

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2019

Syuzanna Shiyanova

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Motivace pracovníků v neziskovém sektoru ve srovnání s benefity ziskového sektoru

Autor bakalářské práce: Syuzanna Shiyanova

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Mgr. Pavlína Honsová

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
*„Motivace pracovníků v neziskovém sektoru ve
srovnání s benefity ziskového sektoru“*
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne

Podpis

Poděkování

V úvodu této práce bych chtěla poděkovat vedoucí práce PhDr. Mgr. Pavlíně Honsové za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady, trpělivost a podporu při jejím zpracování.

Poděkování patří také všem zaměstnancům za spolupráci, při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

Title of the Bachelor's Thesis:

Motivation of workers in the Non-profit economic sector as compared to benefits of the profitable sector

Abstract:

The subject of this bachelor thesis is to analyze the current motivation system in selected non-profit organizations and to find out what motivates employees to work in the non-profit sector, including the identification of the main motivational factors. The whole work is divided into two parts. The first part of the thesis deals with the characteristics of the non-profit sector, focused on non-governmental non-profit organizations. Motivation, sources of motivation and issue of motivating employees in non-profit organizations. The second practical part introduces several selected non-profit organizations and then evaluates the results of the research. In the conclusion, there are suggested possible measures that can help to improve motivation of employees.

Key words:

Non-profit organization, non-profit sector, motivation, motivation theory, employees

Název bakalářské práce:

Motivace pracovníků v neziskovém sektoru ve srovnání s benefity ziskového sektoru.

Abstrakt:

Předmětem bakalářské práce je zhodnocení současného motivačního systému ve vybraných neziskových organizacích a zjistit, co motivuje zaměstnance k práci v neziskovém sektoru, včetně identifikace hlavních motivačních faktorů. Celá práce je rozdělena do dvou částí. První část práce se věnuje charakteristice neziskového sektoru, více se zaměřuje na nestátní neziskové organizace, dále oblastí motivace, zdrojů motivace a problematice motivování zaměstnanců v neziskových organizacích. Druhá praktická část představuje několik vybraných neziskových organizací a následně vyhodnocuje výsledky provedeného výzkumu. V závěru práce jsou navržena možná opatření, která mohou pomoci zlepšit motivaci zaměstnanců.

Klíčová slova:

Nezisková organizace, neziskový sektor, motivace, teorie motivace, zaměstnanci

Obsah

ÚVOD	7
1. VYMEZENÍ PROSTORU	10
2. SOUKROMÝ SEKTOR	11
2.1. <i>Definice NNO</i>	<i>12</i>
2.2. <i>Typologie nestátních neziskových organizací</i>	<i>13</i>
2.3. <i>Právní formy NNO</i>	<i>14</i>
2.3.1. Spolek	16
2.3.2. Nadace	16
2.3.3. Obecně prospěšné společnosti	17
2.3.4. Ústav	18
3. MOTIVACE	19
3.1. <i>Motivační profil</i>	<i>20</i>
3.2. <i>Druhy motivace</i>	<i>21</i>
3.2.1. Pozitivní a negativní motivace	22
3.2.2. Vnitřní a vnější motivace	22
3.2.3. Hmotná a nehmotná motivace	23
3.3. <i>Zdroje motivace</i>	<i>24</i>
3.3.1. Potřeby	24
3.3.2. Návyky	25
3.3.3. Zájmy	25
3.3.4. Hodnoty a hodnotové orientace	25
3.3.5. Ideály	26
3.4. <i>Pracovní motivace</i>	<i>26</i>
3.5. <i>Teorie motivace pracovního jednání</i>	<i>28</i>
3.5.1. Maslowova teorie hierarchie potřeb	28
3.5.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb	29
3.5.3. Vroomova teorie expektance	30
3.5.4. Adamsova teorie spravedlnosti	30
3.6. <i>Rozdíly motivace ziskových a neziskových organizací</i>	<i>30</i>
4. METODY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	34
4.1. <i>Výzkumná strategie</i>	<i>34</i>
4.2. <i>Výzkumné otázky</i>	<i>35</i>
4.3. <i>Charakteristika vybraných neziskových organizací</i>	<i>36</i>
5. VÝSLEDKY	39
	5

6.	DISKUZE	51
7.	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	54
8.	ZÁVĚR	56
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		58
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		61
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A TABULEK		61
PŘÍLOHY		62

Úvod

Neziskové organizace jsou nedílnou součástí politického i ekonomického prostředí. Setkáváme se s nimi v běžném životě na každém rohu, i když si to mnohdy neuvědomujeme. Jejich existence, je ve společnosti velice podstatná a někteří lidé si nedokáží představit život bez pomoci, kterou jim organizace poskytly. Hlavním článkem úspěšně fungující organizace jsou dobře motivovaní zaměstnanci, kteří svou práci dělají s láskou a pocitem užitečnosti. Právě proto se v této bakalářské práci budu věnovat motivaci pracovníků neziskových organizací ve srovnání s prací v ziskovém sektoru, kde si firmy stojí mnohem lépe s možnostmi ohodnocení svých zaměstnanců.

Každá nezisková organizace má před sebou těžký úkol, jak své zaměstnance správně motivovat. Jsou závislé na zdrojích, které jim poskytnou třetí strany, a to ve formě příspěvků od státu nebo příspěvků od náhodných dárců, případně finance, které získají svojí aktivitou. Finanční zdroje jsou velmi omezené a většina financí jde právě na pokrytí fungování organizace, a tak na finanční ohodnocení zaměstnanců nezbývá mnoho prostředků. Právě vzhledem k docela nízkým finančním odměnám za mnohdy velice náročnou psychickou i fyzickou práci, se více než u jiných ekonomických subjektů projevuje potřeba vytvářet zdravé a příjemné pracovní prostředí, které zaměstnance povzbudí k pracovní činnosti. Zde vzniká otázka, jakými dalšími způsoby lze motivovat zaměstnance, aby pracovali, co nejefektivněji a s chutí a elánem pomáhali organizaci naplňovat její cíle, ale zároveň aby to vše bylo v souladu se stanoveným rozpočtem.

Neziskový sektor má tendenci neustále růst, a tedy vzniká i potřeba stále více a více zaměstnanců, které si organizace musí umět namotivovat. Je zřejmé, že zaměstnanci neziskových organizací mají odlišnou motivaci oproti zaměstnancům ve státních, či podnikatelských subjektech. Hlavní rozdíl je v tom, že pracovníci neziskových organizací mají hlubší sociální cítění a spíše než karierní růst a velké finanční ohodnocení, je láká, možnost seberealizace a získání uznání od společnosti a lidí kolem. Právě proto je velice důležité pro ně vytvořit místo, které je v tom bude podporovat a také pomáhat se rozvíjet, a pro organizaci to znamená částečnou jistotu, že si udrží ty správné odborníky pro danou činnost.

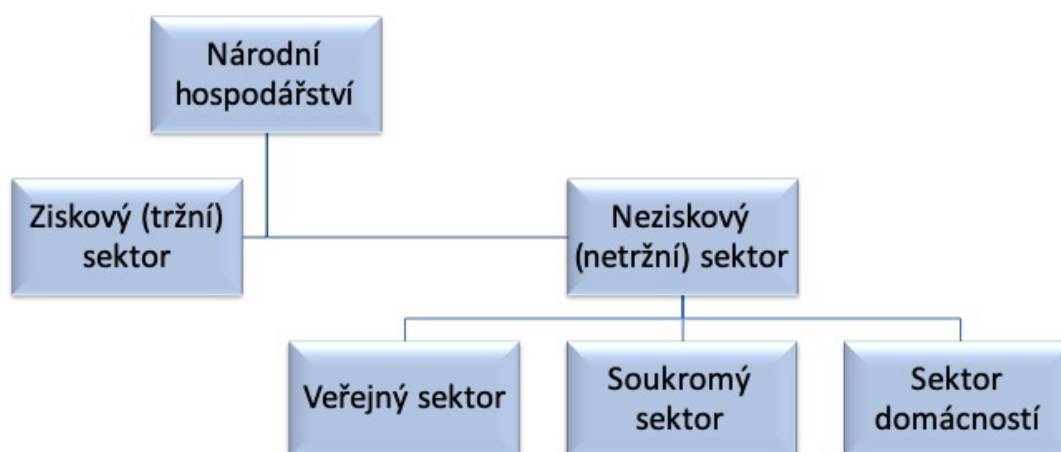
Cílem této bakalářské práce bude určit a zhodnotit plusy a mínusy současného motivačního systému ve vybraných neziskových organizacích. Nejdříve se práce bude věnovat charakteristice ziskového a neziskového sektoru, více se zaměří na neziskové organizace, dále oblastí motivace a motivování zaměstnanců v neziskových organizacích v porovnání s benefity ziskového sektoru. V praktické části práce pak bude představeno několik neziskových organizací a následně se bude práce věnovat přímo analýze motivačního systému na základě provedeného výzkumu. V závěru budou navržena možná opatření, která mohou pomoci zlepšit motivaci zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Vymezení prostoru

Pro pochopení principů na základě kterých, neziskové organizace fungují, je důležité znát prostředí, ve kterém mohou organizace vyvíjet svoji činnost a naplňovat stanovená poslání. V odborné literatuře jsou zmíněná různá kritéria, dle kterých se dá členit národní hospodářství, ale vzhledem ke zkoumané problematice, se jeví jako nejvhodnější členění z hlediska ekonomického, a to na sektor ziskový a neziskový. Neziskový (netržní) sektor spolu se sektorem ziskovým (tržním) tedy tvoří národní hospodářství (viz. Obrázek 1). Jak je patrné z názvu, jsou rozdílné hlavně tím, jakým způsobem financují svoji aktivitu a jaké jsou jejich vytyčené cíle. (Rektořík, 2010)

Obrázek 1: Členění národního hospodářství



Zdroj: Organizace neziskového sektoru, (Rektořík, 2010)

Ziskový neboli též tržní sektor má za cíl maximalizovat svůj zisk. Je financován z prostředků, které jsou získávány prostřednictvím prodeje statků, či služeb za tržní cenu, která se na trhu vytváří na základě vztahu mezi nabídkou a poptávkou. Může nastat i situace, kdy podniky své činnosti financují cizími zdroji (např. půjčky), ale tyto zdroje by neměly být těmi primárními zdroji financování. Do ziskového sektoru patří všechny firmy, které jsou založeny za účelem vytváření zisku. Mezi běžně zřizované právnické osoby patří společnosti s ručením omezeným, veřejné obchodní společnosti, akciové společnosti, komanditní společnosti nebo družstva. (Boukal, 2009)

Neziskový (netržní) sektor také poskytuje služby a vytváří produkty. Ovšem to vše buď bez finančního ohodnocení, či za minimální až symbolickou cenu. Dle Plamínka a kol. (1996) se neziskovostí rozumí, že zisk organizace nesmí být rozdělený mezi zakladatele, její pracovníky nebo členy organizace, ale musí být použit znovu na činnosti, které organizace provozuje. Neziskové organizace ovšem mohou mít vedle své hlavní činnosti i činnosti vedlejší, které pomohou k získání dalšího výdělku. Jejich zisk, ale musí sloužit pouze k financování hlavní činnosti organizace.

Neziskový sektor můžeme dále členit na další tři podsektory, a to **neziskový sektor veřejný, neziskový sektor soukromý a sektor domácností**. Sektor domácností je uváděn pro úplnost a dále v práci nebude zmiňován. Veřejný sektor je také označován jako státní neziskový sektor. Jedná se o příspěvkové organizace a organizační složky státu, krajů nebo obcí. Zakládají je ministerstva nebo přímo místní úřady a jsou financovány ze státního rozpočtu. Jedná se hlavně o ústavy sociální péče, domovy pro seniory, školy, dětské domovy, ale také i divadla, knihovny nebo poradenská a informační centra (MPSV, 2009). Druhým typem je neziskový sektor soukromý, který je mimo jiné označován jako nestátní, nevládní nebo dobrovolnický. Vzniká hlavně aktivitou občanů a jeho součástí jsou například obecně prospěšné společnosti, spolky, nadace a nadační fondy, církve a ústavy (RVNNO, 2015a). Právě tomuto sektoru se budu věnovat více.

2. Soukromý sektor

Jak již bylo dříve zmíněno, nestátní neziskové organizace (dále NNO) jsou zakládány za účelem získání přímého užitku, kdy se většinou jedná o veřejnou službu. Jsou zakládány soukromými subjekty, které do činností nestátní neziskové organizace vkládají soukromé prostředky. Zřizovatelé přitom neočekávají dosažení zisku (Boukal, 2009).

Celý sektor a organizace v něm mají významnou roli ve společnosti. Mají přínos ekonomický, jelikož se začleňují do koloběhu výrobních faktorů, zboží a služeb a působí tam, jako spotřebitel statků, producent nebo zaměstnavatel. Ale také organizace plní funkci sociální. Zároveň napravují tržní selhání, kdy trh není schopen zajistit určité služby, statky, či jistoty.

Stejně tak svojí existencí napravují selhání vlády, protože doplňují nabídku kolektivních statků a služeb, kterou stát poskytuje pouze v minimální úrovni. (Dobrozemský & Stejskal, 2016)

2.1. Definice NNO

Přesnou definici neziskové organizace v ČR neupravuje dosud žádný platný právní předpis. Ale existuje mnoho definic v odborné literatuře, které charakterizují nestátní neziskové organizace. NNO jsou právními osobami soukromého práva a patří mezi formalizované struktury občanské společnosti. Autoři mezinárodně sdílené definice NNO americký sociolog L. M. Salamon a německý sociolog H. K. Anheier uvádějí následujících pět vlastností, které charakterizují nestátní neziskovou organizaci (Fakta o NNO, 2017):

- *Organizovanost* – subjekt má stálou a formalizovanou strukturu (jsou institucionalizovány)
- *Soukromý charakter a nezávislost na státu* – mají soukromý charakter, nejsou zřizovány ani řízeny státem, mohou ovšem dostávat od státu finanční podporu
- *Neziskovost* – mohou dosahovat zisku, ovšem ne za účelem obohacování vlastníků či členů, zisk musí být použit pro činnosti, která pomáhá naplňovat poslání organizace
- *Samosprávnost* – mají svoji vlastní vnitřní strukturu, do které nezasahuje stát ani jiné organizace, jsou schopny řídit samy sebe a jsou nezávislé
- *Dobrovolnost* – vznikají dobrovolně, vykonávají své činnosti na základě dobrovolného rozhodnutí

Další charakteristiky uvádí Boukal (2009):

- Nestátní nezisková organizace nepoužívá zisk k přerozdělení mezi jeho správce, vlastníky nebo zakladatele.
- Nestátní nezisková organizace nemá jako primární zdroj samofinancování. Uchází se o dobrovolné příspěvky jiných subjektů.
- NNO je ekonomický subjekt, který reaguje na společenskou potřebu v oblastech sociálních, zdravotních, kulturních, náboženských a jiných oblastí.

Další rys uvádí Dobrozemský a Stejskal (2016):

- NNO jsou prospěšné, usilují o dobro lidí, skupin, či společnosti jako celku.

2.2. Typologie nestátních neziskových organizací

Typologií existuje celá řada, můžeme je rozdělit podle různých hledisek a kritérií, několik z nich je uvedeno níže.

