

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

## Diplomová práce

Bc. Jiřina Kovářová

Motivace volnočasových pedagogů k jejich profesi a jejich  
spokojenost s pracovní náplní v zájmovém vzdělávání

Olomouc 2014

Vedoucí práce:

PhDr. Zuzana Hrnčířiková, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedených pramenů a literatury.

V Olomouci dne 23. 6. 2014

.....  
Jiřina Kovářová

Děkuji PhDr. Zuzaně Hrnčířkové, Ph.D, za odborné vedení diplomové práce,  
za poskytování cenných rad, informací a vstřícný přístup.

## ANOTACE

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Jméno a příjmení:           | Jiřina Kovářová   |
| Katedra:                    | Ústav pedagogiky a sociálních studií  |
| Vedoucí práce:              | PhDr. Zuzana Hrnčířiková, Ph.D.   |
| Rok obhajoby:               | 2014  |
| Název práce:                | Motivace volnočasových pedagogů k jejich profesi a jejich spokojenost s pracovní náplní v zájmovém vzdělávání   |
| Název v angličtině:         | Motivation of free time teachers to their profession and their satisfaction with their job description of leisure time training.  |
| Anotace práce:              | Diplomová práce se zaměřuje na oblast spokojenosti a motivace pedagogů volného času k jejich práci v podmínkách organizací zájmového vzdělávání. Vychází z primárních zdrojů, aktuální literatury, platné legislativy a zkušenosti autorky. Práce je rozdělena na část teoretickou, která popisuje oblast motivace se zaměřením na pracovní motivaci, dále spokojenost a jejich vzájemný vztah. Dále uvádí zájmové vzdělávání, platné právní prameny, vybrané psycho-sociální aspekty zájmového vzdělávání a zaměřuje se na konkrétní organizaci pro zájmové vzdělávání a její strategie. Praktickou část tvoří výzkumné dotazníkové šetření, kdy jsou získané data graficky a statisticky zpracovány. V práci jsou uvedeny komentáře autorky, které propojují obě části práce. Diplomová práce tak přináší poznatky, které jsou velmi důležité pro samotné fungování organizace zájmového vzdělávání a její image.   |
| Klíčová slova:              | Motivace, spokojenost, pracovní spokojenost, organizace zájmového vzdělávání, dům dětí a mládeže, středisko volného času, pedagog volného času.   |
| Anotace v angličtině:       | The diploma thesis deals with the part of satisfaction and motivation teachers' of leisure time and the conditions about organization in leisure time training. It is based on the primary source, actual literature, validity of legislation and author's practical experiences. The thesis has 2 main parts, the theoretical part, which is describing the part of motivation focusing on work motivation, satisfaction and their interrelation. Further, describes leisure time training, the legal sources, selected psycho-social aspect of leisure time training and focus on specific organization of leisure time training and their strategies. The practical part contains the survey in the form of questionnaire when gained data have been graphically and statistically processed. The thesis contains author's sentiments which are connecting both part of the thesis. The diploma thesis bring new knowledge, which are very important for image and functioning of the organization in leisure time training. |
| Klíčová slova v angličtině: | Motivation, satisfaction, job satisfaction, organization in interest education, organization of leisure time for children and youth, center of leisure time, educationalist of leisure time,  |
| Přílohy vázané v práci:     | Příloha č. 1 Dotazník - Spokojenost, motivace pracovníků v zájmovém vzdělávání  |
| Rozsah práce:               | 75  |
| Jazyk práce:                | Čeština   |

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| ÚVOD .....   | 7  |
| TEORETICKÁ ČÁST .....  | 8  |
| 1 Motivace .....   | 8  |
| 1.1 Motivace a stimulace .....   | 9  |
| 1.2 Pracovní motivace.....   | 11 |
| 1.3 Pracovní spokojenost .....   | 13 |
| 1.4 Pojetí vztahu pracovní motivace a spokojenosti s prací .....                       | 14 |
| 1.5 Pojetí psychologické smlouvy .....   | 18 |
| 2 Zájmové vzdělávání.....  | 21 |
| 2.1 Pedagogika volného času.....   | 21 |
| 2.1.1 Pracovní zařazení pedagoga volného času.....                                     | 23 |
| 2.1.2 Pracovní náplň pedagoga volného času .....                                       | 24 |
| 2.1.3 Vzdělání pedagoga volného času.....  | 24 |
| 2.2 Vybrané psycho-sociální aspekty zájmového vzdělávání .....                         | 25 |
| 2.2.1 Vztahy na pracovišti a vedení pracovního kolektivu.....                          | 26 |
| 2.3 Právní úprava zájmového vzdělávání .....   | 28 |
| 2.3.1 Střediska volného času.....  | 30 |
| 2.4 Dům dětí a mládeže Sluníčko .....  | 32 |
| 2.4.1 Činnosti Domu dětí a mládeže Sluníčko.....                                       | 32 |
| 2.4.2 Hlavní záměr Domu dětí a mládeže Sluníčko .....                                  | 34 |
| 2.4.3 Motivace zaměstnanců v Domě dětí a mládeže Sluníčko.....                         | 36 |
| 3 Výzkumné šetření – míra spokojenosti pedagogů volného času se svým zaměstnáním ..... | 38 |
| 3.1 Vymezení cíle práce, výzkumných otázek .....                                       | 38 |

|   |    |
|---|----|
| 3.2 Metoda sběru dat.....               | 40 |
| 3.3 Výzkumný vzorek.....                | 40 |
| 3.4 Vyhodnocení položek dotazníku ..... | 40 |
| 3.5 Závěry šetření .....                | 65 |
| 4 Diskuze .....                         | 67 |
| ZÁVĚR .....                             | 69 |
| Seznam použité literatury .....         | 70 |
| Seznam příloh .....                     | 70 |
| Seznam zkratk .....                     | 70 |

## ÚVOD

Diplomová práce s názvem „Motivace volnočasových pedagogů k jejich profesi a jejich spokojenost s pracovní náplní v zájmovém vzdělávání“ pojednává o motivaci a spokojenosti pedagogů volného času. Ten je v každodenním kontaktu s lidmi – ať už se jedná o kolegy, nadřízené pracovníky, děti, žáky a studenty, jejich zákonné zástupce a jiné skupiny lidí. Jsou na něj kladeny velké požadavky od všech zúčastněných skupin. Je otázkou, do jaké míry se pedagog věnuje práci s druhými a jak velká pozornost se věnuje jemu. Autorka práce je ředitelkou DDM a bylo pro ni velkou motivací zvolit si téma práce s ohledem na své podřízené v organizaci. Aby byl pedagog zájmového vzdělávání schopen podat kvalitní výkon ve své profesi, měl by být spokojen se svou pracovní náplní a v neposlední řadě i motivován k činnosti.

Cílem práce je zjistit, jaká je míra spokojenosti s jednotlivými atributy práce, jaká je motivace pedagogů volného času k jejich práci, jaké jsou vztahy na pracovišti (vztahy se zaměstnavatelem a s kolegy). K získání potřebných dat bude využito dotazníkového šetření.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je nejdříve zaměřena na vymezení motivace, a to nejdříve všeobecně, dále si přiblížíme motivaci pracovní a téma pracovní spokojenosti. Bude vymezeno rozdílné pojetí vztahu pracovní spokojenosti a spokojenosti s prací. Na konci první kapitoly bude vymezena psychologická smlouva a její účel. Ve druhé kapitole teoretické části definujeme zájmové vzdělávání a další oblasti související s naším tématem – pedagogiku volného času, vybrané psycho-sociální aspekty zájmového vzdělávání, právní úpravu zájmového vzdělávání. V závěru kapitoly bude představeno konkrétní zařízení zájmového vzdělávání, Dům dětí a mládeže Sluníčko, jeho strategie, systém řízení, vztahy na pracovišti aj.

Druhou část práce bude tvořit výzkumné šetření kvantitativního charakteru, pro sběr dat využijeme dotazník, který je směřován k pedagogům volného času, který se orientuje na zjištění, jak jsou motivováni ke své profesi a jaká je míra spokojení se svou prací.

Hlavním posláním práce je tedy skrze výsledky dotazníkového šetření zjistit, jaká je celková spokojenost pedagogů volného času se svou profesí, jak jsou spokojeni s jednotlivými atributy své práce, zda mají na pracovišti kladné vztahy s kolegy i nadřízenými, zda mají odpovídající podmínky aj. Všechny tyto složky se společně odrážejí na image organizace, jejího působení na veřejnost, zodpovídá i otázku, a zda jsou organizace zájmového vzdělávání dobrým zaměstnavatelem.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Motivace

Pojem motivace může být vymezen jako působení ne vždy uvědomované vnitřní hybné síly (motivu), jež orientuje činnost člověka určitým směrem, v daném směru ho aktivizuje a jeho aktivitu udržuje (Kohoutek, Štěpaník, 2000). Mikuláščík (2007) dodává, že motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která usměrňuje lidské chování. Jedná se o sílu určující aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu. Některé motivy mohou být nevědomé nebo skryté, takže za některými činy je těžké najít původní motiv/motivy. Lidé, které lze nazvat motivovanými, můžeme vymežit jako hledající, budující, snažící se něčeho dosáhnout. Tito jedinci mají definované cíle a podnikají příslušné kroky s očekáváním dosažení cílů. Nemotivovaní jedinci jsou naopak neteční, neaktivní.

Hartl, Hartlová (2010) považují motivaci za vnitřní sílu zodpovědnou za cílené chování, jeho zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci. Přitom podle Bedrnové, Nového a kol. (2002) působí motivace ve třech úrovních: směr, intenzita, stálost. Směr motivace představuje zaměření se či odvrácení se od aktuálního směřování jedince. Intenzita znamená, že každá činnost v daném směru je v závislosti na síle motivace vždy prostoupena úsilím o dosažení cíle. Stálost se pak projevuje mírou schopnosti jedince překonávat překážky v průběhu činnosti.

Nakonečný (1998) uvádí, že motivace se úzce vztahuje k chování. Existují dva psychologické aspekty chování – chování má psychologický smysl, vnitřní důvod; chování probíhá určitým způsobem (např. muži se ucházejí o přízeň žen různým způsobem). K oběma aspektům si můžeme pokládat otázku proč a otázku po příčině. Způsob chování je vždy určován situačními klíčovými podněty, kognitivní analýzou situace, čímž se dosahuje téhož cíle v různých situacích různým způsobem. Vnitřní příčina a vnitřní psychologický důvod dosahování nějakého cíle není totéž – motivace a chování jsou dvě zcela odlišné věci. Ne všechny cíle, které si člověk klade, uskutečňuje. Motivace má souvislost s vnitřní pohnutkou, chování/způsob chování se situací. Podle autora může být motivace charakterizována skrze následující charakteristiky:

- zaměřuje jednání k dosažení dovršující reakce,
- energetizuje cílově zaměřené chování,
- setrvává, pokud nebylo dosaženo původního nebo náhradního cíle (perzistence),



- v různých situacích dosahuje osoba uspokojení rozličnými způsoby (variabilita instrumentálního chování),
- motivace je endogenní stav, který se utváří v interakci subjekt – jeho životní prostředí,
- směřuje k udržování a obnovování vnitřní rovnováhy,
- je určována biologickými a sociokulturními činiteli,
- je funkčně spojena s instrumentálním chováním,
- vedle pocitu napětí a puzení je v zážitkové struktuře obsažena také dovršující reakce,
- motiv je jádrem motivace, má intrapsychickou emocionální povahu,
- motivace je propojena s kognitivními procesy (vnímáním a myšlením), motorikou (projevem v chování) a emocemi (obsahovou stránkou),
- motivace vyjadřuje smysl lidského chování.

## 1.1 Motivace a stimulace

Lidé se mnohdy zamýšlejí nad tím, z jakého důvodu daný člověk učinil to, co učinil. Koncept motivace je vědecký konstrukt vysvětlující důvody lidského jednání (Nakonečný, 1998). V manažerské praxi se nakládá s pojmy motivace a stimulace poměrně volně. Stimul je chápán spíše jako vnější podnět, kdežto motiv je chápán jako vnitřní pohnutka. Přitom obojí může působit společně, vzájemně se posilovat. Do jisté míry lze prohlásit, že stimulace je jednodušší alternativa motivace, poskytnutí vnějšího stimulu (odměny) je jednodušší než motivovat, trefit se přímo do vnitřních motivů jedince (Plamínek, 2010). Stimulace k nějakému jednání obsahuje faktory vnitřní a vnější:

### a) Vnitřní motivační faktory

„Vnitřní (intrinsická) motivace vychází z vnitřních pohnutek, z rozvoje potřeb a zájmů jedince. Vnitřní motivy (potřeba poznávat, potřeba činnosti, společenského styku, seberealizace aj.) jsou spojeny přímo s příslušnou činností“ (Urbanovská, Škobrtal, 2012, s. 90).

### b) Vnější motivační faktory

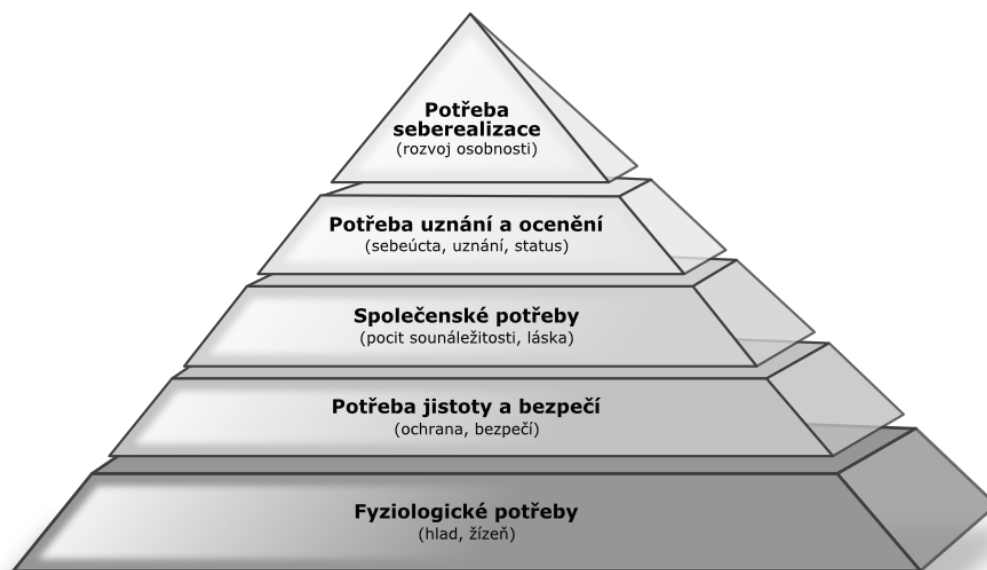
Nakonečný (1998) uvádí, že extrinsická motivace (vnější, exogenní) přichází zvenčí, může se jednat o pobídku, např. ve formě finanční odměny. V psychologickém pojetí se hovoří o motivaci také v souvislosti s odměnami a tresty, autoři se často zabývají vlivem kulturních norem v rámci exogenních faktorů.

Brooks (2003) uvádí klasifikaci teorie motivace, v níž se zaměřuje na rozdělení na teorii obsahu a procesu, mezi nimiž zmiňuje následující:

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Teorie obsahu                         | Teorie procesu                            |
| Herzberg<br>Teorie dvou faktorů       | Vroom, Porter, Lawler<br>Teorie očekávání |
| Maslow<br>Hierarchie potřeb           | Adams<br>Teorie spravedlivé odměny        |
| McClelland<br>Teorie potřeby výsledků | Lock<br>Teorie cíle                       |
|                                       | Heider, Kelley<br>Teorie atribuce         |

*Tab. č. 1 Klasifikace teorií motivace (Brooks, 2003)*

Z uvedeného členění byla pro naše účely zvolena Maslowova hierarchie potřeb. Podle Pugnerové, Konečného (2012) může být psychická potřeba chápána jako pociťovaný stav nedostatku nebo přebytku něčeho – právě tento emoční prožitek je nazýván potřebou. Potřeba, někdy používaná jako synonymum pojmů přání, pud a motiv, není všemi autory vymezována stejně. Maslow považoval za základní znak lidské motivace právě hierarchické uspořádání potřeb podle jejich naléhavosti. Motivace je přitom záležitost celého jedince, nikoliv jen jednoho orgánu – pan X. chce jídlo, nikoliv jen žaludek pana X. Za vědomým usilováním o něco mohou být také nevědomé touhy. Motivace je konstantní, nikdy nekončící, člověk je chtějící živočich, sotva je uspokojeno jedno přání, do popředí vystupuje jiné. Je tedy třeba brát v úvahu nejen izolované motivační jednotky, ale vztahy všech motivací (Nakonečný, 1998).



Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb

(<http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>)

Kromě Maslowa se teorií potřeb zabýval také McClelland. Hovořil o třech základních potřebách – potřebě dosahování cílů, sounáležitosti a potřebě moci. Podle jeho konceptu má každý tendenci volit jednu z uvedených potřeb vzhledem k dosahování výsledku (Brooks, 2003).

Je zjevné, že k určitému jednání člověka vždy vedou faktory buď vnitřní, anebo vnější. Dochází ke stimulaci zevnitř nebo zvenčí. Dále se bude práce zabývat přímo motivací pracovní a jejími jednotlivými aspekty.

## 1.2 Pracovní motivace

Na úvod této podkapitoly je důležité si uvědomit, co je to pracovní činnost, jaké má práce pro člověka funkce. Práce je základním pojmem nejen zákoníku o zaměstnanosti. Všeobecně je práce spojována s pojmy, jako jsou zaměstnání, dílo, výtvar apod.

Mezi funkce práce patří zabezpečení prostředků na stravu, bydlení, strukturování času a řád, pravidelná sociální interakce, tvořivost, zdroj osobního statutu a identity, zdroj aktivity. Pracovní činnost není v první řadě pouhým zdrojem obživy, může být prostředkem přinášejícím uspokojení ze samotného průběhu práce, dosažených výsledků, sociálního

postavení, prestiže, společenských vztahů a ocenění. Jedinec díky práci dosahuje uspokojení potřeb spojených se stavem uspokojení. Zdroje pracovního jednání mohou být jak vnitřní, tak vnější. Pracovní motivace je výsledkem působení mnoha vlivů. Již v druhé polovině 19. století se Taylor zabýval pracovní motivací, přičemž došel k závěru, že nelze zajistit pilnější práci, pokud není zajištěno přiměřené zvýšení platu. K nejznámějším teoriím vztahujícím se k pracovní motivaci patří již zmíněná Maslowova hierarchie potřeb nebo Hullova teorie posilování. Ta je založena na názoru, že pokud vede výkon k úspěchu a po něm následuje pochvala, pak je chování posilováno a stává se trvalou součástí činnosti. Maslowova teorie potřeb převedená do pracovní oblasti může mít následující podobu:

- mzda,
- pracovní jistota, sociální a důchodové zabezpečení,
- přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích,
- tituly, symbol statutu, povýšení, respekt, úspěšnost,
- pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, využití schopností (Wagnerová, 2008).

Pracovní motivace vysvětluje, co lidi vede k tomu, že pracují a jak se v této aktivitě udržují. Práce je společensky závazná skutečnost, přičemž motivace k pracovnímu výkonu vyjadřuje celkový přístup člověka k práci – pracovní ochotu (Adair, 2004). Podle Nakonečného (2005) se motivace vztahuje k pracovní činnosti ve spojení s řadou vnějších podnětů. Výchozí je motivace ve vztahu k očekávané odměně a pracovním výsledkům. Pracovní činnost samotná má při tom určité vnější a vnitřní pracovní podmínky. Na konci procesu je výsledek motivované pracovní činnosti ve spojení s určitými pracovními úkoly a dosaženou odměnou.

K pracovní činnosti si vytváříme vztah během celého svého života. Tento vztah je součástí motivačních dispozic, jež jsou závislé na osobnostních vlastnostech a životních cílech. Působí jako zdroj energie, ovlivňují zaměření a udržení pracovního jednání určitým směrem. Motivační dispozice mají podobu s relativně stálou strukturou, která tvoří tzv. motivační profil – relativně trvalá motivační preference. Tato preference je tvořena souborem převládajících potřeb jedince, souborem individuálních rysů a vlastností (kooperativnost, nezávislost, dominance apod.) (Růžička, 1992).

Klasickou pracovní motivací jsou odměny, vnitřní nebo vnější. Brooks (2003) uvádí Herzbergovy zdroje uspokojení, v nichž zmiňuje vnitřní a vnější odměny, kdy jsou brány

v úvahu jednak hygienické související faktory, ale také faktory spokojenosti, určité motivační činitele. K vnějším odměnám řadí následující:

- politika, způsob řízení firmy,
- supervize, vztahy s nadřízenými,
- pracovní podmínky,
- odměna, plat, mzda,
- vztahy s kolegy, podřízenými,
- status, povýšení,
- jistota zaměstnání.

K vnitřním odměnám zařazuje motivátory související s dalšími oblastmi, jako jsou:

- pocit dosažení výsledku,
- uznání,
- práce samotná,
- zodpovědnost,
- služební postup,
- osobní růst.

Z výše uvedeného vyplývá, že pouze ohodnocení skrze mzdu není rozhodujícím motivačním faktorem. S pracovní motivací souvisí také spokojenost s prací, k níž se vyjádříme dále.

### 1.3 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost může být vymezena jako postoj k práci s jejími komponenty, kterým osoba přisuzuje nějaký význam. Veskrze však lze odlišit dvě roviny – spokojenost s prací a spokojenost v práci. To, zda je člověk spokojen s prací, souvisí na jeho vztahu k vykonávané činnosti, naopak to, zda je spokojen v práci, je záležitostí pracovních podmínek, organizace jako celku. Vedle toho jsou odlišovány charakteristické znaky pracovní spokojenosti jako takové: spokojenost celková a dílčí, intenzita prožitku spokojenosti, stálost spokojenosti, spokojenost jako stav a proces, který se vyvíjí (Rymeš, 1998). Pracovní spokojenost závisí nejen na spokojenosti s prací a v práci, ale také s individuálním prožíváním daného pracovníkem samotným.

Pauknerová (2006) uvádí, že pracovní spokojenost není chápána jednoznačně, jedná se o spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, je podmínkou pro efektivní využívání pracovní síly. Z pohledu pracovníka může být pracovní spokojenost dále spojena se

seberealizací. Navenek se projevuje v konkrétních postojích, které jsou vzhledem k působícím okolnostem spíše pozitivní nebo negativní. Dobré pracovní podmínky a obsah práce ovlivňují spokojenost pracovníků, jsou však spojeny s vysokými nároky a očekáváním ve vztahu k pracovnímu výkonu. Naopak nemobilizující spokojenost vede k poklesu motivovanosti a nízkým nárokům. Zde je třeba brát také v úvahu to, že pokud se objeví tzv. vůdce mínění, výrazná osobnost, která propaguje nějaký postoj, může být ovlivněn celý pracovní kolektiv. Pracovní spokojenost je bipolární kontinuum, kde na jedné straně leží výrazná spokojenost, na druhé výrazná nespokojenost. Ke zjištění pracovní spokojenosti je u nás i v zahraničí využíván např. Job Description Index (JDI), který počítá se základními oblastmi, jimiž jsou: mzda, pracovní postup, nadřízený, práce, spolupracovníci. Ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti slouží rovněž dotazníky, řízený rozhovor apod. Laufer (2008) zdůrazňuje důležitost osobních rozhovorů. Podle něj totiž mimo předání patřičných informací uspokojují potřebu jistoty, prohlubují vztah nadřízený – podřízený. Pro pracovníka jsou signálem, že na něm vedoucímu záleží.

