

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2022 - 2023

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Anna Jägerová**

**Motivace pedagogických pracovníků k lepšímu  
pracovnímu výkonu v mateřských školách na Kladensku**

Praha 2023

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kolek Jindřich, Ph.D., MBA

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2022 - 2023

**BACHELOR THESIS**

**Anna Jägerová**

**The motivation of pedagogical staff to improve work  
performance in nursery schools in the Kladno region**

Prague 2023

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Kolek Jindřich, Ph.D., MBA

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 6. 3. 2023

Anna Jägerová .....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Jindřichovi Kolkovi, Ph.D., MBA za jeho trpělivost, ochotu a odborné vedení, které mi poskytoval během psaní bakalářské práce. Dále bych velmi ráda poděkovala své rodině, mému partnerovi a přátelům, kteří mi poskytovali podporu a rady vztahující se k dokončení této práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce je zaměřena na téma motivace pedagogických pracovníků v mateřských školách na Kladensku s cílem zlepšování pracovního výkonu. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část rozebírá především motivaci obecně, dále charakterizuje pracovní motivaci, motivační teorie, popisuje manažera, způsoby odměňování pedagogických pracovníků, vymezuje pedagoga a mateřskou školu obecně i z legislativního hlediska. Praktická část za pomoci dotazníkového šetření zkoumá, zda jsou pedagogičtí pracovníci v mateřských školách na Kladensku dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu a co by případně napomohlo k jeho zlepšení.

## **Klíčová slova**

Dotazník, hodnocení, legislativa, mateřská škola, motivace, odměňování, pedagog, potřeby, pracovník

## **Annotation**

The bachelor thesis focuses on the topic of motivation of educational staff in kindergartens in the Kladno region with the aim of improving work performance. The thesis is divided into two parts. The theoretical part primarily discusses motivation in general, characterises work motivation, further motivational theories. The Theoretical part as well describes a manager, methods of rewarding educational staff, and defines a teacher and kindergarten in general as well as from a legislative perspective. The practical part, with the help of a questionnaire survey, investigates whether educational staff in kindergartens in the Kladno region are sufficiently motivated for work performance and what could potentially help improve it.

## **Keywords**

Questionnaire, kindergarten, legislation, motivation, requisite, pedagogue, evaluation, remuneration, worker

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 MOTIVACE .....</b>	<b>11</b>
1.1 Pojem motivace .....	11
1.2 Vybrané motivační teorie.....	12
1.2.1 Teorie potřeb.....	13
1.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	15
1.2.3 Teorie instrumentality.....	16
1.3 Pracovní motivace.....	17
1.4 Manažer .....	20
<b>2 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>22</b>
2.1 Odměňování pedagogických pracovníků .....	25
2.2 Finanční odměňování.....	27
2.3 Nefinanční odměňování .....	30
<b>3 PEDAGOG, UČITEL.....</b>	<b>32</b>
3.1 Osobnost pedagoga .....	33
3.2 Legislativní vymezení .....	35
<b>4 MATEŘSKÁ ŠKOLA .....</b>	<b>37</b>
4.1 Legislativní vymezení .....	38
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>5 METODOLOGIE VÝZKUMU .....</b>	<b>39</b>
5.1 Vymezení výzkumného cíle .....	39
5.2 Metodika výzkumu.....	39
5.3 Výzkumný vzorek a sběr dat .....	40
5.4 Formulace hypotéz.....	40
5.5 Výsledky průzkumu .....	41
5.6 Interpretace výsledků .....	55
5.7 Vyhodnocení hypotéz .....	57
<b>6 ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>60</b>

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>66</b>



## ÚVOD

V této době je motivace pracovníků k podávání lepšího pracovního výkonu ve všech oblastech práce zanedbávané téma. Motivaci pracovníků lze označit za velmi významnou, zároveň náročnou manažerskou činnost, která je spjata s manažerskými dovednostmi a je nezbytná k vedení lidí na jakémkoliv pracovišti. Mezi nejdůležitější úkoly a dovednosti, které jsou nezbytně potřebné k vedení lidí považujeme právě motivaci zaměstnanců. Dobrý šéf, vedoucí nebo i ředitel dané organizace, by měl být schopen užívat své znalosti, schopnosti a dovednosti, které se soustředí na vedení lidí, k tomu, aby podněcoval své zaměstnance k dosahování jejich profesních cílů a souběžně přispíval k jejich dalšímu profesnímu růstu a vzdělávání. Kdyby existoval přesný návod, jak krok po kroku motivovat zaměstnance ke zlepšení pracovního výkonu, bylo by vše o dost jednodušší. Vzhledem k odlišnostem každého člověka, jako je například rozdílnost jeho charakterových vlastností, tempo práce, rozdílně fungující motivační faktory, připadá na manažera mnoho vysokých požadavků. A jedním z nich by mělo být i poznání svých spolupracovníků, kolegů, podřízených v rámci pracovního vztahu nebo i osobního. Hlavním cílem, kterého by měl každý dobrý manažer dosáhnout, je na základě osobní zkušenosti se zaměstnanci a jejich pracovním výkonem vypátrat nejvhodnější motivační faktor, který bude vést ke zvýšení zaměstnaneckého pracovního výkonu nebo alespoň jeho udržování, nikoliv snížení.

Všechny výše zmíněné informace o motivaci a vedení lidí platí i v pedagogickém sektoru. Práce učitelů a vychovatelů, ať už v mateřské, základní nebo na vysoké škole není veřejností tolik uznávána jako třeba práce lékařů a dalších osob zaměstnaných ve státním sektoru. V podnicích, firmách mají možnost jejich zaměstnance ohodnocovat za odvedenou práci, i její kvalitu, kdežto ve školství mají pedagogičtí pracovníci jasně stanovené tabulky s výší jejich platu, takže není možné, aby byly ohodnoceni za jejich podávaný maximální výkon. A tak můžeme v této učitelské oblasti hovořit spíše o možnostech vnitřních zdrojů motivace.

Hlavním cílem bakalářské práce je představit problematiku motivace pedagogů v mateřských školách v určité lokalitě, popsat aktuální používané prostředky motivace ke zlepšení jejich pracovního výkonu a na základě výsledků výzkumného šetření

vyhodnotit, zda jsou pedagogičtí pracovníci dostatečně motivováni k práci a zda jsou s tímto systémem hodnocení spokojeni.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části; teoretickou a praktickou, kdy praktická část nabývá empirického charakteru. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy a jevy, které jsou důležité pro pochopení hlavní myšlenky této práce. Tou je charakteristika pojmu motivace jako takové a dále pracovní motivace, vyložit podstatu vybraných motivačních teorií jako je například teorie potřeb od A. Maslowa, vysvětlení, v čem spočívá funkce manažera a kdo vlastně manažer je. Další kapitoly se zabývají možnostmi odměňování zaměstnanců a pedagogických pracovníků, definicemi pedagoga a mateřské školy obecně, i z hlediska legislativy. V praktické části této bakalářské práce k prováděnému výzkumu je využita metoda kvantitativního šetření, konkrétně dotazník. Respondenti, kteří jsou zahrnuti do výzkumného šetření jsou pedagogičtí pracovníci působící v předškolních institucích na Kladensku. Dále praktická část obsahuje výsledky z prováděného výzkumu a jejich interpretace, které jsou zpracovány do grafů s procentuální ukázkou, popis výzkumného vzorku, metodiky, stanovení výzkumných cílů a ověření předem stanovených hypotéz.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MOTIVACE

### 1.1 Pojem motivace

Slovo „motivace“ pochází z latinského jazyka a vzniklo od slova motiv, které je odvozené od latinského slova „movere“, jehož původní význam je „pohybovat se“. To znamená, že motiv může být to, co člověka může povzbuzovat k jakékoliv akci a činnosti. Motivace a motiv může být něco, co lidi nutí k vynakládání úsilí k tomu, aby dosahovali svých osobních cílů nebo cílů stanovených v jejich práci. Mezi hlavní motivy patří: potřeby, touhy, emoce a materiální věci, které mají vliv na naše chování. (Adair, 2004, s.14).

Kim (Kim, 2003, s. 9-10) ve své knize o motivaci sebe i druhých vysvětluje motivaci takto: *„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. Motivace je mocná síla, která je příčinou našeho jednání. Určité jednání může být výsledkem působení mnoha různých motivů.“*

A tak tedy můžeme motivaci zařadit do skupiny psychologických procesů, která řídí chování a jednání ve snaze dosažení specifického vytyčeného cíle skrze aktivní činnost organismu jedince.

Dle Kima (Kim, 2003, s. 10-11) lze rozdělit motivaci na dvě primární roviny, a to na: přežití a úspěch. Kdy přežití autor formuluje jako fyziologickou základní potřebu, do které spadá například: mít kde bydlet, být v bezpečí nebo schopnost plodit děti. Ve chvíli, kdy naše tělo nemá uspokojenou tuto důležitou potřebu, není schopno se soustředit na uspokojování sekundárních potřeb, jako je v tomto případě úspěch, emocionální rovnováha a kladné sebehodnocení. Je důležité vyzorovat, která z potřeb je pro jedince v danou chvíli prioritní, protože motivace nejsou stálé a mají subjektivní charakter. To znamená, že motiv se neustále mění, a to i při vykonávaných činnostech.

Plamínek (2010, s. 14) uvádí, že není možné pro pojem motivace stanovit jednotnou definici. A to z toho důvodu, že motivaci vnímá každá osobnost odlišně. Každý člověk disponuje motivací a je uschována v každém z nás velmi hluboko a souvisí

s vlastnostmi, pojmy, jako je třeba chtíč, touha, snaha, ale zároveň i s potřebou, účelem, tlakem apod. Proto můžeme pociťovat motivaci dvěma způsoby. První způsob se nazývá motivace pozitivní a druhý je motivace negativní, což mohou být jevy, které se nám tolik nezamlouvají. Z toho vychází, že oba druhy motivace jsou velmi důležité a díky tomu má motivace tu schopnost ovlivňovat naše aktivity. Plamínek vyjadřuje smysl motivace jako proces, který vytváří pozitivní vztahy k jednání, chování nebo výkonu. Takže zde je rovněž důležitý proces i výsledek.

Význam potřeby motivace tkví v základním uspokojování sociálních, dále psychologických a v neposlední řadě ekonomických potřeb člověka. Vytváří základ pro koncepci tzv. celkové odměny, která považuje nepeněžní odměňování za jednu z primárních složek motivace. Dále by se dalo říci, že takové uznání nebo například i pochvala, které spadají do nepeněžních motivátorů, jsou velice důležité, a to proto, že upokojují nejednu z těch nejdůležitějších potřeb v oblasti motivace (Armstrong, 2009, s. 118).

Problém ve využívání motivace mají lidé, kteří si myslí, jak efektivně motivují, ale pravdou je, že využívají spíše manipulaci. Tyto dvě činnosti mají dost podobný způsob užití. Motivace totiž spočívá v tom, že člověka nabádáme k jednání nebo činnostem, které on sám potřebuje, ale má pocit, že to bez využití motivace nemá šanci zvládnout, dokončit nebo i začít. Kdežto manipulace se pojí s ovlivňováním člověka, k činnostem, které by sám ani nedělal. Manipulant se totiž při manipulaci snaží dosáhnout svých cílů a požadavků. Z toho vyplývá, že v obou případech využíváme povzbuzování nebo ovlivňování, ale s rozdílem, jakých cílů chceme dosahovat (Kim, 2003, s. 15).

## **1.2 Vybrané motivační teorie**

Důležité pro motivaci jako takovou je mít povědomí o tom, z čeho motivace vychází, kde se bere a jaké mohou být její hlavní zdroje. Brodský (2009, s. 79) považuje za hlavní zdroje motivace: potřeby, napětí, návyky. Potřeby definuje jako stav nebo nedostatky čehokoliv, co má pro člověka význam subjektivního charakteru a je prožívána jako stav napětí. Vzniklé napětí z neuspokojené potřeby směřuje k produkci činností, které budou mít za primární cíl odstranit vzniklé napětí a následně jednodušší splnění potřeby. Posledním uváděným zdrojem motivace jsou

návyky. Jejich definice se dá vysvětlit jako osvojené vzorce chování, které vedou k tomu, že člověk v určitých zažitých situacích má tendenci chovat se stereotypně.

Plamínek (2010, s. 32) uvádí čtyři typy lidí, kteří mohou odlišně reagovat na působení motivačních faktorů. Základem pro zvolení správné strategie motivace je poznání člověka a jeho osobnosti. Uvádí také, že je téměř nemožné pro ředitele organizace rozpoznávat jednotlivé profily zaměstnanců a efektivně působící motivace. Základem pro toto zjištění nebo alespoň přiblížení je jednotlivé zaměstnance otestovat a tím docílit rozklíčování k motivaci konkrétních typů člověka. Zmíněné typy jsou: objevovatel, slad'ovatel, zpřesňovatel a usměrňovatel.

Objevovatelé se projevují především svou nezávislostí a samostatností. Nejvíce oblíbenou činností je pro ně překonávat překážky, přijímat nové výzvy a hlavně objevovat, což se odráží i v názvu. Aby se cítili komfortně, potřebují mít k tomu určitou svobodu a volnost. Způsob motivace, která na ně působí, spočívá v jejich vlastním výběru způsobu dosahování stanoveného cíle.

Usměrňovatelé mají velice dobrou schopnost v ovlivňování osob, které mají kolem sebe. Z toho vyplývá, že se nejvíce hodí na vůdcovskou pozici a mají rádi být středem pozornosti. Působící motivace na tento typ lidí je získání pocitu výjimečnosti a nadřazenosti nad ostatními.

U slad'ovatelů, jak již plyne z názvu, je typické udržování a vytváření pozitivních vztahů mezi pracovníky. Posilování, vylepšování vztahů a práce v týmovém kolektivu je pro ně hlavní fungující motivací.

A jako poslední jsou zpřesňovatelé, kteří upřednostňují spolehlivost a pečlivost. Často si o tomto typu řekneme, že nemají žádné emoce a vystupují převážně racionálně. Práce musí být vykonávána organizovaně, s dodržováním jasně stanovených pravidel a ve všem musí být řád. Nemají problém respektovat nadřazené autority a požadují dostávat přesně zformulované úkoly.

### **1.2.1 Teorie potřeb**

Nejnámější a nejpoužívanější teorií motivace, která je využívána v psychologii, pedagogice a dalších vědních oborech je Maslowova pyramida lidských potřeb, která je vytvořena Abrahamem H. Maslowem. Klíčovou myšlenkou této pyramidy je dostatečná

motivace člověka k uspokojování vyšších potřeb ve chvíli, kdy jsou uspokojené i jeho nižší potřeby (Armstrong 2007, s. 223-224).

V této pyramidě A. Maslow představuje dohromady pět potřeb, které jsou pro člověka důležité.

Úplně nejniž v pyramidě zauímají místo fyziologické potřeby člověka, což jsou základní potřeby pro naši existenci. Spadá sem potřeba dýchat, jíst, pít, sounáležitost s ostatními lidmi nebo i potřeba sexuální aktivity. Pokud jsou tyto potřeby dostatečně uspokojené, získáváme jakousi životní jistotu a jsme schopni plnit další výše postavené potřeby.

Nad základními potřebami je postavena potřeba jistoty a bezpečí. Každý jedinec disponuje jakýmsi vnitřním strachem, obavami a má tendenci si namlouvat, že se tyto negativní myšlenky nenaplní. Všechny aktivity, které by mohly ulevit od těchto obav, nebo zmírnily obávané nebezpečí řadíme mezi uspokojování potřeb. Vhodným příkladem může být to, že si lidé na kolo připínají zámek, aby jim ho nikdo nemohl ukrást.

Třetí stupeň Maslowovy pyramidy se zabývá sociálními potřebami jedince v jeho v životě. Sociální potřeby jsou u každé bytosti individuální, tyto potřeby se primárně odvíjí od charakterových vlastností, osobnosti nebo od povahy člověka. Základní sociální potřebou pro mnoho lidí je například mít pořádek v mezilidských vztazích, mít dobré vztahy s rodinou a přáteli.

Čtvrtý stupeň vykládá potřebu uznání. To by se dalo vysvětlit pojmy jako jsou respekt a přiměřená sebeúcta. Tato potřeba by mohla znázorňovat typicky lidskou potřebu být oceňován nebo alespoň přijímán svým blízkým okolím, což je například rodina, přátelé nebo i partner. Ideální představa jedince v tomto stupni je být vnímán okolím v tom nejlepším obraze a smyslu.

