

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Teologická fakulta
Katedra etiky, psychologie a charitativní práce

Diplomová práce

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ DDM Z HLEDISKA
MOTIVAČNÍCH TEORIÍ

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.

Autor práce: Bc. Pavlína Dutková

Studijní obor: NPVČK

Ročník: 3.

2013

Diplomová práce v nezkrácené podobě

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že, v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě (v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Teologickou fakultou) elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum: 31.3.2013

Podpis

„Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Jaroslavu Šetkovi, Ph.D. za cenné rady, metodické vedení práce a také psychickou podporu. Velké poděkování patří všem, kteří přispěli svými názory a vyplnili dotazník.“

OBSAH

Úvod.....	5
1. Literární přehled	
1.1 MOTIVACE.....	9
1.1.1 Motiv.....	10
1.1.2 Pracovní motivace.....	13
1.2 Motivační teorie.....	20
1.2.1 Maslowova motivační teorie hierarchie potřeb.....	20
1.2.2 Další teorie motivace.....	23
1.2.3 Demotivace.....	28
1.3. NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	30
1.3.1 Vnější podmínky ovlivňující příspěvkovou organizaci.....	31
1.3.2 Vnitřní podmínky ovlivňující příspěvkovou organizaci.....	32
1.4. Domovy dětí a mládeže.....	33
2. Metodika	
2.1 Vytyčení cíle.....	34
2.2 Výzkum.....	36
2.2.1 Dotazník.....	36
2.2.2 Rozhovor.....	54
2.2.3 Diskuse.....	65
ZÁVĚR.....	68
Seznam literatury.....	72
Přílohy.....	75

Úvod

Jako téma diplomové práce jsem si zvolila problematiku motivace člověka, motivace pedagogických a externích pracovníků v Domovech dětí a mládeže (dále jen DDM). Touto problematikou jsem se zabývala již ve své bakalářské práci s názvem Motivace učitelky MŠ z hlediska motivačních teorií, na jejíchž základních pilířích stavím i v případě práce diplomové. Protože jsem zjistila, že jsou základní potřeby v MŠ značně opomíjeny, zajímalo mě, zda tomu tak bude i u pracovníků DDM. Obě organizace jsem si zvolila pro znalost prostředí z praxe. V DDM je motivace značně obtížná a specifická. Specifičnost spočívá především v charakteru organizace. DDM je oproti MŠ neziskovou organizací, a proto je mým cílem zjistit, které potřeby (z hlediska Maslowovy teorie motivace) motivují pracovníky DDM ke své práci pedagoga volného času.

Má práce je založena na Maslovově hierarchii potřeb a doplněna o Herzbergerovu duální teorii a McGregorovu teorii X a teorii Y. Chtěla bych obhájit předpoklad, že pro pedagogy volného času jsou prioritními potřebami motivující k práci potřeby seberealizace. Na Maslowovu teorii motivace jsem navázala tím, že jsem se pokusila zjistit, které potřeby motivují pracovníky DDM ke své práci. Zda jsou důležité především stupně odstraňující nedostatky (biologické a fyziologické potřeby, potřeba jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeba úcty a uznání), nebo je přednější následné dosahování potřeb (kognitivní, estetické, seberealizace, sebetranscendence).

Abych dosáhla hlavního cíle, potřebuji zjistit, zda jsou pedagogičtí a externí pracovníci motivováni a zda jsou u nich potřeby z hlediska Maslowovy hierarchie potřeb uspokojovány. Otázky budou tedy zaměřeny např. na to, jak jsou zajištěny materiální podmínky DDM a sociální zařízení. Je totiž důležité cítit se na pracovišti dobře a mít k dispozici vyhovující materiální podmínky, které patří mezi splnění základních potřeb motivace (Maslowova hierarchie potřeb). Podle vztahů panujících na pracovišti mezi pedagogickými a externími pracovníky, možnosti uplatnění svých názorů, možnosti osobního růstu, možnosti na spolurozhodování a odměňování pracovníků, jsem mohla určit, které potřeby motivují pracovníky ke své práci pedagoga volného času v Domově dětí a mládeže.

Výzkum bude empirický - kvantitativní v podobě dotazníku smíšený s kvalitativním výzkumem v podobě rozhovoru. Výzkumným vzorkem se stanou pracovníci v Domově dětí a mládeže v Prachaticích a pracovníci v jeho třech

odloučených pracovištích, tj. DDM Vimperk, DDM Netolice a DDM Volary. Srovnávání budou pedagogičtí a externí pracovníci. Dotazníky budou vyplněny ve všech pracovištích DDM, kde budou s pedagogickými pracovníky realizovány rozhovory.

Rozhovor prakticky ukáže, které z potřeb pracovníků DDM jsou uspokojovány a které potřeby upřednostňují pro dosažení seberealizace. Při přípravě rozhovoru bude dbán zřetel na sedm kritérií podle Kerliger (1972). Rozhovor bude vzhledem ke kvalitě polostrukturovaný, aby měli respondenti možnost vlastního vyjádření. Probíhat bude individuálně s každým tázaným zvlášť. Na otevřené otázky budou navazovat otázky sekundární. Rozhovor představuje vysoce interaktivní proces získávání dat (Hendl, 2005) Interakce s pedagogickými pracovníky mi umožní hlubší porozumění potřebám, které směřují k jejich činnosti. Na základě analýzy dat mohu určit, zda je seberealizace nejvyšším stupněm motivace. Vyhodnocování bude probíhat pomocí aritmetického průměru u dotazníku a analýzy dat u rozhovoru.

Podpůrnou částí je samozřejmě studie zdrojů informací, zabývající se motivací z psychologického hlediska a z hlediska managementu. Abychom mohli pochopit specifickou organizaci DDM, jakožto neziskové organizace, v teoretické části přiblížím základní údaje neziskových organizací. Následně se zaměřím na příspěvkové organizace, jejich strukturu a financování (Schein, Šimková, Pávková). Při získávání základních pojmů, týkajících se motivace, nahlížím do materiálů od Vágnerové, Trpišovské, Vacínové a Švingalové. Abychom pochopily motivaci, potřebujeme se zaměřit na zdroje motivace, což jsou podněty nebo skutečnosti, které lidskou motivaci vyvolávají. O zájmech, hodnotách, ideálech a návycích se dočteme v dílech Plamínka a Vágnerové. Nedílnou součástí motivace u pracovníků DDM je pojem pracovní motivace. Pracovní motivace je proces, který zaměřuje činnost určitým směrem. Tento proces popisuje především Nakonečný. Ráda bych se zmínila o hodnotové orientaci pedagogických a externích pracovníků v DDM, protože tato orientace ovlivňuje přístup k úkolu i vynakládané pracovní úsilí. Nejdůležitější bude přiblížení jednotlivých motivačních teorií s důrazem a podrobným výkladem Maslowovy teorie hierarchie potřeb. O této teorii se zmiňují všichni z uvedených autorů. Zaměřím se především na Plamínka, Nakonečného, Armstronga a Kima. Tito autoři přibližují také postřehy, jak je možné motivační techniky uplatňovat v praxi. V poslední řadě zmíním demotivaci. Je pravděpodobné, že se bude vyskytovat i u výzkumného vzorku v mé diplomové práci.

Na literární přehled navazuje stanovení a formulace základního cíle a dílčích cílů. Sestavím si dotazník a připravím si na základě metodických příruček podle Kerlinger (1972) a Hendla (2005) otázky pro polostrukturovaný rozhovor. Pomocí těchto dvou výzkumných metod získám data potřebná k ověření stanoveného cíle, data pro zjištění potřeb určujících motivovanost pracovníků. Data budou porovnána a vyhodnocena (dotazník – aritmetický průměr, rozhovor – analýza dat). V diskusi se budu zabývat porovnáním zjištěných výsledků a porovnáním s dosavadními poznatky o motivačních teoriích. V samotném závěru práce bych chtěla nastínit další možné uplatnění tohoto výzkumu.

Bibliografie

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-169-0

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-736-7485-4

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

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

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-05927

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

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem – Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403

SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. ISBN 110-216-9

ŠVINGALOVÁ, D. *Kapitoly z psychologie. II. Díl. Psychologie osobnosti*. Liberec: TU v Liberci, 2006. ISBN 80-7372-043-4

TRPIŠOVSKÁ, D., VACÍNOVÁ, M. *Základy psychologie*. Ústí nad Labem: Universita J. E. Purkyně, 2001. ISBN 80-7044-368-5

VÁGNEROVÁ, M. *Základy obecné psychologie*. Liberec: TU v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-283-8

1.Literární přehled

1.1 MOTIVACE

Na motivaci lze nahlížet především ze dvou hledisek, a to z hlediska pedagogického a psychologického.

V pedagogickém slovníku (PRŮCHA a kol., 2009, s. 127) je motivace souhrn vnitřních i vnějších faktorů, které:

- 1) vzbuzují, aktivizují, dodávají energii lidskému jednání a prožívání
- 2) zaměřují toto jednání a prožívání určitým směrem
- 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

Pokud se podíváme na motivaci 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 ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Motivace je vůle něčeho dosáhnout (VÁGNEROVÁ, 2007).
- Podle Švingalové (2006) je motivace činnost člověka, ale i jeho prožívání a chování. Motivace 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 (VÁGNEROVÁ, 2007).

Jestliže je člověk k činnosti nebo výkonu nedostatečně motivován, je výsledek neuspokojivý. Pokud se snažíme dosáhnout cíle za každou cenu, nebo se snažíme být dokonalí, výsledek může být také neuspokojivý. Nadměrná motivace ústí často v destrukci činností. Ideální se stává přiměřená motivace, která směřuje k optimální úrovni výkonu.

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích, ve třech rovinách. Jedná se o dimenzi směru, intenzity a stálosti.

- **Dimenze směru** - motivaci člověka a především jeho činnost tato dimenze zaměřuje a orientuje. Od jiných směrů tuto motivaci naopak odvrací.
- **Dimenze intenzity** - určuje úsilí jedince o dosažení cíle, v jehož rámci člověk vynakládá více či méně energie. Jde o intenzitu motivace.
- **Dimenze stálosti** (vytrvalosti, persistence) - jedná se o třetí z uvedených dimenzí, charakteristik motivace a projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější - vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat během motivované činnosti. (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2002)

1.1.1 Motiv

Prvotním impulsem motivace určitého chování je motiv, který můžeme definovat jako každou vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka. Motivy určují nejen směr jednání člověka, ale i intenzitu a průběh jeho činnosti. Pojem motiv vychází z latinského slova „movere“, což znamená hýbati, pohybovati. Motiv je tedy vnější nebo vnitřní příčina, pohnutka, popud k činnosti (jednání, chování), která aktivizuje činnost, řídí ji a udržuje. (ŠVINGALOVÁ, 2006, s. 60)

Motivy se vyznačují svojí směrovostí a cílovostí, intenzitou a určitou dobou trvání. Můžeme je interpretovat také jako osobní příčiny určitého chování, které mu dávají smysl. Mohou existovat jako latentní dispozice, které mohou být za určitých

okolností aktualizované a pak navozují nějakou činnost. Lidské chování mohou ovlivnit vědomé i nevědomé motivy, eventuálně na něj mohou působit obě složky navzájem. (VÁGNEROVÁ, 2007, s. 64)

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. (VÁGNEROVÁ, 2007)

Motivy tvoří strukturu motivace a rozdělujeme je na **motivy vnitřní a vnější**. K vnitřním motivům patří především **potřeby**. Potřeby jsou vždy předmětné, jsou tedy vždy potřebou něčeho. Podle významného teoretika K. B. Madsena znamenají potřeby nutnost organismu něčeho se zbavit. Tak rozlišujeme v tzv. homeostatickém modelu potřeby z nedostatku a potřebu z nadbytku. (ŠVINGALOVÁ, 2006, s. 60)

Postoje jsou také jedním z vnitřních motivů. Jsou relativně trvalé připravenosti nechat se aktivovat přednostně v určitém směru, jsou predispozicí jednat, vnímat, cítit vzhledem k něčemu. Vznikají během socializace pod vlivem skupinových norem a usnadňují orientaci v sociálním světě tím, že formují zaměřenost chování vzhledem k určitým situacím. Postoje vyjadřují specifický přístup každého člověka ke světu, charakter jeho vztahu k okolnímu dění i k sobě, co preferuje, co ho odpuzuje, čemu dává přednost, co volí a hodnotí. (TRPIŠOVSKÁ, 2001, s. 67) Postoje jsou relativně trvalé naučené soustavy hodnocení a tendencí k činnosti, zaměřené na subjektivně významné předměty a jevy společnosti.

Každý člověk si v průběhu ontogeneze vytváří individuální systém postojů, které mu usnadňují orientaci ve světě. I když jsou postoje relativně stálé, během života se mohou měnit, vyvíjet. (ŠVINGALOVÁ, 2006, s. 61)

Mezi vnitřní motivy patří také **zájem**. Zájem chápeme jako tendence věnovat něčemu pozornost, které jsou spojené s vnitřní zaměřeností, snahou dozvědět se něco o objektu. Projevuje se mobilizací pozornosti, citovým zaujetím, tendencí k aktivitě. Zájmy se u jedinců mohou lišit intenzitou, trvalostí a četností. Zájmy jsou velmi důležité pro naplňování volného času člověka, ale i pro uspokojování jeho významných potřeb, jako motivy sebevzdělávání a sebevýchovy, jako prostředek formování osobnosti. (TRPIŠOVSKÁ, 2001, s. 68)

Hodnota je dalším z vnitřních motivů, které se vytvářejí postupně v průběhu ontogeneze a diferencují se v procesu socializace. Hodnoty rozlišujeme na osobní

a společenské. Výběrem hodnot se mohou určité potřeby uspokojovat. Každý jednatel upřednostňuje jiné hodnoty a proto má rozdílnou hodnotovou orientaci. Hodnotová orientace je postoj jednotlivců nebo společnosti k preferovaným hodnotám. Hodnoty a preferenci hodnot můžeme seřadit podle hierarchie hodnot vzestupně nebo sestupně. Tato hierarchie se vyvíjí v průběhu života a v rané dospělosti je již poměrně stabilní. (ŠVINGALOVÁ, 2006:61)

V poslední řadě nesmíme zapomenout na **emoce**, které lze definovat jako schopnost reagovat na různé podněty prožitkem libosti či nelibosti, spojeným s fyziologickými reakcemi a dalšími vnitřními projevy. (VÁGNEROVÁ, 2007, s. 71) Změny v průběhu motivačního procesu jsou spjaty s emočními prožitky úspěchu a neúspěchu. Emoce zpětně tlumí, udržují, podněcují, nebo jinak mění průběh motivačního procesu a proto se mohou stát motivační složkou. (STUHLÍKOVÁ, 2002)

Do vnějších motivů zahrnujeme pobídky a cíle. **Pobídky** jsou subjektivně významné vnější podněty nebo události, které vyvolávají vznik potřeby a aktivizují naši činnost. Pobídkami mohou být např. lákavě vystavené zboží, slovní pobídky učitele, dobře upravené vonící jídlo. Pobídka zevnějšku posiluje nebo oslabuje vnitřní motiv. S rostoucí velikostí potřeby klesá vliv pobídky. (TRPIŠOVSKÁ, 2001)

Druhým vnějším motivem jsou **cíle** (perspektivy), které v sobě zahrnují určitou anticipaci skutečnosti. Cíl je symbolem nebo odrazem ještě neexistující situace, je významným motivačním činitelem. Představa cíle neboli myšlenkově zformulovaný cíl vyvolává napětí, které se projevuje snahou po jeho dosažení. Napětí je tím větší, čím více se cíli přibližujeme. Po dosažení cíle napětí vystřídá uvolnění. Cíle rozlišujeme na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, které se většinou skládají z mnoha dílčích krátkodobých a střednědobých cílů. (ŠVINGALOVÁ, 2006, s. 62)

Motivy jako podněcovatelé jednání v sobě obsahují cíl, nemusí však s cílem spadat v jedno, ale vzájemně se prostupují. Motivy i cíle činnosti se mohou měnit, cíl může nabýt podněcující sílu a stát se motivem. Dosahování cílů a jejich volby a řešení problémů se účastní celá osobnost, motivy působí během celého procesu. Při volbě jsme determinováni řadou činitelů: danou motivací, osobnostními vlastnostmi, možnými alternativami, překážkami, schématy jednání, informacemi aj.

K prostorově pojaté zaměřenosti přistupuje i zaměřenost časová, která se projevuje především při stanovení **životních cílů**. Při jejich stavbě působí minulé zkušenosti, ale působení může být i nepříznivé, protože se mohou znovu nastolovat ne příliš hodnotné cíle. Cíle bývají někdy nejasné, mlhavé, nejsou podloženy konkrétními

představami o budoucnosti. Životní cíle jsou zaměřenosti do budoucnosti, prožíváme je jako perspektivu, Charakterem životní perspektivy se může jedinec zaměřovat spíše do minulosti (nestalo se, co se mělo stát), přítomnosti (jen krátkodobé cíle), budoucnosti (stále se snaží začít, ale nezačíná). Měli bychom vycházet z minulosti a přítomností se připravovat na budoucnost. (TRPIŠOVSKÁ, 2001)

Podle Vágnerové (2007) můžeme motivy rozdělit také na sebezáchovné motivy, stimulační motivy, sociální a individuální psychické motivy. Sebezáchovné motivy mají jasný biologický základ. Každý člověk má pud sebezáchovy a má-li člověk přežít, potřebuje spát, jíst, dýchat. Na rozdíl od sebezáchovných motivů, jsou stimulační motivy 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. Sociální motivy regulují a ovlivňují mezilidské vztahy a mezi individuální psychické motivy patří hledání životního smyslu, svobodně se rozhodovat a jednat.

Znalost motivů 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.

1.1.2 Pracovní motivace

Jak je možné, že někteří z nás přistupují k práci zodpovědně a jiní laxně? Čím to je, že někdo považuje práci za naplnění sebe samého a jiný ji považuje za každodenní rutinu? Vzhledem k stanovenému cíli je pro nás pracovní motivace další důležitou složkou pro pochopení motivace v organizaci.