Pracovní spokojenost je mimo jiné také svázána se životní spokojeností a kvalitou života. Michalík (2012) uvádí podle zahraničních zdrojů model kvality života ve třech základních oblastech, které by měly být naplněny – být (being), někam patřit (belonging), něčím se stávat (becoming). Podle výzkumů současné psychologie se na pocitu štěstí ve výzkumu práce podílí to, zda je zaměstnání považováno za zajímavé, jestli je pro jedince výzvou a může do jisté míry pracovat samostatně, když dostává spolehlivou zpětnou vazbu, úkoly jsou přímo úměrné jeho schopnostem, ztotožňuje-li se osoba s hodnotovou charakteristikou práce apod. (Křivohlavý, 2006).

#### 1.4 Pojetí vztahu pracovní motivace a spokojenosti s prací

Ve vztahu k pracovní motivaci a spokojenosti s prací se dále nabízí otázka – co člověk chce? Tato otázka se týká motivace jedince a jeho trvalejší zaměřenosti. Motivační profil pracovníka je nedílnou součástí zaměstnance. Na profilu pracovníka se podílejí celkové osobnostní charakteristiky – sebepojetí, výkonová motivace, aspirační úroveň, ochota riskovat aj. Vystupuje zde také temperamentové ladění, charakterové vlastnosti a postoje (Pauknerová, 2006). Zmíněný osobnostní profil souvisí s tím, zda má člověk tendenci spíše ke spokojenosti s prací či naopak. Níže se bude uveden temperament, charakterové vlastnosti a postoje, které mohou mít vliv na motivaci a spokojenost s prací.

Temperament je vrozená vlastnost jedince projevující se v jeho vnitřním prožívání a vnějším chování (Kelnarová, Matějková, 2010) Slovo temperament pochází z latinského temperare – směřovat. Psychická osobnost je podle původního Hippokratova pojetí dána kombinací, poměrem, namícháním tělesných šťáv – krev (sangvinik), sliz (flegmatik), žluč (cholerik), černá žluč (melancholik). Sangvinik je člověk veselý, živý, společenský, vřelý, optimista, živě reaguje. Flegmatika naopak jen tak něco nevyvede z míry, má sklon ke lhostejnosti, nepodléhá náladám, je netečný, pomalý, ale spolehlivý. Cholerik je dráždivý, vztekly, snadno se rozhněvá, hněv však nemá dlouhé trvání. U melancholika převládá smutná nálada, je pesimista, pomalý, precitlivělý a špatně přizpůsobivý. Tato teorie „tělesných šťáv“ je dávno překonaná, nicméně je potvrzeno, že do značné míry jsou temperamentové vlastnosti určeny tělesnými vlastnostmi nervové soustavy, hormony a neurotransmitery. Dále lze zmínit Eysenckovu teorii extroverze a introverze, labilita – stabilita osobnosti; Kretchmerův morfologicky založený koncept – pyknik, leptosomní typ, atletický typ., atp. (Říčan, 2010). Temperamentové rozložení osobnosti jedince má vliv jak na motivaci k práci, tak na spokojenost se sebou samým jako pracovníkem i člověkem.

Vedle temperamentu, spíše souborem vrozených vlastností, bývá charakter považován za získanou vlastnost člověka v průběhu vývoje, výchovy, sebevýchovy. Je základem pro morální profil člověka. Na struktuře charakteru se podílí jednak poznatky, názory, postoje na smysl života, jednak mravní charakterové vlastnosti (čestnost, pravdomluvnost, spravedlnost, ale také opaky jako zákeřnost, pomlouvačnost). Neméně důležitou součástí charakteru jsou vlastnosti vztahu k sobě jako sebeúcta, sebedůvěra, sebekritičnost, skromnost. Ve vztahu ke společnosti se pak hovoří o společenských charakterových vlastnostech, jako jsou slušnost, takt, vlídnost, snášenlivost. Kelnarová, Matějková (2010) vedle zmíněného také jmenují pracovní charakterové vlastnosti, jako jsou svědomitost, důslednost, pracovitost, obětavost, pořádkumilovnost, dochvilnost.

Temperament a charakter člověka doplňují postoje. Postoje člověka nejsou izolované jednotky, v sociální psychologii se používá spíše výraz soustava postojů, postojový systém, postojová organizace (Výrost, Slaměník, 2008). Urbanovská, Škobrtal (2012) uvádí, že postoje jsou trvalejší uskupení našich pocitů, znalostí, vědomostí a k nim vztažených tendencí chovat se nějakým způsobem k určitým předmětům sociálního světa. Předmětem postoje může být cokoli - osoba, jídlo, nehmatné předměty (postoj k bohu, víře). Jedinec může mít

postoj také k předmětům, které jsou v jeho duševním světě. Postoje mají složku poznávací, citovou a konativní. Poznávací složka obsahuje názory jedince, citová zase emoce související s předmětem, k němuž se postoj vztahuje, a konativní pohotovost k chování vůči jevu nebo předmětu postoje. Hovoří se také o komponentu emotivním, kognitivním a složce afektivní. Postoj k práci má rovněž složku kognitivní, emotivní a konativní, například emoční spokojenost s prací se bezesporu odrazí v motivaci k práci a konečném chování pracovníka.

Pracovní motivace a spokojenost s prací není pouze záležitostí motivace jako takové, ale je svázána s výše zmíněným osobnostním laděním jedince. Motivovaný člověk a jedinec spokojený s osobním životem, se sebou samotným, s prací i pracovními podmínkami odvede pravděpodobně daleko kvalitnější práci než nemotivovaná, lhostejná a nespokojená osoba.

Plamínek (2010) uvádí s ohledem na osobnostní typologii ve vztahu k motivaci čtyři motivační typy lidí: usměřovatelé, objevovatelé, sladčovatelé, zpřesňovatelé. K jednotlivým typům dále uvádí následující znaky:

a) Usměřovatelé

- sebeprosazení,
- vůle vést lidi a koordinovat činnosti,
- testování schopností druhých lidí,
- poměrování lidí a jejich třízení,
- snaha být středem zájmu.

b) Objevovatelé

- samostatnost jednání a nezávislost,
- aktivita při řešení problémů,
- netrpělivost,
- hlad po informacích,
- racionální inteligence.

c) Sladčovatelé

- vůle naslouchat, chápat,
- empatie a sociální inteligence všeobecně,



- ochota uznat odlišný názor,
- potřeba sociálního kontaktu,
- společná práce,
- tolerance.

#### d) Zpřesňovatelé

- vyžadování pořádku,
- skrývání emocí,
- přesné vyjadřování,
- sklony k analyzování,
- tendence nepodceňovat detaily,
- sklon dotahovat činnosti.

Autor se rovněž zabývá tím, jak jednotlivé typy reagují na zátěž, což v nemalé míře souvisí také s otázkou spokojenosti s prací a motivací k další činnosti. Usměřovatelé dávají přednost delegovat práci na jiné lidi s tím, že jsou ochotni koordinovat jejich úsilí. Objevovatelé jsou ochotni dokonce znásobit své úsilí za předpokladu, že jde o práci, která je pro ně zajímavá a bývá spojena s uspokojením z výkonu. Naopak sladřovatelé mají verbálně silné odhodlání vyvinout úsilí, ale ne vždy je výkon odpovídající vynaloženému úsilí. Zpřesňovatelé vynakládají vysoké pracovní nasazení, které ovšem poměrně dosti vyčerpává, a tak je spojeno mnohdy s nejistotou a nespokojeností (Plamínek, 2010).

Wagnerová (2008) uvádí, že kromě vnitřních dispozic jedince hovoříme o celé řadě vnějších faktorů. S motivací, osobnostním profilem pracovníka a jeho spokojeností s prací bezesporu souvisí stanovené cíle. Přínos cílů, coby stimulů lidské motivace, je zmíněn v celé řadě teorií řízení. Je dokázáno, že specifické a obtížné cíle zaměstnance vedou k vyšší výkonnosti než cíle jednoduché a vágní. Vystupuje zde určitý vyšší pocit vlastní účinnosti. Stanovení cílů je součástí motivace, je jejím významným elementem. Cíle slouží ke stimulaci úsilí, zaměření pozornosti určitým směrem, zvýšení vytrvalosti, dodávání odvahy směrem k novým, lepším cílům a cestám, jak pracovat. Na základě strategického plánu organizace, instituce či společnosti jsou stanovovány určité kolektivní cíle. Na základě dohody jsou vymezeny individuální cíle, jde o dohodu ohledně výkonu, který se od pracovníka očekává. Dohoda s sebou nese určitou osobní zodpovědnost jedince. Kromě oficiální dohody existuje tzv. psychologická smlouva, kterou se budeme zabývat v další podkapitole.

## 1.5 Pojetí psychologické smlouvy

Psychologická smlouva je součástí spokojenosti a motivace. Před čtyřiceti lety přišel s konceptem psychologické smlouvy Edgar H. Shien, když napsal, že: „organizace může fungovat jen tehdy, jestliže její příslušníci souhlasí se systémem dělby pravomocí. Souhlas členů organizace závisí na dodržování psychologické smlouvy mezi organizací a jejími členy“ (<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14609070-psychologicka-smlouva-a-rizeni-projektu>).

Podle Armstronga (2009) je psychologická smlouva klíčová pro vztah s pracovníky, jde o kombinaci přesvědčení, víry a domněnek jedinců a jejich zaměstnavatelů. Můžeme ji vymezit jako systém přesvědčení, jež obklopuje akce, o nichž pracovníci věří, že se od nich očekává, a toho, co oni sami čekají od zaměstnavatelů. Lze shrnout, že psychologická smlouva označuje soubor očekávání a povinností mezi pracovníky a organizací. Psychologická smlouva ovlivňuje očekávání a chování lidí, přičemž nejde o psaný vztažný rámec. V praxi je důležité, zda jsou očekávání a předpoklady obsažené v psychologické smlouvě vyvážené z obou stran (<https://managementmania.com/cs/psychologicka-smlouva>).

Ve vztahu k psychologické smlouvě hovoří Branham (2009) o skrytých očekáváních, která znázorňuje do čtyřech variantách vzájemných očekávání mezi zaměstnancem a organizací:

|                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| Co zaměstnanec očekává, že dostane. | Co je organizace připravena dát.   |
| Co je zaměstnanec připraven dát.    | Co organizace očekává, že dostane. |

Armstrong (2002) doplňuje, že zaměstnavatel může čekat od zaměstnance vynaložení určitého úsilí, schopnosti, ochotu, oddanost a loajalitu. Zaměstnanec naopak očekává slušné, zásadové a spravedlivé zacházení, dodržení slibů organizace, jistotu zaměstnání, možnost osobnostního rozvoje a uplatnění svých schopností, jistou míru autonomie. Psychologická smlouva by měla vést v konečném důsledku ke spokojenosti zaměstnanců. Pokud je naplňována, má pozitivní důsledky na občanství v instituci, oddanost organizace, motivaci, spokojenost, blahobyt.

Bednář, Vojtěch, a kol. (2013) doplňují, že standardně je pouto mezi zaměstnavatelem/firmou a pracovníkem prezentováno pracovní smlouvou. Zde se písemně uvádí detaily směny. Avšak skrytým aspektem běžné smlouvy je psychologická smlouva. Psychologická smlouva vede všeobecně k občanství v organizaci, k oddanosti a motivaci. Na

rozdílem od smlouvy běžné je psychologická smlouva jen konstruktem. Jedná se o přesvědčení o vzájemných závazcích, postojích, které si obě strany vytvoří na základě informací, zkušeností, signálů vyslaných druhou stranou a pomocí marketingových politik. Tato smlouva je percepční, nepsaná, nevyřčená. Pokud nedochází k naplňování psychologické smlouvy, vzniká nesoulad. Na porušení psychologické smlouvy reagují zaměstnanci intenzivními pocity zklamání, vzteku, rozhořčení, odporu. Z výzkumů vyplývá, že se následně mění postoje jedince, jeho pracovní nasazení, oddanost, loajalita a důvěra, někdy až zhoršení pracovního chování, nárůst absence, odcizení organizaci, v některých případech proběhne i odchod. Přesto všechno je základem psychologické smlouvy vždy důvěra, a to z obou stran.

Za účelem sladění vzájemného očekávání doporučuje Branham (2009) to, aby zaměstnavatel respektoval určité zásady, mezi něž řadí:

- poskytnutí realistického pohledu na nabízené zaměstnání,
- najímání brigádníků, zaměstnanců na částečný úvazek, přijímání stážistů, aby měli jedinci možnost vyzkoušet si pozitiva i negativa dané práce,
- přijímání uchazečů doporučených současnými zaměstnanci,
- vytváření realistického popisu pracovních míst s výčtem klíčových dovedností,
- řadoví členové týmu by měli mít také možnost účastnit se výběru budoucích zaměstnanců,
- provádění průzkumů mezi zaměstnanci apod.

Je zřejmé, že pozitivní psychologickou smlouvu je třeba brát vážně, protože je spojena s vyšší oddaností vůči organizaci, s lepšími zaměstnaneckými vztahy a vyšší mírou spokojenosti. Její upevnění je možné, tehdy, když se v organizaci praktikují progresivní postupy řízení lidských zdrojů. Podstatnou roli hraje mimo jiné při vytváření pozitivní psychologické smlouvy odměňování a proces řízení pracovního výkonu. Je důležité poskytnout základnu pro společné dohody a definování rolí, informovat o očekávaných v podobě cílů, úkolů, norem a standardů. Mělo by být jasně vymezeno, jak musí obě strany přispět, aby se dosáhlo očekávaných výsledků, ze strany vedení/manažerů/zaměstnavatele by měla být definována úroveň podpory a pomoci. To jsou příklady jen některých možností, jak zvýšit pozitiva psychologické smlouvy (Armstrong, 2009).

Negativním jevům psychologické smlouvy se lze mimo jiné vyhnout v adaptačním období pracovníka nebo v době před podpisem pracovní smlouvy. Adaptace jedince zahrnuje

– adaptaci pracovní a adaptaci na práci a pracovní místo. Vedle toho stojí také sociální adaptace, tedy sociální prostředí organizace, interpersonální rozměr a přizpůsobení se tomuto aspektu. Pracovní a sociální adaptace se vzájemně prolínají, jedinec vrůstá do pracovního prostředí. Ještě před nástupem do práce nebo při adaptaci mohou být vyjasněna vzájemná očekávání, čímž může být zabráněno případné nespokojenosti obou stran – pracovníka i zaměstnavatele (Tureckiová, 2004).

Z pojetí první kapitoly je zřejmé, že motivace k práci může být různá a nabývá podoby vnější i vnitřní. Zdroje, z nichž člověk čerpá pro prováděnou činnost, jsou záležitostí jeho psychiky i stimulů zvenčí. Každý jedinec usiluje o dosahování cílů menších či větších, motivace je hybnou silou, která jej vede kupředu.

Pokud je činnost/práce vykonávána pro nějakou organizaci, instituci, zaměstnavatele či druhou osobu je na místě brát v úvahu očekávání obou stran, případně strany třetí – odběratele služeb, produktu apod. Psychologická smlouva, která nemá písemnou podobu, počítá nejen s motivačními faktory a stimulací, ale především je souborem očekávání obou stran. Jedinec/pracovník/dobrovolník v souladu s naplňováním životních potřeb hledá také seberealizaci. Pokud může být pracovní činnost seberealizací, pak má dvojnásobný přínos, a to nejen pro vnitřně motivovaného pracovníka, ale také pro druhou stranu – zaměstnavatele a odběratele služeb.

## 2 Zájmové vzdělávání

Předkládaná kapitola v kontextu celé práce popisuje zájmové vzdělávání v celé jeho šíři. Zaměřuje se na pedagogiku volného času, legislativní zakotvení, podmínky zájmového vzdělávání, pracovní zařazení a vzdělání pedagoga volného času, vztahy na pracovišti a v neposlední řadě uvádí strategie na příkladu konkrétní organizace pro zájmové vzdělávání – DDM Sluníčko.

Zájmové vzdělávání je součástí oblasti edukace a zároveň se dotýká zájmů konkrétního jedince. Průcha, Veteška (2012, s. 280) vymezují zájmové vzdělávání jako „souhrn výchovně vzdělávacích, poznávacích, rekreačních a dalších systematických i jednorázových aktivit a činností. Mezi charakteristické znaky patří zájem jedince, volný čas, dobrovolnost, svoboda výběru, pestrost nabídky, uspokojení potřeb, otevřenost a aktivita. Zájmové vzdělávání poskytují jednak školy a školské instituce, jednak především mimoškolní vzdělávací instituce (nadace, odbory, podniky, aj.) a různé instituce neformálního vzdělávání (knihovny, muzea, galerie aj.).“

Zájmové vzdělávání se úzce vztahuje k oblastem a pojmům, které jsou uvedeny v následujících podkapitolách. Bude vymezena pedagogika volného času, dále oblast pedagoga volného času, působností středisek volného času, domů dětí a mládeže a právní úpravou zájmového vzdělávání.

### 2.1 Pedagogika volného času

Dříve než bude definován pedagog volného času, bude vymezena pedagogika volného času. Průcha, Veteška (2012) hovoří o pedagogice volného času jako o pedagogické disciplíně, která se zabývá prostředky a postupy, jež napomáhají ke smysluplnému využívání volného času. Vzhledem k nárůstu výskytu nežádoucích projevů chování má pedagogika volného času značný význam. Kolář, a kol. (2012) dodávají, že v rámci volnočasové pedagogiky existují dvě oblasti – výchova pro volný čas a výchova ve volném čase. Někdy je také používán pojem zážitková pedagogika.

Podle Kaplánka (in Foldynová, 2008) má pedagogika volného času stejný cíl s ostatními odvětvími pedagogiky (pedagogikou, andragogikou, sociální pedagogikou aj.). Za tento cíl je pokládána relativní samostatnost jedince ve společnosti, ochota a schopnost ke

svobodě, zodpovědnosti, solidaritě, ke kreativní činnosti, komunikativnímu jednání, sociální angažovanosti, účasti na společenském životě.

Pedagogika volného času souvisí s pojmem volný čas, který lze posuzovat z aspektu pedagogického, psychologického, sociologického, ekonomického, zdravotně-hygienického, politického aj. Je nedílnou součástí života a výchovy každého příslušníka společnosti, všech životních etap a sociálních prostředí (Hájek, Hofbauer, Pávková, 2003). Pávková (2008) uvádí, že volný čas je opak doby nezbytné práce a povinností, kdy lze provozovat aktivitu, která je oblíbená, doba, s níž svobodně nakládáme. Volný čas dospělých a dětí a mládeže se však liší obsahem, rozsahem, mírou samostatnosti, nutností pedagogického ovlivňování. Vážanský (2001) doplňuje, že volný čas je disponibilní časový prostor, v němž by volný čas měl pro jedince znamenat svobodu. Šerák (2009) doplňuje myšlenku manželů Toffelrových, podle nichž by se civilizace do budoucna měla vyznačovat jiným systémem tvorby bohatství, větší různorodostí stylu života, práce i volného času. Význam bude hrát rodina a moderní informační a komunikační technologie, které umožní mnoha lidem pracovat prostřednictvím elektronické komunikace, čímž se změní rovněž způsob trávení volného času.

Hájek, Hofbauer, Pávková (2003) uvádějí, že požadavek pedagogického ovlivňování volného času se ukazuje jako nezbytná součást výchovného působení na děti, mládež a dospělé. Záměrné působení pedagogů by mělo respektovat základní principy výchovy ve volném čase, především dobrovolnou účast, pestrost, přitažlivost činností, aktivity odpočinkové rekreační, zájmové. Výchovné působení ve volném čase musí být citlivé, nenásilné, velký význam má pozitivní motivace (viz předchozí kapitola, která podrobněji zpracovává téma motivace). Pedagog volného času je vymezen v několika kontextech.

Pedagog volného času je pedagogický pracovník, který by se měl vyznačovat určitými kvalitami. Požadované znaky osobnosti pedagogů volného času lze rozdělit podle Hájka, Hofbauera, Pávkové (2008) do tří skupin:

- pozitivní obecně lidské vlastnosti,
- vlastnosti obzvláště důležité pro pedagogy,
- specifické požadavky na pedagogy volného času.

K rysům osobnosti pro úspěšné vykonávání pedagogického povolání patří schopnost empatie, komunikativnost, verbální a neverbální sdělování, umění naslouchat, potěšení z komunikace s lidmi, přiměřená míra dominantnosti, stabilita, odolnost, nekonfliktnost,

pozitivní ladění, optimismus, zdravý skepticismus, pozitivní vztah k lidem. (Hájek, Hofbauer, Pávková, 2008) Kromě určitých osobnostních kvalit by měl být také pedagogem, tedy naplňovat požadavky na pedagogického pracovníka v souladu s obecnou pedagogikou. Dále bude nastíněno pracovní zařazení volnočasového pedagoga, jeho vzdělání, pracovní náplň a zařízení, v němž by měl působit v rámci své činnosti.

### 2.1.1 Pracovní zařazení pedagoga volného času

Schmied, Špundová (2012) uvádějí, že pedagogický pracovník vykonává přímou vyučovací, výchovnou, speciálně pedagogickou nebo pedagogicko-psychologickou činnost, při níž přímo působí na vzdělávaného a uskutečňuje vzdělávání na základě školského zákona. Činnost by měla být vykonávána jen na základě pracovněprávního vztahu, s výjimkou ředitele školského zařízení.

Přímou pedagogickou činnost tak vykonává podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, a změně některých zákonů:

- učitel,
- vychovatel,
- speciální pedagog,
- psycholog,
- pedagog volného času,
- asistent pedagoga,
- trenér,
- vedoucí pedagogický pracovník.

Z uvedeného výčtu vyplývá, že ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání pracují kvalifikovaní pedagogičtí pracovníci. Mezi pedagogické pracovníky jsou ze zákona řazeni mimo jiné vychovatelé, učitelé a pedagogové volného času (Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, a změně některých zákonů).

K pracovnímu zařazení pedagoga volného času se úzce vztahuje také vyhláška o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů. Tento dokument stanovuje podrobnosti o obsahu a rozsahu činnosti zájmového vzdělávání, ale také o organizaci a podmínkách provozu, podmínkách přijímání a podmínkách úhrady za školské služby (Vyhláška č. 74/2005

Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů). Tímto se dotýká jak pracovního zařazení, tak pracovní náplně, které jsou uvedeny níže.

### 2.1.2 Pracovní náplň pedagoga volného času

Pracovní náplň pedagoga volného času bezesporu souvisí s činnostmi celé řady zařízení pro volnočasové vzdělávání. S odkazem na školní oblast bude nejdříve zmíněna oblast pracovní náplně pedagoga ve středisku volného času, školním klubu, družině. Střediska volného času poskytují metodickou, odbornou, popřípadě materiální pomoc účastníkům zájmového vzdělávání, školám a školským zařízením. Středisko má dva základní typy související s jeho činností: dům dětí a mládeže a stanici zájmových činností. Pedagogický pracovník v rámci domu dětí a mládeže uskutečňuje činnost ve více oblastech zájmového vzdělávání, ve stanicích je vždy aktivita zaměřená na jednu oblast zájmového vzdělávání. Středisko zpravidla vykonává činnost po celý školní rok, a to i ve dnech, kdy neprobíhá školní vyučování. Naproti tomu klub vykonává činnost ve dnech školního vyučování a poskytuje zájmové vzdělávání žákům jedné školy nebo několika škol. Může však vykonávat činnost také ve dnech, kdy neprobíhá školní vyučování, a to včetně školních prázdnin. V rámci družiny poskytuje pedagog volného času žákům jedné školy nebo několika škol, případně i dětem v přípravné třídě jedné nebo více základních škol a dětem v přípravném stupni jedné nebo více základních škol speciálních. Družina vykonává činnost ve dnech školního vyučování a o školních prázdninách. Ředitel může činnost družiny v době školních prázdnin přerušit. Pedagog volného času tak organizuje v družině pro účastníky odpočinkové činnosti a přípravu na vyučování (Vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů). Níže se budeme blíže zabývat domy dětí a mládeže a středisky volného času.

