

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Magisterská diplomová práce

Olomouc 2024

Bc. Michaela Štrbíková

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

TÝM A TÝMOVÁ PRÁCE
Team and teamwork

Studijní program:

Andragogika

Autor:

Bc. Michaela Štrbíková

Vedoucí práce:

Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Prohlášení

Tímto čestně prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem „*Tým a týmová práce*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje.

V Olomouci dne 31. 3. 2024

.....

Bc. Michaela Štrbíková

Poděkování

Touto cestou bych ráda vyjádřila své poděkování Mgr. Vítkovi Dočekalovi, Ph.D. za jeho cenné rady a připomínky, které mi poskytl v průběhu zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat všem zúčastněným za zapojení se do mého výzkumu a jejich úžasnou spolupráci. V neposlední řadě patří velký dík za podporu, po celou dobu studia, mé milované rodině.

OBSAH

Anotace

Úvod

I. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

1. Tým	12
1.1 Výběr zaměstnanců	14
1.2 Osobnost manažera – ředitele školy	15
1.3 Styl vedení	16
2. Prostředky a nástroje ovlivňující práci	19
2.1 Potřeby lidí	20
2.2 Motivace, demotivace	21
2.3 Prevence proti demotivaci	24
3. Pracovní prostředí	26
3.1 Pracovní klima	26
3.2 Komunikace	27
3.3 Změny na pracovišti	29
4. Péče o pracovníky a pracovní vztahy	32

II. VÝZKUMNÁ ČÁST PRÁCE

5. Úvod do výzkumu	36
5.1 Cíl výzkumu	36
5.2 Výzkumné otázky	36
6. Využité metody	38
6.1 Výzkumný design	39
6.2 Etika ve výzkumu	40

7. Průběh sběru dat	41
8. Výsledky výzkumu	44
9. Diskuze	63

Závěr

Seznam použitých zdrojů a literatury

Seznam příloh

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Michaela Štrbíková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Vedoucí práce:	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
Rok obhajoby:	2024

Název práce:	TÝM A TÝMOVÁ PRÁCE
Název v angličtině:	Team and teamwork
Anotace práce:	<p>Diplomová práce se věnuje tématu „Tým a týmová práce“, jejichž cílem je identifikování a popsání prostředků, kterými ředitelé škol ovlivňují práci v týmu ve své organizaci. Teoretická část se zaměří na nástroje a postupy, které ředitelé využívají k její podpoře a prostředky, které eliminují nedostatky práce v týmu. Diplomová práce je rozdělená na dvě části, teoretickou a výzkumnou. Teoretická část práce definuje základní pojmy, jako jsou tým, manažer - ředitel školy, prostředky a nástroje ovlivňující práci, motivace zaměstnanců a pomůcky ke správné motivaci, prevenci proti demotivaci, definujeme si pojem pracovní prostředí a uvedeme si doporučení pro správnou péči o zaměstnance, které si představíme pomocí odborných publikací.</p> <p>Výzkumná část se zaměří na zodpovězení cílové otázky a dalších výzkumných otázek. V této části získáme data pomocí smíšené metody. Využijeme zde metodu případové studie (case study), určenou pro srovnávání dat dvou mateřských škol. Polostrukturovaný rozhovor pro ředitele dvou mateřských škol v olomouckém kraji a dotazníkové šetření určené pro jejich zaměstnance poslouží výzkumná data k identifikování a popsání</p>

	<p>prostředků, kterými ředitelé jednotlivých mateřských škol ovlivňují práci v týmu ve své organizaci. Z odpovědí respondentů identifikujeme také výzkumné otázky, které se doptávají na to, jakými prostředky ředitelé škol ovlivňují práci v týmu a zda jsou tyto prostředky pro zaměstnance dané mateřské školy dostačující. Závěrem budou porovnávány rozdíly v motivaci zaměstnanců z pozice obou ředitelů.</p>
<p>Anotace v angličtině:</p>	<p>The diploma thesis is devoted to the topic "Team and teamwork", the aim of which is to identify and describe the means by which school principals influence teamwork in their organization. The theoretical part will focus on the tools and procedures that directors use to support it and the means that eliminate the shortcomings of teamwork. The diploma thesis is divided into two parts, theoretical and research. The theoretical part of the work defines basic concepts such as team, manager - school director, means and tools affecting work, employee motivation and tools for proper motivation, prevention against demotivation, we define the term work environment and give recommendations for proper care of employees, which we will introduce ourselves with the help of professional publications. The research part is aimed at answering the target question and other research questions. In this section, we will obtain data using a mixed method. We will use the case study method here, intended for comparing the data of two kindergartens. A semi-structured interview for the principals of two kindergartens in the Olomouc region and a questionnaire survey designed for their employees will serve as research data to identify and describe the means by which the principals of individual kindergartens influence</p>

	<p>teamwork in their organization. From the respondents' answers, we also identify research questions that ask about the means by which school principals influence teamwork and whether these means are sufficient for the employees of a given kindergarten. Finally, the differences in employee motivation from the position of both directors will be compared.</p>
Klíčová slova:	Osobnost manažera, styl vedení, motivace, demotivace, komunikace, pracovní klima, změny na pracovišti, péče o pracovní vztahy.
Klíčová slova v angličtině:	Manager's personality, leadership style, motivation, communication, work climate, changes in the workplace, care for working relationships.
Přílohy vázané v práci:	<p>Graf č. 1 – graf č. 36 – Otázky dotazníkového šetření</p> <p>Příloha č. 1 – Informovaný souhlas</p> <p>Příloha č. 2 – Vzor dotazníku pro zaměstnance jednotlivých mateřských škol</p> <p>Příloha č. 3 – Otázky pro ředitele mateřské školy</p>
Rozsah práce:	83 stran

ÚVOD

Knih a výzkumů na téma manažerství ve společnosti se v knihovnách objevuje mnoho, ale žádná z nich neobsahuje téma manažerství ve školství, z pozice ředitele školy. Tato práce se proto na toto téma zaměřila. Téma se jeví jako zajímavé, jak ředitelé škol ovlivňují efektivní práci svých podřízených, jakými prostředky a nástroji upevňují jejich stabilní zázemí v zaměstnání. Zda se starají o kladné prostředí, dostatek podnětů a využívají správné motivace ke splnění cílů a správnému fungování celého pracovního týmu. Zda se zajímají o své zaměstnance i z pohledu obyčejného člověka a ne, jen jako zaměstnance. Motivací k tomuto výzkumu byla touha po zjištění, jak tomu vlastně je ve skutečnosti. Práce ředitelů je velmi obtížná, ale i zajímavá. Manažer školy se potýká s mnoha různými problémy ohledně funkčnosti organizace z pohledu nutných dokumentů a kurikul, ale zároveň také z pohledu efektivních pracovních vztahů, které musí být funkční pro zaujetí potencionálních klientů v podobě rodičů a dětí. V diplomové práci se zaměříme na funkci ředitele školy, jaké používá motivační praktiky, jak se chová ke svým zaměstnancům, jak s nimi vychází a komunikuje. Zda zaměstnavatelé mají například pro jednání se svými zaměstnanci jakousi nepsanou osnovu. V jednotlivých kapitolách se dozvíme, jaká jednání a chování by měla být adekvátní a přijatelná z pozice ředitelů škol. Diplomová práce se dělí na dvě části. V první teoretické části se diplomová práce zabývá pojmy ředitel školy jako manažer organizace, popíše nutné nároky na tuto pracovní pozici a jejich celkovou charakteristiku požadovaných vlastností. Popíšeme si, jaké styly vedení se mohou u zaměstnavatelů vyskytnout. Zjistíme, jaké druhy prostředků ředitelé, vedoucí učitelé a manažeři používají, jako motivaci a zda splňují předpoklady pro vytvoření správného pracovního prostředí. Zaměříme se také na prostředky dobrého pracovního klimatu v týmu a na pracovišti. Na závěr bude uvedeno doporučení pro správnou péči o pracovníky a pracovní vztahy. V druhé části výzkumné práce zjišťujeme odpověď na otázku hlavního cíle výzkumu. Podrobněji si představíme využití metody a design. Představíme si výběr zkoumaného vzorku a také průběh sběru dat. V poslední

části se zaměříme na výsledek zkoumaných výzkumných otázek a uvedeme si doporučení, která z výzkumné části plynou.

I. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

1. Tým

V této kapitole se budeme zabývat důležitým pojmem slova „tým“. Zaměříme se na jeho charakteristiku od různých autorů, kteří nám tento pojem blíže specifikují a představí. Objasníme si východiska k přístupu výběru nových zaměstnanců, která jsou pro organizaci klíčová. Dále si blíže specifikujeme osobnost manažera, i z pozice ředitele školy. Popíšeme si důležitost správných vlastností pro tuto hlavní osobu v organizaci a představíme si různé druhy stylů řízení manažera – ředitele školy, které vlivem svého jednání a chování k zaměstnancům transformuje základní ideje organizace. Seznámíme se se „zlatým pravidlem pro manažery“, kde pochvala, podpora zpětné vazby, vyslechnutí, spravedlivé jednání a pomoc vyvolává u zaměstnance pocit důležitosti, a tím jej podporuje k lepším pracovním výkonům.

Původ slova „tým“ pochází z anglosaského prostředí, kde jeho význam sdružoval rodinu nebo zvířata. Poté byl specifikován menším počtem osob se společným cílem v časově vymezeném období. Tato pracovní skupina je limitovaná počtem nejméně tří a nejvíce sedm lidí. (Seitlová, 2013) Kolajová tento limit počtu lidí již přesně neuvádí. Význam slova tým charakterizuje jako skupinu lidí, která je ve vzájemné interakci, se společnou identitou a společného vědomí „my“. (Kolajová, 2006) Základem dobrého pracovního týmu je rozmístění zaměstnanců tak, aby správně zapadali do organizační struktury organizace. Podle toho, můžeme zaměstnance charakterizovat a vhodně dosáhnout společného cíle organizace. (Mužík, Krpálek, 2017) Pro efektivní a moderní přístup je důležitý skvěle sehraný tým. Podle Cimbálníkové je *„Tým je malá pracovní skupina lidí sledující jednotný cíl a vyznačující se vzájemnými vztahy na základě intenzivní komunikace a specifickou formou spolupráce (teamwork).“* (Cimbálníková, 2009, str. 114) Clegg popisuje tým jako skupinu jednotlivců s individuálními potřebami. Nejdůležitější věcí pro tým je stanovení takových cílů, aby se o ně snažil každý člen z této skupiny. (Clegg, 2005) Kvalitní tým můžeme definovat jako malou skupinu lidí, zaměřenou na společný cíl. V této skupině jsou jasně vymezené role a každý jednotlivý člen na sebe navazuje a vzájemně

se doplňuje. Ve společných diskusích nikdo nepotlačuje nesouhlas, ale snaží se jej vysvětlit svobodným projevem a tokem svých myšlenek. Kritika se nebere osobně, a i přesto je atmosféra uvolněná, neformální a příjemná. Celý tým si je vědom všech činností, které se v něm udávají. (Cimbálníková, 2009) Halík popsal tým těmito slovy: „Každý tým je tak silný, jak je silný jeho nejslabší členek.“ (Halík, 2008, str. 67) Každý tým by měl mít schopného vůdce, který stmelí kolektiv, nadchne jej, správně motivuje a dobře odměňuje. Každý člen v týmu by měl umět pracovat v týmu i umět pro něj pracovat. (Halík, 2008) Bělohlávek uvádí, že v praxi se setkáváme s různými typy týmů, které se vyznačují posláním s různými způsoby práce. (Bělohlávek, 2009) Mezi faktory ovlivňující fungování a efektivitu týmu patří například pracovní prostředí, které se vyznačuje společným cílem, komunikací a řešením konfliktů. Formování, konfrontace a výkon určuje zralost týmu. Při plnění cílů také záleží na velikosti skupiny, její kompatibilita, týmové role, důvěra, určená pravidla a normy, ale také uvolněná atmosféra přispívá k úspěchu. (Cimbálníková, 2009) Plamínek uvádí, že spolupracujeme pouze tehdy, pokud spolupráci potřebujeme a jsou pro ni vytvořeny vhodné podmínky. „Ve slovním spojení „týmová spolupráce“ zní slovo „tým“, které sice znamená skupinu lidí, ale zpravidla si pod ním představujeme skupinu trochu neobyčejnou – zejména tím, že je sehraná a za příznivých – a někdy i nepříznivých – okolností podává dobré, nebo dokonce výjimečně dobré výkony. Asi nebude tedy žádným překvapením, když pro účely teorie vitality definuji tým jako synergickou skupinu lidí, tedy skupinu způsobilou podávat výkon přesahující souhrn výkonů jejich členů.“ (Plamínek, 2018, str. 118) Tým je skupina lidí, která se zaměřuje k dosažení společného cíle firmy a tohoto cíle dosáhne pouze týmovou spoluprací. Halík uvádí tzv. týmové skloňování, ve kterém uvádí kdo, co předkládá úkol a stanovuje cíl, bez koho se tým neobejde, bez čeho se tým neobejde, komu a čemu bude vyřešení úkolu sloužit, koho oslovíme a co nabídneme, kam voláme, o kom a o čem způsob řešení úkolu vypovídá, s kým, s čím budeme úkol řešit. (Halík, 2008)

1.1 Výběr zaměstnanců

Organizaci lze charakterizovat jako souhrn jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, společně jsou spojeni a usilují o společné cíle. Nalezneme zde více než jeden princip uspořádání vztahů. Výběr zaměstnanců vychází z hlavního cíle dané organizace, ale také správné fungování. (Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2010) Plamínek uvádí, že základním „tmelem“ jsou sdílené myšlenky, cíle a hodnoty. Ve výběru zaměstnanců do týmu musíme pamatovat na rozdílnost mezi lidmi. Belbin rozdělil týmové role na chrlíče nápadů, režiséra, vyhledávače zdrojů, specialistu, koordinátora, strážce pohody, tahouna, dotahovače a ověřovatele. (Plamínek, 2011) Skladba týmu souvisí s předpokládaným úspěchem. Pro výběr zaměstnanců je důležitá profesní zdatnost, která je spojena s dokončeným vzděláním či praxí. Dalším aspektem jsou osobní vlastnosti, které zahrnují povahu člověka, která může být na první pohled nerozpoznatelná. Jejím předpokladem, jak ji nejlépe rozpoznat je loajalita k firmě, vnitřní motivace, identifikace s cílem, ambice, flexibilita, odolnost vůči stresu, ale i pracovní tempo. (Kolajová, 2006) Koubek uvádí, že výběr uchazeče závisí na tom, jaké pracovní místo obsazujeme. Při výběru posuzujeme způsobilost uchazeče pro danou práci a dodržujeme určité zásady. První zásadou je, zda je uchazeč vhodný pro dané pracovní obsazení z hlediska vzdělání, ale také z hlediska pozitivního přístupu a vztahu k dané práci, podpořené motivací. Další zásadou je i to, zda se uchazeč začlení do již fungující pracovní skupiny. V neposlední řadě posuzujeme pracovní způsobilost uchazeče kombinací různých forem metod výběru. V poslední řadě nesmíme zapomenout, že i uchazeč si vybírá organizaci, ve které bude působit. (Koubek, 2011) *„Základem tohoto systému je rozmístění pracovníků na pracovní pozice v rámci organizační struktury. Z hlediska podniku je důležitá personálně sociální struktura pracovních kolektivů, podle níž můžeme pracovníky charakterizovat. Můžeme zde uplatnit hlediska demografická (věk, pohlaví), kvalifikační, osobnostní a další.* (Mužík, Krpálek, 2017, str. 82) Maxwell výstižně napsal, že pokud se člověk všechnu práci snaží udělat sám, je u konce. Pokud ale chce vykonat něco velkého, musí se spojit s ostatními. Proto je velmi důležitý výběr lidí do organizace. (Maxwell, 2015) Výběrem správných lidí vybudujeme skvělý tým, který bude dlouhodobě odvádět skvělé výkony a dosahovat určené cíle. Pokud

získáme správné lidi, budeme jim pomáhat růst a vytvoříme pro ně vhodné a motivující prostředí, v němž je opravdový zájem a péče o druhé normou, nebudeme mít žádné problémy k uskutečňování skvělých výsledků a cílů. (Miller, Blanchard, 2013) Na splnění zadaných úkolů není potřeba jen inteligence, ale také dovednosti, schopnosti, znalosti, zkušenosti, vlastnosti, motivy, ale také postoje. Ředitelé a manažeři se ve svých funkcích setkávají s různými druhy svých podřízených. Bělohlávek uvádí 15 typů nejčastěji vyskytujících se zaměstnanců: specialista, nepostradatelný, přátelský, plachý, arogantní, pohodový, intrikán, impulzivní, perfekcionista, lehkomyšlný, nepružný, fantasta, neschopný a snaživý, schopný a náročný, hochštapler (Bělohlávek, 2010)