Podle Nakonečného (1992, s. 28) je práce zaměřenou činností. Je to aktivita vyžadující výdej energie a úsilí uplatnění schopností, respektování určitých závazků a norem a je spojena s určitými očekáváními. Je spojena s motivací, která se vztahuje nejen k průběhu práce samé, ale ke všem podmínkám práce, především k těm, které vytvářejí pracovní prostředí, ale i život společnosti, osobní potřeby a další.

Nakonečný (1992) zasazuje pracovní motivaci do sociálního rámce. Vymezuje vztah jedince k práci pomocí tří základních dimenzí:

- postojová (práce jako hodnota)
- motivační (psychologický důvod pracovní činnosti)
- výkonová (faktický pracovní výkon).

Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou. „Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“ (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 262)

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. (PLAMÍNEK, 2002)

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. (NAKONEČNÝ, 1992)

Pracovní motivace tedy vyjadřuje přístup jednotlivce k práci, jeho ochotu práci vykonávat. Tato ochota vychází z vnitřních pohnutek, tj. motivů. Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti ve firmách nebo práce pro neziskové organizace atp.) Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, např. jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto hlediska se rozlišují (PROVAZNÍK a kol, 1996):

- přímé (vnitřní) motivy:** například potřeba činnosti, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci atd. - v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení;
- nepřímé (vnější) motivy:** například a především mzda uspokojující jiné

potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti

aj. - práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb

Převaha činností, které v průběhu svého života vykonáváme, je vyvolávána kombinací obou typů motivů. Pokud práce, kterou vykonáváme, nesplňuje naše představy, nebo pokud je pro nás práce pouze prostředkem uspokojování jiných potřeb, je potřebné dodat patřičné podněty, které podpoří proces motivace (incentivy) nebo posílí žádoucí projevy chování (stimuly). (NAKONEČNÝ, 1996)

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 nějakým způsobem motivován. Motivace však může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu, nebo naopak k jeho nesplnění nebo obcházení.

V úvodu své knihy říká Plamínek (2002), že motivace nastupuje nejlépe právě tam, kde selhává direktivní řízení, psychický nátlak, fyzický nátlak či různé manipulativní techniky. Každý člověk potřebuje vidět nějaký pozitivní zisk z toho, co mu bylo zadáno k vypracování. Ať už je to třeba finanční ohodnocení, pracovní výhody, udržení pracovní pozice, nebo např. možnost nového vzdělání. Motivací může být prakticky cokoliv, co daného člověka dokáže stimulovat k výsledku, kterého by nemusel nedosáhnout. Myslím si ale, že do motivace patří i vyčleněný psychický nátlak. Můžeme ho považovat za jistou formu motivace. Některé jedince může strach z nejistoty ztráty zaměstnání, ze snížení osobního ohodnocení motivovat ke splnění úkolů či většímu snažení. Pokud tuto motivaci budeme pokládat za zápornou motivaci, je důležité, aby tato záporná motivace byla vyvážena motivací pozitivní. Jakmile by začala převažovat jen záporná motivace, pak by mohlo dojít k opačnému efektu a následnému snížení efektivity práce.

K úspěšnému motivování pracovníků se podle Kima (2003) využívá motivačních programů, jejichž úspěch závisí na těchto faktorech: Vykonávaná práce je smysluplná, zaměstnanci se s ní identifikují, není v rozporu s jejich osobními hodnotami, je zajímavá, přiměřeně náročná a poskytuje možnost osobního rozvoje. Zaměstnanci ví o perspektivě jejich zaměstnání. Možnost dalšího odborného růstu a funkčního postupu, hodnocení pracovníku je spravedlivé a respektuje jejich očekávání. Také je důležité, aby měli zaměstnanci dostatečné informace o všech podnikových skutečnostech. Záleží i na sociálním klimatu. Musí tedy převažovat

pozitivní vztahy mezi zaměstnanci, čehož se dá dosáhnout tím, jsou zaměstnanci vedeni k toleranci a respektování důstojnosti ostatních.

Podobnou motivační strategii uvádí i Pitra (2007), který Kimův motivační program obohacuje o motivační strategii zaměřenou na vyvolání pocitu u pracovníků, že si jich daná organizace či zaměstnavatel váží a je nedílnou součástí. Tím posilují vědomí příslušnosti k firmě.

Podle Sakslové a kol. (2005) ke zvýšení motivace je možno v řídicí praxi docílit využíváním řady podnětů stimulujících pracovní výkon. Do této řady spadá 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.

Důležitým motivačním prvkem jsou pro pracovníka vyhovující podmínky na pracovišti. Jsou-li pracovní podmínky přiměřené, nevěnuje jim pracovník mnoho pozornosti. Příznivý stimulační účinek získávají, když je pracovník může aktivně upravovat. Špatné pracovní podmínky mají nepříznivý stimulační účinek, jen když jsou extrémně špatné a výrazně narušují výkon pracovníka, způsobují mu určité strádání, nebo když je celková motivace pracovního jednání člověka na nízké úrovni. Stimulační váha pracovních podmínek a režimu práce je určována i životním standardem pracovníka. (HARVEY, 1994)

Hodnotová orientace

Ráda bych zmínila hodnotovou orientaci jako důležitou součást pracovní motivace. Přístup člověka k pracovnímu úkolu i vynakládané pracovní úsilí ovlivňuje hodnotová orientace, tedy stabilní systém hodnot regulující a usměrňující chování jedince.

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 motivuje ho k pracovní výkonnosti. (KHELEROVÁ, 2010)

Osobní zaměření pracovníka k žádoucímu výkonu spojuje velmi rozmanité položky, jako je zájem o práci, respektování nadřízeného, sebeúcta, zaměření na ekonomickou odměnu, obava z důsledků špatně vykonané práce, atd. Je nutné uvážit používání prostředků působení na motivy pracovníků, aby nenarušily některou složku osobní orientace a motivace pracovníka. (PLAMÍNEK, 2002)

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 tohoto typu člověka 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 zaměřené 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
- 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. (KRÜGER, 2004)

- 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.(KHELEROVÁ, 2010)

- 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, všechn volný čas věnují vykonání úkolu; jsou-li tito lidé 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 hedonistické 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. (KRÜGER, 2004)

- u přednosti se jedná o fakt, že požitkářsky zaměřeni 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 náročnějšími 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. (KHELEROVÁ, 2010)

- velkou předností je samostatné a cílevědomé jednání, především v momentech a případech, kdy řešení daného problému individuální 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 je 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

1.2 MOTIVAČNÍ TEORIE

Na motivační teorie se v mé práci zaměřím nejvíce, protože na jejich znalosti a porozumění vytvořím otázky pro dotazník a následný rozhovor.

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. 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. (TOMŠÍK, 2005)

Teorie A. Maslowa, která vychází z komplexního pojetí potřeb, nabízí systematický přístup. Vychází z představy, že jednotlivé potřeby vytváří strukturu, kde některé potřeby mají prioritu před ostatními. Podle této teorie musíme nejdříve uspokojit základní fyziologické potřeby a pak jsme teprve otevřeni dalším. Maslow rozlišoval nižší potřeby (fyziologické potřeby, pocit bezpečí), které vycházejí z nějakého nedostatku a zajišťují přežití jedince; vyšší potřeby (lásky, úcty), které zajišťují duševní pohodu a nejvyšší růstové potřeby, které podporují rozvoj osobnosti.(VÁGNEROVÁ, 2007, s. 62)

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. (ADAI, 1993)

Původní teorie Abrahama Maslowa byla od svého vzniku v roce 1943 jejím autorem postupně doplňována a rozšiřována: pětiúrovňový model, ve kterém byla v B-potřebách pouze seberealizace, se změnil na současný osmiúrovňový. Podle Kinga (2010) Maslow píše, že lidé, kteří dosáhli seberealizace a sebenaplnění někdy zažívají stav, ve kterém si jsou vědomi nejen svého plného potenciálu, ale také něčeho, co je samotné přesahuje - plného potenciálu lidstva jako celku. Tento stav, stav sebetranscendence či spirituality, nakonec Maslow umístil na samý vrchol své pyramidy. Přesto Maslow na sklonku své pracovní kariéry (1971) připustil, že sebetranscendence nemusí nutně být podmíněna naplněním nižších potřeb. Ale přesto zůstává ideálem dosažení stavu sebenaplnění, který představuje úplné porozumění toho, kdo daný jedinec je, pocit hlubokého a integrálního naplnění. Znamená to, že veškeré individuální potřeby jsou naplněny. Přestože platnost Maslowovy teorie nebyla dosud potvrzena důkazy, je všeobecně uznávána. Maslow svou teorii zobrazoval většinou v podobě pyramidy.

- a) **Fyziologické potřeby a biologické 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 (NAKONEČNÝ, 1996)
- 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. Můžeme sem zařadit i tendenci vyhýbat se neobvyklým, neznámým a ohrožujícím podnětům.
- 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, sympatie a přátelství.

d) Potřeba uznání, úcty a vážnosti je spojena opět s pozitivním hodnocením člověka. Pokud je pověřen významnými aktivitami, jedná se o potřebu dosažení úspěšného výkonu. Pokud má člověk určité postavení a v kolektivu je váženým, potřeby jsou plně uspokojeny. (NAKONEČNÝ, 1996)

e) Potřeba seberealizace je naplňována uspokojením z naplnění osobního rozvoje, využitím svého potenciálu v souvislosti s postavením v kolektivu, společnosti. Je to jedincův prostor pro tvořivost a rozvoj osobnosti, využití osobního potenciálu, práce se stává posláním. Dochází tedy k naplnění životního poslání.

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, 2007, s. 208)

Podle Adair (1993) 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 rozestavené. Toto si však Maslow také uvědomil. 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 dáována přednost.

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, 2007)

- 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 současně 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. (PITRA, 2007)

1.2.2 Další teorie motivace

a) 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.

Podle Cejthamr a kol (2006) **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. (CEJTHAMR a kol., 2006)

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 cíli 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. (DRAPELA, 1977)

b) 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. (PLAMÍNEK, 2010)

Tato teorie bývá také nazývána motivačně – hygienická a je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb – potřeba vyhnout se bolesti (svým charakterem subhumánní, živočišná) a potřeba psychického růstu (výhradně lidská, kulturní potřeba). (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002)

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, 2007)

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

profesionalitu, 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 hygienických 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. 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. (TOMŠÍK, 2005)

c) 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. (ARMSTRONG, 2007)

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. To, že si člověk cíl zaslouží je samozřejmé.

Motivace je v pojetí této teorie možná pouze tehdy, pokud mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný vztah a je-li výsledek vnímán také jako prostředek k uspokojení potřeb. „To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace – například nějaká pobídková mzdová forma nebo prémie – funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné.“ (ARMSTRONG, 2007, s. 225)

d) 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.

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.

e) 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.

„V případě, že pracovník nabude dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, resp. že není rovnováha v interindividuálním srovnání, dostavuje se zpravidla tendence (motivace) tuto nerovnováhu (nespravedlnost) odstranit. Je zřejmé, že v teorii spravedlnosti se uplatňuje princip kognitivní disonance: případný (kognitivní) rozpor vyvolává v člověku tendenci k jeho odstranění.“ (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 273)

f) 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 zpevnovány, 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.

g) 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. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002)

h) 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.

ch) Speciální motivační techniky

- a) Jednou z nejvíce využívaných technik motivace je odměna – **peníze**.

Jedná se o individuální motiv. Využívá se ve formě pravidelného platu nebo mimořádných odměn. 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.
- 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. (ARMSTRONG, 2007)

2.3 DEMOTIVACE

Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází tehdy, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával. Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání

člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. (STÝBLO, 1992)

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. (ARMSTRONG, 2007)

- Některé faktory snižující efektivitu práce podle Brookse (2003):
 - 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

Demotivátory podkopávají pracovní morálku a způsobují plýtvání nejcennějším zdrojem, který firma má k dispozici, tj. talenty a kreativitou lidí. Demotivátory ovlivňují negativní emoce a vyvolávají negativní jednání lidí jako je vysoká fluktuace, absence, nekázeň, línost, nedbalost, lajdáctví, nízká iniciativa, nevyužívání pracovní doby, kritika vedení, především konflikty. Demotivátory existují ve velkém množství variant. Není jednoznačně možné demotivátory u každého pracovníka vystihnout vyčerpávajícím způsobem.

Zásadním je zaměřit se především na motivaci u pracovníků. Demotivaci je lepší předejít především proto, že je její následné odstranění značně komplikované. Motivaci můžeme považovat za proces trvalejšího rázu oproti demotivaci. (DEIBLOVÁ, 2007)

1.3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Abychom pochopili jedinečnost neziskové organizace, uvedeme nejdříve definici organizace podle Sheina (1969). Uvádí, že samotný jedinec, není schopen realizovat své potřeby a přání, protože nemá dostatek času a vytrvalost, a musí se tak spolehnout na pomoc druhých. „Organizace je racionální koordinace činností určitého počtu lidí, k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti.” (SCHEIN, 1969, s. 15)

Definice příspěvkové organizace je uvedena následovně: „Subjekt poskytující obecně prospěšné služby všem za stejných podmínek. Zisk nesmí být rozdělován mezi zakladatele nebo zaměstnance, používá se na financování dalších aktivit společnosti.“ (http://www.neziskovsky.cz/data/prehled_nnotxt8382.pdf)

Znaky neziskové organizace podle Šimkové (2009)

- jsou právníckými osobami
- nejsou založeny za účelem podnikání
- nejsou založeny za účelem tvorby zisku
- uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit
- mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů

Soukromé neziskové organizace mají dále:

- svou autonomii
- členství v těchto organizacích je realizováno výhradně na principu dobrovolnosti
- vytváří neformální členské struktury (na základě legislativy)

Neziskové organizace dělí do pěti typových skupin

- vzájemně prospěšné
- veřejně prospěšné
- organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací
- samosprávních územních celků
- ostatní veřejnoprávní organizace a neziskové obchodní společnosti

Šimková (2009, s. 14) dále uvádí poslání neziskových organizací, což je definováno souborem potřeb, které příslušná organizace uspokojuje prostřednictvím užitných hodnot produkovaných statků a služeb.

Nejčastěji se do neziskového sektoru v České republice řadí nestátní neziskové organizace, ale patří sem také státní neziskové organizace, kterým se oficiálně říká příspěvkové. Úzce souvisí se zdravotní a sociální sférou. Jde o ústavy sociální péče, psychiatrické léčebny, domovy důchodců, školy, dětské domovy, domy dětí a mládeže, muzea, divadla, galerie, knihovny, poradenská a informační centra apod. (ŠIMKOVÁ, 2009)

1.3.1 Vnější podmínky ovlivňující příspěvkovou organizaci

Financování

Finanční zdroje neziskových organizací tvoří především výnosy z vlastní a doplňkové činnosti, z prodeje či pronájmu, z reklam, darů, dědictví a sponzoringu, od pojišťoven a fondů, z úroků, tombol, sbírek, daňových úlev a veřejných rozpočtů.

Příspěvkové organizace fungují na podobných principech jako nestátní neziskové organizace (obecně prospěšné společnosti, církevní právnické osoby, občanská sdružení, případně nadace a nadační fondy). Rozdílem je způsob financování. Jsou zakládány ministerstvem nebo místními úřady a jsou financovány přímo ze státního rozpočtu. Zatímco nestátní neziskové organizace si peníze sami shánějí, příspěvkové organizace obdrží každoročně finance ze státního rozpočtu prostřednictvím ministerstev nebo místních úřadů. Na druhou stranu nevýhodou příspěvkových organizací bývá jejich podřízenost zakladateli, kde svoji roli mohou hrát i politické zájmy. Přes tyto podstatné rozdíly je řízení a vedení obou typů neziskových organizací velmi podobné. Mnoho příspěvkových organizací si uvědomuje, že příliv peněz ze státního rozpočtu nemusí trvat věčně a je otázka času, kdy státní správa a samospráva změní způsob financování. Příspěvkové organizace pracují i na zlepšování svého jména a snaží se budovat dobré jméno na veřejnosti.

Funkce:

„Cílem neziskových organizací je snaha změnit jednotlivce i společnost.“ (DRUCKER, 1994, s. 15) Příspěvkové organizace mají především sociální funkci. Lidé se mohou svobodně rozhodnout pro spoluúčast ve společenství a mohou se zaměřit na vlastní seberealizaci.

Legislativa:

Činnost příspěvkové organizace řídí Zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech. Zakládacím dokumentem je Zakládací smlouva. Listina musí uvádět tyto údaje: zakladatele, název a sídlo společnosti, druh poskytovaných služeb, podmínky poskytování služeb, doba, na kterou se společnost zakládá (pokud se nezakládá na dobu neurčitou), identifikace členů první správní a dozorčí rady, způsob jednání správní rady, majetkový vklad zakladatelů (je-li vkládán), způsob zveřejnění výroční zprávy. (http://www.neziskovky.cz/data/prehled_nnotxt8382.pdf)

1.3.2 Vnitřní podmínky ovlivňující příspěvkovou organizaci

Nyní se zaměříme na vnitřní podmínky, které mohou ovlivňovat motivaci pracovníků v organizaci. Podle Armstronga (2007) a Nakonečného (1992) můžeme za zásadní považovat strategii organizace, lidské zdroje, kulturu, komunikaci, týmovou spolupráci a v neposlední řadě psychologickou smlouvu.

