

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2015

Pavλίna Pokorná

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Motivační faktory ovlivňující práci ředitelek mateřských škol
Motivating factors influencing the work of directors of nursery school

Pavčina Pokorná

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

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2015

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Motivační faktory ovlivňující práci ředitelek mateřských škol vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 20. července 2015

.....

podpis

Upřímně děkuji paní Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady.

ABSTRAKT

Magisterská práce s názvem Motivační faktory ovlivňující práci ředitelek mateřských škol si klade za cíl vymežit motivační faktory ovlivňujících práci ředitelů škol. Hlavním cílem výzkumného šetření je zjistit, které z motivačních, stimulačních a demotivačních faktorů ovlivňují práci ředitelek MŠ Pardubického kraje. Na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumného šetření dojde k naplnění dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je z vytvořených otázek pro výzkumné šetření a uskutečněním výzkumu mezi ředitelkami MŠ Pardubického kraje formou dotazníkového šetření a následné analýzy získaných dat, vyvodit závěr, jaké faktory motivační, stimulační, demotivační a do jaké míry ovlivňují práci ředitelek MŠ Pardubického kraje. Druhým dílčím cílem je porovnat motivační faktory ovlivňující práci vybraných dotazovaných ředitelek MŠ Pardubického kraje v různých fázích jejich profesního vývoje a určit změny působnosti těchto faktorů motivace. Z výzkumu vyplývá, že motivační faktory ovlivňují práci ředitelek MŠ spíše středně, stimulační faktory jsou v jejich práci převážně silně motivujícími a demotivační faktory působí silně demotivačně. Všechny faktory mají zásadní vliv na práci ředitelek MŠ po celou dobu jejich profesního vývoje. Tímto dojde k zodpovězení výzkumných otázek jaké motivační, stimulační a demotivační faktory ovlivňují práci ředitelek MŠ a zda má vliv délka profesního vývoje ředitelky MŠ na její motivaci. Výsledky výzkumného šetření a závěry práce mají sloužit pro obor školský management i management vzdělávání jako rozšíření poznatků o práci ředitelek MŠ, která je ovlivňována motivačními faktory.

KLÍČOVÁ SLOVA

Dotazník, faktory demotivační, faktory motivační, faktory stimulační, motiv, motivace, polostrukturovaný rozhovor, ředitelka mateřské školy, stimul, výzkumné šetření

ABSTRACT

Master's thesis entitled Motivating factors influencing the work of directors of nursery schools aims to identify motivational factors influencing the work of headmasters. The main objective of the research is to determine which of motivation, stimulation, and demotivating factors affect headmasters of nursery schools of the Pardubice Region. Based on quantitative and qualitative research lead to the fulfillment of specific objectives. The first partial objective is to conclude from created questions for a research and carrying out research among nursery schools among Managers of Pardubice region through a questionnaire survey and subsequent analysis of the data, what motivational factors, stimulation, demotivating and to what extent, affect the work of directors of nursery schools in Pardubice region. The second partial objective is to compare the motivational factors influencing the work of selected directors surveyed of nursery schools in Pardubice region at different stages of their professional development and to identify changes in the scope of these factors of motivation. The research suggests that motivational factors influence the work of directors rather moderately, stimulatory factors in their work are mostly highly motivating and demotivating factors are strongly demotivating. All the factors have a major influence on the work of nursery schools directors throughout their professional development. This will answer the research question how motivation, stimulation and disincentives affect the work of nursery schools headmasters and whether the length of professional development of director of nursery schools effect her motivation. The results of the research and conclusions of the work are intended for the field of school management and management education as an extension of knowledge about the work of directors of nursery schools, which is influenced by motivational factors.

KEYWORDS

Questionnaire, demotivating factors, motivational factors, stimulation factors, motive, motivation, semi-structured interview, the director of nursery schools, stimulus, research

Obsah

1	Úvod	8
2	Základní terminologická východiska	11
2.1	Motivace	11
2.2	Motiv a potřeba.....	14
2.3	Stimulace a stimul.....	15
2.4	Demotivace.....	16
3	Teorie motivace a s nimi související teoretický základ.....	18
4	Faktory motivace	26
4.1	Motivační faktory	26
4.2	Stimulační faktory.....	27
4.3	Demotivační faktory	28
5	Ředitel školy.....	29
6	Výzkumná část	31
6.1	Cíle výzkumného šetření	31
6.2	Výzkumné otázky	32
6.3	Postup při dosahování cílů výzkumného šetření.....	32
6.4	Metodologie výzkumného šetření.....	33
6.5	Předvýzkum	36
6.6	Interpretace získaných dat	37
6.7	Přehled získaných a využitých dat výzkumného šetření.....	39
6.8	Získaná data kvantitativního výzkumného	40
6.8.1	Získaná data z obecných otázek dotazníku	40
6.8.2	Získaná data z hodnocení motivačních faktorů respondentkami.....	43
6.8.3	Získaná data z hodnocení stimulačních faktorů respondentkami	45

6.8.4	Získaná data z hodnocení demotivačních faktorů respondentkami	50
6.9	Shrnutí a analýza dat z kvantitativního výzkumného	55
6.10	Získaná data kvalitativního výzkumného šetření	58
6.11	Shrnutí a analýza dat z kvalitativního výzkumného šetření	71
6.12	Odpovědi na výzkumné otázky	75
7	Závěr	78
8	Seznam použitých informačních zdrojů	81
9	Přílohy	83

Úvod

Téma magisterské práce s názvem Motivační faktory ovlivňující práci ředitelky mateřských škol bylo zvoleno nejen na základě aktuálnosti problematiky, ale i na podkladě odborného zaměření a osobních motivů. Cílem práce je vymezení motivačních faktorů ovlivňujících práci ředitelů mateřských škol.

Teoretická část magisterské práce je věnována základním terminologickým východiskům vztahujícím se k tématu motivace. Konkrétně se zaměřuje na vymezení tohoto pojmu. Též se zabývá termíny: motiv, potřeba, stimulace, stimul a demotivace. Mezi těmito výrazy je hledána souvislost v aktuální použité odborné literatuře. Teoretická část nabízí podrobnější exkurz do některých motivačních teorií autorů zabývajících se tímto tématem. Je provedena jejich komparace a stručné vymezení termínů. Na základě získaných teoretických poznatků jsou vybrány a stanoveny motivační, stimulační a demotivační faktory. Pohled na osobnost ředitele školy je spojen s východisky pro jeho práci a nezbytnou motivovaností k této práci. Cílem teoretické části je nabídnout ucelený obraz o tématu motivace a s ní souvisejících motivačních, stimulačních a demotivačních faktorech, které budou výchozími pro výzkumnou část a výzkumná šetření. Tímto bude prokázána návaznost mezi teoretickou a výzkumnou částí magisterské práce. Teoretická část bude uzavřena shrnutím zjištěných poznatků.

Výzkumná část práce se zabývá výzkumným šetřením všech motivačních, stimulačních a demotivačních faktorů, které ovlivňují práci ředitelky mateřských škol Pardubického kraje. Hlavním cílem výzkumného šetření je zjistit, které z motivačních, stimulačních a demotivačních faktorů ovlivňují práci ředitelky mateřských škol Pardubického kraje. Prvním z dílčích cílů výzkumného šetření je na základě vytvořených otázek pro výzkumné šetření a realizovaného výzkumu mezi ředitelkami mateřských škol Pardubického kraje formou dotazníkového šetření a následné analýzy získaných dat vyvodit závěry, jaké faktory motivační, stimulační, demotivační a do jaké míry ovlivňují práci ředitelky mateřských škol Pardubického kraje. Druhým dílčím cílem je porovnat motivační faktory ovlivňující práci vybraných dotazovaných ředitelky mateřských škol Pardubického kraje v různých fázích jejich profesního vývoje a určit změny působnosti těchto faktorů motivace.

Definovat a zmapovat jak a s jakými dopady tyto faktory motivace ředitelky ovlivňují. Výsledkem práce bude určení změn působnosti těchto faktorů motivace na jejich práci na počátku kariéry a během ní.

Dílčí cíle výzkumného šetření mají spojitost s dvěma vybranými metodami výzkumného šetření. První dílčí cíl výzkumného šetření bude naplňován kvantitativním výzkumným šetřením metodou dotazníkového šetření. Dotazník bude vložen na www.surveymonkey.com/en/ a následně rozeslán respondentkám za spoluúčasti Krajského úřadu Pardubického kraje elektronickou cestou. Respondentkami jsou ředitelky samostatných obecních mateřských škol Pardubického kraje. Druhý dílčí cíl výzkumného šetření bude naplňován na základě kvalitativního výzkumného šetření metodou polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkami samostatných obecních mateřských škol Pardubického kraje. Kritériem pro jejich výběr bude délka profesní kariéry, podle níž budou rozděleny do třech skupin pojmenovaných A, B, C v závislosti na délce působnosti ve vedoucí pozici. Ve výzkumné části budou stanoveny výzkumné otázky, na které je odpovězeno na základě výsledků výzkumného šetření. Výzkumná část se také zabývá popisem metodologie výzkumného šetření, výzkumných nástrojů, výběrového vzorku a provedeným předvýzkumem. Nemalá část je věnována analýze získaných dat a jejich interpretaci. Je zde zaznamenáno také shrnutí výsledků výzkumného šetření s následnou komparací výzkumných šetření provedených oběma metodami.

Je očekáváno, že na základě získaných a vyhodnocených výsledků výzkumného šetření dojde k dosažení cílů magisterské práce. Bude tak možno odpovědět na tyto výzkumné otázky: „Jaké motivační faktory ovlivňují práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje?“, „Jaké stimulační faktory ovlivňují práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje?“, „Jaké demotivační faktory ovlivňují práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje?“, „Má vliv délka profesního vývoje ředitelky mateřské školy na její motivaci?“. Vymezením konkrétních závěrů z výsledků výzkumného šetření bude splněn cíl práce, kterým je vymezení motivačních faktorů ovlivňujících práci ředitelů škol.

Tato magisterská práce s výsledky výzkumného šetření může sloužit studentům magisterského studia oboru management vzdělávání, kteří na tuto magisterskou práci mohou

navázat a provést podobná výzkumná šetření u ředitelů jiných organizací a tyto výsledky výzkumného šetření tak komparovat.

2 Základní terminologická východiska

Svět je motivován

*vysoce motivovanými jednotlivci, nadšenci,
lidmi, kteří mají silné přání a velkou víru.*

JoeBatten (Hansen, 2002, s. 94)

2.1 Motivace

Motivace stojí u zrodu každé činnosti člověka, je jejím původcem. Termín motivace je odvozen z latinského **movere** – **pohybovat** (Vysekalová, 2014, s. 34). Tento překlad vyjadřuje právě určitou spojitost s lidským chováním a jednáním, které je doprovázeno hybnými silami tzv. **motiv** (Bedrnová, 2012, s. 226). Pojmem motivace se v historii zabývalo již mnoho autorů. Je vytvořeno množství definic a popisů významu tohoto slova.

„Motivace je síla vyvolávající chování zaměřené na uspokojení určité potřeby. Působení této síly nemusí být nutně pozitivní nebo negativní, tzn., že nemusí přinášet pouze uspokojení nebo frustraci“ (Sang, 1999, str. 9). Motivace je silou, která způsobuje určité jednání člověka, je tedy příčinou tohoto jednání. Jde o výsledek mnoha různých motivů. Motivace není pozorovatelná, jsou vidět jen její výsledky. Podle **Sanga** mluvíme o existenci dvou úrovní motivace, kterým je přežití a úspěch. Bezpečí, přístřeší, živobytí a plazení jsou potřeby související s přežitím. Aby člověk fyzicky nestrádal, musí být tyto základní potřeby uspokojeny. Po dosažení vyrovnání a jejich uspokojení řešíme uspokojování potřeb dalších, které jsou v hierarchii postavené jako ty vyšší. Mluvíme o potřebách emocionálních a duchovních, mezi které je řazen úspěch, osobnostní růst, emocionální rovnováha a sebehodnocení, které je pozitivní (Sang, 1999, str. 10).

Niermeyer se zmiňuje o motivaci obecné a specifické. Ve vlastní motivaci existují veliké rozdíly. Každý máme jiný práh potřeb a jejich naplnění, tedy jinou míru motivace, jiná přání, cíle a motivační oblasti. V souvislosti s tímto hovoříme o obecné motivaci (Niermeyer, 2005, str. 22). Motivace specifická se vztahuje již k určitým osobním záměrům, cílům a situacím.

Základem pro vhodné podmínky využití specifické motivace je udržet napětí a uvolnění s následnou regenerací těla v rovnováze. Způsob a rychlost dosažení cíle vychází z aktuálního stavu úrovně fyzické a psychické energie. Důvěra ve vlastní sílu je tou nejdůležitější.

Naše motivace je ovlivňována celou řadou činitelů a je výsledkem určitého procesu. **Niermeyer** se shoduje se Sangem a uvádí, že na motivaci působí mnoho faktorů propojených sítí specifických návazností, které ji ovlivňují různou měrou. Motivace tak podléhá silným výkyvům (Niermeyer, 2005, str. 21). Stávající míra motivace je výsledek určitého procesu za přítomnosti síly podnětů, vlastní účinnosti, časové perspektivy a emoční inteligence. Naše vnitřní pohnutky a instinkty v návaznosti na vnitřní napětí člověka jsou těmi silami působícími v motivačním procesu. Podle Niermeyera jsou vnitřní přesvědčení, schopnost život utvářet podle své vlastní vůle, osobní cíle a jejich důležitost a zajímavost, naše emoce jako „vnitřní poradci“ těmi činiteli, kteří ovlivňují míru a účinnost motivace (Niermeyer, 2005, str. 22).

Bedrnová na motivaci nahlíží z psychologického hlediska. Uvádí pojem specifických hybných sil nebo také motivů a pohnutek, které jsou v psychice člověka přítomny a jeho aktivitu probouzí a udávají směr k jeho činnostem (Bedrnova, 2012, s. 226). Podle Bedrnové je výrazným rysem motivace to, že působí společně ve třech dimenzích. Jedná se o dimenzi směru, intenzity a stálosti (Bedrnová, 2012, s. 226). Dimenze směru člověka nějakým způsobem směřuje, zaměřuje či orientuje. Dimenze intenzity představuje závislost na síle čili intenzitě motivace. Dimenze stálosti či vytrvalosti představuje míru schopnosti překonávání překážek, vnějších i vnitřních.

Vebr se v definici motivace shoduje s Bedrnovou a uvádí, že motivace k vytyčenému cíli aktivuje fyzickou i psychickou činnost zároveň. To, co není z oblasti potřeb, zájmů, představ o životě uspokojeno, vyvolává napětí psychického rázu, které nutí člověka určitým způsobem jednat, chovat se. Vše se váže na vnitřní potřeby jedince (Veber, 2014, str. 112). Pracovní motivace vychází z obecných závěrů. Chování a smýšlení lidí v organizacích a firmách je vedeno tak, aby bylo v souladu s firemním posláním a vizí. Je vedeno k ochotě, zájmu a spolupráci na všech činnostech, které směřují k plnění cílů firmy nebo organizace. Takto konkrétně motivace působí na všechny osoby ve společném pracovním procesu.

Plamínek tvrdí, že smyslem motivace je vytvoření přístupu k něčemu. Tento přístup je pozitivní a nenásilný. Slovem motivace je vyjádřen výsledek toho, že se něco děje, někdo na někoho působí, že něco existuje. Jedná se o vyladění vnitřního světa člověka (Plamínek, 2007, s. 14).

Tureckiová na motivaci pohlíží jako na vnitřní proces specifického chování jedince, které je zaměřené na cíl a k tomuto cíli směřuje (Tureckiová, 2007, s. 37).

Nakonečný se shoduje s Tureckiovou a motivaci přirovnává k procesu, díky kterému u člověka dochází k jednání související s jeho cílem (Nakonečný, 2005, s. 61). Nakonečný uvádí, že člověk je biologickou, ale i společenskou bytostí. Motivace a její zdroje tímto spočívají v plnění potřeb biologických, ale i společenských. Odkazuje na teorii Maslowa. Stejně jako autor této teorie i Nakonečný uvádí, že pocit nedostatku související se zajištěním prvního stupně Maslowovy pyramidy potřeb vede k neustálé obnově vnitřní rovnováhy člověka. S vyššími stupni této pyramidy potřeb souvisí vnější situace člověka, která se váže k socio-kulturnímu prostředí V pracovní motivaci je důležitým bodem očekávání výsledků činnosti ve smyslu splnění zadaného pracovního úkolu, získání následné odměny a s tímto spojenými výdaji času a energie (Nakonečný, 2005, s. 120).

Podle **Vodáčka a Vodáčkové**, které se také shodují s Nakonečným, je motivace odrazem potřeb. Dosaženého cílem motivace dojde k uspokojení potřeby (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 166).

Vysekalová uvádí, že snaha o dosažení cíle je úměrná své motivaci (Vysekalová, 2014, s. 34). V tomto se shoduje s Tureckiovou, která se o motivaci vedoucí k cíli také zmiňuje. Vysekalová popisuje, že motivace má úzký vztah s emocemi. Etymologický základ obou slov je stejný. Je jím již zmíněné latinské slovo *movere*, vystihující obsah těchto slov jako něčím pohybovat nebo zatřást (Vysekalová, 2014, s. 34). „ *Integrace emocionálních a motivačních procesů vychází z pojetí motivace jako procesu chování zaměřeného na určitý cíl i procesu, ve kterém se vytvářejí důvody chování. Motivace směřuje k dosažení cíle, a buď mu napomáhá, nebo ho může ohrozit*“ (Vysekalová, 2014, s. 34). Motivovat sám sebe znamená zapojit emoce, aby bylo dosaženo cíle. Samotné emoční sebeovládání je důležité pro dosažení tohoto cíle, potažmo úspěchu. Pokud je cíl pro člověka důležitým a zajímavým, je schopen vynaložit velké množství energie, aby došlo k naplnění. Podle Vysekalové je

emoční sebeovládání velmi důležité pro aktivaci schopnosti motivovat sám sebe. Své emoce tak správně zaktivizovat k dosažení stanoveného cíle a úspěchu (Vysekalová, 2014, s. 34). „Na základě celé řady teorií a výzkumu emocí lze konstatovat, že jsou to právě emoce, které působí na rozhodování a zároveň determinují jeho výsledek“ (Vysekalová, 2014, s. 35). Kritériem při rozhodování bývá právě pocit toho, jak se motivovaný člověk vedoucí ke svému cíli bude cítit, když dané rozhodnutí udělá. Výzkumy ukazují na to, že emocionální rozhodnutí předchází racionalizaci, která je pak ovlivňována emocemi.

Niermeyer se zabývá stanovením dvou hypotéz, v nichž se projevují vlastní možnosti ve vztahu k motivaci. Jednou hypotézou je ta, kdy lidé nevěří ve své vlastní jednání a tomu, že jím mohou něco ve svém životě ovlivnit. Druhá hypotéza je ta, kdy lidé zastávají stanovisko, že daný jedinec může ovlivnit vše. Každý z nás se nachází na určité příčce tohoto pomyslného grafu vlastních možností. Ti, kteří se výrazně kloní k variantě druhé, patří mezi úspěšné a ty, co dokážou své cíle plně realizovat. K tomuto výrazně přispívá také souhra racionality a emocionality, která vede k úspěšnému jednání (Niermeyer, 2005). Emoční inteligence je nedílnou součástí úspěchu. Mluvíme o empatii, angažovanosti, sebevědomí, sebeřízení a sebemotivaci. Jde o vjemy, reflexe a schopnosti emoční inteligence, bez kterých by rozhodování ředitele školy, potažmo všech profesí, bylo nemožné. Schopnosti lidí potřebují náležitý prostor ke svému rozvoji.

2.2 Motiv a potřeba

O **motiv** mluvíme jako o **pohnutce**, která je zaměřena na uspokojování potřeb. Jde o psychologický sklon narovnat určitý vztah, který pramení z nedostatku. **Provazník** přirovnává motiv jako vnitřní psychickou sílu nebo také pohnutku či popud, která člověka pohání daným zvoleným směrem a v tomto směru ho udržuje aktivního (Provazník, 1996, s. 24 – 25).

Sang uvádí, že z potřeby vyrůstá každý motiv a vede k touze ji uspokojit (Sang, 1999, s. 12). Motivy mohou mít různé formy a změnit se v průběhu života člověka nebo jeho činnosti a jednání.

Podle **Bělohlávka** je motiv klíčovým pojmem motivačních teorií. Motivy jsou aktivity nebo rozhodnutí objasňující, co pracovníka žene ke změnám zaměstnání nebo profese. Motivy jsou pro něho důvody a pohnutkami v jednání (Bělohlávek, 2008, s. 39). Motivy vysvětlují důvod odlišnosti pracovního výkonu jednotlivců a jejich neshod (Bělohlávek, 2001, s. 60). Bělohlávek také uvádí, že motivy obsahují dvě složky. Jednou je podoba energizující složky dodávající sílu a energii lidem v chování a jednání. Řídící složka pak určuje směr chování a jednání lidí rozhodujících se pro výběr postupu, jak určité věci dosáhnout (Bělohlávek, 2008, s. 40). Podle Bělohlávka s motivem úzce souvisí pojem potřeba. Dle autora jde o stav nedostatku něčeho. Obsahově jsou si pojmy potřeba a motiv podobné a v užívání jsou běžně zaměňovány (Bělohlávek, 2008, s. 40). Chceme-li objasnit zpětně příčinu, kdy se nějak chováme a jednáme, označujeme ho jako motiv, který je konkrétnějším než potřeba.

Nakonečný označil motiv a potřebu za intrapsychický fenomén, jehož obsah je specifický. Vztah mezi potřebou a jejím uspokojením je uskutečněn na základě nějakého chování. Toto uspokojení je vyjádřeno motivem. Zmiňuje se, že termín potřeba a motiv bývají ve svém významu ztotožňovány (Nakonečný, 1997, s. 27). Tímto se shoduje s názorem Bělohlávka, který termíny potřeba a motiv obsahově vnímá podobně (Bělohlávek, 2008, s. 39 - 40).

Plamínek zmiňuje motivy jako vnitřní pohnutky. Tvrdí, že potřeba je vyvolána pocitem. Ten, který se nese jako příjemný, je zachován a ten, který je nepříjemný, vede ke změně. Jde o příčiny našeho jednání, kterými jsou motivy (Plamínek, 2013, s. 56).

2.3 Stimulace a stimul

Sang uvádí, že o motivaci můžeme hovořit jako o procesu postaveném na motivech a stimulech. Přání a potřeby jsou motivy vycházející z nás. Stimuly jsou přirovnávány k odměnám, které jsou úzce spjaty s motivy. Tyto stimuly nás posouvají vpřed (Sang, 1999, s. 13). Lidé na stejné stimuly reagují různě. Jednání na základě stimulů jsme vystaveni stále, ale odezvu mají jen tam, kde máme motiv.

Plamínek tvrdí, že stimulace je poměrně jednoduchá do té doby, co fungují vnější stimuly. Vyvážení nepohodlí přicházející zvenčí spojuje se ziskem hodnot, které se dostávají pod vlivem vnějších podnětů - stimulů (Plamínek, 2007, s. 14 - 15). Stimuly vidí jako síly

pohánějící nás a pomáhající nám konat činy. Stimuly se stávají součástí jedince po přijetí zvenci (Plamínek, 2008, s. 78). Plamínek se také zmiňuje o tzv. pyramidě stimulů, která úzce souvisí s jednáním s lidmi v různých motivačních polohách. Základním patrem jsou fyzické pracovní podmínky, finanční odměna a jistota práce. Dalším patrem je dobrý tým a kvalitní vztahy. Třetí patro je ve znamení kladného hodnocení a respektu a posledním patrem je práce, která je užitečná (Plamínek, 2007, s. 87).

Bedrnová uvádí, že stimulace je vnějším vlivem na lidskou psychiku s dopadem změn na jejich činnosti pomocí změny procesů psychických a změnou jejich motivace. Rozdíl mezi motivací a stimulací spatřuje v tom, že u stimulace jde o ovlivňování psychiky člověka zvnějšku aktivním chováním jiného člověka. Stimulace má mnoho forem a obrazů. Je to proces ovlivňování jednání druhých lidí záměrně a vědomě. Stimulem je také podnět vyvolávající změny v motivaci jedinců (Bedrnová, 2012, s. 228). Bedrnová dále uvádí další významy slova stimul, kterými jsou vnější podnět, pobídka, popud, incentiv. O stimulaci mluví jako o záměrném na motivaci člověka působícím vnějším vlivu (Bedrnová, 2012, s. 259).

