

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

**MOTIVACE K MIMOŠKOLNÍ PRÁCI S DĚTMI
A MLÁDEŽÍ**

**MOTIVATION TO EXTRA-CURRICULAR WORK
WITH CHILDREN AND YOUNG PEOPLE**



Bakalářská diplomová práce

Autor: Kateřina Palová

Vedoucí práce: PhDr. Marek Kolařík, Ph.D.

Olomouc

2014

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mě podporují v mém rozhodnutí studovat psychologii a pomáhají mi dosáhnout mých snů a cílů, především tedy mé rodině a přátelům. Druhé poděkování patří PhDr. Marku Kolaříkovi, PhD. za vedení této práce, za cenné rady při jejím psaní a za povzbudivá slova při konzultacích. V neposlední řadě děkuji také ostatním vedoucím pracujícím s dětmi a mládeží, se kterými jsem měla tu čest se seznámit a kteří mě v mnohém inspirují. Zvláštní díky pak patří těm z nich, kteří byli ochotni se zúčastnit mého výzkumu.

Prohlášení

Ochrana informací v souladu s ustanovením § 47b zákona o vysokých školách, autorským zákonem a směrnicí rektora k Zadání tématu, odevzdávání a evidence údajů o bakalářské, diplomové, disertační práci a rigorózní práci a způsob jejich zveřejnění. Student odpovídá za to, že veřejná část závěrečné práce je koncipována a strukturována tak, aby podávala úplné informace o cílech závěrečné práce a dosažených výsledcích. Student nebude zveřejňovat v elektronické verzi závěrečné práce plné znění standardizovaných psychodiagnostických metod chráněných autorským zákonem (záznamový arch, test/dotazník, manuál). Plné znění psychodiagnostických metod může být pouze přílohou tištěné verze závěrečné práce. Zveřejnění je možné pouze po dohodě s autorem nebo vydavatelem.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: „Motivace k mimoškolní práci s dětmi a mládeží“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Obsah

Obsah	3
Úvod.....	5
TEORETICKÁ ČÁST	6
1. Volný čas	7
1. 1 Funkce volného času	8
1. 2 Sdružování dětí a mládeže	10
2. Osobnost vedoucího.....	12
2. 1 Osobnostní rysy a vlastnosti vedoucího	12
2. 2 Zájmy	14
2. 3 Oceňování vedoucích	15
3. Motivace	17
3. 1 Proces motivace	18
3. 2 Pracovní motivace	18
3. 3 Motivace k výkonu.....	22
4. Předchozí výzkumy.....	24
4. 1 Dobrovolnictví v České republice.....	24
4.2 Motivace k vedení dětí a mládeže	25
4.3 Výkonová motivace	26
EMPIRICKÁ ČÁST	28
5. Výzkumný problém a cíl práce	29
5. 1 Výkonová motivace u vedoucích ve srovnání s běžnou populací.....	29
5. 2 Výkonová motivace u placených a dobrovolných vedoucích	31
5.3 Vztah výkonové motivace a pozice jedince v organizaci	31
6. Metodologický rámec	32
6. 1 Typ výzkumu	32
6. 2 Metody získávání dat	32
6. 2. 1 Osobní dotazník.....	33
6. 2. 2 Dotazník motivace k výkonu - LMI	33
6. 3 Metody zpracování a analýzy dat.....	34
6. 4 Etické problémy a způsob řešení.....	35
7. Výzkumný soubor.....	36
7. 1 Výběr vzorku z populace a sběr dat	36

7. 2 Popis vzorku.....	37
8. Výsledky	39
8. 1 Výkonová motivace u vedoucích ve srovnání s běžnou populací.....	39
8. 2 Výkonová motivace u placených a dobrovolných vedoucích.....	40
8. 3 Vztah výkonové motivace a pozice jedince v organizaci	41
8. 4 Důvody k práci s dětmi a mládeží.....	42
9. Diskuze	43
10. Závěry	46
SOUHRN	47
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY	50
ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE	53
PŘÍLOHY	55
Příloha 1.: Zadání bakalářské diplomové práce.	56
Příloha 2: Dotazníkový set.	57
Příloha 3: Přehled nejpočetnějších sdružení působících v oblasti dětí a mládeže	59
Příloha 4: Zastoupení jednotlivých organizací ve výběrovém souboru.	60

ÚVOD

Volný čas je nedílnou součástí života každého člověka. Dospělý jedinec si poměrně snadno dokáže stanovit, co a kdy chce dělat, a využít své volno efektivně. Dítě oproti tomu není schopno své možnosti objektivně zhodnotit a strávit svůj volný čas tak, aby nebyl promarněný, ale aby naopak přispěl k odpočinku či osobnímu rozvoji. V tomto směru hrají nezastupitelnou roli volnočasová sdružení a střediska volného času. Mnohá z nich ovšem mají v dnešní době vážné personální problémy, mezi něž patří především nedostatek kvalitních vedoucích, kteří by se práci s dětmi či mládeží chtěli věnovat. Podobné problémy v organizaci, v níž dlouhodobě pracuji, podnítily můj zájem o tuto problematiku. Sama sebe jsem se ptala na to, co lidi v mém okolí k této práci přivádí. Zajímalo mě také, v čem se liší vedoucí, jež mnohdy obětují svůj volný čas či peníze, od ostatních lidí, které tato práce prostě „nebere“. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla danému tématu věnovat ve své bakalářské práci. Téma je to ovšem velmi široké. Následující text lze tedy spíše považovat za nahlédnutí do této problematiky než za ucelený soubor poznatků na dané téma.

Hlavním cílem této bakalářské práce tedy je podat základní poznatky týkající se motivace k vedení dětí a mládeže a poskytnout čtenáři teoretické základy týkající se této problematiky. Jedním z dílčích cílů je nabídnout zjednodušený přehled o volnočasovém hnutí v rámci České republiky. Nezbytnou součástí teoretické části je také osobnost vedoucího – jeho vlastnosti, zájmy a možné způsoby oceňování. Dále je text zaměřen na motivaci a na zásadní motivační teorie z oblasti psychologie práce. Následuje praktická část, v níž je popsán námi provedené výzkum zaměřený na výkonovou motivaci u vedoucích pracujících s dětmi a mládeží.

TEORETICKÁ ČÁST

1. VOLNÝ ČAS

Slovní spojení „volný čas“ většinou evokuje něco příjemného – něco, co děláme rádi, a ne proto, že musíme. Každý z nás má své vlastní představy o tom, jak ideálně strávit volný den. Někdo jde do lesa, jiný sedne k počítači. Je ovšem nesporné, že volný čas tvoří podstatnou část života každého jednotlivce. Největší význam má v dětství a v dospívání, kdy je dítě či mladý dospělý díky svým časovým možnostem schopen se věnovat širokému spektru svých zájmů a koníčků.

Aby bylo možné se volným časem podrobněji zabývat, je potřeba ho definovat. Jako odrazový můstek může sloužit obecné dělení času na **pracovní**, zahrnující školu či pracovní proces, **vázaný**, týkající se mimopracovních povinností (čas na spánek, zajištění chodu domácnosti) a **volný**. K tomu se přiřazuje také tzv. čas **polovolný**, který shrnuje aktivity, jež přinášejí uspokojení a zároveň jsou i určitým způsobem užitečné. Příkladem aktivity spadající do polovolného času může být zahrádkaření (Hájek, Hofbauer & Pávková, 2008).

V návaznosti na výše zmíněné dělení času lze volný čas vymezit proti době, kterou jedinec tráví plněním svých povinností. Tento přístup běžný především v německy psané literatuře bývá označován jako **reziduální teorie volného času** (Hofbauer, 2004). Na základě této definice získáváme sice časový rámec, ale nedozvídáme se nic o významové složce volného času. Z tohoto důvodu dáváme přednost definici dle Hofbauera, který volný čas popisuje jako „*činnost, do níž člověk vstupuje s očekáváními, účastní se jí na základě svého svobodného rozhodnutí a která mu přináší příjemné zážitky a uspokojení*“ (Hofbauer, 2004, 13).

Pro pochopení podstaty volného času je nutné se zamyslet také nad jeho hlavními charakteristikami. Například Dumazedier (in Hofbauer, 2004) zmiňuje tyto charakteristiky:

1. svobodná volba účasti na jeho aktivitách
2. bezprostřední neužitečnost
3. poskytování radosti a uspokojování osobních potřeb

Z výše zmíněného je zřejmé, že pojem volný čas je poněkud široký. Zahrnuje jak neorganizované trávení volných chvil, tak organizovanou činnost. V této práci se omezujeme především na organizovaný volný čas, neboť v jejím kontextu nemá příliš smysl se zabývat i volným časem neorganizovaným.

1. 1 Funkce volného času

V odborné literatuře lze najít mnoho různých členění funkcí volného času, která vychází především z odborné profilace jejich autorů. Obecně lze vymezit dvě základní roviny těchto funkcí – **rovinu společenskou** a **rovinu významu pro člověka** (Knotová, 2011).

Hofbauer (2004) podává poněkud zjednodušující výčet funkcí volného času, kam řadí **odpočinek** (regeneraci pracovní síly), **zábavu** (regeneraci duševní síly) a **rozvoj osobnosti** (spoluúčast na vytváření kultury). Naproti tomu Sue (in Hofbauer, 2004) k této problematice přistupuje více ze široka. Zmiňuje funkci **psychosociologickou** (např. zábava), **sociální** (socializace, identifikace se skupinou), **terapeutickou** (zdravý životní styl, prevence chorob) a **ekonomickou** (význam při budoucím hledání zaměstnání).

V české odborné literatuře se hojně využívá členění podle německého volnočasového pedagoga Opachowského (in Hofbauer, 2004):

1. rekreace (zotavení a uvolnění)
2. kompenzace (odstraňování zklamání a frustrací)
3. výchova a další vzdělávání (učení o svobodě a ve svobodě, sociální učení)
4. kontempace (hledání smyslu života a jeho duchovní výstavba)
5. komunikace (sociální kontakty a partnerství)
6. participace (podílení se, účast na vývoji společnosti)
7. integrace (stabilizace života rodiny a vrůstání do společenských organismů)
8. enkulturace (kulturní rozvoj sebe samých, tvořivé vyjádření prostřednictvím umění, sportu, technických a dalších činností)

Jak je patrné z výše uvedeného textu, správně zvolené volnočasové aktivity mohou být pro děti i rodiče velmi prospěšné. Dítě získává možnost naučit se jak svůj volný čas smysluplně využít a rozhodnout se, čemu by se v budoucnu rádo věnovalo. Některé děti a mladí lidé aktivně využívají příležitosti, které se vyskytnou, a věnují se svým zájmům v maximální možné míře. Jiní jedinci se naopak uchylují k organizovaným volnočasovým aktivitám jen příležitostně nebo vůbec a to především díky tomu, že jim k této činnosti chybí dostatečná motivace nebo že je z nějakého důvodu neoslovuje (Hájek et al., 2008).

Prostřednictvím posilování psychické odolnosti a fyzické zdatnosti slouží volnočasové aktivity také jako prevence sociálně patologických jevů. Rozhodně se nedá

tvrdit, že už jen samotný fakt, že se dítě účastní nějaké volnočasové činnosti, ho zachrání před nežádoucími jevy. Vždy je nutné brát v potaz jak kvalitu zájmové činnosti, tak i osobnostní předpoklady dítěte. Kvalitní volnočasová činnost může jen snížit pravděpodobnost výskytu nežádoucího chování, nemůže jej ale úplně eliminovat. Pokud je cílem volnočasové činnosti právě prevence, je potřeba, aby účastníci k této činnosti přistupovali aktivně, aby docházelo ke kompenzaci jednotvárné činnosti a aby byl kladen důraz na zdravý životní styl (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2002).

Tímto tématem se zabývala například Juríková (2006), která provedla dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit souvislost mezi pravidelnou sportovní činností a sociálně patologickými jevy u středoškolských studentů (celkový počet 244). Autorka zjistila, že u studentů, kteří pravidelně cvičí nebo sportují, je nižší výskyt nežádoucích jevů. Největší rozdíl je patrný u kouření a konzumace alkoholu. Například alkohol nepije 72% sportovců, ale jen 15,5% nesportovců. Odlišnost lze najít také u agresivity (24% cvičících oproti 36% necvičících) či záškoláctví (28,9% cvičících oproti 47,8% necvičících).

Také Carreres-Ponsoda, Carbonell, Cortell-Tormo, Fuster-Lloret & Andreu-Cabrera (2012) zjišťovali, jakým způsobem ovlivňuje jedince pravidelná sportovní činnost. Do výzkumu zahrnuli 363 studentů ve věku 12 – 10 let, které rozdělili do několika skupin podle toho, jak tráví svůj volný čas: a) sport, b) sport + jiná organizovaná činnost, c) jiná organizovaná činnost, d) žádná organizovaná činnost. Autoři se zabývali souvislostí sportovní či jiné aktivity s několika dílčími oblastmi. V prosociálním chování, osobní zodpovědnosti a self-efficacy nejlépe skórovala skupina, která se věnovala sportu a nějaké další činnosti. Velmi podobné výsledky měla i skupina věnující se jen sportu. V kategorii společenská zodpovědnost dokonce skórovala lépe než skupina se sportem a jinou činností.

Obrovský význam kvalitní volnočasové činnosti lze spatřovat především u jedinců s nižším sociálním statutem. Hall, Yohalem, Tolman & Wilson (2003) chápou organizovanou činnost jako způsob jak eliminovat negativní efekt chudoby na školní prospěch dítěte či mladého člověka, a to především díky vytvoření motivujícího a inspirujícího prostředí, které podněcuje přirozenou potřebu se vzdělávat.

Na to navazují i O'Donnell & Kirkner (2014), kteří se ve své studii zabývali právě vlivem kvalitního volnočasového programu na školní úspěšnost u jedinců s nižším sociálním statutem. Pracovali se dvěma skupinami. První skupina se skládala ze středoškolských studentů zařazených do ročního programu YMCA, který byl zaměřený na

pozitivní vývoj a zvýšení školní úspěšnosti. Druhá skupina byla kontrolní. Studie prokázala, že kvalitně sestavený volnočasový program může mít pozitivní vliv na známky a školní docházku.

V poslední době získává volnočasové hnutí nový rozměr. Do jeho klasického pojetí nyní zasahuje proces evropské integrace a celosvětové globalizace. Díky tomu dochází v mnohem větším měřítku k mezinárodní spolupráci a vyměňování zkušeností. Nelze ale opomenout ani negativní vlivy těchto procesů, mezi něž patří například rasismus či drogové a jiné závislosti (Hájek et al., 2008).

1. 2 Sdružování dětí a mládeže

Hlavním předpokladem pro vstup dítěte nebo mladého člověka do jakékoliv nepovinné skupiny je jeho dobrovolné rozhodnutí, ochota zapojit se do činnosti skupiny a přijmout její hodnoty a pravidla. K prvnímu a mnohdy jedinému sdružování dochází v rámci tzv. **vrstevnických skupin**. Setkávají se zde jedinci s podobnými zájmy, kteří obvykle pocházejí z podobného sociálního prostředí. Důležitým spojovacím znakem je někdy také věk, v některých případech dokonce i pohlaví. Tyto skupiny jsou neformální. Vznikají na základě přirozených lidských potřeb, a to především potřeby získávat a udržovat blízké mezilidské vztahy (Hofbauer, 2004).