První typologií je vymezení neziskové organizace podle Rady vlády pro nestátní neziskové organizace, která vystupuje jako stálý poradní a koordinační orgán vlády České republiky pro nestátní neziskové organizace. Tato klasifikace je používána zejména pro analýzu počtu nestátních neziskových organizací, kterou využívá například Český statistický úřad (ČSÚ). Z pohledu RVNNO je neziskový sektor chápán, jako soubor nestátních neziskových organizací, které působí v následujících formách:

- občanská sdružení a jejich organizační jednotky;
- nadace a nadační fondy;
- církevní právnické osoby zřizované církevními a náboženskými společnostmi;
- obecně prospěšné společnosti. (Boukal, 2009)

Dále můžeme uvést typologií, která se odvíjí od jednoho z nejdůležitějších znaků, a to funkce jednotlivých organizací (RVNNO, 2015):

- **Servisní NNO**
- **Advokační NNO**
- **Filantropické NNO**
- **Zájmové NNO**

Servisní NNO – organizace se zabývají řešením veřejných problémů a poskytují služby různého druhu. Převážně se jedná o služby sociální, v oblasti zdravotnictví, humanitární pomoci, či pomoc se sociálním začleněním. Konkrétněji může jít o služby pro seniory, handicapované osoby, aj. (Bachmann, 2011)

Advokační NNO – tyto organizace se zaměřují na obhajobu veřejných zájmů a bojují za práva určitých skupin. Jejich činností spočívají v dosažení změn nebo naopak se snaží zabránit nechtěným a nežádoucím změnám, a to vůči veřejným nebo soukromým institucím. Mají zásadní úlohu v ochraně zájmů menšin, veřejných zájmů, dále také bojují o rovnost a proti diskriminaci a v neposlední řadě se věnují ochraně životního prostředí nebo práv

spotřebitelů. Často Advokační a Servisní NNO splývají, tedy konkrétní nestátní nezisková organizace plní obě funkce, ale v určitém poměru svých činností. (RVNNO, 2015)

Filantropické NNO – filantropické organizace podporují veřejně prospěšné aktivity, a to jak finančně, tak i hmotně. Hlavní činností je tedy poskytování grantů a darů. (RVNNO, 2015)

Zájmové NNO – jsou nejpodstatnější a nejobsáhlejší skupinou v českém neziskovém sektoru. Soustředí se na organizování zájmové činnosti pro své členy, či pro širší veřejnost. Jejich aktivity se blíží službám, které poskytují určitým skupinám. Většinou se jedná o organizace, které působí v oblasti kultury, sportu, ale také sem patří i zájmové spolky, jako například Sokol nebo dobrovolní hasiči. (Fakta o NNO, 2017)

Další typologií uvádí Rektořík (2010) a to členění na základě kritéria globálního charakteru poslání:

- **„Organizace veřejně prospěšné**, které jsou založeny za účelem poslání spočívajícím v produkci veřejných a smíšených statků, které uspokojují potřeby veřejnosti – společnosti (příkladně charita, ekologie, zdravotnictví, vzdělávání, veřejná správa)“ (Rektořík, 2010).
- **„Organizace vzájemně prospěšné**, které jsou založeny za účelem vzájemné podpory skupin občanů (i právnických osob), které jsou spjaty společným zájmem. Jejich posláním je tedy uspokojování svých vlastních zájmů a veřejná správa dbá, aby se jednalo o takové zájmy, které jsou ve vztahu k veřejnosti korektní, tedy neodporují zájmům druhých občanů a právnických osob. Jde například o realizaci aktivit v kultuře, konfesních a profesních zájmů, ochrany zájmů skupin apod.“ (Rektořík, 2010)

2.3. Právní formy NNO

Významnou změnou, která ovlivnila fungování nestátních neziskových organizací, bylo nabytí účinnosti nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník) k 1. lednu 2014. Podle aktuální právní úpravy, bylo zpracováno RVNNO (Rada vlády pro nestátní

neziskové organizace) vymezení, které za NNO považuje tyto právní formy soukromého práva (Fakta o NNO, 2017):

- **Spolky a pobočné spolky** – úprava podle NOZ
- **Nadace a nadační fondy** – úprava podle NOZ
- **Účelová zařízení církví** – organizace zřizované církvemi a náboženskými společnostmi, podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností
- **Obecně prospěšné společnosti** – není možné již zakládat nové, jelikož zákon byl zrušený, ale existující OPS stále fungují podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech
- **Ústavy** – úprava podle NOZ
- **Školské právnické osoby** – registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, zahrnuje také církevní školy

Nový občanský zákoník dělí právnické osoby do třech základních kategorií, a to korporace, fundace a ústavy. (Vít, 2014)

- **Korporace** – je společenství osob, které vytvořilo právnickou osobu. Tato právní úprava z hlediska NNO obsahuje právní formu spolek.
- **Fundace** – je právnická osoba, kde jde o účelové sdružení majetku, pro konkrétní účely. NOZ uvádí dva druhy NNO, a to nadaci a nadační fondy.
- **Ústavy** – jsou právnickou osobou, kde je účelem provozovat společensky nebo hospodářsky účinné činnosti. Propojují v sobě osobní (znakem korporací) a majetkové složky (znakem fundací). Z hlediska neziskových organizací jde o dva typy ústavů – obecně prospěšné společnosti a ústavy.

(Vít, 2014)

Níže popíšu hlavní charakteristiky vybraných právních forem nestátních neziskových organizací.

2.3.1. Spolek

Všechny právní formy tedy najdeme v zákoně č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku v platném znění. Co se týče spolku, tak ten je definovaný konkrétně v § 214–302 NOZ. Spolek je jednou z nejčastěji zařazovanou právní formou do neziskového sektoru. Je to právní osoba, konkrétně se řadí mezi korporace, která vzniká sdružením nejméně tří osob, kteří mají za cíl ochranu a uspokojování společných potřeb jeho zakladatelů. (Vít, 2015)

Spolek může plnit funkci jak veřejně prospěšnou, tak i vzájemně prospěšnou, jelikož to umožňuje právní předpis. Může tedy sloužit k uspokojování potřeb pouze svých členů, namísto celé veřejnosti. (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018)

Podle § 217 „hlavní činností spolku může být jen uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být nemůže. Vedle hlavní činnosti může spolek vyvíjet též vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, je-li její účel v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodárném využití spolkového majetku.“ (§ 217 Spolek Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v úplném aktuálním znění)

Spolek musí v názvu obsahovat slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“, kde se dá také využít zkratky „z. s.“. A vzniká dnem, kdy je zapsán do veřejného rejstříku, na základě podání návrhu na zápis, který může podat jak zakladatel, tak i osoba určená ustavující schůzí. (Dobrozemský & Stejskal, 2016)

2.3.2. Nadace

Nadace je upravená v NOZ konkrétně v oddílu číslo 3 v paragrafech 306–393. Spadá do další kategorie právnických osob a to fundací. Tedy jak již bylo zmíněno, jedná se o právní osobu, jejíž hlavní charakteristikou je majetkový základ sloužící k určitému účelu. (Vít, 2015)

„Zakladatel zakládá nadaci k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Účel nadace může být veřejně prospěšný, spočívá-li v podpoře obecného blaha, i dobročinný, spočívá-li v podpoře určitého okruhu osob určených jednotlivě či jinak“ (§ 306 Nadace, Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v úplném aktuálním znění).

Nadace může mít vedlejší činnost a podnikat tak vlastním jménem, aby získala další finanční prostředky, ovšem tento zisk musí sloužit pouze k podpoře hlavní činnosti a účelu nadace. K tomu, aby nadace vůbec mohla plnit svůj účel, musí disponovat majetkem, tzv. nadační jistinou. Nadační jistina se skládá při založení nadace, a to v hodnotě 500 tis. Kč za všechny zakladatele. Může být formou peněžitou i nepeněžitou. (Vít, 2015)

Založit nadaci může fyzická i právnická osoba, zakladatelů může být i více, ale na základě požadavku jednomyslnosti, jsou považováni za jednu osobu. K založení je potřeba nadační listina, která musí být vždy sepsána formou veřejné listiny (notářského zápisu). (Dobrozemský & Stejskal, 2016)

Stejně jako u spolku, musí nadace obsahovat ve svém názvu slovo „nadace“ a měl by konkrétně odkazovat na její účel (Krechovská et al., 2018).

2.3.3. Obecně prospěšné společnosti

Vzhledem ke schválení nového zákona došlo u této právní formy k největší změně, a to té, že zákon o obecně prospěšných společnostech byl zrušen, není tedy možné zakládat nové organizace této formy. V minulosti vzniklé obecně prospěšné společnosti (dále OPS) se nadále řídí zrušeným zákonem. Podle NOZ měly možnost změnit svou právní formu na nadaci, nadační fond nebo ústav. (Vít, 2015)

OPS je forma nestátní neziskové organizace, která je právnickou osobou. Má za účel poskytovat veřejnosti obecně prospěšné služby. Její zisk (výsledek hospodaření) při tom nesmí být rozdělen mezi členy či zakladatele organizace, ale musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb. Dle zákona může společnost vykonávat doplňkovou činnost, ale musí platit, že tím OPS dosáhne účinnějšího využití prostředků společnosti a nebude ohrožena kvalita a rozsah služeb, které organizace poskytuje. (Dobrozemský & Stejskal, 2016)

Společnost, v případě jednoho zakladatele, se zakládala zakládací listinou ve formě notářského zápisu. Když společnost zakládalo více zakladatelů, bylo potřeba sepsat zakládací smlouvu, která obsahovala úředně ověřené podpisy všech zakladatelů. Poté bylo potřeba

podat návrh na zápis do veřejného rejstříku, který podával zakladatel nebo osoba, která byla k tomuto úkonu zmocněná. (Dobrozemský & Stejskal, 2016)

2.3.4. Ústav

V novém občanském zákoníku je ústav jednou ze tří základních kategorií právnických osob, které zákon rozlišuje, zároveň je v zákoně řazen do samostatného 4. oddílu. Ústav je novou formou právnické osoby a dalo by se říci, že je nástupcem zrušené obecně prospěšné společnosti, jelikož nese řadu společných znaků, obzvláště se to týká jeho obecné povahy. (Vít, 2015)

Přesnou definici najdeme v § 402 NOZ, která uvádí, že „*ústav je právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených*“ (§ 402, Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v úplném aktuálním znění).

Charakteristickým znakem ústavu je tedy to, že účel spočívá hlavně v poskytování služeb, a to s využitím své majetkové složky a také osobní, kterou jsou zaměstnanci organizace. Ústav, jako jediná forma neziskové organizace, může podnikat v rámci své hlavní činnosti, ale musí to být v souladu s účelem. (Vít, 2015)

Ale také je povoleno provozovat obchodní závod nebo jinou vedlejší činnost, která nesmí být na úkor hlavní činnosti (Krechovská et al., 2018).

Minimální výše vkladu u ústavu není stanovena, tím pádem vklad může být v jakékoli výši, dokonce i nulový, ale obecně vzato by výše vkladu měla být alespoň 1 Kč. Vklad nemusí mít peněžitou formu, akceptuje se rovněž i nepeněžitý předmět. (Dobrozemský & Stejskal, 2016)

Založení ústavu probíhá na základě sepsané zakládací listiny nebo pořízení pro případ smrti. Zakladatelem může být, jak fyzická, tak i právnická osoba, ale také stát (v případě veřejnoprávního charakteru). Ústav vzniká zapsáním do rejstříku ústavů. (Dobrozemský & Stejskal, 2016)

Stejně jako u organizací popsaných výše i ústav má stanovenou formu názvu. Název musí obsahovat sousloví „zapsaný ústav“ nebo zkratku „z. ú“ (Vít, 2015).

3. Motivace

Motivace zaměstnanců je pro podniky velice důležitou částí managementu. Zaměstnanci jsou jedním z hlavních pilířů, díky kterému může organizace docílit svých postavených cílů. V neziskových podnicích to platí dvojnásob. Většina zaměstnanců neziskových organizací jsou v tomto sektoru kvůli tomu, že to berou jako svoje životní poslání. Mají potřebu být užiteční a cítí potřebu pomáhat společnosti. Řídí je opravdu silná motivace, která na rozdíl od ziskového sektoru, kde jde převážně o získání vysokého finančního ohodnocení a kariérní růst, je ovlivněná sociálním cítěním. A je na vedení, aby toho využili, co nejlépe ve prospěch dosažení cílů organizace. Na začátku je ovšem potřeba vysvětlit pojmy, které se přímo vážou k dané problematice.

Pojem slova „motivace“ pochází z latinského slova „movere“, což v překladu znamená hýbat, pohybovat (Bedrnová & Nový, 2002). Růžička (1996, s. 5) motivaci člověka popisuje jako *„soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání“*.

Další definici uvádí Bedrnová a Nový (2002, s. 221), kteří říkají, že *„pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“*

Mikuláščík uvádí svou verzi definice: *„Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály“* (Mikuláščík, 2007, s. 116).

Zjednodušené pojetí popsal D. O. Hebba (1969, s. 233, cit. dle Nakonečný, 1997, s. 13), který uvádí, že *„motivace znamená dvojí: 1. vysvětluje, proč je organismus spíše aktivní než inaktivní; 2. vysvětluje, jak to přijde, že jedna aktivita dominuje nad jinou.“*

Obecně tedy lze říci, že motivace je pojem z oboru psychologie, který nám pomáhá chápat důvod jednání člověka. Jeho vnitřní stav, který napřímo ovlivňuje touhu, úsilí a přání dosáhnout určitého cíle.

3.1. Motivační profil

Motivační profil člověka je stabilní charakteristika osobnosti, která vychází z toho, na co je daný jedinec zaměřený. Vytváří se už od narození spolu s vývojem celé osobnosti a vliv na něj mají emoční charakteristiky, charakterové vlastnosti nebo i postoj. Motivační profil „představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné dominantní motivační orientace či tendence, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil“ (Bedrnová & Nový, 2002, s. 239). Dále uvádějí, že jsou dvě tendence, které přísluší do určité míry všem. Jedná se o tendenci, kdy je jedinec orientovaný na úspěch a tendenci vyhýbání se neúspěchu. Někteří lidé situace, se kterými se setkávají, vidí jako výzvu, považují to za příležitost, jak docílit úspěchu, nechtějí o danou šanci přijít, a proto se do nich iniciativně zapojují. Na druhé straně jsou lidé, kteří stejnou situaci vidí jako ohrožení sebe sama, mají strach, že na to nemají dostatečné kompetence a jednoduše to nemohou zvládnout. Proto se neprojevují a raději zůstávají neaktivní a stranou. Důležité je zdůraznit, že jedna nebo druhá tendence je pro jedince poměrně příznačným rysem osobnosti. Konkrétně vytvořený motivační profil utváří ale pomyslné hranice, které člověka svazují a omezují, protože snižují počet možností změnit určité jednání člověka. Proto je velice důležité poznat motivační profil člověka, tím totiž získáme určitý pohled do jeho nitra a na charakteristiku povahy. To manažerům pomůže pochopit, jakým způsobem se dá, co nejlépe motivovat a stimulovat dané jedince.

Dále Bedrnová a Nový (2002) popisují různé dimenze motivačního profilu. Zmiňují, že v každé z dimenzí je charakteristické, že se jedinec přiklání k jednomu, či druhému pólu dimenze. Zároveň tyto příklady mohou sloužit jako vodítko k rozpoznání charakteristik konkrétního jedince.

- **Orientace na dosažení úspěchu X orientace na vyhnutí se neúspěchu.** Tato dimenze byla popsána výše. Jedná se tedy hlavně o intenzitu motivace k docílení výkonu.