Posledním stupněm pojmenoval Maslow špičku své pyramidy jako potřebu seberealizace. Tím míní proces, kdy člověk vynakládá úsilí k dosažení maximálního rozvoje jeho osobnosti. Dalo by se také tento proces nazvat jako proces sebenaplnění, kdy člověk má o sobě určité představy a ideály, kterých se snaží usilovně dosáhnout (Maslow, 2021, s. 69).

Obrázek 1 – Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování na základě: Plamínek, 2010, s. 74

Ve chvíli, kdy člověk nezvládá naplnit svůj vytyčený cíl, přichází tzv. frustrace z neúspěchu. Frustrace je negativní pocit, který prožíváme ve chvíli, kdy se nám něco nedaří. Často tento jev vzniká, když se člověk usilovně snaží uspokojit určitou vyšší potřebu a zároveň nevědomě zanedbává potřeby, které jsou postavené na nižším stupni hierarchie potřeb (Pitra, 2007, s. 208).

### 1.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederich Herzberg byl velmi uznávaný psycholog v USA, který sestavil tzv. dvoufaktorový model pracovní spokojenosti. Někdy je také tato teorie v odborných textech nazývána jako motivačně-hygienická teorie. Z této teorie vychází, že faktory, které jsou bezprostředně spojeny s pracovní motivací nabývají dvojího účinku. První skupina zahrnuje satisfaktory neboli jinak řečeno motivátory, které souvisejí se vztahem pracovníka k vykonávané práci. Do těchto vnitřních faktorů je zařazováno plnění cílů, uznání, odpovědnost za práci a práce jako taková. Druhá skupina neboli vnější faktory, které Herzberg nazývá také jako „hygienické faktory“ nebo dále „vyhýbání se nespokojenosti“ se skládá z mezilidských vztahů v organizaci, finančního odměňování, podnikové politiky, postavení a jistoty práce (Armstrong, 2009, s. 112).

*„Zatímco motivátory ovlivňují pracovní spokojenost (a pracovní úsilí a výkonnost) pozitivně nebo negativně, hygienické vlivy v případě svého optimálního stavu nepůsobí, nemají vliv na pracovní spokojenost, v případě negativního stavu působí na nespokojenost pracovníků.“ (Kocianová, 2010, s. 30)*

Kocianová (Tamtéž) dále uvádí dělení motivátorů a frustrátorů na základě pozitivního a negativního působení:

- motivátory, které mohou působit pozitivně a mají co do činění se spokojeností pracovníků je vyjádřené uznání, možnost vykonávat zajímavou práci, odpovědnost, možnost kariérního postupu a úspěšný výkon
- negativně působící motivátory, čili způsobující nespokojenost pracovníků se pojí s nezajímavou prací, chybějícím uznáním, postrádající odpovědností za vykonávanou práci, nemožnost kariérního postupu nebo málo příležitostí k seberealizaci
- frustrátory s pozitivním působením, které nijak nepůsobí na spokojenost je finanční odměna nebo plat, politika podniková i personální a dále jistota pracovní pozice
- negativní frustrátory, které působí hlavně na nespokojenost je nejistota pracovního místa, špatně vytvořené pracovní podmínky

### **1.2.3 Teorie instrumentality**

*„Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie instrumentality je založena na principu upevňování přesvědčení lidí, který říká, že lidé získávající zkušenosti s podnikáním kroků za účelem uspokojování potřeb vidí, že určité kroky pomáhají k dosahování jejich cílů, zatímco jiné jsou neúspěšné.“ (Armstrong, 2009, s. 111)*

Kladné podněty jako je úspěch při cestě k dosahování cílů a odměny napomáhají k tomu, aby se při budoucí potřebě naplnit podobné cíle chování opakovalo. Na druhé straně podněty, jako je selhání nebo trest zapříčiňují do budoucna hledání alternativních nástrojů k dosahování požadovaných cílů (Armstrong, 2009, s. 111).



Tato teorie vychází z Taylorovy koncepce o vědeckém řízení z roku 1911, která se soustředí především na finanční stimulaci pracovníků. Výchozím bodem teorie je, že pracovníci budou motivováni k práci za určitého předpokladu, a to takového, že odměny a tresty budou udělovány na základě jejich pracovního výkonu (Armstrong, 2007).

### **1.3 Pracovní motivace**

Pracovní motivaci bychom si mohli jednoduše vysvětlit jako energii a chuť člověka jakkoliv se podílet na pracovním procesu.

Bedrnová a Nový (2002, s. 262) definují pracovní motivaci jako přístup člověka k práci vzhledem k okolnostem pracovního uplatnění, ke konkrétním pracovním úkolům a ochoty pracovat.

S pojmem pracovní motivace úzce souvisí i pracovní spokojenost. Práce prováděná správným způsobem vypadá tak, že člověku přináší například radost, nemusí se k ní přemlouvat anebo ji dělá jen pro peníze, a tak je k práci nějakým způsobem motivován. Ve chvíli, kdy pracovník podává dlouhodobě špatné pracovní výsledky, může to být proto, že ho daná práce dostatečně nenaplnuje nebo není dostatečně motivován k práci od vedoucích pracovníků (Mikulaščík, 2007, s. 147).

Ke kvalitní a fungující motivaci je třeba splňovat dvě důležité podmínky. Tou první je rozumět motivačním faktorům jako takovým a následně umět vybrat, zvolit ten nejvhodnější faktor k naplňování motivačních cílů. Druhá podmínka se týká oblasti praktické, konkrétně umět je správně využívat. Rozumíme tím využívat motivační faktory tam, kde jsou potřeba (Urban, 2017, s. 24)

Urban (2017, s. 12) uvádí, že na pracovní motivaci má vliv mnoho faktorů, mohou být kladné i negativní. Tyto motivační faktory se dají rozdělit do několika skupin dle jejich společných a podobných vlastností. Dělí se tedy na motivaci vnitřní, vnější, hmotnou a nehmotnou.

Vnitřní motivace je úzce spojována se čtvrtým a pátým stupněm Maslowovy hierarchie potřeb, kam spadá lidská samostatnost, získávání nových schopností, společenský význam a viditelné výsledky našich činností. Nejčastěji můžeme pozorovat vnitřní motivaci ve chvíli, kdy vykonáváme nějakou činnost nebo práci, která nás

naplňuje, baví nebo vnitřně uspokojuje. V momentě, kdy dochází k vnitřní motivaci má člověk tendenci rozvíjet své vlastní dovednosti a schopnosti (Armstrong, 2009, s. 110).

Do vnějších motivačních faktorů řadíme hlavně to, co člověk může za odvedenou činnost, práci, aktivitu dostat. Což může být například pochvala, povýšení, finanční bonusy, plat aj. (Urban, 2017, s. 16).

Samostatnost vychází především z volnosti organizovat a řídit svou vykonávanou činnost. Což znamená dát pracovníkům svobodu v plánování své práce v jednotlivých krocích, časovém rozvržení, ale klást důraz na to, aby svou práci vykonávali precizně a zodpovědně. Hlavním smyslem získávání nových dovedností je motivace ke zdokonalování. Pokud nám na našich schopnostech záleží, máme tendenci je rozšiřovat, vylepšovat, a to má za výsledek zvyšování nebo posilování našeho sebevědomí. Dalším motivačním faktorem je viditelnost výsledků práce. Každý chce vidět výsledky jeho odvedené práce, a tak tím docílí právě zvyšování sebevědomí skrze rozvíjení svých schopností a dovedností. A posledním hlavním motivačním faktorem je potřeba produkovat práci, která má společenský smysl nebo význam. Vědět proč, vykonávanou činnost vlastně dělat a jakých výsledků skrze činnost lze dosáhnout (Urban, 2017, s. 14-15).

Hmotnými potřebami se rozumí především peníze, které napomáhají k velkému množství uspokojovaných potřeb. Ale i přesto platí, že se motivační vliv postupně snižuje na základě rostoucího uspokojování potřeb (Urban, 2017, s. 17).

*„Význam nehmotných motivačních faktorů, ať již pochvaly, uznání, možnosti získávat nové zkušenosti či pracovat samostatně, bývá vedoucími organizace podceňován. I tyto okolnosti jsou však pro řadu zaměstnanců důležité, mimo jiné proto, že uspokojují potřeby, které penězi uspokojit nelze.“* (Urban, 2017, s. 16)

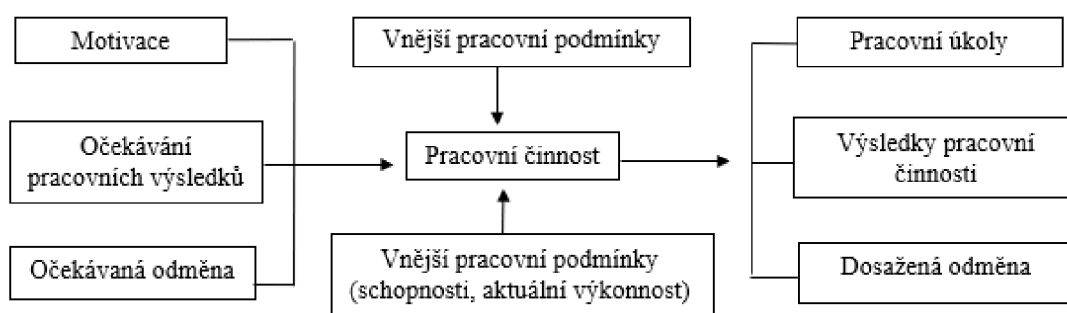
Dále bychom mohli (In Rymeš Výrost, 1998, s. 51) rozdělit pracovní motivaci na tři základní prvky, které se vzájemně ovlivňují a jsou ve vzájemném vztahu. Těmi prvky jsou: „člověk, pracovní činnost a organizace“. Na základě vykonávané práce si člověk k pracovní činnosti vytvoří určitý vztah, který je závislý na jeho individualitě, a i na vztahu člověka k dané organizaci. Růžička (In Rymeš Výrost, 1998, s. 51) uvádí pojem „motivační profil“, což by se dalo považovat ve většině případů za stálou motivační

přednost: skládá se ze souborů převládajících potřeb jedince a ze souboru jeho individuálních vlastností.

Nakonečný (2005, st. 120) zpracoval model pracovní motivace, který je uvedený níže. V modelu se pojednává o tom, že očekávané výsledky činností jsou jedním z aspektů pracovní motivace. Cílem je splnit pracovní úkol na základě výše odměny a výdajů, což může být námaha a čas. Při vykonávání pracovních úkolů nebo pracovní činnosti jedinec očekává získání specifických hodnot, které budou kompenzovat jeho výdaje – předpokladem tedy je, že prostřednictvím odměny za práci jedinec získá určité hodnoty.

V pracovní motivaci hraje velkou roli i kontrolování zaměstnanců, protože je jedním z hlavních úkolů nadřízeného pracovníka. Skrze kontrolu má nadřízený možnost zavčas odhalit nedostatky, chyby při práci zaměstnanců a měl by jim následně umožnit co nejrychleji chyby a nedostatky napravit nebo odstranit. A tak můžeme kontrolu zařadit mezi důležité prostředky pracovní motivace. Zaměstnancům stačí pouze jen vědět o tom, že jejich práce bude zkontrolována, protože budou tak věnovat úkolu, zadané práci vyšší pozornost, aby výsledek kontroly byl co nejpozitivnější. Na druhé straně člověk, který ví, že jeho práce nebude nikterak a nikým kontrolována, má tendenci svoji práci nebrat tak odpovědně nebo ji dokonce i odkládat. Čili by se dalo říct, že provádění kontroly je procesem k dosahování stanovených cílů organizace, podniku nebo firmy (Urban, 2017, s. 61).

Obrázek 2 –Schematický model pracovní motivace



Zdroj: Nakonečný, 2005, s. 121

## 1.4 Manažer

Manažer nebo také jinak nazýván v odborné literatuře management leader (což v překladu znamená vůdce) je osoba, která má určité schopnosti, dovednosti, postoje a vlastnosti k efektivnímu vedení lidí. Správný vůdce by měl disponovat charismatem, které napomáhá k tomu, aby ho lidé následovali, měl by mít dobré komunikační vlastnosti a umět inspirovat a iniciovat. Ne však vždy může člověk zastávat roli jak manažera, tak i vůdce. Vůdcovství totiž spočívá v tom, že lidé mají tendenci následovat toho, komu mohou věřit a může splnit jejich očekávání (Syslová a kol., 2012, s. 47).

Bezprostředními schopnostmi, kterými by měl správný vůdce nebo manažer disponovat a umět ovládat jsou: „*Schopnost vytvářet a rozvíjet příznivé evokující klima, schopnost využívat svou moc odpovědně a zároveň efektivně, schopnost inspirovat, schopnost pochopit, že motivace lidí je závislá na situaci a čase.*“ (Syslová a kol., 2012, s. 47)

Bečvářová (2003, s. 45-46) popisuje základní činnosti manažera, které člení do čtyř kategorií. První činností je plánování neboli strategické plánování, kdy jsou stěžejní především manažerovy rozhodovací schopnosti, odvaha riskovat a schopnost porozumět podstatným jevům. Plánování je nezbytnou činností v práci manažera a je základem pro ostatní manažerské funkce, jako je organizace, hodnocení, kontrola nebo i samotné vedení. Druhá činnost je organizování, kdy by manažer měl umět určit vhodný postup k dosažení cíle. V tomto případě ředitel nebo ředitelka by měl být empatický, znát individuální schopnosti pracovníků, jejich nedostatky a přednosti. Do správné organizace spadají jasně formulované příkazy, vymezení odpovědnosti pracovníků, ale také organizace kontroly a vyhodnocování. Další kategorie je nazývána jako vedení a motivování, kdy by měl manažer jít příkladem zaměstnancům a být s nimi v pravidelném a nepřetržitém kontaktu. Mít přehled o individuálních potřebách pracovníků je základem pro efektivní motivaci. Kontrola, hodnocení a evaluace spočívá v kontrole vykonávaných postupů práce a má mít nápravný charakter. Čili pokud během kontroly budou zjištěny určité nedostatky, je na místě, aby manažer podal pracovníkovi zpětnou vazbu a pracovník tak mohl své chyby napravit.

Hlavním cílem manažera je snaha o změnu v jednání a osobnosti pracovníků, které vede a má je na starosti, požadovaným směrem. Neboli snaží se podnikat takové úkony

a kroky, aby pracovníci pod správným vedením dosahovali požadovaných výsledků organizace (Armstrong, 2020, s. 23).

V dřívějších dobách nebyla dostatečně věnována pozornost tématu ohledně vedení lidí, a tak byla tato problematika leckdy i podceňována. Vedení lidí se totiž považuje za nejobtížnější činnost manažera a je potřeba se neustále v tomto oboru vzdělávat, kvalifikovat a zlepšovat.

Ve vzdělávacích organizacích a konkrétně mateřských školách zastává funkci leadera a manažera ředitel nebo ředitelka školy. Základem k zvládnutí této činnosti a správného vedení svých zaměstnaných pedagogických pracovníků, je mít rozvinuté schopnosti v oblasti vedení lidí, být osobnostně zralý, nebát se převzít větší míru zodpovědnosti a mít objektivně rozšířenou odbornou, organizační a komunikační složku dovedností. Každý ředitel nebo ředitelka by měl/a povzbuzovat a podněcovat svůj tým, tedy pedagogické pracovníky k tomu, aby byli kreativní, tvořiví a napomáhaly ke zlepšení chodu organizace, tedy v tomto případě mateřské školy. Aby došlo k těmto pohnutkám, musí stát před svým týmem a usnadňovat jim cestu v dosahování pracovních výsledků, dále je hlavně inspirovat a vytvářet pozitivní pracovní klima, aby se pracovníkům o něco lépe pracovalo (Syslová a kol., 2012, s. 47).

## 2 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Odměňování zaměstnanců za vykonanou práci je pro člověka nesmírně důležité, jak z ekonomického, tak i z psychologického hlediska. Mnoho autorů, zabývajících se pracovní motivací tvrdí, že odměňování spadá mezi hlavní motivační faktory. Aby se dala odměna za práci považovat jako motivace, musí člověk věřit, že jeho strávený čas a vynaložené úsilí k vykonávání pracovní činnosti bude náležitě a spravedlivě odměněno.