### 2.1.3 Vzdělání pedagoga volného času

Příprava pedagogů volného času se provádí ve studijních programech pedagogických a dalších fakult. Například Teologická fakulta Jihočeské Univerzity má zařazen obor *Pedagogika volného času*, Katedra sociální pedagogiky Pedagogické fakulty Masarykovy univerzity vede obor *Sociální pedagogika a volný čas*, Katedra sociální pedagogiky Univerzity v Hradci Králové garantuje *Pedagogiku volného času se zaměřením na tělesnou výchovu a sport*, a *Sociální pedagogiku se zaměřením na etopedii* nebo Ústav pedagogiky a sociálních studií Univerzity Palackého v Olomouci v rámci programu vychovatelství uvádí obor *Řízení volnočasových aktivit*. Takto bychom mohli pokračovat dále, mimo zmíněné je



také možnost na některých univerzitách doplnit své dosavadní vzdělání v programu celoživotního učení (<http://www.tf.jcu.cz>, <http://www.uhk.cz>, <http://www.ped.muni.cz>, <http://www.upss.cz>). Samozřejmě se nevyklučuje možnost vzdělání také na jiných typech škol, jako jsou například vyšší odborné školy.

Pedagog volného času by měl mít také kromě teoretických znalostí a absolvovaného studia zkušenosti praktické. Neméně důležité je další vzdělávání pedagogů volného času. Za tímto účelem vznikla v roce 2006 *Asociace vzdělavatelů pedagogů volného času* sdružující zástupce škol a organizace zajišťující další vzdělávání pedagogů volného času (Průcha, Veteška, 2012). Důkazem neustále se rozvíjejícího oboru pedagogiky volného času jsou akce pořádané za účelem sdílení zkušeností pedagogů. V souvislosti s neustále rozvíjejícím se oborem volnočasové pedagogiky zmiňme akci uskutečněnou v červnu 2013, kdy se v Olomouci konala 9. konference o výchově a volném čase, která zdůraznila stále dosti opomíjenou problematiku české pedagogiky. Pospíšilová (organizátorka konference z Katedry křesťanské výchovy, Univerzity Palackého v Olomouci) v souvislosti s akcí uvedla: „Cílem je setkat se a posunout se v otázce vzdělávání pedagogů volného času zase o něco dál. Asociace se snaží, aby pedagogika volného času měla své silnější zastoupení v rámci oboru pedagogika jakožto její disciplína.“ (<http://www.zurnal.upol.cz/cmtf/zprava/clanek/odbornici-se-zameri-na-osobnost-pedagoga-volneho-casu/>).

## 2.2 Vybrané psycho-sociální aspekty zájmového vzdělávání

Zájmové vzdělávání probíhá v rámci mnoha institucí, jejichž legislativnímu vymezení si věnujeme níže. Z pohledu personálního zajištění se zároveň dostáváme k otázkám psycho-sociálním, které zahrnují vztahovou síť zaměstnanců, vztahy na pracovišti vůbec. Bednář, a kol. (2013) uvádějí, že po celou dobu evoluční historie existují lidé v síti vztahů. V již zmíněné Maslowově hierarchii potřeb automaticky po uspokojení biologických potřeb se postupuje na žebříčku o řád výše, k potřebám mít smysluplné vztahy. Také mezilidské vztahy na pracovišti jsou nezbytnou součástí vztahové sítě, a to za předpokladu, že vezmeme v úvahu to, že třetinu života člověk spí, třetinu věnuje práci a třetinu soukromému životu. V pracovním procesu tráví lidé převážnou část našeho produktivního života. Dále také vztah nadřizený – podřízený, vedení pracovního kolektivu a mnohé další jsou sféry, které si zaslouží v rámci našeho tématu svou pozornost.

### 2.2.1 Vztahy na pracovišti a vedení pracovního kolektivu

Každý mezilidský vztah je uskutečněn formou sociální interakce za využití komunikace mezi účastníky. Z hlediska pracovních kolektivů je důležitá především spolupráce a kooperace, což je optimální stav, jehož by se mělo snažit dosáhnout. (Bednář, a kol., 2013) Holá (2011) dodává, že kooperace ve skupině není stálým, nýbrž dynamickým procesem, do něhož můžeme zasahovat. Mimo jiné spolupráce všech členů skupiny je typická pro zvířecí říši – chování včel, mravenců. Za jeden z důvodů spolupráce lidí bývá považována empatie. Kooperace ve skupině je pak činnost, která probíhá společnou aktivitou členů za účelem dosažení efektivního výsledného produktu. Z hlediska skupinové práce je dnes většina pracovníků nucena pracovat ve skupině s různou dynamikou a strukturou. V zaměstnání vznikají skupiny neformální (přirozenou cestou) a formální (z důvodu pracovních cílů). Každý pracovník může být členem hned několika skupin. V závislosti na tom, jaká existuje spolupráce ve skupině, lze odlišovat z pozice vztahu vedoucí – podřízení různé styly vedení:

- „integrující versus dezintegrující styl vedení,
- nedirektivní versus direktivní styl vedení,
- otevřený versus manipulativní styl vedení,
- tvořivý versus tradiční styl vedení“ (Bednář, a kol., 2003, s. 174).

Skupiny, v nichž existuje integrující styl vedení, jsou soudržné, naopak dezintegrující styl vede k zaměření na výkon, mezilidské vztahy jsou zde upozaděny. Nedirektivita dává větší prostor členům pro jejich kreativitu, direktivní jde skrze příkazy a minimum prostoru k seberealizaci. Styl otevřený neboli asertivní, konstruktivní se vyznačuje jasným delegováním úkolů a srozumitelnou komunikací. Jednotliví členové se tak mohou lépe zapojit. Naopak manipulativní styl vedení využívá skrytého ovlivňování členů skupiny. Mohou nastávat konflikty mezi členy skupiny i mezi skupinou a vedením. Tvořivý styl vedení podporuje kreativitu a seberealizaci, je motivační. V tradičním pojetí je spíše bráno v úvahu plnění jednotlivých úkolů zaměstnanců (Bednář, a kol., 2013). Vedle stylů vedení lze také hovořit přímo o specifických osobnosti nadřízeného, která bezesporu ovlivňují způsob vedení.

V předchozí kapitole byly zmíněny motivační typy usměřovatele, objevovatele, sladčovatele a zpřesňovatele. Každý z těchto typů má jiné kvality, díky nimž bude zcela odlišným způsobem koordinovat činnost podřízených. Například usměřovatelé mají schopnost sebesprosažení, vůli vést lidi a koordinovat činnosti, testovat schopnosti druhých

lidí, poměřovat je (Plamínek, 2010). Ačkoliv tento typ se bude jako vedoucí pracovník vyjímat velice dobře, nelze jednoznačně prohlásit, že ostatní typy (viz výše) jsou vyložene nevhodné. Daigeler (2008) uvádí, že vedení je zvládnutí komplexnosti. Nadřízený pracovník by tak měl mít určité vlastnosti:

- odborné schopnosti,
- metodické a procesní schopnosti,
- sociálně-komunikační schopnosti,
- schopnost integrace,
- schopnost sebeřízení.

Vedoucím pracovníkem se člověk stává většinou proto, že vynikl ve svém oboru, přesto pokud nastupuje do nadřízené pozice, která je pro něj rolí nezvyklou, je nutné, aby si osvojil určité manažerské schopnosti. Metodické a procesní schopnosti spočívají v nasměrování činnosti k cíli. Cíle uskutečňují jednotliví pracovníci, které je třeba v týmu spojit, proto jsou níže uvedeny komunikační dovednosti. Podobně důležité je umět integrovat rozdílné přístupy v týmu, eliminovat konflikty a vést jednání, aby získaly obě strany (win-win). V neposlední řadě je nezbytné ovládat organizaci práce (timemanagement). Bělohávek (2009) dodává, že by měl dobrý tazatel, hodnotitel a vedoucí zvládat také:

- naslouchání,
- kladení otázek,
- prezentování a přesvědčování,
- neverbální komunikaci,
- asertivitu,
- posuzování.

V otázce konfliktů, které mohou v pracovní skupině vznikat, je třeba nalézt vždy adekvátní řešení, ať již jde o vztah nadřízený – podřízený nebo vztahy kolegů. Plamínek (2008) považuje konflikty za nestabilizující aspekty systému. Na stranu druhou jsou konflikty přirozené, není rozumné je přehlížet. Principem evoluce je fakt, že konflikt přináší do systému nestabilitu, čímž jej dynamizuje. Co se týče typů konfliktů, ve skupinách můžeme nalézt několik typů: konflikt s povahou problému, konflikty mezi zájmy jednotlivých členů, skupiny, konflikty mezi potřebami jednotlivců a zájmy celku. V rámci řešení konfliktů, a to nejen v pracovní skupině, je nezbytně nutná prevence, vyplatí se včas dané začít řešit. Dokud jde

pouze o napadení rovnováhy, nikoliv stability, pak je řešení jednodušší. Jistá neúcta k dosažené rovnováze avšak hluboký respekt ke stabilitě udržuje skupinu v dynamické rovnováze.

Řízení je rovněž spojeno s mocí. Nadřízený pracovník je součástí mocenské struktury organizace. Zdrojem moci či síly může být moc odměny a trestu. Dále zde řadíme moc pravomoci, která je spojena s právem nadřízeného ovlivňovat činnost zaměstnance. Také síla osobnosti (moc), charisma, vzniká, jestliže zaměstnanec přirozeně obdivuje vedoucího pro jeho osobní, morální vlastnosti, pověst. Moc (síla) odbornosti bezesporu patří k dalšímu potenciálu, který umožňuje řízení. Tyto zdroje osobní síly neexistují odděleně, ale vzájemně se kombinují, ovlivňují (Slavík, 2014)

### 2.3 Právní úprava zájmového vzdělávání

Odbor pro mládež Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy je zodpovědný za výkon státní správy směrem k dětem a mládeži. Poskytuje podporu dětí a mládeže v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání a zároveň je gestorem a meziresortním koordinátorem státní politiky pro oblast dětí a mládeže v širokém spektru témat, jež ovlivňují život mladých lidí. Podpora je poskytována organizovaným i neorganizovaným způsobem mladým lidem i těm, kteří s nimi pracují, na principu rovného přístupu a otevřeného dialogu (<http://www.msmt.cz/mladez/odbor-pro-mladez>). Vedle výše uvedeného existuje Rada pro zájmové vzdělávání, která je poradním orgánem náměstka ministra/yně školství, mládeže a tělovýchovy pro oblast mládeže a tělovýchovy v rámci České republiky. Zabývá se problematikou účelného využívání volného času dětí a mládeže a činností školských zařízení pro zájmové vzdělávání. Jejím posláním je posuzovat a předkládat náměstkovi ministra/yně návrhy na řešení otázek a problémů souvisejících s působností ministerstva v oblasti zájmového vzdělávání a činnosti školských zařízení pro tuto oblast. Rada se rovněž zabývá volnočasovými aktivitami a péčí o využívání volného času dětí a mládeže účelným způsobem (MŠMT, Rada pro zájmové vzdělávání, 2014).

Podle zpráv Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy Strategie pro mládež 2020 České republiky pro léta 2014–2020 by měla být předložena vládě ke schválení v dubnu 2014. Dokument určuje strategické cíle státní politiky ve vztahu k mládeži ve věku do 30 let a dále rozpracovává dílčí cíle a konkrétní opatření k jejich naplnění. Reflektuje potřeby mládeže zejména v oblasti vzdělávání, zaměstnanosti, podnikání mladých lidí; kultury,

tvořivosti; jejich participace; zdraví, zdravého životního stylu; sociálního začleňování, dobrovolnictví. Zabývá se také environmentální a globální rozvojovou problematikou. Opomenut není ani přístup mladých lidí k právům a informacím. Strategie je plně kompatibilní s evropským rámcem a na základě současných poznatků o situaci mládeže hovoří o třech cílech:

- vytvořit více příležitostí pro mládež ve vzdělávání a zaměstnanosti,
- zlepšit přístup mladých lidí k rozhodovacím procesům, podpořit plnou participaci mladých lidí na životě ve společnosti,
- podporovat solidaritu mezi společnostmi a mladými lidmi včetně mezigeneračního dialogu.

Cílem Strategie navazující úzce na Konceptci státní politiky pro oblast dětí a mládeže pro období 2007–2013 a Strategii mládeže EU (EU Youth Strategy známou také pod názvem Obnovený rámec evropské spolupráce v oblasti mládeže) je přispět ke zvyšování kvality života mladých lidí rozvojem jejich osobnosti tak, aby dokázali své potřeby přizpůsobovat neustále se měnícímu demokratickému prostředí a využívat svůj tvůrčí a inovativní potenciál v praxi i aktivní participaci ve společnosti. Je výsledkem dvouleté práce odborníků a širokých konzultací formou kulatých stolů a národní konference o mládeži (listopad 2013) včetně aktivního dialogu s mládeží v rámci projektu České rady dětí a mládeže „Kecejme do toho“. Národní zpráva o mládeži (Mgr. Hana Maříková, 2013) a závěry z jednání Komory mládeže, poradního orgánu MŠMT v oblasti mládeže, přispěly k finální podobě Strategie. Konzultačními partnery byli také IUVENTA a Odbor mládeže a komunitárních programů Ministerstva školství, vědy, výzkumu a sportu Slovenské republiky. Strategie bere ohled na výsledky analýz národních politik zemí Visegrádské skupiny a závěry z účasti České republiky v mezinárodním projektu v oblasti politik mládeže na principu peer-learningu v letech 2011–2013 za účasti České republiky, Německa, Francie, Belgie, Litvy, Holandska a Švédska ([www.msmt.cz/mladez/zajmove-vzdelavani-1/](http://www.msmt.cz/mladez/zajmove-vzdelavani-1/)).

Z pohledu koncepce státní politiky je v rámci České republiky vzdělávání založeno na zásadách rovného přístupu bez jakékoli diskriminace, zároveň by měly být podle legislativy zohledněny vzdělávací potřeby jedince. Zájmové vzdělávání je pak vymezeno zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon). V rámci § 1 je upraveno vedle předškolního, základního, středního, vyššího odborného také některé jiné vzdělávání ve školách a školských zařízeních. Právě

k poslednímu zmíněnému se vztahuje zájmové vzdělávání. Zájmové vzdělávání naplňuje volný čas zájmovou činností, uskutečňuje se ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, zejména ve střediscích volného času, školních družinách a školních klubech: Školská zařízení pro zájmové vzdělávání podle účelu, ke kterému byla zřízena, zajišťují výchovné, vzdělávací, zájmové, popřípadě tematické rekreační akce. Dále zabezpečují osvětovou činnost pro žáky, studenty a pedagogické pracovníky, popřípadě další osoby. Zákon stanovuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství (Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ve znění pozdějších předpisů).

Školský zákon neuvádí celý systém zájmového vzdělávání. Bližší popis a legislativní vymezení je uvedeno ve vyhlášce č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání. Vyhláška stanovuje, že školská zařízení pro zájmové vzdělávání podle účelu, k němuž byla zřízena, zajišťují výchovné, vzdělávací, zájmové, popřípadě tematické rekreační akce, osvětovou činnost pro žáky, studenty a pedagogické pracovníky, popřípadě i další osoby. Měly by být podporovány rovné příležitosti a příjem zájemců bez ohledu na rasový původ, národnost, pohlaví, náboženské vyznání atd. Zařízení pro zájmové vzdělávání přispívají k ochraně před šířením sociálně patologických jevů a rizikového chování mezi dětmi a mládeží, kterým poskytují možnost smysluplně využít volný čas. Nezastupitelnou roli mají školská zařízení pro zájmové vzdělávání rovněž při objevování, podchycování a rozvíjení nadání a talentu dětí a mládeže (Vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání ve znění pozdějších předpisů). K těmto zařízením patří mimo jiné střediska volného času.

### 2.3.1 Střediska volného času

Ve Vyhlášce č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání jsou střediska volného času řazena ke školským zařízením pro zájmové vzdělávání. Střediska volného času (dále jen střediska) existují podle zákona v podobě dvou typů:

- dům dětí a mládeže, jenž uskutečňuje činnost ve více oblastech zájmového vzdělávání,
- stanice zájmových činností se zaměřením na jednu oblast zájmového vzdělávání.

Středisko vykonává svou činnost většinou po celý školní rok, a to i ve dnech, kdy neprobíhá školní vyučování. Náplní aktivit v rámci středisek se pohybujeme ve více oblastech zájmového vzdělávání, nebo jen se zaměřením na určitou sféru. Děti, žáci, studenti,

pedagogičtí pracovníci (a další osoby) se mohou účastnit činností pořádaných středisky, přičemž se o přijetí do střediska rozhoduje na základě podání písemné přihlášky.

Forma, jakou je v rámci zájmového vzdělávání působeno na účastníka, může nabývat těchto podob (Vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů):

- příležitostná výchova a vzdělávání, zájmová a tematická rekreační činnost nespojená s místem výkonu činnosti školského zařízení pro zájmové vzdělávání,
- pravidelná výchovná, vzdělávací, zájmová činnost,
- táborová činnost s místem výkonu činnosti mimo školského zařízení pro zájmové vzdělávání,
- osvětová činnost a prevence sociálně-patologických jevů,
- individuální práce a vytváření podmínek pro rozvoj nadání,
- otevřená nabídka spontánních činností.

Zájmové vzdělávání je zpravidla ve střediscích poskytováno za úplatu, jejíž splatnost stanoví ředitel tak, aby byla částka splatná před ukončením účasti v dané činnosti. Může být také rozdělena do více splátek. Úplata však může být rovněž snížena nebo prominuta v případě skutečností uvedených ve vyhlášce (Vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů).

Můžeme shrnout, že základním posláním střediska je podílet se spolu s rodinou a školou na výchově, vzdělávání a formování osobnosti člověka. Svou činností vytváří středisko podmínky a širokou nabídku pro účelné využívání volného času dětí, žáků, studentů, dospělých. Zároveň s tím je činnost střediska doplňkem školní výuky a dalšího vzdělávání v řadě dalších oblastí vycházejících z osobního zájmu. Všichni pracovníci organizace by měli stát po celé vývojové období za jednotnou strategií. Je pedagogickým úkolem bezprostředně naplnit volný čas u všech sociálních skupin populace. Výchova k účelnému využití volného času má jedince vybavit dostatečnou mírou zájmů a následně i poznatků a dovedností, jak tyto zájmy naplňovat a nacházet v nich uspokojení. Kvalitní životní styl a hodnotné využití volného času – to jsou klíčové vize středisek (materiály ze strategického plánování DDM Otrokovice). Dále je v práci vymezeno konkrétní zařízení.

## 2.4 Dům dětí a mládeže Sluníčko

V následující podkapitole se budeme zabývat konkrétním zařízením, a to Domem dětí a mládeže Sluníčko (dále jen DDM Sluníčko). Jak bylo řečeno výše, dům dětí a mládeže je jedním z typů středisek volného času. V rámci celé podkapitoly bude čerpáno hned z několika zdrojů: materiálů ze strategického plánování DDM Otrokovice, webových stránek DDM Sluníčko (upraveno podle <http://www.ddmslunicko.cz>, doplněno materiály ze strategického plánování DDM Otrokovice s podílem autorky).

Dům dětí a mládeže Sluníčko byl založen 1. 2. 1978. Jako právnická osoba byl DDM Sluníčko (okres Zlín) zřízen jako právnická osoba dnem 1. 1. 1993. Zřizovatelem byl od 1. 4. 2001 Krajský úřad Zlínského kraje. Od 1. 1. 2002 se DDM Sluníčko sloučil s DDM Tlumačov (právnická osoba, zřizovatelem Zlínský kraj). Od 1. 9. 2005 se stalo zřizovatelem město Otrokovice. DDM Sluníčko vznikl na základě usnesení zastupitelstva města Otrokovice ze dne 10. 5. 2005 č. 416/05/05.

Základním posláním střediska je podílet se spolu s rodinou a školou na výchově, vzdělávání a formování osobnosti člověka. Svou činností vytváří středisko podmínky a širokou nabídku pro účelné využívání volného času dětí, žáků, studentů, popřípadě i dalších osob. Zároveň je činnost střediska doplňkem školní výuky a dalšího vzdělávání v řadě dalších oblastí vycházejících z osobního zájmu. Při plnění vzdělávacího programu je důležité, aby byly vedle cílů poznávacích, plněny i cíle hodnotové, orientované k formování osobnostních rysů a mravních vlastností dětí a mládeže.

### 2.4.1 Činnosti Domu dětí a mládeže Sluníčko

Činnosti, které jsou v rámci DDM Sluníčko pořádány, zahrnují následující:

- příležitostnou zájmovou činnost,
- pravidelnou činnost,
- táborovou činnost,
- osvětovou činnost,
- odbornou a metodickou pomoc,
- výukové programy,
- individuální práci,
- spontánní činnost.



Dále se zmíníme o výše jmenovaných činnostech, stručně vymezíme poslání pořádaných činností a jejich charakter.

#### a) Pravidelná činnost

Během pravidelných činností má DDM stálou členskou základnu, konají se zde pravidelně se opakující schůzky. Činnost zájmových útvarů probíhá i v tělocvičnách ZŠ a SŠ a dalších subjektech v městě Otrokovice a obci Tlumačov. Jedná se zejména o využití prostor tělocvičen pro taneční a sportovní zájmové útvary. Společně s týmem pracovníků jsme navázali na nabídku pravidelné činnosti DDM z minulého školního roku a nadále ji přizpůsobujeme poptávce a potřebám veřejnosti. Dále jsou přiblíženy jednotlivé aktivity a jejich realizaci:

#### b) Příležitostná zájmová činnost

V rámci příležitostné zájmové činnosti jsou pořádány jednorázové nebo cyklické akce, jednodenní i vícedenní, besedy, přednášky, exkurze, kulturní a sportovní akce, jednodenní a krátkodobé akce, pobyty v přírodě, výlety, poznávací akce, jednorázové kurzy, školení, výstavy, koncerty, divadelní a další kulturní programy, společné akce rodičů s dětmi, příměstské tábory. V průběhu prázdnin probíhají tábory tuzemské i zahraniční, a to pro děti a mládež různých věkových skupin i společenského zařazení, odborných vícedenních soustředění zájmových útvarů. Jsou pořádány víkendové akce, např. výlety, táboření, lyžařské zájezdy, cyklistické výlety. Pobytová činnost se realizuje nejen o školních prázdninách, a i v době, kdy neprobíhá školní výuka.

#### c) Spontánní činnosti

V rámci spontánních činností hraje významnou roli působení na mladou generaci, a to prostřednictvím provozů kluboven, využívání počítačové učebny, průběžné nabídky jednorázových aktivit a pořádání výstav.

#### d) Výukové programy

DDM Sluníčko organizuje mimo jiné samostatně tematické výukové programy pro mateřské školy a základní školy. Výukové programy jsou vytvářeny formou vlastní nabídky nebo na základě žádosti jiného subjektu.

#### e) Soutěže

Mezi své služby řadí DDM také organizaci soutěží. Jsou nabízeny různé stupně soutěží a přehlídek ve smyslu zvláštních předpisů, vyhlášených nebo spolu vyhlášených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Středisko zajišťuje zejména odbornou garanci, přípravu, organizaci základních soutěží, materiální a technické zajištění atd.

