

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENTÁČNÍ STUDIUM  
2014–2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Iveta Fialová**

**Motivace pracovníků neziskové organizace**

Praha 2015

Ing. Veronika Svatošová, PhD.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

**2014-2015**

**BACHELOR THESIS**

**Iveta Fialová**

**Motivation of Employees of the Non-profit Organization**

Prague 2015

Ing. Veronika Svatošová, PhD.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezentováním a postupným svěřením své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

*Jméno autorky* .....

### **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí své bakalářské práce Ing. Veronika Svatošová, PhD., za poskytnutí cenných informací, motivaci a inspiraci. Velký dík patří i respondentům za poskytnuté rozhovory a vyplněné dotazníky.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá motivací pracovníků v neziskové organizaci. Práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se popisuje motivace, její základní pojmy, teorie motivace, motivační typy lidí, pracovní motivace, motivační nástroje a nezisková organizace, její charakteristické znaky, formy a motivace pracovníků.

Praktická část zahrnuje představení neziskové organizace, rozhovory s vybranými pracovníky organizace a dotazníkové šetření.

## **Klíčová slova**

Motiv, motivace, motivační nástroje, nezisková organizace, pracovní motivace, stimul, teorie motivace.

## **Annotation**

Bachelor thesis deals with the motivation of workers in the non-profit organization. The work is divided into two parts, the theoretical and practical part. In the theoretical part of the motivation, its basic concepts, theories of motivation, types of people, work motivation, tools and non-profit organization, its characteristics, forms and staff motivation.

The practical part includes performances nonprofit organizations, interviews with employees of the organization and the questionnaire.

## **Key words**

Motif, motivation, motivational tools, nonprofit organization, stimulus, theory of motivation, work motivation.

## OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ÁST.....	9
1 MOTIVACE .....	10
1.1 Základní pojmy .....	11
1.2 Teorie motivace.....	13
1.2.1 Teorie instrumentality.....	13
1.2.2 Teorie zaměřené na obsah.....	14
1.2.3 Teorie zaměřené na proces .....	17
1.3 Motivační typy lidí.....	20
1.3.1 Objevovatelé .....	20
1.3.2 Usměrňovatelé .....	21
1.3.3 Slatřovatelé .....	21
1.3.4 Zpěšřovatelé.....	21
1.4 Pracovní motivace.....	22
1.5 Motivační nástroje .....	23
2 NEZISKOVÁ ORGANIZACE .....	26
2.1 Charakteristické znaky neziskové organizace .....	27
2.2 Formy neziskové organizace.....	28
2.3 Motivace pracovníků neziskové organizace .....	31
PRAKTICKÁ ÁST .....	35
3 POPIS A METODIKA VÝZKUMU .....	36
4 SBĚR A ANALÝZA DAT .....	37
4.1 Představení neziskové organizace .....	38
4.2 Rozhovor s vybranými pracovníky neziskové organizace .....	39
4.3 Analýza motivace pracovníků neziskové organizace .....	42
5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A SHRNUÍ.....	55
6 NÁVRHY, DOPORUČENÍ A DISKUZE .....	56
ZÁVĚR .....	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	59
PŘÍLOHY .....	I

## ÚVOD

Tématem bakalářské práce je motivace pracovníků v neziskové organizaci. Toto téma si autorka vybrala z toho důvodu, že již tři roky působí sama v jedné neziskové organizaci jako osobní asistentka. Neziskové organizace poskytují služby potřebným, a už se jedná o pomoc seniorům, zdravotně postiženým, sociálně ohroženým lidem i sociálně vyloučeným skupinám.

Práce v neziskové organizaci lidí zavleče do určitého sociálního prostředí, ovlivuje osobnost každého člověka i rodinné vztahy. Je velmi důležité vidět, jak se na pracovišti člověk cítí, jaké má vztahy se svými nadřízenými pracovníky, se spolupracovníky a jak člověk vnímá poslání neziskové organizace. K tomu, aby nezisková organizace dosáhla stanovených cílů a plnila své poslání, je zapotřebí odborně vyškolený, stabilní a hlavně motivovaný personál. Proto se autorka v této práci rozhodla pro toto téma, protože motivace pracovníků je nesmírně důležitá. Důležitými motivacími faktory u pracovníků by měla být ochota pomáhat druhým lidem, jejich angažovanost, flexibilita, hrdost na výkon, důvěra v úspěch a ochota učit se stále novým věcem. Je důležité, aby pracovníci, kteří pracují s druhými lidmi, dělali tuto práci dobře a hlavně, aby ji dělali rádi a postupovali k ní profesionálním způsobem.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou část. První kapitola teoretické části je věnována motivaci, ve které autorka charakterizuje základní pojmy, teorie motivace, motivacími typy lidí, pracovní motivaci a motivacími nástroje. Druhá kapitola se zabývá neziskovou organizací, kde autorka vymezuje charakteristické znaky neziskové organizace, formy neziskové organizace a motivaci pracovníků v neziskové organizaci.

Praktická část této bakalářské práce je zpracována sociologicko-andragogickým šetřením formou dotazníku a analýzy pracovníků neziskové organizace. Je zde představena daná nezisková organizace.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaké jsou hlavní motivacími faktory pro pracovníky v neziskové organizaci. Na základě výsledků šetření navrhnout pro neziskovou organizaci doporučení v oblasti zkoumané problematiky.



# TEORETICKÁ ÁST

# 1 MOTIVACE

V této kapitole autorka vysvětluje, co je to motivace, jaké jsou základní pojmy, které se vztahují k termínu motivace. Rozděljuje zde a popisuje teorie motivace. Popisuje, jaké jsou motivační typy lidí, u kterých se zaměřuje na jejich charakteristické rysy, pracovní motivaci a popis motivačních nástrojů.

*„Motivace je proces psychické regulace, na němž závisí směr lidské činnosti, jakož i množství energie, kterou je člověk ochoten obětovat na realizaci daného směru... motivace je vnitřní proces podmiňující úsilí dospět k určitému cíli“*

(Nakonečný, 1998, str. 455).

Motivace je určitá vnitřní řídicí síla, která je odpovědná za zahájení, udržování se, usměrňování a energetizaci zacíleného chování. Působením vnější i vnitřní stimulace vzniká motivační síla (Hartl & Hartlová, 2010).

Motivace znamená vytváření důvodů k určité činnosti. Důvody jsou tam jak rozumové, tak citové (Šedivý & Medlíková, 2011, str. 135).

Teorie motivace se zabývá tím, co přivádí lidi k tomu, aby něco dělali – co lidi ovlivňuje, aby se chovali určitým způsobem. Vysvětluje faktory ovlivňující úsilí, jež lidé vkládají do své práce, jejich spontánní, dobrovolné chování a jejich míru angažovanosti a připisují (Armstrong, 2009, str. 109).

Koncept motivace je v teorii konstrukt, vysvětlující variabilitu cílů i důvodů lidského jednání. Spoustu psychologů to často spojují s otázkou „pro“, pro se v běžném životě lidé chovají tak, jak se chovají (Nakonečný, 1998, str. 454).

Profesionální motivace se staví na úroveň manažera, je to úroveň vést pracovníky k aktivnímu plnění cílů dané organizace. U pracovníků by se měl rozvíjet zájem angažovat se, rozvinout ochotu a chuť k angažovanosti a docílit toho, že pracovník bude chtít se vnitřně angažovat. Výsledkem by mělo být u pracovníků vytvořit si osobní zájem, soustředění na jeho úsilí a propojit tento zájem a úsilí s potřebami organizace (Častorál, 2009, str. 98).

Mezi manažery se vyskytují názory, že motivace je synonymem k odměňování a s tím spojenými benefity. Ovšem motivace je spíše něco nehmotného, co se nachází v hlavě

každého jedince. Je to něco, co potřebujeme udělat. Motivaci ovlivňuje vzdělání lidí, potěšení, uznání, pocit spravedlnosti a smysluplnosti, potěšení úspěchu a vztahy ve skupině (Kubátová, a kol., 2012, str. 68).

Jsou důležité i složky motivace proto, abychom mohli dosahovat cílů organizace:

- Směr – zaměření na cíle a na prostředky k jejich naplnění
- Intenzita – úsilí, které vynakládáme k dosažení cílů
- Trvání – jak dlouho a jak vytrvale

Motivaci můžeme dělit podle způsobu působení na:

- Pozitivní – odměny, pochvaly, povýšení
- Negativní – potěšení na horší práci, strach z postihu, odebrání odměny, strach z trestu

Můžeme ji dělit i podle charakteru působení na:

- Vnější – jedince motivuje nadížený - odměny, pochvaly, kritika, povyšování
- Vnitřní – jedinec motivuje sám sebe tím, co jej motivuje, že dělá to, co dělat chce a aktivně rozvíjí své schopnosti a dovednosti, jedná odpovědně a samostatně (Častorál, 2009, str. 98).

## 1.1 Základní pojmy

K motivaci přidáme tyto základní pojmy, kterými je motivace vysvětlována (Bedrnová E., 2012, str. 227):

- Motiv
- Stimul
- Incentiv a impuls

### **Motiv**

Pojem motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu, můžeme též nazvat termíny - popud, pohnutka. Motiv můžeme pochopit jako psychologickou příčinu nebo důvod určitého chování či jednání člověka. Můžeme dávat jeho významu psychologický smysl a individualizuje jeho prožívání. S pojmem motiv je v blízkém spojení pojem cíl (Bedrnová E., 2012, str. 227).

Motiv je v domá nebo nev domá pohnutka. Je to určitá pí innost zam ená na jasný cíl. M že mít r znou intenzitu i trvalost. Motiv se m že d lit na primární (vrozené) a sekundární (nau ené) (Hartl & Hartlová, 2010).

Motiv sd luje smysl chování, poslední psychologické „pro “. Motivy mohou vyjad ovat druhy motivace, dle n kterých psycholog . Ty mohou být dvojího pvodu, m žeme je d lit na biogenní a sociogenní pot eby. Motiv má sklon k určitému uspokojení (Nakone ný, 1998, str. 457).

Biogenní pot eby i motivy, jenž jsou zakotvené v t lesných funkcích a metabolických procesech organismu a souvisí s fyziologií organismu. Kv li motivovanému chování zajiš ují jeho biologické p ežití. Sociogenní pot eby i motivy reagují na nedostatky v sociálním bytí individua (Nakone ný, 1998, str. 465).

### **Stimul**

Pojem stimul p estavuje jakýkoliv podn t, jež vyvolává určité zm ny v motivaci lov ka. Stimulaci m žeme chápat jako vn jší p sobení na psychiku lov ka, tím pak m že docházet ke zm nám psychických proces a k určítým zm nám motivace, které mají vliv i na innost lov ka. Stimulace m že mít r zné podoby a na lov ka bývá realizována zvn jšku prost ednictvím druhého lov ka (Bedrnová E., 2012, str. 227).

Stimuly stanovují aktivitu a chování pracovník jen tehdy, když se setkají s píslušnými motivy (Šiký , 2012, str. 32).

### **Incentiv a Impuls**

Incentivy jsou vn jší, exogenní, z venku p ichází podn ty vztahující se k impuls m a aktivují určitý motiv. Incentivem m že být t eba pochvala za výborný výkon. Impulsy jsou vnit ní, endogenní, intrapsychické podn ty, které mohou signalizovat n jakou zm nu v t le i mysli lov ka. Impulsem m že být t eba bolest zubu (Bedrnová E., 2012, str. 228).

Je t eba zmínit, že impulsem nebo incentivem m že být cokoli, ale nemusí. Skute ný impuls nebo incentiv se odráží na motiva ní strukturu určitého jedince a na podob trvalého motiva ního profilu (Bedrnová E., 2012, str. 228).

## 1.2 Teorie motivace

Proces motivace je z velké části založen na řadě teorií motivace a ty se snaží podrobněji vysvětlit, co to znamená (Armstrong, 2009, str. 110). Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

**Teorie instrumentality** – tato teorie tvrdí, že odměny i tresty slouží jako prostředek k zajištění toho, aby se lidé chovali nebo konali potencionálně správně.

**Teorie zaměřené na obsah** – zaměřují se na obsah motivace. Tato teorie tvrdí, že motivace se týká podnikání krok za krokem uspokojení potřeb a zjištění hlavní potřeby, které ovlivní chování. Tato teorie je též známá jako teorie potřeb, jež autory byli Maslow (1954) a Herzberg (1957). Herzberg ve svém dvoufaktorovém modelu pojmenoval potřeby „satisfactory“. Svoji ERG teorii vytvořil i Alderfer (1972), která se týká potřeby existence, růstu a přibuzenství (příslušnosti). Největší vliv dosud měla ovšem teorie Maslowova.

- Maslowova teorie hierarchie potřeb
- Herzbergova teorie – dvoufaktorový model
- Alderferova teorie
- McClellandova teorie

**Teorie zaměřené na proces** – zaměřují se na psychologické procesy, které ovlivní motivaci a souvisejí s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti (Armstrong, 2002, str. 161).

- Vroomova očekávací teorie
- Porterova a Lawlerova teorie
- Lathamova a Lockova teorie cíle
- Adamsova teorie spravedlnosti
- McGregorova teorie X a Y

### 1.2.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že když uděláme jednu věc, následně to vede k věci jiné. Tato teorie se objevila v 19. století ve spojení s důrazem na požadavek zracionalizovat práci a soustředí se na ekonomické výsledky (Armstrong, 2009, str. 111). Teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pro peníze. Dle této teorie se domnívá, že lidé budou

motivování k práci, když odměny a tresty budou souviset s jejich výkonem, tím pádem jsou odměny závislé na skutečném výkonu (Armstrong, 2002, str. 161). Svékoeny má instrumentalita v Taylorových metodách vdeckého ízení, toto p esv d ení je nazýváno taylorismus. Taylorismus spo ívá v tom, že se opírá o to, že lov k je motivován k práci hmotnými i pen žními výhodami a poté je lov k ochoten pod izovat se danému režimu práce (Armstrong, 2009, str. 111).

### 1.2.2 Teorie zam ené na obsah

Teorie pot eb neboli teorie zam ená na obsah vychází z p esv d ení, že pot eba, která je neuspokojená, vytvá í nap tí a stav nerovnováhy. K získání rovnováhy je zapot ebí rozpoznat cíl, jež tu danou pot ebu uspokojí a správným chováním dojít až k dosažení daného cíle. Vychází z toho, že jakýkoli chování je motivováno neuspokojenými pot ebami. Úsilí, kterým usilujeme o dosažení cíle, závisí na prost edí, z n hož lov k vychází, na výchov , dosavadním život a aktuální situaci (Armstrong, 2009, str. 112).

