

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení



Diplomová práce

Motivace pracovního chování ve sledované
organizaci

Vytvořila: Monika Benešová

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Monika Benešová

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Motivace pracovního chování ve sledované
organizaci**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše: Charakteristika základních pojmů - motivace, motivační proces, teorie motivace - různé přístupy, motivace pracovního jednání, faktory ovlivňující motivační chování.
4. Výsledky práce. Popis vybraného reálného podniku, zahrnující stručné ekonomické hodnocení, analýzu zjištěných poznatků, zhodnocení, návrhy na zlepšení.
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 1995
Bedrnová, E. - Nový, J. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektum, 1994
Bělohávek, F. Osobní kariéra. Praha: Grada, 1994
Beneš, S. a kol. Zaměstnanost, péče o nezaměstnané, rekvalifikace. Praha: Práce, 1991
Duben, R. - Jírová, H. - Sova, V. Sociální rozvoj. Praha: SPN, 1987
Hájek, L. - Víték, M. Moderní personalistika - záruka prosperity podniku. Praha: Práce, 1984
Horalíková, M. Personální řízení. Praha: ČZU, 2000
Hron, J. Teorie řízení. Praha: ČZU, 1997
Růžička a kol. Řízení profesní kariéry zaměstnanců. Praha: VŠE, 1993
Růžička, J. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE, 1994

Další literatura, časopisy a odborná periodika dle vlastního výběru studenta.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Bohumila Lhotská**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Motivaci pracovního chování ve sledované organizaci“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a za použití uvedených zdrojů literatury.

V Postřizíně dne 22. 11. 2011.

.....
Monika Benešová

Poděkování

Děkuji vedoucí Ing. Bohumile Lhotské za její připomínky a rady při tvorbě diplomové práce. Také bych ráda poděkovala zaměstnancům organizace Planetárium Praha za poskytnuté informace.

Motivace pracovního chování ve sledované organizaci

Motivation of employees and its value

Souhrn

Diplomová práce se zabývá tematikou motivace pracovního chování. V literární rešerši práce jsou definovány základní pojmy související s motivací. Mimo jiné jsou zde charakterizovány pojmy motiv, zdroje motivace, dynamika motivace, výkon motivace, profil motivace, vybrané teorie motivace.

V praktické části je charakterizována organizace Planetárium Praha, v níž probíhal výzkum. Hlavním účelem této organizace je seznamování s astronomií a příbuznými přírodními a technickými vědami. Organizace se zabývá pořádáním odborných přednášek, seminářů, diskusních pořadů, filmových představení. V práci je přiblížena struktura a způsob práce této organizace. Bylo zde provedeno dotazníkové šetření, zaměřené na zaměstnance a jejich motivaci.

Klíčová slova

Motivace

Zdroje motivace

Motiv

Dynamika motivace

Výkon motivace

Motivační profil

Summary

The diploma thesis deals with the theme of motivation of working behaviour. In the theoretical part of the thesis are defined basic terms related to motivation. It includes, among others, the definitions of motivation, sources of motivation, motive, dynamics of motivation, performance of motivation, profile of motivation, selected theories of motivation.

In the applied part of the thesis the company Planetárium Praha is described. This company's main goal is to familiarize the public with astronomy, natural and technical sciences. The company organizes lectures, seminars, film performances, discussion programmes. In the following part of the thesis is characterized. A questionnaire survey is carried out in the company, aimed at employees and their motivation.

Key words

Motivation

Source of motivation

Motive

Dynamics of motivation

Performance of motivation

Profile of motivation

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl a metodika práce	11
	2.1 Cíl práce	11
	2.2 Metodika práce.....	11
3	Literární rešerše	13
	3.1 Pojem motivace.....	13
	3.2 Motiv	14
	3.3 Motivační proces.....	17
	3.4 Zdroje motivace	17
	3.5 Motivace a výkon.....	20
	3.6 Dynamika motivace	21
	3.7 Motivační profil pracovníka.....	23
	3.8 Teorie motivace.....	25
	3.9 Motivace pracovního jednání.....	30
	3.10 Teorie motivace pracovního jednání.....	32
	3.11 Pracovní spokojenost	34
	3.12 Péče o pracovníky	35
4	Výsledky práce	37
	4.1 Charakteristika organizace.....	37
	4.2 Zahájení činnosti	37
	4.3 Otevírací doba	37
	4.4 Jednotlivé části planetária	38
	4.5 Projekční systémy v planetáriu	40
	4.6 Návštěvnost planetária	41
	4.7 Organizační struktura.....	42
	4.8 Planetárium Praha – 50 let provozu	42
	4.9 Programová tvorba – nově vzniklé pořady v roce 2010	43
	4.10 Motivace na pracovišti	45
	4.11 Výsledky dotazníkového šetření	46
	4.12 Shrnutí a doporučení	63

5	Závěr.....	66
6	Seznam použitých zdrojů	67
7	Přílohy	69

Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Proces motivace.....	17
Obrázek č. 2	Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.....	18
Obrázek č. 3	Křivka optimální úrovně motivace	20
Obrázek č. 4	Různá pojetí obsahu pojmu „pracovní spokojenost“	35
Obrázek č. 5	Organizační struktura	42
Obrázek č. 6	Planetárium Praha.....	I
Obrázek č. 7	Učebna	I
Obrázek č. 8	Malé Planetárium.....	I
Obrázek č. 9	Nová výstava - foyer	II
Obrázek č. 10	Experimentální zahrada	II
Obrázek č. 11	Z projekčního systému Sky-Skan Definiti	II
Obrázek č. 12	Projekční planetárium Cosmorama	III
Obrázek č. 13	Pamětní mince	III

Seznam grafů

Graf č. 1	Návštěvnost všech středisek v letech 2007 – 2010.....	41
Graf č. 2	Náplň práce ve věkové kategorii 18-40 let.	46
Graf č. 3	Náplň práce ve věkové kategorii 41 – více let.....	47
Graf č. 4	Jsem spokojen(a) s obsahem své práce.....	48
Graf č. 5	Považuji svou práci za užitečnou.....	48
Graf č. 6	Ohodnocení práce ve věkové kategorii 18 - 40 let.	49
Graf č. 7	Ohodnocení práce ve věkové kategorii 41 – více let.	50
Graf č. 8	Vedoucí mě za dobře odvedenou práci pochválí.	50
Graf č. 9	Pracovní doba a pracovní prostředí ve věkové kategorii 18 - 40 let.	51
Graf č. 10	Pracovní doba a pracovní prostředí ve věkové kategorii 41 a více let.	52
Graf č. 11	Mé nápady bývají v organizaci využity.....	53
Graf č. 12	Komunikace mezi mými kolegy funguje dobře, je to pro mě:“	56

Graf č. 13 Zaměstnanecké výhody 18 - 40 let.	56
Graf č. 14 Zaměstnanecké výhody 41 - více let.	57
Graf č. 15 Jistotu pracovního místa považují za:	59
Graf č. 16 Cítíte se dostatečně motivován(a)?	62
Graf č. 17 Baví Vás Vaše práce?	63

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Pracovní vztahy s kolegy a nadřízenými 18 - 40 let.	54
Tabulka č. 2 Pracovní vztahy s kolegy a nadřízenými 41 - více let.	55
Tabulka č. 3 Postoj k organizaci ve věkové kategorii 18 - 40 let.	58
Tabulka č. 4 Postoj k organizaci ve věkové kategorii 41 - více let.	58
Tabulka č. 5 Stupnice důležitosti faktorů pro věkovou kategorii 18 -40 let.....	60
Tabulka č. 6 Stupnice důležitosti faktorů pro věkovou kategorii 41 - více let.	61

1 Úvod

Motivace je velmi důležitá, jak pro organizace, tak i pro jednotlivce. V současnosti je známo, že lidé nepracují jen kvůli penězům, ale i pro pocit, že konají něco užitečného. Lidé rádi působí na pracovišti, kde vládnu dobré mezilidské vztahy a ve své činnosti se chtějí seberealizovat [7].

Lidé a lidské chování jsou podstatnou součástí každé organizace. Považují se za nejdůležitější zdroj, který má k dispozici. Vědečtí pracovníci si často pokládají otázku: Jaké faktory ovlivňují chování lidí v organizaci? Pro organizaci je důležité, aby se lidé rozhodli do ní vstoupit a zůstat v ní po určitý čas, své úkoly by měli vykonávat přibližně předvídatelným způsobem, ale také by měli jednat tvořivě, spontánně a inovačně [9, 11].

Nejdůležitější manažerskou funkcí současné doby již není schopnost organizovat práci a rozdělovat úkoly, ale schopnost nadchnout, motivovat, inspirovat zaměstnance. Manažer musí umět u svých podřízených získat zájem a vzbudit nadšení pro práci [17].

Porozumění problematice motivace lidského chování předpokládá pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pramení. Motivace lidské činnosti je chápána jako jedna z osobnostních substruktur, která je považována za nejzajímavější, ale také nejkomplikovanější [3].

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zjistit úroveň motivace v organizaci Planetárium Praha, na základě dotazníkového šetření provést analýzu získaných výsledků, týkajících se faktorů působících na motivaci pracovníků, v případě zjištěných nedostatků navrhnout zlepšení dané situace.

2.2 Metodika práce

Teoretické poznatky jsou získány a zpracovány na základě prostudování odborné literatury a dostupných dokumentů.

Údaje pro praktickou část jsou získány prostřednictvím kvantitativního výzkumu formou anonymního dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci v organizaci Planetárium Praha. Dotazník je distribuován zaměstnancům pomocí elektronické pošty nebo osobně předán v písemné podobě.

Dotazník je koncipován do následujících částí:

- ✓ Zaškrtněte míru souhlasu s uvedenými tvrzeními.
- ✓ Zaškrtněte to, co považujete za důležité.
- ✓ Sestavte z uvedených faktorů stupnici od nejdůležitějšího po nejméně důležité.
- ✓ Doplnující otázky.
- ✓ Identifikační otázky.

První část je zaměřena na faktory motivující k práci. Jednotlivé faktory jsou vyjádřeny tvrzeními, na které dotázaní zaměstnanci odpovídají pomocí stupnice. Je využita Likertova stupnice, jež má podobu míry souhlasu a obsahuje následující hodnoty:

- ✓ Souhlasím;
- ✓ Spíše souhlasím;
- ✓ Nevím;
- ✓ Spíše nesouhlasím;
- ✓ Nesouhlasím.

Jednotlivá tvrzení jsou rozdělena do tří následujících okruhů: náplň práce, ohodnocení práce, pracovní doba a pracovní prostředí.

V druhé části je použita stupnice přikládané důležitosti určena od nejméně důležitého až po nejvíce důležité. Hodnotící stupnice:

- ✓ Nejméně důležité;
- ✓ Nedůležité;
- ✓ Důležité;
- ✓ Více důležité;
- ✓ Nejvíce důležité.

Tato část dotazníku je také rozdělena do tří okruhů. První z nich se týká pracovních vztahů s kolegy a nadřízenými. Druhý okruh zaměstnaneckých výhod a třetí okruh zahrnuje postoj k organizaci.

Ve třetí části je možné sestavit z uvedených faktorů stupnici od nejdůležitějšího po nejméně důležité faktory, kde číslo 1 je pro nejvíce důležité a 10 nejméně důležité. Poté jsou body u jednotlivých faktorů sečteny. Motivační faktor s nejmenším počtem bodů je považován za nejdůležitější.

Ve čtvrté části jsou obsaženy doplňující otázky týkající se motivace práce. Otázky jsou uzavřeného charakteru s výběrem možností.

Na konci dotazníku jsou uvedeny identifikační otázky. Jsou využity pro rozčlenění souboru a týkají se věku, pohlaví a délky pracovního poměru.

Je provedena analýza získaných výsledků, které jsou vyjádřeny pomocí grafů a tabulek v programu Microsoft Office Excel v absolutních a relativních číslech. Poté je realizována syntéza získaných informací.

Informace o organizaci jsou čerpány z internetových stránek organizace a z podkladových materiálů.

Pro doplnění informací jsou uskutečněny nestrukturované rozhovory se zaměstnanci a zástupcem ředitele Planetária.

3 Literární rešerše

3.1 Pojem motivace

Slovo motivace je latinského původu. Vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, jež znamená hýbat se, pohybovat. Takže motiv je něco, co uvede člověka do pohybu [1].

„Motivace je pojem, který zahrnuje snažení, tužby, potřeby a přání. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčení, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám“ [10].

Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Tyto hybné síly činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání [3].

Motivace působí ve třech rovinách, dimenzích. Jedná se o dimenzi směru, dimenzi intenzity, dimenzi stálosti, vytrvalosti, perzistence.

Dimenze směru je ta, která motivaci člověka i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje a naopak od jiných možných směrů jej odvrací [3].

Další dimenzí je dimenze intenzity, činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle - intenzitě motivace vždy více či méně usilovná, jedinec na dosažení cíle vynakládá více či méně energie. V rovině prožívání je možné tuto skutečnost přiblížit – v odstupňování právě podle míry intenzity [3].

„Dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence jako třetí z uvedených charakteristik motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější vnější a vnitřní bariéry, překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy“ [15].

Typy motivace:

- **Vnitřní** - faktory samostatně vytvořené lidmi, které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali. Tyto faktory zahrnují zodpovědnost, volnost konat, příležitost použít a rozvíjet schopnosti a dovednosti, zajímavou a podnětnou práci a možnost povýšení.
- **Vnější motivace** vše, co je pro lidi vytvořeno, aby je motivovalo. Patří sem odměny ve formě zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty, např. disciplinární řízení, odepření platu i kritika [2].
- Dělení na **vědomou** a **nevědomou** motivaci pochází z psychoanalýzy. V tomto pojetí má motivační funkci ONO a JÁ a NADJÁ jsou s to působit jen v kontrolní funkci. Z toho vyplývá, že lidé neznají nebo nechtějí znát své skutečné motivy, vždy je tomu tehdy, když jsou sociálně nežádoucí nebo trapné. Snaha tyto skutečné motivy racionalizovat nebo zastřít [7].
- Dělení na **primární** a **sekundární** motivaci pochází z teorie učení. „Potřeby a motivy vystupující v souvislosti s pracovní motivací jsou považovány za naučené stanovisko, kterému je třeba dát přednost před analytickým stanoviskem z vědeckých i pragmatických důvodů [7].

3.2 Motiv

„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl“ [3].

Nakonečný tvrdí, že v psychologii existují různé významy pojmu motiv: v užším smyslu vyjadřují motivy vědomé záměry či vědomé cíle jednání, v širším smyslu vyjadřují cíle chování vůbec, tj. i nevědomé účely chování [12].

Podle Bělohávků mají motivy dvě složky: **energizující**, protože dodávají sílu a energii jednání lidí, a **řídící**, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout [4].

S pojmem motiv je spojován pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení. To zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu [3].

Motivy spojené s pracovním nasazením

Mezi motivy mohou patřit **peníze**, jež jsou významné pro většinu lidí. Někteří lidé jsou schopni pro peníze udělat téměř cokoli. Lidé silně motivováni penězi jsou pro

vedoucího přínosem, pokud má vedoucí dostatek peněz na jejich zaplacení. **Osobní postavení** – vedoucí pracovník může být pyšný na své dosavadní postavení, nesmí zapomínat, že o toto postavení se usiluje prací a ne intrikami. **Pracovní výsledky, výkon** – tyto motivy jsou důležité z hlediska organizace. Lidé, kteří mají práci rádi a snaží se v ní vyniknout, jsou „energií“ organizace. **Přátelství** – lidem s tímto motivem daleko více záleží na dobré atmosféře na pracovišti, na vztazích mezi pracovníky než na pracovních výsledcích nebo penězích. **Jistota**- lidé řídicí se tímto motivem neradi riskují, spokojí se s málem, ale musejí to mít jisté. **Odbornost** je rozhodující motiv pro pracovníka, který se snaží vyniknout ve své profesi. **Samostatnost** – existují lidé, kteří si rádi dělají vše podle sebe. Motiv **tvůrčivosti** je důležitý pro někoho, kdo rád vymýšlí a tvoří nové věci [4].

Šest zásad motivující pochvaly

Pochvala je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Vedoucí tímto sděluje pracovníkovi, že je s jeho prací spokojen a že má tímto způsobem pokračovat. Pochvala má naplnit pracovníka novou energií a radostí z úspěchu. Chce-li však manažer tohoto účelu dosáhnout, měl by se držet několika zásad:

„Ať je pochvala konkrétní. Pracovník by měl vědět, za co je chválen – za určitých okolností by si mohl příčinu vykládat jinak. Pochvala by měla být adresná. Za určitých okolností je vhodné pochválit tým. Ať je pochvala vyslovena včas, nejlépe ihned po dosažení úspěchu pracovníka. Taková pochvala působí mnohem silněji, než uznání, které je odkládáno na vzdálený termín, i když se jedná o termín pravidelného hodnocení. Ať je pochvala veřejná. Pochvala sdělená před ostatními pracovníky je dvojnásob účinná. Pochvala by neměla být formální. Někdy působí vyjádření pochvaly, jako by se vedoucí snažil odbýt si nepříjemnou povinnost, jako by to chtěl mít co nejrychleji za sebou. Pracovník se však projeví úplně jinak, projeví-li vedoucí zájem – zeptá se, jakým způsobem pracovník úspěchu dosáhl, nebo se pokusí odhadnout a popsat nesnadnost práce, která vedla k dobrým výsledkům. Přípravenost je nutné chválit. Je mnoho věcí, které lidé vykonávají úspěšně, aniž by si toho nadřizení povšimli. Ti berou za samozřejmé, že se práce daří bez problémů. Měli by však hledat zásluhy jednotlivců i tam, kde si toho dříve nevšimli. Budou možná překvapeni umem a úsilím, jaké museli podřízení vyvinout k dosažení samozřejmých výsledků. Vedoucí by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které bude moci pochválit“ [5].

Osm zásad motivující výtky

Výtka, stejně jako pochvala, je důležitým nástrojem motivování. Výtka se musí držet jistých zásad [5].

Musí se přesně zjistit důvody selhání. Mnozí manažeři kritizují pracovníky, aniž by chtěli slyšet, jak k chybě došlo. Podrobnosti je nezajímají. Ve skutečnosti však chyba mohla být způsobena někým úplně jiným [5].

Vytýkání nedbalosti a nezodpovědnosti. Císař Josef II. říkal: existují 3 druhy chyb: 1) chyba z nedbalosti - tu je třeba přísně postihnout, 2) chyba z neschopnosti – zde není postih na místě, neschopný člověk nemůže za to, že je neschopný, je to tvá vina, že jsi takového člověka vybral, 3) chyba z nevědomosti – nelze člověka trestat, že musel rozhodnout v situaci, kdy neměl k dispozici dostatek informací, pokud by zde došlo k trestání, nikdo nebude ochotný rozhodovat samostatně [5].

Především musí být jasně stanoveno očekávání. Pracovník musí jasně vědět, co se od něho očekává. Jinak mu vedoucí pracovník může těžko něco vytýkat [5].

Výtka má být adresná. Kolektivní kritika je sotva účinná. Pracovníci, kterých se týká, se domnívají, že jde spíše o všechny ostatní, nebo se spokojeně usmívají, že jim to zase prošlo. Naopak ti, kteří za nic nemohou, se cítí demotivováni [5].

Vytýkat je třeba konkrétní věci. Vyjádří-li vedoucí svou nespokojenost s činností pracovníka v obecné rovině – „Tvé výsledky jsou slabé“ – pravděpodobně nedojde ke správnému pochopení. Pracovník nebude vědět, proč jsou výsledky slabé, anebo si to špatně vyloží. V domnění, že podává nízký výkon, ještě zvýší pracovní tempo. Vedoucímu však vadí spíše nízká kvalita jeho práce, která se s vyšším tempem ještě více zhorší [5].