Strategie organizace:

Strategie organizace představuje plán rozvoje organizace a měla by být i v neziskových organizacích přítomna, definována a dodržována. Ať již v psané či nepsané podobě určuje, např. v podobě personální strategie, také otázku plánování a rozvoje lidských zdrojů v organizaci. (ARMSTRONG, 2007, s. 115)

Kultura organizace:

Pod pojmem kultura organizace rozumíme soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování. (ARMSTRONG, 2007, s. 257)

Kultura organizace úzce souvisí s jednotlivými personálními procesy i s celou koncepcí řízení lidí tím, že určuje základní cíle, zásady, formy a metody personálního řízení, a zároveň stanovuje kritéria a metody jeho uplatňování. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002)

Psychologická smlouva:

Psychologická smlouva znamená, že jedinec má řadu požadavků na organizaci a že organizace má řadu požadavků na něho. (SCHEIN, 1969, s. 19)

1.4 DOMOVY DĚTÍ A MLÁDEŽE

Domovy dětí a mládeže (dále jen DDM) jsou zřizovány pro volný čas dětí a mládeže ze zákona č. 76/ 1978 Sb., o školských zařízeních, ve znění pozdějších předpisů. Jejich posláním je naplňovat rekreační a výchovně-vzdělávací funkci širokou zájmovou působností. Na základě zařazení do sítě škol a školských zařízení, mají nárok na státní příspěvek na činnost. Zřizovatelem může být školský úřad, obec, církve, soukromý, nebo jiný subjekt. (PÁVKOVÁ, 2008, s. 59)

Pedagog VČ

Pedagogičtí pracovníci jsou zařazeni do kategorie vychovatel. Dle Pávkové (2008) pedagog volného času provádí výchovně vzdělávací, organizační a konzultační činnost v oblasti využití času dětí a mládeže, popř. dospělých ve výchovných zařízeních různého typu. Dále do jeho činnosti spadá - organizace soutěží, přehlídek, soustředění, pobytů a táborové činnosti; organizace využití času svěřenců aplikací výchovných, vzdělávacích, zájmových, sportovních a jiných programů; vychovatelská činnost zaměřená na rozvoj osobnosti dítěte, žáka a klienta; posuzování individuálních zvláštností a potřeb svěřenců; provádění vstupní a průběžné diagnostiky; příprava, rozvíjení a konkretizace výchovných, vzdělávacích, zájmových, sportovních a dalších programů pro svěřence příslušných výchovných zařízení; vedení administrativy spojené s evidencí pedagogické činnosti a výsledků dětí, žáků a klientů.

2. Metodika

2.1 Vytyčení cíle

Cíl: Které potřeby (z hlediska Maslowovy teorie motivace) motivují pracovníky DDM ke své práci?

Abychom mohli určit, které potřeby motivují pracovníky ke své práci, je důležité zjistit, zda jsou pracovníci DDM vůbec motivováni a zda u nich nepřevažuje demotivace. Dalším dílčím cílem je zjištění, zda jsou u pracovníků DDM uspokojovány potřeby z hlediska Maslowovy hierarchie potřeb. Otázky budou zaměřeny např. na to, jak jsou zajištěny materiální podmínky DDM a sociální zařízení. Je důležité cítit se na pracovišti dobře a mít k dispozici vyhovující materiální podmínky, které patří mezi splnění základních potřeb motivace (Maslowova hierarchie potřeb). Podle vztahů panujících na pracovišti mezi pedagogickými a externími pracovníky, možnosti uplatnění svých názorů, možnosti osobního růstu, možnosti na spolurozhodování a odměňování pracovníků, můžeme zjistit, které potřeby motivují pracovníky ke své práci pedagoga volného času v Domově dětí a mládeže. Tyto dílčí cíle zjistíme pomocí otázek v dotazníku, který bude vyhodnocený pomocí aritmetického průměru.

V rozhovoru s pedagogy VČ se zaměřím na potřeby vedoucí k seberealizaci. Pomocí analýzy dat zjistíme, které potřeby (z hlediska Maslowovy teorie motivace) tyto pracovníky motivují ke své práci.

Formulace hypotéz

I.

V Domovech dětí a mládeže jsou externí pracovníci z hlediska Maslowovy teorie motivace demotivováni ke své práci.

II.

Pro pedagogy volného času jsou prioritními potřebami motivující k práci potřeby seberealizace.

Popis použité metody

Pro získání údajů, které se týkají motivace pracovníků DDM, bylo použito metody dotazníku a rozhovoru.

Výzkum byl empirický - kvantitativní v podobě dotazníku smíšený s kvalitativním výzkumem v podobě rozhovoru. Výzkumným vzorkem jsou pracovníci v Domově dětí a mládeže v Prachaticích a pracovníci v jeho třech odloučených pracovištích. Srovnávání byli pedagogičtí a externí pracovníci. Dotazníky byly vyplněny ve všech pracovištích DDM. Rozhovory byly realizovány s pedagogickými pracovníky na pracovištích DDM. DDM je vybrán z důvodu specifčnosti motivace pracovníků této organizace.

Při přípravě rozhovoru byl dbán zřetel na sedm kritérií podle Kerliger (1972). Rozhovor byl vzhledem ke kvalitě polostrukturovaný, aby měli respondenti možnost vlastního vyjádření (příloha II). Polostrukturovaný rozhovor bývá označen jako jeden z hlavních typů hloubkového rozhovoru (Švaříček, Šedová a kol., 2007). Zahrnuje rozsáhlou škálu rozhovorů mezi plně strukturovanými a plně nestrukturovanými rozhovory. U polostrukturovaného rozhovoru se vychází ze seznamu otázek nebo témat, které je nutné probrat. Je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí informace získá, zůstává i volnost v přizpůsobování formulace otázek podle situace (Hendl, 2005). Rozhovor probíhal individuálně s každým tázaným zvlášť. Na otevřené otázky navazovaly popř. otázky sekundární. Rozhovor představuje vysoce interaktivní proces získávání dat. Interakce s pedagogickými pracovníky mi umožnily hlubší porozumění motivů, které směřují k jejich činnosti. Na základě analýzy dat jsem mohla určit, které potřeby motivují pracovníky DDM ke své práci. Vyhodnocování probíhalo pomocí aritmetického průměru u dotazníku a analýzy dat u rozhovoru.

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

Dotazník i rozhovor byly sestaveny na základě znalostí o motivačních teoriích. Pilířem je Maslowova teorie hierarchie potřeb, obohacena o další dvě teorie a to, McGregorovu teorii XY a Herzbergerovu duální (dvoufaktorovou) teorii. Jednotlivé otázky kopírují právě tyto zmíněné teorie. Dotazník byl použit jako měrný prostředek,

podle kterého je zkoumána motivovanost a uspokojování potřeb pracovníků DDM z hlediska motivačních teorií.

2.2 Výzkum

2.2.1 Dotazník

O vypracování dotazníku byl osloven DDM v Prachaticích a jeho tři odloučená pracoviště – DDM Vimperk, DDM Netolice a DDM Volary. Ve 4 plně organizovaných DDM pracuje v roce 2011/2012 celkem 12 pedagogů volného času a 104 externích pracovníků. Tabulka č. 1 ukazuje počty pracovníků každého DDM.

Tabulka č. 1

Domovy dětí a mládeže		
Název DDM	počet pedagogických pracovníků	počet externích pracovníků
DDM Prachatice	5	41
DDM Vimperk	2	24
DDM Netolice	3	18
DDM Volary	2	21
Celkem	12	104

Byly osloveny 4 DDM a 4 DDM se výzkumu zúčastnily, tj. 100% ze všech dotazovaných DDM. Výzkumu se zúčastnili pedagogové volného času a externí pracovníci. Dotazník vypracovalo a odevzdalo 10 pedagogů volného času, tj. 83% ze všech dotazovaných pedagogů volného času. Vzhledem k celkovému počtu dotazovaných externích pracovníků se výzkumu zúčastnilo 79% dotazovaných DDM. Dotazník pro pedagogy volného času a externí pracovníky byl totožný. Rozdáno bylo 116 dotazníků, navráceno bylo 92, tj. 79% návratnosti.

Dotazníky byly osobně doručeny do jednotlivých zkoumaných DDM. Je zaručena anonymita odpovědí jednotlivých respondentů. Průzkum se uskutečnil v měsících listopad, prosinec a leden roku 2011/2012 ve všech DDM.

Dotazníky byly rozdány ve 4 zkoumaných DDM. Průběh zadávání dotazníku a doba určená na jeho vyplnění byla ve všech DDM stejná. Doba na vyplnění byla stanovena na 3 měsíce. Pracovníci měli možnost zaslání vyplněného dotazníku elektronickou poštou.

Vyhodnocení použitého dotazníku

Jedná se o výběrový soubor respondentů. Výsledky jsou zpracovány vždy stejným způsobem. Jednotlivé dotazníky byly statisticky zpracovány formou aritmetického průměru (Hendl 2005).

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

- a) V první části jsou zobrazeny celkové výsledky jednotlivých otázek dotazníku a rozděleny dle motivačních teorií. 10 otázek je orientováno na Maslowovu teorii hierarchii potřeb, a zbylých 8 otázek zobrazuje McGregorovu teorii XY a Herzbergerovu duální teorii.
- b) V druhé části jsou uvedeny výsledky z porovnání uspokojování potřeb a motivovanosti u pedagogů volného času a externích pracovníků.

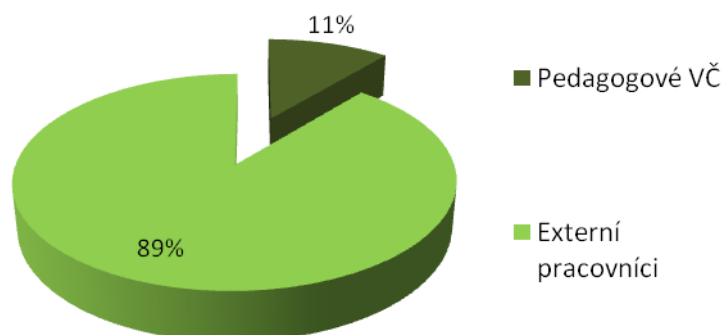
Je uvedena tabulka celkového zapojení DDM (tabulka č. 2), které se výzkumu zúčastnily.

Tabulka č. 2

DDM	Dotazníky				Návratnost %
	pedagogové VČ		externí pracovníci		
	Dodáno	Vráceno	Dodáno	Vráceno	
Prachatice	5	4	41	29	72%
Vimperk	2	2	24	20	85%
Netolice	3	2	18	16	86%
Volary	2	2	21	17	83%
Celkem	12	10	104	82	79%

Graf č. 1 znázorňuje zastoupení pedagogů volného času a externích pracovníků.

Zastoupení pedagogů volného času a externích pracovníků ve výzkumu



Graf 1

Z 92 získaných dotazníků se výzkumu zúčastnilo 10 pedagogů volného času a 82 externích pracovníků.

Výsledky jednotlivých otázek dotazníku

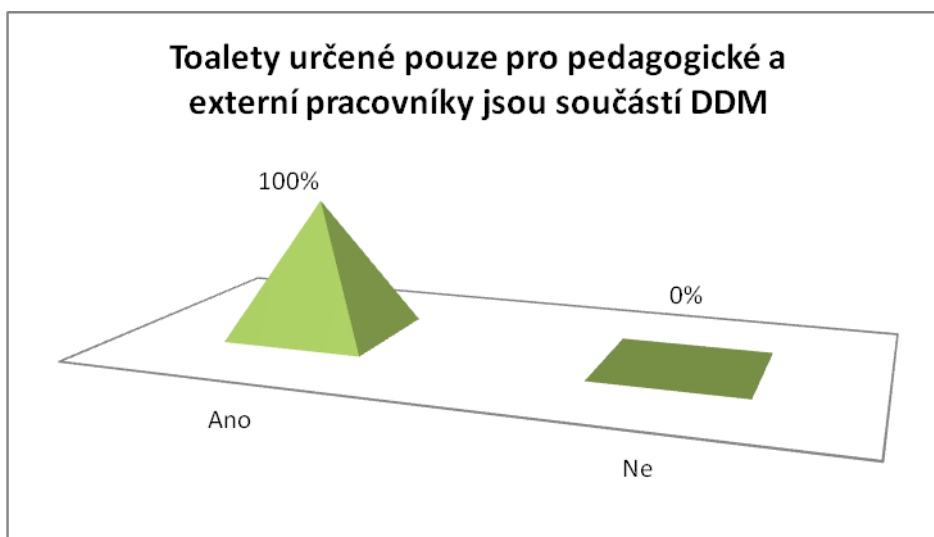
První tři otázky z dotazníků zjišťují pracovní zařazení v DDM a délku praxe pracovníků DDM.

Otázka č. 4 – č. 14 (příloha I) byly sestaveny na základě Maslowovy teorie hierarchie potřeb. Otázky na sebe navazují v posloupnosti Maslowovy pyramidy potřeb. Zbylé otázky jsou orientovány na McGregorovu a Herzbergerovu teorii.

Otázka č.4

Jsou součástí DDM toalety, které jsou určeny pouze pro pedagogické a externí pracovníky?

Respondenti měli možnost vybrat ze dvou uvedených možností. Následující graf (graf 2) poukazuje na to, že je tento základní prvek respektován.

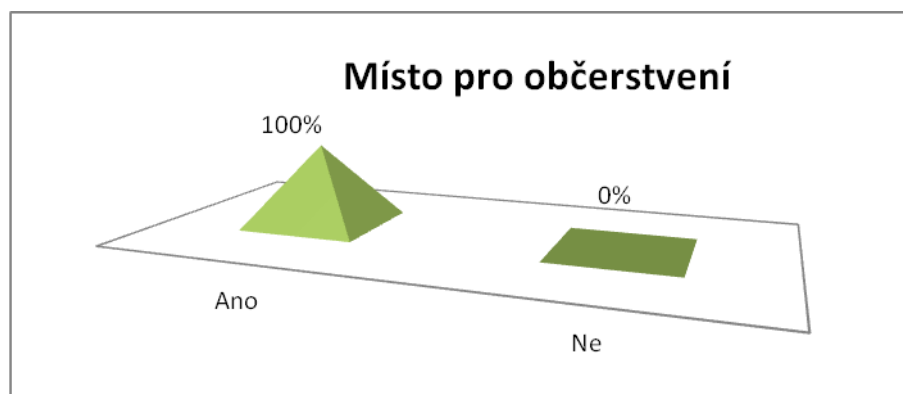


Graf 2

Kladně odpověděli všichni z dotazovaných (graf 2). Jsou tedy uspokojovány základní potřeby.

Otázka č.5

Je v DDM pro pedagogické a externí pracovníky přesně stanoveno místo pro možné občerstvení?

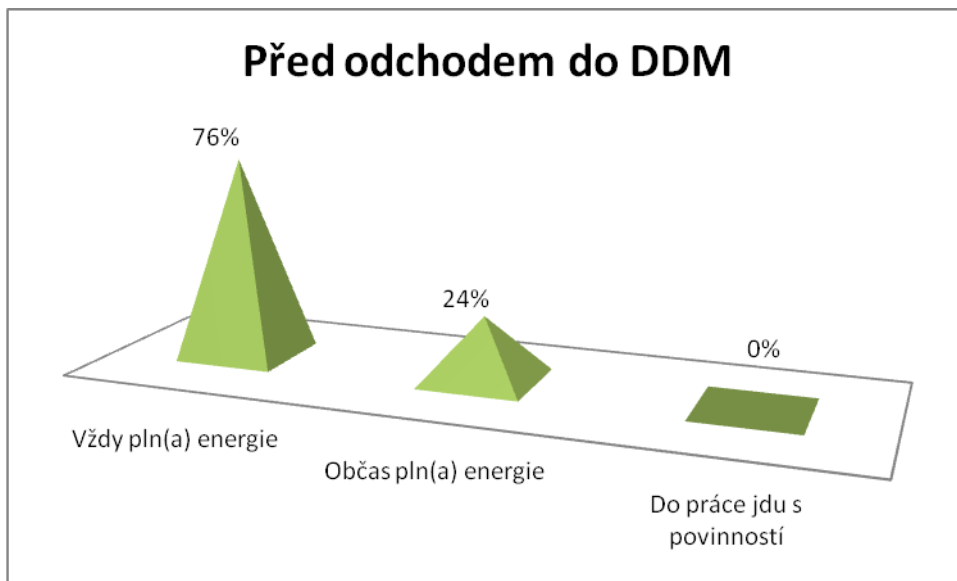


Graf 3

100% z dotázaných pracovníků se vyjádřilo, že se v jejich DDM nachází místo určené pro stravování. Mohou tedy uspokojit další ze základních potřeb.

Otázka č. 6

Jak se cítíte, když odcházíte do práce (DDM)? Často jste:

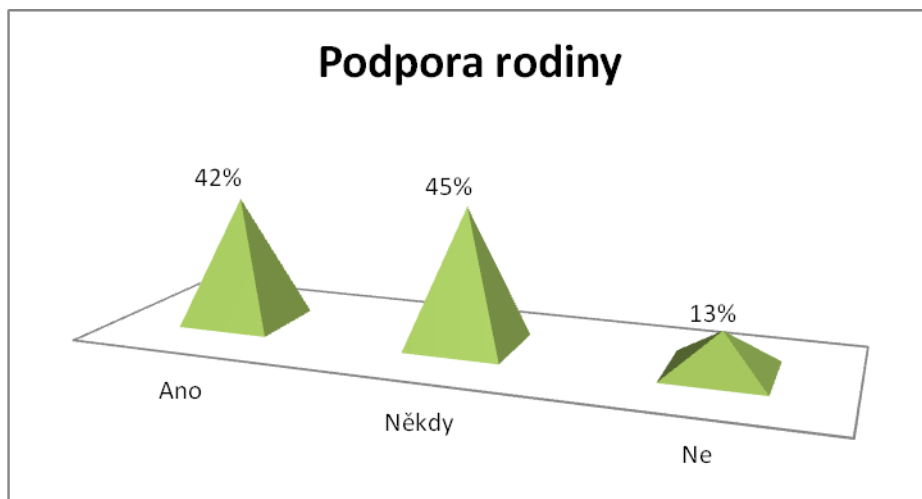


Graf 4

Nyní se nám potvrdilo, že se pracovníci DDM do práce těší (graf 4). 80 respondentů uvedlo, že jsou plni energie, když odchází do DDM. 22 pracovníků je častěji unaveno, ale největším překvapením se stala skutečnost, že ani jeden z pracovníků DDM nejde vykonávat činnost s povinností.