#### f) Odborná a metodická činnost

Neméně důležitá je odborná a metodická činnost. Dle svých možností ji DDM poskytuje pro školy, školská zařízení a další subjekty:

- odborné konzultace k problematice volnočasových aktivit,
- pořádání seminářů, instruktáží,
- poradenská a konzultační činnost,
- půjčování speciálního vybavení, materiálu.

#### g) Individuální práce

K individuální práci jsou řazeny: systematická práce s talentovanými dětmi a mládeží, vytváření speciálních zájmových útvarů pro talentované jedince, organizace speciálních činností pro děti a mládež s vyhraněnými zájmy, odborné poradenství a dozor, organizování vzdělávacích akcí, odborných soustředění. Další činnosti se zaměřují na činnosti primární prevence negativních jevů.

### 2.4.2 Hlavní záměr Domu dětí a mládeže Sluníčko

Kromě výše jmenovaných činností práce předkládá hlavním záměr DDM Sluníčko. Jednak je velice důležité vytvářet podmínky a širokou nabídku pro účelné využívání volného času pro zájemce bez rozdílu věku, se zaměřením hlavně na děti, žáky a mládež (státní dotace), jednak je nezbytné obstát v konkurenčním boji a zabývat se vhodným vedením lidí. Při řízení je kladen důraz na příznivé klima v organizaci, dobré mezilidské vztahy a také na plnění úkolů. Ředitel získává pracovníky pro plnění společného cíle, komunikuje, diskutuje, rozhodnutí jsou zdůvodněna. Je příkladem v pracovním nasazení,

morálce. Zaměstnanci vědí, že jejich práce má pro naplňování cílů organizace význam a že stojí za námahu.

Strategické cíle jsou rozpracovány do dílčích cílů, jsou termínovány a jsou stanoveni odpovědní zaměstnanci za splnění dílčích cílů. Na poradách je hodnoceno, co se podařilo uskutečnit, a připomínáno kam organizace směřuje. Hledají se vhodné cesty, jak se k těmto cílům co nejlépe přiblížit. Při hodnocení plnění měřitelných cílů se mohou zaměstnanci přesvědčit o tom, jestli byli nebo nebyli úspěšní v plnění cílů a úloh. Ředitel dbá na správné načasování a organizování změn. Deleguje úkoly na své zaměstnance a soustavně se jim věnuje. Ředitel stanovuje pracovní dobu a dbá na to, aby pracovní rozvrh vyhovoval jak organizaci, tak zaměstnancům. Vedení poskytuje vedoucím oddělení několik měřítek pracovního výkonu, jimiž mohou své úspěchy porovnávat. Zde jsou některé z nich:

- množství přihlášek v zájmových kroužcích v oddělení podle příjmů, porovnání s minulým rokem,
- množství a výběr kvalitních externích spolupracovníků,
- počet nových aktivit pro děti, žáky a studenty, rodiče s dětmi, dospělé,
- kvalita odvedené práce a čas, který zabrala,
- rychlost a efektivita – vše od času, který zabere telefonování až po zvládnutí dokumentace,
- úroveň vedení dokumentace,
- spokojenost účastníků zájmového vzdělávání,
- komu se podaří podat úspěšný projekt a realizovat ho ve výchovně vzdělávací činnosti,
- spoluúčast na jiném projektu,
- účast na kurzech a seminářích a využití poznatků v praxi,
- výzdoba interiéru dle odpovědností.

Kromě výše uvedených záhytných bodů hodnocení pracovních výkonů jsou vedoucí často nuceni řešit problémy se zaměstnanci. Vzhledem k řešení problémů v organizaci dostávají zaměstnanci: okamžitou radu, nabídku pomoci, prostor, aby se mohli nad problémem zamyslet. Dostávají otázky typu: „Co myslíš, že by se s tím mělo udělat?“ Použití konstruktivních otázek zaměstnance vede k tomu, že:

- se zaměstnanci něčemu přiučí,

- budou cítit podíl na rozhodování, což posílí jejich sebedůvěru,
- nebudou na ředitele obracet s jednoduchými dotazy, protože budou vědět, že se nedočkají snadného řešení,
- posílí to jejich zodpovědnost, soběstačnost a sounáležitost,
- pocítí podporu vedení.

Vedení rovněž podporuje hygienické a zdravotní podmínky práce, dodržování pracovních přestávek.

### 2.4.3 Motivace zaměstnanců v Domě dětí a mládeže Sluníčko

Při splnění jednorázového a naléhavého úkolu je zaměstnancům poskytnuta mimořádná odměna dle Vnitřního platového předpisu DDM. Jistou podobou odměny je též nepeněžitá odměna, slovní pochvala a uznání. Úspěch zaměstnance je uznán přede všemi zaměstnanci a je mu poděkováno za dobrou práci. Motivující je např. článek v novinách o nápaditém pedagogovi nebo vyhodnocení pracovníka zřizovatelem.

Motivačním faktorem je osobní příklad ředitele – rozhodování, dotahování záležitostí do konce, pozitivní přístup, vzdělávání, nevyhýbání se obtížným situacím, komunikace, jasné informace, důvěra ve vedení, vzájemný respekt, tolerance, účast a podíl na programech plánovaných změn, objasnění příčin změn, zajištění odpovídajícího vybavení jednotlivých pracovních míst (vhodné umístění, stůl, kancelářské křeslo, osvětlení, větrání, počítač, tiskárna, telefon, vizitky, diář, kalendář, kancelářské vybavení).

Kromě významu motivace, o níž je hovořeno v rámci první kapitoly, by vedení DDM mělo sledovat nabídku subjektů ve městě i v okolí a cílovou skupinu, na kterou se konkurenti soustřeďují, neustále získávat informace o záměrech a cílech těchto organizací. Nabídkou kvalitní zájmové činnosti pro širokou veřejnost, vybavením, atraktivní činností si DDM musí neustále upevňovat postavení ve městě. Konkurence se zatím zaměřuje na jeden vyhraněný zájem, tzn. úzký okruh většinou nadaných zájemců orientovaných na výsledky umělecké, sportovní, na víru apod. Kvalitní spolupráce může přinést úspěch všem spolupracujícím organizacím. DDM však musí udržet stávající rozsáhlou a různorodou nabídku, postavení na trhu, zachovat kvalitu a spokojenost zájemců, úroveň pedagogických pracovníků i možnosti růstu.

Zde je v rámci podkapitoly uvedena motivace zaměstnanců, vztahů na pracovišti, osobnostních a odborných kvalit nadřízeného, otázky řešení konfliktů. V následující podkapitole jsou uvedeny teoretická vymezení vztahů na pracovišti a osobnosti vedoucího pracovníka.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 3 Výzkumné šetření – míra spokojenosti pedagogů volného času se svým zaměstnáním

Realizované šetření vychází ze zájmu autorky práce, která je ředitelkou DDM v Otrokovicích. Šetřením byla zjišťována pracovní spokojenost pedagogů volného času.

#### 3.1 Vymezení cíle práce, výzkumných otázek

##### **Cíl práce**

Cílem práce je zjistit, jaká je míra spokojenosti pedagogů volného času s pracovními podmínky, které mají v organizacích zájmového vzdělávání (DDM a SVČ) a jaká je motivace pedagogů volného času pro práci v jednotlivých organizacích.

##### **Dílčí cíle**

1. Zjistit, zda jsou pedagogové volného času spokojeni s organizovaností své práce.
2. Zjistit, jaká je míra spokojenosti s pracovním ohodnocením pedagogů volného času.
3. Zjistit, zda jsou pedagogové volného času spokojeni s komunikací na pracovišti (s kolegy i nadřízeným).
4. Jaká byla motivace pedagogů volného času začít pracovat v organizaci zájmového vzdělávání.
5. Zjistit, co by se dle pracovníků mělo v organizaci změnit a co naopak by mělo zůstat zachováno.
6. Zjistit, jak jsou pedagogové volného času spojeni s podmínkami své práce.

##### **Výzkumný problém**

Jaké jsou pracovní podmínky a míra spokojenosti pedagogů volného času se svou prací v organizacích pro zájmové vzdělávání (DDM a SVČ)?

##### **Výzkumné otázky**

1. Jaká je míra spokojenosti pedagogů volného času s organizovaností své?
2. Jaká je míra spokojenosti pedagogů volného času s platovým ohodnocením své práce?

3. Jaká je míra spokojenosti pedagogů volného času s komunikací na pracovišti s kolegy i nadřízeným pracovníkem?
4. Jaká byla motivace pedagogů volného času začít pracovat v organizaci?
5. Jaké změny by měly být provedeny v organizaci pro zájmové vzdělávání a co by mělo zůstat zachováno dle pedagogů volného času?
6. Jsou pedagogové volného času celkově spokojeni s podmínkami své práce?

### 3.2 Metoda sběru dat

Z pohledu metodologie výzkumu existují dva druhy výzkumu, kvalitativní a kvantitativní (Chráška, 2008). Předkládaná diplomová práce se bude sběru dat držet metody dotazníku. Při práci s daty je využita metoda prostého výčtu. Položky v dotazníku jsou rozděleny na uzavřené (strukturované) a otevřené (nestrukturované) Hendl (2005) doplňuje, že lze využívat obou typů položek, otevřené obvykle slouží k vyjasnění interpretací získaných jinými typy dotazování nebo pozorování. Pro potřeby daného šetření byl modifikován již vytvořený dotazník, který se skládá ze soustavy ukazatelů měřících kvalitu lidských zdrojů a pracovního života v podmínkách organizace. Ukazatelé jsou součástí několika základních tematických celků, tzv. modulů. Jejich analýza pak podává komplexní obrázek o klimatu organizace prostřednictvím subjektivního hodnocení zaměstnanců organizace (Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007).

Dotazníkové šetření obsahuje úvodní text, který představuje jednotlivým respondentům podstatu a záměr dotazníkového šetření. Samotný měrný nástroj je rozdělen do několika oblastí. První modul tvoří položky zjišťující pracovní podmínky, druhý je zaměřen na organizovanost práce, třetí se zaměřuje na zjištění platového ohodnocení a míru spokojenosti s ním, čtvrtý modul zjišťuje motivaci pedagogů volného času k jejich práci, pátý, šestý, sedmý modul zjišťuje komunikaci na pracovišti, jak s nadřízeným pracovníkem, tak s kolegy, osmý se poté zaměřuje na konkrétnější vyjádření pracovních podmínek, devátý modul zjišťuje obecné informace o pedagogích volného času. Závěr dotazníku tvoří tabulka, kde mohli respondenti vyjádřit názor na změny, které by měly proběhnout v organizaci, dále uvést to, co se jim na jejich organizaci líbí a nakonec napsat vzkaz vedení organizace. Celkem tedy dotazník obsahuje deset modulů (oblastí), které jsou tvořeny devatenácti položkami. Vzor dotazníku je uveden v příloze diplomové části (Příloha č. 1).

### 3.3 Výzkumný vzorek

K výběru vzorku bylo použito metody záměrného výběru výzkumného vzorku. Pro potřeby daného šetření bylo u respondentů kritériem to, aby byli pracovníky zájmových organizací (domů dětí a mládeže či středisek volného času). Respondenti byli osloveni prostřednictvím svých zaměstnavatelů (ředitelů zájmových organizací). Dotazníkového šetření se účastnilo 61 pedagogů volného času.

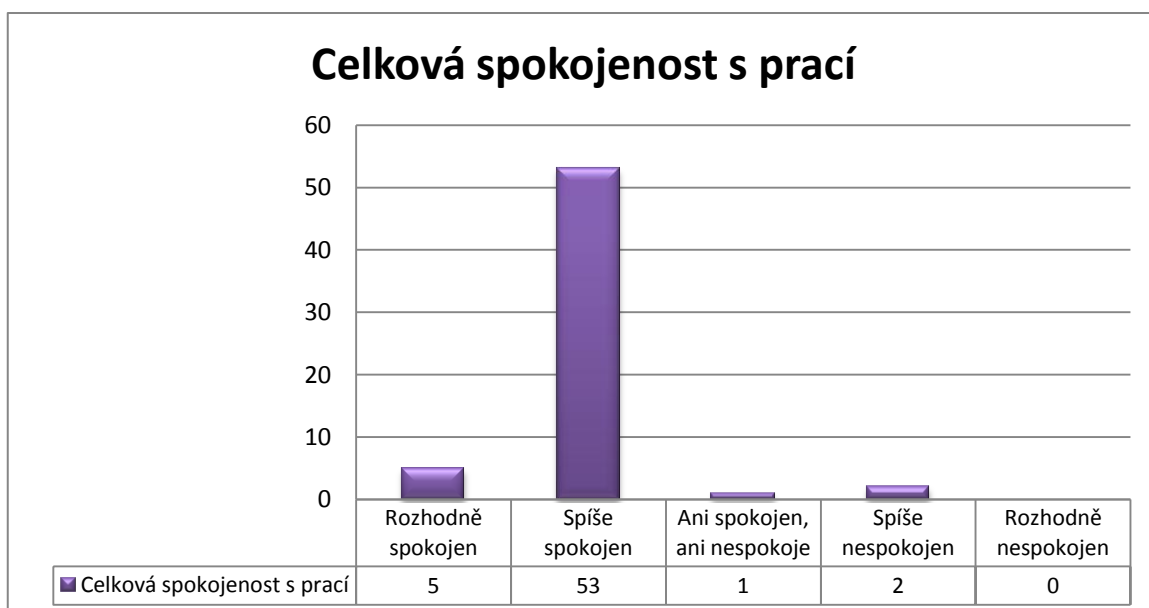
### 3.4 Vyhodnocení položek dotazníku

Informace získané dotazníkovým šetřením budou zpracovány graficky. Dále bude využito metody prostého výčtu, kdy tato metoda stojí na pomezí kvalitativního a kvantitativního přístupu a jejichž pomocí se vyjadřuje vlastnost určitého jevu. Může se týkat poměrů, četnosti či intenzity výskytu (Miovský, 2006).

1. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen (a) se svou prací?

*Vyberte jen jednu možnost*

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Rozhodně spokojen (a)                | 5  |
| Spíše spokojen (a)                   | 53 |
| Ani spokojen (a), ani nespokojen (a) | 1  |
| Spíše nespokojen (a)                 | 2  |
| Rozhodně nespokojen (a)              | 0  |





*Graf č. 1 Celková spokojenost zaměstnanců organizací zájmového vzdělávání se svou prací*

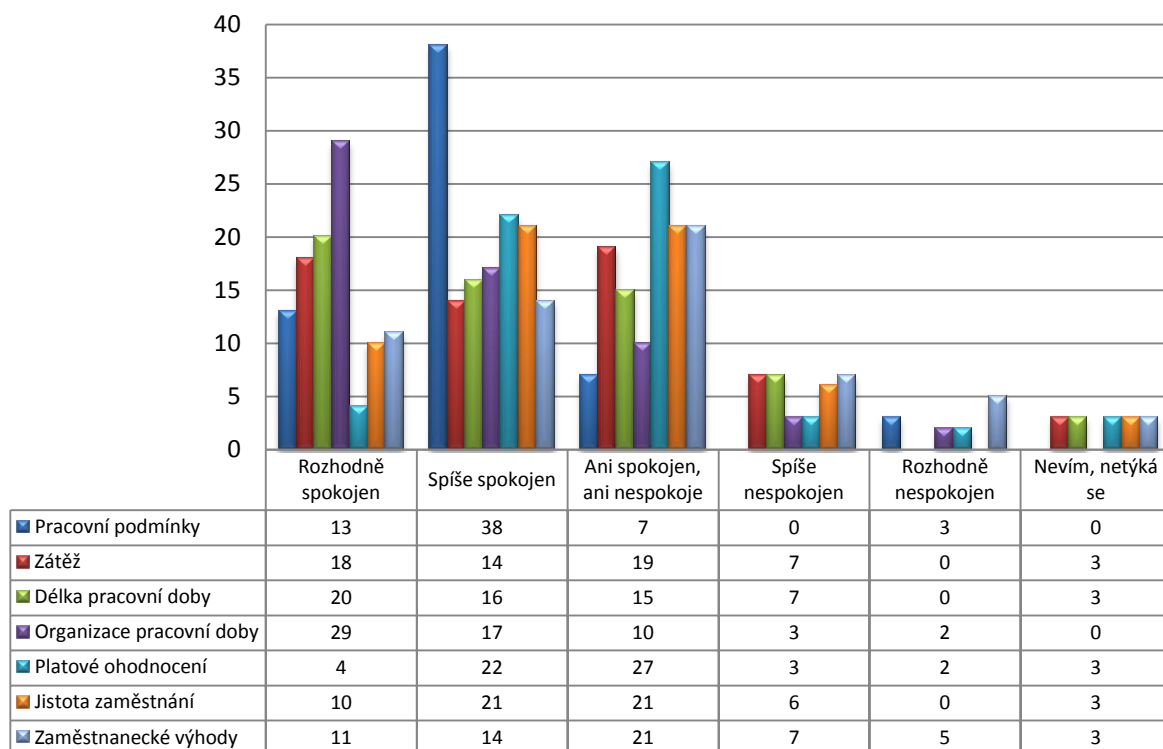
První položka zjišťovala, jaká je celková spokojenost pedagogů volného času se svou prací. Žádný zaměstnanec neuvedl, že je zcela nespokojen. Dva respondenti byli spíše nespokojeni. Neutrální postoj zaujal jeden zaměstnanec. Až padesát tři respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni a pět osob bylo zcela spokojených s prací. Převážná většina zaměstnanců je tedy spíše spokojena se svou prací. Spokojenost je důležitým predikčním faktorem další práce a motivaci k práci jako takové.

2. Jak jste spokojen (a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?

*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

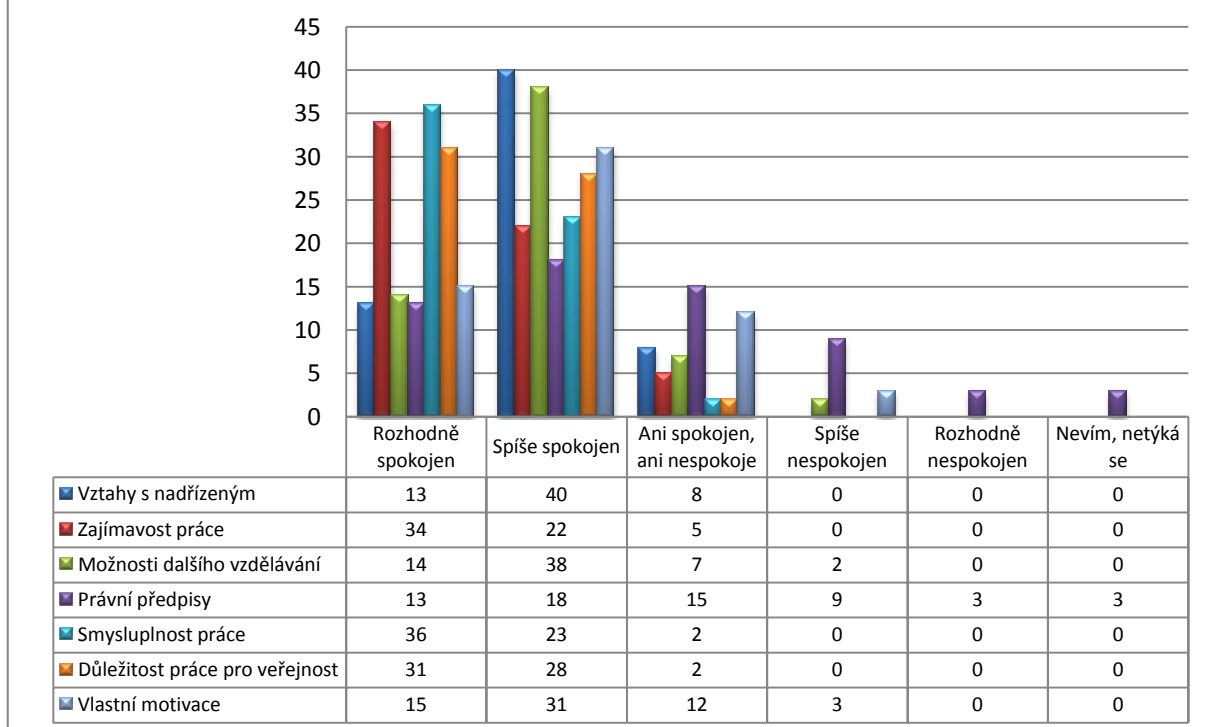
|  | Rozhodně spokojen (a) | Spíše spokojen (a) | Ani spokojen (a), ani nespokojen (a) | Spíše nespokojen (a) | Rozhodně nespokojen (a) | Nevím, netýká se |
|--|-----------------------|--------------------|--------------------------------------|----------------------|-------------------------|------------------|
| a) Pracovní podmínky   | 13                    | 38                 | 7                                    | 0                    | 3                       | 0                |
| b) Pracovní zátěž (množství práce)                                       | 18                    | 14                 | 19                                   | 7                    | 0                       | 3                |
| c) Délka pracovní doby   | 20                    | 16                 | 15                                   | 7                    | 0                       | 3                |
| d) Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)               | 29                    | 17                 | 10                                   | 3                    | 2                       | 0                |
| e) Platové ohodnocení  | 4                     | 22                 | 27                                   | 3                    | 2                       | 3                |
| f) Jistota zaměstnání  | 10                    | 21                 | 21                                   | 6                    | 0                       | 3                |
| g) Zaměstnanecké výhody  | 11                    | 14                 | 21                                   | 7                    | 5                       | 3                |
| h) Vztahy s přímým nadřízením  | 13                    | 40                 | 8                                    | 0                    | 0                       | 0                |
| i) Zajímavost práce  | 34                    | 22                 | 5                                    | 0                    | 0                       | 0                |
| j) Možnosti dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace                   | 14                    | 38                 | 7                                    | 2                    | 0                       | 0                |
| k) Právní předpisy, směrnice (související s prací pedagoga volného času) | 13                    | 18                 | 15                                   | 9                    | 3                       | 3                |
| l) Smysluplnost práce  | 36                    | 23                 | 2                                    | 0                    | 0                       | 0                |
| m) Důležitost Vaší práce pro veřejnost                                   | 31                    | 28                 | 2                                    | 0                    | 0                       | 0                |
| n) Vlastní motivace k práci  | 15                    | 31                 | 12                                   | 3                    | 0                       | 0                |

## Spokojenost s okolnostmi práce 1



Graf č. 2 Spokojenost s jednotlivými okolnostmi souvisejícími s prací (1. část)

## Spokojenost s okolnostmi práce 2



Graf č. 3 Spokojenost s jednotlivými okolnostmi souvisejícími s prací (2. část)

Druhá položka se zaměřovala na jednotlivé pracovní okolnosti pedagogů volného času a s nimi související spokojenost. Z důvodu přehlednosti jsou odpovědi rozděleny na dvě části a zpracovány v grafu č. 2 a 3. Na tomto místě jsou uvedeny nejvýznamnější výsledky. Se smysluplností práce bylo rozhodně spokojeno až 36 zaměstnanců. Ve 34 odpovědích se objevila spokojenost se zajímavostí práce, v 31 případech s důležitostí práce pro veřejnost. Dále 29 respondentů bylo spokojeno s organizací pracovní doby a 20 s délkou pracovní doby. Jako zanedbatelné nelze považovat také odpovědi v rámci možnosti „spíše spokojen“, kde bylo až 40 osob spokojeno se vztahy s nadřízenými, 38 respondentů bylo spokojeno s pracovními podmínkami a možnostmi dalšího vzdělávání. Středové hodnoty – ani spokojen, ani nespokojen se pohybovaly v různých hodnotách, nejvíce respondentů zde neutrálně reagovalo na platové podmínky, a to v počtu 27. Pokud šlo o možnosti spíše nespokojen a nespokojen, pak se objevovaly hodnoty v počtu odpovědí pod 9, přičemž právě 9 respondentů bylo spíše nespokojeno s právními předpisy. Pro další zkoumání odpovědí odkazujeme na grafy a tabulku. Celkově lze prohlásit, že zajímavost práce je pro zaměstnance důležitým faktorem spokojenosti s prací.