- **Orientace na úspěch X orientace na vlastní činnost.** Zde jsou důležité na jedné straně pól, kdy člověk díky úspěchu dosahuje společenského uznání, slávy a eventuálně i dobrého finančního ohodnocení. Charakteristické je pro takového jedince soutěživost, snaha upravovat aspekty činností tak, aby bylo docíleno úspěchu. A na druhé straně jde hlavně o obsah pracovní činnosti, kdy úspěch je pouze jakýsi přidružený aspekt úspěšného výkonu. Pro člověka, který se přiklání k tomuto pólu je charakteristické, že má radost už z toho, že může danou činnost vykonávat, proto je zde úspěch pouze formalitou a pro daného jedince nepodstatný.
- **Situační orientace X perspektivní orientace.** Situačně orientovaný jedinec se zaměřuje jen na aktuální situaci či stav, perspektivně orientovanému jedinci jde hlavně o budoucnost.
- **Individuální orientace X skupinová orientace.** První pól je příznačný pro jedince, kteří nejsou závislí na sociálních kontaktech, nezáleží jim na názorech jiných. Jedinci se skupinovou orientací mají tendenci se ztotožnit s určitou skupinou pro něj důležitých lidí, přebírají pak jejich názory i postoje.
- **Osobní orientace X prosociální orientace.** Osobně orientovaný jedinec vše dělá s ohledem k sobě samému. Jde jim především o jejich vlastní prospěch, a ne nutně ekonomický. Opakem jsou lidé, pro něž je charakteristické zaměření na prospěch druhých. Činností, které vykonávají mají zřetelný směr, někomu nebo něčemu prospět.
- **Orientace na ekonomický prospěch X na morální uspokojení.** Pro osoby, které jsou orientovány na ekonomický prospěch, je příznačné, že mají peníze, či obecně materiální a hmotné hodnoty, na těch nejvyšších stupních hodnotových preferencí. Naopak osoby s orientací na morální uspokojení mají nejvýše hodnoty etické, morální, ideové.

3.2. Druhy motivace

Motivace se mění na základně toho, jak se mění potřeby jedinců. Proto je potřeba jednou za čas provádět průzkum, aby vedení vědělo, co jejich zaměstnanci v danou chvíli nejvíce motivuje. Dle Porvazníka a Ladové (2010) lze rozlišit tři druhy motivace:

- Motivace pozitivní a motivace negativní
- Motivace vnitřní a motivace vnější
- Motivace hmotná a motivace nehmotná

3.2.1. Pozitivní a negativní motivace

Motivovat zaměstnance můžeme různými způsoby, v tomto případě jde tedy o pozitivní a negativní motivaci. Obě motivace povedou k tomu, že bude splněný určitý úkol, ovšem to je jediné, co mají společné. Pozitivní motivace člověka ovlivňuje tak, že má chuť dělat danou činnost, u negativní je to obráceně, ta k tomu člověka přímo nutí.

Pozitivní motivace funguje na principu ocenění. Při této motivaci nedochází ke způsobení stresu, pracovník ví, že dostane odměnu, a to ho motivuje, aby daný úkol splnil, co nejlépe. Pozitivní motivace má dlouhodobější účinek. Jak uvádí Porvazník a Ladová (2010), v současnosti se žádá uplatňování především této formy motivace. Ale ne vždy je každého pracovníka možné motivovat pozitivně. Proto je tu i druhá forma motivace a to negativní. Ta je založená hlavně trestech. Kdy člověk vykonává danou činnost hlavně z donucení, protože musí. Snižuje to výkonnost a také utváří nepříjemnou atmosféru na pracovišti. Někdy to hraničí až s vydíráním a končí odchodem potrestaného ze zaměstnání.

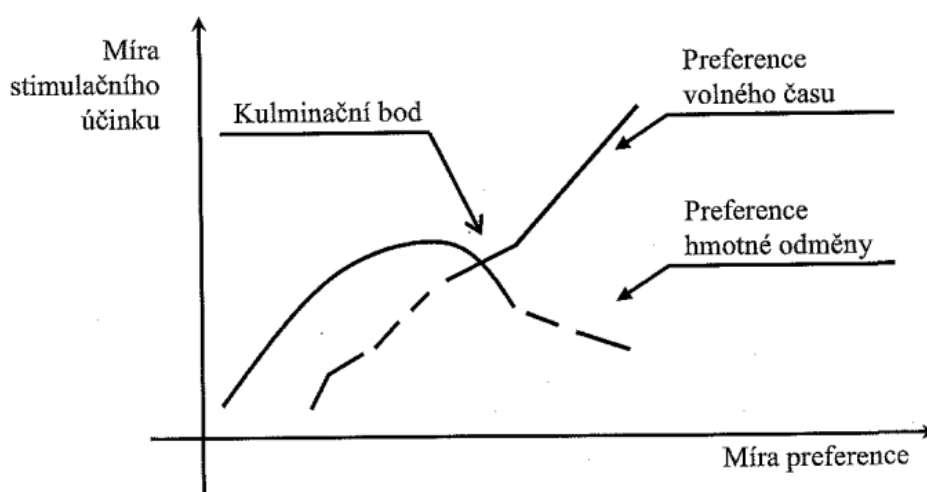
3.2.2. Vnitřní a vnější motivace

Armstrong (2007) uvádí pouze tento druh motivace. Vnitřní motivaci popisuje jako faktory, které člověk utváří sám a které následně ovlivňují jejich chování, mají proto dlouhodobější efekt. Faktory, které ovlivňují vnitřní motivaci, jsou například odpovědnost, autonomie nebo možnosti rozvíjet dovednosti a kariérní růst. Ztráta vnitřní motivace je mnohem častějším jevem a zároveň mnohem problematičtější, jelikož není jednoduché ji navrátit. Vnější motivace nemá dlouhodobý účinek, ale na druhou stranu může mít zapůsobit výrazněji. Vnější faktory jsou ty, které zaměstnavatel dělá, aby pracovníky namotivoval. Může jít například o zvýšení platového ohodnocení, povýšení, ale také může mít i negativní charakter, jako je odeprání bonusu, nebo kritika. Porvazník a Ladová (2010) říkají, že vnější motivace se nesoustředí na potřeby motivovaného, ale na přímo se odvíjí od toho, kdo motivuje. Proto se doporučuje klást větší důraz na motivaci vnitřní, protože se lze více soustředit na potřeby pracovníků.

3.2.3. Hmotná a nehmotná motivace

Hmotná a nehmotná forma motivace, jsou nejčastěji využívané formy. Pro hodně lidí je peněžní motivace tou největší. Proto hmotná motivace odráží hlavně potřebu financí. Dle Porvazníka a Ladové (2010) hmotná motivace je vlivným motivem hlavně pro pracovníky s nižší životní úrovní. S růstem životní úrovně se mění i potřeby a formy jejich uspokojení. Proto po dosažení určitého finančního zázemí se člověk dostává do tzv. kulminačního bodu, kde pro ně peníze již nepředstavují stimul (viz. Obrázek 2).

Obrázek 2: Kulminační bod



Zdroj: Celostní management. (Porvazník & Ladová, 2010, s. 206)

Nejčastěji využívané metody hmotné motivace jsou následující: základní mzda a osobní ohodnocení, zvyšování platu, prémie, podíly na zisku, 13. nebo 14. plat, odměna za nečerpání nemocenské, úhrada nákladů při zvyšování kvalifikace, bezúročné půjčky, služební automobil, placení telefonních účtů, slavnostní oběd, či večere, příspěvky na stravu v podobě stravenek, příspěvky na sport a jiné.

Nehmotná motivace má mnohem širší záběr, je rozmanitější, souvisí s osobním životem pracovníka a také je dlouhodobější. Pokud organizace chce mít dlouhodobě efektivní vizi, musí se soustředit právě na nehmotné faktory. Jelikož způsob nehmotné motivace je zaměřen na poznání vnitřních životních postojů jedince, někdy se to může jevit jako velký problém,

protože někteří pracovníci nemají stanovené přesné cíle, nebo jsou stanovené cíle příliš nízké. (Porvazník & Ladová, 2010)

Nejčastěji využívané metody, principy a formy jsou například: možnosti zvyšování kvalifikace, bezkonfliktní a efektivní komunikace, dobré pracovní podmínky (pracovní pomůcky, pracovní místo, zdravé prostředí), dobré pracovní vztahy, důvěra, upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech, péče o nové pracovníky, lokalita firmy, možnosti pracovního oddychu, doplňková dovolená, pohyblivá pracovní doba, udělování pochval a jiné.

3.3. Zdroje motivace

Pokud zaměstnavatel bude chtít pochopit motivaci lidského chování (resp. pracovního jednání), musí nejdříve pochopit, jak motivace vzniká, proč je to tak a ne jinak, z jakého důvodu člověk něco chce a něco naopak odmítá. Zdroje motivace definuje Bedrnová a Nový (2002), jsou to *„skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.“* Jako základní zdroje tedy uvádí:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty a hodnotové orientace
- Ideály

3.3.1. Potřeby

Potřeby jsou základním zdrojem motivace. Čopíková, Bláha a Horváthová (2015) je definují jako nedostatek nějakého důležitého faktoru v životě jedince. Proto to vyvolává aktivitu, která mu pomůže daný nedostatek odstranit. Pokud není možnost uspokojit předmětnou potřebu, přivodí to nežádoucí negativní pocity. Potřeby mohou být dvojího charakteru, primární a sekundární. Primární potřeby zahrnují potřeby spojené s funkcemi lidského těla, jako je například potřeba vody, potravy a kyslíku. Sekundární potřeby zahrnují potřebu socializace,

společnosti nebo psychologického zdraví. Jde například o potřebu komunikace, pocit lásky, pocit užitečnosti.

3.3.2. Návyky

Návyky jsou vybudovaným procesem v průběhu života. Vznikají tak, že při činnostech, které člověk dělá pravidelně, se vybudují určité stereotypní návyky. Proto když se člověk dostane do situace, která je podobná těm, co již zná, jedná víceméně automaticky. „*Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci*“ (Bedrnová & Nový, 2002, s. 226). Návyky jsou obvykle chápány pozitivně, jsou ale i návyky negativní, kam patří pojem zlozvyk, který souvisí s návyky a utváří se podobným způsobem (Čopíková et al., 2015).

3.3.3. Zájmy

Zájmy jsou definovány nejednoznačně, každý autor je popisuje trochu jinak. Obecně lze ale říci, že je zájem chápán jako zvláštní druh motivu. Je to specifické zaměření člověka na určitou oblast, která ho v určitém směru rozvíjí. (Bedrnová & Nový, 2002)

Zájmy mají trvalejší charakter a díky nim, lze rozpoznat charakterové vlastnosti jedince. Nabádají ho k tomu, aby produkoval činnosti, které budou rozvíjet jeho znalosti a schopnosti. (Čopíková et al., 2015) Smékal (2002, s. 250) říká, že zájem je „*druhem požitku, v němž vystupují do popředí sympatie k určitým objektům nebo činnostem.*“

3.3.4. Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnoty neukazují pouze objektivní vnímání věci, ale z větší části i subjektivní a individuální smysl (Čopíková et al., 2015).

Každý člověk se na své životní cestě setkává s novými situacemi, které poznává ale hlavně je nějakým způsobem hodnotí. Přiřazuje k nim subjektivní hodnocení, význam a důležitost. Na základě toho pak každému jedinci vzniká tzv. osobní hodnotová mapa. Ta popisuje hodnotový systém a hierarchii hodnot. Některé skutečnosti jsou pro jedince významnější, jiné naopak pro něj nemají velkého významu, a proto mají nižší hodnoty. Tato mapa následně ovlivňuje chování a jednání člověka a je tedy významným zdrojem motivace. Hodnoty má nastavené každý člověk jinak a může to být v podstatě cokoliv. Ale existují i obecně platné hodnoty,

kterými mohou být například rodina, děti, zdraví, práce, přátelství nebo svoboda. (Bedrnová & Nový, 2002)

3.3.5. Ideály

Posledním zdrojem motivace jsou ideály. Bedrnová a Nový (2002, s. 230) uvádějí, že *„ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“* Ideály se stejně jako předchozí zdroje formulují spolu s osobností a jejím vývojem.

3.4. Pracovní motivace

Pracovní motivace zastává v podniku velice důležitou roli. Je významná nejen z pohledu výkonnosti zaměstnanců, ale také na tom závisí i jejich spokojenost. Když spokojenost zaměstnanců roste, roste zároveň i jejich výkonnost, méně chybují, jsou ochotnější, vstřícnější a eliminuje to potřebu velkého dohledu a kontroly. Každý manažer by se proto na tuto problematiku měl cíleně soustředit, jelikož to může pomoci v mnoha ohledech a docílit tak spokojenosti zaměstnanců ale i vedení.

Pracovní motivace je motivované lidské chování, které je napřímo spjato s pracovním výkonem pro podnik, zastáváním určité pracovní pozice a také se splněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje ochotu konkrétního jedince k práci. Také vyjadřuje jeho přístup k práci, k určitým okolnostem jeho uplatnění a také k zadaným úkolům. První a zároveň základní důvod, proč jedinec pracuje je, že si chce zajistit nezbytné prostředky pro život (sobě, nebo i své rodině). Práci si lze zajistit i prostředky, které nejsou životně důležité, ale zajišťují nám uspokojení dalších našich potřeb. Ale jsou ve společnosti i lidé, kteří nemají ochotu si zajistit práci, aby měli alespoň ty základní prostředky k životu. (Bedrnová & Nový, 2002)

Pohled psychologie nabízí důležité členění motivů k práci do dvou skupin. Obě skupiny jsou vázané na motivy, které jsou uspokojovány účastí jedince na pracovní činnosti, a proto z pohledu pracovní motivace uvádí Nakonečný (1992) dva typy motivů k práci – vnitřní a vnější.

Bedrnová a Nový (2002) podrobně popisují výše uvedené motivy k práci.

- 1) **Intrinsická** (vnitřní)
- 2) **Extrinsická** (vnější)

Motivy **intrinsické motivace** souvisí s prací samou, tedy dochází k uspokojování cílů samotnou prací. K nejvýznamnějším motivům této motivace patří potřeba činnosti, tedy aby jedinec mohl využít nadbytečnou energii. Potřeba kontaktu s dalšími lidmi, potřeba nějakého výkonu, čímž člověk získává pocit uspokojení nebo radosti, při úspěšném splnění úkolů. Dalšími motivy jsou touha po moci a potřeba smyslu života a seberealizace.

Extrinsická motivace, je taková motivace, jejíž motivy jsou mimo vlastní práci, tudíž práce je pouze průvodní jev, díky kterému dochází k uspokojování cílů. U této motivace mezi nejvýznamnější motivy patří hlavně potřeba peněz, potřeba jistoty, která je spojená s budoucností jedince. Dále je to motiv potřeby potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů a potřeba partnerského vztahu, jelikož pro mnohé je práce místem, kde mají možnost navazování kontaktů.

Existuje ale i další přístup k pracovní motivaci, který motivy dělí do tří základních skupin. Je to z důvodu, že motivy se mohou projevovat zcela rozdílným způsobem. A proto Růžička (1992, cit. dle Bedrnová & Nový, 2002) uvádí tyto tři skupiny. První skupinou jsou motivy aktivní, které člověka přímo pohánějí k dobrému pracovnímu výkonu, může jít například o úspěch. Další skupinou jsou motivy podporující, ty vytváří okolnosti, které napomáhají k účinnému působení motivů aktivních, příkladem může být přátelská atmosféra na pracovišti. Třetí a poslední skupinou jsou motivy, které nazýváme motivy potlačující. Tyto motivy pracovníka naopak odvádějí od pracovní činnosti. Především jde o různá rozptýlení, jako je například potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti.