Odměňování lze označit jako „kompenzaci“ nebo „náhrada“ za již vykonanou práci pracovníka. Dále je také velmi důležitou složkou v oblasti personální, jak pro společnost, tak i pro jiné pracovníky v organizaci (Kocianová, 2010, s. 160).

Armstrong (1999, s. 596) ve své knize popisuje tři základní formy odměňování: finanční odměny (mzda, plat, prémie, bonusy, podíly na zisku, aj.), dále nefinanční odměny (uznání, úspěch, pochvala, ocenění, aj.) a poslední formou jsou zaměstnanecké výhody (pružná pracovní doba, stravenky, možnost vykonávání práce z pohodlí domova, aj.).

Nejhlavnějším faktorem v systému odměňování je to, že nastavený systém musí vyhovovat oběma zainteresovaným stranám. V tomto případě je samotná organizace na jedné straně a na druhé straně zaměstnanci.

*„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných.“* (Armstrong, 2009, s. 20)

Urban (2017, s. 24-25) rozděluje systém hodnocení na odměny a sankce. Do systému odměňování zaměstnanců nespádají jen odměny (což jsou například hmotné odměny – peníze nebo nehmotné – motivace k dalšímu vzdělávání), ale i systém sankcí. Sankce jsou tzv. hrozby určitého trestu. V praxi by to mohlo vypadat tak, že zaměstnanec svou odměnu za vykonanou práci nezíská nebo nebude tak velká, jak očekával, protože zadanou práci vykonal se zpožděním nebo vůbec ne, tak jak bylo původně stanoveno. Hlavní podobou sankce může být snížení odměn, srážky mzdy, ale

i slovní kritika, která vyvolává v lidech nepříjemný pocit. Je však důležité využívat sankce tak, aby nepůsobily na pracovníka demotivačně. V systému odměňování by se tedy měly využívat převážně pozitivní motivace odměn, ale s rozvahou i sankce.

Armstrong (2002, s. 553) představuje ve své knize několik úkolů systému odměňování:

- správnou motivací získávat oddanost a angažovanost lidí
- vytvářet kladné a pozitivní vztahy na pracovišti
- odměňovat spravedlivým způsobem, lidé musí být správně odměňováni v porovnání s jinými organizacemi
- pomáhat získávat a udržovat si vysoce kvalitní pracovníky
- odměňovat správné věci, aby bylo poznat, co je z hlediska chování a výsledků důležité
- odměňovat hodnotu, kterou lidé vytvářejí
- fungovat důsledně, rozhodnutí o odměně se nesmí lišit

Ze všeobecného hlediska jde tedy o velmi účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivaci pracovníků, ve kterém hraje klíčovou roli především nadřízený pracovníka. Za využití různých způsobů hodnocení se mohou hodnotícími stát i jiné osoby, než jsou zaměstnavatelé nebo nadřízení. Hodnotit může například spolupracovník, psycholog nebo třeba i pracovník v rámci autoevaluace čili sebehodnocení.

Hodnocení pracovníků může mít dvě podoby, může být formální a neformální. Neformální hodnocení se zaměřuje především na pracovní výkonnost za podmínek, které vychází z aktuální nálady, situace a pocitů hodnotící osoby. Tento způsob hodnocení nebývá nikde evidovaný a považuje se za každodenní interakci mezi pracovníkem a nadřízeným (Koubek, 2007, s. 208). Formální nebo jindy nazývané jako systematické hodnocení probíhá pravidelně v předem stanoveném období. Nejčastěji to bývá roční nebo půlroční. Hlavními cíli systematického hodnocení je zvýšit výkonnost pracovníků prostřednictvím posuzování jejich slabých a silných stránek, zájem o osobnostní rozvoj pracovníků, zjištění jejich osobních představ, potřeb a v neposlední řadě získávání podnětů ke zlepšení komunikace mezi pracovníky a jejich nadřízenými (Kocianová, 2010, s. 147).

Všechny organizace, ať už jsou malé nebo velké, mají nespočet možností, jak svoje zaměstnance odměňovat. Odměny, o kterých hovoříme se mohou odvíjet od charakteru vykonávané práce a jejího významu, dále od podávaného pracovního výkonu konkrétního pracovníka, od jeho vlastností, schopností, které by mohly být cenné v pracovním procesu nebo také mohou pramenit z pracovního poměru. Ty mohou mít podobu zajímavých pracovních úloh, veřejného uznání zásluh, starost o pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních i mezilidských vztahů na pracovišti atd. (Koubek, 2007, s. 284)

Mathis (1999, s. 416) považuje odměňování pracovníků za nejdůležitější personální činnost, které věnuje pozornost jak vedení organizací, tak i pracovníci. Účelem této činnosti je odměňovat lidi za jejich vykonávání práce v dané organizaci prostřednictvím mzdy, platu nebo i jiné peněžní či nepeněžní odměny. Odměňování má velký vliv na to, proč a jak se lidé rozhodnou pracovat v konkrétní organizaci, a ne například u konkurence.

V procesu odměňování zaměstnanců jsou nedílnou součástí také faktory, čímž je konkrétně myšlena podoba dané odměny a dále například její velikost. Jedním faktorem, který stojí na druhé straně od zájmů, vztahů organizace a pracovníků je tzv. vnější mzdovorný faktor odměňování. Tento faktor se odvíjí především od aktuální situace na trhu práce (což může být například nedostatek pracovních zdrojů, úrovně a formy odměňování zaměstnanců u konkurujících organizací) a platných zákonů, předpisů (kdy jde o minimální mzdu, příplatky, placená dovolená). Další faktory, které se týkají pracovních míst a pracovníků se nazývají vnitřní mzdovorné faktory organizace. Tyto faktory jsou ve vztahu s postavením, úkoly a požadavky dané pracovní pozice, dále úroveň výkonu, výsledky vykonávané práce a chování pracovníka a v neposlední řadě zaujímají pozici také pracovní podmínky v konkrétní organizaci jako celku (Kocianová, 2010, s. 166).

Ve spojitosti s vnitřními a vnějšími mzdovornými faktory je potřeba vytvořit co nejvhodnější systém odměňování v dané organizaci, aby nabyly co nejefektivnějšího motivačního působení na zaměstnance (tamtéž).



## 2.1 Odměňování pedagogických pracovníků

Jak již bylo v přechozích kapitolách zmíněno, tak odměňování patří do oblasti řízení lidských zdrojů a považuje se za jednu z nejdůležitějších vykonávaných personálních činností. Odměňování za vykonávanou práci, ať už finanční nebo nefinanční, je motivací k výkonu práce pro všechny pracovníky.

Zásady odměňování, které platí pro všechny zaměstnance, a nejen pro pedagogické pracovníky, jsou ukotveny v zákoně č. 262/2006 Sb., neboli v zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů.

V tomto zákoně, č. 262/2006 Sb., konkrétně v § 109 je uvedeno, že jakýkoliv pracovník má nárok na mzdu, plat nebo odměnu ze stanovené dohody v souladu se zákoníkem práce za jeho odvedenou práci. Stanovení výše mzdy a platu záleží na složitosti, odpovědnosti, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a pracovních výsledků. Zaměstnanci, čili i pedagogové působící ve veřejných školách zřizovaných státem jsou odměňováni za svou vykonávanou práci platem. (§ 109 odst. 1, 3, 4, Zákoník práce).

V § 110 (odst. 1, 2) Zákoníku práce je dále stanoveno, že zaměstnancům náleží stejná mzda, plat nebo odměna, která vyplývá z dohody na základě odváděné stejné práce nebo práce stejné hodnoty. Významem stejné práce nebo práce stejné hodnoty je práce za stejných nebo alespoň srovnatelných pracovních podmínek, složitosti, pracovní výkonnosti a výsledcích práce.

Pedagog je odměňován na základě platového tarifu, který se skládá z platové třídy a platového stupně. Odborné vzdělání spojené s odbornou kvalifikací je jednou z náležitostí, kterou by pedagogický pracovník působící v pedagogickém procesu měl splňovat. Zařazení pracovníka do platového tarifu závisí na počtu let praxe, namáhavosti a obtížnosti vykonávané práce. Ve znázorněné tabulce o něco níže jsou představeny platové tarify, které znázorňují výši základního hrubého platu pedagogického pracovníka, který je v instituci zaměstnán na plný pracovní úvazek.

Běžní učitelé mateřské školy působící ve třídách mohou být zařazení do platové třídy s číslem osm a devět. Do osmé platové třídy jsou zařazení pedagogové, kteří nemají dostatečné vzdělání a znalosti pro tvorbu vzdělávacích programů třídy, ale

i přesto mohou vykonávat přímou pedagogickou činnost. Jejich dosavadní dosažené vzdělávání bývá střední s maturitní zkouškou. Deváté platové třídy mohou dosáhnout pedagogové, kteří mají adekvátní a potřebné vzdělání na tvorby vzdělávacích programů v třídách mateřských škol, tím je vyšší odborná škola. Tito učitelé rozvíjejí zájmy, znalosti, dovednosti a schopnosti dětí v mateřské škole s pomocí využití správných výchovných a vzdělávacích metod (MŠMT ČR [online]. Copyright © [cit. 12.02.2023]. Dostupné z:

[https://www.msmt.cz/uploads/O\\_200/Methodicky\\_vyklad\\_k\\_odmenovani\\_zari\\_2021/II\\_Methodicky\\_vyklad\\_k\\_odmenovani\\_uprava\\_web.pdf](https://www.msmt.cz/uploads/O_200/Methodicky_vyklad_k_odmenovani_zari_2021/II_Methodicky_vyklad_k_odmenovani_uprava_web.pdf)

Tabulka 1 – Platová tabulka učitelů a pedagogů 2023

Platový stupeň	Praxe	Platová třída										
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	do 2 let	15540	16860	18230	19750	25040	31290	31550	32120	32820	33600	34860
2	do 6 let	16110	17460	18990	20560	25760	31560	31850	32690	33500	34620	36490
3	do 12 let	17120	18620	20200	22000	26430	31930	32330	33100	34850	36070	38450
4	do 19 let	18300	19870	21600	23380	27650	32590	33330	34340	36300	38720	41640
5	do 27 let	19470	21170	23000	25020	28870	33600	34380	35780	38560	41700	45750
6	do 32 let	21130	22980	24890	27050	30920	35330	36290	37770	41780	45140	49450
7	nad 32 let	21720	23580	25590	27810	31800	36130	37060	38790	42780	46260	50630

Zdroj: kurzy.cz [online]. Copyright © [cit. 20.02.2023]. Dostupné z:

<https://www.kurzy.cz/platy/platove-tabulky-ucitelu/>

Odměňování vykonávané práce formou mzdy využívají především zaměstnavatelé, kdy jejich vykonávaná činnost má za cíl dosáhnout určitého zisku. V oblasti školství jsou to hlavně soukromé mateřské a církevní školy. Zaměstnavatelé v těchto organizacích mají volnost ve stanovování výše mzdy a také jejich formách, avšak maximální a minimální výše platů pedagogických pracovníků jsou zakotveny v § 122 Zákoníku práce a na základě tohoto zákona může zaměstnavatel neboli v tomto případě ředitel, ředitelka určit výši platu svým zaměstnancům.

Odměňování vykonávané práce formou platu uplatňují zaměstnavatelé hlavně ve veřejných institucích. Což je vlastně většina státních škol mateřských, základních a středních. Plat je totiž poskytován od zřizovatele dané organizace, čímž může být stát nebo třeba i kraj. Platy jsou jasně definované zákoníkem práce, a tak není možné, aby zaměstnavatelé odměňovali své zaměstnance jinými způsoby nebo v jiné výši, než je

uvedeno v zákoně (MŠMT ČR [online]. Copyright © [cit. 17.02.2023]. Dostupné z: [https://www.msmt.cz/uploads/O\\_200/Metodicky\\_vyklad\\_k\\_odmenovani\\_zari\\_2021/II\\_Metodicky\\_vyklad\\_k\\_odmenovani\\_uprava\\_web.pdf](https://www.msmt.cz/uploads/O_200/Metodicky_vyklad_k_odmenovani_zari_2021/II_Metodicky_vyklad_k_odmenovani_uprava_web.pdf)).

Ve chvíli, kdy pedagogický pracovník není spravedlivě nebo náležitě odměňován za svou práci, může nastat zhoršení kvality jeho odváděné práce a dále může pracovník nabývat pocitu pracovní nespokojenosti.

## 2.2 Finanční odměňování

Významnou složkou, která hraje podstatnou roli v procesu motivace, jsou finanční stimuly. Mezi nejčastěji používané motivační faktory patří peníze čili určitá forma finanční odměny. Penězi dokáže člověk v určitých fázích uspokojit jak materiální, tak i vyšší potřeby. Krom uspokojování potřeb, peníze mohou určovat například i životní styl nebo společenský status. V mnoha organizacích jsou také využívány jako nástroj srovnání, pouze v případě, že konkrétní organizace má systém odměňování nastavený na základě odvedené práce pracovníků. Ne však každý považuje finanční neboli hmotnou odměnu za primární. Proto je dobré vědět, na které osoby tento motivační faktor platí (Armstrong, 2007, s. 231).

Finanční neboli jinak řečeno hmotné odměňování má mnoho podob. Rozdílnost těchto podob vychází ze schopností, dlouhodobých dosažených výsledků zaměstnance vůči organizaci a také na náročnosti práce, kterou pracovník vykonává (Urban, 2017, s. 116).

Dle Armstronga (2002, s. 553) jsou součástí hmotného odměňování tyto složky:

- finanční odměny (což může být mzda a plat)
- zaměstnanecké výhody
- nefinanční odměny (jako je projev uznání, pracovní úspěch, osobní rozvoj pracovníka...)

Kdežto Urban (2017, s. 116-118) ve své knize zmiňuje a popisuje další formy hmotného odměňování:

- mzda – cílem je získat a následně udržet zaměstnance a náležitě ocenit náročnost jejich vykonávané práce

- odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance – snaha o motivaci ke zvyšování schopností a kvalifikace zaměstnance
- pohyblivá neboli výkonová složka mzdy – spočívá na základě individuálního výkonu pracovníka, cílem je motivovat zaměstnance k vyšší produktivitě nebo podávání lepšího pracovního výkonu
- mzdové příplatky – vztahující se k nevšedním podmínkám práce nebo pracovního místa, kdy jsou zvyšované nároky na zaměstnance
- zaměstnanecké výhody – obsahující tzv. motivační benefity, které se odrážejí ve výkonu zaměstnanců a jsou spojené se zaměstnaneckým vztahem k dané organizaci

S využitím výše zmíněných forem odměňování jsou nedílně spjaty i podmínky a cíle organizace, práce, kterou zaměstnanec vykonává. Jednoduše řečeno se výše odměny odráží v kvalifikačních a dalších nárocích jeho pracovní pozice, jeho schopnostech a ve výsledcích jeho vykonané práce. Mezi trendy odměňování patří:

- růst významu výkonového odměňování – základním projevem je rozšiřování odměňování na převážnou většinu zaměstnanců neboli na většinu pracovních pozic
- rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců – odráží se na základě získávání a udržování si pracovních schopných a kvalifikovaných zaměstnanců a použití různých způsobů motivace k dalšímu rozvoje schopností

## **Mzda, plat**

Hodinová, týdenní, měsíční částka je mzda a plat, která náleží každému pracovníkovi za jeho odvedenou práci. Nejčastěji je v organizacích využíván měsíční plat, který dostane pracovník za odpracovaný měsíc. V zákoníku práce je vymezení mzdy formulováno jako peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci. Zaměstnavatelem může být například stát, státní fond, příspěvková organizace nebo i právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Výše mzdy a platu závisí například na složitosti, obtížnosti a odpovědnosti práce na dané pracovní pozici (Kocianová, 2010, s. 163). Prostřednictvím mzdy má možnost zaměstnavatel zajišťovat svým zaměstnancům pracovní spokojenost, která napomáhá plnit cíle

organizace. Ke zvyšování základní mzdy může dojít ve chvíli, kdy pracovník postoupí na vyšší pracovní pozici nebo svými dlouhodobými kladnými pracovními výsledky, vzrůstajícími schopnostmi a loajalitou dané organizaci zaujme svého zaměstnavatele (Urban, 2017, s. 117).