Z výše uvedeného grafu je oblast platového ohodnocení dle pedagogů volného času spíše v kladných nebo v neutrálních hodnotách. Platové ohodnocení je v posledních letech často prodiskutováno. Pedagogové volného času mají pocit diskriminace oproti učitelům. Pedagog ve škole pracuje se stejnou věkovou skupinou ve stejných pracovních podmínkách. Pedagog volného času pracuje s různými věkovými skupinami na různých místech a v různých podmínkách v různých činnostech (pravidelná, příležitostná, táborová, aj.) Dále oblast platné legislativy pro formální vzdělávání jsou „šité přímo na míru“. Zatím pro neformální vzdělávání legislativa chybí. Vše se musí důkladně nastudovat, dohledávat.

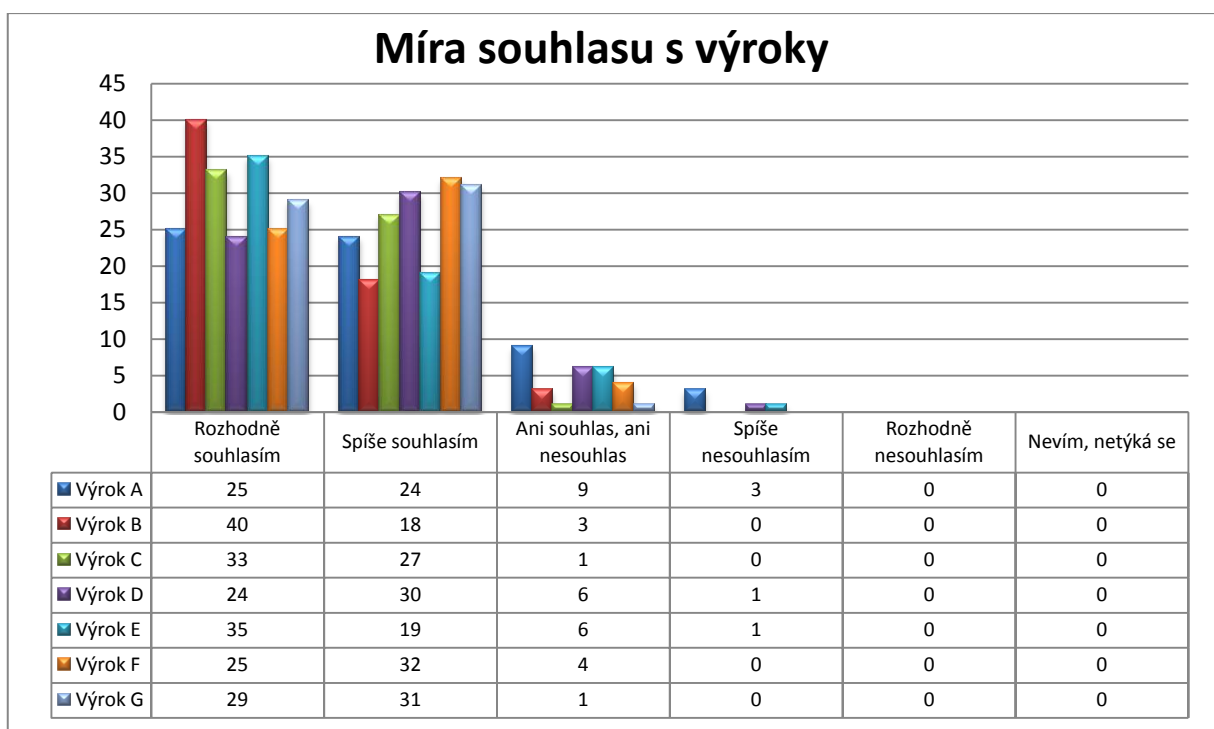
Vnější faktory, jako je ekonomika či politika, negativně ovlivňují práci pedagogů. Organizace zájmového vzdělávání jsou neustále odsouvány do pozadí zájmu ze strany zřizovatele i státu. Závěrem je častá odpověď: „Nezbývají prostředky na neformální vzdělávání.“

### 3. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|  |                          |                       |  |                         |                            |                     |
|--|--------------------------|-----------------------|--|-------------------------|----------------------------|---------------------|
|  | Rozhodně<br>spokojen (a) | Spíše spokojen<br>(a) | Ani spokojen (a),<br>ani nespokojen<br>(a) | Spíše<br>nespokojen (a) | Rozhodně<br>nespokojen (a) | Nevím,<br>netýká se |
|--|--------------------------|-----------------------|--|-------------------------|----------------------------|---------------------|

|  |    |    |   |   |   |   |
|--|----|----|---|---|---|---|
| a) Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností | 25 | 24 | 9 | 3 | 0 | 0 |
| b) Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti               | 40 | 18 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| c) Moje práce je podnětná a zajímavá                                   | 33 | 27 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| d) Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu                           | 24 | 30 | 6 | 1 | 0 | 0 |
| e) Mám pocit, že dělám užitečnou práci                                 | 35 | 19 | 6 | 1 | 0 | 0 |
| f) Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů          | 25 | 32 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| g) Moje výsledky mě motivují k dalšímu zlepšení                        | 29 | 31 | 1 | 0 | 0 | 0 |



Graf č. 4 Míra souhlasu s výroky souvisejícími s prací

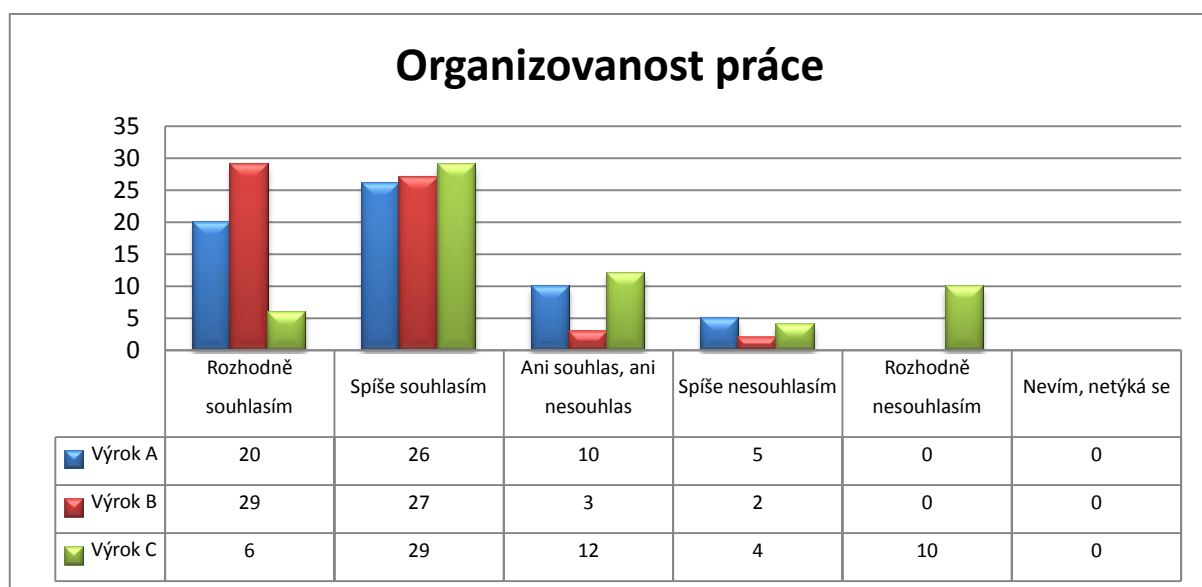
Třetí položka se zaměřila na „ztotožnění se“ s jednotlivými výroky, které jsou cíleně zaměřeny na subjektivní názory respondentů v oblasti jejich práce. Respondenti hodnotili, do jaké míry souhlasí s výroky typu: mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností, při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti atd. (viz výše v tabulce) Nyní si shrneme nejvýznamnější výsledky. Až 40 respondentů se ztotožnilo plně s výrokem, že mohou při své práci využít svých schopností a dovedností. Ve 35 případech zcela souhlasily osoby s výrokem, že mají pocit, že dělají užitečnou práci, a 33 osobám se zdá být podnětná a zajímavá. Počtem 32 odpovědí v kolonce spíše spokojen respondenti potvrdili, že jim nevadí přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů. Ve stejné kolonce se objevilo 29 hlasů, které potvrzovaly, že výsledky motivují jedince k dalšímu zlepšení, a 30 hlasů, které

vyjadřovaly, že práce dává osobám pocit osobního úspěchu. Hodnoty v rovině neutrálního posouzení nebo nespokojenosti či položky „nevím“ se pohybovalo v rozmezí 0–9, zde odkazujeme na grafy a tabulku. Z daného vyplývá, že většina osob je spokojena s prací právě ve spojitosti s možností využít svých schopností a dovedností. Také faktor užitečnosti práce se jevil jako poměrně významný, stejně jako podnětnost a zajímavost práce. Zajímavé bylo zjištění, že s přebíráním zodpovědnosti za práci jsou osoby spíše spokojeny, tudíž také tato oblast je považována za poměrně přirozenou součást práce.

Pedagogové volného času raději působí v přímé pedagogické činnosti s účastníky zájmového vzdělávání. Jsou sice velmi často vytíženi a mnohdy i unaveni z pořádání mnoha akcí, závodů a táborů. Zažívají ovšem pocity spokojenosti. Odevzdávají dětem a žákům kus svých pedagogických schopností a ze zpětné vazby účastníků zájmového vzdělávání často čerpají energii a motivaci do další činnosti. Objevují se pocity nespokojení z rozsáhlé administrativní práce.

#### 4. Jak je Vaše práce organizována?

|  | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Nevím, netýká se |
|--|--------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| a) Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly               | 20                 | 26              | 10                         | 5                 | 0                    | 0                |
| b) Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení | 29                 | 27              | 3                          | 2                 | 0                    | 0                |
| c) Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce           | 6                  | 29              | 12                         | 4                 | 10                   | 0                |



### Graf č. 5 Organizovanost práce

**Výrok A:** Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly.

**Výrok B:** Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení.

**Výrok C:** Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce.

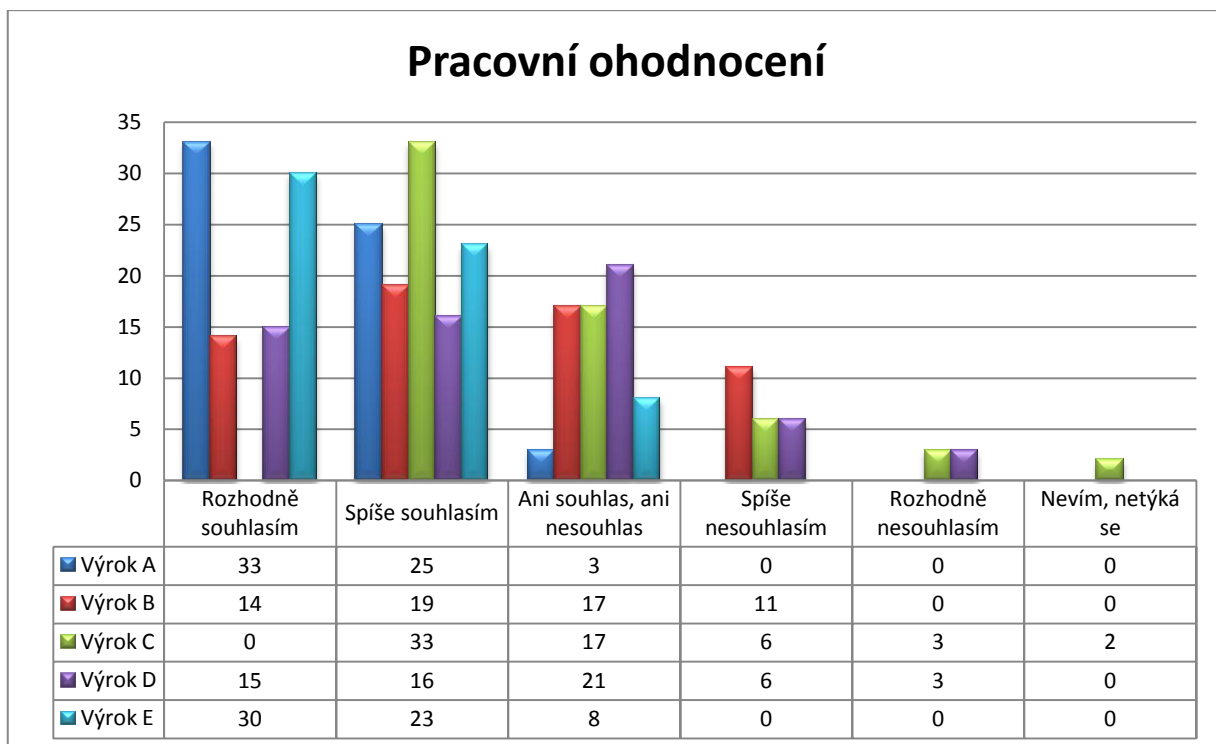
Položkou čtvrtou bylo zjišťováno, jaká je organizovanost práce na pracovišti. Většina respondentů, 29, si svou práci plně organizuje podle vlastního uvážení. Až 27 pracovníků s uvedeným výrokiem rovněž spíše souhlasí. Jasně stanovené pracovní cíle a úkoly má podle počtu odevzdaných souhlasných odpovědí 20 pracovníků. S výrokiem „mám dostatek času na kvalitní výkon své práce“ plně souhlasilo 6 osob, spíše souhlasilo 29 pracovníků a zcela nesouhlasilo až 10 respondentů. Pro další hodnoty odkazujeme na tabulku a grafické znázornění. Lze shrnout, že si pracovníci většinou svou práci většinou zcela nebo spíše organizují sami. Organizace práce je ponechána také na tvořivosti pracovníka.

Pedagogové uvádí, že nemají jasně stanovené cíle. Situace může nastat jak špatným vedením, tak např. nepředáváním informací mezi jednotlivými spolupracovníky. Další otázka, která při šetření vyvstala, je: „Má vedení organizací pro zájmové vzdělávání jasně stanovené cíle z MŠMT?“ Domníváme se, že v této oblasti chybí ucelený systém, který by jasně, zřetelně a srozumitelně udával směr práce organizací pro zájmové vzdělávání.

#### 5. Jakým způsobem je Vaše práce ohodnocena?

*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|   | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Nevím, netýká se |
|---|--------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| a) Víím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení            | 33                 | 25              | 3                          | 0                 | 0                    | 0                |
| b) V naší organizaci je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon | 14                 | 19              | 17                         | 11                | 0                    | 0                |
| c) Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé          | 0                  | 33              | 17                         | 6                 | 3                    | 2                |
| d) Moje finanční ohodnocení mě motivuje k lepším výsledkům            | 15                 | 16              | 21                         | 6                 | 3                    | 0                |
| e) Finanční motivace v této profesi není výrazná                      | 30                 | 23              | 8                          | 0                 | 0                    | 0                |



Graf č. 6 Pracovní ohodnocení

**Výrok A:** Víím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.

**Výrok B:** V naší organizaci je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.

**Výrok C:** Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.

**Výrok D:** Moje finanční ohodnocení mě motivuje k lepším výsledkům.

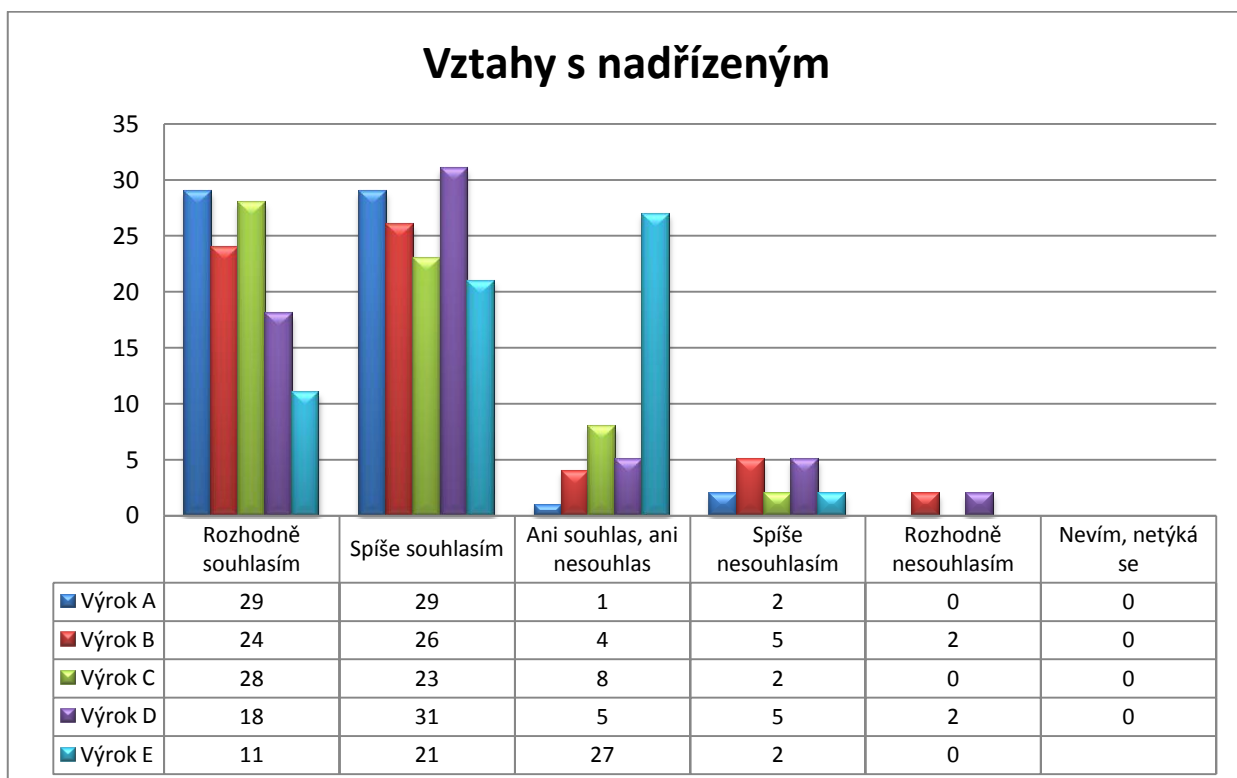
**Výrok E:** Finanční motivace v této profesi není výrazná.

Položka pátá se zaměřila na pracovní ohodnocení. Ukázalo se, že 33 respondentů ví, jakým způsobem je stanoveno jejich platové ohodnocení, ale na stranu druhou 30 jedinců přiznalo, že finanční motivace v této profesi není výrazná. S výrokem, že je odměňování s ohledem na pracovní výkon jednotlivce spravedlivé, spíše souhlasilo 33 pracovníků. Ani souhlas ani nesouhlas vyjádřilo 21 osob s prohlášením D, tedy faktem, že by je finanční ohodnocení motivovalo k lepším výsledkům. Odevzdaných spíše nesouhlasných 11 odpovědí pro položku B vypovídá o tom, že si někteří pracovníci myslí, že odměňování vždy není vázáno na pracovní výkon. Celkově lze takto dále komentovat také další položky, nicméně z námi vybraných, početně významných odpovědí, je zřejmé, že finanční ohodnocení profese sice není vysoké, ale pracovníci jsou s tímto faktem seznámeni. Finance pravděpodobně nejsou výsadním motivátorem pro práci, nicméně také z ostatních položek je zřejmé, že jedinci jsou pro svou práci motivováni i jinými faktory.

6. Předkládáme Vám několik otázek o Vašem nadřízeném, uveďte, nakolik souhlasíte nebo nesouhlasíte s každou z nich.

*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|   | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Nevím, netýká se |
|---|--------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| a) V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit                      | 29                 | 29              | 1                          | 2                 | 0                    | 0                |
| b) Většina lidí na našem pracovišti má s přímým nadřízeným přátelské vztahy             | 24                 | 26              | 4                          | 5                 | 2                    | 0                |
| c) Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit | 28                 | 23              | 8                          | 2                 | 0                    | 0                |
| d) Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě                       | 18                 | 31              | 5                          | 5                 | 2                    | 0                |
| e) Domnívám se, že můj nadřízený dobře motivuje celý náš pracovní tým                   | 11                 | 21              | 27                         | 2                 | 0                    | 0                |



Graf č. 7 Vztahy s nadřízeným

**Výrok A:** V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit.

**Výrok B:** Většina lidí na našem pracovišti má s přímým nadřízeným přátelské vztahy.



**Výrok C:** Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.

**Výrok D:** Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.

**Výrok E:** Domnívám se, že můj nadřízený dobře motivuje celý náš pracovní tým.

Šestá položka se zaměřovala na vztahy s nadřízeným. Celkem 29 pracovníků potvrdilo, že v případě potřeby se na svého nadřízeného může kdykoli obrátit, stejný počet s tímto výrokem také spíše souhlasí. Výrok, že nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit, souhlasně zvolilo 28 respondentů. Pracovníci, konkrétně ve 24 případech, potvrdili, že má většina lidí na pracovišti s přímým nadřízeným přátelský vztah. Až 31 pracovníků spíše souhlasí s tím, že jeho nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě, a 18 s tímto souhlasí plně. Poměrně vysoký počet, 27 respondentů, se nevyjádřil ani souhlasně, ale ani nesouhlasně s možností, že nadřízený pracovník dobře motivuje celý pracovní tým. Nesouhlasné položky byly zastoupeny počtem od 0 do 5. Celkově můžeme prohlásit, že nejvyššího počtu odevzdaných kladných odpovědí bylo dosaženo v položce A, tedy že je vůči nadřízenému vyslovována důvěra a vztahy k přímému nadřízenému jsou přátelské s prostorem pro vyjádření.

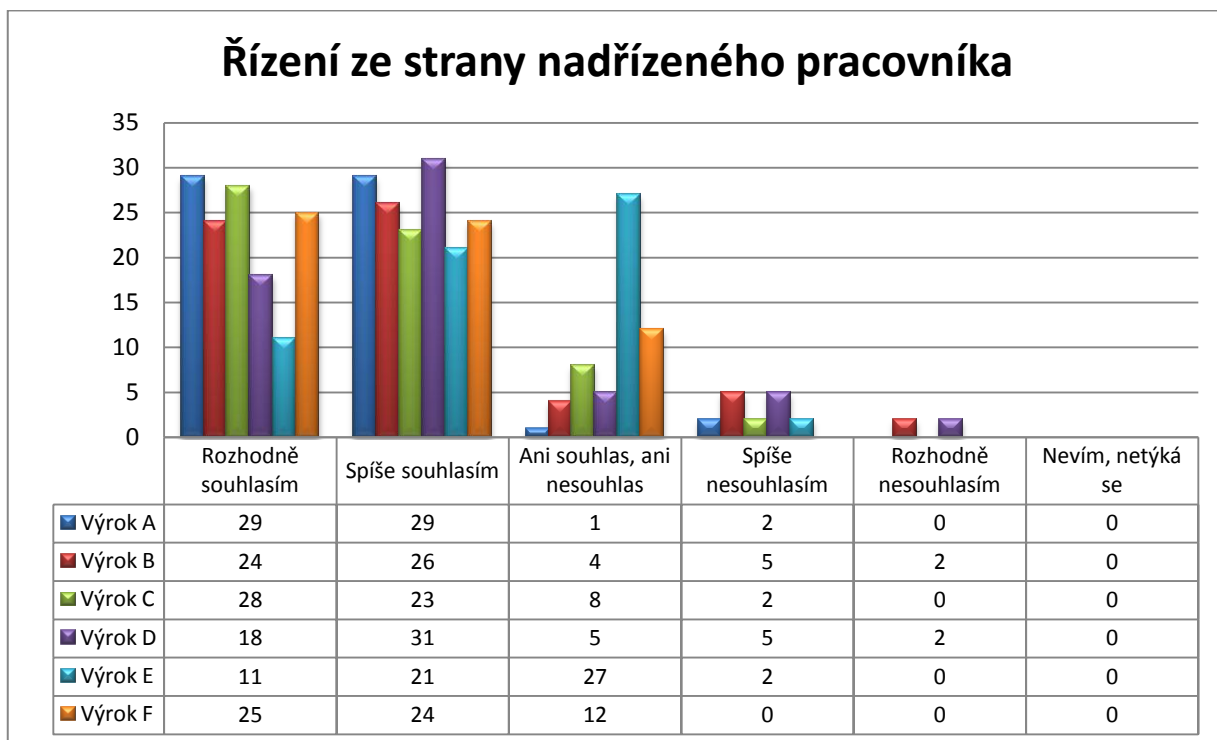
Ředitel zájmového vzdělávání může být a většinou i je oporou pro zaměstnance. Často dochází k demotivaci ředitelů ze strany zřizovatele. Ti přesto dokážou svůj tým motivovat k vysokým výkonům. Vzájemně se tým podporuje a nevynechá ani ředitele.

7. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|   | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Nevím, netýká se |
|---|--------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| a) Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle  | 6                  | 36              | 19                         | 0                 | 0                    | 0                |
| b) Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektnímu vedené naší skupiny  | 15                 | 31              | 11                         | 2                 | 0                    | 2                |
| c) Můj přímý nadřízený mě vede ke zlepšení mého pracovního výkonu   | 14                 | 23              | 22                         | 0                 | 0                    | 2                |
| d) Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků | 17                 | 24              | 15                         | 5                 | 0                    | 0                |
| e) Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst   | 17                 | 20              | 17                         | 7                 | 0                    | 0                |

|   |    |    |    |   |   |   |
|---|----|----|----|---|---|---|
| f) Pokud jde o možnost školení v naší organizaci, můj nadřízený m aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí | 25 | 24 | 12 | 0 | 0 | 0 |
|---|----|----|----|---|---|---|



Graf č. 8 Řízení ze strany nadřízeného pracovníka

**Výrok A:** Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle.

**Výrok B:** Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektnímu vedení naší skupiny.

**Výrok C:** Můj přímý nadřízený mě vede ke zlepšení mého pracovního výkonu.

**Výrok D:** Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků.

**Výrok E:** Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst.

**Výrok F:** Pokud jde o možnost školení v naší organizaci, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí.

Položkou sedmou byly zjišťovány názory respondentů na komunikaci s vedoucím pracovníkem, výměnu názorů a řízení organizace. Počtem 29 odevzdaných souhlasných odpovědí se ztotožnili jedinci s názorem, že jejich nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle, a 28 jedinců si myslí, že je jejich vedoucí vede ke zlepšení pracovního výkonu. Celkem 24 osob souhlasí, že nadřízený má dostatečnou autoritu k efektnímu vedení skupiny. Až 31 respondentů spíše souhlasilo s výrokem „můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků“. Nesouhlasných

odpovědi se objevilo poměrně málo. Rozložení odpovědí v rámci kolonek potvrzujících souhlas nebo částečný souhlas bylo poměrně rovnoměrné. Z této položky vyplynulo, že nejvíce pracovníků se domnívá, že je vedoucí vede ke zlepšení pracovního výkonu. Velmi záleží na tom, zda nadřízený volí integrující styl vedení nebo dezintegroující, nedirektivní – direktivní, otevřený – manipulativní, tvořivý – tradiční. Více viz teoretická část práce.

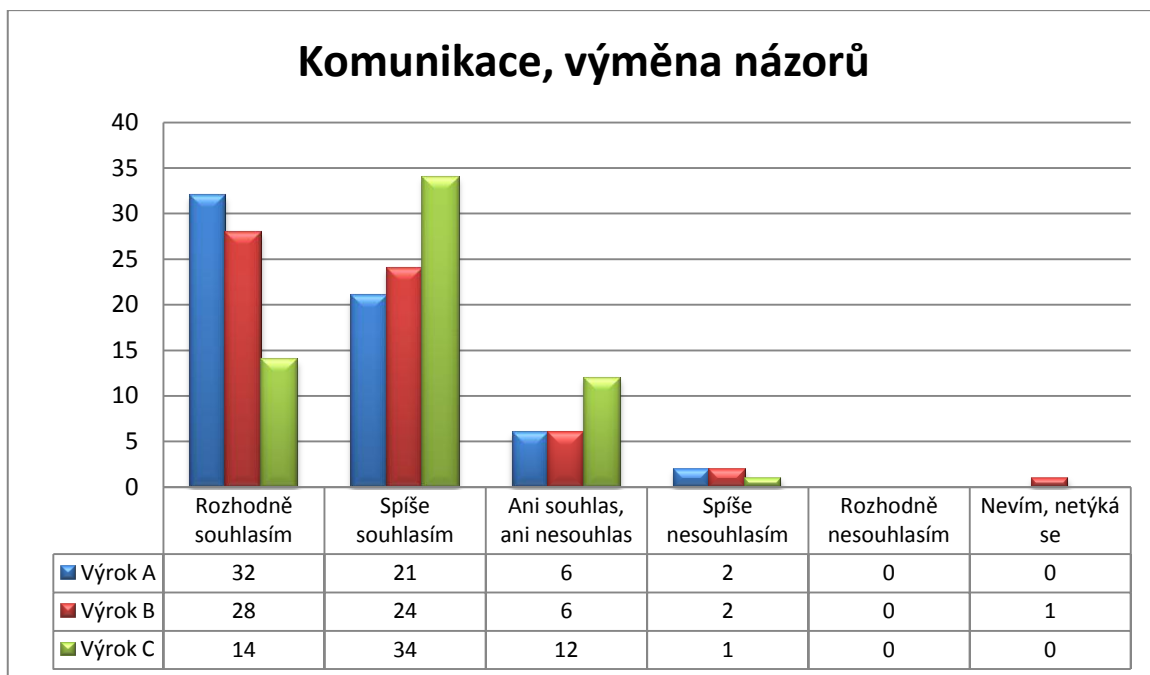
Zajímavý je výrok, který potvrzuje, že vedoucí pracovník povzbuzuje své zaměstnance ve vzdělávání. Z praxe víme, že se tak děje, i když DDM a SVC chybí v rozpočtu právě položka na další vzdělávání pedagogických pracovníků. Tato situace může představovat stav, který potvrzuje, že pedagogové požadují vzdělávání, vyhledávají je a uvědomují si jeho důležitost v pedagogické práci.

Výsledky dotazníku také potvrzují, že vedoucí má nižší autoritu. Takový fakt může být ovlivněn vnějšími vlivy politického a ekonomického vlivu. Může potvrzovat, že vedoucí pracuje pod tlakem, a to může právě ovlivňovat jeho přesné stanovení pracovních cílů.

8. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|   | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Nevím, netýká se |
|---|--------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| a) Na našem pracovišti se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní | 32                 | 21              | 6                          | 2                 | 0                    | 0                |
| b) Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich        | 28                 | 24              | 6                          | 2                 | 0                    | 1                |
| c) Myslím, že naše pracoviště je dobře řízeno                                 | 14                 | 34              | 12                         | 1                 | 0                    | 0                |



Graf č. 9 Komunikace, výměna názorů

**Výrok A:** Na našem pracovišti se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní.

**Výrok B:** Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich.

**Výrok C:** Myslím, že naše pracoviště je dobře řízeno.

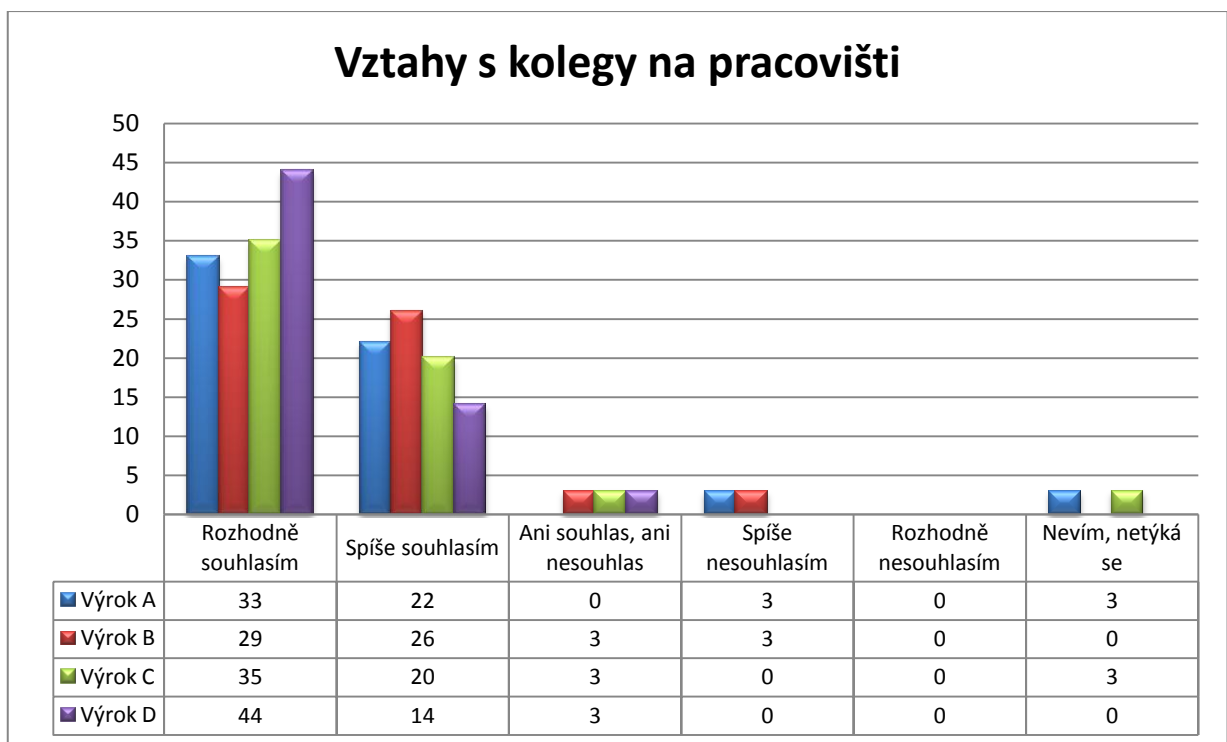
Osmá položka se zaměřovala na komunikaci a výměnu názorů. Počtem 32 odevzdaných hlasů potvrdili respondenti, že pokud mají na něco jiný názor než ostatní, mohou jej na pracovišti projevit. Až 28 pracovníků souhlasilo s tvrzením, že se jejich nadřízený zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich. Celkem 34 osob spíše souhlasilo s výrokem, že je pracoviště dobře řízeno. V rovině nesouhlasu se neobjevily významně vysoké hodnoty.

V organizacích pro zájmové vzdělávání je komunikace i výměna názorů velmi podstatným prvkem. Jednotlivé organizace zájmové vzdělávání nabízí za úplatu. Je nutné si říci všechny argumenty, které navýší image organizace. Navíc pedagogičtí pracovníci musí rychle reagovat na požadavek veřejnosti a na změnu. Musí rychle rozšířit nebo úplně změnit nabídku. Pohotově reagují na konkurenci. Připomínka kladná i záporná vyslovená pedagogem je pro vedení vždy hodnotou. Můžeme potvrdit, že se jedná o vložený kapitál pedagoga, který pomůže zkvalitnit zájmové vzdělávání.

9. A co Vaši spolupracovníci? Jaké máte vzájemné vztahy?

*Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|   | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Nevím, netýká se |
|---|--------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| a) Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci                    | 33                 | 22              | 0                          | 3                 | 0                    | 3                |
| b) Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci      | 29                 | 26              | 3                          | 3                 | 0                    | 0                |
| c) Moji spolupracovníci dokážou spolupracovat a odvést požadovanou práci                      | 35                 | 20              | 3                          | 0                 | 0                    | 3                |
| d) Je pro mě velmi důležité, abych věděl (a), že si mé práce váží nadřízení i spolupracovníci | 44                 | 14              | 3                          | 0                 | 0                    | 0                |



Graf č. 10 Vztahy s kolegy na pracovišti

**Výrok A:** Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.

**Výrok B:** Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.

**Výrok C:** Moji spolupracovníci dokážou spolupracovat a odvést požadovanou práci.

**Výrok D:** Je pro mě velmi důležité, abych věděl (a), že si mé práce váží nadřízení i spolupracovníci.

Položka devátá se zaměřovala na vztahy s kolegy na pracovišti. Z odevzdaných odpovědí vyplynulo, že pro 44 pracovníků je velmi důležité, aby věděli, že si jejich práce váží nadřízení i spolupracovníci. Až 35 respondentů uvedlo, že plně souhlasí s výrokem, že jejich spolupracovníci dokážou spolupracovat a odvést požadovanou práci. Poměrně vyrovnané byly hodnoty souhlasu u položek A a B (viz graf). U všech čtyř možností odpovědí se objevovalo „spíše souhlasím“. V rovině nesouhlasu byly zastoupeny vcelku nízké hodnoty 0–3. Můžeme prohlásit, že ve vztazích se spolupracovníky je pro zaměstnance na poměrně stejné úrovni důležitosti potřeba pomoci, výměny informací, spolupráce a uznání ostatních spolupracovníků či nadřízených.

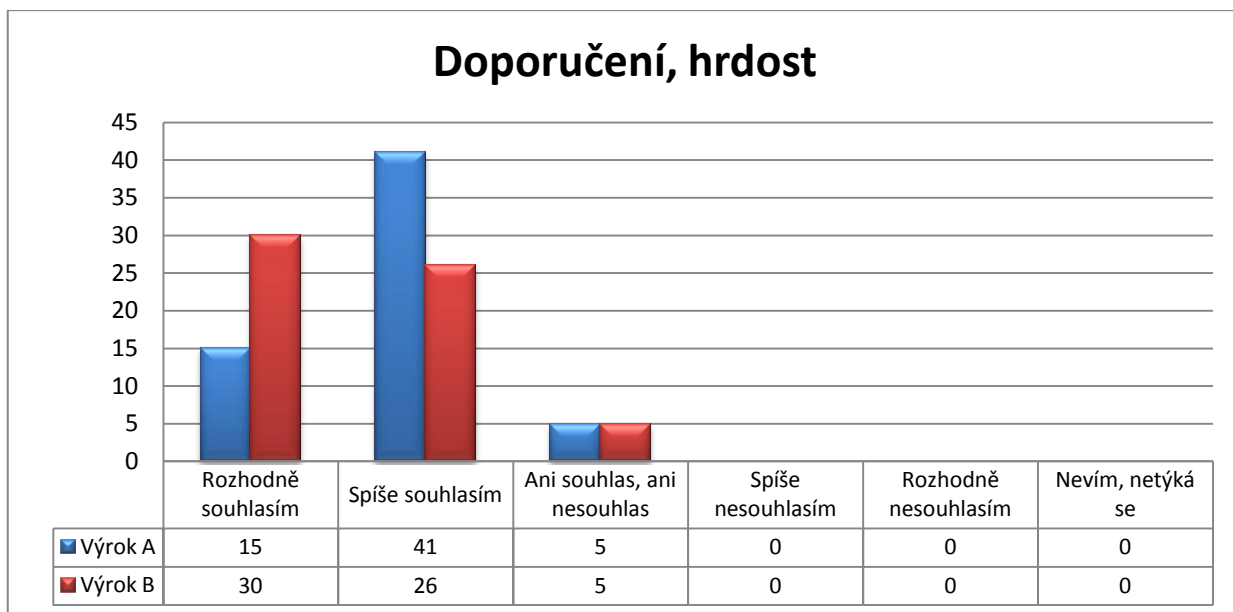
Pro pedagogy je odměnou a motivací to, když ví, že si vedoucí pracovník váží jejich osobnosti, jejich dovedností v práci a organizačních schopností. Cítí se bezpečně a podávají vyšší výkony a uspokojují a motivují i sami sebe.

Vyměňování názorů je nižší dle výsledků v dotazníku. Tento stav může způsobovat nerovnoměrně rozložená nebo klouzavá pracovní doba. Zájmové vzdělávání se organizuje v čase volna, ale i v době vyučování, a to je dlouhé časové rozmezí, pedagogové se tudíž potkávají méně. Může se také jednat i o stav snižování normativních prostředků, a to způsobí nižší počet pedagogů na pracovišti, i když výkon oproti minulému školnímu roku je stejný nebo i vyšší.

10. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

*Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|   | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Nevím, netýká se |
|---|--------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| a) Doporučil (a) bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele | 15                 | 41              | 5                          | 0                 | 0                    | 0                |
| b) Jsem hrdý (á) na to, že pracuji pro naši organizaci            | 30                 | 26              | 5                          | 0                 | 0                    | 0                |



Graf č. 11 Doporučení, hrdost na svou organizaci

**Výrok A:** Doporučil (a) bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele

**Výrok B:** Jsem hrdý (á) na to, že pracuji pro naši organizaci

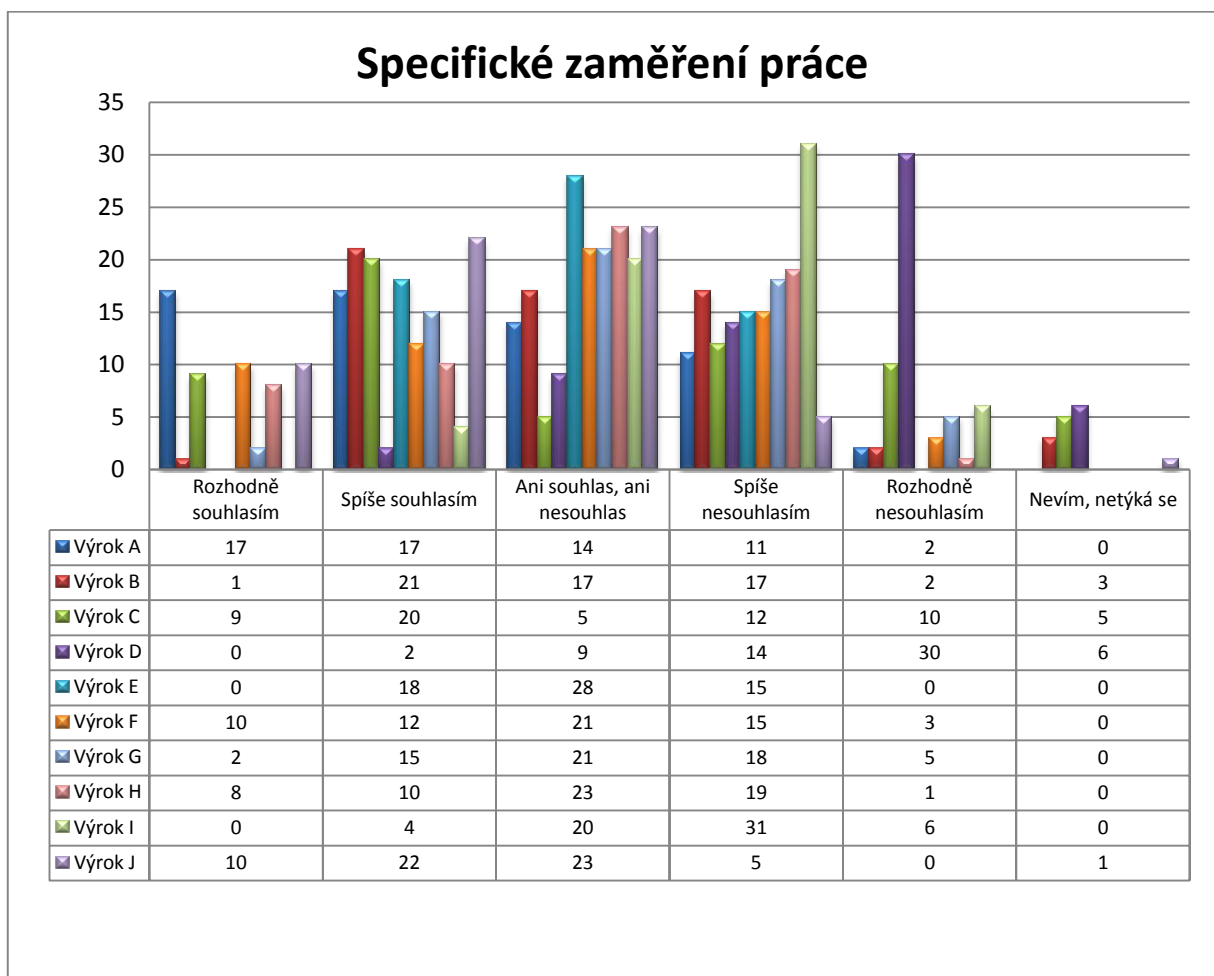
Desátá položka zjišťovala, zda by zaměstnanci doporučili svou organizaci zájmového vzdělávání jako dobrého zaměstnavatele a zda jsou hrdí na to, že v ní pracují. Celkem 30 respondentů je hrdých na to, že pracuje v dané organizaci, a 41 jedinců spíše souhlasí s tím, že by organizaci doporučili jako dobrého zaměstnavatele. Nesouhlasné odpovědi se neobjevily vůbec. Můžeme tedy prohlásit, že zaměstnanci jsou své organizaci poměrně pozitivně nakloněni.

11. Rádi bychom zjistili více o charakteru Vaší práce. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

*Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|  | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Nevím, netýká se |
|--|--------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| a) Mám k dispozici vybavení potřebné pro řádný výkon své práce                       | 17                 | 17              | 14                         | 11                | 2                    | 0                |
| b) Na našem pracovišti je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce | 1                  | 21              | 17                         | 17                | 2                    | 3                |
| c) Vedle zaměstnání mám možnost se dostatečně  | 9                  | 20              | 5                          | 12                | 10                   | 5                |

|  |    |    |    |    |    |   |
|--|----|----|----|----|----|---|
| věnovat své rodině, přátelům a koníčkům                    |    |    |    |    |    |   |
| d) Moje práce je jednotvárná, monotónní                    | 0  | 2  | 9  | 14 | 30 | 6 |
| e) Moje práce je vyčerpávající                             | 0  | 18 | 28 | 15 | 0  | 0 |
| f) Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů          | 10 | 12 | 21 | 15 | 3  | 0 |
| g) Ve své práci musím pracovat vysokou rychlostí           | 2  | 15 | 21 | 18 | 5  | 0 |
| h) Moje práce je často přerušována nepředvídatelnými úkoly | 8  | 10 | 23 | 19 | 1  | 0 |
| i) Moje práce je fyzicky náročná                           | 0  | 4  | 20 | 31 | 6  | 0 |
| j) Moje práce je psychicky náročná                         | 10 | 22 | 23 | 5  | 0  | 1 |



Graf č. 12 Specifické zaměření práce

**Výrok A:** Doporučil (a) bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele

**Výrok B:** Jsem hrdý (á) na to, že pracuji pro naši organizaci práce.

**Výrok C:** Vedle zaměstnání mám možnost se dostatečně věnovat své rodině, přátelům a koníčkům.

**Výrok D:** Moje práce je jednotvárná, monotónní.

**Výrok E:** Moje práce je vyčerpávající.

**Výrok F:** Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů.



Výrok G: Ve své práci musím pracovat vysokou rychlostí.

Výrok H: Moje práce je často přerušována nepředvídatelnými úkoly.

Výrok I: Moje práce je fyzicky náročná.

