

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA



Bakalářská práce

České Budějovice 2009

Pavčina Pankratzová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

KATEDRA PEDAGOGIKY A PSYCHOLOGIE

Motivace učitelky MŠ z hlediska motivačních teorií
Bakalářská práce

České Budějovice 2009

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Polčáková Jana

Vypracovala:

Pavλίna Pankratzová

Děkuji vedoucí bakalářské práce, Mgr. Janě Polčákové, za rady, připomínky a metodické vedení práce.

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci vypracovala samostatně a veškerou literaturu jsem uvedla v seznamu použité a citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské a to v nezkrácené podobě archivovaných pedagogickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

Datum: 29.3.2009

Pavčina Pankratzová

Anotace

Práce pojednává o reflexi a sebereflexi motivace učitelek MŠ. Motivaci z hlediska motivačních technik hodnotí učitelky, vedoucí pracovnice i ředitelky mateřských škol.

K porovnávání motivace z hlediska motivačních technik byl použit vlastní dotazník, zaměřený na Maslowovu teorii hierarchie potřeb, McGregorovu teorii XY a Herzbergerovu duální teorii, který pomáhá rozpoznat, zda jsou uspokojovány lidské potřeby.

Práce porovnává zjištěné výsledky dotazníku a posuzuje správné použití motivačních technik.

Annotation

The thesis deals with analysis of reflection and self reflection of motivation of kindergarten teachers. Motivation from the point of view of selected motivation techniques is evaluated by kindergarten teachers, managers and headteachers.

To compare motivation techniques, the author set up and used her own questionnaire, focusing on Maslow's Hierarchy of Needs, McGregor's Theory X-Y and Herzberg's Dual Factor Theory, which helps us determine if human needs are satisfied.

The thesis gives a comparison of the data collected by the results of the survey and evaluates the proper employment of above mentioned motivation techniques.

Úvod	7
-------------------	---

1. Teoretická část

1.1 Vymezení pojmu motivace.....	8
1.1.1 Motiv.....	9
1.2 Zdroje motivace.....	10
1.3 Pracovní motivace.....	10
1.4 Hodnotová orientace.....	10
1.2 Motivační teorie.....	14
1.2.1 Maslowova motivační teorie hierarchie potřeb.....	14
1.2.2 McGregorova teorie X a teorie Y.....	16
1.2.3 Herzbergerova duální (dvoufaktorová) teorie.....	17
1.2.4 Vroomova teorie očekávání.....	17
1.2.5 Porterův a Lawlerův model očekávání.....	19
1.2.6 Adamsova teorie spravedlivé odměny.....	19
1.2.7 Skinnerova teorie pozitivního posílení.....	19
1.2.8 McClellandova teorie.....	20
1.2.9 Teorie cukru a biče.....	20
1.2.10 Speciální motivační techniky.....	20
1.3 Demotivace.....	21

2. Praktická část

2.1 Vytyčení cíle.....	22
2.2 Formulace předpokladů.....	22
2.3 Popis použité metody.....	22
2.4 Výzkum, popis zkoumaného vzorku.....	22
2.5 Vyhodnocení použitého dotazníku.....	24
2.6 Výsledky.....	26

2.6.1 Výsledky jednotlivých otázek dotazníku	26
2.6.2 Výsledky otázek z hlediska motivačních teorií	35
2.6.3 Výsledky z hlediska délky praxe	38
2.6.4 Pohled učitelů, vedoucích pracovníků a ředitelů MŠ na motivaci	40
2.6 Využití výzkumu v praxi	43
2.7 Závěry	44
Seznam použité literatury	45
Přílohy	46

Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila problematiku motivace člověka, motivace učitelek MŠ.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První, teoretická část, obsahuje vymezení pojmu motivace a pojmy s motivací související. Zároveň se zabývá jednotlivými motivačními teoriemi. Druhá, praktická část, je opět rozdělena a to na tři části. V první části je rozpracováno vyhodnocení dotazníků v rámci Maslowovy, McGregorovy a Herzbergerovy teorie. Do druhé části spadá porovnání působení motivace z hlediska délky praxe učitelek. Jako doplňkové je nastínění problému na pohled motivace z pohledu učitelek, vedoucích pracovníků a ředitelek mateřských škol.

S problémy motivace jedince se setkáváme každodenně, a proto jsem si vybrala toto téma, ve snaze dozvědět se něco více, získat větší rozhled a další možnosti, jak správně nahlížet na okolní činnosti, jak umět zařadit svoje sebehodnocení.

1. Teoretická část

1.1 Vymezení pojmu motivace

V **pedagogickém slovníku** je motivace souhrn vnitřních i vnějších faktorů, které:

- 1) vzbuzují, aktivizují, dodávají energii lidskému jednání a prožívání
- 2) zaměřují toto jednání a prožívání určitým způsobem
- 3) řídí jeho průběh, způsob dosahování výsledků
- 4) ovlivňují též způsob reagování jedince na své jednání a prožívání, jeho vztahy k ostatním lidem a ke světu

Motivace výkonu – výkon jedince je motivován vnitřními (potřebami) a vnějšími faktory. Fáze motivace k výkonu:

- 1) vzbuzení potřeb
- 2) posouzení vlastních možností dosáhnout výkonu
- 3) očekávání, že potřeba bude uspokojena
- 4) rozhodnutí vykonat příslušnou činnost

(přednáška management, 1. ročník)

Z **psychologického hlediska** je motivace definována takto:

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování. Dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla, která nás vede k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Motivace je vůle něčeho dosáhnout.

Činnost člověka, ale i jeho prožívání a chování, ovlivňuje množství vnějších a vnitřních podnětů, které na něj neustále působí. Člověk, který vždy sleduje nějaké cíle, ať již krátkodobé nebo perspektivní, na tyto podněty upírá svou pozornost.

Motivace tedy organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince ve směru k vytčenému cíli. Přitom tato aktivita může být objektivně pozitivní i negativní, může směřovat k určitému objektu, nebo také naopak směřovat od objektu. Ke každé činnosti, kterou vykonává, má člověk vytvořený vztah a je nějak motivován.

Jestliže je člověk k činnosti nebo výkonu nedostatečně motivován, je výsledek neuspokojivý. Nadměrná motivace (například výrazná snaha být úspěšný, zvítězit) ústí

často v destrukci činností, takže výsledek je rovněž neuspokojivý. Naproti tomu přiměřená motivace směřuje k žádoucí (optimální) úrovni výkonu.

1.1.1 Motiv

K činnosti, kterou člověk vykonává, má zpravidla nějaký důvod, popud. K označení této skutečnosti se užívá termín motiv, nebo-li pohnutka jednání člověka. Motivy určují nejen směr jednání člověka, ale i intenzitu a průběh jeho činnosti.

Na jednání člověka zpravidla nepůsobí jen jeden motiv, ale celý soubor motivů. V důsledku toho může docházet ke zdůrazněnému jednání, jestliže se motivy navzájem doplňují. Může však také docházet k narušování jednání, jestliže motivy směřují k odlišným cílům. Tento případ se označuje jako konflikt motivů.

Znalost motivů tedy umožňuje pochopit jednání člověka. Porozumět jeho jednání znamená poznat jeho přístup k situaci, odhalit jeho motivy. Neexistuje jednání, jemuž nelze porozumět. Když některé jednání člověka označíme jako nerozumné nebo nepochopitelné, jde o jednání, které není z našeho hlediska dostatečně přizpůsobeno situaci, je nepřiměřené, nikoliv však nevysvětlitelné.

- a) **sebezáchovné motivy** – mají jasný biologický základ, snahou všech bytostí je udržet se při životě - pud sebezáchovy, má-li člověk přežít, potřebuje spát, jíst, dýchat
- b) **stimulační motivy** – jsou pravděpodobně vrozené, jelikož jejich uspokojování je podmínkou optimálního psychického fungování, jejich uspokojování není nezbytnou podmínkou pro přežití, stimulační motivy se projevují hravostí, zvědavostí, vyhledáváním neobvyklých zážitků atd.
- c) **sociální motivy** – regulují a ovlivňují mezilidské vztahy
- d) **individuální psychické motivy** – hledání životního smyslu, potřeba svobodně se rozhodovat a jednat

1.2 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou podněty nebo skutečnosti, které vyvolávají lidskou motivaci. Mezi základní patří:

- **potřeby** - pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince; je vždy spojena s činností zaměřenou na překonání pociťovaného nedostatku, což znamená, že potřeby nutí člověka k jednání

- **zájmy** - představují trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti
- **hodnoty** - hodnotou rozumíme to, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho chování
- **ideály** - vzor, podle kterého člověk jedná, ke kterému směřuje
- **návyky** - soubor opakovaných, ustálených a zautomatizovaných způsobů jednání v určité situaci

1.3 Pracovní motivace

Pracovní motivace je proces, který zaměřuje činnost lidí určitým směrem. Způsobuje, že lidé jednají určitým způsobem, dobrovolně a samostatně realizují určitou činnost bez nutnosti častých instrukcí, příkazů a usměrňování. Je to chtěný a dobrovolně zvolený stupeň angažovanosti v určitém chování. *(přednáška management, 1. ročník)*

Motivaci pracovního jednání tvoří psychické stavy a procesy člověka, které ho vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost. Orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup člověka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.

Ke každému pracovnímu úkolu má člověk určitý uvědomělý vztah. Ten se projevuje v přístupu k pracovním úkolům a uskutečňovaným činnostem a v rozmanitých postojích pracovníka. Člověk je vždy nějak motivován. Motivace však může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu, nebo naopak k jeho nesplnění nebo obcházení.

1.4 Hodnotová orientace

Přístup člověka k pracovnímu úkolu i vynakládané pracovní úsilí ovlivňuje hodnotová orientace, tedy stabilní systém hodnot regulující a usměrňující chování jedince. *(<http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/48593-hodnotová-orientace>)*

- a) Orientace na rodinu** spočívá v zaměření člověka především na spořádaný rodinný život. Důležitou hodnotou je šťastné manželství, mít děti, kterým je oporou a příkladem. Hlavním zaměřením je zajištění životního standardu.
- předností takto orientovaného člověka je smysl pro povinnost, disciplinovanost, přesné plnění stanovených úkolů, úsilí o ekonomickou a existenční hodnotu

- nedostatkem je nevýrazné osobní zaměření na potřeby a cíle organizace
- výkonnost člověka je přiměřená.

b) Orientace na maximální využití volného času v souladu s osobními zájmy

Takto zaměřeni lidé preferují své zájmy před vším ostatním. Důležité je pro ně využití volného času právě pro realizaci specifických zájmových aktivit.

- předností těchto lidí je schopnost totálního zaujetí zajímavou aktivitou, tato aktivita jim však musí přinášet velké uspokojení.
- slabinou bývá nízká míra ovlivnitelnosti ze strany nadřízeného, splnění úkolu je na okraji jejich snažení (*přednáška management – poznámky*)
- výkonnost zájmově zaměřených lidí bývá individuálně velmi rozdílná

c) Spotřební hodnotová orientace

Zaměřený cíl těchto lidí je jednoznačný. Důležitost, mít hodně peněz, žít v luxusu, vlastnit majetek, být obklopen vlivnými lidmi, preferují před vším ostatním. Usilují o ekonomický a osobní vzestup. Specifickou je pro ně také jejich tendence vše přepočítávat na peníze. Věří ve svou výkonnost a v důležitost jejich vlastní osoby pro organizaci. Sledují a hodnotí své postavení v organizaci a usilují o vlastní profesní růst a kariéru.

