

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2018

Jan Kubát

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Motivační faktory ovlivňující práci pedagogů v DDM

Motivational factors affecting teachers work in Children and Youth Centres

Jan Kubát

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Motivační faktory ovlivňující práci pedagogů v DDM vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 20. dubna 2018

Děkuji Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za její trpělivost a odborné vedení mé bakalářské práce. Děkuji mé úžasné ženě Ivet, která mě motivovala ke studiu a plně mě v něm podporovala od samotného začátku až do zdárného konce. Děkuji svým milovaným dcerám za to, že vždy když se na ně podívám, nabijí mě optimismem a touhou dojít dál.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá motivačními faktory, které ovlivňují práci pedagogů v domech dětí a mládeže. Teoretická část předkládá ucelený souhrn základních informací o motivaci, zabývá se nejvýznamnějšími motivačními teoriemi a seznamuje s danou problematikou. Výzkumná část vychází z poznatků získaných v teoretické části a pomocí dotazníkového šetření mapuje současnou situaci na vybraném vzorku domu dětí a mládeže. Cílem práce je analyzovat současnou situaci v oblasti motivace pedagogických pracovníků působících v domech dětí a mládeže za účelem zvýšení informovanosti o dané problematice a možnostech využití efektivní motivace v rámci pedagogických zařízení. Závěr práce obsahuje shrnutí a doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Dům dětí a mládeže, motivace, pedagog volného času, motivační teorie, demotivace

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on mapping the motivational factors that affect the teachers' work in Children and Youth Centres. The theoretical part contains a comprehensive summary of the basic principles of motivation, presents the most important motivational theories and familiarizes the reader with the concept of Children and Youth Centres. The research part of the thesis is based on the findings made in the theoretical section and utilizes a questionnaire survey to map the current situation on a selected sample of Children and Youth Centres. The objective of this thesis is to provide an analysis of the current situation in the area of motivation of pedagogical staff working in Children and Youth Centres in order to raise awareness about the given issue and about the possibilities of using effective motivation within pedagogical facilities. The conclusion of the paper contains a summary and recommendations.

KEYWORDS

Children and Youth Centres, motivation, leisure time teacher, motivational theory, demotivation

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Motivace.....	9
3	Motivační teorie.....	12
3.1	Maslowova pyramida potřeb.....	12
3.2	Herzbergova teorie dvou faktorů.....	13
3.3	McGregorova teorie X a Y - rozdělující pracovníky do dvou skupin.....	14
3.4	Teorie očekávání Victora Vrooma.....	14
3.5	Adamsova teorie spravedlivé odměny.....	14
3.6	McClellandova teorie tří typů motivačních potřeb.....	15
3.7	Skinnerova teorie pozitivního posílení.....	15
4	Klasifikace motivačních faktorů a jejich využití v pedagogickém prostředí.....	17
4.1	Finanční motivace.....	18
4.1.1	Finanční motivace a specifikace v oblasti školství.....	19
4.2	Nefinanční motivace.....	19
4.3	Využití motivačních nástrojů.....	23
4.4	Chybná motivace.....	23
5	Dům dětí a mládeže.....	25
5.1	Specifika domu dětí a mládeže.....	25
5.2	Pedagogika volného času.....	25
5.3	Pedagogičtí pracovníci v DDM.....	28
5.3.1	Pedagog volného času.....	28
6	Praktická část.....	29
6.1	Cíle a výzkumné otázky.....	29
6.2	Organizace sběru dat.....	29

6.3	Charakteristika výzkumného souboru.....	30
6.4	Dotazníkové šetření	32
6.4.1	Výsledky a vyhodnocení dotazníkového šetření	32
7	Závěr a doporučení.....	45

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá motivačními faktory ovlivňujícími práci pedagogických pracovníků v domech dětí a mládeže (DDM).

Motivace je důležitou součástí života pro každého člověka. Souvisí s jeho profilem či organizací, v které pracuje. Pedagogičtí pracovníci, stejně jako ostatní, potřebují být ke svému profesnímu rozvoji a pracovním výkonům motivováni. Zároveň je pro vedoucí pracovníky důležité vědět, jakými způsoby motivaci zaměstnanců zvyšovat, a následně ji udržovat. Znalost těchto faktorů může pomoci získat kvalitní a motivované pracovníky, kteří budou své pracovní povinnosti plnit s ochotou a nadšením.

Organizace, firmy i vzdělávací zařízení mají zájem o zvýšení výkonu. Čím lepší výsledky za kratší dobu budou vykazovány, tím efektivnější bude práce. Z tohoto důvodu je snaha ze zaměstnanců dostat maximální výkon. Zaměstnavatelé se snaží v mnoha odvětvích vytvořit pracovníkovi nejlepší podmínky. Ať už mluvíme o podmínkách hmotných, nehmotných nebo o motivačních technikách. Nutno říci, že žádná motivace nefunguje dlouhodobě a na všechny zúčastněné stejně. Při dlouhodobém působení jedné strategie, zájem opadá a je vhodné přejít na jinou.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současnou motivaci pedagogických pracovníků působících v DDM za účelem zvýšení informovanosti o dané problematice a možnostech využití efektivní motivace v rámci pedagogických zařízení.

Tato práce se dělí dvě části- teoretickou a výzkumnou. Teoretická část na základě prostudování odborné literatury představuje motivaci z různých úhlů, následně poskytuje vhled do souvisejících pojmů. Seznamuje s nejnámějšími motivačními teoriemi a klasifikací motivačních faktorů. Dále se věnuje problematice pedagogických zařízení DDM, zabývá vymezením pojmu pedagogický pracovník a jeho specifiky.

V části výzkumné je na základě získání podkladů a sběru dat pomocí dotazníkového šetření zjišťováno, jaké motivační faktory jsou pro pedagogické pracovníky klíčové, zároveň jaké způsoby motivace používají ředitelé DDM. Následuje vyhodnocení výsledků, z nichž jsou vypracovány vhodné návrhy pro zlepšení zjištěných nedostatků vnímaných pedagogickými pracovníky v DDM. Závěr práce obsahuje shrnutí a další doporučení.

TEORETICKÁ ČÁST

2 Motivace

Pojem **motivace** je v odborné literatuře definován různými způsoby. Z pedagogického pohledu je termín motivace vymezen jako „*souhrn vnitřních i vnějších faktorů, které spouštějí lidské jednání, aktivují ho, dodávají mu energii*“ (Průcha aj, 2009, s. 158).

Z manažerského hlediska je motivace vysvětlována jako vytvoření zájmu, při kterém dochází k aktivnímu zapojení do plnění činností, které vedou k daným cílům organizační jednotky. Dochází tak ke spojení osobního nadšení pracovníka s potřebami organizace, přičemž na tento proces cílevědomě působí manažer či vedoucí pracovník (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 123).

Armstrong vymezuje pojem z úhlu řízení lidských zdrojů takto: „*Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání*“ (Armstrong, 2015, s. 218).

Motivace vychází z potřeb člověka. **Potřeby** jsou nedostačující případně přebývající fyzické či pocitové prvky, které jedinec potřebuje k tomu, aby se cítil spokojen (Lojda, 2011, s. 23). Jak již bylo zmíněno, potřeba vychází z nedostatku, pokud dojde k jejímu zmenšení, nastává stav **uspokojení**. Dosažení tohoto stavu mají na svědomí emoce, které jsou samotnou podstatou motivace (Nakonečný, 2011, s. 386).

„*Motivace pracovníků je další nezbytnou činností, kterou musí vyvíjet vedoucí pracovník, aby došlo k naplnění vize*“ (Trojanová, 2014b, s. 40).

V manažerské praxi jsou uváděny specifické potřeby, které jsou příznačné pro manažery či vedoucí pracovníky. Typickou potřebou této skupiny lidí je vysoká výkonnost, z které pramení odměna v podobě uznání za dobře odvedený pracovní výkon. Další významnou potřebou je udržování přátelského prostředí a vytváření týmové spolupráce. V neposlední řadě je také třeba zmínit určitou potřebu touhy po moci, která pokud je efektivně využita, může být pro organizaci prospěšná (Lojda, 2011, s. 23-24).

Motivace je proces, který probíhá vnitřně, zatímco motivace, která vychází zvnějšku pomocí konkrétních pobízejících prostředků tzv. **motivátorů** je nazývána pojmem **motivování**. Mezi nejúčinnější motivátory patří peníze, možnost kariérního růstu či atraktivní benefit (Nakonečný, 2011, s. 383).

Motivace je dána **motivy**, které se rozvíjí na základě určitých podnětů. Mohou být definovány jako pohnutky k jednání. Impulsem může být například potřeba seberealizace nebo vzdělání. Vnější podněty (incentivy) jsou ovlivňovány okolním prostředím, jedná se například o pochvalu od svého nadřízeného (Lojda, 2011, s. 23). Jsou vázány na cíle chování, kterých může být dosahováno různými způsoby. Naše jednání určuje, zda se jedná o způsob, který bude mít za výsledek úspěšné či neúspěšné dosažení cíle (Nakonečný, 2011, s. 380).

Nakonečný definuje: „*Slovo motiv, odvozené z latinského slovesa „moveo“, které znamená „hýbám“, „uvádím do pohybu“, vyjadřuje tedy vnitřně se konstituující psychologicky pojatou příčinu chování“* (Nakonečný, 2011, s. 589).

Stimulace je související pojem s motivací, často bývá zaměňován. Člověk na základě motivace vykonává úlohu pod vlivem **stimulů**- vnějších podnětů či **motivů**-vnitřních podnětů. Tyto podněty se mohou vzájemně překrývat a působit současně. Pokud je konáno na základě stimulů, jedná se o stimulaci. Tento jev nastává, když činnost je vedena pouze za působení stimulů, při motivaci může činnost pokračovat i bez toho, aby byly vysílány vnější podněty. Danou úlohu člověk koná sám od sebe z vlastního rozhodnutí (Plamínek, 2015, s. 16-17).

Pokud dochází k soustavnému a cílenému ovlivňování člověka hovoříme o **manipulaci**. „*Manipulace je projevem snahy vedoucího pracovníka přímo svým jednáním spolupracovníky ovlivňovat“* (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 123). Manipulace může být skryta za manipulativní prostředek v podobě strachu či nejistoty. Tyto nátlaky jsou vyvíjeny, aniž by si daná osoba byla plně vědoma činů, kterých je používáno za účelem jejich ovlivňování (Adair, 2009, s. 20).