Otázka č. 7

Podporuje Vás rodina ve Vašem nadšení z Vaší práce?



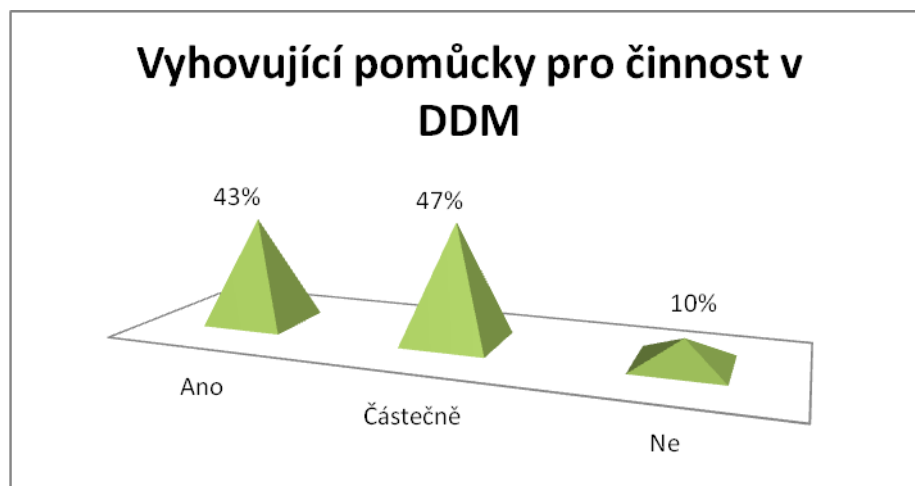
Graf 5

Překvapivé výsledky přinesla i otázka, zda pracovníky DDM v jejich nadšení z práce v DDM podporuje rodina. Pouze 39 pracovníků je podporováno vždy (graf 5). 41

pracovníků uvedlo, že pro práci v DDM je rodina podporuje jen občas a 12 pracovníků přiznalo, že je jejich rodina, blízcí, nebo jejich okolí jako pracovníka DDM nepodporuje.

Otázka č. 8

Máte dobré materiální pomůcky pro činnost, kterou vedete v DDM?

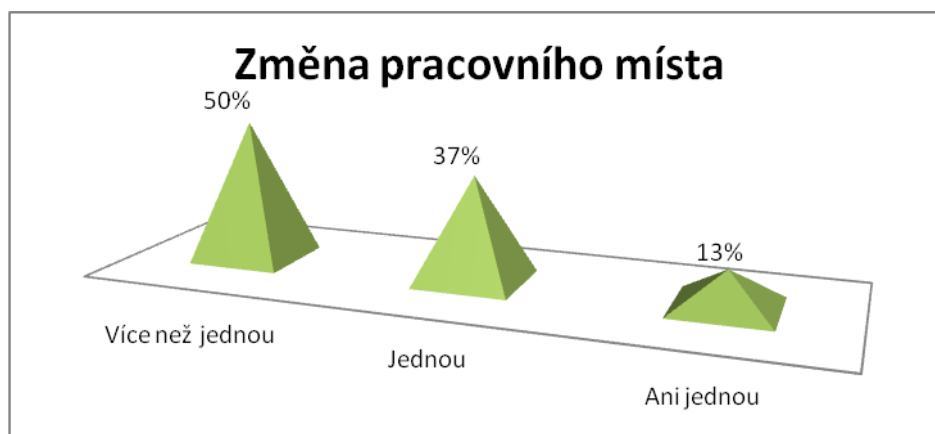


Graf 6

Ani polovina z dotazovaných pracovníků není 100% spokojena s pomůckami při vedení své činnosti (graf 6). 40 pracovníků je spokojeno maximálně, 43 pracovníků by si představovalo zlepšení či obnovu stávajících pomůcek a s materiálním zabezpečením je nespokojených 9 pracovníků. U těchto pracovníků se může stát postrádání potřebných pomůcek neuspokojenou potřebou.

Otázka č. 9

V posledních 10-ti letech jste změnila Vaše pracovní místo pedagoga volného času nebo externího pracovníka v DDM:

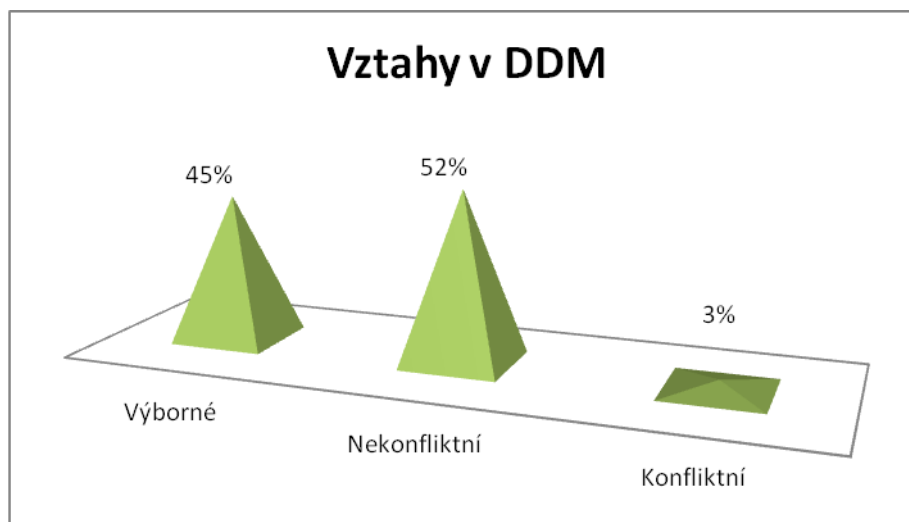


Graf 7

12 pracovníků DDM během své praxe nikdy nezměnilo pracovní místo. 34 pracovníků své místo měnilo jednou a 46 pracovníků přestoupilo do jiného DDM, nebo změnilo svou profesi více než jednou (graf 7).

Otázka č. 10

Vztahy v DDM hodnotíte spíše jako:

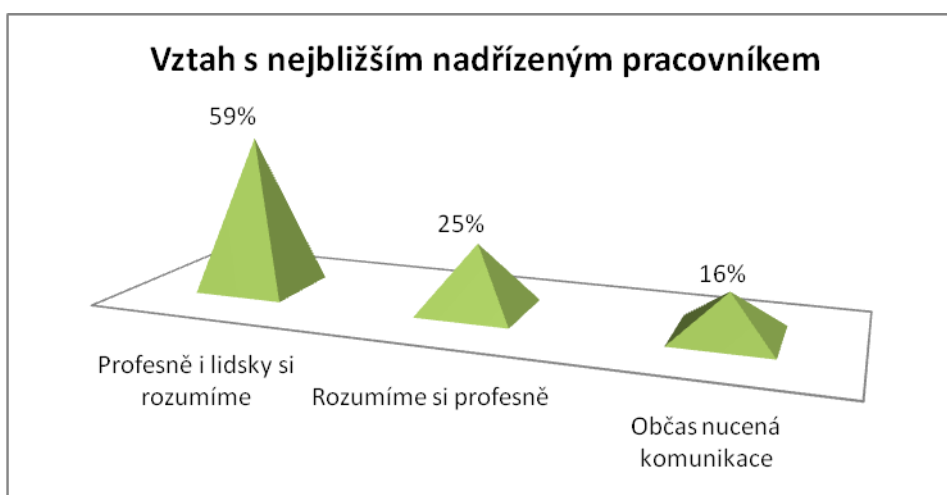


Graf 8

Vztahy se ve zkoumaných DDM jeví jako velmi pozitivní (graf 8). Jen 3 pracovníci z 92 dotazovaných uvedli, že vztahy jsou na pracovišti konfliktní. 48 pracovníků považuje vztahy za nekonfliktní, tedy neutrální a 41 pracovníků uvádí, že vztahy mezi pracovníky v DDM jsou na výborné úrovni.

Otázka č. 11

S Vaším nadřízeným pracovníkem DDM, s kterým jste nejvíce v kontaktu, si:

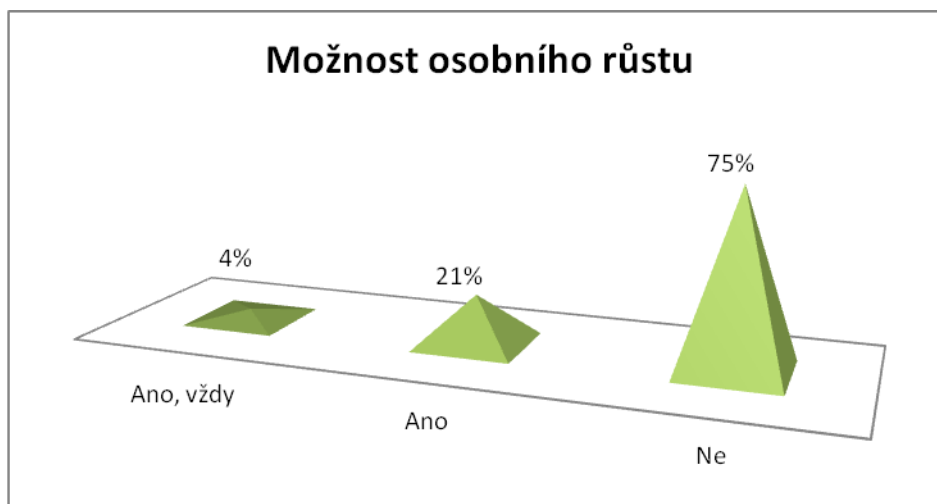


Graf 9

Dobré vztahy v DDM jsou i mezi podřízenými a nadřízenými (graf 9). 54 pracovníků se ke vztahům se svým nadřízeným vyjádřilo velmi pozitivně, tzn., že si rozumí profesně i lidsky. 23 pracovníků si se svým nadřízeným pracovníkem rozumí alespoň profesně a 15 pracovníků není příliš spokojeno se svým nejbližším nadřízeným.

Otázka č. 12

Jak hodnotíte perspektivu růstu ve Vašem DDM? Resp. myslíte si, že máte ve Vašem DDM možnost osobního růstu?

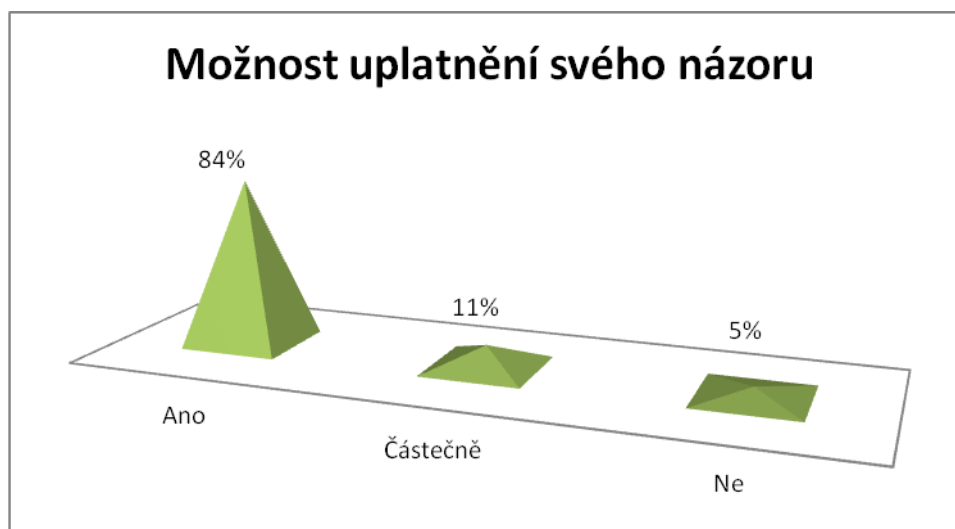


Graf 10

Na grafu č. 10 můžeme vidět, že pouze si 4 pracovníci myslí, že vždy mají možnost osobního růstu. Dalších 19 respondentů předpokládá, že tuto možnost v DDM mají, ale 69 pracovníků zvolilo možnost bez osobního růstu. Pro ně je tedy možnost osobního růstu nemyslitelná.

Otázka č. 13

Máte možnost uplatňovat své názory na dění v DDM?

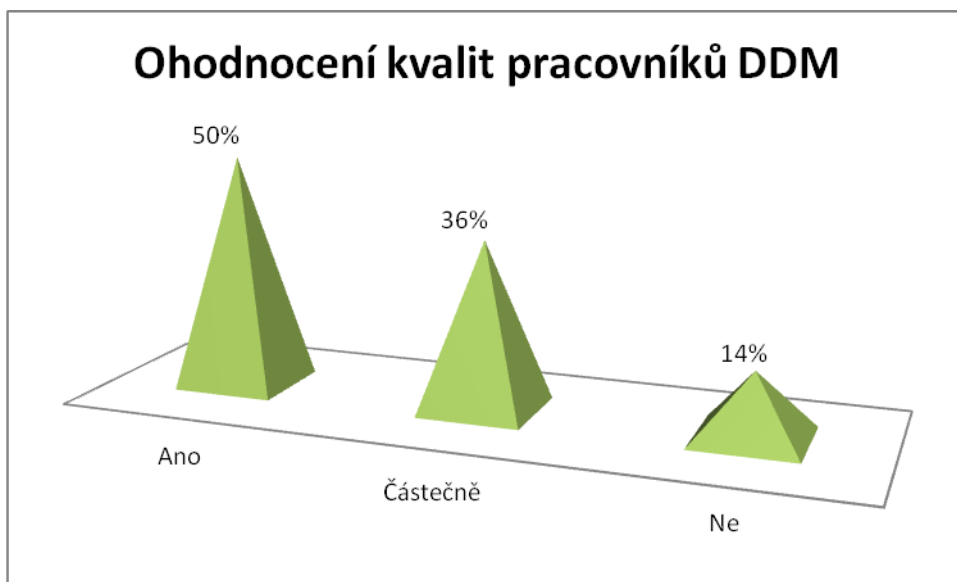


Graf 11

77 pracovníků uvádí, že mají možnost uplatnit svůj názor (graf 11). 10 pracovníků si myslí, že neuplatní svůj názor v plné míře a 5 pracovníků považuje plné uplatnění svých názorů za nereálné.

Otázka č. 14

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

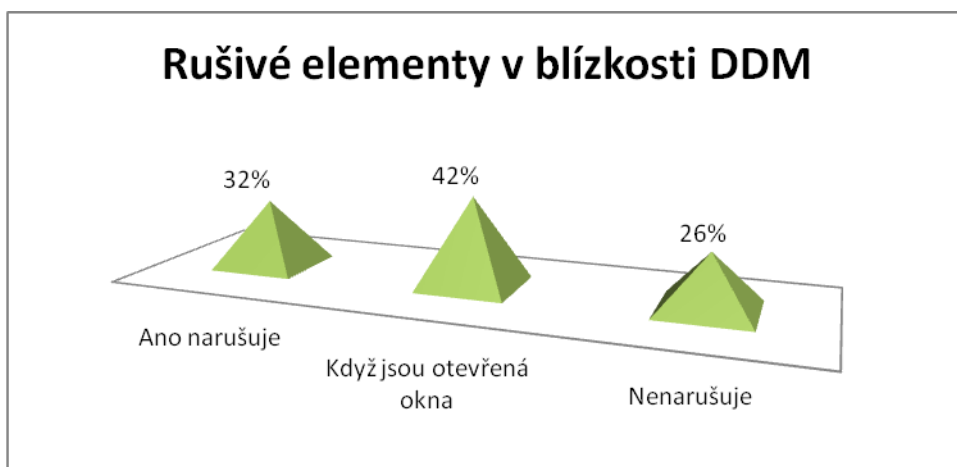


Graf 12

Z grafu č. 12 se dozvídáme o polovině pracovnících, kteří považují své kvality v DDM za plně uznané a ohodnocené. Jen částečně jsou ohodnoceny kvality 33 pracovníků a 13 pracovníků ohodnocení svých kvalit postrádá.

Otázka č. 15

Pokud se nachází v bezprostřední blízkosti Vašeho DDM silnice, či jiný rušivý element, myslíte si, že hluk narušuje činnosti v DDM?

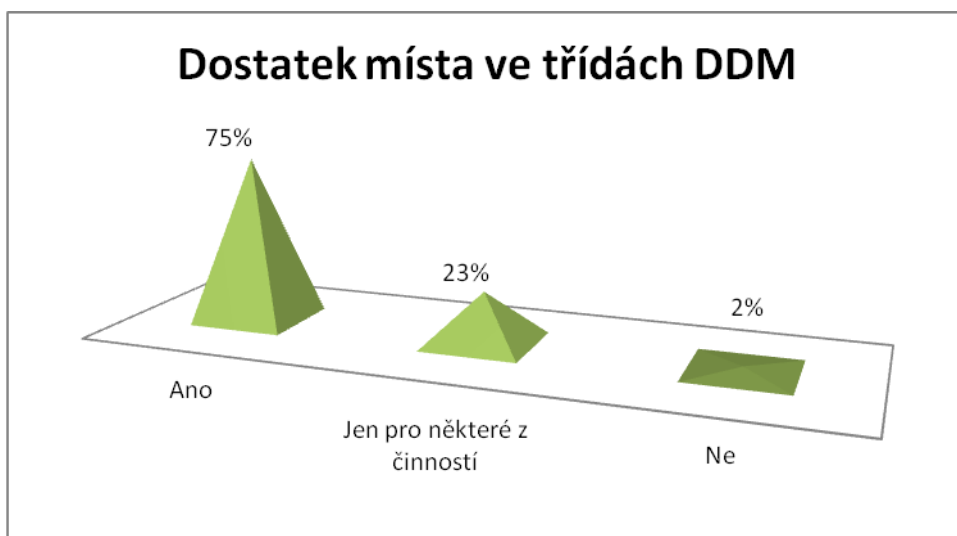


Graf 13

Ani jedna ze zkoumaných DDM není ušetřena rušivých elementů narušujících činnosti v DDM. 29 pracovníků tvrdí, že jim rušivé elementy narušují činnost a dění v DDM (graf 13). 39 pracovníků přiznává, že rušivé elementy zaznamenávají v případě otevřených oken. 24 pracovníků uvádí, že se blízkosti DDM rušivé elementy vyskytují, ale zatím nepocítují jejich účinek na činnosti a dění v DDM.