Mezi pot ebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah, proto se komplikovanost celé záležitosti zvyšuje. Maslow (1954) byl ten, kdo p vodn vytvo il teorii pot eb, vytvo il dokonce koncepci hierarchie pot eb, v kterou v il, že je základem osobnosti. Herzberg v dvoufaktorový model nejde ozna it za teorii pot eb, ale je fakt, že identifikoval adu základních pot eb. Svoji ERG teorii vytvo il i Alderfer (1972), která se týká pot eby existence, p íbuzenství a r stu (Armstrong, 2002, str. 162).

### MASLOWOVA HIERARCHIE POT EB

Tato teorie p edpokládá, že jde uspo ádat pot eby lidí hierarchicky do p tí úrovní skupin. Pot eby lidí jsou chápány jako základ motiva ního chování.

lov k se snaží jako první uspokojovat fyziologické pot eby, kterými jsou základní pot eby vlastní a své rodiny, je to znázorn no pyramidov . Jednotlivé úrovn lze charakterizovat následovn :

- Pot eby fyziologické (teplo, spánek, zajišt ní rodiny, uspokojování hladu, pracovní podmínky, zajišt ní rodiny)
- Pot eby bezpeč í a jistoty (jistota v zam stnání, bezpeč nost, zdravotní podmínky, d chodové zajišt ní)

- Pot eby sociální (pot eba lásky, přátelství, sociální sounáležitost, vztahy na pracovišti, účast v pracovních skupinách a v kolektivu, možnost sdružovat se)
- Pot eby uznání osobnosti (společenské uznání a ocenění, osobní důvaha ve své vlastní schopnosti, vážnost postavení, uznání vedoucím a kolektivem)
- Pot eby seberealizace (osobnostní rozvoj, společenské uplatnění) (Astorál, 2009, str. 99).

Tato teorie motivace tvrdí, že v momentu uspokojení nižší pot eby se stává převládající pot ebou pot eba vyšší. Tím je pozornost jedince soustředěna na uspokojení této vyšší pot eby. Ovšem pot eba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy (Armstrong, 2002, str. 163). Maslow řekl, že „*lov k je živo ich s páními*“. Motivovat chování může pouze pot eba neuspokojená a převládající pot eba je hlavním a základním motivátorem chování (Armstrong, 2009, str. 112).

Tím, že se lidé pohybují vzhledem k hierarchii pot eb, tak dochází k psychologickému rozvoji, ale nemusí to být přímý vývoj (Armstrong, 2002, str. 163).

## **HERZBERG V DVOUFAKTOROVÝ MODEL**

Tato teorie říká, že faktory, které zvyšují spokojenost s prací a motivací, se odlišuje od faktorů, jež vedou k nespokojenosti s prací. Teorie se může někdy nazývat motivace - hygiena. Faktory se dělí na dvě skupiny:

- Satisfactory – vnitřní faktory
- Dissatisfactory – vnější faktory

### **Vnitřní faktory**

První skupinou jsou satisfactory či motivátory, jež jsou vlastní prací, vyplývají z ní. Do této skupiny patří úspěch, úspěšné splnění cíle, uznání, prestiž, odpovědnost a pravomocí (Armstrong, 2009, str. 112). Tyto motivace faktory mají význam jak v uspokojování lidských pot eb, tak v zlepšování kvality a zvyšování výkonu v pracovních činnostech. Astorál uvádí, že mezi tyto vnitřní faktory motivace patří uznání, možnost osobního růstu, seberealizace, kreativnost a samostatnost (Astorál, 2009, str. 101).

Tyto satisfaktory nebo také motivátory jsou považovány za faktory motivující člověka k vyššímu výkonu a úsilí (Armstrong, 2002, str. 166).

Motivace zaměstnanců se může zlepšovat tím, že zvýšíme jejich odpovědnost a tím se obohatí jejich činnost. Čím více je činnost odpovědnější, tím je člověk spokojenější (Heller, 2001, str. 11).

### **Vnější faktory**

Druhou skupinu Herzberg označuje názvem „vyhýbání se nespokojenosti“ nebo „hygienické faktory“. Z hlediska práce jsou vnějšími faktory a obsahují peněžní odměnu, osobní vztahy, podnikovou politiku a správu, bezpečí, postavení a jistotu. Pokud se nepodnikne preventivní opatření, tak tyto faktory mohou způsobit nespokojenost (Armstrong, 2009, str. 112).

Tyto hygienické faktory vystihují pracovní podmínky a spokojenost i nespokojenost s nimi nemusí mít bezprostřední vliv na motivaci. Při překročení určité limitující hranice tolerance může docházet k nespokojenosti, jež může vyústit ve zdroj konfliktu. Mezi tyto hygienické faktory se řadí dle Astorála chování podnikového managementu, vztahy v organizační struktuře, podniková politika, podmínky práce a vybavení pracoviště (Astorál, 2009, str. 101).

Tímto dissatisfaktorem se v medicíně říká hygienické faktory, protože jsou preventivní a souvisejí s prostředím. Oni slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ovšem na pozitivní postoje k práci mají jen malý vliv (Armstrong, 2002, str. 166).

Zanedbání základních lidských pracovních potřeb nemotivuje, ale vede k určité nespokojenosti. Nespokojenost se může projevat od triviální – například rezervace parkování, tak i podstatné - nedostatek pracovních dnů, v tšinou se jedná o finance. Manažer se snaží především o to, aby uspokojil peněžní nároky svých podřízených (Heller, 2001, str. 10).

### **ALDERFEROVA TEORIE**

Tato teorie rozděluje lidské potřeby do tří hierarchicky uspořádaných skupin dle (Astorál, 2009, str. 100):

- zajištění existence
- zajištění sociálních vztahů



- zajištění osobního růstu

Pro účely psychologie organizace Alderfer dále rozpracoval Maslowovu hierarchickou teorii potřeb (Nakonečný, 1998, str. 470).

### **MCCLELLANDOVA TEORIE**

Dosažení úspěchu u této McClellandovy teorie je založeno na těchto skupinách potřeb (Cantorál, 2009, str. 100):

- Sounáležitost
- Prosazení se a mít vliv
- Úspěch – úspěšné uplatnění se

### **1.2.3 Teorie zaměřené na proces**

V těchto teoriích se klade důraz především na psychologické procesy i síly, jež ovlivňují motivaci, ale také i na základní potřeby. Tyto teorie jsou známy také jako kognitivní (poznávací) teorie. Je to dáno tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, kterými je chápou a interpretují. Pro manažery mohou být tyto teorie zaměřené na proces užitečnější než teorie potřeb, z důvodu, že poskytují realističtější návod pro metody motivování lidí. Z těchto teorií jsou nejzávažnější tyto (Armstrong, 2002, str. 163):

- Očekávání (expektační teorie)
- Dosahování cílů (teorie cíle)
- Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)

### **WROOMOVA EXPEKTAČNÍ TEORIE**

Tato teorie je teorie o očekávání. Podvodní součástí teorie byl pojem o očekávání – valence - instrumentalita – expektace (VIE).

Pojmy vyjadřovaly:

- Valence - zastupovala hodnotu
- Instrumentalita – představení, když uděláme jednu věc, povede to k jiné
- Expektace – očekávání, kde byla pravděpodobnost, že jednání i úsilí povede ke konkrétnímu výsledku (Armstrong, 2009, str. 113).

U této teorie je motivace možná jen tehdy, jestliže mezi výkonem a výsledkem je jasně vnímaný a použitelný vztah. Výsledek je vnímán jako nástroj k uspokojení potřeb. Vnější motivace například ve formě prémie funguje jen v předpokladu, když propojení mezi úsilím a odměnou je zřejmé a hodnota odměny stojí za to úsilí. Z toho vyplývá, proč vnitřní motivace z této práce může být silnější než vnější motivace. Výsledky jsou více pod kontrolou lidí, kteří se mohou obrátit na své vlastní dosavadní zkušenosti na to, nakolik jsou schopni díky úsilí svému chování dosáhnout pozitivních a výhodných výsledků. Tuto teorii dále rozvinuli Porter a Lawler popsáno níže (Armstrong, 2002, str. 113).

### **PORTEROVA A LAWLEROVA TEORIE**

Porter a Lawler na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že jsou dva zásadní faktory, které určují úsilí lidí vkládané do jejich práce. Jedná se o tyto dva faktory:

- Hodnota odměny jedinci do míry, v které uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, seberealizace a autonomie.
- Pravděpodobnost, že výsledky závisí na úsilí tak, jak je vnímají jedinci, dává se účel – jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.

Čím dále v této úsilí bude za dané situace investováno, tím větší hodnota odměny a tím vyšší je pravděpodobnost jejich získání. Samotné úsilí ovšem nestačí, pokud má být žádoucí výkon, musí se jednat o efektivní úsilí (Armstrong, 2002, str. 164).

Splnění úkolu a doplňující úsilí ovlivňují dvě proměnné:

- Schopnost – individuální charakteristiky (inteligence, znalosti, manuální dovednosti).
- Vnímání role – to, co si člověk představe, nebo si myslí, že má představe. Pro organizaci je dobré, když vnímání role je shodné s tím, co si organizace myslí, že by měl člověk představe a není moc dobré, když se představy člověka a organizace rozcházejí (Armstrong, 2009, str. 113).

### **LATHAMOVA A LOCKOVA TEORIE CÍLE**

Teorie cíle od Lathama a Locka tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, když jsou lidé motivováni konkrétními a specifickými cíli, jestliže jsou tyto cíle náročné, ale přijatelné, a je-li zřejmá vazba na výkon. Důležitá je úloha lidí na stanovování určitých cílů, protože je

to nástroj pro získání souhlasu pro určení vyšších cílů. Pro udržení motivace a pro dosahování stále vyšších cílů je nejdůležitější vzájemná vazba. Teorie cíle tvoří teoretickou základnu pro procesy (konceptce řízení podle cílů), kde se dává důraz na stanovování cílů a posuzování jejich výkonu (Armstrong, 2009, str. 114).

### **ADAMSOVA TEORIE SPRAVEDLNOSTI**

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi jedná a zachází v porovnání s ostatními lidmi. Ze spravedlivého zacházení vyplývá, že je s dotyčným jedincem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou). Ve spravedlnosti jde vždy o porovnávání a týká se to pocitů a vnímání (Armstrong, 2002, str. 165).

Adamse tvrdí, že když se s nimi bude zacházet spravedlivě, tak budou lépe motivováni a jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě, tak budou demotivováni (Armstrong, 2009, str. 114).

Jsou dvě formy spravedlnosti:

- Distributivní spravedlnost – zabývá se tím, jak lidé cítí, když jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními lidmi.
- Procedurální spravedlnost – zabývá se tím, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných firmou v oblasti hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti (Armstrong, 2002, str. 165).

### **MCGREGOROVA TEORIE X A Y**

Autor D. McGregor je představitel humanistické psychologie, který rozlišuje pracovníky na dva typy.

- První typ pracovníka, představitel teorie X jsou jedinci, kteří jsou líní, neradi pracují, práci považují za pítěž a snaží se jí co nejvíce vyhnout, v zaměstnání nemají žádné ambice, strání se odpovědnosti, riziku, nejistot, vítají řízení vedoucím, upřednostňují sociální jistoty a pasivitu. Je nezbytné, je k práci nutit a často k nim uplatňovat negativní motivační metody.
- Druhý typ pracovníka, představitel teorie Y jsou jedinci, kteří přirozeně rádi pracují, jsou kreativní, preferují sebeřízení, projevují angažovanost, z práce

mají uspokojení, ztotožní se s cíli a vizemi pracoviště, jsou schopni přijímat zodpovědnost a rizika, v práci nacházejí seberealizaci.

Teorie X předpokládá direktivní a autoritativní řízení, naopak teorie Y upřednostňuje demokratický styl řízení se samostatným a iniciativním rozhodováním samotných pracovníků. Mezi těmito teoriemi dochází v praxi ke kompromisu (Astorál, 2009, str. 96).

### 1.3 Motivační typy lidí

Autor RNDr. Jiří Plamínek ve své knize „Tajemství motivace“ rozděluje lidi do čtyř základních motivačních typů, ukazuje způsob, jak je aktivně poznávat, jak je motivovat a jak s nimi vyjednávat.

Popisuje jejich charakteristickými rysy (2007, str. 32).

Tyto motivační typy lidí jsou:

- Objevovatelé
- Usměrňovatelé
- Slatkovatelé
- Zpěsňovatelé

Tyto typy můžeme zahrnout do diagramu čtyřmi kvadranty z hlediska dynamiky, stability, efektivity a užitečnosti (Plamínek, 2007, str. 31).

#### 1.3.1 Objevovatelé

V chování se projevují nezávislostí a samostatností. Zdolávání překážek a přijímání výzev je pro ně přirozené. Autor se nechal inspirovat a pojmenoval je dle toho, že mají potřebu stálého objevování něčeho nového. Bývají netrpěliví, upřímně nesnášejí, když je někdo líný a chtějí získávat co nejvíce informací. Při dosažení cíle, hledají další výzvy, aby mohly dosáhnout nového cíle (Plamínek, 2007, str. 33).

Velmi si váží své svobody, ale dokážou respektovat i svobodu jiných lidí, pokud je samotné to moc neomezuje. Mnoho toho nenamluví, ale v případě potřeby se dokážou ozvat a to hlavně při narušování jejich kruhu (Sang, 1999).

### 1.3.2 Usměrňovatelé

Mísí se tam dynamické preference a zaměření na efektivitu. Dynamická složka jim nebrání v riskantních aktivitách a zaměření na efektivitu je především, aby dávali dynamiku hlavně do společenských procesů a mezilidských vztahů. Proto je přitahuje možnost mít vliv na jiné lidi (Plamínek, 2007, str. 36). Jsou rádi středem pozornosti. Usměrňovatelé dobře dovedou přesvědčit jiné a dobře prodávají své myšlenky. Poměrně snadno tím dokážou získat dostatečný počet stoupenců, z toho důvodu bývají přirozenými vůdci velkých skupin lidí i davů. Mají ve zvyku chápat mezilidské vztahy jako boj. Velice rádi a s nadšením dobře soutěží (Sang, 1999).

### 1.3.3 Slušňovatelé

Jsou zaměřeni na stabilitu a efektivitu. Prakticky vše se u nich točí kolem lidí, kolem jejich vztahů, pocitového světa a spokojenosti. Velice rádi si povídají a diskuse s nimi bývá vstřícná a příjemná. Dokáží výborně pochopit druhé a mají velkou míru empatie. Jsou podporou sociální struktury. Usilují o to, aby prostředí, ve kterém žijí a pracují bylo dokonalé – příjemné, lidské a chápající. Za svou vstřícnost oceňují, že z toho v nepříznivých dobách budou moci čerpat, ovšem pak nastává zklamání, když se tak nestane (Plamínek J., 2007, str. 37).