Výtka nesmí obsahovat osobní napadení. Výtka se týká špatně provedeného úkolu, ukazuje na nedostatky práce a nedělají se z nich závěry o charakteru pracovníka. Osobní kritikou člověka vedoucí pouze urazí [5].

Ať výtka probíhá mezi čtyřma očima. Je to záležitost pouze dvou lidí, podřízeného a šéfa. Veřejná výtka je dvojnásobným postihem a ponižuje pracovníka. K veřejné výtce je vhodné sáhnout teprve v extrémních případech nekázně [5].

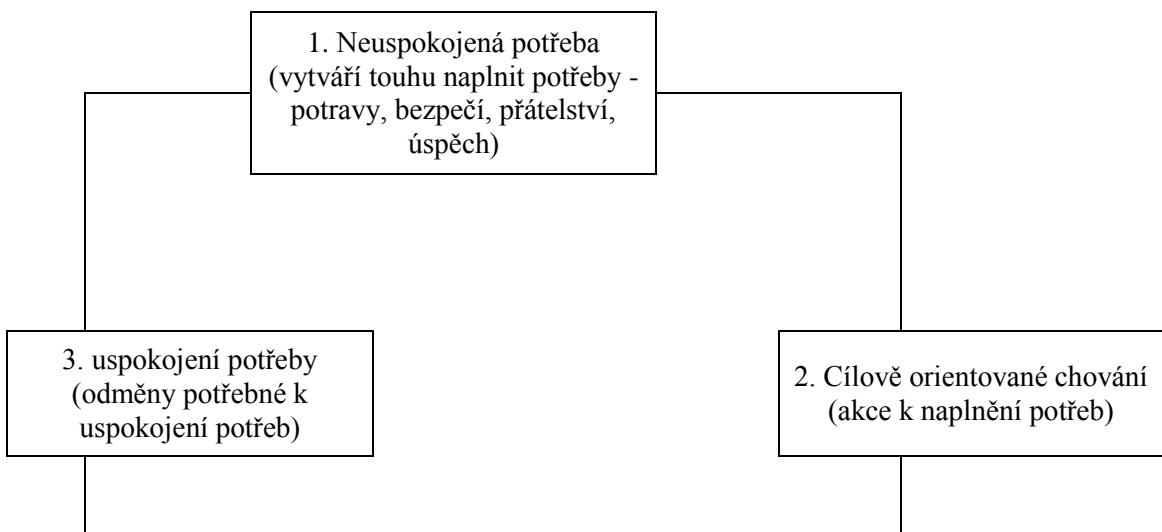
Výtka musí mít odpovídající formu. Nedostatky vytýká dospělý dospělému. Je třeba respektovat kritizovaného pracovníka. Vedoucí ho neponižuje, nezesměšňuje, nepoužívá ironie, neřve, nepoužívá nevybíravých slov [5].

„Obecně však platí, že motivy orientované stejným, respektive podobným směrem, se vzájemně posilují, a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých podmínek dokonce znemožňovat“ [3].

3.3 Motivační proces

Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucího k nějakému chování jednice. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí, které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím ke snížení napětí. Na následujícím obrázku je patrné, že tato aktivita je orientována na cíl. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní. Příkladem je osoba orientovaná na úspěch, která je vedena touhou uspět a je motivována touhou po zvýšení či dovršení uspokojení této potřeby [8].

Obrázek č. 1 Proces motivace



Zdroj: [8].

3.4 Zdroje motivace

Je třeba zdůraznit, že motivaci člověka vytvářejí skutečnosti, které se shrnují pod názvem zdroje motivace. Tyto zdroje motivace jsou velmi členité. Mezi základní patří: potřeba, návyky, zájmy, ideály a hodnoty [16].

Potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti. Jejich závažnost je v životě člověka různá. To závisí na mnoha faktorech, zejména na životní úrovni a prostředí, ve kterém člověk žije, na

úrovni vzdělání, na způsobu společenského života člověka, na jeho životní zkušenosti, zejména na úspěších a nezdarech, které prožil. Poznávání zdrojů motivace člověka přispívá k hlubšímu pochopení jeho projevů a činů [16].

Potřeby

Jednou ze základních podmínek existence člověka je uspokojování jeho potřeb, musí jíst, pít, osvojovat si společenskou zkušenost, stýkat se s druhými lidmi. Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Je vždy spojena s činností zaměřenou k odstranění nebo překonání pociťovaného nedostatku. Potřeba nutí člověka k jednání. Na jejím základě se vytvářejí snahy, tužby a cíle člověka, které ve svém jednání uskutečňuje. Tento proces je provázen určitým napětím, které klesá po uspokojení nebo nasycení potřeby [16].

Obrázek č. 2 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti

Nedostatek (nadbytek) → potřeba → motivace → na cíl zaměřená činnost – odstranění nedostatku (nadbytku)

Zdroj: [3].

Potřeby se obvykle člení na potřeby biologické označované jako fyziologické nebo potřeby primární a potřeby sociální (společenské = sekundární) [3].

Návyky

„V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Navíc se tyto činnosti u daného jedince – právě díky oné pravidelnosti – často automatizují, fixují se, stávají se určitými stereotypy - návyky. Dostane-li se člověk do situace, která svými charakteristikami odpovídá podmínkám, s nimiž již má asociovány určité činnosti, probouzejí se u něj víceméně automaticky tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy“ [3].

Zájmy

„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti“ [3]. Zájmy aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou po poznání, ovládnutí předmětu zájmu. Předmět zájmu bývá velmi rozmanitý. Mohou jím být objekty, jevy, činnosti, poznatky, jiné osoby. Význam zájmů spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti, dále že obohacují prožívání člověka a podněcují jej k aktivitě. Většina lidí má řadu různě výrazných a stálých

zájmů. Nevýraznost zájmů nebo jejich absence je v podstatě málo příznivým rysem osobnosti člověka. Zájmy je možno třídit různým způsobem, zpravidla se uvádějí následující zájmy – umělecké, lingvistické, vědecké a poznávací, rukodělné, obchodně ekonomické, sociální, zájmy o přírodu, sportovní, sběratelské. Společensky nežádoucí nebo škodlivé návyky se označují jako zlovyky [16].

Zájem je chápán jako zvláštní druh motivu. K aspektům projevu zájmů u konkrétního člověka patří skutečnost jejich existence, šíře, hloubky a stálost zájmové orientace [3].

Hodnoty

„Společenské působení na člověka usiluje o to, aby si osvojil morální měřítko, morální kodex, společensky žádoucí názory a ideje. Z toho vyplývají ideály a hodnoty člověka. Ty představují rovněž zdroj, který působí na motivaci osobnosti. Ideály se tvoří především pod vlivem společenského hodnocení. Projevují se v činech člověka, vyjadřují přesvědčení a mínění člověka, určují stanoviska, která zaujímá, patří k významné charakteristice jeho osobnosti“ [16].

„Hodnotu je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání i prožívání, má ráz hodnotové orientace. Jeho obsahem je to, čemu člověk dává ve svém životě přednost, co považuje za závažné. Hodnotou pro člověka může být vlastní zdraví, rodina, děti, práce, dosažená úroveň profesionální kariéry, určité společenské postavení. Soulad hodnotového systému člověka s průběhem jeho života mu přináší spokojenost a klid, nesoulad naproti tomu prožívá jako strádání“ [16].

„Hodnotový systém člověka je zpravidla hierarchicky uspořádaný, kde jednotlivé uznávané hodnoty jsou seřazeny podle důležitosti. Tento systém je dosti pružný, významná změna v životě člověka pozměňuje zpravidla mimo jiné také jeho hodnotový systém“ [16].

Ideály

Ideál je model, vzor, který člověku slouží jako vodítko jeho jednání [Růžička]. Určitá názorná představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje [3].

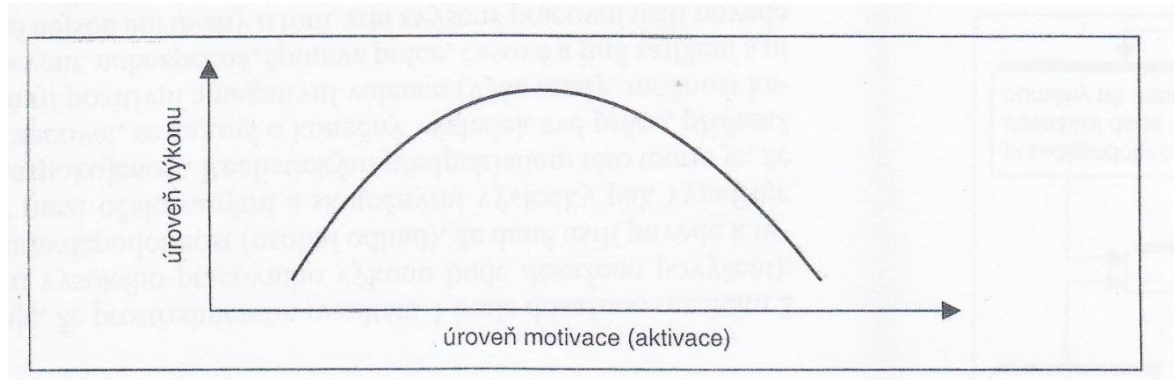
3.5 Motivace a výkon

Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu. Je to možné vyjádřit pomocí vzorce $V = f(M \cdot S)$, kdy V je úroveň výkonu, M je úroveň motivace a S je úroveň schopností. Může se zdát, že vztah motivace a výkonu je jednoduchý. Avšak rozšířený názor, že „čím je motiv silnější, tím vyšší i lepší výkon je, ať už fyzický nebo mentální, v plné míře neplatí“ [15].

Přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které negativně narušuje normální fungování lidské psychiky, oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu a celkově tak výkon zeslabuje [15].

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje názorně tzv. **Yerkes-Dodsonův zákon**, označovaný též jako „obrácená U-křivka“. Průběh křivky vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízký. S růstem intenzity motivace se bude za jinak stejných okolností, tj. při stejné úrovni schopností a podmínek výkonu, úroveň výkonu zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez, úroveň výkonu se sníží [3].

Obrázek č. 3 Křivka optimální úrovně motivace



Zdroj: [13].

Výkonová motivace představuje relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu v činnostech, ve kterých je možné uplatnit měřítko kvality a které se mohou či nemusí podařit. Souvisí se dvěma specifickými tendencemi: s tendencí dosáhnout úspěchu a tendencí vyhnout se neúspěchu [15].

Úroveň výkonové motivace je možné ovlivňovat žádoucím směrem v mladším věku. Není to jednoduché a neexistují zaručené postupy. Obecně však platí, že pozitivním hodnocením lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb [15].

S výkonovou motivací úzce souvisí pojem **aspirace**. Představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, či odlišný charakter cílů, které si jedinec v životě klade. Cíle mohou být vysoké nebo nízké a jejich dosažení může být relativně snadné či naopak relativně náročné [15].

3.6 Dynamika motivace

Aktivace představuje nespécifickou mobilizaci energie organismu, to znamená mobilizaci, nabuzení či vzrušení, kterému není vlastní specifické zaměření, konkrétní orientace. V této souvislosti ovšem určitou úroveň aktivace lze chápat jako podmínku nezbytnou pro vznik motivačních procesů, pro možnost objevení se a působení určitého motivu. Míra aktivace je ukazatelem funkční pohotovosti organismu, funkční pohotovosti jeho nervové soustavy a jeho psychiky [15].

Funkcí aktivace je tedy energetizace lidské činnosti – vnitřní i vnější. Oproti tomu motivace představuje nejen energetizaci, ale i zaměřování lidské činnosti k určitým cílům [15].

Frustrace a deprivace se pojí se skutečností, že veškerá motivovaná činnost člověka je činností, která směřuje k určitému cíli či k určitým cílům. Dosažení takového cíle znamená pro člověka obvykle uspokojení vzbuzených motivů, bývá zpravidla provázeno prožitky vnitřního uspokojení a libými pocity, navíc vytváří prostor pro možnost vzniku motivů nových. Je dobře představitelné, že ne vždy vše probíhá hladce a bezproblémově. V kontextu motivovaného chování se mohou vyskytnout okolnosti, které realizaci motivované činnosti brání, či ji vůbec neumožňují. Frustrace a deprivace představují jakési překážky v motivované činnosti a současně důsledky existence těchto překážek [15].

„Frustrace představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti.“ Tímto pojmem se označuje určitá specifická, objektivně definovatelná situace, pro kterou je charakteristické, že někdo či něco brání někomu v realizaci motivované činnosti či v ukojení aktivované potřeby, tak určitý vnitřní, subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem nemožnosti uspokojit aktivovanou potřebu, důsledkem frustrační situace [15].

Dva typy frustračních situací:

- Absence „předmětu“, který by umožnil uspokojení aktivované potřeby (aktuálního motivu). Předmětem se rozumí jakákoliv skutečnost, která může být subjektivně žádoucí a stala se cílem motivované činnosti [3].

- Situace, pro niž je charakteristická na jedné straně existence „předmětu“, který dává možnost realizace motivované činnosti, na druhé straně však současně překážka, která brání realizaci motivované činnosti, tj. blokuje uspokojení aktivované potřeby. Překážkou může být cokoliv. Mohou být vnější, objektivní, vnitřní, subjektivní a i pasivní a aktivní [3].

Frustrace nepříznivě ovlivňuje chování a prožívání člověka. Mezi typické reakce na frustraci patří:

- Agrese, útok – přičemž cílem agresivního jednání může být jak příčina frustrace, tak náhradní objekt – cíl, který s prožívanou frustrací nemá nic společného. V tomto smyslu může dojít až k agresi zaměřené vůči vlastní osobě [3, 15].

- Regrese – návrat k vývojově nižším formám chování frustrovaného jedince.

- Stereotypie - chorobné ulpívání na určitých formách činnosti, které se neosvědčily, jsou však opakovaně produkovány bez zjevného efektu [3].

Frustrace se projevuje „pouze“ nežádoucími změnami činnosti člověka v danou chvíli, aniž by měla zásadní vliv na přetváření osobnosti, působení deprivace má z hlediska vývoje osobnosti člověka větší význam [15].

„Deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukončení některé jeho základní psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu“ [15].

Základní druhy:

- „**Senzorická** deprivace je důsledkem neexistence či zásadního omezení smyslových podnětů nezbytných pro harmonický rozvoj osobnosti člověka“ [3].
- **Citová, emocionální** deprivace je důsledek nepřiměřeného omezení citových projevů vůči deprivované osobě, jak ve smyslu kvantitativním, tak v rovině kvality těchto projevů [3].
- **Sociální** deprivace spočívá v nedostatečném uspokojení potřeby člověka stýkat se s druhými lidmi [3].
- Deprivace **základních biologických potřeb** je tvořena potřebou spánku, potřebami jídla a tekutin [3].

Konflikty motivů

Za specifický druh frustrace jsou považovány konflikty motivů. Jedná se o vnitřní psychické stavy člověka, charakteristické střetnutím dvou či více vzájemně neslučitelných

motivů a provázené nepříjemnými emocemi. Problematikou vnitřních konfliktů se zabýval Lewin, jehož typologie obsahuje pět základních typů motivačních konfliktů:

✚ **Apetence – apetence** je konfliktem, při kterém je nemožné uspokojit oba motivy současně. Tento konflikt je nejméně frustrující, neboť obě alternativy přináší zisk a z něj plynoucí uspokojení [3].

✚ **Averze – averze** je konflikt s nejintenzivnější zátěží. Jeho podstatou je zvolení jedné ze stejně nepříjemných alternativ. Při volbě kterékoliv alternativy dochází k subjektivní ztrátě [3].

✚ **Apetence – averze** je vnitřní konflikt protikladných tendencí spojených motivačním objektem. Cíl má pozitivní i negativní motivační hodnotu. Podstatným znakem je ambivalence, vyjadřující prožitek protikladnosti tendencí, zároveň přitažlivost i odpudivost motivačního objektu [3].

✚ **Nechci, ale musím.** Pro tento typ je charakteristické, že motivační cíl má pro jedince negativní hodnotu, naopak zvnějšku je mu navozena hodnota pozitivní [3].

✚ **Chci, ale nesmím.** Jedná se o zrcadlové převrácení. Motivační cíl má pro jedince pozitivní hodnotu, ale zvnějšku je mu indukována hodnota negativní [3].

3.7 Motivační profil pracovníka

„Vychází se z významu motivace pro osobnost, každé jednání člověka je výběrové a motivace rozhoduje o tom, jak a s jakým výsledkem bude člověk jednat. Motivační profil představuje relativně trvalou nebo dlouhodobou orientaci, motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti a podmíněné životní zkušenosti člověka. Motivační profil se projevuje v celkovém ladění a zaměření člověka, v individuální specifické skladbě jeho vnitřních hnacích sil“ [16].

„Pochopení motivačního profilu vyplývá jednak ze znalosti určitého jedince, jednak z charakteristik širších okolností společenského prostředí a na to vázaných znaků sociálního postavení jedince“ [16].

„Motivační profil zahrnuje určitým způsobem vyjádřenou potřebu společenského kontaktu s druhými lidmi. Dále je utvářen vždy určitým způsobem konstituovanou potřebou bezpečí, která pro člověka představuje významný a žádoucí stav. Motivační profil utvářejí i skutečnosti, které vyplývají ze sebehodnocení člověka nebo z pojetí sebe sama. Každý člověk má formulovaný určitý žádoucí nebo ideální osobní profil a stanovenou míru volní aktivity k jeho naplňování. Motivační profil zahrnuje rovněž určitým způsobem

specifikované tendence prosadit se v bezprostředním sociálním prostředí, se kterým člověk přichází průběžně do styku. Potom se samozřejmě uplatňují interpersonální osobní rysy člověka, jako je například specifická míra dominantnosti, sociální citlivosti, kooperativnosti, nezávislosti. Motivační profil je rovněž závažnou měrou na celkové temperamentní ladění člověka, na skladbu a intenzitu citového prožívání člověka“ [16].

„Výklad motivačního profilu přispívá k pochopení komplexnosti lidského jednání, zahrnující integraci minulé zkušenosti, současné situaci a anticipaci budoucího. Struktura motivačního profilu má vícedimenzionální podobu. Při určitém zjednodušení je možno vyjádřit skladbu a závažnost těchto dimenzí v podobě škály. Jednotlivé dimenze v celkovém motivačním profilu mohou vystupovat jako nevýznamné až velmi závažné. Významnost narůstá u těch dimenzí, které mají zvýšenou nebo extrémní hodnotu. V takovém případě bezprostředně tvarují celkový motivační profil člověka. Motivační profil člověka do jisté míry omezuje, poskytuje mu pouze určité stupně volnosti k jednání. Jejich překročení je možné, ale je to obtížné, i když je to objektivně v zájmu příslušného jedince“ [16].