Motivační nástroje jsou zpravidla využívány pozitivním způsobem, tak aby zvyšovala výkonnost organizace. Pracovníci jsou vystaveni řadě situací, které mohou vyvolat negativní reakce v jejich chování. Tento jev je nazýván nežádoucí motivace nebo také **demotivace**. Tento stav může mít řadu příčin:

1. Nesprávně zvolený motivační nástroj, který může zapříčinit nižší výkonnost pracovníka
2. Chybné nebo chybějící motivační techniky vedoucího pracovníka, např. upřednostňování zaměstnanců či zatajování některých informací
3. Nezáměr či netečnost ze strany vedení (Veber, 2011, s. 116-117)

Podle Urbana demotivace neboli obrácená motivace, nastává ve dvou případech:

- Zaměstnanci jsou sankcionováni, i když dělají vše správně
- Zaměstnanci jsou odměňováni, i když si odměnu nezaslouží

V prvním případě se u zaměstnanců začne snižovat výkon, a v druhém špatně daná odměna motivuje zaměstnance pokračovat ve špatné produktivitě - výkonu. Obě varianty jsou nešťastné a vedou ke špatným výsledkům (Urban, 2017, s. 41).

Výchozí nástroje pracovní motivace jsou **odměny** a **sankce**. Využívání těchto nástrojů v organizaci je nezbytné, stejně tak jako je nezbytné plně seznámit s nimi zaměstnance (pracovníky). Toto platí obzvláště u odměn nehmotných, které si zaměstnanec nemusí plně uvědomovat.

Převážná část zaměstnanců (pracovníků) se chová logicky. Jednají tím způsobem, aby získali odměnu, ať už je to odměna hmotná či nehmotná a předešli problémům se sankcemi. Může se jednat o napomenutí, ale i o ztrátu zaměstnání (Urban, 2017, s. 27).

„Ukažte mi, jak se vaši pracovníci chovají, a já vám řeknu, jak je motivujete“ (Urban, 2017, s. 26).

3 Motivační teorie

Teorie motivace mohou posloužit jako zdroj poznatků, z nichž je možné vyčíst psychologicko-sociální charakteristiky chování. Pomocí nich lze poté vyhodnotit působení různých motivačních strategií na danou osobu v určité situaci. Tyto motivační teorie nelze však považovat za univerzální nástroj, který povede prostřednictvím doporučených postupů k aktivizaci či směřování pracovníků k určenému cíli (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 124).

K zvolení správné motivační strategie je vhodné využívat některé z motivačních teorií. Na výběr je jich několik:

- Maslowova pyramida potřeb - ukazuje hierarchii lidských potřeb
- Herzbergova teorie - sleduje motivující a hygienické faktory
- McGregorova teorie X a Y - rozděluje pracovníky do dvou skupin
- Teorie očekávání Victora Vrooma
- Adamsova teorie spravedlivé odměny
- McClellandova teorie tří typů motivačních potřeb
- Skinnerova teorie pozitivního posílení (Trojanová, 2014b, s. 42-45)

3.1 Maslowova pyramida potřeb

Psycholog Abraham Maslow je autorem hierarchického třídění potřeb. Jedná se o nejpoužívanější model pracovní motivace. Je založen na vzestupném seřazení potřeb a tedy i faktorů, které pracovníky uspokojují. Maslowova pyramida se dělí na pět částí, kdy nejnižší je nejdůležitější potřeba, která tvoří její základní kámen. Směrem k vrcholu se priorita potřeby snižuje. Jednotlivé patra pyramidy jsou:

- 1) Potřeby fyziologické, jedná se o základní potřebu tedy o základní kámen Maslowovy pyramidy. Uspokojení dochází prostřednictvím mzdy za práci.
- 2) Potřeby jistoty, prioritně se jedná o bezpečí a zdraví, pracovní podmínky na pracovišti a jeho bezprostřední okolí.

- 3) Potřeby sociální, v pracovním prostředí chápeme jako dobré společenské prostředí, přátele a vzájemná komunikace.
- 4) Potřeby uznání, jedná se o respekt od kolegů či rodiny. Ocenění úspěchů a pozornost od ostatních. Tato potřeba zvyšuje sebehodnocení nebo sebevědomí, je-li v plné míře uspokojena.
- 5) Potřeby seberealizace, je nutnost se rozvíjet, promítnout nabitě schopnosti do výkonu a projevit svou kreativitu.

Tato teorie se soustředí především na uspokojování potřeb a jejich postupnou důležitost. Obecně lze říci, že když je pracovník uspokojen, jeho motivace klesá. Vrchol pyramidy lze jen těžko dlouhodobě uspokojit (Urban, 2017, s. 13).

Adair je názoru, že posun po příčkách od nižších k vyšším, nemusí vždy plně fungovat. Tento proces není automatický, postup od nižšího k vyššímu stupni pyramidy neprobíhá vždy nevyhnutelným způsobem (2009, s. 22). Jako příklad předkládá výhru v loterii, která nezaručuje člověku spokojenost a naplnění všech potřeb. Současně upozorňuje, že potřeba seberealizace nemusí pro každého znamenat konečný stav, jelikož vlastním vedením může člověk přesáhnout i sebe samého. Tuto teorii však nezavrhuje, naopak jí považuje za účinný nástroj pro porozumění lidem. Individuální potřeby pomáhají rozumět tomu, jak jsou lidé sami motivováni.

3.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Teorie F. Herzbergra poukazuje na motivující a hygienické faktory, přičemž motivující faktor sleduje dlouhodobější uspokojování a je zaměřen na samotnou práci. Příkladem může být odpovědnost za určitý pracovní úkol, uznání ze strany kolegů či nadřízených, a v důsledku i profesní růst. Hygienický faktor oproti tomu nemá přímo sledovat motivaci, ale záleží hlavně na uspořádání pracovního prostředí, jeho zajištění (Trojanová, 2014b, s. 43).

3.3 McGregorova teorie X a Y - rozdělují pracovníky do dvou skupin

Zatímco Maslowova a Herzbergova teorie je určena pro jednotlivce a jsou zaměřeny se na jednotlivé potřeby, McGregorova teorie X a Y cílí na pracovníky v obecné rovině a dělí je na dvě skupiny – X a Y.

Skupina X je ta část zaměstnanců, která do práce chodí, protože musí. Jedná se o nutný zdroj obživy. Tento pracovník nechodí do práce rád, neuspokojuje ho. Tato skupina dosahuje nejefektivnějších výsledků při autoritativním stylu vedení. Opakem je skupina Y, pracovníci této skupiny chodí do práce rádi a pociťují zde uspokojení. Vhodný je demokratický styl vedení a možnost samostatného rozhodování (Trojanová, 2014b, s. 43).

3.4 Teorie očekávání Victora Vrooma

Vroom očekával, že výsledek motivace jedince bude záležet na něm samém, jak vidí možnost dosáhnout cíle. Jaká je jeho chuť a nadšení pro věc. Nesdílí ho, motivace není možná. Člověk, aby byl motivován, musí věřit v to, co dělá, podobně je to i s důvěrou ve svůj cíl. Zde platí i přímá úměrnost. Kde je málo důvěry v dokončení, je málo možnosti k motivaci. Čím větší bude přesvědčení jedince v dané věci, tím větší máme možnosti jeho motivace. Tento fakt je dobré brát v potaz již při výběru pracovníka (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 132-133).

3.5 Adamsova teorie spravedlivé odměny

Teorie spravedlivé odměny J. Stacy Adamse, někdy nazývaná „nespravedlivé odměny“, vychází z předpokladu, že pracovníci vycházejí ze značné zaujatých předpokladů vlastních výkonů, odměn či hodnocení ve srovnání se svými kolegy.

„Odměnu považují za spravedlivou, platí-li, že jejich osobní odměna ve srovnání s jejich vynaloženými osobními náklady je stejná jako odměna kolegy ve srovnání s jeho vynaloženými náklady“ (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 135).

Podle Trojanové se jedná se o porovnávání své získané odměny s okolím. Ať už je odměna jakéhokoliv typu, je možné rozdělit do tří skupin:

- Spravedlivá, za stejný výkon dosahují pracovníci stejné odměny.
- Nespravedlivá, pracovník dostane menší odměnu za stejný výkon.
- Více než spravedlivá, pracovník dostane za stejný výkon vyšší odměnu.

Nespravedlivá a více než spravedlivá odměna vedou k demotivaci pracovníka. Pro zajištění spravedlivé odměny je důležité jasně vymezit parametry odměny v dané oblasti. Konzultace a seznámení pracovníků s odměnou napomůže pochopení spravedlivé odměny (Trojanová, 2014b, s. 44).

3.6 McClellandova teorie tři typů motivačních potřeb

McClelland vycházel z názoru tří úrovní motivace, které jsou založeny na těchto potřebách:

- Sounáležitosti, potřeba někam patřit, lidé mají potřebu přátelství a rozvoje vztahu
- Prosadit se a mít poziční vliv, tito lidé mají potřebu vedení či vlády, chtějí moc
- Úspěšného uplatnění, lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, být napřed před ostatními, hledají uznání

Každý jedinec má v sobě všechny tři potřeby. Záleží ovšem zcela na jeho vnitřních prioritách, jakou bude mít dominantní. Každý typ člověka se hodí pro jinou činnost a je na organizaci, aby zvažila svůj výběr (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 131).

3.7 Skinnerova teorie pozitivního posílení

Podle Skinera člověk reaguje na v minulosti získané zkušenosti a ty do jisté míry předesílají reakci člověka ve shodných situacích. Vytvořil čtyři možné postupy motivace:

- Pozitivní motivace, svádí jedince opakovat výkon a tím vyvolat další případnou odměnu.

- Negativní motivace, dává do vědomí i podvědomí signál, pracovníkovy neopakovat špatný výkon.
- Demotivace, vzniká při ignoraci výsledků pracovníka. Aplikace vyžaduje opatrnost.
- Negativní trestání, za některých okolností je nevyhnutelné. Jedná se o maximální snahu zabránit či postihnout špatné počínání pracovníka. Klade se velký důraz na přiměřenost trestu (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 137).

Trojanová zmiňuje: *„Pozitivní motivace (pochvala, ocenění práce) bývá často vedoucími pracovníky opomíjená a přitom spolehlivě vede k velmi dobrým výkonům. Negativní motivace je většinou vedena pouze ve verbální poloze a málo kdy dojde k adekvátním dopadům“* (Trojanová, 2014b, s. 45).

4 Klasifikace motivačních faktorů a jejich využití v pedagogickém prostředí

Motivaci ovlivňuje celá řada příznivých i nepříznivých faktorů. Faktory můžeme spojovat podle aspektů do společných skupin. Rozdělovat je na soubory jako **vnitřní, vnější, hmotné, nehmotné** nebo podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie na **spokojenost** či **nespokojenost** (Urban, 2017, s. 12).

Vnitřní a vnější motivace

K vnitřní motivaci dochází ve chvíli, kdy je pro člověka práce, kterou vykonává, podnětná a vnitřně uspokojující či zajímavá. Má možnost určitých pravomocí a autonomie, dostává se mu příležitosti k pracovnímu růstu a rozvoji vlastních dovedností a schopností. Naproti tomu vnější motivace je soubor možností, které mohou lidi motivovat, patří mezi ně odměny (pochvala, povýšení, finanční bonusy, aj.) a tresty (kritika, snížení platu a další) (Armstrong, 2009, s. 110). Značný bezprostřední efekt může mít vnější motivace na jedince, neznamená to ovšem, že bude působit dlouhodobě. Proti tomu vnitřní motivace bude účinkovat dlouhodobě a ve větší míře. Hlavní příčina je, že vychází z jedince a nenuceně zvenčí (Armstrong, 2015, s. 221).