Provazník se zmiňuje o stimulu jako podnětu vyvolávající změny určitého rázu, které se promítnou v motivaci člověka. Rozlišuje impulsy jako vnitřní podněty a incentivy jako vnější podněty (Provazník, 1996, s. 26).

2.4 Demotivace

Jde o faktory motivace, které neovlivňují chování člověka tím správným směrem. To, co je pak pozorovatelné z reakcí lidí již není motivační, ale stává se demotivačním. S nemožností překonat překážku, tím uspokojit svoji potřebu a následně dosáhnout cíle, vzniká frustrace. **Bělohlávek** uvádí, že lidé nalaďeni přebytkem té nesprávně nahromaděné motivační energie reagují tak, že se mohou vzdát svého záměru a tím uniknout od problému, zmíněnou potlačenou energii špatně nasměrovat a vybit se nepřiměřenou agresí, hledat stále nové cíle a vyhýbat se splnění těch předešlých nebo začít přesvědčovat sami sebe, že cíl, který si stanovili, ani za splnění nestál, ze svých uspokojování potřeb se vracejí na nižší stupně těchto potřeb a dochází u nich k tzv. regresi (Bělohlávek, 2008, s. 43). Bělohlávek ve

své literatuře zmiňuje, jak Alderfer psychologicky vysvětlil proces frustrace jako opačného pohybu v uspokojování potřeb a to od vyšších abstraktních k posunům na nižší úroveň potřeb konkrétních. Tento mechanismus pojmenoval jako frustrační regresi. Zmínil se o dvou jejích podobách. O podobě frustračního cyklu růstu, kdy se neuspokojením růstových potřeb zvyšují potřeby vztahové. Frustrační cyklus vztahový vyjadřuje frustraci vztahových potřeb, kdy dochází k útlumu potřeb vztahových a jsou posíleny potřeby existenční (Bělohlávek, 2008, s. 44).

O demotivaci se zmiňují ve své knize **Vodáček a Vodáčková**, kteří rozebírají Skinnerovu teorii z řady teorií zaměřených na průběh motivačního procesu. Jestliže dochází k utlumení určité aktivity, mluvíme o demotivaci, která se projevuje ignorací dalších snah a lhostejností k výsledkům činnosti pracovníka (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 174).

*Pokud nedokážeme lidi motivovat,
alespoň bychom je neměli demotivovat!*

(Bělohlávek, 2008, s. 44)

3 Teorie motivace a s nimi související teoretický základ

Poznání a objasnění motivace lidského chování je z pohledu současné psychologie jedním z nejvýznamnějších a nejzajímavějších témat. Je mnoho autorů, kteří se zabývali motivačními teoriemi. Přístupy k otázkám motivace jsou různé.

Za neznámější teorii motivace je považována **Maslowova hierarchická teorie potřeb**. Maslow ovlivnil mnoho autorů, kteří jeho pyramidu potřeb dále rozpracovávali a jinak členili. **Bělohlávek** popisuje, že potřebami na nejnižší příčce pyramidy jsou potřeby fyziologické nazývány nejzákladnějšími, zcela nezbytnými a potřebnými pro život. Jde o potřeby k udržení života. Potřeba potravy, vody, vzduchu. Příčku nad potřebami fyziologickými obsadila potřeba jistoty a bezpečí v podobě zajištění a existence. Další potřebou je potřeba sounáležitosti, že někam patřím, mám dobré vztahy v rámci skupiny lidí, lásku, přátelství. Potřeba uznání a ocenění je další v pomyslné pyramidě potřeb. Sebe ocenění, uznání a respekt od ostatních je nedílnou součástí této potřeby. Realizací jedincových možností je sebeaktualizace, kdy člověk realizuje sám sebe, všechny své schopnosti a možnosti (Bělohlávek, 2001, s. 136).

Bedrnová na teorie motivace pohlíží jako na teorie obecné, týkající se lidského chování nebo na teorie, které se zabývají jednáním pracovním (Bedrnová, 2012, s. 241 – 244). Obecné teorie motivace s sebou podle Bedrnové nesou určité výkladové modely motivace lidského chování. Prvním z nich je homeostatický model motivace, kterým se již v rámci výkladu motivace lidského chování zabýval americký fyziolog Cannon v roce 1915. Tato teorie tvrdí, že u člověka může dojít k narušení psychické rovnováhy a následnému vnitřnímu napětí. Člověk pak jedná tak, aby toto napětí odstranil a tímto směrem tak zaměřuje své činnosti. Příkladem porušení rovnováhy je pocit žízně, kdy vzniká motivace k pití. Obecnou teorií je také **hédonistický výklad motivace lidského chování**. Člověk je motivován k činnostem, jejichž cílem je pocit slasti a libosti, vyhnout se nelibosti a strastem. Další teorií tohoto typu je **aktivační model motivace**. Jde o model pobídky přicházející z vnějšího prostředí, o „podnět“, který má silový účinek na chování prostřednictvím „pobídková motivace“. Těmito podněty je např. bolest nebo reakce na experimenty I. P. Pavlova. **Kognitivní modely motivace** související s poznáváním a mají na člověka motivační účinky. Poznání samotné stojí u vzniku a průběhu motivačních procesů. Určitá role

poznání se odráží v tzv. teorii kognitivní disonance. Základem této teorie je rozpor vjemů, poznatků a soudů, které člověk v průběhu svého života poznává. Tato kognitivní disonance je pro člověka vnitřně nepříjemný, proto své potřeby aktualizuje, aby došlo k vyrovnaní a překonání zmíněné disonance. Nákup oblečení za vysokou cenu. Mezi obecné teorie jsou autorkou řazeny také **humanistické modely motivace** lidského chování. Bedrnová uvádí, že americký klinický psycholog Abraham Maslow tvrdí, že člověk disponuje dvěma druhy sil. Jednou je ta, co vychází ze strachu a nedovolí člověku jít vpřed, nutí ho k regresi. Druhá síla pohání člověka vpřed celou jeho jedinečností a funkčností jedince. Jde o cestu zdravého lidského vývoje člověka (Bedrnová, 2012, s. 241 – 244).

Maslow se ve své publikaci zmiňuje o tom, že „*proces zdravého růstu tedy můžeme považovat za nekončící sérii situací, do nichž se jedinec dostává v každém okamžiku svého života a v nichž si musí zvolit bezpečí, nebo růst, závislost, nebo nezávislost, regresi nebo pokrok, nezralost nebo zralost. Bezpečí v sobě obsahuje úzkosti i radosti, růst obsahuje úzkosti i radosti. Člověk roste a rozvíjí se, pokud radost z růstu a obavy o bezpečí převyšují obavy z růstu a radost z bezpečí*“ (Maslow, 2014, s. 106).

Bedrnová se dále zmiňuje o **motivaci pracovního jednání**. Pracovní činnost popisuje jako záměrnou, cílevědomou a systematicky vykonávanou činnost. Jde o činnost motivovanou (Bedrnová, 2012, s. 244). Pracovní motivace je spojena s přístupem člověka k práci, s pracovním nasazením, s pracovní pozicí atd. Proces pracovní motivace je osobnostním úsilím daného jedince, jež se váže k práci samotné.

Bedrnová uvádí, že základem **Dvoufaktorová teorie motivace** jsou dvě skupiny potřeb člověka, které jsou protikladné. Potřeba vyvarovat se bolesti je potřebou biologickou. Typicky lidskou a kulturní potřebou je potřeba psychického růstu (Bedrnová, 2012, s. 246). Výzkumem Herzberga a kolektivu bylo zjištěno, že na spokojenost v oblasti pracovní působí dvě skupiny faktorů, které jsou odlišné. První skupinou tvoří faktory vnější – hygienické. Pracovní spokojenost pociťujeme v případě splnění těchto faktorů. V opačném případě nesplnění těchto podmínek je pracovník nespokojený a působení na motivaci pracovního jednání je pak negativní. Druhá skupina je tvořena faktory vnitřními – motivátory. Působnost je charakterizována tak, že v případě vnitřních faktorů nacházejících se v nepříznivém stavu

je člověk nespokojen a není tak vhodně motivován k práci. Opakem je pracovní spokojenost (Bedrnová, 2012, s. 247).

Ve své literatuře Bedrnová objasňuje **teorii kompetence** tak, že se potřeba kompetence u člověka úzce váže na oblast pracovní. Projevuje se jako potřeba dokázat své schopnosti, svou kompetentnost tzv. profesionální způsobilost. S prokázáním kompetence přichází obdiv, respekt a uznání od druhých lidí. Významem této teorie je, aby vedoucí pracovník pověřoval své podřízené přiměřenými úkoly a tak se dostavovala žádoucí pracovní motivace. Autorem této teorie je R. W. White (Bedrnová, 2012, s. 247 - 248).

Tvůrcem **teorie expektance** je V. H. Vroom. Činnost pracovní je zde chápána jako činnost instrumentální s možností dosažení nějaké hodnoty. Podle Bedrnové zde své role hraje pojem expektance a valence. Úroveň motivace zde závisí na valenci jako subjektivní hodnotě výsledku jednání, očekávaného uspokojení vedoucího z motivovaného pracovního jednání. Expektance jako subjektivní pravděpodobnost pracovního jednání, které vede k očekávanému výsledku (Bedrnová, 2012, s. 248).

Podle **Bělohlávka** je tato teorie též nazývána jako teorie očekávání. Autor ji popisuje jako teorii zabývající se budoucností a dosažení žádoucího cíle. Zda je cíl vhodně stanovený, je-li možné ho dosáhnout, jakým způsobem a jestli si ho člověk zaslouží. Jak je velké naše přesvědčení, tak je velká síla motivace. V této teorii se uvádí několik pojmů, které spolu souvisí. Expektance je očekávání výsledku jeho úsilí. Autor hovoří o pravděpodobnosti vycházející ze vztahu mezi výkonem a úsilím. Odměna finanční, pochvala, povýšení a jiné uznání následuje výkon. Instrumentalita je přesvědčení, že dosáhneme cíle, pokud se budeme chovat nějakým způsobem, který je jasně daný. Spojitost autor vidí mezi výsledkem a odměnou. Valence je označení pro význam odměny, která je pro člověka subjektivní. Znamená přesvědčení o zajímavosti cíle. Samotné úsilí je tedy možno vypočítat za přítomnosti těchto jmenovaných pojmů (Bělohlávek, 2001, s. 142 – 144).

Bělohlávek zmiňuje autory různých teorií, kteří uspořádali potřeby a motivy s vysvětlením významu jednání lidí v organizacích. Proces motivace je ovlivněn a nastartován určitou novou skutečností, co se udála nebo jakoukoliv další změnou, tzv. incentivem (Bělohlávek, 2001, s. 135). Bělohlávek uvádí, že motivací a jejich rozdílů u lidí se zabýval David McClelland. Pojmenoval lidi v souvislosti s orientací na výkon a různou preferencí potřeb

jako ty, co mají vysokou potřebu výkonu, vysokou potřebu přátelství a vysokou potřebu moci (Bělohlávek, 2001, s. 60). Tyto potřeby mezi sebou pak porovnával. Chování a jednání, které je vyvoláno potřebou, vede k jejímu uspokojení. Opakem, který vzniká následkem neuspokojení potřeb, je frustrace. K tomuto může docházet na základě nemožnosti překonat překážky, jejichž „nezdolání“ vede k nedosažení stanoveného cíle. Následný pocit vzdávání se záměru a s tímto spojeného úniku, aktivace chování na následné překonání bariéry, agrese nebo nalezení cíle náhradního, je pak projevem frustrace. Bělohlávek a spol. uvádí, že reakce na frustraci projevovaná sublimací, regresí, racionalizací, agresí je reakcí nevědomou (Bělohlávek, 2001, s. 135).

Bedrnová zmiňuje **teorii spravedlnosti (rovnováhy)**, jejichž hlavním bodem je sociální srovnávání. Bedrnová uvádí, že člověku je vlastní tendence srovnávat svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků a s tímto související skutečnost, co jemu a ostatním srovnatelná práce přináší (Bedrnová, 2012, s. 248). Zde se projevuje již výše zmíněný princip kognitivní disonance, kdy je případný rozpor odstraňován.

Člověk s vysokou potřebou úspěchu uplatňuje svoji moc, systém kontroly, dovednosti a vyhledává obtížné úkoly, tvrdí Bedrnová (Bedrnová, 2012, s. 249). Ti, co potřebu úspěchu nemají tak vysokou, si vybírají spíše úkoly jednoduché a dobře splnitelné. O tomto tématu se zmiňuje autorka v **teorii úspěchu, moci a motivace řídit**.

Bedrnové uvádí, že představitel humanistické psychologie a autor **teorie XY DouglasMcGregor**, se zmiňuje o typu X, kdy se vyjadřuje o člověku jako o líném s nechutí k práci, která je vrozenou a k práci je třeba ho nutit (Bedrnová, 2012, s. 250). Opakem je představa typu Y, která předpokládá, že je pro člověka pracovní nasazení formou hry, která je přirozená postupují lidské potřeby směrem nahoru od těch nejspodnějších. V tomto se autor shoduje s Maslowem a Plamínkem. První patro zajišťuje uspokojování tělesných potřeb, následně jde o potřeby zajištění např. v oblasti jistoty zaměstnání, společenské potřeby, potřeby vlastního ega vyjadřující uznání nás a naší práce ostatními lidmi, potřeba seberealizace, která hierarchii potřeb podle McGregora završuje. Motivace je podle autora základní dovedností a je třeba si vybudovat motivační schopnosti k práci (Bedrnová, 2012, s. 250 - 251).

V teorii motivačního pole podle Plamínka autor uvádí, že toto motivační pole člověka se skládá ze tří navzájem se ovlivňujících a měnících se složek. První je motivační založení osobnosti člověka, druhou je motivační poloha, v které se dotyčný nachází a třetí je jeho motivační naladění (Plamínek, 2007, s. 23). Můžeme mluvit o pohledu autora na motivační faktory ve znamení vztahu k typu lidí. Motivační založení je vlastností dané osobnosti. Autor tvrdí, že jde o zděděné a neměnné znaky osobnosti. Toto motivační založení je aktuální a převládající v případě zátěžových situací, tedy ty, které vnímáme jako nenaučené (Plamínek, 2007, s. 23). V souvislosti se čtyřmi motivačními typy vysvětluje Plamínek chování lidí. Rozděluje je na objevovatele, usměřovatele, sladčovatele a zpřesňovatele. Objevovatelé velice rádi překonávají překážky a výzvy, které velmi často a s odvahou přijímají. Mají touhu objevovat stále nové, proto také označení objevovatelé. Tito lidé jsou dobří k vykonávání práce vědecké a kreativní. Uvažují racionálně, umí přesně argumentovat a váží si své osobní svobody. Pro usměřovatele je typický vliv na ostatní lidi, jejich vztahy a na společenské procesy. Hierarchické uspořádání společnosti vnímají velmi silně a mají tendence lidi ze svého okolí takto zařazovat. Je jim příjemné být středem pozornosti. Vnímají to, co je a není vhodným. Umí přesvědčit a jsou vhodnými pro vedení velkých kolektivů lidí. Vyznačují se soutěživostí. Sladčovatelé jsou zárukou efektivity a stability. Vše se pohybuje okolo nich a jejich vztahů, spokojenosti a pocitů. Zajímají se o mezilidské vztahy. Vyznávají tzv. komunikační síť, kde si s kolegy předávají informace a zajímavosti. Jsou pilířem sociální struktury dané společnosti. Zpřesňovatelé jsou pečlivě spolehliví, ale přísní na sebe i své okolí. Působí dojemem jedinců bez emocí, kteří uvažují racionálně. Jsou prototypem respektu k nadřízenému za každé okolnosti. Každý z těchto typů také nějak reaguje na pochvalu, kritiku, zátěž a nespravedlnost (Plamínek, 2007, s. 27 - 69).

Druhou složkou motivačního pole podle Plamínka je motivační poloha jakožto vliv prostředí na danou osobu. Souvislost vidí v podmínkách života člověka, které jsou trvalé a platné. Na tyto podmínky určitým způsobem naučeně reagujeme. Zahrnuje naplnění potřeb životních a pozornost jim danou (Plamínek, 2007, s. 23). Člověk se nachází mezi třemi výchozími body, které určují posun k naplňování potřeb. To, co máme, co potřebujeme a co chceme. Maslowova hierarchie potřeb je základem pro jejich uspokojování, tvrdí Plamínek. Motivační polohy se dají zaznamenat podle citlivosti na podněty a podle toho, o co lidé usilují. Zda o pocit bezpečí, příslušnost, uznání či sebeaktualizaci. Na úrovni motivačních

poloh lidé jednají dle určitých vzorců chování (Plamínek, 2007, s. 71 - 92). Motivační naladění autor připodobňuje k „motivačnímu počasí“, které se různě mění dle životních podmínek. Podněty, které na člověka působí a vyvolávají reakci a z ní pak určitou náladu. Toto naladění není trvalé, ale mění se s příchodem nových situací (Plamínek, 2007, s. 24). Autor se zde zabývá významem emocí a intuice.

V teorii ERG: existence – vztahy – růst vyšel **Alderfer** podle **Bělohlávka** z Maslowovy teorie potřeb. Z pěti úrovní potřeb vytvořil pouze potřeby tři. **Existenční, růstovou a vztahovou potřebu**. Materiální a fyziologické potřeby jsou potřebami existenčními. Potřeby vztahové v sobě nesou nenávisť, hněv, přátelství a lásku. Růstová potřeba se vyznačuje prací samotného na sobě a okolí (Bělohlávek, 2001, s. 137). Alderfer na rozdíl od Maslowa popíral hierarchii potřeb vyšších a nižších, řešil konkrétnost. Rozcházejí se také ve významu potřeby po uspokojení. Maslow tvrdil, že potřeba po uspokojení ztrácí význam. Alderfer zhodnotil, že po uspokojení potřeb existenčních a vztahových význam klesá, ale uspokojením růstových potřeb se jejich význam zvyšuje (Bělohlávek, 2001, s. 138). Alderfer mluví o frustrační regresi. Ta nabývá podobu frustračního cyklu růstu nebo frustračního cyklu vztahového.

V **teorii motivace podle Vodáčka a Vodáčkové** se autoři zabývají motivačními faktory vycházejícími z teorií, které jsou zaměřené na poznání motivačních příčin, na průběh motivačního procesu a teorie zaměřené na účely speciální. Autoři tvrdí, že motivační teorie jsou zásobárnami cenných rad pro manažery. Mohou tak načerpat znalosti o myšlení a chování lidí psychologicko-sociálního charakteru a odhadnout tak jejich reakce na motivační podněty. Zmíněny jsou tři skupiny motivačních teorie. Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, motivačního procesu a na speciální účely. Myšlenka **teorie zaměřené na poznání motivačních příčin** se zakládá na motivování lidí svými potřebami vědomě či podvědomě. Manažer motivuje tehdy, zda vytvoří takové podmínky, aby byly pro uspokojení potřeb zaměstnance dosažitelné. Jako velmi aplikované motivační teorie autoři uvádí Maslowovu teorii hierarchie potřeb, Herzbergovu teorii, Alderferovu teorii a McClellandovu teorii, které byly již v této práci popsány. Proto zde budou uvedeny pouze stručné dodatky autorů k jednotlivým zmíněným teoriím.

Herzbergovu teorii popisuje Vodáček a Vodáčková stejně jako ostatní autoři zabývající se teoriemi motivace jako teorií dvou faktorů. Jedněmi jsou motivátory uspokojující lidské potřeby a aktivace tvůrčí motivace zaměstnanců k vyššímu výkonu, kvalitě práce, zlepšení vykonávaných činností. Hygienické vlivy jsou činitelé ovlivňující spokojenost či nespokojenost pracovníka. V motivaci k práci se odrážejí okrajově. Při jejich nezajištění ze strany zaměstnavatele je však zaměstnanci dožadováno jejich splnění. Konkrétní vlivy motivátorů a hygienických faktorů nepůsobí na všechny pracovníky obdobně (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 166 – 167).

Alderferova teorie rozděluje potřeby lidí do tří kategorií, mezi které patří zajištění existence, sociálních vztahů k pracovnímu okolí a dalšího osobního, profesního a kvalifikačního růstu. Není-li uspokojena jedna ze skupin potřeb, může dojít i k uspokojení potřeby druhé, která začne převládat (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 168 – 169).

McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu je vhodná pro určování motivačních potřeb manažerů. Autor této teorie uvedl, že svým zaměstnancům mohou organizace nabízet tři motivační úrovně. Jde o potřeby sounáležitosti, potřebu pozičního vlivu a umění se prosadit, potřebu úspěšného uplatnění se (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 168 – 169).

Vodáček a Vodáčková uvádí, že **teorie zaměřené na průběh motivačního procesu** se zaměřují na řešení problémů a vyvolávají, zajišťují průběh, usměrňují, udržují a zakončují motivační jednání. Z manažerského hlediska je nejvíce preferována Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlivé odměny a Skinnerova teorie zesílených vjemů. Vroomova teorie má základ v průběhu motivačního procesu založeného na individuálnosti a prioritách dosáhnout určitého cíle subjektivně zhodnoceného. Lidé musí věřit v úspěch, jinak motivace nefunguje. Úloha manažera v tomto procesu motivace je odhadnout, sledovat a následně uznat osobní cíle svých kolegů a jejich změny, které bude umět propojit s uspokojením cílů a záměrů organizace. Záruka tohoto je také v propojení zvýšeného pracovního úsilí zaměstnance projevujícího se kvalitou a produktivitou práce se zvýšeným efektem v konkrétních pracovních výsledcích zaměstnance a jeho následné hodnocení a posledním bodem, kterým je vazba na vlastní cíle a potřeby zaměstnance (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 170 – 171). Adamsova teorie spravedlivé odměny hovoří o tendenci zaměstnanců subjektivně srovnávat své pracovní pozice, odměny za výkon a výkon samotný

se svými spolupracovníky a podle toho hodnotit tyto aspekty jako „spravedlivé“ či nikoliv. Z manažerského pohledu je tato teorie vhodná jako návod pro sledování a porovnávání výkonů a úsilí zaměstnanců, nad jejich hodnocením, vztahy a reakcemi při udělování odměn a zvyšování platů (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 172 – 173). Skinnerova teorie zesílených vjemů počítá s tím, že díky poznatkům, zkušenostem a dojmům získaných lidmi dříve budou reakce těchto lidí na obdobné situace stejné. Skinner rozlišuje čtyři motivační postupy. Prvním je motivace pozitivní doporučená manažerům používat ji přednostně. Druhým postupem je motivace negativní, která působí jak vědomě či podvědomě a pracovníka upozorňuje, aby neopakoval ty samé chyby. Je doporučováno ji používat velmi opatrně. Utlumení určité aktivity je třetím postupem. Jedná se o demotivaci ve formě lhostejnosti až ignorace. Plně negativním trestáním je čtvrtý postup, kdy jde o přímý postih nebo zabránění závažnému narušení (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 174).

Vodáček a Vodáčková v **teorii zaměřené na speciální účely** uvádí motivační metody s několika motivačními přístupy, mezi které autoři řadí participaci zaměstnanců na rozhodování, sebe motivaci manažerů a přístupy ostatní typu motivačních programů vedoucích ke zlepšení života v souvislosti s prací (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 175 – 177).

4 Faktory motivace

Z motivačních teorií různých autorů, je možno vyjmout a sestavit mnoho faktorů, které působí na motivaci člověka. Jsou jimi **faktory motivační, stimulační a demotivační**.