Výrok J: Moje práce je psychicky náročná.

Položka jedenáctá zjišťovala specifické zaměření práce v jednotlivých kontextech. Celkem 17 pracovníků by rozhodně doporučilo svou organizaci jako dobrého zaměstnavatele. Na stranu druhou až 10 respondentů souhlasilo s výrokem, že je jejich práce psychicky náročná, a stejný počet pak potvrdil, že ve své práci musí pracovat pod tlakem termínů. Naopak až 30 pracovníků nesouhlasilo s tím, že by jejich práce byla jednotvárná a monotónní. Na stranu druhou až 10 jedinců uvedlo nesouhlas s výrokem „vedle zaměstnání mám možnost se dostatečně věnovat své rodině, přátelům a koníčkům“. Dle hodnot uvedených v grafu je zjištěna celá řada zajímavých skutečností. Z námi vybraných hodnot, které jsme se rozhodli okomentovat, je zřejmé, že zaměstnanci svou organizaci oceňují coby dobrého zaměstnavatele, přičemž svou práci nepovažují za monotónní a jednotvárnou. Na stranu druhou přiznávají jistou náročnost práce a dopad daného na čas, který jim samotným zbývá po výkonu práce. Je zajisté na místě se zamyslet nad tématem motivace, otázkou syndromu vyhoření, snad také povahou psychologické smlouvy.

12. Jaký byl důvod (motivace) k tomu začít pracovat v zařízení zájmového vzdělávání (DDM, SVČ)? *(prosím, uveďte nejdůležitější důvody, milníky)*

Položka dvanáctá zjišťovala, jaká byla motivace pedagogů volného času začít pracovat v jejich organizaci. Respondenti uvedli následující odpovědi.

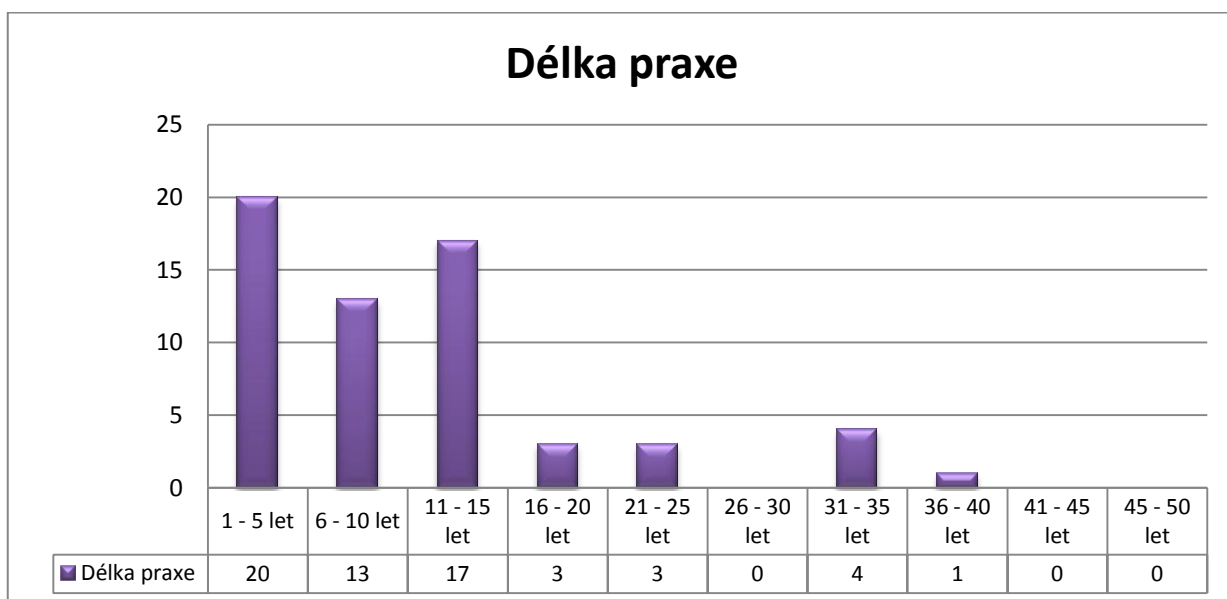
- Animování
- Práce s dětmi
- Nedostatek jiných pracovních příležitostí v místě bydliště
- Možnost kreativní činnosti
- Pomoc okolí
- Práce v kolektivu
- Různorodost a pestrost práce
- Práce s lidmi
- Práce s dětmi a mládeží
- Vzájemné obohacování

- Kontakty
- Vztahy
- Seberealizace
- Zdravotní důvody
- Pracovní důvody
- Možnost uplatnit své možnosti a vzdělání v oboru, kde byla v našem městě nízká úroveň
- Široká škála aktivit, které je možno dělat v rámci volnočasových aktivit
- Jsem ráda s dětmi v jejich volném čase
- Děti sem chodí dobrovolně
- Děti se zde chovají jinak než ve škole
- Ráda jezdím na pobytové akce
- Práce s dětmi
- Podpora smysluplného trávení volného času dětí
- Uplatnění mých zkušeností
- Vlastní realizace v oboru, který mě baví a naplňuje a jedná se o práci v oboru, který jsem vystudoval
- Po dokončení studia se mi naskytla možnost ucházet se o práci v tomto zařízení, tak jsem absolvoval konkurz
- Práce s dětmi a mládeží
- Tábory
- Rozvoj dětí
- Účelné a smysluplné trávení volného času
- Práce v místě bydliště
- Malé město – nedostatek pracovní příležitosti
- Motivace většího volna o prázdninách
- Možnost zapojit vlastní děti
- Možnost příležitosti ucházet se o místo
- Rozvoj dětí
- Po dokončeném studiu nabídka práce v DDM
- Nové zkušenosti
- Realizace v oboru
- Naplnění práce v oboru

- Klouzavá pracovní doba
- Kreativnost práce a její pestrost
- Vřelý vztah k dětem
- Příprava a organizace různých společenských a sportovních aktivit
- Práce v kolektivu
- Práce s dětmi mě zajímá a baví
- Nerovnoměrně rozložená pracovní doba
- Změna povolání ze zdravotních důvodů
- Dobrovolnost
- Ráda jezdím na pobytové akce
- Práce v kolektivu
- Pestrost činností

### 13. Kolik let pracujete ve Vaší organizaci?

*Zaokrouhľujte na celé roky*



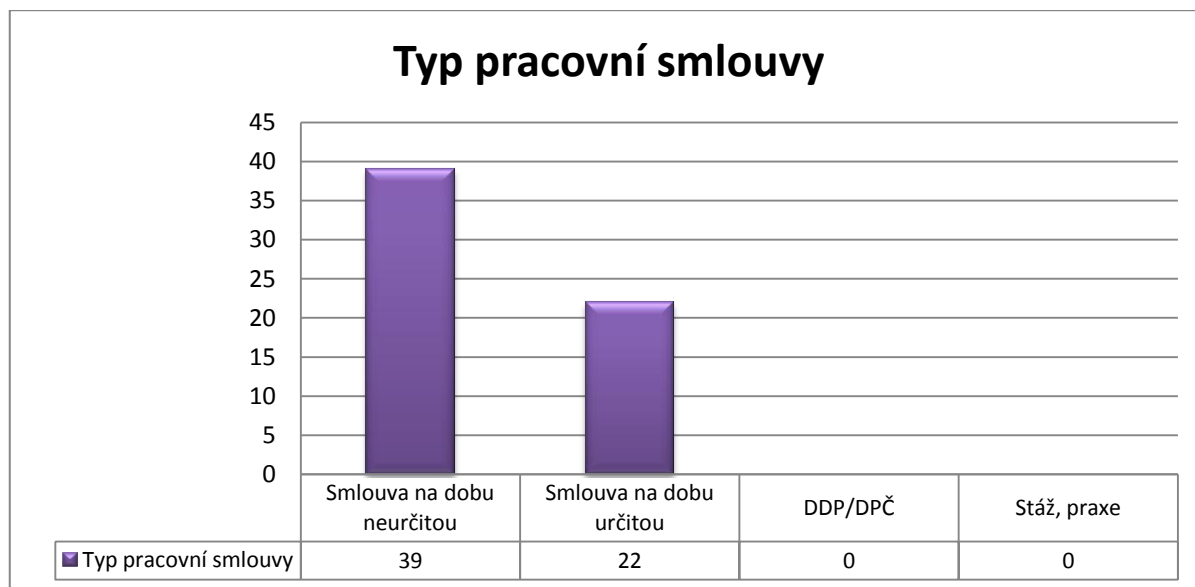
*Graf č. 13 Délka praxe pedagogů volného času v organizaci*

Třináctá položka zjišťovala, kolik let jsou pedagogové volného času v praxi. Bylo zjištěno, že 20 respondentů je v praxi od 1–5 let, 17 respondentů se pohybovalo v hodnotách 11–15 let, 6–10 let se pohybuje ve své profesi 13 osob. S praxí 31–35 let se dotazníkového šetření účastnili 4 jedinci. Celkem 3 jedinci mají praxi 16–20 let, a stejný počet se pak hlásil také k rozmezí 21–25 let. Mezi 36–40 lety vykazovala praxi 1 osoba. Souhrnně lze prohlásit,

že nejvíce respondentů se pohybovalo se svou praxí do 5 let, na druhém místě pak v rozmezí 11–15 let.

14. Jakou máte se svým zaměstnavatelem uzavřenou pracovní smlouvu?

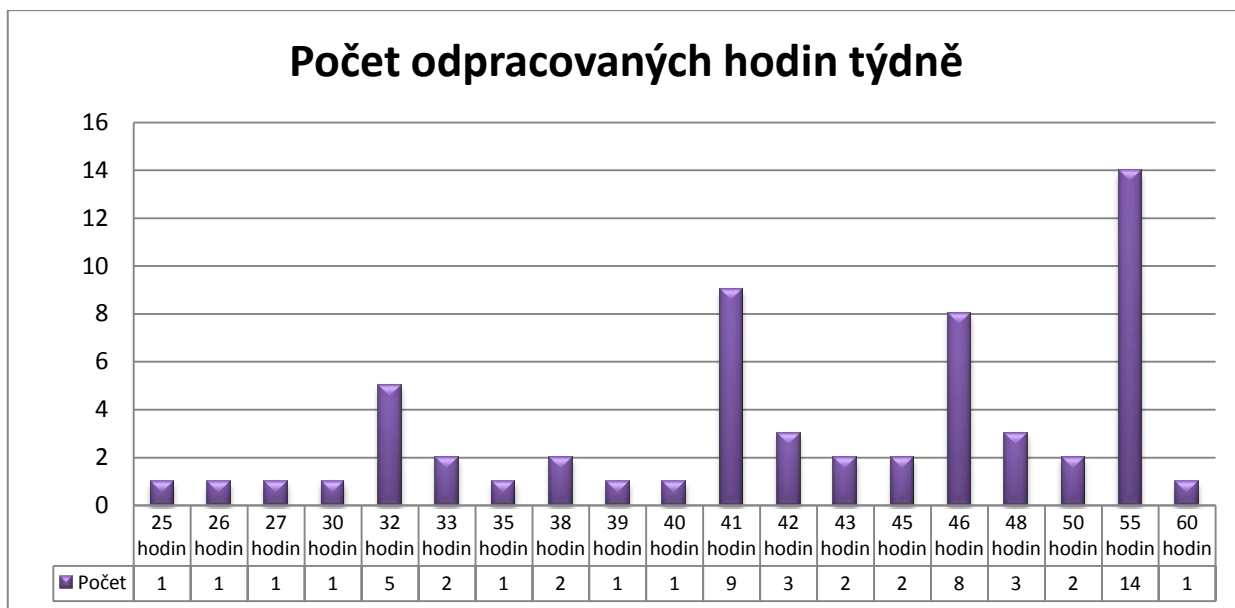
*Vyznačte pouze jednu odpověď*



*Graf č. 14 Typ pracovní smlouvy*

Položka čtrnáct se zaměřila na typ pracovní smlouvy respondentů. Z nabízených položek byly voleny pouze dvě, a to „smlouva na dobu neurčitou“ a „smlouva na dobu určitou“. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že až 39 pracovníků má podepsanu smlouvu na dobu neurčitou, 22 pak na dobu určitou. Neobjevila se žádná odpověď u položek DDP, DPČ, stáž, praxe.

15. Kolik hodin týdně včetně přesčasů obvykle pracujete ve Vašem hlavním placeném zaměstnání?



Graf č. 15 Počet odpracovaných hodin týdně

Položka patnáctá zjišťovala průměrný počet hodin odpracovaných během týdne. Vzhledem k velkému počtu dat odkazujeme především na tabulku a graf. Zdůrazněme významné hodnoty, které se objevily. Celkem 14 respondentů uvedlo 55 odpracovaných hodin týdně (dále jen hodin), 9 se pohybovalo na 41 hodinách a 8 na počtu 46, u 5 se objevila cifra 32 hodin. Dále byly hodnoty rozloženy v rámci všech ostatních hodnot.

16. Jaký je Váš pracovní úvazek?

|          |    |   |
|----------|----|---|
| Plný     | 51 | 1 |
| Zkrácený | 10 | 2 |

S výše uvedenou otázkou souvisela položka šestnáctá, která zjišťovala, jaký pracovní úvazek mají jednotliví respondenti. Z uvedených informací uvedlo 51 (83,6 %) respondentů, že pracují na plný pracovní poměr a 10 (16,4 %) zaměstnanců na zkrácený. Pokud se porovná, kolik hodin v průměru pracují respondenti týdně, je otázkou, zda plně mají využity odpracované hodiny, za předpokladu, že v ČR na plný pracovní úvazek se pracuje 42,5 hodin týdně.

17. Jste muž – žena.

18. Kolik je Vám let?

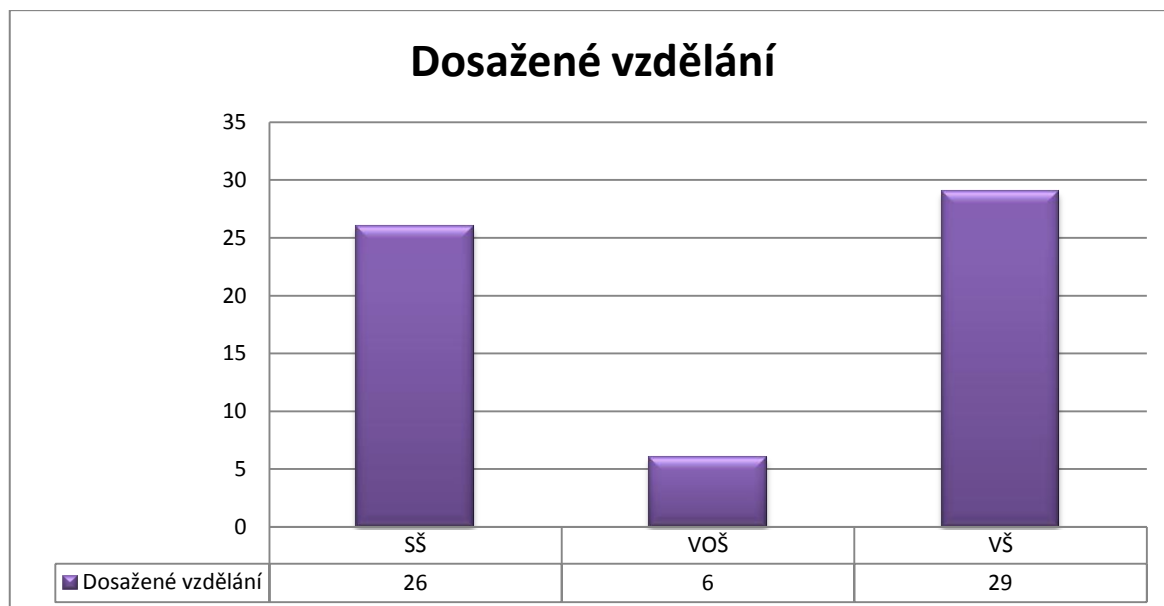
|      | Počet | Průměrný věk |
|------|-------|--------------|
| Muži | 17    | 30           |
| Ženy | 44    | 40           |

Tab. č. 2 Pohlaví a průměrný věk respondentů

Položkou sedmnáctou bylo zjišťováno pohlaví respondentů a položkou osmnáctou věk. Z těchto položek lze vyčíst, že se šetření zúčastnilo 17 mužů s průměrným věkem 30 let a 44 žen v průměru 40 let věku.

Věkové rozložení je u žen poměrně vyrovnané, pohybuje se mezi 25 a 61 lety, u mužů pak v rozmezí 24 až 42 let. Celkem 5 žen dosahovalo 49 let věku v době vyplňování dotazníku, 4 měly 54 let a stejný počet pak 26 let. U mužů byla nejvíce zastoupena hranice 27 let, a to 4 odevzdanými odpověďmi.

19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf č. 16 Dosažené vzdělání

Položkou devatenáct bylo zjišťováno dosažené vzdělání pedagogů volného času. Celkem 29 pedagogů dosahuje vysokoškolského vzdělání, 26 má střední školu a 6 vyšší odbornou školu. S odkazem na teoretickou část je součástí výbavy volnočasového

pedagoga také odborná vybavenost, vzdělání. V ideálním případě je pak příprava na vysoké škole investicí do profesního i osobního růstu, takže u středoškolsky vzdělaných je na místě podporovat jejich další vzdělávání.

Závěrečnou část dotazníku tvořila tabulka, do které mohli respondenti uvést tři nejdůležitější změny, které by měly v organizaci proběhnout, tři věci, které se jim naopak na organizaci líbí, a nakonec mohli uvést vzkaz vedení organizace.

Respondenti v jednotlivých položkách uváděli:

#### 1. Změny

- Rozdělení pracovních úkolů
- Nárůst pracovníků
- Modernizace a vybavení klubovny pro přírodovědu
- Revitalizace zahrady
- Restruktulizace činnosti
- Obnova prostor a vybavení
- Zajištění činnosti od zřizovatele – kraj se chce DDM zbavit
- Finanční ohodnocení
- Uznání statutu školského zařízení s výhodami jako školy
- U nás je to opravdu hezké třetí změna nevím
- Zlepšení pracovních podmínek z důvodu pracovního prostředí
- Zavedení teambuildingových akcí na začátku školního roku, aby se kolektiv více poznal
- Prezentace organizace skrze sociální síť
- Zlepšení propagace
- Zařazení supervize
- Dostatek financí na platy
- Konec honby za výkony
- Klid na práci a radost z práce
- Změna organizace práce – s nabývajícím množstvím aktivit bere nejvíce času neustálé přepínání mezi mnoha úkoly
- Přijetí pracovníka navíc – více osobního času

#### 2. Co by mělo zůstat zachováno:

- Volnost práce – realizace vlastních nápadů

- Spolupráce s ostatními
- Týmová spolupráce
- Velký počet celoměstských akcí, bohatá LČ
- Spolupráce se všemi složkami ve městě
- Dobrý otevřený kolektiv
- Možnost volné pracovní doby
- Koníčky jsou moje práce
- Souhra a soudržnost pracovního kolektivu
- Možnost rychlých změn a flexibility
- Možnost dělat netradiční změny
- Pružná pracovní doba
- Empatie nadřízeného
- Práce s dětmi
- Zapojení veřejnosti do naší práce (pomocníci při akcích, pomoc rodičů apod.)
- Kolektiv se spolupracovníky
- Vzájemná výpomoc při různých akcích
- Flexibilita pracovní náplně, mohu vymýšlet a realizovat i vlastní projekty
- Podpora a pomoc při těchto projektech (zpětná vazba při psaní grantů)
- Podpora dalšího vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Podpora při realizaci projektů
- Podpora pro samostatnou práci a vlastní realizaci
- Užitečnost – možnost působit na děti i dospělé
- Kreativita
- Další rozvoj sama sebe
- Konečně se zlepšuje pracovní prostředí
- Kolektiv zaměstnanců
- Organizace její dobré jméno a vybavení
- Pružná pracovní doba
- Spolupráce
- Variabilita
- Možnost práce s dětmi
- Možnost kreativní činnosti
- Možnost prezentace sebe i organizace



### 3. Vzkazy vedení organizace:

- Pane řediteli, zajistěte důstojné ohodnocení naší práce. Jinak paráda.
- Jsem spokojena a ráda, že jsem u vás
- To, co dělám, dělám ráda, práce s dětmi mě naplňuje
- Zprvopočátku bych rád vyjádřil spokojenost s vedením, ale momentálně se obávám toho, že kdyby naše vedení odešlo z jakéhokoliv důvodu (důchod, nemoc apod.) klesla by nebo stagnovala úroveň organizace. Nebo by bylo s organizací více máváno.
- Zařazení teambuildingu
- Zařazení supervize
- Zlepšení propagace
- Vydržet
- Změna organizace práce
- Klid na práci – myšlenkové přepínání mezi jednotlivými úkoly – každý dělá všechno – to je zdlouhavé
- Na závěr si dovoluji pár vět z mého pedagogického života: V zařízení (DDM) jsem jediný pedagog a pracovník, dále je tu uklízečka a pak zaměstnanci na částečné úvazky (topič, údržba) a externisti. Jsme třítisícové město s malou zaměstnaností. Nadřízené jsem do nedávné doby měla vzdálené a tak, jak jsem si udělala, tak jsem měla. Podřízené jsem měla na starosti, takže když něco neklapalo, hned jsem věděla, kde se stala chyba. Byla jsem spokojená a vše muselo klapat. Pouze nebyly peníze ani na vybavení, modernizaci prostě na nic. Nyní jsme změnily zřizovatele a vznikla ve městě nová organizace, do které jsme začleněni. Modernizuje se Domeček, ale já nějak ztrácím motivaci k práci.

### 3.5 Závěry šetření

V závěru šetření jsou uvedeny jednotlivé informace z dotazníkového šetření, ke kterým bylo dospěno metodou prostého výčtu po vyhodnocení získaných dat, které jsou graficky zpracovány v podkapitole 3.4. Metodou prostého výčtu jsou také získány informace o naplnění dílčích cílů diplomové práce a odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky, které vycházejí z dílčích cílů.

#### 1. *Jaká je míra spokojenosti pedagogů volného času s organizovaností své?*

Pedagogové volného času nevyslovili podle položky č. 4. a dalších (také 6, 7, 8) vyloženou nespokojenost s organizací práce. V řadě odpovědí se objevoval souhlas s tím, že vedoucí své zaměstnance vede ke zlepšení pracovního výkonu. Pracovníci souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že si mohou organizovat svou práci a pokud se na vedoucího obrátí, že se zajímá o jejich názory. Což může mít nemalý vliv na řízení.

2. *Jaká je míra spokojenosti pedagogů volného času s platovým ohodnocením své práce?*

Položka č. 5 prozrazuje, že finanční ohodnocení není vysoké, a finance nejsou výsadním motivátorem pro práci.

3. *Jaká je míra spokojenosti pedagogů volného času s komunikací na pracovišti s kolegy i nadřízeným pracovníkem?*

Pro pracovníky je podle položky č. 9 uspokojivý stav, pokud jsou kolegové ochotni pomoci a probíhá v pracovním kolektivu výměna informací užitečná pro práci.

4. *Jaká byla motivace pedagogů volného času začít pracovat v organizaci?*

Motivace k tomu, aby jedinci začali pracovat v organizaci, byla různá ovlivněna rozličnými faktory (viz vyhodnocení položky č. 12). Objevovaly se důvody jako seberealizace, touha po nové zkušenosti, navázání nových vztahů a kontaktů, práce s dětmi a mládeží aj.