Nejdůležitější vnitřní faktory podle Urbana můžeme najít v Maslowově pyramidě potřeb ve čtvrtém a pátém stupni. Zmiňuje tyto čtyři:

- Samostatnost, se kterou je možné práci dělat
- Nové schopnosti, získané při práci (zkušenosti)
- Viditelné úspěchy, které mohou sledovat
- Společenský význam, popřípadě smysl vykonané práce

Vzhledem k odlišnostem jedinců je pravděpodobné, že tyto faktory budou na každého působit odlišně.

Mezi vnější faktory můžeme zařadit vše, co dostanou pracovníci za dobře odvedenou práci od své organizace. Na prvním místě jde většinou o finanční odměnu (plat,

mzdu, bonus, prémii atd.) Na druhém místě může ovšem být i pochvala, uznání, prestiž, zvýšení mzdy nebo možnost povýšení (Urban, 2017, s. 12).

Hmotná a nehmotná motivace

Jednou z hlavních hmotných motivací jsou samozřejmě peníze. Peníze mohou uspokojit velké množství potřeb, ovšem jako u další hmotné motivace platí, že motivační účinek se zvýšením uspokojováním potřeb značně klesá.

Nehmotná motivace bývá manažery v organizacích podceňována. Motivace jako pracovat samostatně, pochvaly či uznání nelze uspokojit penězi, proto je pracovníky často žádaná. Urban dále zmiňuje podobnost mezi motivací vnitřní a vnější, odkud jsou některé motivace shodné (Urban, 2017, s. 12).

4.1 Finanční motivace

Nejvíce využívaná motivační technika jsou samozřejmě peníze v podobě platu, mzdy či jiné odměny. Tato **vnější motivace** je velmi silná a účinná. Peníze – tedy plat / mzda či jiný druh odměny je tak účinný proto, že uspokojí mnoho druhů potřeb člověka. Při pravidelném přísunu této techniky prokazatelně uspokojují druhou nejdůležitější potřebu bezpečí. *„Peníze sami o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značně motivující síly, protože symbolizují tak mnoho nehmotných a nedefinovaných cílů“* (Armstrong, 2015, s. 231).

Peníze fungují jako faktor uznání. Dokáží významně zvýšit atraktivitu daného zaměstnání nebo ovlivnit setrvání v něm. Riziko peněz je možnost demotivace pracovníků při špatném rozdělování (Armstrong, 2015, s. 231).

Pracovníci, kteří kladou důraz na finanční motivaci, se rozeznají velmi snadno. Práci chápou jako zdroj obživy a jejich pracovní výkon je velmi vlažný. Jedna z mála věcí jejich zájmu jsou benefity, kterých mohou dosáhnout, odměny či jiné navýšení mzdy – platu. Podle McGregorovi teorie X a Y - rozdělující pracovníky mluvíme o skupině X.

Vzhledem k jejich přístupu není příliš vhodná nehmotná (nefinanční) motivace a musíme se zaměřit na motivaci finanční. Podle Urbana je nasnadě použít výkonovou motivaci doplněnou o další hmotné odměny, například zaměstnanecké výhody, které je budou motivovat (Urban, 2017, s. 36).

4.1.1 Finanční motivace a specifikace v oblasti školství

Specifické prostředí školství je ve finanční motivaci jednodušší. Odměňování pedagogických pracovníků upravuje zákon. Finanční prostředky jsou rozdělovány ředitelem podle tarifních tabulek pedagogů, další osobní příplatky či odměny jsou upraveny právními normami. Za určitých podmínek může ředitel školy pracovníkovi přiznat osobní příplatek či odměnu, který spadá do nenárokové složky platu.

Podíváme se do zahraničí, mohou být pedagogové demotivováni. Podle OECD Česká republika patří na dno žebříčku finančního ohodnocení pedagogů. Motivace zaměstnanců za podhodnocených podmínek je složitá. Jak ve směru personálního zajištění pracovníku, tak jejich následné udržení ve školské sféře. Ředitel musí klást velký důraz na motivaci nehmotnou (Hospodářské noviny, ©2016).

Plat pedagogického pracovníka určuje vnitřní platový přepis. V jeho obsahu je zahrnutá jak průběžně celoročně vykonávaná práce, tak i jednorázové akce organizace. Trojanová zdůrazňuje, že finanční ocenění musí splňovat Adamsovu teorii spravedlivé odměny (Trojanová, 2014b, s. 48).

4.2 Nefinanční motivace

Pro mnohé je možná až překvapivé, že nefinanční motivace je mnohdy účinnější, než motivace finanční. Připravené podmínky pro tento typ motivace musí být podle toho, kam chceme směřovat náš cíl. Důležité je správné nastavení parametrů. Pokud zvolíme špatnou techniku motivace, tak v lepším případě se nic nestane a v tom horší získá náš záměr opačný účinek. Pracovník bude demotivován a naše snahy budou kontraproduktivní. Nefinanční motivace se dá použít pro rozmanité druhy organizací či školských zařízení (Trojanová, 2014b, s. 48).

Poskytnutí pravomoci a odpovědnosti

Pro zaměstnance je možnost získat pravomoci a odpovědnost ve firmě atraktivní možností motivace. Tím, že se jim dostane důvěry vedení, získají pocit plnohodnotného člena organizace. Dochází tímto způsobem k uvolnění energického potenciálu a zároveň se obvykle cítí spokojenější (Nelson, 2009, s. 26).

Školení a další vzdělávání

Možnost k dalšímu vzdělávání či poskytnutí příležitosti k získání nových znalostí, přináší zisk nejen organizaci v podobě kvalifikovanějších pracovníků, ale i pro zaměstnance má aktivizující funkci dostat se z každodenní rutiny pracovního procesu, zároveň získají nové dovednosti, které jim mohou pomoci je pozvednout v rámci organizace (Nelson, 2009, s. 62).

Pocit důležitosti

Tato základní potřeba je důležitá pro každého pracovníka. Ocenění, pochvala, obdiv a pozornost dávají zaměstnancům pocit, že jsou pro organizaci užiteční a důležití (Tracy, 2015, s. 113).

Pracovní prostředí

Pro lidi je příjemné pracovat v prostředí, kde vládne pozitivní atmosféra, vzájemná důvěra a spokojená nálada. Prostor, kde vládne strach ze selhání či přílišná kritika, brání v rozvoji většinu pracovníků (Tracy, 2015, s. 118).

Pracovní doba

Mezi důležitá kritéria v pracovním procesu patří pro mnohé zaměstnance pracovní doba. Většina z nich má rodinu, věnují se péči o děti či rodiče. Často se stává, že potřebují náhle reagovat na mimořádné situace. V případě, že tak nemohou z pracovních důvodů učinit, jsou pod velkým tlakem. Podpora ze strany zaměstnavatele bývá důležitým faktorem pro spokojenost zaměstnanců (Tracy, 2015, s. 120).

Zajímavá a podnětná práce

Zájem o práci probouzí v zaměstnancích nové úkoly a výzvy, na kterých mají pracovat. Pokud je zaměstnání příliš rutinní či nudné, dochází k úpadku zájmu o práci či ztrátě energie (Nelson, 2009, s. 71).

Práce v týmu

Zaměstnanci nemusí být motivováni pouze jako jednotlivci. Řada z nich dává přednost práci ve skupině, kdy společně řeší problémy. Mezi členy se tak vytváří vzájemné vztahy a aktivizují se k iniciativě (Nelson, 2009, s. 99). Panuje zde vzájemná důvěra, otevřená komunikace a tzv. synergie, která spočívá v provázanosti činností členů týmu, což má za následek celkově lepší výsledky. Odpovědnost za úspěchy či nezdary nesou všichni (Trojanová, 2014a, s. 56).

Pochvala a ocenění

Jeden z nejdůležitějších nástrojů okamžité motivace pracovníků je pochvala či ocenění za výsledky, kterých dosáhli. Hlavním pozitivem je podpora či upozornění na čin či chování, čímž se zvyšuje pravděpodobnost, že tento jev zaměstnanec v budoucnu zopakuje. Pochvala je také vhodným doplňkem k finančnímu ohodnocení, neboť pokud se pracovníkovi dostává osobního ocenění, účinnost peněžní odměny vzrůstá (Urban, 2010, s. 101-102).

Prestiž profese

Prestiž nebo také vážnost, významnost či důležitost je vázána k jednotlivci či celé sociální skupině. Hodnocení dané profese ovlivňuje řada faktorů, například potřebné vzdělání, složitost práce, vliv společnosti či finanční stránka. V našem případě se jedná o prestiž povolání pedagoga (Průcha, 2017, s. 185-186).

Podpora, uznání a zpětná vazba

Může se jednat o podporu jednotlivce, ale také o uznání týmové práce, jelikož jako prvek organizace potřebuje podpořit z vnějšku, například ředitelem. V pedagogickém procesu můžeme do této oblasti zařadit materiální podporu v podobě poskytnutí pomůcek, ICT techniky či literatury pojednávající o dané problematice. Z finančního hlediska se

může jednat o přidělení financí na pořádání různých sportovních či kulturních akcí (Trojanová, 2014a, s. 65). Další neméně důležitou formou motivace je poskytnutí zpětné vazby. Existují různé systémy hodnocení, ty však nikdy nemohou nahradit pravidelnou neformální zpětnou vazbu. Standardizované hodnocení slouží přednostně ke shrnutí výsledků za určité období v pravidelných intervalech a následnému plánování cílů, kterých má být v budoucnu dosaženo (Pilařová, 2008, s. 30).

Zaměstnanecké výhody

Tento druh nástroj motivace má za účel obohatit osobní potřeby pracovníků a zvýšit tak jejich věrnost k organizaci, v které pracují. Mezi nejčastější zaměstnanecké typy výhod patří:

➤ Osobní bezpečnost

- zdravotní péče- periodické lékařské prohlídky, zajištění soukromé zdravotní péče
- pojištění- v případě úmrtí či úrazu v zaměstnání
- nemocenské dávky- finanční kompenzace v době nemoci
- dodatečné odstupné- odškodné při propuštění z důvodu nadbytečnosti či ztrátě funkce
- kariérní poradenství

➤ Peněžní pomoc

- podnikové půjčky- půjčky bez či s nízkým úrokem, zejména určené na bydlení nebo domácnost
- pomoc při splácení hypoték

➤ Osobní potřeby

- dávky poskytované nad rámec při mateřské či otcovské dovolené
- volno z osobních důvodů
- poskytování péče o děti v rámci podniku (mateřská škola, jesle)
- poradenské služby
- podnikové slevy
- sportovní a společenská zařízení

➤ Dovolená- placená dovolená nad rámec stanovené zákonem

➤ Podnikové automobily

- Další zaměstnanecké výhody- např. parkování, večírky, bezplatné poskytování nápojů na pracovišti
- Přidružené zaměstnanecké výhody- poskytování pracovníkům nákup zboží či služeb za zvýhodněnou cenu (Armstrong, 2009, 383-385).

