

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



MOTIVACE PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ VE ŠKOLSTVÍ

Motivation of pedagogical staff in educational system

Bakalářská práce

Autor práce: Kateřina Jarková

Vedoucí práce: doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc.

OLOMOUC 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma: „Motivace pedagogických pracovníků ve školství“ vypracovala samostatně a všechny literární a odborné zdroje, jsem uvedla v seznamu literatury.

V..... dne
.....
podpis

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce doc. Mgr. Ing. Karlu Chadtovi, CSc. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a materiálových podkladů k práci. Chtěla bych také poděkovat všem, kteří přispěli k vypracování této práce vyplněním dotazníku. A ráda bych poděkovala své rodině za jejich lásku, radost, optimismus, trpělivost a velikou podporu po celou dobu studia.

.....

podpis

OBSAH

Úvod	6
1 Motivace	7
1.1 Obecná charakteristika motivace a základní pojmy	7
1.2 Zdroje motivace	9
1.3 Teorie motivace	12
1.4 Motivační pravidla – základní zásady motivace	13
1.5 Rozdělení lidských motivů	14
1.6 Charakteristika spokojenosti	15
1.7 Faktory ovlivňující spokojenost	16
2 Osobnost	17
2.1 Definice pojmu osobnost	17
2.2 Osobnostní typy	17
3 Osobnost manažera	20
3.1 Vlastnosti	21
3.2 Znalosti, dovednosti a zkušenosti	24
3.3 Schopnosti	24
4 Vedoucí pracovník školy	25
5 Pedagogický pracovník	26
5.1 Činnost pedagogického pracovníka	27
5.2 Etický kodex pedagogického pracovníka	28
6 Dotazníkové šetření	29
6.1 Vzorek respondentů	29
6.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	34
7 Shrnutí	55

ZÁVĚR	58
ANOTACE	60
Použitá literatura.....	61
Seznam použitých zkratk.....	62
Rejstřík jmenný a věcný	63
PŘÍLOHY	64

Úvod

„Chvála je jako sluneční paprsek, který zahřeje lidskou duši, bez ní se nemůžeme rozvíjet a rozkvétat. A přesto z mnohých vane jen mrazivý dech kritiky. Bohužel jen málokdy podělujeme druhé hřejivými paprsky chvály.“

Jess Lair

Motivace zaměstnanců je v dnešní uspěchané době velmi probíraným tématem. Mnoho odborníků, manažerů se zabývá tímto tématem. Motivace zaměstnanců je hodně komplikovaná oblast, jelikož neexistuje přesný návod, jak by organizace měla vést a motivovat své pracovníky. Protože to co motivuje jednoho pracovníka, se nedá s úspěchem aplikovat na druhého pracovníka. Samozřejmě je to způsobeno tím, že každý člověk je individuální osobnost, která má své potřeby, hodnoty, zásady. Pracovníci každé organizace ukrývají nesmírné bohatství, proto by každý manažer, vedoucí pracovník měl pozitivním přístupem motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům, a tím dokázat proměnit své pracovníky ve zlato.

V teoretické části definuji termíny, související s motivací. Tyto termíny jsou: motiv, motivace, stimul, stimulace, demotivace, spokojenost aj. Část své práce věnuji teoriím motivace od významných světových autorů, jako jsou Abraham H. Maslow, Frederick Herzbergr, Victor Vroom, a další. Další část své práce věnuji motivačním faktorům, motivačním pravidlům. Poslední část své práce věnuji definicím: osobnost, typy osobnosti, temperament a pedagogický pracovník.

V praktické části se zabývá samotným dotazníkovým šetřením, které bylo provedeno formou dotazníku v Mateřských a Základních školách. Ze získaných dat po analýze dotazníků byly vyvozeny závěry a na základě nich navrhnutá řešení, která by měla vést ke zlepšení motivace pedagogických pracovníků ve školství.

Teoretická část

1 Motivace

Motivace a motiv jsou v dnešní době nejpoužívanější slova ve všech organizacích (včetně škol). Z historického hlediska jsou tyto termíny poměrně mladé, zájem o ně vzrůstá, protože všechny organizace chtějí dosahovat vyšších výkonů zaměstnanců, a tím i lepších celkových výsledků. Každý člověk se dá snadněji vést, když mu vyjádříme svou úctu a prokážeme, že si vážíme jeho určitých vlastností. Jestliže chceme, aby se někdo v určitém ohledu zlepšil, chovejme se tak jako kdyby právě tento charakterový rys patřil k těm nejlepším v jeho povaze.

1.1 Obecná charakteristika motivace a základní pojmy

Motivace je termín odvozený z latinského slova „motivus“, což je tvar slov „moveo“ a „movere“, což znamená hýbající se (Smékal, 2002 s. 232). Dnes výraz motivace chápeme v kontextu s určitou silou, která řídí naše jednání a chování. Naše činy a aktivity uvádí v pohyb.

Motivace je psychický proces, který vede k aktivaci chování a jednání s cílem dosažení určitého cíle. Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí, ne vždy zcela vědomě vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy (Brodský 2009, s. 90)

Motivace usměrňuje chování a jednání ve smyslu, že:

- ❖ zahajuje chování a dává mu směr nebo cíl
- ❖ ovlivňuje intenzitu nebo sílu chování (projevy: ráznost v chování, vytrvalost, důslednost)
- ❖ určité chování ukončuje

S motivací souvisí termín motiv. Motivory jsou individuální příčiny určitého chování – jsou to psychologické příčiny reakcí, činnosti a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb. Motivory se mohou projevovat snahou něco získat či se něčemu vyhnout. U motivů lze sledovat tzv. sílu motivu, která ovlivňuje intenzitu chování. Síla motivu ovlivňuje volbu – preferenci chování a jednání – co budeme dělat nyní, co později atd.

Zdrojem motivace je vždy vnitřní mentální pohnutka.

Neměli bychom to zaměňovat s podněty, které motivované jednání a chování mohou spustit.

Rozlišujeme:

- ❖ Vnitřní podněty – např. pocit hladu je podnětem, abychom se najedli.
- ❖ Vnější podněty – pobídky – tím mohou být rozmanité objekty či situace, které spustí motivované chování.

Stimul

Stimul je vnější i vnitřní podnět, který vyvolává změny v motivaci jedince. Vnitřním stimulem rozumíme impulsy, které nás upozorňují na změnu mysli či v těle člověka.

Vnějším stimulem rozumíme podnět přicházející z vnějšku, který je získaný či vrozeně spjat s impulsem, který se jím aktivuje (Bedrnová, Nový, 2007)

Stimulace

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů či pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.

Vliv stimulace na motivaci pracovního jednání je evidentní. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit. Výkon kterékoli řídicí funkce předpokládá záměrné používání stimulujících činitelů. Zvýšení motivace je možno v řídicí praxi docílit využíváním řady podnětů stimulujících pracovní výkon. Náleží sem technická vybavenost práce, úroveň pracovního prostředí, pracovní doba a její režim, stav bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hygienické a zdravotní podmínky práce, režim organizace práce, mzdy a způsoby hodnocení a odměňování pracovníků, forma delegování pravomocí a odpovědnosti, možnosti postupu apod. Souhrn těchto činitelů představuje ve svých důsledcích pracovní uspokojení lidí.

Demotivace

V organizaci působí několik faktorů, které vyvolávají negativní odezvu. Negativní motivaci nazýváme demotivace. Demotivace může být vyvolávána různými faktory.

Mezi hlavní příčiny demotivace můžeme zařadit:

- ❖ Odměňování a oceňování – pocit nespravedlivého odměňování, např. odměňování věcí, které by odměňovány být neměly.
- ❖ Špatná organizace práce – nejsou jasně stanovené pracovní postupy, pracovní náplň.

- ❖ Ignorování pracovních problémů – ignorace problému zaměstnanců při jejich práci.
- ❖ Absence zpětné vazby – nedostáváme zpětnou vazbu k odvedené práci, neocenění snahy.
- ❖ Špatné zázemí - nedostatek pracovních pomůcek, nepříjemné pracovní prostředí.
- ❖ Přijímání nefér rozhodnutí – odměnění činu, který si odměnu nezasloužil

1.2 Zdroje motivace

Pokud chceme pochopit problematiku motivace jednání lidí, je velice důležité, znát odkud se motivace bere, z čeho pramení a jaké má zdroje. Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí (Bedrnová a Nový, 2009, s. 365).

Základní zdroje motivace jsou:

- ❖ Potřeby
- ❖ Návyky
- ❖ Zájmy
- ❖ Hodnoty
- ❖ Ideály

Potřeby

Potřeby jsou základním zdrojem motivace. Potřeba je spojena s činností, která vede k odstranění, či překonání pociťovaného nedostatku.

Členění potřeb:

- ❖ Potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní – bývají označovány i jako potřeby primární (potřeba vzduchu, tekutin, potravy).
- ❖ Potřeby sociální, společenské, psychogenní – bývají často označovány i jako potřeby sekundární (potřeba lásky, seberealizace, dominance).

Návyky

Lze je definovat jako naučený vzorec chování – opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka. V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti častěji, dokonce pravidelně a většinou v určitých situacích. Návyky se mohou objevovat ve všech oblastech lidské činnosti.

Příklady lidských potřeb podle K. B. Madsena:

❖ Motivy (potřeby) primární – vrozené

- Motiv hladu
- Motiv žízně
- Motiv sexu
- Motiv pečování
- Motiv teploty
- Motiv exkrece
- Motiv vyhnutí se bolesti
- Motiv dýchání
- Motiv odpočinku a spánku
- Motiv činnosti

❖ Motiv (potřeby) afektivní

- Částečně vrozené
- Částečně naučení
 - Motiv bezpečí nebo strachu
 - Motiv agrese

❖ Motiv (potřeby) sekundární – naučené

- Motiv sociálního kontaktu
- Motiv dosažení úspěšného výkonu
- Motiv moci
- Motiv vlastnictví

Zájmy

Zájem je jeden z nejdůležitějších zdrojů motivace. Bedrnová, Nový a kol. uvádějí autory, zabývající se danou problematikou „zájmy“. (Rubinštejn 1961, cit. Dle Hyhlíka, Nakonečného, 1977, s. 322). *Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem* (Bedrnová, Nový 1998, s. 227 -228). Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti (Růžička, 1992). Každý člověk má různé zájmy, což souvisí s jeho zájmovými orientacemi, preferencemi a motivy.

Druhy zájmového zaměření:

- | | |
|--------------------|--------------------------------|
| 1) Zájmy poznávací | 7) Zájmy technické |
| 2) Zájmy estetické | 8) Zájmy rukodělně materiálové |
| 3) Zájmy sociální | 9) Zájmy výtvarné |
| 4) Zájmy přírodní | 10) Zájmy sportovní |
| 5) Zájmy obchodní | 11) Zájmy lingvistické |
| 6) Zájmy vědecké | 12) Zájmy hudební |

Hodnoty

Hodnotou pro každého člověka může být v podstatě cokoliv, záleží na podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Žebříček hodnot každého z nás může být spojen se společenskými faktory.

Typologie hodnotových orientací podle psychologa Sprangera (Bedrnová a Nový, 1998, s. 229), který rozlišil šest osobnostních typů:

- ❖ Typ teoretický – zaměřuje se na hledání pravdy, kritiku, je racionální až intelektualistický a jeho nejvyšší hodnotou je poznání.
- ❖ Typ ekonomický – měří všechno užitečností a praktičností, zaměřuje se na prospěch a prosperitu a jeho nejvyšší hodnotou je užitek.
- ❖ Typ estetický – nejvyšší hodnoty spatřuje v harmonii, má tendence individualismu a soběstačnosti, a jeho nejvyšší hodnotou je krása.
- ❖ Typ sociální – charakterizuje člověka nesobeckého, pro něhož je láska nejsprávnější, nejhodnotnější.
- ❖ Typ politický – má tendence neustále soutěžit, chce mít vliv a ovládat druhé, jeho nejvyšší hodnotou je moc.
- ❖ Typ náboženský – hledá mystickou náboženskou zkušenost, a jeho nejvyšší hodnota je v jednotě.

Dnes je možné uvedený model rozšířit o další typy: typ technický, typ sportovní.

Ideály

Ideálem můžeme rozumět ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl, o který usiluje.

1.3 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejznámějšími teoriemi jsou:

- ❖ Teorie instrumentalisty, tato teorie tvrdí, že odměny, nebo tresty (politika cukru a biče - Taylor) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- ❖ Teorie zaměřené na obsah, zaměřuje se na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známá jak teorie potřeb, autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory“
- ❖ Teorie zaměřené na proces, tyto teorie se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965)

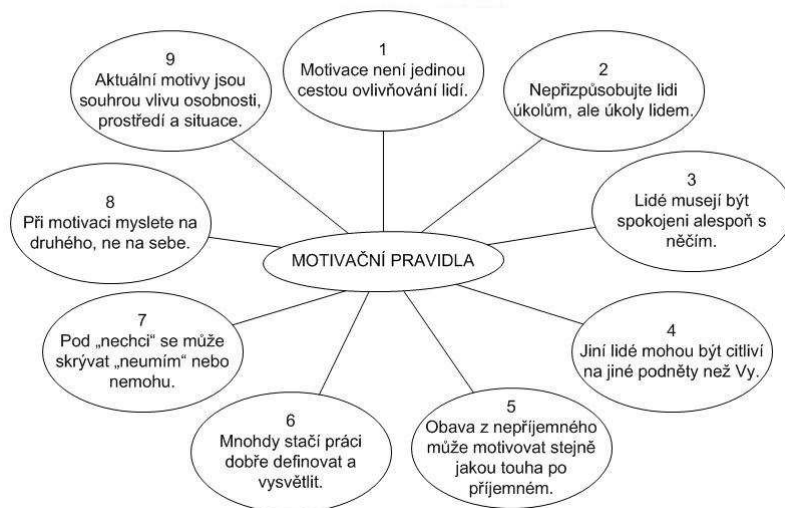
Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instumentalista	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objevují teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
Dvoufaktorový model	Satisfactory / dissatisfactory	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1. ty, které vnitřně souvisejí s prací (vnitřní motivátory nebo satisfactory), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst; 2. ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat / mzda nebo pracovní podmínky	Identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Vroom, Porter a Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny: 1. vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, 2. vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a 3. významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostávají se jim zpětné vazby.	Poskytujeme argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

Tab. č. 1 Přehled teorií motivace (Armstrong, 2007)

1.4 Motivační pravidla – základní zásady motivace

- ❖ Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.
- ❖ Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.
- ❖ Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.
- ❖ Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty.
- ❖ Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.
- ❖ Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.
- ❖ Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“.
- ❖ Při motivaci myslíte na druhého a ne na sebe.
- ❖ Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.



Obr. č. 1. Základní zásady motivace (Plamínek 2010, s. 26)

1.5 Rozdělení lidských motivů

Lidských motivů je mnoho a lze je rozdělit do několika kategorií:

- ❖ Sebezáchovné motivy (mají biologický základ)
- ❖ Stimulační motivy
- ❖ Sociální motivy (regulují a ovlivňují mezilidské vztahy)
- ❖ Individuální psychické motivy

Sebezáchovné motivy

Jedná se o primární či biologické pohnutky, které slouží k přežití jedince či celého živočišného druhu. Mezi sebezáchovné motivy řadíme dýchání, spánek, být v bezpečí, přijímání potravy atd. Zvýšená pozornost sebezáchovným motivům se může projevat např. zdravým životním stylem (zdravá výživa). Sebezáchovné motivy sloužící k zachování druhu – sexuální a rodičovské motivy. Kulturní zvyklosti mohou ovlivňovat způsoby uspokojování základních fyziologických potřeb, což se projevuje i zvyklostmi a způsoby přípravy jídel, požívání jídel atd.

Stimulační motivy

Jsou to motivy, zacílené na dosažení duševní pohody člověka, lze sem řadit: proměnlivost vnějších podnětů a vyváženou kombinaci duševních a tělesných aktivit. Pro duševní pohodu je důležité střídat duševní a fyzické aktivity, mít přiměřené množství podnětů (kultura, zábava, odpočinek). Stimulační motivy se projevují: hravostí, zvědavostí a vyhledáváním neobvyklých zážitků.

Sociální motivy

Regulují a ovlivňují mezilidské vztahy i jejich subjektivní prožívání. Bývají považovány za vrozené „programy“ v mozku, rozvíjejí se především v dětství. Projevují se ve všech kulturách v různém rozsahu a jejich rozvoj je tlumen či podporován vnějšími podmínkami. Sociální motivy zahrnují mnohé potřeby.

Můžeme je rozdělit do tří motivačních okruhů:

- ❖ potřeba úspěšného výkonu
- ❖ potřeba afiliace
- ❖ potřeba moci

Potřeba dosažení úspěšného výkonu

Vyjadřuje potřebu překonávat překážky, uplatňovat schopnosti, snahu vykonávat zdárně něco obtížného. Jedinci se zvýšenou potřebou tohoto motivu touží především o individuální vynikající výkony a uplatnění dovedností a schopností. Netouží ovládat druhé, chtějí dokázat sobě i druhým, své vynikající schopnosti.

Potřeba afiliace – sdružování

Jde o potřebu vytvářet přátelství a vztahy s vrstevníky, kontaktovat se s druhými, připojovat se k nim, spolupracovat. Nejde o potřebu druhé lidi ovládat, ale spíše být ve společnosti přijímán, být oblíben. Míra afiliace se liší u extrovertů a introvertů. Umístění na samotce může z tohoto pohledu být jedním z nejtěžších trestů

Potřeba moci

Ukazuje na snahu mít vliv na druhé, prestiž a ve srovnání s ostatními jde o potřebu cítit se silný. Potřeba moci se projevuje snahou řídit a ovlivňovat společenské dění, chování a prožívání druhých, případně dosáhnout na zdroje bohatství (to může být jednou z motivací spousty jedinců, kteří usilují o vysokou pozici ve společnosti spojenou se sociálním vlivem)

Některé individuální motivy.

- ❖ Potřeba sebeurčení – potřeba stabilní osobní identity, nalezení smyslu života.
- ❖ Svobodná vůle a vzdor - možnost autonomního rozhodování a jednání. Snaha uhájit pocit vnitřní svobody proti rozmanitým vnějším manipulacím.

1.6 Charakteristika spokojenosti

Spokojenost je slovo, se kterým se v každodenním životě setkáváme často. Pokud se zeptáte, co přesně si pod tímto pojmem lidé představují, dostanete řadu odpovědí typu: „No to je přece jasné – spokojenost znamená „být v pohodě“ nebo „nemít starosti“ nebo „spokojený jsem, když se mi daří“ nebo také „když jde vše podle mých představ“ a podobně. Další podobných možností je velmi mnoho. Všechny výše uvedené reakce vyjadřují názor člověka na jeho vnímání toho, s čím je či není spokojen. Neboli vnímání toho, do jaké míry byly splněny jeho požadavky (nebo představy, očekávání) na situaci, kterou prožívá nebo na službu, která je mu poskytována. Odpovídá-li skutečnost jeho očekávání je spokojen, není-li

jeho očekávání z větší míry naplněno, je nespokojen. Jak můžeme spokojenost jednoduše definovat? V normě ISO 9000 [1] můžeme najít tuto definici spokojenosti:

„Spokojenost je vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků.“

Z toho lze odvodit:

- Spokojenost zákazníků školy je vnímání těchto zákazníků týkající se stupně splnění jejich požadavků na poskytovanou službu
- Spokojenost zaměstnanců je vnímání zaměstnanců týkající se stupně splnění jejich očekávání a požadavků na pracovní podmínky, na jejich působení či plnění úkolů atd.

1.7 Faktory ovlivňující spokojenost

Pracovní spokojenost ovlivňuje mnoho faktorů. Tyto faktory pan Patrick Forsyth (2009) rozděluje na pozitivní a negativní. Pozitivní faktory jsou nejúčinnější složkou pracovní motivace. Negativní faktory jsou faktory nespokojenosti.

Pozitivní faktory:

- ❖ Úspěch
- ❖ Uznání, forma odměny
- ❖ Náplň práce
- ❖ Odpovědnost
- ❖ Postup

Negativní faktory:

- ❖ Politika a byrokracie společnosti
- ❖ Mezilidské vztahy
- ❖ Pracovní podmínky
- ❖ Míra kontroly
- ❖ Pracovní jistota
- ❖ Postavení
- ❖ Plat

2 Osobnost

Pokud chceme zaměstnance vhodně motivovat, je důležité porozumět charakteristickým rysům jejich osobnosti. Pokud poznáme, jaký typ osobnosti se hodí pro určitou práci, můžeme pracovníky přijímat, povyšovat a umisťovat na vhodné místo s menším rizikem omylů. Když porozumíme své vlastní osobnosti, můžeme jí přizpůsobit náš styl práce a dosáhnout tím větší spokojenosti či snížit úroveň stresu. Jestliže chceme zjistit, co způsobí, že lidé budou efektivněji pracovat, musíme si uvědomit, jak my sami reagujeme na určité typy osob.

2.1 Definice pojmu osobnost

- ❖ Hans Eysenck vymezuje osobnost jako „poměrně trvalou a stabilní organizaci charakteru, temperamentu, intelektu a fyzické konstituce jedince, která určuje jeho adaptace v prostředí“.
- ❖ Raymond Cattell definuje osobnost jako „to, co sděluje, jak se člověk zachová, když se ocitne v dané situaci“.

Současné psychologické definice osobnosti v podstatě vyjadřují totéž.

- ❖ Rita L. Atkinsonová a kol. v proslulé knize Psychologie vymezují osobnost jako „přiznačné a charakteristické vzorce myšlení, emocí a chování, které definují individuální osobní styl interakce s fyzickým a sociálním prostředím“.
- ❖ Carol K. Siglemanová zdůrazňuje, že osobnost představuje „organizovaná kombinace vlastností, motivů, hodnot a chování která je charakteristická pro každého jedince“.
- ❖ Podle definice Roda Plotnika osobnost tvoří „kombinace dlouhotrvajících a distinktivních projevů, myšlení, motivů a emocí vyjadřující způsob naší reakce a adaptace vůči ostatním lidem nebo situacím“.
- ❖ Jerry E. Phares a William F. Chaplin v roce 1997 určují osobnost jako „systém charakteristických myšlení, citění a projevů, které odlišují jednu osobu od druhé a které přetrvávají napříč dobou a situacím“.

2.2 Osobnostní typy

Charles Handy, autor této teorie, vymezil čtyři osobnostní typy na základě dvou hlavních kritérií:

- potřeby být úspěšný a dosáhnout dominantního postavení,
- potřeby zajímat se a starat o druhé.