### **Zaměstnanecké výhody**

*„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímou odměnou. Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:*

- *poskytnout atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily, jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky*
- *uspokojovat osobní potřeby pracovníků*
- *posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci*
- *poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny“*

(Armstrong, 2007, s. 595)

Výše uvedené cíle nenapomáhají k motivaci pracovníků, protože nemají žádný vliv na pracovní výkon. Ovlivňovat mohou především postoje pracovníků vůči organizaci a pracovní spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody, které jsou také známé pod pojmem benefity, hrají významnou roli v celkové odměně (Kocianová, 2010, s. 164). Koubek (2011, s. 173) uvádí, že benefity vycházejí hlavně z iniciativy daného podniku nebo firmy. Zkombinování osobních cílů zaměstnanců s cíli organizace spěje k budování pozitivních vztahů v organizaci.

Velkou chybou, kterou se v České republice podniky dopouštějí je ta, že benefity neboli zaměstnanecké výhody považují za odměnu, o které rozhoduje vedení podniku, ale ze zákoníku práce jasně vyplývá, že tyto benefity svým zaměstnancům poskytovat musejí.

Zaměstnanecké výhody, které dané podniky svým zaměstnancům poskytují, nemají žádnou spojitost s pracovním výkonem jednotlivých pracovníků. Důvodem, proč pracovníci tyto výhody dostávají je ten, že jsou v daném podniku zaměstnaní. Výše odměn často závisí na pracovní pozici nebo na délce zaměstnání. Nejdůležitější je však, aby organizace nabízela benefity, které jejich pracovníci ocení. V tom hraje velkou

roli komunikace mezi vedením dané organizace a zaměstnanci. Toho může podnik dosáhnout například určitým šetřením přímo mezi zaměstnanci, ať už dotazníkovým nebo jinými zvolenými formami průzkumu. Ve chvíli, kdy zvolené zaměstnanecké výhody neodpovídají potřebám zaměstnanců jsou zvolené výhody naprosto nevyužitelné a zbytečné ze strany pracovníků (Kocianová, 2010, s. 163-164).

### **2.3 Nefinanční odměňování**

Způsobů nefinančního odměňování spojených s pracovní motivací existuje několik druhů. Je zcela na manažerovi, který druh nefinančního motivačního nástroje na své pracovníky aplikuje. Tato forma odměňování vyžaduje bezesporu více věnovaného času nežli při finančním odměňování, ale za to manažer dosáhne motivačního efektu, který bude dlouhodobějšího charakteru. Nejčastějšími využívanými nefinančními odměnami v organizacích je pochvala, uznání, zpětná vazba, hodnocení práce nebo i vzdělávání a rozvoj pracovníků.

#### **Pochvala, uznání**

Pochvala a uznání spadá do systému celkového odměňování, mohou doplňovat peněžní odměňování a zlepšovat vytvořený odměňovací systém v konkrétní organizaci. Tento systém umožní oceňovat jednotlivé pracovníky za jejich úspěšné pracovní výkony (Armstrong, 2009, s. 325).

Urban (2017, s. 73-74) uvádí uznání nebo pochvalu jako současně nejúčinnější nástroj motivace zaměstnanců a zároveň patří k těm, které vyžadují minimální náklady. V převážné většině správně vyslovená pochvala od nadřízeného dokáže povzbudit zaměstnance k okamžitému zvýšení jejich pracovního výkonu. Osoby, které zaujímají pozici nadřízeného a podceňují důležitost pochvaly, která je významná pro každého pracovníka, ztrácejí kus jakéhosi respektu v očích svých zaměstnanců. Ačkoliv je tato odměna důležitá, tak hlavně z psychologického hlediska, protože pochvala nemůže nahradit v žádném případě finanční odměnu. Požadovaný efekt pochvaly přichází ve chvíli, kdy zaměstnanec provádí práci, která se pro něj stala již rutinní nebo zaměstnanci nedává příležitost k tzv. osobnímu vyniknutí.

## **Zpětná vazba a hodnocení**

Hodnocení pracovníků je podstatnou aktivitou, která zajišťuje organizaci přehled o pracovních schopnostech, chování a o odvedené práci jednotlivých pracovníků. Zpětná vazba od hodnotitele je nedílnou součástí hodnocení, protože na pracovníky může působit motivačně a vede ke zvýšení pracovní výkonnosti. Hodnocení probíhá v různých intervalech, za různých podmínek a za využití různých metod. Cílem z hlediska pracovníka je získání informací na základě hodnocení jeho práce (čili zpětná vazba), informovanost o možnostech kariérního postupu a osobního rozvoje. Existují tři typy hodnocení: průběžné hodnocení neboli jinak nazýváno jako neformální. Toto hodnocení se zaměřuje především na pracovní výkon a je přímou zpětnou vazbou od hodnotitele. Další je příležitostné hodnocení, které může být zprostředkováno například jako pracovní posudek. A posledním typem je systematické, které se zařazuje do kategorie formálního hodnocení, je prováděno pravidelně a hodnocení probíhá skrze předem stanovená kritéria (Kocianová, 2010, s. 146).

## **Vzdělávání a rozvoj**

Vzdělávání zaměstnanců v organizacích se dá považovat za velice významnou složku v oblasti personálních činností, která se pojí i s pracovní motivací (Koubek, 2003, s. 139).

Rozvojem zaměstnanců rozumíme vylepšování a získávání osobních znalostí, schopností, vědomostí a dovedností skrze vzdělávací kurzy, semináře poskytované zaměstnavatelem. Hlavním cílem je rozšiřovat svým zaměstnancům odbornou kvalifikaci a dosáhnout tak lepších výsledků v dosahování cílů organizace (Dvořáková, 2007, s. 286).

### 3 PEDAGOG, UČITEL

V naší společnosti pro osobu, která je spjata s učitelskou profesí existuje mnoho termínů, jako je například učitel, pedagog, kantor nebo také trochu více odborněji edukátor. Existuje také nespočet definic, které vysvětlují, kdo vlastně je pedagogický pracovník.

Často opakovanou a používanou definici vytvořil Průcha, Walterová a Mareš v pedagogickém slovníku, který je velice známý pro všechny studenty pedagogických oborů. Jejich definice zní takto: „*Učitel – Jeden ze základních činitelů vzdělávacího procesu, profesionálně kvalifikovaný pedagogický pracovník, spoluodpovědný za přípravu, řízení, organizaci a výsledky tohoto procesu. K výkonu učitelského povolání je nezbytná pedagogická způsobilost. Tradičně byl učitel považován za hlavní subjekt vzdělávání, zajišťující ve vyučování předávání poznatků žákům. Současné pojetí učitele vycházející z rozšířeného profesionálního modelu zdůrazňuje jeho subjektivně-objektivní role v interakci se žáky a prostředím. Učitel spoluvytváří edukační prostředí, klima třídy, organizuje a koordinuje činnosti žáků, řídí a hodnotí proces učení. Stoupá význam sociálních rolí učitele v interakci se žáky, v týmu učitelů, ve spolupráci s rodiči a komunitou.*“ (Průcha, Walterová, & Mareš, Pedagogický slovník, 2001, s. 261)

Učitel je také edukátor. Jak uvádí Průcha (2002, s. 19-20) je edukátor osoba vzdělaná na profesionální úrovni, který vykonává činnost zvanou edukací. Osobou, která je nazývána edukátorem může být například speciální pedagog, vychovatel a vlastně kterýkoliv pedagogický pracovník začleněný v pedagogickém procesu.

Pedagog je osoba, která má zodpovědnost za průběh vzdělávacího procesu. Do vzdělávacího procesu patří hlavně jeho příprava, organizace a také výsledky. V České republice působí v učitelských profesích více žen než mužů. Termín „učitelka“ se používá v odborné literatuře převážně k označování učitelek pouze mateřských škol, protože právě v těchto institucích se objevují převážně jen ženy (Průcha, 2008, s. 261).

Kotová (2021, s. 12) charakterizuje učitele v mateřské škole jako kvalifikované odborníky působících pedagogickou činností v předškolních zařízeních. Učitelé musí být zdravotně způsobilí, trestně bezúhonní, způsobilí k právním úkonům a dále by měli perfektně ovládat český jazyk. Osobnostní vyzrálость, komunikativnost, být tvůrčí a empatický jsou další vlastnosti, kterými by pedagog v mateřské škole měl disponovat.



Učitelé jsou totiž pro děti v jistém směru vzorem, a tak by měli jít dětem tím nejlepším příkladem. Proto učitelské profese nejsou pro každého, protože vyžadují mnoho trpělivosti, důslednosti a respektu k individuálním potřebám dětí.

Role pečovatelky, komunikátora, učitelky, vůdce, poradce, obhájce a manažera je členění rolí učitelky v mateřské škole z pohledu Šmelové (2006, s. 120). Všechny tyto role by měl učitel nebo učitelka umět ovládat, protože jim mohou pomoci zvládat vzniklé určité situace v předškolních zařízeních. Role nebo také jinak známé pod pojmem poslání, úloha nebo předpokládané způsoby chování vyplývají z požadavků a očekávání naší společnosti. Hlavní roli, kterou učitelé v mateřských školách zastávají je role výchovná a vzdělávací.

Učitelé v mateřských školách zaujímají i jiné role z různých profesních oblastí, které využívají při každodenním působení ve třídě. Například, když se dítě odře, píchne nebo řízne, tak zaujme učitel roli lékaře, tedy pokud zranění není vážné. Dalším příkladem může být zaujímaná role terapeuta, kdy pedagog s dítětem mluví o jeho problémech, pocitech, nefungujících vztazích ve třídě a následně navrhuje způsoby řešení těchto situací.

### **3.1 Osobnost pedagoga**

Vědou, která se zabývá zkoumáním osobnosti pedagoga je pedeutologie. Tato věda používá při zkoumání dva přístupy, čímž je normativní a analytický přístup. Normativní přístup získává poznatky o tom, jak má pedagog vypadat a jaký by měl vlastně být. Kdežto analytický přístup vyhodnocuje, jakými vlastnostmi by měl pedagog disponovat (Dytrtová, Krhutová, 2009, s. 15).

Osobnost člověka se vyvíjí a zdokonaluje v průběhu života, tak je tomu i u osobnosti pedagoga. Pedagogova osobnost se začíná utvářet již při získávání poznatků a vědomostí při studiu pedagogických oborů. Tvoření osobnosti je výrazně ovlivněno vnějšími a vnitřními vlivy. Za vnitřní vlivy se považují vlohy, schopnosti, talent nebo charakter. Každá osobnost je jedinečná a takto je to i v případě osobnosti učitele. Během studia k vykonávání učitelské profese získávají všichni stejné nebo aspoň podobné vědomosti, a i přesto se pedagogové ve svém pedagogickém působení liší.

Mezi prvořadé komponenty odhalení osobnosti učitelů podle Dytrtové a Krhutové (2009, s. 15) patří například: psychická odolnost, adaptabilita a adjustabilita, schopnost získávat nové vědomosti, sociální empatie, pedagogický optimismus, komunikativnost, sebehodnocení a jiné.

Pedagogové působící v předškolních zařízeních by si měli být jistí ve svém výchovném působení, mít pozitivní vztah k práci s dětmi, umět citlivě jednat a také umět řešit situace jakéhokoliv druhu. Osobnost člověka, tedy i učitelů se dá rozdělit do čtyř typů lidských povah: cholerik, flegmatik, melancholik a sangvinik.

Oprailová (2016, s. 186) popisuje vhodné typy k učitelské profesi z hlediska typologie lidských povah. Sangvinik dokáže snadno navázat s kýmkoliv kontakt a má přednost vztahující se k obratnosti v komunikaci. Cholerici jsou aktivní a disponují rychlými reakcemi během jakýchkoliv situací, přesto velice často jejich jednání je zbrklé a mají potíže se sebeovládáním. Melancholik umí být nadpřirozeně citlivý, pouze jeho aktivnost je na nižší úrovni než třeba cholerika a dokáže se velmi rychle unavit. Posledním je flegmatik, který má sice pomalejší reakce, ale má dar, který pociťuje hlavně jeho okolní prostředí, protože dokáže okolo sebe nastolit pocit klidu. Z tohoto vymezení vychází, že neexistuje jeden určitý typ osobnosti, který by se perfektně hodil k vykonávání učitelské profese.

Následujícím způsobem, jak zjistit, který typ učitele je vhodný k práci pedagoga je na základě vztahu učitele nebo učitelky k dětem. Autokratické typy učitelů vynakládají náročné požadavky, bývají velice přísní a je pro ně hlavní kázeň dětí. Kdežto liberální typ učitele, který je přesným opakem autokratického učitele, dětem nenakládají tolik práce, jejich důslednost není tak velká a jsou zastánci určité volnosti do jisté míry. Poslední typ je demokratický, takový učitel je laskavý a vstřícný, dokáže velmi dobře zkombinovat náročnost, důslednost s volností. Demokratický typ učitele velmi často dosahuje nejlepších výsledků. A posledním rozdělením pedagogů je na základě zaměření osobnosti. Logotrop je pedagog, který dbá především na výklad učiva a nezajímá se tolik o individuální potřeby dětí. Paidotropové se zajímají hlavně o děti a problémy, které je trápí (Oprailová, 2016, s. 186).

### 3.2 Legislativní vymezení

Definici pedagoga nebo pedagogického pracovníka z hlediska legislativy vymezuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

V části první popisuje zákon pedagogické pracovníky škol a školských zařízení. Definice pedagogického pracovníka v § 2 zní takto: „*Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, který uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu (zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání). Přímou pedagogickou činnost vykonává: učitel, pedagog v zařízení pro další vzdělávání, vychovatel, speciální pedagog, asistent pedagoga, pedagog volného času, vedoucí pedagogický pracovník.*“ (Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících)

§ 3 vymezuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka: „*Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:*

- a) *je plně způsobilý k právním úkonům,*
- b) *má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,*
- c) *je bezúhonný,*
- d) *je zdravotně způsobilý a*
- e) *prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.*“ (Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících)

Úplné vymezení požadavků k výkonu učitelské profese je také definováno ve školském zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. V tomto zákoně jsou dále jasně stanoveny podmínky, požadavky na odbornou kvalifikaci pedagogů pro jednotlivá školská zařízení.

Dalšími základními právními normami, vztahujícími se k pedagogickým pracovníkům je například zákon č. 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti; dále nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků; a v neposlední řadě vyhláška č. 263/2007 Sb.,

kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí. (Právní předpisy, MŠMT ČR. *MŠMT ČR* [online]. Copyright ©2013 [cit. 17.02.2023]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/pravni-predpisy>)

## 4 MATEŘSKÁ ŠKOLA

Mateřskou školou (dále jen MŠ) rozumíme instituci, ve které probíhá předškolní vzdělávání dětí ve věku od tří do šesti let (do 7 let ve chvíli, kdy má dítě odklad školní docházky). V určitých případech je možné do MŠ přijmout i dítě, které je mladší než tři roky, ale podmínkou je, aby dítě dovršilo věku tří let během probíhajícího školního roku. Předškolní vzdělávání dětí v MŠ není povinné do jejich pěti let, dovršením tohoto roku mají rodiče povinnost přihlásit své dítě do MŠ a splnit tak stanovenou podmínku jednoho roku předškolní přípravy.

Jeřábková (1993, s. 47) charakterizuje MŠ jako socializační zařízení, které nastupuje u dítěte hned po rodině, aby si rozšířilo a získalo určité poznatky, dovednosti, schopnosti a vědomosti, které dítě potřebuje k tělesnému, mravnímu, duševnímu a sociálnímu rozvoji. Následně Jeřábková (tamtéž) popisuje pojem mateřská škola jako výchovnou instituci, která doplňuje rodinnou výchovu a napomáhá k získávání nových zkušeností dítěte.

V dřívějších letech až do roku 2004 byly MŠ považovány pouze za prostředí s výchovným charakterem, ale od výše uvedeného roku je tomu jinak a MŠ se stávají jak výchovnou, tak i vzdělávací institucí. Za tuto změnu může především přijetí zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání neboli jinak známo pod jiným názvem jako školský zákon. Tento zákon zařadil MŠ do vzdělávacího systému a díky tomu jim byl připsán vzdělávací status (Syslová, 2012, s. 18).

Všechny předškolní zařízení neboli MŠ organizující výchovně vzdělávací činnost, jsou povinny řídit se Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání (dále jen RVP PV). RVP PV je kurikulární a veřejný dokument na státní úrovni a je platný pouze pro předškolní vzdělávání. V tomto dokumentu jsou zformulovány cíle, klíčové kompetence, obsah vzdělávání, vzdělávací podmínky, požadavky a důležitá pravidla pro vzdělávání dětí v předškolních zařízeních. Na základě RVP PV mají možnost MŠ zpracovávat a tvořit školní vzdělávací programy (ŠVP), které napomáhají jednotlivým institucím se značně odlišit (RVP PV, 2021, s. 6).