1.2 Osobnost manažera - ředitele školy

Přesná definice, kdo je manažer, je značně problematická. Úspěšný vedoucí se pozná podle určitých rysů osobnosti. Tyto rysy osobnosti se vyznačují schopnostmi vykonávat určitou činnost (pro manažera je důležitá rozumová schopnost – inteligence, která zahrnuje strategické, operativní a pružné myšlení), znalostmi (odbornými a manažerskými) a dovednostmi (řízení času, organizace práce, vedení, motivování a delegování lidí, komunikační schopnosti, cizojazyčná komunikace a práce na PC), vlastnostmi osobnosti a postoji. Tento člověk by měl být asertivní a citově vyrovnaný. V komunikaci s ostatními by měl zvládnout vcítit se do druhých lidí a dokázat je nenásilnou formou ovlivnit. Za svou práci a jednání by měl být odpovědný, neměla by chybět vytrvalost a důslednost. (Bělohlávek, 2005) Ředitel školy je člověk rozhodující o všech aspektech řízení, nese právní odpovědnost za svá rozhodnutí. Povinnosti a práva definuje §164 až §166 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů. Mezi základní požadavky můžeme uvést například kvalifikovanost, svéprávnost, bezúhonnost, umění zdokonalovat výkon pedagogického týmu, komunikativnost a být věcný a kvalitně jazykově vybavený. (Bělohlávek, 2005) Halík uvádí obdobné požadavky na schopnosti a dovednosti manažerů. Uvádí zde například vlastnost přirozené autority, plnění svých slibů, spravedlivé jednání, mít morální přístup a silnou vůli, být obdařen respektem pro ostatní, vycházet svým podřízeným vstříc, schopnost přijímat

změny, a také na ně pružně reagovat, umět přiznat chybu, své podřízené motivovat, ale také kontrolovat. (Halík, 2008) „Dobrý vedoucí pracovník musí být propojením manažerské pozice a role leadera, mít zdravou míru sebevědomí, organizační schopnosti, schopnosti plánovat a mít svou vizi, umět přesvědčovat bez prvků manipulativního chování, monitorovat, hodnotit a motivovat a akceptovat nastavení efektivní komunikace v odkazu na takzvaný STROM (Petříková, Janků, Hofbruckerová, 2020).“ (Polášková, 2022, str. 18) Halík ve své knize uvádí vtipné rozdělení typů osobností šéfa. Jsou jimi například „Tak, tak“ – nemá svůj vlastní názor, „Šílený“ – z oblíbeného přísloví „Dvakrát měř a jednou řež“ udělá přesný opak, nejprve řeže a poté měří, „Zrcadlo“ – arogantní, všeho schopný ku svému prospěchu, „Pastýř“ – při problémech hledá přijatelná a nejlepší řešení bez obětí, „Ulita“ – nerozhodný, nejistý, postrádá sebevědomí a jistotu, „Náladový“ – nevyzpytatelný, „Zloděj myšlenek“ – zjišťuje názory ostatních lidí, svolá poradu týmu a vhodné řešení pojme za své, „Napoleon“ – atmosféra spojená se strachem a intrikami, „Alibista“ – strach rozhodovat a řešit konflikty a nepříjemné situace, „Neomylný“ – diktátor, „Šéf – alkoholik“ – je nejhorším typem šéfa. Je proměnlivý, někdy je lítostivý, jindy zase agresivní a své okolí obtěžuje. (Halík, 2008)

1.3 Styl vedení

„Styl vedení často odráží vztahy a mínění vrcholového manažerského týmu. Styl vypovídá o tom, jak vedoucí pracovníci využívají svůj čas, o čem hovoří, čemu přiřkládají důraz při jednání se zaměstnanci. Vedoucí pracovníci transformují základní ideu organizace do stylu jednání a chování, který okazuje, že jejich činy jsou v souladu s jejich slovy.“ (Mužík, Krpálek, 2017, str. 82) Manažer je postaven do situace, kdy musí zaujmout dominantní postavení vůči svým zaměstnancům. Toto postavení se nevzdává práva řídit, ale spíše je zde otázka jak řídit, jak používat manažerovu autoritu, jak používat teorii versus praxe dohromady, jak zaměstnance správně motivovat. Dědina, Cejthamr doporučují zlaté pravidlo pro management. V těchto pravidlech doporučují spravedlivé, ale záslužné jednání se zaměstnanci, nezapomenout na pocit důležitosti, který dáme najevo i před ostatními, pomocí pochval dostatečně motivovat a podporovat zpětnou vazbu.

Zásadou je vložit jednu kritiku mezi dvě pochvaly. Mít vždy čas zaměstnance vyslechnout, ale také pomoci dosáhnout toho, čeho chtějí. (Dědina, Cajthamr, 2005) Bělohlávek uvádí různé styly řízení. Styl autoritativní je zaměřen spíše na úkol, splněné výsledky a cíle. Sociální styl je naopak zaměřený na vztahy na pracovišti, které se projevují potřebou pozitivních mezilidských vztahů. Demokratický (týmový) styl řízení je zaměřen na určité chování, postupu a ten se lze naučit. (Bělohlávek, 2008) Daňková uvádí podobné styly řízení vedoucích pracovníků. Autoritativní styl představuje jako moc a rozhodování, kterou má ve svých rukou. Ředitel přesně definuje úkoly, kde komunikace je pouze jednosměrná a to od vedoucího k zaměstnanci. Při demokratickém stylu vedení je komunikace obousměrná, vedoucí odpovídá za odvedenou práci svého týmu, kterou deleguje. A poslední liberální styl vedení je úkol plně svěřen do rukou zaměstnanců. Skupina si sama rozdělí úkoly a postup. Komunikace je převážně horizontálního charakteru. (Daňková, 2008) Dědina, Cajthamr ve své knize uvádí jiný druh charakteristiky manažerských stylů. Autoritativní management se zajímá o výrobu a nezajímají jej zaměstnanci. K efektivnímu splnění úkolů vyžadují pevnou, jednostrannou kontrolu. Management venkovského klubu se velmi zajímá o zaměstnance a málo o výrobu. Snaží se předejít konfliktům a chtějí být oblíbení i na úkor výše produkce. Jejich cílem je, aby byli lidé šťastní. Ochuzující management je nejčastěji přirovnáván k laissez-faire. Vedoucí v této pozici mají malý zájem o výrobu i o zaměstnance. Snaží se být nestranní a stát mimo konflikty. Management uprostřed cesty používá vyzkoušené a spolehlivé techniky a nechtějí postupovat nevyzkoušené a riskantní. Paternalistický management vykazuje velký zájem o zaměstnance, odměňuje poslušnost a trestá neposlušnost. Opportunistický management je postaven na výměnném systému, námaha je vynaložena jen výměnou za ekvivalent. Týmový management představují velký zájem o zaměstnance i výrobu. Snaží se motivovat zaměstnance k co nejvyšším výkonům. Všechny možnosti prozkoumávají otevřeně a agresivně. Jsou pružní a citliví na změny. Tento styl je pokládán za ideální. (Dědina, Cajthamr, 2005)

V této kapitole jsme se zabývali důležitým pojmem slova „tým“. Autoři nám tento pojem blíže specifikovali a představili. Objasnili jsme si východiska k přístupu výběru nových zaměstnanců, do kterého jsme zařadili vzdělání a praxi. Dále jsme

si blíže specifikovali osobnost manažera, i z pozice ředitele školy. Popsali jsme si důležitost správných vlastností pro tuto hlavní osobu v organizaci a představili jsme si různé druhy stylů řízení manažera – ředitele školy, který svým jednáním a chováním transformuje základní ideje organizace. Seznámili jsme se s doporučením „zlatého pravidla“, které zahrnuje chování manažera – ředitele školy, kdy se ke svým zaměstnancům chová spravedlivě, dodává pocit důležitosti, chválí, motivuje a podporuje, dokáže vyslechnout, ale také pomoci.

2. Prostředky a nástroje ovlivňující práci

Cílem této kapitoly je zaměřením se na potřeby lidí. Rozepíšeme si podrobněji to, co lidé ke svému životu a spokojenosti v něm potřebují a jaké potřeby je motivují k efektivnější práci v organizaci. Ujasníme si pojmy motivace a demotivace. Seznámíme se s hlavními zásadami prevence proti demotivaci, na kterou by měli manažeři – ředitelé pamatovat při různých situacích týkající se pracovního nasazení podřízeného pracovníka.

„Úspěch je relativní. Malé věci mohou být velmi důležité, a to je v pořádku – v rozsahu, ve kterém si lidé tvoří své vlastní uspokojení.“ (Forsyth, 2009, str. 31) Během pracovního dne existuje mnoho faktorů, které nám dodávají drobná osobní uspokojení, a tím i energii k dalším výkonům. Podstatné je poskytnout lidem měřítko, aby mohli své úspěchy porovnávat. (Forsyth, 2009) Motivy se utvářejí rozumem a pocity na základě toho, co potřebujeme. Potřeby se mění především podle věku, situace a prostředí. Deiblová rozepisuje, jak věk ovlivňuje náš přístup k práci. V mladém věku se chceme v profesním životě prosadit a vyzkoušet si své znalosti v praxi. Nespokojený mladší člověk snáze změní svou práci. Člověk středního věku usiluje v zaměstnání spíše o prestiž a status. Pro člověka ve starším věku již nejsou vítány změny. (Deiblová, 2007) Jiných rozdílů motivace si všiml David McClelland, který rozlišil potřebu výkonu, potřebu přátelství a potřebu moci. Potřeba výkonu se vyznačuje touhou po osobní samostatnosti a odpovědnosti. Spokojenost vychází z dobře vykonané práce. Potřeba přátelství usiluje o dodržování přátelských vztahů kolem sebe. Poslední rozdělení potřeby moci, řídí a ovlivňuje jednání lidí. (Cimbálníková, 2009) S dalším rozdělením přišli Dědina, Cejthamr, kteří potvrzují to, že se motivace mění v průběhu času a vlivem okolností kolem člověka. Uvádí, že neexistuje žádná teorie zabývající se motivací k práci. (Dědina, Cejthamr, 2005) Prostředky jsou důležitým faktorem k utváření podmínek na pracovišti. Může se to týkat vhodných pracovních podmínek, které se týkají lidských faktorů, jako je osvětlení, odstranění smyslového zatížení, přestávky, odměňování, dodržování volného

času. Po pracovní stránce klademe důraz na smysluplnost naší práce, a tím si potvrzovat vlastní hodnotu. S tím spojen je i pracovní úspěch, dobrá komunikace a vztahy na pracovišti, zajištění integrace zaměstnanců do organizace, apod. (Deiblová, 2007) Všichni výše uvedení autoři se shodují, že dobrá motivace zaměstnanců přispívá k lepší efektivitě práce, souznění pracovního týmu mezi sebou a s tím spojené skvělé pracovní výsledky.

2.1 Potřeby lidí

„Cesta firmy k užitečnosti tedy začíná u subjektů, jimž firma hodlá být užitečná nebo jež míní brát vážně z jiného důvodu, například proto, že jí konkurují. Jakmile si firma udělá jasno v tom, komu hodlá být užitečná, může se začít intenzivně věnovat potřebám těchto subjektů, protože právě nějak vybrané potřeby bude zřejmě obsluhovat svými produkty.“ (Plamínek, 2018, str. 26) V polovině 20. století nás Abraham Maslow seznámil s hierarchií potřeb. Bělohlávek ve své knize uvádí různé druhy potřeb, které člověk potřebuje ke svému životu. Jsou jimi fyziologické potřeby (uvádíme základní potřeby, které jsou nutné k přežití – např. voda, vzduch, potrava aj.). Mezi potřebu jistoty a bezpečí můžeme uvést všechno, co je potřeba k uchování naší existence a zajištění bezpečí. Mezi potřebu sounáležitosti se zmíníme o potřebách lásky a přátelství, kdy se člověk začleňuje do skupiny lidí a buduje s nimi vztah, ať už přátelský či partnerský. Potřebou uznání a ocenění si člověk získává respekt a uznání od ostatních lidí. V neposlední řadě potřeba sebeaktualizace rozvíjí talent a schopnosti, které vedou člověka k tomu, aby byl více sám sebou a stal se tím, čím se stát chce. (Bělohlávek, 2005) Clayton Alderfer uvedl jiné rozdělení potřeb lidí. Alderfer začlenil do existenčních potřeb vše, co zajišťuje materiální a fyziologické potřeby lidí. Vztahové potřeby zahrnují vztahy s lidmi a k lidem. Může to být láska, přátelství, hněv i nenávisť. Pokud člověk tuto potřebu neuspokojí, může se to projevit emocionálním odstupem a opomíjením jedince. Potřeby růstového charakteru zahrnují tvořivou práci jedince na sobě samém i na svém okolí. (Bělohlávek, 2005) Motivační potřebu uvádí Halík potřebu Henryho Murraye, rozvíjenou Davidem McClellandem. Jako první potřebu uvádí autonomii, kde lidé

chtějí problémy řešit samostatně a s minimálním dozorem. Druhá potřeba je potřeba energie, kde je důležitá pracovní akce spojená s vhodně ovlivňující dominantní osobou. Jako třetí můžeme uvést potřebu, co od práce vlastně očekáváme, jakou odměnu získáme za splnění úkolu či dobře odvedenou práci. Poslední potřebou je spojení, kde můžeme mluvit o skvělé spolupráci ve firmě, která nám dává pocit sounáležitosti a přijetí. (Halík, 2008) Dedi a Ryan ve své teorii uvádí motivaci potřeby dosáhnout tří základních cílů: způsobilost, autonomie a sounáležitost. Poter a Lawler rozvinuli motivaci o hodnotu odměn, schopnosti, úsilí, výkon, vnímání role a pravděpodobnost, že odměny závisejí na úsilí. (Amstrong, Taylor, 2015) V neposlední řadě Dědina, Cejthamr uvádí motivační teorii úspěchu McClellanda, která je založena na vztahu mezi pocitem hladu a míru myšlenkových pochodů při představě jídla. Motivy rozdělil na čtyři části (motiv úspěchu, moci, sdružování a vyvarování se). (Dědina, Cejthamr, 2005) Mnoho lidí si myslí, že mezi motiv efektivnější práce řadíme především *peníze*, ale můžeme také uvést osobní postavení. Člověk má potřebu lidi vést, řídit je a také řídit chod činností. Takový člověk je na své postavení hrdý. Nebezpečím vedoucího postavení jsou intriky namísto usilovné práce. Dalšími motivy mohou být vykonávání skvělých pracovních výsledků a výkonu, přátelství, dobrá pracovní atmosféra a vztahy na pracovišti. Jistota, kdy se lidé spokojí s málem, cení si jistoty práce. Tito lidé neradi riskují a striktně dodržují pravidla společnosti. Odbornost zajišťuje člověku především vyniknout ve svém oboru. Lidé, kteří mají potřebu samostatnosti, těžko snášejí nařízení nadřízeného. (Bělohlávek, 2005)

2.2 Motivace, demotivace

Slovo „motivace“ pochází z latiny a vyjadřuje význam slova vyjadřující pohyb (movere). Motivace určuje směr chování a sílu, kterou ovlivňuje. Člověk je ve svém pracovním, ale i osobním životě motivován k různým činnostem. V dřívějších dobách byli lidé k práci motivováni poněkud brutálními způsoby. Motivací může být finanční ohodnocení, uznání anebo pochvala od zaměstnavatele. Díky motivaci můžeme v člověku vyvolat kladné emoce, která lidi vyprovokuje k produktivním výkonům v práci. (Cimbálníková, 2009) Dnešní motivace je odlišná od té před druhou polovinou 20. století. Pokud je člověk dobře

namotivován k užitečné přeměně svého chování, je člověk připravenější ke změnám a k osobnímu angažování. Avšak stačí motivace ke změně chování a dlouhodobému udržení motivace? „*Slovy Jima Ryuna: „Motivace vás nastartuje, návyky vás vedou dál.“*“ (Marciano, str. 40, 2013) Podle Deiblové motivace oživuje aktivitu k práci. Vyznačuje se energickým chováním, selektivní rolí a úsilím, které je cílově zaměřené. (Deiblová, 2007) Tuto definici uzavírá Plamínek slovy, kdy popisuje, že motivací mohou být také úkoly, které mají za následek jeho splnění či nesplnění. (Plamínek, 2018) Další motivací pro úspěšné vykonání cíle jsou zaměřené na potřeby člověka. Ty vyvolají pocit potřeby emocí a tužeb. Potřeba tužby je pomyslná poptávka toho, co daný člověk v určité chvíli či situaci potřebuje či uzná za potřebné a chtěné. Potřebou rozumíme touhu po něčem. Na každého člověka působí jiná motivace. (Plamínek, 2018) Dobrý manažer musí dokázat člověka motivovat dle dané situace. Pokud bude postupovat formou postihu či ohrožením jistot, negativně zapůsobí na morálně slabě jedince. (Bělohlávek, 2003) Podle Dědiny můžeme motivaci dělit na vnější a vnitřní. Do vnější motivace zařazujeme hmotné odměny jako například plat, mzda, sociální výhody, zajištění, podpora, výhodná pracovní smlouva, vhodné pracovní prostředí, ale také podmínky v práci. Do vnitřních motivací Dědina zahrnuje takové, které jsou spjaty s psychologickými odměnami. Zde můžeme zařadit příležitost využít své schopnosti, patřičné ocenění a uznání. Mezi nejčastější motivací jsou ekonomické odměny (plat, právo na důchod, materiální výhody, apod.), vnitřní uspokojení (zájem o práci z osobního růstu a rozvoje) a v poslední řadě sociální vztahy (například přátelství, sdružování se ve skupinách a určitá závislost). (Dědina, Cejthamr, 2005) Urban uvádí totožné rozdělení vnitřních a vnějších faktorů motivace. Mezi vnitřní zařazuje samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky, společenský význam a řízení vlastní činnosti, které spadají do Maslowovy hierarchie. Mezi vnější faktory ovlivňující motivaci jsou především finančního zaměření jako je mzda, prémie, další možné bonusy, apod. (Urban, 2017) Armstrong, Taylor koresponduje s Urbanem v rozdělení motivace na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace se projevuje pocitem důležitosti, že je jejich práce hlavní, zajímavá a podnětná. Člověk má pocit volnosti v jednání a rozhodování. Rozvíjí své znalosti a dovednosti. Motivace vyplývá z práce samotné. Vnější motivaci charakterizují opatření motivující lidi. Zde zahrnují mzdu, udělení pochvaly,

povýšení, ale například i tresty. Vnitřní motivace nemusí být dlouhodobá. (Amstrong, Taylor, 2015) Dalším aspektem je motiv, který dělíme na dvě části. Energická část se zaměřuje k dodání síly a energie při jednání s lidmi a řídicí část určuje směr jednání, při které se rozhodne, jakým způsobem či postupem určité věci dosáhnout. (Bělohlávek, 2005) Mezi dalšími motivy můžeme uvést impulzy (chtíč něčeho dosáhnout, hlad) či vnější podněty vzbuzují (dobře vykonaná zkouška) Vše výše uvedené je zdrojem lidské potřeby, která nás motivuje. (Cimbálníková, 2009) Výše uvedené vyvrátil průzkumu Hawthorské studie, kde se profesor Elton Mayo se zabýval měřením procesů a variabilitou prostředí, které mělo zvýšit produktivitu zaměstnanců. Během tohoto výzkumu pozoroval úroveň světla, časový rozpis práce, přestávky na odpočinek a občerstvení. Zjistilo se, že ženy jsou velmi odolné a svou práci vykonávají i přes nepříznivé podmínky pracovního prostředí. Naopak tyto nevhodné podmínky způsobily vyšší výkonnost. Tomuto jevu se říká Hawthorský efekt. (Marciano, 2013)