Podle něj je možnost motivovat zaměstnance s menším rizikem omylů, pokud porozumíme charakteristickým rysům jejich osobnosti. Jednoduchá typologie, podle které můžeme identifikovat, kdo je typ „ředitel“, „analytik“, kdo je „společenský typ“ či „společník“. Díky této snadné typologii můžeme reakce svých zaměstnanců více méně předpovídat. Víme, jak s nimi komunikovat, jak je motivovaný, a napomáhat profesnímu rozvoji, lépe porozumíme vztahům mezi nimi.

Typy osobností:

„Analytik“

Tento typ osobnosti je většinou zdrženlivý, spíše samotářský a je zaměřený na fakta. Jeho preference jsou: intelektuální prostředí, úkolově orientované, velmi rád pracuje s čísly či dokumenty. Není příliš ambiciózní, činnost je pomalejší, ale samostatná, vytrvalá, přesná (často perfekcionisticky). Počíná si systematicky, tvořivě, má schopnost plánovat, řešit problémy. Může o něco usilovat, ale jeho snažení ho spíše uklidní a dodá pocit bezpečnosti, než aby ho pohánělo. Tento typ potřebuje nezávislost, jistotu, vyhovují mu situace, které už zná. Při rozhodování je opatrný, reaguje s rozmyslem, často klade mnoho otázek týkajících se detailů. Netouží účastnit se na řadě událostí pod časovým tlakem. Neraď riskuje. V týmu se příliš neprosazuje, nespěchá s navazováním kontaktů, raději pracuje sám. Soustředí se na své starosti a zájmy, neplete se do problémů druhých. Do diskuse nezasahuje, své myšlenky nesdílí. Nápady ostatních nepřijímá. Hlídá si, jak druzí užívají jeho času. Svoje okolí rád kritizuje, v komunikaci je však nedůrazný, vyjadřuje se nepřímo, v kondicionálech, málo užívá neverbální komunikace.

„Ředitel“

Tento typ osobnosti se projevuje vysokou ambiciózností, která je spojena s nutkáním dosáhnout cílů, které znamenají moc a prestiž. Tento typ je vysoce produktivní, rychlý, nekompromisní, přímočarý, rozhodný. Má dispozice ke konkurenčnímu boji. Termínované úkoly plní za každou cenu. Od prováděného výkonu ho nelze snadno vyrušit okolnostmi, které s úkolem nesouvisí. Má rád přesnost, efektivitu, řád, je samostatný, zaměřuje se na výsledky. Z dalších vlastností dominují sebejistota, pořádkumilovnost, administrativní schopnosti, potřeba nezávislosti, schopnost sebeovládání. Vyvstanou-li přílišné nároky, potlačují osoby ředitelského typu příznaky únavy, mají však potom tendence k nepřátelství a agresivitě, jsou netrpěliví, uspěchaní. Ve společnosti se chtějí a umějí prosadit. Obvykle se sami představí, jejich projev je hlasitý, provázený bohatou

gestikulací. Baví se o tom, co zajímá nejvíc je, zasahují do diskuse, své pocity však spontánně nesdělují. Snaží se o kontrolu nad svým prostředím. Vyhledávají nové zkušenosti. Mají nízkou toleranci pro postoje ostatních, chybí jim čas i chuť pomáhat druhým. Jsou málo citliví k odstínům prostředí. Na konflikt reagují rychle a přímo.

„Přátelský typ“

Tento typ nemá zájem o osobní úspěch a dosažení vedoucího postavení, touží pomáhat druhým. Pracuje pomalu, soudržně s ostatními. V týmové práci hledá bezpečnost, sounáležitost. Ostatním je oporou, aktivně jim naslouchá. Je spolehlivý, přizpůsobivý, příjemný, má schopnost poradit. Nerad riskuje, je nedůrazný, opatrný, snadno ustupuje. Rozhoduje se pomalu, na základě osobních pocitů a vztahů. Nesnáší formální vztahy. Potřebuje harmonickou shodu, důvěrnost. Snadno se seznámí, každému se věnuje, dokáže se do ostatních vcítit. Vyhýbá se konfliktům, má rád, když jsou k němu lidé vřelí, upřímní. Považuje za snadné mluvit o svých pocitech s ostatními. Ve společnosti se příliš neprosazuje, jeho jednání je klidné, relaxované.

„Společník“

Společník je zaměřen především na mezilidské, společenské vztahy. Ve svém jednání je rychlý a důrazný. Dokáže ostatní v týmu inspirovat, a povzbuzovat. Rád pracuje na kolektivním úkolu, při němž si mohou lidé vzájemně pomáhat. Chápe hlediska druhých. Nesnáší ale velké vypětí. Hledá úctu a uznání, je proto třeba jej často chválit a zajímat se o něj. Má dobré přesvědčovací schopnosti, je spontánní, optimistický. Často přehání a sní. Když se věci vyvíjejí pomalu, je netrpělivý a impulsivní. V zájmu rychlého splnění úkolu je často nedbalý. Vzhledem ke snaze udržet si dobré vztahy je poněkud manipulativní. Ve společnosti se umí prosadit, snadno se seznámí, baví se o tom, co zajímá ostatní, často zasahuje do diskuse. Vyjadřuje se přímo, je nápadný rozvinutou neverbální komunikací. Věnuje každému tolik času, kolik potřebuje. Vyhledává nové situace, změně se snadno přizpůsobí. Na konflikt reaguje ihned.

Kdo s kým může úspěšně spolupracovat? Je to „ředitel“ se „společníkem“, neboť oba touží po prestiži a jednají rychle, přímočaře. Rovněž „analytik“ s „ředitelem“ pravděpodobně najdou společnou řeč – jejich rozhodování je primárně zaměřeno na jasná fakta a důkazy. Žádné společné kritérium nemají typy úhlopříčně protilehlé – „analytik“ se „společníkem“ a „ředitel“ s „pečovatelem“. Jejich dohoda a součinnost tedy bude pravděpodobně problematická. Člověk, který řídí organizaci a ví, jaké lidské typy má ve svém týmu, snadněji

najde strategii, jak učinit činnost tohoto týmu efektivní. Dobře se tedy shodnou vždy typy sousedící, např. „analytik“ s „ředitelem“, „přátelský typ“ se „společníkem“, „přátelský typ“ s „analytikem“ a „společník“ s „ředitelem“. Problematická bývá dohoda mezi typy úhlopříčně zařazenými. To znamená „ředitel“ s „přátelským typem“ a „analytik“ se „společníkem“.

Zásadní doporučení pro komunikaci s jednotlivými typy:

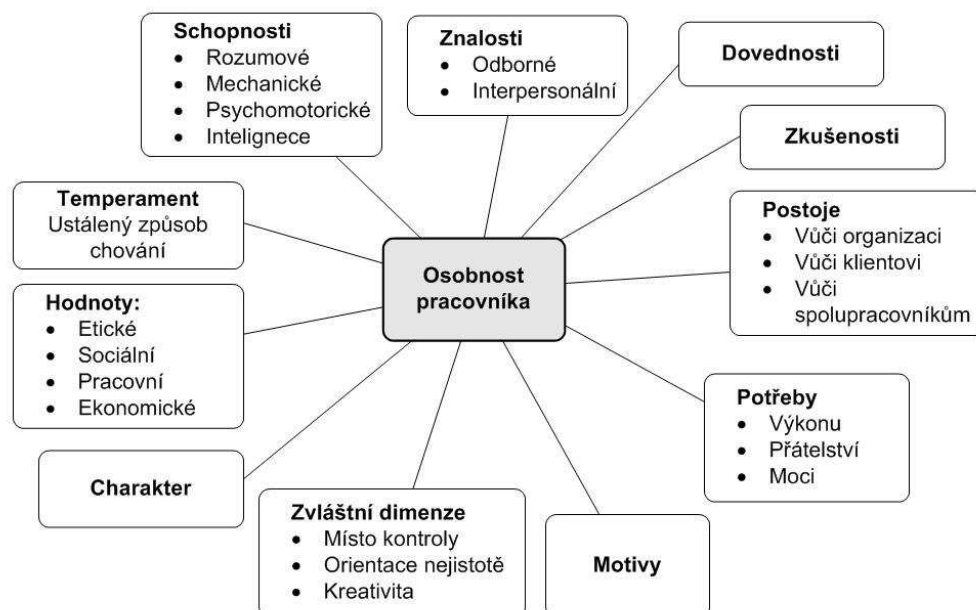
- ❖ Mluvíte-li s člověkem „ředitelského" typu, jděte pokud možno k věci, argumentujte fakty. Podporujte jeho cíle. Uchraňte ho zbytečných časových ztrát.
- ❖ V komunikaci s „analytikem" hleďte být přesní. Mluvte systematicky. Na jednání s ním buďte připraveni. Musí-li už „analytik“ s někým spolupracovat, měl by to být člověk důkladný, solidní.
- ❖ K „přátelským typům" buďte příjemní. Uchraňte je konfliktu. Mějte na paměti, že všechno, co řeknete, berou osobně. Poskytněte jim dostatek času, aby vám mohli začít věřit.
- ❖ „Společníky" především podporujte. Zajímejte se o ně, chvalte jejich myšlenky a sny. Zabráňte tomu, aby pracovali ve velkém vypětí. Žádná osobnost není stoprocentně vyhraněná.

U každého se některé prvky překrývají, ale lidi lze zařadit podle převažujících prvků.

3 Osobnost manažera

Definování osobnosti manažera je značně problematické. Sama existence různých úrovní manažerů, různých obsahů jejich činnosti komplikuje možnost vytvořit typ ideálního manažera. Tradiční výklad osobnosti, který umožňuje manažerům konkrétně, analyticky a přehledně stanovovat a srovnávat hodnoty jednotlivých složek osobnosti, jejich měření a porozumění, vychází ze tří základních kategorií:

- ❖ Jaký člověk je a jak se projevuje (jeho vlastnosti – charakter, temperament)
- ❖ Co člověk umí (jaké jsou jeho schopnosti, znalosti a dovednosti)
- ❖ Co člověk chce a kam směřuje (to jsou jeho motivy, potřeby, zájmy, postoje a hodnoty)



Obr. č. 2 Mapa struktury osobnosti (Cimbálníková, 2009, s. 12)

3.1 Vlastnosti

Vlastnosti osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce. Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem. Některé vlastnosti a vzorce chování mají všichni lidé společné. Byly získány jako zkušenosti předchozích generací. Fyzicky jde o principy stavby a funkce našeho těla, zdědili jsme řešení různých zadání, instinktivní jednání a představy, které nás provázejí celý život.

Charakter je soubor relativně stálých vlastností člověka, které se vlivem prostředí, výchovy a sebevýchovy formují v průběhu života. Vyjadřuje vztah člověka ke skutečnosti. Kvalitu charakteru poznáme ve vztahu člověka k sobě samému, k jiným lidem a k hodnotám.

Temperament je soubor z velké části vrozených vlastností, které ovlivňují dynamiku prožívání a chování jedince. Vyjadřuje celkový stav emotivity jedince. Projevuje se zejména způsobem reagování, chování a prožívání. Temperamentové vlastnosti jsou dány biologickým základem, který je určen dědičností. Nedají se změnit, ale výchovou je můžeme kultivovat.

K základním temperamentovým charakteristikám patří:

- ❖ Intenzita a rychlost reagování člověka na různé podněty z fyzického, sociálního a kulturního prostředí

- ❖ Odolnost vůči silným a dlouhotrvajícím podnětům
- ❖ Citovost vyjadřující míru pohyblivosti či stálosti prožívání člověka
- ❖ Náladovost vyjadřující to, jak se člověk nechává ovládat svými emocemi
- ❖ Výrazovost, tedy míra toho, jak se emoce a citové prožitky projevují navenek

Základní temperamentové vlastnosti jsou:

- ❖ Emocionální labilita
- ❖ Emocionální stabilita
- ❖ Extroverze
- ❖ Introverze

Humorální teorie Hippokrata

Řecký filosof a lékař Hippokrates (kolem r. 460–377 pr.n.l.) vytvořil první klasifikaci osobnosti, kterou později doplnil římský lékař Galen. Hippokrat tvrdil, že v těle vždy dominuje jedna ze základních tělesných tekutin: krev, hlen, žlutá a černá žluč. Dominující šťáva určuje tělesnou a duševní kondici člověka, jeho zdraví, emoční procesy a základní duševní náladu. Co se týče původu tělesných šťáv, Hippokrat přijal dominující představou tehdejších Helénů, že všechno na tomto světě včetně lidského organismu a psychiky pochází ze čtyř základních prvků přírody: vody, ohně, vzduchu a země. Přitom žluč odpovídá ohni, krev vzduchu, hlen vodě a černá žluč zemi. Hlavním přínosem Hippokrata je systém psychických vlastností neboli dílčích – temperamentových typů: cholerik, sangvinik, melancholik a flegmatik. Ke každému temperamentu Hippokrat přiřadil specifické emoční ladění, prožívání a osobnostní projev. Rozdíly mezi temperamenty podle náhlosti vzniku emoce, její intenzity a trvání uvádí

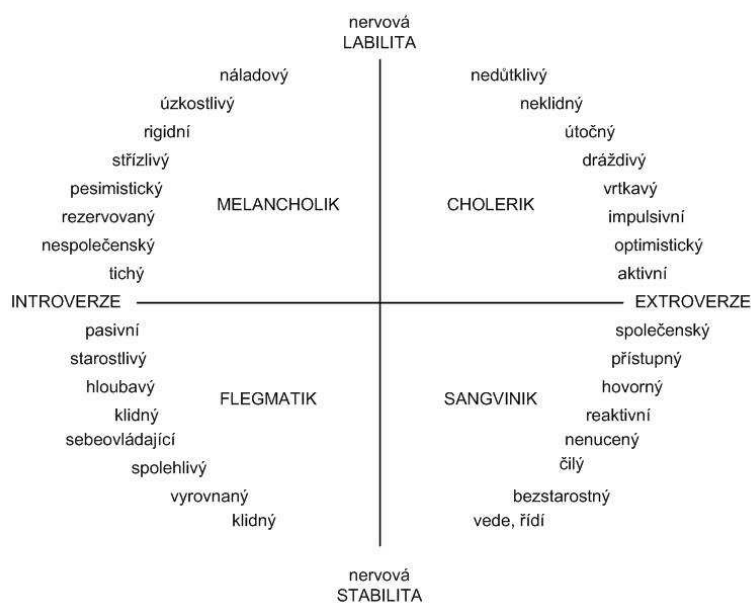
Typ	Náhlost	Intenzita	Trvání	Nálada	Převaha
Cholerik	+	+	+	Hněv	Žlutá žluč
Sangvinik	+	-	-	Radost	Krev
Melancholik	-	+	+	Smutek	Černá žluč
Flegmatik	-	-	-	Lhostejnost	Hlen

Tab. 2 Typy temperamentu a jejich emoční vlastnosti (Čakirpaloglu, Lemrová, 2010, s. 65)

- ❖ Cholerik je lehce vzrušivý, neklidný, náročný, neustále protestující a konfliktní člověk. V jeho těle dominuje žlutá žluč, která vyvolává prudký vznik silných a dlouhotrvajících emocí. Základní kvalita nálady cholerika je hněv.
- ❖ Sangvinik je osoba příjemná, veselá a společenská. Tyto vlastnosti určuje dominující krev v těle, což při působení patřičné situace či podnětu vede k prudkému vzniku emocí, které na rozdíl od cholerika charakterizuje mírnost projevu a krátkodobé trvání. Sangvinik je člověk, který se rychle vzrušuje, ale stejně rychle zklidňuje.
- ❖ Melancholik je pravý opak sangvinika. Jeho osobnost charakterizuje pomalý vznik silných a dlouhotrvajících emocí, přičemž dominuje smutek. Melancholický temperament souvisí s převahou černé žluči v těle, což se projevuje nízkou reaktivitou a typickým poklesem nálady.
- ❖ Flegmatik je klidný, neochvějný, málo citlivý a inertní člověk. Tuto povahu, pro kterou je typický pomalý vznik slabých a krátkodobých emocí, mezi kterými dominuje zpomalená reaktivita a lhostejnost vůči všemu, určuje hlen v těle.

Eysenckova temperamentová typologie

Eysenckova typologie temperamentu je důsledkem faktorové analýzy osobnostních rysů. Mezi tyto primární faktory osobnosti patří geneticky určené dimenze extroverze - introverze, emocionální stabilita – labilita a psychoticismus. Zajímavým zjištěním Eysencka je, že čtyři kombinace, které poskytují obě osobnostní dimenze či faktory, v jistém smyslu napodobují Hippokratovy typy temperamentů.



Obr. č. 3 Eysenckova temperamentová typologie (Cimbálníková, 2010, s. 16)

3.2 Znalosti, dovednosti a zkušenosti

Znalosti jsou teoretické informace a poznatky o jejich souvislostech, které lze získat učením.

Dovednosti jsou praktické návyky, které se získávají výcvikem a praxí. Jejich získání vyžaduje nezbytnou informační bázi, svým charakterem ji však překračují .

U manažerů rozlišujeme:

- ❖ Osobní dovednosti (poznání sebe sama, schopnost sebeřízení, reflexe a sebereflexe)
- ❖ Koncepční dovednosti (využívání příležitostí, rozhodování o vizi, cílech a strategiích organizace)
- ❖ Lidské dovednosti (vedení lidí, motivování a delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání)
- ❖ Technické dovednosti (odbornost, manažerské postupy, techniky)

Zkušenosti jsou souhrnem postupně upevněných osvědčených způsobů jednání, umožňujících správné odhadování dalšího vývoje či reakce okolí. Lze je získat jedinež praxí.

3.3 Schopnosti

Schopnosti jsou reálné předpoklady pro úspěšné vykonávání určité činnosti. Vyvíjejí se z vrozených dispozic a lze je rozvíjet učením, činností, cvikem a praxí. Pokud člověk své vlohy nerozvíjí, tak se schopnosti neprojeví.

Schopnosti lze členit na:

- ❖ Rozumové – kognitivní, intelektuální, důležité pro řešení problémů, pružnost a rychlost úsudku, induktivní a deduktivní uvažování.
- ❖ Pohybové – zahrnují schopnosti motorické a manipulační schopnosti, obratnost, zručnost, koordinaci.

- ❖ Smyslové – závislé na biologických charakteristikách lidských smyslů (např. dobrý sluch)

V souvislosti se schopnostmi často hovoříme o inteligenci.

Intelligence je rozsah kognitivních schopností, které umožňují učení, řešení problémů, rozhodování apod. Tato rozumová schopnost podmiňuje rychlé, správné a účelné nacházení vztahů mezi věcmi a jevy. Její mírou je inteligenční kvocient.

4 Vedoucí pracovník školy

Vedoucí pracovník školy, sleduje aktivity pracovníků a sbírá informace o průběhu vykonávaných činností. Tyto informace vyhodnocuje, zpracovává a využívá pro rozhodnutí, zda je či není zapotřebí provést korekční zásahy do probíhajících realizačních procesů. To, jak kvalitně zvládá vedoucí pracovník funkci vedení lidí, závisí na zvoleném stylu vedení, a schopnosti používat vhodné manažerské techniky, na dovednosti efektivně komunikovat i zabezpečit funkční informační systém školy. Dobrý vedoucí pracovník má dokonale znát své spolupracovníky, pokud je dokonale zná, tak může volit optimální způsob jejich stimulace, odhalovat demotivátory na pracovišti a zajišťovat nápravu situace.

Ředitel školy má možnost používat tyto stimulační prostředky:

- ❖ Hmotnou odměnu (plat, osobní ohodnocení, odměna, možnost využívat dílen školy a služeb, možnost využívat sportovních a jiných zařízení školy i pro celou rodinu, příspěvky na pracovní oblečení, příspěvek na důchodové spoření).
- ❖ Atraktivní obsah práce, který umožní využít a prokázat tvořivé myšlení, umožní seberozvoj.
- ❖ Povzbuzování pracovníků, které má dopad v rovině racionální i prožitkové, je zpětnou vazbou a poskytuje i pocit uspokojení z dobře konané práce (úspěch, uznání).
- ❖ Hodnocení (od neformálního a neveřejného až po formalizované, třeba formou rituálu ocenění nejlepších pracovníků).
- ❖ Atmosféru pracovní skupiny (kolegiální, cílevědomá, přátelská).
- ❖ Specifické uzpůsobení pracovních podmínek a režimu práce (úprava rozvrhu podle potřeby, funkčně vybavené pracovní prostředí).

V pracovním prostředí školy se lze setkat i s demotivátory. Nemusí to být vyložené chyby, nebo závady, jen kontraproduktivní praktiky, které se staly součástí každodenního života školy. Existují jich spousty, každá škola má své vlastní specifické způsoby, jak pracovníky demotivovat.

Mezi klíčové demotivátory patří:

- ❖ Školní politika (soutěžení o moc, zdroje, postup, vliv, informace, přízeň).
- ❖ Rozporná očekávání od vedoucích pracovníků (různé signály – mnohdy i protichůdné od více nadřízených).
- ❖ Neproduktivní porady (nuda, vyčerpání, ztráta času).
- ❖ Pokrytectví (hezké sliby, ale zcela jiné chování ze strany vedení školy)
- ❖ Zadržování informací
- ❖ Nízká kvalita práce spolupracovníků, nebo vedení školy
- ❖ Neúčelné změny

5 Pedagogický pracovník

Učitel neboli pedagog je jeden ze základních činitelů výchovně-vzdělávacího procesu. Učitelem označujeme osobu, která napomáhá procesu vzdělávání. Kvalitní učitel by měl napomáhat zlepšování prostředí, ve kterém se odehrává výchovný a vzdělávací proces, předávat své znalosti, motivovat žáky k získávání znalostí z dalších zdrojů, ale také rozvíjet jejich morální hodnoty. Učitel by neměl zapomenout ani na sebevzdělávání, neboť stejně jako jde vpřed doba, mění se i pohled na svět a přibývají nové znalosti.

Podle průzkumů se povolání učitele v ČR řadí na příčku třetí (učitel na vysoké škole) a čtvrtou (učitel na základní a střední škole).

Pedagog plánuje, organizuje, realizuje a vyhodnocuje výchovně-vzdělávací proces. Jeho profesní profil se skládá z odborných kompetencí (komunikačních, motivačních, prezentačních, diagnostických a organizačních) a osobnostních předpokladů (např. morálního profilu, pedagogického taktu, lásky k vychovávaným apod.).