Otázka č. 16

Je ve Vaší třídě, kde vedete kroužek, dostatek místa pro uskutečnění činností, které si pro účastníky připravíte?

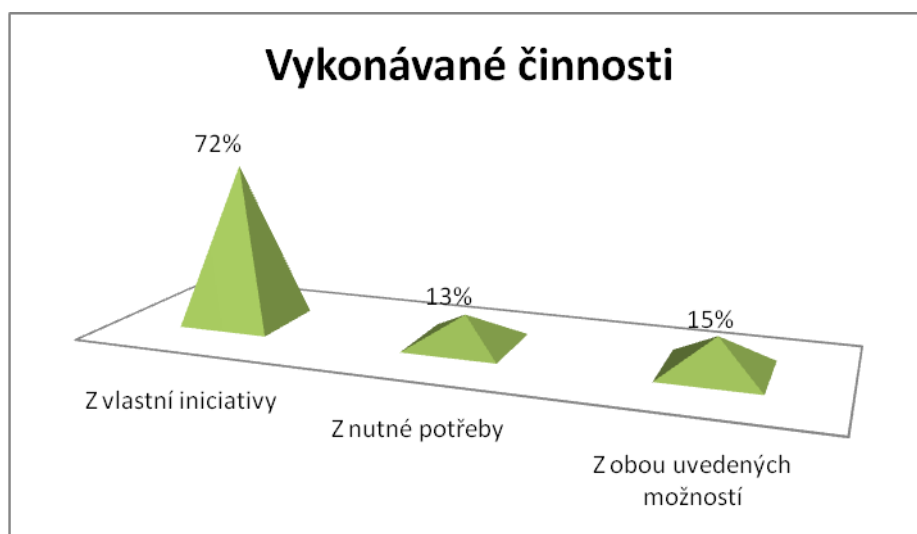


Graf 14

69 pracovníků uvádí, že dispozice jejich DDM jsou pro jimi organizované činnosti naprosto dostačující. 21 pracovníků je spokojeno s prostorem jen pro některé z činností. Jen 2 pracovníci pocítují, že jim prostor pro řízené činnosti nevyhovuje vůbec (graf 14).

Otázka č. 17

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

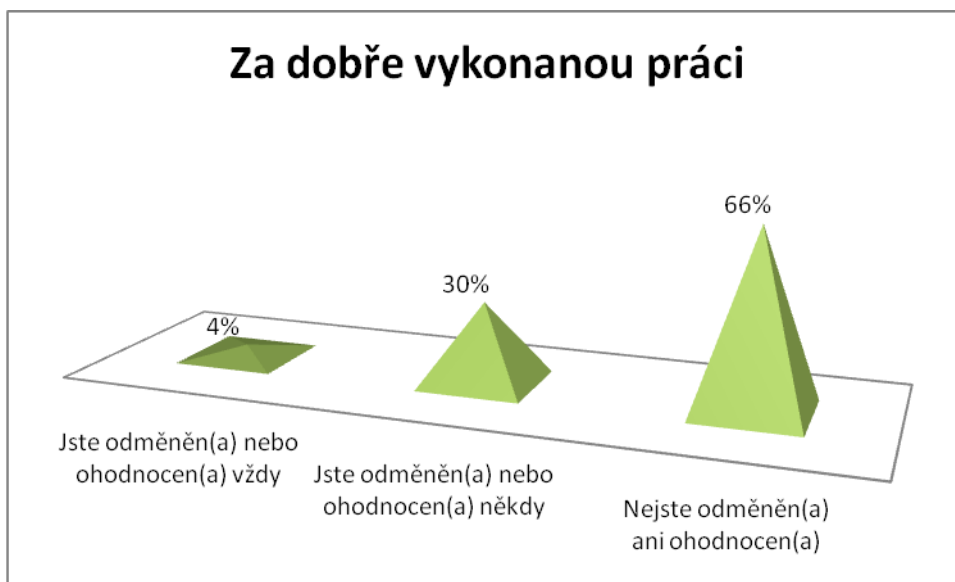


Graf 15

66 pracovníků provádí činnost pouze z vlastní iniciativy. Z nutné potřeby, např. z nařízení či nezbytnosti situace, vykovává činnost 12 pracovníků. 14 pracovníků uvádí obě možné varianty (graf 15).

Otázka č.18

18) *Za dobře vykonanou práci:*

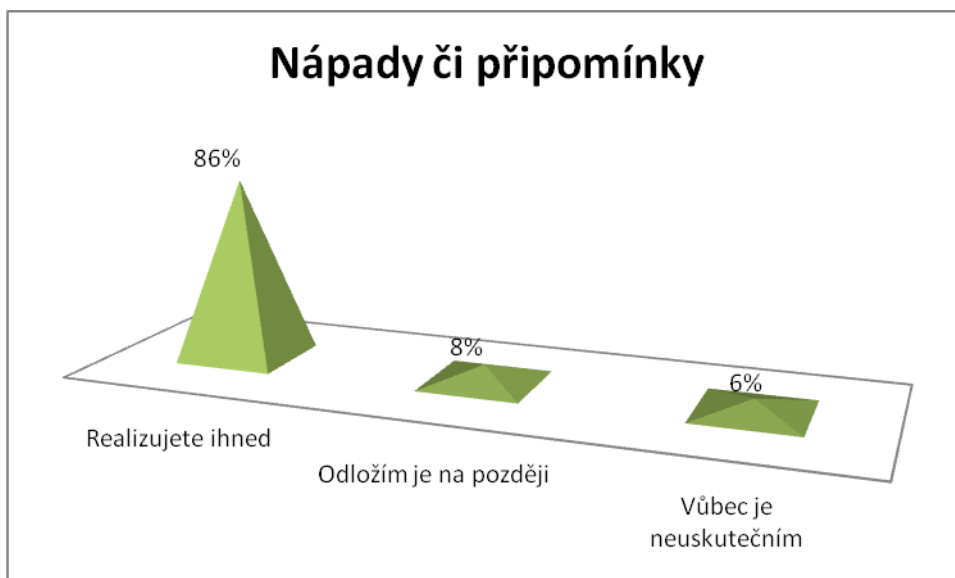


Graf 16

Odměnění nebo ohodnocení jsou za dobře vykonanou práci vždy jen 4 pracovníci DDM (graf 16). 27 pracovníků je ohodnoceno jen v některých případech. Za velmi neuspokojivé můžeme považovat výsledek ohodnocení 61 pracovníků, kteří za dobře provedený úkol nejsou ohodnoceni či odměněni vůbec.

Otázka č. 19

Své nápady či připomínky se snažíte realizovat:

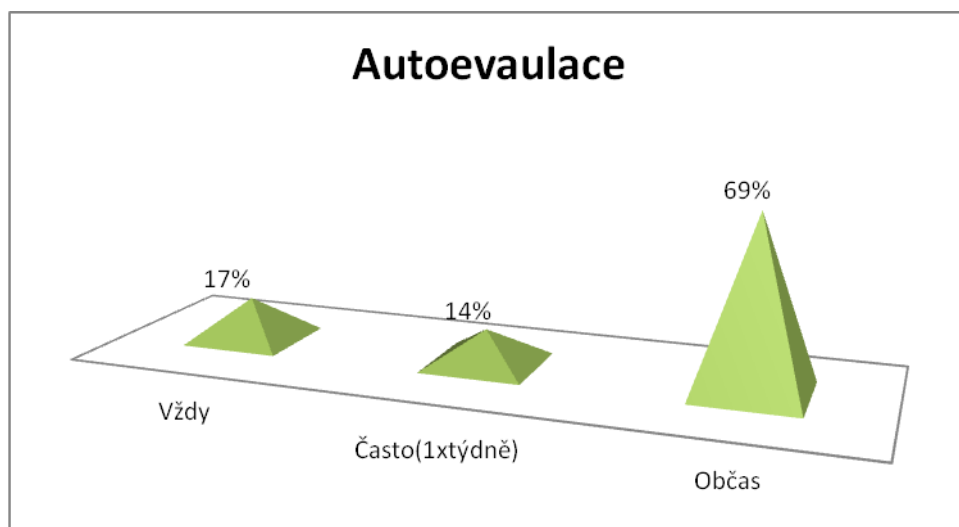


Graf 17

Z grafu 17 je zřetelné, že převážná většina dotazovaných pracovníků DDM, tj. 79 se snaží své nápady ihned realizovat. 7 pracovníků je odkládá na později, na vhodnější dobu. Svě nápady se nepokusí realizovat 6 pracovníků DDM.

Otázka č. 20

Jak často provádíte autoevauluaci?

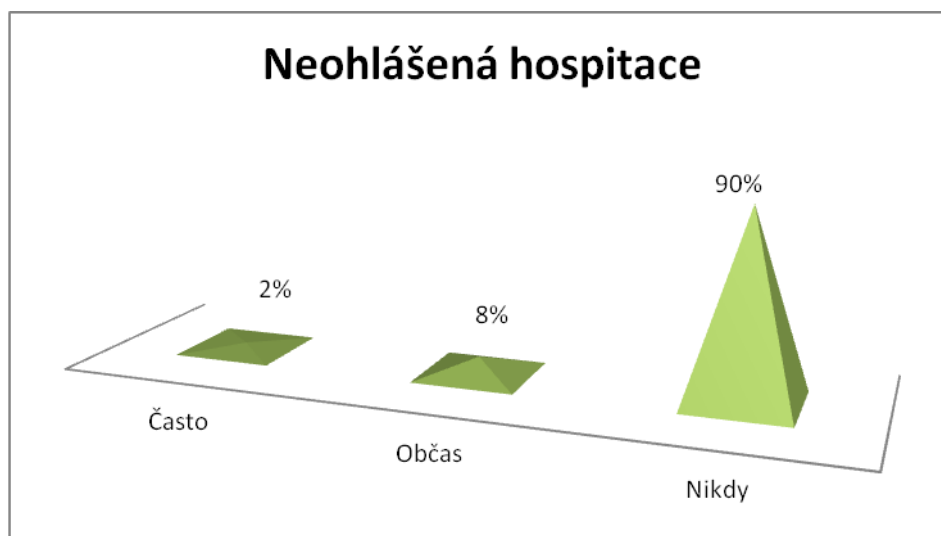


Graf 18

Autoevaulaci provádí po každé provedené činnosti 16 pracovníků DDM. 13 pracovníků svou činnost hodnotí často. Nejvíce respondentů, tj. 63 zvolilo možnost pouze občasné autoevaulace (graf 18).

Otázka č. 21

Provádí vedoucí pedagogický pracovník hospitační činnost neohlášeně?

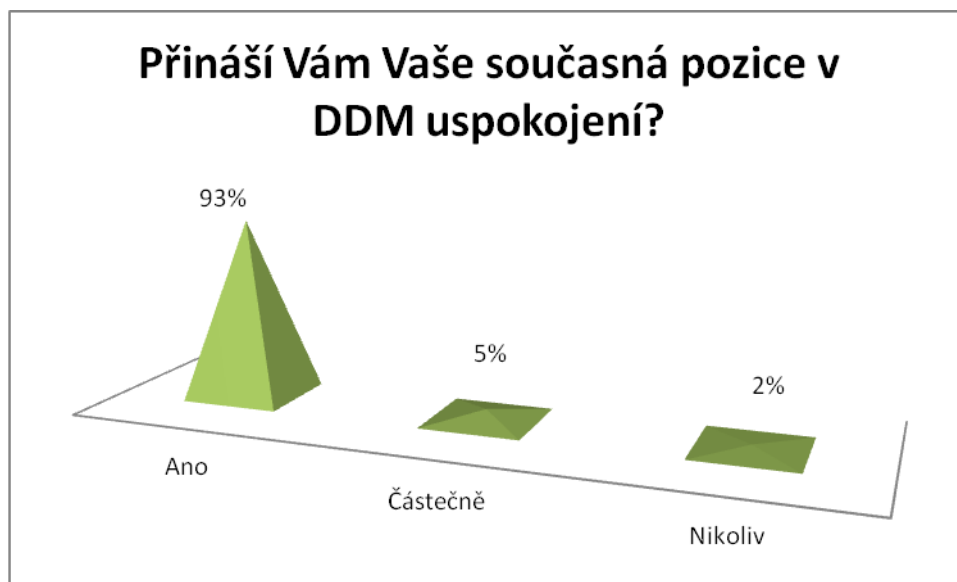


Graf 19

Pouze 2 pracovníci DDM uvádí, že vedoucí pedagogický pracovník provádí hospitaci často neohlášeně. 7 pracovníků tvrdí, že neohlášená hospitace se v DDM vyskytuje jen občas (graf 19). 83 pracovníků uvádí, že se v jejich DDM neohlášená hospitace nevyskytuje.

Otázka č. 22

Přináší Vám Vaše současná pozice v DDM uspokojení?



Graf 20

86 pracovníků DDM z celkového počtu dotazovaných uvedlo, že jim jejich současná pozice přináší uspokojení. Částečně jsou se svou pozicí spokojeni 4 pracovníci DDM a nespokojeni jsou jen 2 pracovníci (graf 20).

2.6.2 Vyhodnocení otázek z hlediska motivačních teorií

Pro větší přehlednost jsou výsledky dotazníku uvedeny v tabulce č. 3. Otázky v dotazníku na sebe navazovaly v posloupnosti Maslowovy pyramidy potřeb. Otázky č. 4 – č. 14 byly zaměřeny právě na Maslowovu hierarchii potřeb. Pomocí těchto otázek zjistíme, zda jsou potřeby pracovníků DDM uspokojovány či nikoliv. Otázky č. 15 – č. 22 byly zaměřeny na Herzbergerovu a McGregorovu teorii. Tyto otázky poukazují na potřeby, které pracovníky ke své práci motivují a které je naopak demotivují.

Tabulka č. 3

Uspokojení x neuspokojení potřeb u pracovníků DDM					
Dotazník	Maslowova hierarchie potřeb		Dotazník	Herzbergerova a McGregorova teorie	
	Uspokojeni	Neuspokojeni		Motivováni	Demotivováni
č. 4	92	0	č. 15	24	68
č. 5	92	0	č. 16	69	23
č. 6	92	0	č. 17	66	26
č. 7	80	12	č. 18	31	61
č. 8	83	9	č. 19	79	13
č. 10	89	3	č. 20	29	63
č. 11	77	15	č. 21	83	9
č. 12	23	69	č. 22	86	6
č. 13	87	5	celkem	63%	37%
č. 14	79	13			
celkem	86%	24%			

U otázek č. 4 a 5 jsme zjistili, že se u všech 92 pracovníků v jejich DDM nachází toalety, které jsou určené pouze pro pracovníky DDM. Pracovníci tedy nejsou odkázáni na používání toalet společně s dětmi a dalšími členy kroužků. Každý z dotazovaných pracovníků má také možnost občerstvení na přesně stanoveném místě. Jsou tedy uspokojeny základní potřeby z Maslowovy pyramidy potřeb. Motivační potřebou je zde uspokojení základních fyziologických potřeb.

Pracovníci DDM se na vykonávání činnosti v DDM viditelně těší. Vyplývá to z otázky č. 6, kde jsme zjišťovali, zda do práce odcházejí pracovníci plni energie či nikoliv. Pracovníky, kteří jsou občas unaveni, můžeme považovat za motivované. Důležité je zjištění, že žádný z dotazovaných pracovníků nejde vykonávat činnost do DDM s povinností. V tomto případě se jedná o potřebu **pozitivního vztahu k práci**.

Překvapivé výsledky jsme zjistili u otázky č. 7. Velmi důležitým faktorem v Maslowově pyramidě potřeb je uznání člověka a jeho práce svým okolím a rodinou. Nadšení z práce podporuje rodina u 80 pracovníků DDM. V průzkumu uvádí 12 pracovníků, že je rodina, či blízcí nepodporují vůbec. U těchto pracovníků hrozí, díky neuspokojené potřebě, demotivace. Přesto je u většiny dotazovaných pracovníků tato potřeba uspokojena. Potřebami motivující k práci se zde jeví **uznání člověka a jeho kvalit, podpora rodiny a blízkého okolí**.

Pracovníci jsou převážně spokojeni s pomůckami při vedení své činnosti. 83 pracovníků je buď spokojeno stoprocentně s materiálním vybavením pro svůj kroužek,

popř. by si přáli menší obnovu některých pomůcek. S materiálním zabezpečením není spokojeno 9 pracovníků a volili by radikálnější obnovu pomůcek. Potřeba, která motivuje pracovníka k práci, je **materiální zabezpečení**.

Vztahy se ve zkoumaných DDM se jeví jako výborné. Jen 3 pracovníci z 92 dotazovaných uvedli, že vztahy jsou na pracovišti konfliktní. 48 pracovníků považuje vztahy za nekonfliktní, tedy neutrální, což můžeme přiřadit k pozitivní motivaci a je tedy uspokojena potřeba z Maslowovy pyramidy potřeb. 41 pracovníků uvádí, že vztahy mezi pracovníky v DDM jsou na výborné úrovni. 99 pracovníků je tedy motivováno. **Kladné vztahy na pracovišti** jsou další potřebou motivující k naplnění své práce.

Větší důraz klademe většinou na vztah se svým přímým nadřízeným, v našem případě s vedoucím pedagogickým pracovníkem. Z výzkumu vyplývá, že dobré vztahy v DDM jsou i mezi podřízenými a nadřízenými (graf 9). 77 pracovníků si se svými nadřízenými rozumí. 54 pracovníků se ke vztahům se svým nadřízeným vyjádřilo velmi pozitivně, tzn., že si rozumí profesně i lidsky. 23 pracovníků si se svým nadřízeným pracovníkem rozumí alespoň profesně. Z tohoto pohledu jsou potřeby uspokojeny. Potřeba **dobrého vztahu s nadřízeným** alespoň z profesního hlediska motivuje pracovníka k práci.