### 1.3.4 Zpěsňovatelé

Jsou kombinací zaměření na užitečnost a stabilitu. Jsou to většinou lidé spolehliví, pevní, přisní na sebe i na své okolí. Ve svých vécích a na svém pracovišti mají rádi pořádek. Vyžadují jasně daná zadání a ty pak precizně plní. Klíčovými jsou pro ně normy a pravidla. Vystupují racionálně a často se zdá, že nemají žádné emoce. Ve skutečnosti je mají, ale jsou jenom zvyklí je velice dobře skrývat. Bez ohledu na to, zda své nadřazené milují nebo nenávidí, tak je respektují. Ve svých nadřazených vidí formální autoritu vytvářející nezbytnou souvislost a podmínky pro jejich úsilí o vlastní dokonalost a precizní výkon (Plamínek, 2007, str. 39).

## 1.4 Pracovní motivace

Pracovní motivací rozumíme to hledisko motivace lidského chování, které je spojeno s výkonem pracovní činnosti, se zaujetím konkrétní pracovní pozice a splněním pracovních úkolů. Pracovní motivace sděluje přístup člověka k práci, kuritým okolnostem jeho pracovního uplatnění a kuritým pracovním úkolům. To vyznačuje konkrétní podobu pracovní ochoty člověka. Pracovní činnost je záměrná, cílev domá, systematicky vykonávaná činnost, která je motivovaná. Dá se také říci, že pracovní motivace je psychologický proces, jež má vliv na osobní úsilí a zdroje, které se vztahují k výkonu práce, včetně směru, intenzity a trvání daných činností (Bedrnová E., 2012, str. 244).

K pracovní motivaci vedou dvě cesty. První možností je, že lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která jim umožňuje být produktivní. Toto uspokojuje jejich potřeby a vede k tomu, že mají očekávání, že se jim splní jejich cíle. Druhou možností je, že lidé mohou být motivováni managementem přes metody jako je odměňování, povyšování a pochvala (Armstrong, 2002, str. 161).

Mezi důležitými faktory ovlivňující pracovní motivaci patří – přátelský pracovní tým, osobnost manažera, možnost osobního rozvoje a kariérního růstu, prostor k samostatné práci, pracovní prostředí, pochvala a ocenění za dobrou práci (Bergerová, 2013, str. 72).

Existují dva **typy motivace** dle povodní charakteristiky Herzberga a kolektivu.

**Vnitřní motivace** – kterou Herzberg popisoval jako „*motivaci vycházející z práce samé*“.

K vnitřní motivaci dochází tím, že lidé ze své práce, kterou vykonávají, pocítí vnitřní zajímavost, podstatnost a důležitost. V práci je obsažena pravomoc a odpovědnost v tom, že máme pocit, že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi, autonomie volného jednání, příležitost rozvíjet a využívat schopnosti a dovednosti a příležitost k růstu a postupu vzhlédnutí v pracovních funkcích (Armstrong, 2009, str. 110).

**Vnější motivace** – znamená to, co se dělá pro lidi, jež chceme motivovat. Vnější motivaci tvoří odměny typu zvýšení platu, uznání, pochvala nebo povýšení, nachází se zde ale i tresty typu disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika (Armstrong, 2009, str. 110).

Vnější způsoby motivace mohou mít okamžitý a výrazný účinek, ale nemusí trvat dlouhou dobu. Vnitřní způsoby motivace, které se týkají kvality pracovního života, z dlouhodobého hlediska,

jsou součástí jedince a ne vnucené mu z okolí, tak budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek (Armstrong, 2002, str. 161).

Dle (Bedrnová E., a kol. 2012, str. 245) jsou v psychologii rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- Intrinsická motivace – motivy související s prací samou, patří sem: potřeba činnosti, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace
- Extrinsická motivace – motivy, které jsou mimo vlastní práci, patří sem: potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu

V případě, když se působící motivy mohou v pracovní činnosti projevovat rozdílným způsobem, tak si to vyžaduje jiný přístup k pracovní motivaci. Z toho hlediska je možné je rozdělit na dvě skupiny:

- Motivace aktivní (motiv úspěchu)
- Motivace podporující (příjemná atmosféra na pracovišti)
- Motivace potlačující (potřeba pobavit se s přítelem na pracovišti)

O motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů působících na pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitě organizace.

## 1.5 Motivální nástroje

Pomocí motiválních nástrojů lze usměrnit postoje a motivy zaměstnanců.

Mezi motivální nástroje patří:

### **Pochvala**

V případě, že pracovník splní požadované cíle a dokáže něco mimořádného, a zaměstnavatel má tendenci ho nadále motivovat je potřebná pochvala. Pochvala posiluje pozitivní chování a přispívá k tomu, aby pracovník podobným způsobem pracoval i nadále. Pochvala by měla být konkrétní, osobně zaměřená, spojená s rozhovorem a otázkami, aby mohla plnit svůj účel. Nadšení si často neuvědomují význam pochvaly a moc ji

nepoužívají. Je třeba si vyhledávat příležitosti k chválení, chceme-li si udržet pracovní nasazení a zájem lidí. Pochvala může být konána nějakou formou finanční odměny, konkrétním benefitem i přidělením prestižní práce (Bílohlávek, 2012, str. 21).

Pochvala by měla zaměstnance naplnit novou energií a radostí z úspěchu. Manažer si musí držet několik zásad, chtějí-li, aby tohoto úkolu dosáhli. Jedná se o tyto zásady – konkrétnost (zaměstnanec musí vědět, za jakou činnost je chválen), adresnost (zaměstnavatel chválí jak tým, tak jednotlivce zvlášť), výslovnost (jakmile pracovník udělá něco dobrého, je třeba jej pochválit ihned, nečekat na termín pravidelného hodnocení), veřejnost (pochvala, která je sdělena před ostatními zaměstnanci je dvojnásobně účinná), neformálnost (vedoucí svoji pochvalu sdělí zaměstnanci se zájmem, ne s tím, že je to pro něj nepřijemná povinnost) a připravenost chválit (vedoucí by si měli aktivně vyhledávat úspěchy svých zaměstnanců, za které je budou moci pochválit, nebrat úspěchy jako samozřejmost) (Bílohlávek, 2008, str. 49).

### **Kritika**

Kritika je nástroj negativní motivace. Kritikou je pracovník veden k tomu, aby konkrétní aktivitu již nadále neopakoval nebo aby se snažil ji provádět jiným způsobem. Kritika by měla být adresná, konkrétní, orientovaná na výsledky práce nebo chování, ale ne na osobu pracovníka. Měla by být formulována příjatelným a důstojným tónem. Kritika, aby byla účinnější, tak může být doplněna různými postihy typu pokárání, přidělením horší práce, snížením prémie, přeřazením na jiné pracoviště i vytýkacím dopisem (Bílohlávek, 2010, str. 21).

Mezi další zásady účinné kritiky, aby nedošlo k nežádoucímu efektu, tak musíme zjistit přesné důvody selhání. Vedoucí by měl vytýkat konkrétní věci, aby pracovník věděl, v čem přesně chybí a kde se má zlepšit. Kritika by měla probíhat pouze mezi nadřízeným a podřízeným, mezi týmovými kolegy. Veřejná výtky ponižují pracovníka a je dvojnásobně postihem. Veřejná výtky je možná teprve v případech extrémní nečinnosti. Ve výtkách k podřízenému neponižujeme, nezesměšujeme, nevěme, nepoužíváme ironie a nepoužíváme nevhodná slova (Bílohlávek, 2008, str. 50).



### **Zadávání vhodných úkol**

Tento druh nástroje motivuje pracovníky ke zlepšení jejich schopností. Pomáhá jim souasn i rozvíjet jejich schopnosti vykonáváním nových a prozatím nevyzkoušených inností. Zadávání nových úkol má ur ité zásady, kterými se ídí. Mezi tyto zásady pat í jasné instrukce, dávkování ástí úkolu. D ležitá p itom je, abychom pracovníka nezahltili a získali zp tnou vazbu na jeho úsp chy i neúsp chy (B lohlávek, 2012, str. 21).

## 2 NEZISKOVÁ ORGANIZACE

V této kapitole se autorka zamůže na charakteristiku neziskové organizace. Na její charakteristické znaky, kterými jsou institucionalizovanou, soukromost, neziskovost, samosprávnost, nezávislost a dobrovolnost. Rozděljuje zde formy neziskové organizace. A na motivaci pracovníků v neziskové organizaci.

Nezisková organizace je charakterizována jako organizace, jež nevytváří zisk k překonání rozdílu mezi svoje zakladatele, vlastníky nebo správce. Účelový zisk vytvářet může, ale je potřebné a nutné jej vložit zpět k rozvoji organizace, k plnění jejích cílů a k úhradě ztrát z minulých období (Šedivý & Medlíková, 2011, str. 135).

Základem existence neziskové organizace je určené poslání, které vyjadřuje její důvod existence. Poslání vyjadřuje pro je organizace tady a teď a chce dosáhnout. Neziskové organizace vznikají zpravidla v souvislosti s reakcí na konkrétní sociální, ekonomickou, ekologickou, bezpečnostní, zdravotní, kulturní a jinou situaci. Cílem neziskové organizace je prosazování svého pohledu na věc nebo to může být hledání a usnadnění hledání něčeho dobrého, objektivně spravedlivého a maximálně funkčního řešení. Neziskové organizace mohou svojí jedinečností v postavení dávat originální pohled na úskalí života společnosti a prostřednictvím nich mohou včas rozpoznat a které problematické aspekty o dost dříve než subjekty podnikatelské, státní nebo jiné. V tom spoívá jejich síla a cena (Plamínek, a kol., 1996, str. 8).

Cíle neziskové organizace musí být jasné a srozumitelně definované a musí být zaměřeny na specifickou skupinu lidí a trh. Dosažitelné cíle se stanovují jen tehdy, když organizace své zákazníky zná dobře, ať se jedná o školu, církev, nemocnici a sportovní klub (Ježek, Malý, & Vávrová, 2009, str. 32).

Jestliže nezisková organizace několik let po sobě poctivě a transparentně naplňuje svoje poslání a hospodá s vyrovnaným rozpočtem, je považována za úspěšnou (Šedivý & Medlíková, 2012, str. 16).

## 2.1 Charakteristické znaky neziskové organizace

Mezi charakteristické znaky neziskové organizace adíme p t základních vlastností, podle kterých jsou nestátní neziskové organizace (Škarabelová, 2005, str. 24):

- Institucionalizované - spo ívá to v tom, že mají jistou institucionální strukturu, jistou organiza ní skute nost, nehledí se p itom na to, jestli jsou formáln nebo právn registrovány
- Soukromé – od státní správy jsou institucionáln odd leny a ani jí nejsou ízeny. To ovšem neznamená, že by nemohli mít významnou státní podporu nebo že by ve vedení nemohli být státní ú edníci. D ležitá zde je, že základní struktura neziskových organizací je ve své podstat soukromá.
- Neziskové – u neziskových organizací se nep ipouští p erozd lování zisk vzniklých z inností organizace mezi vlastníky nebo mezi vedením organizace. Neziskové organizace mohou vytvá et zisk, ale ten musí být dále použit na cíle dané posláním organizace.
- Samosprávné a nezávislé - neziskové organizace nejsou kontrolovány zven í, ale jsou schopné ídit samy sebe, protože jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, jež jim umož ů ují kontrolu vlastních inností.
- Dobrovolné – je možná dobrovolná ú ast na svých innostech a aktivitách. Dobrovolnost se m že dávat najevo výkonem neplacené práce pro danou organizaci nebo formou dar í estné ú asti ve správních radách.
-

## 2.2 Formy neziskové organizace

Neziskové organizace můžeme rozdělit do tří základních forem (Plamínek, a kol., 1996, str. 21):

- Občanská sdružení
- Nadace a nadační fond
- Obecně prospěšné organizace

### NADACE A NADAČNÍ FOND

Jsou charakterizována jako úcelová sdružení majetku zřízená a vzniklá pro dosahování obecně prospěšných cílů. Obecně prospěšnými cíly se především rozumí rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv a jiných humanitárních hodnot, kulturních památek a tradic, péče o přírodní prostředí, rozvoj vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu (Hroncová, 2010, str. 11).

Účelem nadace by mělo být finanční podporování obecně prospěšných programů dle tradice a logiky věci. Vložený majetek do nadace by měl existovat již při jejím vzniku, což by mělo být pravidlem (Plamínek, a kol., 1996, str. 23).

Nadace nebo nadační fond se zakládá písemnou smlouvou uzavřenou mezi zřizovateli, jestliže je zřizovatel jediný, tak zakládací listinou nebo závětí. Zřizovatelem může být osoba fyzická a právnická sama nebo jich může být více, jestliže to není vyloučeno jinými předpisy. V případě, že je zřizovatel jediný, tak zakládací listina musí být sepsána v podobě notářského zápisu. Když je více zřizovatelů, tak mezi sebou uzavřou zakládací smlouvu, podepíší ji a pravost podpisů nechají ověřit. Nadační listina nadace nebo nadačního fondu musí obsahovat určité údaje, kterými jsou název a sídlo organizace, identifikace zřizovatelů organizace, vymezení účelu, pro který je organizace zřízena, hodnota majetkového vkladu, identifikace členů správní rady, dozorní rady a revizora, určení správce majetku do vzniku organizace, pravidlo pro omezení nákladů na správu nadace a nadačního fondu, podmínky poskytování nadačních příspěvků (Hroncová, 2010, str. 11).

Aktivita nadace a nadačního fondu jsou omezené, protože jsou zřízeny s jediným cílem, kterým je shromážďovat a množovat majetek se záměrem podpory těchto subjektů (Bergerová, 2013, str. 13).

Existují určité rozdíly mezi nadací a nadačním fondem. Majetek nadace je představován nadačním jménem a ostatním majetkem. Nadační jmění musí být po celou dobu trvání nadace v minimální výši 500 000 Kč, příjemci nadace mohou využívat výnosy pouze z něj. Bez omezení ovšem mohou nadace k naplnění svého účelu využívat ostatní majetek (Hroncová, 2010, str. 11). Ve statutu nadace musí být obsaženo, jaký okruh činností nadace podporuje, kdo podporu přijímá a jak často ji uděluje. Podpora musí být poskytnuta každoročně, jinak její nečinnost je příčinou k jejímu výmazu z nadačního rejstříku (Bergerová, 2013, str. 13).

U nadačního fondu se nadační jmění nevytváří a jeho minimální výše není stanovena. K naplnění svého účelu využívá nadační fond všechny své majetek. Od daní z příjmu jsou osvobozeny výnosy z nadačního jmění zapsaného v nadačním rejstříku, ovšem výnosy z ostatního majetku nadace a z nadačního fondu osvobozeny nejsou (Hroncová, 2010, str. 11). Nadačním jměním u nadačního fondu může být 1 Kč, což neváže významný kapitál a je to oproti nadaci výhodou (Bergerová, 2013, str. 13).