Učitelovy profesní povinnosti většinou přesahují hranice vzdělávání a výchovy. Učitel má většinou za povinnost, podle druhu školy a stupně vzdělávání, doprovázet žáky na školních výletech, dohlížet na chodbách a jiných prostorách školního zařízení, pomáhat s organizací školy, komunikovat s rodiči o problémech jejich dětí a snažit se je řešit.

Ve většině evropských zemí se může stát učitelem pouze osoba s pedagogickým vzděláním. Od učitele se očekává přísné dodržování pravidel slušného chování, neboť je většinou vzorem a příkladem pro dospívající generaci.

V zákoně č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících se můžeme v § 2 (odstavec 1 a 2) dočíst kdo je pedagogický pracovník, v § 3 se dozvíme, jaké předpoklady jsou pro výkon činnosti pedagogického pracovníka.

5.1 Činnost pedagogického pracovníka

Pedagogický pracovník zajišťuje a organizuje výuku předmětů na škole.

Úkoly pedagogického pracovníka:

- ❖ Realizuje výuku předmětů.
- ❖ Zpracovává předepsanou pedagogickou dokumentaci.
- ❖ Kontroluje písemné práce žáků.
- ❖ Pečuje o přidělené školní zařízení.
- ❖ Účastní se školení, seminářů, besed, nebo jiných akcí z nařízení ředitele nebo vedení školy.
- ❖ Účastní se porad svolaných ředitelstvím školy.
- ❖ Zodpovídá za odbornou a metodickou náplň výuky.
- ❖ Přípravuje učební plány příslušných předmětů.
- ❖ Navrhuje úpravy učebních osnov.
- ❖ Navrhuje modernizaci obsahu učebních osnov a učebních dokumentů.
- ❖ Realizuje zajištění příslušné literatury podle potřeb vyučujících předmětů.

- ❖ Spolupracuje se školskými zařízeními.

5.2 Etický kodex pedagogického pracovníka

- ❖ Pedagogický pracovník jedná a rozhoduje se na základě principů humanity a demokracie, a to podle svých dosažených znalostí a dovedností.
- ❖ Pedagogický pracovník je morálně bezúhonný a je si vědom skutečnosti, že jeho chování je vzorem pro žáky a tomu přizpůsobuje své chování a vyjadřování.
- ❖ Pedagogický pracovník rozvíjí intelektuální, emocionální a společenský potenciál každého žáka.
- ❖ Pedagogický pracovník neupřednostňuje žádného žáka, je spravedlivý a aplikuje rovný přístup ke všem žákům. Odmítá všechny formy diskriminace nebo chování, které utlačuje druhé.
- ❖ Pedagogický pracovník podporuje rozvoj schopností a dovedností žáka podle jeho možností s ohledem na vývojové potřeby a možnosti dané věkovou odlišností.
- ❖ Pedagogický pracovník nesmí zneužívat svého postavení vůči žákům.
- ❖ Pedagogický pracovník vytváří, podporuje a zachovává vhodné prostředí k výuce.
- ❖ Pedagogický pracovník nakládá obezřetně s důvěrnými informacemi o žácích, nikdy jich nepoužije v neprospěch žáka či posílení své pozice.
- ❖ Pedagogický pracovník spolupracuje s rodiči, buduje důvěru a respektuje právo na soukromí.
- ❖ Pedagogický pracovník prohlubuje a rozvíjí své profesní kompetence. Vedení školy toto sebevzdělávání podporuje, umožňuje a řídí. Své poznatky pedagogický pracovník předává kolegům a snaží se je uplatnit ve výchovně vzdělávacích činnostech ve škole.
- ❖ Pedagogický pracovník spolupracuje s kolegy a dalšími odborníky i laiky v zájmu vzdělávání žáků.
- ❖ Pedagogický pracovník by měl vystupovat v zájmu pravidel zaměstnavatele.
- ❖ Pedagogický pracovník preferuje v pracovním kolektivu týmovou práci, při prosazování svých cílů dbá na strategie a cíle školy. O vzniklých problémech otevřeně komunikuje za účelem řešení.
- ❖ Pedagogický pracovník má právo na informace o dění ve škole a má právo se vyjadřovat ke všem záležitostem týkajících se chodu školy.

Výzkumná část

6 Dotazníkové šetření

Cílem mého dotazníkového šetření bylo zjistit motivovanost pedagogických pracovníků ve školství. Zjišťovala jsem, v jakých oblastech jsou pedagogičtí pracovníci spokojeni a v kterých oblastech vnímají nedostatky. Ze získaných informací jsem vypracovala doporučení jak zlepšit vnímané nedostatky.

Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní. Dotazníky byly respondentům rozeslány elektronickou poštou. Celkem bylo osloveno 60 respondentů z celé České republiky. Z toho 30 respondentů bylo ze základních škol a 30 respondentů bylo z mateřských škol.

Dotazník je rozdělen do tří částí:

- ❖ První část jsou obecné otázky – informace o respondentech – 3 otázky.
- ❖ Druhá část jsou otázky týkající se spokojenosti, vztahů na pracovišti, pracovního klimatu, hodnocení a odměňování – 15 otázek.
- ❖ Třetí část jsou otázky týkající se motivačních faktorů – 9 otázek.

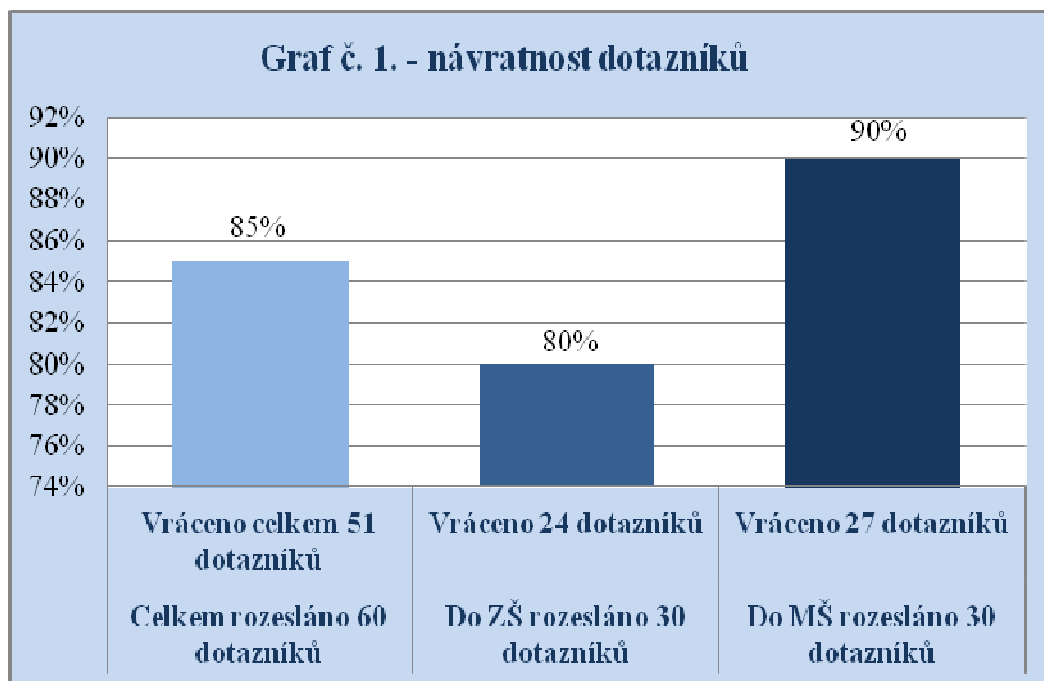
Respondenti v první části otázek odpovídali, do jaké skupiny patří. V druhé části otázek R volili ze tří možných variant – velmi spokojen, spokojen a nespokojen. Pokud R zaškrtili odpověď „nespokojen“ měli možnost, napsat z jakého důvodu tuto odpověď volili. V poslední části otázek respondenti hodnotili motivační faktory, kde zaškrtovali od 0 do 3 (přičemž 0 nemá pro daného respondenta žádný význam a naopak 3 má pro respondenta vysoký význam). Pro zpracování získaných odpovědí z dotazníkového šetření jsem použila program Microsoft Office Excel 2007.

6.1 Vzorek respondentů

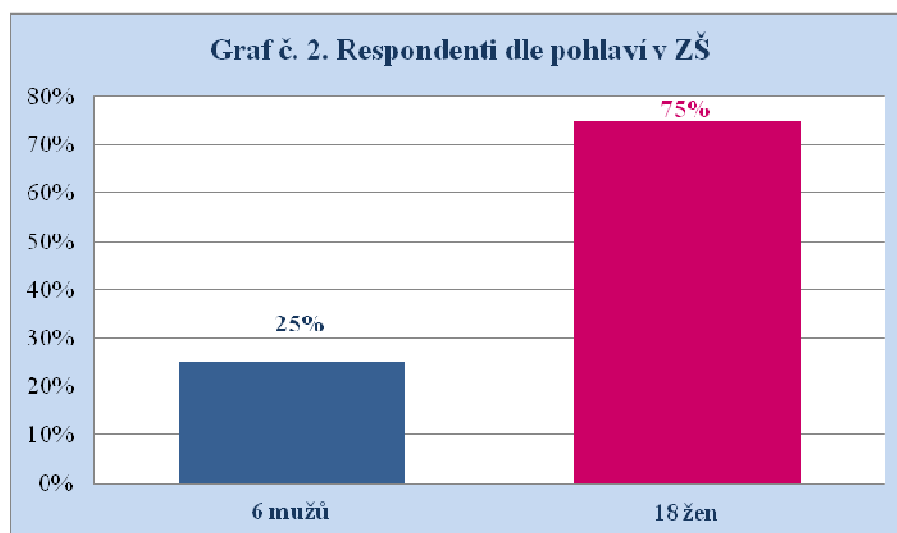
Jako cílovou skupinu jsem si vybrala 30 pedagogických pracovníků ZŠ a 30 pedagogických pracovníků MŠ. Pedagogičtí pracovníci byli osloveni elektronickou cestou. Touto cestou bylo rozesláno celkem 60 dotazníků, z toho bylo vráceno 51 vyplněných dotazníků. Ze zbylých 9 respondentů (6 mužů ze ZŠ a 3 ženy z MŠ), se tři omluvili (muži) pro velký nedostatek času a tím pádem nemožnost vyplnění dotazníku, a 6 zbylých respondentů vůbec nereagovalo. Pedagogičtí pracovníci byli z celé České republiky. Na vyplnění dotazníků měli R vyčleněny tři pracovní týdny. Po uplynutí vyčleněné doby se vrátilo z 60 dotazníků 51 dotazníků což je 85% návratnosti. Do ZŠ bylo zasláno 30 dotazníků,

řádně vyplněno a vráceno zpět bylo 24 dotazníků, což je 80% návratnost. Do MŠ bylo též zasláno 30 dotazníků, vyplněno a vráceno bylo 27 dotazníků, což je 90% návratnost.

Návratnost dotazníkového šetření (graf č. 1).

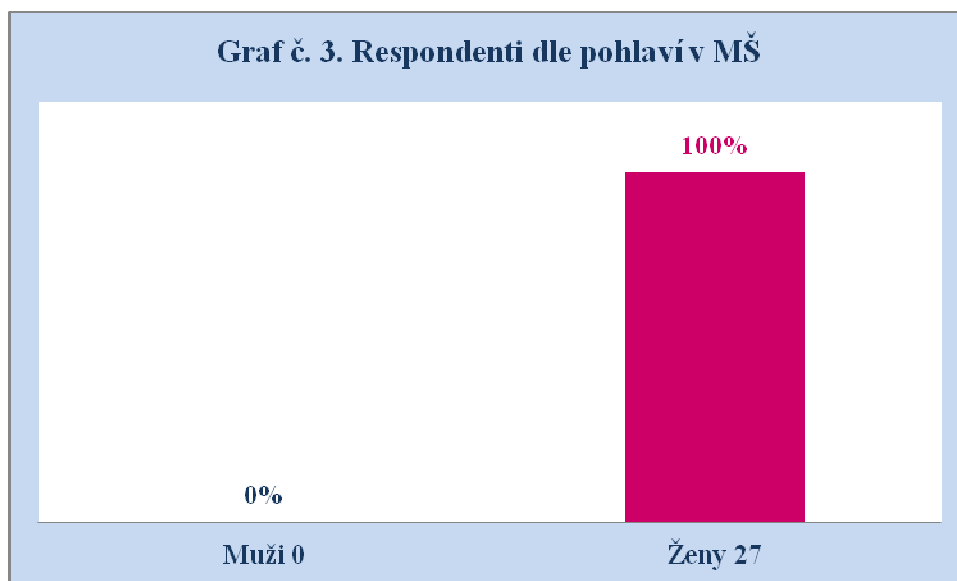


Rozdělení respondentů dle pohlaví v ZŠ (graf č. 2).



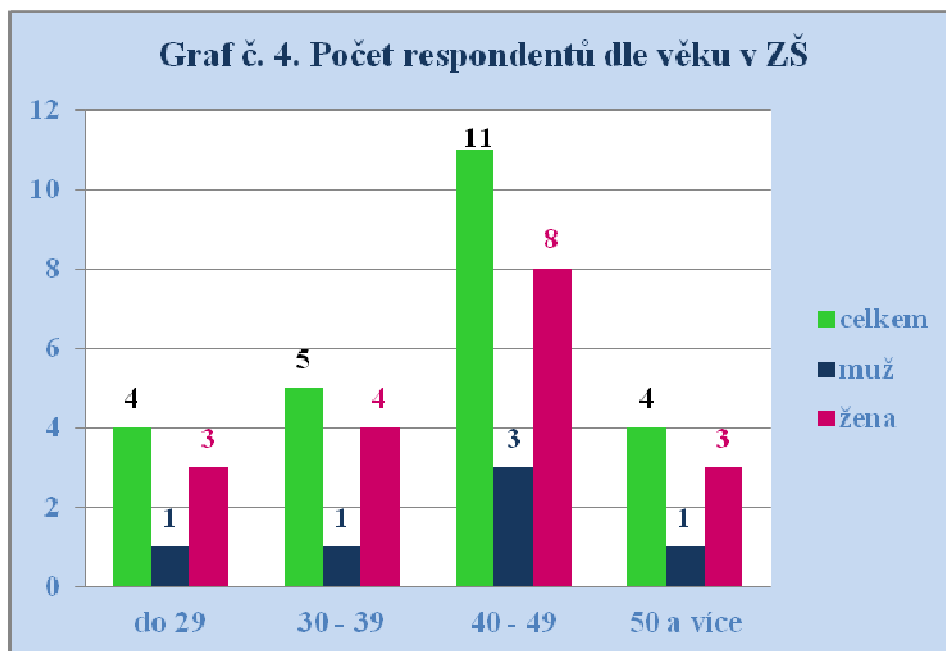
Dotazník vyplnilo 24 respondentů, z toho 18 žen a 6 mužů, podle uvedených hodnot vyplývá, že ženy přistoupily k vyplňování dotazníků svědomitěji, než muži.

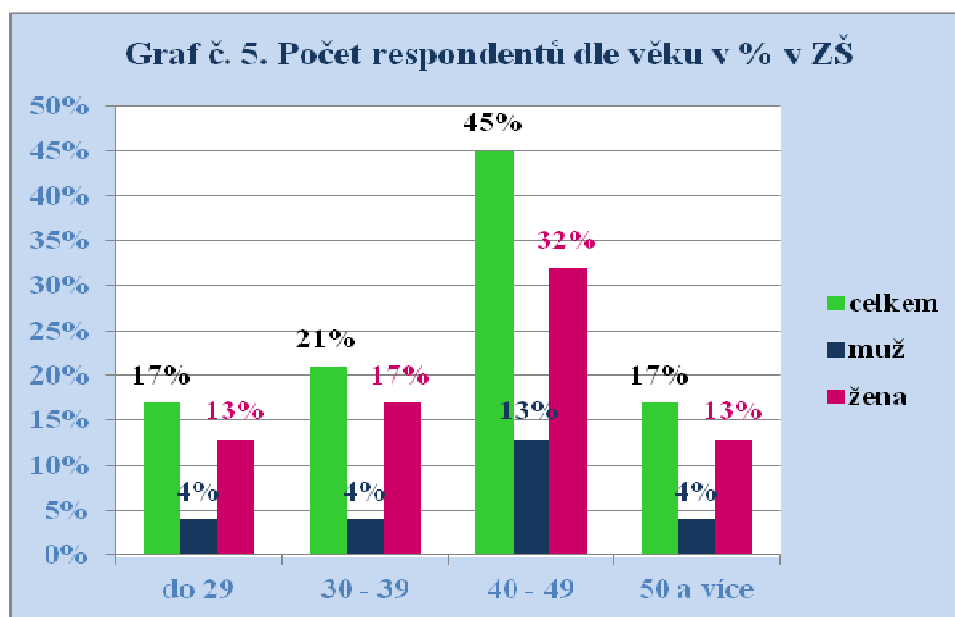
Rozdělení respondentů dle pohlaví v MŠ (graf č. 3)



Z uvedených hodnot vyplývá, že v MŠ jsou zastoupeny pouze ženy, ale na internetu jsem našla i muže, který pracuje v MŠ. Tento muž nepracuje ve státní školce, ale v soukromé školce.

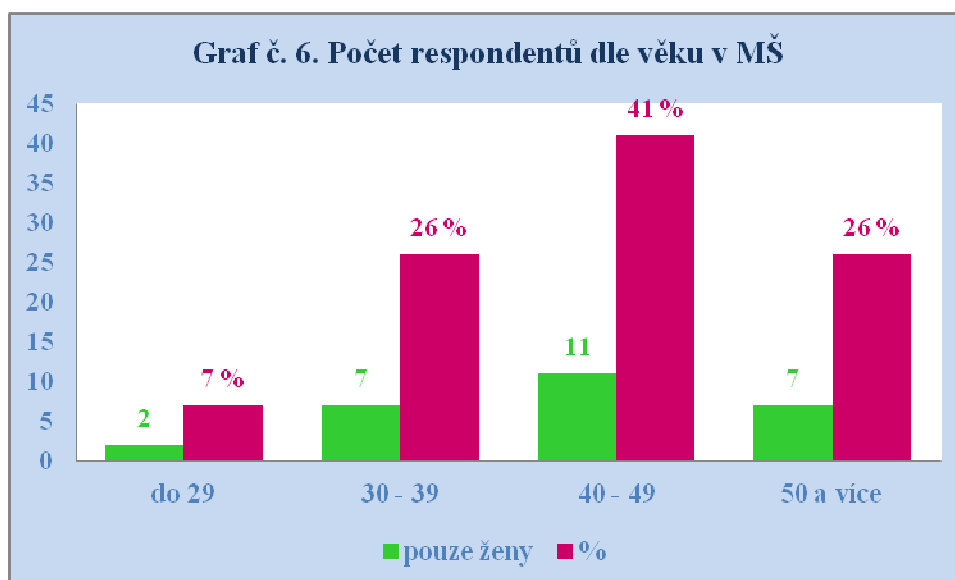
Rozdělení respondentů dle věku v ZŠ (graf č. 4 a 5).





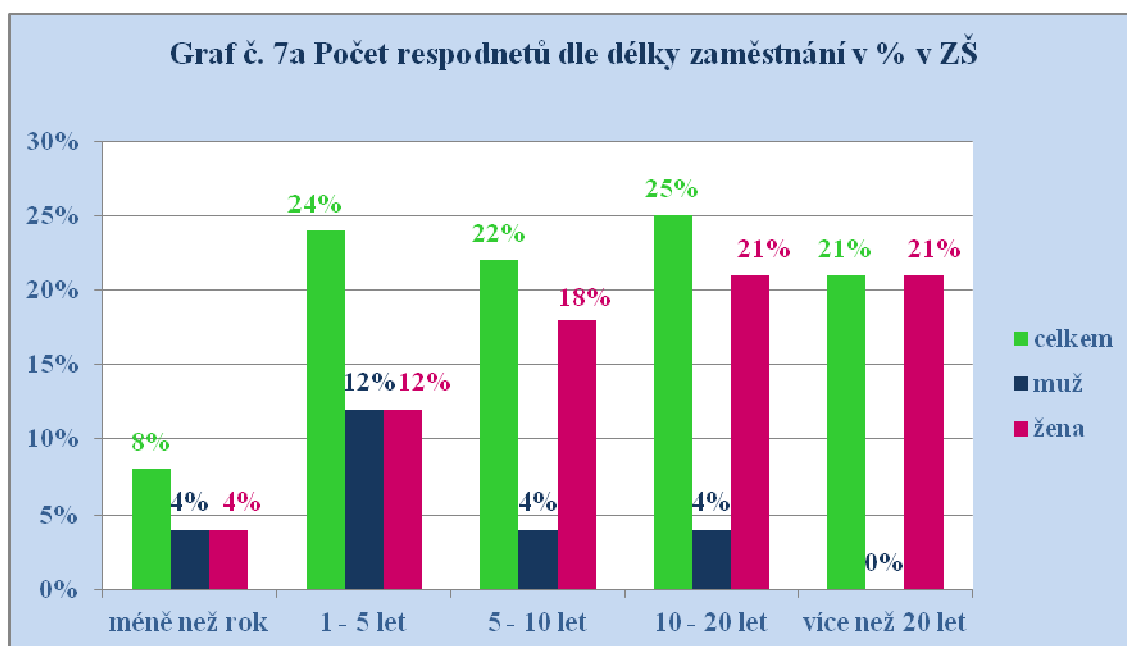
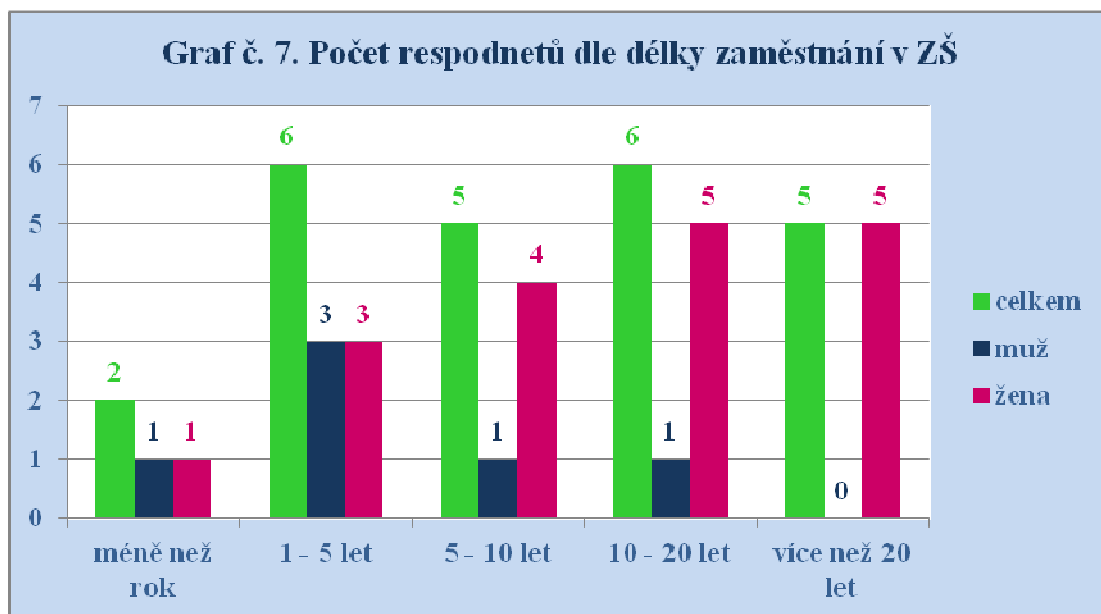
Z navrácených dotazníků je zřejmé, že pracující na ZŠ jsou z 45% ve věku 40 až 49 let, z těchto 45% jsou převážně ženy a to z 32% a z 13% muži (8 žen a 3 muži), další početnější skupina je ve věku 30 až 39 let a to 21% (4 ženy a 1 muž). Respondenti ve věku do 29 let mají 17% stejně jako respondenti ve věku 50 a více let.