Dimenze motivačního profilu:

- **Situační zaměření – perspektivní zaměření** – orientuje jedince na úkoly a cíle s ohledem na jejich časové trvání a jakousi časovou expozici. Jedna krajnost definuje výlučnou orientaci na bezprostřední situaci, prospěch či cíl, druhá krajnost představuje výlučnou orientaci na cíle či záměry perspektivní či dlouhodobé [16].
- **Individuální zaměření – skupinová orientace** – vyjadřuje vazbu jedince na společenské kontakty s druhými lidmi a tendenci uspokojivě se prosadit v bezprostředním sociálním prostředí, ke kterému náleží [16].
- **Osobní orientace – neosobní orientace** – znamená, co lidé činí se zřetelem k sobě samému, s ohledem na svůj vlastní prospěch. Naproti tomu existují lidé, zaměřující a orientující se na prospěch druhých [15].
- **Činorodost – pasivita** – vyjadřuje celkovou živost reakcí jedince, množství realizovaných činností, převažující přístupy k překonávání překážek, shromažďování a využívání informací v realizovaných činnostech a při překonávání překážek [16].
- **Orientace na úspěch – orientace na obsah** – záměrnost a cílevědomost lidské činnosti zahrnuje v sobě i její hodnocení. V tomto hodnocení je obsaženo zařazení průběhu

a výsledků činnosti do širších souvislostí osobních a společenských, to znamená, že je posuzována úspěšnosti činnosti [16].

- **Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu** – typické pro všechny osoby, bývají vyjádřeny v rozdílné míře. U jedné osoby může převažovat potřeba úspěchu, u jiné může být dominantní potřeba vyhnout se neúspěchu [15].
- **Orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení** – zde je zohledněna skutečnost rozdílných hodnotových preferencí. Pro vyhraněnou orientaci na ekonomický prospěch je typické, že peníze, případně jiné materiální a hmotné hodnoty lze nalézt na vyšších stupních jejich hodnotových preferencí. Pokud převažuje orientace na uspokojení morální, objevují se hodnoty morální, etické a ideové [15].
- **Zaměření směrem k organizaci – zaměření směrem od organizace** - zachycuje vztah pracovníka ke svému zaměstnavateli. Jeden pól představuje vyhraněnou identifikaci jedince se svým pracovním zařazením téměř ve všech jeho aspektech. Druhý pól zahrnuje udržení odstupu pracovníka od podnikového dění, případně zvýraznění vazby na jiné sociální prostředí [15].

3.8 Teorie motivace

Od přelomu 19. a 20. století vznikly v psychologii osobnosti teorie, jejichž prostřednictvím se psychologové snaží objasnit mechanismy a principy motivace lidského chování [15]. Tyto teorie jsou důležité pro pochopení problematiky motivace a jejího ovlivňování [3].

Homeostatická teorie motivace - základy této teorie formuloval americký fyziolog Walter B. Cannon. Homeostáze znamená vnitřní rovnováhu organismu nebo i snahu udržet vnitřní rovnováhu. Podle této teorie je každý organismus uzpůsoben tak, aby udržoval vlivy, které na něho doléhají, v přípustné toleranci a rovněž, aby udržoval vnitřní vyrovnanost dějů v rámci samotného organismu. Motivace z tohoto hlediska znamená, že při narušení vnitřní rovnováhy organismu, to znamená při objevení se nějakého nedostatku či přebytku, dochází k aktualizaci potřeby, která podnítl aktivitu organismu směřující k úhradě či překonání deficitu. Tím se obnoví rovnováha vnitřních podmínek v organismu a zároveň ustoupí potřeba, jež byla motivujícím činitelem. Lze ji použít pro výklad jen některých forem lidského jednání. Jejím základním nedostatkem je, že člověk je chápán jako převážně pasivní bytost, jejíž jednání se omezuje na udržení vnitřní rovnováhy [16].

Tento model nejvíce vyhovuje motivům, jež mají základ v organických potřebách. Příkladem je možné uvést člověka, potřebujícího ke své biologické existenci pravidelný přísun tekutin a živin. Po určitém čase dojde k rozvoji specifických fyziologických procesů, které vyvolávají pocity žízně a hladu, to znamená, že dojde k motivaci pít a jíst. V okamžiku nalezení vhodných „předmětů“ dochází k motivovanému jednání [15].

Hédonistická teorie motivace – jejím nejvýraznějším představitelem je David McClelland. Hédonismus představuje filozofický směr, formulovaný již ve starém Řecku. Spatřuje cíl života a nejvyšší štěstí v duševních a tělesných slastech a pohodě, které jedinec užívá rozumně, aniž však touží po bohatství, slávě a moci. Za rozhodující motivační měřítko je považováno vyhledávat příjemné situace a vyhýbat se nepříjemným situacím [3,16].

Tento model však neumožňuje vysvětlení veškeré lidské motivace. Skutečnost svědčí o tom, že člověk bývá často motivován i k činnostem, které jsou spojeny s námahou a s nepříjemnostmi. Slibují pocit libosti se značným časovým odstupem a s určitou mírou pravděpodobnosti [3].

Aktivační (pobídková) teorie motivace - jejím charakteristickým znakem je skutečnost, že za základní motivační činitel je považován z vnějšího prostředí přicházející podnět – pobídka. Jde o podnět, který má silový účinek na chování prostřednictvím hypotetické proměnné zvané pobídková motivace. Tento vnější podnět nejen jedince aktivuje, ale i orientuje lidské chování a jednání [3].

Představitelem je Eliot Stellar. Motivace je chápána jako tendence usilovně se snažit dosáhnout nějakého cíle. Zdůrazňuje rozhodující úlohu vnějších či vnitřních činitelů, které mají pobídkovou funkci. Tato energizující úloha se především příkládá emocím. Jsou to takzvané prvotní pobídky. Jsou dané lidskou přirozeností. Dále existují druhotné pobídky, jež získávají obdobnou motivační účinnost v důsledku učení nebo získané životní zkušenosti člověka. Pobídkový model nejvíce vyhovuje motivům emocionálním. Také je vhodný pro některé motivy sociální povahy, které se zakládají na citovém rozpoložení nebo zaměření člověka. Jsou to takové motivy, v jejichž skladbě má značnou úlohu strach, agrese, vazba na druhé osoby, výkonnost nebo moc [16].

Aktivační teorii je možno použít pro výklad některých forem jednání, jež provází výrazná touha člověka uplatnit se, touha po moci. Jejím nedostatkem je přílišné zvýraznění takového usilování v celkové skladbě činnosti člověka i v jeho hodnotové orientaci [16].

Kognitivní teorie motivace vychází z konstatování, že poznávací děje mají motivační účinky a že s poznáváním souvisí připravenost člověka k určitému typu reakce či odpovědi. Významným představitelem této teorie je Leon Festinger. Tato teorie má více přístupů. Jeden z nich se opírá o pojem vztahový rámeček. Je to pro každého člověka způsob nazírání, poznávání a hodnocení vnějšího svět i sebe sama. Každý člověk si vytváří specifický vztahový rámeček v závislosti na jeho osobních vlastnostech, systému hodnot a životní zkušenosti. Jiný přístup vychází z pojmu kognitivní kontroly. Tím se myslí, strategie vnímání, pamatování, myšlení, které je typické pro danou osobu. Mezi lidmi jsou z tohoto hlediska velké rozdíly, projevující se jako rozdílné kognitivní postoje. Další přístup vychází z pojmu mentální připravenosti nebo mentální zaměřenosti. Žádná činnost člověka nezačíná z ničeho, ale předpokládá určitou připravenost k činnosti [16].

„Závažný je přístup zdůrazňující význam disonance v oblasti poznávání. Vychází z toho, že jedinec usiluje o takové poznávání a hodnocení různých stránek okolí i sebe sama, aby záběry nebyly navzájem v rozporu. Příkladem je jedinec, který má poznatky, že kouření škodí zdraví, ale kouří. Tento rozpor vyvolává na jedince tlak, aby jej redukoval, to znamená, aby uvedl příslušné prvky do souladu. Tlak nesouhlasu je pokládán za základní motivační pohnutku“ [16].

Kognitivní teorie motivace věnuje pozornost poznávacím procesům a zdůrazňuje specifickou lidské motivace. Uplatňuje se při psychologickém řešení některých praktických problémů [16].

K významným představitelům **humanistických teorií motivace** patří Abraham Maslow. Podle něj má každá lidská bytost v sobě dva druhy sil. Jedny vycházejí se strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět a druhá táhne člověka dopředu, k celku a jedinečnosti „já“, k plné funkčnosti všech sil a k důvěře k vnějšímu světu [3].

Maslow ji považuje za nejdůležitější princip zdravého lidského vývoje. Lze ji chápat jako univerzálně platný model, jehož konkrétní naplňování nabývá specifických podob. V závislosti na specifických podmínkách a předpokladech subjektivních, z hlediska jedince vnitřních a na podmínkách objektivních (vnějších) [3].

Maslow stanovil dva důležité principy - hierarchické uspořádání potřeb a funkční autonomie potřeb. První princip znamená, že se každý jedinec musí dostat až k nejvyšší úrovni. Dosažená úroveň motivace je reprezentována nejsilněji působícími motivy. Druhý

princip byl formulován jako hypotetický, ale je nezbytné zdůraznit jeho platnost v životě i při poznávání aktuální motivovanosti pracovníků a při ovlivňování jejich motivace [3].

Činnostní teorie motivace vychází z principu, který vyjadřuje skutečnost, že osobnost člověka se formuje v činnosti, jednání. Motivy, usměřující jednání, vystupují jako představa toho, co má být v činnosti dosaženo. Nemá jednoznačného představitele. V lidském jednání jde o zaměřenost na určitý objekt. Jednání vždy znamená přibližování se k něčemu, co je možno označit za cíl jednání, nebo vzdalování se od něčeho, což také může být cílem jednání. Motivaci pak vyjadřují všechny skutečnosti, vysvětlující zaměřenost jednání člověka [16].

„Jednání člověka naplňují různé cíle, které mají uspokojit jeho potřeby a zájmy, naplnit jeho tužby a přání. Určování cílů je závislé na dosavadní zkušenosti člověka. Postupně se člověk naučí, které cíle umožňují uspokojit jeho potřeby. Tato zkušenosti je u různých lidí odlišná. Proto je pochopitelné upřednostňování určitých cílů před jinými“ [16].

„Cíle nevyplývají jen z poznání, vnímání něčeho potřebného. Každá potřeba je provázena myšlením a porozuměním, výsledkem je uvědomělý a zpravidla i formulovaný cíl. Zahrnuje i anticipaci výsledku, kterého se má dosáhnout. Člověk si v myšlence nebo představě zobrazuje určitou budoucí situaci jako cíl a pokouší se ho dosáhnout. Uvědomělé jednání člověka je vždy zaměřeno na budoucnost. To dobře vyjadřují pojmy jako přání, žádost, záměr, účel“ [16].

Hodnota nebo žádoucnost cíle je určována předpokládaným uspokojením, které jeho dosažení člověku přinese. Toto uspokojení může mít rozmanitou podobu, například zvýšenou příjemnost, odstranění nepříjemnosti, novost, využití vlastních schopností, odstranění nedostatku. Významná je volba cíle. Přitom působí celý soubor skutečností. Vedle motivačně významných činitelů se jedná zejména o osobní vlastnosti člověka, vyskytující se překážky, orientace na jiné cíle, naučené formy jednání a skladba informací, které má člověk k dispozici. Volba cíle je málokdy dokonalá. Člověk se zpravidla rozhoduje za určité nejistoty, dané nemožností zachytit a zvážit všechny okolnosti [16].

„Činnostní teorie motivace vychází z celkového popisu lidského jednání. Je především orientována na postižení regulační funkce psychiky. Je dobře použitelná při charakteristice činnosti a klasifikaci její skladby z psychologického hlediska. Přehlíží význam prožívání v lidském jednání“ [16].

Teorie sounáležitosti též afiliační teorie motivace - vytvořil ji Stanley Schachter na základě výzkumů sociálních stránek motivace. Zdůraznil rozhodující význam motivu sounáležitosti pro lidskou společnost. Projevuje se v úsilí lidí sdružovat se, vstupovat do kladných vzájemných vztahů. Podle této koncepce mají lidé tendenci vyhledávat a sbližovat se s druhými osobami s obdobnými názory, tím se zvyšuje jejich pocit jistoty a bezpečí. Tato tendence posiluje sociální konformitu, která je ve společnosti velmi rozšířená [16].

Oprávněnost koncepce sounáležitosti je možno doložit na jednání lidí v obtížných situacích. V takových případech přítomnost druhých osob usnadňuje zvládat tyto obtíže, i když se na jejich řešení přítomné osoby nemohou podílet. Úzkost, která se obecně považuje za motivačního činitele, podle této teorie se často zvládá již přítomností druhých osob, jež se nacházejí v obdobné situaci [16].

„Tato teorie se nepokouší vysvětlovat celou motivaci lidského jednání. Vybírá pouze některé specifické případy životních situací, ve kterých jsou závažné kontakty člověka s druhými lidmi a ty se pokouší promítat i do oblasti motivace. Její použitelnost je tedy omezená, avšak pro uváděné okolnosti je podnětná“ [16].

Psychoanalytická teorie - jejím autorem je Sigmund Freud. Pro primární, nevědomé psychické pochody je příznačná specifická tendence, kterou se tyto pochody řídí. Jde o tendenci, jež je snadno rozpoznatelná a je označována jako princip slasti a nelibosti. Tyto pochody směřují k získání slasti, před akty, které mohou vyvolat nelibost, psychická aktivita couvá. Toto tíhnutí ke slasti, k dosažení libida, je vlastní z ontogenického hlediska první substruktuře osobnosti – vrstvě- „Ono“ [15].

„Nadjá“ je Freudem charakterizováno naopak jako vrstva osobnosti, která je reprezentantem „vyššího“ v člověku, jako „jáský ideál“, vyhovující veškerým nárokům, které jsou kladeny na onu vyšší bytost v člověku. V průběhu vývoje jedince nejprve rodiče, dále pak „učitelé a autority dále plnili otcovskou roli, jejich příkazy a zákazy si v jáském ideálu uchovávají svoji moc a jakožto svědomí provádějí nyní morální cenzuru“ [15].

Prostřední vrstva osobnosti – „já“, jež je částečně vědomá, avšak také nevědomá, jednak plní roli jakéhosi „zprostředkovatele“ mezi tendencemi prýstícími z „id“ a morálními imperativy vycházejícími ze „Superego“, jednak zajišťuje spojení osobnosti člověka se skutečnou realitou [15].

Výsledné motivační charakteristiky jedince a podoba jeho motivačního profilu pak odrážejí relativní zastoupení uvedených třech osobnostních vrstev v celkovém uspořádání osobnosti [15].

„Ucelená teorie motivace pracovního jednání nebyla vytvořena. Takto zaměřené teoretické koncepce zpravidla postihují určitý motivační zřetel nebo aspekt, který v různých situacích mívá různou závažnost. Společným východiskem těchto koncepcí je zdůraznění významu motivace pro výkon pracovníka“ [16].

3.9 Motivace pracovního jednání

„Práce se stala přirozenou činností člověka. Její výsledky zajišťují úroveň i perspektivy rozvoje společnosti, přímo nebo zprostředkovaně uspokojují mnohá lidská přání, tužby a potřeby. Pro naše zaměření je významné to, že aby člověk v práci cílevědomě usiloval o zvládnutí stanoveného úkolu, musí být k jeho zvládnutí přiměřeně motivován“ [16].

Většina lidí stráví značnou část svého života v práci. Je proto důležité poznat, zda je pro ně práce pouhým prostředkem k získání peněz či něco navíc. Prvotním důvodem práce lidí je skutečně potřeba získat peníze pro svou existenci a mít jistotu, že tuto práci zítra neztratí. Jakmile jsou jejich příjmy dostatečné, začne se mnoho z nich zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může přinést: možnost komunikace s lidmi, které mají obdobné problémy, získání sebevědomí, uznání vlastních znalostí a dovedností [18].

Motivaci k práci rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pracovní pozice příslušné pracovní role, to je plnění pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, to vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty [15]. Úlohou pracovní motivace je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy. Od manažerů vyžaduje schopnost vzbudit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy [18].

Problematika pracovní motivace z pohledu managementu je vyjádřitelná v následujících námětech:

- Jaké jsou základní formy působení na člověka v práci?
- Jaké jsou základní příčiny jednání člověka v práci?

- Jaká je specifická úloha jednotlivých složek řídicí struktury organizace v poznávání motivace pracovního jednání členů zaměstnaneckého kolektivu a v cílevědomém působení na tuto motivaci? [16]

Ke každému pracovnímu úkolu má člověk určitý uvědomělý vztah. To se projevuje v přístupu k pracovním úkolům a uskutečňovaným činnostem a v rozmanitých postojích pracovníka. Člověk je tedy vždy nějak motivován. Tato motivace může být objektivně pozitivní i negativní, to znamená, že může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu nebo také může směřovat k jeho nesplnění nebo obcházení [16].

Rozlišují se dvě skupiny motivů k práci:

- ✓ Motivy, související s prací samou – motivace **intrinsická** – potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace.
- ✓ Motivy, „ležící“ mimo vlastní práci – motivace **extrinsická** – potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu [3].

Je možné rozdělit motivy podle následujícího hlediska:

- **Aktivní motivy** - přímo podněcují pracovní výkon, příkladem je motiv úspěchu.
- **Podporující motivy** - vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů, příkladem je vytváření přátelské pohody na pracovišti.
- **Potlačující motivy** - odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem [16].

„Vztah člověka k práci není výhradně psychologický pojem. Obecně se používá k vyjádření toho, jak člověk vzhledem k sobě a celé společnosti hodnotí vykonávanou pracovní činnost, jaké místo zaujímá v jeho jednání a prožívání“ [16].

„Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonnosti člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon, než lidé s nepříznivou motivací“ [16].

„Výklad motivace pracovního jednání vychází z následujících obecných předpokladů:

- Práce je součástí lidské podstaty. Život každého jednotlivce a existence lidské společnosti jsou nemyslitelné bez práce [16].

- Práce vytváří možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka. Významnou součástí vzdělání je pracovní a profesní příprava mladého člověka, zvládnutí určitého souboru pracovních úkolů. Práce uspokojuje potřebu aktivní činnosti člověka a často také potřebu tvořivého rozvoje lidských schopností [16].

- Pro současnou společnost je charakteristický kooperativní ráz pracovní činnosti, člověk pracuje v rámci určité skupiny. Jeho pracovní úkoly jsou zasazeny do určitých technických, organizačních a personálních struktur [16].

- Práce je prostředkem, kterým člověk zajišťuje materiální existenci a společenské postavení své vlastní i rodiny“ [16].

3.10 Teorie motivace pracovního jednání

Teorie motivace se dělí na teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces [2].

Teorie instrumentality říká, že odměny a tresty slouží jako prostředek zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. Teorie zaměřené na obsah tvrdí, že motivace se týká podnikání kroků za účelem uspokojování potřeb. Zástupci jsou Abraham Maslow a Frederick Herzberg. Teorie zaměřené na proces se zaměřují na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisejí s očekáváními, cíli, vnímáním spravedlnosti [2].

Maslowova hierarchie potřeb je nejslavnější klasifikace, kterou formuloval Abraham Maslow. Roztřídil potřeby do pěti základních skupin. První skupina jsou fyziologické potřeby. Zahrnují základní potřeby, jakými jsou potřeby kyslíku, potravy, vody. Druhou skupinu tvoří potřeba jistoty a bezpečí a neexistence nebezpečí nebo ohrožení. Třetí skupina se nazývá sociální a patří do ní potřeba lásky a přátelství. Čtvrtou skupinou je uznání, to znamená potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama a být respektován ostatními. Pátá potřeba je potřeba seberealizace, jež znamená potřebu rozvíjet se a realizovat všechny své schopnosti a dovednosti [2, 5].

