Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

Analýza pracovní spokojenosti pedagogů volného času v domech dětí a mládeže

Zdeňka Horváthová

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Irena Lhotková Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice, školský management

2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza pracovní spokojenosti pedagogů volného času v domech dětí a mládeže vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum

……

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucí práce paní Mgr. Ireně Lhotkové Ph.D. za její cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce. Rovněž bych chtěla poděkovat všem pedagogům volného času za ochotu a vstřícnost při vyplňování dotazníků v rámci výzkumného šetření.

.....

podpis

NÁZEV:

Analýza pracovní spokojenosti pedagogů volného času v domech dětí a mládeže

AUTOR:

Zdeňka Horváthová

KATEDRA (ÚSTAV)

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

Mgr. Irena Lhotková Ph.D.

ABSTRAKT:

Předmětem bakalářské práce *Analýza pracovní spokojenosti pedagogů volného času v domech dětí a mládeže* je analyzovat profesi pedagog volného času z hlediska pracovní spokojenosti. Zjistit, které aspekty pracovní spokojenosti považují pedagogové volného času za důležité a jakou u nich vyjadřují spokojenost s aktuálním stavem. Navrhnout řešení v oblastech, kde na základě výzkumu pedagogové volného času vyjadřují největší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností.

Teoretická část se zabývá vymezením pojmů dům dětí a mládeže, pedagog volného času, zájmové vzdělávání, teorie pracovní spokojenosti a faktory pracovní spokojenosti.

Praktická část vychází z výzkumného šetření prováděného formou dotazníku na základě čtyř stanovených hypotéz. Závěr práce přináší návrh řešení.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Dům dětí a mládeže, pedagog volného času, pracovní spokojenost

TITLE:

The analysis of leisure time teachers job satisfaction at houses for children and youth

AUTHOR:

Zdeňka Horváthová

DEPARTMENT:

Education Management Center

SUPERVISOR:

Mgr. Irena Lhotková Ph.D.

ABSTRACT:

The goal of the thesis "Analysis of leisure time teachers job satisfaction at houses for children and youth" is to analyze leisure time teacher profession in terms of job satisfaction. It tries to find out what aspects of job satisfaction are considered to be the most important by the teachers, and how they are reflected to the satisfaction with current situation. Additionally, the thesis designes solutions in those areas where (based on the research) the leisure time teachers see the biggest difference between an importance and a satisfaction.

The theoretical part deals with defining of the terms houses for children and youth, leisure time teachers, leisure education, theory of job satisfaction and factors of job satisfaction.

The practical part is based on the research, carried out in the form of a questionnaire based on four determined hypotheses. The conclusion of the work proposes solution.

KEYWORDS:

House for children and youth, leisure time teacher, job satisfaction

Obsah

1. Úvod ... 7
2. Zájmové vzdělávání ... 7
2. 1 Dům dětí a mládeže – DDM ... 7
2. 2 Formy zájmového vzdělávání ... 8
2. 3 Specifika práce ve školských zařízeních určených pro zájmové vzdělávání ... 9
3. Pedagog volného času ... 10
3. 1 Specifika práce pedagoga volného času ... 11
4. Pracovní spokojenost ... 12
4. 1 Teorie pracovní spokojenosti ... 12
4. 1. 1 Jednofaktorové teorie ... 14
4. 1. 2 Dvoufaktorová teorie ... 16
4. 2 Faktory pracovní spokojenosti ... 17
4. 2. 1 Vnější faktory ... 18
4. 2. 2 Osobnostní faktory ... 20
4. 3 Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním chováním ... 21
5. Praktická část ... 22
5. 1 Stanovení jednotlivých tvrzení ... 22
5. 2 Konstrukce dotazníku ... 23
5. 3 Základní soubor ... 25
5. 4 Výběrový soubor ... 25
5. 4. 1 Základní údaje o účastnících dotazníkového šetření ... 27
6. Způsob vyhodnocování a výsledky výzkumu ... 32
6. 1 Důležitost/spokojenost – souhrnná data ... 33
6. 2 Důležitost/spokojenost – ředitelé DDM ... 37
6. 3 Důležitost/spokojenost – pedagogové volného času bez ředitelů ... 42
6. 4 Srovnání jednotlivých pohledů ... 45
6. 5 Pedagogická činnost pedagogů volného času ... 46
6. 6 Odpovědi na otevřenou otázku ... 47
6. 7 Jak dlouho budete ještě vykonávat tuto profesi? ... 48
7. Závěr, doporučení ... 49
8. Seznam použité literatury ... 53

1. Úvod

Tématem mé bakalářské práce je analýza pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků domů dětí a mládeže (dále jen DDM). Problematice domů dětí a mládeže je obecně věnováno velmi málo prostoru. Pedagog volného času - pedagogický pracovník DDM připravuje činnost v dopoledních hodinách pro děti předškolního věku, v odpoledních hodinách pro děti a mládež, ve večerních pro dospělé, o víkendech připravuje akce a výlety, o prázdninách tábory či soustředění, lyžařské výcviky, apod. Řídí, organizuje a kontroluje práci několika externích lektorů, zajišťuje jim administrativní servis, podílí se na přípravě ŠVP, připravuje a zajišťuje veškerou propagaci aktivit DDM, atd.

Je toho hodně a dobrý pedagog volného času je velmi důležitý pro konkurenceschopnost každého domu dětí a mládeže. Je důležité udržet si v organizaci ty nejschopnější zaměstnance, a proto je potřeba znát slabé stránky této profese tak, jak je vnímají přímo samotní zaměstnanci a snažit se je minimalizovat. Ředitelé by se měli snažit si kvalitní pedagogy volného času udržet, neboť na nich stojí dobré jméno DDM.

Cílem mé práce je analyzovat profesi pedagog volného času z hlediska pracovní spokojenosti. Zjistit, které aspekty pracovní spokojenosti považují pedagogové volného času za důležité a jakou u nich vyjadřují spokojenost s aktuálním stavem. Navrhnout řešení v oblastech, kde na základě výzkumu pedagogové volného času vyjadřují největší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností.

2. Zájmové vzdělávání

2. 1 Dům dětí a mládeže – DDM

V České republice existuje 297 školských zařízení – středisek volného času (dále jen SVČ) a různých stanic zájmových činností. Zařízení pro zájmové vzdělávání jsou součástí vzdělávací soustavy, jsou zapsána do rejstříku škol a školských zařízení a vytvářejí si vlastní školní vzdělávací program.

Základním typem středisek volného času jsou domy dětí a mládeže, školská zařízení pro zájmové vzdělávání podle § 111 a § 118 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Činnost DDM je dána vyhláškou MŠMT ČR č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání a zřizovací listinou, kterou vydává konkrétní zřizovatel domu dětí a mládeže.

Dle výše uvedeného zajišťují DDM výchovné, vzdělávací, zájmové, tematické a rekreační akce, osvětovou činnost pro žáky, studenty, pedagogické pracovníky a popřípadě i další osoby. Podílejí se rovněž na další péči o nadané děti, žáky a studenty a ve spolupráci se školami a dalšími institucemi se rovněž podílejí na organizaci soutěží dětí a mládeže. Činnost se uskutečňuje zpravidla ve více oblastech.

2. 2 Formy zájmového vzdělávání

Formy zájmového vzdělávání jsou stanoveny v § 2 vyhlášky 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, zájmové vzdělávání lze 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* – místní soutěže a turnaje, přehlídky, výlety, exkurze, přednášky, akce příměstských táborů v době prázdnin. K této činnosti je nutné vést interní dokumentaci, jejíž forma není stanovena

- *pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činností* – kroužky, kluby, oddíly. Tato činnost je určena účastníkům zájmového vzdělávání na základě podané přihlášky k pravidelné docházce.

- *táborovou činností a další činností spojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání* – tábory (pobytové, putovní, hvězdicové), soustředění, které završují celoroční práci kroužku či oddílu.

- *osvětovou činností včetně shromažďování a poskytování informací pro děti, žáky a studenty, popřípadě i další osoby a vedení k prevenci sociálně patologických jevů* – semináře, školení, přednášky, metodické materiály.

- *individuální prací, zejména vytvářením podmínek pro rozvoj nadání dětí, žáků a studentů* – speciální zájmové útvary určené pro talentované jedince, odborná soustředění, konzultace.

- *využitím otevřené nabídky spontánních činností* – spontánní činnosti nemají pevně stanovený začátek nebo konec, jsou vymezeny pouze dobou provozu zařízení. Jedná se zpravidla o volný přístup na hřiště, do laboratoří, specializovaných učeben, apod., kde pedagog volného času zajišťuje zejména bezpečnost a vystupuje jako rádce, nebo činnost motivuje.

2. 3 Specifika práce ve školských zařízeních určených pro zájmové vzdělávání

Práce ve školských zařízeních určených pro zájmové vzdělávání se od vzdělávacího procesu ve škole podle B. Hájka, aj. (7, s. 141) liší zejména takto:

- Účast není společensky stanovenou povinností jako školní docházka, ale je motivována především dobrovolným a relativně samostatným rozhodnutím jedince, zařízení nevydávají žádná legislativně podložená vysvědčení či osvědčení. Přijímání do těchto zařízení nepodléhá správnímu řízení.

- Program činnosti a jeho postup vychází více ze skutečné úrovně zájmů než ze závazných norem stanovených pro školní vzdělávání, je zde vytvářen dostatečný prostor pro individuální přístup a vlastní tempo činnosti. Pro tato zařízení nejsou stanoveny vzdělávací standardy.

- Časová volnost (relativní neohraničenost) dává možnosti využití rozmanitých forem a metod práce.

- V souvislosti s předchozím jsou umožněny činnosti v rozmanitých prostorách, které mohou být dynamičtější, snadněji měnitelné a mohou i více podporovat tvořivost než tradiční školní učebny.

Zájmové vzdělávání je poskytováno zpravidla za úplatu v souladu s § 12 vyhlášky 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání.

3. Pedagog volného času

Profese pedagoga volného času je definována v nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, pod číslem 2.16.04. Dle výše zmíněného nařízení vlády vykonává zejména výchovně vzdělávací činnost zaměřenou na oblast zájmového vzdělávání dětí, žáků, studentů, mládeže nebo pedagogických pracovníků a dalších dospělých zájemců s odborným zaměřením na jejich celkový i specifický rozvoj. Provádí informační a konzultační činnosti a odborné pomoci v oblasti zájmového vzdělávání pro školy, školská zařízení, občanská sdružení a další zájemce. Organizuje soutěže, přehlídky, soustředění, pobyty a táborové činnosti pro děti, žáky, studenty, mládež nebo pedagogické pracovníky a další dospělé zájemce.

Kromě obecných předpokladů pro výkon funkce pedagogického pracovníka určených § 3 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, je kvalifikační předpoklad pedagoga volného času dále určen § 17 zákona č. 563/2004 Sb.

Nařízení vlády č. 74/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, zejména ve své příloze určuje týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti pedagogů volného času na nejméně dvě výchovné skupiny, které vede celoročně pravidelně v průměrné délce trvání nejméně 6 hodin týdně. U ředitele DDM je týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti stanoven na nejméně jednu výchovnou skupinu a celoroční vedení alespoň jedné vzdělávací aktivity v průměrné délce trvání nejméně 2 hodiny týdně.

3. 1 Specifika práce pedagoga volného času

Zvláštností práce pedagoga volného času podle autorů B. Hájek, aj. (7, s. 131) jsou tyto skutečnosti:

• Obsah výchovy není závazně stanoven, je dán pouze rámcově nebo má charakter doporučení. Stanovení obsahu je v pravomoci pedagoga, ten však musí respektovat základní pedagogicko-psychologické požadavky a brát v úvahu i reálná přání a potřeby vychovávaných.

• Protože obsah není závazně stanoven, je i hodnocení výsledků jednotlivců individuální s důrazem na dosažené pokroky, snahu, radost z činnosti. Klasifikace při volnočasových aktivitách se také objevuje, není však běžná.

• Autorita pedagoga volného času má vyrovnaný podíl formálnosti a neformálnosti, v mnoha situacích převládá právě neformální složka. Vyplývá to z odlišného postavení pedagogů. Menší míra formálnosti je dána požadavkem dobrovolné účasti na činnostech. Projevuje se i ve vzájemném oslovování.