Rozdělení respondentů dle věku v MŠ (graf č. 6).



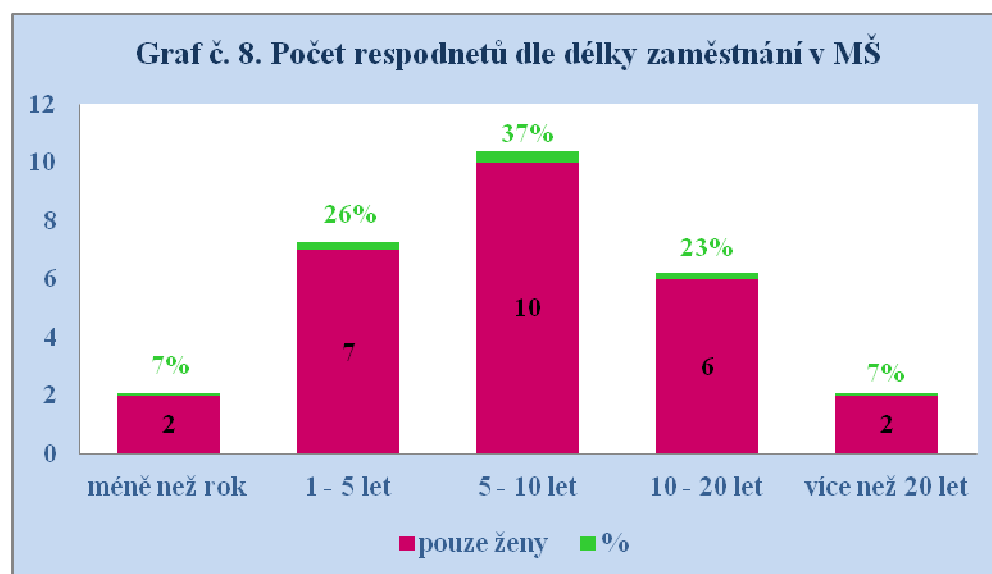
Z navrácených dotazníků z MŠ je nejvíce zastoupena skupina ve věku 40 až 49 let (11 žen). Tato skupina je i nejpočetnější skupinou na ZŠ. Další početnější skupina je ve věku 30 až 39 let a to 26%. Se stejným počtem % je skupina 50 a více let. Nejmenší skupinou respondentů je ve věku do 29 let a to 7%.

Rozdělení respondentů dle délky zaměstnání v nynější škole (ZŠ) – graf č. 7 a 7a.



Z grafů vyplývá, že největší skupinou respondentů dle délky zaměstnání je od 10 do 20 let a to v rozsahu 25%. Další větší zastoupení je v rozsahu 24% a to dle délky zaměstnání od 1 roku do 5 let. Období od 5 do 10 let je zastoupeno v 22%. V 21% je zastoupeno období více než 20 let a zde musíme uvést, že v této skupině jsou pouze ženy a pouhých 8% pracuje ve škole méně než 1 rok.

Rozdělení respondentů dle délky zaměstnání v nynější škole (MŠ) – graf č. 8.



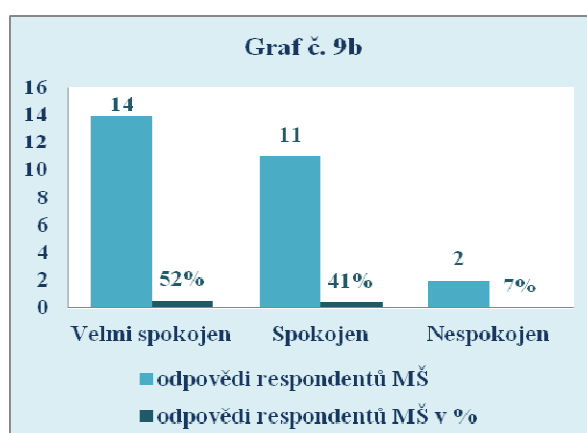
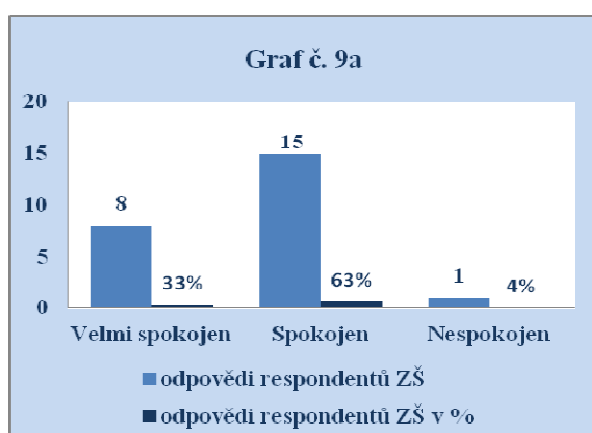
Z tohoto grafu vyplývá, že více jak 35% respondentů pracuje v dané škole 5 až 10 let, další větší skupinou je 26% a to v rozmezí od 1 do 5 let. Období 10 až 20 let je v zastoupení 23%. Nejmenší skupinou jsou respondenti v období méně než 1 rok a více než 20 let a to v zastoupení pouze 7%.

6.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

První okruh otázek (15 otázek)

Cílem výzkumného šetření jak jsem již uvedla, bylo zjistit motivovanost pedagogických pracovníků ve školství. Zjišťovala jsem, v jakých oblastech jsou pedagogičtí pracovníci spokojeni a v kterých oblastech vnímají nedostatky.

Otázka číslo 1 (graf č. 9a + 9b): Se zaměstnáním, které v současné době vykonávám, jsem:

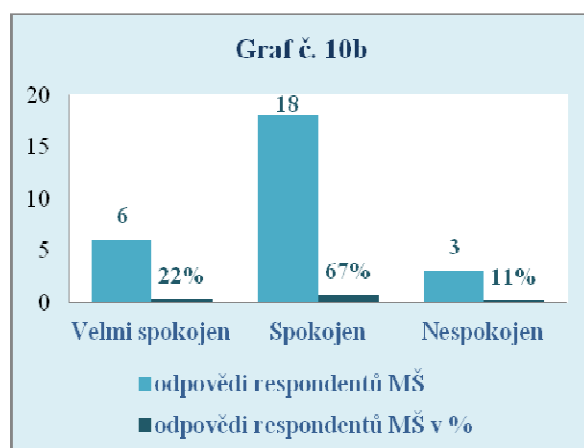
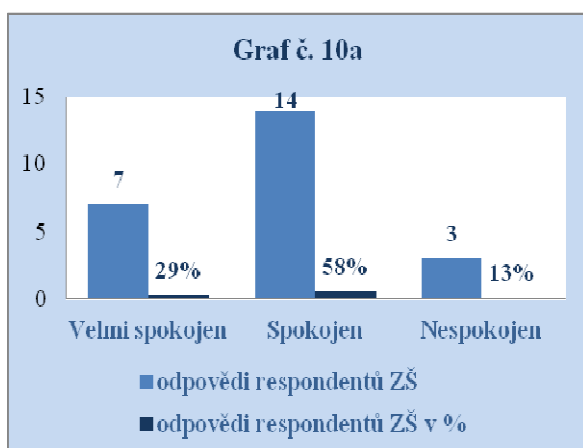


Z odpovědí respondentů ZŠ vyplynulo, že více jak 30% je se současným zaměstnáním velmi spokojeno, více jak 60% je spokojeno a jen mizivé % je nespokojeno. Mizivým procentem myslím 4% a tím je jeden pedagogický zaměstnanec.

U respondentů z MŠ je větší procento velmi spokojených, je to více jak 50% pedagogických pracovníků. 41% pedagogických pracovníků je spokojeno a 7% nespokojeno (což jsou dva zaměstnanci).

Po zhodnocení této otázky jsem zjistila, že téměř všichni zaměstnanci jsou spokojeni v současném zaměstnání a pouze tři pracovníci nejsou spokojeni se svým současným zaměstnáním. Pokud to budu hodnotit % tak 94% pedagogických pracovníků je spokojeno a pouze 6% pedagogických pracovníků nespokojeno. V případě, že zaměstnanci zaškrtnou odpověď nespokojen, tak mohli uvést, z jakého důvodu tuto odpověď zaškrtnou. Jeden ze zaměstnanců uvedl, že je více faktorů, které toto rozhodnutí ovlivňuje, je to např. špatná komunikace s vedením, nedostatek financí na školení a kurzy, špatný stav budovy, a proč tento zaměstnanec zůstává v této práci? Je to z důvodu zajištění stálého příjmu peněz. Další ze zaměstnanců uvedl špatné vztahy na pracovišti a nedostatečná komunikace ze strany vedení a poslední z trojice nespokojených zaměstnanců neuvedl žádný důvod.

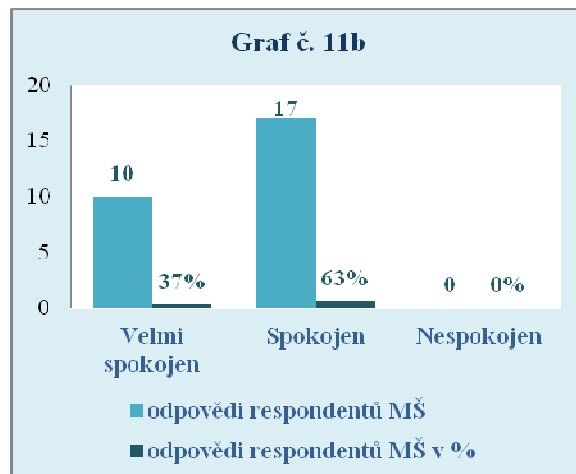
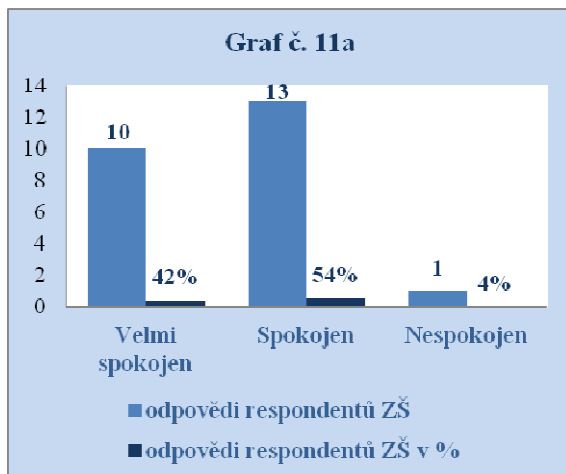
Otázka č. 2 (graf č. 10a + 10b): S pracovním prostředím jsem:



Z grafu č. 10a plyne, že zaměstnanci ZŠ jsou z více než 85% spokojeni se svým pracovním prostředím a 3 zaměstnanci nespokojeni což % činí 13 %. Z grafu č. 10b plyne, že skoro 90% zaměstnanců je se svým pracovním prostředím spokojeno a stejně jako u ZŠ jsou nespokojeni 3 zaměstnanci. Po mém zhodnocení je z 51 zaměstnanců spokojeno 45 zaměstnanců a 6 zaměstnanců nespokojeno. Čtyři z těchto šesti zaměstnanců napsali důvod

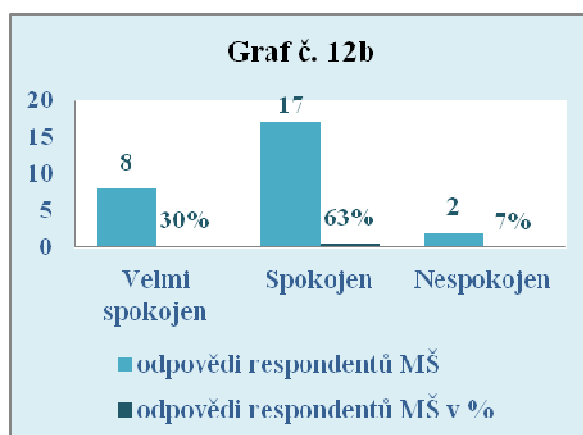
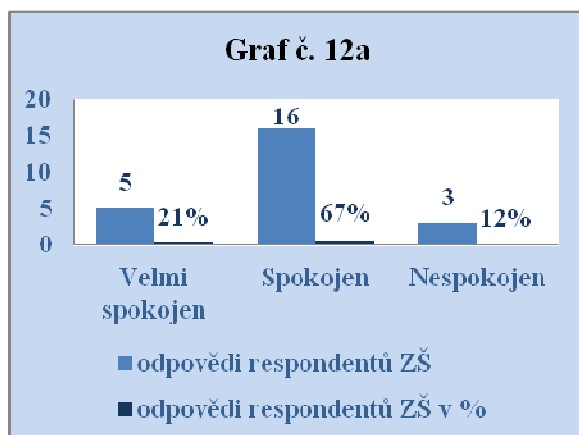
nespokojenosti špatné mikroklimatické podmínky, špatné vybavení tříd. Poslední dva z těchto šesti zaměstnanců nenapsali žádný důvod.

Otázka č. 3 (graf č. 11a + 11b): S rozvržením pracovní doby jsem:



Z výše uvedených grafů je patrné, že kromě jednoho zaměstnance jsou všichni pedagogičtí pracovníci spokojeni s rozvržením pracovní doby. Zaměstnanec, který zaškrtl políčko nespokojenosti, uvedl důvod, že tři krát v týdnu má odpolední vyučování a pak musí dojíždět domů do vzdálenějšího města, domů přijíždí poměrně pozdě, navíc si musí zajistit vyzvednutí dítěte ze školky a následné hlídání, což pro respondenta je další finanční výdej navíc.

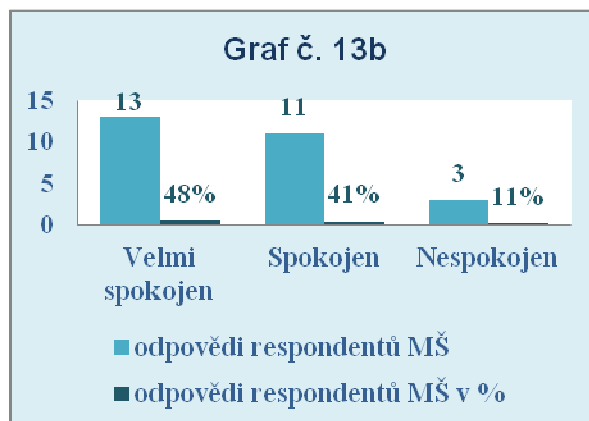
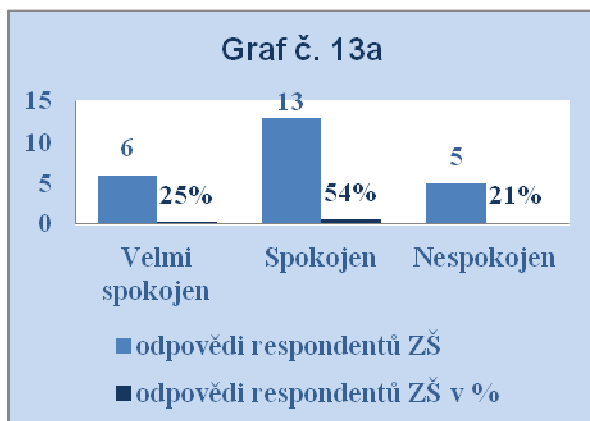
Otázka č. 4 (graf č. 12a + 12b): S podporou osobní aktivity a kreativity jsem:



Čtvrtina pedagogických pracovníků je s podporou osobní aktivity a kreativity velmi spokojena. 65% pedagogických pracovníků je spokojeno a 10% z nich je nespokojeno. Podle grafů jsou zaměstnanci s podporou osobní aktivity a kreativity z 90% spokojeni. Pouze jeden

zaměstnanec z MŠ, který zaškrtl políčko nespokojenost, uvedl důvod, že je nespokojen, protože vedoucí pracovník odmítá jakékoli nápady, návrhy, nebo připomínky k celkovému zlepšení a zkvalitnění služeb. Zbylí čtyři respondenti neuvedli žádný důvod, proč toto políčko zaškrkli.

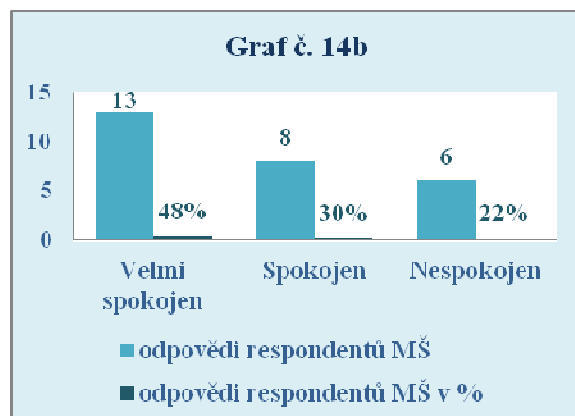
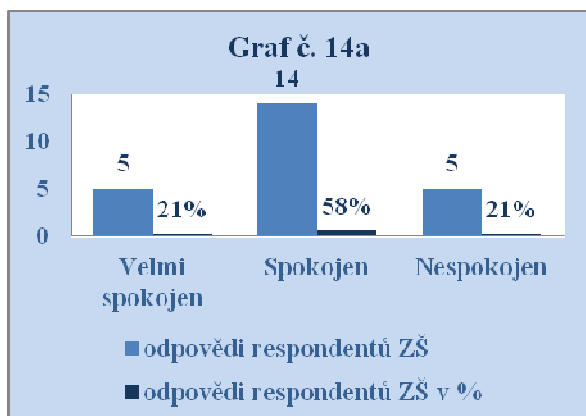
Otázka č. 5 (graf č. 13a + 13b): S pracovními vztahy ve škole jsem:



Co se týče pracovních vztahů na ZŠ, tak čtvrtina zaměstnanců je velmi spokojena s pracovními vztahy, více jak 50% je spokojeno s pracovními vztahy a 21% je nespokojeno s pracovními vztahy. Zaměstnanci, kteří zaškrkli, že jsou nespokojeni s pracovními vztahy, uvedli jako důvody rozdílné zacházení s pracovníky, vedení vyzdvihuje své oblíbené pracovníky, většinou kamarády, dalším důvodem je špatná komunikace mezi vedením a ostatními spolupracovníky.

Z grafu č. 13b pracovní vztahy na MŠ bylo zjištěno, že 48% pracovníků je s pracovními vztahy velmi spokojeno, což je mnohem větší % než u ZŠ. Vysvětlují si to tím, že v MŠ jsou mnohem menší kolektivy, než na ZŠ, a samozřejmě čím více je spolupracovníků, tím je vyšší % horších pracovních vztahů na pracovišti. Dále je z grafu patrné, že více jak 40% je s pracovními vztahy spokojeno a jen malý zlomek % nespokojen. Tito respondenti uvedli jako důvod, proč toto pole zaškrkli, špatnou komunikaci mezi vedením a pracovníky.

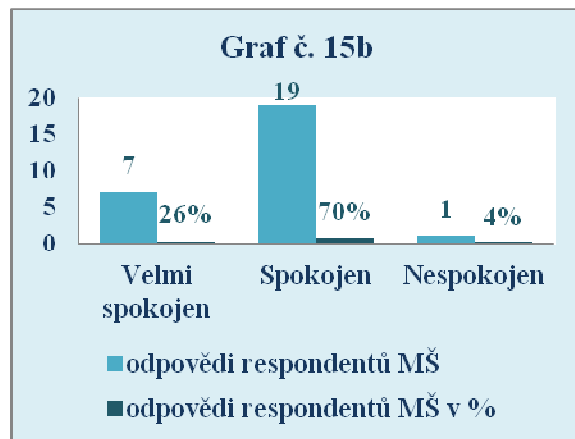
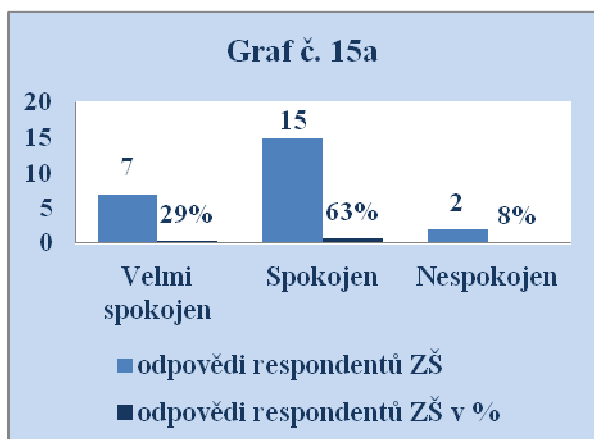
Otázka č. 6 (graf č. 14a + 14b): S osobními vztahy ve škole jsem:



Na grafu č. 14a osobní vztahy v ZŠ je patrné, že 5 zaměstnanců je velmi spokojeno s osobními vztahy, 14 zaměstnanců je spokojeno a 5 zaměstnanců je nespokojeno. Tři zaměstnanci z pěti nespokojených, uvedli tyto důvody: arogance některých zaměstnanců vůči ostatním, celkový nezájem zaměstnanců o cokoli, ať je to nezájem o práci, o žáky. A jeden zaměstnanec uvedl jako důvod špatná hygiena některých spolupracovníků.