4.3 Využití motivačních nástrojů

Specifikace prostředí pedagogických pracovníků je unikátní v tom, že organizace má převážně vysokoškolsky vzdělané pracovníky. Je tedy dobré zaměřit se směrem k pozitivní motivaci. Negativní motivace je určena hlavně lidem s nižším vzděláním. Nutno dodat, že všechny motivační tendence a teorie nefungují vždy na každého (Trojanová, 2014b, s. 45). Motivace v pedagogickém prostředí se liší manažerského řízení v komerční sféře, rozdíl je zřejmý zejména v oblasti hodnocení, rozdělení pravomocí či samotných pracovních postupů. Jak již bylo zmíněno, často je uváděno, že pedagogické pracovníky motivuje převážně jejich náplň práce, která je jimi vnímána jako určité poslání. Naopak mezi hlavní demotivátory patří omezené možnosti růstu, vyšší míra stresu či neúměrné množství administrativní činnosti. Ředitel na tyto faktory může reagovat pouze částečně, neboť na eliminaci těchto skutečností nemá potřebné kompetence. Může však pracovat například na pozitivním klimatu na pracovišti, které může být pro řadu zaměstnanců důležitým motivujícím činitelem. Stěžejním nástrojem je efektivní komunikace, která pomáhá předcházet řadě konfliktů v týmu (Hanková, 2014, s. 51-52).

4.4 Chybná motivace

Podceňování motivace, chybné využívání jejích nástrojů či demotivující manažerské vedení často vede ke ztrátě výkonnosti zaměstnanců. Mezi nejčastější motivační problémy patří samotná absence motivace zaměstnanců ze strany vedení. Mezi další motivační nedostatky můžeme zařadit podcenění úlohy nefinanční motivace, využívání neefektivních motivačních principů či očekávání skvělých pracovních výkonů jako samozřejmé věci, z čehož vyplývá nedostatečné vzbuzení motivace. Je také možný

případ, kdy zaměstnanci jsou motivováni, avšak jejich jednání nekoresponduje se zájmy organizace.

Na motivaci zaměstnanců je důležité se trvale zaměřovat, zpravidla pomocí finanční či nefinanční odměny. Plat či mzda je důležitý faktor, který ovlivňuje spokojenost a stabilitu zaměstnanců, nelze jej však považovat za jistý zdroj motivace. Vedle finanční motivace hraje neméně důležitou roli motivace v podobě uznání, možnost vykonávat smysluplnou práci, v které je dosahováno dobrých výsledků a udržování přátelské atmosféry mezi zaměstnanci. Tyto motivační nástroje jsou však často opomíjeny z důvodu, že působí ve srovnání s finanční odměnou složitě a nepřiliš spolehlivě. Potřeby zaměstnanců jsou zároveň velmi individuální, skutečnou motivaci jednotlivců je vždy třeba nejprve vyzorovat (Urban, 2010, s. 95-97).

5 Dům dětí a mládeže

5.1 Specifika domu dětí a mládeže

Dům dětí a mládeže (dále DDM) je definován jako „zařízení pro mimoškolní zájmovou činnost a zájmové vzdělávání ve volném čase“ (Průcha aj., 2009, s. 61).

Toto zařízení působí ve všech krajích České republiky. Je zaměřeno na převážně děti a mládež do 15 let, ale organizuje i společné aktivity pro rodiny. Členové se sdružují v zájmových kroužcích, klubech a ateliérech. Nabízí různé formy kurzů, volnočasových akcí a tábory (Průcha aj., 2009, s. 61).

Činnost DDM je upravena vyhláškou MŠMT ČR č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání a také konkrétním zřizovatelem DDM, který vydává zřizovací listinu.

DDM spadají do prostředí výchovných zařízení, která si kladou za hlavní cíl výchovu dětí a mládeže a měla by naplňovat určité funkce.

1. Socializační- umět reagovat na společenské změny, být zodpovědný za své jednání
2. Výchovná- celkový rozvoj osobnosti dítěte
3. Pečovatelská- zajištění bezpečnosti a psychické pohody
4. Poradenská- možnost poradenské činnosti v oblasti výchovy či vzdělávání
5. Rekreační a relaxační- tato funkce je pro DDM primární, jelikož se na rozdíl od školy realizují ve sféře volného času
6. Profesionalizační- pomáhá orientovat se ve světě práce
7. Selektivní- řadí žáky podle úrovně, kterou absolvovali či výsledků, kterých dosáhli (Kraus, 2008, s. 101-104).

5.2 Pedagogika volného času

„Obecně bychom mohli říci, že pedagogika se zabývá vším tím, co vytváří a determinuje nějaké edukační prostředí, procesy, jež se v těchto prostředí realizují, výsledky a efekty těchto procesů“ (Průcha, 2017, s. 33).

Za tímto vymezením je ve skutečnosti skryt velmi rozsáhlý předmět s různorodou obsahovou náplní, pedagogika volného času je jednou z mnoha disciplín.

Termín pedagogika volného času je vymezen jako „ *disciplína pedagogiky, zaměřená na výchovné a vzdělávací prostředky, napomáhající autonomnímu a smysluplnému využívání času dětí, dospívajících a dospělých*“ (Průcha aj., 2009, s. 198).

Zabývá se výchovným zhodnocování volného času (způsoby, obsahem a cíli), dále také organizacemi, kde se tyto aktivity uskutečňují. Řadí se jako specifická součást do systému výchovy a vzdělávání (Hájek, Hofbauer a Pávková, 2008. s. 12).

Za hlavní principy pedagogiky volného času jsou považovány:

1. Rozvíjení osobnosti a upevňování zdraví
2. Aktivní rozvoj kreativity
3. Prožívání společného času s rodinou či přáteli
4. Spontánní projev osobnosti
5. Zábava
6. Odreagování

Pedagogika volného času může být také nazývána jako **výchova pro volný čas**, která je chápána jako využívání volného smysluplným způsobem za účelem seberozvoje. Je složkou všeobecného vzdělávání, které se vztahuje k činnostem intelektuálním, estetickým, tvořivým či výrazovým. Zároveň slouží k rekreaci či relaxaci. Je organizována zejména v mimoškolním vzdělávání (Průcha aj., 2009, s. 346).

Zájmové vzdělávání je upraveno vyhláškou 74/2005 Sb., lze jej uskutečňovat zejména těmito formami:

- *příležitostnou výchovnou, vzdělávací, zájmovou a tematickou rekreační činností nespojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání,*
- *pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činností,*
- *táborovou činností a další činností spojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání,*
- *osvětovou činností včetně shromažďování a poskytování informací pro děti, žáky a studenty, popřípadě i další osoby a vedení k prevenci sociálně patologických jevů,*

- *individuální práci, zejména vytvářením podmínek pro rozvoj nadání dětí, žáků a studentů, nebo*
 - *využitím otevřené nabídky spontánních činností (MŠMT, ©2016).*
-
- **Zájmová činnost příležitostná-** organizované příležitostné či pravidelně opakující se akce výchovně-vzdělávacího či rekreačního charakteru. Jedná se například o výlety, exkurze, místní soutěže, divadelní představení nebo přednášky.
 - **Pravidelná zájmová činnost-** je určena pro přihlášené účastníky, kteří ji pravidelně navštěvují. Pro tuto činnost je využíváno označení: kroužek, kurz, klub, oddíl či soubor.
 - **Táborová činnost-** organizovaná činnost určena zejména dětem a mládeži, která se koná zpravidla o prázdninách. Může být rekreačního či odborného zaměření, v návaznosti na typ zájmového útvaru.
 - **Osvětová činnost-** poskytování odborné pomoci ostatním subjektům, které pečují o volný čas dětí a mládeže, pomocí seminářů, školení, přednášek, kurzů, apod.
 - **Individuální práce s účastníky vedoucí k rozvoji nadání-** tvorba speciálních zájmových útvarů pro talentované jedince či individuální práce s dětmi mimo zájmovou činnost, například v podobě konzultací.
 - **Nabídka otevřených spontánních aktivit-** spontánní neorganizovaná činnost závislá na provozní době zařízení, mezi ně můžeme zařadit sportovní hřiště, čítárny, dětské herny, ateliéry, internetové či odborné pracovny. Při těchto aktivitách pedagog dohlíží na bezpečnost, případně působí jako rádce či konzultant (Hájek, Hofbauer a Pávková, 2008, s. 142-143).

5.3 Pedagogičtí pracovníci v DDM

Pojem pedagogický pracovník je blíže specifikován podle § 2 zákona 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného.

Přímou pedagogickou činnost může vykonávat učitel, pedagog vzdělávající další pedagogické pracovníky, vychovatel, speciální pedagog, psycholog, pedagog volného času, asistent pedagoga, trenér, metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně či vedoucí pedagogický pracovník (MŠMT, ©2016).

5.3.1 Pedagog volného času

Pedagog volného času se zařazuje mezi pedagogické pracovníky, neboť jeho pracovní náplní je přímá výchovně-vzdělávací činnost, která probíhá převážně ve volném čase vychovávaných účastníků. Účast na těchto činnostech je dobrovolná, často bývá tento typ výchovy označován za neformální. Z tohoto důvodu je u pedagogů volného času důležitá osobnost s přirozenou autoritou, která dokáže zaujmout a motivovat k aktivitám. Obsah výchovy je v kompetenci samotného pedagoga, avšak s ohledem na základní pedagogicko-psychologické požadavky a potřeby účastníků (Hájek, Hofbauer a Pávková, 2008, s. 12, 131).

Všichni pedagogičtí pracovníci by měli mít nejen potřebné vzdělání, ale také schopnosti, které jsou klíčové pro úspěšné vykonávání pedagogické profese. Mezi důležité vlastnosti pedagoga patří komunikativnost, schopnost empatie a zároveň vedení lidí, nekonfliktnost a psychická odolnost, pozitivní přístup a nadšení pro práci s lidmi, zejména s dětmi. Vzhledem k tomu, že tito pedagogové pracují s různými věkovými kategoriemi a různorodými skupinami je pro jejich zaměstnání žádoucí, aby byl přizpůsobivý, tvořivý, nápádný a dokázal využívat účinné výchovné a vzdělávací metody (Hájek, Hofbauer a Pávková, 2008, s. 133-134).

6 Praktická část

6.1 Cíle a výzkumné otázky

Cílem tohoto výzkumného šetření je poznat a objasnit motivační faktory ovlivňující práci pedagogických pracovníků v DDM. Do nejběžnějších a nejpoužívanějších odměn patří peníze neboli finanční motivace, nabízí se však otázka, zda právě tato motivace je pro pedagogické pracovníky úplně nejdůležitější nebo zda jsou motivováni i nefinančním způsobem. Vedoucí pracovník má mnoho možností zvyšování efektivity práce v organizaci, pomocí různých druhů motivace pedagogických pracovníků působících v DDM.