- předností u těchto lidí je pracovní zaujetí a nadšení pro práci, pokud předpokládají odměnu, ocenění, ohodnocení nebo dlouhodobý ekonomický prospěch, pod vidinou odměny jsou ochotni aktivně se podílet na cílech organizace
- slabinou může být výrazné prosazování vlastní osoby a vlastních zájmů bez větších ohledů na prostředí, nespokojenost s ohodnocením může vést k demotivaci
- výkonnost spotřebně orientovaných lidí bývá zpravidla vysoká, pokud je uspokojí následná odměna za vynaložené úsilí.

d) Orientace na etické jednání

Etičtí lidé zdůrazňují morálku a svědomí. Velkou váhu přikládají významu slov jako např. svoboda projevu, přátelství, pravda, vlastenectví, atd.

- jejich předností je odpovědné a svědomité jednání, váží si svých kolegů a vztahů ve skupině, důležité je pro ně přátelství, pravdomluvnost a zásadovost
- zásadovost se ale u těchto lidí může stát i slabinou, která se v jednání projeví jako nepružnost a nekompromisnost, je zde také těžká motivovanost pracovníka, motivační teorie nemají takový účinek
- pokud pracovní úkol odpovídá uznávaným morálním zásadám, výkonnost eticky zaměřených lidí je značně vysoká a naopak

e) Orientace činnostní nebo výkonová

Tito pracovníci prožívají potěšení z vykonané práce. S vykonanou prací se ztotožňují a jsou pyšní na jejich volbě zpracování. Aktivně se účastní školení a odborných seminářů. Kariérní a profesní růst je pro ně také velmi důležitý. Jejich pracovní zařazení pokládají totiž za rozhodující pro jejich společenské postavení.

- zjevnou předností těchto pracovníků je aktivní zájem o pracovní úkoly, iniciativa, tvořivost, nadšení pro vykonání zadaného úkolu
- naopak slabinou se jeví přílišné věnování zadaným úkolům a zanedbávání vlastních zájmů, velmi často podceňují význam klidu, nenachází čas pro odpočinek a rekreaci, všechen volný čas věnují vykonání úkolu; jsou-li vyřazeni z pracovního procesu, strádají a jsou zahlceni přebytkem volného času
- výkonnost těchto lidí je trvale velmi vysoká, pokud se organizace těmto pracovníkům věnuje a zaměřuje svou pozornost v podobě zaměstnaneckých výhod, tato výkonnost se stále více zhodnocuje

f) Orientace hedonistická (požitkářská)

Pro pracovníky hédonistické orientace je nejdůležitější hodnotou užívání si všech slastí, které život nabízí. Jedná se např. o zábavu, která je spojena s dobrým jídlem a pitím. V práci mají rádi pohodlí, bezstarostnou práci. Rádi komunikují s přáteli a většinu času věnují již k zmíněné zábavě.

- u přednosti se jedná o fakt, že požitkářsky zaměření pracovníci jsou pracovníci, kteří podporují příjemnou společenskou atmosféru na pracovišti a upevňují pozitivní vztahy mezi spolupracovníky
- avšak přes dobré vztahy se za požitkářstvím skrývá slabina v podobě lenosti, pohodlnosti a vyhýbání se náročnějšíma obtížnějším úkolům, při náročnosti zadaného úkolu se požitkář uchyluje k předstírání nezpůsobilosti k vykonání tohoto úkolu
- pracovní výkonnost hedonistických pracovníků je nízká, proto musí být důsledně kontrolována

g) Orientace individualistická

Individualisté žijí život podle svého světa, který má vlastní zákony. Díky uzavírání se do tohoto vlastního světa, mají výraznou potřebu soukromí. Nejsou na nikom závislí a díky tomu mají tendenci žít pro sebe.

- velkou předností je samostatné a cílevědomé jednání, především v momentech a případech, kdy řešení daného problému individuální a samostatné řešení vyžaduje, se stávají tito pracovníci velmi žádaní; individualisté jsou připraveni jednat a rozhodovat jen podle svého mínění nezávisle na mínění ostatních
- díky individuálnímu řešení je zde častá konfliktnost s ostatními pracovníky, která se jeví velkou slabinou; tito pracovníci jsou typičtí svou neochotou ke vzájemné pomoci a neochotou respektovat jiný názor
- pokud dáme individualistovi dostatek prostoru a času pro možnost být nezávislý a pro individuální řešení, jeho výkonnost může být značně vysoká a často i rozdílná s výkonností skupiny

Vyhraněná podoba hodnotové orientace se nevyskytuje příliš často. Častým jevem je naopak výskyt mnohačetné hodnotové orientace ovlivňující pracovní výkonnost. Ale i méně výrazná podoba usměrňuje přístup člověka k pracovním úkolům a pracovní výkonnosti. (*přednáška management, 1.ročník*)

1.2 Motivační teorie

Existuje velké množství teorií motivace. Důvodem jejich vzniku a spíše rozsáhlejšího počtu různých teorií je fakt, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. Obecně se nejširšího uznání dostalo následujícím.

1.2.1 Maslowova motivační teorie hierarchie potřeb (Abraham Maslow 1954)

Americký psycholog Abraham Maslow (1908-1970) svou teorií výrazně ovlivnil nejen vývoj celého světového managementu, ale i pojmání dítěte ve výchovně vzdělávacím procesu. Teorie je založena na uspokojení lidských potřeb. Potřeba je hlavním pojmem v Maslowově motivační teorii. Autor uspořádal potřeby do pěti skupin ve vzestupné podobě od nejnižších až po nejvyšší. Podstatou této teorie je, že všechny lidské potřeby jsou na sobě závislé a často se prolínají, někdy se mohou i překrývat. Ale teprve v případě, že jsou uspokojeny potřeby nižší úrovně, fungují jako motivátory potřeby vyšší úrovně. To znamená, že je-li některá potřeba uspokojena, přestává působit jako stimul a prioritní se stává potřeba vyšší. (Bečvářová, Z. s. 98) Maslow svou teorii zobrazoval většinou v podobě pyramidy.

- a) **Fyziologické potřeby** jsou nezbytné pro lidský život. Základní životní potřeby můžeme také nazvat jako potřeby existenční, umožňující holé přežití. Patří sem především: vzduch, jídlo, pití, spánek, teplo, světlo, možnost sexuálního uspokojení, atd. V případě dospělého člověka do této části řadíme i potřebu zajištění obživy a zajištění své rodiny včetně únosných pracovních podmínek
- b) **Potřeba bezpečí a jistoty** znamená cítit se spokojeně a nemít strach z nebezpečí. V dospělosti je to potřeba nemít strach ze ztráty domova, zaměstnání, majetku, ale také bezpečnosti práce, zdravotního a důchodového pojištění. (BEČVÁŘOVÁ, Z., *Současná mateřská škola a její řízení. Praha : Portál, 2003. 152 s. ISBN 80-7178-537-7*)
- c) **Potřeba lásky a sounáležitosti** je uspokojena tehdy, je-li člověk přijímán takový, jaký je. Ostatními lidmi je respektován a přijímán do kolektivu, kde má možnost samostatného rozhodování. Tyto potřeby můžeme nazvat také jako potřeby sociální, kde důležitou roli ve vztahu k člověku hraje společnost.
- d) **Potřeba uznání, úcty a vážnosti** je spojena opět s pozitivním hodnocením člověka, potřeba dosažení úspěšného výkonu. Pokud má člověk určité postavení a v kolektivu je váženým, potřeby jsou plně uspokojeny.

- e) **Potřeba seberealizace** je naplňována uspokojením z naplnění osobního rozvoje, využitím svého potenciálu v souvislosti s postavením v kolektivu, společnosti. Dochází tedy k naplnění životního poslání. *(Bečvářová,Z., s 98)*

Maslowova hierarchie potřeb vysvětluje, proč se člověk, který trpí prázdným žaludkem, nezajímá o lásku, či o společenské postavení. Maslowova teorie umožňuje také porozumět tomu, proč se někteří lidé vzdávají prestižního, ale časově náročného povolání, hrozí-li jim rozvod a ztráta rodinného zázemí.

Pokud se člověku nepodaří dosáhnout cíle, který si vytyčil, dochází u něj k frustraci z neúspěchu. Většinou jde o variantu, kdy se člověk zaměřil na uspokojení potřeb z vyššího stupně Maslowovy pyramidy a nebyl úspěšným. Tato frustrace je často příčinou, že se při cestě k neúspěchu, pokusí o uspokojení jiné potřeby, většinou však o potřebu nižšího stupně. *(PITRA,Z.,s.208)*

Tato teorie má však nedostatky v tom, že není s největší pravděpodobností aplikovatelná na všechny typy lidí rovnocenně stejným způsobem. Někteří lidé mají díky jinému žebříčku hodnot, pět stupňů Maslowovy pyramidy potřeb jinak hierarchicky rozestavěné. Toto si však Maslow také uvědomil. Také věděl, že některé nižší potřeby nemusí být stoprocentně naplněné, aby byl člověk motivován k naplňování výše postavených potřeb v hierarchickém žebříčku. Přesto ale tvrdil, že pokud nejsou níže postavené potřeby naplněny, bude jim dáвана přednost. *(internet-seminární práce)*

O představu Maslowovy pyramidy se opíraly také první studie behavioristické teorie managementu. Zabývala se významem snahy o uspokojení osobních potřeb pro motivování pracovníků i žádoucím projevům chování v organizaci. Podle této představy je možné potřeby člověka rozčlenit do tří základních skupin. *(PITRA,Z., Základy managementu. Praha : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-8086946-33-7)*

- a) Základní životní potřeby – zastupující první dva stupně Maslowovy pyramidy
- b) Společenské potřeby – představované ve třetím a čtvrtém stupni
- c) Potřeby osobního rozvoje, sebezdokonalení jedince - tvořící nejvyšší stupeň pyramidy

Další, kdo navazuje na Maslowovu teorii, je C.P. Alderfer. Lidské potřeby dělí do tří hierarchických skupin, a to na potřeby:

- a) existenční - ve vztahu k přežití a reprodukci
- b) vztahové - sociální vztahy k pracovnímu okolí
- c) růstové

Přístup této teorie přikládá menší význam přísně hierarchickému uspořádání chování podmíněnému potřebami. Potřeby různých úrovní mohou působit součastně a neexistuje automatický přístup z jedné úrovně na druhou. Jestliže potřeby vyšších úrovní není možno uspokojit, potřeby nižších úrovní je mohou vhodně nahrazovat. Jde o užitečné zdokonalení Maslowova přístupu.

1.2.2 McGregorova teorie X a teorie Y (Douglas McGregor, 1960)

Tato teorie se zaměřuje na přístup průměrného pracovníka k jeho zaměstnání. Douglas McGregor tento přístup rozdělil na dvě teorie – teorii X a teorii Y.