Z těchto poznatků vyplývá, že pracovní motivaci je třeba věnovat zvýšenou pozornost. Jedná se totiž o faktor, který je subjektivní, proměnlivý a zároveň dobře přístupný, management podniku proto má možnost tímto ovlivnit, jak pracovní činností svých zaměstnanců, tak i bohatství svého podniku.

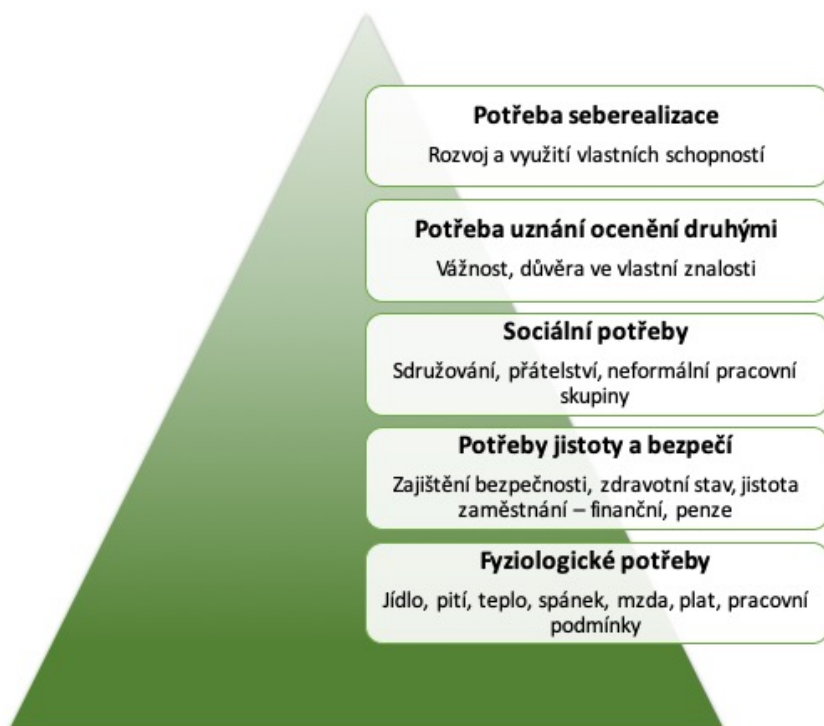
3.5. Teorie motivace pracovního jednání

Existuje celá řada motivačních teorií, které zkoumají lidské chování a snaží se stanovit, co lidi motivuje, a naopak demotivuje k výkonu. Tato kapitola bude popisovat dvě skupiny podle Armstronga (2007). První skupina teorií je zaměřená **na obsah**, kde jde hlavně o kroky, které vedou k uspokojení potřeb a ovlivnění chování, v této části popíši teorii Maslowa a Herzberga. Ve druhé skupině zmíním teorie Vrooma a Adamse, které jsou zaměřené **na proces**, kde jde hlavně o psychologické potřeby, které mohou ovlivnit motivaci související s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti.

3.5.1. Maslowova teorie hierarchie potřeb

Nejnámější teorií popsali Abraham Maslow, ta patří do kategorie teorií zaměřené na obsah. Jde o systém pěti hlavních úrovní potřeb, které jsou uspořádány do pyramidy. Nejnižší jsou postavené potřeby základní, fyziologické, přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a na nejvyšší pozici stojí potřeba sebeuplnění. (Brodský, 2009)

Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Management. (Veber et al., 2009, s. 114)

Využití této hierarchie funguje na základě pravidla, podle kterého můžeme efektivně motivovat člověka, pokud zpočátku budou uspokojeny základní potřeby a až poté potřeby na vyšších úrovních. Je tedy zbytečné se snažit motivovat vyšší pracovní pozicí, pokud pracovník nemá zajištěné základní potřeby, bezpečí a sociální potřeby. (Armstrong, 2007)

3.5.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb

Na teorii Abrahama Maslowa navázal americký psycholog Frederick Irving Herzberg svým modelem dvoufaktorové teorie potřeb, který taktéž patří do teorií zaměřených na obsah. Na základě provedeného výzkumu zjistil, že faktory pro uspokojení a nespokojení z práce jsou zcela odlišné. (Veber et al., 2009)

Určil dvě skupiny faktorů, faktory motivační a faktory udržovací (hygienické). Motivační faktory způsobují spokojenost jedince se svým pracovním procesem. Navozují kladné pocity a vytváří pozitivní motivaci, pracovník je spokojený. Druhou skupinou jsou hygienické faktory, které slouží hlavně proto, aby nedošlo k nespokojenosti zaměstnanců. Pozitivní motivaci příliš neovlivňují, ale jejich nevyhovující kvalita ovšem může zapříčinit nespokojenost zaměstnanců a tím pádem působit konflikty na pracovišti, nebo nezájem o dobré výsledky. (Čopíková et al., 2015)

Tabulka 1: Motivující a udržovací faktory

Motivující faktory	Udržovací faktory
- dosažení cíle (úspěch)	- podniková politika a správa
- uznání	- vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými
- povýšení	- plat
- sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter)	- jistota práce
- možnost osobního růstu	- životní styl
- odpovědnost (samostatnost)	- pracovní podmínky
	- postavení

Zdroj: Management. (Veber et al., 2009, s. 115)

3.5.3. Vroomova teorie expektance

Expektační teorie patří do teorií zaměřených na proces, jsou charakteristické tím, že se soustředí na kognitivní procesy, zkoumají vnímání pracovního prostředí a způsoby, jak je pracovníci interpretují. Dle Armstronga (2007) jsou tyto teorie pro manažery užitečnější, protože jsou více realističtí a poskytují lepší pohled na metody, které motivují lidi.

Daná teorie obsahuje pojmy expektace a valence a autorem je Victor Vroom. Valence vyjadřuje hodnotu a expektace zastupuje očekávání. Pracovní činnost v této teorii má charakter instrumentální, tedy je to prostředek k docílení nějakého výsledku, významného ocenění. (Bedrnová & Nový, 2002) Tato teorie uvádí, že je pro motivaci významné, aby existovala vazba mezi úsilím vynaloženým k provedení dané činnosti a mezi odměnou. Odměna by měla být jistá, dosažitelná a měla by stát za to. (Armstrong, 2007)

3.5.4. Adamsova teorie spravedlnosti

Známa také pod názvem teorie spravedlivé odměny. Popsal ji psycholog John Adams v roce 1963. (Čopíková et al., 2015)

Daná teorie se soustředí na vnímání, kdy pracovník vnímá to, jak se zachází s ním a s jeho spolupracovníky. Porovnává své vynaložené úsilí a výsledný efekt dané činnosti, s tím, jaké úsilí vynaložil jeho spolupracovník na podobnou činnost a jakých výsledných efektu díky tomu dosáhl. Efekty mohou být jak finančního charakteru, tak i formou uznání od nadřízeného, či kariérního růstu. Pokud zjistí, že vložené úsilí a výsledek nejsou srovnatelné, bude chtít tuto nespravedlnost odstranit. (Bedrnová & Nový, 2002)

Vidět nespravedlnost hodnocení je velice demotivující, a proto by manažeři vždy měli myslet na to, aby se se všemi pracovníky jednalo za stejných podmínek.

3.6. Rozdíly motivace ziskových a neziskových organizací

Pro všechny podniky, ať už ziskové, či neziskové, je podstatný význam lidských zdrojů, které jsou jejich největším bohatstvím. Dle informací z jednotlivých kapitol je patrné, jaké přístupy a teorie jsou pro motivaci zaměstnanců nejvíce vhodné a které naopak nejméně. Všechny aspekty se dají využít, jak v organizaci ziskové, tak i neziskové, jelikož vždy závisí na osobnostních charakteristikách pracovníků. Odlišností ovšem je, že NNO nemají takové

možnosti finanční motivace, jako organizace v ziskovém sektoru. Je známo, že úroveň finančního ohodnocení je v soukromých neziskových organizacích několikanásobně nižší. Je to způsobené tím, že NNO nemají takovou svobodu v rozdělování finančních prostředků. Jsou často závislé na projektech, které trvají například pouze jeden rok. Pro pracovníky tak vzniká nejistota, jelikož se může stát, že organizaci nezbydou prostředky na vyplácení mezd, nemluvě o finančních bonusech. V podnikatelské sféře k tomu může samozřejmě dojít také, například při práci na začínajících projektech, ovšem to není předmětem této práce. Ziskový sektor disponuje vyššími finančními zdroji, proto může poskytnout zaměstnancům stabilitu, možnost zvyšování finančního ohodnocení, finanční bonusy a jiné, spíše hmotné motivační složky. Na druhé straně NNO nabízí větší prostor pro seberealizaci, po které většina zaměstnanců v tomto sektoru prahne.

Rozdíly možnosti motivace pramení již z názvu obou struktur. Pro motivační systémy ziskových organizací je příznačné, že fungují na principu maximalizace zisku. Charakteristickým znakem ziskového sektoru je, jak již bylo zmíněno, právě maximalizace zisku. Aby organizace dosáhla stanoveného cíle, musí mít motivované zaměstnance, kteří pracují efektivně. K tomu je ale musí patřičně motivovat. Kromě běžných motivačních prostředků, organizace v ziskovém sektoru mohou použít jako způsob motivace například podíl na zisku, 13. plat, roční odměny a jiné.

Na druhé straně motivační systémy neziskových organizací jsou významně ovlivněny svým charakterem. Nejsou založeny pro vytváření zisku a veškeré vydělané prostředky znovu investují do svých činností, aby se co nejvíce přiblížili svým cílům. Některé nestátní neziskové organizace si samy stanovují svůj motivační systém, ale musí být dostatečně kreativní a vymýšlet nové formy odměňování, aby motivovali své zaměstnance i přes nižší finanční ohodnocení. (Rektořík, 2010; Dvořáková, 2012)

Ale v tomto ohledu to mají manažeři neziskových organizací o něco jednodušší, jelikož lidé již při nástupu do neziskového sektoru počítají s tím, že finanční odměny nejsou vysoké. Takové lidi pohání hlavně vnitřní motivace, kterou vedení může podpořit uznáním za dobře odvedenou práci, což je velice podstatný způsob, jak se dají namotivovat pracovníci NNO. Dalšími možnými prostředky motivace mohou být možnosti sebevzdělání, přidělení větší zodpovědností na projektech, k čemuž se váže i důvěra vedení, ale také to mohou být například i dary od sponzorů. Tedy jinými slovy, v neziskovém sektoru jde především o uspokojení jiných potřeb než hmotných.

Výzkum, autoři kterého jsou Li Sun a David Luigi Fuschi (2015) ukazuje, že lidé v neziskových organizacích jsou motivováni hlavně sami o sobě. Záleží hodně na faktorech jejích vnitřních charakteristických vlastností, které je motivují danou práci vykonávat a díky tomu pocít'ují důležitost a významnost své práce, což je pro ně velice podstatné. Dále zjistili, že dalšími důležitými motivačními faktory jsou možnosti účasti se školení a flexibilní pracovní doba. Také vyzorovali, že motivace zaměstnanců je přímo úměrná velikosti organizace. Menší organizace mají větší snahu motivovat pracovníky než organizace, které jsou větší. Celkově ale lze na základě provedeného výzkumu říci, že jsou lidé hodně motivováni i přes to, že mají nízké finanční ohodnocení.

Další výzkum, který provedli v roce 2018 Renard Michelle a Snelgar Robin John (2018), byl zaměřen hlavně na vnitřní motivaci a jak moc je důležitá pro kvalitní výkon práce v neziskových organizacích. Vnitřní motivaci díky svému výzkumu rozdělili na 3 skupiny faktorů, a to osobní spojení s prací, osobní touha po změně a osobní touha vykonávat smysluplnou činnosti. Uvádí také, že vnitřní motivace pozitivně koreluje s pracovním nasazením a výši platu a negativně ovlivňuje záměr odejít z organizace.

Zajímavý výzkum provedly Julija Peklar a Eva Boštjančič (2012), které zkoumaly motivaci zaměstnanců v ziskovém a neziskovém sektoru. Výsledkem studie bylo to, že motivace v práci je nejvíce spojená s vnitřními faktory a že se motivace zaměstnanců vůbec neliší od toho, v jakém sektoru pracují. Uvádí sice, že v neziskovém sektoru jsou zaměstnanci o něco více demotivováni, ale tento rozdíl není statistický významný, proto tento fakt do závěru výzkumu není zahrnut. Dalším zjištěním byla skutečnost, že vnitřní motivace stoupá s úrovní vzdělání, tedy s růstem vzdělanosti by se dalo očekávat, že bude klesat demotivace zaměstnanců. Dalo by se tedy říct, že motivace v obou sektorech se odvíjí hlavně od vnitřní motivovanosti zaměstnance a nezáleží na tom, v jakém sektoru daný zaměstnanec pracuje.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. Metody výzkumného šetření

Cílem této bakalářské je zhodnotit motivaci zaměstnanců neziskových organizací. Úvodní část práce je zaměřená na objasnění základních pojmů, které se pojí s problematikou neziskových organizací a motivací pracovníků jako takové. Druhá část práce, tedy výzkumná je zaměřená na zhodnocení současné motivace zaměstnanců v neziskovém sektoru pomocí zodpovězení výzkumných otázek a interpretace výsledků.

4.1. Výzkumná strategie

Pro výzkum daného tématu byl zvolen kvalitativní přístup zkoumání. Tato metoda se jeví jako nejvhodnější pro hodnocení motivace zaměstnanců. Jelikož umožní porovnat jednotlivé odpovědi každého respondenta a dát je do souvislostí. Následně je možné výstup shrnout a vyvodit závěr výzkumu.

Kvalitativní přístup, jak ho popisuje Miovský (2006, s. 17), je „*v psychologických vědách přístupem, který pro popis, analýzu a interpretaci nekvantifikovaných či nekvalifikovaných vlastností zkoumaných fenoménů naší vnitřní a vnější reality využívá kvalitativních metod.*“

Charakteristické pro kvalitativní výzkum je výzkumný vzorek, který je sestaven z malé skupiny respondentů. Výpovědi jsou sledované do hloubky a zkoumá všechny možnosti proměnných. Předností kvalitativního výzkumu je jeho jedinečná a neopakovatelná povaha, která má za cíl popsat a vysvětlit jednotlivé jevy (Miovský, 2006). Výhodou takového výzkumu je to, že umožňuje získat detailní pohled na případ. Na rozdíl od kvantitativní formy, která pouze generalizuje získané výpovědi. Důležitým elementem v kvalitativním výzkumu je reflexivita, ta vyjadřuje přímé či nepřímé spolupodílení výzkumníka na zkoumaných procesech (Miovský, 2006). Nevýhodou ale této metody je časová náročnost sběru dat a to, že výsledky jsou snadněji ovlivnitelné postoji výzkumníka a může tak zamezit objektivnosti interpretace.

Kvalitativní výzkum byl proveden formou standardizovaného dotazníku s otevřenými otázkami. Tato forma byla zvolena hlavně z toho důvodu, že mohla zajistit anonymitu pro výzkumný vzorek. A také to pomohlo eliminovat vliv stresu na dotazované, a naopak získat

větší otevřenost a upřímnost dotazovaných, dostatek času na promyšlení odpovědi a uvedení svého vlastního názoru na danou problematiku. Dotazník byl vytvořen pomocí platformy Google, po předchozí domluvě s vybranými neziskovými organizacemi a následně zaslán jednotlivým zaměstnancům. Interpretace výsledků byla provedená na základě kvalitativní obsahové analýzy, která umožňuje vedle obsahu sdělení využít i další aspekty jako je forma a motiv sdělení (Linderová, Scholz, & Munduch, 2016). Rizikem u této techniky sběru dat je nízká návratnost dotazníku, vzhledem k jeho formě otevřených otázek.