Hlavním cílem práce je analyzovat současné motivační nástroje, které jsou používané v DDM. Dotazníkové šetření si klade za cíl zodpovědět dvě základní otázky - jaké formy motivace poskytuje svým zaměstnancům vedení DDM a jaké motivační faktory jsou považovány pedagogickými pracovníky za nejefektivnější.

6.2 Organizace sběru dat

Analýza současných motivačních faktorů ovlivňujících práci pedagogických pracovníků v DDM je provedena pomocí kvantitativního výzkumu. Tento výzkum je postaven na náhodném výběru a následně strukturovaném sběru dat pomocí dotazníkového šetření.

Dotazník je jednou nejčastěji používanou metodou sběru dat kvantitativního výzkumu. Podstatou dotazníku je dotazování neboli kladení otázek. Zpravidla je vytvořen jako soubor otázek, které jsou předem připravené, často je využíváno informačních a komunikačních technologií. Pomocí tohoto nástroje jsou zjišťovány postoje respondentů pomocí písemných odpovědí. Mezi hlavní výhody dotazníkového šetření patří zejména možnost získat údaje od velkého množství respondentů za relativně krátký časový úsek. Poskytuje také podrobnou statistickou analýzu výsledků či možnost srovnání s výsledky jiných výzkumů. Mezi největší nedostatky této metody patří skutečnost, že množství informací od respondenta je omezená, jelikož odpovědi nejsou zpravidla více rozvedeny. Nachází se zde také riziko nedostatečné reprezentativnosti, například z důvodu nemožnosti

kontroly, kdo dotazník opravdu vyplňuje či za jakých podmínek je na otázky odpovídáno. I přes tyto nevýhody je dotazník využíván jako hlavní výzkumný nástroj zejména v kvantitativním přístupu (Eger a Egerová, 2017, s. 112-113).

6.3 Charakteristika výzkumného souboru

Pro toto šetření se staly základem výzkumného souboru DDM v Praze. Seznam těchto škol je možné nalézt na webových stránkách Sdružení pracovníků domů dětí a mládeže v České republice. Celkem bylo osloveno 8 DDM, následně do dotazníkového šetření bylo zapojeno 5 DDM. Z tohoto důvodu se jedná o nereprezentativní vzorek, neboť nebyly zapojeny všechny DDM v Praze.

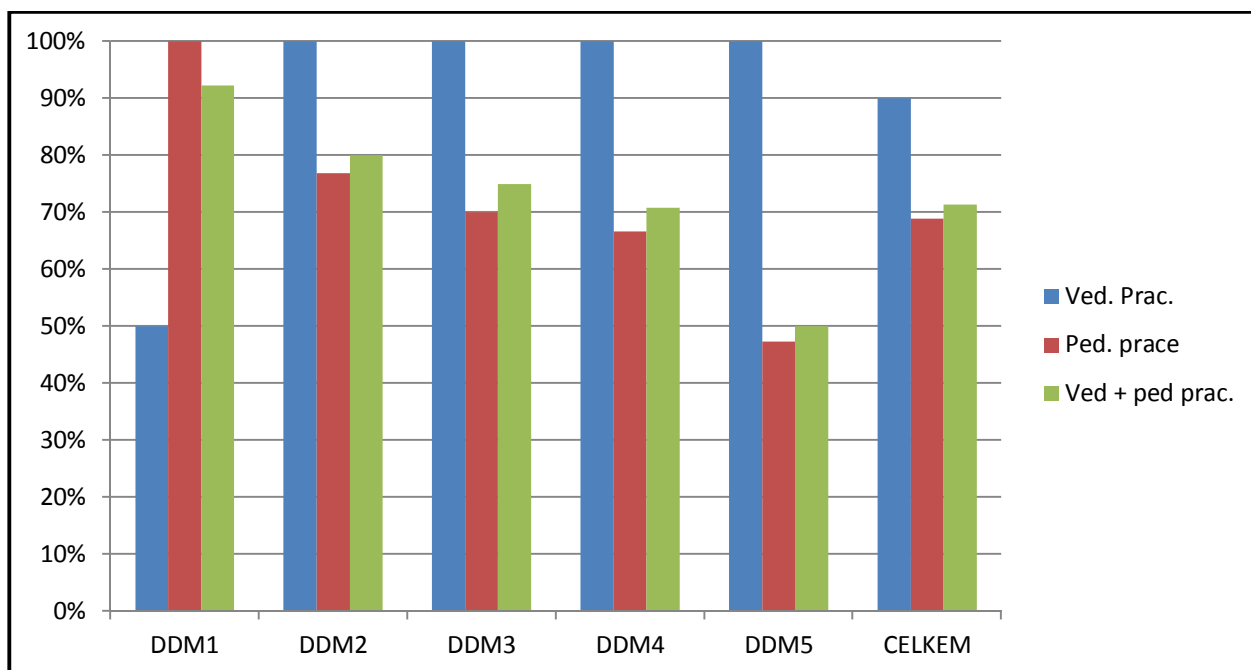
Před rozesláním dotazníku byl proveden předvýzkum ve volnočasovém zařízení pro děti a mládež, které nebylo zařazeno do výzkumného šetření.

Předvýzkum se provádí před vlastním šetřením, kdy je na daném vzorku respondentů dotazník vyzkoušen. Následně je na základě výsledků a zpětné vazby respondentů je upravena grafická či obsahová stránka dotazníku (Chráska, 2016, s. 169).

Dotazník byl následně rozeslán elektronicky pomocí nástroje Google Formuláře vedení DDM, které bylo požádáno o následné přeposlání svým řadovým pracovníkům. Celkem se tohoto šetření zúčastnilo celkem 60 respondentů, z celkového počtu 84 oslovených osob. Celková návratnost je 71%. Pro toto výzkumné šetření byly třeba oddělit odpovědi vedoucích pracovníků od ostatních pedagogů. Mezi vedoucí pracovníky DDM byli zařazeni respondenti, kteří vykonávají práci na pozici ředitele nebo zástupce ředitele. Odpovědi byly získány od 9 z 10 vedoucích pracovníků, tj. 90%. Dále se do výzkumného šetření zapojilo 51 interních pedagogických pracovníků z celkového počtu 74 oslovených, tj. 69%. Externí pedagogičtí pracovníci se šetření nezúčastnili.

Vedoucí pracovníci	DDM1	DDM2	DDM3	DDM4	DDM5	CELKEM
Rozdáno	2	2	2	3	1	10
Návrat	1	2	2	3	1	9
Návratnost v %	50%	100%	100%	100%	100%	90%
Pedagogičtí pracovníci	DDM1	DDM2	DDM3	DDM4	DDM5	CELKEM
Rozdáno	11	13	10	21	19	74
Návrat	11	10	7	14	9	51
Návratnost v %	100,00%	76,92%	70,00%	66,67%	47,37%	68,92%
	DDM1	DDM2	DDM3	DDM4	DDM5	CELKEM
Celkem rozdáno dotazníků	13	15	12	24	20	84
Celkem navraceno dotazníků	12	12	9	17	10	60
Celková návratnost v %	92,31%	80,00%	75,00%	70,83%	50,00%	71,43%

Tabulka č. 1



Graf č. 1

6.4 Dotazníkové šetření

Dotazník se skládá z úvodního seznámení a otázek. Toto šetření se opírá o poznatky z teoretické části a bylo zpracováno na základě studia dané problematiky v odborné literatuře. V dotazníku byla využita tzv. škála Likertova typu.

U výběrových položek v dotazníku prezentuje respondent pomocí škály, jak s daným tvrzením souhlasí, případně nesouhlasí. Míra souhlasu či nesouhlasu s výrokem je označena respondentem na číselné stupnici neboli škále (Chráška, 2016, s. 162).

V tomto dotazníkovém šetření byla zvolena škála se čtyřmi stupni. Dotazníky byly vytvořeny ve dvou verzích- pro vedení DDM a ostatní pedagogické pracovníky. Liší se zejména formulací otázek. Dotazník se skládá celkem ze tří hlavních otázek vztahujících se k cíli této bakalářské práce, z nichž je jedna rozčleněna na dvacet podotázek, v kterých je využíváno pro možnost odpovědi Likertovy škály. Dále jsou použity pět doplňujících otázek identifikačního charakteru (zjišťujících fakta). Pro vyhodnocování názorů respondentů bylo použito procentuální vyjádření, u druhé otázky bylo použito statistické vyjádření. Všichni účastníci se zúčastnili výzkumu anonymně, čímž byla vyloučena možnost, že by zjištěná fakta byla použita proti nim, a zároveň lze předpokládat, že se zvýšila pravděpodobnost, že získané údaje budou zakládat na skutečnosti.

6.4.1 Výsledky a vyhodnocení dotazníkového šetření

Údaje o respondentech

- **Rozložení počtu mužů a žen**

Celkem bylo získáno 60 vyplněných dotazníků, z toho 9 respondentů z oblasti vedení DDM. V tomto šetření jsou na pozici vedení DDM zastoupeny 4 ženy a 5 mužů. Celkem se zúčastnilo 51 pedagogických pracovníků, z toho 37 žen a 14 mužů. V rozložení počtu mužů a žen na pozici řadových pedagogických pracovníků je možné vidět značnou převahu ženského pohlaví. Složení ve vedení DDM je téměř vyrovnané, naopak s menší převahou mužů.

skupina	VP	%	PP	%
muži	5	55,56%	14	27,45%
ženy	4	44,44%	37	72,55%
celkem	9	100,00%	51	100,00%

Tabulka č. 2

- Věkové rozložení**

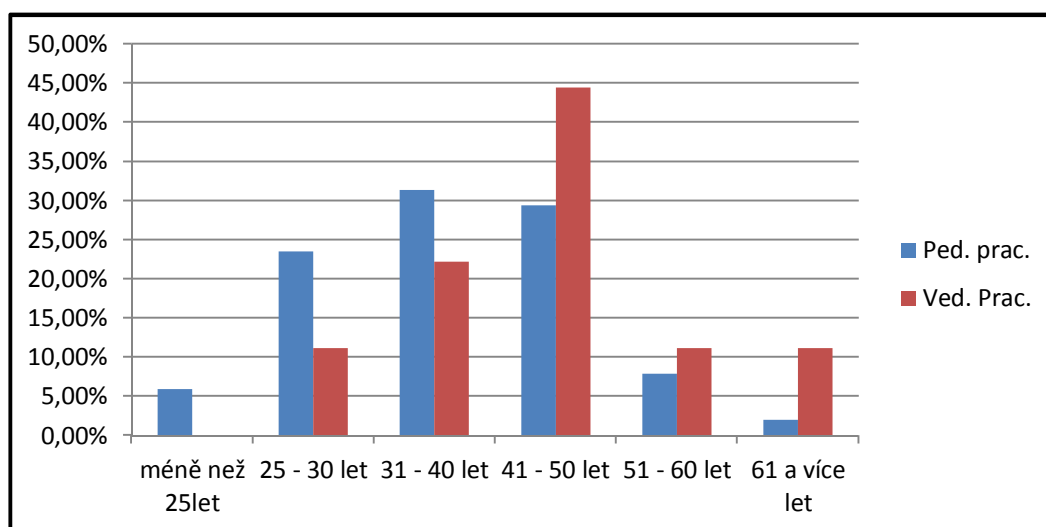
Dále bylo sledováno věkové rozložení respondentů, nejpočetnější je věková kategorie 41-50 let u vedoucích pracovníků, u pedagogických pracovníků nepatrně převyšuje věková hranice 31-40 let. Tyto údaje jsou pouze informativního charakteru, je zřejmé, že respondenti mají zastoupení ve všech věkových kategoriích.