Vrstevnické skupiny mohou na jedince působit pozitivně, ale i negativně. Pozitivní účinky se objevují v oblasti mezilidských vztahů, socializace, osvojování pozitivních hodnot či směřování zájmů. Správně fungující skupina zajišťuje jedinci pocit bezpečí a jistoty. Některé skupiny ale naopak mohou mít negativní vliv, například učit jedince delikventnímu chování (Hofbauer, 2004).

Pro účely této práce má největší význam sdružování organizované. Hájek et al. (2008) dělí organizace zaměřené na práci s dětmi a mládeží následovně:

1. **Školská zařízení pro zájmové vzdělávání.** Zástupci této kategorie jsou střediska volného času (SVČ), tedy domy dětí a mládeže s rozsáhlou nabídkou volnočasových aktivit a stanice zájmových činností, které se naopak zaměřují pouze na jednu oblast. Dále do této skupiny patří školní družiny a školní kluby.
2. **Školská výchovná a ubytovací zařízení,** kam se řadí především domovy mládeže, jejichž hlavním cílem je poskytnout studentům SŠ a VOŠ ubytování a stravování, dále internáty a školy v přírodě.

3. **Výchovná zařízení pro ústavní výchovu**, kam spadá diagnostický ústav, dětský domov, dětský domov se školou a výchovný ústav.
4. **Nestátní neziskové organizace**, mezi něž patří organizace dětí a mládeže, občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti a školské právnické osoby. Tato sdružení působí buď celorepublikově (např. Junák), nebo pouze v daném místě.
5. **Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež**, která jsou zaměřená na jedince v obtížné životní situaci, ohrožené sociálně patologickými jevy nebo mající vyhraněný životní styl. Hlavním cílem je těmto jedincům pomoci zvýšit jejich životní úroveň.
6. **Živnostenské podnikání k dětem a mládeži**, které je zaměřeno komerčně.

Nejnovější data o zastoupení jednotlivých organizací pracujících s dětmi a mládeží v ČR jsou z roku 2008. Zpracoval je Národní institut dětí a mládeže. Částečně lze vycházet také z Výroční zprávy České rady dětí a mládeže za rok 2012, která ale poskytuje informace pouze o svých členských sdruženích, takže data nejsou kompletní. Při srovnávání členské základny jednotlivých organizací vyskytujících se v obou statistikách lze najít jen nepatrné rozdíly. Z těchto důvodů jsme se rozhodli vycházet sice ze staršího, ale kompletnějšího přehledu Národního institutu dětí a mládeže. Mezi pět největších organizací dle tohoto průzkumu patří **Mládež Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska, Junák – svaz skautů a skautek, Pionýr, Folklorní sdružení ČR a Asociace turistických oddílů mládeže ČR** (Národní institut dětí a mládeže MŠMT, 2008). Kompletní seznam jednotlivých sdružení seřazený dle počtu členů je součástí příloh.

2. OSOBNOST VEDOUCÍHO

Vzhledem k rozmanitosti organizací působících v oblasti volného času dětí a mládeže je zřejmé, že existuje široká paleta označení pro dospělé, kteří zde působí. Nejširším pojmem je **účastník volnočasové aktivity**, který zahrnuje nejen dospělé, ale i děti a mladé lidi účastníci se dané činnosti. Označení **pracovník volného času** odkazuje na profesionála, který má tuto činnost jako zaměstnání. Profesionálem je také **vychovatel**, který může představovat jak pracovníka střediska volného času, tak pracovníka nápravného zařízení. V rámci oddílů a zájmových kroužků se dnes často používá slovo **vedoucí**. Dříve se hojně objevoval také termín **vůdce**, od něhož se kvůli negativním konotacím ustoupilo (Hájek et al., 2008).

Pro účely této práce se nejvíce hodí termíny pracovník volného času a vedoucí. Prvně zmíněný ale odkazuje především na profesionální pracovníky. Z tohoto důvodu bude převážně používán termín vedoucí, který zastupuje jak placené, tak dobrovolné dospělé působící v rámci volného času dětí a mládeže. Tento termín tedy zahrnuje i pracovníky volného času.

Vedoucí má ve srovnání s ostatními pedagogickými pracovníky v určitém smyslu svoji práci těžší, neboť pracuje s jedinci, kteří se volnočasových aktivit účastní dobrovolně. Hlavními požadavky na vedoucího tedy jsou schopnost stát se neformální autoritou a dokázat pozitivně motivovat k činnosti. Vedoucí navíc nemá přesně zadanou náplň své práce, díky čemuž může volit činnosti na základě svých znalostí či přání a potřeb dětí. S tím souvisí i rozdílnost v hodnocení činnosti. Zatímco ve škole dochází k plošné klasifikaci, v oblasti volnočasové činnosti se hodnotí spíše individuální pokroky jedince a celková spokojenost. Také přístup k dětem a mládeži je z pohledu vedoucího méně formální. Vedoucí se často dostává do role rádce, kamaráda nebo dokonce náhradního rodiče dítěte (Hájek et al., 2008). Pelánek (2008) zdůrazňuje, že každý instruktor by mezi rolemi, které se ho týkají, měl umět plynule přecházet.

2.1 Osobnostní rysy a vlastnosti vedoucího

Na všechny jedince, kteří pracují s dětmi či mládeží, klade společnost poměrně velké nároky. Ani vedoucí netvoří výjimku. Lze vyjmenovat dlouhý seznam požadavků, které by měl každý splňovat. Je ale nutné si uvědomit, že pokud bychom k dětem pouštěli jen ideální jedince, neměl by za chvíli s nimi kdo pracovat, neboť skutečný ideál se hledá

velmi těžko. Pelánek (2008, 38) to krásně vystihuje výrokem, že „*ideálním instruktorem může být leda superman.*“ Berme tedy níže zmíněný výčet pouze jako jakýsi popis ideálního vedoucího než jako seznam nezbytných předpokladů pro tuto činnost, s nimiž se prostě nedá hnout.

Hájek et al. (2008) uvádí seznam **osobnostních rysů**, které jsou podle něj předpokladem pro úspěšné fungování v rámci výchovného procesu. Patří mezi ně schopnost empatie, komunikační dovednosti a schopnost naslouchat, určitá míra dominantnosti důležitá pro vedení druhých lidí, odolnost, spíše optimistická povaha a pozitivní přístup k lidem.

Tentýž autor vymezuje také několik **vlastností**, které by měl vedoucí mít:

- schopnost přizpůsobit se proměnlivým podmínkám a řešit nečekané situace;
- aktivita, iniciativa, průbojnost, schopnost prosazovat své názory a požadavky;
- tvořivost, nápaditost, fantazie;
- hravost, radost ze hry;
- smysl pro humor;
- fyzická zdatnost, dobrý zdravotní stav;
- příjemný vzhled a přiměřená úprava zevnějšku;
- pochopení pro věkové zvláštnosti i při práci s věkově heterogenními skupinami;
- zvládnutí dovedností a technik účinného jednání

Pelánek (2008) považuje za důležité také to, aby měl vedoucí přiměřenou dávku sebevědomí a zároveň si uvědomoval své hranice, byl ochotný se neustále učit z vlastních chyb i z pozorování druhých a především byl upřímný a nebál se přiznat, že něco nedokáže nebo neumí.

Dalším významným faktorem je **přístup vedoucího** k vedení skupiny. Je možné identifikovat několik typů vedoucích – agresivní stimulátoři, láskyplní vůdci, sociální inženýři, nestrukturovaní vedoucí, chladní agresivní stimulátoři, vysoce strukturující vedoucí a záznamoví vůdci. Nejlepších výsledků dosahují láskyplní vůdci a agresivní stimulátoři, u kterých je ale potenciálně nejvyšší riziko, že způsobí účastníkům psychickou újmu. Jako neúspěšné se ukázaly skupiny nestrukturované či naopak příliš strukturované a ty, které byly vedené chladnými stimulanty (Yalom & Leszcz, 2007, in Kolařík, 2011).

Důležitý pro přijetí vedoucího v kolektivu je také jeho **výchovný styl**. Obecně se nedoporučuje **liberální styl**, kdy vedoucí postrádá jakoukoliv autoritu, díky čemuž děti získávají příliš velkou volnost. V takovémto kolektivu bývají děti často nespokojené a mnohdy se sami pokouší o zavedení řádu. Naopak ani příliš **autoritativní** styl nevede ke kýženým výsledkům. Dětem chybí osobní svoboda a možnost vyjádřit svůj názor, což také vede k obecné nespokojenosti v kolektivu. Nejvíce se doporučuje střední cesta, kdy jsou dány základní mantinely, ale zároveň dochází k vzájemnému respektu a úctě mezi vedoucími a dětmi. Tento výchovný styl, při kterém je největší důraz kladen na již zmíněný respekt a úctu, bývá označován jako **demokratický**. V rámci tohoto přístupu není vyloučeno důrazně upozornit dítě na nevhodné chování. Jakákoliv kritika by ale neměla být vyslovena v afektu, měla by být vyjádřena v první osobě (tedy z pohledu vedoucího) a vždy by měl být poskytnut prostor pro obranu a vyjádření vlastního názoru dítěte (Hájek et al., 2008).

2. 2 Zájmy

Jakákoliv lidská činnost je do značné míry ovlivněna motivací a zájmy jedince. Motivaci pro tuto chvíli odložíme, neboť se jí budeme podrobně zabývat v další kapitole.

Zájem lze definovat jako „*relativně stálou snahu zabývat se předmětem nebo činností, která jedince upoutává po stránce poznávací nebo citové. Termín zájem vyjadřuje relativně stálé zaměření osobnosti*“ (Hájek et al., 2008, 164). Zájmy patří mezi aktivačně-motivační vlastnosti, neboť nás motivují k činnosti, jež vede k uspokojení nějaké potřeby nebo dosažení předmětu zájmu. Zájmy blízce souvisí se schopnostmi jedince, neboť každý jedinec preferuje především ty činnosti, které mu jdou, a ve kterých je úspěšný (Hájek et al., 2008).

Kuráň (2005, in Cígler, 2008, 22) uvádí typologii zájmů RIASEC dle Hollanda, která zahrnuje šest dominantních typů:

- Realistický typ (R) – preference práce rukama a konkrétními nástroji. Maskulinní, technické zájmy.
- Výzkumný typ (I) – zájem o duchovní oblast, exploraci, vynalézavost, racionalitu.
- Umělecký typ (A) – zájmy o estetiku, výstřednost, kulturu, umění. Neuznávání konvencí, idealistické osobnosti.

- Sociální typ (S) – zájem o vztahy, motivy pomáhat, přátelskost. Altruistické osobnosti.
- Podnikavý typ (E) – vysoké sebevědomí, motivovanost, vůdcovství, zájem o řízení či ovládání, organizování.
- Konvenční typ (C) – zaměření na konvence, obecně přijímané hodnoty, přesnost, pečlivost, zodpovědnost, konformita.

2. 3 Oceňování vedoucích

V rámci organizací pracujících s dětmi a mládeží existují různé formy oceňování. Účelem této práce není provést celkovou analýzu jednotlivých forem, považujeme ale za důležité zmínit alespoň některé z nich. Vzhledem k absenci odborné literatury na toto téma jsme nuceni čerpat převážně z internetových zdrojů. Z tohoto důvodu mohou být některé informace poněkud nepřesné.

Na celorepublikové úrovni funguje hned několik forem oceňování. Pravděpodobně nejznámější je **cena Přístav**, která není určena přímo vedoucím, ale politikům, kteří podporují volnočasovou činnost dětí a mládeže. Tuto cenu uděluje Česká rada dětí a mládeže (ČRDM), navrhují ji ale jednotlivá sdružení (Národní institut dětí a mládeže MŠMT, 2008).

Dalším významným celorepublikovým oceněním jsou **Březové lístky**. Jedná se o pedagogickou hru, jejímž cílem je oceňovat jednotlivé vedoucí nezávisle na organizaci, ve které působí. Uděluje se 12 hierarchicky upořádaných odznaků různé barvy, z nichž každý reprezentuje určité zásluhy v rámci volnočasového hnutí. Nejvyššího zlatého stupně dosáhlo v ČR pouze 10 nositelů, z nichž nejznámější je Jaroslav Foglar (Palová, 2013).

Různé formy ocenění se objevují i na úrovni jednotlivých organizací. Například **Junák – svaz skautů a skautek České republiky** má detailně propracovaný systém oceňování. Co se týče celostátních vyznamenání, nejvyšší úroveň zauímají řády, jež mohou mít několik tříd. Reprezentativním příkladem je Řád stříbrného vlka, který se uděluje za dlouholetou práci a šíření skautských myšlenek. O něco níže jsou medaile. Mezi zvláštní formy vyznamenání potom patří čestné odznaky a členství v čestné jednotce Junáka – Svojsíkově oddíle (Cepek, 2005).

V Pionýru je nejvyšším a nejznámějším oceněním tzv. Křišťálová vlašťovka, jež se uděluje za práci pro organizaci i za práci v rámci ní. Podmínkou pro udělení je věk 26 let. Každý rok je předána pouze jedna Křišťálová vlašťovka (Pionýr, nedatováno).

Také **Duha, sdružení dětí a mládeže pro volný čas, přírodu a recesi**, má svá ocenění. Patří mezi ně čestné uznání Poutník za Duhou a Duhová štafeta. V rámci Duhové štafety každý z pěti oceněných vedoucích předá na každoročním setkání představitelů Duhy svoji štafetu někomu ze svého okolí, komu chce vyjádřit úctu za jeho práci (Kantorová, 2010).

3. MOTIVACE

Slovo motivace pochází z latinského *movere*, tedy hýbat (Plháková, 2010). Jedná se o vnitřní proces, který kromě touhy zahrnuje také ochotu vynaložit určité úsilí, aby mohl jedinec dosáhnout předem stanoveného cíle (Provazník & Komárková, 2004).

Vzhledem ke komplexnosti tohoto pojmu je motivaci poměrně těžké přesně vysvětlit a to i přes to, že v odborné literatuře lze najít mnoho různých definic. Každá z nich přistupuje k motivaci z jiného úhlu pohledu. K účelům této práce poslouží nejlépe definice dle Hartla, který motivaci vysvětluje jako „*proces řídicí síly odpovědné za zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci zacíleného chování*“ (Hartl, 2004, 141). Motivy se objevují ve dvou podobách – buď jako snaha se něčemu vyhnout, nebo naopak dosáhnout něčeho pozitivního. Motivy mohou být jak vědomé, tak nevědomé, případně jen částečně uvědomované, což výrazně ztěžuje práci s motivací. Při uvažování nad motivem ke konkrétnímu jednání je vždy vhodné se zamyslet nad silou motivu, která je ovlivněná délkou neuspokojení dané potřeby (Plháková, 2010).