Definicí demotivace je frustrace z nedostavení se, či neuspokojení potřeby. Pracovní demotivace vzniká příčinnou osobních problémů i problémů na pracovišti, stresem, citovými problémy či nemocí. Na manažerovi je, aby sledoval pracovní aktivitu, emocionální rozpoložení zaměstnance, a hlavně by měl vnímat lidskou individualitu. (Heller, 2001) Lidé na demotivaci reagují různými způsoby. Například unikají od svého záměru, hledají náhradní cíl, začnou být agresivním, přesvědčují sami sebe o správnosti, že daného cíle nedosáhli regresí. (Bělohlávek, 2005) Deiblová popisuje demotivaci podobně. Slovo demotivace nahradila spojením pracovní nespokojenost, která pramení z faktorů frustrace. Jsou jimi nedostatečné odměňování, špatná reputace, špatné fyzické podmínky či špatné mezilidské vztahy. (Deiblová, 2007) Bělohlávek rozšířil výše uvedené argumenty o nevšímavost ze strany vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, chaos a špatná organizace práce, hrubé jednání formou zesměšňování, nezájem o další nápady zaměstnance, nedostatek pracovního materiálu a nástrojů, neochotné jednání vedoucího při řešení problémů podřízených. (Bělohlávek, 2005) Tato frustrace se viditelně projeví poklesem výkonnosti, přetahováním přestávek, častějším výskytem nemoci, častějšími stížnostmi a graduje až do změny zaměstnání. (Deiblová, 2007) Pro zamezení výskytu demotivace je

proto důležité, aby se zaměstnavatel zajímal o své podřízené a vytvářel průzkum spokojenosti. Z tohoto průzkumu by vyvodil motivační program, ve kterém by uvedl zaměstnanecké výhody či využil mzdových nástrojů, osobního rozvoje či pochvaly. (Bělohlávek, 2003)

2.3 Prevence proti demotivaci

Podle Bělohlávka jako pomůcku správného motivování uvádí průzkum spokojenosti, kterým zjišťuje zajímavé informace o vlivu skutečností u jednotlivých skupin zaměstnanců. Jsou zde vyptávány oblasti pracovního prostředí, způsob odměňování, mezilidských vztahů, způsobu řízení, informovanost a jistota a vztah k firmě. Výzkum se provádí formou anonymních formulářů. Další pomůcku uvádí motivační program, který bývá postaven na výsledcích průzkumu spokojenosti. Samotný motivační program má zlepšit řadu opatření ke zlepšení spokojenosti, stabilizaci zaměstnance, posílení týmové práce, podporovat vyšší výkonnost a odbornost. Zaměstnanecké výhody zpříjemňují zaměstnancům zaměstnání v podobě příplatků na stravování, rekreaci, sportovní vyžití. V další zmíněné pomůcce zmiňuje přiděl bodů, tzv. cafeteria systém. Ten získávají zaměstnanci podle osobních zásluh. V poslední řadě jsou uváděny položky jako mzdové nástroje, osobní rozvoj, pochvala či kritika, které rozhodně zařazujeme do důležitých položek motivace. (Bělohlávek, 2003) Dnešní zaměstnanci ve skutečnosti hledají uspokojení se svou prací a životní rovnováhou. Postupem času zaměstnanci přehodnotili i ekonomické důvody a ochranu přírody, kdy jsme přišli na to, že již nepotřebujeme mnoho věcí, ale stačí to základní. V poslední řadě člověk myslí na své fyzické možnosti a psychické blaho, kdy raději méně pracuje a lépe se o sebe staráme. (Marciano, 2013) Další možný princip určité motivace je vytváření určité „pracovní“ komunity, kde na nikoho nespěcháte a nikoho nenutíte, společně se těšíte i z malých vítězství, otevřeně se vyjadřujete, kde potřeby v týmu mají přednost, důležitou částí je přístupnost a v neposlední řadě hledání činnosti společné pro všechny jak v kanceláři, tak i mimo ni. (Miller, Blanchard, 2013) Prevence ze strany manažera spočívá v dodržování zásad a pravidel. Důležitou zásadou je být vstřícný a mít pochopení pro lidské reakce. O pracovních problémech hovořit a dovolit svým zaměstnancům vyslovit

se k čemukoliv. Cílem tohoto rozhovoru je naslouchat a zjistit příčiny nespokojenosti. Zjistit, jakým způsobem by situaci řešil sám zaměstnanec. (Heller, 2001) Bělohlávek ve své knize seznamuje čtenáře se zásadami motivující pochvaly, motivujícími výtkami a zásadami účinného odměňování. Zásada motivující pochvaly je nejsilnější motivační nástroj, kterým vedoucí naznačuje zaměstnanci, zda je s jeho prací spokojen či nespokojen. Tímto vyjádřením dává zaměstnanci novou energii a radost z úspěchu. Finanční motivaci přiřazuje Bělohlávek mezi nejvýznamnější zásady účinného odměňování. (Bělohlávek, 2005)

V této kapitole jsme se zaměřili na potřeby lidí. Podrobně jsme si rozepsali to, co lidé ke svému životu a spokojenosti v něm potřebují, a jaké potřeby je motivují k efektivnější práci v organizaci. Dozvěděli jsme se, že potřeby člověka se mění v důsledku jeho věku, situace. Prostředí dělíme na fyziologické, kam zařazujeme například přátelství, dobrou komunikaci, vztahy na pracovišti, motivaci, ale také rozvoj znalostí a dovedností hnaný chůčem něčeho dosáhnout. Do materiálních potřeb jsme zahrnuli dobré materiální podmínky a pomůcky, ale také možnost sebevzdělávání. To vše přispívá k souznění pracovního týmu a zlepšení pracovního nasazení. V případě nespokojování těchto potřeb může mít u zaměstnance za důsledek emocionální odstup a pomíjivost jedince. Ujasnili jsme si pojmy, motivace a demotivace. Seznámili jsme se s hlavními znaky prevence proti demotivaci, na kterou by měli manažeři – ředitelé pamatovat při situacích týkajícího se pracovního nasazení podřízeného pracovníka. Seznámili jsme se různými druhy demotivace - nespokojenosti zaměstnanců jako je nedostatek materiálního zabezpečení na pracovišti, chaos, špatná organizace práce, nezám vedení a neochota jednání při řešení problémů podřízených. Tím se potvrdilo, že dobrá motivace zaměstnanců přispívá k lepšímu souznění pracovního týmu a ke zlepšení pracovního nasazení. Uvedenou zajímavostí bylo, že výše uvedené potřeby byly vyvráceny výzkumem tzv. Hawthornským efektem.

3. Pracovní prostředí

V této kapitole se budeme zabývat rozdělením pracovního prostředí. Uvedeme si v ní důležité podkapitoly, které zákonitě patří mezi důležité aspekty pracovního prostředí. Vysvětlíme si, co patří do správného a zdravého klimatu na pracovišti, jaká by měla probíhat na pracovišti komunikace a zaměříme se i na otázku týkající se změny v organizaci a hodnocení.

Pracovním prostředím můžeme definovat vše, co přispívá k lepší efektivitě práce zaměstnanců. Uvolněná, příjemná a neformální atmosféra, která panuje na pracovišti, ovlivňuje práci zaměstnanců. Pokud zaměstnanci mohou svobodně vyjadřovat své pocity a myšlenky, dobře chápou a akceptují úkol, naslouchají, komunikují mezi sebou a vysvětlují případnou kritiku, jde organizace správným směrem. Hlavním aspektem je důvěra v týmu, správná komunikace, skvělá pracovní atmosféra a sdílená radost z úspěchu. (Cimbálníková, 2009) Do pracovního prostředí samozřejmě nepatří jen superlativa. Důležité jsou i rozdílné znalosti a zkušenosti, které přispívají k další inspiraci pro celý tým. Tím se vytváří pozitivní přístup k práci, který zaměstnance motivuje k práci a spolupráci a zároveň je vede k odpovědnosti vůči spolupracovníkům. Tým se stává oporou pro všechny zaměstnance. (Bělohlávek, 2009)

3.1 Pracovní klima

Atmosféra na pracovišti poskytuje informace o celkovém rozložení týmu. Ukazuje meziskupinové vztahy, které se v organizaci vyskytují a interpretují naprogramované vzorce myšlení, cítění, jednání, které si člověk v dané skupině osvojil. (Seitlová, 2013) Vytvoření dobrého pracovního klimatu – vytvoření atmosféry, kde se zaměstnanci nebojí navrhopvat a řešit úkoly, je jednou ze základních charakteristik úspěšného týmu. (Hermochová, 2006) V kritériích ČŠI je uvedeno, že klima třídy mluví o kvalitě školy a je vytvářeno vedením školy, které je za něj také zodpovědné. „*Psychosociální klima školy jsou ustálené postupy*

vnímání, prožívání, hodnocení a reagování všech aktérů školy na to, co se ve škole odehrálo, právě odehrává nebo má v budoucnu odehrát. Důraz je zde kladen na subjektivní prožívání, na zahrnutí všech jedinců, kteří se školou přicházejí do styku, a na procesualnost.“ (Chvál, 2018, str. 138) Dotazník Chvály a Urbánka, který má název Klima učitelského sboru pomáhá sledovat podporu sboru vedením školy, pevnost vedení, angažovanost učitelů, jejich frustraci a přátelské vztahy na pracovišti i mimo něj. (Chvála, 2018) S tím je spojený názor Dědiny, Cejthamra, který tvrdí, že hlavním zdrojem pro vytváření dobrého pracovního klimatu je management. Ten zodpovídá za vytváření vhodného pracovního prostředí, kde jsou zaměstnanci motivováni k ochotě a efektivitě práce. Toto klima souvisí s atmosférou na pracovišti, morálkou, pocitu sounáležitosti a partnerství. (Dědina, Cejthamr, 2005) Deiblová zpřesňuje, jak vlastně hodnotí dobré pracovní klima. Pracovním klimatem definujeme postoje zaměstnanců k organizaci či jen k jeho určitým rysům. Spokojenost či nespokojenost zaměstnance je výsledkem pracovního klimatu. Hlavní roli zde hraje prožívání neformální skupiny a užívání slovíčka „my“, kdy nadřizený jedná podle povahy skupiny. (Deiblová, 2007) Tyto předpoklady potvrzuje i Hermochová, která uvádí, že dobré vzájemné vztahy, důvěra, otevřenost, čestné jednání, vzájemný respekt a určitá stálost jsou základními rysy pro dobré pracovní klima. Vzájemná spokojenost pramení především z důvěry, která je křehká a v případě porušení je nesmírně obtížné ji znovu obnovit. Pokud si všichni v organizaci důvěřují, mohou se společně soustředit na společný cíl. (Hermochová, 2006) Prášilová rozvádí myšlenku výše uvedených autorů, kdy uvádí, že kultura a klima organizace jsou zpětnovazebné. To znamená, že klima po určité období působí na kulturu organizace, která podmiňuje spokojenost pracovníků a tato spokojenost působí na kulturu organizace. Na klima působí například i velikost organizace, vztahy s vedením, ale i s kolegy a jinými zaměstnanci. (Prášilová, 2009)

3.2 Komunikace

Komunikace je jedna z velmi důležitých aspektů k pochopení se navzájem. Pokud chceme, aby nás někdo poslouchal, musíme si jasně stanovit určitá pravidla. Při komunikaci je důležité být vstřícný a slušný. Manažer má tu

nevýhodu, že při komunikaci se svými podřízenými musí být i dobrý psycholog. Poslouchá, vyhodnocuje, akceptuje, realizuje, ale také se angažuje. (Halík, 2009) Deiblová koresponduje s Halíkem a dodává, že pravidla komunikace jsou založena na základních pravidlech. Týkají se jednoduchého způsobu vyjadřování, které probíhá krátce a jasně, uvádějí příklady a srovnávání. V rozhovoru je důležité vyjadřovat se přátelsky, nepřicházet s žádnými emocionálně vyhraněným tvrzením. Další zásadou je neodmítání námitek. Komunikace by měla prostřednictvím otázek zjišťovat další informace. Pokud se potýkáme s kritikou, opíráme se vždy o fakta. Při kritice druhého nezraňovat a vždy se pokusit o smířlivost rozhovoru. Na konci rozhovoru veškeré informace shrneme a zformulujeme výsledky. (Deiblová, 2007) Kovaříková souhlasí se základními pravidly komunikace. Vyzdvihuje, že komunikace má předávat informace od nadřízených k podřízeným, ale také opačně. Pokud je informace nesrozumitelná, je zapotřebí ji vyjasnit a vysvětlit. Tímto postupem vtáhnout zaměstnance do firemního dění. Toto jednání má za následek, že se zaměstnanec aktivně zapojuje a již přemýšlí nad smyslem své práce. Přemýšlí nad tím, jak organizaci posunout dál. (Kovaříková, 2016) Daňková rozvinula myšlenku Kovaříkové a ve své knize rozdělila rozhovor na 5 typů. Přátelský typ zachovává důstojnost a vztah, proč problém vzniká, a ví, jaké jsou důsledky. Typ rozhovoru na chodbě, který je empatický, lidský, zajímá se o osobu druhého, proč problém vzniká, jaké jsou důsledky, co se s tím bude dělat, možná je i záměna priorit vedoucího. Typ rozhovoru sendvičový předává pozitivní informace druhému, je objektivnější k hodnocení výkonu druhého, projevuje zájem o druhého, zajímá se, proč se věc stala, jaké jsou návrhy. Není zde ale kontrola realizace opatření. Při kárném typu rozhovoru ví druhý přesně, co není dobře a jaké jsou důsledky. Obtížný typ rozhovoru představuje komunikaci, kdy druhý ví, co nedělá dobře a jaké to má důsledky pro manažera a pro tým. Nevýhodou takového rozhovoru je časová náročnost. (Daňková, 2008) Bělohlávek uvádí komunikaci jako přínosnou motivaci pro zaměstnance, která je závislá na způsobu, kterým věci sdělujeme, a tím je také ovlivňujeme. Zamýšlí se nad tím, že komunikací budujeme u lidí důvěru a pouhou otázkou, zda vás něco trápí, můžete získat mnohem víc, než jen odpověď. Pokud manažer bude při komunikaci zpočátku vstřícný a po chvíli odměřený, chvíli přívětivý a poté zase zanícený, lidé nebudou pro komunikaci dále

přístupní. Dalším zásadním úkolem komunikace je popřemýšlet nad zvolenou komunikační metodou, srozumitelností, vytváření zpětné vazby, správné načasování. (Bělohlávek, 2009) Kovaříková rozšířila komunikační strategie o gamifikaci, která se zaměřuje na vtáhnutí zaměstnance do soutěží a her. Tyto hry by měly mít smysl a být perfektně připravené. Nesmíme opomenout na využívání emocí a probudit v zaměstnancích pozitivní emoce. Aby komunikace efektivně fungovala, doplňujeme ji o humor. Zde je zapotřebí pamatovat na vhodnost humoru v komunikaci. (Kovaříková, 2016) Bariérami, které ničí důležitost efektivní komunikace jsou neschopnost lidem naslouchat, soustředit se na jejich problémy. Při většině komunikací zachytíme řeč druhého pouze na 50% toho, co nám sděluje. Mezi hlavními zásadami Bělohlávek uvádí soustředěnost na to, o čem se mluví. Velkou roli zde hrají i klíčová slova, která se snažíme zapamatovat. Neopomeneme na gesta, postoje a výrazy v obličeji, ve kterých objevíme skutečný postoj k dané věci. (Bělohlávek, 2003) Mohauptová rozšířila komunikaci o dodržování tzv. komunikační pyramidy. V ní se zabývá určitými pravidly komunikace, kdy tazatel ví, co je cíem komunikace („Proč“), s tím spojené komunikační vazby („Co“), zaměření na komunikační proces („Jak“) a s tím i spojená osobní zodpovědnost („Chci“). (Mohauptová, 2009)

3.3 Změny na pracovišti, hodnocení

Stuard Crainer pronesl citát, ve kterém uvádí: „*Největší personální dovedností potřebnou v tomto desetiletí bude schopnost řídit zásadní změny.*“ (Cimbálníková, 2009, str. 97) Prášilová souzní s tímto citátem a doplňuje, že na každou změnu je potřeba reagovat změnou. (Prášilová, 2009) Změna by měla být pro organizaci přínosná, měla by být něčím odlišným. Změna by měla vést ke zlepšení výkonu organizace. Můžeme zde uvést změnu plánovanou, která se vyznačuje předepsanými koncepty a postupy. Druhá změna je adaptivní, která se přizpůsobuje okolí. (Cimbálníková, 2009) Změna z jedné strany vede organizaci do záhuby, ale zároveň ji udržuje stále ve hře. Tato energie musí být pečlivě zvolená, v souladu s rytmem evoluce. (Plamínek, 2018) Dědina, Cejthamr o změnách hovoří obdobně. V případě změny není tato situace jednoduchá, spíše je pocitována jako hrozba. Pokud ji vedoucí interpretuje citlivě, chrání vůči strachu

a osvětlí danou změnu jako nutnou, je pro zaměstnance přijatelná. (Dědina, Cejthamr, 2005) Vedoucí by měl svým chováním změnu podporovat. Na organizaci je vyvíjen tlak na provedení změny, vedoucí by měl mít představu a jasnou vizi na budoucí stav, měl by být způsobilý k tomu, aby změnu realizoval a odvahu k prvnímu kroku. Reakce ze strany zaměstnanců vystavené ke změně může být negativní a staví se na odpor, ale pokud jej vedoucí vysvětlí, zaměstnanci opouští své obavy a přijmou změnu za svou. (Prášilová, 2009)