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace je založena na uspokojování potřeb a motivačních efektech tohoto uspokojování. Teorie patří k teoriím zaměřeným na obsah. Herzberg rozdělil faktory na udržovací a motivační. Udržovací faktory (hygienické nebo dissatisfactory) svou přítomností nevytváří motivaci, ale jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Uvedl následující faktory: podniková politika a správa,

odborný dozor, vztahy s nadřízeným, vztahy s pracovníky na stejné úrovni, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení [8].

Motivační faktory jsou takové okolnosti, které vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Herzberg stanovil tyto faktory: dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost [8].

Teorie kompetence zdůrazňuje význam působnosti nebo pravomoci člověka v pracovním procesu. Jedná se o relativně trvalý motiv, který organizuje a zaměřuje jednání, jímž člověk reaguje na pracovní úkoly i na pracovní prostředí [16].

Praktickým vyústěním této teorie by mělo být směřování k tomu, aby se manažer snažil pověřovat pracovníky úkoly přiměřeně náročnými. Přiměřeně náročný úkol znamená, že úkol mírně překračuje úroveň schopnosti a předpokladů, které pracovník dříve prokázal [3].

Expektanční teorie neboli teorie očekávání soustřeďuje pozornost na úroveň vynakládaného úsilí při plnění určitého úkolu [16]. Jejím tvůrcem je V.H. Vroom a patří mezi teorie zaměřené na proces. V teorii se vyskytují proměnné. Valence je atraktivita nebo preference určitého výstupu pro jedince. Prostředky se dělí na výstupy první a druhé úrovně. Výstupy první úrovně se vztahují k výkonu, týkají se množství výstupu nebo srovnatelné úrovně. Výstupy druhé úrovně se vztahují k potřebám a závisí na aktuálním výkonu. Volí se mezi formami chování a tato volba není jen ovlivněna preferencí výstupu, ale i pravděpodobností, zda bude výstupu dosaženo. Hodnota očekávání se pohybuje od nuly do jedné. Motivační síla je kombinací valence a očekávání, tato síla určuje motivaci člověka k určité formě chování. Formálním vyjádřením motivační síly je $M = f(V, E)$, kde M je motivace, V je součtem produktů valencí všech výstupů a E je očekávání toho, že jednání povede k dosažení výstupů [6].

Porterův a Lawlerův model očekávání rozvíjí Vroomovu teorii. Pracuje s celkovou výkonností a tvrdí, že motivační síla nevede přímo k výkonu. „Prostředníkem jsou individuální schopnosti a vlastnosti a vnímání rolí pracovníkem. Další proměnnou jsou odměny [6].

Teorie spravedlnosti patří k procesním teoriím. Osoby spojené sociálními vztahy usilují o spravedlivé odměny za svoje nasazení. Pokud se neuskuteční, vznikne nerovnováha, kterou postižení různým jednáním redukují, takže vyvolává určité jednání. J. Stacy Adams vybudoval poměrně ucelenou teorii. Opírá se o tyto proměnné veličiny:

vstupy, výstupy, poměr výstupů a vstupů, referenční veličinu. Vstupy uplatňují osoby v sociálních vztazích – přátelství, pracovní poměr, vztah nadřízeného a podřízeného. Může jít o rozdílné věci nebo abstrakta. Výstupy jsou míněny věci nebo abstrakta, které osoby získávají – sympatie, plat nebo mzda, symboly statutu. Jedinec následně srovnává vstupy a výstupy s referenční veličinou. Referenční veličinou může být srovnávací osoba, srovnávací skupina, vlastní vnitřní standardy, sociální normy. Pokud je výsledkem spravedlivý vztah, dochází k rovnosti a k žádnému motivačnímu účinku. Pokud je zjištěna nerovnost, dojde k napětí a motivačnímu účinku [9].

Teorie X a Y - autorem této teorie je Douglas McGregor. Stanovil dvě představy o člověku. Typ X říká, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, je nezbytné jej k práci nutit, naopak dobrou práci je nutné finančně odměnit. Člověk je tvor nesamostatný, vyžaduje neustálou kontrolu a dohled. Typ Y předpokládá výdej fyzické i duševní energie v práci, je to pro něj přirozené jako odpočinek, má smysl pro odpovědnost a povinnost. Manažer nepřikazuje, ale s pracovníkem jedná [3].

Hloubání nad tím, zda lidé fungují podle teorie X nebo podle teorie Y, má podle Plamínka jednoduché rozuzlení a tím je, že některá práce konkrétní osoby baví, jiná ne. „Konkrétní přístup konkrétního člověka ke konkrétní práci prostě závisí na jeho osobnosti, na situaci, ve které žije a pracuje, v neposlední řadě i na šikovnosti manažera, který jej s úlohou seznamuje“ [14].

3.11 Pracovní spokojenost

Spokojenost vyjadřuje uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění. Může to i znamenat jak dobře se organizace stará o své zaměstnance [3, 15].

Lze konstatovat, že spokojenost je popisem stavu a hnací silou, i překážkou žádoucího výkonu [3].

Obrázek č. 4 Různá pojetí obsahu pojmu „pracovní spokojenost“.

Významy pojmu PRACOVNÍ SPOKOJENOST		
1.význam	2.význam	3.význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
VZTAHUJE SE		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
ZNAMENÁ		
úroveň péče o zaměstnance podniku	mobilizaci pracovních sil <i>„Čím víc se snažím, tím víc mě to baví!“</i>	demobilizaci pracovních sil <i>„Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“</i>

Zdroj: [15].

Pracovní podmínky mají vliv na spokojenost pracovníků a do určité míry i na motivaci, většinou tam, kde je práce svým charakterem neuspokojuje. Mají na to vliv tyto podmínky:

- Možnost pracovního postupu;
- Mzda;
- Kvalita a činnost manažera;
- Vlastnosti a jednání spolupracovníků;
- Uplatňovaný styl organizace práce a řízení;
- Fyzické podmínky práce;
- Péče o pracovníky [3].

3.12 Péče o pracovníky

Neexistuje jednoznačná a univerzální definice **péče o pracovníky**. Zahrnuje pracovní dobu, pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, ochranu zdraví, personální rozvoj pracovníků, služby poskytované pracovníkům na pracovišti, ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám, péči o životní prostředí [11].

Při výkonu funkce je vedoucí pracovník vždy určitým způsobem zaměřen na členy podřízené skupiny. Musí s nimi vstupovat do kontaktu, musí organizovat a sledovat jejich

práci. Musí se o ně zajímat. Průběžně s podřízenými pracovníky jedná, podílí se na interpersonálních vztazích v pracovní skupině [16].

Pracovní prostředí tvoří základní nástroj podporující motivaci pracovníků. Pozitivní vliv na motivaci mají vzájemně spjaté faktory pracovního prostředí související s manažerským stylem, sociálním prostředím a firemní kulturou. K těm nejdůležitějším lze zařadit:

- **Pozornost k úspěchům.** Pracovníci nedostávají osobní poděkování za dobře odvedenou práci. Vedoucí pracovníci jsou spíše zaměřeni na upozorňování na chyby [17].

- „**Presumpce nevinny**“. Vedoucí by neměl podléhat iluzi, že jeho pracovníci chtějí vykonávat svou práci úmyslně špatně. Pokud nejde o vědomou sabotáž, tak pracovník nechce dělat špatnou práci. Vedoucí musí zjistit, jak pracovníkům pomoci, aby svou práci vykonávali správně [17].

- **Důvěra a respekt ve schopnosti pracovníků.** Pokud vedoucí věří svým pracovníkům, že mohou něčeho dosáhnout, pak tomu uvěří i oni sami. Pracovníci, kterých si vedoucí váží a důvěřuje jim, zpravidla podávají vyšší výkon [17].

- **Omezení obav z neúspěchu.** Je i důležité, že se pracovníci nebojí sdělit vedoucímu, že se jim něco nepodařilo. Vedoucí by měl vést své pracovníky k samostatnosti a aby neměli obavy svěřit se s případnými neúspěchy [17].

- **Otevřená komunikace.** Schopnost pracovníků spolu vzájemně komunikovat je kritickým faktorem úspěchu organizace, ale i důležitým faktorem motivace. Pracovníci by měli přicházet s návrhy a překonávat organizační bariéry, které je vzájemně oddělují [17].

- **Rozvoj zaměstnanců.** Získání možností a podnětů k dalšímu rozvoji se u pracovníků stává jedním z nejsilnějších motivačních faktorů. Úkolem vedoucího je povzbuzovat pracovníky ke zlepšení jejich schopností a znalostí vedoucích k naplnění cílů organizace. Vedoucí by měl sledovat pokrok, který zaměstnanci činí a odměňovat jej uznáním či dalšími formami odměny [17].

4 Výsledky práce

4.1 Charakteristika organizace

Hvězdárna a planetárium hlavního města Prahy je příspěvková organizace (viz obrázek č. 6 v příloze 1). Jejím zřizovatelem je hlavní město Praha [23].

Účelem této organizace je seznamování široké veřejnosti s astronomií a příbuznými přírodními a technickými vědami a provádění odborné a výzkumné činnosti v oborech působení. Organizace v současnosti provozuje svoji činnost na těchto pracovištích: Štefánikova hvězdárna, Planetárium Praha, Hvězdárna v Ďáblicích, Společně s Hvězdárnou a planetáriem České Budějovice využívá pro odbornou činnost kopuli M. Koperníka na Kleti u Českého Krumlova [22].

„Předmětem činnosti je pořádání odborných a populárních přednášek, seminářů, konferencí, diskusních pořadů, filmových představení, audiovizuálních programů, exkurzí a obdobných osvětových akcí, umožnění pozorování astronomických jevů na obloze široké veřejnosti, předvádění těchto jevů audiovizuálními aparaturami velkého planetária, zřizování "Astrobusu" prostřednictvím moderních technických prostředků, poskytování metodické a odborné pomoci hvězdárnám, planetáriím, zájmovým kroužkům i amatérům v oblasti svého působení, provádění výzkumné činnosti v oblasti svého působení, vydávání a prodej neperiodických tiskovin a publikací, provádění údržby, oprav a vývoje zařízení a přístrojů zejména dalekohledů, aparatur projekčního planetária, výpočetní, řídicí a audiovizuální techniky“ [22].

4.2 Zahájení činnosti

Planetárium zahájilo pravidelnou činnost 20. listopadu 1960. V roce 1979 se Planetárium oddělilo od tehdejšího PKOJF (nyní Výstaviště) a stalo se jedním ze středisek Hvězdárny a planetária hlavního města Prahy. Po náročné rekonstrukci v astronomickém sále planetária byl zahájen provoz v květnu 1991 [23].

4.3 Otevírací doba

Planetárium je otevřeno denně kromě pátků, které jsou vyhrazeny pro technickou údržbu. Planetárium bývá otevřeno i v době školních prázdnin a státních svátků. Pro školní objednané skupiny jsou nabízeny termíny od pondělí do čtvrtka od 8.45 hodin do 15 hodin, v případě zájmu mohou školy navštívit planetárium i mimo tuto dobu. Pro veřejnost je

Planetárium otevřeno v pondělí do 18 hodin, v úterý až čtvrtek do 20 hodin. Každý z těchto dní probíhá 1-2 představení pro veřejnost. O víkendech a prázdninách je obvykle otevřeno od 9.30 do 20.00 (resp. od 11.00 do 20.00) a probíhá 4-5 představení pro veřejnost, z toho minimálně jedno dětské představení [21].

4.4 Jednotlivé části planetária

Sál Cosmorama

Promítací plochu tvoří kopule sálu, která napodobuje pomyslnou nebeskou klenbu. Nejvyšší bod kopule je 15 metrů nad podlahou, její celková plocha činí 843 metrů čtverečních. Průměr promítací kopule je 23 metrů a to znamená, že se jedná o největší projekční plochu v České republice. Nachází se zde 230 míst pro návštěvníky [23].

Od září 2009 pracuje v sále Cosmorama kromě opticko-mechanického projekčního planetária Cosmorama i nový digitální projekční systém Sky-Skan Definiti. Z technických důvodů tyto systémy nemohou promítat současně. Jednotlivé pořady jsou promítány starším systémem Cosmorama nebo novým systémem Sky-Skan Definiti [23].

Sál Starvid

V sále je širokouhlé plátno. Je zde 90 míst pro návštěvníky. V sále Starvid jsou promítány pořady s astronomickou, kosmonautickou a zeměpisnou tematikou. Geografické pořady jsou ponechány v nabídce pouze pro předem objednané skupiny. O víkendech a o prázdninách jsou pro veřejnost uváděny již výhradně astronomické pořady plně využívající možnosti digitálního planetária Digistar3. Ve všední dny probíhají tradiční cykly přednášek kosmonautické kroniky a cestovatelských besed [21].

Učebna

V učebně (viz obrázek č. 7 v příloze 1) probíhají většinou živé přednášky pro menší skupiny dětí. Učebna má maximální kapacitu 42 míst, k dispozici je počítačová projekce a videoprojekce. Výhodou přednášek v učebně je bezprostřední kontakt s přednášejícím. Témata přednášek jsou volena především z oblasti ekologie a ochrany přírody, případně pokrývají složitější astronomická témata [23].

Malé planetárium

Malé planetárium ZKP-1 (viz obrázek č. 8 v příloze 1) je plně automatizované a je vybaveno unikátní kopulí o průměru přes 7 m, jejíž tvar je udržován nižším tlakem (podtlakem) vzduchu v prostoru nad ní. V prostoru malého planetária je instalována expozice optiky [23].

Foyer

Ve foyeru se nachází stálá expozice s interaktivními exponáty, zde je možné nalézt aktuální informace z kosmonautiky a astronomie na televizních monitorech a prodej astronomických a kosmonautických publikací, map a plakátů a příležitostné výstavy fotografií [23].

Stálou astronomickou expozici je možné navštívit jako součást některého z pořadů uváděných v Planetáriu nebo samostatně. Většina návštěvníků spojuje návštěvu výstavy s návštěvou některého z představení. Ve foyeru je návštěvníkům k dispozici obchod s publikacemi, mapami a dalšími tituly o astronomii a příbuzných přírodovědných disciplínách, jejichž prodej zajišťují odborní pracovníci Planetária [21].

V měsících srpnu až říjnu 2011 proběhla rozsáhlá modernizace foyeru a vestibulu planetária. Je zde umístěna nová stálá astronomická výstava. Hlavními prvky jsou hliníkové příhradové konstrukce sloužící pro zavěšení velkých 3D exponátů, dekorativní předstěny a digitální zobrazovací systémy (viz obrázek č. 9 v příloze 1). Některé původní unikátní exponáty zůstaly zachovány i v nové výstavě. Zůstalo zde původní planetárium ZGP, malé planetárium, multimediální centrum, sada Koperníkových měřících přístrojů, model černé díry a model planetární váhy [21].

Experimentální zahrada

Ve foyeru je možno navštívit experimentální zahradu (viz obrázek č. 10 v příloze 1). Tato zahrada se snaží ukázat možnosti pěstování rostlin mimo půdní medium v místech s omezenou možností využití slunečního záření. V prostoru experimentální zahrady jsou pěstovány okrasné i užitkové rostliny při umělém osvětlení za použití živných roztoků (simulace podmínek na orbitální stanici) [23].

4.5 Projekční systémy v planetáriu

Sál Cosmorama - projekční systém SKY-SKAN DEFINITI

Digitální projekční systém (viz obrázek č. 11 v příloze 1) posouvá možnosti Planetária daleko za obvyklé hranice. Na rozdíl od klasického optického planetária je možné sledovat hvězdy nejen tak, jak jsou vidět ze Země, ale i v prostoru a čase. Na hvězdnou oblohu je tedy možné se podívat z jakéhokoli známého místa ve vesmíru. Trojrozměrný model vesmíru umožňuje některé jevy lépe a názorněji vysvětlit. Například je snadno vidět, že hvězdy nejsou zavěšeny na nebeské klenbě, jak se nám zdá při pohledu ze Země, ale rozmístěny v prostoru. Stejně tak je možné podívat se z libovolného místa na planety sluneční soustavy či na východ Země nad měsíčním povrchem. Model vesmíru je možné aktualizovat, takže jeho součástí jsou proto třeba i nově objevené extrasolární planety. Projekční systém Sky-Skan Definiti je tak skutečnou "hvězdnou bránou" do hlubin vesmíru [23].

Řídící systém tvoří 12 počítačů, které přepočítávají polohy všech hvězd v reálném čase, vlastní projekci zajišťují dva datové projektory. Kromě projekce trojrozměrného vesmíru a vesmírných objektů umožňuje Sky-Skan Definiti komfortní projekci snímků, obrazů, animací nebo videí. Lze tak připravovat vizuálně atraktivní pořady [23].

Sál Cosmorama - projekční planetárium COSMORAMA

Projekční planetárium Cosmorama (viz obrázek č. 12 v příloze 1) je jedno z největších opticko-mechanických planetárií na světě. Bylo vyrobeno v roce 1990 v závodech Carl Zeiss Jena, v Praze bylo instalováno v roce 1991. Planetárium Cosmorama ukazuje hvězdy a planety tak, jak jsou vidět při pohledu ze Země. Přesné ozubené převody mohou návštěvníky přenést do minulosti nebo do budoucnosti a ukázat postavení hvězd třeba v době jejich narození [23].

„Projekce planetária Cosmorama je doprovázena základní, širokoúhlou, panoramatickou a celooblohovou projekcí, která je realizována soustavou několika desítek diaprojektorů. Některá představení jsou rovněž doprovázena laserovou projekcí“ [23].

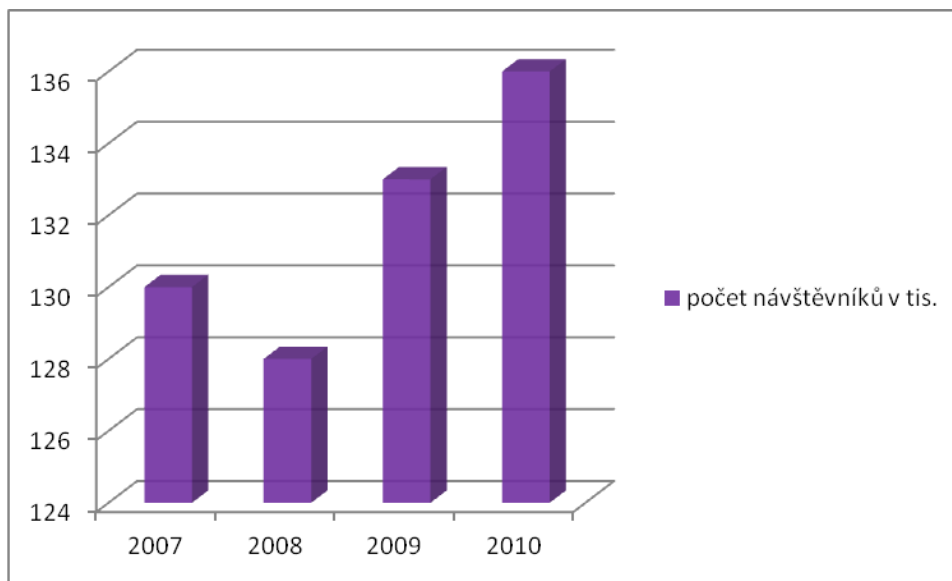
Sál Starvid - projekční systém DIGISTAR 3

V sále Starvid promítá digitální systém Digistar 3 na speciální širokoúhlé plátno. Promítá hvězdnou oblohu a vesmírné objekty z pohledu ze Země, ale i z různých končin vesmíru. Robustní 3D grafika umožňuje Digistaru zobrazit Slunce, planety, jejich měsíce, komety a asteroidy nejen jako pouhé tečky na obloze, ale i jako úchvatné detailní 3D

modely, které je možné si prohlédnout ze všech stran a z různých vzdáleností. Protože modely jsou nasvíceny Sluncem a vrhají stíny, působí scény ze sluneční soustavy velmi věrohodně a působivě. Samozřejmostí je projekce nejrůznějších souřadnic, drah, obrazců souhvězdí apod. [23].

