

Motivace u pracovníků v neziskových organizacích

Mgr. Eva Přikrylová

Diplomová práce



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

nascannované zadání s. 1

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Eva PŘIKRYLOVÁ**
Osobní číslo: **K09677**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Řízení netržních a sociálních služeb**

Téma práce: **Motivace u pracovníků neziskové organizace**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte úvod diplomové práce a definujte řešený problém.
2. V rámci teoretické části charakterizujte pojmy motivace, osobnost, neziskové organizace.
3. Formulujte hypotézy a používané metody.
4. Provedte výzkum-dotazníkové šetření
5. Formulujte výstupy z projektu a zpracujte projektovou část – projekt rozvoje motivace u pracovníků neziskových organizací.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

W. Timothy Gallwey : Tajemství vysoké pracovní výkonnosti, Metoda Inner Game, Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-115-1

Josef Koubek : Řízení pracovního výkonu, Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-116- X

David Freemantle : BIZ – 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu, Management Press, Praha 2006 ISBN 80- 7261-147-X

David Allen : Mít vše hotovo ? Jak zvládnout práci i život a cítit se dobře, Jan Melvil Publishing, Brno 2008 ISBN 978-80-903912-8-4

David Gruber : Time Management ? Rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem, Management Press, Praha 2002, ISBN 80-7261-065-1

Ivana Hospodářová : Kreativní management v praxi, Grada, Praha 2008 ISBN 978-80-247-1737-1

Stephen R. Covey : 8. návyk, Od efektivnosti k výjimečnosti, Management Press, Praha 2008, ISBN 978-80-7261-138-6

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce:

1. prosince 2010

Termín odevzdání diplomové práce:

26. dubna 2011

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

*** naskenované Prohlášení str. 1 ***

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20.4.2011


Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosažených v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k výši výdělků dosažených školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o **rozvoji motivace u pracovníků neziskových organizací**. Jejím cílem je definovat hlavní motivační faktory těchto pracovníků, jejich hlavní **osobnostní charakteristiky**, zjistit jejich specifika. Hlavním cílem práce je zpracovat projekt rozvoje motivace u pracovníků neziskových organizací. Ti často pracují v náročných podmínkách, s nižším finančním ohodnocením a jsou ohroženi syndromem vyhoření. Práce tak pomůže jednotlivým pracovníkům uvědomit si důležité motivační faktory, které je ovlivňují. Vedoucím pracovníkům neziskových organizací ukáže, jakým způsobem s nimi pracovat, motivovat je a rozvíjet jejich další osobní i profesní potenciál.

Klíčová slova: motivace, rozvoj motivace, osobnost, osobní rozvoj, profesní rozvoj, neziskové organizace, pracovníci neziskových organizací

ABSTRACT

The diploma work is concentrated on **development of motivation of employees of non-profit organizations**. Its goal is to define the main motivational factors of these employees, **their personal characteristics**, define their specifics. The main goal of this work is to manage the project of development of motivation in non-profit organization employees. They often work in difficult conditions, with lower salaries and they are in risk of burn-out syndrome. This work can help each employee to understand the important motivational factors which influence them. It can show to the NGO's managers how they can work with employees, support them and develop their personal and professional potentials.

Keywords: motivation, development of motivation, personality, personal development, professional development, non-governmental non-profit organizations (NGOs), employees of NGOs

Velice děkuji svému vedoucímu práce Doc.PhDr.Ing.Aleši Gregarovi, CSc. za odborné konzultace, vedení a celkovou pomoc při zpracování diplomové práce.

Dále děkuji všem pracovníkům neziskových organizací, kteří se zapojili do mého výzkumu a umožnili tak posbírat potřebná data. Děkuji také MUDr. et Mgr. Josefu Pařenicovi za odborné konzultace a Bc. Michalu Kubešovi za pomoc se zpracováním elektronické podoby psychologických dotazníků a pomoc s jejich vyhodnocením.

Děkuji také velmi mému manželovi Dušanu Přikrylovi za pomoc se zpracováním tabulek a konzultace k finální grafické podobě diplomové práce.