Nakonečný (2011) klade důraz na odlišování pojmů motiv a motivace – **motiv** chápe jako určitou dispozici či příčinu jednání, která je stálá v čase, kdežto slovo **motivace** podle něj vyjadřuje proces, tendenci k určitému jednání.

Pro přehlednost lze motivy rozdělit do několika skupin. Hartl (2004) je dělí jednoduše na **fyzilogické**, kam řadí např. hlad, a **psychologické** zahrnující touhu uspět a někam patřit. Naproti tomu Plháková (2010) rozlišuje 4 kategorie motivů: biologicky determinované **sebezáchovné motivy**, **stimulační motivy**, jenž se pojí například s variabilitou vnějších podnětů, **sociální motivy** korigující mezilidské vztahy a **individuální psychické motivy**, mezi něž se řadí například potřeba svobodného rozhodování a jednání.

Arnold (2007) rozlišuje tři **složky motivace**:

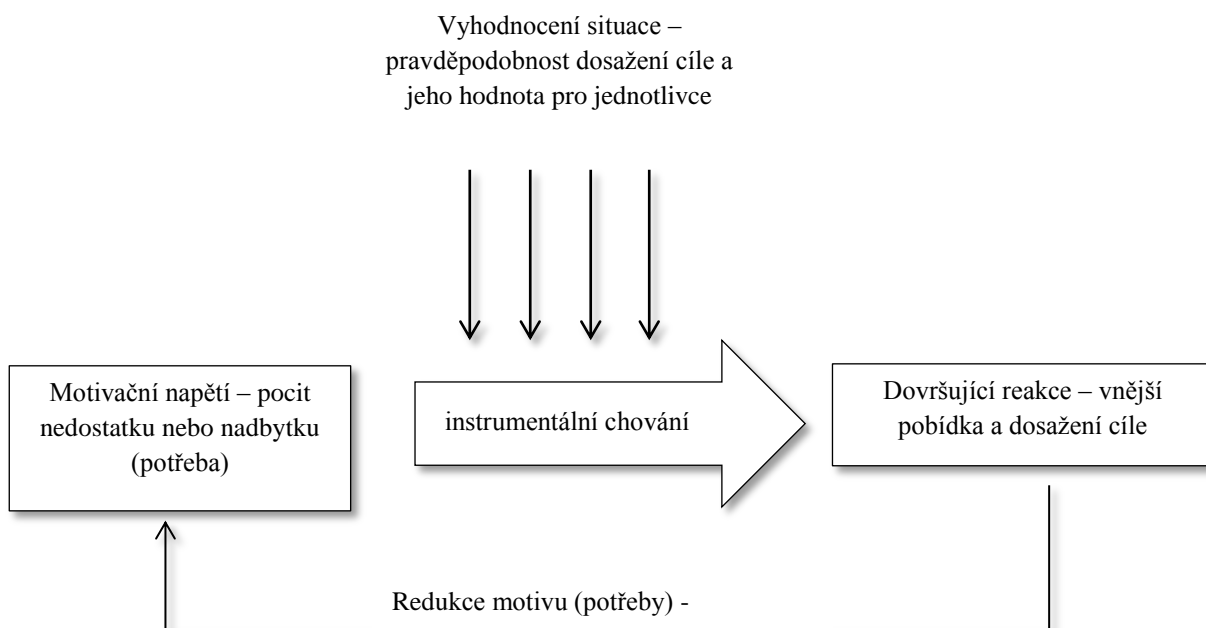
1. směr určující obsah snažení
2. úsilí, tedy síla snažení
3. přetrvávání neboli doba snažení

Směr a úsilí lze považovat za významné prediktory kvality výkonu, především v pracovním prostředí (Blau, 1993, in Arnold, 2007).

Jedním z nejdůležitějších atributů motivace je pro nás její vztah s chováním. Nakonečný (1996) analyzuje tento vztah a znázorňuje jej pomocí zjednodušeného vzorce $B = f(M, P, H, D)$, tedy chování (B) je funkcí motivačního napětí (M), pravděpodobností dosažení cíle (P), hodnotou cíle (H) a morální reflexí důsledků tohoto chování (D). Pravděpodobnost chování je tedy přímo úměrná k velikosti zmíněných proměnných.

3. 1 Proces motivace

Proces motivace je cyklický. Důsledkem narušení vnitřní rovnováhy vzniká napětí. Pokud je toto napětí dostatečně silné, jedinec začíná cítit potřebu jej odstranit, díky čemuž se u něj objevuje subjektivně účelné chování vedoucí k dosažení původní rovnováhy. Následně dochází k dosažení cíle, uspokojení dané potřeby a redukci motivu, na což navazuje vznik potřeby nové a celý proces začíná znovu (Tureckiová, 2004).



Obrázek č. 1: Cyklické schéma procesu motivace (Tureckiová, 2004, 56)

3. 2 Pracovní motivace

Pracovní motivace představuje jeden z klíčových faktorů ovlivňujících pracovní proces. Z tohoto důvodu se v posledních letech dostala do popředí zájmu mnoha psychologů a personalistů. Před tím, než se budeme pracovní motivací dále zabývat, je potřeba ji definovat. Podle Tureckiové (2004, 57) se jedná o „*vyjádření přístupu*

jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů)“. Nutná je vždy optimální úroveň motivace. Málo motivovaný ani naopak přemotivovaný zaměstnanec není schopen odvádět uspokojivou práci (Kocianová, 2010).

Motivy spojené s prací lze rozdělit do dvou kategorií. První z nich jsou **intrinsické motivy**, které mají přímou spojitost s prací. Můžeme sem zařadit například potřebu činnosti, potřebu kontaktu s druhými lidmi, potřebu výkonu, touhu po moci či potřebu seberealizace. Druhou kategorií tvoří **motivy extrinsické**, které stojí mimo práci jako takovou. Sem patří potřeba peněz, potřeba sebepotvrzení, potřeba sociálních kontaktů nebo potřeba sounáležitosti (Bedrnová & Nový, 2002).

Na toto dělení navazuje Douglas McGregor, který v roce 1960 zveřejnil tzv. teorii X a teorii Y. Obě teorie se týkají vztahu zaměstnance k práci. **Teorie X** předpokládá negativní přístup zaměstnanců, jejich nezodpovědnost a lenost. Na to navazuje velmi direktivní přístup manažerů k zaměstnancům, tedy striktně určená pravidla a neustálé přidělování úkolů. Naproti tomu **teorie Y** je více pozitivní. Je založena na přesvědčení, že zaměstnanci mají ke své práci kladný vztah a chodí tam rádi. Jsou aktivní, iniciativní a zodpovědní. Manažer jim dává více volnosti a tolik je nekontroluje (McGregor, 1960, in Tureckiová, 2004).

Základních teorií pracovní motivace je poměrně hodně, navíc každá z nich je primárně zaměřena na jinou část pracovního procesu. Z toho důvodu někteří autoři (např. Kocianová, 2010) tyto teorie dělí do několika skupin dle zaměření na instrumentalitu, potřeby či proces (viz Tabulka 1.).

Tabulka č. 2: Přehled teorií pracovní motivace (Kocianová, 2010, 27)

Zaměření teorie		Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita		Teorie instrumentality	Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)		Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
		Teorie ERG	Alderfer (1972)
		Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
		Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
3. Proces	očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
	dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
	pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti	Adams (1965)

Teorie zaměřené na instrumentalitu se obecně zabývají kauzalitou, tedy příčinným vztahem mezi dvěma objekty nebo akty. Patří sem Taylorova teorie instrumentality, která se zabývá především finanční stimulací. Podle této teorie je nutné, aby odměny a tresty vycházely z výkonu. Teprve tehdy se objevuje motivace k práci. Případný vliv vnitřních motivů tato teorie nebere v úvahu (Kocianová, 2010).

Další skupinu tvoří **teorie zaměřené na potřeby**. Všechny teorie potřeb vycházejí z předpokladu existence primárních potřeb, které mají biologický základ, a významně ovlivňují naše chování a prožívání. Mezi nejznámější představitele tohoto myšlenkového směru patří bezpochyby Abraham Maslow, který se proslavil svou hierarchií potřeb (Arnold et al., 2007). Podle této teorie lze potřeby rozdělit do pěti kategorií – fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a potřeba sebeaktualizace. Tyto kategorie jsou hierarchicky uspořádány od nejnižších po nejvyšší. Maslow předpokládá, že k uspokojení vyšších potřeb je vždy nutné mít přednostně uspokojeny potřeby nižší. Potřeba, která je neuspokojená, se stává hlavní motivační silou, tedy hybatelem jedince chování (Kocianová, 2010).

Maslow dále rozlišuje D-potřeby (nedostatkové či deficientní) a B-potřeby (potřeby bytí). Deficientní potřeby zahrnují první čtyři příčky Maslowovy hierarchie – tedy fyziologické potřeby, potřebu bezpečí, potřebu lásky a potřebu uznání. V případě nedostatečného uspokojování některé z těchto potřeb se objevuje přirozená touha dosáhnout rovnovážného stavu, což je odborně označováno jako princip rovnováhy. Fyziologické potřeby a potřeba bezpečí jsou dále označovány jako nižší, potřeby lásky a uznání naopak jako vyšší potřeby. Vyšší potřeby ovlivňují duševní pohodlí jedince a přispívají k rozvoji osobnosti (Plhánková, 2010).

Maslowovu teorii lze aplikovat i na pracovní motivaci. Plat získaný na základě pracovní činnosti nám umožňuje uspokojit základní fyziologické potřeby a zajistit pocit bezpečí. Existence pracovního týmu, jehož jsme součástí, zajišťuje pocit sounáležitosti. Dobrý výkon v zaměstnání zapříčiňuje obdiv v očích spolupracovníků a následné uznání. Navíc pokud je práce dostatečně kreativní, získává jedinec možnost uplatnit své schopnosti a znalosti a určitým způsobem se seberealizovat (Kocianová, 2010).

I přes to, že Maslowova teorie představuje základní stavební kámen pro teoretické zakotvení motivace, dá se na této teorii najít mnoho nedostatků. Kritizována je především Maslowova představa, že teprve po uspokojení nižších potřeb se jedinec může začít starat o

potřeby vyšší, a že potřeba seberealizace jako taková vzniká až po zajištění základních potřeb. Dobrým argumentem je to, že mnoho významných umělců a vědců stálo ve vrcholném období své tvůrčí kariéry na okraji chudoby, a přesto dokázali vytvořit díla, ke kterým se ještě mnoho let po jejich smrti vracíme. Navíc mnoho dnešních mladých lidí dá přednost kariéře před partnerským životem, takže potřebu sounáležitosti a lásky odsunují stranou (Plháková, 2010).

Mezi teorie potřeb se řadí také Alderferova ERG teorie z roku 1972, jenž na rozdíl od Maslowa dělí potřeby jen do třech kategorií. Patří sem existenční potřeby (plat, pracovní podmínky atp.), vztahové potřeby (pochopení, vliv) a růstové potřeby spojené s produktivitou (Kocianová, 2010).

Další významnou teorií spadající do této kategorie je McClellandova teorie manažerských potřeb, která byla zveřejněna v roce 1961. Jak již název napovídá, nezabývá se tato teorie potřebami zaměstnanců, ale naopak potřebami manažerů. Autor rozlišuje tři úrovně motivace – sounáležitost, prosazení se a poziční vliv a úspěšné uplatnění. Všechny tyto kategorie korelují s příslušnými Maslowovými potřebami (Kocianová, 2010).

Herzberg ve své dvoufaktorové teorii přistupuje k problematice motivace zase z jiného úhlu pohledu. Rozlišuje dvě hlavní skupiny faktorů – motivátory a frustrátory. Motivátory (též satisfaktory) zahrnují faktory, které se týkají osobnosti. Pozitivní motivátory ovlivňují pracovní spokojenost jedince. Patří sem například vyslovené uznání nebo možnost postupu. Do skupiny negativních motivátorů, které způsobují nespokojenost, se řadí nudná práce či překážky v postupu. Naproti tomu hygienické vlivy (též frustrátory či dissatisfaktory) se týkají výlučně vnějších podmínek. Ty pozitivní (plat, vysoký status, jistota pracovního místa) nemají žádný vliv na spokojenost, kdežto negativní (nízký status, špatné pracovní podmínky) způsobují nespokojenost (Kocianová, 2010).

Další skupinu teorií pracovní motivace tvoří tzv. **kognitivní teorie neboli teorie zaměřené na proces**. Prvním zástupcem je Vroom se svou expektační teorií, která vychází z předpokladu, že motivace k jakékoliv činnosti je silně ovlivněna očekáváním odměny a pravděpodobností, že tato odměna skutečně přijde. Na výkon a motivaci tedy velkou měrou působí a) subjektivně viděná souvislost mezi vynaloženým úsilím a výkonem, b) souvislost mezi výkonem a konečnými výsledky, c) hodnotou, kterou má dosažený výsledek pro daného jedince (Armstrong, 2007).

Lathamova a Lockova teorie cíle, která je také řazena do skupiny teorií zaměřených na proces, se zabývá vlivem obtížných, ale přijatelných cílů a zpětné vazby na motivaci a výkon. Podle autorů tyto faktory motivaci výrazně zvyšují. Nelze opomenout ani Adamsovu teorii spravedlnosti, v níž autor vychází z předpokladu, že slušné a spravedlivé jednání s jedinci je základním kamenem motivace (Armstrong, 2007).

3.3 Motivace k výkonu

Plháková (2010, 371) řadí výkonovou motivaci mezi sociální motivy, jež „regulují a ovlivňují mezilidské vztahy i jejich subjektivní prožívání“. V současnosti se sociální motivy považují za jakési vrozené dispozice. V průběhu raného dětství jsou tyto dispozice aktivovány na základě interakce s ostatními lidmi. I přes to jsou tyto motivy do jisté míry kulturně podmíněny. Na základě Murrayho teorie se do sociálních motivů řadí především potřeba úspěšného výkonu, afiliace-intimity a moci (Plháková, 2010).

Zpět k výkonové motivaci jako takové. Podle Plhákové (2010, 372) se výkonová motivace projevuje tím, „že každý člověk realizuje úkoly na určité úrovni, přičemž se řídí subjektivními standardy dobrého výkonu.“ I přes řadu výzkumů na toto téma zůstává koncept motivace k výkonu poměrně nejednoznačný, někdy bývá dokonce zpochybňována jeho existence jako taková. I přes to je výkonová motivace považována za významný prediktor profesního úspěchu, díky čemuž se s ní hojně pracuje v oblasti personalistiky a mnohdy se řadí mezi požadavky, jež by měli uchazeči o zaměstnání splňovat. Atkinson (1978, in Schuler & Prochaska, 2003) ji dokonce považuje za významnější než kognitivní schopnosti, což je ale v rozporu s mnohými dalšími odborníky. Například podle výsledků průzkumu Projekt A je motivace k výkonu až na druhém místě (Schuler et al., 2003).