• Pedagog volného času se ocitá ve vztahu k účastníkům zájmového vzdělávání v rozmanitých rolích učitele, instruktora, rádce, přítele či kamaráda, náhradního rodiče.

• Pedagog volného času volí hlavně aktivizující metody a formy práce, převažují práce v malých skupinkách nebo individuální formy. Také prostředí, v němž výchovný proces probíhá, je podle druhu činnosti velmi rozmanité a proměnlivé. To klade značné nároky na pedagogické dovednosti pracovníků.

Dobrý pedagog volného času by tedy měl být rád mezi lidmi, mezi dětmi, umět mluvit i naslouchat, vcítit se, zvládat nároky, které život přináší, měl by se umět radovat ze života, mít rád lidi a také je dokázat řídit a vést. Pedagogové volného času pracují s jedinci různého věku a často s věkově i jinak heterogenními skupinami. Osobnost pedagoga volného času má v porovnání s ostatními pedagogickými profesemi své zvláštnosti. Také způsoby profesní přípravy jsou rozmanité. Důraz se klade zejména na tvořivost, iniciativnost, zvládání náročných situací, smysl pro hru a dobrý vztah k dětem. Významná je i specializace v některé oblasti zájmových činností, jak uvádí autoři B. Hájek, aj. (7, s. 138).

4. Pracovní spokojenost

4. 1 Teorie pracovní spokojenosti

Pojem pracovní spokojenost, případně obsahově stejný výraz - uspokojení z práce, je sice v personálním managementu známý a všeobecně používaný, avšak jeho definování není jednotné ani jednoznačné. Liší se zejména specifikou pohledu na danou tématiku. Setkat se můžeme např. s těmito názory:

Pocity úspěšnosti, uspokojení, radosti a optimistický náhled na život (ale také opaky těchto prožitků a stavů) vyjadřují míru naplňování našich cílů, potřeb a očekávání – jinak řečeno, vyjadřují úroveň subjektivního vyrovnávání se s různými stránkami a podmínkami života. Pocit uspokojení nebo neuspokojení vystupuje také v pracovní sféře, která zaujímá značnou část života dospělého člověka. K pracovní činnosti, k výkonu profese či funkce se úzce vztahují mnohé potřeby, cíle a ambice. Pracovník vnímá, prožívá a vyhodnocuje průběh vykonávané činnosti, podmínky, v nichž se odehrává a výsledky své práce. Má tedy možnost v průběhu profesionálních aktivit dosahovat úspěchy a určitou míru spokojenosti, uvádí Štikar, aj. (14, s. 111).

Podle Bedrnové a Nového (3, 1994) je možné do pracovní spokojenosti zahrnout všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, jeho postoje k pracovnímu prostředí, pracovišti a podniku, k pracovní skupině. Jedná se tedy o složitou charakteristiku zahrnující jak pozitivní, tak negativní pocity a postoje, které jako suma určují míru spokojenosti nebo nespokojenosti s vykonávanou prací.
Pracovní spokojenost definoval Rymeš (13, s. 46) jako „Postoj k práci jako k celku a jednotlivým jejím komponentám, jimž jedinec přisuzuje určitou váhu nebo význam.“

Provazník a kol. 2002 (12, s. 142) uvádějí, že každý člověk získává ke své práci určitý subjektivní vztah. Vše, co na něj při práci působí, se totiž nepromítá jen do jeho pracovního výkonu; odráží se to také v jeho prožívání. Tento subjektivní vztah pracovník vyjadřuje specifickým hodnocením obsahu práce a jejích podmínek, které se navenek projevuje v konkrétních postojích. Jejich soubor pak lze chápat jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti.

Štikar, aj. (14, 2003 dle Kollárika 1986) upozorňuje na 2 odlišnosti:

- spokojenost v práci; obsahově širší význam zahrnuje komponenty vztahující se k osobnosti pracovníka, k bezprostředním a k obecnějším podmínkám,
- spokojenost s prací; obsahově užší význam spojený s výkonem konkrétní činnosti, s jejími psychickými a fyzickými nároky, specifickým pracovním režimem, společenským ohodnocením, apod.

Štikar, aj. (14, 2003 dle Kollárika 1986) uvádí charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti, které jsou důležité jak z hlediska obecně poznatkového, tak pro výzkum a řešení praktických úkolů. Podle něj je důležité rozlišovat:

a) Celkovou pracovní spokojenost, která odráží obecnou míru vztahu k vykonávané práci, a dílčí spokojenost s jednotlivými faktory, vztahujícími se k pracovní situaci (jako je např. kvalita fyzikálních podmínek, úroveň mezilidských vztahů na pracovišti). Oba pohledy, globální i dílčí, jsou spolu v těsné závislosti. Soubor dílčích, individuálně diferencovaných spokojeností/nespokojeností ovlivňuje spokojenost/nespokojenost celkovou a naopak.

b) Znaky spokojenosti jako je stálost a intenzita. Stálost vyjadřuje vývoj spokojenosti, která může být vlivem různých proměnných značně proměnlivá, nebo udržovat relativní stabilitu. Intenzitou rozumíme míru prožitku, jež se může vyskytovat od maximální spokojenosti ke krajní nespokojenosti.

c) Pracovní spokojenost jako psychologický obsah vztahující se k jednotlivci a jako sociální jev. Pracovní činnost znamená pro jedince určitou hodnotu, prostřednictvím práce uspokojuje široké spektrum svých potřeb, tato činnost určuje postavení pracovníka v organizaci i ve společnosti.

V přímé návaznosti na uvedené vnitřní diference pracovní spokojenosti je nutné zmínit další znaky:

d) Pracovní spokojenost jako aktuální stav, který vyjadřuje úroveň spokojenosti/nespokojenosti s danou pracovní situací, nebo jako proces. V jistém časovém intervalu je možno sledovat jak postupně se vyvíjející celkovou spokojenost (například výzkumy blízkými zjišťování veřejného mínění), tak proměnlivost dílčích spokojeností (tento postup a získané informace jsou důležité pro úpravu pracovní situace).

e) Pracovní spokojenost jako situační reakce na měnící se pracovní podmínky a spokojenost/nespokojenost jako určitá osobní dispozice.

Dle Kocianové (8, s. 36) někteří odborníci upozorňují, že není dosud jasné, zda je pracovní spokojenost činitelem pracovní motivace. Kocianová (8, s. 36 - 37, dle Paulíka, 2001) uvádí, že vztah pracovní spokojenosti a pracovního chování je nejednoznačný, že různé teorie pracovní motivace zdůrazňují různé aspekty podněcování pracovního chování i jejich různé souvislosti. Všeobecné shody bylo dosaženo v tom, že pro pracovní aktivitu je podnětné zaměstnání, které umožňuje dosáhnout či zvýšit příjemné zážitky a udržet je a současně se vyhnout zážitkům nepříjemným.

Tureckiová (15, s. 67) uvádí, že pracovní spokojenost vzniká v důsledku pozitivní motivace a je jednou ze základních charakteristik a projevů motivace, vyjadřujících vztah k práci obecně a obzvláště k práci v konkrétní organizaci.

Spokojenost je individuálním a subjektivním prožíváním reality. Významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje, motivace. Převážná část teorií pracovní spokojenosti vychází z teorií motivace.

Na problematiku pracovní spokojenosti neexistuje jednotný názor. Přes její rozdílné vnímání je možné rozdělit vnímání pracovní spokojenosti do dvou skupin podle toho, zda je pracovní spokojenost vnímána jako jednofaktorový nebo dvoufaktorový jev.

4. 1. 1 Jednofaktorové teorie

Autoři těchto motivačně založených teorií, zejména Maslow, Vroom, Stogdill, přistupují k pracovní spokojenosti jako k jednofaktorovému jevu. Míra spokojenosti/nespokojenosti se může měnit od úplné spokojenosti až k úplné nespokojenosti. Můžeme říci, že dostatek spokojenosti vyplývá z nedostatku nespokojenosti a naopak.

4. 1. 1. 1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Podle Maslowovy pyramidy má člověk pět základních potřeb, a aby mohl uspokojit ty na vyšším stupni, musí mít napřed uspokojeny ty na stupních pod nimi. Pokud je seřadíme od nejnižší, jsou to:

1. základní tělesné, fyziologické potřeby
2. potřeba bezpečí a jistota
3. potřeba lásky, přijetí, spolupatřičnosti
4. potřeba uznání, úcty
5. potřeba seberealizace

Maslowova pyramida potřeb může být aplikována na pracovní prostředí. Nakonečný ji upravil do této podoby (10, s. 130):

- 1. Fyziologické potřeby mohou být plat, pohodlí.
- 2. Potřeba bezpečí jako jistota zaměstnání.
- 3. Potřeba náležení představuje přátelství spolupracovníků.
- 4. Potřeba úcty je naplněná ziskem vysokého postavení, titulu.
- 5. Potřeba seberealizace je mít podnětné zaměstnání.

Maslowova teorie však byla podrobena kritice. Nejčastěji je jí vytýkáno, že neplatí všeobecně. Existují například lidé, pro které jsou vyšší potřeby důležitější než například fyziologické. Dále je kritizovaná její metodika, která je statická a nebere v úvahu změny preferencí v průběhu života. Podle Tureckiové (15, s. 59) byla Maslowova teorie postavena na těchto předpokladech, které byly později oba vyvráceny:

- teorie je všeobecně platná a univerzální bez ohledu na kulturní odlišnosti nebo společenský kontext,
- potřeby vyššího stupně by měly být iniciovány až po naplnění potřeb nižšího stupně.

Dále teorie nepopisuje jasný vztah mezi potřebami a chováním, takže jedno a totéž chování může být odrazem různých potřeb a tyto potřeby nejsou popsány dostatečně přesně (2, s. 305).

4. 1. 1. 2 Vroomova teorie očekávání

Jedná se o motivačně zaměřenou teorii. Je založena na tom, že motivaci člověka ovlivňuje jeho vnitřní očekávání. Člověk reguluje své úsilí vedoucí k určitému výsledku podle toho, jak si odpoví na následující otázky:

- Jaká je pravděpodobnost, že zadaný úkol splním?
- Jaká je pravděpodobnost, že za splnění úkolu dostanu odměnu?
- Je očekávaná hodnota odměny za dosažený výsledek pro mě uspokojivá?

Čím více povede snaha pracovníka k žádoucím cílům, tím svědomitěji bude pracovník svoji činnost vykonávat. Žádoucími výsledky přitom mohou být například vyšší plat, funkční postup, uspokojení z práce jako takové, profesní rozvoj a seberealizace prostřednictvím úspěšného plnění náročnějších úkolů, prostě cokoli, co má pro pracovníka pozitivní význam (hodnotu), dle Tureckiové (15, 2004).
Podle výzkumů je tato teorie platná především pro osoby uvažující racionálně a objektivně a není vhodná pro osoby jednající emocionálně a subjektivně.

4. 1. 1. 3 Stogdillova teorie

Podle něj se na spokojenost nemůžeme dívat jako na zdroj pracovního výkonu, tedy jako na vmezeřenou proměnnou, ale navrhuje dívat se na jednotlivce v hranicích souvislosti celkové organizace. Podle něj platí nevyhnutelně vztah spokojenosti s produktivitou (9, 1986).

4. 1. 2 Dvoufaktorová teorie

Její autoři (Herzberg, Mausner a Snyderman) vyšli ze zjištění, že spokojenost a nespokojenost je ovlivňována odlišnými skupinami faktorů (14, s. 114). Jedny jsou vnější a zahrnují faktory týkající se práce, celkových podmínek pracoviště a pracovního zařízení. Tyto faktory nazval F. Herzberg hygienickými; ovlivňují spíše pracovní pohodu a spokojenost pracovníka, protože jejich motivační vliv se rychle „opotřebuje“.

Druhé, vnitřní faktory, odrážejí vztah pracovníka k pracovní činnosti, týkají se zajímavosti práce a uspokojení z práce; projevují se ve výkonnosti. Tento druh podnětů je označován jako motivátory a jejich motivační síla je považována za nevyčerpatelnou (14, s. 103).