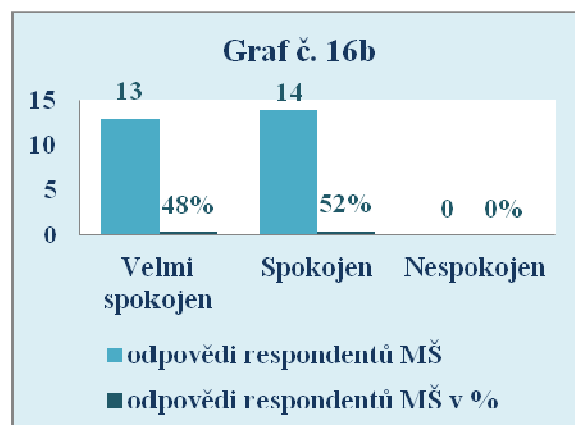
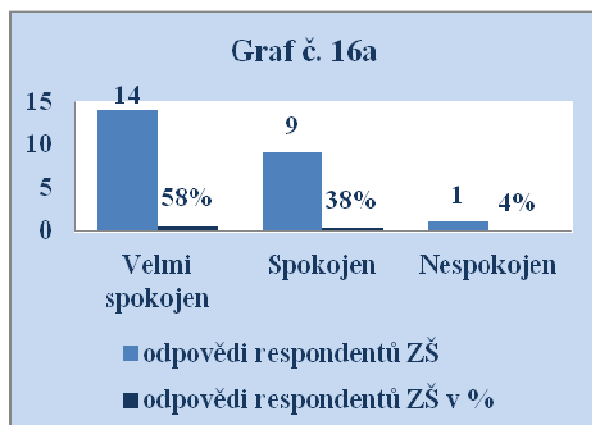
Na grafu č. 14b osobní vztahy v MŠ je patrné, že 13 zaměstnanců je velmi spokojeno s osobními vztahy na pracovišti, 8 z nich je spokojeno a 6 pracovníků je s těmito vztahy nespokojeno. Dva pracovníci z šesti uvedli důvod nespokojenosti a tímto důvodem je špatná komunikace se spolupracovníky, náladovost některých spolupracovníků a jako poslední důvod byl uveden, špatná komunikace s některými rodiči.

Otázka č. 7 (graf č. 15a + 15b): S organizací práce jsem:



U obou skupin je to téměř vyrovnané, 7 zaměstnanců jak ze ZŠ, tak z MŠ jsou velmi spokojeni s organizací práce. Spokojených jich je 15 zaměstnanců ze ZŠ a 19 zaměstnanců z MŠ. Co se týče nespokojenosti, tak ze ZŠ jsou to dva zaměstnanci a z MŠ jeden zaměstnanec. Ani jeden ze zaměstnanců neuvedl důvod, proč jsou s organizací práce nespokojeni.

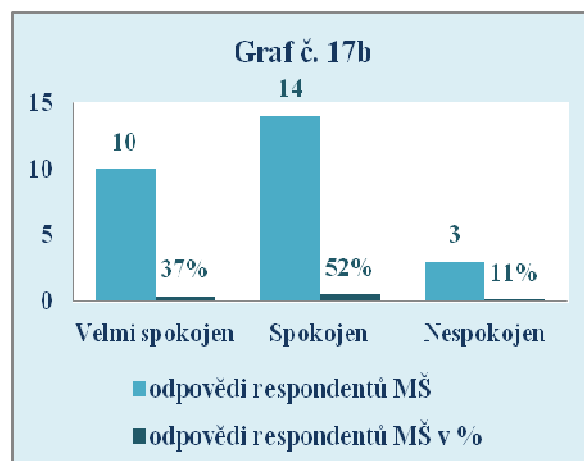
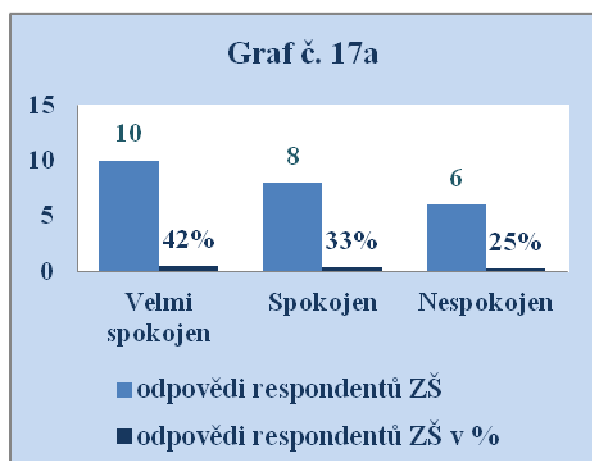
Otázka č. 8 (graf č. 16a + 16b): S obsahem a náplní své práce jsem:



Celých 96 % zaměstnanců ZŠ uvedlo, že jsou s obsahem a náplní své práce spokojeni z toho 58% velmi spokojeno, pouze jeden z dotazovaných respondentů je s obsahem a náplní své práce nespokojen.

Zaměstnanci MŠ jsou s obsahem a náplní své práce 100% spokojeni. Z uvedených 100 % je 48% zaměstnanců velmi spokojeno s obsahem a náplní své práce.

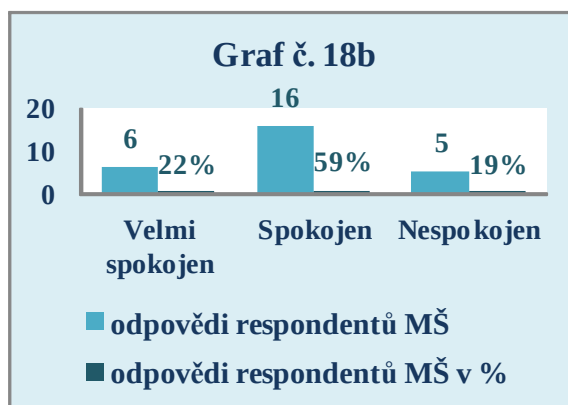
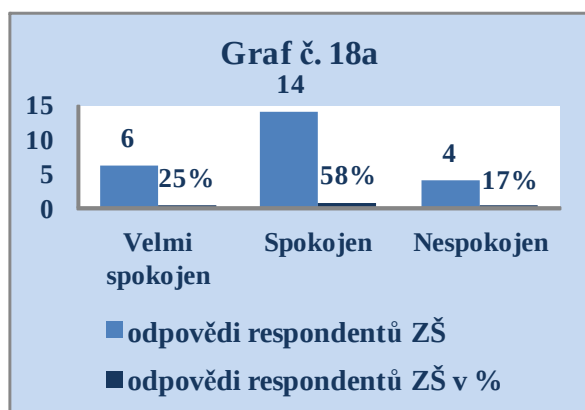
Otázka č. 9 (graf č. 17a + 17b): S podporou odborného růstu učitelů (studium, kurzy, školení) ze strany vedení jsem:



Graf č. 17a nám vyhodnocuje, jak respondenti jsou spokojeni s podporou odborného růstu učitelů ze strany vedení. 42% respondentů je velmi spokojeno, 33% spokojeno a celých 25% nespokojeno. Z uvedených 25% uvedlo důvod nespokojenosti 16% respondentů. Jedním z hlavních důvodů je nedostatek financí na školení a kurzy. Další z uvedených důvodů nespokojenosti je posílání na školení jen několik stále stejných pracovníků.

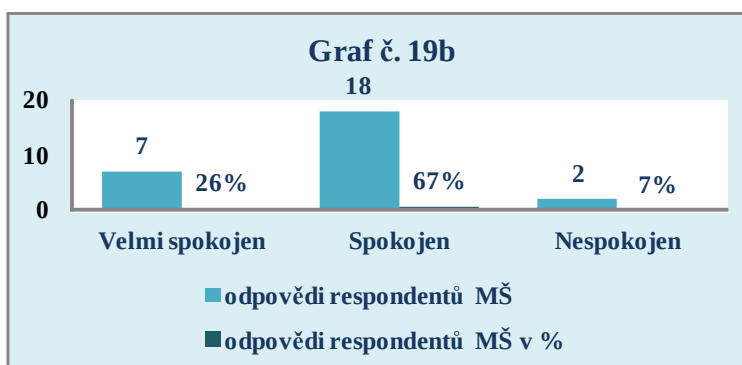
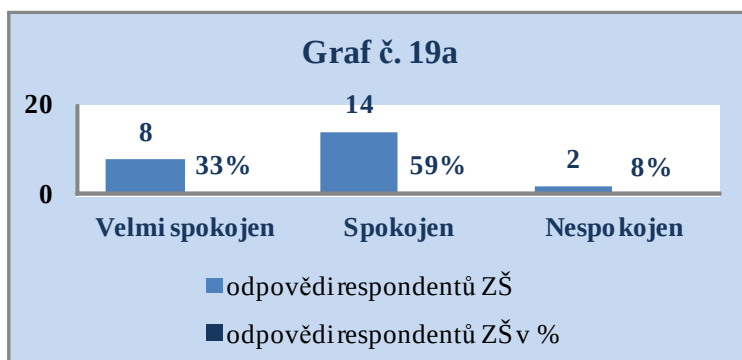
V grafu č. 17b uvedlo 37% respondentů velkou spokojenost s podporou odborného růstu ze strany vedení, 52% respondentů je spokojeno a 11% z nich je nespokojeno, hlavním důvod byl uveden nedostatek financí na kurzy, studium, školení.

Otázka č. 10 (graf č. 18a + 18b): S financováním potřeb výuky (učební pomůcky a další vybavení), vzhledem k finančním možnostem jsem:



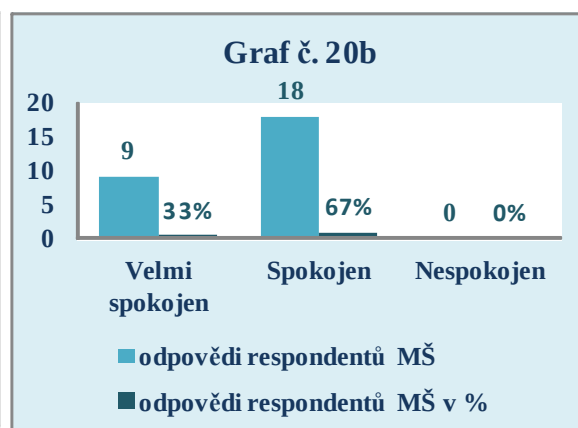
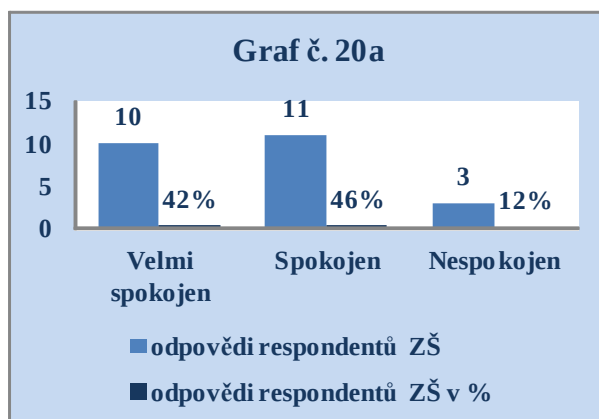
Z odpovědí respondentů vyplynulo, že 83% ze ZŠ je spokojeno s financováním potřeb pro výuku, v MŠ bylo spokojeno 81% respondentů. Nespokojenost byla v ZŠ 17% a v MŠ 19%. Tito nespokojení respondenti uvádějí jako hlavní důvod nedostatek financí. Jeden respondent z MŠ uvedl jako důvod nespokojenosti špatné rozhodování vedení, vedení nakupuje podle svého uvážení a rozhodnutí, ne na základě doporučení zaměstnanců. Tím vlastně zaměstnanec upozorňuje na to, že ze strany vedení dochází k plýtvání peněz a nakupování pomůcek, které nejsou pro jeho výuku potřeba.

Otázka č. 11 (graf č. 19a + 19b): S informovaností o stanovených cílech a strategiích školy jsem:



Z odpovědí respondentů jak ZŠ, tak MŠ vyplynulo, že více jak 90% respondentů jsou spokojeni s informovaností stanovených cílů, pouze 15% respondentů je s informovaností o stanovených cílech nespokojeno. Jeden z respondentů ze ZŠ uvedl důvod, velmi špatná komunikace mezi ním a vedením.

Otázka č. 12 (graf č. 20a + 20b): S tím jak vedení školy řeší běžné záležitosti jsem:

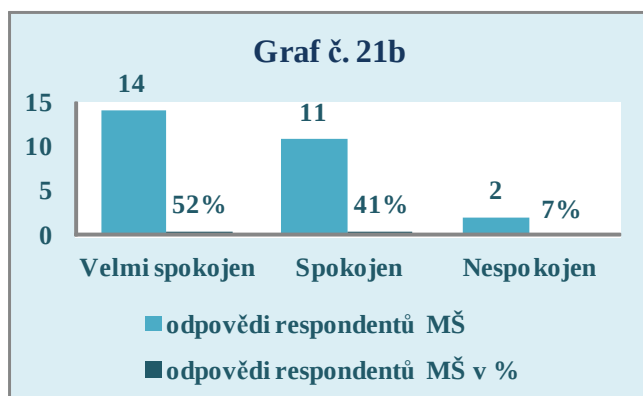
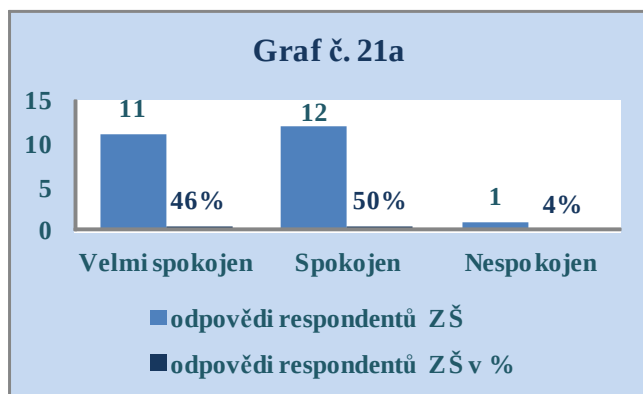


Na grafu č. 20a je patrné že více jak 40% respondentů ZŠ je velice spokojeno s tím jak vedení školy řeší běžné záležitosti, dalších 46 % respondentů je spokojeno s tímto jednáním a pouze 12% je nespokojeno s jednáním vedení školy. Jeden ze tří respondentů uvedl důvod nespokojenosti nadřazenost vedení, další respondent uvedl, rozdílné jednání vedení mezi ním a ostatními spolupracovníky. Poslední z respondentů neuvedl důvod, proč toto políčko ve svém dotazníku zaškrtl.

Na grafu č. 20b je 67 % respondentů spokojeno s jednáním svého vedení, dalších 33 % respondentů je velice spokojeno s tímto jednáním, a jak můžeme zjistit z grafu, tak ani jeden respondent nezaškrtl políčko nespokojenosti.

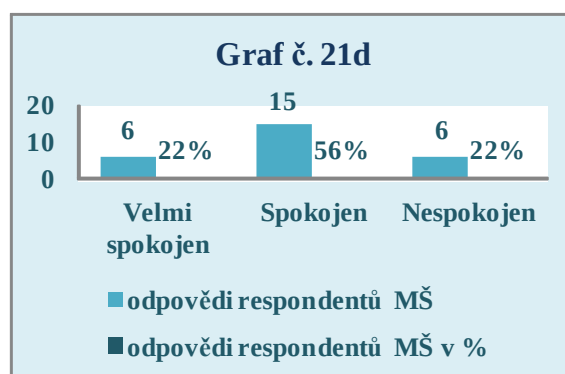
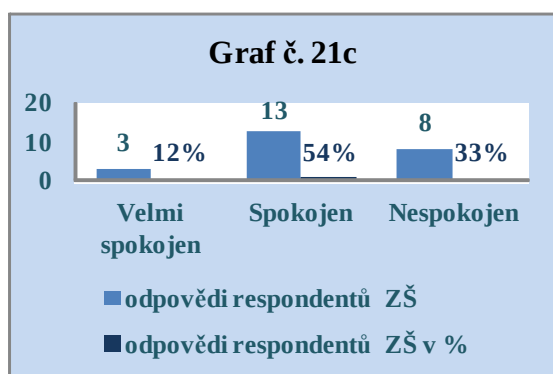
Pokud bych měla zhodnotit skupiny respondentů ze ZŠ a MŠ, tak v tomto případě jsou respondenti MŠ 100% spokojeni s tím, jak vedení školy jedná s pracovníky. Na ZŠ jsou respondenti spokojeni z 88% a z 12% nespokojeni. Jelikož je to opravdu malé % nespokojených respondentů, tak bych možná přemýšlela nad tím, jestli náhodou není zaujatost ze strany zaměstnance vůči svému vedoucímu, možná by se měl respondent zamyslet nad tím proč tak vedoucí jedná a jestli vůbec tak jedná.

Otázka č. 13 (graf č. 21a + 21b): S hospitační činností vedení školy vzhledem ke zkvalitnění své práce jsem:



Z obou grafů vyplývá, že více jak 90% respondentů ZŠ i MŠ jsou s hospitační činností spokojeni. Jen tři respondenti jsou s hospitační činností nespokojeni a to z důvodu, že si myslí, že jim to nic nepřináší. Tito respondenti napsali o hospitaci, že je to pro ně nutné zlo. Myslím si, že hospitace je velmi významným nástrojem hodnocení, sebereflexe a sebezvoje učitele. Podle mého by na hospitaci neměl chodit pouze vedoucí pracovník, ale i pedagogičtí pracovníci navzájem, protože vidět práci kolegy nás může velice obohatit a posunout dál.

Otázka č. 14 (graf č. 21c a 21d): S finančním ohodnocením mé práce jsem:



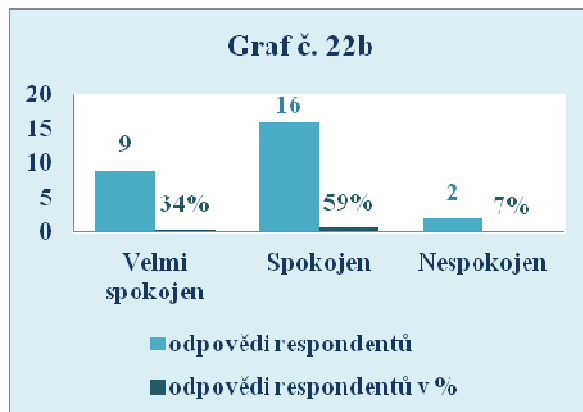
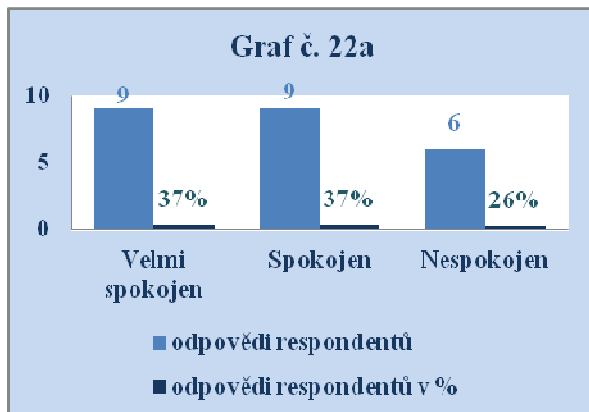
Z grafu č. 21c je patrné, že s finančním ohodnocením je 12% respondentů velmi spokojeno, 54% respondentů spokojeno a 33% respondentů nespokojeno. Tito respondenti si myslí, že jejich práce, kterou vykonávají, neodpovídá finančnímu ohodnocení, myslí si, že by platy pedagogických pracovníků měli být navýšeny a jejich práce řádně ohodnocena.

Z grafu č. 21d je zřejmé, že s finančním ohodnocením je 22% respondentů velice spokojeno, 56% respondentů spokojeno a 22% respondentů nespokojeno. Jako důvod nespokojenosti uvádí, že za tak zodpovědnou práci, kterou vykonávají, nejsou řádně ohodnoceni.

Z 51 respondentů je nespokojeno s finančním ohodnocením 14 respondentů, což je 27 %. Z těchto 14 respondentů jich je 8 ze ZŠ a 6 z MŠ. Z 8 respondentů ZŠ jsou nespokojeni 2 muži v rozmezí věku 40 – 49 let, 6 žen v rozmezí věku 40 – 49 let. Zbylé skupiny respondentů (v rozmezí věku do 29 let, 30 – 39 let a 50 a více let) jsou s finančním ohodnocením spokojeni, nebo velmi spokojeni. V MŠ je s finančním ohodnocením nespokojena skupina respondentů v rozmezí věku 40 – 49 let. Je zřejmé, že nespokojenou skupinou respondentů jsou pouze v rozmezí věku 40 – 49 let. Myslím si, že teď jsme v době,

kdy finanční ohodnocení je pro zaměstnance velkým motivačním faktorem, akorát málokdo si uvědomuje, že finanční ohodnocení je krátkodobá motivace.

Otázka č. 15 (graf č. 22a a 22b): S nehmotnou formou ohodnocení mé práce (pochvala, uznání) jsem:



Z grafu č. 22a plyne, že s nehmotnou formou ohodnocení je velice spokojeno 37 % respondentů, dalších 37 % respondentů je spokojeno a 26% respondentů nespokojeno. Tito nespokojení respondenti uvedli důvody nespokojenosti, špatné komunikační dovednosti, vedoucí pracovník nedokáže pochválit, či povzbudit. Pro informaci ještě uvádím, že z 6 nespokojených respondentů jsou s nehmotnou formou ohodnocení nespokojeni 3 muži a 3 ženy

Graf č. 22b nám ukazuje, že s nehmotnou formou ohodnocení je velice spokojeno 34% respondentů, spokojeno 59% respondentů a 7% nespokojeno. Tito nespokojení respondenti uvedli stejný důvod nespokojenosti jako respondenti ZŠ, z vedení chybí pochvala, povzbuzení.