4.6 Návštěvnost planetária

Graf č. 1 Návštěvnost všech středisek v letech 2007 – 2010.



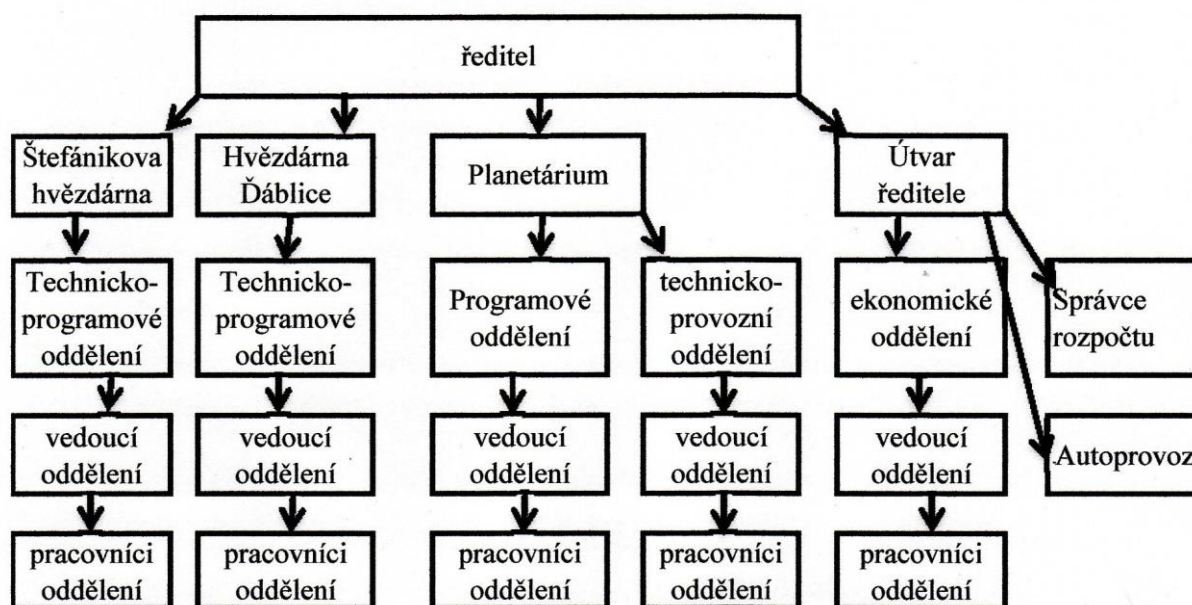
Zdroj: Vlastní zpracování dle [19,20,21], 2011.

Na grafu č. 1 je zobrazena návštěvnost všech středisek Hvězdárny a planetária hl. města Prahy za období 2007 - 2010. Součet návštěvníků je dán za jednotlivá střediska, kterými jsou Planetárium Praha, Štefánikova hvězdárna a hvězdárna Ďáblice. Všechna střediska Hvězdárny a planetária hl. m. Prahy navštívilo v roce 2010 přes 136 000 osob, což bylo zhruba o 3000 návštěvníků více, než v roce 2009. Planetárium Praha navštívilo 100 029 návštěvníků, na Štefánikovu hvězdárnu přišlo 31 751 návštěvníků a hvězdárnu v Ďáblicích navštívilo 4 021 osob. Více než polovina návštěvníků byla tvořena školními skupinami. Počet návštěvníků vzrostl Planetáriu Praha (o 5000 návštěvníků) a naopak hvězdárna Ďáblice si meziročně pohoršila o 2400 návštěvníků. Nižší návštěvnost hvězdárny Ďáblice byla zřejmě dána dvouměsíční odstávkou z důvodů rekonstrukce a s tím souvisejícím utlumením činnosti [21].

4.7 Organizační struktura

Planetárium Praha se vzhledem k počtu zaměstnanců dělí na programové, technické a ekonomické oddělení. Hvězdárna Ďáblice a Štefánikova hvězdárna se vzhledem k malému počtu zaměstnanců na oddělení nedělí. Je zde jeden zástupce ředitele, který je jmenován z řad vedoucích specializovaných oddělení. Obdobně jsou jmenováni vedoucí jednotlivých oddělení. Přímou podřízen řediteli je i specialista na vnitřní kontrolní systém [21].

Obrázek č. 5 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle [21], 2011.

V roce 2010 byla dokončena personální reorganizace Hvězdárny a planetária hl. města Prahy a bylo dosaženo stavu 37 přepočtených osob (byl stanoven limit 41 přepočtených osob). Pro rok 2011 je 40 přepočtených zaměstnanců [21].

4.8 Planetárium Praha – 50 let provozu

Planetárium Praha oslavilo v roce 2010 padesát let od uvedení do provozu. Od svého vzniku patřilo pražské planetárium mezi největší v Evropě. Po instalaci nového digitálního projekčního systému se zařadilo mezi nejmoderněji vybavená planetária v Evropě. Na jaře uspořádalo Planetárium Praha reprezentativní, více než dvouměsíční, výstavu v Pražském domě v Bruselu [21].

Planetarium Praha – Welcome to the Universe – 50th anniversary. Unikátní výstava o historii a současnosti Planetária Praha v Pražském domě v Bruselu. Ve výstavních prostorách bylo instalováno přes 40 posterů zachycujících historii Planetária Praha. Dále zde byly vystaveny některé původní přístroje planetária a jejich díly, historické provozní deníky, části unikátního panoramatu Prahy vyřezaného do projekční kopule i novější ručně malované panorama od akad. malíře Kopeckého. Pro návštěvníky byly k dispozici také dva interaktivní modely – „Model černé díry“ a „Planetární váha“, které byly po skončení výstavy instalovány ve foyeru Planetária. Jedním z nejzajímavějších exponátů bylo tzv. inverzní planetarium, které pro potřeby výstavy sestavili technici planetária. Na nafukovací kopuli byl zevnitř promítán obraz, takže návštěvníci stojící kolem mohli sledovat program. Pro realizaci byly použity díly tzv. produkčního systému, který je součástí digitálního planetária Sky-Skan Definiti. Byly promítány tři zhruba dvanáctiminutové pořady [21].

Na konci září 2010 byl pro návštěvníky uspořádán „Kosmovíkend“ - víkend v planetáriu věnovaný kosmonautice. Pro návštěvníky byly připraveny premiéry dvou nových pořadů: „Poutníci prostorem a časem“ a „Ve stavu beztíže“. Pro děti se promítaly pohádky a ve foyeru byly umístěny různé soutěžní úkoly [21].

Při příležitosti 50. let provozu Planetária byla vydána pamětní medaile (viz obrázek č. 13 v příloze 1) podle grafického návrhu Ing. Antonína Růkly. Byla vyrobena z leštěné mosazi v limitované sérii 500 ks, dalších zhruba 100 ks bylo raženo v pozlacené nebo stříbrné verzi [21].

4.9 Programová tvorba – nově vzniklé pořady v roce 2010

V rámci Hvězdárny a Planetária bylo v roce 2010 připraveno a uvedeno 17 nových pořadů, z toho 8 z nich v Planetáriu, 5 na Štefánikově hvězdárně, 1 na Hvězdárně v Ďáblicích a 3 pro prezentaci Planetária Praha na výstavě v Bruselu [21].

Pořady uvedené v Planetáriu:

„Stopy na Marsu – 16 mil po planetě“ - tento pořad měl premiéru v únoru 2010. Program byl vytvořen pro celooblohový projekční digitální systém Sky-Skan Definiti. Další dějství napínavého dobrodružství výzkumu rudé planety. Když před šesti lety přistály na Marsu roboti Spirit a Opportunity, nikdo nečekal, že se z plánovaných třech měsíců činnosti stane šest let. Pořad se věnuje nejen této úspěšné misi, ale i dosavadnímu bezmála padesátiletému průzkumu Marsu kosmickými sondami [21].

„**Vesmírný ostrov Země**“ - premiéru měl v dubnu 2010. Program je připraven pro celooblohový projekční digitální systém Sky-Skan Definiti. "Na své pouti vesmírem a časem unáší Země prazvláštní břemeno - život. Dějiny všeho živého jsou spojeny s jejím osudem." Návštěvníci se stávají účastníky prvních okamžiků vzniku sluneční soustavy, vytvoření planety Země z oblaku prachu a plynu a dalších významných mezníků v historii Země až po vznik života a příchod člověka [21].

„**Poutníci prostorem a časem**“ – Pořad měl premiéru v září 2010. Je připraven v české a anglické verzi. Je to program pro celooblohový projekční digitální systém Sky-Skan Definiti. Pořad věnovaný sondám Pioneer a Voyager, které putují více než 30 let vesmírem a jako první umělá kosmická tělesa opustila sluneční soustavu. Pořad byl připraven při příležitosti Mezinárodního astronautického kongresu v Praze [21].

„**Svět bez tíže**“ je to pořad pro projekční digitální systém Digistar3. Pořad je věnovaný kosmonautice, její historii a perspektivám. Byl připraven při příležitosti Mezinárodního astronautického kongresu v Praze [21].

„**O Sluníčku, Měsíčku a hvězdičkách**“ – premiéra pořadu byla v září 2010. Je připraven pro celooblohový projekční digitální systém Sky-Skan Definiti. První seznámení s nejdůležitějšími objekty především na noční obloze, střídání dne a noci, roční doby, pohyby oblohy, fáze Měsíce [21].

„**Afrika**“ – premiéru měla v září 2010. Přednáška vedená lektorkou seznamuje studenty s Afrikou - kontinentem pouští, polopouští, savan i deštných pralesů. Od Gibraltarského průlivu až po mys Dobré naděje [21].

„**Od mikrokosmu po megakosmos**“ – tento pořad měl premiéru v říjnu 2010. Je to program připravený pro celooblohový projekční digitální systém Sky-Skan Definiti. Příběh tohoto programu zavede návštěvníky nejdříve do říše malých měřítek a postupným zmenšováním se navštíví svět hmyzu, bakterií, virů a nakonec se zavítá mezi molekuly, atomy a elementární částice. Následná cesta zavede návštěvníky do megakosmu - do království galaxií, tajemné temné hmoty a největších možných vesmírných dálek [21].

„**Tajemný vesmír**“ (Sky-Skan Definiti) – premiéru měl v listopadu 2010. Je program vytvořený pro celooblohový projekční digitální systém Sky-Skan Definiti. Galaxie samy se obvykle shlukují do skupin a kup. Většina kosmologických teorií předpokládá, že hmota se ve velkých měřítcích dále seskupuje a vytváří kosmickou pavučinu, ve které se galaxie shlukují do vláken. Ta se táhnou mezi obrovskými dutinami

prostoru bez svítící hmoty. Vlákna mohou být až miliony světelných let dlouhá a tvoří kostru vesmíru [21].

Pro výstavu „**Planetarium Praha – Welcome to the Universe – 50th anniversary**“ byly připraveny tři desetiminutové pořady v anglickém jazyce. Ty byly promítány zevnitř na nafukovací kopuli, která byla za tím účelem speciálně vyrobena. „**Konec bloudění a hledání**“ (Gaya sphere Sky-Skan) byl program připravený pro prezentaci Planetária Praha v Pražském domě v Bruselu a na podporu kandidatury Prahy na sídlo GSA. „**Praha korunovaná hvězdami**“ (Gaya sphere Sky-Skan) byl program připravený pro prezentaci Planetária Praha v Pražském domě v Bruselu. Pořad seznamuje diváky s astronomickou minulostí i současností Prahy. „**Most mezi břehy času**“ (Gaya sphere Sky-Skan) byl program připravený pro prezentaci Planetária Praha v Pražském domě v Bruselu, zkrácená verze pořadu o Karlově mostě. Pořad ukazoval úzké sepětí stavby s astronomií a astrologií [21].

4.10 Motivace na pracovišti

Planetárium je příspěvková organizace, zřízená Magistrátem hl. města Prahy.

Planetárium zaměstnancům nabízí:

- Výše platu podle zařazení do platového tarifu.
- Příplatek ve výši 25%, pokud pracují během víkendu a příplatek ve výši 100% za státní svátek.
- Mohou získat odměny za výkon, které mohou být až ve výši 50% základního platu.
- Z fondu kultury mohou využít příspěvku na dovolenou.
- Pokud pracují o víkendu, mohou si vybrat náhradní volno.
- Dostávají stravenky.
- Pohyblivá pracovní doba.
- Mají nárok 5 týdnů dovolené.
- Jsou zainteresováni na plnění hlavních úkolů organizace.
- Je zavedena aplikace pro kontrolu docházky, obsahující informace o zaměstnancích.
- Možnost účasti na seminářích.
- Existuje interní informační systém.

- Pravidelné porady a školení.
- Stejný pracovní oděv.
- K dispozici jsou zaměstnancům automaty na kávu a studené nápoje v prostoru pracoviště.
- Možnost stravování ve formě hotových mražených jídel.

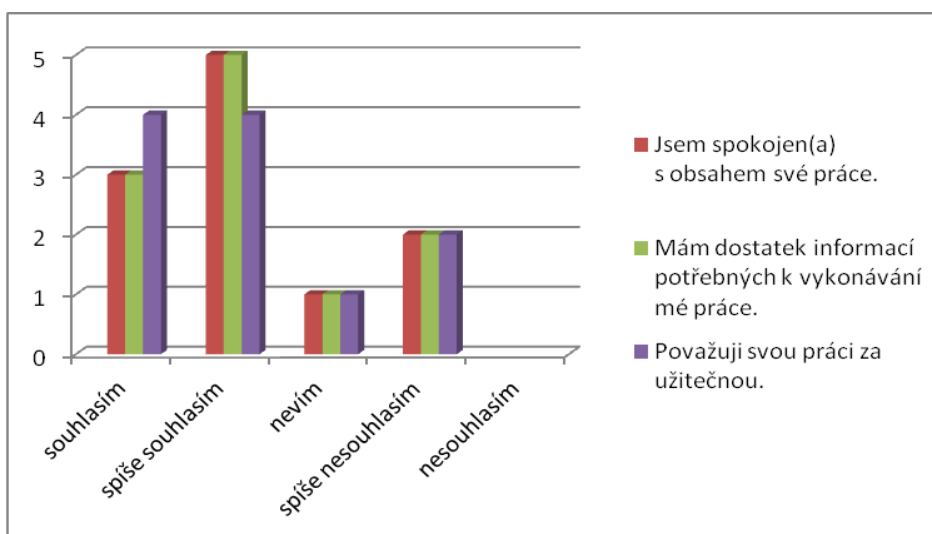
4.11 Výsledky dotazníkového šetření

Provedené dotazníkové šetření bylo anonymní. Dotazník byl distribuován zaměstnancům v organizaci Planetárium Praha. Dotazník (viz příloha č. 2) byl rozeslán emailem nebo osobně předán v písemné podobě. Dotazníkové šetření proběhlo od 12.10.2011 do 26.10.2011. Z celkem 30 oslovených zaměstnanců Planetária se vrátilo 21 dotazníků, což je 70 %. Z identifikačních otázek bylo zjištěno, že na dotazník odpovědělo 19 žen a 2 muži. 18 dotázaných pracuje v této organizaci do 10 let. 1 dotázaný zaměstnanec přes 10 let a 2 dotázaní zaměstnanci přes 20 let. Identifikační otázka týkající se věku rozdělila zaměstnance do několika kategorií. Pro další šetření bylo použito rozdělení do dvou kategorií a to 18 – 40 let věku a 41 a více let. (11 dotázaných v kategorii 18 -40 let, 10 dotázaných ve skupině 41 let a více). Výsledky dotazníkového šetření jsou uspořádány dle jednotlivých částí dotazníku.

I. Část – Zaškrtněte míru souhlasu s uvedenými tvrzeními.

Náplň práce

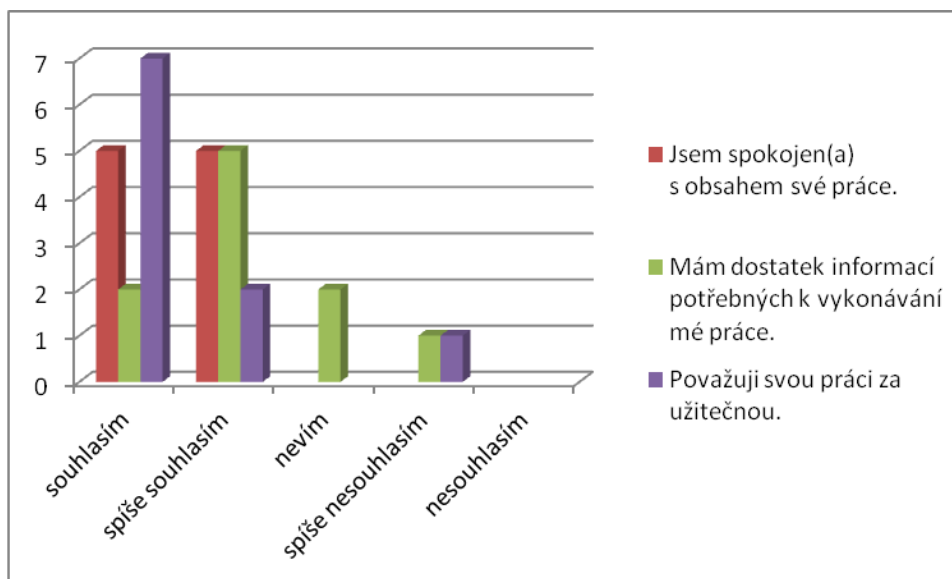
Graf č. 2 Náplň práce ve věkové kategorii 18-40 let.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Z uvedeného grafu č. 2 vyplývá, že převážná část dotázaných v této věkové kategorii souhlasila s uvedenými tvrzeními. Většina dotázaných zaměstnanců je spokojena s obsahem své práce. 8 dotázaných odpovědělo, že má dostatek informací potřebných pro plnění svých úkolů a 1 neodpověděl, 2 dotázaní nemají dostatek informací pro plnění úkolů. 8 dotázaných považuje svou práci za důležitou a 2 dotázaní nepovažují svou práci za důležitou a 1 se nevyjádřil.

Graf č. 3 Náplň práce ve věkové kategorii 41 – více let.

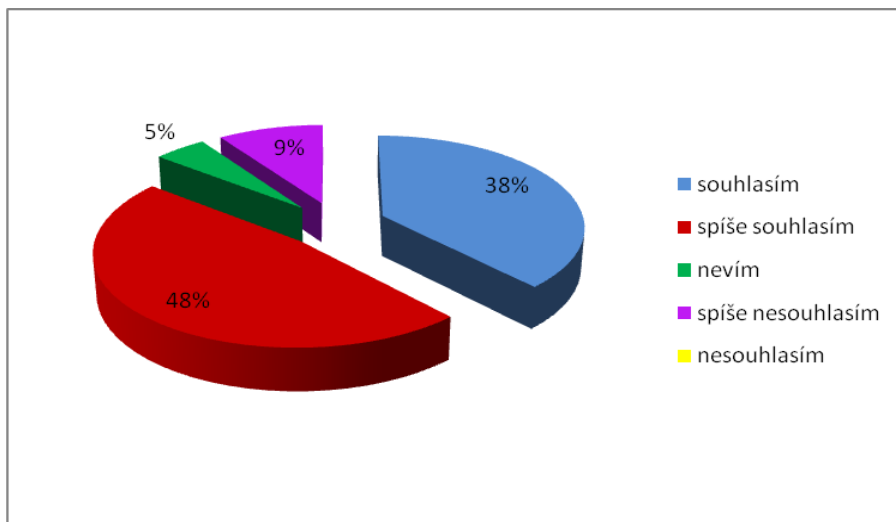


Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

V této kategorii jsou s obsahem své práce spokojeni všichni dotázaní. U tvrzení „Mám dostatek informací potřebných k vykonávání mé práce“ převažuje názor, že dotázaní zaměstnanci mají dostatek informací potřebných k vykonávání jejich práce. 9 dotázaných považuje svou práci za užitečnou. 1 dotázaný nepovažuje svou práci za užitečnou.