Konceptem výkonové motivace se od 30. let zabýval D. C. McClelland. Svou teorii uveřejnil v knize *The Achievement Motive* vydané v roce 1953 (Páleník, in Kollárik et al., 2002). Tento autor pracoval s potřebou výkonu a s dvěma motivy, které ji ovlivňují – přibližovacím a vyhýbacím (Schuler et al., 2003). Tuto teorii dále rozvinul McClellandův spolupracovník J. W. Atkinson, podle něhož „potřeba výkonu je výsledkem emocionálního konfliktu mezi snahou dosáhnout úspěchu a strachem z neúspěchu“ (Covington & Müeller, 2001, 165), na základě čehož vyčleňuje dva typy lidí – typ orientovaný na dosahování úspěchu a typ orientovaný na vyhýbání se neúspěchu (Covington et al., 2001).

F. Hoppe (1930, in Nakonečný, 1992) přidává do tohoto konceptu také faktor náročnost úlohy. Atkinson (1958, in Nakonečný, 1992) jeho myšlenku potvrzuje a uvádí,

že vyrovnanost pravděpodobnosti úspěchu a neúspěchu zaručuje nejvyšší výkon. Mezi další průkopníky v této oblasti se bezpochyby může řadit H. Murray, který potřebu výkonu řadí mezi základní potřeby. Stavebními kameny této potřeby jsou podle něj například překonávání sama sebe a druhých či pocit hrdosti na svůj výkon (Schuler et al., 2003).

Významným dílem se na výzkumu výkonové motivace podíleli také Cassidy, T. a Lynn, R. Po důkladné analýze dosavadních poznatků dospěli k závěru, že se výkonová motivace skládá ze dvou hlavních faktorů (pracovní morálka a úsilí o dokonalost) a čtyř vedlejších faktorů (snaha o výdělek, soutěživost, orientace na status a úsilí o kompetenci). Na základě dalšího studia této problematiky přidali autoři ještě sedmý faktor, faktor dominance (Cassidy & Lynn, 1989; Schuler et al., 2003). Schuler et al. (2003) upozorňují na to, že faktor dominance je v rozporu s McClellandovým pojetím, neboť McClelland motiv moci (= dominance) chápe sice jako významnou potřebu ovlivňující chování v povolání, je ale podle něj od výkonové motivace oddělena.

4. PŘEDCHOZÍ VÝZKUMY

Motivace k mimoškolní práci s dětmi a mládeží rozhodně nepatří mezi vědecky dostatečně prozkoumaná témata. Výzkumy týkající se této problematiky se sice občas objeví, většinou se ovšem jedná pouze o menší výzkumy, jež jsou součástí jiných bakalářských či diplomových prací. Následující kapitola představuje některé výzkumy, které se tomuto tématu podobají a z kterých vychází tato práce. Pro přehlednost je kapitola rozdělená na tři části podle zaměření výzkumů, o kterých pojednává. Některé se tématu motivace k vedení dětí a mládeže týkající více, některé spíše jen okrajově. Přesto tvoří nedílnou součást této práce.

4.1 Dobrovolnictví v České republice

Na první pohled by se mohlo zdát, že se kapitola týkající se dobrovolnictví do této práce nehodí. Opak je ovšem pravdou, neboť výzkumný záměr zahrnuje i jedince, kteří s dětmi a mládeží pracují dobrovolně, tzn. nejsou za tuto práci placeni. Dobrovolnictví versus zaměstnání lze považovat za jeden z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících motivaci k této činnosti.

Institut dětí a mládeže MŠMT ČR (2000) provedl výzkum zaměřený na názory mladých lidí mezi 15 a 24 lety na dobrovolnou službu. Do výzkumu bylo zahrnuto celkem 928 respondentů z celé ČR. Podle autorů jsou nejvýznamnějším faktorem v zájmu o dobrovolnictví poznávací motivy, tedy získání zkušeností (uvedlo 73% respondentů), vědomostí a dovedností (70%). Významnou roli hrálo také poznání nových lidí (62%) a objevení svých schopností a hranic (60%). Respondenti, kteří dali přednost dobrovolnictví v ČR před zahraničním dobrovolnictvím, projeví zájem především o tyto oblasti: práce s mládeží (37% respondentů), práce s drogově závislými (21%), pomoc starým, nemocným či zdravotně postiženým (18%). Tyto preference jsou v souladu s reálnou situací, neboť Frič (2000) uvádí, že 37,5% dobrovolníků z celkového počtu 366 respondentů pracuje v sociálních službách. Ze stejného výzkumu vyplývá, že dobrovolnická činnosti zahrnuje především poskytování služeb (19%), organizování akcí (14%) a vedení kroužků či oddílů (13%). Z toho lze soudit, že oblast práce s dětmi a mládeží zaujímá v rámci dobrovolnictví význačné postavení.

Frič (2000) dále rozebírá subjektivní přínosy dobrovolnické činnosti pro jedince. Na prvním místě se objevuje pocit smysluplnosti (uvedlo 95% respondentů), dále posílení

sebevědomí (77%), vyplnění volného času (71%), udržení se v kondici (63%) a uznání (45%).

Ve svém návazném díle autor uvádí tři typy motivace k dobrovolnictví. Prvním typem je **konvenční motivace**, která vychází z morálních norem či společenských pravidel. Patří sem tedy jak očekávání ze strany rodiny, tak ze strany společnosti. Tento typ motivace je nejtypičtější pro věřící a starší lidi nad 60 let. Ve zkoumaném vzorku se objevil u 41% dobrovolníků. Druhým typem je **reciproční motivace**, u níž hraje významnou roli subjektivní přínos dobrovolnictví pro jedince. Dobrovolník může očekávat například získání nových zkušeností či poznání nových lidí. Tento typ motivace je dominantní u 37% respondentů, především u mladších 30 let. Posledním typem, který autor zmiňuje, je **nerozvinutá motivace**, která zahrnuje především důvěru k organizaci, u níž jedinec dobrovolnou službu vykonává, pocit smysluplnosti dané činnosti a přesvědčení o šíření důležité myšlenky prostřednictvím dobrovolnictví. Tato motivace se týká 23% respondentů (Frič, 2001).

4.2 Motivace k vedení dětí a mládeže

Lze najít poměrně široké spektrum studií zabývajících se motivací v pedagogické praxi. Klasická pedagogická práce (myšleno vyučování) se ovšem od volnočasové práce s dětmi a mládeží liší natolik, že i motivace bude pravděpodobně rozdílná. Z tohoto důvodu jsou dále zmíněné pouze výzkumy týkající se přímo vedení dětí a mládeže.

Konkrétně motivací k práci s dětmi a mládeží se ve svých dvou pracích zabýval Cígler (2008, 2011). První výzkum, který byl pojatý kvalitativně, provedl v roce 2008. Účastnilo se celkem 16 respondentů zařazených do skupiny současní vedoucí a 18 respondentů ze skupiny bývalí vedoucí. Hlavním cílem celého výzkumu bylo identifikovat motivační faktory, jež vedou (případně vedly) jedince k práci s dětmi a mládeží, a srovnat skupiny bývalých a současných vedoucích. Pro účely této práce jsou důležité především výsledky týkající se současných vedoucích, bývalými vedoucími se tedy zabývat nebudeme.

Cígler (2008) rozlišuje několik motivačních kategorií, přičemž vychází především ze studie Friče (2001). Podle výsledků jeho výzkumu se jako nejdůležitější jeví reciproční motivace, která se objevuje v 33%. Nejvýznamnější subkategorií je osobní rozvoj (14%). Druhou nejvýznamnější kategorií je zaměření na dítě (31,1%) s nejdůležitějšími motivy výchovné působení (11,7%) a být blíže dětem (9,6%). Následuje idealistická motivace

(22,1%) obsahující například hledání smyslu (10,6%). Jako nejméně významné se jeví kategorie osobní zisk (9,1%) a konvenční motivace (4,5%).

Na tuto práci Cígler (2011) navazuje kvantitativním výzkumem, tentokrát se 167 respondenty. Dílčích cílů práce si autor stanovil více. Pro nás je ovšem nejdůležitější jeho zaměření na motivační zdroje k práci s dětmi a mládeží. Za nejvýznamnější označuje zaměření na sebe a zaměření na dítě, doplňkově také nespecifickou motivaci a posilování sebehodnoty.

Cenná data lze najít také ve výzkumné zprávě pojednávající o výzkumu Institutu dětí a mládeže MŠMT ČR v rámci Celostátní vzájemné výměny zkušeností (2002). 97% z celkového počtu respondentů ($n = 256$) uvedlo, že práce s dětmi je pro ně potěšením, případně způsobem jak být užitečný (90%). Jen pro 5% respondentů hraje významnou roli finanční ohodnocení této práce. 53% respondentů se považuje za dobře vzdělané v oblasti psychologie a pedagogiky, 90% je ochotno věnovat své osobní volno dalšímu vzdělávání.

4.3 Výkonová motivace

Výzkumů zaměřených na výkonovou motivaci v různém kontextu lze najít poměrně hodně. Omezíme se ovšem jen na ty, které jsou pro účely této práce hodnotné, případně ze kterých vycházíme u vlastního výzkumu.

Například Příkrylová (2011) provedla v rámci své diplomové práce výzkum týkající se pracovníků neziskových organizací (dále NNO), kterého se zúčastnilo celkem 27 lidí. Jedním z cílů práce bylo zmapovat výkonovou motivaci u daných pracovníků. Autorka došla k mnoha podstatným závěrům. Zjistila například, že subjektivně nejdůležitějšími motivačními faktory pro pracovníky v NNO jsou pomoc potřebným, pocit užitečnosti a potřebnosti. Velmi vysoce je hodnocena také potřeba osobního rozvoje. Autorka sestavila žebříček významnosti jednotlivých škál výkonové motivace získané na základě dotazníku LMI u daného vzorku. Nejvyšší příčky získaly škály hrdost na výkon, kompenzační úsilí, důvěra v úspěch, ochota učit se a flow.

Vzorek, který uvádí Příkrylová (2011), vzhledem k nízkému počtu respondentů nelze považovat za příliš reprezentativní. Navíc je zjevné, že se cílová skupina zcela neshoduje s cílovou skupinou této práce. I přesto lze ze zmíněného výzkumu částečně vycházet.

Šucha (2010) dále srovnává manažery v neziskovém sektoru (n = 63) s manažery v podnikatelském prostředí (n = 71) v jejich osobnostní struktuře a motivaci k výkonu. Pro účely této práce jsou zajímavé především výsledky týkající se výkonové motivace. Dle výsledků výzkumu lze mezi oběma skupinami v jednotlivých škálách motivace k výkonu získané na základě dotazníku LMI spatřit výrazné rozdíly. Jedinou výjimku tvoří škála kompenzační úsilí. Autor tento rozdíl vysvětluje na základě rozdílného prostředí a rozdílných situačních charakteristik (např. povaha práce). Autor dále uvádí, že výsledky jednotlivých škál motivace k výkonu u manažerů neziskových organizací se kromě škály soutěživost, u níž daná skupina skóruje podprůměrně, příliš neliší. Z těchto závěrů bude částečně tato práce vycházet.

Vztah mezi výkonovou motivací a týmovou rolí dále zkoumal ve svém výzkumu Krýsl (2006). Autor pracoval s devíti týmovými rolemi, u nichž zjišťoval interakci s jednotlivými škálami motivace k výkonu. Největší rozdíl se objevil u škál hrdost na výkon, soutěživost, dominance a orientace na status. Význam Krýslovi práce pro naše účely spolu s konkrétními daty bude uveden v příslušné kapitole.

EMPIRICKÁ ČÁST

5. VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍL PRÁCE

Motivace hraje nepřehlédnutelnou roli v každé činnosti, kterou vykonáváme. Ovlivňuje nadšení, s jakým se do dané aktivity pouštíme, i svědomitost s jakou plníme zadané úkoly. Asi není nutné zmiňovat, že nadšení i svědomitost jsou pro práci s dětmi a mládeží klíčové. Z tohoto důvodu by se i samotná motivace k této práci měla stát předmětem zájmu odborníků zabývajících se pedagogickým vedením dětí a mládeže. V praxi se skutečně občas objevují výzkumy zaměřené na motivaci pedagogických pracovníků, většinou jde ale jen o ty placené, případně přímo o učitele. Stejně jako Cígler (2011) spatřujeme v této oblasti, tedy volnočasové práci s dětmi a mládeží i dobrovolnictví obecně, určitou mezeru, kterou by bylo dobré zacelit. Vzhledem ke komplexnosti problematiky pracovní motivace jsme se naší práci rozhodli více konkretizovat. Jako výzkumný problém si tedy stanovujeme **výkonovou motivaci při mimoškolní práci s dětmi a mládeží**. V návaznosti na výzkumný problém a předchozí rešerši definujeme cíle výzkumu:

1. analyzovat výkonovou motivaci vedoucích pracujících s dětmi a mládeží a porovnat ji s výkonovou motivací běžné populace
2. srovnat výkonovou motivaci u dobrovolných a placených vedoucích
3. prozkoumat vztah mezi výkonovou motivací a pozicí, již jedinec v dané organizaci zaujímá.

V souvislosti s výzkumnými cíli stanovujeme tři hypotézy, které následně ověřujeme. V následujícím textu pracujeme pouze s alternativními hypotézami. Nulové hypotézy jsme si samozřejmě stanovili také, ale považujeme za zbytečné je zmiňovat.

5.1 Výkonová motivace u vedoucích ve srovnání s běžnou populací

Tento dílčí cíl vychází z několika dřívějších výzkumů:

1. Frič (2000) – Mezi významné přínosy dobrovolné práce na základě svého výzkumu řadí pocit smysluplné práce (uvedlo 95% respondentů), posílení sebevědomí (77%) a uznání, prestiž (45%).
2. Cígler (2011) – Posilování sebehodnoty je jednou z nejvýznamnějších motivačních kategorií u dobrovolných vedoucích pracujících s dětmi a mládeží.

3. Příkrylová (2011) – Pracovníci v neziskových organizacích skórují v dotazníku LMI nejvíce u škál hrdost na výkon, kompenzační úsilí, důvěra v úspěch, ochota učit se a flow.
4. Šucha (2010) – Manažeři v NNO ve srovnání s manažery v podnikatelském sektoru se ve výkonové motivaci získané na základě dotazníku LMI kromě škály kompenzační úsilí významně neliší. U vybraného vzorku manažerů v NNO se výkonová motivace velmi podobá výkonové motivaci běžné populace. Patrný rozdíl je ovšem ve škále soutěživost, v níž tito manažeři skórují méně.
5. Institut dětí a mládeže MŠMT ČR (2002) – Z tohoto výzkumu zaměřeného na motivaci k práci s dětmi a mládeží mimo jiné vyplývá, že 53% respondentů se cítí dobře připraveno v oblasti pedagogiky a psychologie pro práci s dětmi a mládeží. 90% je ochotno obětovat svůj čas na úkor dalšímu vzdělávání.