Teorie X vychází z předpokladu, že pracovníka jeho práce nebaví, je mu spíše přítěží, vykonávanou činnost považuje za povinnost, která ho ovšem neuspokojuje. Svou práci vykonává pouze pro obživu. Pokud se jedná např. o kariérní postup, spíše se o něj nezajímá, postrádá ambice, vyhýbá se odpovědnosti a následnému rozhodování. Často mu vyhovuje pozice, kdy je někým řízen. Jeho spokojenost spočívá v sociálních jistotách a klidném a nenáročném pracovním prostředí. Vedoucí pracovník musí tohoto pracovníka neustále kontrolovat, hlídat a usměrňovat. Upřednostňuje autokratické, direktivní řízení, kdy adresně přikáže pracovníkovi, jakou činnost má vykonat. Od pracovníka se očekává, že příkaz splní, není mu dovolena samostatná práce. Uplatňují se zde také hrozby, tresty ale také i odměny. (*přednáška management, 1. ročník*)

Teorie Y předpokládá, že pracovník nachází ve svém zaměstnání vlastní seberealizaci. Vidí zde možnost uplatnění svých dovedností, schopností a nápadů. Vykonávanou práci kontroluje a aktivně se jí účastní. Projevuje se zde přirozený sklon nejen k práci ale také k odpovědnosti, kterou přijímá ale sám i vyhledává. Člověk je schopen uplatňovat ve své pracovní činnosti tvořivý přístup k řešení úkolů organizace a ztotožňovat se s cíly organizace. Vedoucí pracovník jedná spíše demokratickým způsobem, netrvá na přesném dodržování disciplíny. Často je spíše jen koordinátorem a rádcem v případě, že pracovník potřebuje radu.

1.2.3 Herzbergerova duální (dvoufaktorová) teorie

Další teorií, která navazuje na Maslowovu hierarchii teorie potřeb je Herzbergerova dvoufaktorová teorie. Frederick Herzberg upozornil na dva existující faktory na pracovišti. Teorie rozděluje faktory ovlivňující práci a pracovní úsilí pracovníků do dvou skupin, z nichž jedna skupina ovlivňuje práci příznivě a druhá nepříznivě. První skupinu nazval faktory hygienickými, nebo také jako faktory hygieny a údržby, druhou faktory motivačními.

Mezi faktory nespokojenosti, tedy hygienické faktory či **demotivátory** patří například: světlo, hluk, prašnost, stav pracovního prostředí, pracovní podmínky, plat a finanční odměna za vykonávanou práci, správní postupy, systém řízení, způsob kontroly, mezilidské vztahy na pracovišti s podřízenými a nadřízenými i v pracovním kolektivu, vybavení pracoviště, pracovní postavení, pracovní jistota, taktika a administrativa organizace, interní předpisy.

Hygienické faktory vyvolávají nespokojenost jedince většinou tehdy, když jejich působení není v souladu s jeho názory a představami o tom, jak by měl uskutečňovat přidělenou a jím akceptovanou pracovní roli. (PITRA, Z., *Základy managementu*. Praha : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-8086946-33-7)

Motivátory jsou pak vlivy, které uspokojují lidské potřeby. Při jejich uplatnění aktivuje zájem a úsilí o zlepšení pracovníky vykonávaných činností. Tyto faktory vyvolávají vždy jen uspokojení, nikdy tedy nepřichází neuspokojení v důsledku demotivace. Mezi motivátory, tedy do motivační skupiny, patří každé morální či hmotné ocenění za kvalitně provedenou práci, úspěch, uspokojení z práce, a ocenění profesionality, osobní výhody spojené s výkonem práce, odpovědnost, možnost úplné seberealizace vlastních schopností, pokrok a možnost osobního rozvoje, získávání nových znalostí a dovedností. Můžeme do této skupiny zahrnout i prezentaci výsledků na veřejnosti. Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tím závěrem, že uspokojení hygienický faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

Také určil hranici mezi motivátory a faktory nespokojenosti jako nejednoznačné. Sama existence demotivátorů pracovníky v pracovním procesu nemotivuje ke zvýšení aktivity. Úroveň však nesmí klesnout pod kritický bod, protože pak již nemotivačně

působí. Demotivátory se doporučuje orientovat spíše na skupiny pracovníků, zatímco motivátory směřovat pouze na jednotlivce, kde lze očekávat největší procenta úspěšné motivace. *(přednáška management, 1.ročník)*

Herzbergova práce měla silný vliv na způsoby odměňování a soubory mzdových i jiných požitků, nabízených organizacemi. Herzberg také podtrhl význam obsahu práce pro motivaci a jeho poznatky se staly základem pro tvoření systémů obohacování práce. *(internet-seminárka)*

1.2.4 Vroomova teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání je založena na očekávané odměně, popř. její výši. Vroom tvrdí, že v nás neustále probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Intenzita osobní motivace je tedy úměrná intenzitě individuální preference. Zaměstnanec vyhodnocuje podmínky podle kritéria, co za vykonanou práci dostane, a jak za ní bude odměněn. Třemi hlavními faktory vymezující pojem Vroomovy teorie očekávání jsou valence, očekávání a pomoc. Valenci můžeme vyjádřit jako přesvědčení o přitažlivosti cíle, očekávání jako přesvědčení o tom, že pokud se chováme definovaným způsobem, dosáhneme cíle a pomoc jako jakousi víru v to, že výkon je příbuzný odměnám. Tyto tři faktory vyúsťují v motivaci.

Dalším důležitým faktorem ve Vroomově teorii očekávání je motivační síla. Podporujeme ji vírou v to, že máme žádoucí cíl. Tohoto cíle je možné dosáhnout a může ho dosáhnout člověk, který o daný cíl usiluje a v neposlední řadě ji podporujeme i tím, že způsob, který jsme vybrali k dosažení vytyčeného cíle je vhodný.

1.2.5 Porterův a Lawlerův model očekávání

Tento model přidává k modelu očekávání charakteristiky a schopnosti jedince, které ve výsledku ovlivňují jeho motivaci. Motivace není tudíž ovlivněna pouze úsilím, které jedinec vynakládá ale intenzita motivace závisí na hodnotě odměny, množství energie a míry pravděpodobnosti získání odměny. Výkon vede ke dvěma typům odměny: vnitřní a vnější. Odměna, kterou pracovník považuje za spravedlivou, přináší uspokojení. *(<http://seminarky.cz/Motivace-2818>)*

Význam modelu je v tom, že ukazuje složitost motivace pracovníků a názorně ilustruje,

že motivace není za každých okolností účinnou záležitostí. To znamená, že manažeři by měli pečlivě vyhodnotit používaný systém odměňování.

1.2.6 Adamsova teorie spravedlivé odměny

Klíčovou myšlenkou teorie spravedlnosti či také teorie rovnováhy vydání a zisku je sklon lidí k sociálnímu srovnání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti aj.) a co za to získává (plat, uznání apod.).

V případě, že dojde k nerovnosti u srovnávání dvou pracovníků ve prospěch daného jedince, může to u něj vyvolat motivaci k lepšímu výkonu.

1.2.7 Skinnerova teorie pozitivního posílení

Vychází z teze, že lidské chování je naučené, tzv. situačně podmíněné zvyky. Chování jedince se stává konformní se standardy dané organizace, když ty reakce, které jsou z hlediska organizace nežádoucí, jsou systematicky zpevňovány, ostatní jsou ponechávány nezpevněné, nebo jsou trestány.

Pozitivní motivace, která má být vedoucím uplatňována přednostně, je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn. Naproti tomu negativní motivace vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které v minulosti vyústilo v postih. Další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího. Poslední z uváděných možností, která by však měla být uplatňována pouze v případech zcela nezbytných, je bezprostřední trestání s cílem zabránit škodlivému jednání pracovníka.
(<http://seminarky.cz/Motivace-9239>)

1.2.8 McClellandova teorie

Je založena na účincích tří skupin potřeb – potřeba **sounáležitosti**, **moci** a **úspěchu**.

- **Potřeba sounáležitosti** – Odráží snahu většiny lidí mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery. Je charakteristickou pro sociálně orientované řídicí pracovníky.

- **Potřeba moci** – Souvisí se snahou prosadit se o zajímavou a vlivnou pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou zaujmout v kolektivu dominantní postavení. Představuje typickou vlastnost manažerské profese.
- **Potřeba úspěchu** – Tato potřeba se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Tato potřeba je vede k tomu, že si sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké.

1.2.9 Teorie cukru a biče

Teorie využívá nejnižších potřeb z Maslowovy hierarchie. Je založena na užívání odměn a trestů, přičemž jde o nejsilnější stimuly.

- a) Nejčastější formou cukru jsou peníze, v podobě platu a mimořádných odměn
- b) Bič je používán ve formě obavy ze ztráty zaměstnání, snížení platu, postihů a hrozby. Bývá tedy velmi silným faktorem. Obezřetní ale musíme být v častém používání metody biče, protože jeho časté používání může vést ke vzniku obranného nebo odvetného jednání.

1.2.10 Speciální motivační techniky

- a) Jednou z nejvíce využívaných technik motivace je odměna – **peníze**.
 - Využívá se ve formě pravidelného platu nebo mimořádných odměn.
 - Jedná se o individuální motiv. Pokud vedoucí pracovník ohodnotí pracovníka podle jeho individuálního výkonu, stává se tato technika značným stimulem.
 - Význam motivace roste, je-li odměna relativně vysoká ve srovnání s běžným platem. Odměny udržují relativní spokojenost, ale jako silný faktor působí, jsou-li dostatečně vysoké. *(přednáška management, 1. ročník)*
- b) Pokud umožní vedoucí pracovník pracovníkovi dostatek **spoluúčasti na řízení a rozhodování**, můžeme tento způsob považovat za další možnou techniku motivování.
 - Jedná se o konzultace problémů, které se týkají pracovníků. Při užití této formy dáváme pracovníkovi najevo uznání, uspokojuje potřebu přátelství

a dává pocit úspěšnosti. Vedoucí pracovník nesmí ale dopustit, aby byla oslabena jeho důležitost.

1.3 Demotivace

Demotivací jsou tendence, které působí proti snaze manažerů získat od pracovníka co největší výkon. Tyto tendence mohou vznikat nezávisle na vůli pracovníka a jeho snahám, nebo díky nesprávnému přístupu vedoucích pracovníků. Včasné odhalení příčin demotivace může zefektivnit práci manažera. *(přednáška management, 1.ročník)*

- Některé faktory snižující efektivitu práce:
 - a) zadané úkoly jsou zadávány nesprávně
 - b) práce je nesprávně rozdělována
 - c) předávání nesprávných informací
 - d) slíbené odměny nejsou po vykonané práci uděleny
 - e) na pracovníky jsou kladeny příliš malé, nebo příliš velké požadavky
 - f) zdůrazňování mocenství a autority
 - g) vedoucí pracovník nenaslouchá svým spolupracovníkům

2. Praktická část

2.1 Vytyčení cíle

Cílem této práce je porovnat motivaci z hlediska motivačních technik a zjištění dodržování těchto technik při motivování učitelek mateřských škol, porovnání pohledu na motivaci z hlediska délky uskutečněné praxe. Nastíněn je problém pohledu na motivaci z pohledů ředitelek, vedoucích pracovníků a učitelek.

2.2 Formulace předpokladů

I.

V mateřských školách je motivace založena na Maslowově pyramidě lidských potřeb.

II.

Učitelky mateřských škol jsou motivovány k vlastní seberealizaci.

2.3 Popis použité metody

Pro získání údajů, které se týkají motivace učitelek mateřských škol, bylo použito metody dotazníku.

Dotazník byl sestaven na základě znalostí o motivačních teoriích. Pilířem dotazníku je Maslowova teorie hierarchie potřeb, obohacena o další dvě teorie a to, McGregorovu teorii XY a Herzbergerovu duální (dvoufaktorovou) teorii. Jednotlivé otázky se snaží kopírovat právě tyto zmíněné teorie. Dotazník byl použit jako měrný prostředek, podle kterého je zkoumána motivace učitelek MŠ z hlediska motivačních teorií.