U tvrzení „Jsem spokojen(a) s obsahem své práce“ se odpovědi dotázaných příliš neliší. Převážná část dotázaných z obou kategorií je spokojena s obsahem své práce a má dostatek informací potřebných k vykonávání své práce, jen někteří v mladší kategorii se domnívají, že nemají dostatek informací k vykonávání své práce a také nepovažují svou práci za důležitou. Aby zaměstnanci byli ochotni pracovat a svou práci vykonávat svědomitě a dobře, je důležité, aby ji považovali za užitečnou. Což se potvrdilo u obou kategorií.

Graf č. 4 Jsem spokojen(a) s obsahem své práce.

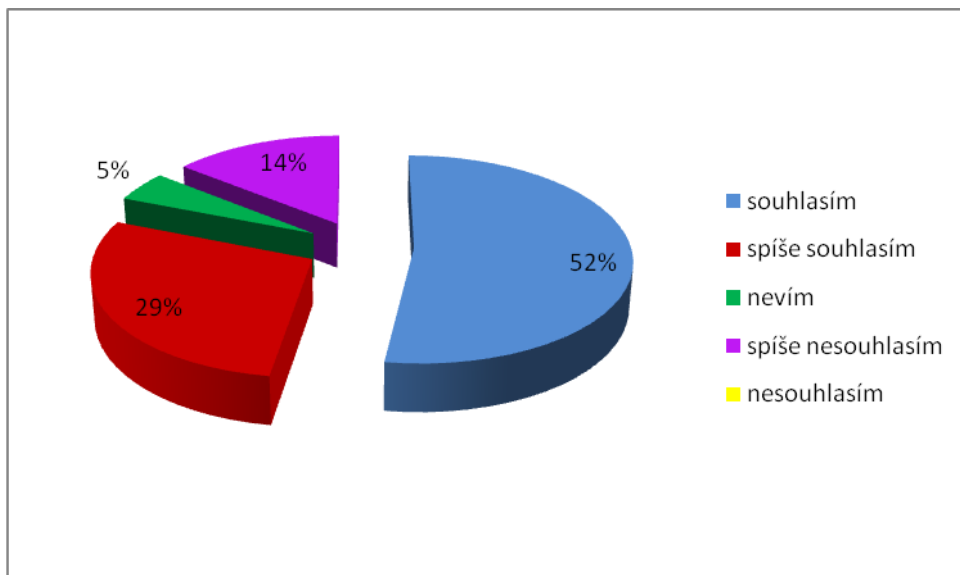


Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Graf č. 4 se týká všech 21 dotázaných. Z odpovědí dotázaných vyplývá, že 86% z nich je spokojeno s obsahem své práce. 9% není spokojeno s obsahem své práce a 5% dotázaných se k tomuto tvrzení nevyjádřilo.

Na grafu č. 5 je zobrazeno další tvrzení „Považuji svou práci za užitečnou“. S tímto tvrzením souhlasí 81% dotázaných zaměstnanců. Jsou to spíše zaměstnanci ve starší kategorii.

Graf č. 5 Považuji svou práci za užitečnou.

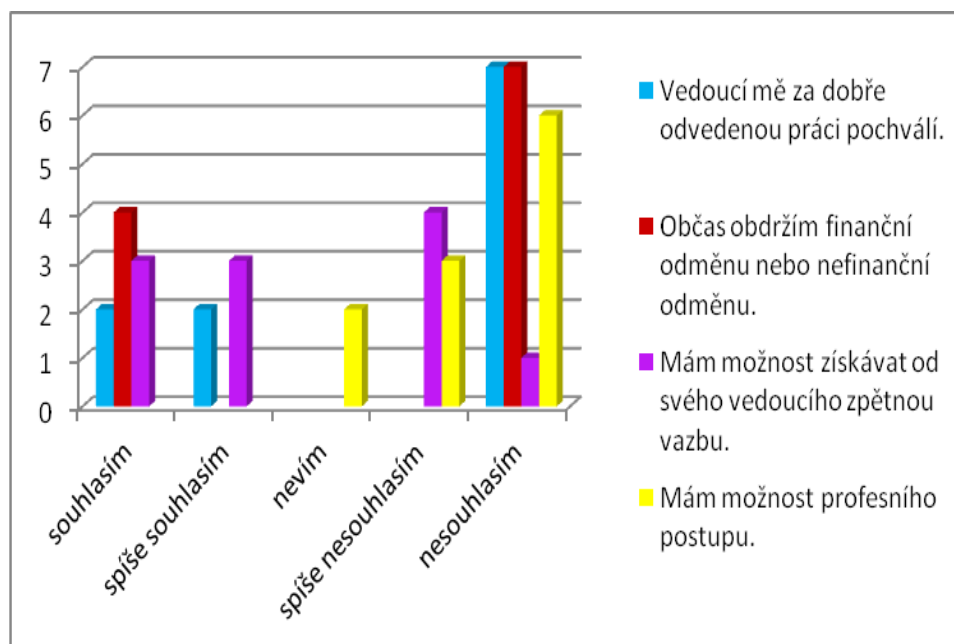


Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Ohodnocení práce

V tomto okruhu jsou zahrnuty 4 tvrzení, jež jsou zobrazeny na grafu č. 6. U tvrzení „Vedoucí mě za dobře odvedenou práci pochválí“ jsou ve věkové kategorii 18 – 40 let převážně záporné odpovědi. „Občas obdržím finanční odměnu nebo nefinanční odměnu.“ U tohoto tvrzení odpovědělo 7 z 11 dotázaných, že odměnu nedostávají. „Mám možnost získávat od svého vedoucího zpětnou vazbu“ – 6 dotázaných se domnívá, že zpětnou vazbu od svého vedoucího získávají. 5 dotázaných si naopak myslí, že nemají možnost získávat od svého vedoucího zpětnou vazbu. „Mám možnost profesního postupu“ – 9 dotázaných si není vědomo toho, že by mohli profesně růst.

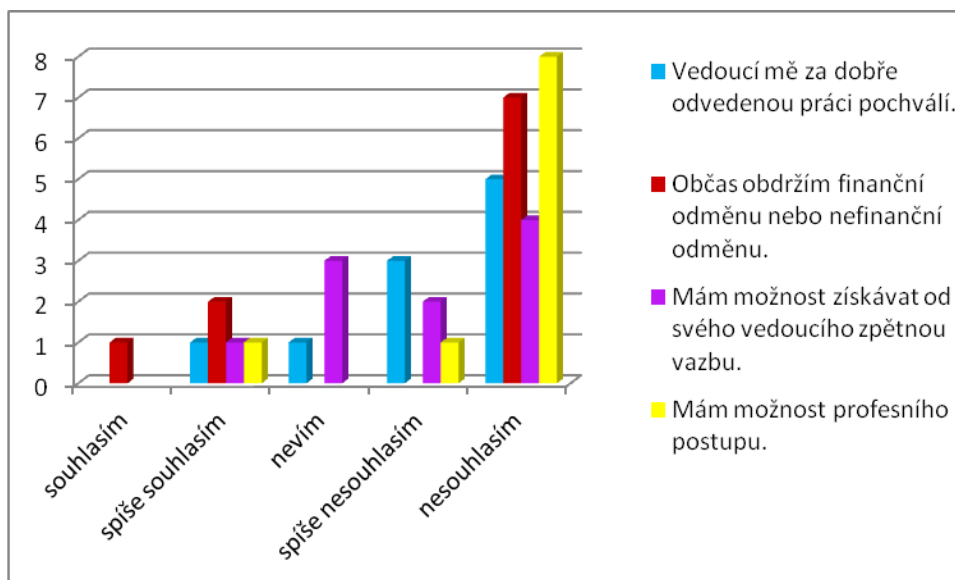
Graf č. 6 Ohodnocení práce ve věkové kategorii 18 - 40 let.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Ve věkové kategorii 41 a více let (graf č. 7) odpovědělo 8 dotázaných, že je vedoucí za dobře odvedenou práci nepochválí. 7 dotázaných uvedlo, že nedostávají finanční nebo nefinanční odměnu. „Mám možnost získávat od svého vedoucího zpětnou vazbu“ – 6 dotázaných si myslí, že vedoucí jim neposkytuje dostatečnou zpětnou vazbu. Na toto tvrzení 3 dotázaní neodpověděli. 9 dotázaných si myslí, že nemá možnost povýšit ze své současné pozice na vyšší pozici.

Graf č. 7 Ohodnocení práce ve věkové kategorii 41 – více let.

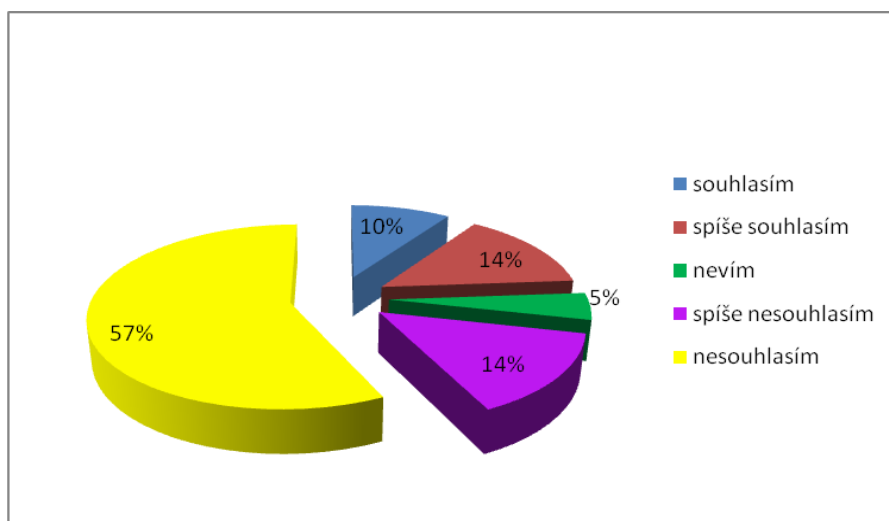


Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Ve věkové kategorii 18 – 40 let odpovědělo více dotázaných, že obdrží odměnu než ve věkové kategorii 41 – více let. U tohoto okruhu jiné výrazné rozdíly nebyly shledány.

Z předchozích tvrzení je vybráno „Vedoucí mě za dobře odvedenou práci pochválí.“ Na grafu č. 8 je procentuálně vyjádřeno za všechny dotázané, zda souhlasí s uvedeným tvrzením. Je možné vidět, že 71% všech dotázaných s tvrzením nesouhlasí. To znamená, že vedoucí je za dobře odvedenou práci nepochválí. Jen 24% dotázaných zaměstnanců bylo pochváleno. U pochvaly je důležité, aby byla konkrétní, provedena včas, veřejná a neformální.

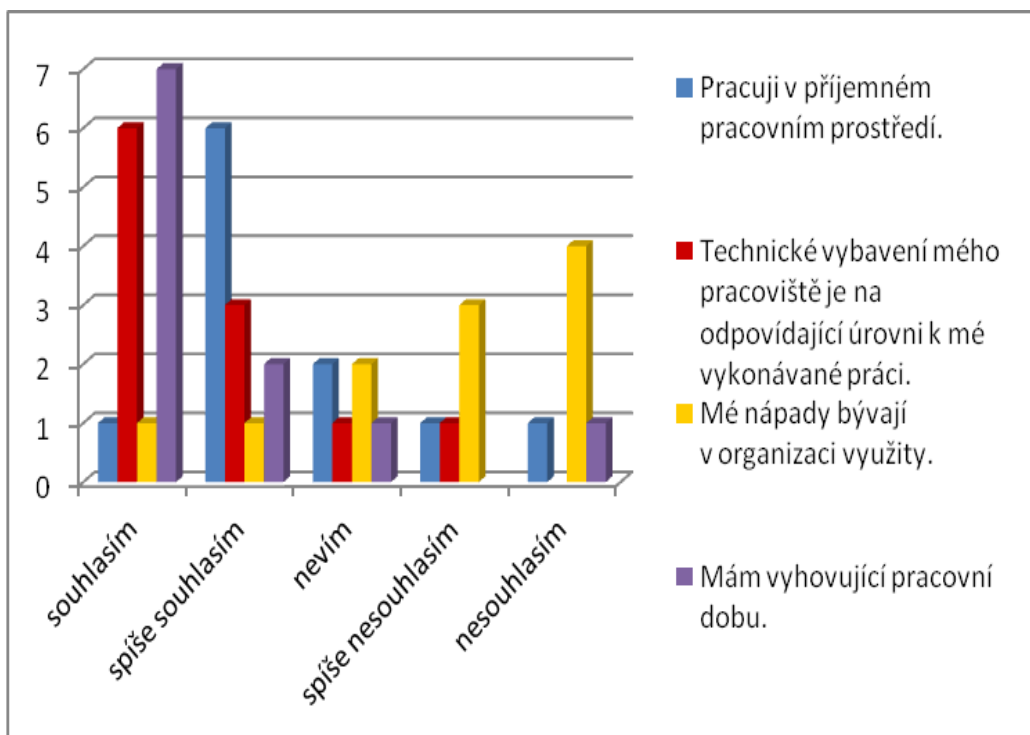
Graf č. 8 Vedoucí mě za dobře odvedenou práci pochválí.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Pracovní doba a pracovní prostředí

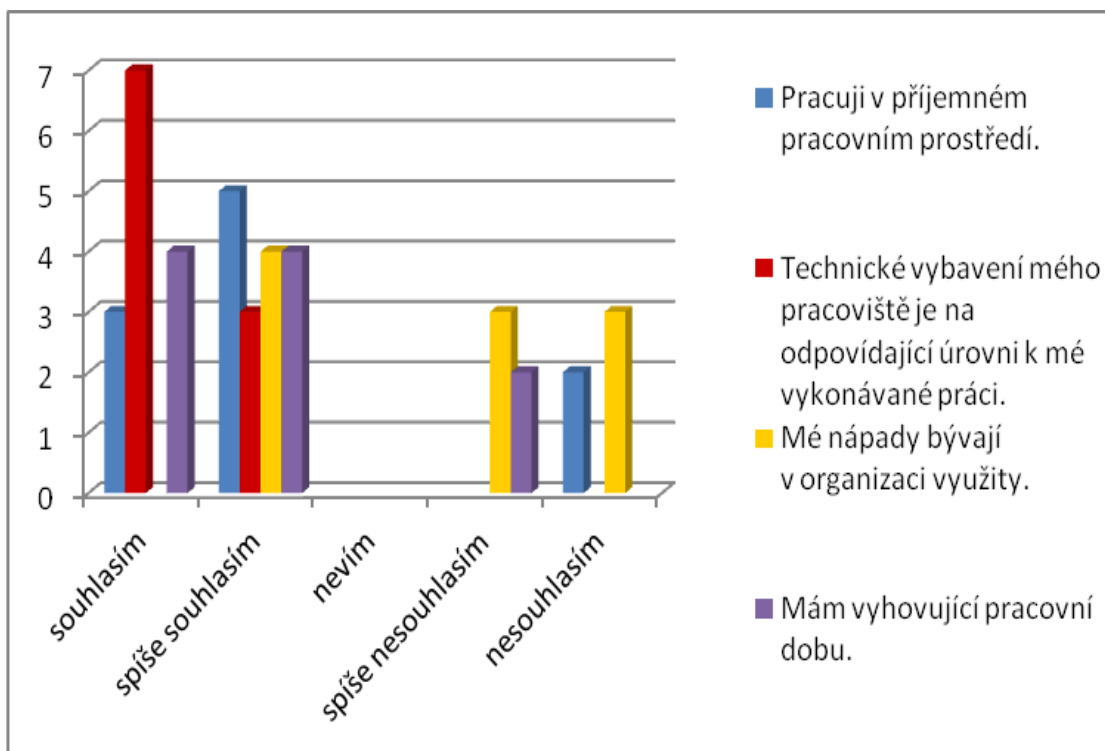
Graf č. 9 Pracovní doba a pracovní prostředí ve věkové kategorii 18 - 40 let.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Na grafu č. 9 Pracovní doba a pracovní prostředí je znázorněno, že 7 dotázaných ve věkové kategorii 18-40 let se domnívá, že pracuje v příjemném prostředí. 2 dotázaní se k tomuto tvrzení nevyjádřili. 2 dotázaní s uvedeným tvrzením nesouhlasí. U druhého tvrzení si 9 dotázaných myslí, že technické vybavení jejich pracovišť je na odpovídající úrovni vzhledem k jimi vykonávané práci. Se třetím tvrzením 7 dotázaných nesouhlasí. Domnívají se, že jejich nápady nejsou využity. S posledním tvrzením „Mám vyhovující pracovní dobu“ souhlasí 9 dotázaných. Na své pracovní době neshledávají nic výjimečného.

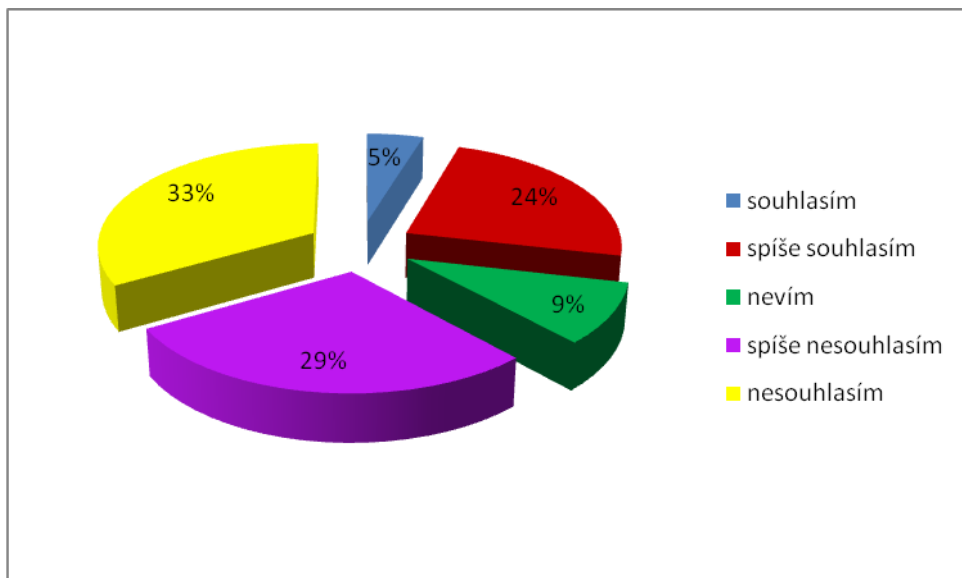
Graf č. 10 Pracovní doba a pracovní prostředí ve věkové kategorii 41 a více let.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Na grafu č. 10 Pracovní doba a pracovní prostředí ve věkové kategorii 41 – více let jsou uvedena stejná tvrzení jako u předchozího grafu. 8 dotázaných se domnívá, že pracuje v příjemném prostředí. 2 dotázaní si myslí, že pracují v nepříjemném prostředí. Všichni dotázaní shodně odpověděli, že technické vybavení jejich pracoviště je na odpovídající úrovni. 6 dotázaných uvedlo, že jejich nápady nebývají v organizaci využity. 4 dotázaní zaměstnanci jsou opačného názoru. Myslí si, že jejich nápady bývají využity. 8 dotázaných odpovědělo, že jim jejich pracovní doba vyhovuje.