Hodnocení je zpětná vazba o tom, jak zaměstnance vnímá jeho nadřízený. Mělo by probíhat formou otevřenosti a spravedlivého přístupu. (Kovaříková, 2016) Dědina, Cejthamr rozdělují kontrolu strategickou, operativní, podněcovací a příkazovací. Strategická kontrola je zaměřená na klíčové slabé a silné stránky organizace (zhodnocení a zefektivnění strategických záměrů, vzájemného vztahu). Operativní sleduje průběžné hospodaření s finančními, energetickými a materiálními zdroji. Podněcovací a příkazovací kontrola klade důraz na samostatné jednání zaměstnance. Z druhé strany vedoucí rozděluje úkoly a klade důraz na kázeň svých podřízených. (Dědina, Cejthamr, 2005) Bělohlávek ve své knize popisuje negativní dopad v případě, že se nesprávně hodnotí. Lidé nemají zpětnou vazbu, nevědí, co dělají dobře a co je špatně. To způsobuje, že se nesnaží na sobě dále pracovat a zlepšovat se. Zásady hodnocení jsou vedeny k tomu, aby organizace systematicky hodnotily své zaměstnance. Při tomto hodnocení by měl být manažer připraven, zajistit, aby jej nikdo nevyrušoval, uvést, že hodnocení bude pozitivní, pozitivně hodnotit práci zaměstnance, poté probrat negativní hodnocení, nesrovnávat práci jiného zaměstnance a zakončit konkrétními úkoly. (Bělohlávek, 2003) Hodnocení mohou mít formální charakter a zabývají se posouzením práce za uplynulý rok, naplánování příštího roku, vytvoření plánů na další školení a následný rozvoj, vyhodnocení nových nápadů, které týkají se dlouhodobého rozvoje kariéry. (Forsyth, 2009) Mohauptová potvrzuje, že hodnocení je jakýmsi stmelovacím prostředkem, při kterém se vyzdvihují silné anebo naopak slabé stránky skupiny. Při hodnocení je zapotřebí uvést řešení složitých situací a krizí a následně doporučit projednání oblastí k další práci a rozvoji. (Mohauptová, 2009)

V této kapitole jsme se zabývali rozdělením pracovního prostředí. Uvedli jsme si v ní důležité podkapitoly, které zákonitě patří mezi důležité aspekty pracovního prostředí. Vysvětlili jsme si, co patří do správného a zdravého klimatu na pracovišti, jak by měla probíhat na pracovišti komunikace a zaměřili jsme se i na otázku týkající se změny v organizaci. Zabývali jsme se otázkou pracovního prostředí, kdy jej můžeme definovat jako vše, co přispívá k lepší efektivitě práce. Zařadili jsme do ní příjemnou pracovní atmosféru, vhodnou komunikaci, důvěru v týmu, ale i spolupráci mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Dozvěděli jsme se fakt, že ČŠI uvádí vedení školy jako strůjce ustálených postupů, hodnocení, prožívání, přátelských vztahů na pracovišti. Klima vytváří jak vedení školy, tak i vztah s kolegy. Pro zaměstnance je hodnocení zpětnou vazbou toho, zda svou práci vykonává správně a je také prostředkem k vyzdvihnutí slabých či silných stránek celého týmu.

4. Péče o pracovníky a pracovní vztahy

Cílem poslední teoretické kapitoly je popsání zásad, které jsou důležité pro kvalitní péči o zaměstnance a dobré pracovní vztahy na pracovišti. Seznámíme se s výčtem toho, co všechno může ovlivnit spokojenost zaměstnance v organizaci a jakými způsoby ovlivňujeme efektivitu práce v kolektivu s ostatními spolupracovníky.

Každý manažer by měl udržovat zásady, které vytvářejí dobré vztahy na pracovišti. Mezi hlavní Bělohlávek uvádí a zároveň zdůrazňuje společné cíle, stimulování týmu a poukazování na možné nebezpečí, zájem o názory a potřeby druhých, slabší členy týmu chránit a všechny vtáhnout do společného úsilí. Při komunikaci je zapotřebí dodržovat komunikační kodexy. Například i společný oděv, heslo či znak vytvoří sounáležitost týmu. Vzájemné sbližování, poznání a pochopení, směřují k hledání cest, které vedou k posílení týmu. (Bělohlávek, 2003) Kompletní péči o zaměstnance zahrnuje odpočinek a spokojenost. Tyto aspekty vedou k větším a lepším výkonům zaměstnance. Mezi základní péči o zaměstnance zahrnujeme pracovní dobu a režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj, služby, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec a další. (Dědina, Cejthamr, 2005) Obdobnou péči o zaměstnance uvádí i Mužík, Krpálek. Činnosti, které jsou zaměřené na ochranu a bezpečí zdraví, dodržování pracovní doby a režimu v organizaci, zabezpečení sociálních služeb pro zaměstnance, ale také pro jejich rodinné příslušníky (zde můžeme uvést stravování, hygienické podmínky, vhodné pracovní prostředí, volnočasové aktivity spojené se sportem a kulturou. Díky těmto podmínkám si organizace buduje svou image a kulturu, a tím se stávají vyhledávanými a pro zájemce zajímavými. Firmy si budují formální a neformální vztahy na pracovišti. Mezi formální vztah na pracovišti zařazujeme vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, neformální vztahy jsou vztahy mezi kolegy. Tyto všechny podněty ovlivňují výkonnost, efektivitu a individuální spokojenost pracovníků. Mezi hlavním nástrojem efektivní práce patří mezilidská komunikace. Zahrnujeme do ní jednání, pořizování zápisů z porad, zpracovávání informací,

zlepšování vztahů na pracovišti, sledování agendy stížností a vytváření stylu vedení. (Mužík, Krpálek, 2017) Forsyth rozšiřuje tyto rady o chtěné naslouchat, více otevřenosti, zapojení empatie a kontaktu očima, která zapříčiní budování důvěry, vyhýbání se osobnímu zaujetí a nenaslouchat tomu, co kdo řekl. Důležité je se vyhnout sporům a odmítání a vždy vyhodnotit danou situaci objektivně. (Forsyth, 2009) Další důležitou péčí a zároveň podporou je vyslechnutí zaměstnanců, podpora ze strany vedoucího. V příjemném klimatu nezbytně zařazujeme vhodné vtipy a humor, snažíme se o lepší technické vybavení. Nedílnou součástí je také lidskost, která se v poslední době z organizací vytrácí. (Mohauptová, 2009) Další podporou je uznání a podpora. Jako příklad si můžeme uvést praxi ze školních let, kdy pochvalu dostávali jen ti nejlepší, ale neměli by ji dostávat i ti, kteří nejlepší nejsou, ale snaží se? (Hermochová, 2006) Deiblová potvrzuje, že pracovní spokojenost zaměstnanců se projevuje tím, že život se stává pro zaměstnance smysluplnější. Již při výběru svého zaměstnání jsme sledovali své zájmy, koníčky, ale také naše schopnosti. Pracovní spokojenost a s ní společná i péče o zaměstnance je spojená s uspokojováním potřeb. Jsou to potřeby zaměřené na obsah práce, pracovním klimatem, stylem řízení, vztahy na pracovišti, ale také další rozvoj osobnosti. (Deiblová, 2007) Z výzkumu Franckeho, 1980 vyplynulo, že pracovní spokojenost se rozlišuje se spokojeností obsahu práce, nároků, sociální začlenění, s odměňováním, s pracovním prostředím, s respektováním osobnosti, zajištěním budoucnosti, chování nadřízeného a firemním stylem. (Becker, 2006) Pokud se vedoucí nebude snažit dodržovat výše uvedenou péči o své podřízené, vznikne na pracovišti stres, který je vzniklý následkem potlačování pocitů a názorů. Nastoupí frustrace a hněv, který se projeví vznikem konfliktů. Poté je velmi těžké řešit takovéto vzniklé situace. (Hermochová, 2006)

V této kapitole jsme si popsali zásady, které jsou důležité pro kvalitní péči o zaměstnance, a ty, které ovlivňují dobré pracovní vztahy na pracovišti. Seznámili jsme se s výčtem toho, co všechno může ovlivnit spokojenost zaměstnance v organizaci a ovlivnit tak jeho efektivitu práce jak jeho samého, tak v kolektivu ostatních spolupracovníků. Veškerý výše uvedený výčet doporučení sloužil jako

příklad toho, jak by se měl dobrý vedoucí snažit svým zaměstnancům práci a pracovní prostředí zpříjemnit, aby veškeré vztahy fungovaly tak, jak fungovat mají. Mezi funkční zásady jsme zařadili vzájemné sblížení, poznávání a pochopení, mezilidskou komunikaci, která vede ke zlepšení vztahů na pracovišti. Vedení školy by se také mělo zajímat o materiální vybavení a celkovou pohodu na pracovišti. Pokud by tyto aspekty vedení přehlíželo, u zaměstnanců to vyvolá stres, který zapříčiní potlačování pocitů, názorů a na řadu nastoupí hněv a frustrace doprovázené konflikty na pracovišti.

II. VÝZKUMNÁ ČÁST PRÁCE

5. Úvod do výzkumu

Celý výzkum se zabývá tematikou týmu a týmové práce ve dvou různých mateřských školách v olomouckém kraji. Tyto mateřské školy se mezi sebou liší. První mateřská škola je zřízena krajem jako samostatný subjekt a druhá mateřská škola spadá pod základní školu. Ve výzkumu jsme se zaměřili na identifikování prostředků, které ředitelé jednotlivých mateřských škol využívají k podpoře práce v týmu a k eliminaci nedostatků. K pochopení jsme využili teoretické části, kde jsme se zaměřili na konkrétní příklady správné motivace, komunikace, vyjmenování potřeb lidí, které jsou pro jejich práci nedílnou součástí. Seznámili jsme se s preventivním opatřením proti demotivaci, uvedení změn a řešení případných konfliktů na pracovišti. Uvedli jsme si, jakými prostředky ředitel školy vytváří podnětné pracovní klima, jak má vhodně pečovat o své podřízené a jejich pracovní vztahy. Výzkum je významný svým návodem směřovaný k pozicím ředitele, který může svůj pracovní tým, těmito zkoumanými prostředky, nasměřovat k lepší efektivitě práce, a s tím i spojenou celkovou spokojenost svého týmu v pracovním zařazení. Výzkum tohoto druhu nebyl doposud zpracován.

5.1 Cíl výzkumu

Cílem práce je identifikovat a popsat prostředky, kterými ředitelé škol ovlivňují práci v týmu ve své organizaci. Zaměřili jsme se na konkrétní nástroje, strategie a postupy, které ředitelé škol využívají k podpoře práce v týmu a eliminaci nedostatků v těchto organizacích.

5.2 Výzkumné otázky

- V 1: Jakými prostředky ředitelé škol ovlivňují práci v týmu ve škole?
- V 2: Jsou tyto prostředky pro zaměstnance dané školy dostačující?
- V 3: Jaké jsou rozdíly v motivaci zaměstnanců z pozice obou ředitelů škol

<u>Hledisko</u>	<u>Případová studie č. 1</u>	<u>Případová studie č. 2</u>
<u>Záměr výzkumu:</u>	- Možný návod pro ředitele pro motivaci k lepší efektivitě práce v týmu zaměstnanců	- Možný návod pro ředitele pro motivaci k lepší efektivitě práce v týmu zaměstnanců
<u>Cíl výzkumu:</u>	- Identifikovat a popsat prostředky, kterými ředitelé škol ovlivňují práci v týmu ve své organizaci. Zaměřila jsem se na konkrétní nástroje, strategie a postupy, které ředitelé škol využívají k podpoře práce v týmu a eliminaci nedostatků v těchto organizacích.	- identifikovat a popsat prostředky, kterými ředitelé škol ovlivňují práci v týmu ve své organizaci. Zaměřila jsem se na konkrétní nástroje, strategie a postupy, které ředitelé škol využívají k podpoře práce v týmu a eliminaci nedostatků v těchto organizacích.
<u>Hlavní aktéři případové studie:</u>	- ředitel MŠ - učitelé MŠ	- ředitel MŠ - učitelé MŠ
<u>Realizace výzkumu:</u>	- školní rok 2023/2024	- školní rok 2023/2024
<u>Sledované aspekty:</u>	- klima školy, - vztahy v pracovním týmu - motivující faktory pro zaměstnance	- klima školy, - vztahy v pracovním týmu - motivující faktory pro zaměstnance
<u>Prezentace zkoumané školy:</u>	- anonymní	- anonymní
<u>Typy použitých metod:</u>	- polostrukturovaný rozhovor (ředitel MŠ) - dotazníkové šetření (pedagogové MŠ)	- polostrukturovaný rozhovor (ředitel MŠ) - dotazníkové šetření (pedagogové MŠ)

6. Využité metody

Pro tento výzkum byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu, kde byla vybrána forma polostrukturovaného rozhovoru, v kombinaci s kvantitativním výzkumem formou dotazníkového šetření. Dále jsme výzkum uskutečnili ve formě případové studie, ve které je její podstatou zaměření se na jeden objekt (skupinu, celek, jednotku, aj.). Snaží se detailně a komplexně popsat jeho složitost a celistvost. (Reichel, 2009) Případová studie patří do neexperimentálního přístupu výzkumu. Blíže je popsal Sigmund Freud jako psychiatr, který ve své knize popisuje dramatické příběhy života a léčby jeho pacientů, kde každý případ hodnotil individuálně, a také k němu tak přistupoval. Poté případy vzájemně porovnával, a tím vyvodil zevšeobecnění. (Ferjenčík, 2008) Polostrukturovaný rozhovor byl veden s řediteli dvou nejmenované mateřských škol v olomouckém kraji. Předností polostrukturovaného rozhovoru je skutečnost, že výzkumník je v přímém kontaktu s participanty a může se na různé věci napřímo doptat a řídit celý průběh rozhovoru, který není časově omezen. Je pouze odkázán k tomu, kolik času vám chce participant věnovat. Následně u podřízených zaměstnanců - pedagogů těchto mateřských škol, provedeme dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření je nástrojem, který získává data od většího počtu respondentů. Zjišťují se v něm názory, postoje skupiny lidí, hodnotící soudy i vlastnosti samotných participantů. (Průcha, 2014) Tato metoda zjišťování byla zvolena z hlediska většího počtu respondentů, z úspory času, ale také díky jednodušší kvalifikovanosti dat. Jistou nevýhodou můžeme uvést v podobě důrazu na pečlivost zvolených a sestavených otázek. Tazatel se nemůže doptat na další doplňující otázky, i možnost špatného pochopení otázek v dotazníku. (Ferjenčík, 2000) V kvalitativním výzkumu musíme počítat s výhodami i nevýhodami této formy. Mezi výhody uvedeme možnost získání podrobného náhledu do případů, subjekty jsou zkoumané ve svém přirozeném prostředí a vyskytuje se zde určitá citlivost na dané podmínky. Jako nevýhody lze počítat s časovou náročností, subjekty nemusí být ochotné k rozhovoru, výsledky nemusí být vyjádřeny jednoznačně a výsledky zkoumání mohou být ovlivněny osobními názory výzkumníka. Polostrukturovaný rozhovor je nejčastější metodou v kvalitativním výzkumu.

(Průcha, 2014) Otázky byly formulovány srozumitelně a snadno k pochopení dle základních zásad pro tvorbu otázek pro dotazníkové šetření. Na začátku dotazníku byly zvoleny otázky tzv. úvodní, ty které navazují kontakt s respondentem, poté snadné otázky, které byly pro respondenta zajímavé, bezproblémové a bezkonfliktní. V další části dotazníku byly použity složitější otázky, které mají velký význam pro výzkum a jsou pro něj klíčové. (Reichel, 2009) Některé otázky rozhovoru byly převzaté z již existujících dotazníků pro učitele, jejichž zdrojem byl archiv České školní inspekce či Národního pedagogického institutu České republiky, kde se těmito otázkami zabývají podrobněji. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno z otázek České školní inspekce či Národního pedagogického institutu České republiky, které byly samostatně vytvořeny. Otázky do dotazníkového šetření byly vytvořeny pro všechny pedagogické zaměstnance (pedagogy). Jejich postavení bylo zaujato tak, aby zjistila fakta, ale také zároveň mínění, postoje a motivy. Otázky byly vypracovány srozumitelně, jednoduše. Nejdůležitější otázky byly umístěny doprostřed dotazníkového šetření. (Chráska, 2016) Dotazníky byly rozdány zaměstnancům mateřské školy. Respondenti na vyplnění tohoto dotazníku měli dostatek času, tj. do 7dnů od jejich předání. Pedagogové dané MŠ odevzdali vyplněné dotazníky do předem připravených nádob ve sborovnách jednotlivých mateřských škol.