Přehled obou skupin faktorů a jejich dimenzionalitu lze znázornit takto (14, dle Moorhead, Griffin, 1989, s. 114):

motivační faktory	**hygienické faktory**
samotná práce úspěch uznání zodpovědnost růst a povýšení	mezilidské vztahy dozor pracovní podmínky plat a bezpečí firemní politika
spokojenost ——— neexistence spokojenosti	**nespokojenost ——— neexistence nespokojenosti**

Obrázek č. 1

Existence a naplnění motivačních faktorů vyvolává pocit spokojenosti, kdežto nevhodné nastavení hygienických faktorů vyvolává nespokojenost v pracovním prostředí (14, s. 114).

Podle Tureckiové je pracovní spokojenost nejen významným indikátorem pracovního a sociálního klimatu na pracovišti, ale také může být považována za samotný indikátor motivace pracovníka. Herzbergova teorie dvou faktorů je vlastně teorií zkoumající faktory pracovní spokojenosti, neboli prevence pracovní nespokojenosti (16, s. 22).

4. 2 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost ovlivňuje velké množství faktorů, které přispívají k celkové úrovni spokojenosti nebo nespokojenosti. Štikar (14, s. 115) uvádí, že

význam faktorů a pořadí jejich důležitosti na utváření spokojenosti / nespokojenosti je proměnlivé a závisí na okolnostech, jež jsou dány:

- specifiky práce v určitých oblastech společenské praxe (např. odlišnosti v hutnictví, zdravotnictví nebo školství),
- specifiky jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány (např. chemik ve výrobním provozu nebo ve výzkumu),
- specifiky individuálními v závislosti na osobních preferencích (např. větším důrazem na kvalitu mezilidských vztahů, než na platové ohodnocení práce).

4. 2. 1 Vnější faktory

Pracovní spokojenost výrazně ovlivňují vnější faktory. Tyto faktory jsou nezávislé na pracovníkovi. Patří mezi ně např. samotná práce, způsob vedení, finanční ohodnocení, pracovní kolektiv, apod.

Mzda nebo plat

Mzda nebo plat patří mezi důležité faktory. Velmi silně ovlivňuje spokojenost/nespokojenost pracovníka. Má značný motivační vliv, ale důležitou roli má i osobnost pracovníka a další okolnosti práce. Dle Štikara (14, s. 115) výzkumy ukazují, že v podmínkách ohrožujících zdraví je pracovní nespokojenost primárně ovlivněna faktory vztahujícími se k riziku, nebezpečí a ochraně zdraví.

Vysoký plat či zvýšení platu pracovník rychle akceptuje a nemá tedy dlouhodobější motivační účinek. Štikar (14, s. 115) uvádí, že spokojenost/nespokojenost s platem vystupuje především v kontextech, kdy pracovník:

- srovnává svůj plat s platy ostatních zaměstnanců z hlediska vynaloženého úsilí a pracovních výsledků,
- chápe finanční ocenění jako reflexi přínosu pro organizaci vyjádřenou jeho nadřízenými,
- vnímá finanční ohodnocení z hlediska významu, prestiže a společenského ocenění své profese.

Druh a charakter vykonávané práce

Velký význam v souvislosti s pracovní spokojeností má i druh a charakter vykonávané práce. Velká rozmanitost profesí a pracovních podmínek a zejména subjektivní hodnocení profese a identifikace s ní, ve spojení se společenským uznáním a prestiží každé jednotlivé profese, způsobuje složitost vztahu samotné práce a jejího charakteru ve vztahu k pracovní spokojenosti.

Štikar, aj. (14, dle Kollárika 1986) uvádí, že spokojenost v práci ovlivňují tyto okolnosti:

a) povolání vyžaduje vyšší kvalifikaci, což umožňuje vykonávat zajímavější práci s vyšší prestiží a s větší možností seberealizace,

b) pracovník zastává řídící funkci se všemi výhodami tohoto postavení (více informací, pravomocí, samostatné práce, rozhodování, apod.),

c) pracovník je zařazen na organizačně výše postaveném pracovišti (např. bankovní centrála, odkud jsou metodicky vedeny pobočky).

Obecně se má za to, že pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá, skýtá mu žádoucí sociální statut, je rozmanitá, relativně autonomní a pracovník má potřebnou zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích.

Pracovní postup

Znalost kritérií pro kariérní růst může mít značný motivační vliv. Důležité je, jaké výhody s sebou konkrétní pracovní postup nese. Povýšení spojené s 5 % navýšením platu nebude jistě tak pozitivně vnímáno jako např. povýšení spojené s uzavřením výhodné manažerské smlouvy.

Způsob vedení pracovních skupin

Dle Štikara, aj. (14, dle Kollárika 1986) způsob vedení pracovních skupin jakožto faktor ovlivňující pracovní spokojenost je úzce spjat s osobností manažera a stylem řízení, který preferuje nebo situačně využívá. Existují dvě dimenze způsobu vedení, které příznivě ovlivňují pracovní spokojenost:

a) zaměření manažera na své podřízené (zájem o jejich práci, podpora odborného růstu, akceptování názoru na způsob vykonávání práce, neformální komunikace s podřízenými apod.),

b) participativní řízení (podřízení více ovlivňují vlastní práci, podílí se na rozhodnutích, vyjadřují se k záměrům a cílům pracovní skupiny apod.). Je

prokázáno, že vytváření participativního klimatu v pracovním týmu má větší vliv na spokojenost než účast na dílčích a specifických rozhodnutích.
Spokojenost s pracovní skupinou má velký vliv na celkovou pracovní spokojenost. Nespokojenost s tímto faktorem se kompenzuje velice obtížně.

Pracovní podmínky

Pracovní podmínky, které můžeme nazývat také jako fyzikální podmínky práce, jsou rovněž velmi důležitým vnějším faktorem. Význam těchto podmínek vzrůstá ve chvíli, kdy jsou nepříznivé. Do fyzikálních podmínek práce patří zejména: osvětlení, barevné řešení pracoviště, hluk, teplota, prašnost, proudění vzduchu apod.

Provazník (12, s. 143) uvádí, že při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti pracovníků bývá obvykle pozornost věnována skutečnostem, jež se v různé míře podílejí na kvalitě, zpravidla v závislosti na profesi a pracovním zařazení, jakož i na individuálních charakteristikách každého pracovníka. Nejčastěji jde o tyto skutečnosti: obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, pracovní perspektivy, vedoucí pracovník, spolupracovníci, organizace práce, fyzické podmínky práce, úroveň sociální péče.

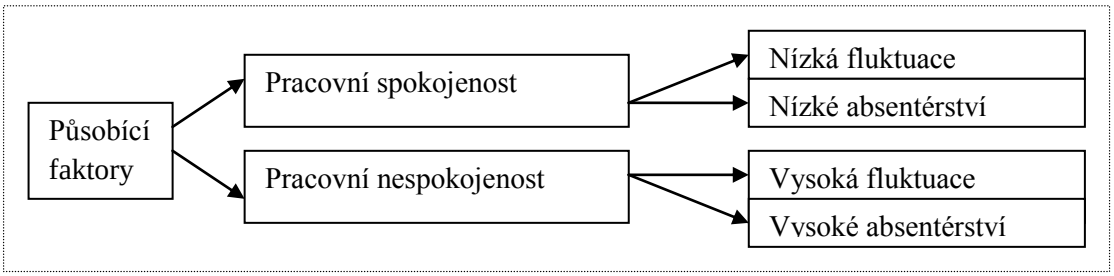
4. 2. 2 Osobnostní faktory

Dle Štikara, aj. (14, dle Kollárika 1986) osobnostní faktory více či méně prokazatelně ovlivňují pracovní spokojenost. Jedná se o tyto faktory: věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenost, profesionální úroveň, intelekt a soubor schopností.

Dle Štikara, aj. (14, dle Armstronga 1999) ovlivňuje spokojenost pracovníků celková úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci, jejíž součástí jsou: objektivní hodnocení pracovníků, spoluúčast na rozhodování, uplatnění vlastní kvalifikace, potřebná míra informovanosti o významných záležitostech, existence příležitostí pro vzdělávání a rozvoj, potřebná podpora ze strany managementu, péče o ochranu zdraví a bezpečnost práce, sociální péče a zajištění.

4. 3 Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním chováním

Vysoká pracovní spokojenost nesouvisí přímosměrně s vysokou produktivitou práce, nízkým absentérstvím a nízkou fluktuací, jak by se dalo logicky očekávat. Štikar, aj (14, s. 118) uvádí, že interakce spokojenosti a pracovního chování je komplikovaná a vstupují do ní četné proměnné. V jednoduché podobě lze tento vztah vyjádřit na následujícím obrázku:



Obrázek č. 2

Mezi proměnnými existuje negativní vztah. To znamená, že vyšší pracovní spokojenost vede k nižšímu absentérství a opačně. Pracovní nespokojenost je předpokladem pro vyšší absentismus. Pokud začne docházet k opakujícímu se absentérství, může vyvrcholit fluktuací.

Podle Deiblové (5, 2005) lze tyto negativní pracovní jevy brát jako indikátory pracovní nespokojenosti. Manažeři by jim proto měli věnovat zvýšenou pozornost. Mezi zřejmé známky pracovní nespokojenosti autorka řadí: absentismus, silnější fluktuaci (časté změny dřívějších zaměstnání), pokles výkonnosti, častější výskyt kratších nemocí, přetahování přestávek, časté stížnosti.

5. Praktická část

Analýza pracovní spokojenosti pedagogů volného času v domech dětí a mládeže je provedena kvantitativním výzkumem. Cílem výzkumu je analyzovat profesi pedagog volného času z hlediska pracovní spokojenosti a zjistit, které aspekty pracovní spokojenosti považují pedagogové volného času za důležité, a jakou u nich vyjadřují spokojenost s aktuálním stavem.

5. 1 Stanovení jednotlivých tvrzení

Tato práce si klade za cíl analyzovat (zmapovat) aktuální stav pracovní spokojenosti pedagogů volného času. Zjistit důležitost jednotlivých faktorů a vnímanou spokojenost s aktuálním stavem. Vzhledem k tomu, že u jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti nelze vyjádřit jejich vzájemný vztah, což je podle Gavory (6, s. 53) jednou ze tří podmínek pro stanovení správné hypotézy, není možné k výzkumné části této práce hypotézy stanovit. Pro tento výzkum byla stanovena tvrzení.

K výzkumnému problému byla stanovena tato tvrzení:

Tvrzení č. 1:
Větší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností vyjadřují pedagogové volného času u faktoru spravedlnosti při odměňování než u faktoru výše odměny.

Tvrzení č. 2:
Pedagogové volného času - ředitelé vyjadřují větší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností u faktoru jistoty zaměstnání než pedagogové volného času, kteří nejsou řediteli.

Tvrzení č. 3:
Větší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností vyjadřují pedagogové volného času u faktoru zpětná vazba od nadřízeného než u faktoru možnost vyjádřit názory, návrhy a připomínky.

Tvrzení č. 4:
Více než 75% dotazovaných pedagogů volného času vede zájmovou činnost ve více než jedné věkové kategorii.

5. 2 Konstrukce dotazníku

Dotazník je uveden v příloze č. 1. Je pomyslně rozdělen na dvě části. První část dotazníku, ve které je zjišťována důležitost jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti a spokojenost se současným stavem, vychází z faktorů pracovní spokojenosti, které jsou v odborné literatuře nejčastěji zmiňovány (viz teoretická část 4.2 této práce):

- obsah a charakter práce
- mzdové ohodnocení
- pracovní perspektivy
- vedoucí pracovník
- spolupracovníci
- fyzické podmínky práce
- úroveň péče o zaměstnance

Ke každému z těchto faktorů byly přiřazeny otázky, které dle mých zkušeností a mého názoru nejpřesněji vystihují danou oblast a profesi pedagoga volného času.