## 4.1 Legislativní vymezení

Nejdůležitějšími právními předpisy mateřské školy je zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ve znění pozdějších předpisů a dále zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů.

Podmínky pro zřizování a organizaci mateřských škol vymezuje školský zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

§ 33 zákona 561/2004 Sb., definuje cíle předškolního vzdělávání: *„Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání.“* (Školský zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, § 33)

Podmínku, která je podstatná pro zřizování mateřských škol uvedl školský zákon a tou je zápis mateřské školy do rejstříku neboli do systému registrace škol a školských zařízení. V tomto systému jsou zaznamenány informace o právnických osobách a o činnostech mateřské školy, které vykonává. Po zápisu má možnost mateřská škola provádět vzdělávací činnost, čerpat finanční prostředky ze státního rozpočtu a zařadit se tak do systému vzdělávací soustavy (Syslová, 2012, s. 75). *„Aby mohla být mateřská škola zařazena do rejstříku, musí být nejprve zřízena. Jedná se o rozhodnutí zřizovatele, které formálně písemně vyjádří ve zřizovací listině nebo podobném dokumentu, jenž je nedílnou součástí žádosti o zařazení do rejstříku.“* (Syslová, 2012, s. 80)

Povinné údaje zápisu do rejstříku škol lze dohledat právě v zákoně č. 561/2004 Sb., a dále také ve vyhlášce č. 112/2003 Sb., o náležitostech zřizovací listiny a podmínkách pro rozhodování o zřízení, změnách a zrušení škol a školských zařízení jako státních příspěvkových organizací.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 METODOLOGIE VÝZKUMU

Tato kapitola se zabývá informacemi ohledně výzkumu této bakalářské práce. Stanovuje výzkumný cíl, otázky a hypotézy, popisuje použitou metodu k výzkumu, výzkumný vzorek, a nakonec vyhodnocuje výzkumné stanovené otázky a hypotézy, zda byly potvrzeny či nebyly. K zjišťování výsledků výzkumu byl vytvořen dotazník. Dotazník byl určen pro učitele a učitelky mateřských škol na Kladensku a jeho blízkého okolí, které jsem osobně oslovila. Dokonce byly respondenti tak ochotní, že dotazník šířili dále bez mého požádání mezi své kolegy v předškolních zařízeních. Všichni respondenti měli dostatek času na vyplnění vytvořeného dotazníku, jeho návratnost byla i přesto velmi rychlá.

### 5.1 Vymezení výzkumného cíle

Hlavním výzkumným cílem bylo zjistit, zda je pro pedagogické pracovníky působící v mateřských školách motivace důležitá a co je motivuje k podávání lepšího pracovního výkonu.

Dílčími výzkumnými cíli bylo dále zjistit, jak jsou pedagogičtí pracovníci spokojeni s využívanými formami motivace v jejich zaměstnání, jaké formy odměn využívají jejich nadřízení k ohodnocení jejich odváděné práce a jestli jsou zaměstnanci spokojeni s vedením, pracovním kolektivem nebo pracovním prostředím.

### 5.2 Metodika výzkumu

Vzhledem k potřebě získat co nejvíce odpovědí z různých částí města za krátkou dobu, byla využita kvantitativní metoda s využitím dotazníkového šetření. V dotazníku je položeno dohromady 22 otázek (viz příloha A). Některé uvedené otázky jsou uzavřené, další jsou polouzavřené a v dotazníku se dokonce objevují i dvě otevřené otázky. Důvod, proč nejsou v dotazníku použity jen otázky uzavřeného typu je takový, že smyslem dotazníku je dát jakousi volnost respondentům v odpovídání a rozšířit si tak povědomí o problematice tématu motivace. Dotazník byl zcela anonymní, což je uvedeno i na úvodní stránce dotazníku. V prvních čtyřech otázkách bylo předmět zjištění základních informací o respondentech, jejich pohlaví, věku, délky praxe

a pedagogického vzdělání. Dále již byly otázky zaměřené na míru spokojenosti či nespokojenosti v předškolních zařízeních, které se týkají vztahů na pracovišti mezi kolegy i nadřízeným, pracovního prostředí, motivace, forem odměňování a dále otázky položené tak, aby respondenti měli možnost dle vlastní volby odpovědět, jaká z forem motivace je pro ně nejefektivnější a nejvíce žádaná. Závěrečná otázka v dotazníku se snažila zjistit formou otevřené odpovědi, jaké jiné formy motivace by měl nadřízený nebo zaměstnavatel pedagogických pracovníků zavést, aby je dostatečně motivoval k celkové práci, i ke zlepšení pracovního výkonu.

### **5.3 Výzkumný vzorek a sběr dat**

Výzkumným vzorkem jsou tedy pedagogičtí pracovníci, kteří vykonávají výchovně vzdělávací činnost v předškolních zařízeních neboli v mateřských školách na Kladensku a jeho blízkém okolí. Dotazníkového šetření se zúčastnili pouze učitelé a učitelky z běžných veřejných mateřských škol, nikoliv pedagogové působící v soukromých nebo alternativních předškolních institucích.

Sběr dat pro empirickou část bakalářské práce proběhl tak, že část respondentů bylo osloveno autorkou práce individuálně, dále byl dotazník rozesláný 20 ředitelům a ředitelkám předškolních institucí prostřednictvím e-mailu obsahující žádost o vyplnění dotazníku. Překvapením pro tento výzkum bylo i to, že pedagogičtí pracovníci šířili dotazník mezi svými kolegy a kolegyněmi do dalších předškolních institucí na Kladensku. Dohromady se podařilo získat 123 zcela vyplněných dotazníků, které jsou zahrnuty ve výzkumu této bakalářské práce. Následně byly odpovědi od respondentů zpracovány do grafů s procentuálním výpočtem.

### **5.4 Formulace hypotéz**

Hypotéza č. 1: Domnívám se, že u většiny pedagogických pracovníků je motivace v mateřských školách na Kladensku k podávání pracovního výkonu nedostačující.

Hypotéza č. 2: Pedagogičtí pracovníci nejvíce vyžadují motivaci formou finančního ohodnocení s cílem zlepšit svou pracovní výkonnost.

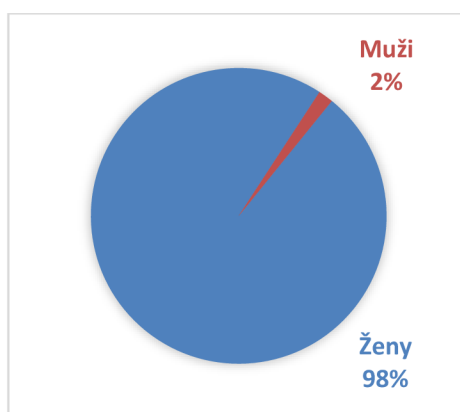


## 5.5 Výsledky průzkumu

Výsledky průzkumu z dotazníkového šetření budou zaznamenány v podobě grafů a následně i s jeho popisem. Všechny odpovědi na otázky od respondentů jsou zpracovány v podobě výsečových grafů a obsahují i procentuální četnost odpovědí. Otázky, které byly s možností otevřené odpovědi byly vyhodnoceny a zpracovány také do grafů s procentuálním výpočtem.

### Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 1 – Pohlaví

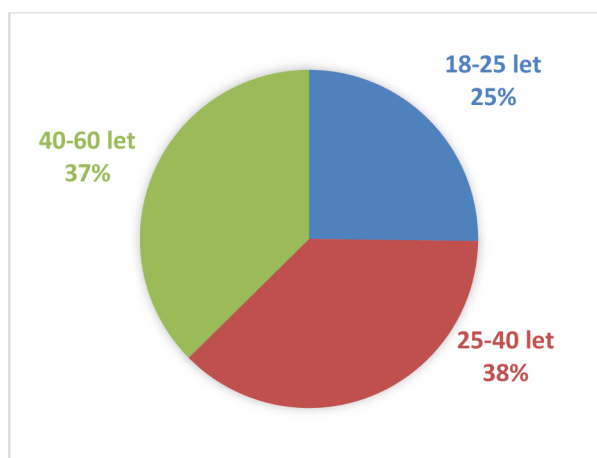


Zdroj: vlastní zpracování

Průzkum byl zaměřený na obě pohlaví, čili na muže i ženy. Ze 123 respondentů, kterým byl dotazník poskytnut, tvořilo 98% ženy a pouze 2% muži.

### Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Graf 2 – Věk



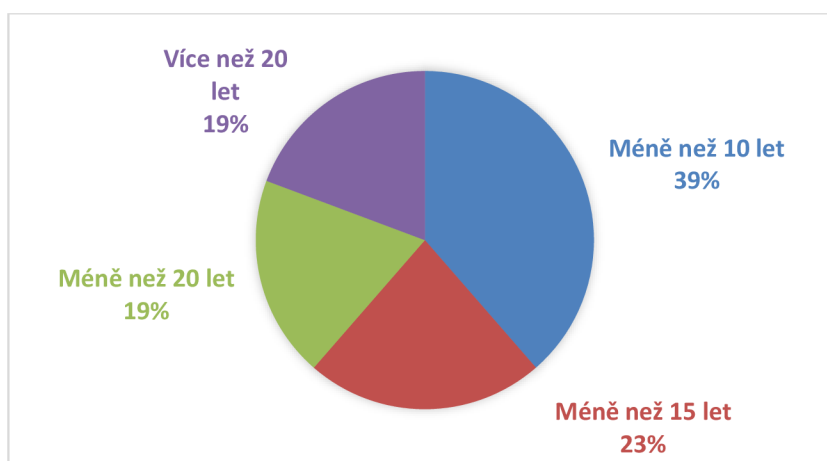
Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka, která zjišťovala věk respondentů měla na výběr ze tří možností, které jsou viditelné v grafu č. 2. Nejčastěji byla zvolena odpověď 25-40 let čili 38 % odpovídajících respondentů bylo právě v této věkové kategorii. Druhé místo, které bylo s rozdílem pouze o 1 % byl věk 40-60 let. 25 % respondentů si vybralo odpověď 18-25 let.

Z čehož vychází, že dotazníkového šetření se zúčastnili respondenti ve věku od 25–60 let, dle jejich nejčastějších zvolených odpovědí.

### Otázka č. 3: Jak dlouho již pracujete v předškolním zařízení?

Graf 3 – Délka zaměstnání

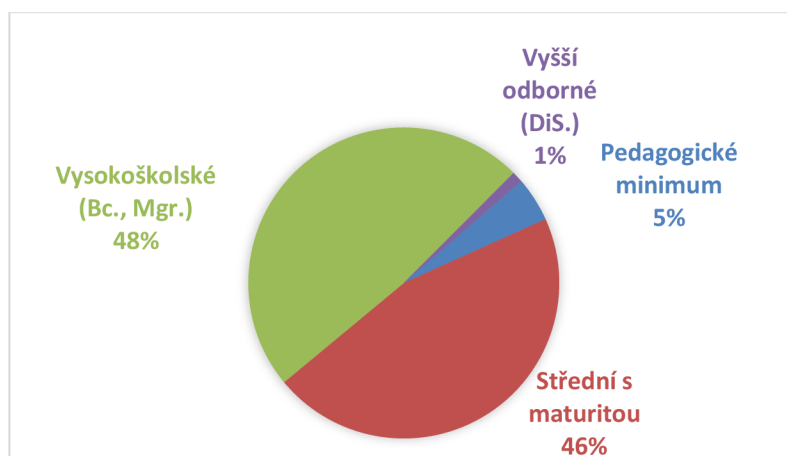


Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce bylo předmětem zjišťování délka praxe v předškolním zařízení. Z výsledků uvedených v grafu č. 3 vychází, že v předškolních zařízeních na Kladensku působí nejčastěji pedagogové s praxí kratší 10 let. Druhé místo zaujali pedagogičtí pracovníci v praxi kratší než 10 let, tuto možnost zvolilo 39 % respondentů. Třetí a čtvrtou odpověď zvolilo 19 % respondentů, kteří zvolili odpověď méně a více než 20 let.

### Otázka č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 4 – Vzdělání

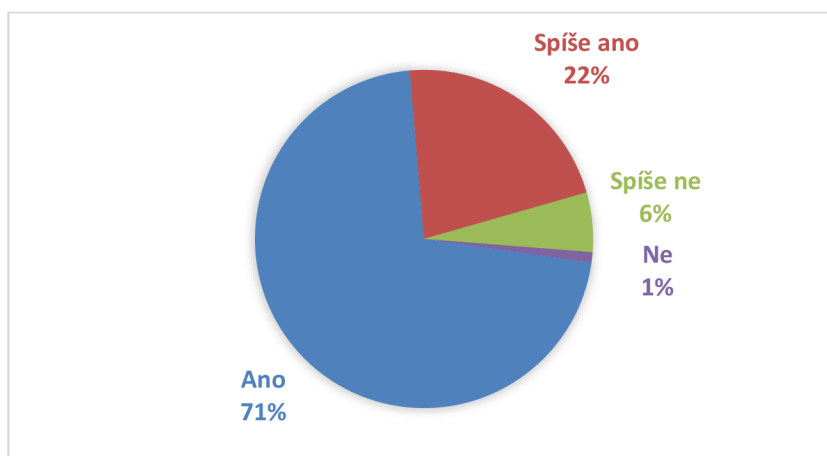


Zdroj: vlastní zpracování

Ve čtvrté otázce měli nejvyšší procentuální zastoupení respondenti s vysokoškolským vzděláním, a to konkrétně 48 %. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří respondenti se středoškolským vzděláním, ukončeným maturitní zkouškou, 46 %. Možnost odpovědi pedagogického minima zvolilo 5 % respondentů a vyššího odborného vzdělání pouze 1 % dotazovaných.

#### Otázka č. 5: Myslíte si, že má motivace vliv na Váš pracovní výkon?

Graf 5 – Vliv motivace na pracovní výkon



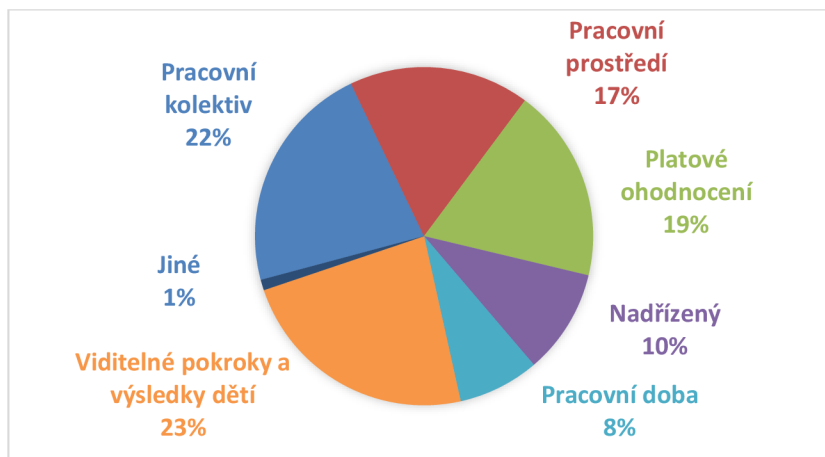
Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce bylo předmětem zjištění, zda má motivace vliv na pracovní výkon. Počet 71 % respondentů je přesvědčeno o významném vlivu motivace na jejich prováděnou práci. Další početnější skupinou respondentů a to 22 % zvolilo odpověď, která vyjadřuje, že nejsou plně přesvědčeni o tom, že by motivace měla zásadní vliv na

jejich pracovní výkon. A zbylých 7 % respondentů považuje motivaci k práci jako nedůležitou.