6.1 Výzkumný design

Tento výzkum byl proveden ve formě případové studie – studium sociální skupiny, organizace a instituce, ve které je její podstatou zaměření se na jeden objekt (v tomto případě na mateřskou školu) a snaží se detailně a komplexně popsat, jakými prostředky ředitel školy ovlivňuje práci v týmu ve škole. Pro tento rozhovor byl předem zvolen pouze základní osnova tematických okruhů, vztahující se k tématu. Jako druhá metodu, dotazníkové šetření, bylo určeno pro zaměstnance dané školy, v nichž jsme zjišťovali, zda jsou zvolené prostředky jejich nadřazených dostačující. Jako velkou výhodou dotazníkového šetření oceňujeme dotazování většího počtu respondentů. Nevýhodou je možná nízká návratnost, která se ve výzkumu nevyskytla.

6.2 Etika ve výzkumu

„Obecné pravidlo, že výzkum smí být proveden pouze s osobami, které k účasti na něm udělily tzv. informovaný souhlas, není možné jakkoliv obcházet. Z uděleného souhlasu musí být patrné, že účastník výzkumu rozumí povaze a důsledkům použitého výzkumného modelu a zároveň si je vědom rizik, výhod i nevýhod, které z účasti ve výzkumu pro něho plynou.“ (Miovský, 2006, s. 280)

V informovaném souhlasu bylo uvedeno základní pravidlo pro obě strany. Výzkum byl představen a zároveň byl uveden jeho účel. Byla zde možnost do určitého data souhlas s uvedením dat v tomto výzkumu odvolat. Termín odvolání uvedeného souhlasu byl uveden z důvodu zpracování dat a následná interpretace v diplomové práci. Vzor informovaného ústního souhlasu nalezneme v příloze.

7. Průběh sběru dat

Výzkum byl proveden z hlediska získání zpětné vazby z pohledu zaměstnanců, porovnání odpovědi ředitele a odpovědi pedagogů a zjištění, zda jsou tyto prostředky pro ně dostačující. Byly vybrány dvě rozdílné mateřské školy, na doporučení a pro jejich pověst mezi lidmi i učiteli. První varianta mateřské školy byla vybrána z pozice oblíbenosti a pozitivního hodnocení. Druhá varianta mateřské školy byla slabší v oblíbenosti i v pozitivním hodnocení. Jako vhodně zvolená metodologie byla zvolena vícečetná případová studie (multi-case studies), která se užívá při porovnávacích výzkumech, kde odhalujeme společné či rozdílné znaky. Byl vytvořen logický scénář postupu, zvolení výzkumných technik a nástrojů, to, jak budeme výzkum realizovat, formu zpracování a vyhodnocování dat. Byla promyšlena prezentace zprávy a zjištění dat z výzkumu.

Přípravě na sestavení cílů a otázek bylo věnováno několik dní. Z dostupných dokumentů byly vyhledány otázky, určené pro tento rozhovor.

V první řadě bylo zapotřebí si uvědomit, pro koho výzkumné otázky budou určené a přizpůsobit slovník pro cílovou osobu – pro ředitele mateřské školy. V tomto čase byly vyhledány různé dokumenty z dostupných zdrojů. Některé otázky rozhovoru byly převzaty z již existujících dotazníků pro učitele, jejichž zdrojem byl archiv České školní inspekce či Národního pedagogického institutu České republiky, kde se těmito otázkami zabývají podrobněji. Systém otázek byl postaven od obecnějších otázek po konkrétnější. (Miovský, 2006) Tím, že systém otázek byl určen přímo pro pedagogy, byla práce usnadněná. Poté byly uvedené otázky transformovány do otázek určené do polostrukturovaného rozhovoru pro ředitele.

Obdobný postup sestavování byl realizován i u dotazníkového šetření pro pedagogy daných škol. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno z výše uvedených zdrojů, které byly poupraveny. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno pro pedagogické pracovníky dané mateřské školy.

Zásadním krokem bylo kontaktování ředitelů mateřské školy, kdy bylo zvoleno osobní setkání. První setkání proběhlo pouze chvíli, kdy byl stručně představen cíl diplomové práce i to, jak bude celý výzkum probíhat. Díky bližšímu seznámení s výzkumem souhlasili. Pro tento výzkum byly připraveny i náhradní mateřské školy. Oslovení ředitelé reflektovali na prosbu k získání dat pro výzkumnou část diplomové práce, odpověděli ochotně a kladně.

Participantům byly navrženy tři různé termíny návštěvy. Bez větších problémů byl termín domluven. Den před domluveným termínem bylo naše setkání telefonicky připomenuto. Také jsme se ujistili, že si své rozhodnutí o účasti ve výzkumu nerozmýšleli.

V den setkání byly přichystány pomůcky potřebné k zachycení důležitých poznámek v podobě diáře pro zachycení hlavních a vedlejších myšlenek, propisku i náhradní a diktafon. Na úvod byla zvolena nezaújatá konverzace, která navodila příjemnou atmosféru pomocí tématu o počasí, o nastávajícím volnu. Po navození příjemné atmosféry jsme mohli začít s rozhovorem. Před začátkem rozhovoru bylo ještě jednou řediteli popsáno téma diplomové práce a jeho stručné popsání. Poté bylo provedeno etické seznámení s rozhovorem, ve kterém byli ředitelé upozorněni na anonymitu tohoto výzkumu. Veškeré odpovědi může ředitel odvolat a od úmluvy svobodně vystoupit. Souhlas s výzkumem mohl být odvolán nejpozději do 10. 3. 2024, kdy bude výzkum již zpracovaný a nebude jej možno přepracovat. Participant se všemi podmínkami ústně souhlasil. Informovaný souhlas slouží k ustanovení pravidel pro obě strany, které snižují riziko zneužití výzkumných dat, ale zároveň slouží jako ochrana výzkumníka před případnými nedorozuměními. (Seidman, 2006) Styl vedení polostrukturovaného rozhovoru byl zvolen nedirektivní a to z důvodu toho, aby participant mohl své odpovědi rozvést, upřesnit či jinak poupravit. Tento styl byl velmi vhodný pro zjištění více informací k danému výzkumu. Data byla zaznamenávána na diktafon a zapisováním do diáře. Po ukončení rozhovoru bylo řediteli upřímně poděkováno za vlídné přijetí a byl mu předán malý dárek. Tento postup byl stejný při výzkumu v obou mateřských školách.

Po zpracování všech výzkumných dat byly veškeré nahrávky od ředitelů smazány, psané poznámky z diáře a vyplněné dotazníky skartovány a ekologicky zlikvidovány.

8. Výsledky výzkumu

Uvádím, že zpracované rozhovory s řediteli byly přepsány jinými slovy, aby nedošlo k identifikaci jednotlivých ředitelů mateřských škol. Oba ředitelé své odpovědi nerozváděli dále a drželi se tak struktury pokládaných otázek.

Polostrukturovaný rozhovor – ředitel první MŠ:

Budova mateřské školy byla natřena veselými barvami, okna byla vyzdobena jarní výzdobou a před hlavním vchodem byly osázené venkovní květináče jarními rostlinami. I vnitřní prostory byly vhodně vyzdobeny. Na stěnách byly namalovány krásné dětské, naučné malby a celý prostor mateřské školy byl upravený, vzhledný, čistý a podnětný. V ředitelně této mateřské školy již čekal ředitel. Působil velmi klidně, mile, vyrovnaně a s úsměvem na tváři. Tento postoj mu zůstal po celou dobu rozhovoru, který byl příjemný, nikým nerušený a hlavně velmi přirozený.

Otázka č. 1: Jak dlouho zastáváte funkci ředitele?

Při položení otázky ředitel odpověděl, že svou funkci zastává již 10- tím rokem.

Otázka č. 2: Na základě jakých kritérií si vybíráte spolupracující zaměstnance?

Své zaměstnance si vybírá podle vzdělání a praxe. Při osobním pohovoru s uchazečem o zaměstnání se zaměřuje na to, aby daná osoba byla po přijetí v harmonii s již existujícím pracovním kolektivem. Při výběru nového zaměstnance bere na vědomí i přání či doporučení svých podřízených, se kterými bude nový uchazeč spolupracovat. Na otázku, zda ředitel preferuje středoškolské či vysokoškolské vzdělání bylo odpovězeno, že vychází z dojmu při osobním pohovoru.

Otázka č. 3: Zajímáte se o potřeby svých zaměstnanců? Jakým způsobem?

Ředitel odpověděl, že určitě ano a to různými způsoby. Zajímá se o potřeby svých zaměstnanců doptáváním se na poradách, při osobních rozhovorech. Je přístupný

pro realizaci nových nápadů, které jim pomáhá zrealizovat a podílet se na nich. Zaměstnanci nemají obavy z navržení svých nových nápadů a následné projednání, který s nimi projedná veškerá úskalí, která jsou s nápadem či ideou spojená.

Otázka č. 4: Jak své zaměstnance motivujete k lepší výkonnosti?

Ředitel při této otázce uvedl souvislost s výše uvedenou otázkou potřeb svých zaměstnanců. Vnáší nové a motivující podněty, které projednává se svými podřízenými, a tím zajišťuje jejich podílení se na úspěchu, který zaměstnance motivuje k lepší výkonnosti. Dalším formou motivace uvedl pochvalu podřízených a v neposlední řadě i finanční ohodnocení.

Otázka č. 5: Zpříjemňujete svým zaměstnancům pracovní prostředí a klima? Jakými prostředky tak činíte?

Nákupem materiálního vybavení z fondu FKSP se ředitel snaží zpříjemnit svým podřízeným pracovní prostředí a s ním spojené i pracovní klima. V letošním roce to byl například nákup kávovaru s pěničem na mléko, který zaměstnancům zpříjemní pobyt v zaměstnání. Reflektuje také na potřeby svých podřízených. Aktivně se zajímá, co potřebují.

Otázka č. 6: Jak máte nastavený systém komunikace se svými zaměstnanci?

Se svými zaměstnanci ředitel komunikuje pomocí zřízených pracovních emailů, konáním porad, osobních rozhovorů. Tím svůj pracovní tým deleguje a vše potřebné a nutné sdílí.

Otázka č. 7: Poskytujete svým zaměstnancům podnětné a tvůrčí prostředí pro jejich další vzdělávání?

Ředitel uvedl, že další vzdělávání je pro rozvoj zaměstnance důležité, proto jej aktivně podporuje. Dává jim prostor pro studium, dává prostor k návštěvě vzdělávacích kurzů, které se zabývají tvorbou ŠVP, který se inovuje a mění. Zaměstnanci se účastní i dalších kurzů na rozvoj různých pedagogických schopností a dovedností. Škola je zapojená do vzdělávacího projektu „Začít spolu“, který nabízí prostředí pro kvalitní vzdělávání dětí, jehož součástí je proces

učení, kde žáci přebírají zodpovědnost za sebe samého, za svou práci a učí se pracovat s chybou.

Otázka č. 8: Máte definovaná kritéria pro hodnocení a odměňování svých zaměstnanců?

Ředitel má definovaná pravidla kritérií pro hodnocení a odměňování dle školského zákona, Zákon č. 561/2004Sb. Jedním z mnoha kritérií je plnění delegovaných úkolů, hospitační výstupy, práce zaměstnanců nad rámec pracovních povinností apod.

Otázka č. 9: Disponuje Vaše škola dostatkem informačních zdrojů, didaktických a technických pomůcek a materiálů?

Škola disponuje množstvím didaktických a technických pomůcek a materiálů v podobě počítačů pro pedagogy, tablety s příslušnými programy pro děti, v rámci jejich rozvoje a dalším didaktickým materiálem pro pedagogy. V knihovně se objevují nové tituly naučných knih a časopisů. Ve třídách se vyskytuje dostatek hraček, společenských her a dalších vzdělávacích pomůcek pro děti, na zahradě MŠ nacházíme různé druhy herních prvků pro všestranný rozvoj dětí. Všechny materiál a pomůcky byly pořízeny v rámci potřeb a přání pedagogů, odpověděl ředitel.

Otázka č. 10: Jak řešíte případný konflikt zaměstnanců ve Vašem pracovním týmu?

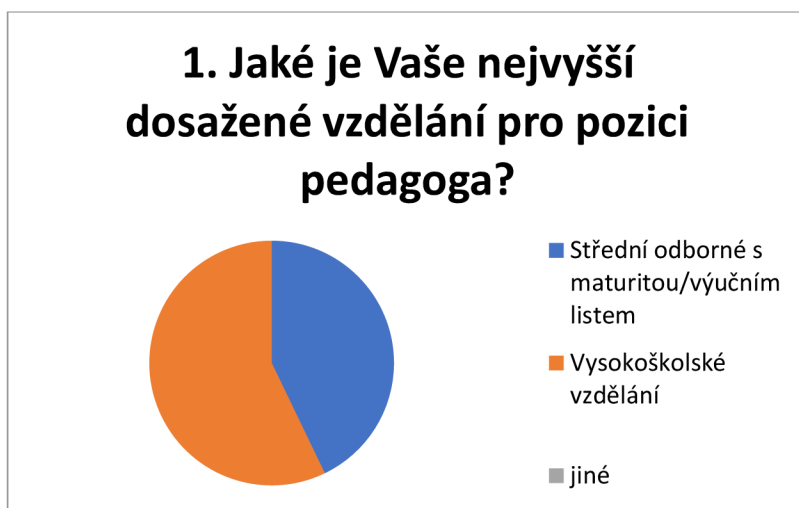
Případný konflikt by ředitel řešil konfrontací zúčastněných osob. Tato konfrontace by probíhala tolikrát, kolikrát by bylo zapotřebí a vyhotovil by se z ní písemný zápis. Ředitel přiznal, že naštěstí tento problém nemusel, za svou praxi, řešit.

Otázka č. 11: Staráte se o vyhovující pracovní zázemí pro Vaše zaměstnance?

Ředitel uvedl, že ano. Pokud by se nestaral o pracovní zázemí a dobré klima na pracovišti, nebyl by naplňován ŠVP, pracovní tým by byl nefunkční, nepřístupný

a vznikaly by konflikty na pracovišti, které by měly za následek nevyhovující spolupráci i špatnou pověst školy. Proto ředitel svým zaměstnancům naslouchá, pomáhá, snaží se s nimi správně komunikovat, sdílí své poznatky a nápady.

Vyhodnocení dotazníkového šetření u zaměstnanců v první mateřské škole



Graf č. 1



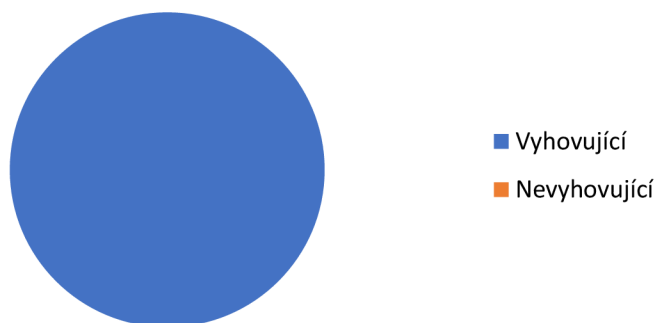
Graf č. 2

3. Cítíte se v prostorách Vaší školy příjemně?



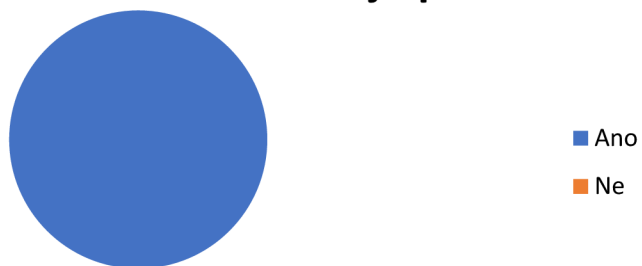
Graf č. 3

4. Vyhovuje Vám Vaše pracovní zázemí?



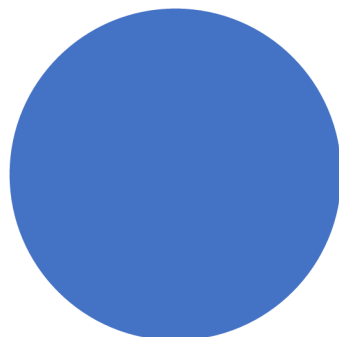
Graf č. 4

5. Disponuje Vaše škola dostatkem didaktických a technických pomůcek a informačních zdrojů pro...



Graf č. 5

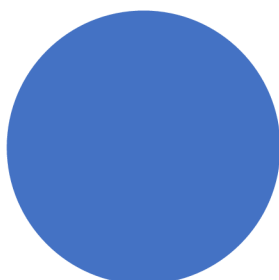
6. Dává Vám vedení školy prostor pro Vaše sebevzdělávání?



■ Ano
■ Ne

Graf č. 6

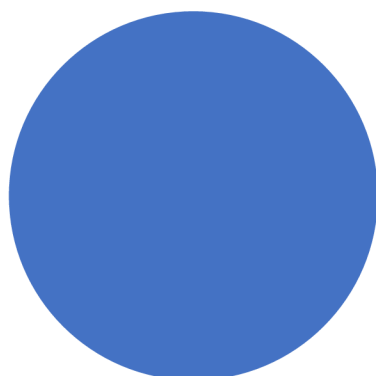
7. Cítíte se ve Vašem pracovním kolektivu příjemně a spokojeně?



■ Ano
■ Ne

Graf č. 7

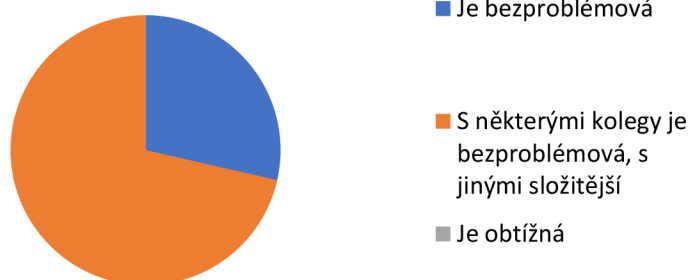
8. Můžete se spolehnout na své kolegy v pracovní oblasti?