4.1 Motivační faktory

Motivační faktory působí jako **vnitřní motivy** (pohnutky) vycházející z nás. Mezi tyto **faktory** řadíme hlavně obsah pěti pater **Maslowovy hierarchie potřeb**. **Bělohlávek** je ve své knize nazval „Systémem potřeb podle Maslowa“. Z nich vychází určení motivační faktorů fyziologických, mezi které řadí jídlo, pití, světlo, teplo, oblečení, domov, prostor. Dále potřeba jistoty a bezpečí projevující se stabilitou v zaměstnání a jeho jistotou, potřebou zdraví, zákona, existencí do budoucna. Sociální jistoty, které se projevují potřebou sounáležitosti, potřebou lásky a přátelství, zařazením do skupiny, možností podílet se na skupinovém rozhodování. Potřeba uznání a ocenění ve formě sebe ocenění, touze po moci, funkci, hodnosti a potřeba sebeaktualizace za využití osobního potenciálu na maximum, realizování svých schopností (Bělohlávek, 2001, s. 136)

Plamínek se ve své knize zaměřil na teorii Maslowova a její následný rozbor. Popisuje stejně jako Bělohlávek a jiní autoři rozdělení potřeby do pěti pater. Dodává, že podle Maslowa musí motivační faktory souhlasit s jedincovou potřebou. Plamínek uvádí své rozdělení **motivačních faktorů ve vztahu k typu lidí** na objevitele, usměřovatele, sladovatele a zpřesňovatele podle jeho teorie, která byla v této práci již popsána. Každý typ se vyznačuje typickou potřebou a motivačním faktorem. Na základě znalostí psychologie a schopnosti vcítit se do lidí je i tak složité identifikovat jednotlivé typy lidí. Motivační faktory Plamínek rozdělil též na patra, kterými jsou bezpečí jako záruka budoucnosti, příslušnost jako součást fungujících mezilidských vztahů, výlučnost ve formě ocenění, kariéry a výhod, též smysl v možnosti osobního rozvoje a užitečnosti práce (Plamínek, 2007, s. 77 – 78)

Hansen uvádí, že příkladem sestavení pozitivního motivování jsou faktory, mezi které řadí hledání předností, chválu, prosbu a umění ji vhodně využít, posilování druhých, vedení hodnotami, vedení vizí, aktivní naslouchání a následné slyšení, zaměření se na cíl, vitální změny, hledání předností, zaměření se na člověka v pozitivním smyslu (Hansen, 2002, s. 82).

Bedrnová uvádí, že k pracovní motivaci intristické se váží potřeby činnosti jako takové a „zbavit se“ nadbytečné energie, kontaktu s druhými lidmi, výkonu, smyslu života a seberealizace, touze a po moci (Bedrnová, 2012, s. 245).

4.2 Stimulační faktory

Stimulační faktory na nás působí jako vnější stimuly (podněty). **Prášilová** ve své literatuře mezi stimulační faktory řadí atraktivní obsah práce, hmotnou odměnu, povzbuzování spolupracovníků, formalizované i neformální hodnocení pracovníků, pracovní podmínky a pracovní režim, atmosféru pracovní skupiny, společenská uznání a další externí stimulační faktory (Prášilová, 2006, s. 46).

Veber pojmenoval stimulační faktory jako dosažení cíle, uznání, povýšení, zajímavost a rozmanitost práce, možnost osobního růstu a odpovědnost. Následně uvádí faktory udržovací, kterými je dle autora podniková politika a správa, vztahy s nadřízenými, s podřízenými a kolegy, plat, práce a její jistota, životní styl, pracovní podmínky, postavení (Veber, 2009, s. 115)

Sang přirovnává stimulační faktory k vnějším odměnám jako motivujícím hmotným statkům. Řadí mezi ně peníze, povýšení, ocenění a dary. Jedná se o účinné nástroje motivace, která je krátkodobou. Tyto statky se poskytují snadno a lidé si na ně zvykají, čekají to samé i příště (Sang, 1999, s. 14). Z těchto stimulačních faktorů se lehce mohou stát i faktory demotivační v podobě nesplněné potřeby.

Bedrnová uvádí stimulační faktory, které jsou obsahem extrinsické motivace a zahrnuje potřebu peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, sociálních kontaktů, sounáležitosti a partnerského vztahu. Bedrnová dále uvádí výčet stimulačních faktorů, kterými je hmotná odměna, pracovní náplň, povzbuzení způsobem neformálního hodnocení, podmínky a režim práce, atmosféra pracovní skupiny, identifikace s prací a externí stimulační faktory (Bedrnová, 2012, s. 260).

4.3 Demotivační faktory

Demotivační faktory nás ovlivňují nežádoucím směrem. **Sang** se zabývá myšlenkou, že motivace může v určité chvíli nabrat podobu manipulace a jasně vystupovat jako negativní motivační faktory, mezi které řadí hněv, zoufalství, odpor, politiku, marnivost a ego. Při motivaci sebe i ostatních není vhodné se k těmto faktorům motivace uchýlovat z důvodu krátkodobých výsledků a znovuobjevení problémů (Sang, 1999, s. 17).

Bělohlávek uvádí demotivační faktory vystihující možnou frustraci z neuspokojení potřeb, kterými je nevšímavost vedení k dobrým pracovním výsledkům, chybám, a nedostatkům, špatná organizace práce nebo chaos na pracovišti, nebo při přidělování úkolů, odměňování, které je nespravedlivé, také nezasloužená kritika nebo nezasloužená pochvala jiného pracovníka, jednání, které vede k zesměšňování a hrubosti, dále nezájem o pracovní náměty podřízených a neochota se jimi zabývat, podvod, který je nepotrestaný a jako poslední nepřipravenost další návazné práce, materiálu atd. (Bělohlávek, 2008, s. 44).

Ve své literatuře **Hansen** uvádí charakteristické rysy negativní motivace, které používají negativní motivátoři, tzv. poháněči. Dle autora je jimi příkaz, nátlak, záměrné hledání nedostatků, soupeření s ostatními, snižování schopností druhých, zaměření se na role, účelová morálka, očekávání nejhoršího nebo alespoň horšího, vzdorování změně nebo negativní naslouchání apod. (Hansen, 2002, s. 82).

Bělohlávek se ve své knize odkazuje na teorie Herzberga a uvádí, že faktory, které působí nespokojenost, nazval autor této teorie jako dissatisfactory či faktory hygienické a rozumí se jimi pracovní řády, pracovní podmínky, vztahy k nadřízenému a spolupracovníkům, výdělek, technické vedení (Bělohlávek, 2001, s. 140).

5 Ředitel školy

„Obklopený mnoha lidmi, a přesto sám.

*Zodpovědný za množství procesů, a přesto často váhající,
rozvažující výsledky svého konání. Radící a pomáhající mnoha lidem,
a přesto toužící po radě, pomoci, zastavení“*

(Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 11).

Takto přesně je autory knihy Kompetence řídicích pracovníků ve školství vystižen i post ředitele školy vyjadřující nelehkou roli ředitelů či ředitelek škol.

Je k zamyšlení, zda tak zásadní úlohu, kterou dnes ředitel školy zastává, je možno vůbec dlouhodobě unést. Je od něho očekáváno, že vše s přehledem zvládne, ke všemu se postaví, zařídí, o všem rozhodne a to vždy samozřejmě správně. Jeho postoje a chování jsou očekávány v rovině naprosté dokonalosti. Podle Lhotkové stojí na vrcholu pomyslné pyramidy celé školy (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 11). Reprezentace a propagace práce školy je samozřejmostí. A to za každých okolností. Vyvstává tedy otázka, kde má ředitel stále čerpat ke své práci sílu a motivaci.

Ředitel se pohybuje mezi mlýnskými koly zřizovatele, krajských úřadů, ministerstva, hygieny, kontrolních orgánů atd. Řídí svůj tým jako lídr a manažer s určitým stylem vedení. Měl by být majitelem mnoha kompetencí, které jsou důležité pro jeho práci. Kompetence lídra v souvislosti se strategickým myšlením, kompetence manažera starajícího se o rozvoj organizace, kompetence odborné, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu, to je jen určitý výčet toho podstatného z nich. Nároky, které jsou kladeny na výkon funkce ředitele, zajišťují kompetentního pracovníka, který:

- *„ má možnost v daném prostředí takové chování použít (tj. kompetence od jiného – může)*
- *je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje (tj. kompetence od sebe – umí)*
- *je motivovaný takové chování použít (tj. vnitřní motivace – chce).“* (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 24)

Motivace je právě tím hnacím motorem, který ředitele školy posouvá určitým směrem. Především syndromu vyhoření je třeba, aby si sám hledal zpětné vazby, které jeho práci budou posouvat kladně. Podle Lhotkové by si měl sám vytvářet evaluační nástroje a kreativně hledat své hodnotitele. Dále pak využívat auto evaluaci a budovat síť kolegů, kteří v té určité nejistotě podpoří svými informacemi. Ředitel jako správný manažer si tyto informace však ověří nejméně ze tří zdrojů.

„Motivováním rozumíme způsob, jak zvnějšku vyvolat proces motivace“ (Tureckiová, 2007, s. 40). Ve svých publikacích se někteří autoři zabývají etickým hlediskem motivování. Plamínek hovoří o upřímném zaměření se na motivovaného člověka v souvislosti s motivací. Není-li tomu tak, motivace se pak stává manipulací (Plamínek, 2007, s. 7). Dle Tureckiové je upřímný zájem o lidi podstatou účinného motivování. K obdobnému postřehu se staví také Veber, který zmiňuje I. Kanta s konstatováním, že *„na člověka nemůžeme pohlížet pouze jako na objekt manipulace, ale musíme jej vnímat jako bytost se svobodnou vůlí, která si zaslouží, abychom s ní jednali s respektem“* (Veber, 2009, s. 118).

Motivování sebe sama a pracovníků je velmi složitý a důsledný proces. Ředitelé škol se snaží podobně jako ředitelé a vedoucí pracovníci ve firmách získat a udržet nasazení a zájem pracovníků ve prospěch organizace, navnadit pracovníky ke zlepšení pracovního procesu samotného, získávat do škol opravdu odborníky, kteří mají řádné pedagogické vzdělání odpovídající zákonům. To vše může ředitel organizace zajistit pouze tehdy, je-li sám motivován tak, aby zvládl takto motivovat i druhé. Zpětná vazba působí na všechny motivační faktory vycházející z různých teorií motivace, kterými je práce ředitele výrazně ovlivněna. Pozitivity i negativy současného pracovního života a nasazení se zabývá mnoho teorií motivace. Vysvětlují možné příčiny chování vedoucích pracovníků a jejich podřízených.

Cílem teoretické části je nabídnout ucelený obraz o tématu motivace a s ním souvisejících termínů. Teoretická část se konkrétněji zabývá teoriemi motivace a následně faktory motivačními, stimulačními a demotivačními. Teoretické poznatky jsou výchozími pro výzkumnou část a výzkumné šetření. Tímto bude také prokázána návaznost mezi teoretickou a výzkumnou částí této magisterské práce.

6 Výzkumná část

6.1 Cíle výzkumného šetření

Hlavní cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, které z motivačních, stimulačních a demotivačních faktorů ovlivňují práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje.

Dílčí cíle výzkumného šetření

Dílčí cíl výzkumného šetření č. 1

Z vytvořených otázek pro výzkumné šetření a uskutečněním výzkumu mezi ředitelkami mateřských škol Pardubického kraje formou dotazníkového šetření a následné analýzy získaných dat vyvodit závěr, jaké faktory motivační, stimulační, demotivační a do jaké míry ovlivňují práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje.

Dílčí cíl výzkumného šetření č. 2

Dílčím cílem je porovnat motivační faktory ovlivňující práci vybraných dotazovaných ředitelek mateřských škol Pardubického kraje v různých fázích jejich profesního vývoje a určit změny působnosti těchto faktorů motivace.

Definovat a zmapovat jak a s jakými dopady tyto faktory motivace ředitelky ovlivňují. Výsledkem práce bude určení změn působnosti těchto faktorů motivace na jejich práci na počátku kariéry a během ní.

6.2 Výzkumné otázky

„Jaké motivační faktory ovlivňují práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje?“

„Jaké stimulační faktory ovlivňují práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje?“

„Jaké demotivační faktory ovlivňují práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje?“

„Má vliv délka profesního vývoje ředitelky mateřské školy na její motivaci?“

6.3 Postup při dosahování cílů výzkumného šetření

Tento postup povede tvorbu magisterské práce směrem, jak cílů dosáhnout.

1. Promyslet výzkumná šetření a stanovit vhodné výzkumné metody, které povedou ke splnění cílů výzkumného šetření.
2. Vymezit faktory motivační, stimulační a demotivační ovlivňující práci ředitelek mateřských škol (dále jen MŠ) v souvislosti s teoretickým základem této magisterské práce.
3. Vytvořit otázky pro kvantitativní výzkumné šetření metodou dotazníku a dotazník promyšleně sestavit do jednotlivých bloků podle typu faktorů motivačních, stimulačních a demotivačních. Zvolit konkrétní kritéria pro vyhodnocení těchto faktorů ovlivňujících práci ředitelek MŠ, které budou zkoumány výzkumnou metodou dotazníků.
4. Uskutečnit předvýzkum týkající se bodu číslo 4 a 5.
5. Toto kvantitativní výzkumné šetření zrealizovat rozesláním dotazníků za účasti Krajského úřadu Pardubického kraje respondentkám, jež budou tvořeny ředitelkami samostatných obecních MŠ Pardubického kraje bez účasti MŠ soukromých a těch, které nejsou samostatnými právními subjekty, ale jsou přiřazeny ke školám základním.
6. Vytvořit otázky pro kvalitativní výzkumné šetření metodou polostrukturovaného rozhovoru s šesti ředitelkami MŠ Pardubického kraje. Polostrukturovaný rozhovor bude vycházet z výsledků dotazníkového šetření a odborné literatury, která se váže k tématu motivace. Zvolit kritéria pro vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkami MŠ Pardubického kraje v souvislosti s faktory motivačními, stimulačními a demotivačními ovlivňujícími jejich práci. První skupinou budou ředitelky MŠ Pardubického kraje, které

jsou ve funkci do 2 let, druhou skupinu budou tvořit ředitelky MŠ Pardubického kraje, které jsou ve funkci do 10 let a třetí skupinu budou tvořit ředitelky MŠ Pardubického kraje, které jsou ve funkci déle než 10 let. Výsledkem bude porovnání působnosti faktorů motivačních, stimulačních a demotivačních ovlivňujících práci ředitelek MŠ Pardubického kraje v závislosti na délce doby ve funkci ředitelky MŠ a jejich komparace s výsledky dotazníkového šetření.

7. Uskutečnit polostrukturovaný rozhovor.

8. Získat data z obou výzkumných šetření a provést analýzu.

9. Najít odpovědi na všechny výzkumné otázky.

10. Na základě analýzy výsledků identifikovat a porovnat konkrétní faktory motivační, stimulační a demotivační podle míry ovlivnění práce ředitelek MŠ. Určit, které z těchto faktorů nejvíce, a naopak nejméně ovlivňují jejich práci. Odlišit faktory velmi významné a stěžejní od faktorů zanedbatelných. Zaznamenat změny působení různých faktorů v odlišných obdobích profesního života respondentek. Tímto dokázat splnění cílů výzkumné části.

6.4 Metodologie výzkumného šetření

Metodologie je termín řeckého původu a znamená označení pro **teorii metody**. Hledá cesty a prostředky k vědeckému bádání a řešení teoretických problémů. Termín metoda vychází z řeckého **methodos**, čili cesta za něčím nebo postup. Výzkumná metoda je způsobem zkoumání nebo také záměrnou a promyšlenou cestou vycházející z teoretického základu. Směřuje k jasně stanovenému cíli, kterého lze díky použití vhodné výzkumné metody dosáhnout (Skalková, 1983, s. 20).

Pro dosažení cílů výzkumného šetření a k získání údajů pro toto výzkumné šetření bylo využito výzkumných nástrojů, kterými jsou **dotazník a polostrukturovaný rozhovor**.

První metodou kvantitativního výzkumného šetření byl dotazník zvolen pro hromadný sběr dat a vyvození závěrů kvantitativního výzkumného šetření širšího vzorku respondentek. Dotazník byl vložen na www.surveio.com/en/ a za spoluúčasti Krajského úřadu Pardubického kraje rozeslán elektronickou poštou respondentkám, které jsou ředitelkami samostatných

obecných mateřských škol v Pardubickém kraji. Dotazníkové šetření probíhalo od února do konce dubna roku 2015.

Toto kvantitativní výzkumné šetření uskutečněné dotazníkem s názvem Motivační faktory ovlivňující práci ředitelek mateřských škol, je sběrem údajů širšího okruhu respondentek. Jedná se o 45 uzavřených otázek a 3 otázky otevřené. Otázky v dotazníku byly sestaveny na základě důsledného prostudování odborné literatury, která se k tématu magisterské práce s názvem Motivační faktory ovlivňující práci ředitelek mateřských škol úzce váže. Tyto faktory motivace byly ještě rozděleny a pojmenovány jako faktory motivační, stimulační a demotivační. Zadání a obsah dotazníkového šetření byly vytvořeny z několika částí. Jedná se o úvodní část sestavenou z obecných otázek, I. část obsahující faktory motivační, II. část obsahující faktory stimulační, III. část obsahující faktory demotivační. Dotazník ukončují tři otázky otevřené s možností vyjádřit se dle zadání. Takto rozdělený dotazník bude přehledněji vyhodnotitelný a s větší možností tak dokázat splnění dílčího cíle kvantitativního výzkumného šetření formou dotazníku. **Obecné úvodní otázky** jako součást dotazníku (viz Příloha č. 1) jsou podstatné pro sběr dat k vyhodnocení a navíc poskytují ucelenou představu toho, jaký typ respondentek odpovídá na uvedené otázky dotazníku. Otázky jsou též zaměřeny na délku praxe respondentek na pozici ředitelek MŠ. V otázkách **I. části dotazníku** obsahující faktory motivační (viz. Příloha č. 1), které působící jako vnitřní motivy (pohnutky) vycházející z nás, byla uvedena skupina potřeb (motivačních faktorů). Respondentky byly požádány o posouzení, zda uvedené potřeby pociťují a do jaké míry je motivují k vykonávání ředitelské pozice. Svůj názor měly vyjádřit označením příslušné hodnoty na škále 1 až 5. Hodnota 1 znamenala, že uvedené potřeby nemají vliv na jejich motivaci a naopak hodnota 5, že je uvedené potřeby vnitřně velmi motivují k dobře vykonávané ředitelské práci. **II. část otázek** byla zaměřena na faktory stimulační (viz. Příloha č. 1) působící na nás jako vnější stimuly (podněty). Jednotlivé vnější faktory, které respondentky mohou motivovat v jejich ředitelské práci, byly uvedeny samostatně. Zaznamenán byl jejich postoj a do jaké míry je tyto faktory motivují. Opět své názory měly vyjádřit na škále 1 – 5, kdy hodnota 1 znamenala, že uvedené potřeby nemají vliv na jejich motivaci a hodnota 5 znamenala, že je uvedené potřeby vnitřně velmi motivují k dobře vykonávané ředitelské práci. Ve **III. části otázek** obsahující demotivační faktory (viz Příloha č. 1) bylo uvedeno několik demotivačních faktorů, které obvykle odvádějí motivaci

ředitelů nežádoucím směrem. Postoj respondentek a do jaké míry je tyto faktory demotivují, měly opět vyjádřit na škále 1 - 5 s tím rozdílem, že hodnotou 5 byl nejvíce demotivační faktor, nikoliv faktor motivační, jak tomu bylo v předchozích otázkách. Pokud uvedený faktor jejich motivaci nijak neovlivňoval, označily jej hodnotou 1. **Otázky otevřené** uzavíraly celé dotazníkové šetření. K tomuto typu otázek se mohly respondentky volně vyjadřovat. Smyslem bylo jmenovat, které motivační faktory respondentky k práci motivují nejvíce, a které demotivační faktory je nejvíce ve vztahu k práci demotivují.

Druhou metodou kvalitativního výzkumného šetření byl polostrukturovaný rozhovor zvolen jako zpřesňující doplněk kvantitativního výzkumného šetření formou dotazníku. Tvorba otázek polostrukturovaného rozhovoru probíhala z výsledků dotazníkového šetření. Jednalo se celkem o třináct otázek (viz Příloha č. 2). Otázky byly respondentkám pokládány záměrně v přesném návazném pořadí tak, aby vystihovaly potřebný časový posun v působení na pozici ředitelek MŠ na vedoucích místech. Tímto byl zajištěn dostatečně hmatatelný případný posun, změna či náhled na chování, jednání a postoje dotazovaných v různých situacích, při kterých motivace určuje směr.

Začátek rozhovoru byl neméně důležitou částí. Představení se a seznámení s respondentem hraje velkou roli v navození atmosféry celého rozhovoru. Tato součást výzkumného šetření by neměla být opomíjena. Zpětnou vazbou k danému tématu byl rozhovor veden k závěru. Konečnou tečkou bylo poděkování dotazovaným. Se souhlasem dotazovaných byl rozhovor nahráván na diktafon, po té zpracován do podoby elektronického písemného záznamu a vyhodnocen. Výběrový vzorek výzkumného šetření tvořily ředitelky samostatných obecních mateřských škol Pardubického kraje, jejichž zřizovateli jsou obce. K uskutečněnému polostrukturovanému rozhovoru bylo osloveno šest ředitelek MŠ Pardubického kraje. Vybrány byly podle kritéria délky let praxe ve vedoucí pozici ředitelky mateřské školy. Jednalo se o dvě ředitelky MŠ do dvou let praxe ve vedoucí pozici ředitelky MŠ, o dvě ředitelky MŠ do deseti let praxe ve vedoucí pozici ředitelky MŠ a o dvě ředitelky MŠ s deseti a více lety praxe ve vedoucí pozici ředitelky MŠ. Všechny oslovené ředitelky MŠ Pardubického kraje byly ochotné zúčastnit se tohoto rozhovoru, který probíhal v dubnu a květnu roku 2015.

Seznam dotazovaných ředitelky MŠ Pardubického kraje figurujících v tomto polostrukturovaném rozhovoru tvořila pro ilustraci a lepší orientaci v rámci vyhodnocování výsledků tohoto rozhovoru pojmenování Ředitelka 1, 2, 3, 4, 5 a 6.

Skupina A: ředitelky MŠ do dvou let praxe ve vedoucí pozici ředitelky MŠ

Ředitelka 1: 41 let, VŠ vzdělání, ředitelka samostatné obecní mateřské školy

Ředitelka 2: 42 let, VŠ vzdělání, ředitelka samostatné obecní mateřské školy

Skupina B: ředitelky MŠ do deseti let praxe ve vedoucí pozici ředitelky MŠ

Ředitelka 3: 42 let, VŠ vzdělání, ředitelka samostatné obecní mateřské školy

Ředitelka 4: 49 let, VŠ vzdělání, ředitelka samostatné obecní mateřské školy

Skupina C: Ředitelky MŠ nad deset let praxe ve vedoucí pozici ředitelky MŠ

Ředitelka 5: 51 let, SŠ, ředitelka samostatné obecní mateřské školy

Ředitelka 6: 60 let, SŠ, ředitelka samostatné obecní mateřské školy

6.5 Předvýzkum

Po sestavení dotazníku a jeho umístění na www.surveymonkey.com/en/ byly záměrně vybrány tři ředitelky mateřských škol Pardubického kraje, které zastupují tři sekce v rozhovoru s ohledem na různě dlouhé doby praxe ve funkci ředitelky MŠ (viz 6. 4 Metodologie výzkumného šetření). Ačkoliv toto rozdělení není k dotazníkovému šetření přímo potřeba, bylo tak učiněno pro lepší představu o shodném pochopení obsahu dotazníku všemi ředitelkami MŠ bez ohledu na délku období ve funkci.

Po návratu rozeslaných dotazníků bylo patrné, že všechny tři oslovené ředitelky MŠ zadání i způsob výběru odpovědí pochopily bez nejasností. Vše bylo ještě znovu telefonicky ověřeno a následně byly ředitelkám položeny doplňující otázky týkající se prvních pocitů a samotné orientace při otevření dotazníku v elektronické podobě. Kvůli rychlejší orientaci v dotazníku byly navíc jednotlivé části nadepsány vysvětlením významu jednotlivých skupin faktorů motivace.