Hlavním a základním kritériem pro výběr výzkumného vzorku bylo zaměstnání v jedné z 5 vybraných organizací.

4.2. Výzkumné otázky

Cílem výzkumu bylo zjistit, co motivuje zaměstnance k práci v neziskové organizaci. Na základě toho byly stanovené výzkumné otázky, které byly pro všechny pracovníky neměnné. Úvodní část dotazníku obsahovala průvodní dopis a 7 sociodemografických otázek. Následovala další část, kde v úvodu byly zmíněny pokyny pro vyplnění a následných 7 otevřených výzkumných otázek, které jsou uvedeny níže. Otázky byly sestaveny tak, aby podněcovaly respondenty k obsáhlejší odpovědi, aby skutečně vyjádřili své pocity a názor na danou problematiku.

- 1) Popište prosím Váš příběh toho, jak jste se dostal/a do neziskového sektoru a proč jste se rozhodl/a stát pracovníkem neziskové organizace. Zahrňte prosím do odpovědi i důvod/y, proč jste si nevybral/a ziskový sektor.
- 2) Popište situace, které Vás motivují, díky kterým máte chuť vstávat každý den do práce a jste motivovaný/á k plnění dalších úkolů.
- 3) Popište prosím, co nejpodrobněji, co pro Vás znamená práce v neziskovém sektoru.
- 4) Popište okolnosti (konkrétní situaci nebo příběh, který se Vám přihodil), kdy jste se cítil/a ve své práci opravdu demotivovaný/á.
- 5) Máte pocit, že Vám práce přináší možnosti se rozvíjet? Popište prosím situace na základě kterých, jste si uvědomil/a, že Vám práce přináší, či naopak nepřináší možnosti rozvíjet sebe jako osobnost. Případně popište, jakou formou byste uvítal/a možnosti dalšího rozvoje.
- 6) Popište prosím chování Vašeho manažera, které Vás motivuje k práci.

- 7) Popište prosím Vaši spokojenost na Vašem stávajícím pracovišti. Jaká opatření byste navrhl/a, aby bylo možné dosáhnout větší motivace Vás a Vašich kolegů?

4.3. Charakteristika vybraných neziskových organizací

1) Laxus z. ú.

Laxus z. ú., původně občanské sdružení, vznikl v roce 1995 v Hradci Králové. Je součástí LSA.partners, kteří jsou administrativně technickou centrálou pro nestátní neziskové organizace Laxus z. ú., Semiramis z. ú. a Centrum Alma, o. p. s.

Organizace má dlouholetou tradici v poskytování odborných služeb, které jsou zaměřeny na závislostní a další riziková chování. Cílovými skupinami jsou uživatelé nelegálních a legálních drog, gambleři, osoby, které jsou v konfliktu se zákonem, rodiny a osoby blízké, děti a mládež a také odborná veřejnost. Cílem organizace je poskytovat sociální a zdravotní stabilizaci klientů. Snaha zvýšit kompetenci klientů k řešení životních situací a posílení funkčního rodinného prostředí. Také se podílí na ochraně veřejného zdraví a spolupracují s odbornou veřejností na zvyšování kvality poskytovaných služeb v daném oboru. Také ovlivňují odborné i právní prostředí neziskového sektoru v ČR. (Laxus z.ú., 2015)

Laxus z. ú. zaměstnával k datu 31.12.2017 celkem 46 pracovníků na plný úvazek (Laxus z.ú., 2017).

Zaměstnanci, kteří se zúčastnili výzkumu byli konkrétně z Centra poradenských služeb pro obviněné a odsouzené se sídlem v Mladé Boleslavi. Posláním daného centra je poskytovat sociální a adiktologické služby uživatelům drog ve vazbě a výkonu trestu odnětí svobody. Dále také pomáhají lidem, kteří jsou po propuštění z výkonu trestu a řeší drogové a sociálně právní problémy, motivují je ke změně životního stylu, aby to pomohlo zabránit dalším konfliktům se zákonem. (Laxus z.ú., 2017)

2) Cestou necestou, z. ú.

Organizace Cestou necestou, z. ú. byla založená v roce 2011 se sídlem v Praze, původně organizace měla právní formu občanského sdružení. Posláním organizace je pomoc a podpora dětí umístěných v dětských domovech, dále taky ohrožených dětí a rodin. Snaží se pomoci zmírnit psychické obtíže, pomoci po stránce emocionální a sociální. Posílení vztahů

v rodinách a příprava dětí na samostatný a hodnotný život po odchodu z dětského domova. (Cestou necestou, z. ú., 2017)

Pomoc organizace realizuje prostřednictvím dvou základních programů, kterými jsou krizové centrum pro rodiny s dětmi a doprovázení pěstounů. Krizové centrum pro rodiny s dětmi se věnuje hlavně podpoře rodinám, které se ocitly v dlouhodobé krizové situaci, včetně těch rodin, kde jsou děti ohrožené zneužíváním, týráním nebo zanedbáváním. Program s názvem Doprovázení pěstounů pomáhá rodinám, kteří mají dítě, které jim bylo svěřeno do náhradní péče. Usilují o dobré fungování náhradní rodiny, aby dítě mělo možnost vyrůstat ve stabilním a vřelém prostředí. V neposlední řadě organizace poskytuje vzdělávání odborníků a osvětu v rámci daných problematik. V roce 2017 nezisková organizace zaměstnávala 24 zaměstnance. (Cestou necestou, z. ú., 2017)

3) Maturus, o. p. s.

Nezisková organizace Maturus, o. p. s. byla založena Nadací Jedličkova ústavu v roce 2010 se sídlem v Praze. Věnuje se veřejně prospěšnému podnikání v oblasti grafiky a posláním organizace je vzdělávání a zaměstnávání lidí s handicapem. Pomáhají k sociálně-pracovnímu začleňování do společnosti, vytváří a provozují tréninková pracoviště pro lidi se zdravotním postižením. Snahou organizace je posílit jejich sebevědomí, poskytovat možnost práce na reálných zakázkách a tím získání dovedností, které následně mohou využít dále v praxi. Propagují rovnost v práci a rozšiřují možnosti uplatnění na otevřeném pracovním trhu. (Maturus, o. p. s., 2019)

Současně organizace provozuje osmiměsíční tréninkový program, díky kterému mohou absolventi škol Jedličkova ústavu a lidé s handicapem získat pracovní zkušenosti a vzdělávat se pod vedením zkušených lektorů, konkrétně je to zaměřené na grafické a počítačové dovednosti. Maturus, o. p. s. zaměstnává více než 50 % osob s handicapem. Zaměstnanci mají možnosti se aktivně podílet na směřování a chodu organizace. (Maturus, o. p. s., 2019)

Momentálně mají 9 zaměstnanců, 3 externí spolupracovníky a 6 členů správní a dozorčí rady. A novými zákazníky se staly takové firmy, jako je Ricoh, Ikea nebo Komerční banka. (Maturus, o. p. s., 2017)

4) Lata – programy pro mládež a rodinu, z. ú.

Nezisková organizace Lata byla založená v roce 1994 se sídlem v Praze. Organizace se soustředí hlavně na pomoc dospívajícím, kteří se nedokáží začlenit do společnosti, jejich rodičům ale i celým rodinám. Pomáhají dospívajícím a rodinám zvládnout nepříznivé nebo ohrožující situace, a také posilují jejich samostatnost dospívajících. („Kdo jsme", 2019)

V současné době mají tři odborné programy, které organizací pomáhají naplňovat stanovené vize. Prvním programem je Ve dvou se to lépe táhne. Program je zaměřený na preventivní, podpůrné a rozvojové činnosti pro ohrožené děti a mládež, a to ve věku 13-26 let v Praze a blízkém okolí. Také je do toho zahrnutá i podpora jejich rodičů. Cílem programu je posílit psychosociální dovednosti mladých lidí, aby dokázali fungovat ve společnosti a eliminovali tím rizika jejich sociálního selhání a vyloučení. Druhým programem je program Rodina (k) sobě. Cílovou skupinou je rodina s alespoň jedním dítětem ve věku jedenácti a více let. Hlavním cílem programu je pomoci rodině vytvořit bezpečné, harmonické a podnětné prostředí pro zdravý vývoj dítěte. Snaží se pomoci v posílení vzájemné komunikace, vybudování zdravých vztahů, ale také poskytují poradenství v oblasti materiálního a finančního zajištění rodiny. Třetím aktivním programem je Centrum rodinných konferencí. Díky tomu poskytují rodinám s dětmi možnost vzdělávání v tomto oboru. Zprostředkovávají, připravují a realizují rodinné konference a snaží se tak propagovat tento moderní přístup v práci s rodinou v České republice. (Lata – programy pro mládež a rodinu, z. ú., 2017)

Momentálně se nezisková organizace Lata skládá z 9 zaměstnanců, zbytek týmů tvoří dobrovolníci, kterých za rok 2017 bylo 72 (Lata - programy pro mládež a rodinu, z. ú., 2017).

5) Lékořice, z. s.

Nezisková organizace Lékořice, z. s. byla založená v roce 2005 se sídlem v Praze. Organizace realizuje projekty, které mají za úkol psychicky podpořit pacienty a zdravotnický personál v nemocnicích. Působí v pražských nemocnicích, a to ve Fakultní nemocnici Královské Vinohrady, IKEM a ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze. Jejich fungování je postaveno na propojení působení dobrovolníků s personály. Hlavním cílem je zlepšit psychickou kondici pacientů a poskytovat duchovní péči, herní terapie a zooterapie. Mimo to pořádají vzdělávací akce pro koordinátory dobrovolníků, akce pro veřejnost a spolupracují i s komerčními společnostmi, čímž umožňují pomoc v rámci společenské odpovědnosti firem. Posláním

organizace je „vnášet do nemocničního prostředí více mezilidského kontaktu a propojovat izolovaný svět nemocných se světem zdravých.“ („O nás - Lékořice, z. s.", 2019).

V roce 2011 vznikla Naše kavárna, jako projekt podporovaného zaměstnávání a sídlí v areálu Thomayerovy nemocnice. V současné době je personál tvořen 4 zaměstnanci a 2 osobami, které jsou znevýhodněné na trhu práce. Kavárna podporuje zaměstnání osob, kteří si prošli těžkou nemocí a náročnou léčbou a také osoby s mentálním nebo zdravotním postižením. Od roku 2010 působí projekt zooterapie ve Fakultní nemocnici Královské Vinohrady. Zooterapie, konkrétně canisterapie je podpůrnou léčebnou metodou, při které dochází ke zlepšení zdravotního stavu pacienta tím, že je využitý léčebný kontakt se psem. Používá se u pacientů s kognitivním deficitem a u pacientů s pohybovým postižením. („Projekty - Lékořice, z. s.", 2019)

5. Výsledky

V úvodní části dotazníků byly položeny sociodemografické otázky, aby bylo možné přesněji specifikovat výzkumný vzorek respondentů. Konkrétněji otázky zjišťovaly pohlaví, věk, vzdělání, název organizace, dobu působnosti a pozici, již v organizaci zastupují a poslední otázkou bylo, zda předchozí zaměstnání bylo v ziskovém, či neziskovém sektoru. Respondenti jsou řazeny na základě pořadí účasti ve výzkumu.

Tabulka 2: Charakteristika respondentů

Respondent	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Název organizace	Doba působnosti
1	Muž	31 – 40 let	Vysokoškolské	Lexus	10 let a více
2	Žena	31 – 40 let	Vysokoškolské	Cestou necestou	1 – 3 roky
3	Žena	31 – 40 let	Vysokoškolské	Lexus	Méně než 1 rok
4	Žena	31 – 40 let	Středoškolské	Lexus	10 let a více
5	Žena	21 – 30 let	Vysokoškolské	Maturus	1 – 3 roky
6	Žena	Do 20 let	Středoškolské	Lata	1 – 3 roky
7	Muž	21 – 30 let	Vysokoškolské	Lékořice	Méně než 1 rok

8	Žena	41 – 50 let	Vysokoškolské	Maturus	4 – 6 let
9	Žena	31 – 40 let	Vysokoškolské	Lékořice	1 – 3 roky
10	Žena	21 – 30 let	Vysokoškolské	Maturus	Méně než 1 rok

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výzkumu

Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 10 zaměstnanců výše uvedených neziskových organizací. Konkrétně 3 zaměstnanci organizace Laxus, 1 zaměstnanec organizace Cestou necestou, 3 zaměstnanci organizace Maturus, 1 zaměstnanec organizace Lata a 2 zaměstnanci neziskové organizace Lékořice. Převažuje zastoupení ženského pohlaví a věkové rozmezí 31 – 40 let. Mezi respondenty jsou 2 výkonní ředitelové a 1 předseda, pro anonymitu není zveřejňováno v jaké konkrétní organizaci působí. Dále je mezi respondenty zastoupená pozice sociálního pracovníka, vedoucího, lektora, office manažera a produkčního. Co se týče délky působnosti v organizaci, tak je rozmanitá, nejčastější odpovědí bylo rozmezí 1 – 3 roky, ale vyskytují se i krajní veličiny jako méně než 1 rok a více než 10 let. Působnost více než 10 se vyskytla 2 krát u stejné neziskové organizace a to Laxus, z. ú.

Dále následovaly výzkumné otázky, které se již přímo věnují a zkoumají cíle práce. Relevantní citace, které podporují jednotlivá tvrzení jsou označeny odpovídajícím číslem respondenta z tabulky výše.

1) Popište prosím Váš příběh toho, jak jste se dostal/a do neziskového sektoru a proč jste se rozhodl/a stát pracovníkem neziskové organizace. Zahrňte prosím do odpovědi i důvod/y, proč jste si nevybral/a ziskový sektor.

Táto výzkumná otázka zjišťuje, co vedlo zaměstnance pracovat v neziskové organizaci, zda to byla pouze náhoda, či to byl záměr. Druhá část otázky se snaží navést respondenty na zamyšlení se nad důvody, které je vedly k výběru neziskového namísto ziskového sektoru.

Hlavním faktorem, který se vyskytoval v odpovědích respondentů, bylo to, že primárně vůbec nešlo o to, zda si volí ziskový nebo neziskový sektor. Rozhodovali se spíše na základě náplně práce. Ale i přes to jednotlivé výpovědi ukazují, že faktory, které vedly respondenty k práci v neziskové organizaci, jsou charakteristické pro neziskový sektor.

... líbila se mi nabídka práce. Nepřemýšlela jsem nad tím či se jedná o "neziskovku" Posléze mne zaujala atmosféra a přátelské prostředí organizace...(3)

... při mém rozhodování nehrálo roli zisk/nezisk, ale konkrétní nabízená pozice, ve které jsem mohla zúročit své zkušenosti ze zisku i nezisku... (8)

Pro mnohé z respondentů to bylo prvním zaměstnáním hned po škole. Zde se vyskytovalo často téma spojení studovaného oboru s náplní činností organizace, nebo zájem o problematiku, které se nezisková organizace věnuje. Tedy opět nešlo o primární výběr neziskového sektoru.