■ Ano
■ Ne

Graf č. 8

9. Jaká je z Vašeho pohledu komunikace s kolegy?



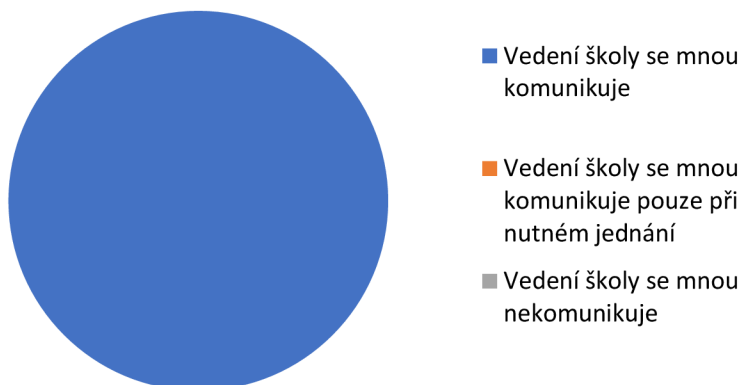
Graf č. 9

10. Jste ve Vašem pracovním týmu schopni se dohodnout v případě rozepře či problému?



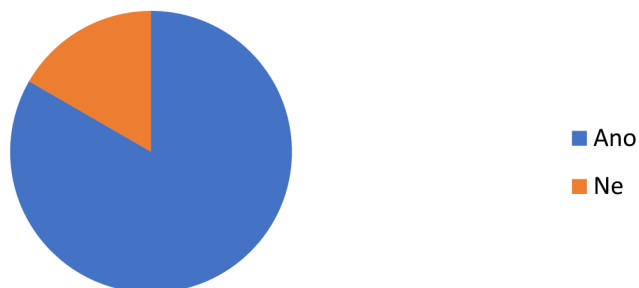
Graf č. 10

11. Komunikuje s Vámi vedení školy? (porady, email, apod.)



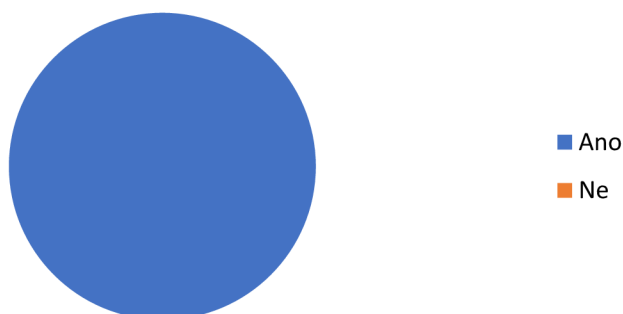
Graf č. 11

12. Jste vedením školy dostatečně motivováni k lepší výkonnosti práce?



Graf č. 12

13. Poskytuje Vám vedení školy potřebné zdroje a informace pro zlepšování výkonu Vaší práce?



Graf č. 13

14. Jakým způsobem Vám jsou prezentovány případné změny na pracovišti?



Graf č. 14

15. Přiděluje, kontroluje a hodnotí výstupy Vaší práce vedení školy?



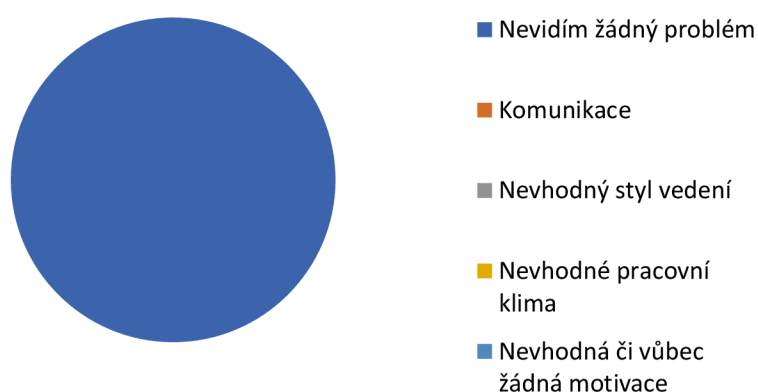
Graf č. 15

16. Jakým způsobem Vám vedení školy zpříjemňuje výkon Vaší práce a Vaše pracovní prostředí?



Graf č. 16

17. Co vnímáte Vy osobně, jako problém ve Vašem pracovním kolektivu?



Graf č. 17

18. Co vnímáte jako "PLUS"/přínos ve Vašem pracovním kolektivu?



Graf č. 18

Polostrukturovaný rozhovor – ředitel druhé MŠ:

V domluvený termín rozhovoru byla po příchodu do areálu mateřské školy vidět školní zahrada s prvky lesní mateřské školy, ve které se vyskytovaly skryše pro děti v podobě domečků z vrb, prolézacích tunelů ve vybudovaných kopcích, malý rybníček s rybičkami a vyvýšených záhoncích se zasazenými bylinkami. Budova mateřské školy byla zastaralá, ale bylo rozeznatelné, že se pedagogové snaží celý areál zútulnit jarní výzdobou v oknech i v šatnách všech tříd. Prostor mateřské školy byl upravený a zútulněný. Po příchodu do ředitelny této mateřské školy na setkání čekal ředitel. Působil klidně, ale trochu nervózně. Nervozita ale zanedlouho opadla a rozhovor byl veden přirozeně a mile. Na závěr bylo řediteli poděkováno za rozhovor a předán upomínkový předmět jako poděkování.

Otázka č. 1: Jak dlouho zastáváte funkci ředitele?

Funkci ředitele zastává již od roku 2007.

Otázka č. 2: Na základě jakých kritérií si vybíráte spolupracující zaměstnance?

Ředitel si vybírá své podřízené pro jejich empatii, vlídné a příjemné jednání. Sleduje, zda pedagog komunikuje s rodiči dětí diplomaticky, nebojí se své práce, jak se chová k dětem, zda má přirozenou autoritu a zda je začleněn do praxe.

Otázka č. 3: Zajímáte se o potřeby svých zaměstnanců? Jakým způsobem?

Na otázku, která se týká zájmu svých podřízených o jejich potřeby, uvádí, že se snaží se vyhovět a používá lidský přístup. Například pokud učitel/ka řeší nějaký rodinný problém, snaží se k němu ředitel přistupovat lidsky, vyhovět mu a pomoci.

Otázka č. 4: Jak své zaměstnance motivujete k lepší výkonnosti?

Ředitel uvedl, že své podřízené zaměstnance motivuje na poradách, vzájemnou hospitalitou, snaží se, aby celý tým vzájemně spolupracoval. Již od pohledu pozná snahu a píli svých podřízených.

Otázka č. 5: Zpříjemňujete svým zaměstnancům pracovní prostředí a klima? Jakými prostředky tak činíte?

Ředitel odpověděl, že se snaží prostředí zpříjemnit studijními volny, aby si pedagogové odpočinuli, protože ví, že je jejich práce náročná. Pokud má některý z podřízených zaměstnanců „kulatiny“, tuto událost celý kolektiv slaví, aby se tým ucelil. Bohužel nemůže mnoho přispět z materiálního hlediska, z důvodu malého přísunu financí. Ale snaha z jeho strany je. V posledních letech svým zaměstnancům nakoupil nové kancelářské židle.

Otázka č. 6: Jak máte nastavený systém komunikace se svými zaměstnanci?

Na výše uvedenou otázku, odpověděl, že se svými zaměstnanci denně komunikuje, v případě nutnosti volá telefonem, zasílá důležité informace na pracovní email a využívají moderní komunikaci v podobě vytvořené skupiny na WhatsApp aplikaci.

Otázka č. 7: Poskytujete svým zaměstnancům podnětné a tvůrčí prostředí pro jejich další vzdělávání?

Na tuto otázku ředitel odpověděl, že ano. Každý pedagog může studovat, bez rozdílů, může docházet na školení v rámci DDVP a dalšího školení, která jsou organizována Pedagogickou fakultou Univerzity Palackého.

Otázka č. 8: Máte definovaná kritéria pro hodnocení a odměňování svých zaměstnanců?

Pro hodnocení svých podřízených využívá bodového systému, který se odráží na výši finančních odměn. Pedagogy hodnotí například za práci vykonanou navíc pro danou školu. Finanční ohodnocení dostávají všichni podřízení, avšak liší se její výše, uvedl.

Otázka č. 9: Disponuje Vaše škola dostatkem informačních zdrojů, didaktických a technických pomůcek a materiálů?

Informační zdroje, didaktické a technické pomůcky a další materiál nakupuje dle finančních možností. Zaměřuje se na nákup pomůcek spojené s polytechnikou, rozvojem poznání a další didaktické pomůcky.

Otázka č. 10: Jak řešíte případný konflikt zaměstnanců ve Vašem pracovním týmu?

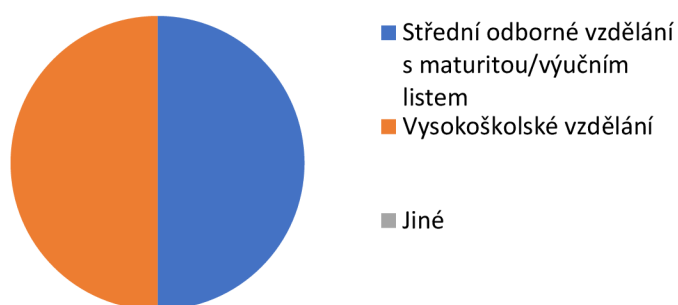
Ředitel uvedl, že se snaží případné konflikty vyřešit ihned, aby se daný problém ještě výše nevygradoval a nezhoršil se, v okruhu lidí, kterých se problém týká.

Otázka č. 11: Staráte se o vyhovující pracovní zázemí pro Vaše zaměstnance?

Ředitel se snaží svým zaměstnancům poskytnout vyhovující pracovní zázemí, například i příspěvkem FKSP.

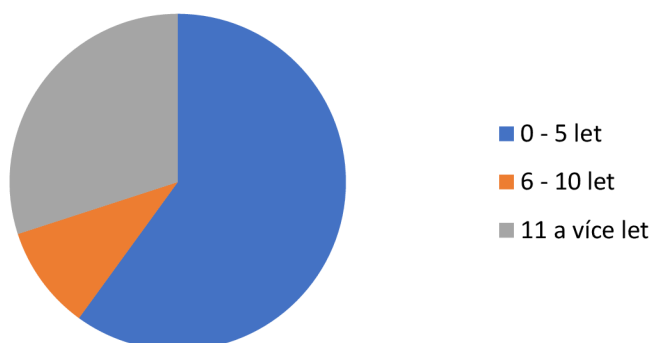
Vyhodnocení dotazníkového šetření u zaměstnanců ve druhé mateřské škole

1. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání pro pozici pedagoga?