Na základě výše zmíněných výzkumů lze předpokládat, že se výkonová motivace získaná na základě dotazníku LMI u vedoucích pracujících s dětmi a mládeží bude lišit od běžné populace. Vyšší skóre by se měl objevit u škály hrdost na výkon, kterou lze do značné míry chápat jako synonymum výše zmíněných motivačních kategorií - uznání a prestiž, pocit smysluplné práce, posílení sebevědomí či sebehodnoty. Toto přesvědčení potvrzují i výsledky Příkrylové (2011).

Tohle tvrzení je částečně v rozporu s textem Šuchy (2010), který zmiňuje, že manažeři v NNO se ve výkonové motivaci příliš neliší od běžné populace. Je ale nutné si uvědomit, že manažeři mají v organizaci poněkud odlišné postavení než běžní pracovníci, proto toto tvrzení nelze zobecnit na náš výzkumný soubor. Předpokládáme ale, že respondenti v našem výzkumu budou taktéž skórovat o něco méně než běžná populace.

Na základě výzkumu Příkrylové (2011) a Institutu dětí a mládeže MŠMT ČR (2002) je možné u vedoucích pracujících s dětmi a mládeží očekávat také zvýšený skóre ve škále ochota učit se. Na základě těchto zjištění formulujeme stěžejní hypotézu pro náš výzkum:

H1: Vedoucí pracující s dětmi a mládeží se v celkovém skóru výkonové motivace získaném na základě dotazníku LMI liší od běžné populace.

5.2 Výkonová motivace u placených a dobrovolných vedoucích

Druhá výzkumná otázka je zaměřena na rozdíl ve výkonové motivaci u placených versus neplacených vedoucích. V rámci rešerše jsme se pokusili najít výzkumy, které by se zabývaly touto problematikou, ale bohužel neúspěšně. Vycházíme tedy čistě z vlastního předpokladu.

Očekáváme, že skupina dobrovolných vedoucích bude vykazovat vyšší skóre především ve škálách hrdost na výkon a orientace na status. Tyhle dvě škály vnímáme jako významné motivační faktory v rozhodnutí dělat něco dobrovolně a bez finančních nároků. Na základě těchto předpokladů stanovujeme následující hypotézu:

H2: Celkový skór motivace k výkonu získaný na základě dotazníku LMI se u placených a neplacených vedoucích liší.

5.3 Vztah výkonové motivace a pozice jedince v organizaci

Tato výzkumná otázka navazuje na výzkumu Krýsla (2006), který zkoumal právě vztah mezi týmovou pozicí a výkonovou motivací získanou na základě dotazníku LMI. Autor srovnává výsledky dotazníku LMI s výsledky dotazníku Belbina a kol., který je zaměřen na týmové role. Rozlišuje celkem 9 rolí – inovátor, vyhledávač zdrojů, koordinátor, formovač, vyhodnocovač, týmový pracovník, realizátor, kompletovač a specialita.

V rámci našeho výzkumu budeme pracovat s pozicemi šéf – pravá ruka šéfa – běžný vedoucí. Pozici šéf lze přirovnat ke koordinátorovi a pozici běžný vedoucí k týmovému pracovníkovi. Koordinátoři nejvíce skórovali ve škálách samostatnost ($M = 48,33$), orientace ($M = 47,83$), dominance ($M = 44,33$) a sebekontrola ($M = 44,42$). Týmoví pracovníci měli nejvyšší skór u soutěživosti ($M = 66,38$), hrdosti na výkon ($M = 64,19$), dominance ($M = 63,98$) a orientace na status ($63,81$). Jsme si vědomi, že nelze tuto studii zobecnit na naši populaci, neboť pozice dle Belbina přesně neodpovídají námi definovaným pozicím. I přesto se ale domníváme, že je možné očekávat podobné výsledky. U šéfů předpokládáme dominantní výsledek u škál samostatnost, orientace na výkon a dominance, u běžných vedoucích očekáváme nejvyšší skór v hrdosti na výkon. Na základě tohoto výzkumu tedy stanovujeme další hypotézu:

H3: Průměrný výsledný skór výkonové motivace získaný na základě dotazníku LMI se mezi skupinami šéf, pravá ruka šéfa a běžný vedoucí liší.

6. METODOLOGIKÝ RÁMEC

Následující kapitola popisuje zvolený typ výzkumu a důvody k této volbě, metody sběru dat, jejich následné zpracování a dodržování etických zásad výzkumné činnosti.

6. 1 Typ výzkumu

Vzhledem k výzkumnému problému, který je zaměřen na výkonovou motivaci u vedoucích pracujících s dětmi a mládeží, byl zvolen kvantitativní výzkum. Jsme přesvědčeni, že díky tomuto rozhodnutí můžeme čtenáři nabídnout mnohem přesnější výsledky než by tomu bylo ve výzkumu kvalitativním.

Zároveň si jsme vědomi i omezení vyplývajících z tohoto rozhodnutí. Dobře provedený kvalitativní výzkum by mohl sloužit jako inspirace pro současné pracovníky. Bylo by ovšem potřeba pozměnit i výzkumné otázky – např. jak motivovat mladé lidi k práci s dětmi a mládeží. Vzhledem k omezené zobecnitelnosti získaných výsledků jsme se ale pro tento typ výzkumu nerozhodli.

Nemůžeme ovšem tvrdit, že náš výzkum je zcela kvantitativní, neboť jedna z dílčích položek bude zpracována kvalitativně. Považujeme ale tuto položku pouze za doplňkovou.

6. 2 Metody získávání dat

Respondentům byl předán dotazníkový set obsahující dva dotazníky – námi vytvořený Osobní dotazník a standardizovaný Dotazník motivace k výkonu (Schuler et al., 2003). Na základě pokynů k administraci Dotazníku LMI, které nevylučují možnost hromadného testování, jsme se rozhodli pro variantu, při níž výzkumník není u vyplňování přítomen. Respondenti tedy dostali dotazník a byli požádáni, aby nás po vyplnění vyhledali, případně nám ho poslali. Jsme si vědomi nevýhod tohoto postupu (např. „ztráty“ cenných dat, které bychom mohli získat pozorováním). Domníváme se ale, že tento způsob přispěl k poměrně vysokému počtu respondentů, kterého jsme dosáhli.

Vzhledem k vybrané populaci jsme se rozhodli výzkum provádět „na přátelské úrovni“, aby to bylo v souladu s atmosférou, která ve většině volnočasových organizací panuje. Z tohoto důvodu jsme v úvodním textu, instrukcích i samotném osobním dotazníku respondentům tykali. Dotazník LMI je psán v ich-formě, díky čemuž nebylo nutné ho opravovat, aby byl v souladu s úvodní částí. Respondentům byla také nabídnuta možnost

se nás na cokoliv zeptat, případně, pokud to aspoň trochu bylo v našich možnostech, si s námi o tématu popovídat. Této možnosti ale využilo jen velmi málo respondentů.

6. 2. 1 Osobní dotazník

Cílem osobního dotazníku bylo zjištění základních informací o respondentech. Obsahoval tedy položky typu věk, pohlaví či délka práce s dětmi a mládeží. Většina položek sloužila především k popisu vybraného vzorku, případně ke kontrole podmínek k účasti ve výzkumu (položky zjišťující věk dětí a četnost práce s nimi).

Součástí osobního dotazníku byla také jedna položka, která nesloužila čistě pro popis vzorku, ale spíše pro základní představu o přístupu či motivaci respondenta k práci s dětmi a mládeží. Plné znění této položky je: „*Napiš jedno slovo, které podle tebe nejlépe vystihuje důvod, proč s dětmi a mládeží pracuješ*“. Tato položka jako jediná bude vyhodnocena kvalitativně.

6. 2. 2 Dotazník motivace k výkonu - LMI

Jak vyplývá z výzkumného problému, rozhodli jsme se prozkoumat výkonovou motivaci u vedoucích pracujících s dětmi a mládeží. K tomuto účelu se nám zdál být nejvhodnější Dotazník motivace k výkonu - LMI autorů Schulera a Prochasky (2003). V následující kapitole budeme pojednávat pouze o jeho struktuře a vlastnostech. Pro teoretické zakotvení výkonové motivace slouží kapitola 3.3.

Dotazník obsahuje 170 položek, jež jsou rozděleny do 17 škál. Podle autorů se mnohé položky nevztahují výlučně na pracovní kontext, ale naopak mohou odrážet i další oblasti života daného jedince. Respondenti mají za úkol na předložené otázky odpovídat na škále 1 – 7 od „*naprosto souhlasí*“, po „*zcela nesouhlasí*“.

Jak již bylo zmíněno, odpovědi respondenta jsou roztříděny do 17 škál či dimenzí. V tabulce níže zjednodušeně představujeme jednotlivé škály:

Tabulka č. 3: Škály výkonové motivace (Schuler & Prochaska, 2003)

Název škály	Charakteristika jedinců s vysokým skórem v dané škále
Vytrvalost	schopnost dotáhnout stanovené úkoly do konce; při jejich plnění vysoké soustředění a nasazenost
Dominance	potřeba vedení druhých lidí, neustálé projevování vlastní moci, přebírání iniciativy a zodpovědnosti za činy druhých lidí
Angažovanost	potřeba neustálé činnosti a co nejvyšší výkonnosti; práce jako priorita

Důvěra v úspěch	souvislost se sebevědomím; přesvědčení o schopnosti dojít ke stanovenému cíli; důvěra ve vlastní schopnosti a znalosti
Flexibilita	schopnost adaptovat se v nových situacích; potřeba neustále zkoušet něco nového, otevřenost; potřeba neustálé změny
Flow	schopnost „plně se zabrat do práce“; schopnost plně se soustředit na svěřené úkoly a ignorovat rušivé podněty
Nebojácnost	nedostavuje se obava ze selhání či negativního hodnocení; emocionální stabilita, schopnost snášet zátěž; protikladem obavy z neúspěchu
Internalita	zodpovědnost za vlastní činy; pocit možnosti cokoliv změnit vlastním úsilím; „já jsem za sebe zodpovědný“
Kompenzační úsilí	snaha vyhnout se neúspěchu prostřednictvím zvýšeného úsilí
Hrdost na výkon	nutkavá potřeba zažívat pocity úspěchu; sebevědomí vychází z úspěšného výkonu
Ochota učit se	potřeba neustále se vzdělávat a získávat nové znalosti; rádi přijímají nové informace nezávisle na jejich významu
Preference obtížnosti	preferenci náročných úkolů, které považují spíše za výzvu než za překážku
Samostatnost	preferenci vlastní zodpovědnosti; potřeba řídit a vykonávat svoji činnost samostatně
Sebekontrola	dobry time management; povinnosti neodkládají; disciplína a soustředěnost při práci, pro dosažení cílů jsou ochotni si cokoliv odepřít
Orientace na status	snaha dostat se v sociálním žebříčku na přední příčky; potřeba uznání za svou činnost; orientace na kariéru
Soutěživost	neustálé srovnávání s druhými a snaha je překonat
Cílevědomost	orientace na budoucnost; nechybí dlouhodobé plány, přesně ví, co by chtěli jednou dělat, kam by se chtěli dostat

6. 3 Metody zpracování a analýzy dat

Převážná část zpracování dat proběhla za pomoci počítače. Pro třídění a základní práci s daty byl použit Microsoft Excel, do něhož byly postupně přepsány všechny výsledky získané na základě Osobního dotazníku i Dotazníku motivace k výkonu. K další práci s daty byl použit program Statistica, pomocí něhož došlo k ověření stanovených výzkumných hypotéz. Tento postup byl použit při zpracování všech dat s výjimkou odpovědí na výzvu: „*Napiš jedno slovo, které podle tebe nejlépe vystihuje důvod, proč s dětmi a mládeží pracuješ*“. V tomto případě byla získaná slova analyzována kvalitativně.

Práce s daty byla rozdělena do dvou fází. V první fázi byla provedena **popisná čili deskriptivní statistika**. Výsledek této fáze lze najít v kapitole 7, v níž je detailně popsán

výběrový soubor. Do této fáze je zahrnuto i testování normality rozložení, ke kterému byl použit test chí-kvadrát. V druhé fázi byly ověřovány výzkumné hypotézy. Lze ji tedy označit za fázi **inferenční statistiky**. K tomuto účelu posloužilo několik statistických testů, konkrétně jednovýběrový t-test, Studentův t-test pro dva nezávislé výběry a jednofaktorová analýza rozptylu spolu s Tukeyho HSD testem. Informace shrnující tuto práci s daty spolu s dílčími výsledky lze najít v kapitole 8.

Při statistickém zpracování dat jsme vycházeli především ze dvou knih – Výzkumné metody a statistika (Walker, 2013) a Metody pedagogického výzkumu (Chráška, 2007).

6. 4 Etické problémy a způsob řešení

Výzkum byl postaven tak, že během něj nedocházelo ke klamání respondentů ani jim nehrozila žádná újma. Z osobních údajů byly vyžadovány jen obecné informace typu věk, pohlaví atp., na základě nichž není možné zpětně identifikovat jednotlivé respondenty. Princip anonymity byl tedy zachován. I přes to jsou data uchována takovým způsobem, aby k nim žádná neoprávněná osoba neměla přístup.

Výzkum byl zcela dobrovolný, na respondenty nebyl vytvářen nátlak. Za souhlas s účastí ve výzkumu bylo považované samotné vyplnění dotazníku. Vzhledem k nízkým finančním možnostem výzkumu nebyla respondentům nabídnuta žádná finanční odměna. Účastníkům výzkumu byla poskytnuta emailová adresa, na kterou se mohli obrátit v případě nejasností týkajících se výzkumu. Této možnosti nevyužil žádný respondent.

7. VÝZKUMNÝ SOUBOR

Zkoumaná populace zahrnuje **dobrovolníky a placené pedagogické pracovníky**, kteří zajišťují volnočasový program pro děti a mládež. Nehraje tedy roli, jestli je jedinec za tuto práci placený nebo zda to dělá dobrovolně.

Všichni respondenti, kteří byli do výzkumu zařazeni, splňují následující **podmínky**:

1. 15 let a více
2. s dětmi a mládeží pracují minimálně jednou za měsíc
3. aktivní účast, tzn. připravují program

V mnohých zájmových útvarech se na přípravě programu pro děti a mládež podílí i jedinci, kteří jsou mladší než 15 let. Tito jedinci jsou dle našeho názoru spíše pomocníky než skutečnými vedoucími. Navíc mnozí z nich se zájmové činnosti neúčastní ze svého vlastního zájmu, ale spíše na základě rozhodnutí rodičů. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli stanovit minimální hranici 15 let.

Na základě druhé podmínky byli vyčleněni jedinci, kteří s dětmi a mládeží pracují jen příležitostně, případně jen na letních táborech. Poslední podmínka byla nezbytná pro oddělení volnočasových vedoucích od běžných pedagogů, jejichž hlavní náplní práce je děti vzdělávat, ne bavit.

Respondenti, kteří výše zmíněné podmínky nesplňovali, nebyli do výzkumu zahrnuti. Dalšími důvody k vyřazení byly více jak dvě chybějící odpovědi u jedné ze škál ($n = 1$) a používání slovních odpovědí namísto uvedené škály ($n = 3$). Dohromady bylo tedy **vyřazeno 13 dotazníků**.