**Otázka č. 6: Uveďte, co je Vaší motivací k podávání pracovního výkonu.**

Graf 6 – Motivace k podávání pracovního výkonu

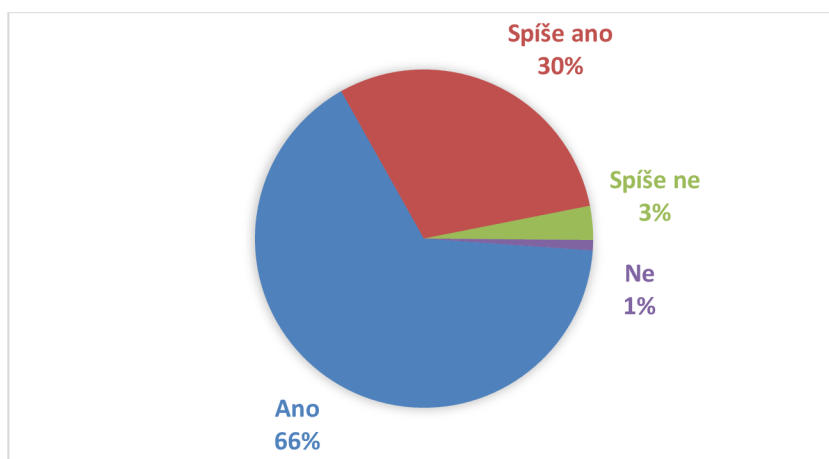


Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce byly nabídnuty odpovědi, které vypovídají o osobních tzv. hnacích motorech k práci pedagoga v předškolním zařízení a respondenti mohli zvolit více odpovědí naráz. Z výsledků dotazníkového šetření vychází, že pro pedagogy, kteří jsou zaměstnáni v mateřských školách je hlavním motivačním podnětem viditelné pokroky a pozitivní výsledky ve výchovně vzdělávacím procesu, tuto odpověď zvolilo 24 % respondentů. Dalšími nejčastějšími zvolenými odpověďmi byl pracovní kolektiv, který zaškrtnulo 22 %, platové ohodnocení zvolilo 19 % a pracovní prostředí dalších 17 %. O zbylé procentuální výsledky odpovědí respondentů se dělí odpověď spojená s nadřízeným, a to v počtu 10 %, pracovní doba s 8 %. Poslední možností odpovědi byla možnost odpovědět dle sebe a tu si vybral pouze jeden respondent, kdy uvedl, že stěžejní motivací k práci pedagoga považuje uznání, ocenění ze strany rodičů a vedení.

**Otázka č. 7: Domníváte se, že pracovní prostředí tvořené Vaším nadřízeným má vliv na Váš pracovní výkon?**

Graf 7 – Vliv pracovního prostředí na pracovní výkon

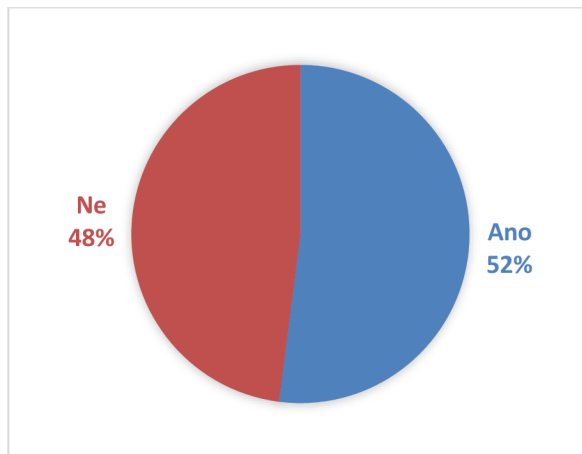


Zdroj: vlastní zpracování

Sedmá otázka se zabírala důležitostí pracovního prostředí tvořeným jejich nadřízeným, v kterém zaměstnanci vykonávají svou práci. Z grafu č. 7 je více než očividné, že zaměstnanci považují tvořené pracovní prostředí za důležitou podmínku k výkonu jejich práce. 66 % respondentů zvolilo odpověď, kdy naplno s tímto tvrzením souhlasí, 30 % tvořily odpovědi, kdy se respondenti domnívají, že pracovní prostředí má vliv na jejich vykonávanou práci a zbylé 4 % respondentů považuje pracovní prostředí k jejich výkonu jako nepodstatné.

**Otázka č. 8: Poskytuje Vám nadřízený pravidelně hodnocení a zpětnou vazbu Vaší práce?**

Graf 8 – Hodnocení a zpětná vazba

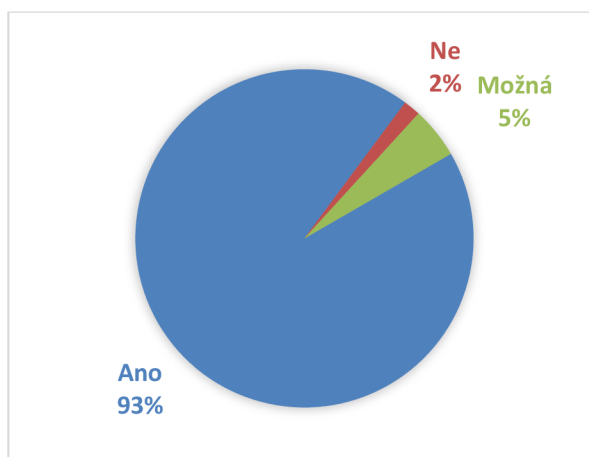


Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce bylo předmětem zjištění, zda nadřízený dává pravidelně svým zaměstnancům zpětnou vazbu nebo hodnotí jejich práci. Více jak polovina respondentů odpověděla kladně (52 %). Zbýlých 48 % respondentů postrádá ve své práci hodnocení nebo zpětnou vazbu spojenou s vykonávanou prací od svého nadřízeného.

**Otázka č. 9: Myslíte si, že vytvořené vztahy na pracovišti (negativní i pozitivní) mohou mít vliv na Váš pracovní výkon?**

Graf 9 – Vztahy na pracovišti a její vliv na pracovní výkon



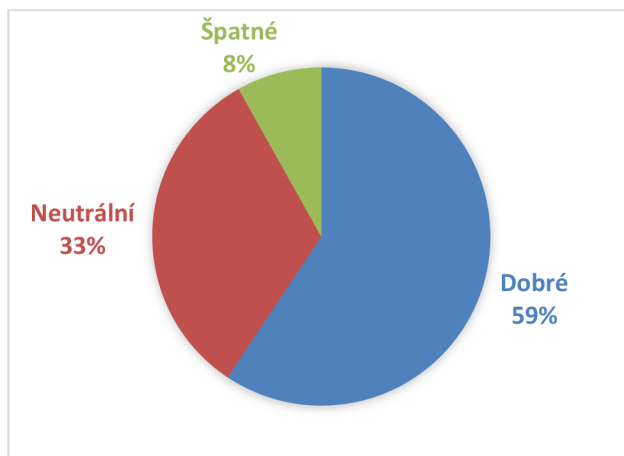
Zdroj: vlastní zpracování

Devátá otázka se zabírala názorem respondentů, zda vytvořené vztahy mezi pracovníky mohou mít vliv na jejich podávaný pracovní výkon. U této otázky byla nabídnuta neutrální odpověď „možná“, kterou si vybralo 5 % respondentů. Dále pouze

2 % respondentů uvedlo, že tvořené vztahy, ať už negativní nebo pozitivní nemají nikterak vliv na pracovní výkon. Zbýlých 93 % respondentů považuje mezilidské vztahy na pracovišti za bezprostředně nejdůležitější k tomu, aby mohli podávat kvalitní pracovní výkon.

**Otázka č. 10: Vaše vztahy s Vaším nadřízeným máte:**

Graf 10 – Vztah s nadřízeným

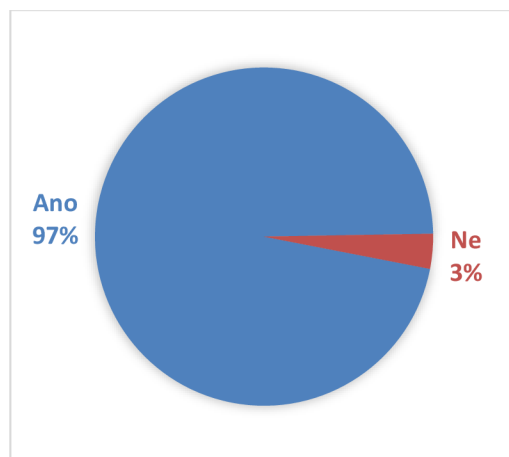


Zdroj: vlastní zpracování

Vztahy s nadřízeným jsou důležitým činitelem při vykonávání práce a tento vztah může mít vliv na pracovní výkon zaměstnance. Z grafu č. 10 vyplývá, že více jak polovina (59 %) respondentů má dobré vztahy se svým nadřízeným. Možnost „Neutrální“ zvolilo 33 % respondentů, z čehož vyplývá, že tito respondenti nemají dobré ani špatné vztahy s nadřízeným. Zbýlých 8 % respondentů uvedlo u této otázky, že mezi nimi a nadřízeným převládá negativní vztah.

**Otázka č. 11: Považujete Vašeho nadřízeného za člena pracovního kolektivu?**

Graf 11 – Nadřízený jako člen pracovního kolektivu

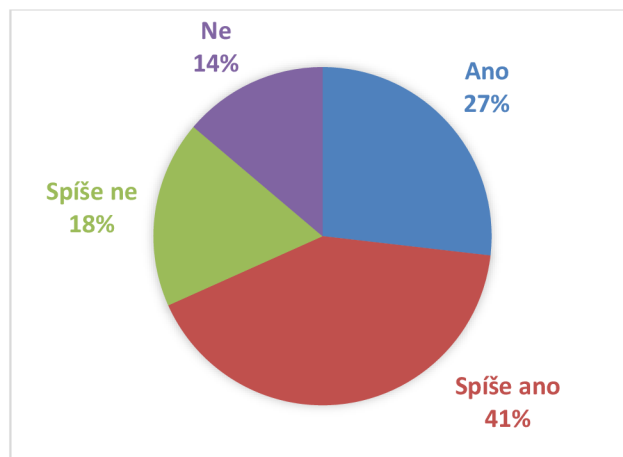


Zdroj: vlastní zpracování

Předmětem výzkumu v jedenácté otázce byl především nadřízený a dále vnímání nadřízeného ostatními zaměstnanci jako rovnocenného člena týmu. Pouze 3 % procenta respondentů odpovědělo, že svého nadřízeného nepovažují za člena pracovního kolektivu, z čehož vyplývá, že většina ředitelů a ředitelky (97 %) se snaží zapojovat se co nejvíce do chodu mateřské školy a pracovního procesu.

**Otázka č. 12: Myslíte si, že Váš nadřízený využívá vhodné formy motivace k tomu, abyste podával/a lepší pracovní výkon? (odměny, pochvala, bonusy...)**

Graf 12 – Vhodnost využívaných forem motivace



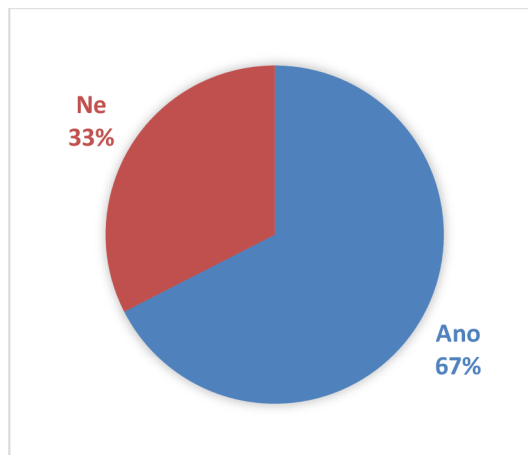
Zdroj: vlastní zpracování

Více jak polovina respondentů v otázce týkající se využívaných vhodných forem motivace odpovědělo kladně. Zbýlých 32 % respondentů považují využívané formy motivace svým nadřízeným ke zlepšení pracovního výkonu jako nedostačující.

**Otázka č. 13: Jste dostatečně motivován/a k Vaší práci v mateřské škole?**



Graf 13 – Motivace k práci pedagoga

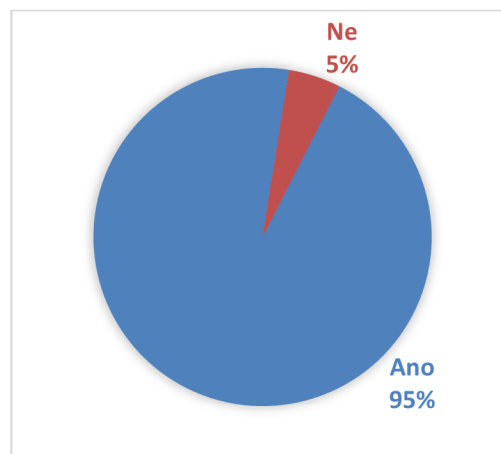


Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkové šetření ukázalo, že 67 % respondentů je spokojeno s motivací a nepotřebují více motivovat k jejich práci v mateřské škole. 33 % účastníků dotazníkového šetření zvolilo odpověď, která vyjadřuje razantní nespokojenost s motivací v jejich zaměstnání.

**Otázka č. 14: Jste naplno spokojen/a s finančním odměňováním za Vaši každodenní odvedenou práci?**

Graf 14 – Spokojenost s finanční odměnou

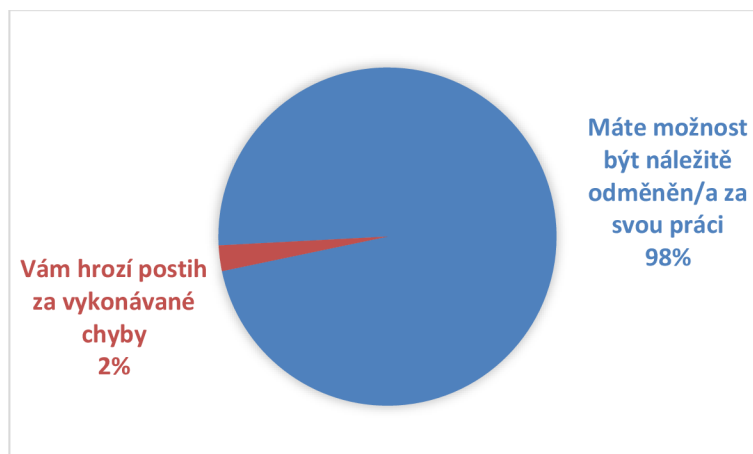


Zdroj: vlastní zpracování

Téměř všichni respondenti u otázky, která se týkala spokojenosti s finanční odměnou za jejich práci odpověděli kladně. Z čehož vyplývá, že jsou naplno spokojeni se svou mzdou. Pouze 5 % respondentů vyjádřilo jakousi nespokojenost s finančními odměnami.

**Otázka č. 15: Podáváte lepší pracovní výkon, když:**

Graf 15 – Možnosti k podávání lepšího pracovního výkonu

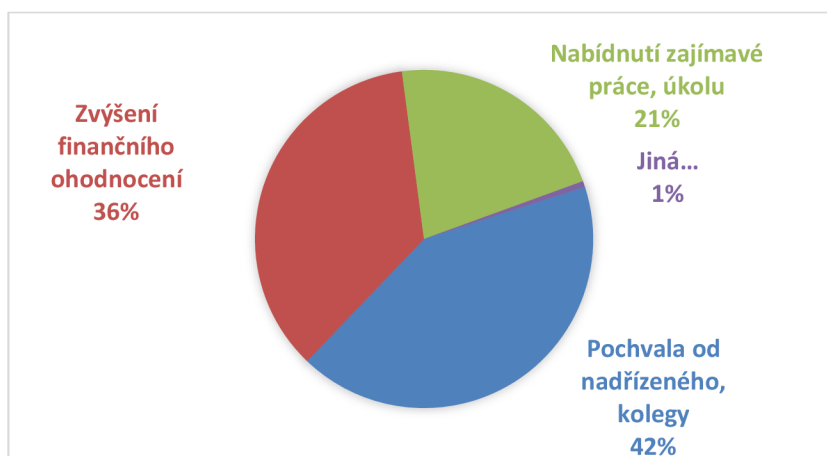


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka v dotazníku byla zaměřená na situace, kdy pracovníci podávají lepší pracovní výkon. 98 % respondentů zvolilo možnost, že jejich lepší pracovní výkon přichází ve chvíli, kdy mají možnost být motivováni odměnou různého druhu (finanční nebo nefinanční). 2 % respondentů tvoří skupina lidí, kteří pod výhružkou a tlakem podávají lepší pracovní výkony.