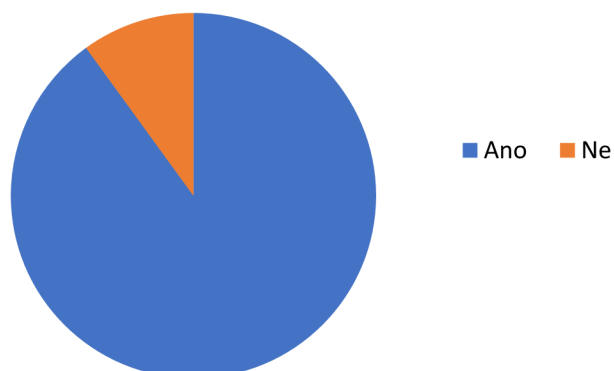
Graf č. 19

2. Jak dlouho jste na Vaší škole zaměstnán/a?



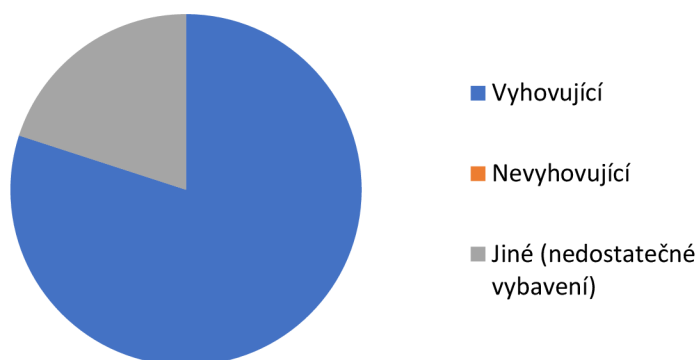
Graf č. 20

3. Cítíte se v prostorách Vaší školy příjemně?



Graf č. 21

4. Vyhovuje Vám Vaše pracovní zázemí?



Graf č. 22

5. Disponuje Vaše škola dostatkem didaktických a technických pomůcek a informačních zdrojů pro výuku?



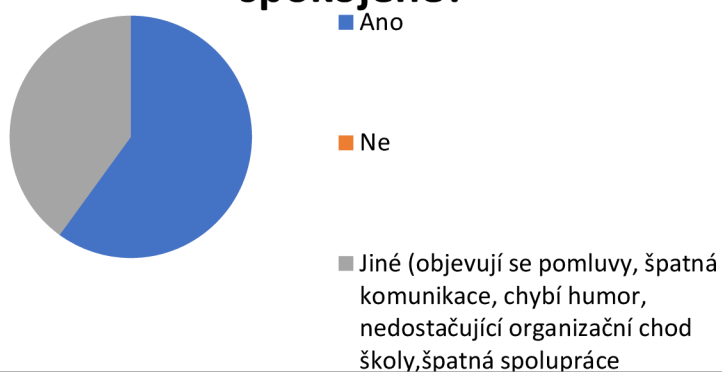
Graf č. 23

6. Dává Vám vedení školy prostor pro Vaše sebevzdělávání?



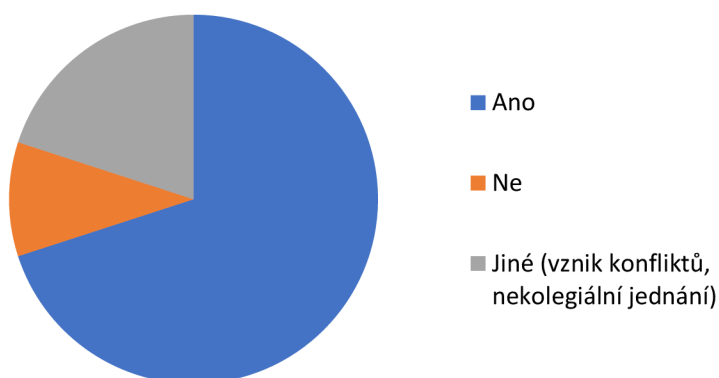
Graf č. 24

7. Cítíte se ve Vašem pracovním kolektivu příjemně a spokojeně?



Graf č. 25

8. Můžete se spolehnout na své kolegy v pracovní oblasti?



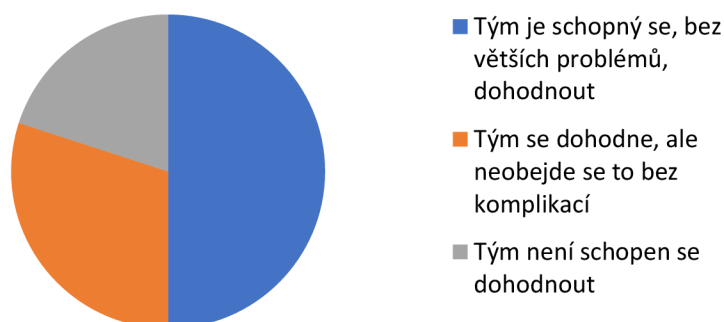
Graf č. 26

9. Jaká je z Vašeho pohledu komunikace s kolegy?



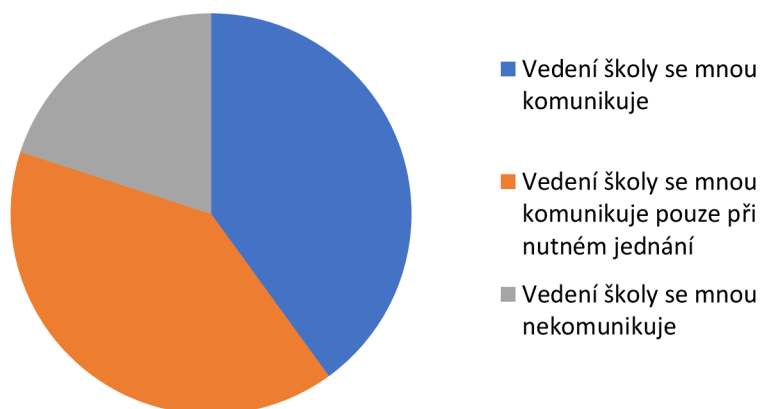
Graf č. 27

10. Jste ve Vašem pracovním týmu schopni se dohodnout v případě rozepře či problému?



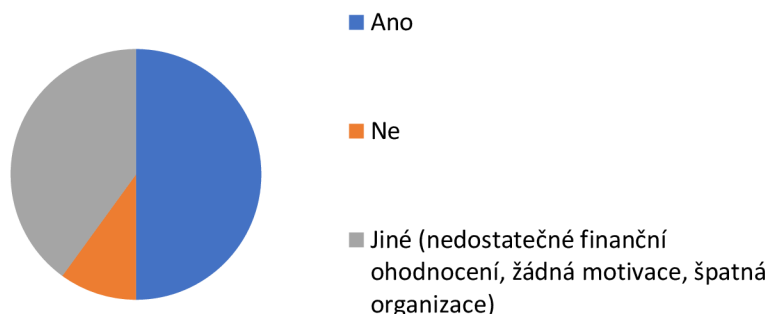
Graf č. 28

11. Komunikuje s Vámi vedení školy? (porady, email, apod.)



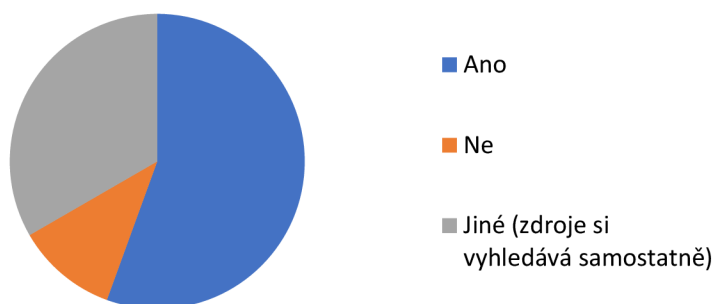
Graf č. 29

12. Jste vedením školy dostatečně motivováni k lepší výkonnosti práce?



Graf č. 30

13. Poskytuje Vám vedení školy potřebné zdroje a informace ke zlepšování výkonu Vaší práce?



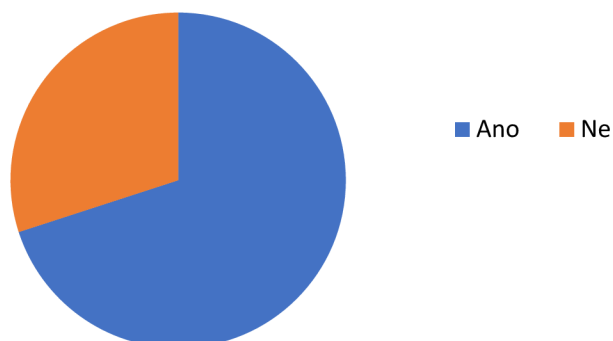
Graf č. 31

14. Jakým způsobem Vám jsou prezentovány případné změny na pracovišti?



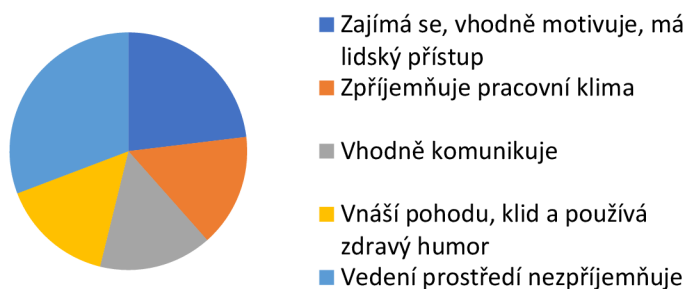
Graf č. 32

15. Přiděluje, kontroluje a hodnotí výstupy Vaší práce vedení školy?



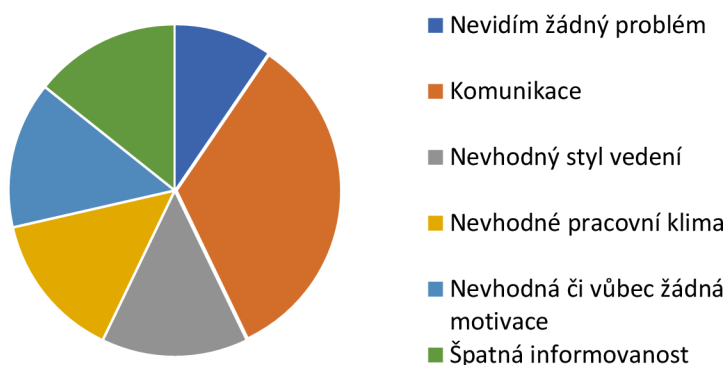
Graf č. 33

16. Jakým způsobem Vám vedení školy zpříjemňuje výkon Vaší práce a Vaše pracovní prostředí?



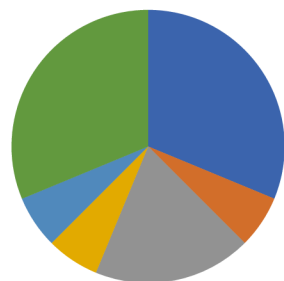
Graf č. 34

17. Co vnímáte Vy osobně jako problém ve Vašem pracovním kolektivu?



Graf č. 35

18. Co vnímáte jako "PLUS"/přínos ve Vašem pracovním kolektivu?



- Nevidím žádné "PLUSY"/přínosy v našem pracovním kolektivu
- Skvělá komunikace
- Vhodný styl vedení
- Motivující a podnětné prostředí
- Dostatečná informovanost
- Příjemné pracovní klima a pracovní podmínky

Graf č. 3

9. Diskuze

Cílem diplomové práce bylo identifikování prostředků, kterými ředitelé dotazovaných škol ovlivňují práci v pracovním týmu. Z odpovědí od ředitele výzkumné první mateřské školy vyplynulo, že si své zaměstnance vybírá podle vzdělání a praxe, tak aby byla daná osoba v souladu s ostatním kolektivem. Z odpovědí zaměstnanců lze potvrdit vzdělanost a dostatečná praxe v oboru. Ředitel školy se zajímá o potřeby svých zaměstnanců na poradách či při osobní konzultaci, což potvrzují i odpovědi zaměstnanců, kde uvádějí pozitivní odpověď vyjadřující vyhovujícím pracovním zázemím a příjemnými pracovními prostory. Na otázku motivace zaměstnanců ředitel školy uvedl souvislost s otázkou potřeb svých zaměstnanců, dále vnáší nové a motivující podněty, čímž je, při projednání s podřízenými, zahrnuje na podílení se na úspěchu. Další formou motivace uvedl pochvalu podřízených a v neposlední řadě finanční ohodnocení. Z dotazníkového šetření zaměstnanců bylo potvrzeno, že jsou až na jednoho člena v týmu, dostatečně motivováni k lepší výkonnosti práce. Z fondu FKSP se ředitel snaží zpříjemnit pracovní prostředí a s ním spojené i pracovní klima. Reflektuje na potřeby svých zaměstnanců. Poskytuje potřebné zdroje a informace pro zlepšování výkonu pedagogických zaměstnanců. To také všichni podřízení potvrzují v dotazníkovém šetření, kdy uvádějí, že se v prostorách cítí příjemně a spokojeně. Další odpověď zahrnovala systém komunikace s podřízenými. Ředitel uvedl, že se svými zaměstnanci komunikuje konáním porad, osobním rozhovorem a pomocí zřízených pracovních emailů. Tím svůj pracovní tým deleguje a vše potřebné a nutné sdílí. Zaměstnanci potvrzují to, že vedení školy s nimi komunikuje. Oblast sebevzdělávání je, z pohledu ředitele, důležitá. Proto ji aktivně podporuje, a tím vytváří prostor na cestě, kdy děti v MŠ vzdělává vyškolený profesionál, který výuku pozitivně inovuje a mění. Zaměstnanci s jeho odpovědí souhlasí. Souhlasnou odpověď podřízení uvádějí i na otázku kontroly a hodnocení vedením školy. Vedení školy definuje pravidla kritérií pro hodnocení a odměňování dle školského zákona, kdy jsou zde uvedeny hospitační výstupy a práce zaměstnanců nad rámec svých pracovních povinností. Mateřská škola, z odpovědí respondentů, také disponuje množstvím didaktických a technických

pomůcek a materiálů v podobě nových titulů v pedagogické knihovně, dostatek her a hraček ve třídách, dostatek vzdělávacích pomůcek a na zahradě dostatek herních prvků pro rozvoj hrubé a jemné motoriky. Případný konflikt řeší ředitel konfrontací zúčastněných osob. Na otázku týkající se komunikace zaměstnanci uvádějí, že s některými kolegy je komunikace bezproblémová a jinými zase složitější, ale ve výsledku se na své kolegy mohou, po pracovní stránce bez problému spolehnout a v případě rozepře či problému se zvládnou všichni dohodnout. Ředitel této školy se vhodně stará a pečuje o své podřízené a je si vědom toho, že pokud by tak nečinil, jeho pracovní tým by byl nefunkční. Naslouchá, pomáhá, snaží se s nimi komunikovat a sdílí s týmem své poznatky a nápady. Jeho tým ve svých odpovědích uvádí, že se ředitel školy zajímá, vhodně je motivuje, má lidský přístup ke svým podřízeným, zpřjemňuje jim pracovní klima, má vhodný styl vedení, vhodně komunikuje a vnáší klid a pohodu i pomocí zdravého humoru. Tudíž nevidí žádný problém ve svém pracovním kolektivu. V tomto kolektivu oceňují skvělou komunikaci, motivující a podnětné prostředí, dostatečnou informovanost, skvělé pracovní podmínky a péči o zaměstnance. Celkově toto hodnocení bylo velmi pozitivní a velice inspirativní. Již od pohledu bylo rozeznatelné, že ředitel své podřízené skvěle deleguje, věnuje jim svou péči, vhodně je motivuje a drží tuto organizaci na skvělé úrovni v oblasti spokojenosti svých podřízených, která se odráží i na spokojenosti svých klientů (v podobě rodičů i vzdělávaných dětí).

Byly zde zodpovězeny výzkumné otázky:

V1: Jakými prostředky ředitelé škol ovlivňují práci v týmu ve škole?

- Výše uvedený text uvádí, že ředitel školy ovlivňuje práci v týmu např. vhodnou a dostačující komunikací, vhodným stylem řízení, dostatečnou informovaností s dostatkem potřebných zdrojů, příjemným pracovním klimatem a pracovními podmínkami, dostatkem materiálního vybavení a celkovou péčí o zaměstnance.

V2: Jsou tyto prostředky pro zaměstnance dané školy dostačující?

- Ve všech bodech dotazníkového šetření jsou uváděna data, která korespondují s odpověďmi, kdy jsou tyto prostředky naprosto dostačující, a zaměstnanci jsou spokojeni.

Doporučení pro tuto první zkoumanou mateřskou školu nelze uvést nic jiného, než pochvalná slova pro ředitele, který svou mateřskou školu skvěle organizuje a vede a popřát mu do dalších let dostatek elánu. Hlavně mít i nadále tak skvělé a spokojené zaměstnance, jako má teď.

Z odpovědí ředitele druhé mateřské školy vyplynula tato data. Kritéria ředitele při výběru zaměstnance vychází z empatie, příjemného jednání, diplomatické komunikace s rodiči a nebojácnost při vykonávání své práce. Řediteli také záleží na přirozené autoritě a začlenění se do praxe. Snaží se používat svého lidského přístupu ke svým podřízeným. Vyhovět jim a pomoci v těžkých životních situacích. S jeho odpovědí souhlasí část pedagogického personálu. Dále ředitel uvádí, že své podřízené motivuje na poradách, při hospitacích. S touto odpovědí se ale neztotožnila téměř polovina podřízených. Vedení školy se snaží zpříjemnit pracovní prostředí a klima školy pomocí studijního volna, kdy se dožaduje toho, aby si jeho podřízení odpočinuli. Je si vědom jejich náročného pracovního vytížení. Dalším příjemným aspektem pro zpříjemnění pracovního prostředí a klimatu uvádí konání oslav významných jubileí svých podřízených na podporu dobrých vztahů v týmu. Ředitel si je také vědom toho, že z důvodu nedostatku financí nemá možnost dopřát svým zaměstnancům více materiálního vybavení a potřeb. Což také potvrzují odpovědi podřízených zaměstnanců, kteří uvádějí ve svých odpovědích velmi často, nedostatek materiálního vybavení, technických pomůcek, knih a naučné literatury, venkovních pomůcek a výtvarného materiálu. Podle odpovědi vedení školy se komunikace v pracovním týmu provádí osobním rozhovorem, telefonem, důležité informace zasílá na pracovní email a další záležitosti, které se týkají chodu organizace, zasílá na pracovní skupinu v aplikaci WhatsApp. S jeho odpovědí nekomunikuje větší část respondentů v dotazníkovém šetření. Ti zde uvádějí problém s komunikací s vedením školy, ale také s komunikací se svými kolegy. Odpovědi, které se všechny souhlasně shodují, je odpověď, zda jim ředitel školy umožňuje se sebevzdělávat v rámci DVPP a dalšího rozšiřujícího studia. Pro hodnocení svých zaměstnanců ředitel využívá bodového systému, který se poté odráží na výši finančních odměn. Finančně ohodnoceni jsou všichni podřízení, ale liší se výší částky. Což pociťují i zaměstnanci. Didaktický materiál, informační zdroje a další materiál nakupuje

ředitel z finančních prostředků školy, ten je ale pro zaměstnance nedostačující. V případě konfliktů vedoucí školy uvedl, že případné problémy se snaží vyřešit ihned, aby se daná situace nevygradovala. Větší část dotazovaných zaměstnanců uvádí, že komunikace s některými kolegy je bezproblémová, ale s jinými zase složitější. Bohužel se v odpovědích objevují i odpovědi, které poukazují na problém v podobě pomluv a špatné spolupráce. Ředitel se snaží svým zaměstnancům poskytnout vyhovující pracovní zázemí pomocí příspěvku FKSP.

Byly zde zodpovězeny výzkumné otázky:

V1: Jakými prostředky ředitelé škol ovlivňují práci v týmu ve škole?

- Ředitel druhé mateřské školy se snaží své zaměstnance motivovat vhodnými prostředky, přistupovat ke svým zaměstnancům s lidským přístupem, vhodně s nimi komunikovat a podporovat týmovou spolupráci pomocí oslav různých jubileí, poskytováním studijního volna a poskytováním příspěvku z fondu FKSP. Je si vědom náročnosti práce svých podřízených. Bohužel si je také vědom nedostatečného materiálního vybavení, které je zapříčiněno nízkým finančním zdrojem.

V2: Jsou tyto prostředky pro zaměstnance dané školy dostačující?

- Pro zaměstnance jsou tyto uváděné prostředky nedostačující.

V3: Jaké jsou rozdíly v motivaci zaměstnanců z pozice obou ředitelů škol?

Z pozice obou ředitelů jsou motivační prostředky téměř totožné, ale přesto lze z výzkumu rozpoznat rozdílnost. Další výzkum by se mohl zabývat otázkou, z jakého důvodu v první mateřské škole prostředky a motivaci podporují práci v týmu a ve druhé mateřské škole panuje spíše demotivace práce v týmu? Dále bychom se mohli zabývat otázkou zjišťující rozdílnost finančních přísunů do jednotlivých mateřských škol? V neposlední řadě se zaměřit na aspekty ovlivňující organizačního chodu mateřské školy?

Po pročtení všech odpovědí dotazníkové šetření lze zhodnotit veškerá data. Zaměstnanci pocítují omezené finanční prostředky na materiální vybavení,

didaktické a technické pomůcky. Uvádí zde také špatnou spolupráci v kolektivu, nedostačující organizaci chodu školy a pomluvy ze strany kolegů.

Jako doporučení pro ředitele druhé mateřské školy můžeme doporučit zjištění spokojenosti svých zaměstnanců pomocí anonymního dotazníkového šetření, které poukáže na konkrétní problémy, které je zapotřebí začít řešit. V případě neřešení problémů může situace vyústit k odchodu ze zaměstnání nespokojených zaměstnanců, hádavost v pracovním týmu a špatnému chodu organizace, které samozřejmě pocítí i vzdělávané děti i jejich rodiče. Zvolením vhodné komunikace můžeme vyřešit i vyskytující se problém s pomluvami. Otázkou materiálního vybavení ale zůstává, z jaké příčiny jsou finanční zdroje tak malé, až nedostačující. Pokud se na této škole opravdu vyskytuje nevhodně zvolená metoda organizace chodu školy, je zapotřebí adekvátně zapracovat na změně. Rozdat svým podřízeným úkoly, kontrolovat je, vhodně s nimi komunikovat a umět je pochválit a ohodnotit. Pro další výzkum bych viděla otázku rozdělování finančních prostředků, které jsou pro některé školy dostačující a jiným mateřským školám tyto zdroje doslova chybí. Co je toho příčinou? A další výzkum by mohl být zaměřen na to, zda souvisí vzdělávání, praxe pedagogických pracovníků a typologie osobnosti, se spokojeností či nespokojeností v pracovním týmu?

Závěr

Diplomová práce se zabývala tématem „Tým a týmová práce“, která se dělí na dvě části. V první teoretické části se zabývala hlavními pojmy, jako jsou ředitel školy jako manažer organizace, popsali jsme si nutné nároky na tuto pracovní pozici a jejich celkovou charakteristiku požadovaných vlastností. Uvedli jsme si, jaké styly vedení se mohou u zaměstnavatelů vyskytnout. Zjistili jsme, jaké druhy prostředků ředitelé, vedoucí učitelé a manažeři používají, jako motivaci a zda splňují předpoklady pro vytvoření správného pracovního prostředí. Uvedli jsme si prostředky dobrého pracovního prostředí a klimatu v týmu, a na pracovišti. Na závěr bylo uvedeno doporučení pro správnou péči o pracovníky a pracovní vztahy, které jsou čerpány z odborné literatury. V druhé části výzkumné práce jsme získávali data ke zjištění odpovědi na otázku hlavního cíle výzkumu. Podrobněji jsme si představili využití metody a design. Zaměřili jsme se na výběr zkoumaného vzorku, a také průběh sběru dat. V poslední části výzkumu jsme se seznámili s výsledkem zkoumaných výzkumných otázek a uvedli jsme si doporučení, která z výzkumné části vyplynula. Celkově hodnocení první mateřské školy bylo velmi pozitivní a velice inspirativní. Již od pohledu bylo rozeznatelné, že ředitel své podřízené skvěle deleguje, věnuje jim svou péči, vhodně je motivuje a drží tuto organizaci na skvělé úrovni v oblasti spokojenosti svých podřízených, která se odráží i na spokojenosti svých klientů (v podobě rodičů i vzdělávaných dětí). Jako doporučení pro první zkoumanou mateřskou školu byla uvedena pochvalná slova pro ředitele, který svou mateřskou školu skvěle organizuje a vede a popřát mu do dalších let dostatek elánu a přání toho, aby měl i nadále tak skvělé a spokojené zaměstnance, jako má doteď. Po zhodnocení dat z odpovědí dotazníkového šetření ve druhé mateřské škole jsme zjistili, že zaměstnanci pocítují omezené finanční prostředky na materiální vybavení, didaktické a technické pomůcky. Uvedli zde také špatnou spolupráci v kolektivu, nedostačující organizaci chodu školy a pomluvy ze strany kolegů. Jako doporučení pro ředitele druhé mateřské školy bylo navrženo zjištění míry spokojenosti u zaměstnanců pomocí anonymního dotazníkového šetření, které by poukázalo na konkrétní problémy, které je zapotřebí začít řešit. V případě,

že by se vyskytující problémy neřešily, mohla by situace vyústit k odchodu ze zaměstnání nespokojených zaměstnanců, vyústění konfliktů v pracovním týmu a špatnému chodu organizace, které by samozřejmě pocítily vzdělávané děti i jejich rodiče. Z pozice obou ředitelů jsou motivační prostředky téměř totožné, přesto lze z výzkumu rozpoznat odlišnost přístupu ke svým zaměstnancům. Pokračování ve výzkumu by se mohl zabývat otázkou, z jakého důvodu v první mateřské škole prostředky a motivaci podporují práci v týmu a ve druhé mateřské škole panuje spíše demotivace práce v týmu? Dále bychom se mohli zabývat otázkou zjišťující rozdílnost finančních přísunů do jednotlivých mateřských škol? Dále jak moc souvisí vzdělávání, praxe pedagogických pracovníků a typologie osobnosti, se spokojeností či nespokojeností v pracovním týmu? A v neposlední řadě bychom se mohli zaměřit na aspekty ovlivňující organizačního chodu mateřské školy? Téma zaměřované na tým a týmovou práci ve školství bylo zajímavé a lze vidět, že v něm nacházíme ještě mnoho neprobádaných otázek. Do budoucna se nabízí výzkumné téma, které by přispělo výzkumnými daty k „zasvěcení“ lidí do problému v dané profesi.