Dotazník představuje soubor pečlivě formulovaných otázek, uzavřeného typu, jejichž posloupnost je určena teoriemi motivace /příloha č.1/. Respondent zodpovídá písemnou formou, vybírá si odpověď z uvedených možností. Metoda dotazníku byla použita pro rychlé a efektivní shromáždění dat od většího počtu respondentů.

2.4 Výzkum, popis zkoumaného vzorku

O vypracování dotazníků bylo osloveno 5 mateřských škol v Českých Budějovicích, kde pracuje 47 učitelek. Ve 3 plně organizovaných mateřských školách ve Vimperku pracuje celkem 20 učitelek.

Tabulka č. 1

Mateřských škol celkem		8
Podle města	Vimperk	3
	České Budějovice	5

Bylo osloveno 8 mateřských škol, 8 mateřských škol se výzkumu zúčastnilo, tj. 100% ze všech dotazovaných mateřských škol. Výzkumu se zúčastnili také ředitelky zkoumaných mateřských škol. Dotazník vypracovalo a odevzdalo 6 ředitelek, tj. 75% ze všech dotazovaných ředitelek mateřských škol. Vzhledem k celkovému počtu dotazovaných učitelek se výzkumu zúčastnilo 79,1% učitelek dotazovaných mateřských škol. Dotazník pro ředitelky a učitelky byl totožný. Rozdáno bylo 67 dotazníků. Navráceno bylo 53, tj. 79,1% návratnosti.

Dotazníky byly osobně doručeny do jednotlivých zkoumaných mateřských škol. Je zaručena anonymita odpovědí jednotlivých respondentů. Průzkum se uskutečnil v měsících od září do prosince roku 2008 ve všech mateřských školách.

Tabulka ukazuje celkový počet učitelek a počet tříd v MŠ.

Tabulka č.2

Číslo	Škola	Počet učitelů	Počet tříd
1	1.Máje Vimperk	6	3
2	Klostermanova Vimperk	8	4
3	Mírová Vimperk	6	3
4	Nerudova 9 ČB	5	3
5	U Pramene ČB	6	3
6	Zeyerova ČB	6	3
7	Jana Opletala ČB	14	7
8	Vetrná ČB	16	8

Dotazníky byly rozdány především ve městě Vimperk a v Českých Budějovicích. Průběh zadávání dotazníku a doba určená na jeho vyplnění byla ve všech mateřských školách stejná. Doba na vyplnění byla stanovena na 2 měsíce.

Výsledky jsou zpracovány vždy stejným způsobem.

2.5 Vyhodnocení použitého dotazníku

Jedná se o výběrový soubor respondentů. Jednotlivé dotazníky byly statisticky zpracovány formou aritmetického průměru.

Jednotlivé výsledky jsou uvedeny v první části. Pro větší názornost jsou zobrazeny ve formě grafů.

Vyhodnocení výsledků je rozděleno na tři části:

- a) obecné vyhodnocení dotazníku podle jednotlivých motivačních teorií
- b) vyhodnocení podle délky praxe učitelek
- + nástin vyhodnocení z pohledu učitelek, vedoucích pracovníků a ředitelek

a) V první části jsou zobrazeny celkové výsledky jednotlivých otázek dotazníku a rozděleny dle motivačních teorií. Prvních 11 otázek je orientováno na Maslowovu teorii hierarchií potřeb, a zbylých 8 otázek zobrazuje McGregorovu teorii XY a Herzbergerovu duální teorii.

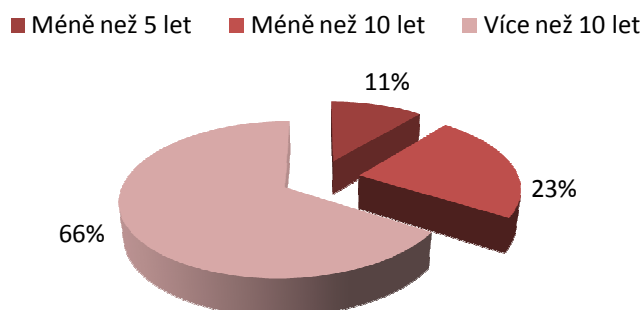
b) Druhá část umožňuje nahlížet na problematiku motivace z hlediska délky praxe učitelek a ředitelek.

Délka praxe je rozdělena do tří skupin:

- méně než 5 let praxe
- méně než 10 let praxe
- více než 10 let praxe

Následující graf znázorňuje procentuální zastoupení zvoleného dělení praxe.

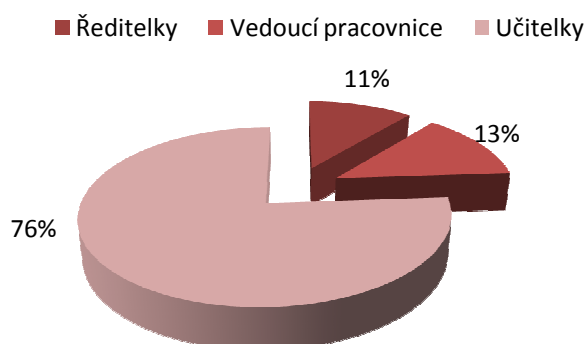
Praxe



+ Nastíněno je srovnávání výsledků z pohledu učitelek, vedoucích pracovníc a ředitelk mateřských škol.

Graf znázorňuje zastoupení ředitelk, vedoucích pracovníc a učitelek zkoumaných mateřských škol.

Zastoupení ředitelk, vedoucích pracovníc a učitelek MŠ



Je uvedena tabulka celkového zapojení mateřských škol, které se výzkumu zúčastnily.

Tabulka č. 3

Číslo	Škola	Město	Počet tříd	Počet učitelů	Dotazníky		Návratnost %
					Dodáno	Vráceno	
1	1.Máje	Vimperk	3	6	6	6	100
2	Klostermanova	Vimperk	4	8	8	8	100
3	Mírová	Vimperk	3	6	6	6	100
4	Nerudova 9	České Budějovice	3	5	5	5	100
5	U Pramene	České Budějovice	3	6	6	5	83
6	Zeyerova	České Budějovice	3	6	6	4	67
7	Jana Opletala	České Budějovice	7	14	14	10	71
8	Větrná	České Budějovice	8	16	16	9	56
				Celkem	67	53	79%

2.6 Výsledky

2.6.1 Výsledky jednotlivých otázek dotazníku

Otázka č.1

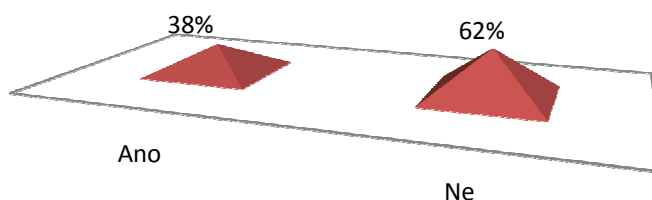
Jsou součástí každé třídy ve Vaší MŠ toalety, které jsou určeny pouze pro pedagogické pracovníky?

- *ano*
- *ne*

Respondenti měli možnost vybrat ze dvou uvedených možností. Následující graf poukazuje na to, že je tento základní prvek značně opomíjen.

Toalety

■ Toalety určené pouze pro pedagogické pracovníky jsou součástí každé třídy



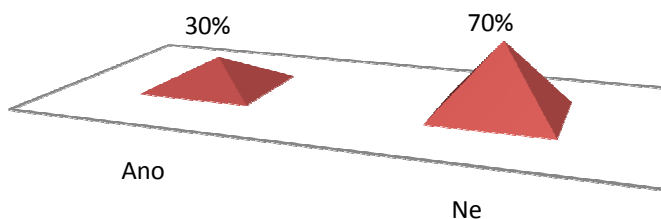
Kladně odpovědělo jen 33 učitelek. 62% učitelek je odkázáno používat dětské toalety.

Otázka č.2

Je ve Vaší MŠ pro pedagogické pracovníky přesně stanoveno místo a čas pro oběd?

- *ano*
- *ne*

Místo a čas pro oběd



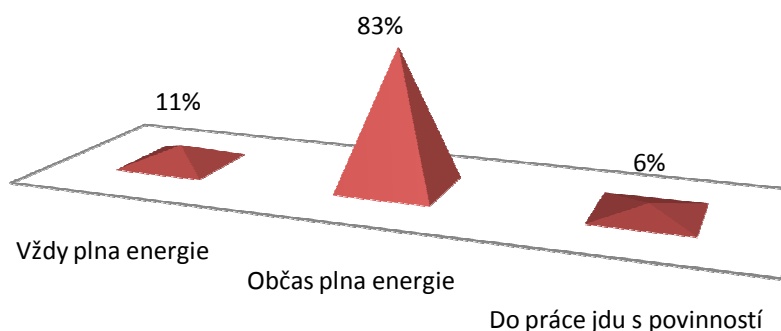
Přesně stanovené místo a čas pro oběd má pouze 16 učitelek z 53 dotázaných. 70% obědvá společně s dětmi.

Otázka č. 3

Ráno, když se probouzíte, jste:

- *vždy plna energie*
- *občas plna energie*
- *do práce jdete s povinností*

Před odchodem do MŠ



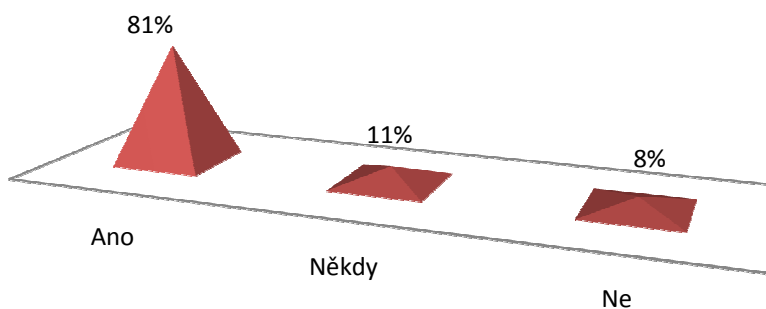
Vždy je plno energie pouze 6 učitelek z 53 dotazovaných. 3 učitelky považují odchod do práce spíše za povinnost, a proto se do práce netěší.

Otázka č. 4

Podporuje Vás rodina ve Vašem nadšení z Vaší práce?

- *ano*
- *někdy*
- *ne*

Podpora rodiny



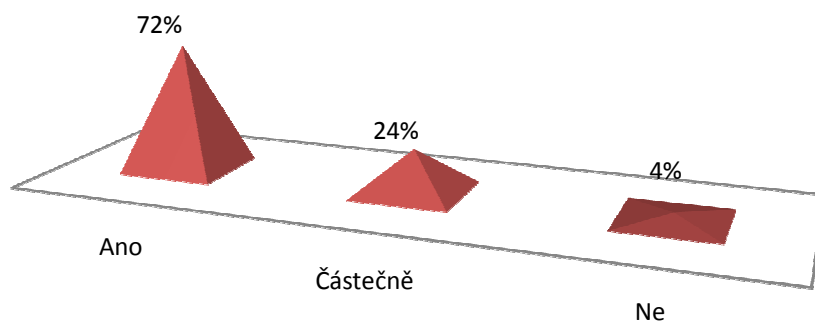
43 učitelek podporuje jejich rodina či blízcí v jejich nadšení pro práci učitelek, či ředitelek mateřských škol. 6 učitelek uvedlo, že je rodina podporuje jen někdy a 4 učitelky přiznaly, že je jejich rodina, blízcí, nebo jejich okolí jako učitelku MŠ nepodporuje.