7. 1 Výběr vzorku z populace a sběr dat

Před samotným sběrem dat proběhla **pilotní studie**, do níž byli zařazeni vedoucí oddílu Duha Tuláci Olomouc. Populace byla v tomto případě tvořena vedoucími tohoto oddílu, kteří s dětmi aktivně pracují. Jednalo se tedy o totální výběr. Celkový počet respondentů byl 7. Pilotní studie proběhla v pořádku, tudíž způsob sběru dat zůstal beze změn.

Samotný sběr dat se skládal ze dvou fází. V první fázi byly dotazníky rozdány několika náhodně vybraným účastníkům Celostátní vzájemné výměny zkušeností 2013

s prosbou o vyplnění a šíření v rámci své vlastní organizace. Zároveň byla vytvořena událost na sociální síti Facebook, která také obsahovala výzvu k vyplnění dotazníku a šíření mezi známé. V této fázi byli tedy respondenti vybráni na základě metody sněhové koule. Podařilo se nám ovšem zajistit jen 42 respondentů (nepočítaje respondenty z pilotní studie). Z tohoto důvodu jsme se rozhodli ve sběru dat pokračovat.

Ve druhé fázi byly osloveny všechny členské organizace České rady dětí a mládeže, což k 10. 1. 2014 činilo 99 organizací, a Sdružení pracovníků domů dětí a mládeže v České republice čítající 262 domů dětí a mládeže a středisek volného času (Česká rada dětí a mládeže, 2014; Sdružení pracovníků domů dětí a mládeže v České republice, 2013). Dohromady bylo osloveno 361 organizací a institucí pracujících s dětmi a mládeží.

7. 2 Popis vzorku

Na základě power analýzy jsme zjistili, že pro výpočet naší hlavní hypotézy (dále) bychom ideálně měli mít vzorek o velikosti 265 respondentů. Tohoto čísla se nám bohužel nepodařilo dosáhnout. Do výzkumu bylo zahrnuto jen **171 respondentů**, z toho 93 žen a 78 mužů. Nejmladší respondent měl 16 let, nejstaršímu bylo 78. Doplnující údaje lze najít v následující tabulce:

Tabulka č. 4: Základní charakteristiky výběrového souboru.

	Průměr (M)	Min. hodnota	Max. hodnota	Směrodatná odchylka (SD)
Věk	34,38	16	78	13,16
Doba	15,52	0,08	50	11,51
Vídání	6,67	1	30	6,56

„Doba“ představuje počet let, po které se respondent věnuje práci s dětmi a mládeží. „Vídání“ odkazuje na čas, který měsíčně respondent touto prací stráví.

Do dotazníku bylo zařazeno také pár doplňujících otázek, díky nimž je možné výběrový soubor lépe charakterizovat. Celkem 165 respondentů uvedlo, že pracuje s dětmi v rámci volnočasové organizace. Jen 6 respondentů pod žádnou organizaci nepatří. Pro účely této práce bylo vytvořeno několik skupin, do nichž jsme respondenty zařadili. Kromě skupin představujících jednotlivé volnočasové organizace vznikly také skupiny domy dětí a mládeže, střediska volného času a občanská sdružení s lokální působností (tzn. menší

občanská sdružení, respektive dnes už zapsané spolky, jenž nepůsobí celonárodně, ale jen na úrovni města či kraje; dále jen občanská sdružení s LP). Nejvíce zastoupenou skupinou byly domy dětí a mládeže (n = 42). Následuje Duha (n = 26), občanská sdružení s LP (n = 20), Pionýr (n = 19), střediska volného času (n = 19), Junák – svaz skautů a skautek (n = 13) a Český svaz ochránců přírody (n = 12). Kompletní tabulku zastoupení jednotlivých organizací lze najít v příloze. Po srovnání s přehledem nejpočetnějších sdružení působících v oblasti dětí a mládeže (Národní institut dětí a mládeže MŠMT, 2008), který je také součástí přílohy, lze konstatovat, že se do výzkumu podařilo zahrnout většinu velkých volnočasových sdružení v ČR, díky čemuž můžeme hovořit o reprezentativním vzorku.

Mezi další charakteristiky, které byly u výběrového vzorku sledovány, patří také pozice, kterou respondent v dané organizaci zaujímá. Byly vytvořeny tři kategorie, z nichž respondenti vybírali. Celkem 67 respondentů se zařadilo do kategorie šéf (z toho 32 žen, 35 mužů), 29 do kategorie pravá ruka šéfa (15 žen, 14 mužů) a 63 se označilo za běžného vedoucího (39 žen, 24 mužů).

Zjišťovali jsme také, zda respondenti danou činnost vykonávají jako dobrovolníci nebo zda jsou za ni placeni. 77 respondentů (z toho 49 žen, 28 mužů) označilo, že je tato činnost zdrojem jejich příjmů. 93 respondentů (43 žen, 50 mužů) tuto činnost vykonává bez finančního ohodnocení, můžeme je tedy označit za dobrovolníky. Pokusili jsme se zjistit také přibližnou částku, kterou první skupina respondentů měsíčně dostává, abychom odlišili brigádníky od zaměstnanců na plný úvazek. Velká část z nich ale na tuto otázku odmítla odpovědět nebo odpověděla chybně (např. uvedla částku 0 Kč). Z tohoto důvodu jsme se rozhodli s těmito údaji nepracovat.

8. VÝSLEDKY

Tato kapitola zahrnuje pouze výsledky provedených statistických testů použitých k ověření výzkumných hypotéz. O způsobu zpracování dat podrobně pojednává kapitola 6.

V následující tabulce jsou uvedeny výsledky v jednotlivých škálách získaných zprůměrováním dílčích výsledků jednotlivých respondentů.

Tabulka č. 6: Výsledky v jednotlivých škálách motivace k výkonu.

	Průměr (M)	Min. hodnota	Max. hodnota	Sm. odchylka (SD)
Vytrvalost	45,55	22	67	8,83
Dominance	47,55	16	69	9,71
Angažovanost	42,41	15	67	9,56
Důvěra v úspěch	46,82	24	70	8,30
Flexibilita	49,19	26	68	7,83
Flow	48,22	24	68	9,13
Nebojácnost	41,74	13	64	10,63
Internalita	49,24	30	67	7,49
Kompenzační úsilí	46,65	25	70	8,43
Hrdost	51,74	30	67	6,86
Ochota učit se	44,04	25	61	6,86
Preference obtížnosti	41,74	19	65	8,73
Samostatnost	44,57	26	65	7,67
Sebekontrola	44,55	12	65	8,45
Orientace na status	42,22	13	68	11,60
Soutěživost	36,25	11	65	10,05
Cílevědomost	46,06	25	62	7,64
Celkový skór	768,53	509	1084	89,11

Před samotným testováním hypotéz byla ověřena normalita rozložení. Za tímto účelem byl použit chí-kvadrát test, který srovnává očekávané a získané četnosti. Důležitá v tomto testu je hodnota p , kterou lze chápat jako velikost chyby, jaké bychom se dopustili v případě tvrzení, že data nejsou normálně rozložena. U všech škál dotazníku LMI, stejně tak jako u celkového skóru daného dotazníku, bylo $p > \alpha (0,05)$, díky čemuž můžeme konstatovat, že rozložení je normální. Lze tedy použít parametrické metody.

8.1 Výkonová motivace u vedoucích ve srovnání s běžnou populací

Při porovnávání výkonové motivace u vedoucích pracujících s dětmi a mládeží s běžnou populací jsme vycházeli z následující hypotézy:

H1: Vedoucí pracující s dětmi a mládeží se v celkovém skóru výkonové motivace získaném na základě dotazníku LMI liší od běžné populace.

K ověření byl použit jednovýběrový t-test, na jehož základě byla **tato hypotéza přijata**. Vedoucí pracující s dětmi a mládeží ve srovnání s běžnou populací skórují v dotazníku LMI méně, $t(170) = - 2,34$; $p = 0,02 < 0,05$. Rozdíl je ovšem velmi malý, jen 1,8 směrodatné odchylky.

Následně byla za účelem získat podrobnější data provedena i analýza jednotlivých škál. Vzhledem k množství těchto škál byla použita Bonferroniho korekce, tzn. všechna p byla vynásobena číslem 17. Statisticky signifikantní rozdíl byl objeven pouze u škál **dominance, angažovanost, kompenzační úsilí, hrdost na výkon, ochota učit se, orientace na status a soutěživost**. Vypočítali jsme rozdíl mezi populačním a výběrovým průměrem u jednotlivých škál a určili jsme jeho poměrovou velikost vzhledem k směrodatné odchylce, tzn. o jak velkou směrodatnou odchylku se výběrový soubor odlišuje (sloupec „naměřený rozdíl“). Znaménko před tímto údajem značí, zda je průměr u výběrového souboru větší (+) či menší (-) ve srovnání s populačními normami. Na základě těchto údajů lze tvrdit, že největší rozdíl je v ochotě učit se, hrdosti na výkon a v soutěživosti. Všechny důležité údaje uvádíme v následující tabulce:

Tabulka č. 7: Rozdíl v jednotlivých škálách motivace k výkonu mezi výběrovým souborem a běžnou populací.

Škála	Testové kritérium (t)	Směrodatná odchylka (SD)	Naměřený rozdíl
Dominance	- 3,70	9,71	+ 0,28
Angažovanost	4,80	9,56	+ 0,37
Kompenzační úsilí	- 4,27	8,43	- 0,33
Hrdost na výkon	- 8,12	6,86	- 0,62
Ochota učit se	- 9,64	6,86	- 0,74
Orientace na status	- 5,73	11,60	- 0,44
Soutěživost	- 7,35	10,05	- 0,56

8. 2 Výkonová motivace u placených a dobrovolných vedoucích

Dalším výzkumným cílem, který jsme si stanovili, bylo ověřit, zda se objevuje rozdíl ve výkonové motivaci mezi placenými a dobrovolnými vedoucími. Vycházeli jsme z této hypotézy:

H2: Celkový skór motivace k výkonu získaný na základě dotazníku LMI se u placených a neplacených vedoucích liší.

Za účelem ověření této hypotézy byl použit Studentův t-test pro dva nezávislé výběry. Na základě tohoto testu byla **hypotéza zamítnuta**. Celkový skór výkonové motivace získaný za pomoci dotazníku LMI se u placených a neplacených vedoucích neliší, $t(168) = -1,39$; $p = 0,17 > 0,05$. Z důvodu zamítnuté stanovené hypotézy jsme se rozhodli následnou analýzu jednotlivých škál neprovádět.

8.3 Vztah výkonové motivace a pozice jedince v organizaci

Posledním cílem našeho výzkumu bylo zjistit, zda má pozice jedince v organizaci vliv na jeho výkonovou motivaci. Pracovali jsme s následující hypotézou:

H3: Průměrný výsledný skór výkonové motivace získaný na základě dotazníku LMI se mezi skupinami šéf, pravá ruka šéfa a běžný vedoucí významně liší.

K ověření této hypotézy byla vybrána jednofaktorová analýza rozptylu, za jehož pomoci byla **hypotéza přijata**. Lze tedy konstatovat, že pozice jedince v organizaci ovlivňuje jeho výkonovou motivaci, $F(3) = 3,09$; $p < 0,05$. Toto tvrzení samotné nám toho ovšem moc neřekne. Proto jsme pro zjištění, u kterých pozic se objevuje rozdíl, následně použili Tukeyho HSD test. Díky němu jsme zjistili, že významný rozdíl se objevuje jen mezi skupinami šéf a běžný vedoucí, $p = 0,015 < 0,05$.

Stejným způsobem byl v rámci následné analýzy prozkoumán i vztah mezi pozicí a jednotlivými škálami výkonové motivace. Výsledky analýzy rozptylu i Tukeyho testu u škál, v nichž jsme objevili signifikantní rozdíl mezi výše zmíněnými skupinami, uvádíme v následující tabulce (pozn.: p ve sloupci Tukeyho test se týká pouze pozic šéf a běžný vedoucí):

Tabulka č. 8: Rozdíl ve výkonové motivaci na základě jednotlivých pozic.

	ANOVA			Tukeyho test	Průměrný skór		
	s.v.	F	p	p	šéf	pravá ruka	běžný vedoucí
Vytrvalost	3	3,57	0,02	0,00	48,01	45,68	43,27
Dominance	3	8,99	0,00	0,00	51,58	47,59	43,15
Nebojácnost	3	5,84	0,00	0,00	45,49	41,50	38,14
Samostatnost	3	3,10	0,03	0,01	46,38	44,64	42,38

8. 4 Důvody k práci s dětmi a mládeží

Jak už bylo zmíněno v kapitole 6.2, do osobního dotazníku byla zařazena také výzva k napsání jednoho slova, jenž nejlépe vystihuje respondentův důvod pro práci s dětmi a mládeží.

Informace získané na základě kvalitativní analýzy těchto odpovědí jsou pro nás pouze doplňkové, proto jsme je nezařadili mezi cíle výzkumu. I přesto věříme, že čtenáři pomohou lépe proniknout do této problematiky.

Odpovědi respondentů byly rozřazeny do skupin, jež jsme pracovním jmenovali **zisk pro mne, vyšší cíle, povinnost, specifika práce s dětmi, dary od dětí a nezařazené**. Pro přehlednost jsme slova v rámci těchto kategorií dále seskupili podle významové podobnosti, pracovali jsme ale především s původními kategoriemi. Následně jsme spočítali četnosti jednotlivých typů odpovědí a seřadili je podle frekvence. Jednoznačně nejčastější odpovědi se týkaly zisků pro mne (celkem 98 odpovědí). Do této skupiny jsme zařadili například slova zábava (25) či radost (25), které byly nejpočetnější. Z častějších odpovědí do této kategorie dále patří seberealizace (6), sebenaplnění (6), inspirace (6), uspokojení (5), přátelství (5), zkušenost (5). Velmi často se objevovaly také odpovědi později zařazené do skupiny vyšší cíle – smysluplnost (11), poslání (6), potřeba (4). Velmi početná byla i odpověď práce (9) spadající do skupiny povinnost. Popis jednotlivých kategorií spolu s četností dílčích odpovědí lze najít v příloze.

9. DISKUZE

Většina získaných výsledků je v souladu se stanovenými hypotézami. Výjimku tvoří pouze výzkumná otázka týkající se souvislosti mezi platem a výkonovou motivací. Na základě získaných dat jsme došli k závěru, že mezi výkonovou motivací a finančním ohodnocením skutečně nelze najít žádný významný vztah. Tento předpoklad lze podpořit tvrzením Schulera & Prochasky (2003) o tom, že výkonová motivace souvisí s osobností jedince, tudíž by měla být relativně stálá. Tuto souvislost jsme si při stanovování tohoto výzkumného cíle neuvědomili.