6.6 Interpretace získaných dat

Tabulka č. 1: *Hodnoty známek a jejich význam ve vztahu k motivačním, stimulačním a demotivačním faktorům*

Hodnoty známek a jejich význam ve vztahu k motivačním a stimulačním faktorům	Hodnoty známek a jejich význam ve vztahu k demotivačním faktorům
1 – žádný vliv na motivaci	1 – žádný vliv na motivaci
2 – málo motivující	2 – málo demotivující
3- středně motivující	3 – středně demotivující
4 – silně motivující	4 – silně demotivující
5 – velmi silně motivující	5- velmi silně demotivující

Zdroj: vlastní zpracování

Interpretace získaných dat probíhala po navrácení dotazníků na základě vyhodnocení a shrnutí výsledků dotazníkového šetření. Hodnoty známek a jejich význam ve vztahu k motivačním, stimulačním a demotivačním faktorům byly respondentkami zaznamenávány na škále 1 až 5 dle intenzity vlivu na jejich práci. (viz Tabulka č. 1). Známkám od 1 do 5 byly přiřazeny určité hodnoty (viz Tabulka č. 1: *Hodnoty známek ve vztahu k faktorům motivace*). Jednotlivé hodnoty tak byly procentuálně sledovány a zobrazeny v tabulkách (viz Tabulka č. 9: *Hodnocení motivačních faktorů respondentkami*, Tabulka č. 10: *Hodnocení stimulačních faktorů respondentkami*, Tabulka č. 9: *Hodnocení demotivačních faktorů respondentkami*) a grafech (viz Graf č. 1: *Hodnocení motivačních faktorů respondentkami*, Graf č. 2: *Hodnocení stimulačních faktorů respondentkami*, Graf č. 3: *Hodnocení demotivačních faktorů respondentkami*). Na každém grafu byla zaznamenána jedna skupina faktorů pro lepší srovnání míry motivace. Tomuto předcházelo tabulkové zobrazení se známkami a procenty přiřazovanými k jednotlivým faktorům motivace z dotazníku. Z výsledků bylo patrné, které z motivačních, stimulačních či demotivačních faktorů ovlivňují práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje a do jaké míry. Tímto dojde k naplnění dílčího cíle č. 1 (viz. 6. 1 Cíle výzkumného šetření). Výsledky tohoto dotazníkového šetření zodpoví otázky výzkumného šetření, které jsem pro práci stanovila (viz. 6. 2).

Tabulka č. 2: Škála výsledného hodnocení motivačních, stimulačních a demotivačních faktorů vzhledem k ovlivňování práce ředitelek MŠ

Škála výsledného hodnocení motivačních a stimulačních faktorů vzhledem k ovlivňování práce ředitelek MŠ (míra ovlivnění)	Škála výsledného hodnocení demotivačních faktorů vzhledem k ovlivňování práce ředitelek MŠ (míra ovlivnění)
Od 0 do 1,5 – žádný vliv na motivaci	Od 0 do 1,5 – žádný vliv na demotivaci
Od 1,5 do 2,5 – málo motivující	Od 1,5 do 2,5 – málo demotivující
Od 2,5 do 3,5 - středně motivující	Od 2,5 do 3,5 – středně demotivující
Od 3,5 do 4,5 – silně motivující	Od 3,5 do 4,5 – silně demotivující
Od 4,5 do 5 – velmi silně motivující	Od 4,5 do 5 - velmi silně demotivující

Zdroj: vlastní zpracování

Získané průměrné hodnoty známek a jejich význam ve vztahu k motivačním, stimulačním a demotivačním faktorům byly následně použity k vyhodnocení, shrnutí výsledků a vytvoření závěru kvantitativního výzkumného šetření formou dotazníku. Vzhledem k tomu, že rozptyl průměrných známek se pohyboval velmi těsně, byla zvolena interpretace ve znění tabulky č. 2: Škála výsledného hodnocení motivačních a stimulačních faktorů vzhledem k ovlivňování práce ředitelek MŠ. Hodnoty týkající se motivačních a stimulačních faktorů jsou přiděleny tak, že od 0 do 1,5 nemají žádný vliv na motivaci, od 1,5 do 2,5 jsou málo motivující, od 2,5 do 3,5 středně motivující, od 3,5 do 4,5 silně motivující a od 4,5 do 5 velmi silně motivující. Hodnoty týkající se demotivačních faktorů jsou přiděleny tak, že od 0 do 1,5 nemají žádný vliv na demotivaci, od 1,5 do 2,5 jsou málo demotivující, od 2,5 do 3,5 středně demotivující, od 3,5 do 4,5 silně demotivující a od 4,5 do 5 velmi silně demotivující.

6.7 Přehled získaných a využitelných dat výzkumného šetření

Tabulka č. 3: *Získaná a využitelná data dotazníkového šetření*

Získaná a využitelná data z dotazníkového šetření	
Rozeslané dotazníky celkem	209
Vrácených a vyplněných dotazníků celkem	79
Vyřazených dotazníků celkem	0
% návratnost dotazníků	37,80 %

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Osloveno bylo celkem 209 respondentek. Návratnost dotazníku byla zaznamenána u 79 respondentů, což činí 37,80 %. Žádný z dotazníků nebyl vyřazen.

Tabulka č. 4: *Získaná a využitelná data polostrukturovaného rozhovoru*

Získaná a využitelná data z polostrukturovaného rozhovoru	
Plánované rozhovory celkem	6
Uskutečněné rozhovory celkem	6
Odmítnutých rozhovorů celkem	0
% realizace rozhovorů	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Polostrukturovaných rozhovorů pro účely kvalitativního výzkumného šetření navazujícího na dotazníkové šetření bylo plánováno celkem šest. Z toho uskutečněno jich bylo celkem šest. Jednalo se o 100%. Odmítnut nebyl žádný z rozhovorů.

Shrnutí výsledků přehledu získaných a využitých dat výzkumného šetření:

Zvolené kvantitativní výzkumné šetření formou dotazníku přineslo úspěšnost návratnosti ve výši 37,80 %. Z celkem 209 rozeslaných dotazníků a jejich návratnosti je patrná účast 79 respondentek, které jsou ředitelkami samostatných obecních MŠ Pardubického kraje.

Získaná a využitelná data z polostrukturovaného rozhovoru zaznamenala úspěšnost 100 %, z čehož vyplývá, že oslovené respondentky neměly žádné námitky proti způsobu vedení této části výzkumného šetření a rozhovor dobrovolně uskutečnily.

6.8 Získaná data kvantitativního výzkumného šetření

6.8.1 Získaná data z obecných otázek dotazníku

Pohlaví respondentů

Tabulka č. 4: *Pohlaví respondentů*

Pohlaví respondentů		
Respondentů celkem	79	100 %
Žen celkem	79	100 %
Mužů celkem	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Na dotazníkovém šetření se podílelo 79 respondentů, z toho 79 žen a 0 mužů.

Věkové rozhraní respondentek

Tabulka č. 5: *Věkové rozhraní respondentek*

Věkové rozhraní respondentek		
Do 40 let	14	17,72 %
41 až 50 let	23	29,11 %
51 a více	42	53,17 %

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Z porovnání jasně vyplývá, že nejvíce zastoupená skupina dotazovaných respondentek byla tvořena ředitelkami MŠ ve věku 51 a více let (53,17 %). V pořadí druhou skupinu tvořily

ředitelky MŠ ve věku od 41 do 50 let (29,11 %). Skupinu s nejnižším počtem respondentek tvořily ředitelky MŠ do věku 40 let (17,72 %).

Krajové rozmístění mateřských škol, na kterých působí oslovené respondentky

Tabulka č. 6: *Krajové rozmístění mateřských škol, na kterých působí oslovené respondentky*

Krajové rozmístění mateřských škol, na kterých působí oslovené respondentky		
Pardubický kraj	79	100 %
Jiný kraj	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Výsledky krajového rozmístění MŠ dotazovaných respondentek ukazují ve 100 % na kraj Pardubický.

Počet tříd mateřských škol, na kterých působí oslovené respondentky

Tabulka č. 7: *Počet tříd mateřských škol, na kterých působí oslovené respondentky*

Počet tříd mateřských škol, na kterých působí oslovené respondentky		
1 třída	19	24,05 %
2 třídy	25	31,65 %
3 třídy	13	16,46 %
4 třídy	9	11,39 %
5 tříd	7	8,86 %
6 tříd	2	2,53 %
7 tříd	1	1,27 %
8 tříd	2	2,53 %
9 tříd	1	1,27 %

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Největší zastoupení v účasti tohoto dotazníkového šetření měly dotazované respondentky MŠ se dvěma třídami (31,65 %). V pořadí druhou skupinu tvořily MŠ, které jsou jednotřídní v počtu 19 (24,05 %). Dále odpovědělo třináct respondentek zastupujících MŠ se třemi třídami (16,46 %). Skupinu zastupujících MŠ se čtyřmi třídami tvořilo devět dotazovaných respondentek (11,39 %). Následující MŠ s pěti třídami, byly zastoupeny sedmi respondentkami (86 %). V počtu dvou odpověděly dotazované respondentky zastupující MŠ s šesti a osmi třídami (2,53 %). Dotazované respondentky jako zástupkyně sedmitřídní a devítitřídní MŠ odpověděly vždy v počtu jedné (1,27 %).

Počet let ve funkci na pozici ředitelky mateřské školy

Tabulka č. 8: *Počet let ve funkci na pozici ředitelky mateřské školy*

Počet let ve funkci na pozici ředitelky mateřské školy		
Do 2 let	12	15,19 %
Od 3 do 10 let	27	34,18 %
Nad 10 let	40	50,63 %

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Nejpočetnější skupinu respondentek, které jsou ve funkci ředitelek MŠ déle než 10 let, tvoří svými odpověďmi 40 dotázaných a činí 50,63 % z celkového počtu. V pořadí druhou skupinou jsou ředitelky MŠ, které jsou ve funkci ředitelek MŠ od 3 do 10 let. Jde o skupinu, která je zastoupena 34,18 %. Nejmenší počet respondentek zahrnují ředitelky MŠ, které jsou ve funkci ředitelek MŠ do 2 let. Jedná se o 15,19 %.

Shrnutí výsledků vyhodnocení obecných otázek dotazníku:

Ze získaných dat je možno vyvodit, že z oslovených 209 respondentek se na dotazníkovém šetření podílelo 79 ředitelek samostatných obecních MŠ Pardubického kraje. Jedná se o 37,80% návratnost dotazníků. Z hlediska pohlaví je výzkumný vzorek 100 % zastoupen ženami. Mezi oslovenými respondenty se nevyskytl žádný muž na pozici ředitele MŠ. Věkové rozhraní respondentek bylo pro lepší orientaci rozděleno do tří skupin. Nejvíce

zastoupenou skupinu respondentek tvořilo 42 ředitelek MŠ ve věku 51 a více let (53,17 %). Skupinu nejméně zastoupenou tvořilo 14 dotazovaných respondentek do věku 40 let (17,72 %). Z hlediska největšího zastoupení v rámci kritéria počet tříd MŠ, na kterých působí dotazované respondenty, se jich tohoto dotazníkového šetření zúčastnilo 25 (31,65 %). Jednalo se o MŠ se dvěma třídami. Druhou skupinou v pořadí jsou respondenty zastupující jednotřídní MŠ v počtu 19 (24,05 %). Dotazované respondenty zastupující sedmitřídní a devítitřídní MŠ odpověděly vždy v počtu jedné (1,27 %). Nejpočetnější skupina zastoupena v souvislosti s kritériem délky let ve funkci na pozici ředitelky MŠ, je skupina ředitelek MŠ nad 10 let (50,63 %) v počtu 40 respondentek.

6.8.2 Získaná data z hodnocení motivačních faktorů respondentkami

Tabulka č. 9: *Hodnocení motivačních faktorů respondentkami*

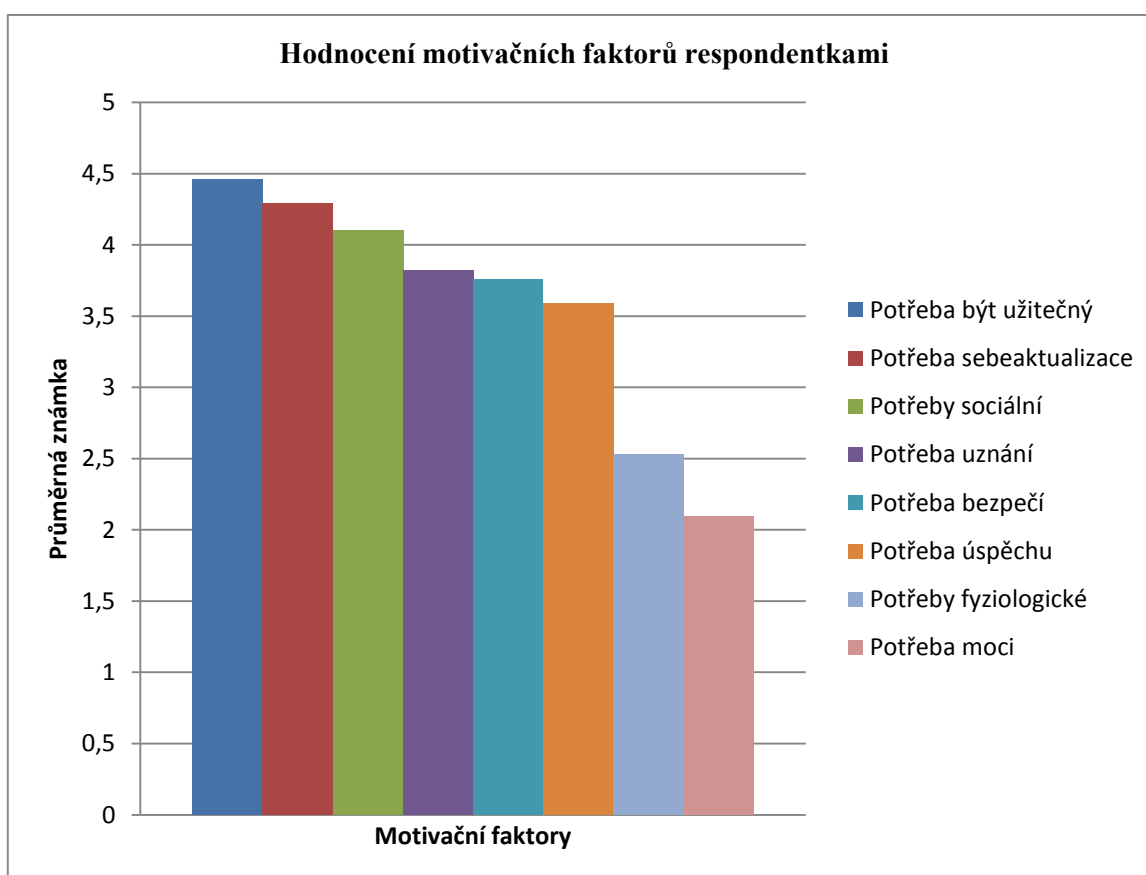
Hodnocení motivačních faktorů respondentkami					
Názvy motivačních faktorů	Známka1	Známka2	Známka3	Známka 4	Známka 5
Potřeby fyziologické	24 (30,4 %)	8 (10,1 %)	32 (40,5 %)	11 (13,9 %)	4 (5,1 %)
Potřeba bezpečí a jistoty	4 (5,1 %)	8 (10,1 %)	15 (19,0 %)	28 (35,4 %)	24 (30,4 %)
Potřeby sociální	1 (1,3 %)	3 (3,8 %)	14 (17,7 %)	30 (38,0 %)	31 (39,2 %)
Potřeba uznání	3 (3,8 %)	8 (10,1 %)	10 (12,7 %)	37 (46,8 %)	21 (26,6 %)
Potřeba sebeaktualizace	0 (0 %)	1 (1,3 %)	12 (15,2 %)	29 (36,7 %)	37 (46,8 %)
Potřeba moci	30 (38,0 %)	24 (30,4 %)	14 (17,7 %)	10 (12,7 %)	1(1,3 %)
Potřeba úspěchu	3 (3,8 %)	6 (7,6 %)	24 (30,4 %)	33 (41,8 %)	13 (16,5 %)
Potřeba být užitečný	0 (0 %)	0 (0 %)	8 (10,1 %)	27 (34,2 %)	44 (55,7 %)

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

U motivačních faktorů byly zaznamenány známky přiřazené dotazovanými a následně seřazeny od nejvíce po nejméně volené ve vztahu k motivovanosti a následnému ovlivnění práce ředitelky MŠ. Ve výčtu jsou jim přiřazené známky včetně jejich procentuálního zastoupení. Jsou jimi potřeby fyziologické 3 (40,5 %), 1 (30,4 %), 4 (13,9 %), 2 (10,1 %), 5 (5,1 %), potřeba bezpečí a jistoty 4 (35,4 %), 5 (30,4 %), 3 (19,0 %), 2 (10,1 %), 1 (5,1 %), potřeby sociální 5 (39,2 %), 4 (38,0 %), 3 (17,7 %), 2 (3,8 %), 1 (1,3 %), potřeba uznání 4 (46,8 %), 5 (26,6 %), 3 (12,7 %), 2 (10,1 %), 1 (3,8 %), potřeba sebeaktualizace 5 (46,8 %), 4 (36,7 %), 3 (15,2 %), 2 (1,3 %), 1 (0 %), potřeba moci 1 (38,0 %), 2 (30,4 %), 3 (17,7 %), 4 (12,7 %), 1 (1,3 %), potřeba úspěchu 4 (41,8 %), 3 (30,4 %), 5 (16,5 %), 2 (7,6 %), 1 (3,8 %), potřeba být užitečný 5 (55,7 %), 4 (34,2 %), 3 (10,1 %), 2 (0 %).

Graf č. 1: *Hodnocení motivačních faktorů respondentkami*



Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Ze záznamu motivačních faktorů v Grafu č. 1 *Hodnocení motivačních faktorů respondentkami* je patrné, že rozptyl průměrných známek (dále PZ) se v tomto grafu pohybuje od 4,46 do 2,09. Tyto motivační faktory jsou seřazeny od nejvíce po nejméně motivující v práci ředitelek MŠ, které takto oslovené respondentky volily. Potřeba být užitečný s PZ 4,46 obsadila první místo. Druhou potřebou v pořadí dle míry motivace pro práci ředitelek MŠ byla respondentkami označena potřeba sebeaktualizace s PZ 4,29. Třetí v pořadí motivovanosti ředitelek MŠ potřeba sociální, hodnocena PZ 4,10. Potřeba uznání osadila respondentkami v souvislosti s motivačními faktory čtvrté místo s PZ 3,82. Na pátém místě byla označena potřeba bezpečí s PZ 3,76. Potřeba úspěchu v pořadí označení motivačních faktorů s PZ 3,59 řazena na šesté místo. Potřeba fyziologická s PZ 2,53 obsadila místo sedmé a potřeba moci s PZ 2,09 místo osmé.

6.8.3 Získaná data z hodnocení stimulačních faktorů respondentkami

Tabulka č. 10: *Hodnocení stimulačních faktorů respondentkami*

Hodnocení stimulačních faktorů respondentkami						
Názvy stimulačních faktorů	Známka 1	Známka 2	Známka 3	Známka 4	Známka 5	Známka
Odpovídající finanční odměna za práci	1 (1,3 %)	1 (1,3 %)	22 (27,8 %)	31 (39,2 %)	24 (30,4 %)	
Dobré pracovní podmínky a prostředí	0 (0 %)	1 (1,3 %)	13 (16,5 %)	26 (32,9 %)	39 (49,4 %)	
Jistota zaměstnání	0 (0 %)	4 (5,1 %)	11 (13,9 %)	19 (24,1 %)	45 (57,0 %)	
Sdružování a přátelství s jinými lidmi	0 (0 %)	4 (5,1 %)	15 (19,0 %)	30 (38,0 %)	30 (38,0 %)	
Společenský styk s odbornou veřejností	1 (1,3 %)	5 (6,3 %)	19 (24,1 %)	34 (43,0 %)	20 (25,3 %)	
Ocenění druhými	0 (0 %)	8 (10,1 %)	16 (20,3 %)	33 (41,8 %)	22 (27,8 %)	

Podpora a prostor pro profesní rozvoj za účelem plného využití vlastních schopností	0 (0 %)	2 (2,5 %)	11 (13,9 %)	34 (43,0 %)	32 (40,5 %)
Svoboda a volnost při výkonu práce	0 (0 %)	2 (2,5 %)	13 (16,5 %)	27 (34,2 %)	37 (46,8 %)
Samostatnost v rozhodování	0 (0 %)	2 (2,5 %)	10 (12,7 %)	39 (49,4 %)	28 (35,4 %)
Možnost osobního růstu	0 (0 %)	4 (5,1 %)	11 (13,9 %)	32 (40,5 %)	32 (40,5 %)
Přiměřeně náročná a zvládnutelná práce	0 (0 %)	2 (2,5 %)	23 (29,1 %)	30 (38,0 %)	24 (30,4 %)
Spravedlivé odměňování	1 (1,3 %)	6 (7,6 %)	15 (19,0 %)	29 (36,7 %)	28 (35,4 %)
Obsah práce, který podporuje tvořivé, systematické a koncepční myšlení	0 (0 %)	0 (0 %)	14 (17,7 %)	25 (31,6 %)	40 (50,6 %)
Prestiž pracovní pozice	4 (5,1 %)	10 (12,7 %)	25 (31,6 %)	20 (25,3 %)	20 (25,3 %)
Účast školy na soutěžích a přehlídkách	9 (11,4 %)	14 (17,7 %)	23 (29,1 %)	23 (29,1 %)	10 (12,7 %)
Objektivní zpětná vazba	1 (1,3 %)	4 (5,1 %)	15 (19,0 %)	28 (35,4 %)	31 (39,2 %)
Průběžné (další) vzdělávání	2 (2,5 %)	4 (5,1 %)	11 (13,9 %)	39 (49,4 %)	23 (29,1 %)
Profesionální a kvalitní práce nadřízených institucí (zřizovatel, ČŠI, MŠMT)	4 (5,1 %)	5 (6,3 %)	20 (25,3 %)	25 (31,6 %)	25 (31,6 %)

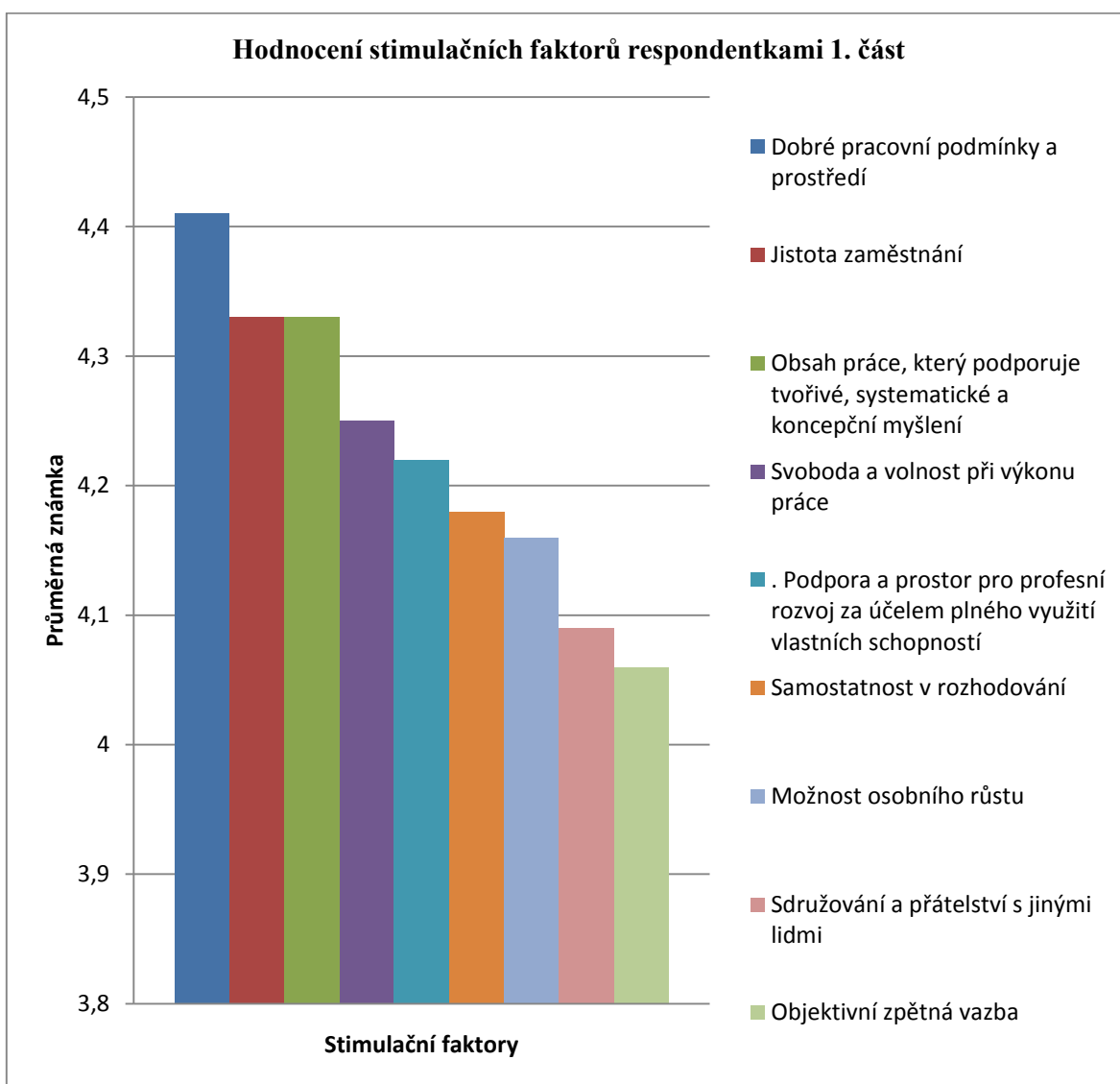
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