#### Otázka č. 16: Ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu Vás motivuje:

Graf 16 – Motivace ke zlepšení pracovnímu výkonu



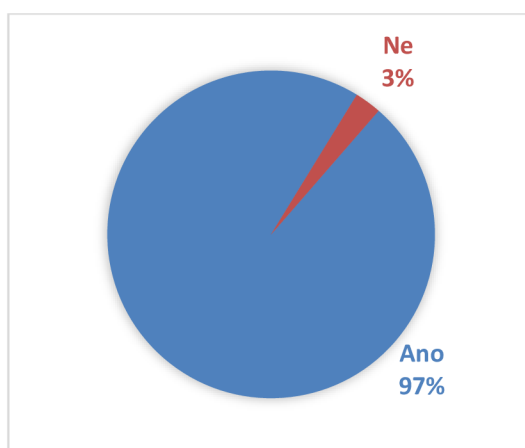
Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce měli respondenti na výběr celkem ze čtyř odpovědí a mohli zvolit více než jednu možnost. Jako největší motivací k pracovnímu výkonu považuje a zvolilo 42 % respondentů formu nefinanční odměny čili pochvalu ať už od vedoucího pracovníka nebo svého kolegy. Druhou pozici zaujmul nabídnutí vyššího finanční ohodnocení, které je také velice důležité pro motivaci zaměstnanců. Zajímavá práce nebo úkol

zvolilo 21 % respondentů. V otevřené odpovědi, kterou vyplnilo pouze 1 % respondentů se objevila odpověď, která spočívá v ocenění pedagogické práce ze strany rodičů nebo vedení.

**Otázka č. 17: Motivují Vás pracovní úspěchy k vyššímu pracovnímu výkonu?**

Graf 17 – Úspěchy jako forma motivace

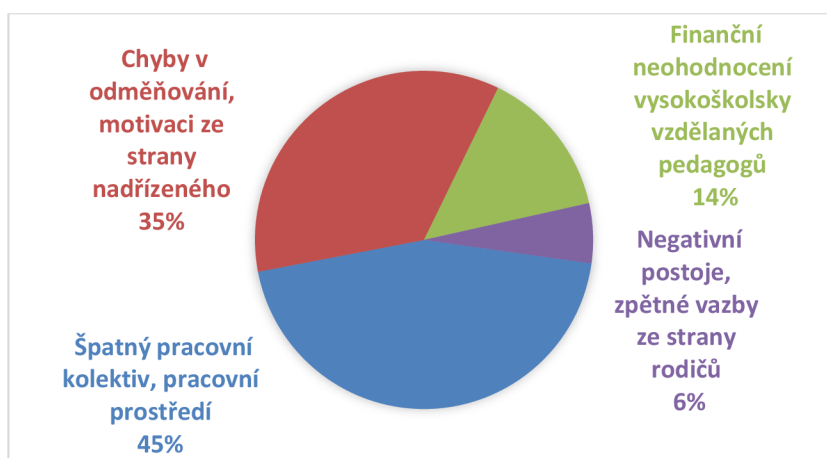


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka měla za cíl zjistit od respondentů, zda pracovní úspěchy mají vliv na jejich motivaci ke zvyšování výkonu v práci. Jak vyplývá z grafu č. 17, tak 97 % respondentů odpovědělo, že pracovní úspěchy jsou nedílnou součástí v procesu motivace a mohou tak zvyšovat jejich podávané pracovní výkony. Zbylé 3 % respondentů nepovažuje úspěch v práci jako podnět k podávání vyšších pracovních výkonů.

**Otázka č. 18: Co dle Vaší osobní zkušenosti snižuje motivaci k pracovnímu výkonu?**

Graf 18 – Osobní zkušenost s demotivací

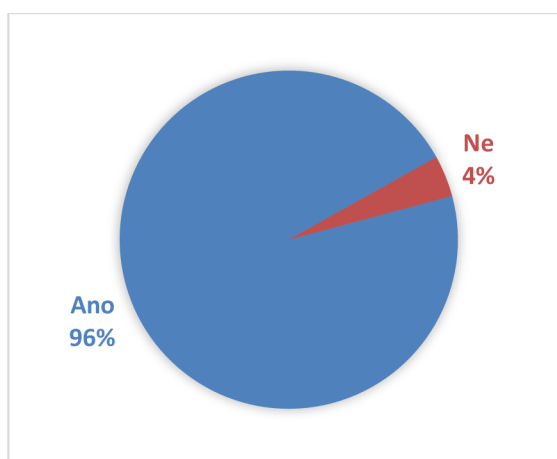


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se zaměřovala především na osobní zkušenost s motivací a dala respondentům možnost odpovědět dle svého uvážení. Téměř polovina respondentů (45 %) vyhodnotila, že na základě osobní zkušenosti má velký vliv na motivaci špatné pracovní prostředí a špatné mezilidské vztahy na pracovišti. Chyby v odměňování a motivaci ze strany nadřízeného mají vliv na motivaci u 35 % respondentů. Na snižování motivace k práci má také vliv finanční neohodnocení vysokoškolsky vzdělaných pedagogů vzhledem k účinkujícím pedagogům v předškolním zařízení se středoškolským vzděláním, což uvedlo dalších 14 % tázaných. A poslední nejčastější uváděnou odpovědí byly negativní odezvy a postoje ze strany rodičů v počtu 6 %.

**Otázka č. 19: Domníváte se, že jste za Vaši odváděnou práci odměňováni spravedlivě?**

Graf 19 – Spravedlnost v odměňování

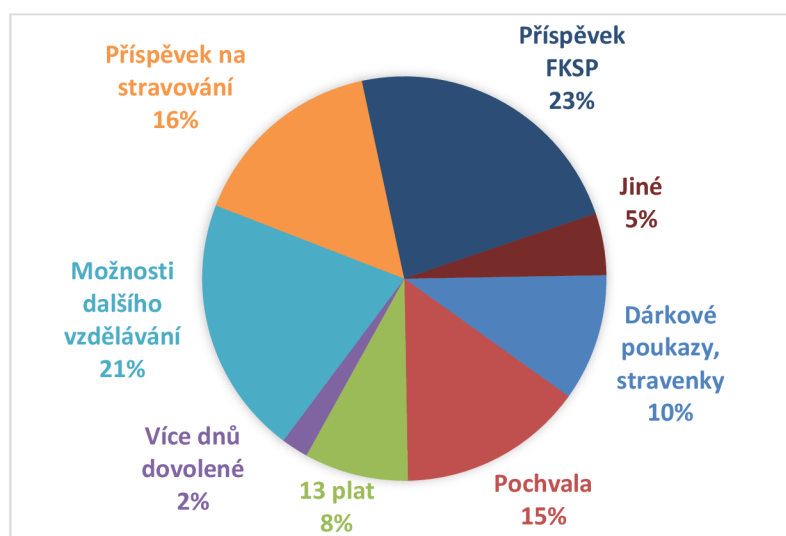


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se zaměřila na zaměstnance v mateřských školách, zda si myslí, že za jejich denně vykonávanou práci jsou spravedlivě odměňováni. Téměř většina respondentů (97 %) vyhodnotila, že je za svou práci spravedlivě a pravidelně odměňována. Zbývá 3 % respondentů jsou nespokojeni s odměnami, které dostávají za svou odváděnou práci.

## Otázka č. 20: Jaké formy odměn jsou využívány ve Vaší instituci?

Graf 20 – Využívané formy odměn v konkrétní instituci

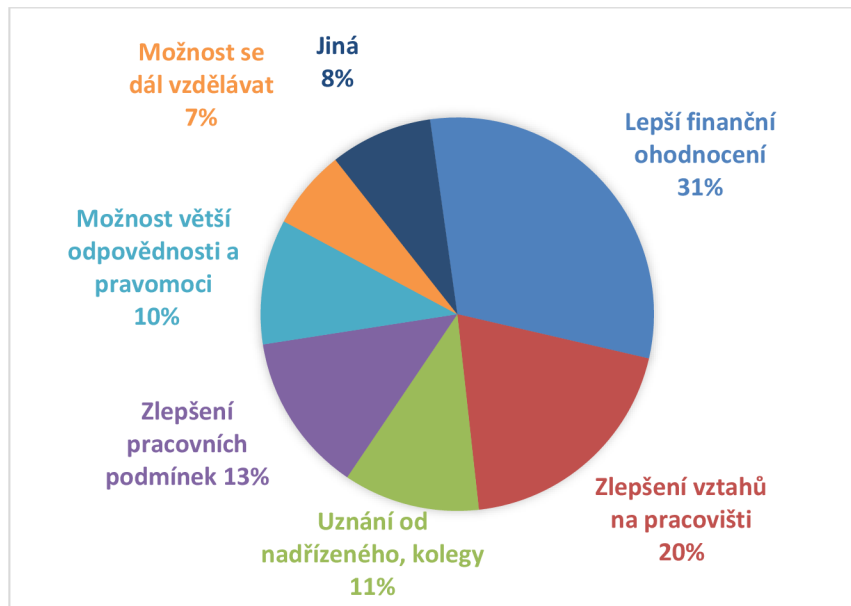


Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkové šetření dále touto otázkou zjišťovalo, jaké formy odměn jsou využity v jednotlivých předškolních zařízeních. Respondenti měli zde možnost zvolit více odpovědí. Nejčastějšími třemi zvolenými odpověďmi byl příspěvek z Fondu kulturních a sociálních potřeb (23 %), dále mít možnost se při práci nadále vzdělávat (21 %) a přispívání zaměstnavatele na stravování (16 %). Tyto tři odpovědi, se objevovaly v jednotlivých odpovědích u každého druhého respondenta. Odměňování formou dárkových poukazů a stravenek dostává 10 % respondentů. Pouze 15 % zaměstnanců jsou chváleni od svých nadřízených. Dále 8 % respondentů dostávají jako odměnu 13 plat, 2 % mají možnost využít více dnů dovolené a 5 % respondentů využilo možnost vlastní odpovědi. Nejčastěji se opakovaly odpovědi typu: měsíční bonusy za odvedenou práci, odměny 2x ročně, pravidelné finanční odměny.

**Otázka č. 21: Co by Vás v tuto chvíli nejvíce motivovalo ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?**

Graf 21 – Aktuální nejžádanější motivace

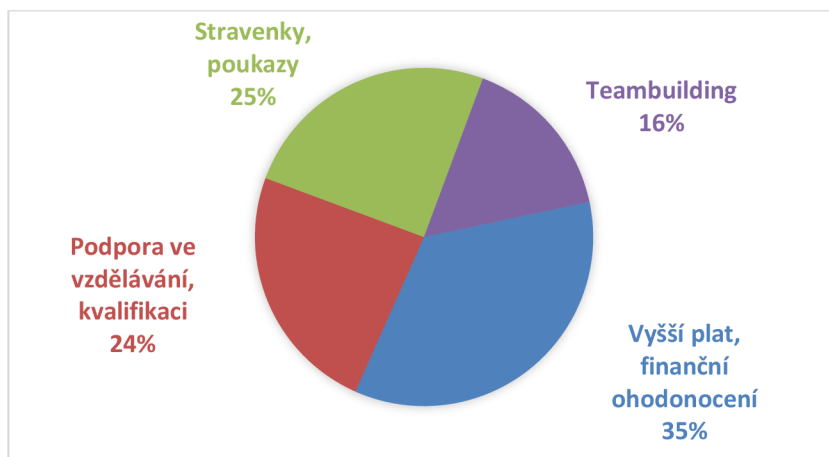


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se zaměřila na to, jakou formu motivace by v tuto chvíli nejvíce respondenti uvítali, aby byli dostatečně odhodláni svůj pracovní výkon zlepšit. Z výsledků grafu č. 21 vyplývá, že aktuálně by k motivaci pomohlo zlepšení vztahů na pracovišti (20 %) a lepší finanční ohodnocení, což uvedlo 31 % respondentů. Dále zlepšení pracovních podmínek uvedlo 13 % respondentů. Následně by 11 % respondentů uvítalo jakési uznání od nadřízeného nebo jeho kolegy, 10 % dotazovaným by prospělo k větší motivaci v práci možnost větší odpovědnosti a pravomoci a 10 % respondentů by se chtělo dále vzdělávat a zdokonalovat ve své profesi. Jako poslední s počtem 8 % uváděli respondenti v odpovědích s názvem „Jiná...“ výše zmíněné možnosti odpovědí.

**Otázka č. 22: Jakou jinou formu odměn byste preferoval/a ve Vaší mateřské škole, kdybyste si mohl/a vybrat?**

Graf 22 – Možnost výběru formy odměn



Zdroj: vlastní zpracování

Opět u této poslední otázky v dotazníku měli respondenti možnost napsat svou odpověď. V odpovědích se nejčastěji objevovala odpověď, že by pedagogové ocenili, kdyby jim byl zvýšen plat nebo alespoň finanční ohodnocení, takto odpovědělo 41 % respondentů. Dále 29 % odpovědí se týkalo formy odměn v podobě stravenek, poukázek (do lékáren, knihkupectví, drogerií, do restaurací), následně s počtem 28 % respondentů uvedlo, že by mohli mít více podpory ve vzdělávání a dalších kvalifikacích, které by mohly vést ke zlepšování pracovního výkonu. A jako poslední 2 % respondentů uvedlo, že stmelování kolektivu formou společných akcí, teambuildingů, večírků by bylo jejich volbou v rámci odměn.

## 5.6 Interpretace výsledků

Prováděného dotazníkového šetření se na základě vyhodnocené otázky č. 1 a 2 nejčastěji zúčastnily ženy (98 %), ve věkovém rozmezí 25 až 40 let (38 %), dále následují respondenti ve věku 40 až 60 let (37 %) a 31 pedagogických pracovníků tvoří skupinu ve věku od 18 do 25 let. Tohoto výzkumu se zúčastnili pouze dva muži. Nejčastějšími tak pedagogickými pracovníky, kteří vykonávají výchovně vzdělávací činnost v mateřských školách na Kladensku jsou tak ženy ve věku od 25 do 60 let.

Otázka č. 3 nám objasnila délku praxe respondentů v předškolních zařízeních na Kladensku. Nejvíce respondentů nepřesáhlo 10 let své dosavadní praxe (39 %), dále

v rozmezí od 10 do 15 let má svou dosaženou pedagogickou praxi jen 13 respondentů. 11 dotazovaných odpovědělo, že jejich dosavadní praxe je méně než 20 let a stejně tak dalších 11 pracovníků uvedlo, že působí v předškolních zařízeních více jak 20 let.

Jedna z věcí, která byla překvapující z výsledků tohoto výzkumu, se týkala dosaženého vzdělání respondentů. Vzhledem k tomu, že se posledních několika letech klade velký důraz na vyšší vzdělávání učitelů a učitelek v mateřských školách kvůli tomu, aby svou pedagogickou činnost vykonávali na profesní úrovni s určitou odborností, tak i přesto z dotazníkového šetření vyplývá, že respondentů s vysokoškolským vzděláním tvoří skupinu 48 % pedagogů působících v mateřských školách na Kladensku. Načež učitelé se středoškolským pedagogickým vzděláním ve skupině tvoří téměř polovinu, konkrétně 49 respondentů. Při tvorbě této otázky do dotazníkového šetření bylo domněnkou autorky, že více jak polovina respondentů bude mít vysokoškolské vzdělání.

U otázky č. 5, která zjišťovala, zda respondenti vnímají, že motivace je jeden z faktorů, který ovlivňuje jejich pracovní výkon, byly předpokladem jednotné a shodující se odpovědi. Výsledky však ukázaly, že pouze 88 pedagogických pracovníků v mateřských školách na Kladensku je naplno přesvědčeno o tom, že motivace ovlivňuje jejich pracovní výkon. Dalších 27 respondentů si není zcela jistá, jestli motivace, ať už vnitřní nebo vnější nějakým způsobem souvisí s výkonem v práci. Zbylá skupina o počtu 8 respondentů nepovažuje motivaci za ovlivňující činitel pracovního výkonu.

115 respondentů uvedlo v otázce č. 9, že pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti jsou pro ně významným faktorem, který má vliv na pracovní výkon. Což se ukázalo i v dalších dvou otázkách z dotazníku, kde účastníci dotazníkového šetření velice často uváděli odpovědi typu: zlepšení nebo stmelení pracovního kolektivu a zlepšení pracovních vztahů na pracovišti. Čili pedagogičtí pracovníci v mateřských školách na Kladensku potřebují ke své práci mít vytvořené pozitivní vztahy s kolegy a nadřízeným, aby mohli kvalitně provádět svou práci.

Přínosem tohoto výzkumu je poukázat, zda jsou využívané formy motivace pedagogických pracovníků v mateřských školách na Kladensku pro pracovníky vyhovující a jestli jsou s nimi spokojeni. Další přínos tkví v tom, že by nadřízení těchto



institucí mohli výsledky použít k inspiraci v tom, jak své zaměstnance více motivovat, aby svou práci vykonávali s radostí a podávali dobré pracovní výkony.