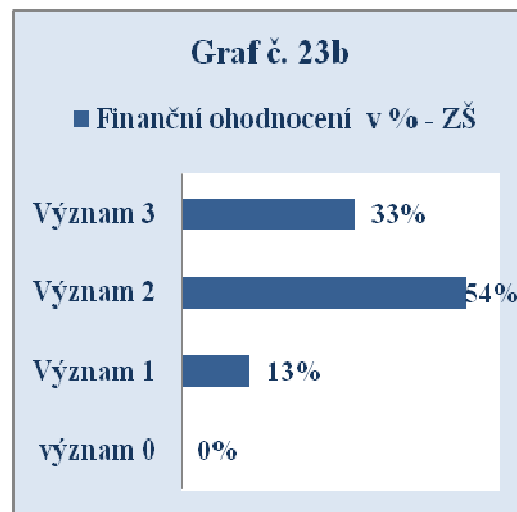
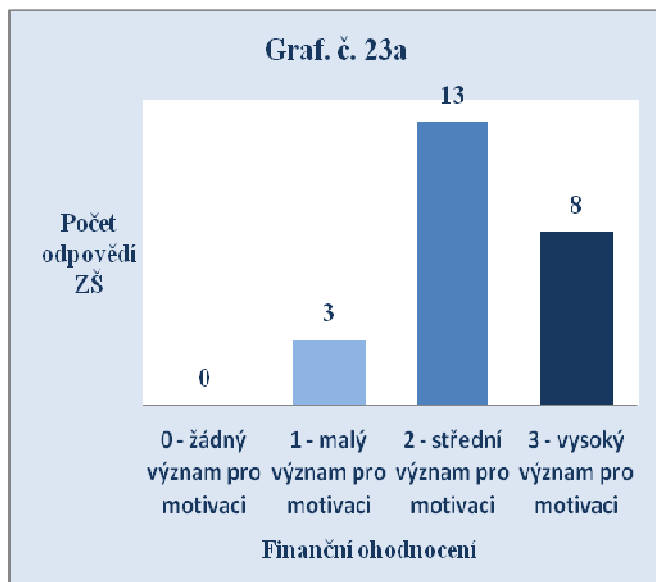
Podle mého je individuální uznání velice důležité, u zaměstnanců zvyšuje pocit sebedůvěry a pocit důležitosti pro organizaci.

Druhý okruh otázek

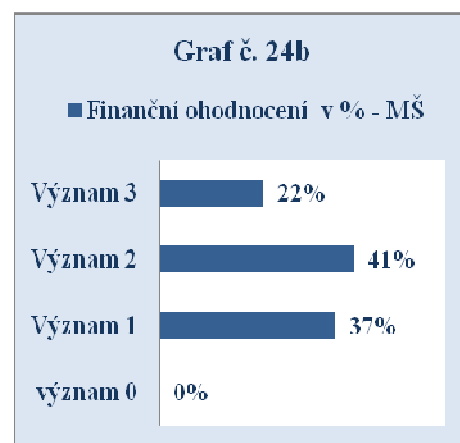
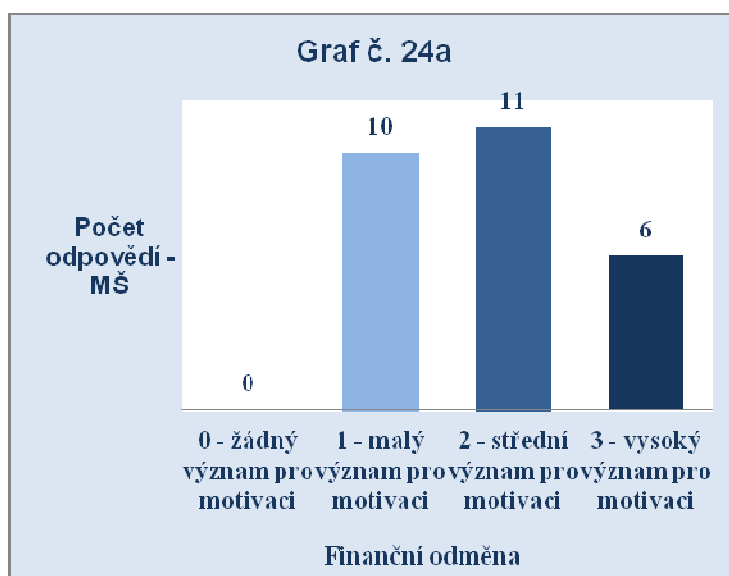
V druhé části dotazníkového šetření, jsem zjišťovala, jaké motivační faktory mají pro pedagogické pracovníky velký význam, střední význam, malý význam, nebo žádný význam. Motivační faktory byly označeny čísly 0 až 3, podle toho jak jsou silně motivující pro daného

pracovníka. Tato část šetření obsahuje 9 otázek, včetně volného místa, které respondenti mohli využít, k tomu co chtěli k dotazníku dodat, či upřesnit.

Otázka č. 1 (graf č. 23a, 23b, 24a a 24b): Jak silný je pro Vás motivační faktor - finanční ohodnocení:

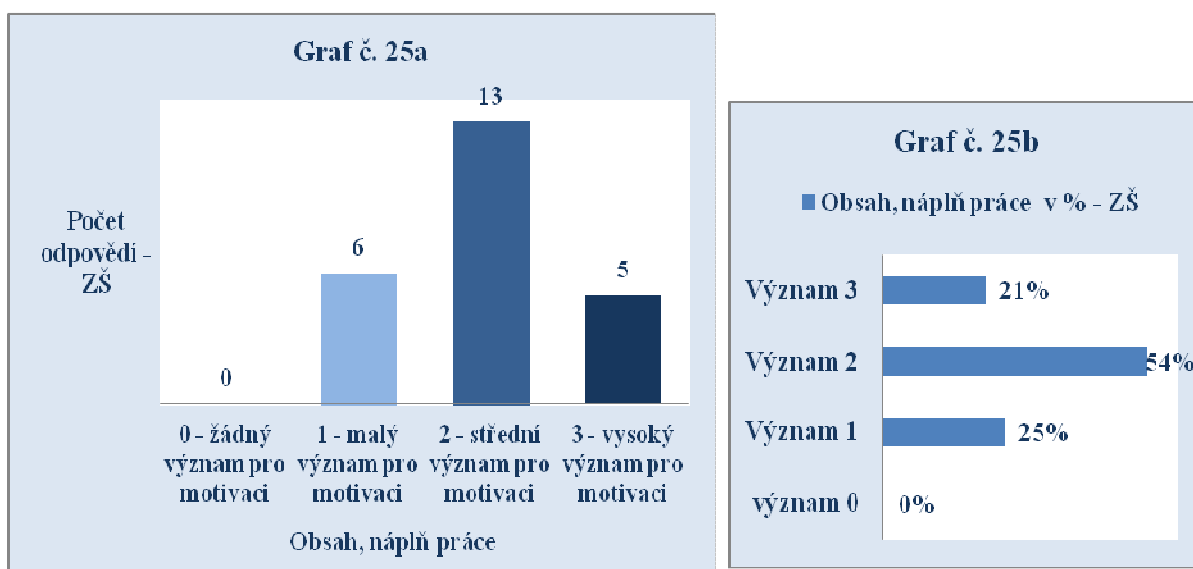


Grafy č. 23a a 23b nám znázorňují jak silný motivační faktor je pro respondenty v ZŠ finanční ohodnocení. Z těchto grafů je patrné, že 33% respondentů hodnotí tento faktor pro ně velice důležitý, má pro ně v motivaci vysoký význam. Zde musím podotknout, že tito respondenti, kteří uvedli vysoký význam finančního ohodnocení, tak v první části otázek tito respondenti uvedli, že nejsou s finančním ohodnocením své práce spokojeni. Pro těchto 8 respondentů nejvyšším motivačním faktorem je finanční ohodnocení.

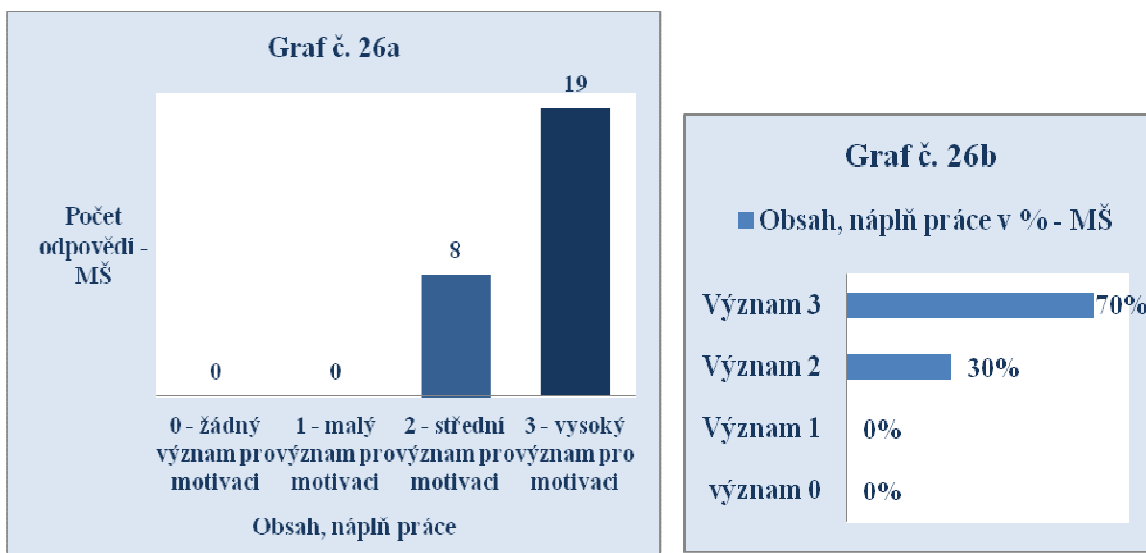


Grafy č. 24a a 24b nám znázorňují finanční ohodnocení a zjištění jak silný je motivační faktor pro respondenty MŠ. Z těchto grafů vyplývá, že pro respondenty MŠ je vysoký význam z 22%. Tito respondenti, kteří uvedli finanční hodnocení jako vysoký význam motivace, též uvedli v první části otázek, že nejsou se svým finančním ohodnocením spokojeni. Pro tyto respondenty je též jako u ZŠ nejvyšším motivačním faktorem finanční ohodnocení.

Otázka č. 2 (graf č. 25a, 25b, 26a a 26b): Jak silný je pro Vás motivační faktor - obsah a náplň práce:



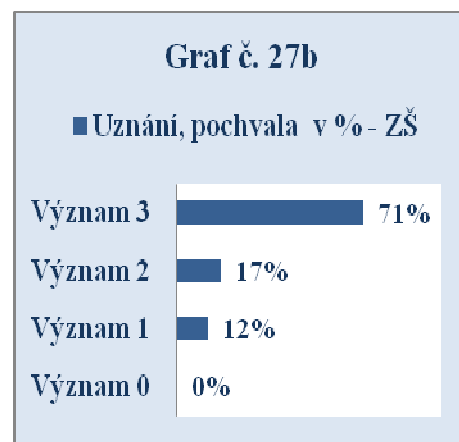
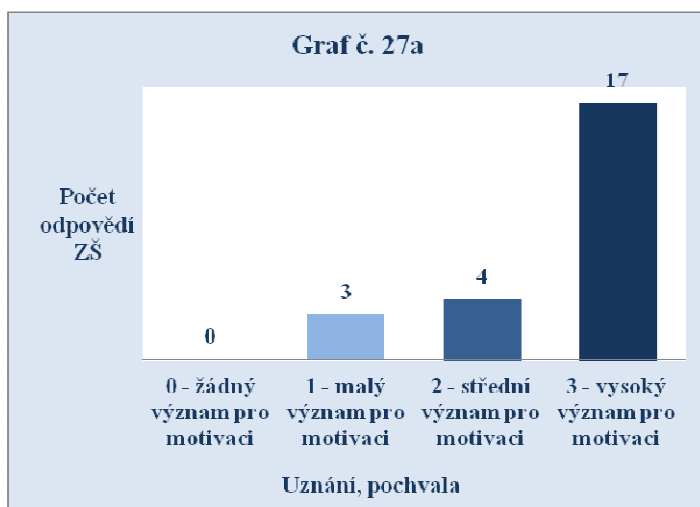
Z grafů č. 25a a 25b je patrné, že pro respondenty je obsah a náplň práce z 21% silně motivující, z 54% má pro ně střední význam a z 25% je význam pro motivaci malý. Respondenti, kteří zaškrtnuli význam motivace 1, jsou všechno ženy, z toho plyne, že pro ženy je obsah a náplň práce méně významná, než pro muže.



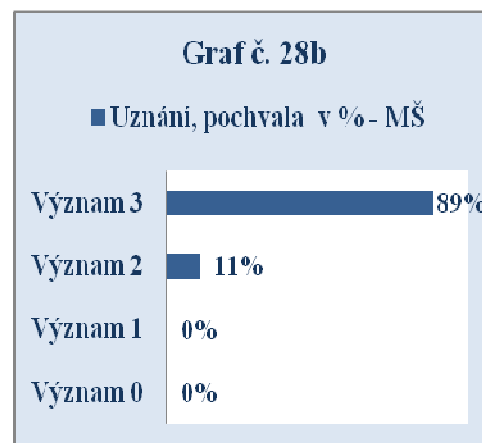
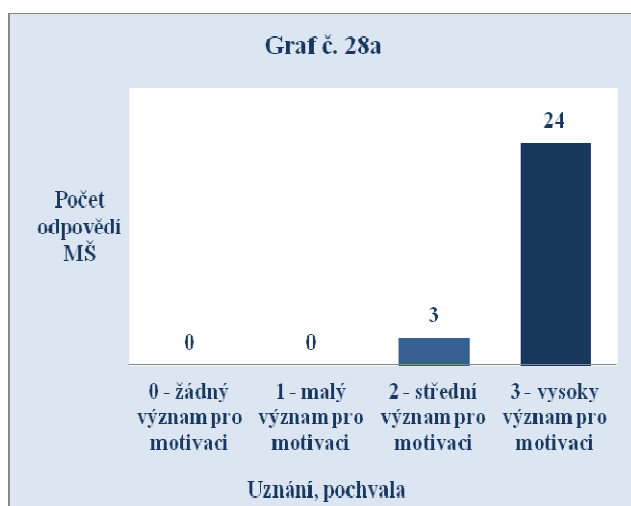
Z grafů č. 26a a 26b je zřejmé, že pro respondenty MŠ je obsah a náplň práce významově motivující. Ani jeden z respondentů neuvedl význam pro motivaci 0 ani 1. A pokud se podíváme zpět do první části otázek, otázka č. 8, tak respondenti MŠ jsou s obsahem a náplní práce spokojeni, nebo velice spokojeni.

Z těchto informací je patrné, že pro respondenty MŠ má obsah a náplň práce vyšší význam motivace, než u respondentů ze ZŠ.

Otázka č. 3 (graf č. 27a, 27b, 28a a 28b): Jak silný je pro Vás motivační faktor – uznání, pochvala:



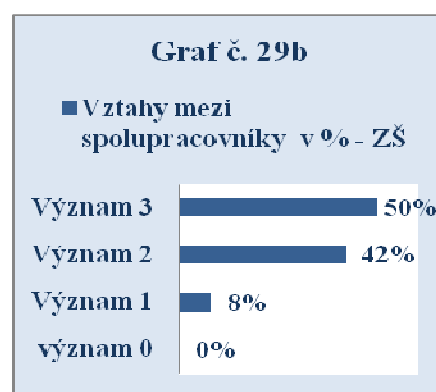
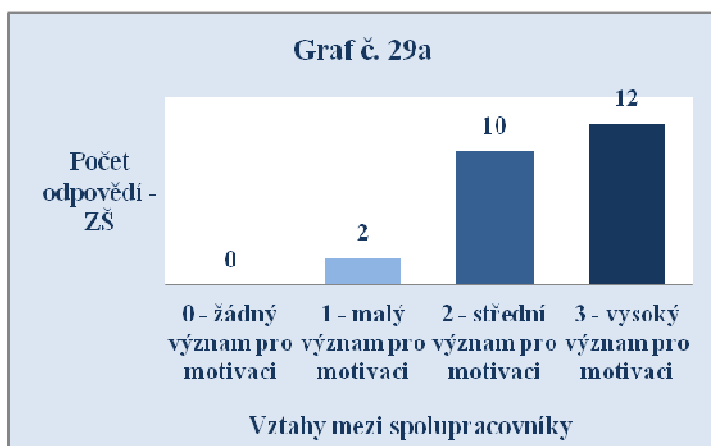
Z grafů č. 27a a 27b plyne, že pro více než 70% respondentů je uznání, pochvala velmi důležitým motivačním faktorem. Pro 17% má pochvala, uznání střední význam a pro 12% respondentů má malý význam. Pro informaci uvádím, že muži i ženy, kteří uvedli v první části otázek (otázka č. 22a) že jsou nespokojeni s nehmotnou formou ohodnocení, tak v tabulce motivačních faktorů zaškrtnli, že uznání, pochvala, je pro ně velmi důležitým motivačním faktorem a má pro ně význam 3.



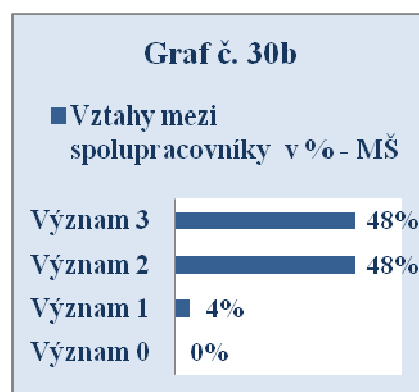
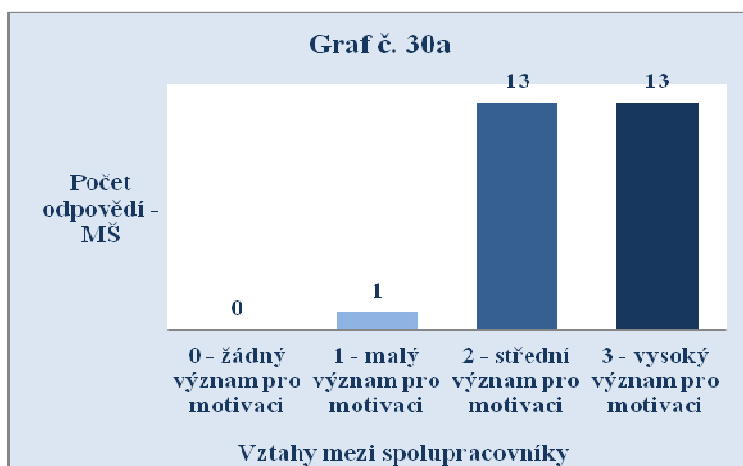
Z grafů je zřejmé, že pro respondenty MŠ je uznání, pochvala velmi významným motivačním faktorem, celých 89% respondentů zaškrtnulo význam 3, a 11% respondentů zaškrtnulo význam 2, což je pro ně motivačním faktorem, ale ne nejvyšším. Ani jeden z respondentů nezaškrtnul význam 0 a 1.

Jsem přesvědčena, že pochvala, nebo uznání dokáže zázraky, dokáže podpořit snahu k lepším výkonům, zvyšuje sebedůvěru a spokojenost zaměstnanců.

Otázka č. 4 (graf č. 29a, 29b, 30a a 30b): Jak silný je pro Vás motivační faktor – vztahy mezi spolupracovníky:



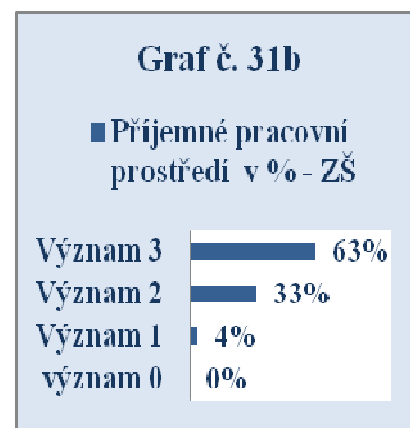
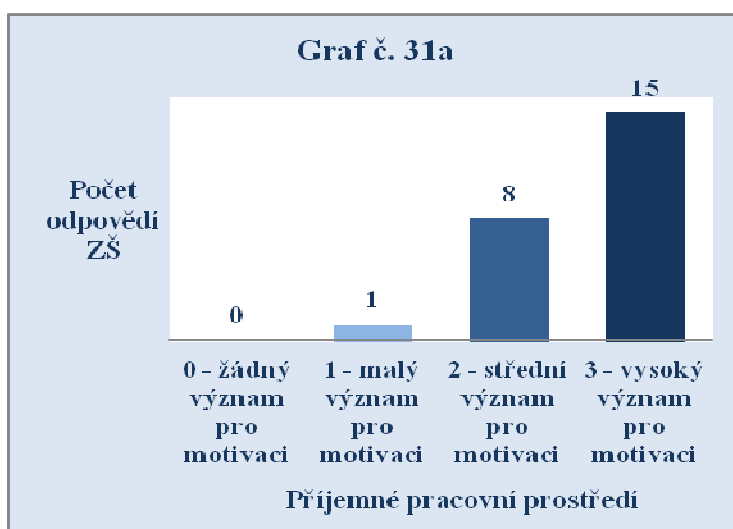
Z grafů č. 29a a 29b je možno vyčíst, že pro 50% respondentů jsou vztahy mezi spolupracovníky vysokým faktorem, pro 42 % respondentů má tento faktor střední význam a jen pro 2 respondenty má malý význam. Z toho plyne, že pro 92% respondentů jsou vztahy mezi spolupracovníky významným motivačním faktorem. Vztahy na pracovišti jsou velmi důležité, pokud jsou tyto vztahy v nepořádku, určitě se to odráží na pracovním výkonu, na jednání i chování zaměstnanců. Proto si myslím, že vedoucí pracovník by se měl snažit o to, aby vztahy na pracovišti byly na dobré úrovni.



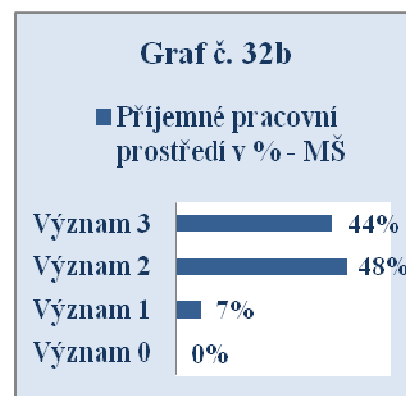
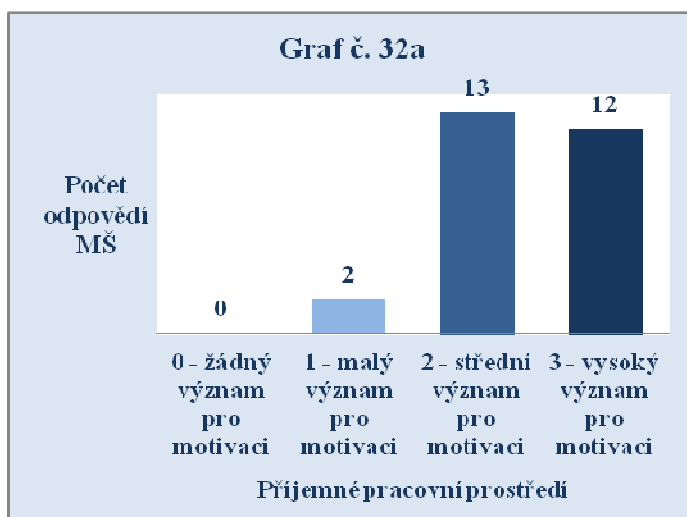
Graf č. 30a a 30b nám ukazuje, že pro 48% respondentů jsou vztahy mezi spolupracovníky vysokým faktorem, se stejným počtem % respondentů, má střední význam. Pouze pro 1 respondenta má tento motivační faktor malý význam. Pro celých 96% respondentů jsou vztahy mezi spolupracovníky důležitým faktorem.