...do zaměstnání jsem nastupovala ihned po studiu, v té době jsem vůbec nepřemýšlela o tom, zda je ziskový nebo neziskový sektor s nějakými výhodami, nebo celkově co to obnáší. Cílová skupina – uživatelé drog, měla jistou spojitost se studovaným oborem - zdravotnictví a o problematiku jsem se zajímala. Byla to víceméně náhoda, že mě má profesorka nabídla možnost, nebo doporučila ucházet se o volné místo, tak jsem to zkusila a byla přijata. Zatím jsem neměla důvod, abych zaměstnání měnila... (4)

...nějak jsem se tam ocitnul, i když cesta začala už na škole, kde jsem se o problematiku závislostí a nízkoprahových služeb zajímal - jiná cesta k této práci vlastně nevedla. Po škole jsem ale pracoval rok pro státní sektor - Správu uprchlických zařízení MVČR, ale tam se způsob práce neshodoval s mými tehdejšími názory a postoji. Jak se tedy nabídla příležitost v kombinaci s koncem tamějšího úvazku, okamžitě jsem změnu směrem k nezisku nasměroval... (1)

Dalším tématem, které je více či méně zřejmé, je pocit smysluplnosti práce. Pro osoby v neziskových organizacích je dané téma významné. Mají potřebu dělat práci, která je důležitá i pro okolí, berou to jako své poslání a možnost získat pro svůj život hlubší smysl.

... je pro mě důležité, aby práce, kterou trávím čas, byla prospěšná i pro někoho jiného než pro mě. Všechny tyto úvahy vedly k tomu, že jsem hledala práci cíleně v neziskovém sektoru nebo ve školství...(10)

... Pro práci v neziskovém sektoru jsem se rozhodla hlavně z důvodu, že jsem hledala práci, která bude mít opravdu "smysl", tedy dát práci i svému srdci... (9)

Obecně se ale téměř v každé výpovědi objevovala důležitost poslání a ztotožnění se s cíli organizace, ve které zaměstnanci působí. Zmíněny byly aktivity organizace, které zaměstnance přiměly k výběru NO. Rozhodli se tak například na základě svých osobních zkušeností s problémy, které pomáhá řešit konkrétní nezisková organizace.

... potřebovala jsem najít zaměstnání, které by mi, jako hendikepované osobě, vyhovovalo. V nezisku je tedy snadnější práci, pro vozíčkáře najít... (5)

... sama mám osobní zkušenost s hospitalizací rodinného příslušníka v nemocnici a vím, jak těžká situace to pro pacienta je. Strach o své zdraví či zdraví vlastní rodiny je snad to nejhorší, co člověka může potkat. Mým cílem bylo vrátit lidem naději, poskytnout jim porozumění a pokud možno zpříjemnění hospitalizace. Lidé by si měli navzájem pomáhat... (9)

Ve výpovědích na druhou část otázky, která se ptá na důvody, proč si nevybrali ziskový sektor, se nejčastěji vyskytovalo téma neosobního kontaktu. Kde také převládá pocit, že by nezvládli pracovat pro firmy, se kterými mají „morální problém“, jak uvedla jedna z dotázaných. Ale také odpovědí bylo, že nešlo o rozhodování mezi ziskovým a neziskovým sektorem, ale primární roli hrálo poslání a náplň práce, jak již bylo uvedeno výše.

... došla jsem k tomu, že nechci pracovat pro náhodné klienty, nechci být v situaci, kdy bych musela plnit zadání klienta/firmy, se kterou mám nějaký "morální problém", dále jsem přišla na to, že nechci pracovat v tzv. korporátu, protože korporátní kultura, mocenská organizace vztahů na pracovišti, je něco s čím se nedokážu ztotožnit... (9)

2) Popište situace, které Vás motivují, díky kterým máte chuť vstávat každý den do práce a jste motivovaný/á k plnění dalších úkolů.

Druhá výzkumná otázka se přímo zaměřuje na motivaci. Podněcuje zaměstnance k popisu, co je skutečně motivuje k tomu, aby danou činnost dělali každý den a stále se přitom cítili motivováni.

Téma, který se vyskytovalo téměř ve všech výpovědích bylo téma kolektivu. Dobré vztahy na pracovišti jsou klíčové pro spokojenost zaměstnanců a je vidět, že na to organizace myslí a snaží se udržet přátelskou atmosféru. Největší motivace tedy vzniká na základě přátelského pracovního prostředí, díky kterému se zaměstnanci těší do práce.

... motivací je mi kolektiv lidí se kterými sdílíme stejnou vizi... (8)

... taky náš úžasný pracovní kolektiv je to, co mi dává sílu jít do toho naplno každý den... (5)

... nejvíce mě ale motivují kolegyně dobrovolnice a kolegové dobrovolníci - vzhledem k tomu, že má práce je především udržovat spolek v chodu a postarat se aby měli dostatečné zázemí a bezpečí pro vykonávání své činnosti, je pro mě jejich nadšení důvodem proč se snažit a každé setkání s dobrovolníky to jsou situace ve kterých je pro mě největší náboj, to mi ulehčuje vstávání... (7)

Neméně důležité je pro zaměstnance naplnění cílů a vizí, které mají jednotlivé organizace stanovené. Motivuje je samotná práce a smysluplnost úkolů. Vědomí, že neselhali a opravdu se povedlo docílit žádané pomoci. Právě tento pocit je jedním z hlavních motivačních faktorů, protože vidí, že jejich práce má smysl a není to jen naprázdno ztracený čas.

... motivací je i úspěch naší sociální firmy. Spokojený zákazník, vítězství v oborové grafické soutěži. Uplatnění zaměstnanců našeho tréninkového programu na otevřeném trhu práce... (8)

... vždy mě k další práci motivovaly výsledky naší práce, tj. vidět, že jste někomu pomohli. Nejvzácnější odměnou pro mne nebylo slovo děkuji ale úsměv člověka... (9)

... Vědomí, že moje práce má smysl... (4)

Důležitost respondenti přikládají i možnosti přímé práce s klienty. Jinými slovy je pro ně významné mít možnost napřímo komunikovat se zákazníky, nebo dárci a řešit tak vzniklé problémy. Jako bonus v tom vidí i osobní obohacení o zkušenosti, které díky zpracování projektů získávají, a to ať už formou předání zkušeností mezi sebou nebo získání zkušenosti skrze praxi.

... k práci mě motivuje několik faktorů - hlavně přímá práce s klienty, kterým něco sice dávám, ale mám pocit, že oni něco dávají i mě... (1)

... motivuje mě například situace, kdy se mohu potkat s našimi dárci. Když jim mohu prezentovat, jakým způsobem pomáháme a mohu jim nabídnout možnost se na našem poslání podílet. Motivuje mě setkání s pacienty, s lidmi, díky kterým má naše organizace poslání... (7)

Výše uvedené faktory patří zejména do vnitřní motivace, a to ve formě uspokojení z vykonané práce, což se odráží nejen na spokojenosti zaměstnanců, ale také na vedení organizace a širším okruhu lidí, jako jsou klienti. Zaměstnanci neziskové organizace pomáhají pro uspokojení svých vnitřních potřeb, dělat užitečnou práci. V ziskové sféře zaměstnanci taktéž pomáhají ostatním lidem, ale dělají to primárně ke svému prospěchu, ve snaze splnit stanovené normy a prodat stanovené množství produktů a jiné.

Obecně ale platí, že čím jsou výsledky provedené práce viditelnější, tím spokojenější zaměstnanci jsou a jsou motivovaní k vykonání dalších činností, protože cítí, že daná práce má hmatatelné výsledky.

3) Popište prosím, co nejpodrobněji, co pro Vás znamená práce v neziskovém sektoru.

Tato výzkumná otázka zjišťovala, co pro respondenty znamená práce v neziskovém sektoru. Zda to berou pouze jako práci, či v tom vidí způsob, jak dosáhnout svých hodnot. Většina zaměstnanců neziskový sektor bere jako způsob seberealizace, vybudování si vlastních hodnot a názorů.

Nejvíce zastoupenou odpovědí bylo, že to pro respondenty znamená něco více než pouze zaměstnání. Je to místo, kde mohou vybudovat své vlastní hodnoty ale zároveň pomáhat ostatním. Práce respondentům umožňuje podílet se na řešení současných problémů ve společnosti. A také zmiňují faktor nadšení, které je u většiny „hnacím motorem“, pro práci v neziskovém sektoru.

... neziskový sektor mi nabízí prostor pro prosazování hodnot, kterým věřím. Možnost podílet se na řešení sociálních, společenských problémů např. formou sociálních inovací. Silně je zde akcentováno poslání a vize... (8)

... práce v neziskovém sektoru, pro mě znamená jak zaměstnání, tak poslání. ne všechny úkony jsou příjemné nebo vznešené ... Naproti tomu v neziskovém sektoru se alespoň podle mě, předpokládá jisté nadšení pro danou věc. A je to právě tento přesah, který mě baví... (7)

... práce v nezisku je pro mě něco, do čeho je potřeba dát kus svého srdce, protože bez toho by se ta práce nedala dělat ... (5)

... Znamená to pro mě i trochu způsob života, smýšlení, názorovou orientaci, hodnoty... (1)

Respondenti se ale také setkávají s nepochopením, či dokonce zpochybňováním užitečnosti práce, ze strany okolí, o čemž zmínili ve svých odpovědích. Pravděpodobně to pramení z neochoty okolí se zabývat problémy ostatních, často lidé řeší pouze své vlastní záležitosti a práci dělají hlavně pro svůj prospěch. V neziskovém sektoru jsou lidé obětaví a ochotní se věnovat naplno činnosti, která nepřinese mnoho finančních jistot, a to může způsobit nepochopení u ostatních.

... neustálé vysvětlování okolním lidem, co vlastně dělám a k čemu to je dobré... (1)

... Práce, která ne vždy je oceněna nebo pochopena širokou veřejností, někdy do konce odsuzována. Práce, která někdy potřebuje vyšší míru obhajoby jejího smyslu, aby byl zafinancován její provoz... (4)

4) Popište okolnosti (konkrétní situaci nebo příběh, který se Vám přihodil), kdy jste se cítil/a ve své práci opravdu demotivovaný/á.

U této otázky bylo snahou zjistit, jaké faktory mohou negativně ovlivnit motivaci zaměstnanců. I přesto, že jsou zaměstnanci neziskových organizací primárně motivováni sami o sobě, vyskytují se situace, kdy člověk neví, jak dál, nebo má dokonce chuť opustit dané zaměstnání. Je velice důležité vědět, co zaměstnance motivuje, ale neméně důležité je vědět, co je demotivuje, aby tomuto jevu šlo zabránit.

Nejvíce demotivovaní se zaměstnanci cítí v případech, kdy dojde k nepochopení. Komunikační konflikty ať už ze strany vedení organizace, či od klientů, kteří nedokáží ocenit úsilí a snahu věnovanou provedenému úkolu, nebo dokonce zpochybňují smyslnost dané činnosti. To může být opravdu demotivující, vzhledem k tomu, že zaměstnanci mnohdy věnují práci i svůj volný čas, právě proto, že jsou nezištní a vědí, že dělají dobrou věc. Setkání se s neoceněním vynaloženého úsilí, může člověku poškodit jeho motivovanost a ovlivnit tak kvalitu dalších úkolů.

... když jsem se nemohla s vedením domluvit ohledně realizace některých projektů a vyjasnění si pracovních pozic... (2)

... asi, když jsem se při jedné zakázce setkala se zákazníkem, který si nevážil toho, kolik sil a času jsem dala do toho, aby byl spokojený. Bylo pak těžké si říct, že se člověk prostě nezavděčí všem a že lidé jsou různí... (5)

... zatím jsem se cítila demotivovaná pouze díky vnějším faktorům (přicházejících ze ziskového sektoru – špatná komunikace s klienty apod.)... (10)

... chodím v rámci práce do věznic a tam se dostávám cyklicky do situací, kdy nevím, co dál - když se mě pokaždé ta samá paní na vstupu ptá, kam jdu a co tam budu dělat, když dozorci pokaždé chtějí vědět, co tam s klienty děláme, mají poznámky o smyslu práce apod. Na to si asi nejde pořád zvyknout... (1)

Několik zaměstnanců se vyjádřilo i k výši finanční odměny. Ovšem nebylo to v takovém počtu, jak by se dalo čekat, obecně s nižší mzdou zaměstnanci počítají již při nástupu do zaměstnání v neziskovém sektoru, ale i přesto mnohdy by ocenili pravidelné zvyšování mezd, jak bude patrné u dalších výzkumných otázek.

... možná opravdu jen to, že není moc šance se dostat na vyšší mzdu... (6)

5) Máte pocit, že Vám práce přináší možnosti se rozvíjet? Popište prosím situace na základě kterých, jste si uvědomil/a, že Vám práce přináší, či naopak nepřináší možnosti rozvíjet sebe jako osobnost. Případně popište, jakou formou byste uvítal/a možnosti dalšího rozvoje.

Z odpovědí na výše uvedené otázky je zřejmé, že možnosti osobního rozvoje, jsou pro zaměstnance podstatnou formou motivace. Člověk má neustále potřebu se rozvíjet a posouvat se dál, proto je tato forma motivace důležitá nejen pro nově nastupující mladé zaměstnance, ale také i pro zaměstnance, kteří jsou v organizaci déle, aby se drželi neustále v obraze a měli jistotu, že nestojí na místě, ale neustále se pohybují dopředu.

Podstatnou složkou rozvoje je různorodost práce, kterou mají zaměstnanci na starosti. Popisují to jako jednu z největších výhod, jelikož můžou načerpat zkušenosti ze širokého spektra činností. A být tak nápomocní například v dalších odděleních organizace, či dokáží poradit méně zkušeným zaměstnancům.

... uvědomuji si to čím dál tím více. Rozvíjí mě každý den v práci, mám velice pestrou škálu úkolů, na kterých pracuji a při každém se naučím něco nového... (6)

... možnosti rozvíjet se je v rámci našeho spolku mnoho. V současné době se učím zvládat administrativu ohledně dotací a celkově ohledně vedení spolku, což je pro mě něco nového a jsou to zkušenosti, které se mi mohou hodit kdykoliv... (7)

Obecně jsou zaměstnanci s možnostmi sebe-rozvoje spokojení a kladně hodnotí takový benefit od zaměstnavatele. Zaměstnavatel pravidelně přispívá na vzdělání a mají tak možnost využití finanční úhrady kurzů a seminářů.

... ano, mohu se neustále rozvíjet. Benefit zaměstnavatele umožňuje finanční úhradu kurzů, seminářů, podporuje další studium v oboru... (4)

... se svým osobnostním rozvojem jsem spokojená. Zaměstnavatel přispívá na vzdělání a jsou i povinná. Učím se v průběhu pracovní činnosti... (3)

... rozhodně je dobrý systém vzdělávání - terapeutický výcvik částečně hrazený a v pracovní době apod. Supervize, zkušenosti kolegů atd... (1)

Jedno z nejvýznamnějších je ale v tomto ohledu získání zkušeností, které pomáhají v rozvoji člověka jako osobnosti. Tím je míněn rozvoj komunikačních nebo organizačních dovedností, zvýšení si sebevědomí a uvědomění si svých vlastních silných stránek.

... myslím, že v nezisku je hodně možností, jak sám sebe rozvíjet. Já jsem se naučila mnoho nových věcí, zlepšila své organizační a komunikační schopnosti a stále mám pořád na čem pracovat, což je pro mě hodně důležité. Například naučila jsem se telefonovat se zákazníky, vyrovnat se s kritikou... (5)

Obecně lze shrnout, že respondenti jsou velice spokojení a vděční za možnosti, které jsou jim poskytovány v rámci rozvoje od zaměstnavatele. Dále tvrdí, že práce v organizaci příznivě ovlivňuje seberealizaci a mají tak možnost nabytí nových kvalit, které následně mohou využívat v každodenním plnění úkolů.