U jednotlivých stimulačních faktorů byly vyhodnoceny známky, které jim přiřazovaly dotazované respondentky a seřazeny od nejvíce po nejméně volené ve vztahu k motivovanosti a následnému ovlivnění práce ředitelky MŠ. Ve výčtu jsou jim přiřazené známky s procenty. Jsou jimi odpovídající finanční odměna za práci 4 (39,2 %), 5 (30,4 %), 3 (27,8 %), 2 (1,3 %), 1 (1,3 %), dobré pracovní podmínky a prostředí 5 (49,4 %), 4 (32,9

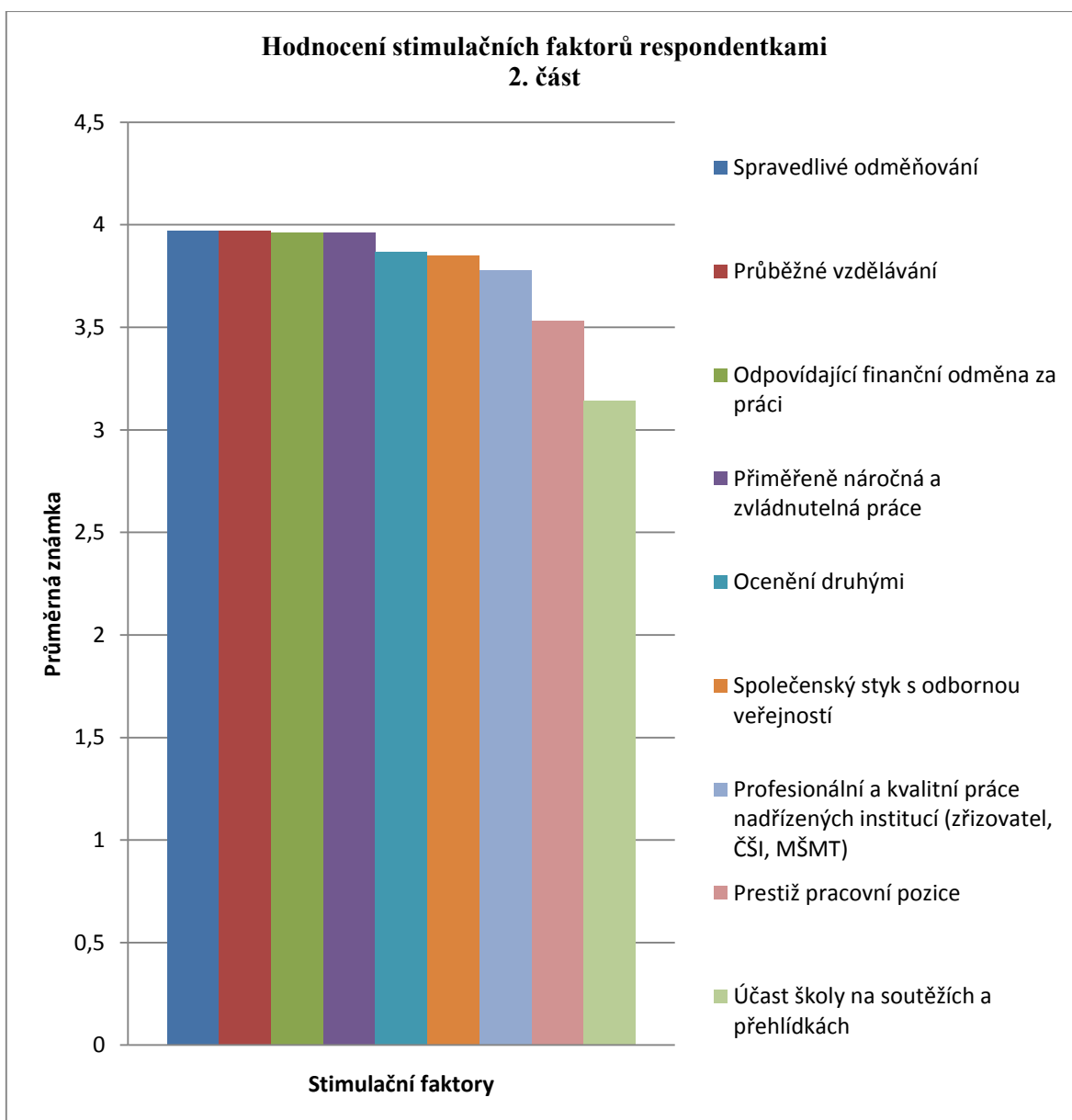
%), 3 (16,5 %), 2 (1,3 %), 1 (0 %), jistota zaměstnání 5 (57,0 %), 4 (24,1 %), 3 (13,9 %), 2 (5,1 %), 1(0 %), sdružování a přátelství s jinými lidmi 5 a 4 (38,0 %), 3 (19,0 %), 2 (5,1 %), 1(0 %), společenský styk s odbornou veřejností 4 (43,0 %), 5 (25,3 %), 3 (24,1 %), 2 (6,3 %), 1 (1,3 %), ocenění druhými 4 (41,8 %), 5 (27,8 %), 3 (20,3 %), 2 (10,1 %), 1 (0 %), podpora a prostor pro profesní rozvoj za účelem plného využití vlastních schopností 4 (43,0 %), 5 (40,5 %), 3 (13,9 %), 2 (2,5 %), 1 (0 %), svoboda a volnost při výkonu práce 5 (46,8 %), 4 (34,2 %), 3 (16,5 %), 2 (2,5 %), 1 0 %), samostatnost v rozhodování 4 (49,4 %), 5 (35,4 %), 3 (12,7 %), 2 (2,5 %), 1 (0 %), možnost osobního růstu 5 a 4 (40,5 %), 3 (13,9 %), 2 (5,1 %), 1 (0 %), přiměřeně náročná a zvládnutelná práce 4 (38,0 %), 5(30,4 %), 3 (29,1 %), 2 (2,5 %), 1 (0 %), spravedlivé odměňování 4(36,7 %), 5 (35,4 %), 3 (19,0 %), 2 (7,6 %), 1 (1,3 %), obsah práce, který podporuje tvořivé, systematické a koncepční myšlení 5 (50,6 %), 4 (31,6 %), 3 (17,7 %), 1 a 2 (0 %), prestiž pracovní pozice 3 (31,6 %), 4 a 5 (25,3 %), 2 (12,7 %), 1 (5,1 %), účast školy na soutěžích a přehlídkách 3 a 4 (29,1 %), 2 (17,7 %), 5 (12,7 %), 1 (11,4 %), objektivní zpětná vazba 5 (39,2 %), 4 (35,4 %), 3 (19,0 %), 2 (5,1 %), 1 (1,3 %), průběžné (další) vzdělávání 4 (49,4 %), 5 (29,1 %), 3 (13,8 %), 4 (5,1 %), 2 (2,5 %), profesionální a kvalitní práce nadřizovaných institucí (zřizovatel, ČŠI, MŠMT) 4 a 5 (31,6 %), 3 (25,3 %), 2 (6,3 %), 1 (5,1 %).

Graf č. 2: Hodnocení stimulačních faktorů respondentkami 1. část



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3: Hodnocení stimulačních faktorů respondentkami 2. část



Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Stimulační faktory byly do grafu č. 2 a grafu č. 3 s názvem *Hodnocení stimulačních faktorů respondentkami* zaznamenány tak, že zde byl patrný rozptyl PZ pohybujících se v tomto grafu od 4,41 do 3,14. Tyto stimulační faktory jsou seřazeny od nejvíce po nejméně motivující v práci ředitelek MŠ, které takto oslovené respondentky volily. Stimulační faktor

dobré pracovní podmínky a prostředí s PZ 4,41 obsadil první místo. Následovala jistota zaměstnání a obsah práce, který podporuje tvořivé, systematické a koncepční myšlení s PZ 4,33 na druhém místě, třetí svoboda a volnost při výkonu práce s PZ 4,25, jako čtvrtá podpora a prostor pro profesní rozvoj za účelem plného využití vlastních schopností s PZ 4,22, na pátém místě samostatnost rozhodování s PZ 4,18, šesté místo obsadila možnost osobního růstu s PZ 4,16, na sedmém místě sdružování a přátelství s jinými lidmi s PZ 4,09, na osmém místě objektivní zpětná vazba s PZ 4,06, spravedlivé odměňování a průběžné vzdělávání s PZ 3,97 na místě devátém, na desátém místě přiměřeně náročná a zvládnutelná práce a odpovídající finanční odměna za práci s PZ 3,96, na jedenáctém místě ocenění druhými s PZ 3,87, dvanácté místo obsadil společenský styk s odbornou veřejností s PZ 3,85, na třináctém místě profesionální a kvalitní práce nadřízených institucí (zřizovatel, ČŠI, MŠMT) s PZ 3,78, prestiž pracovní pozice s PZ 3,53 na místě čtrnáctém. Na posledním patnáctém místě dotazované respondentky volily stimulační faktor účast školy na soutěžích a přehlídkách s PZ 3,14.

6.8.4 Získaná data z hodnocení demotivačních faktorů respondentkami

Tabulka č. 11: *Hodnocení demotivačních faktorů respondentkami*

Hodnocení demotivačních faktorů respondentkami					
Názvy demotivačních faktorů	Známka 1	Známka2	Známka3	Známka4	Známka5
Špatné odborné vedení	3 (3,8 %)	5 (6,3 %)	12 (15,2 %)	23 (29,1 %)	36 (45,6 %)
Špatné pracovní podmínky	7 (8,9 %)	4 (5,1 %)	9 (11,4 %)	24 (30,4 %)	35 (44,3 %)
Špatné vztahy s nadřízenými	4 (5,1 %)	5 (6,3 %)	5 (6,3 %)	23 (29,1 %)	42 (53,2 %)
Neadekvátní výdělek	1 (1,3 %)	6 (7,6 %)	18 (22,8 %)	31 (39,2 %)	23 (29,1 %)
Nejistota práce	2 (2,5 %)	4 (5,1 %)	15 (19,0 %)	21 (26,6 %)	37 (46,8 %)
Nespravedlivé odměňování	1 (1,3 %)	3 (3,8 %)	14 (17,7 %)	30 (38,0 %)	31 (39,2 %)

Opomíjení zpětné vazby od nadřízeného	2 (2,5 %)	8 (10,1 %)	18 (22,8 %)	27 (34,2 %)	24 (30,4 %)
Jednostranně zaměřené hodnocení Vaší práce ze strany nadřízeného	3 (3,8 %)	7 (8,9 %)	9 (11,4 %)	28 (35,4 %)	32 (40,5 %)
Uvádění informací, které jsou nepravdivé (ze strany nadřízeného)	4 (5,1 %)	6 (7,6 %)	6 (7,6 %)	16 (20,3 %)	47 (59,5 %)
Zatajování důležitých skutečností (ze strany nadřízeného)	5 (6,3 %)	3 (3,8 %)	9 (11,4 %)	20 (25,3 %)	42 (53,2 %)
Nesoulad mezi slovy a činy nadřízeného (např. zřizovatele)	3 (3,8 %)	4 (5,1 %)	10 (12,7 %)	25 (31,6 %)	37 (46,8 %)
Zbytečná pracovní pravidla a omezení	2 (2,5 %)	6 (7,6 %)	17 (21,5 %)	28 (35,4 %)	26 (32,9 %)
Upřednostňování některých ředitelů či škol před jinými	5 (6,3 %)	7 (8,9 %)	20 (25,3 %)	26 (32,9 %)	21 (26,6 %)
Zmatečné a neurčité příkazy ze stran nadřízených orgánů	3 (3,8 %)	5 (6,3 %)	14 (17,7 %)	24 (30,4 %)	33 (41,8 %)

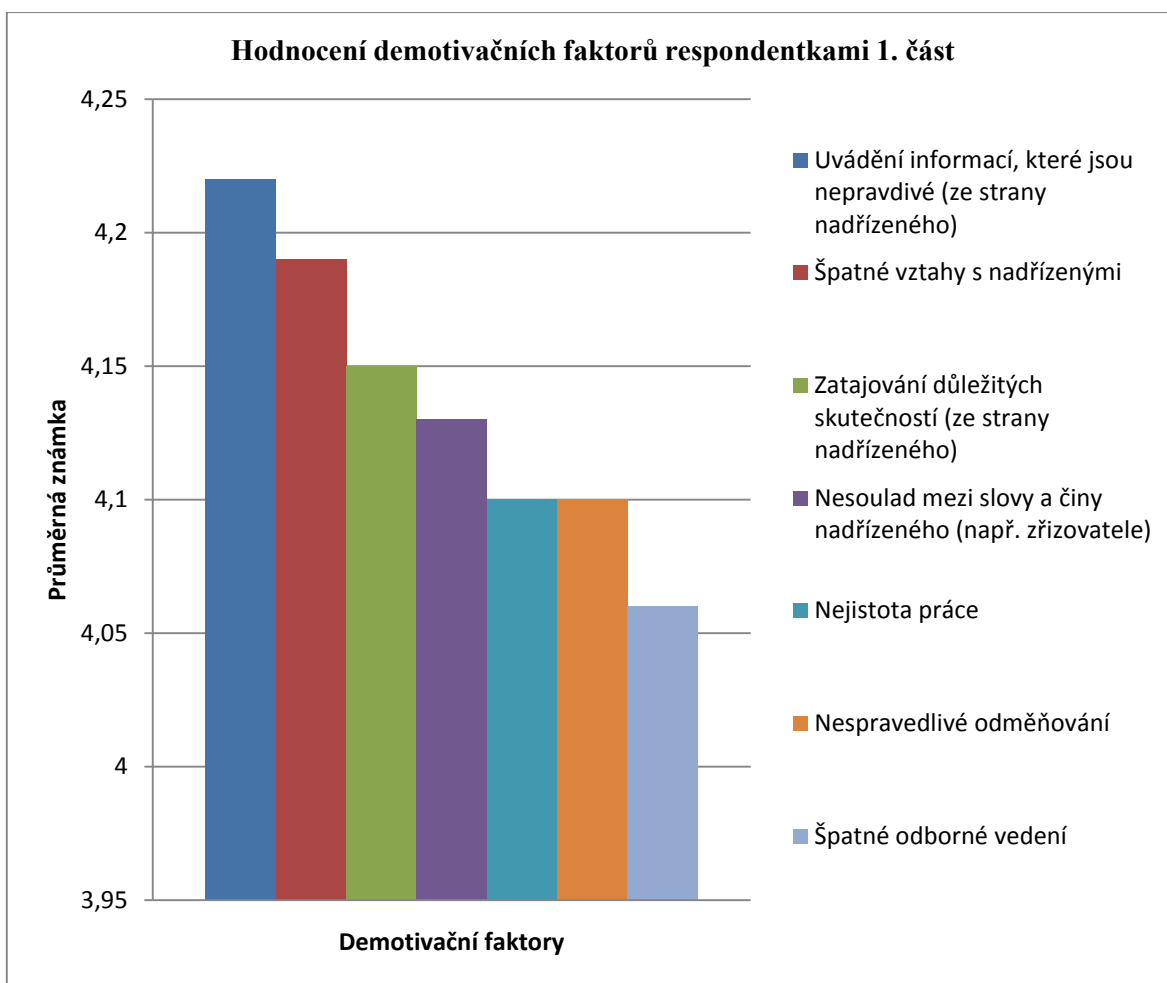
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

U jednotlivých demotivačních faktorů byly vyhodnoceny známky, které jim přiřazovaly dotazované respondentky a seřazeny jsou od nejvíce po nejméně volené ve vztahu k demotivovanosti a následnému ovlivnění práce ředitelky MŠ daným demotivačním faktorem. Ve výčtu jsou jim přiřazené známky s procenty. Jsou jimi špatné odborné vedení 5 (45,6 %), 4 (29,1 %), 3 (15,2 %), 2 (6,3 %), 1 (3,8 %), špatné pracovní podmínky 5 (44,3 %), 4 (30,4 %), 3 (11,4 %), 1 (8,9 %), 2 (5,1 %), špatné vztahy s nadřízenými 5 (53,2 %), 4 (29,1 %), 3 a 4 (6,3 %), 1 (5,1 %), neadekvátní výdělek 4 (39,2 %), 5 (29,1 %), 3 (22,8 %), 2 (7,6 %), 1 (1,3 %), nejistota práce 5 (46,8 %), 4 (26,6 %), 3 (19,0 %), 2 (5,1 %), 1 (2,5 %), nespravedlivé odměňování 5 (39,2 %), 4 (38,0 %), 3 (17,7 %), 2 (3,8 %), 1 (1,3

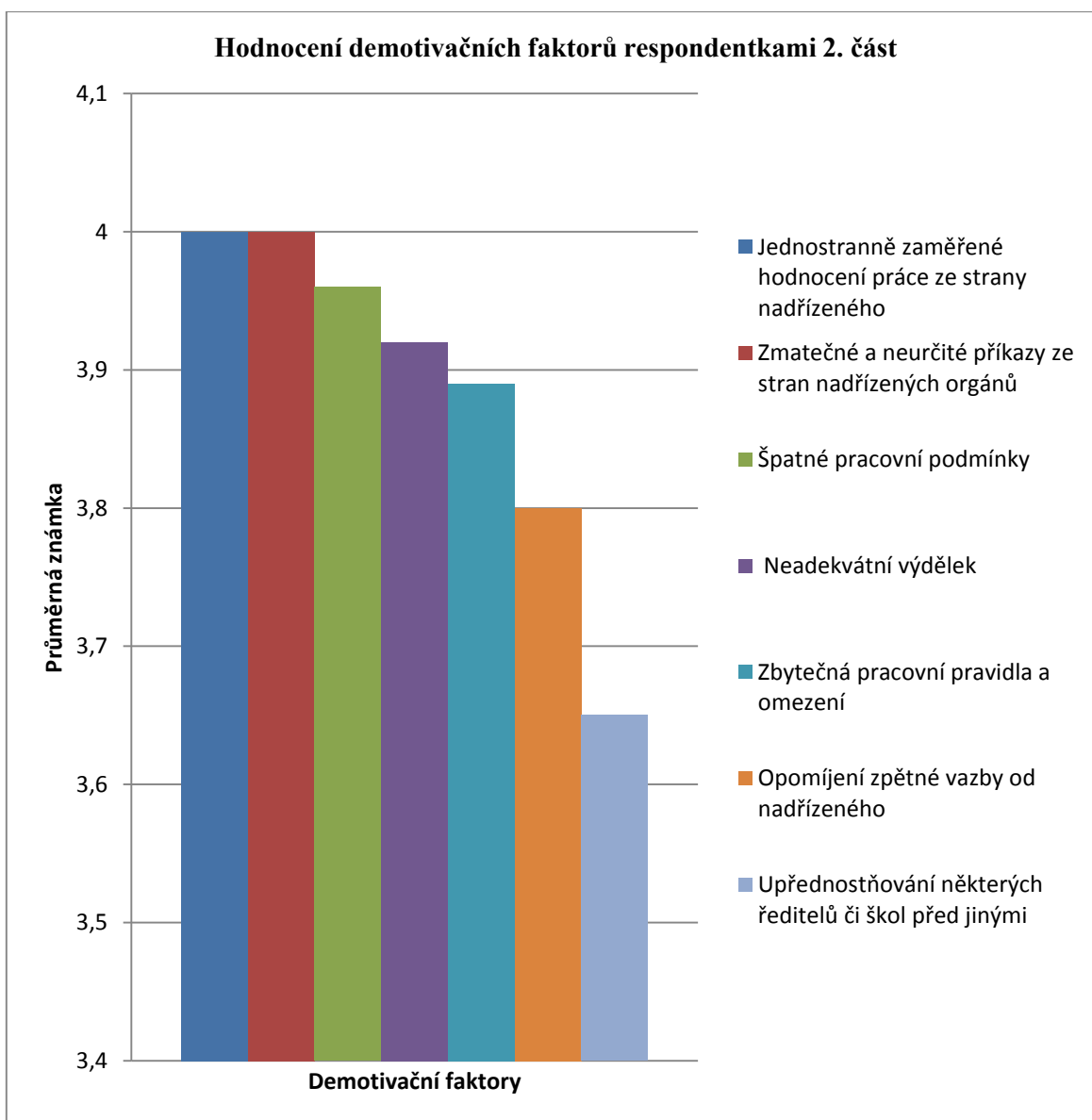
%), opomíjení zpětné vazby od nadřízeného 4 (34,2 %), 5 (30,4 %), 3 (22,8 %), 2 (10,1 %), 1 (2,5 %), jednostranně zaměřené hodnocení práce ze strany nadřízeného 5 (40,5 %), 4 (35,4 %), 3 (11,4 %), 2 (8,9 %), 1 (3,8 %), uvádění informací, které jsou nepravdivé (ze strany nadřízeného) 5 (59,5 %), 4 (20,3 %), 3 a 2 (7,6 %), 1 (5,1 %), zatajování důležitých skutečností (ze strany nadřízeného) 5 (53,2 %), 4 (25,3 %), 3 (11,4 %), 1 (6,3 %), 2 (3,8 %), nesoulad mezi slovy a činy nadřízeného (např. zřizovatele) 5 (46,8 %), 4 (31,6 %), 3 (12,7 %), 2 (5,1 %), 1 (3,8 %), zbytečná pracovní pravidla a omezení 4 (35,4 %), 5 (32,9 %), 3 (21,5 %), 2 (7,6 %), 1 (2,5 %), upřednostňování některých ředitelů či škol před jinými 4 (32,9 %), 5 (26,6 %), 3 (25,3 %), 2 (8,9 %), 1 (6,3 %), zmatečné a neurčité příkazy ze stran nadřízených orgánů 5 (41,8 %), 4 (30,4 %), 3 (17,7 %), 2 (6,3 %), 1 (3,8 %).

Graf č. 4: Hodnocení demotivačních faktorů respondentkami 1. část



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5: Hodnocení demotivačních faktorů respondentkami 2. část



Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Podle výsledků PZ demotivačních faktorů zachycených na grafu č. 4 a grafu č. 5 s názvem *Hodnocení demotivačních faktorů respondentkami* vyplývá, že jejich rozptyl průměrných známek se pohyboval v rozmezí od 4,22 do 3,65. Tyto demotivační faktory byly seřazeny od nejvíce po nejméně demotivující v práci ředitelek MŠ, které takto oslovené respondentky volily. První místo obsadil demotivační faktor uvádění informací, které jsou nepravdivé (ze

strany nadřízeného) s PZ 4,22. Druhým v pořadí byly špatné vztahy s nadřízenými hodnocené PZ 4,19. Následoval demotivační faktor zatajování důležitých skutečností (ze strany nadřízeného) s PZ 4,15 na místě třetím, nesoulad mezi slovy a činy nadřízeného (např. zřizovatele) s PZ 4,13 na místě čtvrtém. Páté místo obsadily společně demotivační faktory nejistota práce a nespravedlivé odměňování hodnoceny PZ 4,10, špatné odborné vedení s PZ 4,06 místo šesté. S PZ 4 obsadily sedmé místo demotivační faktory jednostranně zaměřené hodnocení práce ze strany nadřízeného a zmatečné a neurčité příkazy ze stran nadřízených orgánů. Špatné pracovní podmínky byly s PZ 3,96 na osmém místě, neadekvátní výdělek s PZ 3,92 na místě devátém, zbytečná pracovní pravidla a omezení s PZ 3, 89 na desátém místě, opomíjení zpětné vazby od nadřízeného s PZ 3,80 jako jedenáctý v pořadí a nejméně demotivačním faktorem byl volen faktor upřednostňování některých ředitelů či škol před jinými s PZ 3,65.