Nadace ani nadační fond mají společné to, že svým vlastním jménem nemohou a ani nesmí podnikat. Je tam určitá výjimka, že mohou pronajímat nemovitosti, pořádat kulturní, společenské, sportovní nebo vzdělávací akce (Hroncová, 2010, str. 11).

## **OBECN PROSPŠNÁ SPOLEČNOST**

Hlavní funkcí obecně prospěšné společnosti je poskytování obecně prospěšných služeb všem osobám a za stejné a předem známé podmínky. Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech rozlišuje dva akty - založení a vznik obecně prospěšné společnosti. Založení obecně prospěšné společnosti záleží už v projevu vle zakladatel organizaci založit, příjem vznik, tedy zátek bytí jako právnické osoby je spojen s rozhodnutím registrujícího orgánu, jež je u obecně prospěšné společnosti rejstříkový soud (Hroncová, 2010, str. 12).

Hlavním zdrojem příjmů obecně prospěšných společností je prodej služeb, mohou zde být ale i příjmy jiného druhu - dary, sponzorské příspěvky, nadační příspěvky i dotace (Bergerová, 2013, str. 12).

Zakladatelem obecně prospěšné společnosti může být každá fyzická i právnická osoba nebo česká republika. Zakládacím dokumentem je zakládací listina nebo zakládací smlouva. Zakládací listina nebo zakládací smlouva obecně prospěšné společnosti musí

obsahovat tyto následující údaje – název a sídlo obecní prospěšné společnosti, identifikace zakladatelů, druh obecní prospěšných služeb a podmínky jejich poskytování, doba, na jak dlouho se obecní prospěšná společnost zakládá, jestliže není založena na dobu neurčitou, hodnota a označení majetkových vkladů jednotlivých zakladatelů, identifikace členů správní rady, dozorčí rady nebo revizora, způsob zveřejňování výroční zprávy o činnosti a hospodaření obecní prospěšné společnosti (Hroncová, 2010, str. 12).

## **OBČANSKÉ SDRUŽENÍ**

Občanské sdružení se řídí zákonem 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Občanská sdružení sdružují fyzické nebo právnické osoby za účelem realizace vlastních a společných zájmů. Zakládacím dokumentem občanských sdružení jsou stanovy. Stanovy občanského sdružení musí obsahovat tyto údaje – název a sídlo sdružení, cíl činnosti sdružení, podmínky vzniku členství, práva a povinnosti členů sdružení, orgány sdružení, jejich způsob ustanovování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení, ustanovení o organizačních jednotkách, jestliže budou zřízeny a jestliže budou jednat svým jménem a zásady hospodaření (Hroncová, 2010, str. 12).

Činnosti občanského sdružení směřují k uspokojení potřeb členů. Občanské sdružení uskutečňuje jen takové činnosti, jež jsou definovány v jeho zakládacích dokumentech, ve stanovách nebo ty, které jsou vyslovena jednoznačně prostředkem k naplnění jeho cíle. Občanské sdružení je nejobvyklejším neziskovým subjektem. Je to dáno tím, že způsob jeho založení je snadný, stačí zpracování stručného a jednoduchého statutu a jeho evidence u Ministerstva vnitra ČR, administrace také není tak náročná (Bergerová, 2013, str. 12).

Při zakládání nepodléhají občanská sdružení povinnosti vkladu. Cílem činnosti občanského sdružení nemůže být výdělečná činnost a výkon určitých povolání. Občanské sdružení je možné zaměřit k cíli vzájemně prospěšnému k podpoře vlastních členů i k cíli obecně prospěšnému, k prospěchu ve společnosti nebo ve veřejném zájmu (Hroncová, 2010, str. 12).

## 2.3 Motivace pracovníků neziskové organizace

*„Neziskové organizace stojí v oblasti personální práce před nelehkým úkolem. Potřebují získat lidi, kteří budou odborníky na danou činnost (a již je to obor činnosti organizace, personální řízení, finanční management nebo cokoliv jiného) budou ochotni pracovat za méně peněz, efektivně a výkonně a pokud možno ještě s energií a chutí naplňovat poslání organizace.“* (Bedrnová & Nový, 2007, str. 668)

Pro každou organizaci jsou nejtěším bohatství její lidé. Jsou to lidé, kteří berou poslání organizace za své vlastní poslání a jsou rozhodnutí a odhodlaní vyvinout potřebné a nezbytné úsilí k jeho naplnění. K tomu, abychom zahájili nějakou činnost, to platí i v případě práce v neziskové organizaci je zapotřebí mít nějaký impuls. Musíme mít určitý motiv, musí se nám ozvat náš vnitřní hlas, abychom něco vykonali (Plamínek, a kol., 1996, str. 31).

V nestátních neziskových organizacích je dost často nemožné motivovat prostě ednictvím vyššího finančního ohodnocení. Neziskové organizace jsou často závislé na státních a municipálních zdrojích, kteří někdy neposkytují peníze v takovém množství, struktuře a kvalitě. Obtíže jsou také se získáváním finančních prostředků na mzdy a odměny pro pracovníky. Dost často jsou proto v neziskových organizacích lidé, kteří neočekávají taková výrazná finanční ohodnocení, těmi lidmi mohou být studenti, absolventi se zmenšující pracovní schopností nebo lidé, kteří jsou v předchodovém a odchodovém věku (Bedrnová & Nový, 2007, str. 668).

Maslowova teorie je v tomto případě nejlepším nástrojem pro pochopení lidského chování. Práce v neziskových organizacích poskytuje rozsáhlý prostor pro uspokojování osobních potřeb. Je dobré patřit k nějaké skupině, kde se člověk cítí dobře a společnost je vnímána užitečnou, navazování sociálních kontaktů, smysluplně využívat svůj volný čas, být od ostatních uznávaný a respektovaný a nalézt vlastní seberealizaci. Činnost lidí pro neziskové organizace je oboustranně prospěšná a nevadí, že se jedná o práci dobrovolnickou, finančně neuhonorovanou. S partnery a dárci je třeba jednat s pocitem, že jim máme co nabídnout (Plamínek, a kol., 1996, str. 31).

Práce v neziskovém sektoru je s největší pravděpodobností typická intenzivním pocitem seberealizace a identifikací s prací. Avšak takovýto přístup k práci a vnímání smyslu a potřebnosti vykonávané činnosti je dobré, ale nemělo by to motivovat jen v prvním období

p sobení v neziskové organizaci. V průběhu několika let je nalézání motivace náročnější. Intenzivní práce má i svá rizika, která mohou pramenit z přepracování a které u pracovníků v neziskových organizacích může přecházet do syndromu vyhoření. Syndrom vyhoření může být u těchto pracovníků v neziskových organizacích způsoben velkým tlakem na práci ve prospěch druhých za každou cenu, bez ohledu na pracovníka samotného a jeho vlastní potřeby, což může v budoucnosti způsobovat problémy. V organizacích panuje obvykle kamarádský duch a přátelská atmosféra, tak je na lidi, jež podávají nižší výkon, obhajováni s poukazem na různé důvody, kterými mohou být třeba práce s obtížnými klienty i s obtížností nalézt objektivní měřítka výkonu. Úkolem nadřízených v neziskových organizacích proto je, aby dokázali motivovat pracovníky k dlouhodobému podávání vysokého pracovního výkonu, jenž pomáhá organizaci naplnit jejího poslání (Bedrnová & Nový, 2007, str. 668).

Motivace lidí pro jakoukoli činnost může být buď :

- altruistická
- pragmatická
- kombinovaná

Altruistická motivace znamená, že člověk chce nezištně pomáhat a činit dobro. Naopak pragmatická motivace je postavena na základě praktických, věcných důvodů. Kombinovaná motivace je, když chce člověk nezištně pomáhat, přispívat dobré věci, ale zároveň si i řešit praktické problémy svého vlastního života (Plamínek, a kol., 1996, str. 55).

Motivace lidí se mění v závislosti na jejich aktuální životní situaci. Na které motivy jsou orientované na výkon a hlavně na spokojenost. Správné je, když se manažer obrací ke konkrétnímu jedinci se stimulem, který souhlasí právě jeho motivacímu zaměřením. Osobní rozvoj lidí se vyvíjí v určité logice, v které by měla organizace vycházet vstříc. Je zapotřebí posilovat motivaci lidí, aby se neustále vzdělávali, pracovali na svém vlastním rozvoji a aby si osvojili dobré návyky. Je dobré, aby organizace podporovali osobnostní rozvoj svých pracovníků protože tím pomáhají ke rozvoji jejich sounáležitosti s organizací a pracovníky to motivuje ke rozvoji profesnímu (Šedivý & Medlíková, 2011, str. 98).

Motivovaní zaměstnanci jsou charakterističtí tím, že jsou iniciativní, jsou připraveni sloužit organizaci, aktivně se podílejí na řešení problému, jsou připraveni zlepšit své schopnosti,



jsou připraveni podílet se na změnách. Je důležité mít motivované pracovníky, protože ti jsou produktivnější než pracovníci nemotivovaní. Motivace je klíčem ke zlepšení výkonnosti pracovníků. Výkonnost pracovníků se odráží ve zvýšení výkonnosti organizace (Bergerová, 2013, str. 72).

Dle Tiché (2012, str. 22) u pracovníků, jenž pomáhají druhým, jsou nejvíce ceněné faktory:

- Víze organizace, tým (spolupráce a vztahy mezi pracovníky)
- Zodpovědnost a samostatná práce, vzdělávání a uplatnění získaných dovedností
- Profesní růst, ztotožnění s organizací, uznání
- Příležitost osobní ústasti při dosahování cílů, kreativita, nezávislost a seberealizace

**Zaměstnanecké benefity** - mohou pomoci v udržení kvalitního a stabilního pracovního týmu. Benefity posilují u zaměstnanců spokojenost, pocit sounáležitosti s organizací a motivaci k práci.

Možnými zaměstnaneckými benefity mohou být tyto typy (Hroncová, 2010, str. 32):

- Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- Příspěvky na stravování
- Příspěvky na vzdělávání a kurzy
- Příspěvky na kulturu a sport
- Pružná pracovní doba
- Možnost práce z domova
- Kompenzace mzdy v případě krátkodobé nemoci

Motivovat pracovníky v neziskových organizacích lze kombinací kvalitního komunikování inspirující vize pracovníků, sledování jejich výkonnosti, stanovení cílů a s tím související systém jejich hodnocení a odměňování. Pracovníky lze podporovat i formou poskytování různých benefitů, podporou přátelské atmosféry i nabídkou dalšího rozvoje a vzdělávání.

**Komunikování vize a inspirace** - editelé neziskových organizací by měli vyzdvihovat úspěchy organizace, co se jí a jednotlivým pracovníkům povedlo zlepšit, ale je také potřeba motivovat ke zlepšení toho, co ještě v pořádku není. Víze pro pracovníky musí být stručná, jasná, stabilní, orientovaná na budoucnost, se schopností inspirovat a představitelům pro ně výzvu, aby byla pro ně atraktivní.

**Sledování výkonnosti** – je běžně používáno v ziskovém sektoru, ale lze jej doporučit i v neziskovém sektoru. Podoba kvalitativních a kvantitativních měřítek, v neziskovém sektoru upřednostovanější kvalitativní pohled vedoucí k neefektivnímu jednání.

**Odměňování a ocenění práce v závislosti na výsledcích** – mzda by zde měla být v takové výši, aby pracovníci neměli potřebu vydílat si ještě jinde, protože pak hrozí riziko odchodu. Odměňování by mělo být i nefinanční formy v závislosti na preferencích jedince – povýšení, větší nezávislost nebo rozšířené pravomoci.

**Spravedlivý systém odměňování** – každému pracovníkovi jsou předem vysvětleny cíle, jejichž má dosáhnout a jejichž splnění bude hodnoceno. Slevy na produkty a služby – stravenky, vzdělávací aktivity zdarma, týden dovolené navíc.

**Podpora přátelské atmosféry** – pozitivní pro pracovníky je, když mohou vykonávat práci v příjemné, neformální atmosféře, s flexibilní pracovní dobou, kde je příležitost pro samostatnou, kreativní činnost. Je možné doporučit i různé skupinové a teambuildingové aktivity, kterými mohou být společné víkendové akce, vánoční večírky, společné obědy, narozeninové oslavy i společný bowling (Bedrnová & Nový, 2007, str. 670).

## **PRAKTICKÁ ÁST**

### **3 POPIS A METODIKA VÝZKUMU**

Cílem této bakalářské práce je zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: Jaké jsou hlavní motivační faktory pro pracovníky v neziskové organizaci?

H1: U pracovníků neziskové organizace jsou hlavními motivačními faktory potřeba smysluplné práce a snaha pomoci ostatním lidem.

H2: Méně důležitými faktory u pracovníků neziskové organizace jsou finanční ohodnocení a kariéerní růst.

H3: Většina dotazovaných pracovníků organizace bude považovat motivaci v organizaci za důležitou.

## 4 SB RA ANALÝZA DAT

Použitou technikou ke sběru dat byl rozhovor s těmi pracovníky neziskové organizace. Rozhovory byly provedeny každý samostatně a bez přítomnosti třetí osoby jen s dotázaným a tazatelem. V rozhovoru se tazatelka zajímá o to, jak se tyto pracovníci k práci v neziskové organizaci dostali a na hodnocení a názor na systém motivace v organizaci.

Analýza motivace pracovníků neziskové organizace byla provedena dotazníkovým šetřením. Autorka se zaměřila na pracovníky v přímé péči – osobní asistenty a na vedoucí pracovníky, kteří pracují i v přímé péči, v administrativě a mají pod sebou právě zmíněné osobní asistenty. Do výběru autorka nezahrnula pracovníky na vedoucích pozicích. Autorka rozeslala 80 dotazníků. Vyplněné dotazníky zaslalo zpátky 46 respondentů. Z celkového počtu dotazníků byla návratnost zhruba 60%. Dotazník byl připraven a rozeslán v elektronické podobě s jeho odkazem na e-mail respondentům a byl anonymní.

## 4.1 Představení neziskové organizace

Autorka si pro svoji práci vybrala nejmenovanou nestátní neziskovou organizaci, která poskytuje sociální, psychologické, psychiatrické a vzdělávací služby zaměřené na podporování lidí s postižením a jejich rodin. Posláním dané neziskové organizace je poskytovat lidem s postižením podporu takového rozměru, aby mohli žít, pracovat a vzdělávat se v běžném prostředí jako ostatní lidé. Na území hlavního města Prahy byla organizace založena v roce 2003.

Nezisková organizace vznikla na základě dlouhodobé spolupráce mezi odborníky z oborů psycholog, psychiatr, terapeut, pedagog s rodinami dětí s postižením.

Prvníinou založení byla nutná potřeba začít řešit problematiku lidí s postižením celkově, podat pomocnou ruku nejen dětem a dospělým s postižením, ale i všem kolem nich, kteří o ně pečují nebo jim poskytují služby – rodinám, institucím a odborné veřejnosti (dle výroční zprávy neziskové organizace).