Myslím si, že vztahy na pracovišti jsou pro většinu lidí velmi důležitým faktorem, protože, pokud nejsou vztahy na pracovišti v pořádku, tak mohou zaměstnanci znepríjemnit i tu nejzajímavější práci. Jsem přesvědčená, že špatné vztahy na pracovišti odráží náš pracovní výkon, naše jednání i chování, a to nejen na pracovišti, ale v soukromém životě.

Otázka č. 5 (graf č. 31a, 31b, 32a a 32b): Jak silný je pro Vás motivační faktor – příjemné pracovní prostředí:



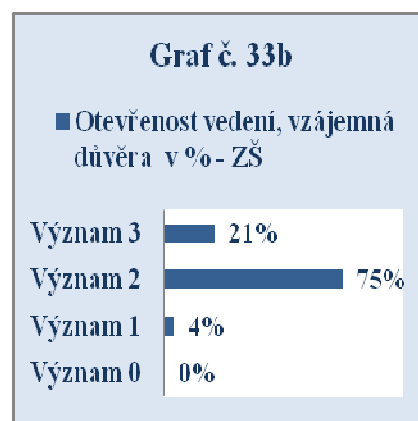
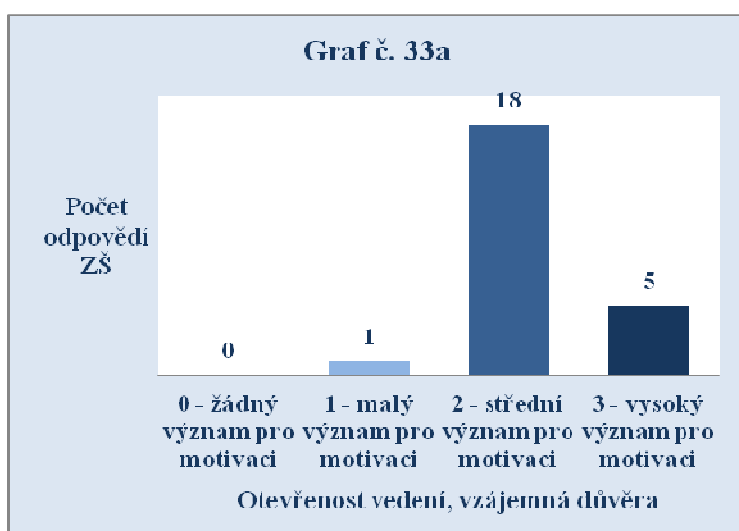
Z grafů č. 31a a 31b můžeme vyčíst, že pro 63% respondentů je příjemné pracovní prostředí velmi významný faktor pro motivaci. Pro 33% respondentů má pracovní prostředí střední význam a pouze pro 1 respondenta je příjemné pracovní prostředí nízkou motivací.



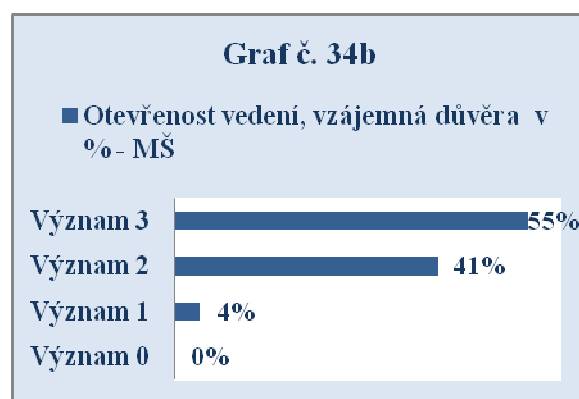
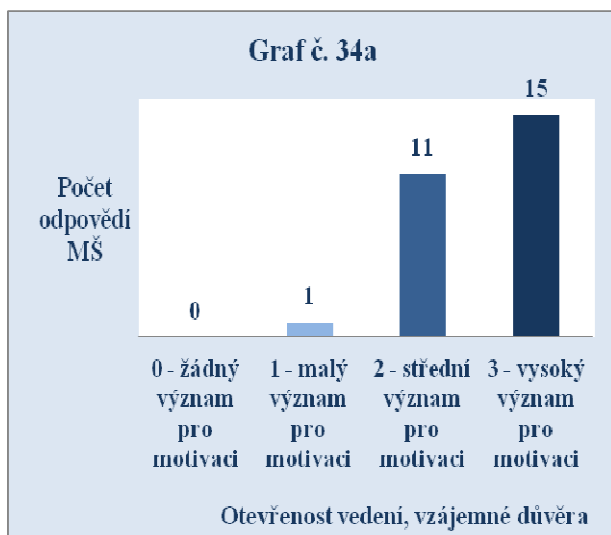
V grafu č. 32a a 32b se můžeme dozvědět, že příjemné pracovní prostředí má význam 3, pro 44% respondentů, význam 2 pro 48% respondentů a pouze 7% respondentů zaškrtnulo význam 1. Z grafů č. 31a – 32b vyplývá, že pro respondenty ze ZŠ i MŠ je příjemné pracovní prostředí významné pro motivaci.

U Těchto grafů musím podotknout, že respondenti, kteří v první části otázek (otázka č. 2) uvedli nespokojenost s pracovním prostředím, tak v druhé části dotazníku zaškrtnuli význam motivace 3, což znamená, že je pro ně vysokým motivačním faktorem.

Otázka č. 6 (graf č. 33a, 33b, 34a a 34b): Jak silný je pro Vás motivační faktor – otevřenost vedení, informovanost a vzájemná důvěra:



Z výše uvedených grafů je patrné, že pro 18 respondentů je otevřenost vedení a vzájemná důvěra středně významná pro motivaci, pro 5 respondentů je tento faktor vysoce významný a pouze pro 1 respondenta má malý význam.

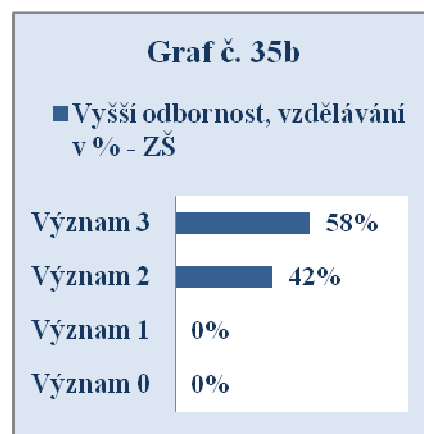
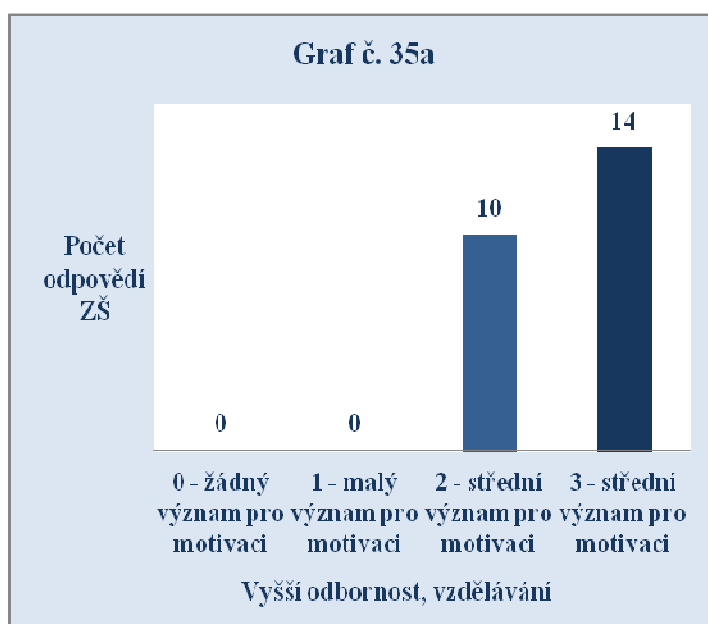


Z grafů č. 34a a 34b je patrné, že pro respondenty z MŠ je z 55% silným motivačním faktorem otevřenost vedení, vzájemná důvěra, pro 41% je středním motivačním faktorem a pouze pro 4% má velmi malý motivační význam.

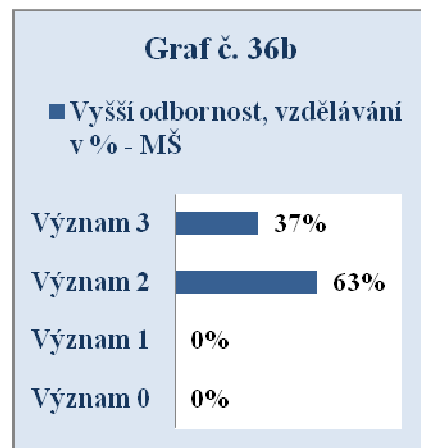
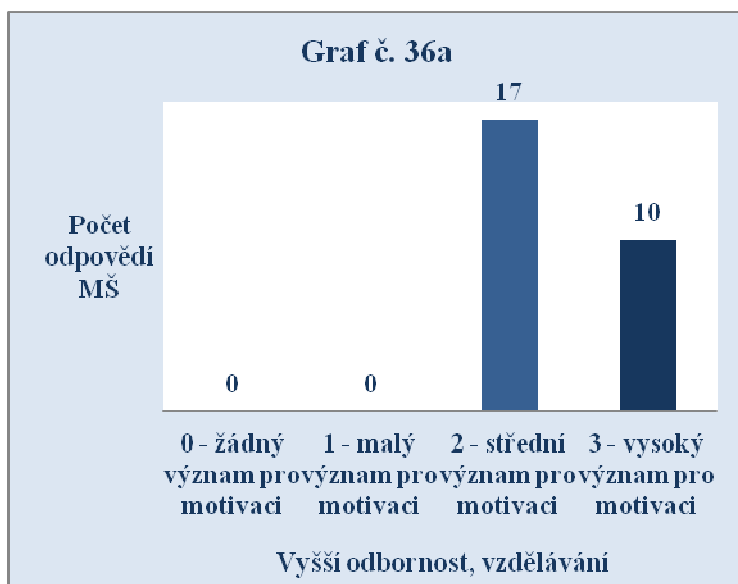
Z výše uvedených grafů je patrné že u respondentů MŠ má význam 3 větší význam, než u respondentů ZŠ. Význam 1 je u obou skupin respondentů shodný.

Podle mého by otevřenost a informovanost vedení, měla být jedním ze základních pravidel na pracovišti, pokud toto ze strany vedení chybí, tak zaměstnanci jsou málo produktivní. Určitě otevřenost a informovanost by neměla být pouze ze strany vedení, ale i ze strany zaměstnance, aby mohla vzniknout vzájemná důvěra. Vzájemná důvěra velmi ovlivňuje pracovní ovzduší.

Otázka č. 7 (graf č. 35a, 35b, 36a a 36b): Jak silný je pro Vás motivační faktor – vyšší odbornost, vzdělání:



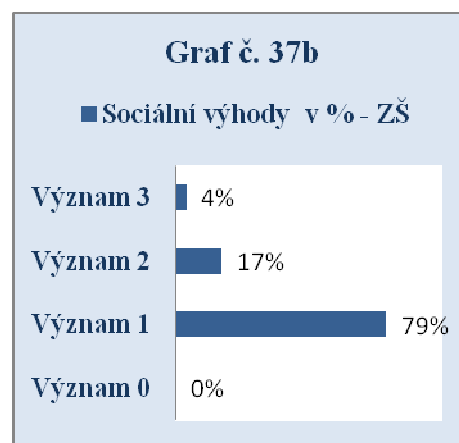
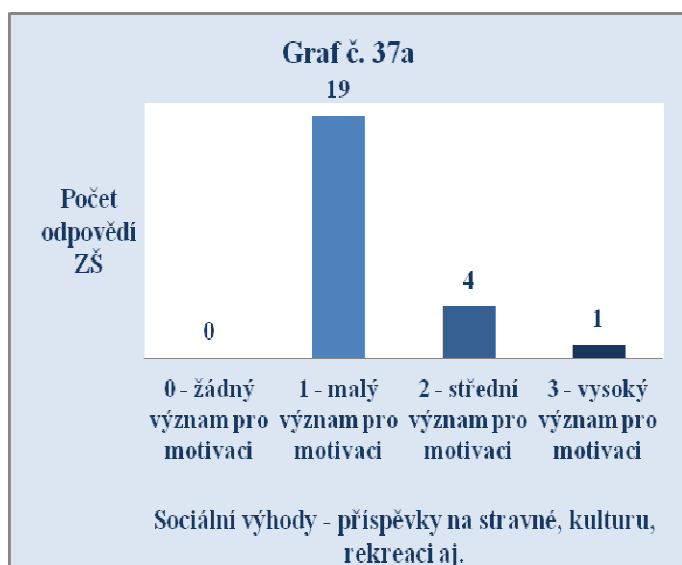
Z grafů č. 35a a 35b je zřejmé, že pro respondenty ZŠ je vyšší odbornost, vzdělávání velmi důležitým faktorem a to z 58%, střední význam má pro 42% respondentů. Ani jeden z respondentů neuvedl význam 0, ani 1.



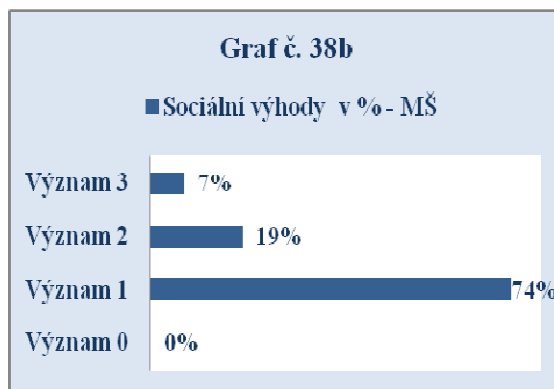
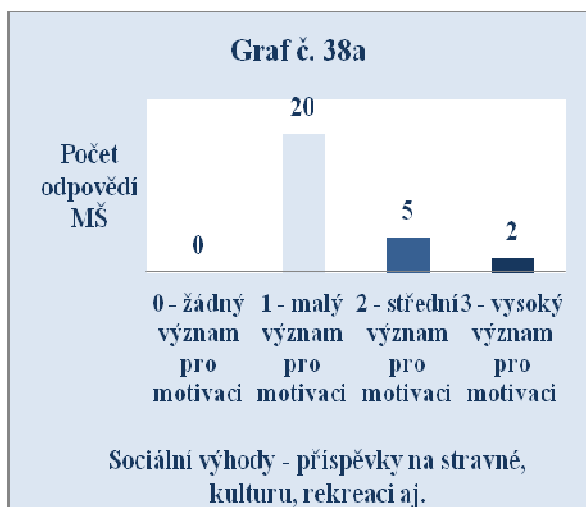
Z grafů viz výše je patrné, že pro respondenty MŠ je vzdělávání a vyšší odbornost také důležitým faktorem, pro 37% respondentů má význam 3 a pro 63% respondentů má význam 2. Stejně jako u grafů ZŠ ani jeden z respondentů neuvedl význam motivace 0, ani 1.

Pro zaměstnance má vzdělávání velký význam, možná, že ho vnímají jako nutnost dnešní doby, ale můj názor je takový, že vědomosti a dovednosti je potřeba stále doplňovat, aby člověk byl schopen obstát v profesním, společenském i soukromém životě.

Otázka č. 8 (graf č. 37a, 37b, 38a a 38b): Jak silný je pro Vás motivační faktor – sociální výhody (příspěvky na stravné, kulturu aj.):



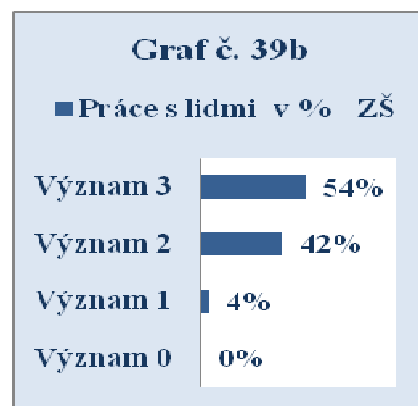
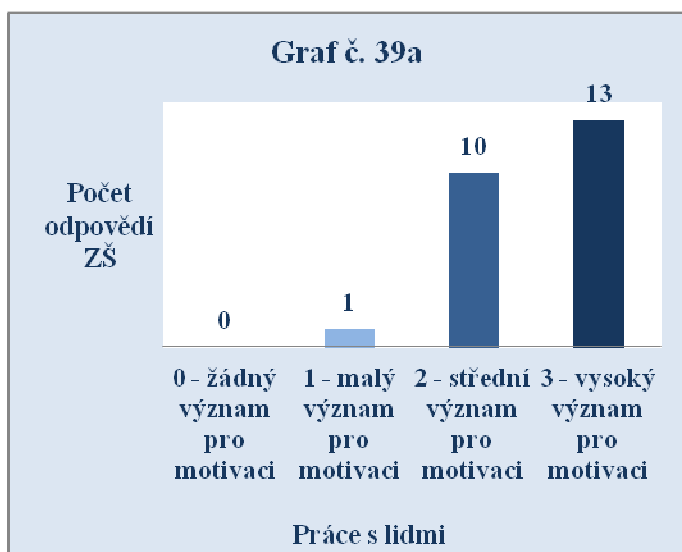
Na grafech 37a a 37b je patrné, že pro 79% respondentů mají sociální výhody motivační význam 1, což je malý význam motivace, pro 17% respondentů mají motivační význam 2, a pouze pro 4% respondentů motivační význam 3.



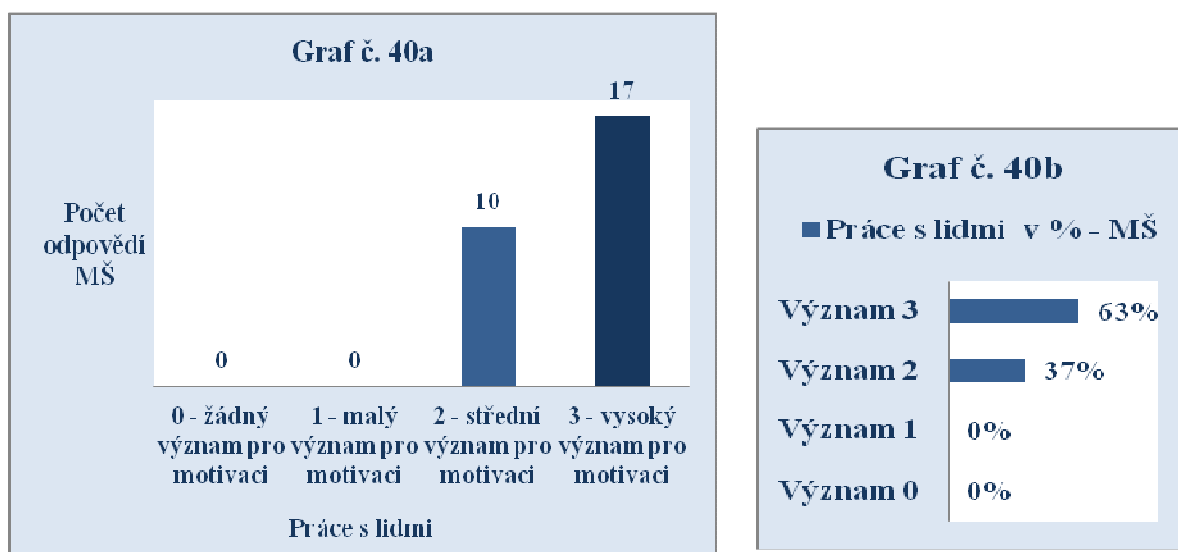
Na grafech 38a a 38b je zřejmé, že pro 74% respondentů mají sociální výhody motivační význam 1, což je malý význam motivace, pro 19% respondentů mají motivační význam 2, a pouze pro 4% respondentů motivační význam 3.

Z grafů 37a až 38b plyne, že pro obě skupiny respondentů nejsou sociální výhody velkou motivací a dávají přednost jiným motivačním faktorům.

Otázka č. 9 (graf č. 39a, 39b, 40a a 40b): Jak silný je pro Vás motivační faktor – práce s lidmi:



Z výše uvedených grafů ZŠ je patrné, že pro 13 respondentů je práce s lidmi vysokým motivačním významem, pro 10 respondentů má práce s lidmi střední motivační význam, a pouze pro 1 z respondentů je tento faktor vysoce významný.



Graf č. 40a a 40b nám ukazuje, že motivační faktor – práce s lidmi má pro 17 respondentů velmi důležitý význam, dalších 10 respondentů uvedlo, že pro ně práce s lidmi má střední význam. Žádný z respondentů neuvedl význam 0, ani 1.

Z grafů 39a až 40b plyne, že pro respondenty ze ZŠ i z MŠ je velmi důležitý faktor motivace práce s lidmi.

Respondenti dotazníkového šetření měli možnost využít volného místa a napsat co chtějí k dotazníku doplnit či upřesnit.

Ze ZŠ tuto možnost využilo z 24 respondentů 17 respondentů. Sedm respondentů uvedlo jako velký motivační význam – práce ve škole, která má dobré jméno. Dalších 6 respondentů uvedlo jako velký význam motivace – podílet se na vytváření cílů a strategii školy. Ze 17 respondentů jich 12 uvedlo demotivující faktor – nezájem žáků o výuku. A dva z nich ještě navíc doplnili nevhodné chování žáků k učitelům.

Z MŠ tuto možnost využilo 6 respondentů, kteří uvedli jako vysoký význam motivace – jistota pracovního místa. Další dva z 6 respondentů ještě uvedli jako motivaci – práce s moderní technologií.

7 Shrnutí

V dotazníkovém šetření v druhé části jsem ověřovala spokojenost (s tím souvisí i motivovanost) pedagogických pracovníků na pracovišti. V třetí části bylo zjištěno, jaké motivační faktory mají pro pedagogické pracovníky význam pro motivaci. Tento význam pro motivaci byl očíslován 0 až 3. Označení 0 nemá pro pracovníky žádný motivační význam, 1 má malý motivační význam, 2 má střední význam a označení 3 má vysoký motivační význam.