<u>K obsahu a charakteru práce se vztahují otázky zaměřené na:</u>
Rozmanitost pracovních činností
Míra samostatnosti vykonávané práce
Společenské hodnocení profese pedagog volného času
Dostatek času na svou rodinu, své zájmy a relaxaci

<u>Mzdové ohodnocení je zastoupeno otázkami:</u>
Výše platu
Spravedlnost při odměňování

<u>Na pracovní perspektivy jsou zaměřeny otázky:</u>
Jistota zaměstnání
Možnost kariérního postupu
Možnost rozvoje znalostí, dovedností a schopností

<u>K faktoru vedoucí pracovník jsou směřovány tyto otázky:</u>
Zpětná vazba k práci od nadřízeného
Chování a jednání nadřízených

Dostatek informací potřebných pro výkon práce od nadřízeného
Možnost vyjádřit názory, návrhy, připomínky
Informace o cílech a vizích DDM
Spolupracovníci
Vztahy s kolegy
Dostatek informací potřebných pro výkon práce od kolegů

Fyzické podmínky práce:
Vhodné pracovní prostředí (např. čistota, světlo, teplo, hluk,…)
Technické a materiálové vybavení

Úroveň péče o zaměstnance:
Poskytování zaměstnaneckých výhod
Úroveň zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti

Nejvíce otázek je soustředěno k faktoru „vedoucí pracovník“, protože vedoucí pracovník ve značné míře ovlivňuje spokojenost na pracovišti. Podílí se na sociálním klimatu na pracovišti např. svým stylem řízení organizace, svou náročností, rozhodností, spravedlností, sociální citlivostí a případně i dalšími svými vlastnostmi a způsoby jednání.

Po výčtu jednotlivých aspektů, které mohou pracovní spokojenost ovlivňovat, je respondentům položena otevřená otázka, která dává možnost vlastního vyjádření. Pokud by se dotazovaný domníval, že na jeho pracovní spokojenost má výrazný vliv i faktor, který v dotazníku zmíněn nebyl, může svůj názor vyjádřit na tomto místě.

V závěru první části dotazníku jsou respondenti dotazováni na to, jak dlouho ještě chtějí vykonávat profesi pedagoga volného času. Tato otázka je zaměřena na pocit celkové pracovní spokojenosti, která je odrazem míry obecného vztahu k vykonávané práci.

Druhá část dotazníku se věnuje základním údajům o účastnících dotazníkového šetření. Vzhledem ke způsobu výběru vzorku domů dětí a mládeže, které se účastnily výzkumného šetření (náhodný výběr formou losování), bylo důležité zjistit, jaké domy dětí a mládeže a pedagogové volného času se výzkumu

zúčastnili. Pomocí otázek uvedených ve druhé části dotazníku můžeme zjistit, zda jsou ve výběrovém souboru zastoupeny domy dětí a mládeže různé velikosti ať již co se počtu účastníků v pravidelné zájmové činnosti týče, tak i co do počtu pedagogů volného času. Stejně tak je důležité zjistit, zda se výzkumu nezúčastnili jen pedagogové určitého věku, či jen určité délky pedagogické praxe. Pro zobecnění získaných údajů je důležité vědět, že pedagogové, kteří se výzkumu zúčastnili, pracují v malých, středně velkých i velkých DDM, vykonávají veškerou pedagogickou činnost (pravidelnou, nepravidelnou i táborovou činnost) a vedou zájmové vzdělávání jak dětí předškolního věku, tak dětí 6 – 14 let, dětí 15 – 18 let, i dospělých.

5. 3 Základní soubor

Základním souborem výzkumu jsou všichni pedagogové volného času pracující v domech dětí a mládeže v České republice. Registrováno je celkem 297 školských zařízení pro zájmové vzdělávání.

5. 4 Výběrový soubor

Pracovníci domů dětí a mládeže se sdružují ve Sdružení pracovníků domů dětí a mládeže v České republice. Kromě 2 DDM z celé České republiky jsou všechny ostatní členy tohoto sdružení. Na webových stránkách sdružení http://spddm.org/ je zveřejněn seznam všech DDM po jednotlivých krajích. Náhodným výběrem, formou losování, kdy každému DDM v jednotlivých krajích bylo přiřazeno číslo, a poté v rámci každého kraje byla vylosována dvě čísla (dva DDM), byly z každého kraje vybrány 2 domy dětí a mládeže.

Před rozesláním dotazníku byl proveden pilotní výzkum v DDM Horní Počernice, v rámci kterého jsem kolegy požádala o vyplnění dotazníků a označení otázek, které jsou nesrozumitelné. Poté jsme s kolegy probrali obsahovou i grafickou stránku dotazníku a na základě zjištěných skutečností byl dotazník upraven. Součástí pilotního výzkumu bylo také měření času potřebného k vyplnění. Dotazník byl vytvořen pomocí nástroje Google dokumenty a byl rozesílán elektronicky.

Dotazník byl zaslán ředitelům DDM s žádostí o předání k vyplnění všem pedagogům volného času v rámci jejich DDM.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 156 pedagogů volného času z celkového počtu 215 pedagogů. Celková návratnost vyplněných dotazníků je 73%. Procento vyplněných dotazníků je dostatečně vysoké k vyvozování obecnějších závěrů ve zkoumané oblasti.

Počet pedagogů volného času a vyplněných a odevzdaných dotazníků:

kraj	počet pedagogů DDM 1	počet pedagogů DDM 2	celkem pedagogů	vyplněných dotazníků	návratnost dotazníků
hl. město Praha	10	4	14	10	71%
Středočeský	4	7	11	10	91%
Jihočeský	8	11	19	16	84%
Plzeňský	10	3	13	10	77%
Karlovarský	5	7	12	9	75%
Ústecký	4	4	8	7	86%
Liberecký	11	36	47	23	49%
Královéhradecký	20	3	23	17	74%
Pardubický	3	2	5	4	80%
Vysočina	5	6	11	9	82%
Jihomoravský	13	7	20	15	75%
Olomoucký	9	4	13	10	77%
Zlínský	7	3	10	8	80%
Moravskoslezský	5	4	9	8	89%
Celkem			**215**	**156**	

Tabulka č. 1

K potvrzení nebo vyvrácení některých hypotéz je potřebné vyčlenit odpovědi ředitelů DDM z odpovědí ostatních pedagogů volného času. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 26 ředitelů z celkového počtu 28 oslovených DDM. Celková návratnost vyplněných dotazníků řediteli DDM je tedy 93%. I tato návratnost vyplněných dotazníků je dostatečně vysoká k vyvozování obecnějších závěrů ve zkoumané oblasti.

Počet ředitelů DDM a vyplněných a odevzdaných dotazníků:

kraj	počet ředitelů DDM 1	počet ředitelů DDM 2	celkem ředitelů	vyplněných dotazníků	návratnost dotazníků
hl. město Praha	1	1	2	2	100%
Středočeský	1	1	2	2	100%
Jihočeský	1	1	2	2	100%
Plzeňský	1	1	2	2	100%
Karlovarský	1	1	2	2	100%
Ústecký	1	1	2	2	100%
Liberecký	1	1	2	2	100%
Královéhradecký	1	1	2	2	100%
Pardubický	1	1	2	2	100%
Vysočina	1	1	2	2	100%
Jihomoravský	1	1	2	1	50%
Olomoucký	1	1	2	1	50%
Zlínský	1	1	2	2	100%
Moravskoslezský	1	1	2	2	100%
Celkem			**28**	**26**	

Tabulka č. 2

5. 4. 1 Základní údaje o účastnících dotazníkového šetření

● Dotazníkového šetření se zúčastnilo 47 mužů a 109 žen.

● Z celkového počtu 156 respondentů výzkumu bylo 26 ředitelů, 44 vedoucích pedagogických pracovníků a 86 řadových pedagogických pracovníků, externí pedagogičtí pracovníci se výzkumu nezúčastnili.

Externí pedagogičtí pracovníci pracují v DDM na základě dohod o provedení práce § 75 zákoníku práce, či dohod o pracovní činnosti dle § 76 zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb. v aktuálním znění). Jedná se zpravidla o odborníky, kteří vedou úzce specializovanou odbornou zájmovou činnost.

● Věkové rozložení respondentů a jejich pedagogická praxe v DDM

Věk	počet respondentů v %
do 30 let	15
31 - 40 let	19
41 - 50 let	47
51 - 60 let	19
61 a více let	0

Tabulka č. 3

pedagogická praxe v DDM	počet respondentů v %
do 1 roku	4
do 5 let	21
do 10 let	26
do 15 let	17
do 20 let	6
do 30 let	17
více jak třicet let	9

Tabulka č. 4

Respondenti dotazníkového šetření mají své zastoupení ve všech věkových kategoriích a také ve všech kategoriích uvádějících délku pedagogické praxe v DDM. Díky tomu je možné výsledky výzkumu zobecnit na všechny pedagogy volného času. Nejedná se jen o výzkum osob určitého věku či určité délky pedagogické praxe.

● Nejvyšší dosažené vzdělání a splnění kvalifikačních předpokladů pro výkon práce

nejvyšší dosažené vzdělání	počet respondentů v %
střední	2
střední s maturitou	53
vysokoškolské	45

Tabulka č. 5

splnění kvalifikačních předpokladů pro výkon práce	počet respondentů v %
ano	89
ne	11

Tabulka č. 6

Z celkového počtu všech dotazovaných jsou pouze 2 % účastníků, kteří jako nejvyšší dosažené vzdělání uvedli střední, naopak vysokoškolské vzdělání uvedlo 45 % respondentů. Tento počet vyjadřuje velmi pozitivní stav vzhledem k tomu, že vysokoškolské vzdělání není kvalifikačním předpokladem pro výkon práce

pedagoga volného času. 11% dotázaných pedagogů uvedlo, že nesplňuje kvalifikační předpoklady pro výkon práce.

● Pravidelná týdenní přímá pedagogická činnost

ředitelé

2 hodiny týdně	60%
3 hodiny týdně	24%
4 hodiny týdně	16%

Tabulka č. 7

pedagogové volného času bez ředitelů

do 10 hodin týdně	76%
do 20 hodin týdně	22%
do 30 hodin týdně	2%

Tabulka č. 8

Ředitelé DDM nejčastěji vedou pravidelnou týdenní přímou pedagogickou činnost v rozsahu 2 hodin týdně, pedagogové bez ředitelů do 10 hodin týdně. Jedná se o vedení kroužků, klubů, oddílů. Tato činnost je určena účastníkům zájmového vzdělávání na základě podané přihlášky k pravidelné docházce.

● Nepravidelná měsíční přímá pedagogická činnost pedagogů volného času.

hodin měsíčně	pedagogové bez ředitelů	ředitelé
do 10	47%	75%
11 až 20	29%	25%
21 až 30	5%	0
31 až 40	11%	0
41 až 50	0%	0
51 až 60	0	0
61 až 70	8%	0

Tabulka č. 9

Mezi nepravidelnou přímou pedagogickou činnost patří např. soutěže, turnaje, přehlídky, výlety, exkurze, přednášky, dílničky, apod.

● Táborová činnost pedagogů volného času

počet dní za rok	pedagogové bez ředitelů	ředitelé
do 10	27%	42%
11 až 20	48%	33%
21 až 30	23%	17%
31 až 40	2%	8%

Tabulka č. 10

Jedná se zejména o tábory a soustředění, která završují celoroční práci v kroužku či oddílu a rekreační pobyty.

● Průzkumu se zúčastnily jak malé domy dětí a mládeže, co se počtu účastníků pravidelného zájmového vzdělávání týká, tak středně velké, ale i velké domy dětí a mládeže. Stejně tak počet interních a externích zaměstnanců v jednotlivých DDM je různý. Vzorek dotazovaných DDM je tedy reprezentativní i co se počtu účastníků zájmového vzdělávání i počtu zaměstnanců týče.

Z 28 oslovených DDM bylo mezi malé DDM (s ohledem na počet účastníků zájmového vzdělávání) zařazeno 8 domů dětí a mládeže s počtem účastníků, který nepřekročil počet 550 účastníků.

Malé DDM - do 550 účastníků v pravidelném zájmovém vzdělávání

č.	**počet účastníků zájmového vzdělávání**	**počet interních pedagogických pracovníků**	**počet externích pedagogických pracovníků**
1	300	3	4
2	360	2	25
3	430	4	6
4	480	3	20
5	512	4	4
6	540	3	12
7	550	4	11
8	550	4	36

Tabulka č. 11

Mezi středně velké DDM (s ohledem na počet účastníků zájmového vzdělávání) můžeme zahrnout celkem 11 domů dětí a mládeže s počtem účastníků zájmového vzdělávání do 1000.