Nezisková organizace nabízí níže uvedené služby:

- Diagnostika – několikahodinové psychologické vyšetření
- Raná péče – poskytování podpory pro rodiny s dětmi s postižením v domácím prostředí
- Odborné poradenství a školské poradenské služby – nabízí se zde speciální pedagogické vyšetření, screeningová diagnostika, vytváří se zde podklady pro tvorbu individuálního plánu, konzultace s rodiči a pedagogy se zaměřením na rozvoj dítěte a jeho vzdělávání
- Sociální rehabilitace – dosažení samostatnosti, soběstačnosti a nezávislosti, pomoc najít a udržet si příslušné zaměstnání
- Osobní asistence – zajišťuje umožnit lidem s postižením žít v prozatím prostředí, jako ostatní lidé, aktivní pomoc a podpora při různých činnostech (osobní hygiena, zajištění stravy, chod domácnosti)
- Chráněné bydlení – příprava na samostatný život člověka s postižením bez stálé pomoci blízkých osob nebo osobního asistenta
- Sociální poradenství – poskytování informací a rad
- Osvěta a vzdělávání – školení, semináře pro rodiče, odbornou veřejnost a ostatní, kdo mají zájem (dle výroční zprávy neziskové organizace).

## 4.2 Rozhovor s vybranými pracovníky neziskové organizace

Rozhovory byly provedeny se třemi pracovníky neziskové organizace. Mezi vybranými pracovníky byli dvě ženy a jeden muž. Dotazovaní byli ve věku 27 let, 32 let a 37 let. Rozhovory byly poskytnuty v jeden den, ale s každým dotazovaným samostatně. Vybraní pracovníci jsou osobními asistenty v péči o seniory. Dotazovaní pracovníci byli ujištěni, že rozhovory proběhnou anonymně a jen pro účely bakalářské práce.

V rozhovoru s pracovníky se autorka zaměřuje na to, jak se tito pracovníci k práci v neziskové organizaci dostali a na hodnocení a názor na systém hodnocení v dané neziskové organizaci.

Odpovědi na otázky dle jednotlivých pracovníků označuje autorka jako P1, P2, P3.

### **Co Vás přivedlo k práci v neziskové organizaci a jak dlouho pracujete v souasném zaměstnání a v neziskovém sektoru vůbec?**

P1: „K práci v neziskové organizaci mě přivedla skutečnost, že osud ostatních lidí mi není lhostejný a nikdy ani nebyl. Už od základní školy jsem měla potěbu pomáhat těm, co tu pomoc potřebovali. Proto, když jsem se měla rozhodovat, kam povedou mé další kroky, tak to byla střední škola s oborem sociální péče. Během studia na škole jsem si prošla různými praxemi, kde jsem měla možnost se seznámit s různými typy, s různými cílovými skupinami lidí. Pracovala jsem s dětmi, se seniory, s lidmi s mentálním i tělesným postižením. Takže, abych se vrátila k dané otázce, byla to starost a péče o druhé. Potřebuji mít jistotu, že to, co dělám, je správná věc a má to nějaký smysl. V této oblasti jsem si jistá, že je pro smysluplnost práce na správném místě. V souasném zaměstnání pracuji druhým rokem a v neziskovém sektoru, v pomáhajících profesích se pohybuji asi tak deset let.“

P2: „Práce v neziskové organizaci pro mě byla jedna velká neznámá a obrovská výzva vyzkoušet něco nového. Dříve jsem pracovala ve školství, ale po pár letech jsem zjistila, že už mě to dostatečně nenaplňuje a že by nebylo špatné se v pracovní oblasti posunout jiným směrem. Dlouho jsem přemýšlela, jakým směrem se dát až jsem narazila na inzerát práce s postiženými lidmi. Zaujalo mě to, a ať kolik moje zkušenosti s touto cílovou skupinou byly vsutku nulové, tak nyní už je to sedmý rok, co jsem součástí práce v neziskové organizaci. V neziskovém sektoru pracuji nyní 7 let.“

P3: „K této práci s lidmi s postižením mě přivedl fakt, že máme v blízké rodině dítě s postižením a to byl impuls, kdy jsem se začal touto problematikou více zabírat. Dříve jsem si pak uvědomil, že život má jasné hodnoty a začal jsem se na svět dívat jinými očima. Zaujalo mne to tak, že jsem chtěl být v tomto směru nějak více nápomocný a tak jsem začal hledat novou práci v této oblasti. Dříve jsem se pohyboval také v sociální oblasti, ale pracoval jsem s lidmi bez potřeb. Vždy jsem byl ten typ lidí, alespoň si to myslím, což mělo ambice pomáhat druhým, jinak bych tyto činnosti asi vykonávat nemohl, ale až tady jsem zjistil, že je mé místo u jiné cílové skupiny. Pracuji tady 2 roky a celkově v neziskovém sektoru asi 5 let.“

Pracovníky k práci v neziskové organizaci přivádí vesměs fakt, že mají potřebu pomáhat druhým lidem a dále to není nic užitečného, smysluplného. Jeden pracovník uvedl, že byl k této profesi veden svým vlastním pocitem odjakživa, druhého nenapadlo přivodit změnu profesí, tak hledal něco jiného a ten dotázaný k tomu přivedla osobní zkušenost z rodinného prostředí.

#### **co si na své práci nejvíce ceníte?**

P1: „Na své práci si nejvíce cením toho, že vím, že to, co dělám, není zbytečné, že to má svůj určitý smysl. Je pro mě dostatečně naplňující. Svoji práci beru jako určité poslání. Je pro mě velice důležitá a jsem za to moc ráda, že tato práce, kterou dělám, tak ji dělám proto, že mě baví. Potřebuji mít práci, která není stereotypní, že se dělají pořád nové věci. Nejvíce si cením toho, že v případě potřeby se mám vždy na koho obrátit, že mi má kdo pomoci, že vztahy na pracovišti fungují tak, jak mají.“

P2: „Cením si toho, že na pracovišti panuje přátelská nálada, že jsou dobré vztahy na pracovišti. Cením si toho, že práce s lidmi s postižením má pro mě ten přínos, že mě to dodává energii, nabíjí mě to. Je neocenitelné, když víte, že to, co děláte, tak tu jsou lidé, kteří jsou Vám za to vděční. Péči, kterou ve svém zaměstnání vykonávám, tak ocení, jak lidé s postižením, tak jejich blízcí, rodinní příslušníci. Má pro mě smysl to, když vím, že pomáhám lidem žít „normální“ život. Tato práce mi přináší do života určitou pestrost, že to není monotónní a stereotypní.“

P3: „Je pro mě rozhodující fakt, že vím, že to, co dělám, dělám pro někoho, kdo si to zaslouží a kdo o tuto pomoc stojí. Potřebuji zpětnou vazbu ke své práci a tady se mi ji



dostává, jak ze strany klientů, jejich rodin, tak od spolupracovníků a nadřízených. Je pro m taky velice důležitě dob e fungující pracovní kolektiv, že v případě potřeby, je tady n kdo, na koho se mohu obrátit.“

Pracovníci si na své práci nejvíce cení toho, že je to pro ně naplňující, pestrá práce, která jim dodává energii. Jako velice důležitě považují také dobré vztahy na pracovišti.

### **Jak hodnotíte a jaký máte názor na motivaci v neziskové organizaci?**

P1: „Jak hodnotím motivaci v zaměstnání? Myslím si, že v podstatě kladně. Jsem velice spokojena s tím, že vedení v této oblasti nás, jakožto pracovníky dokáže ocenit naši práci ve formě pochvaly, uznání, že je zde vzájemná vazba, která naši práci dokáže ocenit. Nadřízení nám nechávají dle mého pohledu určitou možnost seberealizace.“

P2: „Máme možnost neustálého vzdělávání se. V naší práci je velice důležitá vzájemná vazba. Máme možnost supervize a porady týmu, kde řešíme „možné problémy“ v zaměstnání, je to pro m velice obohacující, sdílím své potřeby ostatním, pohovořit si o tom s někým, n jakým způsobem to probrat a vědět, že tým nikoho nezatažuje. Nadřízení dokážou naši práci ohodnotit, ocenit, je tu možnost osobního rozvoje.“

P3: „Názor na motivaci v neziskové organizaci hodnotím z mého pohledu jako dobrou. Nadřízení do nás vkládají důvěru s tím, že máme jasně stanovené hranice činností, kompetencí.“

Motivaci v neziskové organizaci pracovníci hodnotí vesměs kladně. Jsou spokojeni s vedením a způsobem motivace. Zmíní jako hlavní motivační faktory pochvalu, uznání, vzájemnou vazbu, seberealizaci, vzdělávání, osobní rozvoj, důvěra.

### **Jaké máte druhy odměn?**

P1: „V práci máme určité bonusy, prémie. Odměny za naši práci jsou poskytovány také verbálním způsobem – pochvala, uznání, poskytování osobního rozvoje. Příplatky za práci přesčas, za víkendy, o svátcích, za noční. Máme možnost se vzdělat, organizace pořádá školení. Máme dovolenou navíc.“

P2: „Máme odměny jak peněžní, tak nepeněžní ve formě pochvaly, uznání, kariérního růstu, možnosti samostatného rozhodování. Školení, příspěvky.“

P3: „Odmny máme dle zásluh. Odmny nepenží jako je pochvala, osobní rozvoj, přidání nových kompetencí, pravomocí. Penží odmny jako příplatky za přesasy, svátky, noční a dovolenou navíc. Máme možnost vzdělávacích kurzů, školení.“

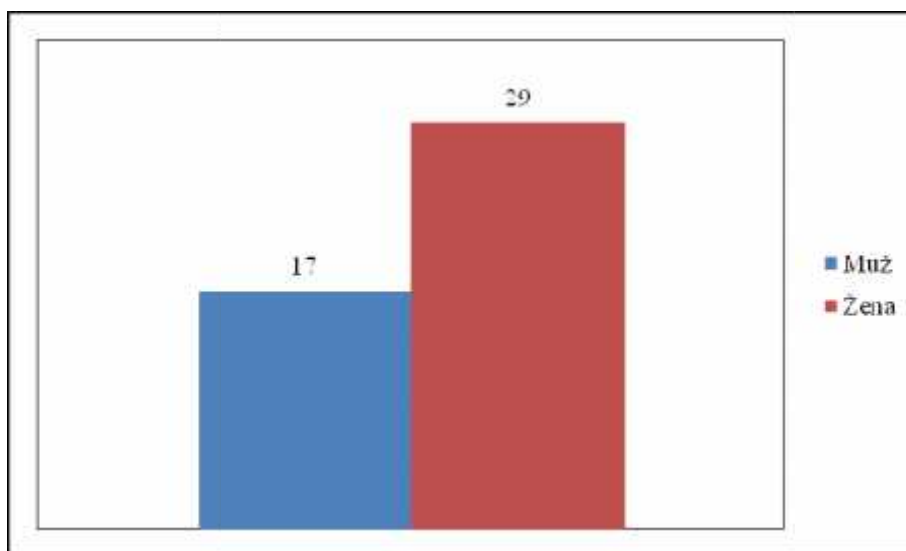
Pracovníci uvádí jako odmny – bonusy, prémie, které více nekonkretizují, ale uvádí, že mají příplatky za přesasy, víkendy, noční a svátky. Mezi další druh odmny je dovolená navíc. Za nepenží odmny uvádí pochvalu, osobní rozvoj, určitě pravomoce, přidání nových kompetencí k práci, možnost vzdělávání se – školení.

### **4.3 Analýza motivace pracovníků neziskové organizace**

Analýza motivace pracovníků neziskové organizace byla provedena již zmíněným dotazníkovým šetřením. Autorka zde graficky zpracovala odpovědi respondentů. Pro přehledné zobrazení zde zvolila sloupcový typ grafu, kde jsou jednotlivé odpovědi znázorněny jasně rozlišitelnými barvami. U každého grafu je uvedena také otázka a v grafu jsou uvedeny odpovědi, z kterých respondenti v dotazníku vybírali. Samotný dotazník se skládá z 16 otázek. Otázky jsou vesměs uzavřené, kde respondent označí dopředu připravenou odpověď. Dvě otázky mají charakter sezení dle důležitosti. Poslední otázka číslo 16 byla otevřená, kde respondenti museli na tuto otázku odpovědět již samostatně dle uvážení. Vzor dotazníku je vložen do přílohy.

## Vyhodnocení otázky číslo 1

### 1. Jakého jste pohlaví?



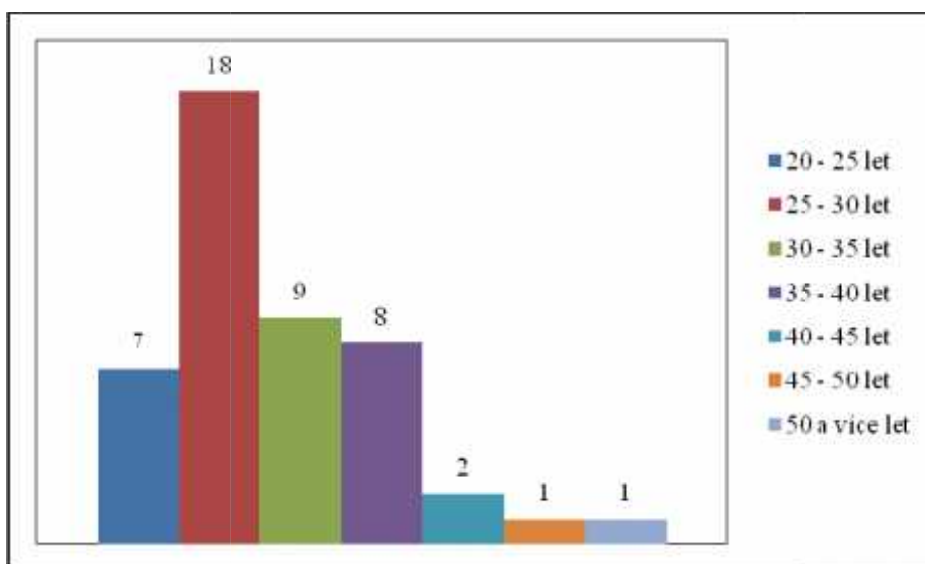
Obrázek 1 – Grafický výsledek otázky . 1

Zdroj: vlastní zpracování

Na dotazník odpovědělo 46 respondentů, z nichž 17 bylo mužů a 29 bylo žen.