Graf č. 11 Mé nápady bývají v organizaci využity.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Na grafu č. 11 „Mé nápady bývají v organizaci využity“ je uvedeno za celý vzorek dotázaných, že 62% zaměstnanců nesouhlasí s uvedeným tvrzením. Mezi věkovými kategoriemi u tohoto tvrzení nejsou zjištěny výrazné rozdíly. Přibližně stejný počet dotázaných obou kategorií se domnívá, že jejich nápady nebývají využity.

II. část – zaškrtněte, co považujete za důležité na této škále. 1 – nejméně důležité, 2 – nedůležité, 3 – důležité, 4 – více důležité, 5 – nejvíce důležité. Tato část je rozdělena do tří okruhů. První z nich se týká pracovních vztahů s kolegy a nadřízenými. Druhý okruh zaměstnaneckých výhod a třetí okruh zahrnuje postoj k organizaci.

Pracovní vztahy s kolegy a nadřízenými

V závislosti na větším počtu tvrzení v uvedeném okruhu jsou výsledky zobrazeny v tabulce v absolutních četnostech.

Tabulka č. 1 Pracovní vztahy s kolegy a nadřízenými 18 - 40 let.

Pracovní vztahy s kolegy a nadřízenými		nejméně důležité	nedůležité	důležité	více důležité	nejvíce důležité
1.	Kolega mi pomůže, když potřebuji, je pro mě:			5	4	2
2.	Komunikace mezi mými kolegy funguje dobře, je to pro mě:			2	4	5
3.	Uznání a ocenění mé práce, je pro mě:	1		4	4	2
4.	S kolegy se setkáváme i mimo pracovní dobu, např. oslava narozenin, Vánoce atd. Je to pro mě:	2	5	1	2	1
5.	Mít dobré vztahy s nadřízeným, je pro mě:		1	6	1	3
6.	Ústní pochvala je pro mě:	1	1	4	5	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

V tabulce č. 1 je možné vidět, že tvrzení „Můj kolega mi pomůže, když potřebuji“ je pro všechny dotázané důležité až nejvíce důležité. „Komunikace mezi mými kolegy funguje dobře“, je pro 2 dotázané důležité, pro 4 více důležité a pro 5 nejvíce důležité. „Uznání a ocenění mé práce“ - považuje většina dotázaných v této kategorii za důležité až nejvíce důležité. Pro každého zaměstnance by mělo být důležité jisté ocenění. S kolegy se setkáváme i mimo pracovní dobu, např. oslava narozenin, Vánoce atd. Na toto tvrzení odpověděli 2 dotázaní, že je to pro ně nejméně důležité a pro 5 je to nedůležité. Pro 4 je to důležité. „Mít dobré vztahy s nadřízeným,“ je pro 6 dotázaných důležité a pro 3 nejvíce důležité. Ústní pochvala je pro 4 dotázané důležitá. Pro 5 dotázaných více důležitá. Pro 1 nejméně důležitá a pro 1 nedůležitá.

Tabulka č. 2 Pracovní vztahy s kolegy a nadřízenými 41 - více let.

Pracovní vztahy s kolegy a nadřízenými		nejméně důležité	nedůležité	důležité	více důležité	nejvíce důležité
1.	Kolega mi pomůže, když potřebuji, je pro mě:	1		3	2	4
2.	Komunikace mezi mými kolegy funguje dobře, je to pro mě:			6	3	1
3.	Uznání a ocenění mé práce, je pro mě:	1	1	3	2	3
4.	S kolegy se setkáváme i mimo pracovní dobu, např. oslava narozenin, Vánoce atd. Je to pro mě:	8	1	1		
5.	Mít dobré vztahy s nadřízeným, je pro mě:			5	2	3
6.	Ústní pochvala je pro mě:	2		4	4	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

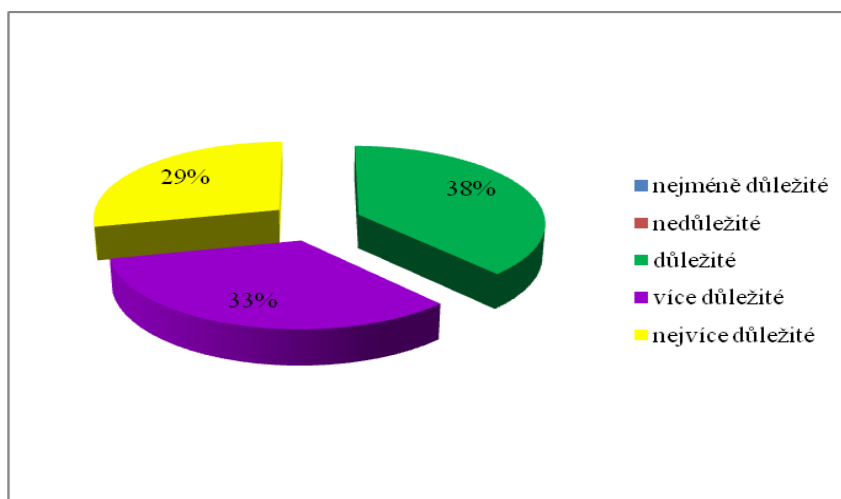
V tabulce č. 2 Pracovní vztahy s kolegy a nadřízenými 41 - více let jsou shrnuty odpovědi dotázaných. Je možné vidět, že tvrzení „Můj kolega mi pomůže, když potřebuji“ je téměř pro všechny dotázané důležité až nejvíce důležité. „Komunikace mezi mými kolegy funguje dobře,“ je pro 6 dotázaných důležité, 3 dotázané více důležité a 1 dotázaný odpověděl, že je to pro něj nejvíce důležité. „Uznání a ocenění mé práce“ 2 dotázaní nepovažují za důležité. 3 odpověděli, že je to důležité, 2 více důležité, pro 3 je to nejvíce důležité. S kolegy se setkáváme i mimo pracovní dobu, např. oslava narozenin, Vánoce atd. Pro 9 dotázaných to není důležité a jen pro 1 je to důležité. Mít dobré vztahy s nadřízeným je pro 5 dotázaných důležité, pro 2 více důležité a pro 3 nejvíce důležité. Ústní pochvala je pro 2 dotázané zaměstnance nedůležitá. Pro ostatní je důležitá a více důležitá.

U tvrzení „Můj kolega mi pomůže, když potřebuji“ je pro všechny dotázané důležité až nejvíce důležité v obou kategoriích. „Komunikace mezi mými kolegy funguje dobře“, to je pro všechny dotázané důležité. Jen se liší ve vyjádření míry důležitosti. Mladší kategorie to považuje za nejvíce důležité, naopak starší kategorie „jen“ za důležité. „Uznání a ocenění mé práce“ považuje 10 dotázaných v mladší kategorii za důležité až nejvíce důležité. 2 dotázaní ve starší kategorii to nepovažují za důležité. 3 odpověděli, že je to důležité, 2 více důležité, pro 3 je to nejvíce důležité. „S kolegy se setkáváme i mimo pracovní dobu, např. oslava narozenin, Vánoce atd.“ Je překvapivé, že 77%

dotázaných považuje setkání s kolegy mimo pracovní dobu za nejméně důležité až nedůležité. Za důležité to považuje 23% zaměstnanců. „Mít dobré vztahy s nadřízeným“ je pro zaměstnance obou kategorií důležité až nejvíce důležité. Při porovnání mezi věkovými kategoriemi nejsou zjištěny výrazné rozdíly. Pro většinu dotázaných zaměstnanců je ústní pochvala důležitá i více důležitá.

Na grafu č. 12 „Komunikace mezi mými kolegy funguje dobře, je to pro mě:“ je znázorněno, že pro všechny zaměstnance je důležitá vzájemná komunikace. Ta se považuje za důležitý motivační faktor. Pro 29% dotázaných je to nejvíce důležité, pro 33% je to více důležité a 38% je to důležité.

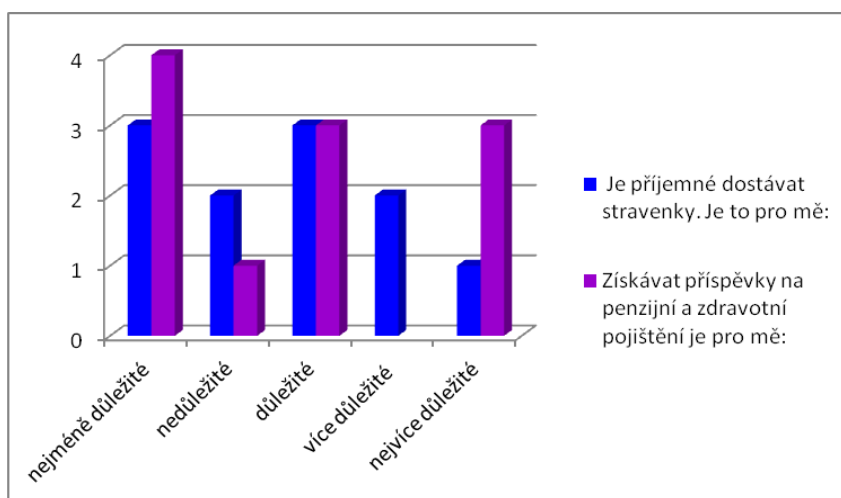
Graf č. 12 Komunikace mezi mými kolegy funguje dobře, je to pro mě:“



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Zaměstnanecké výhody

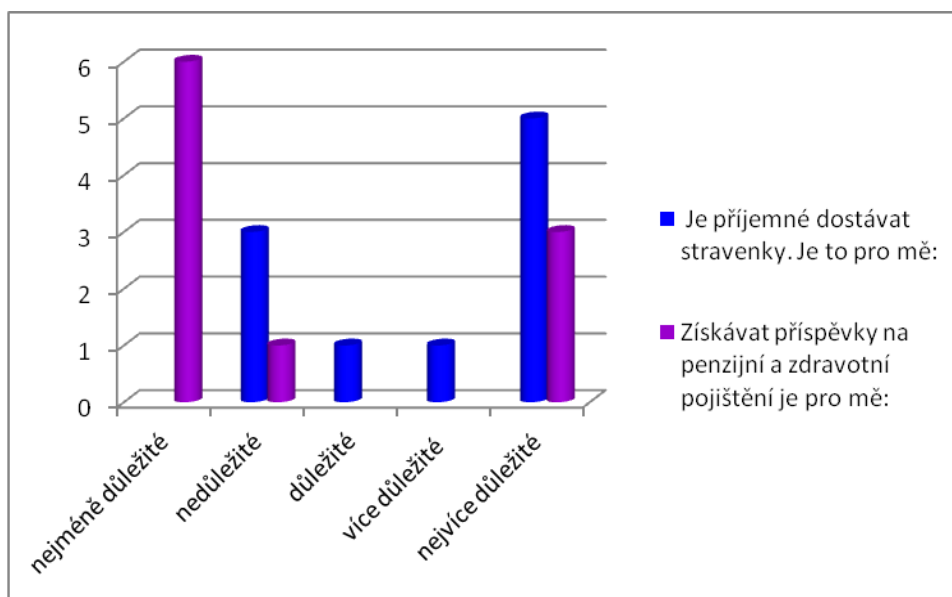
Graf č. 13 Zaměstnanecké výhody 18 - 40 let.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

V kategorii mladších zaměstnanců (graf č. 13) odpovědělo 5 dotázaných, že dostávat stravenky nepovažují za důležité. 6 dotázaných je naopak považuje za důležité. 5 dotázaných nepovažuje za důležité i získávání příspěvků na penzijní a zdravotní pojištění. 3 dotázaní považují toto tvrzení za důležité a 3 dotázaní uvedli, že je to pro ně nejvíce důležité.

Graf č. 14 Zaměstnanecké výhody 41 - více let.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Starší kategorie (graf č. 14) považuje dostávání stravenek za důležité. Jen 3 dotázaní zaměstnanci nepovažují získávání stravenek za důležité. Získávání příspěvků na penzijní a zdravotní pojištění považuje 7 dotázaných zaměstnanců za nejméně důležité a nedůležité. Zbylí dotázaní to považují za důležité.

Pro polovinu dotázaných obou kategorií jsou stravenky důležitým motivačním faktorem. Druhá polovina je nepovažuje za tak důležité. Získávání příspěvků na pojištění není také pro většinu dotázaných důležité.

Postoj k organizaci

V třetím okruhu se vyskytují tři tvrzení „Práce v této organizaci je pro mě:“, „Jistotu pracovního místa považuji za:“, „Myslím si, že má organizace dobrou pověst (mezi širokou veřejností). Je to pro mě:“.

Tabulka č. 3 Postoj k organizaci ve věkové kategorii 18 - 40 let.

Postoj k organizaci	nejméně důležité	nedůležité	důležité	více důležité	nejvíce důležité
Práce v této organizaci je pro mě:	2	1	6	2	
Jistotu pracovního místa považují za:			4	2	5
Myslím si, že má organizace dobrou pověst (mezi širokou veřejností). Je to pro mě:	1	3	4	3	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

V této kategorii považuje práci za důležitou a více důležitou 8 dotázaných zaměstnanců. 3 ji považují za nedůležitou a nejméně důležitou. Jistota pracovního místa je pro každého dotázaného zaměstnance v této kategorii důležitá. Organizace má v povědomí veřejnosti dobrou pověst. Pro 7 dotázaných je to důležité a více důležité. 4 dotázaní to nepovažují za důležité.

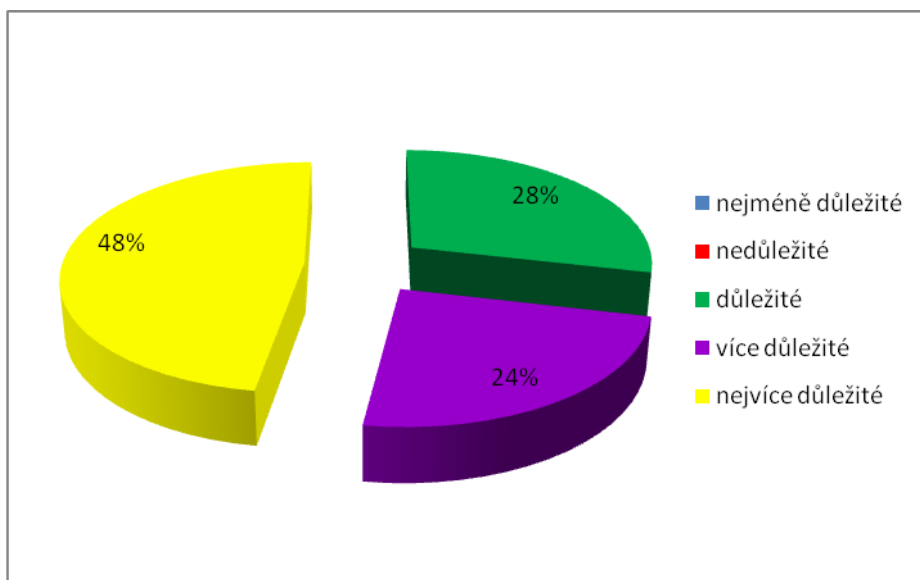
Tabulka č. 4 Postoj k organizaci ve věkové kategorii 41 - více let.

Postoj k organizaci	nejméně důležité	nedůležité	důležité	více důležité	nejvíce důležité
Práce v této organizaci je pro mě:			7	1	2
Jistotu pracovního místa považují za:			2	3	5
Myslím si, že má organizace dobrou pověst (mezi širokou veřejností). Je to pro mě:		1	5	4	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

V tabulce č. 4 je znázorněno, že všichni dotázaní v této kategorii považují svou práci v této organizaci za důležitou. Z grafu je patrné, že je pro ně důležitá až velmi důležitá jistota pracovního místa. Organizace má mezi veřejností dobrou pověst, to je důležité pro 9 dotázaných.

Graf č. 15 Jistotu pracovního místa považují za:



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Pro všechny dotázané zaměstnance je jistota pracovního místa důležitá. Za svou prioritu ji považuje 48% dotázaných. Více důležité je to pro 24% dotázaných a pro 28% dotázaných je to důležité. Lze konstatovat, že všichni dotázaní zaměstnanci jsou rádi za jistotu místa a neradi riskují.

III. část - Sestavte z uvedených faktorů stupnici od nejdůležitějšího po nejméně důležité faktory, kde číslo 1 je pro nejvíce důležité a 10 nejméně důležité.

V tabulce jsou uvedeny faktory a jejich celkový počet bodů. V posledním sloupci je výsledné pořadí jednotlivých faktorů. Celkový počet bodů byl získán sečtením bodů, jež přiřadili dotázaní zaměstnanci jednotlivým faktorům. To znamená, že faktor, který má nejmenší počet bodů je pro dotázané zaměstnance nejdůležitější.

Tabulka č. 5 Stupnice důležitosti faktorů pro věkovou kategorii 18 -40 let.

faktory	celkem	pořadí
pracovní náplň	44	2.
pracovní prostředí (dostatek místa, osvětlení, hluk)	65	8.
pracovní doba	60	6.
pracovní atmosféra v organizaci	47	3.
spolupráce mezi kolegy	51	4.
chování nadřízeného – dostatečně motivující k práci	55	5.
kvalita a přesnost dostupných informací	64	7.
výše platu	34	1.
dostupné zaměstnanecké výhody	91	9.
dostupnost vzdělávání v organizaci	94	10.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Nejdůležitější je pro tuto věkovou kategorii výše platu. Na druhém místě je pracovní náplň, třetí místo je pro pracovní atmosféru v organizaci, čtvrté místo zaujímá spolupráce mezi kolegy, dále je chování nadřízeného – dostatečně motivující k práci, pracovní doba, kvalita a přesnost dostupných informací, pracovní prostředí, dostupné zaměstnanecké výhody a na posledním místě je faktor dostupnost vzdělávání v organizaci.

Tabulka č. 6 Stupnice důležitosti faktorů pro věkovou kategorii 41 - více let.

faktory	celkem	pořadí
pracovní náplň	49	6.
pracovní prostředí (dostatek místa, osvětlení, hluk)	55	5.
pracovní doba	40	3.
pracovní atmosféra v organizaci	44	4.
spolupráce mezi kolegy	34	2.
chování nadřízeného – dostatečně motivující k práci	56	7.
kvalita a přesnost dostupných informací	78	9.
výše platu	29	1.
dostupné zaměstnanecké výhody	66	8.
dostupnost vzdělávání v organizaci	99	10.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

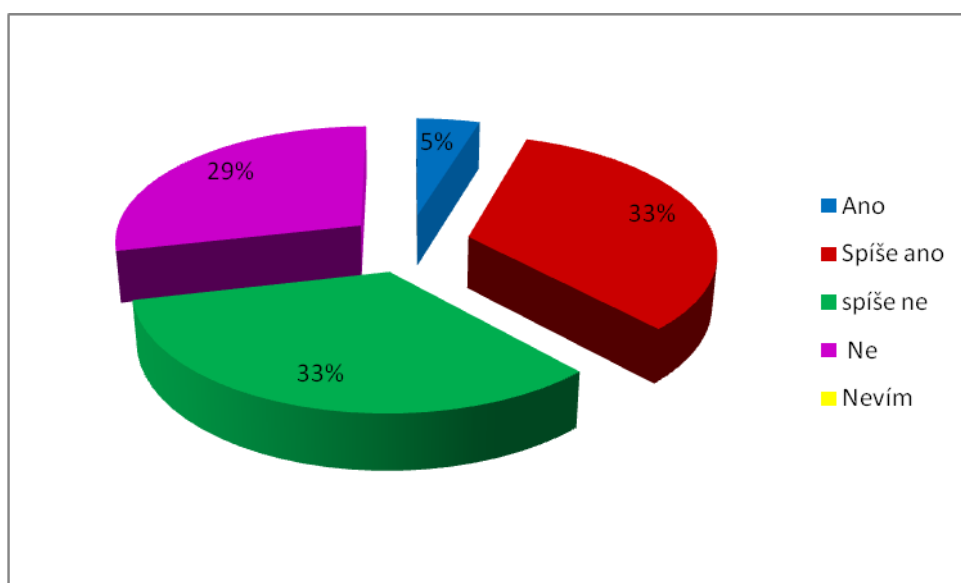
Nejdůležitější pro tuto věkovou kategorii je výše platu, druhé místo patří spolupráci mezi kolegy, další faktory jsou pracovní doba, pracovní atmosféra v organizaci, pracovní prostředí, pracovní náplň, chování nadřízeného – dostatečně motivující k práci, dostupné zaměstnanecké výhody, kvalita a přesnost dostupných informací, poslední pozice na uvedené stupnici patří dostupnosti vzdělávání v organizaci.