Dalším možným vysvětlením ovšem může být i nepřesnost dat získaných od respondentů, neboť od sebe odlišujeme pouze placené a dobrovolné pracovníky. Domníváme se ovšem, že by bylo mnohem účinnější nerozdělovat respondenty striktně do těchto dvou kategorií, ale brát v potaz i velikost jejich finančního ohodnocení, neboť se od sebe budou pravděpodobně lišit jedinci, kteří mají práci s dětmi a mládeží pouze jako občasný přivýdělek, od těch, pro které je tato práce zaměstnáním. Původně jsme skutečně zamýšleli pracovat i s vyšší finančního ohodnocení. Velká část respondentů ovšem otázku zaměřenou na vyšší platu pochopila špatně, proto jsme se rozhodli od tohoto plánu ustoupit. Přikláníme se ovšem k prvnímu vysvětlení.

Celkové výsledky týkající se srovnání běžné populace s naším výběrovým souborem a souvislosti mezi pozicí v organizaci a výkonovou motivací odpovídají původním předpokladům. Oproti tomu rozdíly zjištěné v jednotlivých škálách ovšem původní očekávání nesplňují.

Při zkoumání rozdílu výkonové motivace mezi vedoucími a běžnou populací byl na základě předchozích výzkumů očekávan vyšší skóre ve škále hrdost na výkon. Významný rozdíl se u této škály skutečně objevil, výběrový soubor ovšem měl ve srovnání s normami průměrný skóre nižší. Stejný problém se objevil také u škály ochota učit se – na rozdíl od původních domněnek skórovali vedoucí v této škále méně než běžná populace.

Dalším výzkumným cílem bylo analyzovat vztah mezi výkonovou motivací a pozicí jedince ve skupině. Výzkum ukázal rozdíl pouze mezi pozicemi šéf a běžný vedoucí. Vzhledem k předchozím výzkumům byl největší rozdíl očekávaný u škál samostatnost a sebekontrola ve prospěch skupiny šéfů, soutěživost a hrdost na výkon ve prospěch běžných vedoucích. Potvrdil se pouze vyšší skóre na škále samostatnost u šéfů.

Možným zdrojem zkreslení, ke kterému mohlo dojít, by mohla být nepozornost respondentů. Mnozí z nich si zpětně stěžovali, že byl dotazník příliš dlouhý a že se mnohé otázky opakovaly, což mohlo mít za následek jejich znudění a nechuť nad odpověďmi přemýšlet. Tohoto problému jsme si byli už před samotným sběrem dat vědomi. Vzhledem k tomu, že jsme se rozhodli využít standardizovaný dotazník i s příslušnými normami a ověřenými psychometrickými kvalitami, nebylo ovšem možné do dotazníku zasahovat. Věříme, že tento postup (byť pro respondenty ne úplně příjemný) byl pro získání hodnotných a kvalitních dat nezbytný. Kromě délky dotazníku si někteří respondenti stěžovali také na to, že vyplňují něco, co je zaměřené na pracovníky a ne na dobrovolníky, tudíž že jejich výsledky nebudou platné. Schuler & Prochaska (2003) ovšem uvádí, že výkonová motivace souvisí s osobnostními dimenzemi používanými v rámci osobnostního inventáře NEO, na základě čehož lze předpokládat relativní stálost výkonového nastavení jedince. Domníváme se tedy, že tento argument některých respondentů není platný.

Jako velký problém vnímáme také sběr dat. Původně jsme zamýšleli udělat online dotazník, což ale kvůli zachování autorských práv nebylo možné. Z tohoto důvodu jsme museli přistoupit k papírové formě, případně k rozesílání výzvy mailem či přes Facebook. Iniciativa byla tedy hodně přenechána na respondentech a na jejich ochotě se výzkumu účastnit. Vzhledem k tomu je potřeba brát v potaz i motivaci respondenta k účasti na výzkumu, o které v tuto chvíli téměř nic nevíme a která by potenciálně mohla být také zdrojem zkreslení.

S výše zmíněnou komplikací souvisí i problém s počtem respondentů zapojených do výzkumu. Na základě power analýzy bylo zjištěno, že k vybraným statistickým testům by bylo vhodné mít aspoň 265 respondentů, což se nepovedlo. Poměrně malý výběrový soubor tudíž může být dalším zdrojem zkreslení.

Drobné obtíže nastaly také ve kvalitativním zpracování jedné z otázek v rámci Osobního dotazníku. Jsme si vědomi omezenosti závěrů, ke kterým jsme došli. Prvním důvodem je nepřesnost jednotlivých kategorií. Navíc nelze vyloučit, že některé ze slov bylo pochopeno jinak než to respondent zamýšlel. Druhou komplikací je to, že se objevila spousta respondentů, kteří na otázku neodpověděli vůbec ($n = 9$), případně odpověděli více slovy, než bylo v zadání ($n = 7$). Vzhledem k tomu, že nám šlo pouze o kvalitativní analýzu a ne o přesná čísla, rozhodli jsme se zařadit i respondenty s více odpověďmi. Tyto

výsledky pro nás ovšem představují pouze doplnění dat získaných na základě Dotazníku motivace k výkonu. Z tohoto důvodu tento problém nepovažujeme za zásadní.

I přes převážně teoretické nastavení této práce je možné získané poznatky využít v rámci organizací zaměřených na volný čas dětí a mládeže. Důležité jsou především výsledky vyplývající z prvního výzkumného cíle, jenž je zaměřen na rozdíl ve výkonové motivaci mezi vedoucími a běžnou populací, a následná analýza jednotlivých škál výkonové motivace. Na základě těchto zjištění lze formulovat několik upozornění pro vedoucí pracovníky. Jedná se spíše o doporučení na co si dát pozor než na konkrétní rady a tipy.

Při srovnávání výkonové motivace u výběrového souboru a běžné populace jsme našli rozdíl hned v několika škálách. Vedoucí pracující s dětmi a mládeží vykazují průměrně vyšší skóre ve škálách dominance a vytrvalost. Z toho lze usuzovat, že je pro ně potřebné mít možnost někoho vést a aspoň částečně přebírat iniciativu. Úkoly v organizaci by tedy ideálně měly být rozdělené takovým způsobem, aby každý mohl řídit aspoň nějakou dílčí část a rozhodovat o ní. V opačném případě by potenciálně mohlo dojít ke konfliktu.

Na základě výsledků zkoumání vztahu mezi případným platem a výkonovou motivací lze soudit, že finanční hodnocení nemá na výkonovou motivaci vliv. V souvislosti s motivací je ovšem nutné zvažovat pozici jedince v organizaci. Šéfům by měl být ponechán dostatečný prostor pro samostatnou práci a vlastní rozhodování, což vzhledem k jejich pozici pravděpodobně tak skutečně je.

Považujeme za nezbytné ještě zmínit, že v rámci výzkumu nebyly zkoumány jednotlivé motivy směřující k práci s dětmi a mládeží, ale spíše osobnostní nastavení vedoucích, tedy to, jací jedinci tuto činnost vyhledávají.

10. ZÁVĚRY

Výsledky výzkumu získané na základě dotazníku LMI poukazují na specifika zaměření na výkon u vedoucích pracujících s dětmi a mládeží. V návaznosti na získaná data lze mluvit konkrétně o těchto specifikách cílové skupiny:

1. Celková motivace k výkonu je u vedoucích pracujících s dětmi a mládeží ve srovnání s běžnou populací nižší. Cílová skupina skóruje více ve škálách dominance a angažovanost, naopak méně u škál kompenzační úsilí, hrdost na výkon, ochota učit se, orientace na status a soutěživost.
2. Výkonová motivace u vedoucích pracujících s dětmi a mládeží nesouvisí s případným finančním ohodnocením.
3. Pozice jedince v organizaci má vliv na celkovou výkonovou motivaci a to především v případě, kdy srovnáváme běžné vedoucí a jejich šéfy. Šéfové oproti běžným vedoucím skórují výše u škál vytrvalost, dominance, nebojácnost a samostatnost.

SOUHRN

Volný čas hraje v životě každého jedince velkou roli. U dětí a mladých lidí je vzhledem k poměrně nízkému množství jejich povinností význam volného času ještě o to větší. Volný čas navíc plní spoustu důležitých funkcí. Může například sloužit k odpočinku či dokonce k prevenci sociálně patologických jevů. Ne všechny děti či mladí dospělí jsou ovšem schopni si volné chvíle zorganizovat tak, aby je efektivně využili. Významným pomocníkem v tomto ohledu jsou volnočasová sdružení dětí a mládeže, která poskytují organizovanou činnost v různé formě.

Stejně jako ve školství obecně nelze ani zde opomenout roli vedoucího či pedagoga volného času, který má na děti přímý vliv. Je možné najít spoustu vlastností a rysů, které by kvalitní vedoucí měl mít. Lze mezi ně zařadit například schopnost naslouchat, kreativitu či nadšení ze hry. Zároveň sem ovšem patří i více „technické“ předpoklady jako dobrý zdravotní stav nebo odpovídající vzdělání zahrnující především základní znalosti vývojové psychologie a pedagogiky. Nelze předpokládat, že vedoucí budou splňovat všechna zadaná kritéria. Jde spíše o jakousi ideální představu vedoucího. Zároveň nelze opomenout také zájmy vedoucích a jejich osobnostní nastavení směrem k dané činnosti. Především v organizacích, v nichž vedoucí nejsou za svou práci placeni, je přínosný také kvalitní systém oceňování. Na celostátní úrovni existují například březové lístky, tedy hierarchicky uspořádaný systém odznaků, které jedinec může za svou činnost postupně získávat.

Právě oceňování je jednou z věcí, kterou „vedoucí pracovníci“ využívají k motivování svých „podřízených“. Motivace obecně totiž ve volnočasových sdruženích, v nichž většina pracovníků není placena vůbec či dle subjektivních měřítek velmi málo, má významné místo. Z tohoto důvodu pojednává třetí kapitola o motivaci, a to především motivaci pracovní. Shrnuje jednotlivé motivační teorie a jejich vývoj. Z pracovní motivace je pro tuto práci stěžejní motivace k výkonu, která je následně zkoumána v souvislosti s vedoucími volnočasových sdružení.

Náš výzkum vychází z několika dřívějších studií. Problematika práce s dětmi a mládeží v České republice není příliš probádané téma, díky čemuž jsou stavební kameny tohoto výzkumu poměrně vratké. Lze vycházet ze tří výzkumných oblastí. První je tvořena studii zabývajícími se dobrovolnictvím v ČR (Institut dětí a mládeže MŠMT ČR, 2000; Frič, 2000; Frič, 2001). Tyto studie jsou zaměřeny na motivaci k dobrovolnické činnosti a na její subjektivní přínos pro dobrovolníky. Dalším zdrojem informací jsou výzkumy

zkoumající přímo motivaci k vedení dětí a mládeže. Cígler (2008, 2011) se zabývá motivačními zdroji, které vedou jedince k této činnosti. Oproti tomu Institut dětí a mládeže MŠMT ČR (2002) zaměřuje svůj výzkum obecněji. Důležitou informací je především to, že pro většinu vedoucích je práce s dětmi a mládeží potěšením.

Posledním stavebním kamenem našeho výzkumu jsou studie spojené přímo s motivací k výkonu. Například Krýsl (2006) zkoumal souvislost mezi výkonovou motivací a týmovou rolí. Naproti tomu Šucha (2010) a Příkrylová (2011) zkoumali mimo jiné výkonovou motivaci u pracovníků neziskových organizací. Příkrylová tuto problematiku zkoumala obecně. Šucha srovnával manažery v neziskových organizacích s manažery v podnikatelském prostředí. Podrobné výsledky těchto studií a jejich přínos pro tuto práci lze najít v kapitolách 4 a 5.

Hlavním výzkumným tématem této práce je výkonová motivace u vedoucích pracujících s dětmi a mládeží. S tím souvisí tři dílčí výzkumné cíle. Prvním z nich je porovnat výkonovou motivaci mezi vedoucími pracujícími s dětmi a mládeží a běžnou populací. Druhým cílem je srovnat výkonovou motivaci u vedoucích, kteří činnost vykonávají bez nároku na finanční odměnu, s těmi, kteří za tuto práci dostávají zapláceno. Posledním výzkumným cílem je analyzovat vztah mezi pozicí, jenž jedinec zaujímá v dané organizaci, a jeho výkonovou motivací.

Na základě těchto cílů byl zvolen kvantitativní typ výzkumu. K získání potřebných dat byl použit námi vytvořený Osobní dotazník obsahující pouze technickále typu pohlaví, věk, název volnočasové organizace, a Dotazník motivace k výkonu – LMI autorů Schulera & Prochasky (2003), jenž pracuje se 17 škálami a celkovým skórem výkonové motivace. Po vytvoření dotazníkového setu proběhla pilotní studie, do níž bylo zahrnuto 7 vedoucích oddílů Duha Tuláci Olomouc. Nebyly zjištěny žádné problémy, takže vše zůstalo beze změn. Následně začala první fáze sběru dat, jež probíhala na základě výběrové metody sněhové koule, tedy oslovování účastníků na Celostátní vzájemné výměně zkušeností 2013 s prosbou o vyplnění a sdílení ve vlastní organizaci, a dále šíření pomocí sociální sítě Facebook. Kvůli malému počtu respondentů na konci této fáze následně došlo k oslovování jednotlivých organizací. Vzhledem ke komplexnosti této oblasti jsme se omezili pouze na členská sdružení České rady dětí a mládeže a Sdružení pracovníků domů dětí a mládeže v České republice. Dohromady bylo tedy osloveno celkem 361 organizací či institucí pracujících s dětmi a mládeží. Konečný počet respondentů zapojených do

výzkumu byl 171. Z výzkumu bylo z různých důvodů (např. neúplnost dotazníku či nesplnění zadaných podmínek) vyřazeno 13 dotazníků.

Získaná data nás přivedla k několika závěrům:

- Motivace k výkonu u vedoucích pracujících s dětmi a mládeží není ve srovnání s běžnou populací tolik výrazná. Cílová skupina skóruje více jen ve škálách dominance a angažovanost, méně naopak v kompenzačním úsilí, hrdosti na výkon, ochotě učit se, orientaci na status a soutěživosti.
- Na motivaci k výkonu u cílové skupiny nemá případné finanční ohodnocení vliv.
- Pozice jedince v organizaci souvisí s jeho výkonovou motivací. Největší rozdíl je mezi pozicemi šéf a běžný pracovník (mezi nimi se nachází pozice pravá ruka šéfa). Šéfové vykazují vyšší skóre u škál vytrvalost, dominance, nebojácnost a samostatnost.