Vedoucí pracovníci		
Věk	Celkem	%
méně než 25let	0	0,00%
25 - 30 let	1	11,11%
31 - 40 let	2	22,22%
41 - 50 let	4	44,44%
51 - 60 let	1	11,11%
61 a více let	1	11,11%
Celkem	9	100,00%

Tabulka č. 3

Pedagogičtí pracovníci		
Věk	Celkem	%
méně než 25let	3	5,88%
25 - 30 let	12	23,53%
31 - 40 let	16	31,37%
41 - 50 let	15	29,41%
51 - 60 let	4	7,84%
61 a více let	1	1,96%
Celkem	51	100,00%

Tabulka č. 4



Graf č. 2

- **Délka pedagogické praxe**

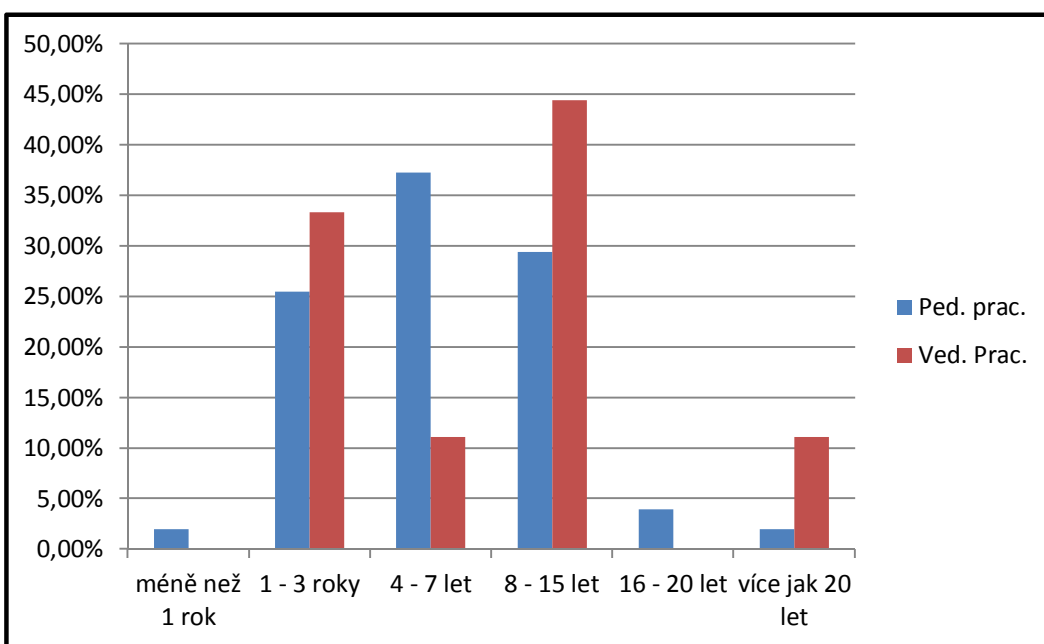
Respondenti na pozici vedoucích pracovníků pracují ve své pozici nejčastěji 8-15 let, u pedagogických pracovníků je nejvíce zastoupena délka pedagogické praxe 4-7 let. U obou skupin můžeme sledovat nízké zastoupení v oblasti do 1 roku a naopak více jak 20 let výkonu praxe.

Vedoucí pracovníci		
Věk	Celkem	%
méně než 1 rok	0	0,00%
1 - 3 roky	3	33,33%
4 - 7 let	1	11,11%
8 - 15 let	4	44,44%
16 - 20 let	0	0,00%
více jak 20 let	1	11,11%
Celkem	9	100,00%

Tabulka č. 5

Pedagogičtí pracovníci		
Věk	Celkem	%
méně než 1 rok	1	1,96%
1 - 3 roky	13	25,49%
4 - 7 let	19	37,25%
8 - 15 let	15	29,41%
16 - 20 let	2	3,92%
více jak 20 let	1	1,96%
Celkem	51	100,00%

Tabulka č. 6



Graf č. 3

- **Dosažené vzdělání a kvalifikace pro danou pracovní pozici**

Dalším informačním činitelem je nejvyšší dosažené vzdělání a kvalifikace pro danou pracovní pozici. Z dotazníkového šetření vyplývá, že všichni vedoucí pedagogičtí pracovníci splňují kvalifikační předpoklady pro výkon práce, a zároveň mají vysokoškolské vzdělání. Pedagogičtí pracovníci v počtu 29 mají vysokoškolského vzdělání, i v případě, že pro výkon této pozice není potřebné. 9 respondentů má vyšší odborné vzdělání a 13 střední vzdělání s maturitní zkouškou.

Nejvyšší dosažené vzdělání – pedagogičtí pracovníci			Nejvyšší dosažené vzdělání – vedoucí pracovníci		
Vzdělání		%	Vzdělání		%
Středoškolské bez maturity	0	0,00%	Středoškolské bez maturity	0	0,00%
Středoškolské s maturitou	13	25,49%	Středoškolské s maturitou	0	0,00%
Vyšší odborné	9	17,65%	Vyšší odborné	0	0,00%
Vysokoškolské	29	56,86%	Vysokoškolské	9	100,00%
Celkem	51	100,00%	Celkem	9	100,00%

Tabulka č. 7

Kvalifikační předpoklady splňuje většina účastníků tohoto dotazníkového šetření. Pouze dva pracovníci uvedli, že nesplňují požadavky na vzdělání.

Splnění kvalifikačních předpokladů		
Kvalifikace		%
Ano	49	96,08%
Ne	2	3,92%
Celkem	51	100,00%

Tabulka č. 8

- **Motivační faktory**

Daná problematika byla ověřována z pohledu vedení DDM a pohledu pracovníků v DDM. Otázky dotazníkového šetření korespondují s cíli bakalářské práce. Zjištěné výsledky jsou shrnuty do grafů a následně okomentovány.

Otázka č. 1

- varianta pro vedení DDM:

K práci motivujete pedagogické pracovníky především:

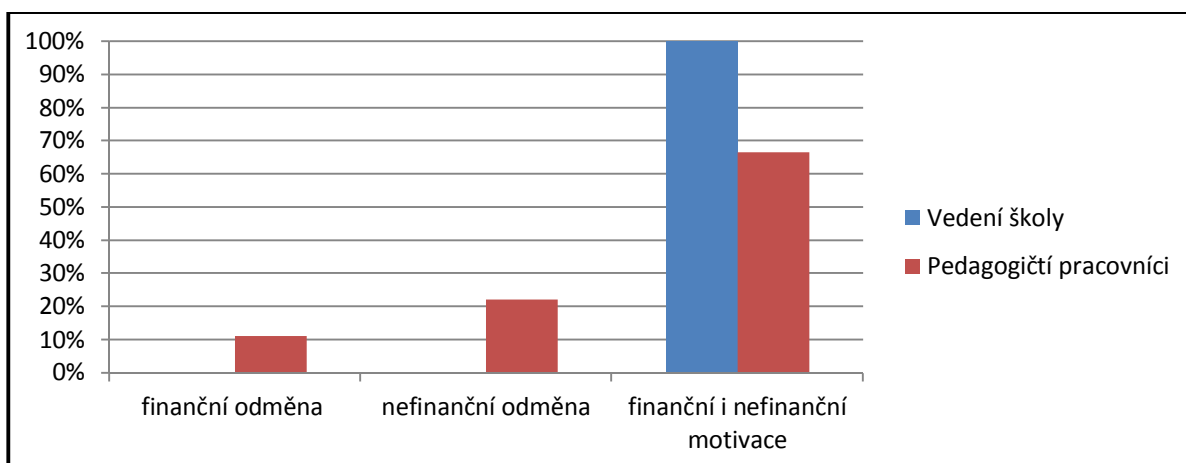
1. Finanční odměna
2. Nefinanční odměna (uspokojení z práce, pochvala...)
3. Finanční i nefinanční odměna

- varianta pro pedagogické pracovníky:

K práci Vás motivuje především:

1. Finanční odměnou
2. Nefinanční odměnou (uspokojení z práce, pochvala...)
3. Finanční i nefinanční odměnou

Vedoucí pracovníci DDM se jednoznačně shodli, že své podřízené motivují k práci finančním i nefinančním způsobem. Dvě třetiny pedagogických pracovníků potvrdilo, že je motivováno především těmito dvěma způsoby. U 22 % respondentů bylo uvedeno, že jsou motivováni zejména nefinanční odměnou, 11 % dotázaných je motivováno finančním způsobem.



Graf č. 4

	finanční odměna	nefinanční odměna	finanční i nefinanční motivace
Vedení školy	0%	0%	100%
Pedagogičtí pracovníci	11,10%	22,20%	66,70%

Tabulka č. 9

Otázka č. 2

- varianta pro vedení DDM:

Které motivační faktory uplatňujete na Vaše pedagogické pracovníky?

- varianta pro pedagogické pracovníky:

Které motivační faktory ovlivňují Vaší práci v DDM?

Zde bylo respondentům představeno dvacet motivačních nástrojů, z nichž měli vybrat míru uplatnění v DDM pomocí Likertovy čtyřstupňové škály. Na otázku respondent vyjadřuje stupeň souhlasu či nesouhlasu pomocí čtyř položek (určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne). Pro vyhodnocení dotazníku byla jednotlivým položkám na škále přiřazena číselná hodnota 1- 4 (4 - určitě ano, 3- spíše ano, 2- spíše ne, 1- určitě ne). Poté byla vypočítána hodnota čísel pomocí aritmetického průměru. Výsledná hodnota koresponduje s výrokem, ke kterému se nejvíce přibližuje.