6.9 Shrnutí a analýza dat z kvantitativního výzkumného šetření

Na dotazníkovém šetření se podílelo 79 z oslovených 209 ředitelky samostatných obecních MŠ Pardubického kraje. Jednalo se o 37,80% návratnost dotazníků. Výzkumný vzorek byl zastoupen ze 100 % ženami a pro lepší orientaci rozdělen do třech skupin podle věku. Skupinou nejvíce zastoupenou tvořily ředitelky MŠ ve věku 51 a více let (53,17 % z celkového počtu). Nejméně zastoupenou skupinou bylo 14 dotazovaných respondentek do věku 40 let (17,72 %). Nejpočetnější skupinu v rámci kritéria počtu tříd MŠ, na kterých dotazované působí, tvořilo 25 respondentek. Jednalo se o MŠ se dvěma třídami (31,65 %). Nejméně zastoupenou skupinou vždy v počtu jedné zaujímaly ředitelky MŠ zastupující sedmitřídní a devítitřídní MŠ (1,27 %). Respondentky ve funkci na pozici ředitelky MŠ déle než 10 let čítaly nejpočetnější skupinu zastoupenou v souvislosti s kritériem počtu let (50,63 %).

Z grafu č. 1 s názvem *Hodnocení motivačních faktorů respondentkami* vyplývá, že jednotlivým motivačním faktorům byly přiřazeny výsledné PZ. Tyto motivační faktory byly podle nich seřazeny od nejvíce po nejméně ovlivňující motivaci ředitelky MŠ s rozptylem průměrných známek pohybujících se v grafu od 4,46 do 2,09. Dle tabulky č. 2: *Škála*

výsledného hodnocení motivačních, stimulačních a demotivačních faktorů vzhledem k ovlivňování práce ředitelek MŠ bylo motivačním faktorům přiřazeno označení míry motivovanosti. Respondentky byly **velmi silně motivovány k práci ředitelky MŠ potřebou být užitečný s PZ 4,46 a málo motivující potřebou moci s PZ 2,09**. Dále je patrné, že ostatní motivační faktory jsou řazeny sestupně za sebou dle PZ a jim přiřazeného označení míry motivovanosti na škále hodnocení od 3,5 do 4,5. Potřeba sebeaktualizace PZ 4, 29, potřeba sociální PZ 4,10, potřeba uznání PZ 3,82, potřeba bezpečí a úspěchu PZ 3,59 tak patří mezi ty, které silně motivují ředitelky MŠ k práci. Viditelný propad v hodnotách průměrných známek zaznamenala potřeba fyziologická PZ 2,53. Tento motivační faktor se řadí mezi středně motivující.

Při pohledu na graf č. 2 s názvem *Hodnocení stimulačních faktorů respondentkami 1. část* a graf č. 3 s názvem *Hodnocení stimulačních faktorů respondentkami 2. část*, které na sebe navazují, můžeme pozorovat těsný rozdíl ve volbě těchto faktorů s průměrnými známkami. Je zde vidět úzká návaznost v rozdílu hodnocení stimulačních faktorů respondentkami. PZ na grafech se pohybují v rozptylu od 4,41 do 3,14, což na podobnost míry motivace ovlivňující práci ředitelek MŠ ukazuje. **Všechny jmenované faktory, mimo jednoho, byly ve výsledku označeny za silně motivující**, protože se nacházely na škále hodnocení od 3,5 do 4,5 označující mírou motivovanosti. **Pouze stimulační faktor účast školy na soutěžích a přehlídkách s průměrnou známkou 3,14 nesl označení mírou motivovanosti středně motivujícího**. Mezi stimulační faktory společně označené jako silně motivující byly tedy zařazeny dobré pracovní podmínky a prostředí PZ 4,4, které zaujímaly největší poměr motivovanosti vzhledem k ovlivnění práce ředitelek MŠ. Dále v sestupném pořadí míry motivovanosti stimulační faktor jistota zaměstnání a obsah práce, který podporuje tvořivé, systematické a koncepční myšlení PZ 4,33. Také svoboda a volnost při výkonu práce PZ 4,25, podpora a prostor pro profesní rozvoj za účelem plného využití vlastních schopností PZ 4,22, samostatnost rozhodování PZ 4,18, možnost osobního růstu PZ 4,18, sdružování a přátelství s jinými lidmi PZ 4,09, objektivní zpětná vazba PZ 4,06, spravedlivé odměňování a průběžné vzdělávání PZ 3,97, finanční odměna za práci a přiměřeně náročná a zvládnutelná práce PZ 3,96, ocenění druhými PZ 3,87, společenský styk s odbornou veřejností PZ 3,85, profesionální a kvalitní práce nadřízených institucí (zřizovatel, ČŠI, MŠMT) PZ 3,78, prestiž pracovní pozice PZ 3,53.

Graf č. 4 s názvem *Hodnocení demotivačních faktorů respondentkami 1. část* a graf č. 5 s názvem *Hodnocení demotivačních faktorů respondentkami 2. část*, které na sebe navazují, nabízí možnost pozorovat rozdíl ve volbě těchto faktorů s PZ. Tyto demotivační faktory byly seřazeny od nejvíce po nejméně ovlivňující demotivaci v práci ředitelek MŠ. Rozptyl PZ od 4,22 do 3,65 ukázal na důležitost a podobnou míru demotivace, která ovlivňuje práci ředitelek MŠ. **Všechny jmenované demotivační faktory dosáhly ve výsledku označení míry motivace silně demotivující**, protože se nacházely na škále hodnocení od 3,5 do 4,5 (viz Tabulka č. 2: *Škála výsledného hodnocení motivačních, stimulačních a demotivačních faktorů vzhledem k ovlivňování práce ředitelek MŠ*). Mezi demotivační faktory společně označené jako silně demotivující v práci ředitelky MŠ byly sestupně dle míry demotivace řazeny uvádění informací, které jsou nepravdivé (ze strany nadřízeného) s PZ 4,22, špatné vztahy s nadřízenými s PZ 4,19, zatajování důležitých skutečností (ze strany nadřízeného) s PZ 4,15, nesoulad mezi slovy a činy nadřízeného (např. zřizovatele) s PZ 4,13, nejistota práce a nespravedlivé odměňování s PZ 4,10, špatné odborné vedení s PZ 4,06, jednostranně zaměřené hodnocení práce ze strany nadřízeného a zmatečné a neurčité příkazy ze stran nadřízených orgánů s PZ 4, špatné pracovní podmínky s PZ 3,96, neadekvátní výdělek s PZ 3,92, zbytečná pracovní pravidla a omezení s PZ 3,89, opomíjení zpětné vazby od nadřízeného s PZ 3,80, upřednostňování některých ředitelů, či škol před jinými s PZ 3,65).

6.10 Získaná data výzkumného šetření formou

Tato část práce se zabývá získanými daty z polostrukturovaného rozhovoru s dotazovanými ředitelkami samostatných obecních MŠ Pardubického kraje. Krátkými ukázkami vybraných odpovědí je nabídnut jeho průřez s výstupy ve formě závěrů a komparace s výsledky dotazníkového šetření.

K termínu motivace směřovaly první dvě otázky proto, aby si dotazované mohly uvědomit téma dotazníku.

1. Jak vnímáte slovo motivace?

Ředitelka 1: „*V pozitivním slova smyslu. Jako svého pomocníka k tomu, abych se posouvala kupředu. Jak pracovně, tak i v osobním životě.*“

Ředitelka 4: „*Motivace je pro mě něco jako inspirace k něčemu mně novému.*“

Ředitelka 5: „*Jako něco, co mne i ostatní pobízí, postrkuje dopředu. Za něčím, čeho chci dosáhnout, co dělám a tak.*“

Závěr a komparace s výsledky dotazníkového šetření:

Všechny oslovené respondentky se shodovaly na stejném významu a samotném vnímání slova motivace. Označily ho jako posun vpřed tím správným směrem, jako hnací motor či sílu, která je pohání kupředu, jak profesně, tak v soukromí. Popis termínu motivace, který byl respondentkami uchopen shodně, je v odborné literatuře uváděn odvozením z latinského movere – pohybovat (Vysekalová, 2014, s. 34). Je možno konstatovat, že pojem motivace je osloveným ředitelkám MŠ srozumitelný a jasně se v tomto termínu orientují.

2. Je pro Vás motivace důležitá? V čem?

Ředitelka 1: „*Bez motivace si neumím svůj život představit. Motivovat se přece musí člověk v práci i v osobním životě.*“

Ředitelka 3: „*Ano, je pro mě velmi důležitá. Je to důvod, proč ráno vstávám a odcházím do práce...(zamyšlený pohled). Pracovně mě to posunuje stále vpřed. Motivace je pro mě opravdu hodně důležitá, bez ní bych se nikam nepohnula a já se posouvat musím. V tvé motivaci Tě ale musí chápat blízcí v rodině, jinak to nefunguje. Motivaci nenahmatáš, tu musíš nějak ucítit, v čem má fungovat.*“

Ředitelka 4: „*Ano je, bez pořádné motivace bych nemohla zlepšovat a zefektivňovat svoji práci i svůj osobní život. Tyhle dvě věci jdou ruku v ruce. Bez osobního života by člověk nezvládal práci. A vlastně i obráceně“*

Ředitelka 6: „*Téměř ve všem. Nejen v práci, ale celkově v celém životě. Moje děti, vnoučata, partner, přátelé,....spokojenost, úspěch, pochvala, odměna,...To je na sebe navázané a propojené. Kdybych nebyla motivovaná, tak jsem toho nikdy tolik profesně nedosáhla. Motivovaná musím být stále. Dříve i dnes.*“

Závěr a komparace s výsledky dotazníkového šetření: Dotázané se opět shodují v důležitosti motivace v jejich životě profesním, tak osobním. Všechny věkové kategorie vnímají důležitost motivace stejně. Vzhledem k délce profesního vývoje ředitelky MŠ všechny mluví o motivaci, která je stále přítomná a popohání je vpřed, což navazuje i na výslednou volbu při výběru z uváděných motivačních, stimulačních a demotivačních faktorů v dotazníkovém šetření. Některé z dotazovaných se při položení této otázky viditelně zahleděly a rozjímalý. Lze tedy říci, že postoj k motivaci vychází z osobnosti každé z dotazovaných. Motivace je pro oslovené ředitelky MŠ důležitá nejen profesně, ale úzce souvisí s jejich rodinným a osobním životem. Motivaci, stejně jako autoři některých teorií, neberou oslovené ředitelky MŠ za hmatatelnou, ale za ovlivňující jejich život celkově.

V této sekci byly otázky položeny tak, aby jejich odpovědi výzkumné šetření nasměrovaly do motivační roviny dosaženého vzdělání v souvislosti s pracovním zařazením a jeho případným posunem a rozvojem.

3. Mohla byste mi říci něco krátce o své profesní dráze a vzdělání, které vás obohatilo z Vašeho pohledu nejvíc?

Ředitelka 1: *„Na SPgŠ jsem maturovala v r. 1991. Poté jsem pracovala 4 roky v MŠ pro děti s vadami sluchu. Po mateřské dovolené jsem 13 let působila v běžné MŠ jako učitelka. Nyní druhým rokem pracuji jako ředitelka ve dvoutřídní MŠ. Před přijetím této funkce jsem absolvovala VŠ studium Školského managementu. Jasně mi nejvíce dal pedák v Litomyšli. Opravdu dobré základy.“*

Ředitelka 2: *„Jako učitelka MŠ jsem pracovala 20 let na jednotřídní MŠ a teď jsem 2 roky ředitelkou dvoutřídní MŠ. Vystudovala jsem SPgŠ v Litomyšli a VŠ na Školském managementu v Olomouci. Všechno studium má své pro a proti, ale pedagogická v Litomyšli mi dala ten největší základ do mého učitelského života a do této profese celkově.“*

Ředitelka 3: *„SPgŠ Litomyšl obor učitelství v MŠ jsem vystudovala hned po základce. A tam jsem toho pochytala jasně nejvíce a čerpám z tohoto studia a uskutečňovaných praxí nejvíce.“*

Od roku 1991 jsem byla učitelka MŠ a od roku 2006 jsem ředitelka MŠ. Vystudovala jsem pak ještě Školský management v Olomouci, takže mám VŠ vzdělání.

Ředitelka 4: „Celý život se věnuji pedagogické dráze, posledních 9 let jsem ředitelka MŠ. Do toho jsem vystudovala ještě dvě VŠ, takže se opravdu nenudím. Jasně pedák v Litomyšli. Ten mi dal hodně.“

Ředitelka 5: „V roce 1983 jsem odmaturovala na SPgŠ v Litomyšli, od 1986 do 1990 jsem byla na MD. Pak jsem nastoupila jako učitelka do MŠ, kde jsem dodnes. Od září 2006 zde působím jako ředitelka.“

Ředitelka 6: „Ve školství pracuji od roku 1979, kdy jsem ukončila SPgŠ v Litomyšli, kde jsem studovala pak ještě jednou Speciální pedagogiku. A tato škola mi dala velký a ten nejdůležitější základ. Jako učitelka MŠ 9 let a 27 let jsem ve funkci ředitelky školy. Během praxe jsem vystřídala dvě školky“

Závěr a komparace s výsledky dotazníkového šetření: Všechny odpovědi dotazovaných zde byly záměrně uvedeny z důvodu nastínění jejich profesního rozvoje. Ředitelky MŠ mají vystudovanou VOŠP Litomyšl (dříve SPgŠ Litomyšl). Hovořily o pevném pedagogickém základu, který VOŠP Litomyšl do svých absolventek vložila. Jejich praxe učitelek MŠ se kopírovala u všech zúčastněných. Po mateřské dovolené se vracely na svá místa učitelek MŠ a na pedagogické půdě se pohybují dodnes. U dotazovaných ředitelek skupiny A, B je zaznamenáno studium vysoké školy v oboru Školský management. Z toho je vyvozeno, že oslovené respondentky studovaly z důvodu naplnění motivačního faktoru jistoty práce. V případě usilování o post ředitelky MŠ nebo na tomto postu setrvat. Šlo o motivační záležitost vedoucí k obhájení pracovního zařazení. Tento stimulační faktor jistoty práce obsadil v dotazníkovém šetření s PZ 4,33 druhé místo silně motivujícího v práci ředitelek MŠ. V odpovědích respondentek skupin A, B oproti skupině C jsou patrné rozdíly v teoretickém pohledu získaném nedávným studiem Školského managementu na VŠ. Konkrétně šlo o formu vyjadřování, užívání odborných termínů a určité suverenity při rozhovoru o odborné literatuře, což nebylo předmětem tohoto rozhovoru, ale tématu motivace se dotýkalo.

Sekce otázek, která je uvedena níže, se zabývala motivační hladinou v čase. Co motivovalo dotazované stát se ředitelkou MŠ, co je motivovalo po nástupu do funkce a co je motivuje dnes.

4. Co Vás motivovalo stát se ředitelkou MŠ a jaké faktory motivační či stimulační konkrétně? (před nástupem do Vaší ředitelské praxe)

Ředitelka 1: *„Motivovalo mě studium na VŠ. Již v té době jsem uvažovala o práci ředitelky MŠ. Studium získané znalosti i dovednosti mě v mém přesvědčení utvrdily. A jaký faktor? Asi být něčím užitečná, něco dokázat, takže osobní růst, potřeba uznání.“*

Ředitelka 2: *„Nemít svázané ruce a samostatnost rozhodování. Takže svoboda a volnost, ale také potřeba bezpečí. A potřeba změny pracovní náplně“*

Ředitelka 4: *„Chtěla jsem se už někam posunout a bývalá paní ředitelka odcházela do důchodu, tak jsem se tak nějak rozhodla. Jaký faktor? Asi potřeba uznání, možnost osobního růstu.“*

Ředitelka 5: *„Práce s dětmi mě velice baví a vždy bavila. S odchodem bývalé pí ředitelky do důchodu jsem si řekla, že možná nastal čas trošku na změnu. Takže původně šlo částečně o vyřešení vzniklé situace a také o možnost, zkusit si ještě něco nového a při tom zůstat u dětí. A taky se ještě lépe finančně postarat o své děti. Určitě faktor sociální a taky být něčím užitečná a uplatnit sebe, své vzdělání a využití vlastních schopností, uspokojit touhu po pochvale a ocenění druhými.“*

Závěr a komparace s výsledky dotazníkového šetření: Dotazované jako nejčastější důvod své motivace stát se ředitelkou MŠ uváděly uspokojení potřeby být užitečnou a dosáhnout potřeby si „něco“ dokázat, „někam“ se posunout, nestagnovat. Oslovené respondentky jsou energické a mají jasno v rozhodování. Jsou si jisté, k jakému cíli směřovat. Při porovnání bylo patrné, že se respondentky shodují s výsledky dotazníku ve volbě velmi silně motivujícího faktoru potřeby být užitečný umístěným na prvním místě s PZ 4,46. U ředitelek MŠ Pardubického kraje opravdu preferovaného. Dalším zmíněným faktorem v rozhovoru byl silně motivující faktor svoboda a volnost při výkonu práce hodnocen v dotazníkovém šetření na třetím místě s PZ 4,25. Tímto byla potvrzena shoda ve volbě tohoto stimulačního

faktoru v obou výzkumných šetřeních. Silně motivující faktor sociální zde zmínily dvě z účastnic rozhovoru a v porovnání s výsledky dotazníkového šetření byl dotazovanými respondentkami hodnocen výslednou PZ 4,10 v pořadí na třetím místě. Zmíněny byly i jiné faktory motivační a stimulační pohybující se na předních místech ve vyhodnoceném grafu dotazníkového šetření. Šlo o faktor naplnění potřeby uznání, která je zmiňovaná u dvou ředitelk MŠ ze skupin A, B. Dále potřeba bezpečí, možnost osobního růstu zmiňovaná u všech skupin, osamostatnění se v rozhodování, změny pracovní náplně neboli obsahu práce, který podporuje tvořivé, systematické a koncepční myšlení. Dále potřeba uplatnit sebe, své vzdělání a využití vlastních schopností, uspokojit touhu po pochvale a ocenění druhými.

5. Co Vás motivovalo na počátku Vaší ředitelské praxe a jaké faktory motivační či stimulační nejvíce ovlivňovaly Vaši práci? (po nástupu do Vaší ředitelské praxe)

Ředitelka 1: „*Motivovala mne potřeba teoretické znalosti aplikovat v praxi. Dále potřeba jisté vlastní seberealizace a sebeaktualizace. Ověřit si své schopnosti vést lidi, řešit problémové situace, správně se rozhodovat. A hlavně MŠ posunout vpřed a navázat na to staré, co bylo kvalitní a přispět tou svoji trochou k dalšímu rozkvětu školy.*“

Ředitelka 2: „*Uspěť v hodnocení nadřízených orgánů. Podpora kolegyň a rodiny.*“

Ředitelka 3: „*Vnímala jsem to celé jako dobré pracovní podmínky a velice mě motivovalo to, že můžu svobodně rozhodnout. A také být u posunutí školky nějakým dobrým směrem.*“

Ředitelka 6: „*Dobré pracovní podmínky, prestiž pracovní pozice na dobré škole, kterou jsem i já chtěla někam posouvat a rozvíjet. Takže být něčím užitečná.*“

Závěr a komparace s výsledky dotazníkového šetření: V této otázce většina dotazovaných jmenovala potřebu posunout danou MŠ směrem vpřed, navázat na to dobré a tento dobrý základ rozvíjet nebo obohatit vývoj školy ještě jiným směrem. Zmíněné vystihuje potřebu užitečnosti, která byla v dotazníkovém šetření také uznána tou nejvyšší PZ 4,46 z možných 5 velmi silně motivující. Velkou roli zde hrálo společné nadšení a podpora kolegyň na většině mateřských škol, které vystihuje stimulační faktor sdružování a přátelství s jinými lidmi ohodnocen v dotazníkovém šetření s PZ 4,09 a na pořadí sedmém, také silně

motivující. Potřeba sebeaktualizace, která zde byla také zmíněna, vyšla i v dotazníkovém šetření aktuální druhá s PZ 4,29 jako silně motivující. Dá se říci, že motivace na počátku ředitelské praxe těchto dotazovaných ze skupin A, B, C byla bez ohledu na délku let ve funkci podobná.

6. Co je pro Vás motivující dnes a jaké faktory motivační či stimulační nejvíce ovlivňovaly Vaši práci? (během Vaší ředitelské praxe dnes)

Ředitelka 1: „*Asi stále to stejné*“

Ředitelka 4: „*Tak asi aby to stále tak klapalo, aby se udrželo dobré jméno školy a vše, co jsme u nás dokázali, mělo i dál nějaký smysl.*“

Iveta: „*Dnes je motivace podobná. Udržet si dobrý statut školy, spokojenost dětí a rodičů. S ohledem na rozšíření na dvě budovy také došlo k větším změnám v našem kolektivu. Některé nově přijaté kolegyně odešly na mateřskou dovolenou, jiné do důchodu. Řešíme i zástupy za dlouhodobou nemoc. Takže je to i stále "budování a utužování" kolektivu. Motivující je pro mne i skutečnost, že mám alespoň nějakou možnost určité věci změnit. Částečně je to i touha být dobrou a třeba i zpětně tzv. uznávanou ředitelkou. Zkrátka až jednou odejdu, aby za mnou bylo vidět něco pořádného. Nevím, jestli mi rozumíš, ale nenapadají mě teď lepší slova (úsměv na tváři).*“

Ředitelka 6: „*Stmelení celého kolektivu lidí nadšených pro společnou věc, kde má každý prostor pro svoji práci a své pedagogické i nepedagogické působení s chutí chodit do práce, spokojené děti, rodiče, nadřízení, pozitivní odezva veřejnosti. Faktor bezpečí je pro mě důležitý. A myslím to tak, že si nemůžu dovolit polevit, abych si toto místo udržela a ne jen místo, ale i prestiž a určitý statut. Mýt jistotu zaměstnání*“

Závěr a komparace s výsledky dotazníkového šetření: U této otázky se ředitelky první skupiny A od ostatních skupin B, C v odpovědích odlišovaly. Jak samy řekly, jejich motivace je stále stejná a převládají potřeby uplatnit sebe samu, „něco“ si dokázat, zúročit své vzdělání. Ostatní dotazované ředitelky byly již „poznamenány“ uznáním či zneuznáním od svých nadřízených, možnými problémy a tlaky ze stran zřizovatelů, nepochopením od rodičů, a spolupracovníků. Jejich motivace k naplnění potřeby udržet jméno školy a sebe

jako „uznávané ředitelky“, uspokojit potřebu vyjít dobře s nadřízenými orgány převládá nad motivací, s kterou do funkce tyto ředitelky nastupovaly. Potřeba zajistit a udržet si určitý statut je pro ně z dlouhodobého hlediska opravdu velmi důležitá. Zaznamenala úzkou souvislost s uspokojením potřeby jistoty zaměstnání, které bylo jako stimulační faktor v dotazníkovém šetření hodnoceno PZ 4,33 silně motivující v práci ředitelek MŠ. Tento faktor se umístil na druhém místě v pořadí hodnocených stimulačních faktorů. S tímto souvisí i zajištění potřeby peněz, potažmo zajištění sociálního zázemí pro své rodiny a své pozice ve společnosti. Tomuto odpovídá motivační faktor naplňující potřebu sociální, respondentkami v dotaznících hodnocen PZ 4,10 a označen silně motivujícím. Umístil se na třetím místě.

Otázky, které následují, souvisí s demotivací v práci ředitelek MŠ. Výsledkem mělo být zjištění, jak tyto faktory motivace dotazované ovlivňovaly.