Otázka č. 5

Máte dobré materiální zabezpečení?

- *ano*
- *částečně*
- *ne*

Dobré materiální zabezpečení



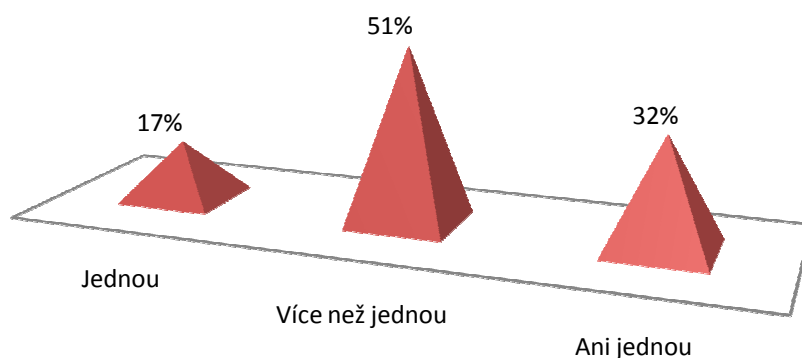
38 učitelek nemá problém s materiálním zabezpečením. 13 dotazovaných uvedlo, že jsou materiálně zabezpečeny jen částečně a 2 učitelkám jejich materiální zabezpečení nevyhovuje.

Otázka č. 6

V posledních 10-ti letech jste změnila Vaše pracovní místo:

- *jednou*
- *víckrát*
- *ani jednou*

Změna pracovního místa



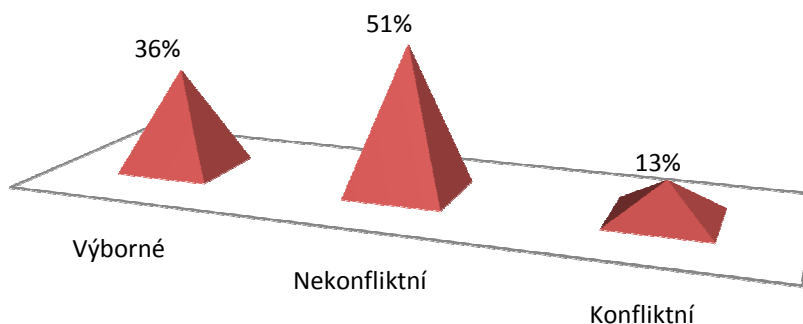
17 učitelek během celé své praxe nezměnilo ani jednou své místo. 9 učitelek změnilo pracovní místo jen jednou a 27 učitelek přestoupilo do jiné mateřské školy, či změnilo svou profesi více než jednou.

Otázka č. 7

Vztahy ve Vaší MŠ hodnotíte spíše jako:

- *výborné*
- *nekonfliktní, neutrální*
- *konfliktní*

Vztahy v MŠ



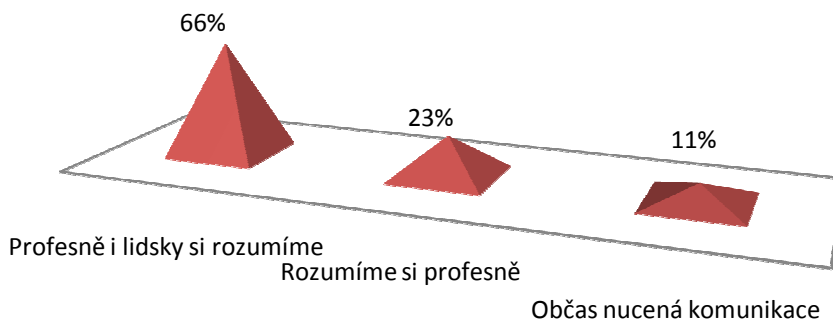
Jen 19 učitelek z 53 dotazovaných považuje vztahy v jejich mateřské škole za výborné. Překvapivě 27 učitelek vztahy mezi učitelkami a ředitelkou pouze jako nekonfliktní. Zbýlých 7 učitelek není spokojeno se vztahy v jejich mateřské škole, považují je za konfliktní.

Otázka č. 8

S p. učitelkou, s kterou se střídáte na třídě, respektive s kterou sdílíte jednu třídu, si:

- *lidsky i profesně rozumíte*
- *profesně rozumíte*
- *občas nerozumíte (komunikace je spíše nucená)*

Vztahy mezi učitelkami na třídě



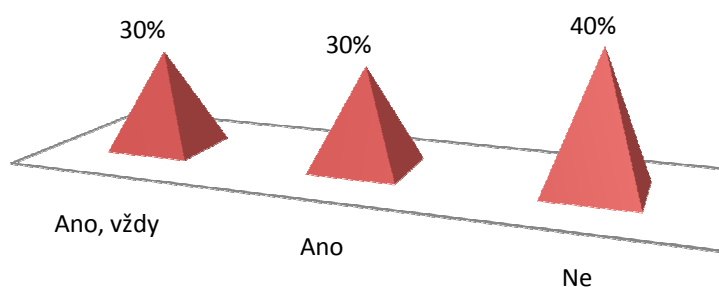
35 učitelek se k vztahům se svou kolegyní vyjádřilo velmi pozitivně a to, že si rozumí nejen profesně ale i lidsky. 12 učitelek si spolu s kolegyní rozumí alespoň profesně a zbýlých 6 učitelek se svou kolegyní není příliš spokojeno.

Otázka č. 9

Jak hodnotíte perspektivu růstu ve Vaší MŠ? Resp. myslíte si, že máte ve Vaší MŠ možnost osobního růstu?

- ano, vždy
- ano
- ne

Možnost osobního růstu



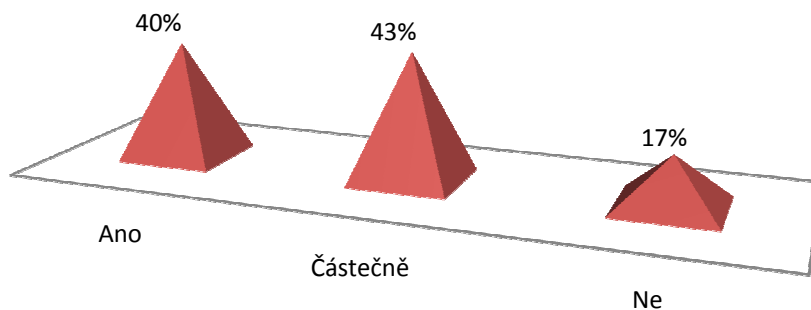
Podle odpovědí se ukázalo, že 16 učitelek si myslí, že vždy mají možnost osobního růstu v jejich mateřské škole a zároveň si 16 učitelek myslí, že mají možnost osobního růstu, ale ne vždy. 21 učitelek si naopak myslí, že možnost osobního růstu je v jejich mateřské škole nemyslitelná.

Otázka č. 10

Máte možnost uplatňovat své názory na dění v MŠ?

- ano
- částečně
- ne

Možnost uplatnění svého názoru



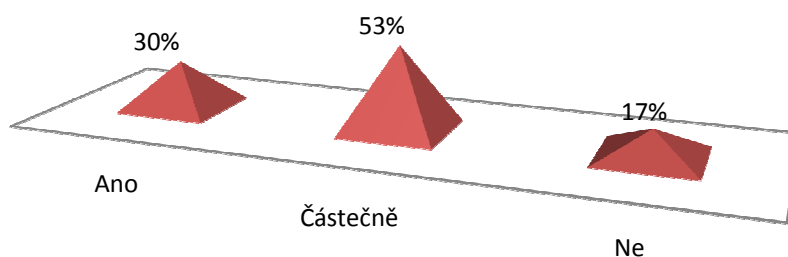
21 učitelek si myslí, že mají možnost uplatnit svůj názor, 23 učitelek nevěří 100% uplatnění jejich názoru, zvolily tedy možnost částečného uplatnění svého názoru a 9 učitelek MŠ nepovažují za reálné uplatnění jejich názoru.

Otázka č. 11

14) Myslíte si, že jsou plně ohodnoceny či odměněny Vaše kvality?

- ano
- částečně
- ne

Ohodnocení kvalit učitelek MŠ



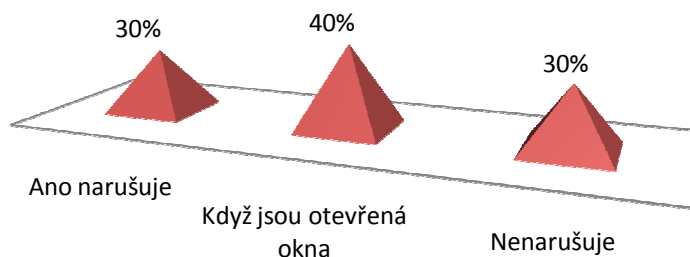
16 učitelek tvrdí, že jsou jejich kvality ohodnoceny, 26 dotazovaných učitelek si myslí, že jsou ohodnoceny jen částečně a 9 učitelek MŠ není spokojeno s ohodnocením jejich kvalit.

Otázka č. 12

Nachází se v bezprostřední blízkosti Vaší MŠ silnice, či jiný rušivý element? Pokud ano, myslíte si, že hluk narušuje činnosti v MŠ?

- ano narušuje
- jen pokud jsou otevřená okna
- nenarušuje

Rušivé elementy v blízkosti MŠ



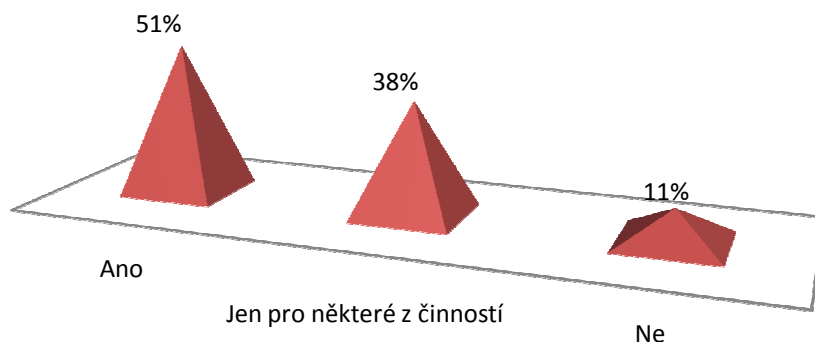
Ani jedna ze zkoumaných mateřských škol není ušetřena rušivých elementů narušujících činnosti v MŠ. 16 učitelek tvrdí, že jim rušivé elementy narušují činnosti a dění v MŠ. 21 učitelek přiznává, že rušivé elementy zaznamenávají v případě otevřených oken. 16 učitelek uvádí, že se blízkosti jejich MŠ rušivé elementy vyskytují, ale zatím nepocítují jejich účinek na činnosti a dění v MŠ.

Otázka č. 13

16) Je ve Vaší třídě dostatek místa pro uskutečnění řízených činností, které si pro děti připravíte?