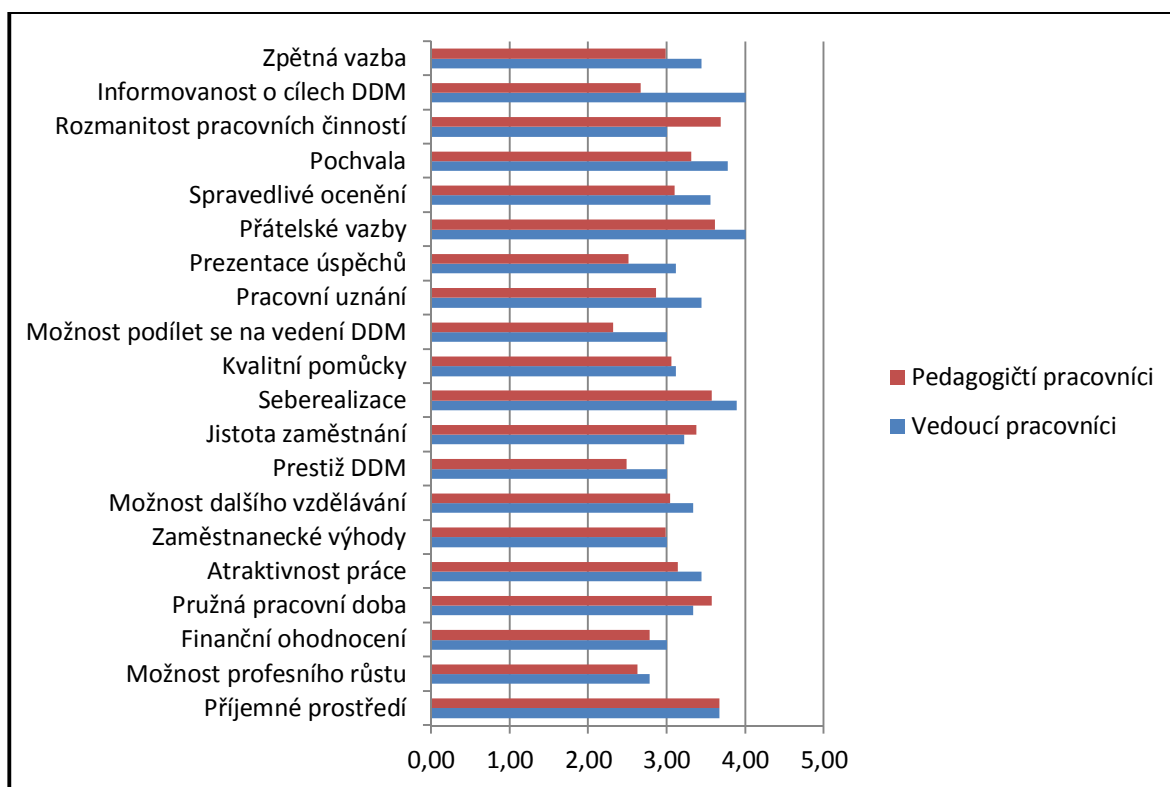
V dotazníkovém šetření byly uvedeny tyto motivační faktory:

- Příjemné prostředí
- Možnost profesního růstu
- Finanční ohodnocení
- Pružná pracovní doba
- Atraktivnost práce
- Zaměstnanecké výhody
- Možnost dalšího vzdělávání
- Prestiž DDM
- Jistota zaměstnání
- Seberealizace
- Kvalitní pomůcky
- Možnost podílet se na vedení DDM
- Pracovní uznání
- Prezentace úspěchů
- Přátelské vazby
- Spravedlivé ocenění
- Pochvala
- Rozmanitost pracovních činností
- Informovanost o cílech DDM
- Zpětná vazba

Zde jsou zpracovány jednotlivé motivační faktory, které jsou využívány ve vedení DDM. Následující tabulka uvádí vyhodnocení otázky č. 2 pedagogickými pracovníky. Uvedené číselné hodnoty byly zpracovány pomocí programu Microsoft Excel a jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

Vedoucí pracovníci	aritmetický průměr	Pedagogičtí pracovníci	aritmetický průměr
Příjemné prostředí	3,67	Příjemné prostředí	3,67
Možnost profesního růstu	2,78	Možnost profesního růstu	2,63
Finanční ohodnocení	3,00	Finanční ohodnocení	2,78
Pružná pracovní doba	3,33	Pružná pracovní doba	3,57
Atraktivnost práce	3,44	Atraktivnost práce	3,14
Zaměstnanecké výhody	3,00	Zaměstnanecké výhody	2,98
Možnost dalšího vzdělávání	3,33	Možnost dalšího vzdělávání	3,04
Prestiž DDM	3,00	Prestiž DDM	2,49
Jistota zaměstnání	3,22	Jistota zaměstnání	3,37
Seberealizace	3,89	Seberealizace	3,57
Kvalitní pomůcky	3,11	Kvalitní pomůcky	3,06
Možnost podílet se na vedení	3,00	Možnost podílet se na vedení	2,31
Pracovní uznání	3,44	Pracovní uznání	2,86
Prezentace úspěchů	3,11	Prezentace úspěchů	2,51
Přátelské vazby	4,00	Přátelské vazby	3,61
Spravedlivé ocenění	3,56	Spravedlivé ocenění	3,10
Pochvala	3,78	Pochvala	3,31
Rozmanitost pracovních činností	3,00	Rozmanitost pracovních činností	3,69
Informovanost o cílech DDM	4,00	Informovanost o cílech DDM	2,67
Zpětná vazba	3,44	Zpětná vazba	2,98

Tabulka č.10



Graf č. 5

Ve výše uvedeném grafu jsou uvedeny jednotlivé motivační faktory, která jsou rozdělena na vnímání jejich uplatnění vedením a pedagogickými pracovníky.

Výsledky dotazníků vedení DDM:

Všechny nabízené motivační faktory jsou považovány vedením DDM za motivující, všechny hodnoty aritmetického průměru jsou vyšší než 2,5. Z dotazníkového šetření vyplývá, že vedení DDM v největší míře uplatňuje motivační faktory informovanost o cílech DDM a přátelské vazby, zde se objevuje nejvyšší možná hodnota 4. Mezi další nejvíce zastoupené nástroje motivace patří: spravedlivé ocenění, příjemné prostředí, pochvala a seberealizace. Vedoucí pracovníci v DDM nejméně uplatňují motivaci v podobě možnosti profesního růstu. Další méně využívané motivační nástroje jsou zaměstnanecké výhody, finanční ohodnocení, prestiž DDM, možnost podílet se na vedení DDM a rozmanitost pracovních činností. Hodnota aritmetického průměru byla 3.

Výsledky dotazníků pedagogických pracovníků v DDM:

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce ovlivňují práci pedagogických pracovníků v DDM motivační faktory: rozmanitost pracovních činností, příjemné prostředí, přátelské vazby, pružná pracovní doba a seberealizace. Jejich hodnoty jsou vyšší než 3,5. Dále jsou podle názoru respondentů uplatňovány poskytnutí jistoty zaměstnání, pochvala, atraktivnost práce, spravedlivé ocenění, kvalitní pomůcky a možnost dalšího vzdělávání. U všech těchto motivačních faktorů jsou hodnoty vyšší než 3. Podle účastníků tohoto šetření jsou nejméně ovlivňovány motivací v podobě možnosti podílet se na vedení DDM, zde se objevuje nejnižší hodnota, která dosahuje 2,3. Dalšími méně uplatňovanými motivačními faktory je prestiž DDM a prezentace úspěchů, které dosahují hodnoty 2,5.

Srovnání názorů na uplatňování motivace pedagogických pracovníků a vedení DDM

Srovnatelné názory můžeme zaznamenat motivační oblasti příjemné prostředí, kde jsou průměrné hodnoty zcela shodné, dále poskytnutí kvalitních pomůcky a zaměstnaneckých výhod, kdy se průměrné hodnoty téměř neliší.

Největší diferenci názoru má vedení DDM a pedagogičtí pracovníci na poskytování informací o cílech DDM, kdy rozdíl průměrných hodnot činí 1,3. Další významné názorové rozdíly, kdy se hodnota liší více než o 0,5, jsou v oblasti motivace: rozmanitost pracovních činností, prezentace úspěchů, pracovní uznání, možnost podílet se na vedení DDM a prestiž DDM.

Nutno však zmínit, že názorové rozdíly mohou ovlivněny rozdílným počtem oslovených osob v jednotlivých kategoriích. Názory respondentů určitých skupin se víceméně shodovaly. Hodnoty směrodatné odchylky byly 0,8 a nižší.

Otázka č. 3

- Pro vedení DDM:

Které další motivační faktory uplatňujete?

- Pro pedagogické pracovníky:

Které další motivační faktory Vás ovlivňují?

Výše uvedené otázky jsou doplňkového charakteru, kdy respondent může doplnit další motivační faktory, které nebyly doposud zmíněny.

Pedagogičtí pracovníci zmínili sebehodnocení ze strany vedení, možnost zájmového vyžití pro vlastní děti, možnost rekreace se svými žáky a ve dvou případech radost a uspokojení, že DDM je navštěvován dětmi dobrovolně a s nadšením. Vedení DDM uvedlo smysluplnost práce, humor, uznání rodičů, týmovou spolupráci a velkou míru svobody ve volbě aktivit.

Dalších pět otázek (4-8) bylo identifikačního charakteru (zjišťujících fakta o respondetech - věk, pohlaví, vzdělání, kompetence k výkonu práce a délku praxe).

Shrnutí výsledků

Z výsledků šetření vyplývá, že motivace pedagogických pracovníků není založena pouze na finanční odměně, ale významným faktorem je i nefinanční motivace. Výzkumu se zúčastnilo pět DDM v Praze. Do dotazníkového šetření bylo zapojeno vedení DDM a interní pedagogičtí pracovníci. Využívání motivace finančního i nefinančního charakteru potvrdilo 100 % vedoucích pracovníků DDM. Pouze 11 % pedagogických pracovníků je motivována výhradně finančním způsobem.

Na základě dotazníkového šetření bylo cílem analyzovat současné motivační nástroje, které jsou používány v DDM. V dotazníkovém šetření bylo zahrnuto dvacet motivačních faktorů finančního i nefinančního charakteru. Celkový průměr všech získaných hodnot je v rozpětí 2,3 - 4. Nižší hodnoty než 2,5 je pouze motivace ve formě možnosti podílet se na vedení DDM a prestiž DDM. Podle dotazníkového šetření pedagogických pracovníků spíše nepatří mezi motivační faktory ovlivňující jejich práci v DDM. Dále byly pedagogickými pracovníky a vedením DDM uvedeny další možnosti motivace: sebehodnocení ze strany vedení, možnost zájmového vyžití pro vlastní děti, možnost rekreace se svými žáky, radost a uspokojení z práce, smysluplnost práce, humor, uznání rodičů, týmová spolupráce a velká míra svobody ve volbě aktivit. Tyto uvedené motivační faktory by mohly být případně zařazeny do předem daných motivačních

kategorií. Například možnost zájmového vyžití pro děti je možné včlenit do skupiny zaměstnaneckých výhod.

Toto dotazníkové šetření si klade za cíl zodpovědět tyto dvě výzkumné otázky.