7. Jmenujte, co Vás v práci demotivuje a uveďte některé z demotivačních faktorů.

Ředitelka 1: „*Hlavním demotivátorem je pro mě nedostatek financí pro dovybavení MŠ, o platech nemluvě. Dále zmatečné informace ze strany nadřízeného a neochota ke změnám u podřízených pracovníků.*“

Ředitelka 2: „*Nepochopení okolím a finance. Špatné vztahy na pracovišti. Špatné odborné vedení, které může i záměrně podávat mylné nebo neúplné informace.*“

Ředitelka 3: „*Nesmyslné a rozdílné pokyny ze strany nadřízených orgánů, administrativa, konflikty, nátlak ze strany veřejnosti aj. A hlavně finanční stránka.*“

Ředitelka 4: „*Byrokratické jednání, snižující se prestiž učitelského povolání, finance. Špatné vztahy na pracovišti.*“

Ředitelka 5: „*Demotivující jsou pro mne některé administrativní záležitosti, které třeba z mého pohledu zbytečně zatěžují a zdržují. Např. opětovné telefonické, ústní i písemné připomínky někoho o něco. Neřekla bych demotivující, spíš neopodstatněné někdy zmatečné. Demotivující je pro nás poslední dobou také finanční ohodnocení zaměstnanců. I přes plnou*

kapacitu a dodržení doporučených úvazků se delší dobu potýkáme s nedostačujícím rozpočtem na platy.“

Ředitelka 6: *„Lidská hloupost, neuznání, nevhodná kritika, která není na místě, neznalost situace, vypočítavost druhých. Špatné finanční ohodnocení.“*

Závěr a komparace s výsledky dotazníkového šetření: Hlavním demotivátorem v práci ředitelky MŠ byl jednomyslně označen nedostatek financí. Ať již platů, odměn nebo finančních možností k dovybavení MŠ. Tento demotivační faktor neadekvátního výdělku s PZ 3,92 byl označen za silně demotivující. Dalším z demotivátorů byla respondentkami uvedena přebujelá administrativa a byrokracie, také zmatečné informace a pokyny ze strany nadřízených orgánů. Jednalo se o demotivační faktor zmatečných a neurčitých příkazů ze stran nadřízených orgánů, který obsadil sedmé místo označení faktoru silně demotivujícího s PZ 4. Také silně demotivující faktor uvádění informací, které jsou nepravdivé (ze strany nadřízeného) v dotazníkovém šetření s PZ 4,22 uváděn na prvním místě. Je patrné, že všechny ředitelky MŠ tento demotivační faktor pojmenovaly zcela jasně a bez zaváhání. Uvedly, že je v práci ovlivňuje silně směrem demotivačním.

8. Měla jste v pozici ředitelky MŠ nějaké těžší období? Pokud ano, jak jste ho vnímala v souvislosti s motivací?

Ředitelka 1: *„ Ihned na začátku, když jsem myslela, že to nezvládnou. Kdybych nebyla motivovaná k úspěchu, nezvládla bych to. A pak také podpora rodiny, ta byla důležitá.“*

Ředitelka 2: *„ Nebylo to zatím nikdy tak hrozné, abych si řekla, že to nezvládnou. Ale špatné chvíle také byly, pomohla mně opravdu moje motivace a osobní přesvědčení k této práci.“*

Ředitelka 3: *„Velmi náročné bylo období studia. Zkombinovat roli ředitelky, učitelky, studentky a matky. Motivací byla pro mne jistota zaměstnání a větší prestiž.“*

Ředitelka 4: *„Na těžké období nechci ani vzpomínat. Nebyť silné motivace, nepřekonal bych to. Motivace vede k úspěchu“*

Ředitelka 5: *„Asi nejtěžším obdobím profesním byla již výše zmíněná skutečnost s financemi. Bylo to období, kdy jsem musela snižovat úvazky a všem vysvětlovat a argumentovat proč,*

i když jsem byla tzv. na jejich straně. To jsem si opravdu říkala, jestli mi je tohle všechno zapotřebí. Bylo to období hodně demotivující pro všechny z nás.“

Ředitelka 6: „Odešla jsem z pracoviště a nastoupila jinam jako učitelka, kde mě uznávali a vážili si mé práce a pak se znovu stala ředitelkou. Motivace a víra v to, že si opět vybuduju určité postavení a způsob života mě hnala vpřed.“

Závěr a komparace s výsledky dotazníkového šetření: Z odpovědí všech dotazovaných je zřejmé, že každá prožila těžší období ve své ředitelské praxi. Ředitelka 4 skupiny B se nechtěla o svém nelehkém období rozhovořit. Uvedla jen, že nebýt její silné motivace, dnes by zřejmě již ředitelkou nebyla. Z čehož vyplývá, že motivace je silnou hnací a hybnou silou, která člověka nutí se zmobilizovat. Toto konstatování opět potvrzuje úzkou souvislost s odbornou literaturou, která se motivací zabývá. Také oblast financí v souvislosti se snižováním úvazků a následným propouštěním kolegyň je citlivou záležitostí, která Ředitelku 5 nenechala chladnou a připravila jí nelehké chvíle. Jen její motivace a síla ji pomohly tuto dobu překonat. Ředitelka 5 musela z postu ředitelky MŠ odejít a nastoupila na jiné místo řadové učitelky. Měla ovšem tak silnou motivaci a přání uspokojit potřebu stát se znovu vedoucím pracovníkem, že se do celé situace vložila, vydala ze sebe to nejlepší a pozice ředitelky MŠ opět dosáhla. V rozhovoru byl jmenován motivační faktor potřeby úspěchu a v porovnání s dotazníkovým šetřením lze konstatovat, že v jeho výsledcích obsadil šesté místo mezi těmito faktory s PZ 3,59 označen silně motivujícím. Jmenována byla také jistota zaměstnání s PZ 4,33 a prestiž pracovního místa s PZ 3,53. Oba faktory stimulační byly vzhledem k míře motivace označeny silně motivujícími v práci ředitelek MŠ.

9. Existuje něco, co by Vás vlivem demotivace donutilo skončit v pozici ředitelky MŠ a jaký demotivační faktor by tuto skutečnost měl vystihovat?

Ředitelka 1: „Snad jen nespokojenost rodičů či nadřízených s mou prací. A špatné záměrné informace od zřizovatele za účelem mě zničit.“

Ředitelka 2: „Být bez možnosti spolehout se na své kolegy a zatajování informací od zřizovatele.“

Ředitelka 3: „*Nepřiměřený tlak ze strany zřizovatele (jiný kandidát na post ředitelky MŠ) nebo zaměstnanců (jejich neustálá nespokojenost....).*“

Ředitelka 4: „*Zatím nic konkrétního.*“

Ředitelka 5: „*Určitě bych nechtěla setrvávat v pozici, pokud bych neměla podporu ostatních lidí v kolektiv a od zřizovatele.*“

Ředitelka 6: „*Asi ne, jsem silná osobnost a dokážu si to přehodnotit a hledat nové cesty, i když je to někdy těžké. Nejvíce mi vadí nespravedlnost a záměrně špatné informace od zřizovatele.*“

Závěr a komparace s výsledky dotazníkového šetření: Ředitelka 6 ze skupiny C zmínila, že je silnou osobností. Na odpovědi reagovala rozhodně a jasně. Toto její přesvědčení ji utvrzuje v motivaci, že se nezalekne a i v důchodovém věku hledá nové cesty z náročných situací. Motivace je jí jistotou, že se změny dají dělat v jakémkoli věku. Z toho vyplývá, že míra motivace je závislá na postoji jednotlivce a na tom, jak ji vnímá. Ředitelku 4 a 6 skupiny B, C nenapadlo o demotivaci, která by je donutila odejít z pozice ředitelky, přemýšlet ani si ji připouštět. Nepatří do stejné skupiny vzhledem k délce ředitelské praxe, proto nelze usoudit, že postoj je úzce spojen s tímto kritériem. Dále byl respondentkami zmíněn neúnosný tlak ze strany zřizovatele a nespokojenost kolegů v práci. Demotivační faktor uvádění informací, které jsou nepravdivé (ze strany nadřízeného) v dotazníkovém šetření hodnocen PZ 4,22 obsadil první místo označením silně demotivující. Hlavním byl uváděn i v těchto odpovědích.

10. Měnila se Vám motivace během Vaší profesní dráhy ředitelky MŠ? Pokud ano, jak? Jakým směrem?

Ředitelka 3: „*Je to kolísavé, jeden den „srazí na kolena“ kontrola ČŠI a druhý den přijdou poděkovat rodiče za dobře odvedenou práci (bohužel toho pěkného je čím dál tím méně).*“

Ředitelka 6: „*Od vedení menší školy k velké škole s větším počtem pracovníků a dětí, s uznáním mé práce, se získáváním nadhledu a profesionality během své práce ředitelky.*“

Závěr a komparace s výsledky dotazníkového šetření: U této otázky se v odpovědích odlišují dotazované ředitelky skupiny A od ostatních. Tvrdí, že se jejich motivace zatím nezměnila. Zástupkyně ostatních skupin B, C uvádí, že za změnou jejich motivace stála hlavně byrokracie, přebujelá administrativa a náhlé neočekávané změny situací. Zmiňovaly se o tom, že nereálně zvládnutelné se s odstupem času vyřešilo díky jejich motivaci naladěné do roviny uspokojování potřeb vedoucích k úspěchu, naplnění a životní rovnováze. Služebně nejstarší dotazovaná Ředitelka 6 uvádí, že překonávání překážek v podobě přechodu k vedení víceřídni mateřské školy ji přineslo získání nadhledu a profesionality vedoucí k uspokojení potřeb seberealizace a sebeaktualizace. V souvislosti s dotazníkovým šetřením ukazuje i tato odpověď rozhovoru na motivační faktor sebeaktualizace, který ve vyhodnocení dotazníku obdržel PZ 4,29 a umístil se na druhém místě s označením silně motivující. Silně motivující potřeba úspěchu, kterou zde ředitelky MŠ také jmenují, umístěna ve výsledku dotazníkového šetření šestá v pořadí s PZ známkou 3,59.

11. Cítíte nějak vliv současného školství na práci ředitelky MŠ? Změnila se tím nějak Vaše motivace? Nadšení?

Ředitelka 1: *„Velký vliv na práci ředitelky má určitě měnící se legislativa, normy a s tím související požadavky zřizovatele a kontrolních nebo poradních orgánů. Mou motivaci tyto změny zásadně nezasáhly.“*

Ředitelka 3: *„Je příliš mnoho změn, které nikam nevedou, zatěžují a demotivují.“*

Ředitelka 4: *„Již zmiňovaná byrokracie, stále stejná písnička. Zatěžující, nic nenaznačující, až obtěžující a demotivační.“*

Ředitelka 6: *„Práce ředitelky není dodnes oceněna. Ředitel firmy má na vedoucích pozicích své lidi. Ředitel školy musí být manažer a velmi dobrý na všech frontách a ještě k tomu půl úvazku musí odučit a na práci se připravit jako každá jiná učitelka, která má po odučení hlavu lehkou, ale ředitelka je stále v napětí, že ještě nestihla to a to a to. Je to nikdy nekončící proces. Proto bez nadšení, chuti, elánu, lásky, empatie, profesionality, by to nešlo.“*

Závěr a komparace s výsledky dotazníkového šetření: Odpovědi na otázku týkající se vlivu současného školství na motivaci oslovených ředitelek MŠ byly směřovány k byrokracii a přebujelé administrativě, legislativě a normám, zásahům kontrolních a poradních orgánů. Dotazované vnímají mnoho změn a chaoticky předávaných příkazů. Dle zjištěného se jeví, že vliv současného školství na motivaci ředitelek MŠ je částečně demotivujícím. Tomu odpovídá i srovnání výsledků s dotazníkovým šetřením, které ukazuje na silně demotivující faktor zmatečných a neurčitých příkazů ze stran nadřízených orgánů obsazením sedmého místa s PZ 4. Tak jako v odpovědi výše je zde opět zmíněn silně demotivující faktor neadekvátního výdělku, který v dotazníkovém šetření obsadil při vyhodnocení deváté místo s PZ 3,92. Ředitelky MŠ jmenovaly i silně demotivující faktor jednostranně zaměřeného hodnocení práce ze strany nadřízeného, který se v dotazníkovém šetření umístil na sedmém místě s PZ 4

Poslední dvě otázky jsou věnované motivaci tak, aby si dotazované uvědomily svůj postoj k motivaci v dané chvíli a poukázaly na to, co by je mohlo motivovat do budoucna. Zda jim v oblasti uspokojování potřeb něco nechybí nebo nepřebývá.

12. Jak se v souvislosti s motivací cítíte nyní? (pocit, vjem, nálada, syndrom vyhoření)

Ředitelka 1: *„Cítím se být motivována stejně jako na počátku své kariéry vedoucího pracovníka. Vnímám u sebe stejné nadšení, elán do další práce. Má práce mě naplňuje.“*

Ředitelka 2: *„Mám chuť dělat svoji práci dobře, pořád mne baví. Nálada není vždy radostná, ale bez správné motivace by se pracovat nedalo.“*

Ředitelka 3: *„Je jí čím dál méně a někdy člověk vykonává toto zaměstnání automaticky.“*

Ředitelka 4: *„Vzhledem k dobrému klimatu na pracovišti se cítím víceméně spokojeně.“*

Ředitelka 5: *„Někdy mám pocit, že nevím, co dřív, jindy jsem zase v pohodě, když vidím, že vše funguje, jak má. Když se věci daří a děti a lidé kolem mne jsou spokojeni a v pohodě. Správná motivace mi vždy dává energii a elán jít dál a dotáhnout svá i malá předsevzetí do konce.“*

Ředitelka 6: „*Stále platí, že jednou jsi nahoře a jednou dole, ale nikdy není tak zle, aby zase nebylo dobře. I když jsem již téměř na konci své pracovní kariéry, nikdy jsem nebyla na dně, zatím stále mám ještě v zásobě nové nápady a elán.*“

Závěr a komparace s výsledky dotazníkového šetření: Ředitelka 3 se vyjádřila tak, že bez „*správné motivace by se pracovat nedalo*“. Tato slova určitým způsobem vyjádřily všechny oslovené obdobně. Opět se tedy potvrzuje, že motivace zde vystupuje jako hybná síla po celou dobu pracovního nasazení v pozicích vedoucích pracovníků bez ohledu na počet let ve funkci ředitelky MŠ. Přímou souvislost motivace dotazované vnímají spíše s povahou a osobností dané ředitelky MŠ. Dále je uspokojuje dobré klima a pocit klidu na pracovišti se vzájemným pochopením zaměstnanců a jich samotných. Je zde tedy zmíněn silně motivující stimulační faktor sdružování a přátelství s jinými lidmi, který byl v dotazníkovém šetření hodnocen PZ 4,09 a obsadil sedmé místo.

13. Co by Vás mohlo do budoucna pracovní motivovat? Je pro Vás na obzoru nějaká nová motivace?

Ředitelka 1: „*Velkou motivací je pro mne možnost práce ředitelky na větším subjektu (víceletná MŠ) s více zaměstnanci.*“

Ředitelka 2: „*Příchod nové spolehlivé zástupkyně.*“

Ředitelka 3: „*Snížení úvazku u dětí.*“

Ředitelka 5: „*Mám ještě spoustu pracovních i soukromých předsevzetí, které budou potřebovat pořádnou motivaci. Potřebuji být asi stále užitečná. Co se pracovní motivace týče, uvítala bych více možností a prostoru pro finanční odměňování všech zaměstnanců a hlavně spokojené a usměvavé děti i jejich rodiče. Nerada bych, aby to vyznělo jako klišé, ale tak to opravdu vnímám.*“

Ředitelka 6: „*Ano, zasloužený odchod do důchodu. Ale ještě mám nějaké cíle, které chci dokončit a být užitečnou.*“

Závěr a komparace s výsledky dotazníkového šetření: Všechny dotazované měly své vize spojené s motivací do budoucna. Žádná netrpěla pocitem stagnace a toho, že neví, kam se

ubírat. I poslední uvedená služebně nejstarší Ředitelka 6 ze skupiny C, která je již důchodového věku, má před sebou ještě pracovní cíle, které chce dokončit. Všechny dotázané tvrdí, že jsou nadšené pro svoji práci. Vysoce motivované svými potřebami a touhou po jejich uspokojení. Z rozhovorů s ředitelkami MŠ je cítit nadšení. Již po několikáté je jimi uváděn motivační faktor být užitečný, který v dotazníkovém šetření a jeho vyhodnocení obsadil první místo s PZ 4,46, což také potvrzují rozhovory s vybranými ředitelkami MŠ. Dle četnosti opakování je tento faktor velmi silně motivující v práci ředitelek MŠ.

6.11 Shrnutí a analýza dat z kvalitativního výzkumného šetření

Dílčím cílem je **porovnat motivační faktory** ovlivňující práci vybraných dotazovaných ředitelek mateřských škol Pardubického kraje **v různých fázích jejich profesního vývoje** a určit změny působnosti těchto faktorů motivace.

Definovat a zmapovat jak a s jakými dopady tyto faktory motivace ředitelky ovlivňují. Výsledkem práce bude určení změn působnosti těchto faktorů motivace na jejich práci na počátku kariéry a během ní.

Ke kvalitativnímu výzkumnému šetření formou **polostrukturovaného rozhovoru** byl vybrán vzorek šesti ředitelek MŠ samostatných obecních mateřských škol. Z toho dvě ředitelky MŠ do dvou let praxe ve vedoucí pozici ředitelky MŠ označeny jako skupina A, další dvě ředitelky MŠ s maximálně deseti lety praxe ve vedoucí pozici ředitelky MŠ označeny jako skupina B a dvě ředitelky MŠ s více než deseti lety praxe ve vedoucí pozici ředitelky MŠ označeny jako skupina C. **Ze získaných výsledků polostrukturovaného rozhovoru a jejich analýzy vyplývá několik závěrů. Z odpovědí dotazovaných na jednotlivé otázky rozhovoru vychází i odpověď na to, zda jsou ředitelky motivovány v různých obdobích jejich profesní dráhy vedoucího pracovníka jinak. Zda se jejich motivace mění s délkou jejich profesního života, či nikoliv.**

Míra motivace naznačuje úzkou souvislost s osobností každé z dotazovaných ředitelek MŠ a osobní víry v její naplnění. Ze závěrů vyhodnocení jednotlivých otázek vychází jasná shoda všech dotazovaných, že samotný význam slova motivace chápou stejně. Motivace na

ně působí obdobným způsobem a to jako hnací síla, která je posunuje vpřed k plnění určitých cílů či uspokojení potřeb. Motivace je pro oslovené ředitelky MŠ důležitá nejen profesně, ale úzce souvisí s jejich rodinným a osobním životem.

V souvislosti se vzděláním a profesní dráhou se všechny oslovené ředitelky MŠ vyjadřují ke svému studiu na VOŠP Litomyšl (dříve SPgš) jako ke škole, která jim dala velmi dobré základy pro učitelské povolání. Ředitelky 1, 2, 3, 4 své vzdělání završily studiem školského managementu na vysokých školách. Jedná se o skupiny A, B. Volily tak z důvodu naplnění motivačního faktoru jistoty práce i v dotazníku hodnoceného jako silně motivujícího k práci ředitelek MŠ. Budoucí profesní dráha může být v porovnání s ředitelkami skupiny C ještě podstatně delší a vzdělání v oboru školský management je tedy důležitou součástí jejich dalšího profesního vývoje. Počítají s tím, že tato motivace vede i k možnému obhájení pracovního zařazení.

Nejčastějším důvodem své motivace stát se ředitelkou MŠ vidí dotazované v uspokojení potřeby být užitečnou a dosáhnout potřeby si „něco“ dokázat, „někam“ se posunout a nestagnovat. Ve volbě tohoto faktoru v obou výzkumných šetřeních je patrná výrazná shoda. Proto i v rozhovoru pojmenovávají tuto potřebu být užitečný velmi silně motivujícím faktorem. Dalšími faktory, které je motivovaly stát se ředitelkou MŠ, byla potřeba sociální společně se stimulačním faktorem svoboda a volnost při výkonu práce. V dotaznících respondentkami označené silně motivujícími k práci ředitelky MŠ.

Na počátku kariéry respondentek ve funkci ředitelky MŠ je nejvíce motivoval k práci opět velmi silně motivující faktor potřeba užitečnosti. Dále silně motivující faktory potřeby sebeaktualizace a sdružování a přátelství s jinými lidmi. Současná motivace Ředitelek 1, 2 skupiny A vychází ze stále stejných motivačních a stimulačních faktorů. Současná motivace ostatních Ředitelek 3, 4, 5, 6 skupiny B, C má přímou souvislost s uspokojením potřeby jistoty zaměstnání. Tento preferovaný stimulační faktor byl uváděn též v dotazníkovém šetření silně motivujícím. Dále oslovené ředitelky MŠ zmiňují motivační faktor naplňující potřebu sociální, v dotazníku označen také silně motivujícím.

Hlavním demotivátorem v práci ředitelek MŠ byla označena přebujelá a chaotická administrativa, která je součástí faktoru zmatečných a neurčitých příkazů ze stran

nadřízených orgánů. Oslovené ředitelky MŠ jmenovaly dále faktor uvádění informací, které jsou nepravdivé (ze strany nadřízeného) také silně demotivujícím. Za demotivující dále považují celkově nedostatek financí a také neadekvátní výdělek, který výrazně negativně ovlivňuje jejich práci. Překonávání těžšího období potkalo každou z oslovených ředitelek MŠ. Situace překonaly každá jiným způsobem, ale společným hnacím motorem jim byla motivace, která u všech směřovala k naplnění již zmíněného silně motivujícího faktoru potřeby úspěchu. Demotivační faktor uvádění informací, které jsou nepravdivé (ze strany nadřízeného) byl označen v dotazníkovém šetření silně demotivujícím. V odpovědích též uváděn demotivující k práci ředitelek MŠ. Oslovené ředitelky MŠ shodně uvádí, že jediné, co by je donutilo skončit na pozici ředitelky MŠ je silně demotivující faktor uvádění informací, které jsou nepravdivé (ze strany nadřízeného). Tato shoda je výrazná u obou výsledků výzkumných šetření.

Konkrétní zjištění změny motivace během profesní dráhy těchto oslovených ředitelek MŠ je rozdílné. Ředitelky skupiny A se vyjadřují tak, že jejich motivace se doposud nezměnila. Zástupkyně ostatních skupin B, C tvrdí, že se jejich motivace k práci postupně měnila a tím docházelo k ovlivňování jejich ředitelské práce celkově. Rozhovor o změnách motivace ukazuje na podobnost s výsledky dotazníkového šetření, kde byl uváděn motivační faktor sebeaktualizace silně motivujícím. Motivační faktor potřeby úspěchu, kterou zde respondentky jmenují, byl ve výsledku dotazníkového šetření označen silně motivujícím k práci ředitelek MŠ.

Současnou situaci ve školství vnímají oslovené ředitelky MŠ v mnoha pohledech spíše jako demotivující. Toto zjištění vyplynulo z porovnání výsledků obou výzkumných šetření. V rozhovorech se respondentky zmiňují o demotivačním faktoru zmatečných a neurčitých příkazů ze stran nadřízených orgánů. Ve výsledcích dotazníkového šetření byl označen silně demotivujícím. Respondentky dále jmenovaly demotivační faktory jednostranně zaměřeného hodnocení práce ze strany nadřízeného a neadekvátního výdělku také jako silně demotivující.

Motivaci k práci v současné době vnímají všechny oslovené respondentky tak, že ji přiřazují ke stimulačnímu faktoru sdružování a přátelství s jinými lidmi označeného ve výsledcích

dotazníku silně motivujícím. Oslovené ředitelky MŠ uspokojuje dobré klima a pocit klidu na pracovišti s vzájemným pochopením zaměstnanců a vedoucího pracovníka. Přímoú souvislost motivace dotazované vnímají spíše s povahou a osobností dané ředitelky MŠ. Všechny skupiny oslovených ředitelek MŠ mají motivaci do budoucna. Své cíle a vize vidí konkrétně. Motivaci vnímají pohledem osobním i pracovním. Opět je zde jimi jmenován motivační faktor být užitečný jako velmi silně motivující k práci ředitelky MŠ, což potvrzují i rozhovory s oslovenými ředitelkami MŠ.

Z výsledků a shrnutí kvalitativního výzkumného šetření formou polostrukturovaného rozhovoru lze konstatovat, že motivace ovlivňuje práci ředitelek MŠ v různých fázích jejich profesního vývoje. Je zásadní pro jejich další pracovní i osobní posun. Jednotlivé faktory motivační, stimulační a demotivační mají zásadní vliv na práci oslovených ředitelek MŠ Pardubického kraje, které na připravené otázky odpovídaly. Konkrétní porovnání odpovědí jednotlivých skupin ředitelek MŠ rozdělených dle různých fází jejich profesního vývoje je možno najít v tomto shrnutí. Následně také komparaci výsledků dotazníkového šetření s výsledky šetření formou polostrukturovaného rozhovoru.