- ano
- jen při některé z činností
- ne

Dostatek místa ve třídách MŠ



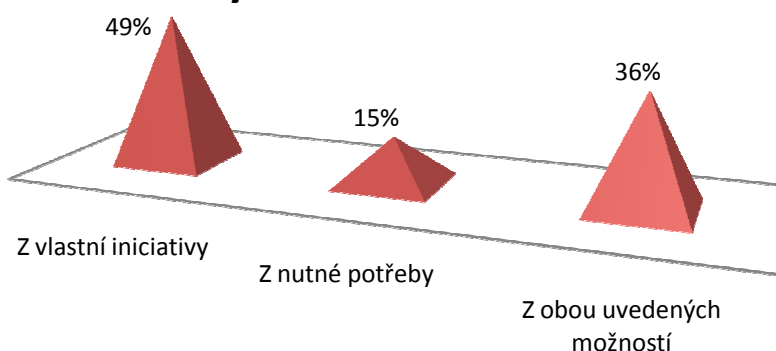
27 dotazovaných učitelek je s prostorem jejich třídy v MŠ spokojeno. Pro činnosti, které si pro děti připravují, jim prostor plně vyhovuje. 20 učitelek pociťuje, že jim prostor při některých z připravených činností nevyhovuje a zbylým 6-ti dotazovaným učitelkám prostor nevyhovuje vůbec.

Otázka č. 14

17) Činnosti, které v danou chvíli vykonáváte, vykonáváte převážně:

- z vlastní iniciativy
- z nutné potřeby
- z obou uvedených možností

Vykonávané činnosti



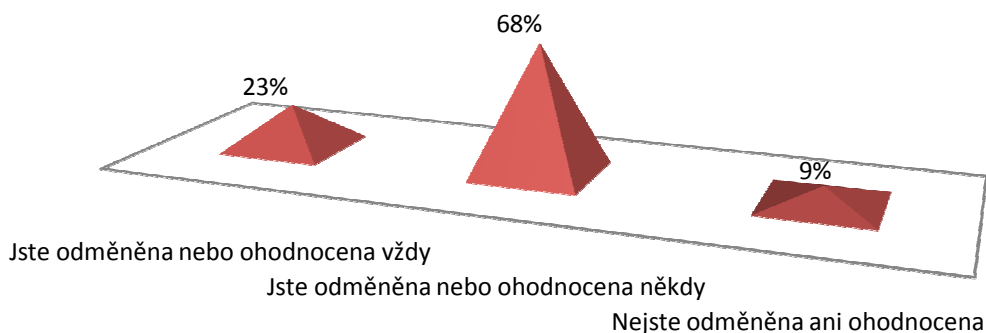
26 učitelek vykonává v danou chvíli činnost převážně z vlastní iniciativy. Jen 8 z dotazovaných učitelek vykonává činnost z nutné potřeby a 19 učitelek využívá obou možností.

Otázka č.15

18) *Za dobře vykonanou práci:*

- *jste odměněna nebo ohodnocena vždy*
- *jste odměněna nebo ohodnocena někdy*
- *nejste odměněna ani ohodnocena*

Za dobře vykonanou práci



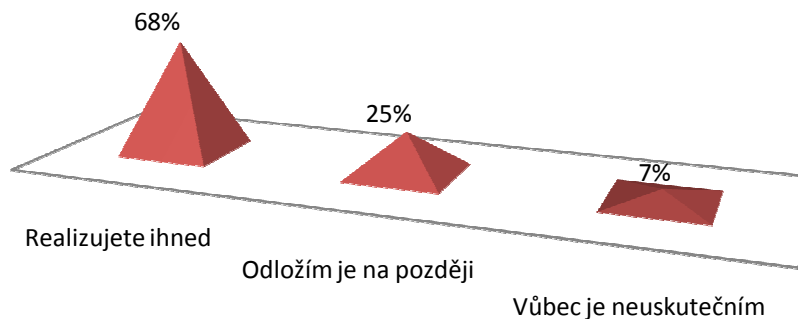
Odměněno nebo ohodnoceno za dobře vykonanou práci je vždy 12 z dotazovaných učitelek. Součástí jsou ale pochopitelně ředitelky a také vedoucí pracovnice. 36 učitelek přiznává, že jsou ohodnoceny za dobře vykonanou práci jen někdy. 5 učitelek za dobře vykonanou práci není ohodnoceno ani odměněno.

Otázka č. 16

Své nápady či připomínky se snažíte realizovat:

- *ihned, aktivně*
- *odložím je na později*
- *vůbec je neuskutečním*

Nápady či připomínky



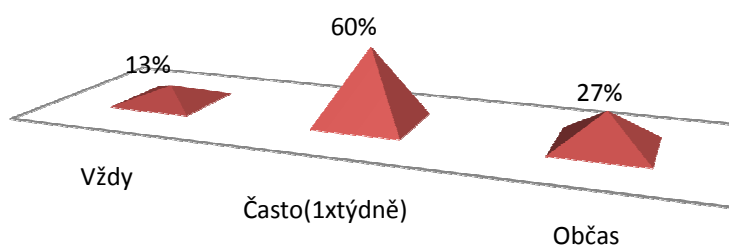
Převážná většina dotazovaných učitelek, tj. 36 se snaží své nápady ihned realizovat. 13 učitelek je odkládá na později, na vhodnější dobu. 4 učitelky se ani nepokusí své nápady uskutečnit.

Otázka č. 17

20) Jak často provádíte autoevauluci?

- *vždy*
- *často (1x týdně)*
- *občas*

Autoevaulace



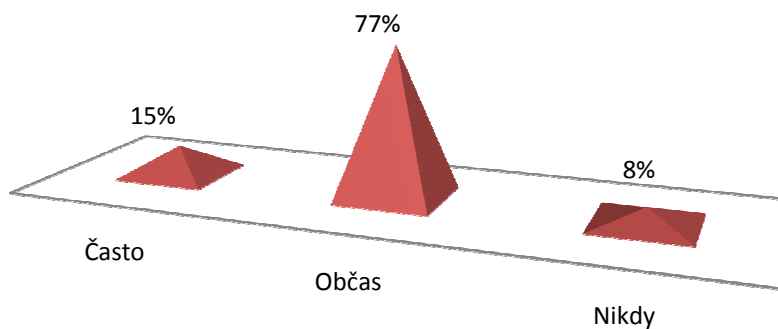
7 učitelek (vč. ředitelek) provádí autoevaulaci po každé činnosti. Nejvíce odpověděli respondenti na možnost autoevaulace časté, autoevaulaci provádí převážně 1x týdně, tedy vždy po tematickém bloku. Občasnou, tedy méně než jeden krát za týden, provádí autoevaulaci 14 učitelek

Otázka č. 18

Provádí vedoucí pedagogický pracovník hospitační činnost neohlášeně?

- *často*
- *občas*
- *nikdy*

Neohlášená hospitace



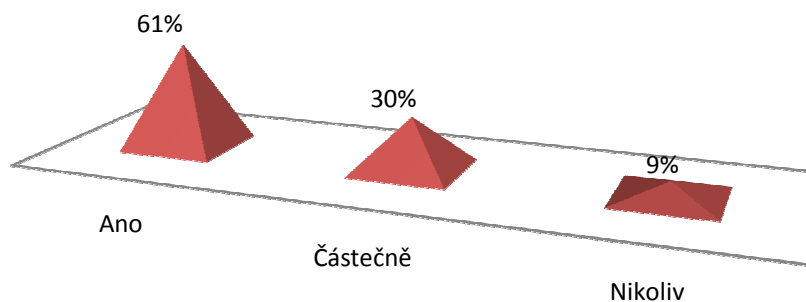
8 dotazovaných učitelek uvádí, že vedoucí pedagogický pracovník provádí hospitaci často neohlášeně. 41 učitelek tvrdí, že neohlášená hospitace se v MŠ vyskytuje občas. Pouze 4 učitelky, respekt. vedoucí pedagogické pracovnice, uvádí, že se v jejich mateřské škole neohlášená hospitace nevyskytuje.

Otázka č. 19

Přináší Vám Vaše současná pozice uspokojení?

- *ano*
- *částečně*
- *nikoli*

**Přináší Vám Vaše současná pozice
uspokojení?**



32 učitelek z celkového počtu učitelek uvedlo, že jim jejich současná pozice přináší uspokojení. Částečně je se svou pozicí spokojeno 16 učitelek. Nespokojeno je se svou pozicí 5 učitelek.

2.6.2 Vyhodnocení otázek z hlediska motivačních teorií

Otázka č 1 – č. 11 – Maslowova teorie hierarchie potřeb

Otázky na sebe navazují v posloupnosti Maslowovy pyramidy potřeb. Z odpovědí a výsledků jednotlivých otázek dotazníku vyplývá, že jsou v mateřských školách značně opomíjeny první stupně Maslowovy pyramidy potřeb.

Ad 1) 33 učitelek je odkázáno používat toalety společně s dětmi. Není tedy uspokojena základní potřeba z pyramidy potřeb.

Ad2) 37 učitelek nemají určeno místo a čas pro oběd. Není uspokojena základní potřeba z pyramidy potřeb.

Ad 3) U 3 učitelek je viditelná demotivace již před odchodem do mateřské školy. Je zapotřebí následná motivace.

Ad 4) Velmi důležitým faktorem v Maslowově pyramidě potřeb je uznání člověka a jeho práce svým okolím a rodinou. V průzkumu je převážná většina, tj. 44 učitelek z 53 dotazovaných svou rodinou podporována. Přesto 4 učitelky nejsou vůbec podporovány. Následkem je demotivace.

Ad 5) Materiální zabezpečení má velký vliv na celkovou motivaci člověka. 2 z dotazovaných učitelek pociťují nedostatek materiálního zabezpečení.

Ad 6) 51% dotazovaných změnilo svou práci víckrát než jednou. Častá změna pracovního místa vede opět k demotivaci.

Ad 7) Vztahy v mateřské škole mezi učitelkami jsou stejně tak důležité na kterémkoliv jiném pracovním místě. V našich zkoumaných mateřských školách jen 16 učitelek považuje vztahy za výborné. 7 pracovnic nemůže být k práci kvůli konfliktním vztahům motivováno.

Ad 8) Větší váhu přiřazujeme vztahům mezi učitelkami, které spolu pracují ve třídě. 6 učitelek uvádí, že si s kolegyní nerozumí. Tato skutečnost se jeví jako značný demotivátor.

Ad 9) V dotazovaných mateřských školách se ukázalo, že možnost osobního růstu není zřetelná. 16 z dotazovaných uvádí, že možnost osobního růstu je v jejich mateřské škole samozřejmá. Přesto 40% učitelek nevidí žádnou perspektivu v jejich zaměstnání.

Ad 10) 9 učitelek nemůže uplatnit svůj názor, nemohou tedy dosahovat dalšího stupně Maslowovy pyramidy potřeb.

Ad 11) Opět 9 učitelek mateřských škol uvádí, že nejsou jejich kvality ohodnoceny.

Z výzkumu vyplývá, že je Maslowova teorie v dotazovaných mateřských školách značně opomíjena. **První předpoklad nebyl ověřen.**

Otázka č. 12 – č. 19 – McGregorova a Herzbergerova teorie

Ad 12) Nachází-li se v blízkosti mateřských škol rušivý element, většinou jde o silnice se značným provozem, či o okolní výstavbu nových domů, značně ovlivňuje činnosti v mateřských školách. Působí tedy jako demotivátor.

Ad 13) V mateřských školách, které byly zkoumány, vyšlo najevo, že učitelky ani děti nemají dostatek prostoru pro uskutečnění činnosti.

Ad 14) Skoro polovina, tj. 49% učitelek vykonává činnosti z vlastní iniciativy. Jen 8 učitelek tak činí z nutné potřeby, což svědčí o značné nemotivovanosti pouze u malého počtu dotazovaných učitelek.