Pokud se nyní zaměříme na možnost osobního růstu v DDM, zjistíme, že pro 69 pracovníků je možnost osobního růstu nemyslitelná. Pouze 4 pracovníci jsou motivováni tím, že možnost osobního růstu mají vždy. Z hlediska **osobního růstu** jsou potřeby pracovníků DDM neuspokojeny.

Při **uplatnění názoru** ve zkoumaných DDM se setkáváme s uspokojenou potřebou pracovníků. 87 pracovníků uplatňuje své názory. Nebojí se tedy říct názor nahlas a sdělit ho ostatním pracovníkům či nadřízeným.

Zbývá nám zhodnotit, zda jsou pracovníci DDM za své kvality **ohodnoceni**. Ačkoliv je 33 pracovníků přesvědčeno, že jsou jejich kvality ohodnoceny jen částečně, můžeme to považovat za uspokojení potřeb.

Z výzkumu vyplývá, že u **86% pracovníků** DDM jsou, z hlediska Maslowovy hierarchie potřeb, potřeby uspokojovány. 24% pracovníků pocítuje neuspokojení potřeb. Potřeby, které jsou uspokojeny, motivují pracovníky ke své práci.

Nyní se zaměříme na otázky vystihující McGregorovu a Herzbergerovu teorii. Jedná se o otázky č. 15 – 22.

Ani jeden ze zkoumaných DDM není ušetřen rušivých elementů narušujících činnosti v DDM. Tyto rušivé elementy působí jako demotivátor u 68 pracovníků DDM.

Jako důležitý motivační prvek se ve zkoumaných DDM ukázal dostatek prostoru pro vykonávané činnosti v DDM. 69 pracovníků uvedlo, že je prostor, určený pro organizování jejich činnosti, naprosto vyhovující.

Motivovanost pracovníků se jasně projevuje u otázky č. 17. Více než polovina pracovníků, tj. 72 % provádí činnost v DDM **pouze z vlastní iniciativy**. Z nutné potřeby, jako je např. z nařízení. Demotivace se může projevit u 12 dotazovaných pracovníků.

Odměnění nebo ohodnocení jsou za dobře vykonanou práci vždy jen 4 pracovníci DDM (graf 16). Ohodnocení je ve zkoumaných DDM značným demotivátorem. 61 pracovníků uvedlo, že za dobře provedený úkol nejsou ohodnoceni či odměněni vůbec.

Uskutečnění vlastních nápadů je důležitým motivačním prvkem. 79 pracovníků DDM uvedlo, že se nápady snaží realizovat ihned. Ostatní pracovníci své nápady odkládají na později, nebo je vůbec neuskuteční. 86% pracovníků je ale motivováno.

Pracovníci uvedli, že evaluaci vlastních činností s dětmi či účastníky činnosti, neprovádí moc často. Nejvíce respondentů, tj. 65% zvolilo možnost pouze občasné autoevaluace. Je zřetelné, že pracovníci nejsou dostatečně motivováni, aby autoevaluaci prováděli častěji.

V DDM nejsou narušeny vztahy mezi pracovníkem a jeho nadřízeným kvůli neohlášené hospitaci. 90% pracovníků uvedlo, že neohlášenou hospitaci vedoucí pracovník neprovádí. Tato hospitace tedy nemůže působit na dotazované pracovníky DDM jako demotivátor.

Spokojeno je s vlastní pozicí a rolí v DDM 94% dotazovaných pracovníků DDM. Změnu by přivítalo 6 pracovníků. V tomto případě je opět zřetelné, že pracovníci jsou ve zkoumaných DDM spokojeni a motivováni.

Z otázek sestavených na základě Maslowovy pyramidy potřeb jsme zjistili, že u **pracovníků** jsou z **84% potřeby uspokojovány**.

Z výzkumu, zaměřeném na Herzbergerově duální teorii a McGregorově teorii X, Y vyplývá, že u dotazovaných pracovníků DDM převažují motivátory z **63%**.

Vyhodnocení podle pracovního zařazení v DDM

Nyní se práce zaměří na porovnání uspokojování potřeb u externích pracovníků a pedagogů volného času v DDM.

Tabulka č 4 znázorňuje, které potřeby jsou uspokojeny u pedagogů volného času a externích pracovníků.

Tabulka č. 4

Uspokojení x neuspokojení potřeb externích pracovníků a pedagogů VČ				
Dotazník	externí pracovníci		pedagogové volného času	
	uspokojeni	neuspokojeni	uspokojeni	neuspokojeni
č. 4	82	0	10	0
č. 5	82	0	10	0
č. 6	82	0	10	0
č. 7	71	11	9	1
č. 8	73	9	10	0
č. 10	80	2	9	1
č. 11	71	11	6	4
č. 12	13	69	10	0
č. 13	79	3	8	2
č. 14	73	9	6	4
celkem	86%	14%	88%	12%

Pokud se zaměříme na externí pracovníky DDM, základní stupně a následně vyšší stupně z Maslowovy hierarchie potřeb jsou uspokojeny u 86% externích pracovníků. Pouze u 14% pracovníků nejsou potřeby uspokojeny. U externích pracovníků mohou být tedy uspokojovány i vyšší stupně z Maslowovy hierarchie motivace. U pedagogických pracovníků je motivace na obdobné úrovni. 88% pedagogů volného času je motivováno, jsou u nich potřeby uspokojovány. Tyto potřeby se u nich stávají motivujícími potřebami. Pouze u 12% pedagogů se můžeme setkat s neuspokojením potřeb.

Při srovnání potřeb motivujících k práci u pedagogů VČ a externích pracovníků se za nejviditelnější rozdíl ukázal v možnosti osobního růstu (tabulka č. 4, otázka č. 12). Všichni z dotazovaných pedagogů VČ uvedli, že mají možnost osobního růstu v DDM. Oproti tomu je 69 externích pracovníků nespokojeno s vidinou osobního růstu. Uvádějí, že možnost osobního růstu v jejich DDM je nereálná.

Porovnat motivovanost pedagogů volného času a externích pracovníků můžeme také na základě otázek č. 15 – č. 22, které byly zaměřené na Herzbergerovu a McGregorovu teorii.

Tabulka č. 5 znázorňuje výskyt motivátorů a demotivátorů u pedagogických a externích pracovníků.

Tabulka č. 5

Výskyt motivačních či demotivačních potřeb u externích a pedagogických pracovníků DDM				
Dotazník	externí pracovníci		pedagogové volného času	
	motivováni	demotivováni	motivováni	demotivováni
č. 15	15	67	9	1
č. 16	59	23	10	0
č. 17	57	25	9	1
č. 18	21	61	10	0
č. 19	69	13	10	0
č. 20	19	63	10	0
č. 21	78	4	5	5
č. 22	78	4	8	2
celkem	60%	40%	89%	11%

Zajímavý výsledek přináší vyhodnocení otázek z hlediska výskytu motivátorů či demotivátorů ve zkoumaných DDM. Pedagog volného času často demotivátory nevnímá, nebo je za demotivátory nepovažuje. Vycházíme z motivovanosti 89% pedagogů VČ. Pouze na 11% pedagogů VČ působí některé aspekty jako demotivátory. Oproti tomu je demotivováno 40% externích pracovníků. Pedagogičtí pracovníci jsou tedy motivováni o 29% více. Přesto i u externích pracovníků převažuje motivace. Motivátory působí na 60% externích pracovníků. **První hypotéza je vyvrácena.**

Ačkoliv se často názory pedagogů a externích pracovníků DDM liší, podle Herzbergerovy a McGregorovy teorie jsou externí i pedagogové volného času motivováni.

2.2.2 Rozhovor

Vyhodnocení rozhovoru

Rozhovory byly uskutečněny vždy v prostorách DDM. Rozhovoru se zúčastnilo 5 pedagogů volného času, tj. 42% ze všech pedagogických pracovníků zkoumaných DDM. Rozhovory probíhaly vždy s každým z dotazovaných pedagogů zvlášť.

Protože se z dotazníků podařilo zjistit, že jsou u pracovníků základní potřeby z Maslowovy pyramidy potřeb uspokojeny, rozhovor je zaměřen na 3 stupně z Maslowovy pyramidy potřeb, tj. potřeba jistoty a bezpečí, sociální potřeby a seberealizace. Otázky v rozhovoru kopírují právě zmíněné stupně. Jsou zaměřeny především na uspokojování potřeb z vyšších stupňů, tj. kognitivní potřeby, estetické potřeby, seberealizace a sebenaplnění. Rozhovor byl polostrukturovaný. Doporučuje se využít následné upřesňování (Jetek, Vaculík, Wortner, 2006). Předem jsem si připravila schéma 15 otázek (příloha II), které jsem rozdělila do čtyř kategorií.

První kategorie obsahuje základní otázky zaměřené na délku praxe a na pozici tázaného pedagoga. Z těchto otázek získám potřebné základní údaje o pedagogovi volného času, s kterým je rozhovor uskutečňován. Druhá kategorie otázek obsahuje otázky zaměřené na potřebu bezpečí a jistoty, kam Maslow zařadil i odměňování a hodnocení pedagogů v DDM. Třetí kapitola je zaměřena na sociální potřeby. Otázky se nevztahují pouze na vztahy na pracovišti, ale také např. na vztah mezi pedagogem a jeho rodinou, či blízkým okolím. Tento stupeň uspokojování potřeb je důležitou složkou motivace. Poslední kategorie otázek je zaměřena na seberealizaci. Otázky ze všech kategorií jsou klíčové pro získání důležitých dat, pomocí kterých určíme potřeby, které motivují pracovníky ke své práci a dosáhneme tak hlavního cíle práce.

Mými respondenty jsou pedagogové VČ, které budu v rámci anonymity označovat jako R1, R2, R3, R4 a R5. Pro charakteristiku pracovníků v souvislosti s DDM využívám odpovědi z první kategorie otázek. Kategorií jsem se při rozhovoru pevně držela, přesto se stalo, že se v odpovědích na určitou otázku objevily odpovědi na otázku, která měla následovat. Výsledky rozhovoru jsou ale pro větší přehlednost popsány vždy po jednotlivých kategoriích a jsou hodnoceny odpovědi všech pěti respondentů.

Kategorie otázek č. 1

První otázky jsou zaměřeny na získání základních údajů. Pokud zařadíme respondenty do pracovního zařazení, zjistíme, že 3 respondenti R1, R2 a R3 jsou pedagogové volného času a respondenti R4 a R5 jsou vedoucí pedagogičtí pracovníci. Následující graf zobrazuje pracovní zařazení respondentů (graf 21).



Graf 21

Všichni z respondentů jsou již zkušenými pedagogy volného času. Vyplývá to z délky jejich praxe. Respondent č. 1 je pedagogem VČ 6 let, R2 pracuje jako pedagog VČ 10 let, R3 má praxi 9 let, R4 se zabývá pedagogikou volného času již 21 let a R5 je zaměstnán v DDM jako pedagog VČ 18 let.

Délka praxe a zaměstnání ve zkoumaných DDM se liší jen nepatrně. R1 uvádí, že v DDM pracuje 6 let, R2 je zaměstnán ve zkoumaném DDM 7 let, R3 shodně s praxí 9 let, R4 20 let a R5 řídí svou činnost také shodně s délkou své praxe, tj. 18 let.

U všech pedagogů jsem se tedy ani netázala na změnu pracovního místa během pěti let. Je totiž zřejmé, jak z uvedených údajů v předešlých otázkách vyplývá, že všichni tázaní respondenti pracují jako pedagogové VČ více, než 5 let. Protože je praxe a zaměstnání dlouhodobé, je pravděpodobné, že následující otázky odhalí potřeby, které respondenty motivují k práci pedagoga VČ.

Kategorie otázek č. 2

Jak bylo již řečeno, tato kategorie je zaměřena na potřebu bezpečí a jistoty, do které Maslow zařadil i potřebu odměňování a ohodnocování. Rozhovor začínal otázkou, zda si pedagogové myslí, že jsou plně odměňováni nebo ohodnocováni jejich

kvality. Součástí rozhovoru v této kategorii byla také forma odměny nebo ohodnocení a u vedoucích pedagogů jsem zjišťovala, jakou formou odměňují své podřízené.

- R1: „*Určitě ne, ale myslím, že záleží na soudnosti člověka. Někdo je náročnější víc, někdo míň. Co se mě týče, nepotřebuji k životu mnoho a tak si vystačím s málem. Někdy bych samozřejmě potřebovala větší výplatu, ale o tom rozhodují jiní. Ráda ale přijmu pochvalu. Když se mi něco zadaří a někdo mě pochválí, na malou výplatu si ani nevzpomenu.*“
- R2: „*To si nemyslím. Nikdy nemůžu být ohodnocena za mé kvality 100%, když není stanovená stupnice pro takové kvality. Svou práci dělám pro sebe, protože mě baví a také pro děti, takže mi nezáleží na tom, jestli mě někdo hodnotí špatně nebo ne.*“ „*Dostávám plat, kde jsou i mimořádné prémie, nebo ústně.*“ „*Mně udělá radost milé slovíčko.*“
- R3: „*Nevím, jak mám odpovědět. Moje kvality asi nebudou nikdy ohodnocené dostatečně ani objektivně. Ohodnocena jsem jenom platem.*“ „*Asi jsem byla někdy ohodnocená ústně, ale už si to nepamatuju.*“
- R4: „*Ohodnocena jsem formou platu, kde je kolonka s osobní odměnou. Jsem odměněna také za vedení DDM. Asi nikdy nemohou být plně ohodnoceny kvality člověka.*“ „*Snažím se své podřízené motivovat k práci odměnou- ústní. Snažím se navštěvovat jejich hodiny a alespoň je chválit za dobře vedenou či vykonanou činnost.*“
- R5: „*Kvality člověka se těžko poznávají. Pracuji v tomto oboru dlouho a stále mám problémy s tím, zda určitého člověka ohodnotit, či nikoliv a jakým způsobem. Myslím, že nešetřím na ústních odměnách v podobě pochvaly. Mně samotné toto ohodnocení udělá největší radost a nabije mě energií pro další činnost.*“

U R1 se jeví jako potřeba, která motivuje pracovníka pochvala. Ústní ohodnocení pracovníka je silnou potřebou, která pracovníka motivuje. U R2 nemá vliv na motivaci ani špatné hodnocení. Potřebou, která v tomto případě motivuje pracovníka z hlediska Maslowovy teorie, je sebeuspokojení samotného jedince z **vlastního úspěchu**. R3 je evidentně nespokojen s ohodnocením a odměňováním. R4 uvádí, že volí formu ústní pochvaly. **Věnování pozornosti** svým podřízeným může být potřebou, která je k práci motivuje.

Za důležité zjištění považuji především poznání, že nejsou pedagogičtí pracovníci motivováni potřebou platu. Rozhodující potřebou k motivaci práce je zde zmíněna potřeba **ústní pochvaly**, která se stává nejsilnějším motivem. Za pozitivní můžeme považovat především fakt, že vedoucí pracovníci R4 a R5 této formy ohodnocení či odměny využívají.

2) Další otázkou, která pomáhala nalézt potřeby týkající se jistoty a bezpečí byla: Jaké u Vás převládají pocity, když se nacházíte v DDM? Kterému místu přikládáte největší význam?

- R1: „*Cítím se tady spokojeně. Nikdy jsem tu nezažila pocit nervozity ani obav z toho, co bude dál.*“ „*Mému kabinetu.*“ „*Protože tam mám klid se soustředit.*“
- R2: „*Já jsem tu moc spokojená. Nikdy tu na mě nikdo nekřičel a neporoučel mi. Tady jsem doma.*“ „*Ano, koníčkem je má práce.*“ „*Nejraději mám svou myší díru.*“ (pozn. Kabinet) „*I všechny mé děti a rekvizity se tam vejdou.*“
- R3: „*Mám dobrý pocit v práci. Někdy se bojím, co se kde zase stane, ale jinak je to v pořádku.*“ „*Ve svém kabinetu můžu na chvíli vydechnout.*“
- R4: „*Náš Domov je takovým Domem smíchu. Všude jsou děti, takže člověk má jistotu, že nezůstane dlouho smutný. Asi proto jsem zde spokojená.*“ „*Mám samozřejmě pracovnu, ve které mě každý může navštívit. Raději mám svou třídu, kde máme vystavené výtvary, které jsme s dětmi dělaly.*“
- R5: „*Jednoznačně pocit svobody. Mám zde možnost osobně se rozvíjet. Chci říct, mohu vyjadřovat nahlas své myšlenky a snažím se každou činnost dotáhnout až do konce.*“ „*Má třída je výplodem mé fantazie.*“

R1 je v DDM spokojen. Kabinet považuje za místo, kde se může soustředit. R2 považuje místo svého zaměstnání za svůj domov. Pro R3 je kabinet jeho útočištěm. R4 označil DDM jako „dům smíchu“. Je tedy zřejmé, že se cítí na svém pracovišti spokojeně. **Pocit jistoty** nachází ve třídě, kde je veden kroužek. R5 označil DDM jako místo vlastní seberealizace. Především vytvoření vlastní třídy považuje za osobní výtvar.

Potřeb, které motivují pedagogy ke své práci, z této otázky vyplynulo mnoho. Jedná se o potřebu **mít pevně stanovené místo**, kde se pedagog může soustředit, být sám a kde mohou být uskutečněny jeho nápady. Zajímavé je, že pro pedagogy VČ je to místo kabinetu a pro vedoucí pedagogy se osobním útočištěm staly prostory třídy, kde

realizují své nápady. Toto místo se stává **potřebou jistoty ale také vlastní seberealizace.**

Kategorie otázek č. 3

Tato kategorie se zabývala především osobními vztahy respondentů. Podle Maslowovy hierarchie potřeb patří vztahy do potřeb sociálních. Osobně je považují za velmi důležitý stupeň pro motivaci.