Největší slabinou tohoto výzkumu je nízký počet respondentů. Na základě power analýzy byl ideální počet stanoven na 265, čehož se nám ani zdaleka nepovedlo dosáhnout. Velkou komplikací byl také malý počet výzkumů zaměřených na tuto problematiku, díky čemuž jsme museli vycházet i z prací, jež se našeho tématu dotýkaly jen okrajově. I přesto výzkum přinesl závěry, které mohou být pro motivaci vedoucích pracujících s dětmi a mládeží užitečné.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Arnold, J. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
- Bedrnová, E. & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Carreres-Ponsoda, F., Carbonell, A. E., Cortell-Tormo, J. M., Fuster-Lloret, V. & Andreu-Cabrera, E. (2012). The relationship between out-of-school sport participation and positive youth development. *Journal of Teaching in Physical Education*, 31, 131-145.
- Cassidy, T., Lynn, R. (1989). A multifactorial approach to achievement motivation: The development of a comprehensive measure. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 301 – 312.
- Cepek, A. (2005). *O českých skautských vyznamenáních a odznacích*. Získáno 20. ledna 2014 z pinquin.mysteria.cz/vyznamenani.pdf
- Cígler, H. (2008). *Co vede mladé lidi k dobrovolné práci s mládeží* (Diplomová práce). Získáno 10. listopadu 2014 z http://is.muni.cz/th/175803/fss_b/dp_hynek_cigler.pdf
- Cígler, H. (2011). *Motivace k efektivnímu vedení dětí a mládeže* (Diplomová práce). Získáno 10. listopadu 2014 z http://is.muni.cz/th/175803/fss_m/mgr_hynek-cigler.pdf
- Covington, M. V. & Müeller, K. J. (2001). Intrinsic Versus Extrinsic Motivation: An Approach/Avoidance Reformulation. *Educational Psychology Review*, 13(2), 157-176.
- Česká rada dětí a mládeže (2014). *Členské organizace ČRD M*. Získáno 10. ledna 2014 z <http://crdm.cz/>
- Frič, P. (2000). *Neziskové organizace a ovlivňování veřejné politiky – Rozhovory o neziskovém sektoru II*. Praha: AGNES.
- Frič, P. (2001). *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice*. Praha: NROS, AGNES.
- Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského.
- Knotová, D. (2011). *Pedagogické dimenze volného času*. Brno: Paido.
- Krýsl, D. (2006). *Týmové role a jejich výkonová motivace* (Diplomová práce). Získáno 5. ledna 2014 z http://is.muni.cz/th/52411/ff_m/
- Hájek, B., Hofbauer, B. & Pávková, J. (2008). *Pedagogické ovlivňování volného času*. Praha: Portál.

- Hall, G., Yohalem, N., Tolman, J., & Wilson, A. (2003). *How afterschool programs can most effectively promote positive youth development as a support to academic achievement: A report commissioned by the Boston After-School for All Partnership*. Získáno 5. ledna z http://www.vamentoring.org/images/uploads/resources/National_Institute_for_Out_of_School_Time_How_Afterschool_Programs_Can_Promote_PYD_2003.pdf
- Hartl, P. (2004). *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Hofbauer, B. (2004). *Děti, mládež a volný čas*. Praha: Portál.
- Chrásková, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada.
- Institut dětí a mládeže MŠMT ČR (2002). *Dobrovolná služba – názory mladých lidí ve věku 15 – 24 let*. Získáno 5. ledna 2014 z <http://www.vyzkum-mladez.cz/zprava/1137849380.pdf>
- Institut dětí a mládeže MŠMT ČR (2002). *Profil a motivace dobrovolných pracovníků věnujících se práci s dětmi a mládeží*. Získáno 5. ledna 2014 z <http://www.vyzkum-mladez.cz/zprava/1215588800.pdf>
- Juríková, E. (2006). *Volný čas a jeho pozice v prevenci sociálně patologických jevů* (Disertační práce). Získáno 5. ledna 2014 z https://is.muni.cz/th/51962/pedf_m/diplomova_prace.pdf
- Kantorová, S. (2010). *Dobrovolníci Duhy ocenění Duhovou štafetou*. Získáno 20. ledna 2014 z <http://www.duha.cz/duhova-stafeta>
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kolařík, M. (2011). *Interakční psychologický výcvik*. Praha: Grada.
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2002). *Volný čas a prevence u dětí a mládeže*. Získáno 5. ledna 2014 z https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CFgQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.msmt.cz%2Ffile%2F7327_1_1%2F&ei=UMEFU5mdOqXG7Aao0IHAAG&usq=AFQjCNF41iHNszFHV0w_n7A-Y88sW9aoMQ&sig2=y23IEKmhHkQPRkYZEHJVA&bvm=bv.61725948,d.ZGU
- Nakonečný (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
- Nakonečný (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.
- Nakonečný, M. (2011). *Psychologie: přehled základních oborů*. Praha/Kroměříž: Triton.
- Národní institut dětí a mládeže MŠMT (2008). *Mládež České republiky*. Praha: Česká rada dětí a mládeže.

- O'Donnell, J. & Kirkner, S. L. (2014). Effects of an out-of-school program on urban high school youth's academic performance. *Journal of Community Psychology*, 42, 176-190.
- Palová, K. (2013). *Hořet i za mokra*. Získáno 20. ledna 2014 z <http://www.adam.cz/clanek-2013080018-horet-i-za-mokra.html>
- Pelánek, R. (2008). *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál.
- Pionýr (nedatováno). *Vyznamenání*. Získáno 20. ledna 2014 z <http://www.pionyr.cz/index.php?page=nv>
- Plháková, A. (2010). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- Provazník, V. & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.
- Přikrylová, E. (2011). *Motivace u pracovníků v neziskových organizacích* (Diplomová práce). Získáno 5. ledna 2014 z http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/18063/p%C5%99ikrylov%C3%A1_2011_dp.pdf?sequence=1
- Schuler, H., Prochaska, M. (2003). *Dotazník motivace k výkonu – LMI. Příručka*. Praha: Testcentrum.
- Sdružení pracovníků domů dětí a mládeže v České republice (2013). *Členská základna – komplet*. Získáno 10. ledna 2014 z http://spddm.org/pdf/Clenska_zakladna_komplet.pdf
- Šucha, M. (2010). Osobnostní struktura a výkonová motivace u manažerů neziskových organizací a manažerů v podnikatelském prostředí. *E-psychologie*, 4 (2).
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Walker, I. (2013). *Výzkumné metody a statistika. Z pohledu psychologie*. Praha: Grada.

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Motivace k mimoškolní práci s dětmi a mládeží

Autor práce: Kateřina Palová

Vedoucí práce: PhDr. Marek Kolařík, Ph.D.

Počet stran a znaků: 52, 90 988

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 43

Abstrakt:

V oblasti vedení dětí a mládeže ve volném čase jakožto v dobrovolné, případně ne příliš dobře placené činnosti, hraje motivace vedoucích významnou roli. Vzhledem ke komplexnosti problematiky motivace jsme se rozhodli tuto práci zaměřit úžeji a to pouze na motivaci k výkonu. Na vzorku 171 dobrovolných a placených vedoucích ověřujeme, zda se výkonová motivace cílové skupiny liší vzhledem k běžné populaci, zda souvisí s pozicí jedince v organizaci a zda je ovlivněna případným finančním ohodnocením. K získání dat byl použit Osobní dotazník shrnující základní informace o respondentech a Dotazník motivace k výkonu – LMI autorů Schulera a Prochasky. Kromě souvislosti s případným platem byly všechny hypotézy přijaty. Následně byly analyzovány i jednotlivé škály motivace k výkonu v souvislosti s výzkumnými cíli, abychom se neomezovali pouze na celkový skóre motivace k výkonu a získali tak data, která mohou být prakticky využita.

Klíčová slova: výkonová motivace, volný čas, vedoucí

ABSTRACT OF THESIS

Title: Motivation to extra-curricular work with children and young people

Author: Kateřina Palová

Supervisor: PhDr. Marek Kolařík, Ph.D.

Number of pages and characters: 52, 90 988

Number of appendices: 4

Number of references: 43

Abstract:

When speaking about work with children and the youth in their leisure time, motivation plays an important role as it is usually voluntary or not very well-paid work. Due to the complexity of the topic we have decided to focus only on achievement motivation. Using sample consisting of 171, both voluntary and paid workers, we tried to prove that achievement motivation of youth workers differs from the rest of the population, that it is related to one's position in an organisation and that there is a difference between paid and non-paid workers. The data were collected by means of the Personal questionnaire and the Achievement motivation questionnaire – LMI by Schuler and Prochaska. Except for the difference between paid and non-paid workers, all of the hypotheses were accepted. To get more practical information we have decided to analyse the results in all scales.

Key words: achievement motivation, leisure time, workers

PŘÍLOHY

Příloha 1.: Zadání bakalářské diplomové práce.

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2012/2013

Studijní program: Psychologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Psychologie (PCH)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
PALOVÁ Kateřina	Gen. Píky 4, Olomouc	F110052

TÉMA ČESKY:

Motivace k mimoškolní práci s dětmi a mládeží

NÁZEV ANGLICKY:

Motivation to extra-curricular work with children and young people

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Marek Kolářik, Ph.D. - PCH

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Tato bakalářská práce bude popisovat motivaci dobrovolníků a pedagogů volného času pro mimoškolní práci s dětmi a mládeží. Teoretická část se bude zabývat významem volnočasových aktivit v životě dítěte, osobností volnočasového pracovníka a motivací se zaměřením na motivaci k výkonu. Hlavním cílem výzkumné části bude zjistit, zda se celkové výsledky i výsledky jednotlivých subtestů volnočasových pracovníků získaných na základě Dotazníku motivace k výkonu - LMI (Schuler, H., Prochaska, M., 2003) liší od běžné populace. Respondenti budou získáni pomocí metody sněhové koule. Jejich předpokládaný počet je 200.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Hofbauer, B. (2004). Děti, mládež a volný čas. Praha: Portál.
Knotová, D. (2011). Pedagogické dimenze volného času. Brno: Paido.
Nakonečný, M. (1996). Motivace lidského chování. Praha: Academia.
Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing.
Pávková, J., Hájek, B. a kol. (2002). Pedagogika volného času. Praha: Portál.
Plamínek, J. (2007). Tajemství motivace: Jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali.
Schuler, H., Prochaska, M. (2003). Dotazník motivace k výkonu - LMI. Příručka. Praha: Testcentrum.
Šucha, M. (2010). Osobnostní struktura a výkonová motivace u manažerů neziskových organizací a manažerů v podnikatelském prostředí. E-psychologie.
Tošner, J., Sozanská, O. (2002). Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích. Praha: Portál.

Podpis studenta:

Palová Kateřina

Datum:

30.1.2014

Podpis vedoucího práce:

.....

Datum:

30.1.2014

Příloha 2: Dotazníkový set.

Ahoj,

dostal se ti do rukou dotazník, který bude sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Je určený všem, kterým je **více jak 15 let a minimálně jednou za měsíc** pracují s dětmi a mládeží. Jeho vyplněním mi pomůžeš zjistit, jak to je s motivací k výkonu při práci s dětmi a mládeží u vedoucích v různých organizacích v ČR. Dotazník je anonymní, takže nemusíš mít strach, že se někdo tvé odpovědi dozví. Pokud máš nějaké otázky, můžeš napsat na katoba@seznam.cz.

Děkuji za pomoc!

Kateřina „Katóba“ Palová

Osobní dotazník

V této části dotazníku bych se ráda dozvěděla něco o tobě a tvé práci s dětmi a mládeží. Odpovídej prosím pravdivě.

Věk: Pohlaví: MUŽ – ŽENA

Jak dlouho pracuješ s dětmi a mládeží?

Pracuješ pod nějakou organizací? ANO – NE

Pod jakou? (např. Skaut, Duha, ČTU,...)

Které z daných slov nejlépe vystihuje tvou pozici?

šéf (hlavní vedoucí) – pravá ruka šéfa – běžný vedoucí

Jak staří jsou tví svěřenci?

Jak často se s nimi vídáš?

Je tato „práce“ zdrojem tvých příjmů? ANO - NE

Kolik si vyděláš za měsíc?

Napiš jedno slovo, které podle tebe nejlépe vystihuje důvod, proč s dětmi a mládeží pracuješ.

.....
.....

Motivace k výkonu (test vydalo Testcentrum, Praha 2003)

Na další straně začíná druhá část dotazníku, která je už přímo zaměřená na tvou motivaci. Tento dotazník je původně určen pro zaměstnance, proto prosím **odpovídej tak, jako by tvoje práce s dětmi a mládeží byla tvým povoláním**. Přečti si každý výrok a zamysli se, do jaké míry o tobě vypovídá. Svůj názor vyjádří odpovědí na škále 1-7 zaškrtnutím patřičného políčka vedle otázky. Pokud výrok vůbec nesouhlasíš, označ křížkem číslo 1. Pokud výrok zcela souhlasíš, označ křížkem číslo 7. Pokud omylem označíš jinou odpověď, udelej křížek u nové odpovědi a ještě ho podtrhni. Vyplnění tohoto dotazníku ti zabere cca 30 minut.

Zaznačení odpovědi: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ Oprava: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Plné znění použitých psychodiagnostických metod je uvedeno v tištěné verzi diplomové práce.

Příloha 3: Přehled nejpočetnějších sdružení působících v oblasti dětí a mládeže (Národní institut dětí a mládeže MŠMT, 2008, 19)

	Název sdružení	Počet členů
1.	Mládež Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska	46 537
2.	Junák – svaz skautů a skautek ČR	44 470
3.	Pionýr	17 800
4.	Folklorní sdružení ČR	13 780
5.	Asociace turistických oddílů mládeže ČR	9 060
6.	Zálesák – svaz pro pobyt v přírodě	7 895
7.	Česká tábornická unie	7 047
8.	Asociace křesťanských sdružení mládeže	4 928
9.	Duha, sdružení dětí a mládeže pro volný čas, přírodu a recesi	4 566
10.	YMCA v ČR	4 534
11.	Asociace středoškolských klubů ČR	4 150
12.	Moravská hasičská jednota	3 683
13.	Asociace víceúčelových ZO technických sportů a činností ČR	3 602
14.	Sdružení mladých ochránců přírody ČSOP	3 338
15.	Asociace mládeže pro vědu a techniku - AMAVET	3 000
16.	Klub Pathfinder (skauti při Církvi adventistů sedmého dne)	2 486
17.	Salesiánské hnutí mládeže	2 258
18.	Asociace mladých debrujárů ČR	2 130
19.	Mladí konzervativci	1 053
20.	Hnutí Brontosaurus	1 030

Příloha 4: Zastoupení jednotlivých organizací ve výběrovém souboru.

Název organizace	Počet respondentů	Procentuální zastoupení
Domy dětí a mládeže	42	22,22
Duha, sdružení pro volný čas, přírodu a recesi	26	13,76
Občanská sdružení s LP	20	10,58
Pionýr	19	10,05
Střediska volného času	19	10,05
Junák – svaz skautů a skautek	13	6,88
Český svaz ochránců přírody	12	6,35
YMCA v ČR	7	3,7
Liga lesní moudrosti	5	2,65
Česká tábornická unie	4	2,12
Sbor dobrovolných hasičů	3	1,59
Českobratrská církev evangelická	2	1,06
Salesiánské hnutí mládeže	1	0,53
Sdružení přátel Jaroslava Foglara	1	0,53
A-TOM	1	0,53
Zálesák	1	0,53
Folklorní sdružení	1	0,53
Žádná	6	3,17