2
BU1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
BU2	2	3	4	3	2	2	1	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1
BU3	2	3	4	3	4	2	1	2	1	1	1	4	1	1	1	1	1
BU4	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1
CU1	2	2	4	3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2
CU2	2	2	2	2	1	2	2	4	1	1	1	3	1	1	1	1	1
CU3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	1	2	2	3
CU4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	1	1	1
CU5	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2	1	2	2
CU6	2	2	3	2	2	1	1	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1
CU7	2	3	4	3	2	2	1	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1
CU8	1	1	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2
CU9	2	2	4	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1
CU10	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1
CU11	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
DU1	2	2	2	2	1	2	4	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
DU2	1	2	4	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
DU3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2
DU4	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1
DU5	2	2	4	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1
DU6	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
DU7	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1
EU1	2	2	4	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	3	2	1

EU2	2	2	3	3	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2
EU3	1	2	4	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
EU4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
EU5	1	1	2	3	3	1	1	2	1	4	1	4	4	1	1	2	2
EU6	1	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2
EU7	1	2	4	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1
FU1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
FU2	1	3	4	2	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
FU3	1	3	4	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1
FU4	1	2	4	2	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1
FU5	1	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2
FU6	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
FU7	1	1	2	3	3	1	1	2	1	4	1	4	4	1	1	2	1
průměr	1,8	2,0	3,0	2,3	2,0	1,7	1,5	1,7	1,3	1,6	1,7	2,1	1,7	1,4	1,3	1,5	1,4
směrod. odchylka	0,7	0,6	1,0	0,5	0,8	0,7	0,7	0,7	0,4	0,7	0,9	0,9	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6

AŘ	1	1	3	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2
BŘ	1	1	4	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2
CŘ	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	3	3	1	2	1	2	3
DŘ	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2	3	2	2	2	2
EŘ	2	3	3	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	1	2	2	2
FŘ	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	3	1	2	1	2	2
průměr	1,8	1,8	3,2	2,3	2,2	1,7	1,5	1,7	1,2	1,7	2,2	2,3	1,5	1,5	1,5	1,7	2,2
směrod. odchylka	0,8	0,8	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	1,0	0,5	0,8	0,5	0,5	0,5	0,4

uč. pořadí	6	7	10	9	7	5	3	5	1	4	5	8	5	2	1	3	2
řed. pořadí	4	4	7	6	5	3	2	3	1	3	5	6	2	2	2	3	5

Příloha č. 4

	pochvala v soukromí	veřejné uznání	kariérní postup	pověřování úkoly	zpětná vazba	přátelské vztahy	pochopení, vstřícnost	jistota zaměstnání	možnost stravování	další vzdělávání	možnost využívání ICT	rozložení pracovní doby	uspořádání tříd	volnost při výběru metod práce	volnost při výběru pomůcek	podpora při realizaci nových nápadů	možnost seberealizace	pocit uspokojení z práce
AU1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
AU2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1
AU3	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
AU4	1	1	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1
AU5	1	1	4	2	3	1	1	2	4	3	2	3	1	1	1	3	2	2
AU6	2	1	2	2	3	1	1	2	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1
AU7	1	2	4	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1
BU1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1
BU2	1	2	3	2	3	1	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1
BU3	1	1	4	2	3	1	1	1	2	3	4	4	1	1	1	1	1	1
BU4	1	1	3	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1
CU1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1
CU2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
CU3	2	2	4	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
CU4	2	2	4	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2
CU5	1	1	4	2	3	1	1	1	2	3	3	4	1	1	1	1	1	1
CU6	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
CU7	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1
CU8	1	1	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1
CU9	1	1	3	3	1	1	1	1	2	2	2	4	1	1	1	1	1	1
CU10	2	3	4	3	1	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	2
CU11	1	1	4	3	1	1	1	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1
DU1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
DU2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1
DU3	2	2	4	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
DU4	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1
DU5	2	2	4	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2
DU6	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
DU7	2	3	4	3	1	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	2
EU1	1	1	3	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1

EU2	1	2	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
EU3	1	2	2	2	1	1	1	1	4	2	2	2	3	1	1	1	1	1
EU4	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1
EU5	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
EU6	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
EU7	2	2	4	3	3	1	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1
FU1	1	1	2	2	1	1	1	1	4	1	1	2	3	1	1	1	1	1
FU2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1
FU3	1	2	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
FU4	1	1	3	2	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1
FU5	1	3	4	3	2	1	1	1	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1
FU6	1	3	4	3	2	1	1	1	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1
FU7	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
průměr	1,2	1,5	2,9	2,1	1,8	1,0	1,0	1,1	1,8	1,9	1,9	2,0	1,4	1,2	1,1	1,2	1,2	1,1
směrod. odchylka	0,4	0,7	0,9	0,5	0,7	0,2	0,2	0,3	1,0	0,7	0,8	1,0	0,6	0,4	0,4	0,6	0,4	0,3

AŘ	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	1	1	1	2	2	1
BŘ	1	1	3	3	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1
CŘ	2	1	4	3	3	2	2	3	3	2	3	4	2	2	2	1	1	2
DŘ	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	1	1	1	2	2	1
EŘ	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
FŘ	1	2	3	3	3	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	2
průměr	1,8	1,7	3,2	3,0	2,7	1,7	1,7	2,0	2,2	2,3	2,8	2,3	1,3	1,3	1,3	1,7	1,7	1,5
směrod. odchylka	0,6	0,5	0,4	0,0	0,5	0,5	0,5	0,6	1,0	0,5	0,4	1,2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

uč. pořadí	3	5	10	9	6	1	1	2	6	7	7	8	4	3	2	3	3	2
řed. pořadí	4	3	10	9	8	3	3	5	6	7	9	7	1	1	1	3	3	2