První otázka se týkala vztahu pracovníka a jeho rodiny. Zajímalo mě, zda jsou ze strany rodiny, či blízkých jako pedagogičtí pracovníci podporováni. R1, R3, R4 a R5 uvedlo, že podporu nepostrádají. Podporu ale nepocítuje respondent č. 2. Zde máme možnost srovnání z dotazníku. V tabulce č. 4, otázka č. 7 vidíme, že jeden z pedagogů VČ uvedl, že ho rodina nepodporuje. V rozhovoru se nám tento výsledek potvrdil. Podpora rodiny může velmi ovlivnit vztah pracovníka k práci.

- R1 říká: *„Podporují mě někdy až moc. Jsou aktivní tím, že se účastní většiny mých akcí, které pořádám. Samozřejmě v rámci jejich volného času.“* „Jsem za to ráda.“
- R2 na podporu rodiny říká: *„Moje nadšení bohužel nikdo od nás z rodiny nechápe. Manžel je proti. Většinu času trávím tady, protože mě to opravdu baví, ale manželovi se nelíbí, že si práci nosím i domů. Nikdy mě nevyslechne. Snažím se, abych se doma o práci nezmiňovala. Práci změnit nehodlám, je to moje vše.“*
- R3: *„Myslím si, že mě rodina podporuje. Nenapadá mě ale důvod, jak. Možná třeba, že děti se často ptají na své spolužáky a co jsme ten den na kroužku dělali.“*
- R4: *„Ano, určitě.“* *Možná bych i řekla, že jsou součástí našeho Domova. Děti chodí do kroužků. Manžel a přátelé shání sponzory. Někdy vypomůžou i s rekvizitami. Když je potřeba, stává se z manžela můj další zaměstnanec.“*
- R5: *„No jistě. Bez nich bych si svou práci nedokázala představit. Všichni se např. zapojují do hledání nových externích pracovníků pro kroužky v našem DDM.“*

U respondenta R2 bylo zřejmé, že ho situace v rodině trápí, ale i přesto ho práce motivuje natolik, že ji nehodlá změnit. Ačkoliv R3 nevěděl ihned důvod, o podpoře rodiny si je jistý. U vedoucího pedagoga je podpora zřejmá R4. Další vedoucí pedagog R5 považuje svou rodinu za součást DDM. Potřebou, motivující k práci a která

z odpovědí vyplývá, se jeví **podpora rodiny**. U R2 můžeme říci, že je pro něj důležitější **náplň práce pedagoga VČ**.

Po druhé otázce z této kategorie následovala vždy jen jedna otázka a zbylé se staly sekundárními. V případě R2, R4 a R5 se stalo, že jejich odpověď obsahovala většinu zbylých otázek. Proto uvádím u každého z respondentů odpovědi na všechny otázky z této kategorie. Na otázku, jak hodnotíte vztahy s Vašimi kolegy, odpovídali:

- R1: *„Samozřejmě že nemohu hodnotit vztah s každým kolegou zvlášť, ale když to zobecním, tak s nejbližšími kolegyněkami máme vztah hezký, na přátelské úrovni. S učitelkami z kroužků se vidím málo, ale s těmi ostatními si myslím, že s komunikací nemáme problémy.“*
„Vždycky se snažím o to, abychom měli s dětmi hezký vztah. Záleží mi na upřímnosti a na důvěře.“
- R2: *„Mám ráda všechny kolegy, kteří se mnou pracují. Nemohu si na nikoho postěžovat. Myslím si, že s naší paní vedoucí si nemůže nikdo nerozumět. Nejráději mám ale moje děti, tak jim říkám. Když jsem s nimi, zapomínám na vše ostatní.“* *„Vztah s dětmi- mojí rodinou, je nejdůležitější.“*
- R3: *„Asi jako nekonfliktní. S někým si rozumím víc, s někým méně. Záleží taky na situaci. S hodně kolegy se nevidím často.“*
„S vedoucím pedagogem si rozumím.“
„Děti jsou hodné. I když taky umí zlobit.“ *„Asi s kolegyní.“*
- R4: *„Z mého pohledu jsme zde skvělá parta. S kolegyní držíme spolu za každé situace. S většinou externistů jsme přátelé již dlouhá léta, a proto si jich nejen vážím, ale taky musím předcházet. A kdybych mohla říct i něco k dětem? To jsou zlatíčka. Jsou hodné.“* *„Určitě s kolegyní.“*
- R5: *„Myslím si, že máme dobře stanovená pravidla pro správný chod DDM a proto se nám vše daří. Tím myslím i vztahy s kolegyněmi. Samozřejmě je občas nutné stanovit pravidla pro určité činnosti. U externistů je vytvoření bližšího vztahu komplikovanější, ale zatím jsem se nesečkala s negativním přístupem. Se svými svěřenci si rozumíme.“* *„Za důležitou považuji především harmonii ve vztahu s mou kolegyní.“*

R1 považuje vztahy na pracovišti se všemi účastníky za výborné. Neuvedl ani jednoho demotivujícího činitele. Respondent R2 se také vyjadřuje pozitivně ke vztahům v DDM. Vystihuje vedoucího pracovníka a také děti, které vede při činnosti. Potřebou se zde jeví

především vztah mezi R2 a dětmi. Z odpovědí u respondenta č. 3 můžeme říci, že vztahy nepovažuje za konfliktní. Potřebou jsou nejen děti ale také kolegyně, se kterými si R4 rozumí. Z rozhovoru vyplývá, že důležitá jsou pro R5 především pevně stanovená pravidla.

Pomocí sekundárních otázek se podařilo zjistit, že rozhodující potřebou pro motivaci je především **vztah s kolegyněmi**. Pro R2 je pro motivaci k práci důležitější **vztah s dětmi**.

Kategorie otázek č. 4

Tato kategorie spadá do potřeb seberealizace. Nyní odpovídali pedagogové volného času na tuto otázku:

2) Jak si představujete Váš osobní růst jako pedagog volného času? Myslíte si, že máte ve Vašem DDM možnost osobního růstu?

- R1: *„Osobním růstem je pro mě např. zdokonalování mých předností. Být lepší v tom, co dělám a co mě baví. Učit se nové věci a poznávat nepoznané.“*
„Nepoznaným mám na mysli třeba učení se nových technik k mým vedeným činnostem v DDM.“ „Ano mám. Občas jezdím na kurzy.“
- R2: *„Ráda bych se učila novým věcem, který bych potom předala mým dětem ve třídě. Chci zdokonalovat hlavně je.“* „Možnost mám a využívám jí.“
- R3: *„Možnost tu je, můžeme jezdit na různé kurzy, ale většinou nemám moc času.“*
- R4: *„Samozřejmě má každý z nás možnost přihlásit se do kurzu, studovat odbornou literaturu, nebo se zdokonalovat dalším studiem na vysoké škole.“*
„Jestli toho využije, je již na každém z nás.“
- R5: *„Účastním se seminářů, které se týkají mých kompetencí.“* Nikdo z nás není dokonalý, a proto musíme zdokonalovat své vědomosti nejen ze stránky teoretické ale i praktické.“

Osobní růst považují všichni tázaní pedagogové jako zdokonalování svých dovedností. Zmiňují účast na kurzech a seminářích. Tuto možnost mají a mohou jí využít. Potřeby, které vyplývají z této otázky v rámci Maslowovy teorie a které pedagogy motivuje ke své práci je **možnost sebezdokonalování**.

2) Máte možnost uplatňovat své názory na dění v DDM? Jakým způsobem Váš názor uplatňujete?

- R1: „*Já to praktikuju často. Vždycky, když mě něco napadne, hned běžím za svou kolegyní a již ode dveří na ni volám, co mě napadlo. Mohu si to dovolit, protože máme v tomhle ohledu otevřený vztah. Většinou se dohodnem na nějakém řešení.*“
- R2: „*Většinou se mi daří svůj názor uplatnit. Jednoduše ho řeknu vedoucí, pak ho prodebatujeme a nakonec většinou realizujeme. Je pro mě důležitý, abych nápad realizovala, jinak mě to ještě dlouho trápí.*“
- R3: „*Já bych je ráda uplatnila, ale většinou se mi to nepovede. Nevím, v čem je chyba, ale nikdo mě většinou ani neposlouchá.*“ „*Pak už to dál neřeším.*“
- R4: „*Ano, samozřejmě mám. Důležitější věci řešíme na poradě.*“ „*Kolegy se snažím vyslechnout a respektovat jejich názor, pokud se jim něco nelíbí.*“
- R5: „*Toto je velmi složité. Velmi záleží na vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, čeho se nápad týká a také na ochotě pracovníka vyslechnout.*“ „*Ale pokud to mám převést na sebe, jako vedoucí pracovnice mám možnost uplatňovat názor a snažím se být objektivní.*“ „*Závažnější názor většinou sdělím na poradě.*“

R1 má možnost uplatňovat své názory. Oporu má ve své kolegyni, s kterou své nadšení sdílí. R2 zdůrazňuje **realizaci nápadu**. R3 většinou nemá možnost uplatnit své nápady. Není totiž často ani vyslyšena. R4 vyzdvihuje potřebu **respektu názoru druhého** a **možnost vyslechnutí**. R5 zdůrazňuje, že je **důležitý pozitivní vztah mezi pracovníky** a ochota pracovníka vyslechnout.

Následovala otázka týkající se účasti na rozhodování: 3) Máte možnost o něčem rozhodovat? Představte si, že by Vás Váš nadřízený pověřil úkolem o něčem rozhodnout. Co by pro Vás bylo v danou chvíli prioritní?

- R1: „*Já bych řekla, že každý z nás rozhoduje o hodně věcech. Třeba které techniky v kroužku vybrat, jak rozdělit děti, aby byly v rovnoměrných skupinkách. Stále se musím rozhodovat a vybírat ze dvou věcí.*“ „*Kdyby to byl nějaký těžší úkol, asi bych o něm ani nechtěla rozhodovat sama a potřebovala bych poradit.*“

- R2: „*Já velmi ráda rozhoduju o věcech sama, na kterých mi záleží.*“ *Prioritní by pro mě byly informace k tomu úkolu, ale zbytek bych si chtěla už zařídit a vymyslet sama.*“ „*Asi bych to brala jako výzvu. Zjistila bych, jestli jsem schopná to zvládnout a jestli na to mám.*“ „*V nejhorším případě bych se musela naučit něčemu novému, což vlastně nepovažuji za zápor.*“
- R3: „*O svých kroužcích si rozhoduju sama, ale musí mi to být schváleno.*“ „*Asi bych byla překvapená, že mně důvěřuje a nechala by mě to dělat samotnou. Samozřejmě bych se snažila úkol provést co nejlíp.*“ „*Ano, potěšilo by mě to.*“
- R4: „*Jako vedoucí pracovnice rozhoduji o činnostech DDM v podstatě každý den. Rozhodování je součástí mé práce a popravdě mě tato funkce baví. Snažím se, aby mě nic nerozptylovalo, když o něčem rozhoduju.*“ „*Když bych byla pověřena takovým úkolem, jako již tolikrát, chtěla bych znát nejdřív představu o splnění daného úkolu.*“
- R5: „*Rozhoduji se každý den. Zda provést to a nebo ono. Pokud by mi byl úkol svěřen, dbala bych na tom, abych si mohla zvolit metody a nástroje k provedení úkolu sama.*“ „*Pokud by se mi úkol podařilo splnit, věděla bych, že má práce má smysl.*“

R1 tvrdí, že rozhoduje každý den o činnostech v DDM. Pokud by měl být svěřený úkol těžší, raději než samostatné rozhodování by R1 zvolil pomoc, nebo radu – **potřeba sounáležitosti**. R2 upřednostňuje potřebu **samostatnosti**. Naopak R4 zmiňuje, že by chtěl znát představu zadávajícího úkolu. Rozhodování ale považuje za funkci, která ho naplňuje. Z toho vyplývá, že ho naplňuje potřeba o něčem rozhodovat, **mít možnost rozhodování**. **Potřeba samostatnosti** by motivovala i R5, který by se chtěl na úkolu podílet sám. Poslední potřebou, která by pracovníka motivovala k vlastní seberealizaci, je **potřeba důvěry**. R3 by byl totiž překvapený ze svěřeného úkolu. Pokud by mu tato důvěra byla svěřena, snažil by se úkol splnit. Všichni z dotazovaných uvedli, že rozhodování patří k náplni jejich práce každý den. O závažnějších problémech by se nebály rozhodovat, naopak by to přijmuly jako výzvu.

Poslední otázkou, kterou jsem respondentům pokládala, zněla: 4) Co pro vás znamená role pedagoga VČ? Proč jste se pro tuto práci rozhodl(a)? Čeho byste chtěl(a) v této roli ještě dosáhnout?

- R1: „*Moje práce mě baví. Baví mě učit se něčemu novému a získávat nové zkušenosti. Chtěla bych se této práci věnovat naplno a dosáhnout jednou i na vedoucí pozici.*“
- R2: „*Největším plus vidím to, že můžu být s mými dětmi. Není dne, kdy by mi neudělaly radost. Známe se navzájem natolik dobře, že se jim mohu kdykoliv svěřit, tedy samozřejmě těm starším, mladší by to nepochopily. Tato práce mě naplňuje, protože mám v hlavě spoustu nápadů a jak už jsem říkala, potřebuji je uskutečnit. Když se mi něco nepovede, nic si z toho nedělám. Každý den mě v práci baví. Bohužel to manžel vidí, jinak, ale s tím jsem smířená. U dětí v DDM jsem to já.*“ „*Jednou bych si přála, aby mě děti z DDM navštěvovaly u mě doma. Abychom zůstali pořád přátelé.*“
- R3: „*Když jsem před lety sháněla práci, naskytla se tahle možnost. Mojí práci beru jako zaměstnání, které mě živí. Jednou bych chtěla dělat něco jiného, ale zatím jsem tu docela ráda.*“ „*Pedagogiku jsem nikdy nestudovala, ale za ty roky jsem se všechno naučila. Nejvíc mě asi baví děti. Umí se tak hezky usmát a někdy řeknou to, co vás potěší. Je to ale taky velká zodpovědnost.*“
- R4: „*Asi nikdy mě neomrzí něco vyrábět, realizovat a převádět svou fantazii do skutečných tvarů. A když se o tento koníček můžete podělit i s ostatními, jaké jiné zaměstnání si přát? Když se všude ozývá smích, nebo dětské krůčky po chodbách, nikdy nemůžete mít pocit, že jste sám.*“ „*Doufám, že toto zaměstnání nebudu nikdy muset opustit.*“
- R5: „*Kdybych řekla, že mě již po tolika letech má práce nebaví, rozhodně bych lhala. Každý den přináší něco nového, nové situace, na které je zapotřebí hledat nové metody a nástroje pro správné vyřešení problému. Dále se budu zdokonalovat ve svých dovednostech a dále budu pokračovat ve svém vzdělávání, abych nikdy nic nezanedbala.*“

R1: Zřetelnou potřebou je povýšení pracovní pozice. Tohoto respondenta motivuje potřeba povýšení. R2 opět zmiňuje potřebu **realizace svých nápadů**. Také z jeho odpovědi vyplývá, že se cítí být tím, kým je v prostředí DDM. Jedná se tedy o potřebu **seberealizace a sebenaplnění**. R3 naopak uznává, že ho k práci pedagoga motivuje platové ohodnocení. U R4 je **seberealizace a sebenaplnění** jednoznačné. U R5 je prioritní uspokojit potřebu **sebezdokonalování**.

Shrnutí výsledků rozhovoru

Z odpovědí jednotlivých rozhovorů u respondentů se podařilo zjistit potřeby, které motivují pedagogy volného času k práci. Nápomocné byly jednotlivé kategorie otázek, které byly určeny pomocí Maslowovy hierarchie potřeb.

Do kategorie potřeb zaměřených na potřebu bezpečí a jistoty spadají následující potřeby, které motivují pedagogy volného času ke své práci. Jsou jimi:

- **Potřeba jistoty**
- **Platové ohodnocení**
- **Věnování pozornosti druhé osobě, respekt**
- **Ústní pozitivní ohodnocení/ ústní pochvala**
- **Potřeba osobního útočiště v DDM – pedagogové VČ – kabinet**
- vedoucí pedagogové – učebna

Do kategorie sociálních potřeb spadaly především otázky týkající se vztahů. Pedagogové hodnotili vztahy mezi externími, pedagogickými a vedoucími pracovníky v DDM. Nezbytnou potřebou pro motivaci pedagoga VČ je pozitivní vztah s rodinou a především s kolegy v DDM.

- **Náplň práce pedagoga VČ – vztah s dětmi je důležitější než podpora rodiny**
- **Podpora rodiny – rodina je často součástí DDM**
- **Pozitivní vztah s dětmi i kolegy – převažuje potřeba pozitivního vztahu pracovníka se svými kolegy**

Poslední kategorie byla zaměřena na potřeby seberealizace. V této kategorii se podařilo zjistit nejvíce potřeb motivující pedagogy VČ ke své práci.

- **Osobní růst**
- **Možnost sebezdokonalování se – učení se novému, zdokonalení dovedností**
- **Realizace nápadu**
- **Možnost uplatnění nápadu**
- **Oboustranné respektování názoru**
- **Poskytnutí podpory**
- **Umět vyslechnout druhého**

- **Účast na rozhodování**
- **Důvěra**
- **Potřeba samostatnosti**
- **Potřeba sounáležitosti**

Nejvíce potřeb, motivující pracovníky DDM k práci pedagoga, bylo zjištěno v kategorii potřeb seberealizace. **Výsledky jsou tedy ve shodě s druhou hypotézou.**

2.2.3 Diskuse

Byl proveden výzkum, týkající se motivace pracovníků Domova dětí a mládeže z hlediska motivačních teorií. Vlastní výzkum napověděl, které z potřeb Maslowovy teorie motivace motivují pracovníky DDM ke své práci. Výzkum je třeba považovat za orientační, protože byli zkoumáni pracovníci čtyř Domovů dětí a mládeže a nemůže tedy zcela vystihnout celkové potřeby všech pracovníků DDM. Rozdíly mohou také nastat u samotných pracovníků. Vlastní výzkum byl proveden v DDM v Prachaticích a jeho třech odloučených pracovištích, tj. DDM Vimperk, DDM Netolice a DDM Volary.