Musím říci, že pedagogičtí pracovníci ZŠ se podle výsledku šetření (druhá část dotazníku – otázky č. 1 až 15) cítí být z 33% velice spokojeni. Dalších 53% pedagogických pracovníků je spokojeno a 14% z nich se cítí být nespokojeno. Pracovníci MŠ jsou dle výsledků šetření z 35% velice spokojeni na pracovišti. Dalších 54% je spokojeno a 11% nespokojeno. Z toho plyne, že více jak 85% pedagogických pracovníků je v zaměstnání spokojeno.

Pedagogičtí pracovníci ZŠ nejlépe % hodnotili tyto otázky spokojenosti:

- 96% pracovníků je spokojeno se současným zaměstnáním.
- 96% pracovníků je spokojeno s rozvrhem vyučovacích hodin.
- 96% pracovníků je spokojeno s obsahem náplně své práce.
- 96% pracovníků je spokojeno s hospitační činností veden školy.
- 92% pracovníků je spokojeno s informovaností o stanovených cílech a jejich strategiích.
- 92% pracovníků je spokojeno s organizací práce.
- 88% pracovníků je spokojeno s jednáním vedení při řešení běžných záležitostí.

Pedagogičtí pracovníci ZŠ nejhůře % hodnotili tyto otázky:

- 33% pracovníků je nespokojeno s finančním odměňováním.
- 26% pracovníků je nespokojeno s nehmotnou formou ohodnocení.
- 25% pracovníků je nespokojeno s podporou odborného růstu (kurzy, školení).

Pedagogičtí pracovníci MŠ nejlépe % hodnotili tyto otázky spokojenosti:

- 100% pracovníků je spokojeno s rozvržením pracovní doby.
- 100% pracovníků je spokojeno s obsahem a náplní své práce.
- 100% pracovníků je spokojeno s jednáním vedení při řešení běžných záležitostí.
- 96% pracovníků je spokojeno s organizací práce.

Pedagogičtí pracovníci MŠ nejhůře % hodnotili tyto otázky:

- 22% pracovníků je nespokojeno s osobními vztahy ve škole.
- 22% pracovníků je nespokojeno s finančním odměňováním.

Třetí část v dotazníku byly motivační faktory, kde pedagogický pracovník volil, podle toho, jak silný význam pro něj má daný faktor na motivaci.

Pedagogičtí pracovníci ZŠ volili **význam 3** u těchto otázek (vypsány pouze tři s nejvyšším % odpovědí):

- Pro 71% pracovníků je vysokou motivací – uznání, pochvala
- Pro 63% pracovníků je vysokou motivací – příjemné pracovní prostředí
- Pro 58% pracovníků je vysokou motivací – vyšší odbornost, vzdělávání

Pedagogičtí pracovníci ZŠ volili **význam 2** u těchto otázek (vypsány pouze tři s nejvyšším % odpovědí):

- Pro 75% pracovníků je střední motivací – otevřenost vedení, informovanost a vzájemná důvěra.
- Pro 54% pracovníků je střední motivací – finanční ohodnocení
- Pro 54% pracovníků je střední motivací – obsah a náplň práce

Pedagogičtí pracovníci ZŠ volili **význam 1** u těchto otázek (vypsány pouze tři s nejvyšším % odpovědí):

- 79% pracovníků hodnotilo, že na jejich motivaci má tento faktor jen malý význam – sociální výhody.
- 25% pracovníků hodnotilo, že na jejich motivaci má tento faktor jen malý význam – obsah a náplň práce.
- 13% pracovníků hodnotilo, že na jejich motivaci má tento faktor jen malý význam – finanční ohodnocení.

Pedagogičtí pracovníci MŠ volili **význam 3** u těchto otázek (vypsány pouze tři s nejvyšším % odpovědí):

- Pro 89% pracovníků je vysokou motivací – uznání, pochvala.
- Pro 70% pracovníků je vysokou motivací – obsah a náplň práce.
- Pro 63% pracovníků je vysokou motivací – práce s lidmi.

Pedagogičtí pracovníci MŠ volili **význam 2** u těchto otázek (vypsány pouze tři s nejvyšším % odpovědí):

- Pro 63% pracovníků je střední motivací – vyšší odbornost, vzdělávání.
- Pro 48% pracovníků je střední motivací – příjemné pracovní prostředí.
- Pro 48% pracovníků je střední motivací – vztahy mez spolupracovníky.

Pedagogičtí pracovníci MŠ volili **význam 1** u těchto otázek (vypsány pouze dvě s nejvyšším % odpovědí):

- 74% pracovníků hodnotilo, že na jejich motivaci má tento faktor jen malý význam – sociální výhody
- 37% pracovníků hodnotilo, že na jejich motivaci má tento faktor jen malý význam – finanční ohodnocení.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit spokojenost a motivovanost pedagogických pracovníků ve školství.

Ze získaných informací dotazníkového šetření jsem zjistila, že více jak 85% zaměstnanců ZŠ je v zaměstnání spokojeno a motivováno. Zbýlých 14% zaměstnanců je v určitých oblastech nespokojeno a cítí, že by ze strany vedení mohlo dojít ke zvýšení motivace v těchto oblastech. V MŠ je skoro 90% spokojených zaměstnanců a pouze 11% nespokojených zaměstnanců v určitých oblastech. Dále jsem zjistila, že respondenti, kteří v druhé části dotazníku, zaškrtnuli u některých otázek políčko nespokojenosti, tak v třetí části dotazníku uvedli u stejného typu otázek nejvyšší význam pro jejich motivaci. Tím chci říci, že R, kteří cítí nespokojenost v určitých oblastech, tak tyto oblasti pro ně mají v motivaci velmi vysoký význam. V ZŠ i MŠ je nespokojených respondentů pouze malé %, ale to neznamená, že by je VP měl opomíjet, ba naopak, by si měl uvědomit, že každý ze zaměstnanců, je pro organizaci to nejcennější co má a pokusit se tyto nespokojené zaměstnance motivovat podle jejich žebříčku motivačních faktorů.

Zde bych ještě ráda uvedla pár doporučení, která by mohla být přínosem pro vedoucího pracovníka v motivaci svých zaměstnanců:

- vždy by pro nás měli být myšlenky a pocity druhých stejně důležité, jako by šlo o naše vlastní.
- snažte se své zaměstnance povzbuzovat, dáte jim najevo, že důvěřujete v jejich schopnosti.
- zkuste zajistit, aby obsah a náplň práce byly pro zaměstnance poutavé, zajistíte tím vyšší pracovní výkonnost.
- pokuste se vyzdvihnout i sebemenší zlepšení, každý přeci touží po pochvale a uznání.
- zapojte zaměstnance, aby se podíleli na spoluvytváření cílů a strategií organizace, dáte jim pocit důležitosti.

Motivace a spokojenost pracovníků je velice důležitá, proto si myslím, že VP by ji neměl podceňovat. Jak jsem již napsala, motivace je velmi důležitá, ale také velmi

komplikovaná, neboť neexistuje přesná příručka, jak by VP měl své zaměstnance motivovat. Každý zaměstnanec je individuální osobnost, která upřednostňuje jiné motivační faktory. Tyto faktory jsou pro jeho motivaci velice významné a jsou seřazeny podle jeho žebříčku hodnot. Proto na každého zaměstnance platí jiný motivační faktor. Pokud chce vedoucí pracovník správně motivovat své zaměstnance, musí je nejdříve blíže poznat, aby byl schopen použít správný motivační faktor u jednotlivých zaměstnanců. VP by si měl dát pozor, aby své zaměstnance nepřemotivovával, neboť přílišná motivace má stejný dopad jako nedostatečná motivace, obě tyto varianty vedou k nízkým výkonům.

Na závěr bych chtěla napsat, že jsem moc ráda, že jsem si toto téma vybrala, protože jsem si rozšířila své znalosti v oblasti manažerských dovedností, řízení lidských zdrojů a psychologie.

ANOTACE

Předmětem mé bakalářské práce je motivace pedagogických pracovníků ve školství. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část vysvětluje hlavní pojmy: motivace, osobnost, osobnost manažera, vedoucí pracovník školy a pedagogický pracovník. Praktická část obsahuje dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení. Z výsledků dotazníkového šetření jsem v závěru práce vypracovala doporučení, jak zlepšit vnímané nedostatky pedagogických pracovníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, spokojenost, osobnost, osobnost manažera, vedoucí pracovník školy, pedagogický pracovník.

ANNOTATION

The subject of my Bachelor thesis is the motivation of pedagogical staff in education. The work is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part explains the main concepts: motivation, satisfaction, personality, personality manager, the Manager of the school and pedagogical staff. The practical part contains a survey and evaluation. The results of the survey at the end of the work I make recommendations on how to improve the perceived shortcomings of pedagogical staff.

KEYWORDS

Motivation, satisfaction, personality, the personality of the Manager, the Manager of the school, the pedagogical staff.

Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. 6.vyd. Praha: EKOPESS, s.r.o., 2006. 308 s. ISBN 80-86929-00-0.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*, 5. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
5. BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 1. vyd. Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
6. CAKIRPALOGLU, S., LEMROVÁ, S. *Základy psychologie*, 1 vyd. Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 79 s. ISBN 978-80-244-2567-1.
7. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I*, 1. vyd. Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7.
8. CLEGG, B., BIRCH, P. *Intenzivní kurz vedení lidí*, 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2004. 258 s. ISBN 80-251-0356-0.
9. EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*, 1. vyd. Plzeň: Nakladatelství Fraus, 2006. 224 s. ISBN 80-7238-583-6.
10. FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
11. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
12. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
13. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*, 2. vyd. Praha: Academia 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
14. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing,a.s., 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
15. SMÉKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti, Člověk v zrcadle vědomí a jednání*, Brno: Barrister & Principal, 2002. 517 s. ISBN 80-85947-80-3.
16. WAGNEROVÁ, I.: *Řízení výkonnosti*, 1 vyd. Brno: Marek Konečný, 2005. 83 s. ISBN 80-903516-5-4.

Internetový zdroj:

1. Motivace, stimulace pracovníků, Dostupné z www: http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf
2. Upravený dotazník (s. 18 – 19). Dostupné z www: http://www.treo.cz/cesta_ke_kvalite/dokumenty/B-Vyvoj_a_overovani/CKK_PIP-03_MS_a_ZS_Brno_Chlabalova.pdf
3. Etický kodex pedagogického pracovníka. Dostupné z www: www.londynska.cz/plany/200809030516tickykodex1.doc
4. Spokojenost. Dostupné z www: www.mvcr.cz/soubor/spokojenost-pdf.aspx

Seznam použitých zkratek

a.s.	akciová společnost
č.	číslo
MF	manažerské faktory
MŠ	mateřská škola
R	respondent
s.	strana
vyd.	vydání
ZŠ	základní škola

Rejstřík jmenný a věcný

Analytik	18	Ředitel	18
Anotace	60	Shrnutí	55
Demotivace	8	Schopnosti	24
Demotivátor	26	Spokojenost	15 - 16
Dotazníkové šetření	29	Společník	19
Eysenekova temp. teorie	23	Stimul	8
Etický kodex	28	Stimulace	8
Hodnoty	11	Temperament	21
Charakter	21	Teorie Hippokrata	22
Ideály	11	Teorie motivace	12
Intelligence	25	Typy osobnosti	17
Motiv	14	Vedoucí pracovník školy	25
Motivace	6 - 8	Vlastnosti	21
Motivační pravidla	13	Vzorek respondentů	29
Návyky	9	Zájmy	10
Osobnost	17	Zákon č. 563/2004 Sb.	27
Osobnost manažera	20	Závěr	58
Pedagogický pracovník	26	Zdroje motivace	9
Potřeby	9 - 10	Znalosti	24
Přátelský typ	19		

PŘÍLOHY

Dotazník - Motivace pedagogických pracovníků

Vážení pedagogičtí pracovníci,

jmenuji se Kateřina Jarková, jsem studentkou na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci – obor školský management. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma - Motivace pedagogických pracovníků ve školství. Dotazník je zcela anonymní, a proto Vás prosím o jeho pravdivé vyplnění. Odpovědi prosím zaškrtněte, nebo zakroužkujte. Pokud uvedete odpověď nespokojen, pokuste se stručně napsat důvod, proč jste tuto odpověď zaškrtnuli. Odpovědi Vám nezaberou více než 15 minut. První část jsou obecné informace. V druhé části dotazníků jsou otázky č. 1 – 15 zjišťující spokojenost a motivovanost na Vašem pracovišti. Třetí část otázek je zaměřena na motivační faktory (otázky č. 1 – 9).

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas.

I. část

1/ Pohlaví:

Žena

Muž

2. Věková skupina:

Do 29 let

30 – 39 let

40 – 49 let

50 a více let

3. Jak dlouho jste zaměstnancem v této škole?

Méně než 1 rok

1 rok – 5 let

5 – 10 let

10 – 20 let

Více než 20 let

II. část

1/ Se zaměstnáním, které v současné době vykonávám, jsem:

Velmi spokojen
Spokojen
Nespokojen

2/ S pracovním prostředím jsem:

Velmi spokojen
Spokojen
Nespokojen

3/ S rozvržením mé pracovní doby (rozvrh vyučovacích hodin) jsem:

Velmi spokojen
Spokojen
Nespokojen

4/ S podporou osobní aktivity a kreativity jsem:

Velmi spokojen
Spokojen
Nespokojen

5/ S pracovními vztahy ve škole jsem:

Velmi spokojen
Spokojen
Nespokojen

6/ S osobními vztahy ve škole jsem:

Velmi spokojen
Spokojen
Nespokojen

7/ S organizací práce jsem:

Velmi spokojen
Spokojen
Nespokojen

8/ S obsahem a náplní své práce jsem:

Velmi spokojen
Spokojen
Nespokojen

9/ S podporou odborného růstu učitelů (studium, kurzy, školení) ze strany vedení jsem:

Velmi spokojen
Spokojen
Nespokojen

10/ S financováním potřeb výuky (učební pomůcky a další vybavení) mého předmětu, vzhledem k finančním možnostem školy, jsem:

Velmi spokojen
Spokojen
Nespokojen

11/ S informovaností o stanovených cílech a strategiích školy jsem:

Velmi spokojen
Spokojen
Nespokojen

12/ S tím jak vedení školy řeší běžné záležitosti:

Velmi spokojen
Spokojen
Nespokojen

13/ S hospitační činností vedení školy vzhledem ke zkvalitnění své práce jsem:

Velmi spokojen
Spokojen
Nespokojen

14/ S finančním odměňováním činností, které vykonávám nad rámec svých pracovních povinností, jsem:

Velmi spokojen
Spokojen
Nespokojen

15/ S nehmotnou formou ohodnocení mé práce (pochvala, uznání) jsem:

Velmi spokojen
Spokojen
Nespokojen

III. část

Závěrem prosím ohodnoťte každý motivační faktor čísly 0–3, podle toho jak motivuje Vaši práci (0 – nemá žádný význam pro moji motivaci, 1- malý význam pro moji motivaci, 2 – střední význam pro moji motivaci a 3 – je vysoký význam pro moji motivaci):

	Motivační faktory	0	1	2	3
1.	Finanční odměna				
2.	Obsah a náplň práce				
3.	Uznání a pochvala				
4.	Vztahy mezi spolupracovníky				
5.	Příjemné pracovní prostředí				
6.	Otevřenost vedení, informovanost a vzájemná důvěra				
7.	Vyšší odbornost, vzdělávání				
8.	Sociální výhody (příspěvky strava, kultura aj				
9.	Práce s lidmi				

K dotazníku chci dodat, upřesnit:

Datum:

Moc všem děkuji za vyplnění a hlavně za Váš čas, který jste strávili nad dotazníkem.

S přáním krásného dne.

Kateřina Jarková

Seznam obrázků a tabulek

Obr. č 1: Základní zásady motivace (Plamínek 2010, s. 26)	13
Obr. č. 2: Mapa struktury osobnosti (Cimbálníková, 2009, s. 12)	21
Obr. č. 3: Eysenckova temperamentová typologie (Cimbálníková, 2010, s. 16)	23
Tab. č. 1: Přehled teorií motivace (Armstrong, 2007)	12-13
Tab. č. 2: Typy temperamentu a jejich emoč. vlast. (Cakirpaloglu, Lemrová)	22

Seznam grafů

Graf č. 1: Návratnost dotazníků	30
Graf č. 2: Rozdělení dle pohlaví v ZŠ	30
Graf č. 3: Rozdělení dle pohlaví v MŠ	31
Graf č. 4: Rozdělení dle věku v ZŠ	31
Graf č. 5: Rozdělení dle věku v % v ZŠ	32
Graf č. 6: Respondenti dle věku v MŠ	32
Graf č. 7: Počet respondentů dle délky zaměstnání v ZŠ	33
Graf č. 7a: Počet respondentů dle délky zaměstnání v % v ZŠ	33
Graf č. 8: Počet respondentů dle délky zaměstnání v MŠ	34
Graf č. 9a: Se zaměstnáváním, které v souč. době vykonávám (ZŠ)	34
Graf č. 9b: Se zaměstnáváním, které v souč. době vykonávám (MŠ)	34
Graf č. 10a: S pracovním prostředím jsem (ZŠ)	35
Graf č. 10b: S pracovním prostředím jsem (MŠ)	35
Graf č. 11a: S rozvržením pracovní doby jsem (ZŠ)	36
Graf č. 11b: S rozvržením pracovní doby jsem (MŠ)	36
Graf č. 12a: S podporou osobní aktivity a kreativity jsem (ZŠ)	36
Graf č. 12b: S podporou osobní aktivity a kreativity jsem (MŠ)	36
Graf č. 13a: S pracovními vztahy ve škole jsem (ZŠ)	37
Graf č. 13b: S pracovními vztahy ve škole jsem (MŠ)	37
Graf č. 14a: S osobními vztahy ve škole jsem (ZŠ)	38
Graf č. 14b: S osobními vztahy ve škole jsem (MŠ)	38
Graf č. 15a: S organizací práce jsem (ZŠ)	38
Graf č. 15b: S organizací práce jsem (MŠ)	38

Graf č. 16a: S obsahem a náplní své práce jsem (ZŠ)	39
Graf č. 16b: S obsahem a náplní své práce jsem (MŠ)	39
Graf č. 17a: S podporou odborného růstu učitelů jsem (ZŠ)	39
Graf č. 17b: S podporou odborného růstu učitelů jsem (MŠ)	39
Graf č. 18a: S financováním potřeb výuky jsem (ZŠ)	40
Graf č. 18b: S financováním potřeb výuky jsem (MŠ)	40
Graf č. 19a: S informovanosti o stanovených cílech a strategiích školy jsem (ZŠ)	41
Graf č. 19b: S informovanosti o stanovených cílech a strategiích školy jsem (MŠ)	41
Graf č. 20a: S tím jak vedení školy řeší běžné záležitosti jsem (ZŠ)	41
Graf č. 20b: S tím jak vedení školy řeší běžné záležitosti jsem (MŠ)	41
Graf č. 21a: S hospitační činností vedení školy jsem (ZŠ)	42
Graf č. 21bb: S hospitační činností vedení školy jsem (MŠ)	42
Graf č. 21c: S finančním ohodnocením mé práce jsem (ZŠ)	43
Graf č. 21d: S finančním ohodnocením mé práce jsem (MŠ)	43
Graf č. 22a: S nehmotnou formou ohodnocení jsem (ZŠ)	44
Graf č. 22b: S nehmotnou formou ohodnocení jsem (MŠ)	44
Graf č. 23a: Motivační faktor - finanční ohodnocení (ZŠ)	45
Graf č. 23b: Motivační faktor - finanční ohodnocení (ZŠ %)	45
Graf č. 24a: Motivační faktor - finanční ohodnocení (MŠ)	45
Graf č. 24b: Motivační faktor - finanční ohodnocení (MŠ %)	45
Graf č. 25a: Motivační faktor – obsah a náplň práce (ZŠ)	46
Graf č. 25b: Motivační faktor – obsah a náplň práce (ZŠ %)	46
Graf č. 26a: Motivační faktor – obsah a náplň práce (MŠ)	46
Graf č. 26b: Motivační faktor – obsah a náplň práce (MŠ %)	46
Graf č. 27a: Motivační faktor – uznání, pochvala (ZŠ)	47
Graf č. 27b: Motivační faktor – uznání, pochvala (ZŠ %)	47
Graf č. 28a: Motivační faktor – uznání, pochvala (MŠ)	47
Graf č. 28b: Motivační faktor – uznání, pochvala (MŠ %)	47
Graf č. 29a: Motivační faktor – vztahy mezi spolupracovníky (ZŠ)	48
Graf č. 29b: Motivační faktor – vztahy mezi spolupracovníky (ZŠ %)	48
Graf č. 30a: Motivační faktor – vztahy mezi spolupracovníky (MŠ)	48
Graf č. 30b: Motivační faktor – vztahy mezi spolupracovníky (MŠ %)	48
Graf č. 31a: Motivační faktor – příjemné pracovní prostředí (ZŠ)	49
Graf č. 31b: Motivační faktor – příjemné pracovní prostředí (ZŠ %)	49
Graf č. 32a: Motivační faktor – příjemné pracovní prostředí (MŠ)	49

Graf č. 32b: Motivační faktor – příjemné pracovní prostředí (MŠ %)	49
Graf č. 33a: Motivační faktor – otevřenost vedení, vzájemná důvěra (ZŠ)	50
Graf č. 33b: Motivační faktor – otevřenost vedení, vzájemná důvěra (ZŠ %)	50
Graf č. 34a: Motivační faktor – otevřenost vedení, vzájemná důvěra (MŠ)	50
Graf č. 34b: Motivační faktor – otevřenost vedení, vzájemná důvěra (MŠ %)	50
Graf č. 35a: Motivační faktor – vyšší odbornost, vzdělávání (ZŠ)	51
Graf č. 35b: Motivační faktor – vyšší odbornost, vzdělávání (ZŠ %)	51
Graf č. 36a: Motivační faktor – vyšší odbornost, vzdělávání (MŠ)	52
Graf č. 36b: Motivační faktor – vyšší odbornost, vzdělávání (MŠ %)	52
Graf č. 37a: Motivační faktor – sociální výhody (ZŠ)	52
Graf č. 37b: Motivační faktor – sociální výhody (ZŠ %)	52
Graf č. 38a: Motivační faktor – sociální výhody (MŠ)	53
Graf č. 38b: Motivační faktor – sociální výhody (MŠ %)	53
Graf č. 39a: Motivační faktor – práce s lidmi (ZŠ)	53
Graf č. 39b: Motivační faktor – práce s lidmi (ZŠ %)	53
Graf č. 40a: Motivační faktor – práce s lidmi (MŠ)	54
Graf č. 40b: Motivační faktor – práce s lidmi (MŠ %)	54