Středně velké DDM - do 1000 účastníků v pravidelném zájmovém vzdělávání

č.	počet účastníků zájmového vzdělávání	počet interních pedagogických pracovníků	počet externích pedagogických pracovníků
1	600	7	38
2	650	5	20
3	652	3	32
4	678	7	65
5	680	4	32
6	700	10	50
7	780	5	30
8	800	5	30
9	830	4	33
10	900	6	42
11	1000	9	45

Tabulka č. 12

Velkých DDM (s ohledem na počet účastníků zájmového vzdělávání) se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 9. Počet účastníků zájmového vzdělávání u velkých domů dětí a mládeže byl stanoven na vyšší než 1000.

Velké DDM - od 1001 účastníků v pravidelném zájmovém vzdělávání

č.	počet účastníků zájmového vzdělávání	počet interních pedagogických pracovníků	počet externích pedagogických pracovníků
1	1100	8	40
2	1100	20	10
3	1150	7	50
4	1200	7	51
5	1200	13	45
6	1400	11	135
7	1600	10	150
8	2227	11	214
9	2450	36	23

Tabulka č. 13

6. Způsob vyhodnocování a výsledky výzkumu

V první části dotazníkového šetření byla použita metoda Likertovy škály. Likertovy škály se používají na měření postojů a názorů lidí. Skládají se z výroku a stupnice. Na stupnici člověk vyjádří stupeň svého souhlasu, resp. nesouhlasu s výrokem (6, s. 92). Vzhledem k tomu, že výsledkem tohoto šetření má být vyjádření míry spokojenosti či nespokojenosti s jednotlivými faktory, které mohou ovlivňovat pracovní spokojenost, je důležité vědět, které faktory považují sami pedagogové za důležité pro jejich pracovní spokojenost a které nikoliv. Zjišťována tak bude nejen míra důležitosti jednotlivých faktorů, ale zároveň i míra spokojenosti se současným stavem. Rozdíl mezi těmito hodnotami vyjádří poměr mezi vnímanou důležitostí a vnímaným současným stavem.

Zvolena byla škála s pěti stupni, které mají hodnoty: rozhodně důležité - spíše důležité – neumím se vyjádřit – spíše nedůležité – rozhodně nedůležité, při zjišťování důležitosti; hodnoty rozhodně spokojen – spíše spokojen – neumím se vyjádřit – spíše nespokojen – rozhodně nespokojen, při zjišťování spokojenosti.

Škála s pěti stupni hodnot byla vybrána proto, aby dotazovaní měli možnost jemněji posoudit skutečný stav a možnost „neumím se vyjádřit“ je v dotazníku uvedena proto, aby respondenti nebyli nuceni přiklonit se na jednu ze stran, pokud jejich názor není vyhraněný a nebyly tím výsledky zkresleny.

Jednotlivým polohám na škále byla přiřazena číselná hodnota (koeficient) od 5 do 1 a to tak, že číslo 5 korespondovalo s výrokem „rozhodně důležité“ a „rozhodně spokojen“, číslo 4 s výrokem „spíše důležité“ a „spíše spokojen“, číslo 3 „neumím se vyjádřit“, číslo 2 „spíše nedůležité“ a „spíše nespokojen“ a číslo 1 koresponduje s výrokem „rozhodně nedůležité“ a „rozhodně nespokojen“. Způsob vyhodnocování je uveden v tabulce č. 14.

Jednotlivé frekvence voleb se pak násobí těmito koeficienty např.: *Tabulka č. 14*

Rozhodně důležité (5)	Spíše důležité (4)	Neumím se vyjádřit (3)	Spíše nedůležité (2)	Rozhodně nedůležité (1)	Celkem
Počet odpovědí 15 x 5 = 75	Počet odpovědí 12 x 4 = 48	Počet odpovědí 4 x 3 = 12	Počet odpovědí 4 x 2 = 8	Počet odpovědí 0 x 1 = 0	Součet všech násobků 143

Součet všech násobků je v tomto případě 143. Abychom získali průměrnou hodnotu, vydělíme tento součet počtem respondentů, tj. 35. Výsledek je 4.1 a to je hodnota, která se nejvíce blíží výroku „spíše důležité“.

Výsledná hodnota bude zjišťována pomocí aritmetického průměru. Na rozdíl od použití např. mediánu budou rozdíly mezi tím, co pedagogové považují za důležité a tím, jak hodnotí současný stav, přesněji vyjádřeny a umožní nám stanovit mezeru – rozdíl mezi důležitostí a spokojeností.

Rozdíl mezi výsledkem hodnocení důležitosti a výsledkem hodnocení současného stavu vyjádří poměr mezi vnímanou důležitostí a vnímaným současným stavem.

Vzhledem k tomu, že několik otázek dotazníkového šetření je směřováno na nadřízené respondentů a na vnímání vzájemných vztahů, bylo vyhodnocení dotazníkového šetření rozděleno na tři části. V té první jsou shrnuta všechna data od všech respondentů dotazníkového šetření. Ve druhé části byla vyčleněna data, která poskytli ředitelé DDM. Ve třetí části jsou hodnoceny pouze odpovědi pedagogů volného času, kteří nejsou řediteli DDM.

6. 1 Důležitost/spokojenost – souhrnná data

Viz následující strana

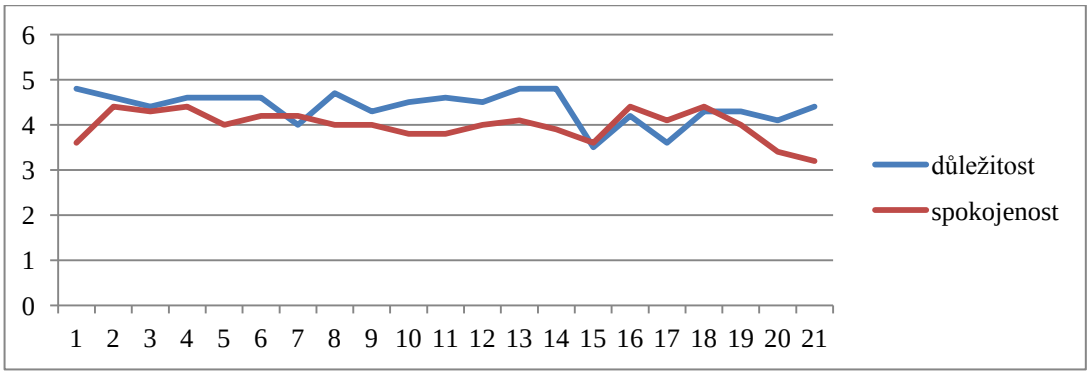
V následující tabulce jsou vyjádřeny odpovědi všech pedagogů volného času:

otázka č.	faktor	důležitost / spokojenost	průměr	rozdíl
1	Jistota zaměstnání	důležitost	4,8	**1,2**
		spokojenost	3,6	
2	Rozmanitost pracovních činností	důležitost	4,6	**0,2**
		spokojenost	4,4	
3	Vhodné pracovní prostředí	důležitost	4,4	**0,1**
		spokojenost	4,3	
4	Rozvoj znalostí, dovedností a schopností	důležitost	4,6	**0,2**
		spokojenost	4,4	
5	Vztahy s kolegy	důležitost	4,6	**0,6**
		spokojenost	4	
6	Informovanost o cílech a vizích DDM	důležitost	4,6	**0,4**
		spokojenost	4,2	
7	Podílení se na vedení DDM	důležitost	4	**0,2**
		spokojenost	4,2	
8	Chování a jednání nadřízených	důležitost	4,7	**0,7**
		spokojenost	4	
9	Výše platu	důležitost	4,3	**0,3**
		spokojenost	4	
10	Spravedlnost při odměňování	důležitost	4,5	**0,7**
		spokojenost	3,8	
11	Zpětná vazba od nadřízeného	důležitost	4,6	**0,8**
		spokojenost	3,8	
12	Možnost vyjádřit názory, návrhy a připomínky	důležitost	4,5	**0,5**
		spokojenost	4	
13	Dostatek informací pro výkon práce	důležitost	4,8	**0,7**
		nadřízený	4,1	
		kolegové	3,9	**0,9**
14	Kariérní postup	důležitost	3,5	**-0,1**
		spokojenost	3,6	
15	Samostatnost vykonávané práce	důležitost	4,2	**-0,2**
		spokojenost	4,4	
16	Poskytování zaměstnaneckých výhod	důležitost	3,6	**-0,5**
		spokojenost	4,1	
17	Bezpečnost ochrany a zdraví na pracovišti	důležitost	4,3	**-0,1**
		spokojenost	4,4	
18	Technické a materiálové vybavení	důležitost	4,3	**0,3**
		spokojenost	4	
19	Společenské hodnocení profese	důležitost	4,1	**0,7**
		spokojenost	3,4	
20	Dostatek času na rodinu, své zájmy a relaxaci	důležitost	4,4	**1,2**
		spokojenost	3,2	

Tabulka č. 15

Na spojnicovém grafu, do kterého byly převedeny hodnoty z tabulky, je patrné, kde se od sebe nejvíce vzdalují křivky, které znázorňují důležitost jednotlivých faktorů a spokojenost s aktuálním stavem.

Spojnicový graf č. 1



Upozornění na číslování otázek u spojnicového grafu:

U otázky č. 13, která se dotazuje na dostatek informací pro výkon práce, byly odpovědi, které se týkaly spokojenosti, rozděleny do dvou odpovědí.

V té první vyjadřovali respondenti svou spokojenost s množstvím informací, které jim jsou poskytovány od nadřízeného, ve druhé otázce se vyjadřovali k množství informací poskytovaných od kolegů. Tím, že odpovědi k otázce číslo 13 byly tímto způsobem specifikovány, došlo ke zvýšení počtu odpovědí a u spojnicového grafu jsou odpovědi od čísla 13 číslovány o 1 číselnou hodnotu více oproti číslování v tabulce.

Největší rozdíl mezi tím, co vnímají pedagogové volného času jako důležité a mezi tím, jak jsou spokojeni se současným stavem, je vyjádřen u otázky č. 1, která se týká jistoty zaměstnání a u otázky č. 20, kterou byli respondenti dotazováni na dostatek času na rodinu, své zájmy a relaxaci. U obou otázek činí rozdíl 1,2.

Rozdíl 0,9 je vyjádřen u odpovědi na otázku č. 13, zjišťující dostatek informací pro výkon práce poskytovaných kolegy. Vyšší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností je vyjádřen také rozdílem 0,8 u otázky č. 11, týkající se zpětné vazby od nadřízeného.

Tvrzení č. 1: Větší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností vyjadřují pedagogové volného času u faktoru spravedlnosti při odměňování než u faktoru výše odměny.

Na výši platu byli pedagogové dotazováni v otázce č. 9. Důležitosti přisoudili respondenti průměrnou hodnotu 4,3 a spokojenost se současným stavem můžeme vyjádřit průměrnou hodnotou 4. Rozdíl tedy činí 0,3.
Spravedlnost při odměňování byla zjišťována otázkou č. 10. Důležitost byla vyjádřena průměrnou hodnotou 4,5 a spokojenost 3,8. Rozdíl je v tomto případě 0,7. U spravedlnosti při odměňování je zaznamenán větší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností, než u otázky týkající se výše platu. **Tvrzení č. 1 bylo potvrzeno.**

Tvrzení č. 3: Větší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností vyjadřují pedagogové volného času u faktoru zpětná vazba od nadřízeného než u faktoru možnost vyjádřit názory, návrhy a připomínky.

Zpětná vazba od nadřízeného byla předmětem otázky č. 11 a rozdíl mezi důležitostí a spokojeností vyjadřuje hodnota 0,8. Možnost vyjádřit své názory návrhy a připomínky hodnotili respondenti v otázce č. 12. Důležitosti přiřadili průměrnou hodnotu 4,5 a spokojenosti 4, výsledný rozdíl je roven hodnotě 0,5. Vyšší rozdíl mezi hodnotami vyjadřujícími důležitost a spokojenost je u otázky týkající se zpětné vazby od nadřízeného. **Tvrzení č. 3 bylo potvrzeno.**

Vůbec nejnižší důležitost (3,5) uvedli pedagogové u faktoru kariérní postup. Zároveň u tohoto faktoru vyjádřili míru své spokojenosti vyšší (3,6), než jakou vyjádřili důležitost. V domech dětí a mládeže nemá pedagog volného času zpravidla možnost kariérního postupu tak, jako např. u jiných profesí. Pedagog volného času může vykonávat práci řadového pedagoga (i tak má zpravidla za úkol řídit organizovat a kontrolovat práci přidělených externích lektorů), vedoucího oddělení (zpravidla oborově zaměřeného např. výtvarné oddělení, taneční oddělení, sportovní oddělení, apod.), a nebo ředitele, či zástupce ředitele DDM. Více jiných kariérních stupňů se v praxi DDM u pedagogických pracovníků neuplatňuje. Z výsledků výzkumu je možné usuzovat, že omezená možnost kariérního postupu není pedagogy volného času vnímána negativně.