## 5.7 Vyhodnocení hypotéz

**Hypotéza č. 1:** Domnívám se, že u většiny pedagogických pracovníků je motivace v mateřských školách na Kladensku k podávání pracovního výkonu nedostačující.

K vyvrácení nebo potvrzení této hypotézy nám napomůže otázka č. 13.

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že pedagogové působící v mateřských školách na Kladensku je převážná většina dostatečně motivována. Z výsledků otázky č. 13, která se napřímo respondentů dotazuje, zda si myslí, že jsou dostatečně motivováni k tomuto povolání vychází, že 83 (67 %) pedagogických pracovníků zúčastněných tohoto výzkumného šetření je spokojena s motivací k pracovnímu výkonu, kterou jim buď poskytuje jejich nadřízený nebo vychází z jich samých, jako prostředek vnitřní motivace.

Hypotéza č. 1 nebyla potvrzena.

**Hypotéza č. 2:** Zaměstnanci nejvíce vyžadují motivaci formou finančního ohodnocení s cílem zlepšit svou pracovní výkonnost.

V otevřené otázce č. 21, která se dotazovala respondentů, jaká forma odměn by je v tuto chvíli nejvíce motivovala ke zlepšení jejich pracovního výkonu bylo nejčastěji uvedenou odpovědí právě finanční ohodnocení, tuto možnost si zvolilo 31 % respondentů. Dále tuto hypotézu potvrzuje i poslední otázka uvedeného dotazníku, která dává respondentům možnost zamyslet se nad tím, jakou formu odměn by chtěli pedagogičtí pracovníci zařadit do systému odměňování v jejich zařízení, kdy 35 % dotazovaných respondentů uvedlo, odpověď že jsou pro ně bezprostředně nadřazené finanční odměny nad odměnami ostatními. Domnívám se, že finanční odměna je pro zaměstnance tolik důležitá na základě důsledku zdražování potravin, pohonných hmot a nákladů na bydlení nežli například pochvala.

Hypotéza č. 2 byla potvrzena.

## 6 ZÁVĚR

V této bakalářské práci s tématem zaměřujícím se na motivaci pedagogů k podávání lepšího pracovního výkonu v mateřských školách, bylo hlavním cílem poukázat na problematiku spojenou s tímto aktuálním tématem, zjistit spokojenost pedagogů s motivací a motivačními způsoby v daných institucích. Dalším dílčím cílem této práce bylo také zjistit jaké motivační prostředky, formy v daných organizacích využívají nadřízení pro své zaměstnance čili v tomto případě pro pedagogy. Tohoto cíle byla snaha docílit zpracováním teoretické a praktické části za využití odborné literatury z pedagogiky, managementu, psychologie, dotazníkového šetření aj.

Teoretická část byla rozdělena do čtyř hlavních kapitol a ty byly dále rozděleny na několik podkapitol a zabývaly se především vysvětlením pojmů spojených s obecnou i pracovní motivací, vysvětlením, co znamená teorie motivace a uvedení několika motivačních teorií, dále vymezení pojmu pedagoga v mateřské škole a popis mateřské školy z hlediska obecného i legislativního vymezení, objasnit funkci manažera v procesu motivace, nastítnit co konkrétně znamená odměňování zaměstnanců a následně stručně popsat prostředky a formy využívané při odměňování pracovníků.

V praktické části bylo provedeno empirické kvantitativní šetření za pomoci dotazníku, který obsahoval celkem 22 otázek. Otázky se zaměřovaly především na motivaci zaměstnanců ke zlepšení pracovního výkonu, avšak byly do dotazníku zařazeny i otázky týkající se nadřízeného pracovníka, pracovních vztahů a způsoby odměňování v předškolních organizacích. Z výsledků proběhlého šetření vyplynulo, že většina respondentů je nadmíru spokojená s využitými formami odměn za jejich práci a jsou dobře motivováni ke své práci ze strany nadřízeného.

Díky získaným poznatkům z teoretické části z oblasti motivace bylo možné sestavit dotazníkové šetření tak, aby mohlo odpovědět na výzkumné otázky této bakalářské práce a splnit výzkumné cíle. Na základě zpracovaných výsledků dotazníkového šetření by bylo možné poskytnout zaměstnavatelům zpětnou vazbu z tohoto výzkumu a oni tak měli možnost se do budoucna inspirovat nebo převzít určité způsoby vhodné motivace. O což bylo požádáno u dvou mateřských škol. Konkrétně byl vznesený dotaz od dvou ředitelek předškolních institucí, zda by bylo možné poskytnout zpětnou vazbu a výsledky dotazníkového šetření k tomu, aby se mohly něčemu novému přiučit.

Z vyhodnoceného dotazníkové šetření vyplynulo, že pedagogičtí pracovníci v mateřských školách na Kladensku jsou spokojeni s motivací, která jim je poskytována a považují ji za dostačující k tomu, aby svou práci vykonávali kvalitně. Původní domněnkou autorky bylo to, že na Kladensku v mateřských školách je drtivá většina pedagogických pracovníků, kteří nejsou spokojeni s poskytovanou motivací k pracovnímu výkonu. Což bylo stanovené i v hypotéze č. 2, která na základě zpracovaných výsledků dotazníkového šetření nebyla potvrzena. Tato domněnka a hypotéza vzešla díky tomu, že samotná autorka této práce, která působí v mateřské škole v tomto městě, je s poskytovanou motivací k pracovnímu výkonu více než nespokojena. A tak bylo milým překvapením, že špatně využívané způsoby motivace jsou využívány v předškolních institucích na Kladensku jen výjimečně.

Pro učitele v mateřských školách je nejefektivnějším způsobem motivace k lepšímu pracovnímu výkonu pracovní zázemí, což jsou hlavně vztahy mezi pedagogy a také pracovní prostředí nebo odměny v podobě financí. Vzhledem k tomu, že téměř všichni pedagogové, kteří se zúčastnili výzkumného šetření jsou spokojeni s finančním odměňováním za jejich odvedenou práci čili s platem, osobním ohodnocením, finančními odměny, tak i přesto by jejich pracovní výkonnost momentálně zlepšily finanční odměny.

A tak z analyzovaných výsledků praktické části vychází, že výzkumné cíle této práce byly splněny na základě provedeného dotazníkového šetření.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 978-80-86851-00-6
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd.* Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-
- ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Přeložil Zdeněk GALANDR. V Brně: Lingea, 2020. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1
- BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- BRODSKÝ, Z., 2009. *Řízení lidských zdrojů pro managery pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-155-9
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004, 157 s. ISBN 80-717-9468-6
- DYTRTOVÁ, Radmila a Marie KRHUTOVÁ. *Učitel: příprava na profesi*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2863-6
- JEŘÁBKOVÁ, Blanka. *Mateřská škola jako životní prostor*. Brno: Masarykova univerzita, 1993. ISBN 80-210-0830-x
- KIM, S. H. *Tisíc a jeden způsob, jak motivovat sebe i druhé*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-078-3
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9

- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3
- KOTOVÁ, Marcela. *Knížka pro začínající učitelky mateřských škol*. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1721-3
- MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Přeložil Pavla LE ROCH. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1728-2
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-x
- OPRAVILOVÁ, Eva. *Předškolní pedagogika*. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5107-8
- PITRA, Z. *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-8086946-33-7
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2
- PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-631-4
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 4., aktualiz. vyd. [i.e. Vyd. 5.]. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-416-8
- SYSLOVÁ, Zora a Vladimíra HORNÁČKOVÁ. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-976-0
- ŠMELOVÁ, Eva. *Mateřská škola a její učitelé v podmínkách společenských změn: teorie a praxe II*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1373-6
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6

## **Legislativní dokumenty**

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

Zákon č. 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko – psychologické činnosti pedagogických pracovníků

Vyhláška č. 263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů

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

Vyhláška č. 112/2003 Sb., o náležitostech zřizovací listiny a podmínkách pro rozhodování o zřízení, změnách a zrušení škol a školských zařízení jako státních příspěvkových organizací

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů české republiky*. 2006.

## **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

MATHIS, R. L. – JACKSON, J. H. 1999. *Human Resource Management*. 9th ed. Mason (Ohio) : SouthWestern Educational Publishing, 1999. 633 s. ISBN 978-05-388-9004-5

## **Seznam použitých internetových zdrojů**

MŠMT ČR [online]. Copyright © [cit. 12.02.2023]. Dostupné z: [https://www.msmt.cz/uploads/O\\_200/Methodicky\\_vyklad\\_k\\_odmenovani\\_zari\\_2021/II\\_Methodicky\\_vyklad\\_k\\_odmenovani\\_uprava\\_web.pdf](https://www.msmt.cz/uploads/O_200/Methodicky_vyklad_k_odmenovani_zari_2021/II_Methodicky_vyklad_k_odmenovani_uprava_web.pdf)

Právní předpisy, MŠMT ČR. MŠMT ČR [online]. Copyright ©2013 [cit. 17.02.2023]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/pravni-predpisy>

kurzy.cz [online]. Copyright © [cit. 20.02.2023]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/platy/platove-tabulky-ucitelu/>

MŠMT ČR [online]. Copyright © [cit. 17.02.2023]. Dostupné z: [https://www.msmt.cz/uploads/O\\_200/Methodicky\\_vyklad\\_k\\_odmenovani\\_zari\\_2021/II\\_Methodicky\\_vyklad\\_k\\_odmenovani\\_uprava\\_web.pdf](https://www.msmt.cz/uploads/O_200/Methodicky_vyklad_k_odmenovani_zari_2021/II_Methodicky_vyklad_k_odmenovani_uprava_web.pdf)

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. [online]. Praha: MŠMT, 2021. [cit. 14.01.2023]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/opatreni-ministra-zmena-rvppv-2021>

## SEZNAM ZKRATEK

RVP PV – Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

MŠ – Mateřská škola

ŠVP – Školní vzdělávací program

## SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1 – Maslowova pyramida potřeb .....	15
Obrázek 2 –Schematický model pracovní motivace.....	19

### Seznam tabulek

Tabulka 1 – Platová tabulka učitelů a pedagogů 2023 .....	26
---	----

### Seznam grafů

Graf 1 – Pohlaví .....	41
Graf 2 – Věk .....	41
Graf 3 – Délka zaměstnání.....	42
Graf 4 – Vzdělání.....	43
Graf 5 – Vliv motivace na pracovní výkon.....	43
Graf 6 – Motivace k podávání pracovního výkonu .....	44
Graf 7 – Vliv pracovního prostředí na pracovní výkon .....	45
Graf 8 – Hodnocení a zpětná vazba .....	46
Graf 9 – Vztahy na pracovišti a její vliv na pracovní výkon .....	46
Graf 10 – Vztah s nadřízeným .....	47
Graf 11 – Nadřízený jako člen pracovního kolektivu.....	48
Graf 12 – Vhodnost využívaných forem motivace.....	48
Graf 13 – Motivace k práci pedagoga.....	49
Graf 14 – Spokojenost s finanční odměnou.....	49
Graf 15 – Možnosti k podávání lepšího pracovního výkonu.....	50
Graf 16 – Motivace ke zlepšení pracovnímu výkonu .....	50
Graf 17 – Úspěchy jako forma motivace .....	51



Graf 18 – Osobní zkušenost s demotivací .....	51
Graf 19 – Spravedlnost v odměňování .....	52
Graf 20 – Využívané formy odměn v konkrétní instituci .....	53
Graf 21 – Aktuální nejžádanější motivace.....	54
Graf 22 – Možnost výběru formy odměn .....	55

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník .....	I
----------------------------	---

Příloha A - Dotazník

*Vážení respondenti,*

*jmenuji se Anna Jägerová a jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského v Praze v oboru Andragogika. V rámci své bakalářské práce provádím výzkum, který se zabývá motivací pedagogických pracovníků k lepšímu pracovnímu výkonu v mateřských školách.*

*Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní a bude sloužit jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce. Prosím Vás o co nejpresnější a nejpravdivější odpovědi.*

*Předem děkuji za vyplnění a za Váš čas.*

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - Žena
  - Muž
2. Kolik je Vám let?
  - 18–25 let
  - 25–40 let
  - 40–60 let
3. Jak dlouho již pracujete v předškolním zařízení?
  - Méně než 5 let
  - Méně než 10 let
  - Méně než 15 let
  - Méně než 20 let
  - Více než 20 let
4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - Pedagogické minimum
  - Střední s maturitou
  - Vysokoškolské (Bc., Mgr.)
  - Vyšší odborné (DiS.)
5. Myslíte si, že má motivace vliv na Váš pracovní výkon?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne

- Ne
6. Uveďte, co je Vaší motivací k podávání pracovního výkonu. (vyberte jednu nebo více odpovědí)
- Pracovní kolektiv
  - Pracovní prostředí
  - Platové ohodnocení
  - Nadřízený
  - Pracovní doba
  - Viditelné pokroky a výsledky dětí
  - Jiné... (uveďte prosím, které to jsou)
7. Domníváte se, že pracovní prostředí tvořené Vaším nadřízeným má vliv na Váš pracovní výkon?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
8. Poskytuje Vám nadřízený pravidelně hodnocení a zpětnou vazbu Vaší práce?
- Ano
  - Ne
9. Myslíte si, že vytvořené vztahy na pracovišti (negativní i pozitivní) mohou mít vliv na Váš pracovní výkon?
- Ano
  - Ne
  - Možná
10. Vaše vztahy s nadřízeným máte:
- Dobré
  - Neutrální
  - Špatné
11. Považujete Vašeho nadřízeného za člena pracovního kolektivu?
- Ano
  - Ne
12. Myslíte si, že Váš nadřízený využívá vhodné formy motivace k tomu, abyste podávala lepší pracovní výkon? (odměny, pochvala, bonusy...)
- Ano

- Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
13. Jste dostatečně motivován/a k Vaší práci v mateřské škole?
- Ano
  - Ne
14. Jste naplno spokojen/a s finančním odměňováním za Vaši každodenní odvedenou práci?
- Ano
  - Ne
15. Podáváte lepší pracovní výkon, když:
- Máte mít možnost být náležitě odměněn/a za svou práci
  - Vám hrozí postih za vykonávané chyby
16. Ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu Vás motivuje: *(vyberte jednu nebo více odpovědí)*
- Pochvala od nadřízeného, kolegy
  - Zvýšení finančního ohodnocení
  - Nabídnutí zajímavé práce, úkolu
  - Jiná... (uved'te, prosím která)
17. Motivují Vás pracovní úspěchy k vyššímu pracovnímu výkonu?
- Ano
  - Ne
18. Co dle Vaší osobní zkušenosti snižuje motivaci k pracovnímu výkonu? *(prosím o uvedení odpovědi)*
- Napište jedno nebo více slov...*
19. Domníváte se, že jste za Vaši odváděnou práci odměňováni spravedlivě?
- Ano
  - Ne
20. Jaké formy odměn jsou využívány ve Vaší instituci?
- Dárkové poukazy, stravenky
  - Pochvala
  - 13 plat
  - Více dnů dovolené
  - Možnosti dalšího vzdělávání (např. kurzy, semináře)

- Příspěvek na stravování
- Příspěvek FKSP (Fond kulturních a sociální potřeb)
- Jiné... (uveďte prosím, které)

21. Co by Vás v tuto chvíli nejvíce motivovalo ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?

- Zlepšení pracovních podmínek
- Zlepšení vztahů na pracovišti
- Lepší finanční ohodnocení
- Možnost větší odpovědnosti a pravomoci
- Uznání od nadřízeného nebo kolegy
- Možnost se dál vzdělávat
- Jiná... (uveďte prosím, která)

22. Jakou jinou formu odměn byste preferoval/a ve Vaší mateřské škole, kdybyste si mohl/a vybrat? *(prosím o uvedení odpovědi)*

- *Napište jedno nebo více slov...*

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Anna Jägerová

**Obor:** Andragogika (Bc. A Voš)

**Forma studia:** Kombinované studium

**Název práce:** Motivace pedagogických pracovníků k lepšímu pracovnímu výkonu v mateřských školách na Kladensku

**Rok:** 2023

**Počet stran textu bez příloh:** 51

**Celkový počet stran příloh:** 4

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 32

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 1

**Počet internetových zdrojů:** 5

**Vedoucí práce:** Ing. Kolek Jindřich, Ph.D., MBA