## Vyhodnocení otázky číslo 2

### 2. Kolik je Vám let?



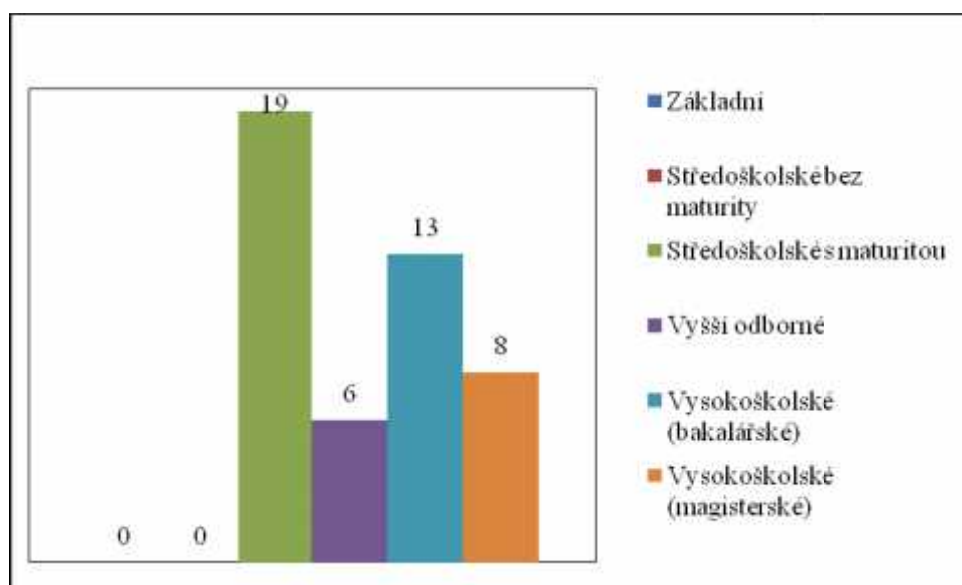
Obrázek 2 – Grafický výsledek otázky . 2

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce dotazovaných bylo ve věkovém rozmezí 25 – 30 let, což bylo 18 respondentů. Ve věkovém rozmezí 30 – 35 let odpovědělo 9 respondentů, ve věku 35 – 40 odpovědělo 8 respondentů, ve věku 20 – 25 odpovědělo 7 respondentů, ve věku 40 – 45 odpověděli dva respondenti a ve věku 45 – 50 a 50 a více let odpověděli v každé kategorii po jednom.

### Vyhodnocení otázky číslo 3

#### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



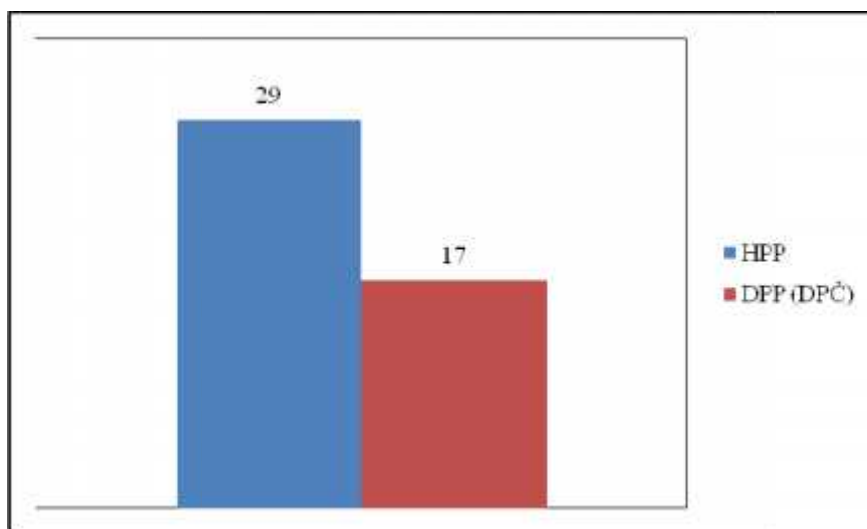
Obrázek 3 – Grafický výsledek otázky . 3

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší počet respondentů uvedlo nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou (19 respondentů). Vysokoškolské (bakalářské) uvedlo 13 respondentů, dále vysokoškolské (magisterské) 8 respondentů a vyšší odborné 6 respondentů. Mezi dotazovanými se neobjevil žádný respondent se základním vzděláním, ani se středoškolským bez maturity.

#### Vyhodnocení otázky číslo 4

##### 4. Na jaký typ úvazku v organizaci pracujete?



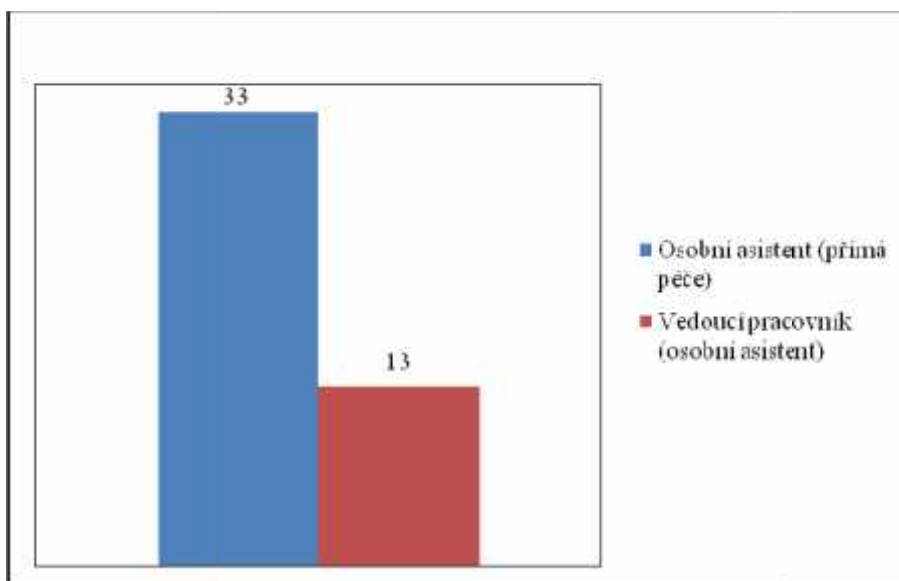
Obrázek 4 – Grafický výsledek otázky . 4

Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazovaných odpovídalo 29 respondentů, že pracuje na hlavní pracovní poměru a 17 respondentů, že pracuje na dohodu o provedení práce i dohodu o provedení činnosti.

#### Vyhodnocení otázky číslo 5

##### 5. Na jaké pozici v organizaci pracujete?



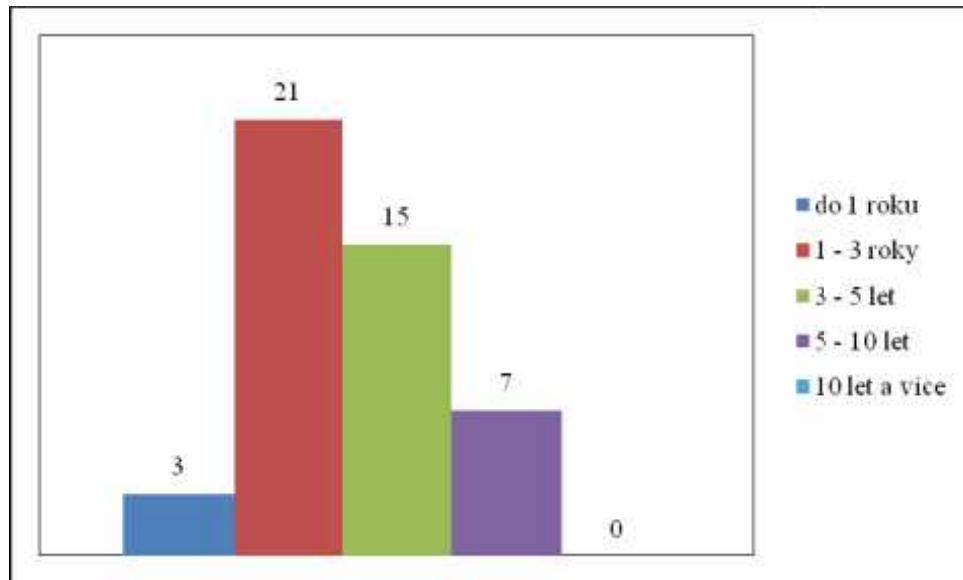
Obrázek 5 – Grafický výsledek otázky . 5

Zdroj: vlastní zpracování

Na pozici osobní asistent v p ímé pé i bylo 33 dotazovaných a 13 dotazovaných na pozici vedoucí pracovník (osobní asistent).

### Vyhodnocení otázky íslo 6

#### 6. Jaká je délka Vašeho p sobení v sou asném zam stnání?



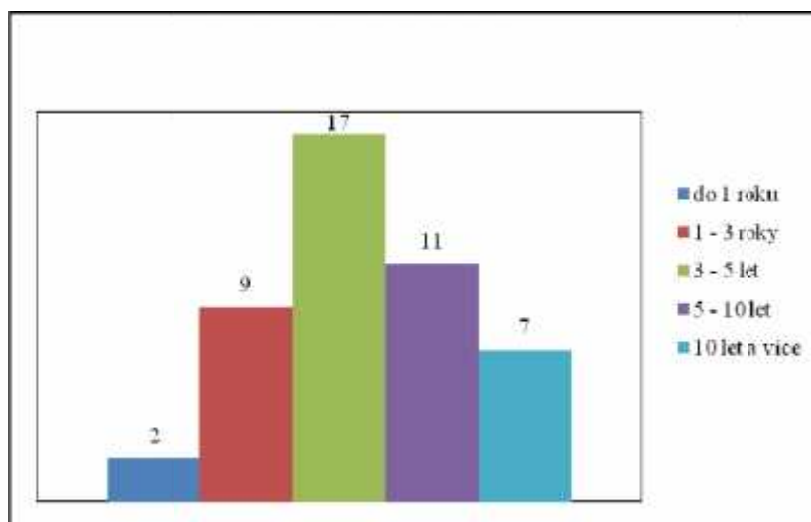
Obrázek 6 – Grafický výsledek otázky íslo 6

Zdroj: vlastní zpracování

V nejv tším po tu odpov d lo 21 respondent , že v sou asném zam stnání pracují v rozmezí 1 – 3 roky. Dále v po tu 15 respondent v rozmezí 3 – 5 let. V rozmezí 5 – 10 let pracuje 7 respondent . 3 respondenti v sou asném zam stnání nejsou déle než 1 rok a více jak 10 let v sou asném zam stnání nebyl nikdo z dotazovaných.

## Vyhodnocení otázky číslo 7

### 7. Jaká je délka Vašeho působení v neziskovém sektoru v současnosti?



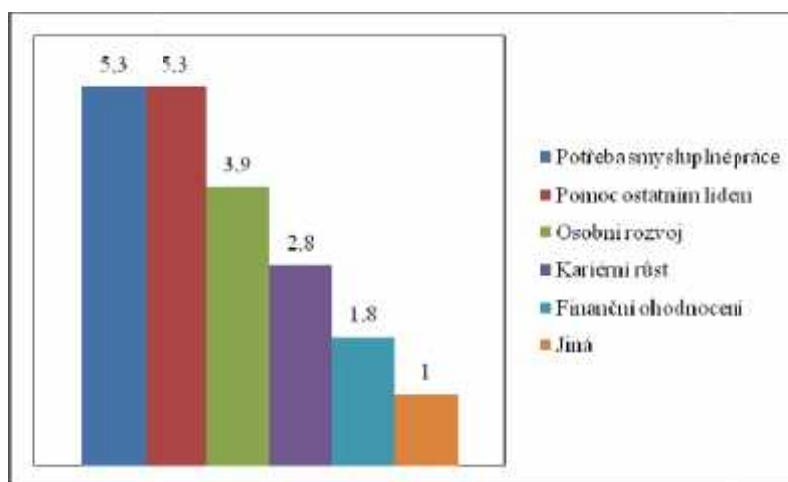
Obrázek 7 – Grafický výsledek otázky číslo 7

Zdroj: vlastní zpracování

17 respondentů působí v neziskovém sektoru v rozmezí 3 – 5 let, 11 respondentů v rozmezí 5 – 10 let, 9 respondentů v rozmezí 1 - 3 let. 10 let a více v neziskovém sektoru působí 7 dotazovaných a pouze 2 respondenti do 1 roku.

## Vyhodnocení otázky číslo 8

### 8. Jaká byla Vaše motivace na začátku práce v této organizaci? (seřadte dle důležitosti)



Obrázek 8 – Grafický výsledek otázky číslo 8

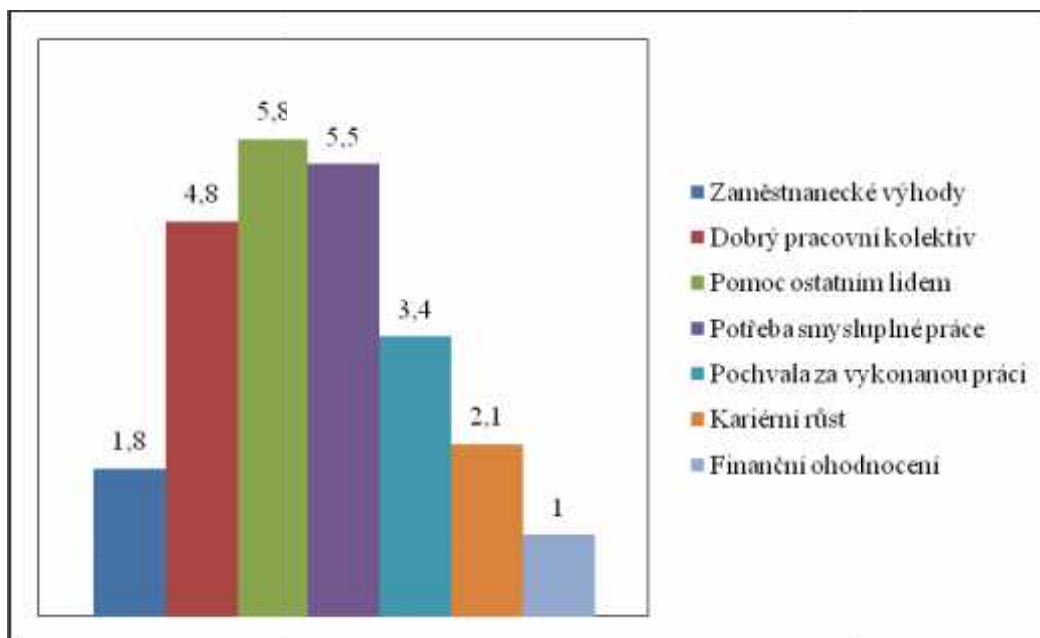
Zdroj: vlastní zpracování

Dle dležitosti dotazovaní respondenti uvádí, že motivace na začátku jejich práce v organizaci je potřeba smysluplné práce a pomoc ostatním lidem, které dotazovaní v průměru hodnotí na stejné pozici. Dle dalšího výřtu je v následujícím pořadí osobní rozvoj, kariérní růst a finanční ohodnocení. U této otázky mohli respondenti uvést i jinou odpověď - motivaci, která je přivedla do této organizace. Jsou to tyto odpovědi:

- *Poznání jiné cílové skupiny klient*
- *Změna povolání – otevírání*
- *Nová zkušenost – praxe*
- *Poznat nové zkušenosti*
- *Změna povolání*
- *Zkušenosti*
- *Vyzkoušet něco nového*
- *Nové zkušenosti*

### Vyhodnocení otázky číslo 9

#### 9. Jaký je Váš nejdůležitější motivační faktor nyní? (seřadte dle dležitosti)



Obrázek 9 – Grafický výsledek otázky číslo 9

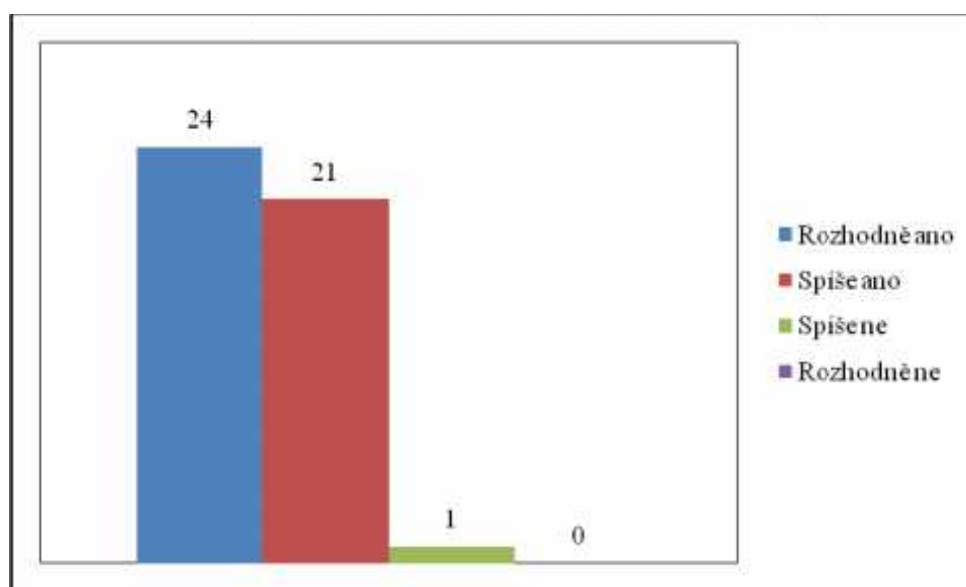
Zdroj: vlastní zpracování



Jako nejvyšší motivační faktor hodnotí dotazovaní v nejvyšším poměru pomoc ostatním lidem, v zápatí potřebu smysluplné práce a dobrý pracovní kolektiv. O poznání níže se nachází pochvala za vykonanou práci, kariérní růst, zaměstnanecké výhody a finanční ohodnocení. U této otázky se potvrzují hypotézy, že jako hlavní motivační faktory považují pomoc ostatním lidem a smysluplnost práce. Naopak motivační faktory finanční ohodnocení a kariérní růst považují v tomto porovnání za méně důležité, což byla hypotéza druhá.

### Vyhodnocení otázky číslo 10

#### 10. Je pro Vás motivace ve Vašem zaměstnání důležitá?



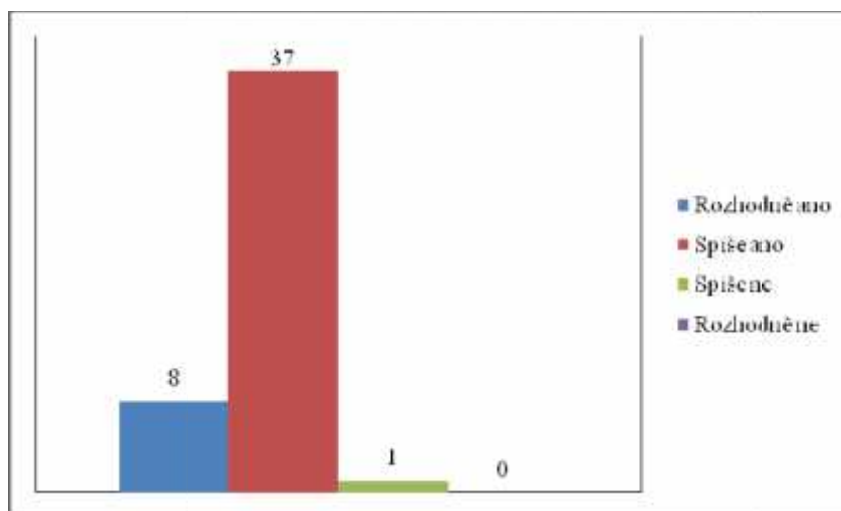
Obrázek 10 - Grafický výsledek otázky . 10

Zdroj: vlastní zpracování

Pro 24 respondentů je motivace v zaměstnání rozhodně důležitá. 21 respondent uvádí, že je pro ně motivace v zaměstnání spíše důležitá. Pro jednoho respondenta spíše není motivace důležitá. Nikdo z dotazovaných nevedl, že by motivace rozhodně nebyla důležitá. Hypotéza, že všichni dotazovaní pracovníci neziskové organizace budou považovat motivaci v organizaci za důležitou se téměř splnila. Ovšem byl jeden respondent, pro kterého zatím takovou váhu motivace v zaměstnání nemá.

## Vyhodnocení otázky číslo 11

### 11. Vyhovuje Vám systém motivace v organizaci?



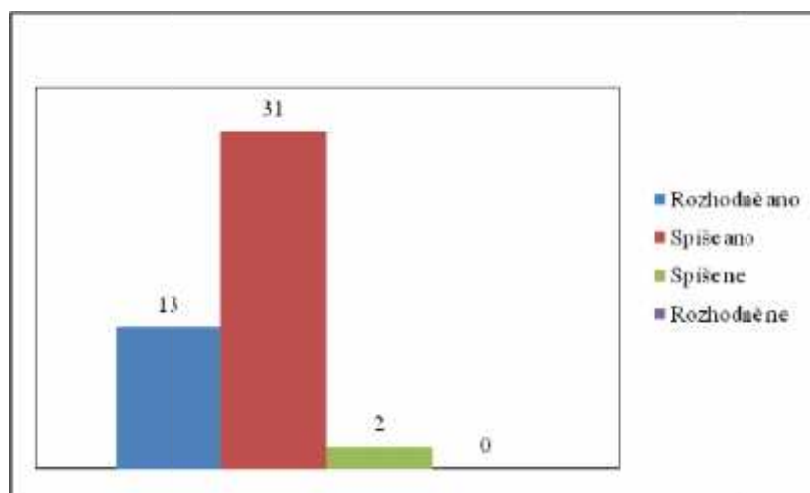
Obrázek 11 – Grafický výsledek otázky . 11

Zdroj: vlastní zpracování

Na systém motivace v organizaci odpov d lo 37 respondent , že jim spíše vyhovuje. Rozhodn vyhovuje 8 respondent m. Jeden respondent uvedl, že mu spíše systém motivace v organizaci nevyhovuje. Neobjevil se žádný z respondent , kterému by rozhodn nevyhovoval systém.

## Vyhodnocení otázky číslo 12

### 12. Je pro Vás d ležitá neustálé vzd lávání se?



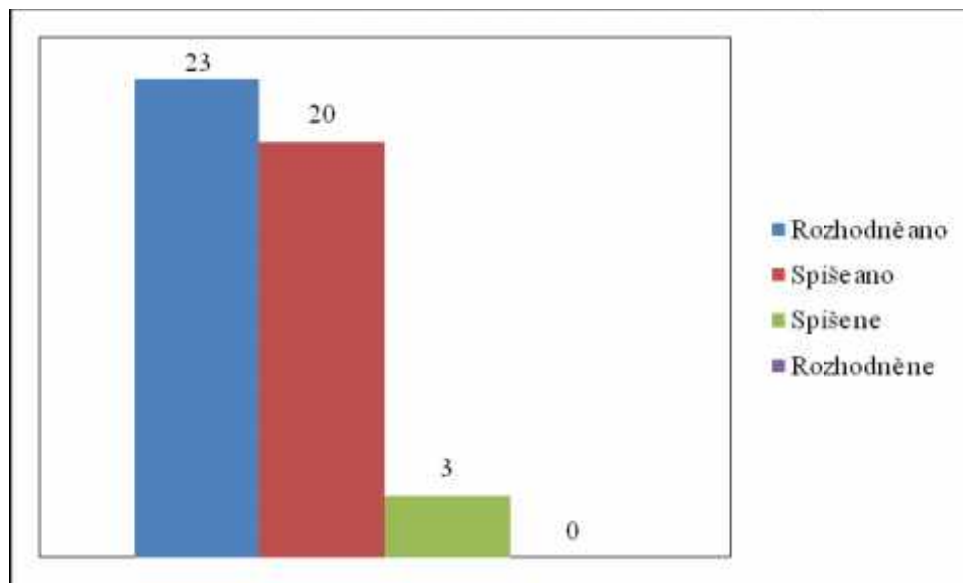
Obrázek 12 – Grafický výsledek otázky . 12

Zdroj: vlastní zpracování

31 respondent uvádí, že neustálé vzdávání se je pro ně spíše dležitě. Pro 13 respondent je rozhodn dležitě. Pro 2 respondenty spíše není dležitě a nebyl nikdo, pro koho by nebylo rozhodn dležitě.

### Vyhodnocení otázky íslo 13

#### 13. Jsou pro Vás dležitě mezilidské vztahy na pracovišti?



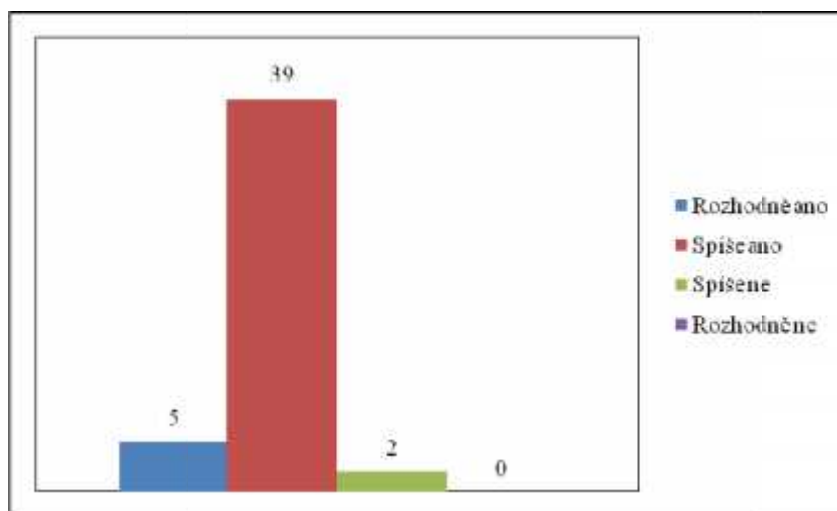
Obrázek 13 – Grafický výsledek otázky íslo 13

Zdroj: vlastní zdroj

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou rozhodn dležitě pro 23 respondent . 20 respondent hodnotí vztahy na pracovišti jako spíše dležitě. Pro t i respondenty dležitě spíše nejsou. Rozhodn nedležitě mezilidské vztahy na pracovišti nep ipadají pro nikoho z dotázaných.

### Vyhodnocení otázky číslo 14

#### 14. Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?



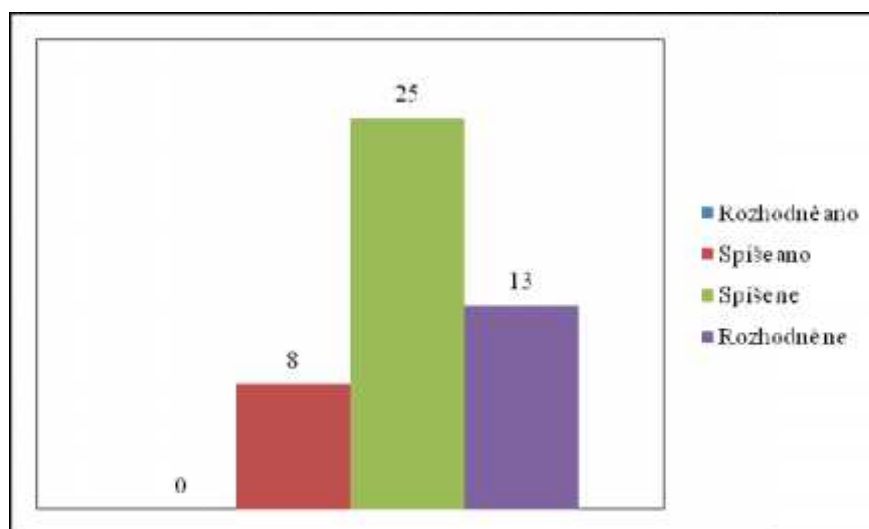
Obrázek 14 – Grafický výsledek otázky . 14

Zdroj: vlastní zpracování

Se svojí prací je spíše spokojeno 39 dotazovaných a 5 jich je rozhodně spokojeno. Mezi dotazovanými jsou dva respondenti, kteří spíše spokojeni nejsou, ale není nikdo, kdo by nebyl rozhodně spokojen.

### Vyhodnocení otázky číslo 15

#### 15. Máte pocit duševního vyerpání?



Obrázek 15 – Grafický výsledek otázky . 15

Zdroj: vlastní zpracování

Duševní vyerpání spíše nepocijuje 25 respondentů. Rozhodně je nepocijuje 13 respondentů. 8 respondentů tento pocit spíše má, ale není nikdo z dotazovaných, kdo by jej měl rozhodně.