6. 12 Odpovědi na výzkumné otázky

„Jaké motivační faktory ovlivňují práci ředitelek mateřských škol pardubického kraje?“

Z analýzy dat získaných výzkumným šetřením hodnocení motivačních faktorů respondentkami vyplývá, že **práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje nejvíce ovlivňuje silně motivující faktor potřeby být užitečný. Nejméně je ovlivňuje málo motivující potřeba moci. Ostatní motivační faktory jsou sestupně řazeny dle zaznamenaných výsledků v souvislosti s ovlivňováním práce ředitelek MŠ. Následuje silně motivující potřeba sebeaktualizace a potřeba sociální. Mezi motivační faktory středně motivující se řadí potřeba uznání, bezpečí a úspěchu. Potřeba fyziologická zaznamenala viditelný propad v míře ovlivnění práce ředitelek MŠ a byla označena jako málo motivující.** (Zjištění konkrétně doložena v grafu č. 1 s názvem *Hodnocení motivačních faktorů respondentkami*)

„Jaké stimulační faktory ovlivňují práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje?“

Na základě získaných dat výzkumným šetřením hodnocení stimulačních faktorů respondentkami je vidět, že **práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje nejvíce ovlivňuje stimulační faktor dobrých pracovních podmínek a prostředí označen silně motivujícím. Naopak stimulační faktor účast školy na soutěžích a přehlídkách je středně motivující a v práci ředitelky MŠ ovlivňuje z uvedených stimulačních faktorů nejméně. Rozptyl hodnot průměrných známek přiřazených těmto stimulačním faktorům nebyl tak výrazný, proto mezi silně motivující jsou řazeny všechny ostatní dosud nejmenované stimulační faktory jistoty zaměstnání, obsah práce, který podporuje tvořivé, systematické a koncepční myšlení, svoboda a volnost při výkonu práce, podpora a prostor pro profesní rozvoj za účelem plného využití vlastních schopností, samostatnost rozhodování, možnost osobního růstu, sdružování a přátelství s jinými lidmi a objektivní zpětná vazba a prestiž pracovní pozice. Na rozhraní se nachází stimulační faktor spravedlivé odměňování, průběžné vzdělávání, finanční odměna, společenský styk s odbornou veřejností a profesionální kvalitní práce nadřizených institucí (zřizovatel, ČŠI, MŠMT). Dá se konstatovat, že z hlediska motivace všechny zmíněné stimulační faktory ovlivňují práci ředitelek MŠ silně nebo středně. (Zjištění konkrétně doložena v grafu č. 2 s názvem *Hodnocení stimulačních faktorů respondentkami 1. část* a grafu č. 3 s názvem *Hodnocení motivačních faktorů respondentkami 2. část*)**

„Jaké demotivační faktory ovlivňují práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje?“

Analýzou dat získaných výzkumným šetřením hodnocení demotivačních faktorů respondentkami bylo zjištěno, že **všechny uvedené demotivační faktory dosáhly ve výsledku označení míry motivace silně demotivující, protože se nacházely na škále hodnocení pouze v úzkém rozptylu PZ odpovídajících tomuto označení. Z těchto uvedených**

faktorů **silně demotivující práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje nejvíce ovlivňuje demotivační faktor uvádění informací ze strany nadřízeného. Nejméně demotivující faktor upřednostňování některých ředitelů či škol před jinými.** Mezi silně demotivující faktory v práci ředitelek MŠ jsou taktéž sestupně řazeny: špatné vztahy s nadřízenými, zatajování důležitých skutečností (ze strany nadřízeného), nesoulad mezi slovy a činy nadřízeného (např. zřizovatele), nejistota práce a nespravedlivé odměňování, špatné odborné vedení, jednostranně zaměřené hodnocení práce ze strany nadřízeného a zmatečné neurčité příkazy ze stran nadřízených orgánů. Za středně demotivující byly označeny špatné pracovní podmínky, neadekvátní výdělek, zbytečná pracovní pravidla a omezení a opomíjení zpětné vazby od nadřízeného. Z výsledků hodnocení lze konstatovat, že výše zmíněné faktory ovlivňují práci ředitelek MŠ jako faktory silně demotivující (Zjištění jsou konkrétně doložena v grafu č. 4 s názvem *Hodnocení demotivačních faktorů respondentkami 1. část* a v grafu č. 5 s názvem *Hodnocení demotivačních faktorů respondentkami 2. část*)

„Má vliv délka profesního vývoje ředitelky mateřské školy na její motivaci?“

Z analýzy výzkumného šetření formou polostrukturovaného rozhovoru lze konstatovat, že motivace ovlivňuje práci ředitelek MŠ v různých fázích jejich profesního vývoje. Je zásadní pro jejich další pracovní i osobní posun. Jednotlivé faktory motivační, stimulační a demotivační mají zásadní vliv na práci oslovených ředitelek samostatných obecních MŠ Pardubického kraje, které na připravené otázky odpovídaly. Ředitelky skupiny A se vyjadřují tak, že jejich motivace se doposud nezměnila. Zástupkyně ostatních skupin B a C tvrdí, že se jejich motivace k práci postupně měnila a tím docházelo k ovlivňování jejich ředitelské práce celkově. Při porovnání výsledků zjištěných z odpovědí jednotlivých skupin A, B, C je patrná shoda i rozdíl v míře působení motivace. Shoda je u všech skupin zaznamenána ve vnímání významu tohoto termínu, v důležitosti její přítomnosti, souvislosti s osobním i pracovním životem, naplněním potřeby užitečnosti, svobody a volnosti při výkonu práce, naplnění potřeby sociální, potřeba úspěchu., faktoru sdružování a přátelství s jinými lidmi. Za shodné demotivátory byly označeny přebujelá a chaotická

administrativa, která je součástí faktoru zmatečných a neurčitých příkazů ze stran nadřízených orgánů, dále pak demotivační faktor neadekvátního výdělku, faktor uvádění informací, které jsou nepravdivé (ze strany nadřízeného). Naopak rozdíl v motivaci je znatelný v oblasti studia na VŠ, kterou preferuje skupina A, B v souvislosti s možnou delší profesní dráhou, kterou mají tyto respondentky před sebou. Současná motivace skupiny A je stále stejná jako na začátku profesního vývoje a preferuje potřebu užitečnosti. Skupina B, C svoji motivaci přiklání hlavně k naplnění potřeb jistoty zaměstnání a prestiže pracovní pozice. Konkrétní komparaci odpovědí jednotlivých skupin ředitelk MŠ rozdělených dle různých fází jejich profesního vývoje je možno najít v části 6.10 *Shrnutí a analýza dat z kvalitativního výzkumného šetření formou polostrukturovaného rozhovoru.*

7 Závěr

Cíl magisterské práce si kladl **vymežit motivační faktory ovlivňující práci ředitelů škol**. K plnění tohoto cíle docházelo na základě splnění cílů teoretické a výzkumné části. Dále cílů dílčích postavených jako základ pro kvantitativní a kvalitativní výzkumné šetření popsané ve výzkumné části. Následně dojde k prokázání, zda došlo ke splnění všech cílů této práce.

Teoretická část shrnovala základní poznatky k **terminologickým východiskům vztahujícím se k tématu motivace**, k jeho vymezení a objasnění společně s termíny **motiv, potřeba, stimulace, stimul a demotivace**. Souvislost mezi těmito pojmy doložilo intenzivního **studím odborné literatury a ostatních zdrojů** vážících se k pojmu motivace. Teoretická část přinesla podrobnější exkurz do některých **motivačních teorií**. Na základě poznatků z těchto teorií následně **vybrány a stanoveny faktory motivační, stimulační a demotivační jako základ celého výzkumného šetření**. Nebyla opomenuta ani **osobnost ředitele školy** ve spojení s východisky pro jeho práci a motivaci k ní, jež se prokázala být nezbytnou. **Cíl teoretické části nabídl ucelený obraz o tématu motivace a s ní souvisejících faktorů výchozích pro výzkumnou část a výzkumné šetření**. Tímto se **prokázala návaznost mezi teoretickou a výzkumnou částí magisterské práce**.

Výzkumná část magisterské práce se zabývala **výzkumným šetřením všech motivačních, stimulačních a demotivačních faktorů, které ovlivňují práci ředitelek samostatných obecních mateřských škol Pardubického kraje**. **Hlavní cíl výzkumného šetření** si kladl zjistit, které z motivačních, stimulačních a demotivačních faktorů ovlivňují práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje. **První z dílčích cílů** výzkumného šetření vedl k vytvoření otázek pro výzkumné šetření a uskutečnění výzkumu mezi ředitelkami mateřských škol Pardubického kraje **formou dotazníkového šetření a následné analýzy získaných dat** **vyvodit závěr jaké faktory motivační, stimulační, demotivační a do jaké míry ovlivňují práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje**. **Druhý dílčí cíl** vedl k **porovnání motivačních faktorů ovlivňujících práci vybraných dotazovaných ředitelek mateřských škol Pardubického kraje v různých fázích jejich profesního vývoje a určit změny působnosti těchto faktorů motivace**. Definovat a zmapovat, jak a s jakými dopady tyto faktory motivace ředitelky MŠ ovlivňují. **Výsledek práce vedl k určení změn působnosti těchto faktorů motivace na jejich práci na počátku kariéry a během ní**. Tyto

dílčí cíle výzkumného šetření měly spojitost s dvěma vybranými metodami výzkumného šetření. **U prvního dílčího cíle výzkumného šetření došlo k plnění kvantitativním výzkumným šetřením formou dotazníkového šetření nástrojem dotazníkem** vloženým na www.surveio.com/en/ rozeslaným respondentkám za spoluúčasti Krajského úřadu Pardubického kraje. Respondentky tvořily ředitelky samostatných obecních mateřských škol Pardubického kraje. **U druhého dílčího cíle kvalitativního výzkumného šetření došlo k plnění na základě polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkami samostatných obecních mateřských škol Pardubického kraje, které byly vybrány dle délky své profesní kariéry a rozděleny do tří skupin pojmenovaných A, B, C v závislosti na počtu let na pozici ředitelky MŠ nástrojem polostrukturovaným rozhovorem.** Výzkumná část obsahovala stanovené výzkumné otázky, na které bylo odpovězeno na základě výsledků výzkumného šetření. Tato část se dále zabývala popisem postupu při dosahování cílů výzkumného šetření, metodologií výzkumného šetření, výběrového vzorku, interpretací dat, uskutečněným předvýzkumem.

Zpracování získaných dat a jejich vyhodnocení vedlo k dosažení cílů magisterské práce. Na základě kvantitativního výzkumného šetření došlo ke splnění prvního z dílčích cílů (konkrétně doloženo v kapitole 6.9 Shrnutí a analýza dat kvantitativního výzkumného šetření). Vytvořením otázek a uskutečněním výzkumu mezi ředitelkami mateřských škol Pardubického kraje formou dotazníkového šetření a následné analýzy získaných dat došlo k vyvození následujícího závěru. Z analýzy dat výsledků hodnocení motivačních faktorů respondentkami vyplývá, že jsou **velmi silně motivovány k práci ředitelky MŠ potřebou být užitečný s PZ 4,46 a málo motivující potřebou moci s PZ 2,09. Ostatní motivační faktory řazeny sestupně podle míry motivovanosti.** Z analýzy dat hodnocení stimulačních faktorů respondentkami vyplývá, že **všechny jmenované faktory, mimo jednoho, byly ve výsledku označeny za silně motivující, protože se nacházely na škále hodnocení od 3,5 do 4,5 označující mírou motivovanosti. Pouze stimulační faktor účast školy na soutěžích a přehlídkách s PZ 3,14 nesl označení mírou motivovanosti středně motivujícího. Ostatní stimulační faktory silně motivující byly řazeny sestupně podle míry motivovanosti. Všechny jmenované demotivační faktory dosáhly ve výsledku označení míry motivace silně demotivující, protože se nacházely na škále hodnocení od 3,5 do 4,5 práci ředitelky mateřských škol Pardubického kraje.**

K nasplnění druhého dílčího cíle došlo kvalitativním výzkumným šetřením (konkrétně doloženo v kapitole 6.11 Shrnutí a analýza dat z kvalitativního výzkumného šetření). Na základě analýzy získaných dat došlo k **porovnání motivačních faktorů** ovlivňujících práci vybraných dotazovaných ředitelek mateřských škol Pardubického kraje **v různých fázích jejich profesního vývoje lze konstatovat, že motivace ovlivňuje práci ředitelek MŠ ve všech zmíněných fázích jejich profesního vývoje. Je zásadní pro jejich další pracovní i osobní posun. Jednotlivé faktory motivační, stimulační a demotivační mají zásadní vliv na práci oslovených ředitelek MŠ Pardubického kraje po celou dobu jejich profesního vývoje. Komparace výsledků dotazníkového šetření s výsledky šetření formou polostrukturovaného rozhovoru doložila drobné odchylky působnosti těchto faktorů na práci oslovených ředitelek MŠ na počátku jejich profesní dráhy, během ní a v současné době.** Došlo k očekávanému určení změn působnosti těchto faktorů motivace na jejich práci na počátku kariéry a během ní. Konkrétními změnami se zabývalo již zmíněné shrnutí a analýza dat. Podařilo se definovat a zmapovat, jak a s jakými dopady tyto faktory motivace ředitelky MŠ ovlivňují v práci.

Tímto došlo k **zodpovězení stanovených výzkumných otázek** (konkrétně doloženo v kapitole 6. 12 Odpovědi na výzkumné otázky) týkající se tématu motivačních, stimulačních a demotivačních faktorů motivace a jejich míry ovlivnění v práci ředitelek mateřských škol Pardubického kraje **Z výzkumu vyplývá, že motivační faktory ovlivňují práci ředitelek MŠ spíše středně, stimulační faktory jsou v jejich práci převážně silně motivujícími a demotivační faktory působí silně demotivačně.** Všechny faktory mají zásadní vliv na práci ředitelek MŠ.

Vymezením konkrétních závěrů z výsledků výzkumného šetření došlo ke splnění cíle práce, kterým je vymezení motivačních faktorů ovlivňujících práci ředitelů škol.

Výsledky výzkumného šetření a závěry práce mají sloužit pro obor školský management i management vzdělávání jako rozšíření poznatků o práci ředitelek MŠ, která je ovlivňována motivačními faktory. Studenti magisterského studia oboru managementu vzdělávání mohou na tuto magisterskou práci navázat a provést podobná výzkumná šetření u ředitelů jiných organizací a tyto výsledky výzkumného šetření porovnávat.

Seznam použitých informačních zdrojů

BEDRNOVÁ,E., JAROŠOVÁ,E., Nový,I.*Manažerská psychologie a sociologie*ManagementPress, Praha 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Management* Olomouc Rubico, rok vydání:2001 ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi* ComputerPress, a.s., rok vydání:2008 ISBN 978-80-251-2235-8.

HANSEN,M.,V.,BATTEN,J.*Mistrmotivace*Pragma,Praha, rok vydání:2002. ISBN 80-7205-865-7.

LHOTKOVÁ,I., TROJAN,V., KITZBERGER,J.,*Kompetence řídicích pracovníků ve školství*.WoltersKluwer ČR, rok vydání:2012 ISBN 978-80-7357-899-2.

MASLOW,A.*O psychologii bytí*Portál.s.r.o., rok vydání:2014. ISBN 978-80-262-0618-7.

NAKONEČNÝ,M. *Motivace lidského chování* Praha Academia, rok vydání:1997. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ,M. *Sociální psychologie organizace* Grada Publishing,a.s., rok vydání:2005. ISBN 80-247-0577-X.

NIERMEYER,R.,SEYFFERT,M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky* Grada Publishing,a.s., rok vydání:2005. ISBN 80-247-1223-7.

PLAMÍNEK,J.*Tajemství motivace* Grada Publishing,a.s., rok vydání:2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK,J.*Vedení lidí, týmů a firem* Grada Publishing,a.s., rok vydání:2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

PRÁŠILOVÁ,M., *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*.Olomouc:Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1415-5.

PROVAZNÍK,V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání* Praha. Vysoká škola ekonomická, rok vydání:1996 ISBN 80-7079-283-3.

SANG,H.,K.*Tisíc a jeden způsobů jak motivovat sebe i druhé* Management Press, rok vydání:1999 ISBN 80-85943-96-4.

SKALKOVÁ, J. a kolektiv *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu* Praha: Státní pedagogické nakladatelství, rok vydání:1983

TURECKIOVÁ, M. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 122 s. ISBN 9788024708829.

VEBER, J. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 9788072612000.

VEBER,J.,*Management* Management Press, rok vydání:2014 ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK,L.,VODÁČKOVÁ,O. *Teorie a praxe v informační společnosti* Management Press,rok vydání:2001. ISBN 80-7261-041-4.

VYSEKALOVÁ, J. a kolektiv *Emoce v marketingu* Grada Publishing,a.s., rok vydání:2014 ISBN 978-80-247-4843-6.

Seznam zkratk

MŠ - mateřská škola

PZ – průměrná známka

Příloha č. 1

Dotazník

Výzkumné šetření: Motivační faktory ovlivňující práci ředitelů mateřských škol

Vážený pane řediteli/ředitelko,

věnujte, prosím, několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. V rámci výzkumného šetření se zabývám **motivačními faktory ovlivňujícími práci ředitelů mateřských škol**. V dotazníku uvádím jednotlivé **faktory motivace** (motivační, stimulační a demotivační). Zjišťuji, zda jsou pro Vás motivující k tak náročné manažerské/ředitelské práci a do jaké míry. Data z dotazníků budou zpracována a následně uváděna vždy anonymně. Nebude tedy dohledatelné, kdo a z jaké školy dotazník vyplnil.

Předem velmi děkuji za spolupráci.

S přáním pěkného dne
Pavlína Pokorná.

Obecné otázky:

1. Jste muž nebo žena?
2. Uveďte Váš věk.
3. Uveďte počet let ve funkci.
4. Uveďte kraj, ve kterém se nachází mateřská škola, na které působíte.
5. Velikost mateřské školy (počet tříd).

I. Motivační faktory - působící jako vnitřní motivy (pohnutky) vycházející z nás

V následujících otázkách vždy uvedu skupinu **potřeb (motivačních faktorů)** a požádám Vás o posouzení, zda uvedené potřeby pociťujete a do jaké míry Vás **motivují** k vykonávání ředitelské práce. Váš názor vyjádřete zaškrtnutím příslušné hodnoty na škále 1 až 5. **Hodnota 1** znamená, že uvedené potřeby **nemají vliv na Vaši motivaci** a **hodnota 5**

znamena, že Vás uvedené potřeby **vnitřně velmi motivují** k dobře vykonávané ředitelské práci.

Jako příklad uveďte dva typy v přístupu k motivaci.

Každý člověk potřebuje ke svému životu naplnění základní biologické potřeby (jídlo a pití). Tuto potřebu uspokojuje nákupem za peníze, které si vydělá v zaměstnání. Pro někoho tedy mohou být potřeby týkající se uspokojování jídla a pití natolik významné, že pro daného člověka budou hlavním motivačním faktorem pro to, aby chodil do zaměstnání a snažil se dobře pracovat. Někdo jiný ovšem může mít silnou potřebu seberealizace v určité profesi. Tato potřeba bude pro něho tedy mnohem více motivujícím faktorem k tomu, aby chodil do práce, než potřeba jídla a pití, jejichž uspokojování považuje za samozřejmé.

6. Motivují Vás k práci Vaše základní fyziologické potřeby?
7. Motivuje Vás k práci Vaše vnitřní potřeba bezpečí a jistoty?
8. Motivují Vás k práci Vaše sociální potřeby?
9. Motivuje Vás k práci Vaše vnitřní touha po uznání?
10. Motivuje Vás k práci Vaše vnitřní touha po sebeaktualizaci (realizaci potenciálu jedince)?
11. Motivuje Vás k práci Vaše vnitřní potřeba moci?
12. Motivuje Vás k práci Vaše vnitřní potřeba úspěchu?
13. Motivuje Vás k práci Váš vnitřní pocit (potřeba) být užitečný pro ty, co to potřebují?

II. Stimulační faktory - působící na nás jako vnější stimuly (podněty)

Dále budu uvádět samostatně jednotlivé vnější faktory, které Vás mohou motivovat ve Vaší ředitelské práci. Půjde o Váš postoj a o to, do jaké míry Vás tyto faktory motivují. Opět vyjádřete na škále 1 - 5.

Příkladem může být faktor jistoty zaměstnání. Nezáleží na tom, zda v současné chvíli pociťujete jistotu či nejistotu. Představte si, že by Vám byla celoživotně garantována jistota Vašeho ředitelského zaměstnání. Motivovalo by Vás to k dobře odváděné ředitelské práci?

14. Odpovídající finanční odměna za Vaši práci
15. Dobré pracovní podmínky a prostředí
16. Jistota zaměstnání
17. Sdružování a přátelství s jinými lidmi
18. Společenský styk s odbornou veřejností
19. Ocenění druhými
20. Podpora a prostor pro profesní rozvoj za účelem plného využití vlastních schopností
21. Svoboda a volnost při výkonu práce
22. Samostatnost v rozhodování
23. Možnost osobního růstu
24. Přiměřeně náročná a zvládnutelná práce
25. Spravedlivé odměňování
26. Obsah práce, který podporuje tvořivé, systematické a koncepční myšlení
27. Prestiž pracovní pozice
28. Účast školy na soutěžích a přehlídkách
29. Objektivní zpětná vazba
30. Průběžné (další) vzdělávání
31. Profesionální a kvalitní práce nadřízených institucí (zřizovatel, ČŠI, MŠMT)

III. Demotivační faktory

Jako poslední uvedu několik **demotivačních faktorů**, což jsou faktory, které obvykle odvádějí motivaci ředitelů nežádoucím směrem. Váš postoj, do jaké míry Vás tyto faktory

demotivují, prosím opět vyjádřete na škále 1 - 5 s tím rozdílem, že **hodnotou 5 vyjádřete jako nejvíce demotivační faktor** (nikoliv faktor motivační, jak tomu bylo v předchozích otázkách). Pokud uvedený faktor Vaši motivaci nijak neovlivňuje, označte jej opět hodnotou.

32. Špatné odborné vedení
33. Špatné pracovní podmínky
34. Špatné vztahy s nadřízenými
35. Neadekvátní výdělek
36. Nejistota práce
37. Nespravedlivé odměňování
38. Opomíjení zpětné vazby od nadřízeného
39. Jednostranně zaměřené hodnocení Vaší práce ze strany nadřízeného
40. Uvádění informací, které jsou nepravdivé (ze strany nadřízeného)
41. Zatajování důležitých skutečností (ze strany nadřízeného)
42. Nesoulad mezi slovy a činy nadřízeného (např. zřizovatele)
43. Zbytečná pracovní pravidla a omezení
44. Upřednostňování některých ředitelů či škol před jinými
45. Zmatečné a neurčité příkazy ze stran nadřízených orgánů

Otázky otevřené:

46. Uveďte prosím, který faktor nebo které faktory Vás demotivují ze všeho nejvíce (maximálně pět).
47. Uveďte prosím, který faktor nebo které faktory Vás naopak úplně nejvíce motivují (maximálně pět).
48. Pokud chcete cokoliv k otázkám dotazníku doplnit či upřesnit, zde máte prostor. Sem vepište text své otázky, připomínku, nápad apod.

Tímto Vám velmi děkuji, že jste vydrželi až do konce dotazníku. Nezapomeňte ještě, prosím, dotazník odeslat.

Přeji Vám mnoho osobních i profesních úspěchů.

S pozdravem Pavlína Pokorná.

Příloha č. 2

Otázky polostrukturovaného rozhovoru

1. Jak vnímáte slovo motivace?
2. Je pro Vás motivace důležitá? V čem?
3. Mohla byste mi říci něco krátce o své profesní dráze?
4. Co Vás motivovalo stát se ředitelkou MŠ? (před nástupem do Vaší ředitelské praxe)
5. Co Vás motivovalo na počátku Vaší ředitelské praxe? (po nástupu do Vaší ředitelské praxe)
6. Co je pro Vás motivující dnes? (během Vaší ředitelské praxe dnes)
7. Co Vás v práci demotivuje?
8. Měla jste v pozici ředitelky ZŠ nějaké těžší období? Pokud ano, jak jste ho vnímala v souvislosti s motivací?
9. Existuje něco, co by Vás vlivem demotivace donutilo skončit v pozici ředitelky ZŠ?
10. Měnila se Vám motivace během Vaší profesní dráhy ředitelky MŠ? Pokud ano, jak? Jakým směrem?
11. Cítíte nějak vliv současného školství na práci ředitelky MŠ? Změnila se tím nějak Vaše motivace? Nadšení?
12. Jak se v souvislosti s motivací cítíte nyní? (pocit, vjem, nálada, syndrom vyhoření atd.)
13. Co by Vás mohlo do budoucna pracovně motivovat? Je pro Vás na obzoru nějaká nová motivace?