Podobně je vnímán také faktor samostatnost vykonávané práce. Důležitost je hodnocena 4,2 a spokojenost 4,4. Profese pedagoga volného času je stejně jako jiné učitelské profese poměrně samostatnou činností. Je dobré vědět, že pro pedagogy je tato samostatnost vykonávané práce důležitá a zároveň s mírou samostatnosti

vyjadřují spokojenost. U faktoru bezpečnost ochrany zdraví na pracovišti je důležitost hodnocena 4,3 a spokojenost 4,4. Největší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností, kde spokojenost byla ohodnocena vyšší hodnotou než důležitost, vyjádřili pedagogové u faktoru poskytování zaměstnaneckých výhod. Dalo by se tedy říci, že pedagogové vyjadřují u tohoto faktoru větší spokojenost, než jakou mu přikládají důležitost.

6. 2 Důležitost/spokojenost – ředitelé DDM

V případě ředitelů DDM můžeme jistě vnímat jako nadřízeného zřizovatele. Zřizovatel stojí mimo vlastní chod organizace, ale jeho vliv na fungování organizace může být značný. Ředitel DDM nemá žádné velké možnosti jak zásadně ovlivnit chování a přístup zřizovatele a tím, že bude zjištěno, kde dochází k největšímu rozdílu mezi důležitostí a spokojeností v jejich vzájemném vztahu, řediteli nijak výrazně nepomůžeme situaci změnit. Pro potřeby výzkumu pracovní spokojenosti pedagogů volného času je však důležité tato data oddělit a zjistit, zda výrazně nezkreslují celkový pohled na pracovní spokojenost této profese.

Tabulka - viz následující strana

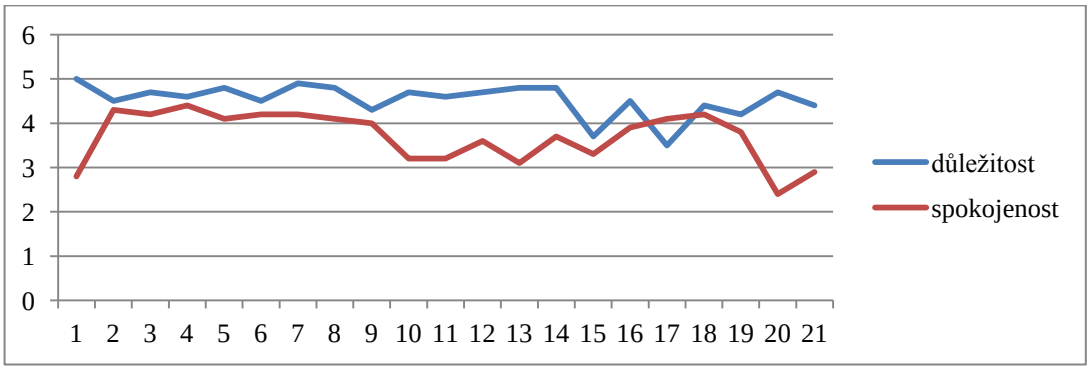
V tabulce č. 16 jsou vyjádřeny odpovědi všech ředitelů DDM:

otázka č.	faktor	důležitost / spokojenost	průměr	rozdíl
1	Jistota zaměstnání	důležitost	5	**2,2**
		spokojenost	2,8	
2	Rozmanitost pracovních činností	důležitost	4,5	**0,2**
		spokojenost	4,3	
3	Vhodné pracovní prostředí	důležitost	4,7	**0,5**
		spokojenost	4,2	
4	Rozvoj znalostí, dovedností a schopností	důležitost	4,6	**0,2**
		spokojenost	4,4	
5	Vztahy s kolegy	důležitost	4,8	**0,7**
		spokojenost	4,1	
6	Informovanost o cílech a vizích DDM	důležitost	4,5	**0,3**
		spokojenost	4,2	
7	Podílení se na vedení DDM	důležitost	4,9	**0,7**
		spokojenost	4,2	
8	Chování a jednání nadřízených	důležitost	4,8	**0,7**
		spokojenost	4,1	
9	Výše platu	důležitost	4,3	**0,3**
		spokojenost	4	
10	Spravedlnost při odměňování	důležitost	4,7	**1,5**
		spokojenost	3,2	
11	Zpětná vazba od nadřízeného	důležitost	4,6	**1,4**
		spokojenost	3,2	
12	Možnost vyjádřit názory, návrhy a připomínky	důležitost	4,7	**1,1**
		spokojenost	3,6	
13	Dostatek informací pro výkon práce	důležitost	4,8	**1,7**
		nadřízený	3,1	
		kolegové	3,7	**1,1**
14	Kariérní postup	důležitost	3,7	**0,4**
		spokojenost	3,3	
15	Samostatnost vykonávané práce	důležitost	4,5	**0,6**
		spokojenost	3,9	
16	Poskytování zaměstnaneckých výhod	důležitost	3,5	**-0,6**
		spokojenost	4,1	
17	Bezpečnost ochrany a zdraví na pracovišti	důležitost	4,4	**0,2**
		spokojenost	4,2	
18	Technické a materiálové vybavení	důležitost	4,2	**0,4**
		spokojenost	3,8	
19	Společenské hodnocení profese	důležitost	4,7	**2,3**
		spokojenost	2,4	
20	Dostatek času na rodinu, své zájmy a relaxaci	důležitost	4,4	**1,5**
		spokojenost	2,9	

Tabulka č. 16

Na následujícím spojnicovém grafu je názorně vidět, kde se jednotlivé křivky vyjadřující důležitost a spokojenost od sebe nejvíce vzdalují.

Spojnicový graf č. 2



I tohoto spojnicového grafu se týká upozornění na rozdílné číslování vzhledem k tabulce od otázky č. 13 (viz popisek u spojnicového grafu č. 1).

Největší rozdíl mezi důležitostí a vnímanou spokojeností se současným stavem vidí ředitelé DDM u společenského hodnocení profese. Důležitost ohodnotili průměrnou známkou 4,7. Tato hodnota se nejvíce blíží slovnímu hodnocení rozhodně důležité. Aktuální spokojenost označili známkou 2,4. Tato hodnota se nejvíce blíží slovnímu hodnocení spíše nespokojen. Přestože síť DDM můžeme najít rovnoměrně rozmístěnou ve všech krajích po celé České republice a poskytují zájmovou činnost velkému množství dětí, mládeže a dospělých, nestojí tato profese v centru zájmu široké veřejnosti. V posledních letech bylo uděláno několik důležitých kroků ke zvýšení prestiže této profese, jedná se např. o zavedení studijního oboru pedagog volného času na vysokých školách, stanovení povinnosti pedagogického vzdělání všech pedagogických pracovníků v domech dětí a mládeže, ale stále je možné se setkávat s názorem, že domy dětí a mládeže jsou pro rodiče odkladištěm dětí ve chvíli, kdy oni jsou v zaměstnání.

Na základě osobních zkušeností se domnívám, že ředitelé stále postrádají např. manažerské vzdělávání či odbornou literaturu určenou konkrétně pro ředitele a vedoucí pracovníky DDM. DDM mají v oblasti školství zvláštní postavení v tom, že jejich organizace poskytuje školské služby a zároveň své služby poskytuje zpravidla za úplatu. Řízení DDM se výrazně liší od řízení školy jako takové zejména z důvodu odlišností, které jsou uvedeny již v teoretické části této práce.

Odbornou pomoc při řízení DDM však ředitel najde jen velice obtížně. I toto může patřit mezi důvody, proč ředitelé vyjádřili největší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností právě u otázky zabývající se společenským hodnocením profese.

Hned za společenským hodnocením profese vyjádřili ředitelé největší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností u otázky č. 1 dotazující se na jistotu zaměstnání. Zde se zcela jistě odráží novela školského zákona:

Řediteli školské právnické osoby zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo svazkem obcí, řediteli příspěvkové organizace a vedoucímu organizační složky státu nebo její součásti, který vykonává ke dni nabytí účinnosti tohoto zákona činnosti ředitele v příslušné škole nebo školském zařízení podle § 166 zákona č. 561/2004 Sb. nepřetržitě

a) po dobu delší než 6 let, končí výkon práce na daném pracovním místě vedoucího zaměstnance dnem 31. července 2012,

b) v rozmezí 3 až 6 let, končí výkon práce na daném pracovním místě vedoucího zaměstnance dnem 31. července 2013,

c) po dobu kratší než 3 roky, končí výkon práce na daném pracovním místě vedoucího zaměstnance dnem 31. července 2014.

Všichni dotazovaní ředitelé hodnotili důležitost jistoty zaměstnání jako „rozhodně důležité“. Spokojenost se současným stavem pak vyjádřili hodnotou 2,8, která se nejvíce blíží hodnocení ani spokojen ani nespokojen. Rozdíl mezi oběma vyjádřenými hodnotami činí 2,2.

Rozdílem 1,7 pak vyjádřili ředitelé poměr důležitosti a spokojenosti u otázky č. 13, která se dotazovala na dostatek informací pro výkon práce od nadřízeného. Domy dětí a mládeže mohou být zřizovány krajskými úřady, ale i městy a obcemi. Odborná úroveň odboru školství, který zpravidla zprostředkovává komunikaci mezi školským zařízením a zřizovatelem, může být tedy velice rozdílná. Rozdílný je zejména objem poskytovaných informací, metodik a další podpory od zřizovatele - krajského úřadu s odborem školství čítajícím několik zaměstnanců se specializací kromě jiného i na zájmové vzdělávání a od zřizovatele, který buď odbor školství vůbec nemá, nebo jej tvoří např. jen jeden zaměstnanec, který se zpravidla více či méně orientuje v oblasti základních a mateřských škol, ale poskytování informací v oblasti zájmového vzdělávání bývá velice často téměř nulové.

Rozdílem 1,5 vyjádřili ředitelé poměr mezi důležitostí a spokojeností u dvou otázek zároveň. Shodně zhodnotili spravedlnost při odměňování a dostatek času na rodinu, své zájmy a relaxaci.

Spravedlnost při odměňování má zřejmě souvislost s vyjádřeným rozdílem u otázky č. 11 dotazující se na zpětnou vazbu od nadřízeného, který dosáhl hodnoty 1,4. Dle mé osobní zkušenosti velice často nejsou zřizovatelem stanovena kritéria pro odměňování ředitelů příspěvkových organizací, a také hodnotící pohovory či jiný způsob zpětné vazby zřizovatel řediteli neposkytuje.

Výrazný rozdíl mezi důležitostí a spokojeností u otázky zjišťující spokojenost v oblasti zaměřené na dostatek času na rodinu, své zájmy a relaxaci souvisí jednak s výkonem časově náročné manažerské pozice a zároveň také s tím, že profese pedagoga volného času je vykonávána v pracovní dny, o víkendech, svátcích i o prázdninách.

U faktoru poskytování zaměstnaneckých výhod vyjádřili ředitelé vyšší hodnotu u spokojenosti (4,1) než u důležitosti (3,5). Zároveň také u tohoto faktoru byla ze všech uvedených faktorů vyjádřena vůbec nejnižší míra důležitosti.