Z výzkumu se podařilo dosáhnout hlavního cíle, tj. které potřeby (z hlediska Maslowovy hierarchie potřeb) motivují pracovníky DDM ke své práci.

Pomocí dotazníku byly zjištěny potřeby motivující k práci pracovníka DDM. Těmito potřebami jsou: uznání člověka a jeho kvalit, podpora rodiny a blízkého okolí, pozitivní vztahy na pracovišti, možnost uplatnění svého názoru, materiální zabezpečení, možnost osobního růstu, uplatnění názoru, ohodnocení kvalit pracovníka. Z výzkumu vyplývá, že u 86% pracovníků DDM jsou, z hlediska Maslowovy hierarchie potřeb, tyto potřeby uspokojovány. **Potřeby, které jsou uspokojeny, motivují pracovníky ke své práci.** Z dotazníku tedy vyplynulo, že pedagogové volného času a externí pracovníci zkoumaných DDM jsou motivováni ke své práci a že jsou jejich potřeby uspokojeny. Jedná se tedy o potřeby, které pracovníky motivují.

Mezi potřeby, motivující pedagogy VČ k práci, které vyvstaly při analýze dat z otázek rozhovoru, patří především potřeby seberealizace jako např. možnost osobního růstu, sebezdokonalování se, realizace nápadu, oboustranné respektování názoru,

poskytnutí podpory, umět vyslechnout druhého, účast na spolurozhodování, důvěra, potřeba samostatnosti a sounáležitosti.

Některé z potřeb, motivují rozdílně pedagogy volného času a externí pracovníky. Při srovnání potřeb, motivujících k práci, u pedagogů VČ a externích pracovníků, za nejviditelnější rozdíl považují potřebu osobního růstu (tabulka č. 4, otázka č. 12). Všichni z dotazovaných pedagogů VČ uvedli, že mají možnost osobního růstu v DDM. Oproti tomu je 69 externích pracovníků nespokojeno s vidinou osobního růstu. Uvádějí, že možnost osobního růstu je v jejich DDM nereálná. Bližší porozumění tohoto problému nám umožní pohled do výsledků rozhovoru, kde o potřebách osobního růstu hovoří pedagogičtí pracovníci konkrétněji. Pedagogové volného času uvádí, že osobní růst považují za zdokonalování svých dovedností. Zmiňují účast na kurzech a seminářích. Tuto možnost mají a mohou jí využít. Potřeby, které vyplývají z této otázky v rámci Maslowovy teorie a které pedagogy motivuje ke své práci, je možnost sebezdokonalování. Bohužel nemáme možnost srovnání konkrétní představy osobního růstu u externího pracovníka, která by napověděla, které potřeby, spadající do potřeb osobního růstu, by je motivovaly a které nejsou momentálně uspokojeny.

Z rozhovoru vyplývají další fakta, která by bylo možné zhodnotit a na která by bylo třeba se ještě dále zaměřit. Podle (KING, NAKONEČNÉHO a PLAMÍNKA) Maslow tvrdí, že je třeba uspokojení potřeb z nižších stupňů pyramidy, aby mohlo být dosaženo uspokojení potřeb vyšších. Ačkoliv uznal, že je možné některé z potřeb přeskočit, nadále tvrdil, že pokud nejsou níže postavené potřeby naplněny, bude jim dávana přednost. Z rozhovoru u otázky č. 4 ze čtvrté kategorie potřeb je zřetelné, že pro R2 je důležitější uspokojení potřeby sebenaplnění a seberealizace před potřebou sociální. Tento respondent uvádí, že postrádá podporu rodiny při nadšení ze své práce. R2 uspokojuje jeho práce natolik, že nevnímá nesouhlas okolí, tj. jeho rodiny, ačkoliv u něj není uspokojena potřeba nižšího stupně Maslowovy hierarchie potřeb.

Ráda bych se ještě zamyslela nad propojeností jednotlivých stupňů potřeb motivujících pracovníky DDM k práci. Z rozhovoru se také podařilo zjistit, že se výsledky shodují s teorií C. P. Alderfera. Přístup jeho teorie přikládá menší význam přísně hierarchickému uspořádání chování podmíněnému potřebami. Potřeby různých úrovní mohou působit současně a neexistuje automatický přístup z jedné úrovně na druhou. Jestliže potřeby vyšších úrovní není možno uspokojit, potřeby nižších úrovní je mohou vhodně nahrazovat (PITRA, 2007). Tento fakt byl během analýzy dat vypořizován několikrát. V odpovědích na otázky, které se týkaly potřeb jednotlivé

kategorie, vyvstávaly potřeby, které patřily do potřeb jiné kategorie. Např. potřeba vlastnit pevně stanovené místo v prostorách DDM, kde se pedagog může soustředit, být sám a kde mohou být uskutečněny jeho nápady, se dotýká dvou kategorií potřeb, motivující pracovníky ke své práci. Toto místo se stává potřebou jistoty (v případě útočiště), ale také vlastní seberealizace (místo, využití k uplatnění svých nápadů a fantazie).

Pozitivem se stává skutečnost, že převážná většina pracovníků DDM jsou pracovníci, kteří nachází ve svém zaměstnání vlastní seberealizaci. Jsou spokojeni se svou rolí pedagoga volného času či externího pracovníka v DDM a snaží se uplatňovat své vlastní nápady.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo zjistit, které potřeby (z hlediska Maslowovy teorie motivace) motivují pracovníky DDM ke své práci. Pro pedagogy volného času jsou prioritní potřeby, které je motivují k práci, potřeby seberealizace. Mezi zásadní potřeby motivující k práci v DDM patří např. potřeba jistoty, potřeba osobního růstu, potřeba pozitivních vztahů v DDM. Z provedeného výzkumu vyplývá, že první hypotéza byla vyvrácena. V Domovech dětí a mládeže nejsou tedy externí pracovníci demotivováni ze své práce. S druhou hypotézou jsou výsledky ve shodě. Za nejpodstatnější považují pedagogové VČ potřeby naplňující jejich seberealizaci, tj. sebenaplnění, sebezdokonalování, důvěru a respekt. Vyhodnocení se opírá o aritmetické průměry výsledků jednotlivých otázek u dotazníku a analýzou dat jednotlivých odpovědí pedagogů volného času při rozhovoru.

Aby bylo možné zhodnotit výsledky výzkumu obecně, bylo by třeba provést tento výzkum ve více DDM. Zároveň by bylo zapotřebí výzkum provádět opakovaně, např. po dvou letech a vzájemně porovnat výsledky u pracovníků DDM, kde by došlo k velkému výkyvu. Velkým pozitivem pro další výzkum by bylo porovnání potřeb, které motivují pracovníky DDM ke své práci, z pohledu ředitele, vedoucích pedagogických pracovníků a pedagogů volného času. Závěry takového výzkumu by pak mohly poukázat na další potřeby, které pracovníky motivují k vlastní realizaci ve své práci. Mnohem lépe by se daly porovnat potřeby, které motivují jednotlivé pozice pracovníků v DDM.

Získané poznatky mohou být vodítkem k zamyšlení nad prioritami potřeb, které motivují pedagogy DDM ke své práci. Především ale mohou být vodítkem pro zkvalitnění těchto potřeb a jejich následného uspokojování.

Výsledky výzkumu by bylo možné využít v rámci zkvalitňování motivace pracovníků v DDM. Byl použit dotazník, který by mohl být využitý k dalšímu průzkumu pro zjištění potřeb pracovníků v DDM. 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, pedagogové volného času a externisté. Jaké jsou nedostatky v motivování pracovníků v Domovech dětí a mládeže. Otázky z jednotlivých kategorií rozhovoru by bylo vhodné položit většímu počtu pracovníků DDM. Zajímavé výsledky by mohly přinést i rozhovory s externími pracovníky DDM.

Výzkumu by se dalo ještě dále využít s tím, že by se mohly porovnat např. výsledky všech odloučených pracovišť. Důraz by mohl být kladen především na rozdílnost potřeb, které motivují vedoucí pedagogy volného času a které motivují ke své práci ředitele.

Prioritní je, uvědomit si důležitost motivování pedagogů volného času a ostatních pracovníků DDM. Výzkum sice prokázal, že jsou u nich potřeby z hlediska Maslowovy teorie uspokojovány, ale to se může velmi rychle změnit. Z potřeb, které nyní pedagogy motivují k práci pedagoga volného času, se mohou stát potřeby neuspokojené a demotivující.

ABSTRAKT

DUTKOVÁ, P. *Motivace pracovníků DDM z hlediska motivačních teorií* České Budějovice 2012. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra pedagogiky. Vedoucí práce J. Šetek.

Klíčová slova: CZ - motivace, demotivace, motiv, uspokojení potřeb, pracovní motivace, motivace učitelů, hodnotová orientace, motivační teorie, motivační faktory, Maslowova hierarchie potřeb, reflexe

Práce se zabývá motivací pedagogických a externích pracovníků DDM z hlediska motivačních teorií. Teoretická část obsahuje vymezení pojmu motivace a pojmy s ní související. Zabývá se především motivačními teoriemi s důrazem na Maslowovu hierarchii potřeb.

Praktická část pojednává o motivovanosti pracovníků DDM a hledání potřeb, které motivují pracovníky DDM ke své práci. Motivaci z hlediska motivačních teorií hodnotili pedagogové volného času a externí pracovníci čtyřech Domovů dětí a mládeže, tj. DDM Prachatice, DDM Vimperk, DDM Netolice a DDM Volary. Byly zjištěny potřeby (z hlediska Maslowovy hierarchie potřeb), které motivují pracovníky k práci pedagoga volného času v DDM. Mezi zásadní potřeby motivující k práci v DDM patří např. potřeba jistoty, potřeba osobního růstu, potřeba pozitivních vztahů v DDM. Za nejpodstatnější považují pedagogové VČ potřeby naplňující jejich seberealizaci, tj. sebenaplnění, sebezdokonalování, důvěru a respekt.

ABSTRACT

Motivation of teaching personnel DDM from the perspective of motivational theories

Keywords:

motivation, demotivation, motiva, satisfaction of needs, work motivation, teacher motivation, value orientation, motivational theories, motivational factors, Maslow's hierarchy of needs, reflection factors

The thesis deals with the motivation of teaching and external DDM personnel from the perspective of motivational theories. The theoretical part contains the definition of motivation and concepts related to it. It mainly deals with theories of motivation with an emphasis on Maslow's hierarchy of needs.

The practical part deals with the motivation of workers and DDM search needs that motivate workers to work DDM. Motivation in terms of motivating teachers rated the theory of free time and outside workers. DDM Prachatice, DDM Vimperk, DDM Netolice and DDM Volary. Needs have been identified (in terms of Maslow's hierarchy of needs) that motivate employees to work free time teacher in the DDM. Among the major needs motivating to work in DDM include the need for certainty, the need for personal growth, the need for positive relations with DDM. For educators consider essential in responding to their needs fulfillment, ie, self-fulfillment, self-improvement, confidence and respect.

Seznam použité literatury

ADAIR, J. *100 Tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0529-6

ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press, 1993. ISBN: 80-8560-340-3

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0

BUCKINGHAM, M., COFFMAN, C. *First, Break all the rules*. Simon & Schuster: UK Ltd, 2001. 978-0684-85286-7

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační jednání*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1300-4

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

DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Linde, 2007. ISBN 80-902105-8-9

DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-7169-988-8

DPELA, V. *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál, 1997. 978-80-7367-505-9

DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací – praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 8085603381

EGER, L., a kol. *Efektivní školský management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998

HARVEY, CH. *Umění motivovat – cesta k úspěchu*. Praha: Informatorium, 1994. ISBN 80-85427-46-X

HRABAL, V., MAN, F., PAVELKOVÁ, I. *Psychologické otázky motivace ve škole*. Praha: SPN, 1989. ISBN 8004234879

HENDL J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-736-7485-4

KERLINGER, F. N. *Základy výzkumu chování*. Praha: Academia, 1972.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5

- KING, P.,W. *Climbing Maslow's Pyramid*. United Kingdom: Troubador Publishing, 2010. ISBN 1848764421
- KIM, S. H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-078-3
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1764-6
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7261-168-3
- KRÜGER, W. *Vedení týmů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0780-2
- MADDOCK, R., C., FULTON, R., L. *Motivation, emotions and leadership*. Connecticut: Books Westport, 1998. 1567201512
- MASLOW, A. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row 1954.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-856-030-12
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-05927
- PITRA, Z. *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-8086946-33-7
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem – Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-283-3.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2009. ISBN 9788073676476
- SAKSLOVÁ V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005. 978-80-7041-995-3
- SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. ISBN 110-216-9
- STUHLÍKOVÁ, I.: *Základy psychologie emocí*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-553-9
- STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009

ŠVINGALOVÁ, D. *Kapitoly z psychologie. II. Díl. Psychologie osobnosti*. Liberec: TU v Liberci, 2006. ISBN 80-7372-043-4

TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: MZLU, 2005. ISBN 80-7157-856-2

TRPIŠOVSKÁ, D., VACÍNOVÁ, M. *Základy psychologie*. Ústí nad Labem: Universita J. E. Purkyně, 2001. ISBN 80-7044-368-5

VÁGNEROVÁ, M. *Základy obecné psychologie*. Liberec: TU v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-283-8

Ostatní zdroje

(http://www.neziskovky.cz/data/prehled_nnotxt8382.pdf)

Přílohy

Č. I dotazník

Dobrý den, jmenuji se Pavlína Dutková a jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Studuji na Teologické fakultě obor Pedagogika volného času. Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který je nezbytnou součástí mé diplomové práce a který mi umožní nahlédnout do problému, týkající se motivace pracovníků DDM z hlediska motivačních teorií. Veškeré informace poslouží pouze již k zmíněné diplomové práci. Předem děkuji.

Pokyny k vyplnění: zakroužkujte nejpravdivěji vystihující odpověď

1) Jaké je Vaše pracovní zařazení v Domově dětí a mládeže (dále jen DDM)?

- ředitel/ředitelka DDM
- vedoucí pedagogický pracovník DDM
- pedagog volného času DDM
- externí pracovník DDM

2) Jaká je délka Vaší praxe v DDM?

- méně než 1 rok
- méně než 5 let
- méně než 10 let

3) Pracoval(a) jste již v jiném DDM?

- ano
- ne

4) Jsou součástí DDM toalety, které jsou určeny pouze pro pedagogické a externí pracovníky?

- ano
- ne

5) Je v DDM pro pedagogické a externí pracovníky přesně stanoveno místo pro občerstvení?

- ano
- ne

6) Jak se cítíte, když odcházíte do práce (DDM)? 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 pomůcky pro činnost, kterou vedete v DDM?

- ano
- částečně
- ne

9) V posledních 10-ti letech jste změnila Vaše pracovní místo pedagoga volného času nebo externího pracovníka v DDM:

- jednou
- vícekrát
- ani jednou

10) Vztahy v DDM hodnotíte spíše jako:

- výborné
- nekonfliktní, neutrální
- konfliktní

11) S Vaším nadřízeným pracovníkem DDM, s kterým jste nejvíce v kontaktu, si:

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

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

- ano, vždy
- ano
- ne

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

- ano
- částečně
- ne

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

- ano
- částečně
- ne

15) Pokud se nachází v bezprostřední blízkosti Vašeho DDM silnice, či jiný rušivý element, myslíte si, že hluk narušuje činnosti v DDM?

- ano narušuje
- jen pokud jsou otevřená okna
- nenarušuje

16) Je ve Vaší třídě, kde vedete kroužek, dostatek místa pro uskutečnění činností, které si pro účastníky 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 v DDM uspokojení?

- ano
- částečně
- nikoli

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

Č. II Rozhovor

Kategorie 1: Základní údaje

- 1) Jaké je Vaše pracovní zařazení?
- 2) Jaká je délka Vaší praxe, resp. jak dlouho působíte v roli pedagoga volného času?
- 3) Jak dlouho již pracujete v tomto DDM? Pracoval(a) jste již v jiném DDM?
- 4) Změnil(a) jste za posledních 5 let pracovní místo?

Kategorie 2: Pocit jistoty a bezpečí

- 1) Myslíte si, že jsou plně ohodnoceny či odměněny Vaše kvality?
- 2) Jakým způsobem jste ohodnocen(a)? Sekundární? – vyhovuje Vám tento způsob?
- 3) Jak hodnotíte Vy své podřízené? Jaké formy metod využíváte?
- 4) Jaké u Vás převládají pocity, když se nacházíte v DDM? Kterému místu přikládáte největší význam?

Kategorie 3: Sociální potřeby

- 1) Podporuje Vás rodina ve Vašem nadšení z Vaší práce? Sekundární otázka - Pokud ano, jak Vás podporují?
- 2) Jak hodnotíte vztahy s Vašimi kolegyněmi/kolegy, s ostatními pedagogy volného času, s Vaším nadřízeným
- 3) Jak hodnotíte vztahy s dětmi/ účastníky kroužků?

Kategorie 4: Seberealizace

- 1) Jak si představujete Váš osobní růst jako pedagog volného času? Myslíte si, že máte ve Vašem DDM možnost osobního růstu?
- 2) Máte možnost uplatňovat své názory na dění v DDM? Jakým způsobem chcete uplatňovat Váš názor?

- 3) Máte možnost o něčem rozhodovat? Představte si, že by Vás Váš nadřízený pověřil úkolem o něčem rozhodnout. Co by pro Vás bylo v danou chvíli prioritní?
- 4) Jakým způsobem se připravujete na činnost, kterou máte vést?