6) Popište prosím chování Vašeho manažera, které Vás motivuje k práci.

Vzhledem k tomu, že neziskové organizace mají omezené finanční zdroje, kterými můžou přispívat k hmotné motivaci zaměstnanců, je zde důležité, aby vedení vědělo o svých zaměstnancích. Manažer by měl jít příkladem, ale zároveň uměl včas a veřejně pochválit.

Zaměstnanci velmi vítají fungování supervizí, kde mohou probrat zvýšení efektivity a kvality práce. Také jsou motivováni, když jsou plně zapojeni do procesu, mají na starosti zodpovědné úkoly a dostávají informace o případných změnách, které organizace čekají. Jednoduše, když

jsou součástí firemní kultury, kde každý článek je potřebný k dosažení poslání. Dále je velice důležité, aby zaměstnanci měli možnost se na svého nadřízeného kdykoli obrátit, požádat o pomoc, či radu. V neposlední řadě by měl také manažer umět podávat konstruktivní kritiku, tam kde je potřeba.

... pravidelné porady, pravidelné informování o tom, co se děje v organizaci na vyšších postech, jaké jsou vize, plány organizace. Sebehodnocení - 1x ročně, kde hovoříme o tom, co se daří, nedaří, kam chceme směřovat, v čem se vzdělávat. Zájem nejen v profesní, ale i osobní rovině ("jak se nám daří, jak se máme")... (4)

... Naše šéfová je skvělá. Vždy umí podat kritiku tak, že člověk nemá pocit, že je úplně nemožný, ale naopak hned doporučí co udělat, aby se dalo předejít tomu, co se stalo. Není ten typ, co by vám tu chybu připomínal znovu každou poradou, ale naopak se snaží chválit za každý dobře splněný úkol... (5)

... když mi manažer řekne něco ve smyslu "děláš to dobře" tak se cítím být motivovaná... (10)

Závěrem lze říci, že zaměstnance motivuje manažer, který je férový. Snaží se jít příkladem a když je to potřeba, tak pochválí, ale zároveň dokáže i poskytnout konstruktivní kritiku, která je také nezbytná, aby zaměstnanec měl stimul se nadále zlepšovat. Podstatné je také, dle slov zaměstnanců, aby manažer uměl chovat se přátelsky a dokázal uvolnit a zklidnit atmosféru v případě potřeby.

7) Popište prosím Vaši spokojenost na Vašem stávajícím pracovišti. Jaká opatření byste navrhl/a, aby bylo možné dosáhnout větší motivace Vás a Vašich kolegů?

Poslední výzkumná otázka pobízela respondenty, aby zhodnotili současný stav své spokojenosti v daném zaměstnání a zároveň byli vyzváni k navržení opatření, které by pomohlo zvýšit motivaci. Tato výzkumná otázka má také pomoci v navržení doporučení pro neziskové organizace.

I přesto, že v otázce demotivace se málo kdo vyjádřil k výši mzdy, u této otázky se toto téma vyskytovalo poměrně často. Zaměstnanci neziskových organizací nejsou primárně zaměřeni na hmotné odměny, ovšem nelze nezmínit určitou potřebu a nutnost finančních a materiálních

odměn. Často v rovině s tématem ohledně výše mzdy je postavená otázka kariérního růstu, kterou zaměstnanci shledávají jako demotivující. Celé je to podloženo vyjádřením, že finanční ohodnocení není přímo úměrné s přínosem pro společnost. Práce je mnohdy psychicky hodně náročná a vyžaduje tak i odbornou přípravu.

...ocenil bych pravidelné zvyšování platu... také nevidím nikde cestu kariérního růstu, možnosti přestupu v rámci organizace... (1)

... větší motivací by bylo určitě lepší prostředí a finanční ohodnocení, které je podprůměrem...(2)

... jedinou výraznou překážkou jsou bohužel ty peníze. Mzdy v neziskovém sektoru jsou moc nízké na to, jak moc se pomáhá celkové společnosti. Je to škoda, protože možná by vznikla motivace lidí větší a více by si pomáhali. Stát by mohl mnohem více tyto organizace dotovat... (6)

Někteří zaměstnanci navrhnou změnu prostorů pro vykonávání práce. Toto je určitě faktorem, který může zaměstnavatel postupně ovlivňovat a snažit se, aby prostředí, v němž se zaměstnanci nachází, bylo příjemné.

... co mě napadá nejvíce, tak změnila bych prostory. Bylo by potřeba je více přizpůsobit potřebám pracovníků a klientů... (4)

Naopak zaměstnanci kladně hodnotí přátelské prostředí, které vyzdvihovali již v předchozích otázkách. Obecně je pro lidi v organizaci příjemné pracovní prostředí, ve kterém dané organizace působí, velice významné. Když se nemusí řešit problémy spojené se špatnými vztahy na pracovišti, špatnou komunikaci, konkurenci mezi sebou a jinými problémy můžou se lépe soustředit na efektivní provedení úkolů. Je pro ně důležité, že se mohou spolehnout na své kolegy a jít pro dosažení cíle spolu, jako celek.

... nejdůležitějším aspektem je "táhnout za jeden provaz", být tým a mít společný cíl. Pokud všichni členové cítí, že to dává smysl, rozumí tomu, co je od nich očekáváno a jsou s tímto

v souladu, mohou vznikat krásné projekty i spolupráce. Vše je o úctě a pokoře a úspěch tkví ve slově MY...(9)

6. Diskuze

V praktické části byla provedena analýza získaných dat, které vyplynuly z dotazníkového šetření. V této diskuzi budou výsledky rozebrány s ohledem na již provedené výzkumy a již existující teorie, které byly uvedeny v teoretické části práce. Nutné je poznamenat, že existují limity kvalitativní analýzy, kvůli kterým není možné výsledky daného výzkumu příliš generalizovat. Mezi hlavní limity patří výzkumník, který může výsledky ovlivnit na základě subjektivního pohledu na danou problematiku. Dalším limitem je velikost výzkumného vzorku, který byl zvolený pro daný výzkum. V neposlední řadě to může být i skutečnost, že se zaměstnanci záměrně snažili vylepšovat, či naopak zhoršovat své odpovědi. Vhodné je také zmínit neochotu některých respondentů, vyjádřit se k danému problému podrobněji.

V průběhu vyhodnocování celého šetření byla nesporná převaha vnitřní motivace nad vnější nebo hmotnou. Sociální citění u zaměstnanců tohoto sektoru je velmi rozvinuté, jsou ochotní obětovat svůj čas, energii a mnoho dalšího, často jen za slovní pochvalu nebo pocit dobře odvedené práce při pomoci potřebným.

Renard Michelle a Snelgar Rabin John (2018) na základě svého výzkumu uvádí, že zaměstnanci v neziskovém sektoru považují svou práci za zajímavou, příjemnou a smysluplnou. Zaměstnanci NNO mají motivaci založenou na altruistických hodnotách namísto zaměření jenom na obdržení většího peněžního zisku. Respondenti z výzkumu této práce zdůrazňovali taktéž význam naplnění svých hodnot a velký význam přikládali smysluplnosti práce. Vidí v tom nejen možnost si vydělat nutné finanční prostředky pro živobytí, ale také i přínos pro společnost. Pro respondenty je to více než jen práce, chtějí do ní dát kus sebe, kus svého srdce. Mnohdy uváděli že práce v neziskovém sektoru je pro ně způsobem života.

Vědci výše uvedeného výzkumu rozdělili vnitřní motivaci do tří skupin, první skupinou je osobní spojení s prací, což se dá potvrdit i tímto výzkumem. Zaměstnanci uváděli, jako důvod

výběru konkrétní NO, předchozí zkušenosti s problémy, které řeší konkrétní neziskové organizace. Například snaha pomoci dlouhodobě hospitalizovaným lidem v nemocnicích, na základě vlastní zkušenosti s hospitalizací blízké osoby. Osobní zkušenosti ze života respondentů jsou tedy významným faktorem pro vnitřní motivaci a faktorem, který ovlivňuje výběr pracovní pozice. Druhou skupinou z dříve provedeného výzkumu je faktor osobní touhy po změně. Tato skupina se ve výzkumu práce nevyskytovala. Většina zaměstnanců byla původně zaměstnaná v neziskovém sektoru, případně to bylo jejich prvním zaměstnáním po studiu. Vzhledem k době působnosti jednotlivých respondentů v organizaci, se nedá s přesností říci, že netouží po změně, ale vyjadřovali spokojenost s danou prací a neuváděli potřebu změnit zaměstnání. Pouze v jednom případě, byl respondent v jedné situaci na tolik demotivovaný, že uvažoval o změně zaměstnání.

Poslední skupinou plynoucí z výzkumu byla touha vykonávat smysluplnou činnost. Respondenti ve většině případů tento jev zdůrazňovali, jako ten klíčový pro vykonání dané činnosti. Zaměstnanci neziskového sektoru pociťují uspokojení z dobře odvedené práce, která má opravdu smysl. Jde zde hlavně o morální hodnoty, jež má každý nastavené různě. Ale primárně jde o touhu dělat práci, která by naplňovala a uspokojovala vnitřní touhu pomáhat.

Výzkum provedený Julijí Peklar a Evou Boštjančič (2012) byl zaměřený na motivaci v ziskovém a neziskovém sektoru. Výsledkem studie bylo, že motivace je nejvíce spojená s vnitřními faktory, což je podloženo výše uvedenými příklady. Ale dalším výsledkem bylo to, že motivace zaměstnanců se vůbec neliší od toho, v jakém sektoru pracují. Tento výsledek je možné podložit i výzkumným šetřením dané práce. Respondenti často uváděli, že jim převážně nezáleželo na tom, zda se jedná o ziskový nebo neziskový sektor, vybrali si práci na základě konkrétně nabízené pozice, nebo ztotožnění se s cíli a posláním organizace. Motivace se tedy neodvíjí od toho, v jakém sektoru pracují, důležité je jakou činnost vykonávají a jestli v tom vidí hlubší význam, jak pro sebe, tak i společnost. Výzkum zmiňuje taky fakt, že obecně jsou zaměstnanci v neziskovém sektoru o něco více demotivováni. Toto tvrzení není možné zhodnotit z důvodu, že se práce primárně věnuje NNO a nezkoumala motivaci v ziskovém sektoru. Obecně ale dle výsledku existuje jistá demotivace, ale ta je utlumená nadšením, které jen přece převládá.

Pro zaměstnance je také významný faktor osobního rozvoje. Dle výsledku výzkumu Li Suna a Davida Luigi Fushiho (2015), kteří zjistili, že významnou motivační složkou je účast na

školeních, je možné tuto skutečnost potvrdit. Tento jev uváděli i respondenti výzkumu této práce. Kladně hodnotili různorodost své práce, díky které se mohou rozvíjet a neustále získávat nové zkušenosti, které následně mohou uplatnit v dalších projektech. Dalo by se říci, že organizace se obecně v tomto ohledu snaží poskytnout zaměstnancům co nejvíce možností a příležitosti, aby se rozvíjeli nejen po profesionální stránce, ale také i osobní.

Zaměstnance významně hodnotili i vnitřní prostředí organizace. Do kterého zahrnuli i vztahy ať už s vedením, či s kolegy. Toto prostředí vnímají velmi pozitivně. Cítí sounáležitost s organizací, těší je pocit, že jsou součástí kolektivu. Zároveň jsou vděční, že se mohou kdykoli obrátit pro pomoc na vedení organizace nebo získat pomoc od zkušenějších kolegů. Táhnou za jeden provaz a tento faktor je velice důležitou složkou spokojenosti. Jak uvádí Provazník a Komárková (2004), důležitými zdroji motivace a výkonnosti je právě atmosféra v kolektivu, konkrétněji vztahy mezi vedením a zaměstnanci, vliv vedení na skupinovou atmosféru a důvěra v kolektivu.

Mezi další složky motivace patří finanční ohodnocení. Herzberg uvádí plat jako hygienický faktor neboli také udržovací, ty pracovníka pouze udržují ve výkonu práce, ale neslouží jako podstatný motivační faktor, který by pomohl zvýšit pracovní výkon zaměstnanců. Ve výpovědích zaměstnanců se vyskytovala jak spokojenost s výši platu, tak i nespokojenost. Ovšem i v případě nespokojenosti, převládá silný vnitřní vztah k vykonané práci, nadšení z pracovní náplně a v neposlední řadě také pracovní prostředí, které převládá nad kritikou výše platu. Preferují tedy spíše nefinanční motivaci a uspokojení z vykonávané činnosti než peněžní odměny.

Naopak dle teorií Maslowova patří plat do základního pilíře potřeb. Řadí ho do fyziologických potřeb a uvádí, že není možné motivovat člověka, pokud nebudou uspokojeny základní potřeby, tedy platem rozumí nejdůležitější faktor motivace zaměstnanců. V neziskových organizacích je sice daný faktor podstatný, stejně tak jako v každém jiném zaměstnání, ale rozhodně není nejdůležitější. Ani v organizacích, které se zúčastnily výzkumu, nelze stanovit plat jako nejdůležitější faktor.

Mezi velmi důležité faktory, které uvádí Herzbergův dvoufaktorový model patří úspěch, uznání a seberealizace. Tyto skutečnosti pro respondenty jsou základním pilířem motivace.

Zaměstnancům záleží na pocitu uspokojení z dobré odvedené práce, dosažení úspěchu a uznání ať už ze strany vedení, či ze strany široké veřejnosti. Nadřazení ve výzkumných organizacích se snaží zaměstnancům poskytnout, co nejvíce podnětů pro jejich motivaci.

7. Návrhy na zlepšení

V praktické části byla analyzovaná data, na základě kterých, se nyní pokusím navrhnout možná opatření, která by mohla přispět ke zvýšení motivace zaměstnanců neziskových organizací. Jednotlivé oblasti byly zvoleny na základě výskytu ve výpovědích zaměstnanců.

1) Spokojenost v práci a návrhy zaměstnanců

Část otázek sloužila pro pochopení, jak jsou zaměstnanci s danou prací spokojení. Obecně lze říci, že jsou respondenti velice spokojení a svou práci dělají s láskou. Mají možnosti organizovat si pracovní dobu dle sebe a tím docílit určité flexibility. Ovšem jako nejčastějším problémem, se jeví nevhodné prostory a finanční ohodnocení. Je pochopitelné, že výši platu organizace mnohdy nemůže ovlivnit. Ale mohou pokusit zajistit určité benefity, například od firem, které jsou jejich sponzory. Může jít o různé druhy služeb, které poskytuje daná firma. Pro příklad, organizace, která spolupracuje s Ikeou se může pokusit zajistit slevové karty, či karty s určitým obnosem prostředků na nákup v daném řetězci a jiné.

Co se týče prostoru, tak bych navrhovala domluvení porady, aby se zaměstnanci mohli k danému tématu vyjádřit a společně se tak domluvit na případném řešení, zda by šlo prostředí určitým způsobem zpříjemnit, či úplně změnit. Problémem, který se ve výpovědích vyskytl je přílišné zapojení emocí do řešení problému a osobních sympatií. Lidé jsou v tomto sektoru více empatičtí a také více emočně založení, ale tento problém může pramenit z nedostatečné komunikace mezi sebou nebo přílišného stresového vypětí. Návrhem by mohlo být uspořádání společné akce, kde by se všichni mohli uvolnit a zároveň diskutovat v neformálním prostředí.