Ad 15) 12 učitelek tvrdí, že jsou za dobře vykonanou práci vždy ohodnoceny nebo odměněny. Nutné je však brát v úvahu, že v zastoupení takto odpovídajících učitelek jsou převážně ředitelky a vedoucí pracovnice. Pozitivem se jeví skutečnost, že 36 učitelek, tj. 68% jsou ohodnoceny nebo odměněny alespoň někdy. Znamená to tedy, že každá

z těchto učitelek byla alespoň jednou za dobře odvedenou práci ohodnocena či odměněna. Přesto i v tomto případě nacházíme 5 učitelek, které doposud nebyly za svou dobře odvedenou práci ohodnoceny ani odměněny. U 9 % dotazovaných učitelek se může objevit tento faktor odměny jako demotivátor.

Ad 16) 4 z celkového počtu dotazovaných učitelek si netroufají vyjádřit svůj názor či připomínku. Demotivátorem se zde jeví přístup vedoucích pracovníků, jejich postoje a jednání vůči učitelkám. 36 učitelek má ale možnost vyjádřit svůj názor, a proto ho ihned uplatňují.

Ad 17) Občas svou práci a prováděné činnosti s dětmi hodnotí 14 učitelek. Evaluaci častou musí provádět 60% z dotazovaných učitelek. Po každé činnosti provede autoevaluaci jen 7 učitelek mateřských škol.

Ad 18) U 8 tázaných učitelek se ukázalo, že jsou velmi často neohlášeně kontrolovány. Svědčí to opět o narušení vztahu mezi učitelkou a vedoucí pracovnící či ředitelkou. Neohlášená hospitace je značným demotivátorem. Podle 77% dotazovaných učitelek se ale ukázalo, že je občasná neohlášená hospitace standardem, s kterým jsou sžité a proto se pro ně tato skutečnost nejeví jako abnormální.

Ad 19) Spokojeno je s vlastní pozicí a rolí v mateřské škole 61% dotazovaných učitelek. 16 učitelek by rádo přistoupilo k menším změnám. Razantní a zásadní změny se dožaduje 5 učitelek z 53 dotazovaných. Vykazují tedy značné známky demotivace.

Z výzkumu, zaměřeném na Herzbergerově duální teorii a McGregorově teorii X,Y vyplývá, že se v mateřských školách vždy objevují motivátory i demotivátory, které následně ovlivňují dění v mateřských školách a především chování učitelek mateřských škol. Motivátory působí na převážnou většinu učitelek velmi pozitivně, důraz by měl být ale kladen na demotivované učitelky, které může demotivátor značně negativně ovlivnit. Pozitivem se stává skutečnost, že převážná většina učitelek jsou pracovnice, které nachází ve svém zaměstnání vlastní seberealizaci, jsou spokojené se svou rolí učitelky, vedoucí pracovnice a ředitelky mateřské školy a snaží se uplatňovat své vlastní nápady. **Druhý předpoklad byl ověřen.**

2.6.3 Vyhodnocení podle zvolené délky praxe

Nyní se práce zaměří na celkovou motivaci z hlediska délky praxe učitelek mateřských škol.

Otázka č 1 – č. 11 – Maslowova teorie hierarchie potřeb

Tabulka č. 4

Maslowova pyramida potřeb	Praxe					
	Méně než 5 let		Méně než 10 let		Více než 10 let	
	Uspokojení	Neuspokojení	Uspokojení	Neuspokojení	Uspokojení	Neuspokojení
č. 4	0	3	8	1	35	0
č. 5	1	2	9	0	28	0
č. 7	4	2	10	2	32	3
č. 8	4	2	10	2	33	2
č. 9	0	6	3	9	29	6
č. 10	1	5	11	1	32	3
č. 11	0	6	12	0	32	3

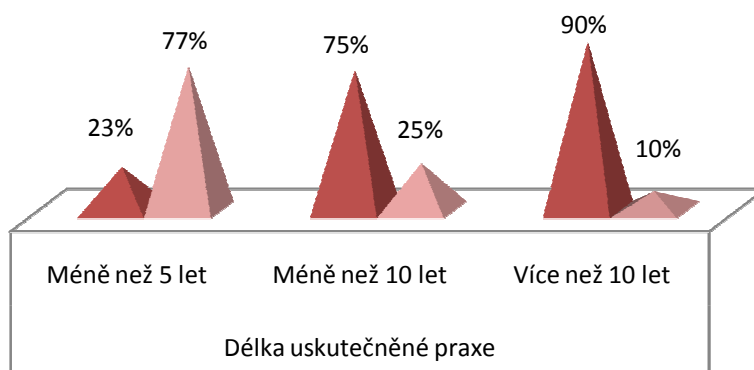
Délka praxe se ukázala v mateřské škole pro motivaci rozhodující. Čím je delší praxe, tím je větší důraz kladen na uznání za dobře odvedenou práci a ocenění lidských kvalit.

Tabulka č. 5

Maslowova hierarchie potřeb	Délka uskutečněné praxe		
	Méně než 5 let	Méně než 10 let	Více než 10 let
uspokojeny potřeby	1,4	9	31,5
neuspokojeny potřeby	4,6	3	3,5

Maslowova hierarchie potřeb

■ uspokojeny potřeby ■ neuspokojeny potřeby



Vezmeme-li v úvahu počet učitelek s menší než 5-ti letou praxí, můžeme říci, že nejsou uspokojovány jejich potřeby. 4,6 učitelek z 6, tj. 77% učitelek s praxí do 5 let vykazují známky neuspokojených potřeb. U 75 % učitelek s délkou praxe menší než 10 let jsou potřeby uspokojovány, jsou splněny podmínky pyramidy potřeb. Nejvíce jsou uspokojovány potřeby u učitelek s praxí delší jak 10 let, tj. 90%.

Z dotazníků a jeho jednotlivých otázek vyplývá, že jsou lépe motivovány učitelky s dlouholetou praxí, tj. více jak 10-ti letou praxí. Je tedy zřejmé, že jsou pro mateřské školy cennější učitelky právě s touto letitou praxí a jsou proto lépe namotivovány a upřednostňovány v uspokojování potřeb.

Otázka č. 12 – č. 19 – McGregorova a Herzbergerova teorie

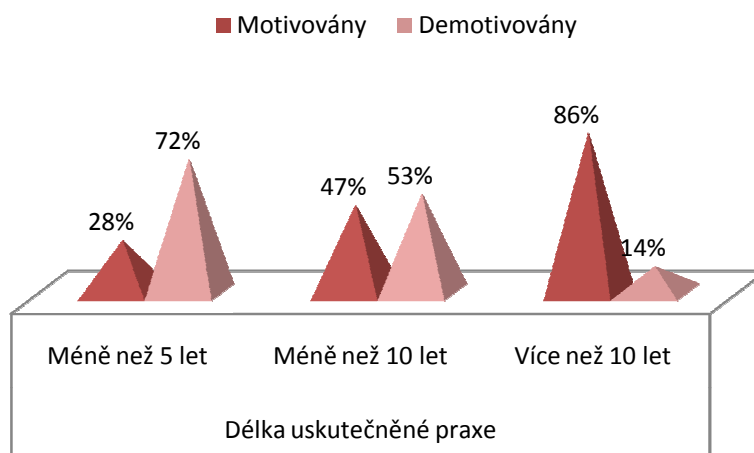
Tabulka č. 6

Herzbergerova a McGregorova teorie	Praxe					
	Méně než 5 let		Méně než 10 let		Více než 10 let	
	Motivovány	Demotivovány	Motivovány	Demotivovány	Motivovány	Demotivovány
č. 14	0	4	4	4	22	0
č. 15	1	5	12	0	35	0
č. 16	2	4	1	11	33	2

Tabulka č. 7

Herzbergerova a McGregorova teorie	Délka uskutečněné praxe		
	Méně než 5 let	Méně než 10 let	Více než 10 let
Motivovány	4,3	5,6	30
Demotivovány	1,7	6,4	5

Herzbergerova a McGregorova teorie



Opět je nesprávně motivováno 72% učitelek s praxí menší jak 5 let. Na rozhraní jsou podle Herzbergerovy a McGregorovy teorie ve vybraných otázkách i učitelky s praxí menší než 10 let. Jen o 6% učitelek více, je motivováno oproti demotivovaným učitelkám. Nejlépe je motivováno 86% učitelek s praxí delší než 10 let.

I v tomto případě se ukázalo, že se jeví jako soběstačné a schopny seberealizace spíše učitelky s více jak 10-ti letou praxí. Jeví se jako tvořivé a nemají problém s uplatňováním svých názorů a připomínek. Jde o velmi kvalitní pracovnice.

Opomíjí se především učitelky nově příchozí, či s relativně kratší praxí, tj. do 5-ti let praxe. Stávají se spíše nespokojenými pracovnicemi, které jsou značně demotivovány.

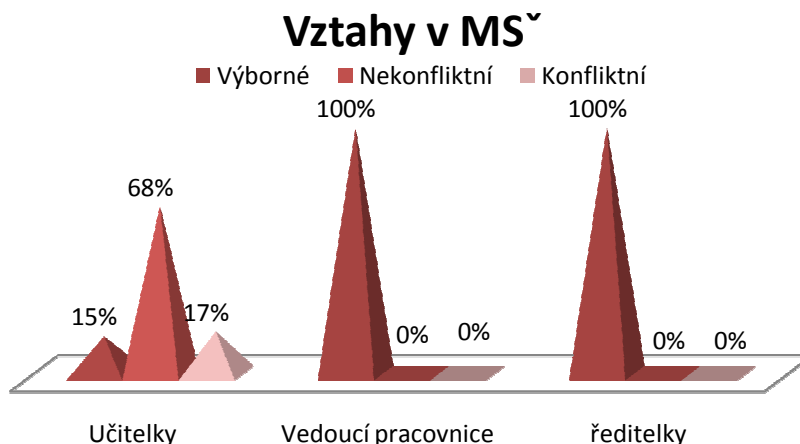
Pozitivem se jeví skutečnost, že většinu učitelek naplňuje práce a role učitelky mateřské školy. Nesmí se ale opomíjet na jejich motivaci, ať už ve formě platu, či kterékoliv jiné odměny a pochvaly. Základním pilířem motivace je bezesporu Maslowova pyramida potřeb, která je sice známa, ale jak výzkum ukázal, značně opomíjena. Negativem zůstává fakt, že jsou upřednostňovány učitelky s dlouholetou praxí a na úkor demotivovány uč. s praxí do 5-ti let.

2.6.4 Pohled učitelek, vedoucích pracovních a ředitelky MŠ na motivaci

Otázka č. 7

Tabulka č. 8

Vztahy v MŠ	Učitelky	Vedoucí pracovníce	ředitelky
Výborné	6	7	6
Nekonfliktní	27	0	0
Konfliktní	7	0	0



100% vedoucích pracovních a ředitelky, tj. 6 ředitelky a 7 vedoucích pracovních, hodnotí vztahy v jejich mateřské škole jako výborné. Shoduje se s nimi pouze 6 učitelky, které vztahy rovněž hodnotí jako výborné. 68% učitelky, tj. 27 však vztahy hodnotí jako nekonfliktní. Oproti názorům ředitelky a vedoucích pracovních považuje 7 učitelky vztahy v mateřských školách za konfliktní.