1. Jaké formy motivace poskytuje svým zaměstnancům vedení DDM?

Výzkumné šetření ukazuje, že vedoucí pracovníci se snaží využívat široké škály motivace svých podřízených pracovníků. Aritmetický průměr odpovědí se pohybuje v rozmezí hodnot 2,8 – 4, z čehož vyplývá, že všechny formy motivace jsou využívány. Nejvíce užívané formy motivace jsou nefinančního charakteru. Na přední příčky vedení řadí příjemné prostředí, pochvalu, seberealizaci, přátelské vazby a informovanost o cílech DDM. Tyto motivační faktory můžeme zařadit kategorie na čtvrtém a pátém stupni Maslowovy pyramidy potřeb. Pro odpověď na tuto otázku je třeba brát v potaz názor pedagogických pracovníků, za účelem zjištění, zda jsou tyto motivační faktory uplatňovány i z druhého úhlu pohledu. Téměř všechny tyto formy motivace korespondují s tím, jak je vnímají pedagogičtí pracovníci.

Rozdílný názor je zaznamenán u motivačního nástroje- informovanost o cílech DDM. Zatímco vedení DDM tento motivační faktor řadí mezi nejvíce využívané, pedagogičtí pracovníci jej vnímají v reálu jako méně uplatňovanou formu motivace. Důvodem tohoto jevu může být nedostatečná míra informovanosti o problémech a cílech DDM z pohledu pracovníků. Nejméně využívanou formou motivace je možnost profesního růstu, která je pravděpodobně zapříčiněna omezenými možnostmi v kariérním postupu v DDM.

2. Jaké motivační faktory jsou považovány pedagogickými pracovníky za nejefektivnější?

Mezi tyto motivační faktory můžeme zařadit ty, které práci pedagogických pracovníků nejvíce ovlivňují a zároveň jsou vedením nejčastěji využívány. Největší shoda názorů převládá v motivační oblasti příjemné prostředí, dále rozmanitost pracovních činností, přátelské vazby a seberealizace. Všechny tyto motivační faktory jsou

nefinančního zaměření, z čehož lze usuzovat, že nefinanční motivace pro pedagogické pracovníky hraje důležitou úlohu i v případě, že je současné využíváno finanční motivace.

7 Závěr a doporučení

Tato bakalářská práce se zabývala motivačními faktory ovlivňujícími práci pedagogických pracovníků v DDM. Hlavním cílem práce je analyzovat současnou situaci v oblasti motivace pedagogických pracovníků v DDM. Cíle bylo dosaženo prostřednictvím výzkumného šetření opřeného o teoretická východiska. Záměrem této bakalářské práce bylo poznat a objasnit motivační faktory ovlivňující práci pedagogických pracovníků v DDM.

Dotazníkové šetření si kladlo za cíl zodpovědět dvě základní otázky - jaké formy motivace poskytuje svým zaměstnancům vedení DDM a jaké motivační faktory jsou považovány pedagogickými pracovníky za nejefektivnější.

Teoretická část práce se opírá o studium dostupných českých i zahraničních zdrojů a nabízí vhled do teoretických východisek motivace, motivačních teorií a specifík DDM. V úvodu dochází k seznámení s cíli této práce a uvádí do problematiky motivace pedagogických pracovníků. V druhé kapitole teoretické části je představen pojem motivace a související pojmy. Třetí kapitola vysvětluje nejvýznamnější motivační teorie- Maslowova pyramidu potřeb, Herzbergovu teorii, McGregorova teorii X a Y, teorii očekávání Victora Vrooma, Adamsovu teorii spravedlivé odměny, McClellandovu teorii tří typů motivačních potřeb a Skinnerovu teorii pozitivního posílení. Následující kapitola popisuje klasifikaci motivačních faktorů a jejich podstatu v prostředí pedagogiky. Poslední kapitola se zabývá specifiky DDM v provázanosti s pedagogikou volného času.

Praktická část práce byla založena na výzkumném šetření kvantitativního charakteru a zabývá se motivačními faktory, které ovlivňují práci pedagogických pracovníků v DDM. V úvodu této části je popsána metodologie výzkumu, která je založena na dotazníkovém šetření. Bylo využito dvou typů dotazníků, jeden pro vedení DDM a druhý pro pedagogické pracovníky, které se odlišovaly pouze formulací otázek. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 5 DDM, které přijaly nabídku účasti na dotazníkovém šetření. Celkem se zúčastnilo 9 zástupců vedení DDM a 51 pedagogických pracovníků.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že vedení DDM využívá pro motivaci finančních i nefinančních nástrojů. Oba tyto typy motivace ovlivňují práci i dvou třetin pedagogických pracovníků. Z analýzy vyplynulo, že vedoucí pracovníci uplatňují nejčastěji motivační nástroje v podobě informovanosti o cílech DDM, přátelských vazeb, spravedlivého ocenění, příjemného prostředí, pochvaly a možnosti seberealizace. Mezi vedením a pedagogickými panuje názorová shoda. Výjimkou je motivační faktor informovanost o cílech, který u pedagogických pracovníků není v popředí motivačních nástrojů, které ovlivňují jejich práci. Mezi nejméně ovlivňující dále zařadili možnost podílet se na vedení, prestiž DDM a možnost profesního růstu.

Na základě tohoto šetření byly nalezeny odpovědi na dvě výzkumné otázky. První otázka se zabývala způsoby motivace, které poskytuje svým zaměstnancům vedení DDM. Z analýzy vyplynulo, že vedoucí pracovníci využívají všech dvacet uvedených motivačních nástrojů. Nejvíce jsou zastoupeny nefinanční formy motivace, které již byly zmíněny. Druhá otázka objasnila, které motivační faktory jsou považovány pedagogickými pracovníky za neefektivnější. Největší shoda názorů u pedagogických pracovníků a vedení DDM panuje u motivačních nástrojů: příjemné prostředí, rozmanitost pracovních činností, přátelské vazby a seberealizace.

Výsledky zjištěné pomocí dotazníkového šetření korespondují s motivačními teoriemi. Většina motivačních faktorů, které jsou využívány vedením a zároveň jsou považovány pedagogickými pracovníky za neefektivnější, mohou být zařazeny do nejvyššího stupně Maslowovy pyramidy potřeb.

Z výsledků tohoto výzkumného lze vyvodit, že nefinanční nástroje motivace jsou důležitou součástí života pedagogických pracovníků v DDM, které přispívají k profesnímu rozvoji a pracovním výkonům.

Vedení DDM by se měli v rámci řízení DDM z personálního hlediska soustředit zejména na motivační faktory, které pedagogičtí pracovníci vnímají jako nepřilíš využívané nebo neefektivní. Vedoucím pracovníkům je možné poskytnout následující doporučení.

Informovanost o cílech

Tento motivační nástroj může být snadno podceňován. Zaměstnanci nemusí vždy informace na papíře vnímat jako plnohodnotný zdroj. Důležitý nástroj zde hraje komunikace, která posiluje motivaci v oblasti informovanosti o cílech organizace. Vysvětlení cílů by mělo být včasné, přesvědčivé a pracovníci by měli mít možnost se k nim vyjádřit. Pravidelná komunikace s vedením utužuje vztah k organizaci i vedení a je důležitým faktorem pro spokojenost zaměstnanců.

Možnost profesního růstu

Kariérní růst pedagogických pracovníků je v současné době velmi diskutované téma, neboť možnosti kariérního postupu ve školství jsou velmi omezené. Nemusí vždy však znamenat pouze povýšení, ale jakákoliv změna či podpora osobního rozvoje člověka, například v podobě nabídky dalšího vzdělávání, může významně přispět k motivovanosti pracovníků.

Prestiž organizace

Pedagogická zařízení obecně vyžadují značné úsilí pro zviditelnění a zvýšení prestiže. V této oblasti se uplatňuje veřejné vyslovení pochvaly či uznání například od rodičů. Dále je možné využít motivace ve formě zdůraznění odborné prestiže, kterou práce přináší. Pracovníci cítí potřebu vážit si organizace, ve které pracují, a zároveň se s ní identifikovat a důvěřovat jejímu vedení.

Možnost podílet se na vedení organizace

Někteří pedagogičtí pracovníci jsou ochotni se spolupodílet na vedení organizace, ve které pracují. Poskytnutí tohoto benefitu je pro ně výrazem respektu a odměny. Společně s vedením mohou spolupracovat na úkolech a cílech, přinášet nové nápady a podílet se na jejich realizaci. Vedoucí pracovník může své zaměstnance motivovat přidělením zvláštních pravomocí a možností rozhodovat o věcech, které souvisí s jejich pracovními oblastmi. Zároveň by však měl k nim přidat povinnost přijímat zodpovědnost za

chod dané oblasti a snažit se o zdokonalení, inovaci a její vývoj. Předpokladem je důvěra v zaměstnance, jejich schopnosti a dovednosti. Pokud se dokáže iniciativa pracovníků efektivně využít, může mít pozitivní dopad nejen na jejich motivovanost a spokojenost, ale i na výsledky DDM.

Tato práce poukázala na problematiku motivace pedagogických pracovníků v DDM v obecné rovině. Výsledky tohoto výzkumného šetření mohou významně přiblížit vedoucím pracovníkům, které motivační faktory patří mezi problematické, a mohou jim tak pomoci v jejich práci.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. Základy metodologie výzkumu. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Plzni: Západočeská univerzita, 2017. ISBN 978-80-261-0735-4.

HÁJEK, Bedřich, Břetislav HOFBAUER a Jiřina PÁVKOVÁ. Pedagogické ovlivňování volného času: současné trendy. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-473-1.

HANKOVÁ, Zdeňka. Kapitoly o řízení výchovy a vzdělávání pro vychovatele. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2014. ISBN 978-80-7290-655-0.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.

KRAUS, Blahoslav. Základy sociální pedagogiky. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-383-3.

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

NAKONEČNÝ, Milan. Psychologie: přehled základních oborů. Praha: Triton, 2011. ISBN 978-80-7387-443-8.

NELSON, Bob. 1001 způsob jak motivovat zaměstnance. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7205-776-4.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. Pedagogický slovník. 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.

PRŮCHA, Jan. Moderní pedagogika. Šesté, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1228-7.

TRACY, Brian. Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udrzte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik. Přeložil Jiří ZBOŘIL. Praha: Synergie, 2015. ISBN 978-80-7370-433-9.

TROJANOVÁ, Irena. Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ. Praha: Portál, 2014a. ISBN 978-80-262-0591-3.

TROJANOVÁ, Irena. Vedení lidí ve školách a školských zařízeních. Praha: Wolters Kluwer, 2014b. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-656-3.

URBAN, Jan. 10 nejdražších manažerských chyb. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Elektronické zdroje:

Čeští učitelé ve srovnání se světem. *Hospodářské noviny* [online]. 2016 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65420270-jak-si-stoji-cesti-ucitele-ve-srovnani-se-svetem-jsou-starsi-a-dostavaji-mene-zaplaceno?>

Zájmové vzdělávání. *MŠMT* [online]. [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/zajmove-vzdelavani-1> <http://www.msmt.cz/dokumenty->

Zákon o pedagogických pracovnících. *MŠMT* [online]. [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/zajmove-vzdelavani-1>