2) Osobní a profesní rozvoj

Další část dotazníku zkoumala, zda jsou zaměstnanci spokojení s tím, jaké mají možnosti se rozvíjet. Drtivá většina zaměstnanců uvedla, že jsou vděční za možnosti, které v rámci

osobního rozvoje mají. Nicméně si myslím, že je vždy potřeba tento jev udržovat a snažit se navrhnout nové možnosti. Protože tento faktor je pro zaměstnance jedním z největších motivátorů. Návrh zlepšení může být v podobě udělení větší kompetence, díky které si zaměstnanci mohou rozšířit své zkušenosti a mít tak větší přehled. Na základě výzkumu vyplývá, že tento jev je pro zaměstnance příjemně motivujícím faktorem.

Dále pozitivní ohlas měla supervize, která se provádí s nadřízeným a představuje důležitou oblast profesního rozvoje. Ovšem tato možnost byla pouze v několika organizacích. Myslím, že zahrnutí této formy rozvoje, může také pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnanců. V neposlední řadě je zde návrh na zaměření se na konkrétní potřeby zaměstnanců, na základě jejich sebehodnocení by bylo možné sestavit plán, který by zahrnoval potřebná školení nebo například jazykové kurzy. Vyskytla se i odpověď, kde to působilo, že možnosti rozvoje jsou dostačující, ale zároveň je to povinné. To může zaměstnance svazovat a může to namísto motivace, působit jako povinnost, která spíše demotivuje.

3) Vztah s nadřízeným a kolegy

V otázce zaměřené na vztahy v organizaci, se nikdo nevyjádřil, že by zde byl významný problém v komunikaci ať už s kolegy, či nadřízeným. Nadřízení vybraných organizací se snaží být pro zaměstnance nejen dobrým příkladem, ale také i „kamarádem“. Snaží se pochválit a být objektivní v hodnocení vykonané práce. Doporučení v tomto případě může být jediné, a to snažit se tento stav udržet. Dle výpovědí je evidentní, že tento faktor je pro zaměstnance klíčovým k tomu, aby měli chuť dělat svoji práci a začínat pracovat na nových úkolech s dávkou inspirace. Je klíčové, aby zaměstnanci věděli, že se mohou kdykoliv obrátit na vedení, nebo své kolegy. Případně je zde možnost návrhu skupinových výletů. Aby měli zaměstnanci možnost poznat se i mimo pracovní prostředí. Podstatným faktorem je pro zaměstnance vědět, že na to nejsou sami a mohou se spolehnout, že v případě potřeby se jim dostane pomoci a pochopení. Pravidelné utužení vztahu může pozitivně ovlivnit přístup k práci.

8. Závěr

Bakalářská práce je zaměřená na motivaci zaměstnanců ve vybraných neziskových organizacích, konkrétně měla za cíl zjistit, co motivuje zaměstnance k práci v neziskovém sektoru. Identifikovat hlavní motivační faktory a následně navrhnout možná opatření, která by pomohla organizacím zlepšit motivaci zaměstnanců.

V úvodní teoretické práci byly vysvětleny základní pojmy, které se vážou k neziskovým organizacím jako takovým. Byly blíže prozkoumáno prostředí, ve kterém neziskové organizace působí a také popsat existující formy NNO. Další kapitolou v teoretické části byla samotná motivace. Byly vysvětleny základní pojmy jako jsou motivace, motivační profil, druhy a zdroje motivace a existující motivační teorie.

Praktická část v úvodu vysvětlila použitou metodu výzkumného šetření a popsala okrajově aktivity vybraných organizací. Jako výzkumná metoda bylo zvolené kvalitativní šetření, které pomohlo se na danou problematiku podívat do hloubky na základě výpovědí jednotlivých respondentů, kterými byli zaměstnanci neziskových organizací.

Z výsledků analýzy vyplynuly skutečnosti, že celkově jsou zaměstnanci velmi motivovaní a necítí potřebu něco razantně měnit. Motivace je v neziskových organizacích klíčovým faktorem, který je potřeba mít pod kontrolou. Zaměstnanci se vyjádřili, že jediným možným problémem je skutečnost průměrné a někdy i podprůměrné mzdy, která je ale daná neziskovým charakterem společnosti. Mnohdy tuto skutečnost vedení organizace není schopno ovlivnit.

Hlavními faktory, které zaměstnance motivují, je samotná podstata vykonávané práce. Zaměstnanci se zajímají o problematiku, kterou řeší NNO, a proto jsou ztotožnění s posláním a snaží se změnit věci, které mohou pozitivně ovlivnit společnost. Společnými silami se snaží dosáhnout stanovených cílů. Proto je také podstatným prvkem v organizaci kolektiv. Vztahy na pracovišti s vedením i kolegy uvádějí jako jeden z nejdůležitějších faktorů, který je zároveň i velice charakteristický pro neziskový sektor. Zaměstnanci mají potřebu být součástí skupiny, vědět, že se mohou spolehnout na své spolupracovníky a vedení, které je objektivní a dokáže pochválit, ale i vhodně kritizovat.

Dalším faktorem, který uváděli zaměstnanci jako významný, je úspěch, který přichází po dokončení úkolu. Výsledky jsou pro zaměstnance velice motivující, umožňuje jim to cítit, že vložené úsilí nebylo zbytečné a mělo to význam. Zároveň díky tomu vzniká uznání, které je také motivující. Může to být uznání z dobře odvedené práce od vedení, nebo například i kolegů, ale i od široké veřejnosti, která ocení pomoc a pozitivní dopad na společnost.

V neposlední řadě zaměstnanci kladně hodnotili možnost osobního, či profesního rozvoje. Možnosti seberealizace v organizacích je celá řada. Od pravidelných supervizí, školení, seminářů, až po rozmanitost zadaných úkolů. Velice kladně hodnotí možnost zapracovat na svých osobních bariérách a rozšířit dovednost, například v podobě vyrovnání se se strachem z telefonování, přijetí kritiky, naučit se určovat priority a nést zodpovědnost za své kroky.

Celkově na základě výsledků výzkumu je patrné, že zaměstnanci v neziskovém sektoru jsou ve většině případů motivovaní. Jsou spokojení a pohání je ztotožnění se cíli organizace a vědomí, že odvedená práce má skutečně smysl.

Seznam použitých zdrojů

- 1) Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Grada Publishing a.s.
- 2) Bachmann, P. (2011). *Management neziskové organizace*. Gaudeamus.
- 3) Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press.
- 4) Boukal, P. (2009). *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica.
- 5) Brodský, Z. (2009). *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- 6) Cestou necestou, z. ú. (2017). *Výroční zpráva 2017*. Získáno z <https://cestounecestou.org/wp-content/uploads/2018/10/VYROCNI-ZPRAVA2017.pdf>
- 7) Čopíková, A., Bláha, J., & Horváthová, P. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola Báňská.
- 8) Dobrozemský, V., & Stejskal, J. (2016). *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer.
- 9) Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- 10) Fakta o NNO. (2017). Nadace Neziskovky.cz. Získáno 15. březen 2019, z https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/
- 11) Kdo jsme. (2019). Získáno 1. květen 2019, z Lata - programy pro mládež a rodinu, z.ú. website: <http://www.lata.cz/o-nas/kdo-jsme/>
- 12) Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing.
- 13) Lata - programy pro mládež a rodinu, z. ú. (2017). *Výroční zpráva 2017*. Získáno z <http://www.lata.cz/wp-content/uploads/2018/06/VZ17web.pdf>
- 14) Laxus z.ú. (2015). *Výroční zpráva 2015*. Získáno z http://laxus.cz/wp-content/uploads/2019/02/VZ_LSA_partners_2015-web.pdf
- 15) Laxus z.ú. (2017). *Výroční zpráva 2017*. Získáno z <http://laxus.cz/wp-content/uploads/2019/02/VZ2017-web-final-1.pdf>
- 16) Li Sun, & Fuschi, D. L. (2015). Motivation And Its Role In Uk Non-Profit Organisation: A Case Study Of Two Organisations. *Journal of Organisational Studies & Innovation*, 2(2), 11–20.
- 17) Linderová, I., Scholz, P., & Munduch, M. (2016). *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava:

Vysoká škola polytechnická Jihlava.

- 18) Maturus, o. p. s. (2017). *Výroční zpráva 2017*.
- 19) Maturus, o. p. s. (2019). Získáno 1. květen 2019, z <https://maturus.cz/maturus-ops>
- 20) Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie* (2. aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.
- 21) Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- 22) MPSV. (2009). MPSV.CZ : Aby státní i nestátní neziskové organizace byly úspěšné... [Text]. Získáno 4. březen 2019, z <https://www.mpsv.cz/cs/7721>
- 23) Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
- 24) Nakonečný, M. (1997). *Motivace lidského jednání*. Praha: Academia.
- 25) O nás - Lékořice, z. s. (2019). Získáno 1. květen 2019, z <http://www.lekorice.com/o-nas/>
- 26) Peklar, J., & Bostjancic, E. (2012). Motivation and Life Satisfaction of Employees in the Public and Private Sectors. *Uprava = Administration; Ljubljana, 10(3)*, 57–74.
- 27) Plamínek, J., Svatoš, V., Hledíková, J., Babouček, P., Jandáková, P., & Zetěk, J. (1996). *Řízení neziskových organizací*. Nadace Lotos.
- 28) Porvazník, J., & Ladová, J. (2010). *Celostní management* (4. přeprac. a dopl. vydání). Bratislava: IRIS.
- 29) Projekty - Lékořice, z. s. (2019). Získáno 1. květen 2019, z <http://www.lekorice.com/projekty/>
- 30) Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Oeconomica.
- 31) Rektořík, J. (2010). *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. (3.). Praha: Ekopress.
- 32) Renard, M., & Snelgar, R. J. (2018). Can non-profit employees' internal desires to work be quantified? Validating the Intrinsic Work Motivation Scale. *South African Journal of Psychology, 48(1)*, 48–60. <https://doi.org/10.1177/0081246317704125>
- 33) Růžička, J. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- 34) RVNNO. (2015a). NEZISKOVKY - Typy neziskových organizací Fakta o NNO. Získáno 4. březen 2019, z http://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/
- 35) RVNNO. (2015b). Státní politika vůči NNO na léta 2015 - 2020. Získáno 8. duben 2019, z <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/statni-politika-vuci-nno-na-leta-2015--->

- 36) Smékal, V. (2002). *Pozvání do psychologie osobnosti*. Brno: Barrister& Principal.
- 37) Veber, J., Fotr, J., Kotoučová, J., Malý, M., Mládková, L., Nový, I., ... Vodáček, L. (2009). *Management* (2. aktualizované vydání). Praha: Management Press.
- 38) Vít, P. (2014). Obecná úprava právnických osob v novém občanském zákoníku. *Svět neziskovek*, 6.(04). Získáno z https://www.neziskovky.cz/sdata/SN_04_velke_606.pdf
- 39) Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing a.s.
- 40) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v úplném aktuálním znění. , § 214-302: Pododdíl 2 Spolek.
- 41) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v úplném aktuálním znění. , § 306 Nadace.
- 42) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v úplném aktuálním znění. , § 402 Ústav.

Seznam použitých zkratk

ČSÚ.....	Český statistický úřad
MPSV.....	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NNO.....	Nestátní nezisková organizace
NO.....	Nezisková organizace
RVNNO.....	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

Seznam použitých obrázků a tabulek

Obrázek 1: Členění národního hospodářství	10
Obrázek 2: Kulminační bod	23
Obrázek 3: Maslowa pyramida potřeb	28
Tabulka 1: Motivující a udržovací faktory	29
Tabulka 2: Charakteristika respondentů	39

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník k bakalářské práci

Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou bakalářského ročníku na Fakultě podnikohospodářské, Vysoké školy ekonomické v Praze a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který použiji ke zpracování své bakalářské práce na téma „Motivace pracovníků neziskového sektoru ve srovnání s benefity ziskového sektoru“.

Cílem dotazníku je zjistit aktuální stav Vaší pracovní motivace, Vaší spokojenosti, případně nespokojenosti, které v těchto směrech vnímáte. Dotazník má kvalitativní formu, a proto je velice důležité, abyste byli v odpovědích, co nejvíce podrobní a popisovali své úvahy ve větách.

Mohu Vás ujistit, že dotazník je anonymní a bude sloužit pouze k potřebám mé bakalářské práce.

Předem moc děkuji za Váš čas, ochotu a upřímnost při vyplňování tohoto dotazníku.

Syuzanna Shiyanova

1. BLOK OTÁZEK – OTÁZKY SOCIODEMOGRAFICKÉ

1) Jaké je Vaše pohlaví?

Muž ☐

Žena ☐

2) Kolik je Vám let?

do 20 let ☐

- 21-30 let ☐
- 31-40 let ☐
- 41-50 let ☐
- 51 let a více ☐

3) Z jaké jste organizace?

4) Jak dlouho zde pracujete?

- Méně než 1 rok ☐
- 1 – 3 roky ☐
- 4 – 6 let ☐
- 7 – 9 let ☐
- 10 let a více ☐

5) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní ☐
- Středoškolské ☐
- Vysokoškolské ☐

6) Bylo Vaše předchozí zaměstnání v ziskovém nebo neziskovém sektoru?

- Ziskový sektor ☐
- Neziskový sektor ☐
- Byl/a jsem nezaměstnaný/á ☐
- Jiné:.....

7) Jaká je Vaše pracovní pozice v organizaci?

2. BLOK OTÁZEK

Nyní Vám položím několik otázek, u kterých je velice důležité abyste se vyjádřili, co nejpodrobněji a rozepisovali své úvahy ve větách. Poprosím Vás, abyste se nad nimi co nejvíce zamysleli a šli opravdu do hloubky, ideálně prosím uvádějte konkrétní příklady, moc to pomůže při vyhodnocení dotazníku. Předem moc děkuji za ochotu.

- 8) Popište prosím Váš příběh toho, jak jste se dostal/a do neziskového sektoru a proč jste se rozhodl/a stát pracovníkem neziskové organizace. Zahrňte prosím do odpovědi i důvod/y, proč jste si nevybral/a ziskový sektor. (Rozepište prosím odpověď do vět.)
- 9) Popište situace, které Vás motivují, díky kterým máte chuť vstávat každý den do práce a jste motivovaný/á k plnění dalších úkolů. (Rozepište prosím odpověď do vět.)
- 10) Popište prosím, co nejpodrobněji, co pro Vás znamená práce v neziskovém sektoru. (Buďte prosím konkrétní, můžete uvést i příběhy, které se s tím pojí.)
- 11) Popište okolnosti (konkrétní situaci nebo příběh, který se Vám přihodil), kdy jste se cítil/a ve své práci opravdu demotivovaný/á.
- 12) Máte pocit, že Vám práce přináší možnosti se rozvíjet? Popište prosím situace na základě kterých, jste si uvědomil/a, že Vám práce přináší, či naopak nepřináší možnosti rozvíjet sebe jako osobnost. Případně popište, jakou formou byste uvítal/a možnosti dalšího rozvoje.
- 13) Popište prosím chování Vašeho manažera, které Vás motivuje k práci. (Uveďte prosím konkrétní situaci, kdy jste pocítil/a motivování ze strany manažera.)
- 14) Popište prosím Vaši spokojenost na Vašem stávajícím pracovišti. Jaká opatření byste navrhl/a, aby bylo možné dosáhnout větší motivace Vás a Vašich kolegů? (Napište prosím konkrétně, co byste změnil/a, co byste naopak pochválil/a na stávajícím motivačním systému.)

Ještě jednou velice děkuji za Váš čas a Vaše odpovědi.