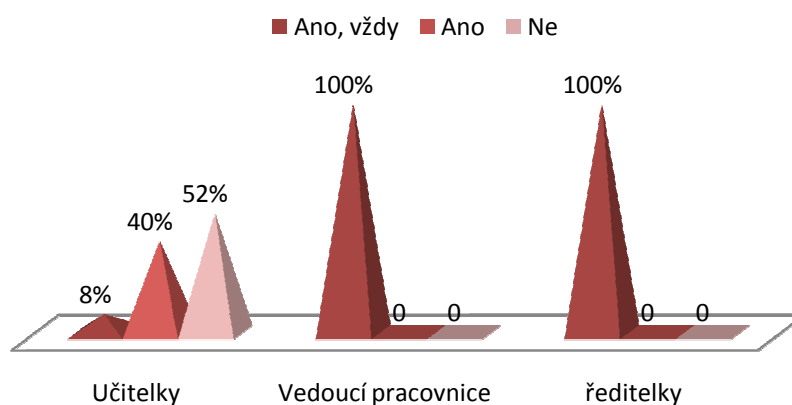
Výzkum poukazuje na velkou rozdílnost názorů ohledně vztahů v mateřských školách.

Otázka č. 9

Tabulka č. 9

Možnost osobního růstu	Učitelky	Vedoucí pracovníce	ředitelky
Ano, vždy	3	7	6
Ano	16	0	0
Ne	21	0	0

Možnost osobního růstu



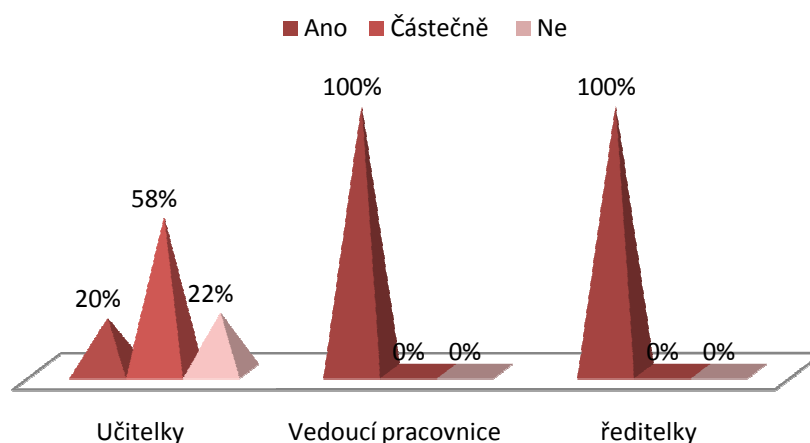
I u této otázky se můžeme pozastavit a zhodnotit rozdílnost odpovědí učitelky, vedoucích pracovních a ředitelky mateřských škol. Vedoucí pracovníce i ředitelky 100% tvrdí, že mají možnost osobního růstu. Shodli se s nimi pouze 3 učitelky, tj. 8% z celkového počtu dotazovaných učitelky. 40% učitelky si myslí, že mají možnost osobního růstu, ale ne vždy. Celých 52%, více než polovina dotazovaných učitelky tvrdí, že možnost osobního růstu v mateřské škole nemají.

Otázka č. 10

Tabulka č. 10

Možnost uplatnění názoru	Učitelky	Vedoucí pracovníce	ředitelky
Ano	8	7	6
Částečně	23	0	0
Ne	9	0	0

Možnost uplatnění názoru



Vedoucí pracovníce i ředitelky se 100% shodují na tom, že v jejich mateřské škole mohou uplatňovat své názory. Stejný názor sdílí jen 20% učitelek. 58% učitelek tvrdí, že mohou svůj názor uplatnit jen částečně. Překvapivé je, že 9 učitelek ze 40 dotazovaných učitelek dokonce tvrdí, že nemají možnost uplatnit svůj názor.

Z výsledků vyplývá, že se názory vedoucích pracovníků, ředitelek a učitelek značně rozcházejí. Je nutné v závažnějších problémech najít shodu. Důležité je zaměřit se na demotivované učitelky a najít vhodný způsob motivace.

2.7 Využití průzkumu v praxi

Výsledky výzkumu by bylo možné využít v rámci zkvalitňování motivace v MŠ.

Byl použit dotazník, který by mohl být využitý k dalšímu průzkumu pro zlepšení motivace v mateřských školách. Může sloužit k zamyšlení nad danou situací, nad výsledky, které z dotazníku vzešly. Jak se shodují či rozcházejí v odpovědích na jednotlivé otázky zaměřené na motivaci, jak ředitelé, tak i učitelé. Jaké jsou nedostatky v motivování učitelek mateřských škol.

Práce by se dalo ještě dále využít s tím, že by se mohly porovnat např. výsledky jednotlivých mateřských škol. Také porovnání motivovanosti učitelek podle mateřských škol v jednotlivých okresech. Důraz by mohl být kladen především na rozdílnost názorů na motivaci z pohledu učitelky a ředitelky mateřské školy, který byl v této práci pouze nastíněn.

Aby bylo možné obecně zhodnotit výsledky výzkumu, bylo by třeba provést tento výzkum ve více mateřských školách. Zároveň by bylo zapotřebí výzkum provádět opakovaně, např. po dvou letech a vzájemně porovnat výsledky v mateřských školách, kde by došlo k velkému výkyvu. Velkým pozitivem pro další výzkum by bylo použití další metody výzkumu. Např. metoda řízeného rozhovoru s ředitelkami jednotlivých dotazovaných mateřských škol. Závěry takového výzkumu by pak mohly poukázat na další motivování pedagogických pracovníků a ukázat celkovou situaci motivování v mateřských školách mnohem lépe.

Důležité je, uvědomit si důležitost motivace v mateřských školách, neopomíjet uspokojovat základní potřeby lidí, na jejichž základě se motivace dále rozvíjí. Na motivaci závisí výkon učitelek a celkové uspokojení ze své práce.

2.8 Závěry

Cílem práce bylo vyhodnotit motivaci učitelek mateřských škol z hlediska motivačních technik a porovnat motivaci z hlediska délky praxe učitelek. Z provedeného výzkumu vyplývá, že se podařilo ověřit jeden ze dvou předpokladů. Vyhodnocení se opírá o aritmetické průměry výsledků jednotlivých otázek.

Nedostatkem výzkumu je pouze jedna použitá metoda, tj. dotazníku, který byl vytvořen z otázek, sestavených na základě znalosti jednotlivých motivačních technik.

Získané poznatky mohou být vodítkem k zamyšlení nad úrovní motivace v mateřských školách. Především ale mohou být vodítkem pro zkvalitnění motivace a správného použití motivačních technik v mateřských školách.

Velkým přínosem bude další vzdělávání vedoucích pracovníků a ředitelek mateřských škol, které jistě povede nejen ke zkvalitnění motivace v mateřských školách, ale především také k celkovému rozvoji osobnosti člověka.

Seznam použité literatury

BEČVÁŘOVÁ, Z., Současná mateřská škola a její řízení. Praha : Portál, 2003. 152 s. ISBN 80-7178-537-7

BROOKS,I., Firemní kultura. Brno : Computer Press, 2003. 320 s. ISBN 80-7226-763-9

DEVITO,J., Základy mezilidské komunikace. Praha : Grada Publishing, 2004. 420 s. ISBN 80-7169-988-8

HARVEY,Ch., Umění motivovat – cesta k úspěchu. Praha : Informatotium, 1994. 109 s. ISBN 80-85427-46-X

KIM,S.H., Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé. Praha: Management Press, 2003. 162 s. ISBN 80-7261-078-3

NAKONEČNÝ,M., Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992 258 s. ISBN 80-856-030-12

NAKONEČNÝ,M., Motivace lidského chování. Praha : Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7

PITRA,Z., Základy managementu. Praha : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-8086946-33-7

PLAMINEK,J., Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha : Grada Publishing, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7

PLAMINEK, J., Vedení lidí, týmů a firem – Praktický atlas managementu. Praha : Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X

BEDRNOVA, E., NOVY, I., A KOL., Psychologie a sociologie řízení. Praha : management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0

<http://seminarky.cz/Motivace-2818>

<http://seminarky.cz/Motivace-9239>

Přílohy

1. Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Pavlína Pankratzová a jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Studuji na Pedagogické fakultě obor učitelství pro mateřské školy se zaměřením na řízení školy a management. Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který je nezbytnou součástí mé bakalářské práce a který mi umožní nahlédnout do problému, týkající se pracovní orientace učitelky v MŠ z hlediska motivačních teorií. Veškeré informace poslouží pouze již k zmíněné bakalářské práci. Předem děkuji.

Pokyny k vyplnění : zakroužkujte nejpravdivější vystihující odpověď

1) Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- p. učitelka v MŠ
- vedoucí pedagogický pracovník
- p. ředitelka MŠ

2) Počet tříd ve Vaší MŠ je:

- 2 třídy
- 3 třídy
- více než 3 třídy

3) Kolik let působíte v roli p. učitelky v MŠ, respektive jaká je délka Vaší praxe?

- méně než 5 let
- méně než 10 let
- více než 10 let

4) Jsou součástí každé třídy ve Vaší MŠ toalety, které jsou určeny pouze pro pedagogické pracovníky?

- ano
- ne

5) Je ve Vaší MŠ pro pedagogické pracovníky přesně stanoveno místo a čas pro oběd?

- ano
- ne

6) Ráno, když se probouzíte, jste:

- vždy plna energie
- občas plna energie
- do práce jdete s povinností

7) Podporuje Vás rodina ve Vašem nadšení z Vaší práce?

- ano
- někdy
- ne

8) Máte dobré materiální zabezpečení?

- ano
- částečně
- ne

9) V posledních 10-ti letech jste změnila Vaše pracovní místo:

- jednou
- vícekrát
- ani jednou

10) Vztahy ve Vaší MŠ hodnotíte spíše jako:

- výborné
- nekonfliktní, neutrální
- konfliktní

11) S p. učitelkou, s kterou se střídáte na třídě, respektive s kterou sdílíte jednu třídu, si:

- lidsky i profesně rozumíte
- profesně rozumíte
- občas nerozumíte (komunikace je spíše nucená)

12) Jak hodnotíte perspektivu růstu ve Vaší MŠ? Resp. myslíte si, že máte ve Vaší MŠ možnost osobního růstu?

- ano, vždy
- ano
- ne

13) Máte možnost uplatňovat své názory na dění v MŠ?

- ano
- částečně
- ne

14) Myslíte si, že jsou plně ohodnoceny či odměněny Vaše kvality?

- ano
- částečně
- ne

15) Nachází se v bezprostřední blízkosti Vaší MŠ silnice, či jiný rušivý element? Pokud ano, myslíte si, že hluk narušuje činnosti v MŠ?

- ano narušuje
- jen pokud jsou otevřená okna
- nenarušuje

16) Je ve Vaší třídě dostatek místa pro uskutečnění řízených činností, které si pro děti připravíte?

- ano
- jen při některé z činností
- ne

17) Činnosti, které v danou chvíli vykonáváte, vykonáváte převážně:

- z vlastní iniciativy
- z nutné potřeby
- z obou uvedených možností

18) Za dobře vykonanou práci:

- jste odměněna nebo ohodnocena vždy
- jste odměněna nebo ohodnocena někdy
- nejste odměněna ani ohodnocena

19) Své nápady či připomínky se snažíte realizovat:

- ihned, aktivně
- odložím je na později
- vůbec je neuskutečním

20) Jak často provádíte autoevaluaci?

- vždy
- často (1x týdně)
- občas

21) Provádí vedoucí pedagogický pracovník hospitační činnost neohlášeně?

- často
- občas
- nikdy

22) Přináší Vám Vaše současná pozice uspokojení?

- ano
- částečně
- nikoli

Děkuji Vám za ochotu a Vámi strávený čas.
S pozdravem Pavlína Pankratzová