5. *Jaké změny by měly být provedeny v organizaci pro zájmové vzdělávání a co by mělo zůstat zachováno dle pedagogů volného času?*

Poslední část dotazníku se věnovala třem věcem, které se pracovníkům na organizaci líbí a naopak, které by bylo vhodné změnit. Objevovaly se velice různorodé odpovědi. Mezi navrhovanými změnami např.: konec honby za změnami, zlepšení propagace, třeba skrze sociální sítě aj. Zaměstnanci byli naopak spokojeni s týmovou spoluprací, s možností pracovat s dětmi, volností práce a realizace vlastních nápadů atd.

6. *Jsou pedagogové volného času celkově spokojeni s podmínkami své práce?*

Pedagogové volného času souhlasili zcela nebo částečně, že mají pro výkon své práce potřebné vybavení, přitom svou organizaci oceňují coby dobrého zaměstnavatele a práci nepovažují za monotónní a jednotvárnou (položka č. 11).

## 4 Diskuze

Během zpracovávání teoretických poznatků nebo výzkumného šetření v diplomové práci se objevovaly informace, které vypovídaly přímo a jasně o organizaci práce, o vztazích i postojích, ale i takové, které naznačují, že systému školství i systému vedení je nutné dávat jasný cíl a dlouhodobý záměr. Sama autorka je ředitelkou DDM v Otrokovicích a objevují se situace, které řeší na pracovišti denně - organizaci práce, vztahy mezi zaměstnanci, vztahy k účastníkům zájmového vzdělávání, rovněž plánování a stanovování cílů.

Zájmové vzdělávání (neformální vzdělávání) je neustále oproti vzdělávání na školách (formálnímu vzdělávání) posuzováno jako méně podstatné a někdy až nahraditelné zájmovým vzděláváním provozovaným na školách a organizovaným učiteli, či jinými neziskovými organizacemi. Podotýkáme, že za odborníka zájmového vzdělávání je považován kvalifikovaný pedagog volného času.

Během realizace praktické části práce, kde byl stanoven cíl a dílčí cíle práce, se objevila řada dalších otázek ve vztahu ke spokojenosti a motivaci pedagogů volného času. Je otázkou, proč nepanuje mezi pedagogickými pracovníky v organizacích pro zájmové vzdělávání 100% spokojenost? Má ředitel vůbec možnost vytvořit takové podmínky, které by potvrdily to, že by pedagogové byli spokojeni. Proč neformální vzdělávání nemá jasné stanovenou legislativu, která by byla „ušitá na míru“ - právní předpisy, směrnice (související s prací pedagoga volného času) s jasným cílem. Je samospráva a státní správa schopna zajistit vyhovující právní předpisy? Podaří se přesvědčit pracovníky samosprávy a státní správy o podstatě neformálního vzdělávání? Pedagogové volného času velmi často ztrácí jistotu v zaměstnání. Je finanční ohodnocení nastaveno tak, že motivuje k lepším výsledkům a v konečné fázi ke stabilitě personálního obsazení? Dále jsou pedagogové volného času méně spokojeni s organizací pracovní doby. To může být způsobeno i vlastní schopností si práci zorganizovat a v neposlední míře může tato situace ovlivnit i vztahy s nadřízeným.

Dotazníkové šetření potvrdilo, že pedagogové jsou přesvědčeni o důležitosti své práce, bude k tomuto faktu přihlížet i krajský úřad? Bude zajišťovat dostatek finančních prostředků, aby pedagogové volného času dostali faktickému tvrzení, že jejich práce je důležitá v naší společnosti? Bude přerozdělovat a vynakládat finanční prostředky na personální zajištění DDM a SVČ? Budeme se i nadále setkávat s nepochopením, nedostatkem prostředků, proč vynakládat finanční prostředky na neformální vzdělávání? A proč je zájmové vzdělávání mnohdy vnímáno jako problém?

Výsledky dotazníkového šetření potvrdily tvrzení, že je práce pedagoga psychicky náročná. Nabízí se otázka, jak pedagog regeneruje své síly. Má možnost mluvit o svém problému s odborníkem? Nechybí nám supervize? Možná právě supervize by odkryla cesty pedagogů volného času, aby se nepřetěžovali a dokázali si práci plánovat. A současně se objevuje otázka: „Počítá s možností absolvování supervizí MŠMT?“ Zvládá pedagog volného času promýšlet formy a metody tak, aby se bez omezení mohl zapojit do všech činností zájmového vzdělávání?

Pokud bychom uvedli, že je zájmové vzdělávání orientováno na děti žáky a studenty, jejich zákonné zástupce a další skupiny, plní i svůj preventivní charakter vzniku sociálně patologických jevů. Pedagogové volného času jsou tak velmi důležitou součástí výchovy a vzdělávání výše uvedených skupin. Jsou na ně velmi často kladeny vysoké nároky. Proto se domníváme, že je velmi důležité pro každého zaměstnavatele zjišťovat spokojenost a motivovanost svých pracovníků, aby svou práci vykonávali na co nejvyšší úrovni.

## ZÁVĚR

Motivace pedagogů volného času k jejich profesi se vztahuje k celé řadě oblastí, které jsme vymezili v rámci naší diplomové práce. Jejich spokojenost s pracovní náplní v zájmovém vzdělávání je téma dotýkající se motivace vnitřní i vnější a rovněž otázkou individuálních potřeb. Přitom pracovní motivací může být samotná seberealizace, osobní růst, úspěšnost, mzda, titul aj. Také spokojenost v práci a spokojenost s prací se od sebe podstatně liší. Všechny tyto oblasti velmi úzce souvisejí s výsledky dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno.

Legislativní vymezení volnočasového pedagoga, jeho vzdělání a pracovní náplň vypovídají o charakteru profese. Je to však především lidský faktor, který o zájmovém vzdělávání promlouvá daleko více. Ostatně v rámci praktické části práce můžeme vidět mnohé kvantitativně velice zajímavé výsledky, které poukazují na konkrétní skutečnosti. O nezbytnosti mezilidské spolupráce vypovídá fakt, který byl zjištěn v položce dotazníku, týkající se vztahů, konkrétně máme na mysli to, že ve vztazích se spolupracovníky je pro zaměstnance na poměrně stejné úrovni důležitosti potřeba pomoci, výměny informací, spolupráce a uznání ostatních spolupracovníků či nadřízených. Podobně také možnost tvořivosti a seberealizace zaznívala jako velice podstatná skutečnost. Nepopulární téma financí se ukázalo jako jedna z oblastí, která má svá omezení. Pedagogové se vyjadřovali k oblasti slabého finančního ohodnocení a na skutečnost, že finance spíše nejsou motivací než naopak. Na druhou stranu za poměrně pozitivní postřehy lze považovat výsledky týkající se vztahů mezi pracovníky a vedoucími, kdy jsou pedagogové ochotni obrátit se v jakékoliv záležitosti na svého přímého nadřízeného.

Velmi pozitivně vyznívá zjištěný fakt, že jsou pedagogové volného času celkově spíše spokojeni se svým zaměstnáním. V našem konkrétním případě jedná o pracovníky, kteří každodenně vstupují do přímého kontaktu s dětmi, žáky a studenty, s jejich zákonnými zástupci a dalšími lidmi. Mohou tak svým chováním a projevem ovlivňovat velkou skupinu osob. Domníváme se, že spokojený zaměstnanec je nejdůležitější vizitkou každé organizace.

## Seznam použité literatury

1. ADAIR, J. E., 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
3. ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
4. BEDNÁŘ, V., A KOL., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a její management*. 244 s. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I., KOL. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press. ISBN 80-7261-064-3.
6. BĚLOHLÁVEK, F. 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2313-6.
7. BRANHAM. L., 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.
8. BROOKS, I., 2003. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.
9. DAIGELER, T. 2008. *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2158-3.
10. FOLDÝNOVÁ, M. 2009. *Volnočasové aktivity dětí a mládeže na sídlišti Slezská ve Frýdku-Místku: Bakalářská práce*. Pardubice: Univerzita Pardubice. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Adriana Sychrová. Dostupný z: <https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33180/1/Monika%20Foldynov%C3%A1-bakal%C3%A1%C5%99sk%C3%A1%20pr%C3%A1ce.pdf>
11. HÁJEK, B. 2008. *Zájmová činnost*. In *Pedagogické ovlivňování volného času*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-473-1.
12. HÁJEK, B., HOFBAUER, B., PÁVKOVÁ, J. 2003. *Pedagogika volného času*. Praha: UK. ISBN 80-7290-128-1.
13. HÁJEK, B., HOFBAUER, B., PÁVKOVÁ, J. 2008. *Pedagogické ovlivňování volného času: současné trendy*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-473-1.
14. HARTL, P., HARTLOVÁ, H. 2010. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-686-5.
15. HENDL, J. 2008. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha : Portál. ISBN 80-7367-040-2.

16. HOFBAUER, B. 2008. Východiska, souvislosti, perspektivy. In. HÁJEK, B. *Pedagogické ovlivňování volného času*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-473-1.
17. HOLÁ, L. 2011. *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3134-6.
18. CHRÁSKA, M. 2008. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-1369-4.
19. KAPLÁNEK, M. 2009. Pedagogika volného času. In FOLDYNOVÁ, M. *Volnočasové aktivity na sídlišti Slezská ve Frýdku-Místku: Bakalářská práce*. [online]. Univerzita Pardubice [cit.1.5.2014].
20. *Katedra sociální pedagogiky*. [online]. Brno: Pedagogická fakulta MU, 2009-2014 [cit. 1.5.2014]. Dostupné z: <http://www.ped.muni.cz/katedry-a-instituty/socialni-pedagogika/o-katedre/>
21. *Katedra sociální pedagogiky*. [online]. Hradec Králové: PdF UHK, 2010-2014 [cit. 1.5.2014]. Dostupné z: <http://www.uhk.cz/cs-cz/fakulty-a-pracoviste/pedagogicka-fakulta/katedry-a-ustavy/katedra-socialni-pedagogiky/zakladni-informace/Stranky/default.aspx>
22. KELNAROVÁ, J., MATĚJKOVÁ, E., 2010. *Psychologie pro studenty zdravotnických oborů I díl*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3270-1.
23. KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. 2000. *Psychologie práce a řízení*. CERM, Brno 2000. ISBN 8021415525.
24. KOLÁŘ, Z., A KOL. 2012. *Výkladový slovník z pedagogiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80247-3710-2.
25. KŘIVOHLAVÝ, J., 2006. *Psychologie smysluplnosti existence: Otázky na vrcholu života*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1370-5.
26. LAUFER, H., 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2445-4.
27. *Materiály ze strategického plánování*. Otrokovice: DDM.
28. MICHALÍK, J., 2012. *Rodiny pečující o člena se zdravotním postižením – kvalita života*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-3643-2.
29. MIKULÁŠTÍK, M. 2007. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1349-6.
30. MIKULAŠTÍK, M. 2007. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2477-003-1. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=aH5aAgAAQBAJ&pg=PA288&dq=mezilidsk%C3%BD+vztah+v+pr%C3%A1ci&hl=cs&sa=X&ei=zKOU96JcPQ7AaG1YHQDA&ved=0CD4>

[Q6AEwAw#v=onpage&q=mezilidsk%C3%BD%20vztah%20v%20pr%C3%A1ci&f=false](http://www.msmt.cz/mladez/zajmove-vzdelavani-1/)

31. MIOVSKÝ, M. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.
32. MŠMT. 2001. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha*. Praha: Tauris. ISBN80-211-0372-8
33. MŠMT. *Mládež*. [online] Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2013–2014. [cit. 5.5.2014]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/zajmove-vzdelavani-1/>
34. MŠMT. *Odbor pro mládež*. [online] Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2013–2014. [cit. 5.5.2014]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/odbor-pro-mladez>
35. MŠMT. *Rada pro zájmové vzdělávání*. [online] Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2013–2014. [cit. 5.5.2014]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/rada-pro-zajmove-vzdelavani-1>
36. NAKONEČNÝ, M. 1998. *Základy psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0763-6.
37. NAKONEČNÝ, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0577-X.
38. PAUKNEROVÁ, D. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.
39. PÁVKOVÁ, J. 2008. Psychologické aspekty výchovy ve volném čase. In HÁJEK, B. *Pedagogické ovlivňování volného času*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-473-1.
40. *Pedagogika volného času*. [online]. České Budějovice: TF JU, 2008-2010 [cit. 1.5.2014]. Dostupné z: <http://www.tf.jcu.cz/uchazec/obory/pvc>
41. PLAMÍNEK, J. 2008. *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2448-5.
42. PLAMÍNEK, J. 2010 *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3447-7.
43. PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. 294 s. ISBN 978-80247-3960-1.
44. *Přijímací řízení*. [online]. Olomouc: PdF UP, 2008-2014 [cit. 1.5.2014]. Dostupné z: <http://www.upss.cz/prijimaci-rizeni>
45. *Psychologická smlouva a řízení projektů*. [online]. Economia, a.s., Hospodářské noviny IHNED, 1996-2014 [cit. 1.5.2014]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14609070-psychologicka-smlouva-a-rizeni-projektu>.



46. *Psychologická smlouva*. [online]. ManagementMania, 2011-2013 [cit. 1.5.2014]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/psychologicka-smlouva>.
47. PUGNEROVÁ, KONEČNÝ, 2012. *Patopsychologie se zaměřením na psychologii handicapu*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-3058-4.
48. RŮŽIČKA, J. 1992. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-626-X.
- RYMEŠ, M., 1998. Člověk a organizace. In VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-269-6.
49. ŘÍČAN, P., 2010. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3133-9.
50. SCHMIED, Z., ŠPUNDOVÁ, E. 2012. *Dovolená a její aplikace v praxi s praktickými příklady*. ANAG, spol.s.r.o. ISBN 978-80-7263-753-9.
51. SLAVÍK, J. 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4819-1.
52. TURECKIEOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
53. URBANOVSKÁ, E., ŠKOBRTAL, P., 2012. *Sociální a pedagogická psychologie pro speciální pedagogii*. Olomouc: Univerzita Palackého. 135 s. ISBN 978-80-244-3065-2.
54. VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., 2008. *Sociální psychologie, 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1428-8.
55. WAGNEROVÁ, I. (ed.), 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361.

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

## Seznam zkratk

DDM – Dům dětí a mládeže

EU – Evropská Unie

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

SVČ – Středisko volného času

SŠ – Střední škola

ZŠ – Základní škola

## Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Jiřina Kovářová a jsem ředitelkou DDM v Otrokovicích.

Aktuálně se v zájmovém vzdělávání řeší zásadní otázky samotné existence domů a jednotlivých středisek. Objevuje se obava o dostatek dětí, žáků a studentů a s tím spojená finanční dotace od jednotlivých krajů a zřizovatelů. Sama jako vedoucí pracovník často přemýšlím nad motivací nás samých a našich zaměstnanců k výkonu profese volnočasového pedagoga.

V rámci mého studia a tvorby diplomové práce, bych se tedy ráda zaměřila na motivaci zaměstnanců, kterou vnímám jako velmi podstatnou složku v efektivitě plánování, naplňování cílů, prezentace organizace neboli její image.

Předmětem výzkumu poté je, jak svoji motivaci či spokojenost hodnotí samotní zaměstnanci ve vztahu k podmínkám, k nadřízenému pracovníkovi, ke spolupracovníkům, aj.

Věřím, že práce bude následně využitelná pro potřeby jednotlivých DDM a SVČ, jako určitá zpětná vazba a nástroj pro zlepšení či udržení stávajících podmínek (ať už ze strany ředitelů nebo zřizovatelů). Jakmile bude práce dokončena, budou Vám získané zdroje poskytnuty pro interní potřebu.

Dotazník je koncipován jako anonymní – prosím o jeho zpětné zaslání na email: [kovarova@ddmslunicko.cz](mailto:kovarova@ddmslunicko.cz) nebo [jirinka.kovarova@centrum.cz](mailto:jirinka.kovarova@centrum.cz), anebo na adresu: Jiřina Kovářová, DDM Sluníčko, tř. Osvobození 168, 765 02 Otrokovice.

Velmi Vám děkuji za spolupráci a Váš čas.

Dotazník – Spokojenost, motivace pracovníků v zájmovém vzdělávání

Na úvod se zaměříme na Vaši práci

1. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen (a) se svou prací?

*Vyberte jen jednu možnost*

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Rozhodně spokojen (a)                | 1 |
| Spíše spokojen (a)                   | 2 |
| Ani spokojen (a), ani nespokojen (a) | 3 |
| Spíše nespokojen (a)                 | 4 |
| Rozhodně nespokojen (a)              | 5 |

2. Jak jste spokojen (a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?  
*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|   | Rozhodně<br>spokojen (a) | Spíše spokojen (a) | Ani spokojen (a),<br>ani nespokojen (a) | Spíše<br>nespokojen (a) | Rozhodně<br>nespokojen (a) | Nevím, netýká se |
|---|--------------------------|--------------------|---|-------------------------|----------------------------|------------------|
| a) Pracovní podmínky  | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| b) Pracovní zátěž (množství práce)  | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| c) Délka pracovní doby  | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| d) Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)                  | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| e) Platové ohodnocení   | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| f) Jistota zaměstnání   | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| g) Zaměstnanecké výhody   | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| h) Vztahy s přímým nadřízením   | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| i) Zajímavost práce   | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| j) Možnosti dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace                      | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| k) Právní předpisy, směrnice (související s prací pedagoga<br>volného času) | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| l) Smysluplnost práce   | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| m) Důležitost Vaší práce pro veřejnost                                      | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| n) Vlastní motivace k práci   | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |

3. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?  
*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|   | Rozhodně<br>spokojen (a) | Spíše spokojen (a) | Ani spokojen (a),<br>ani nespokojen (a) | Spíše<br>nespokojen (a) | Rozhodně<br>nespokojen (a) | Nevím, netýká se |
|---|--------------------------|--------------------|---|-------------------------|----------------------------|------------------|
| a) Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování<br>svých dovedností | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| b) Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti                  | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| c) Moje práce je podnětná a zajímavá                                      | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| d) Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu                              | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| e) Mám pocit, že dělám užitečnou práci                                    | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| f) Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních<br>úkolů          | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |
| g) Moje výsledky mě motivují k dalšímu zlepšení                           | 1                        | 2                  | 3                                       | 4                       | 5                          | 9                |

#### Organizace práce

4. Jak je Vaše práce organizována?  
*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|  | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Nevím, netýká se |
|--|--------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| a) Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly               | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |
| b) Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |
| c) Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce           | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |

### Ocenění práce

5. Jakým způsobem je Vaše práce ohodnocena?  
*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|   | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Nevím, netýká se |
|---|--------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| a) Víím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení            | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |
| b) V naší organizaci je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |
| c) Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé          | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |
| d) Moje finanční ohodnocení mě motivuje k lepším výsledkům            | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |
| e) Finanční motivace v této profesi není výrazná                      | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |

### Komunikace, informace a vztahy na pracovišti (Vztahy nadřízený/podřízený)

6. Předkládáme Vám několik otázek o Vašem nadřízeném, uveďte, nakolik souhlasíte nebo nesouhlasíte s každou z nich.

*Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku*

|  | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Nevím, netýká se |
|--|--------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| a) V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| b) Většina lidí na našem pracovišti má s přímým nadřízeným přátelské vztahy             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| c) Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| d) Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| e) Domnívám se, že můj nadřízený dobře motivuje celý náš pracovní tým                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |

7. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|   | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Nevím, netýká se |
|---|--------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| a) Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle  | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |
| b) Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektnímu vedení naší skupiny  | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |
| c) Můj přímý nadřízený mě vede ke zlepšení mého pracovního výkonu   | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |
| d) Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |
| e) Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst   | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |
| f) Pokud jde o možnost školení v naší organizaci, můj nadřízený m aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |

### Komunikace, mezilidské vztahy

8. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|   | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Nevím, netýká se |
|---|--------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| a) Na našem pracovišti se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |
| b) Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich        | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |
| c) Myslím, že naše pracoviště je dobře řízeno                                 | 1                  | 2               | 3                          | 4                 | 5                    | 9                |

9. A co Vaši spolupracovníci? Jaké máte vzájemné vztahy?  
*Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|   | Rozhodně<br>souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas,<br>ani nesouhlas | Spíše<br>nesouhlasím | Rozhodně<br>nesouhlasím | Nevím, netýká se |
|---|-----------------------|-----------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------|------------------|
| a) Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci                    | 1                     | 2               | 3                             | 4                    | 5                       | 9                |
| b) Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci      | 1                     | 2               | 3                             | 4                    | 5                       | 9                |
| c) Moji spolupracovníci dokážou spolupracovat a odvést požadovanou práci                      | 1                     | 2               | 3                             | 4                    | 5                       | 9                |
| d) Je pro mě velmi důležité, abych věděl (a), že si mé práce váží nadřízení i spolupracovníci | 1                     | 2               | 3                             | 4                    | 5                       | 9                |

#### Vztah k zaměstnavateli

10. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?  
*Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|   | Rozhodně<br>souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas,<br>ani nesouhlas | Spíše<br>nesouhlasím | Rozhodně<br>nesouhlasím | Nevím, netýká se |
|---|-----------------------|-----------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------|------------------|
| a) Doporučil (a) bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele | 1                     | 2               | 3                             | 4                    | 5                       | 9                |
| b) Jsem hrdý (á) na to, že pracuji pro naši organizaci            | 1                     | 2               | 3                             | 4                    | 5                       | 9                |

#### Pracovní podmínky

11. Rádi bychom zjistili více o charakteru Vaší práce. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?  
*Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.*

|  | Rozhodně<br>souhlasím | Spíše souhlasím | Ani souhlas,<br>ani nesouhlas | Spíše<br>nesouhlasím | Rozhodně<br>nesouhlasím | Nevím, netýká se |
|--|-----------------------|-----------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------|------------------|
| a) Mám k dispozici vybavení potřebné pro řádný výkon své práce | 1                     | 2               | 3                             | 4                    | 5                       | 9                |
| b) Na našem pracovišti je většinou dostatek pracovníků         | 1                     | 2               | 3                             | 4                    | 5                       | 9                |



|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| na zvládnutí požadované práce   |   |   |   |   |   |   |
| c) Vedle zaměstnání mám možnost se dostatečně věnovat své rodině, přátelům a koníčkům | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| d) Moje práce je jednotvárná, monotónní   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| e) Moje práce je vyčerpávající  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| f) Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| g) Ve své práci musím pracovat vysokou rychlostí                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| h) Moje práce je často přerušována nepředvídatelnými úkoly                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| i) Moje práce je fyzicky náročná  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| j) Moje práce je psychicky náročná  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |

12. Jaký byl důvod (motivace) k tomu začít pracovat v zařízení zájmového vzdělávání (DDM, SVČ)? (prosím, uveďte nejdůležitější důvody, milníky)

**Pracovní zařazení, pracovní poměr, pracovní doba**

13. Kolik let pracujete ve Vaší organizaci?

*Zaokrouhľujte na celé roky*

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

14. Jakou máte se svým zaměstnavatelem uzavřenou pracovní smlouvu?

*Vyznačte pouze jednu odpověď*

|  |   |
|--|---|
| Smlouvu na dobu neurčitou  | 1 |
| Smlouvu na dobu určitou  | 2 |
| DPP nebo DPČ   | 3 |
| Pracuji v rámci učebního poměru nebo jiného programu výcviku (stáž, praxe) | 4 |
| Nevím  | 5 |

15. Kolik hodin týdně včetně přesčasů obvykle pracujete ve Vašem hlavním placeném zaměstnání?

*Počet hodin zapište do rámečku*

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

16. Jaký je Váš pracovní úvazek?

|          |   |
|----------|---|
| Plný     | 1 |
| Zkrácený | 2 |

**V závěru bychom Vás ještě požádali o několik statistických údajů**

|     |   |
|-----|---|
| Muž | 1 |
|-----|---|