Seznam použitých zdrojů a literatury:

AMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing a.s., 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1.vyd. Brno: ComputerPress, a.s., 2003, 90 s. ISBN 80-7226-873-2

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2.vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 144s. ISBN 978-80-247-1975-7

BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 128 s. ISBN 978-80-247-3001-1

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc, 2009, 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7

CLEGG, B. *Motivace – povzbudíte ostatní k dosažení lepších výsledků*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005, 115 s. ISBN 80-251-0550-4

DAŇKOVÁ, M. *Koučování kdy, jak a proč*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 112 s. ISBN 978-80-247-2047-0

DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1.vyd. Praha: LINDE nakladatelství, s.r.o., 2007, 127 s. ISBN 80-902105-8-9

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 340 s. ISBN 80-247-1300-4

FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Portál, 2000, 256 s. ISBN 80-7178-367-6

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2009, 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1

HELLER, R. *Jak motivovat druhé*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Slovart, 2001, 72 s. ISBN 80-7209-328-2

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016, 265 s. ISBN 978-80-271-9225-0

CHVÁLA, M. *Na naší škole nám záleží*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2018, 184 s. ISBN 978-80-262-1321-5

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce – Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2006, 112 s. ISBN 80-247-1764-6

KOLMAN, L., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ, Z. *Výběr zaměstnanců – Metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2010, 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9

KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace je nutnost!* 1. vyd. Praha: Nakladatelství Siria, 2016, 126 s. ISBN: 978-80-906367-0-5

MAXWELL, J. C. *Týmová spolupráce – 101 Co potřebuje každý znát*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství PRAGMA, 2015, 125 s. ISBN 978-80-7349-388-2

MARCIANO, P. L. *Cukr a bič nefungují*. 1.vyd. Brno: Motiv Press s.r.o., 2013, 234 s. ISBN 978-80-904133-9-9

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4

MILLER, M., BLANCHARD, K. *Tajemství týmů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství PRAGMA, 2013, 162 s. ISBN 978-80-7349-377-6

MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding*. 2. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2009, 176 s. ISBN 978-80-7367-641-4

MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Nakladatelství Academia, 2017, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5

POLÁŠKOVÁ, L. *Kompetence leadera školy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2022, 96 s. ISBN 978-80-271-4769-4

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018, 208 s. ISBN 978-80-271-0809-1

PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, 212 s. ISBN 80-244-1415-5

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6

SEIDMAN, I. *Interviewing as Qualitative Research – A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. 1. vyd. Amsterdam Avenue, New York: Published by Teachers College Press, 2006, 177 s. ISBN 13978-0-8077-4666-0

SEITLOVÁ, K. *Teambuilding – face to face, nebo virtuální prostředí?* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 143 s. ISBN 978-80-244-3420-9

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3

Internetové zdroje:

http://archiv-nuv.npi.cz/ae/men/14%20-%20Klima%20skoly-1_revize.pdf

[Gesundheit durch Bedürfnisbefriedigung \(hogrefe.com\)](#)

Seznam grafů

Graf č. 1 – Otázka č. 1: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání pro pozici pedagoga? (první mateřská škola)

Graf č. 2 – Otázka č. 2: Jak dlouho jste na Vaší škole zaměstnán/a? (první mateřská škola)

Graf č. 3 – Otázka č. 3: Cítíte se v prostorách Vaší školy příjemně? (první mateřská škola)

Graf č. 4 – Otázka č. 4: Vyhovuje Vám Vaše pracovní zázemí? (první mateřská škola)

Graf č. 5 – Otázka č. 5: Disponuje Vaše škola dostatkem didaktických a technických pomůcek a informačních zdrojů pro výuku? (první mateřská škola)

Graf č. 6 – Otázka č. 6: Dává Vám vedení školy prostor pro Vaše sebevzdělávání? (první mateřská škola)

Graf č. 7 – Otázka č. 7: Cítíte se ve Vašem pracovním kolektivu příjemně a spokojeně? (první mateřská škola)

Graf č. 8 – Otázka č. 8: Můžete se spolehnout na své kolegy v pracovní oblasti? (první mateřská škola)

Graf č. 9 – Otázka č. 9: Jaká je z Vašeho pohledu komunikace s kolegy? (první mateřská škola)

Graf č. 10 – Otázka č. 10: Jste ve Vašem pracovním týmu schopni se dohodnout v případě rozepře či problému? (první mateřská škola)

Graf č. 11 – Otázka č. 11: Komunikuje s Vámi vedení školy? (první mateřská škola)

Graf č. 12 – Otázka č. 12: Jste vedením školy dostatečně motivováni k lepší výkonnosti práce? (první mateřská škola)

Graf č. 13 – Otázka č. 13: Poskytuje Vám vedení školy potřebné zdroje a informace pro zlepšování výkonu Vaší práce? (první mateřská škola)

Graf č. 14 – Otázka č. 14: Jakým způsobem Vám jsou prezentovány případné změny na pracovišti? (první mateřská škola)

Graf č. 15 – Otázka č. 15: Přiděluje, kontroluje a hodnotí výstupy Vaší práce vedení školy? (první mateřská škola)

Graf č. 16 – Otázka č. 16: Jakým způsobem Vám vedení školy zpřijemňuje výkon Vaší práce a Vaše pracovní prostředí? (první mateřská škola)

Graf č. 17 – Otázka č. 17: Co vnímáte Vy osobně, jako problém ve Vašem pracovním kolektivu? (první mateřská škola)

Graf č. 18 – Otázka č. 18: Co vnímáte jako „PLUS“/ přínos ve Vašem pracovním kolektivu? (první mateřská škola)

Graf č. 19 - Otázka č. 1: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání pro pozici pedagoga? (druhá mateřská škola)

Graf č. 20 - Otázka č. 2: Jak dlouho jste na Vaší škole zaměstnán/a? (druhá mateřská škola)

Graf č. 21 - Otázka č. 3: Cítíte se v prostorách Vaší školy příjemně? (druhá mateřská škola)

Graf č. 22 - Otázka č. 4: Vyhovuje Vám Vaše pracovní zázemí? (druhá mateřská škola)

Graf č. 23 - Otázka č. 5: Disponuje Vaše škola dostatkem didaktických a technických pomůcek a informačních zdrojů pro výuku? (druhá mateřská škola)

Graf č. 24 - Otázka č. 6: Dává Vám vedení školy prostor pro Vaše sebevzdělávání? (druhá mateřská škola)

Graf č. 25 - Otázka č. 7: Cítíte se ve Vašem pracovním kolektivu příjemně a spokojeně? (druhá mateřská škola)

Graf č. 26 - Otázka č. 8: Můžete se spolehnout na své kolegy v pracovní oblasti? (druhá mateřská škola)

Graf č. 27 - Otázka č. 9: Jaká je z Vašeho pohledu komunikace s kolegy? (druhá mateřská škola)

Graf č. 28 - Otázka č. 10: Jste ve Vašem pracovním týmu schopni se dohodnout v případě rozepře či problému? (druhá mateřská škola)

Graf č. 29 - Otázka č. 11: Komunikuje s Vámi vedení školy? (druhá mateřská škola)

Graf č. 30 - Otázka č. 12: Jste vedením školy dostatečně motivováni k lepší výkonnosti práce? (druhá mateřská škola)

Graf č. 31 - Otázka č. 13: Poskytuje Vám vedení školy potřebné zdroje a informace pro zlepšování výkonu Vaší práce? (druhá mateřská škola)

Graf č. 32 - Otázka č. 14: Jakým způsobem Vám jsou prezentovány případné změny na pracovišti? (druhá mateřská škola)

Graf č. 33 - Otázka č. 15: Přiděluje, kontroluje a hodnotí výstupy Vaší práce vedení školy? (druhá mateřská škola)

Graf č. 34 - Otázka č. 16: Jakým způsobem Vám vedení školy zpřijemňuje výkon Vaší práce a Vaše pracovní prostředí? (druhá mateřská škola)

Graf č. 35 - Otázka č. 17: Co vnímáte Vy osobně, jako problém ve Vašem pracovním kolektivu? (druhá mateřská škola)

Graf č. 36 - Otázka č. 18: Co vnímáte jako „PLUS“/ přínos ve Vašem pracovním kolektivu? (druhá mateřská škola)

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Informovaný souhlas

Příloha č. 2 – Vzor dotazníku pro zaměstnance jednotlivých mateřských škol

Příloha č. 3 – Otázky pro ředitele mateřské školy

Příloha č. 1

Informovaný souhlas

Tímto souhlasím s poskytnutím rozhovoru pro potřeby diplomové práce na téma „Tým a týmová práce“. Byl/a jsem informován/a o účelu rozhovoru pro sběr dat pro tento výzkum. Bylo mi sděleno, jak dlouho rozhovor bude trvat, jaký bude mít průběh a co je hlavním cílem této diplomové práce. Dále souhlasím s nahrávkou rozhovoru, jeho zpracováním, který mohu do 10. 3. 2024 svobodně odvolat a od výzkumu odstoupit. Souhlasím se zvukovým záznamem, který nebude přístupný třetím stranám a po zpracování bude smazán. Byl/a jsem poučen/a o tom, jakým způsobem bude zajištěna anonymita a identifikace mé osoby. Rozhovor mohu kdykoliv pozastavit a odstoupit od něj.

Datum:

Podpis respondenta:

Příloha č. 2

Vážení zaměstnanci,

dovolte mi obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který slouží ke zjištění, jakými způsoby Vás vedení Vaší školy ovlivňuje při práci v týmu, jak vnímáte tuto skutečnost z pozice pedagoga a zda jsou tyto způsoby pro Vás dostačující.

Dotazník zaručuje Vaši anonymitu. Všechny Vámi poskytnuté údaje budou využity výhradně ke zpracování mé diplomové práce na téma „Tým a týmová práce“. Po vyhodnocení a zpracování odpovědí z dotazníku budou všechny vyplněné dotazníky ekologicky zlikvidovány.

Vaši odpověď na položenou otázku, prosím zakřížkujte. U některých z otázek lze zaznačit i více variant odpovědí a svůj názor i blíže specifikovat. Bude pro mne přínosné, pokud budete Vaše odpovědi blíže rozvádět.

Vyplněný dotazník, prosím, odevzdejte nejpozději do 4.3.2024 do předem určené schránky ve sborovně Vaší školy.

1. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání pro pozici pedagoga?

1.1	Střední odborné vzdělání s maturitou/výučním listem	
1.2	Vysokoškolské vzdělání	
1.3	Jiné (např. vyšší odborné, pedagogické minimum, apod.).....	

2. Jak dlouho jste na Vaší škole zaměstnán/a jako pedagog?

2.1	0 – 5let	
2.2	6 – 10let	
2.3	11 a více let	

3. Cítíte se v prostorách Vaší školy příjemně?

3.1	Ano	
3.2	Ne (prosím, dopište, co se Vám nelíbí).....	

4. Vyhovuje Vám Vaše pracovní zázemí (stůl, židle, hygienické zázemí, apod.)? Pokud ne, napište, co byste přivítal/a?

4.1	Vyhovující	
4.2	Nevyhovující, přivítala bych (prosím specifikujte).....	

5. Disponuje Vaše škola dostatkem didaktických a technických pomůcek a informačních zdrojů pro výuku (časopisy, knihy apod.)?

5.1	Ano	
5.2	Ne (prosím, dopište, co Vám chybí).....	

6. Dává Vám vedení školy prostor pro Vaše sebevzdělávání?

6.1	Ano	
6.2	Ne	

7. Cítíte se ve Vašem pracovním kolektivu příjemně a spokojeně? V případě, že ne, napište důvod/y.

7.1	Ano	
7.2	Ne (prosím, zdůvodněte).....	

8. Můžete se spolehnout na své kolegy v pracovní oblasti?

8.1	Ano	
8.2	Ne (prosím, uveďte důvod).....	

9. Jaká je z Vašeho pohledu komunikace s kolegy?

9.1	Je bezproblémová	
9.2	S některými kolegy je bezproblémová, s jinými složitější	
9.3	Je obtížná	

10. Jste ve Vašem pracovním týmu schopni se dohodnout v případě rozepře či problému?

10.1	Tým je schopný se, bez větších problémů, dohodnout	
10.2	Tým se dohodne, ale neobejde se to bez komplikací	
10.3	Tým není schopen se dohodnout	

11. Komunikuje s Vámi vedení školy? (např. porady, email, apod.)

11.1	Vedení školy se mnou komunikuje	
------	---------------------------------	--

11.2	Vedení školy se mnou komunikuje pouze při nutném jednání	
11.3	Vedení školy se mnou nekomunikuje	

12. Jste vedením školy dostatečně motivováni k lepší výkonnosti práce?

12.1	Ano	
12.2	Ne (chybí mi).....	

13. Poskytuje Vám vedení školy potřebné zdroje a informace pro zlepšování výkonu Vaší práce?

13.1	Ano	
13.2	Ne (chybí mi).....	

14. Jakým způsobem Vám jsou prezentovány případné změny na pracovišti?

14.1	Koná se porada, na které se vše potřebné dozvíme	
14.2	Vzkazem přes kolegu	
14.3	Zjišťuji jinými způsoby (prosím, uveďte jakými).....	

15. Přiděluje, kontroluje a hodnotí výstupy Vaší práce vedení školy?

15.1	Ano	
15.2	Ne	

16. Jakým způsobem zpřijemňuje Vám vedení školy výkon Vaší práce a Vaše pracovní prostředí? (můžete zaškrtnout i více variant)

16.1	Zajímá se, vhodně motivuje, má lidský přístup	
16.2	Zpřijemňuje pracovní klima	
16.3	Vhodně komunikuje	
16.4	Vnáší pohodu, klid a používá zdravý humor	
16.5	Vedení prostředí nezpřijemňuje	

17. Co vnímáte Vy osobně, jako problém ve Vašem pracovním kolektivu?(můžete zaškrtnout i více variant)

17.1	Nevidím žádný problém	
17.2	Komunikace	
17.3	Nevhodný styl vedení	

17.4	Nevhodné pracovní klima	
17.5	Nevhodná či vůbec žádná motivace	
17.6	Špatná informovanost	
17.7	Nedostačující materiální zabezpečení	

18. Co vnímáte jako „PLUS“/přínos ve Vašem pracovním kolektivu?(můžete zaškrtnout i více variant)

18.1	Nevidím žádné PLUS/přínos v našem pracovním kolektivu	
18.2	Skvělá komunikace	
18.3	Vhodný styl vedení	
18.4	Motivující a podnětné prostředí	
18.5	Dostatečná informovanost	
18.6	Příjemné pracovní klima a pracovní podmínky	
18.7	Skvělá péče o zaměstnance	

Za Vaši ochotu a čas strávený při vyplňování dotazníku Vám děkuji.

Přeji Vám příjemný den

Bc. Michaela Štrbiková

Příloha č. 3

Otázka č. 1: Jak dlouho zastáváte funkci ředitele?

Otázka č. 2: Na základě jakých kritérií si vybíráte spolupracující zaměstnance?

Otázka č. 3: Zajímáte se o potřeby svých zaměstnanců? Jakým způsobem?

Otázka č. 4: Jak své zaměstnance motivujete k lepší výkonnosti?

Otázka č. 5: Zpříjemňujete svým zaměstnancům pracovní prostředí a klima? Jakými prostředky tak činíte?

Otázka č. 6: Jak máte nastavený systém komunikace se svými zaměstnanci?

Otázka č. 7: Poskytujete svým zaměstnancům podnětné a tvůrčí prostředí pro jejich další vzdělávání?

Otázka č. 8: Máte definovaná kritéria pro hodnocení a odměňování svých zaměstnanců?

Otázka č. 9: Disponuje Vaše škola dostatkem informačních zdrojů, didaktických a technických pomůcek a materiálů?

Otázka č. 10: Jak řešíte případný konflikt zaměstnanců ve Vašem pracovním týmu?

Otázka č. 11: Staráte se o vyhovující pracovní zázemí pro Vaše zaměstnance?