### Vyhodnocení otázky číslo 16

#### 16. Vaše návrhy, co by mohlo zlepšit motivaci pracovníků v neziskové organizaci?

Tato otázka byla otevřená pro případné návrhy, které by mohly zlepšit motivaci pracovníků v neziskové organizaci. Odpovědi jsou následující:

- *Asi ne, ale uvítala bych v rámci práce možnost vycestování do zahraničí – poznat jiné služby, v jiných zemích.*
- *Nemám žádné návrhy, které by mohly zlepšit motivaci pracovníků. Jsem spokojen se stávající. Organizace mi poskytuje smysluplnost práce a dostává se mi i uznání z práce, kterou vykonávám.*
- *Více mimopracovních aktivit se spolupracovníky i nadřízenými.*
- *Uvítala bych v rámci vzdělávání – výuku jazyků.*
- *Více společných mimopracovních aktivit.*
- *Ještě více vzdělávacích kurzů.*
- *Já osobně bych uvítala více spolupráce se zahraničními organizacemi – nové poznatky.*
- *Brala bych více společných akcí s pracovníky, například v rámci školení.*
- *Myslím si, že je to dobře nastavené. Nemám jiné návrhy.*
- *Jsem spokojena, dostává se mi plnohodnotné práce, ale více vzdělávacích kurzů by nebylo na škodu.*
- *Nenapadají mě žádné.*
- *Více dovolené (3x).*
- *Nevím o ničem.*
- *Nic mě nenapadá, jsem spokojen.*
- *Ocenil bych rekreační pobyty pro pracovníky.*
- *Možnost vycestování v rámci práce do zahraničí.*
- *V tuto chvíli mě nic nenapadá, jsem spokojen.*
- *V zaměstnání jsem spokojen, nevím o ničem, co by mohlo ještě více pomoci.*

- *Nemám žádné návrhy na zlepšení motivace v organizaci.*
- *Myslím si, že je to celkem dobře nastavené, nemám jiné návrhy. Dělám smysluplnou práci, která mě baví a klienti obohacují můj život.*
- *Více vzdělávacích kurzů – jak k problematice, tak například i jazykové kurzy by nebyly špatné.*
- *Motivovalo by mě více mimopracovních aktivit se spolupracovníky.*
- *Více vzdělávacích kurzů – mimo zaměstnání, v jiném prostředí.*
- *Jazykové kurzy.*
- *Dovolená navíc.*
- *Nemám žádný návrh.*
- *Nevím o něm. Jsem ráda, že mi tato práce umožňuje pomáhat druhým lidem.*
- *Nenapadá mě nic. Nemám.*
- *Nevím (6x).*
- *Nic mě nenapadá, co by mohlo pomoci.*
- *Nenapadají mě žádné návrhy.*
- *Jako motivaci bych bral více dovolené.*
- *Těžko říct. Nevím.*
- *- (3x)*

## 5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A SHRNUTÍ

Skoro všichni dotázaní respondenti, až na jednoho uvedli, že je pro ně motivace v zaměstnání důležitá a se systémem motivace v zaměstnání jsou téměř všichni spokojeni, z toho je plynoucí také spokojenost s prací, kterou vykonávají. Autorka práce se domnívá, že motivace je důležitá ve všech oblastech zaměstnání, nejen u neziskových organizací.

Z celkového počtu 46 respondentů odpovědělo více žen a to v počtu 29, mužů 17. Z tohoto výsledku byla autorka trochu překvapená. Měla za to, že preference žen nad muži v této pracovní oblasti bude daleko větší.

Nejvíce dotázaných bylo ve věkovém rozmezí 25 – 30 let, ovšem ve všech věkových oblastech se našel nějaký respondent.

Nejvíce dotázaných uvedlo, že má ukončené nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitou. Na pozici osobního asistenta v primární péči zde není podmínka mít střední vzdělání s maturitou. Na tuto pozici stačí mít vzdělání bez maturity, ale z dotázaných respondentů žádný takový nebyl.

Na hlavní pracovní poměr zde pracuje 29 dotázaných, zbytek uvedl dohodu o provedení práce i provedení činnosti – tedy na zkrácený úvazek.

V souasném zaměstnání pracuje 21 dotázaných v rozmezí 1 – 3 roky. Za to v neziskovém sektoru všeobecně pracují v počtu 17 respondentů v rozmezí mezi 3-5 let. Dle důležitosti respondenti uvádí, že na základě práce v organizaci byla jejich motivace nejvyšší v potřebě vykonávat smysluplnou práci a pomáhat ostatním lidem. Někteří respondenti uvedli svou vlastní motivaci k práci v neziskové organizaci, uvedli – poznání jiné cílové skupiny, změnu povolání (z toho plynoucí očekávání), nové zkušenosti a poznatky.

Nyní považují za svůj nejvyšší motivací faktor stále potřebu smysluplné práce, pomoc ostatním lidem a dobrý pracovní kolektiv. Naopak nepreferují tolik v této oblasti zaměstnanecké výhody a finanční ohodnocení.

Respondenti považují za velmi důležité také neustálé vzdělávání se a mezilidské vztahy na pracovišti.

Pocit duševního vyčerpání přiznalo 8 respondentů, že se jej spíše týká.

## 6 NÁVRHY, DOPORU ENÍ A DISKUZE

V rámci dotazníkového šet ení byla poslední otázka pro respondenty otev ená a ti zde mohli napsat návrhy, které by p ísp íly k lepší motivaci pracovník v neziskové organizaci. V tšina respondent je se stávajícím systémem spokojena a žádné návrhy nemají, n kte í ale n jaké návrhy napsali.

Mezi odpov ími byly návrhy, že by uvítali více vzd lávacích kurz - jak k problematice, tak i jazykové kurzy. N kte í by p ívítali více dovolené, více mimopracovních aktivit se spolupracovníky i s nad ízenými (mimo prostory organizace). Vyskytla se i odpov í na spolupráci se zahrani ními organizacemi za cílem poznání nových poznatk .

V rámci rozhovor s vybranými pracovníky považují motivaci v organizaci kladn . Je pro n d ležit é to, že mají zp tnou vazbu od nad ízených, mají možnost osobního rozvoje, možnost seberealizace, že jsou náležit ě hodnoceny formou pochvaly, uznání za práci. Mají možnost se neustále vzd lávat, být sou ástí supervize a porad tým .

Vybraní pracovníci svoji práci berou jako poslání, ur itý ú d l, který má smysl a d lají to proto, protože cht jí být n jakým zp sobem nápomocní, pomáhat druhým, kte í tuto pomoc pot ebují a zaslouží si ji.

Cílem práce bylo zodpov d t hlavní výzkumnou otázku. Jaké jsou hlavní motiva ní faktory pro pracovníky v neziskové organizaci. Byly zde t i hypotézy, které se díky dotazníkovému šet ení potvrdilo i vyvrátilo.

První hypotéza zn la, že u pracovník neziskové organizace jsou hlavními motiva ními faktory pot eba smysluplné práce a snaha pomoci ostatním lidem. V dotazníkovém šet ení se tato hypotéza potvrdila. Mezi další motiva ní faktor, který pracovníci považují za d ležitý lze p íadit i dobrý pracovní kolektiv. Rozhovory s vybranými pracovníky to též potvrzují.

Druhá hypotéza zn la, že za mén d ležit é faktory u pracovník neziskové organizace jsou považovány finan ní ohodnocení a kariérní r st. V dotazníkovém šet ení se tato hypotéza též potvrdila. Mezi další motiva ní faktor, který nepovažují pracovníci neziskové organizace za st žejní, jsou zam stnanecké výhody.

T etí hypotéza zn la, že v tšina dotazovaných pracovník neziskové organizace bude považovat motivaci v organizaci za d ležitou. Tato hypotéza byla potvrzena. Pouze u



jednoho z respondentů znela odpověď, že je pro něj motivace v zaměstnání spíše nedůležitá.

Vzhledem k tomu, že autorka této práce nemá srovnání s tím, jaké motivací faktory a odměny nezisková organizace ke svým pracovníkům má, tak nelze přesně porovnávat a doporučit. Bylo by vhodné doplnit tuto práci o tyto důležité informace.

Ipse to, lze z výsledků a odpovědí vyvodit nějaké návrhy na zlepšení motivace pro pracovníky neziskové organizace. Pracovníci by uvítali vještě větší se zaměřit na vzdělávání v organizaci – školení, vzdělávací kurzy, jazykové kurzy. Poádatast ji teambuildingové akce a spolupráci se zahraničními organizacemi.

## ZÁV R

Tato bakalářská práce se zabývala tématem motivace pracovníků neziskové organizace. Cílem této práce bylo zjistit odpověď na hlavní výzkumnou otázku: Jaké jsou hlavní motivační faktory pro pracovníky v neziskové organizaci?

Motivace pracovníků neziskové organizace je považována za jeden z nejdůležitějších charakteristických rysů vykonané práce, kde je dbáno na důležitost, aby práce byla prováděna správně. Dalším důvodem pro důležitost motivace pracovníků neziskové organizace považovaná za důležitou, je z toho hlediska, protože zde hrozí docela velká fluktuace pracovníků. Proto je třeba neustálá motivace, aby pracovníci nebyli ohroženi syndromem vyhoření.

Teoretická část pojednává o motivaci, kde jsou v první kapitole vysvětleny základní pojmy, jako jsou motiv, stimul, incentiv a impuls. Jsou zde popsány teorie motivace, jednotlivé typy motivačních typů lidí, jako jsou objevovatelé, usměrňovatelé, slavnostníci a zpesňovatelé, pracovní motivace a motivační nástroje, pomocí kterých lze usměrnit postoje a motivy zaměstnanců. V druhé kapitole je charakterizována nezisková organizace, její charakteristické znaky, formy a motivace pracovníků neziskové organizace.

Na základě dotazníkového šetření se zjistilo, které motivační faktory jsou pro dotazované pracovníky důležité a které jsou pro pracovníky méně důležité. Z výsledků vyplývá, že hlavními motivačními faktory pro pracovníky v neziskové organizaci jsou důležité snaha pomoci druhým lidem a potěšení smysluplné práce. Pracovníci neziskové organizace považují za méně důležité motivační faktory, jako jsou finanční ohodnocení a kariéerní růst. Pracovníci považují motivaci v neziskové organizaci za velmi důležitou. K hlavním motivačním faktorům dle dotazníkového šetření považují pracovníci jako důležitý i dobrý pracovní kolektiv. Tyto tvrzení potvrzují i rozhovory s pracovníky.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou pracovníci s motivací neziskové organizace spokojeni. Jako případné návrhy ke zlepšení motivace pracovníků neziskové organizace navrhli, že by uvítali více mimopracovních aktivit se spolupracovníky i nadřízenými, více vzdělávacích kurzů, se zaměřením jak na problematiku týkající se práce s lidmi s postižením, tak na podporu výuky cizích jazyků. A koliv je práce naplněná, tak by uvítali více dovolené a větší spolupráci se zahraničními organizacemi, kde by načetli nové poznatky.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJ

### Seznam použitých českých zdroj :

ARMSTRONG, Michael (2009). *Odměnování pracovníků* . 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael (2002). *Řízení lidských zdrojů* . 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. Vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

B LOHLÁVEK, František (2010). *15 typ lidí Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3001-1.

B LOHLÁVEK, František (2012). *20 typ lidí Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. Rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4323-3.

B LOHLÁVEK, František (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. 5. Vydání. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BERGEROVÁ, Marcela (2013). *Řízení neziskových organizací*. Praha. ISBN 978-80-87779-05-7.

ASTORÁL, Zdeněk (2009). *Základy moderního managementu*. 1. Vydání. Praha: UJAK. ISBN 978-80-86723-76-1.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-696-5.

HELLER, Robert (2001). *Jak motivovat druhé*. Praha: Slovart, s. r. o. ISBN 80-7209-328-2.

HRONCOVÁ, Marcela (2010). *Moderní nezisková organizace*. FPS Repro, s. r. o. ISBN 978-80-904519-0-2.

JEŽEK, T., MALÝ, M., VÁVROVÁ, H. (2009). *Sborník – Teorie správy společností pro neziskový sektor*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1627-1.

NAKONEČNÝ, Milan (1998). *Základy psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0689-3.

- PLAMÍNEK, Jiří (2007). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PLAMÍNEK, J., SVATOŠ, V., HLEDÍKOVÁ, J., BABOUŠEK, P., JANDÁKOVÁ, P., ZETEK, J. (1996). *Řízení neziskových organizací*. Praha: Lotos. ISBN 80-238-0442-1.
- SANG, Kim (1999). *Tisíc a jeden způsob, jak motivovat sebe a druhé*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-96-4.
- ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4041-6.
- ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4040-9.
- ŠIKÝ, Martin (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠKARABELOVÁ, Simona (2005). *Definice neziskového sektoru*. Brno: Vzdělávací nadace Jana Husa. ISBN 80-239-4057.

**Seznam použitých internetových zdroj :**

Výroční zpráva (2013). www neziskové organizace

**Seznam ostatních zdroj :**

TICHÁ, Michaela (2012). Motivace a motivování. *Sociální služby*, Asociace poskytovatel sociálních služeb ČR, Tábor, 92 stran, ISBN 978-80-904668-4-5 (brožura).

# P ÍLOHY

## P ÍLOHA

### Motivace pracovník neziskové organizace

Dobrý den,

Jsem studentkou univerzity Jana Amose Komenského a v současné době píším závěrečnou bakalářskou práci na téma Motivace pracovník neziskové organizace. Součástí této bakalářské práce je i výzkumné šetření, které je realizováno formou níže uvedeného dotazníku. Chtěla bych Vás z toho důvodu požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere 5 – 10 minut. S výsledky daného šetření je možné se seznámit po obhajobě bakalářské práce v knihovně UJAK.

Děkuji Vám za Vaši pomoc.

Iveta Fialová

1) Jakého jste pohlaví?

Muž

Žena

2) Kolik je Vám let?

20 -25 let

25 - 30 let

30 - 35 let

35 - 40 let

40 - 45 let

45 - 50 let

50 a více let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné bez maturity
- Střední odborné s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské (bakalářské)
- Vysokoškolské (magisterské)

4) Na jaký typ úvazku v organizaci pracujete?

- HPP
- DPP (DP)

5) Na jaké pozici v organizaci pracujete?

- Osobní asistent (přímořídící)
- Vedoucí pracovník (osobní asistent)

6) Jaká je délka Vašeho působení v současném zaměstnání?

- do 1 roku
- 1 - 2 roky
- 2 - 3 roky
- 3 - 5 let
- 5 - 10 let
- 10 let a více

7) Jaká je délka Vašeho působení v neziskovém sektoru vůbec?

- do 1 roku
- 1 - 2 roky
- 2 - 3 roky
- 3 - 5 let
- 5 - 10 let
- 10 let a více

8) Jaká byla Vaše motivace na začátku práce v této neziskové organizaci? (seřadte dle důležitosti)

- Pomoc ostatním lidem
- Potřeba smysluplné práce
- Řešení důležitých problémů
- Osobní rozvoj
- Kariérní růst
- Finanční ohodnocení
- Jiné

9) Jaký je Váš nejdůležitější motivační faktor nyní? (seřadte dle důležitosti)

- Zaměstnanecké výhody
- Dobrý pracovní kolektiv
- Pomoc ostatním lidem
- Potřeba smysluplné práce
- Pochvala za vykonanou práci
- Osobní rozvoj
- Finanční ohodnocení

10) Je pro Vás motivace ve Vašem zaměstnání důležitá?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11) Vyhovuje vám systém motivace v organizaci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne



12) Je pro Vás důležité neustálé vzdělávání se?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13) Jsou pro Vás důležité mezilidské vztahy na pracovišti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14) Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15) Máte pocit duševního vyčerpání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

16) Vaše návrhy, co by mohlo zlepšit motivaci pracovníků v neziskové organizaci?

(doplňte)

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

Jméno autora: Iveta Fialová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdroj

Forma studia: prezen ní

Název práce: Motivace pracovník neziskové organizace

Rok: 2014/2015

Po et stran textu bez p íloh: 51

Celkový po et stran p íloh: 4

Po et titul eských použitých zdroj : 21

Po et titul zahrani ních použitých zdroj : 0

Po et internetových zdroj : 1

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová, PhD.