Zaměstnanci v mladší a starší kategorii považují za nejdůležitější faktor výši platu. Na dalších uvedených pozicích se dotázaní mladší a starší kategorie neshodli. Mladší kategorie na druhé místo zařadila pracovní náplň, naopak starší kategorie preferuje spolupráci mezi kolegy a pracovní náplni přiřadila až šesté místo. Je zřejmé, že pro starší zaměstnance je důležitější spolupráce mezi kolegy než pracovní náplň. Na třetí místo mladší kategorie zařadila pracovní atmosféru v organizaci, naproti tomu starší kategorie dala pracovní atmosféru v organizaci na čtvrté místo. Na čtvrté pozici upřednostňuje mladší kategorie spolupráci mezi kolegy, oproti tomu starší kategorie jí přiřadila již zmiňované druhé místo. To znamená, že starší kategorii zaměstnanců více záleží na tom,

aby spolu dobře vycházeli a spolupracovali. Na pátém místě je v mladší kategorii chování nadřazeného - dostatečně motivující k práci, u starší kategorie byl přiřazen až na sedmé místo. Na šestém místě je u mladší kategorie pracovní doba, jež je u starší kategorie již na třetím místě. Je zřejmé, že pro starší kategorii je přednější pracovní doba než jiné faktory. Mladší kategorie na sedmé místo přiřadila kvalitu a přesnost dostupných informací, zatímco starší kategorie ji zařadila až na deváté místo. Na osmé pozici u mladší kategorie je pracovní prostředí, které je u starší kategorie již na páté pozici. Na devátém místě jsou dostupné zaměstnanecké výhody, jež jsou u starší kategorie na osmém místě. Jen na desátém místě obě kategorie uvedly dostupnost vzdělávání v organizaci.

IV. část - doplňující otázky

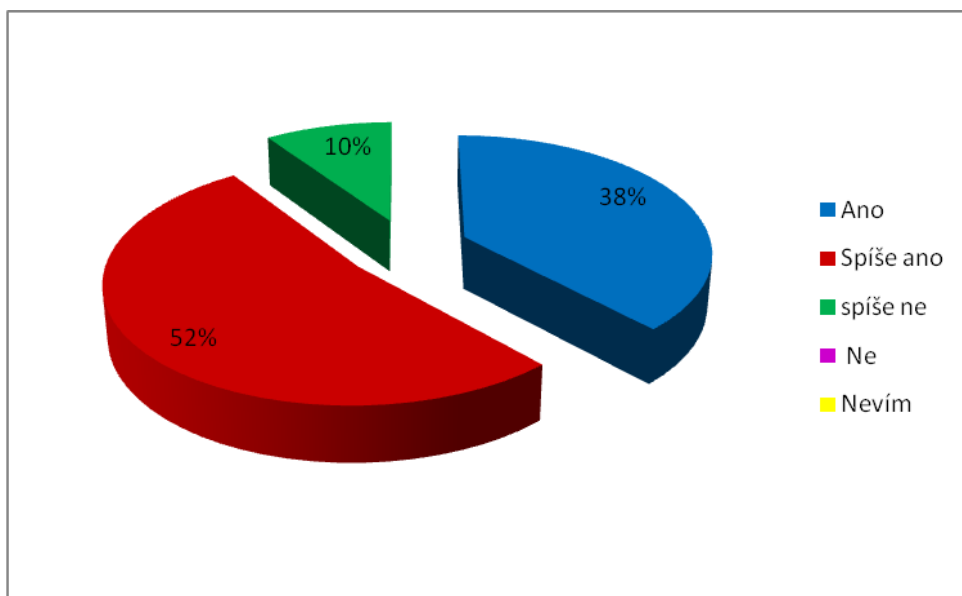
Graf č. 16 Cítíte se dostatečně motivován(a)?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Graf č. 16 vyjadřuje pocit motivovanosti za všechny dotázané v procentech. 62% dotázaných se necítí dostatečně motivováno pro svou práci. Jen 38% se cítí dostatečně motivováno. Ve věkové kategorii 18 -40 let se 8 dotázaných necítí dostatečně motivováno. Pouze 3 se cítí motivováni. Ve věkové kategorii 41- více let 5 dotázaných necítí dostatečně motivováno. 4 dotázaní zaměstnanci se cítí dostatečně motivováni. Lze konstatovat, že převážná část dotázaných se necítí dostatečně motivována.

Graf č. 17 Baví Vás Vaše práce?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Z grafu č. 17 je patrné, že 90% všech dotázaných zaměstnanců jejich práce baví. Což je v dnešní době velmi důležité.

Ve věkové skupině 18 – 40 let je 9 dotázaných zaměstnanců, kteří odpověděli, že je jejich práce baví. 2 dotázaní uvedli, že je jejich práce spíše nebaví. Oproti tomu ve věkové kategorii 41 – více let uvedli všichni dotázaní, že je jejich práce baví.

4.12 Shrnutí a doporučení

Z dotazníkového šetření vyplývá, že převážná část dotázaných zaměstnanců je spokojena s obsahem své práce a má dostatek informací potřebných k vykonávání své práce. Většina dotázaných se shodla, že na obsahu své práce by nic neměnila. Pevněná většina dotázaných zaměstnanců Planetária považuje svoji práci za užitečnou. Je to důležité, neboť se tím zvyšuje jejich motivace pracovat v této organizaci. Vyskytly se odpovědi (spíše u mladší kategorie), že zaměstnanci nemají dostatek informací k vykonávání své práce a také nepovažují svou práci za užitečnou. Což může být způsobeno komunikačním šumem při předávání informací.

Bylo zjištěno, že většina (62%) dotázaných se necítí dostatečně motivována pro svou práci. Jen 38% respondentů se cítí dostatečně motivováno. Více zaměstnanců je nedostatečně motivováno ve věkové kategorii 18-40 let. Důležitým zjištěním je, že 90% všech dotázaných zaměstnanců jejich práce baví. Což je v dnešní době velmi důležité. Je to specifická organizace, v níž pracují převážně lidé, kteří mají svou práci rádi. Ve starší

kategorii uvedli všichni, že je jejich práce baví. V mladší kategorii o tom všichni přesvědčení nejsou. Může to být zapříčiněno tím, že mladý člověk stále hledá, co ho baví a kde by chtěl pracovat.

Z odpovědí dotázaných vyplynulo, že spíše neobdrží finanční nebo nefinanční odměnu. Více dotázaných ve věkové kategorii 18 – 40 let odpovědělo, že občas obdrží odměnu, než dotázaní ve věkové kategorii 41 – více let. Dále bylo zjištěno, že vedoucí své zaměstnance za dobře odvedenou práci moc často nechválí. Pochvala je však velmi silný motivační nástroj, vedoucí pracovník by ho měl více využívat, správná pochvala zaměstnanci říká, že udělal svou práci správně a měl by tak dále pokračovat. Pochvala by měla být konkrétní, adresná, vyslovena následně po odvedeném výkonu, veřejná a neformální. Výtka je stejně důležitá jako pochvala. Také by se měla držet určitými pravidly. Zaměstnanec by měl vědět, co se od něho očekává, poté mu může vedoucí nedostatky vyčítat. Měla by být adresná, konkrétní, nejlépe kdyby probíhala mezi čtyřma očima.

Z šetření vyplývá, že více než polovina dotázaných zaměstnanců nemá možnost získávat od svého vedoucího zpětnou vazbu. Zpětnou vazbou podává vedoucí zaměstnanci informace o tom, zda jeho výkon odpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Zpětná vazba by se měla vždy vztahovat ke konkrétnímu úkolu. Zaměstnanec by na základě zpětné vazby měl mít pocit, že je pro podnik důležitý on, i jeho práce. Převážná část dotázaných se domnívá, že nemá možnost profesního postupu. Je to organizace s malou organizační strukturou, kde se nevyskytuje mnoho vedoucích pracovníků, tudíž šance na postup je velice malá.

Je možné konstatovat, že Planetárium je příjemným pracovním prostředím, s dobrým technickým vybavením pro své zaměstnance, avšak jejich nápady nemívají takovou váhu, jakou by mít mohly. Pracovní doba v Planetáriu zaměstnancům vyhovuje a jsou s ní spokojeni. Nechtěli na ní nic měnit.

Z dotazníkového šetření se ukázalo, že zaměstnanci si vycházejí vstříc, pokud je to v jejich silách a v možnostech, rádi si vypomohou. Komunikace mezi kolegy je velmi důležitý motivační faktor. Pomocí ní si předávají potřebné informace. Schopnost otevřeně komunikovat je faktor, který ovlivňuje úspěch organizace. Úkolem vedoucího je podporovat zaměstnance a vytvořit pro ně vhodné prostředí. Uznání a ocenění považuje většina dotázaných za důležité až nejvíce důležité. Pro zaměstnance není důležité setkávat

se mimo pracovní dobu, na nějaké oslavě nebo před Vánoci, ale je pro ně důležité i více důležité mít dobré vztahy s nadřízeným. Ústní pochvala je pro převážnou část zaměstnanců Planetária důležitá. Ústní pochvala by měla být součástí vztahu mezi zaměstnancem a vedoucím. K pracovní spokojenosti přispívá jednání kolegů, jejich vzájemná komunikace, uznání a ocenění jejich práce.

Pro polovinu dotázaných zaměstnanců v Planetáriu obou kategorií jsou stravenky důležitým motivačním faktorem. Druhá polovina je nepovažuje za tak důležité. Získávání příspěvků na pojištění není také pro většinu dotázaných důležité.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina dotázaných považuje svou práci za důležitou. Jistota pracovního místa je pro všechny dotázané v této organizaci důležitá. Planetárium Praha má v povědomí veřejnosti dobrou pověst. Pro většinu dotázaných zaměstnanců je to důležité.

Pro mladší zaměstnance Planetária je nejdůležitější výše platu. Následující motivační faktory jsou pracovní náplň, pracovní atmosféra v organizaci, spolupráce mezi kolegy, chování nadřízeného – dostatečně motivující k práci, pracovní doba, kvalita a přesnost dostupných informací, pracovní prostředí, dostupné zaměstnanecké výhody a na posledním místě je faktor dostupnost vzdělávání v organizaci.

Pro starší kategorii zaměstnanců je také nejdůležitější výše platu, další je spolupráce mezi kolegy, pracovní doba, pracovní atmosféra v organizaci, pracovní prostředí, pracovní náplň, chování nadřízeného – dostatečně motivující k práci, dostupné zaměstnanecké výhody, kvalita a přesnost dostupných informací, poslední pozice na uvedené stupnici patří dostupnosti vzdělávání v organizaci.

Na prvním místě se obě kategorie shodly. Obě považují za nejdůležitější výši platu. Na druhém místě a dalších pozicích se dotázaní mladší a starší kategorie neshodli. Je možné uvést jako příklad druhou pozici, kde je pro mladší kategorii důležitější pracovní náplň naopak starší kategorie upřednostňuje spolupráci mezi kolegy. Je pravděpodobné, že starší kategorie má více pracovních zkušeností, proto je pro ně důležitější vzájemná spolupráce mezi kolegy. Jen na desátém místě obě kategorie uvedly dostupnost vzdělávání v organizaci.

5 Závěr

Motivace zaměstnanců i celého kolektivu by měla být pro každou organizaci důležitou částí organizačního stylu řízení. Motivace zaměstnanců v této organizaci je na uspokojující úrovni. K spokojenosti zaměstnanců v organizaci přispívá mnoho motivačních faktorů, plynoucích z výzkumu, jež jsou vztahy se spolupracovníky a vedoucím, plat, jistota práce, pracovní podmínky - příjemné pracovní prostředí, odpovídající pracovní doba. Planetárium je specifické pracoviště umožňující převážně vědeckým pracovníkům vykonávat odbornou činnost.

V současné době je Hvězdárna a planetárium hl. m. Prahy největší institucí svého druhu v České republice. V posledních letech je možné sledovat i mírný nárůst počtu návštěvníků hvězdáren a planetária. Důležitým krokem v rozvoji Planetária je promítání pořadů v digitálním projekčním systému Sky-Skan Definiti. Planetárium chce být konkurenceschopné i mezi ostatními planetárii v České republice, proto došlo v posledních měsících k modernizaci stálé výstavy, která je více interaktivní, než byla ta předchozí.

6 Seznam použitých zdrojů

- [1] ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing s.r.o., 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postup*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2.vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [6] CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [7] DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [8] DONNELLY, James, H., GIBSON, James L. *Management*. 9.vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [9] KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management Řízení Organizace*. 3. vydání. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- [10] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vydání. Praha: East Publishing, s.r.o., 1998, ISBN 80-7219-014-8.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3.vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.
- [12] NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 2.vydání, dotisk. Praha: Academia, 1997, dotisk 2003. ISBN 80-200-1289-3.
- [13] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- [14] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 127 s. ISBN 978-80-2473447-7.

- [15] PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vydání. Praha: Nakladatelství VŠE, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- [16] RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. ISBN 80-7079-626-X.
- [17] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [18] VEBER, Jaromír a kol. *Management- základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.
- [19] Hvězdárna a planetárium hlavního města Prahy. *Výroční zpráva za rok 2008*. 2008. 44 s.
- [20] Hvězdárna a planetárium hlavního města Prahy. *Výroční zpráva za rok 2009*. 2009. 45 s.
- [21] Hvězdárna a planetárium hlavního města Prahy. *Výroční zpráva za rok 2010*. 2010. 52 s.
- [22] Planetárium Praha [online]. *Planetárium se představuje*. Citováno [2010-09-27]. Dostupné na: <http://www.planetarium.cz/pl-info.html>
- [23] Planetárium Praha [online]. *Statut Hvězdárny a planetária hlavního města Prahy*. Citováno [2010-09-27]. Dostupné na: http://www.planetarium.cz/pl_statut.htm

7 Přílohy

Příloha č. 1 Obrázky	I
Příloha č. 2 Dotazník	IV

Příloha č. 1 Obrázky

Obrázek č. 6 Planetárium Praha



Zdroj:[22].

Obrázek č. 7 Učebna



Zdroj:[22].

Obrázek č. 8 Malé Planetárium



Zdroj: [22].

Obrázek č. 9 Nová výstava - foyer



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011.

Obrázek č. 10 Experimentální zahrada



Zdroj: [22].

Obrázek č. 11 Z projekčního systému Sky-Skan Definiti



Zdroj: [22].

Obrázek č. 12 Projekční planetárium Cosmorama



Zdroj: [22].

Obrázek č. 13 Pamětní mince



Zdroj: [22].

Příloha č. 2 Dotazník

Dobrý den,

Ráda bych Vás tímto poprosila o vyplnění tohoto dotazníku. Téma dotazníku se týká mé diplomové práce, která je na téma Motivace pracovního jednání ve sledované organizaci.

Dotazník je anonymní a bude použit jen pro účely mé diplomové práce.

I. Zaškrtněte míru souhlasu s uvedenými tvrzeními.

(Hodnoticí škála 1- souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – nevím, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – nesouhlasím)

Zaškrtněte míru souhlasu s uvedenými tvrzeními.

		1	2	3	4	5
	Faktory motivující k práci					
Náplň práce						
1.	Jsem spokojen(a) s obsahem své práce.					
2.	Mám dostatek informací potřebných k vykonávání mé práce.					
3.	Považuji svou práci za užitečnou.					
Ohodnocení práce						
4.	Vedoucí mě za dobře odvedenou práci pochválí.					
5.	Občas obdržím finanční odměnu nebo nefinanční odměnu.					
6.	Mám možnost získávat od svého vedoucího zpětnou vazbu.					
7.	Mám možnost profesního postupu.					
Pracovní doba a pracovní prostředí						
8.	Pracuji v příjemném pracovním prostředí.					
9.	Technické vybavení mého pracoviště je na odpovídající úrovni k mé vykonávané práci.					
9.	Mé nápady bývají v organizaci využity.					
10.	Mám vyhovující pracovní dobu.					

II. Zaškrtněte to, co považujete pro Vás za důležité. Na škále důležitosti vyberte odpovídající úroveň pro Vás.

(Hodnotící škála 1- nejméně důležité, 2 – nedůležité, 3 – důležité, 4 – více důležité, 5 – nejvíce důležité)

Pracovní vztahy s kolegy a nadřízenými		1	2	3	4	5
1.	Kolega mi pomůže, když potřebuji, je pro mě:					
2.	Komunikace mezi mými kolegy funguje dobře, je to pro mě:					
3.	Uznání a ocenění mé práce, je pro mě:					
4.	S kolegy se setkáváme i mimo pracovní dobu, např. oslava narozenin, Vánoce atd. Je to pro mě:					
5.	Mít dobré vztahy s nadřízeným, je pro mě:					
6.	Ústní pochvala je pro mě:					
Zaměstnanecké výhody						
7.	Je příjemné dostávat stravenky. Je to pro mě:					
8.	Získávat příspěvky na penzijní a zdravotní pojištění je pro mě:					
Postoj k organizaci						
9.	Práce v této organizaci je pro mě:					
10.	Jistotu pracovního místa považuji za:					
11.	Myslím si, že má organizace dobrou pověst (mezi širokou veřejností). Je to pro mě:					

III. Sestavte z uvedených faktorů stupnici od nejdůležitějšího po nejméně důležité faktory, kde číslo 1 je pro nejvíce důležité a 10 nejméně důležité.

faktory	pořadí
pracovní náplň	
pracovní prostředí (dostatek místa, osvětlení, hluk)	
pracovní doba	
pracovní atmosféra v organizaci	
spolupráce mezi kolegy	
chování nadřízeného – dostatečně motivující k práci	
kvalita a přesnost dostupných informací	
výše platu	
dostupné zaměstnanecké výhody	
dostupnost vzdělávání v organizaci	

IV. Doplnující otázky

Cítíte se dostatečně motivován(a)?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

e)Nevím

Baví Vás Vaše práce?

a)Ano

b)Spíše ano

c)Spíše ne

d)Ne

e)Nevím

V. Identifikační otázky

zakroužkujte

Pohlaví: Muž žena

Věk:

a)18 – 26 let b) 27 – 40 let c) 41 – 60 let d) 61 let a více

Kolik let pro tuto organizaci pracujete:

a)Do 10 let

b)11 let – 20 let

c)21 let - 30 let

d)31 let – více let

Děkuji Vám za Váš čas i vyplnění dotazníku.