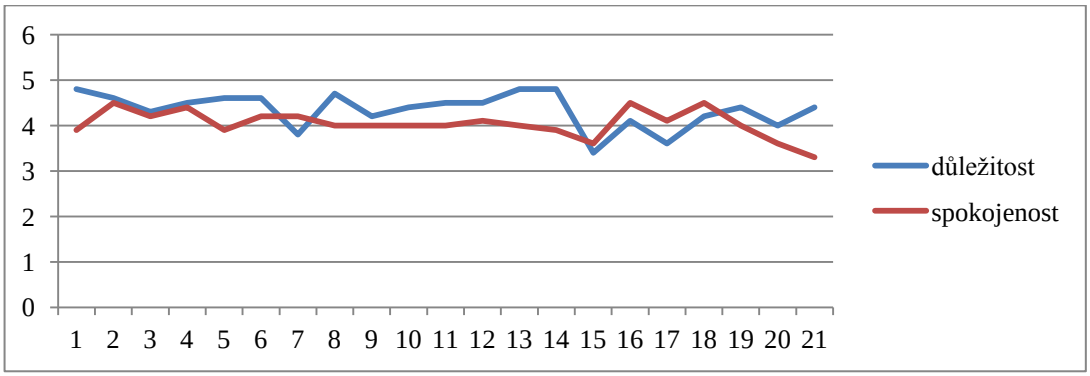
6. 3 Důležitost/spokojenost – pedagogové volného času bez ředitelů

otázka č.	faktor	důležitost / spokojenost	průměr	rozdíl
1	Jistota zaměstnání	důležitost	4,8	**0,9**
		spokojenost	3,9	
2	Rozmanitost pracovních činností	důležitost	4,6	**0,1**
		spokojenost	4,5	
3	Vhodné pracovní prostředí	důležitost	4,3	**0,1**
		spokojenost	4,2	
4	Rozvoj znalostí, dovedností a schopností	důležitost	4,5	**0,1**
		spokojenost	4,4	
5	Vztahy s kolegy	důležitost	4,6	**0,7**
		spokojenost	3,9	
6	Informovanost o cílech a vizích DDM	důležitost	4,6	**0,4**
		spokojenost	4,2	
7	Podílení se na vedení DDM	důležitost	3,8	**-0,4**
		spokojenost	4,2	
8	Chování a jednání nadřízených	důležitost	4,7	**0,7**
		spokojenost	4	
9	Výše platu	důležitost	4,2	**0,2**
		spokojenost	4	
10	Spravedlnost při odměňování	důležitost	4,4	**0,4**
		spokojenost	4	
11	Zpětná vazba od nadřízeného	důležitost	4,5	**0,5**
		spokojenost	4	
12	Možnost vyjádřit názory, návrhy a připomínky	důležitost	4,5	**0,4**
		spokojenost	4,1	
13	Dostatek informací pro výkon práce	důležitost	4,8	**0,8**
		nadřízený	4	
		kolegové	3,9	**0,9**
14	Kariérní postup	důležitost	3,4	**-0,2**
		spokojenost	3,6	
15	Samostatnost vykonávané práce	důležitost	4,1	**-0,4**
		spokojenost	4,5	
16	Poskytování zaměstnaneckých výhod	důležitost	3,6	**-0,5**
		spokojenost	4,1	
17	Bezpečnost ochrany a zdraví na pracovišti	důležitost	4,2	**-0,3**
		spokojenost	4,5	
18	Technické a materiálové vybavení	důležitost	4,4	**0,4**
		spokojenost	4	
19	Společenské hodnocení profese	důležitost	4	**0,4**
		spokojenost	3,6	
20	Dostatek času na rodinu, své zájmy a relaxaci	důležitost	4,4	**1,1**
		spokojenost	3,3	

Tabulka č. 17

Na následujícím spojnicovém grafu je názorně vidět, kde se jednotlivé křivky vyjadřující důležitost a spokojenost od sebe nejvíce vzdalují.

Spojnicový graf č. 3



Upozorňuji na rozdílné číslování vzhledem k tabulce od otázky č. 13 (viz popisek u spojnicového grafu č. 1).

Pedagogové pociťují u otázky č. 20 dotazující se na dostatek času na rodinu, své zájmy a relaxaci největší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností. Domnívám se, že charakter této profese, kdy zájmové vzdělávání probíhá převážně v odpoledních hodinách, ale také o víkendech, státních svátcích a prázdninách, je časově náročný. Stanovení vhodné pracovní doby pro každého zaměstnance tak, aby byly respektovány jeho potřeby a zároveň potřeby organizace, je klíčové.

Druhý největší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností vyjadřují pedagogové volného času u otázek č. 1 a 13, zjišťujících rozdíl mezi důležitostí a spokojeností s jistotou zaměstnání a dostatkem informací pro výkon práce.

V dotazníkovém šetření nebylo zjišťováno, zda pedagogové volného času mají uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou, nebo určitou. Řadových pedagogů ani vedoucích pedagogických pracovníků, kromě již zmiňovaných ředitelů, se §166 novelizovaného školského zákona netýká. Jejich vyjádření může být ovlivněno celkovou atmosférou, která zavedení této novely provází, nebo též velkým počtem pedagogů pracujících na základě pracovní smlouvy na dobu určitou, případně v některých regionech se snižujícím se počtem dětí v zájmové činnosti a

následným snižováním úvazků pro pedagogické pracovníky. Přesněji by důvod tohoto rozdílu mohl být vysvětlen jen na základě podrobnějšího dotazování.

Tvrzení č. 2: Pedagogové volného času - ředitelé vyjadřují větší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností u faktoru jistoty zaměstnání než pedagogové volného času, kteří nejsou řediteli.

Pedagogové bez ředitelů vyjádřili spokojenost s jistotou zaměstnání hodnotou 3,9, ředitelé pouze hodnotou 2,8. U jistoty zaměstnání vyjádřili ředitelé rozdíl mezi důležitostí a spokojeností hodnotou 2,2 a pedagogové volného času bez ředitelů hodnotou 0,9. **Tvrzení č. 2 bylo potvrzeno.**

Dostatek informací pro výkon práce ať již od kolegů, nebo nadřízených, byl další oblastí, kde pedagogové výrazně pociťují rozdíl mezi důležitostí a spokojeností. Domy dětí a mládeže jsou specifické velkým množstvím úzce odborně zaměřených odborníků, kteří v DDM pracují jen např. 2 hodiny týdně, přesto je potřeba jejich práci koordinovat v rámci celého oddělení a celého domu dětí a mládeže. V DDM probíhá výuka zpravidla již v dopoledních hodinách pro předškolní děti, v odpoledních hodinách pro děti do 15 let, v podvečerních hodinách začíná výuka pro mládež a ve večerních hodinách poskytují DDM zájmové vzdělávání dospělým účastníkům. Může se tak stát, že někteří pedagogové volného času se vzájemně v DDM potkávají pouze v některých dnech a v některých hodinách, přesto je potřeba si vzájemně předávat informace a koordinovat práci všech. Nevhodně nastavené systémy vnitřní komunikace pak mohou problémy s předáváním informací ještě zvýraznit.

Rozdílem v hodnotě 0,7 vyjádřili pedagogové poměr důležitosti a spokojenosti u otázek dotazujících se na vztahy s kolegy a chování a jednání nadřízených.

Vyšší hodnocení spokojenosti než důležitosti přisoudili respondenti odpovědím na otázky: podílení se na vedení DDM, kariérní postup, samostatnost vykonávané práce, poskytování zaměstnaneckých výhod a bezpečnost ochrany a zdraví na pracovišti.

6. 4 Srovnání jednotlivých pohledů

Ať již odpovídali ředitelé, pedagogové bez ředitelů nebo všichni dohromady, největší rozdíly mezi důležitostí a spokojeností se projevovaly u otázek zjišťujících dostatek času na rodinu, své zájmy a relaxaci, dostatek informací pro výkon práce a jistotu zaměstnání. Ředitelé pak s větším rozdílem mezi důležitostí a spokojeností hodnotili společenské hodnocení profese, spravedlnost při odměňování a zpětnou vazbu od nadřízeného.

Zajímavé je také porovnání odpovědí pedagogů bez ředitelů a ředitelů u otázek č. 7 – podílení se na vedení a č. 15 - samostatnost vykonávané práce. U pedagogů bez ředitelů je výsledný rozdíl u obou otázek – 0,4. Spokojenost je tedy vyšší, než přisuzovaná důležitost. Ředitelé naopak otázku zjišťující poměr mezi důležitostí a spokojeností v podílení se na vedení DDM vyjádřili hodnotou 0,7 a samostatnost vykonávané práce 0,6. Také u otázky možnost vyjádřit názory, návrhy a připomínky vyjádřili ředitelé rozdíl 1,1 a pedagogové bez ředitelů 0,4. Jako nejpravděpodobnější důvod těchto rozdílných výsledných hodnot je, že pedagogové bez ředitelů ve všech těchto otázkách reagují na situaci přímo v DDM, zatím co ředitelé na vztah mezi organizací a zřizovatelem. Jedná se však pouze o domněnku, kterou by bylo možné potvrdit nebo vyvrátit jen podrobnějším výzkumem.

Nejnižší rozdíly jsou vyjádřeny, tedy téměř shodně všichni hodnotili důležitost a spokojenost zejména u rozmanitosti pracovních činností, rozvoje znalostí, dovedností a schopností, bezpečnosti ochrany a zdraví na pracovišti a překvapivě ani u výše platu nebyl zaznamenán výrazný rozdíl mezi důležitostí a spokojeností.

K otázce zjišťující spokojenost s výší platu je nutné poznamenat, že výzkum probíhal v měsíci lednu 2012. Od ledna 2012 vstoupilo v platnost novelizované nařízení vlády č. 564/2006 Sb., kterým byla zavedena jedna platová tabulka pro pedagogické pracovníky bez ohledu na jejich kvalifikovanost a vysokoškolské vzdělání. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 53% zaměstnanců, kteří uvedli jako nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitou, 2%, kteří uvedli jen vzdělání střední a 11% uvedlo, že nesplňuje kvalifikační předpoklady. Zejména těchto zaměstnanců se sloučení tabulek pro pedagogické pracovníky dotklo nejvíce. Došlo k poměrně výraznému nárůstu platu a tato skutečnost mohla dotazníkové šetření ovlivnit. Další

výzkum s časovým odstupem může potvrdit nebo vyvrátit výsledky tohoto výzkumu.

6. 5 Pedagogická činnost pedagogů volného času

Práce pedagoga volného času je specifická také tím, že pedagog volného času nepracuje pouze s jednou určitou věkovou kategorií, tak jako např. pedagogové v mateřských školách, v základních školách, středních školách, apod. Pedagog volného času musí zvládat výuku dětí předškolního i školního věku, mládeže i dospělých. V jednom dni zpravidla vede výuku ve více věkových kategoriích a ve všech musí umět zaujmout a musí umět zvolit správný pedagogický přístup.

Tvrzení č. 4: Více než 75% dotazovaných pedagogů volného času vede zájmovou činnost ve více než jedné věkové kategorii.

Následující tabulka zobrazuje výsledky dotazníkového šetření:

počet věkových kategorií	pedagogové v %
1	24%
2	32%
3	28%
4	16%

Tabulka č. 18

Pro potřeby výzkumu byly jednotlivé věkové kategorie určeny takto: děti předškolního věku, děti 6 – 14 let, děti 15 – 18 let, dospělí.

Zájmovou činnost pouze v jedné věkové kategorii vede 24 % pedagogů, zájmovou činnost ve dvou věkových kategoriích vede 32% pedagogů, zájmovou činnost ve třech věkových kategoriích vede 28% pedagogů a zájmovou činnost ve 4 věkových kategoriích vede 16% pedagogů. Celkem tedy 76% dotazovaných pedagogů volného času vede zájmovou činnost ve více než jedné věkové kategorii. **Tvrzení č. 4 bylo potvrzeno.**

Pedagog volného času se nemůže specializovat pouze na pedagogiku jedné věkové skupiny. Na základě výzkumu 76% všech pedagogů volného času zájmově vzdělává účastníky několika věkových kategorií. I tento výsledek potvrzuje pedagogickou náročnost této profese.

6. 6 Odpovědi na otevřenou otázku

Součástí dotazníkového šetření byla také otevřená otázka, ve které mohli respondenti uvést další aspekty, které ovlivňují jejich osobní pracovní spokojenost a uvést míru důležitosti, jakou pro ně tento aspekt představuje.

Možnosti vlastního vyjádření využilo jen 14 respondentů, uvedli následující:

- *„Pro mě jsou důležité velké projekty na změnu areálu DDM, ale nedostupné."*
- *„Hodně důležitá je spokojenost klientů – odezva rodičů. Humor, pozitivní a tvůrčí nálada v kolektivu je zásadní."*
- *„Důležitý je dostatek pracovního prostoru od nadřízených i kolegů při tvořivé práci s mládeží a dostatek financí na tvořivou činnost s mládeží a dětmi."*
- *„Důležitá je částečná možnost flexibilní pracovní doby a samostatné pracovní místo a kancelář sdílená s menším počtem kolegyň."*
- *„Velikou důležitost dávám možnosti dalšího odborného vzdělávání"*
- *„Velká důležitost – blízkost práce, dopravní dostupnost"*
- *„Velmi důležité – úspěchy kroužků při soutěžích, prezentace kroužků, účast na příležitostných akcích, účast na táborech DDM – zájem o naše aktivity v DDM"*
- *„Velmi důležité je konkrétní určení pracovních povinností pro jednotlivé pracovníky. Má to pro mne velkou důležitost. Být v klidu, že mám povinnosti splněné a nemuset stále myslet na to, co kdo kde ještě zapomněl…"*
- *„Osobně mě ještě ovlivňuje kvalita budovy, což je pro mě velice důležité a souvisí to s pracovními podmínkami a dále je pro mě důležitý postoj dalších organizací, které s námi spolupracují nebo jsou s námi nějak v kontaktu, pronajímatel budovy, ZŠ, atd."*
- *„Zpětná pozitivní vazba od klientů DDM – velká spokojenost"*

- *„V DDM se neustále potýkáme s finančními problémy, nedostatek peněz na činnost a na provoz budovy nás omezuje v realizaci nových nápadů a námětů v činnosti. Zřizovatel zastává názor, že pokud chtějí rodiče smysluplné využití volného času pro své děti, ať si to zaplatí. V naší oblasti s vysokou nezaměstnaností nelze neustále zvyšovat úplatu za kroužky a nepravidelnou činnost.“*
- *„Pohoda na pracovišti – velkou důležitost, lépe se pracuje.“*
- *„Dalším aspektem mojí spokojenosti je hlavně moje vnitřní nastavení a schopnost se sama rozvíjet či na sobě pracovat… vzdělávat se a pokusit se odstranit bloky, které mi v dalším rozvoji brání.“*
- *„Důležité jsou vztahy na pracovišti.“*

Respondenti dotazníkového šetření ve svém vlastním vyjádření upřesňovali důležitost a svou spokojenost v rámci jednotlivých faktorů.

6. 7 Jak dlouho budete ještě vykonávat tuto profesi?

Účastníci dotazníkového šetření byli také dotazováni na to, jak dlouho ještě chtějí vykonávat práci pedagoga volného času.

Maximálně rok odpovědělo 0% pedagogů
Možnost v nejbližší době změnu profese neplánuji, ale v budoucnu k ní zřejmě dojde, zaškrtlo 28% pedagogů.
53% pedagogů uvedlo, že s profesí pedagoga volného času jsou spokojeni a jinou vykonávat nechtějí.
19% pedagogů využilo možnost odpovědět jinak a jejich odpovědi byly převážně v podobném duchu: *do dosažení důchodového věku; jsem spokojená, ale člověk nikdy neví; mám tuto profesi ráda…záleží na spoustě dalších okolností…snižování úvazků, zájem veřejnosti o volnočasové aktivity atd.; až mi skončí smlouva; než vyhořím; jsem spokojená, ale nikdy neříkej nikdy; profesi už dále vykonávat nebudu z důvodu ukončení smlouvy na dobu určitou – zástup za RD; profesi pedagoga volného času budu vykonávat, dokud to půjde ☺.*

Na základě těchto výsledků, kdy více jak polovina všech dotazovaných uvedla, že s profesí pedagoga volného času jsou spokojeni a jinou vykonávat

nechtějí, se domnívám, že je možné usuzovat, že pedagogové volného času jsou celkově se svou prací spokojeni.

7. Závěr, doporučení

Cílem této práce je analyzovat pracovní spokojenost pedagogů volného času, určit slabé stránky této profese tak, jak je vnímají přímo samotní pedagogové. Upozornit ředitele a vedoucí pracovníky domů dětí a mládeže na nejčastější a nejsilněji působící faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost pedagogů volného času. Situace v každém DDM je jistě různá, přesto výsledky dotazníkového šetření poměrně konkrétně poukazují na některé faktory, o kterých můžeme mluvit i v obecné rovině.

Největší důležitost byla všemi pedagogy volného času přisuzována faktorům: jistota zaměstnání, dostatek informací pro výkon práce, chování a jednání nadřízených, rozmanitost pracovních činností, rozvoj znalostí, dovedností a schopností, vztahy s kolegy, informovanost o cílech a vizích DDM a zpětná vazba od nadřízeného.

U některých z těchto faktorů byl zároveň vyjádřen jen malý rozdíl mezi důležitostí a spokojeností jako např. rozmanitost pracovních činností a rozvoj znalostí a dovedností. Pedagogové je považují za velmi důležité a zároveň vyjadřují i spokojenost s aktuálním stavem. Ředitelé DDM mohou chápat tento výsledek tak, že v rámci DDM mohou pedagogičtí pracovníci vykonávat rozmanitou pracovní činnost a mají možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti, což je pro další rozvoj a konkurenceschopnost každého DDM velice důležité. Ředitelé by u pracovníků DDM měli rozvoj znalostí a dovedností podporovat v maximální možné míře, neboť jen pokud bude podporován rozvoj pracovníků, může dojít k rozvoji celého domu dětí a mládeže.

Malý rozdíl mezi důležitostí a spokojeností (do hodnoty 0,5) u všech pedagogů volného času byl vyjádřen také u faktorů: kariérní postup, samostatnost vykonávané práce, poskytování zaměstnaneckých výhod, bezpečnost ochrany a zdraví na pracovišti, vhodné pracovní prostředí, informovanost o cílech a vizích DDM, výše platu a technické a materiálové vybavení. Vzhledem k výsledkům je

možné se domnívat, že tyto faktory zpravidla nezpůsobují pracovní nespokojenost u pedagogů volného času v domech dětí a mládeže.

Největší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností vyjádřili pedagogové volného času u následujících faktorů:

- Dostatek času na rodinu, své zájmy a relaxaci
- Dostatek informací pro výkon práce
- Jistota zaměstnání
- Chování a jednání nadřízených
- Vztahy s kolegy
- Zpětná vazba od nadřízeného

Ředitelé DDM by se měli v rámci strategie personálního řízení soustředit zejména na tyto faktory a jejich problematické složky. Výše zmíněné faktory můžeme považovat za slabá místa profese pedagoga volného času, co se pracovní spokojenosti týče. Obecně je možné ředitelům DDM doporučit následující:

Dostatek času na rodinu, své zájmy a relaxaci

Zaměstnavatel může přispět ke sladění pracovního a osobního života pedagogů volného času zejména zavedením pružné pracovní doby, tam kde to provoz organizace umožňuje, nebo zjištěním potřeb jednotlivých pracovníků a koordinací pracovní doby všech pracovníků, která bude brát na zřetel potřeby organizace i jednotlivých zaměstnanců.

Dostatek informací pro výkon práce

V dobře fungující organizaci je potřeba vymezit komunikační vazby. Stejně tak je potřeba zajistit formální komunikační cesty – komunikační síť pro proudění informací v rámci celé organizace. Veber a kol. (16, s. 192) uvádí, komunikační kanály a pravidla pro formální část vnitropodnikové komunikace by měly být jasně formulovány v interních předpisech každé organizace a měl by s nimi být seznámen každý nově nastupující pracovník, popřípadě pracovník, u něhož došlo ke změně zařazení, a tím i ke změně postavení v komunikační síti organizace.

Jistota zaměstnání

Pocit jistoty zaměstnání podpoří komunikace mezi vedením organizace a zaměstnanci a to zejména při změně pracovně právních předpisů, ale i při reorganizaci, či jiných zásadních personálních změnách v organizaci. Pokud bude vedení zaměstnance včas a přesně informovat o připravovaných změnách, vysvětlí veškeré kroky, které budou danou změnu provázet, zodpoví i případné dotazy pracovníků, zamezí tím vzniku fám na pracovišti a zvýší důvěru zaměstnanců k vedení DDM. Zaměstnanci pak budou více spokojeni s vnímáním jistoty zaměstnání.

Chování a jednání nadřízených

Ředitelé a vedoucí pracovníci DDM by si měli uvědomit, že jejich chování a jednání je zásadní pro chod organizace a měli by dodržovat např. zásady, které uvádí Veber a kol. (17, s. 46 - 47) a doporučuje je všem manažerům:

- Pečujte o svou odbornou kvalifikaci, nepodceňujte samostudium, odborné kurzy apod., nepřisvojujte si zásluhy druhých.
- Vaše pracovní morálka by měla být minimálně taková, jaká je vyžadována od podřízených.
- Buďte důslední a spravedliví, vyžadujte plnění stanovených úkolů, reagujte na jednání všech pracovníků ve stejných situacích stejně.
- Buďte příkladní v morálce, dodržujte nejen zákonná ustanovení, ale i nepsané zásady morálního chování v organizaci (např. nepřípustnost zneužívání služebních telefonů, cest), dodržujte sliby, nedávejte takové, které nemůžete splnit, nezbavujte se odpovědnosti přenesením problému na podřízené.
- Ve vztahu k podřízeným nefavorizujte některé spolupracovníky, usilujte o partnerský vztah se všemi, projevujte zájem o práci a problémy podřízených v práci, oceňujte nápady, projevujte uznání za dobře vykonanou práci, umožněte podřízeným vyjádřit stanovisko k řešeným problémům apod.

Vztahy s kolegy

Podporujte chování zaměstnanců vedoucí k toleranci, vzájemné úctě, schopnosti komunikace a spolupráci, k pocitu sounáležitosti s pracovním týmem, loajalitu, neformální vztahy a neformální setkávání i mimo pracoviště.

Konflikty na pracovišti řešte hned a bez emocí.

Plamínek (11, s. 116) uvádí, že efektivně nastavené vztahy ve skupině mohou vycházet z modelu "vnější soutěž" + „vnitřní spolupráce". Vnější soutěž se přitom týká konkurentů, vnitřní spolupráce členů skupiny.

Zpětná vazba od nadřízeného

Zpětná vazba od nadřízeného by měla být součástí pravidelných hodnotících pohovorů a měla by být poskytována při plnění každého důležitého úkolu.

Měla by být plánovaná a pravidelná, obsahovat by měla pochvalu i kritiku (pochvalou by měla začínat i končit), důležité je vhodně zvolené místo a čas. Měla by být věcná a konkrétní, bez emocí, rozhodně by měla být poskytována osobně a ne prostřednictvím např. e-mailu. Prostor by měl dostat i zaměstnanec ke sdělení svých názorů a postojů, případně k vysvětlení.

Zpětná vazba výrazně přispívá k otevřené komunikaci v organizaci a přispívá také k posílení vztahu mezi zaměstnancem a nadřízeným.

Pracovní výkon a pracovní spokojenost spolu velmi úzce souvisí, proto by se tématu pracovní spokojenosti měl věnovat každý ředitel (nejen) DDM, který chce uspět v konkurenčním prostředí. Tato práce zanalyzovala pracovní spokojenost pedagogů volného času v domech dětí a mládeže v obecné rovině. Výsledky výzkumného šetření mohou ukázat ředitelům, které faktory pracovní spokojenosti patří mezi problematické, a u kterých pedagogové nespokojenost nevyjadřují a napomoci v rámci strategie personálního řízení.

8. Seznam použité literatury

1) ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

2) ARNOLD, J., J. SILVESTR, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce*: *pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3 (váz.).

3) BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*: *cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-717-5010-7.

4) BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9 (brož.).

5) DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.

6) GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Překlad Vladimír Jůva. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6.

7) HÁJEK, B., B. HOFBAUER a J. PÁVKOVÁ. *Pedagogické ovlivňování volného času*: *současné trendy*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008, 239 s. ISBN 978-807-3674-731.

8) KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3 (brož.).

9) KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986.

10) NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

11) PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*: *praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8 (brož.).

12) PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

13) RYMEŠ, M. *Aplikovaná sociální psychologie I*: *[člověk a sociální instituce]*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1998, 383 s. ISBN 80-717-8269-6.

14) ŠTIKAR, J., M. RYMEŠ, K. RIEGEL a J. HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

15) TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

16) TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*: *teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2 (brož.).

17) VEBER, J. *Management*: *základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s.
ISBN 978-80-7261-200-0 (váz.).