Motto práce : „*Osobním rozvojem a rozvojem motivace pracovníků neziskových organizací se dá dosáhnout velmi dobrých pracovních výsledků, zvýšení kvality práce a celkové spokojenosti pracovníků, jejich zaměstnavatelů, a v neposlední řadě také klientů samotných.*“

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně dne 20.4.2011

Mgr. Eva Přikrylová

Obsah

ÚVOD	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1. MOTIVACE SE ZAMĚŘENÍM NA PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	13
1.1. POJEM MOTIVACE	13
1.2 STRUKTURA MOTIVACE.....	14
1.3. POTŘEBY.....	15
1.4. MOTIVACE K VÝKONU	16
2. OSOBNOST	18
2.1. POJEM OSOBNOSTI.....	18
2.2. VÝVOJ OSOBNOSTI	19
2.3. DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ, ASPIRACE, NOVÉ MOTIVY	19
2.4. HIERARCHICKY ORGANIZOVANÝ SYSTÉM POTŘEB (MASLOW)	20
2.5. PĚT OSOBNOSTNÍCH FAKTORŮ, BIG FIVE (VELKÁ PĚTKA)	21
2.6. OSOBNÍ ROZVOJ	23
3. NEZISKOVÉ ORGANIZACE	23
3.1. POJEM NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	23
3.2. VEŘEJNĚ PROSPĚŠNÉ ORGANIZACE.....	23
3.3. SOUČASNÉ ZÁKONY VZTAHUJÍCÍ SE K NEZISKOVÝM ORGANIZACÍM	24
3.4. OBČANSKÁ SDRUŽENÍ	25
3.5. NADACE A NADAČNÍ FONDY	28

4. HYPOTÉZY VÝZKUMU A POUŽITÉ METODY.....	30
II. PRAKTICKÁ ČÁST	31
5. RESPONDENTI VÝZKUMU	32
6. METODY PRÁCE	33
6.1 DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	33
6.2 DOTAZNÍK MOTIVACE K VÝKONU – LMI.....	37
6.3 NEO PĚTIFAKTOROVÝ OSOBNOSTNÍ INVENTÁŘ	40
III. PROJEKTOVÁ ČÁST	43
7. PROJEKT ROZVOJE MOTIVACE U PRACOVNÍKŮ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH	44
7.1 VÝBĚR SPRÁVNÝCH PRACOVNÍKŮ	44
7.1.1. VÝBĚR A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	45
7.2 PODPORA OSOBNÍHO ROZVOJE PRACOVNÍKŮ NNO	46
7.2.1. MOŽNOSTI OSOBNÍHO ROZVOJE	47
7.2.2 PŘEKONÁNÍ STRACHU	47
7.2.3 ZAMĚŘENÍ NA KONKRÉTNÍ DLOUHODOBÉ CÍLE.....	48
7.2.4 INDIVIDUÁLNÍ MOTIVAČNÍ FAKTORY	49
7.2.5 POZNÁNÍ VLASTNOSTÍ ČLENŮ TÝMU.....	49
7.3 SPOLUPRÁCE A SPOLEČNÉ CÍLE.....	50
7.4. MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	51
7.4.1 PODSTATNÉ PRVKY PRO VEDENÍ PRACOVNÍKŮ	51
7.4.2 UČENÍ A MOTIVACE LIDÍ V TÝMU	52
7.4.3. NOVÉ MOTIVAČNÍ STIMULY	52

7.5 SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI	53
ZÁVĚR.....	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY :	56
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	57
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	57
OBRÁZEK Č. 1 CIBULOVÝ MODEL MOTIVACE K VÝKONU, STR. 13	57
SEZNAM TABULEK.....	57
TABULKA Č.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU MOTIVACE K VÝKONU, STR. 37	57
TABULKA Č. 2 VÝSLEDKY NEO-FFI, STR. 42	57
SEZNAM PŘÍLOH	58

Úvod

Motivace pracovníků v neziskových organizacích je jedním z nejdůležitějších aspektů jejich práce. Díky svým téměř osmiletým pracovním zkušenostem v neziskové organizaci ve vedoucí pozici a předchozích třech letech zkušeností jako dobrovolník v neziskové organizaci, toto mohu dobře posoudit. Pro mě, jako vystudovaného psychologa a projektového manažera neziskové organizace, je otázka motivace a osobního rozvoje pracovníků velmi důležitá a zajímavá. **Pracovní kolektivy v neziskových organizacích** se často skládají z velmi výrazných osobností s velkým potenciálem osobního rozvoje. Je nezbytné s těmito lidmi pracovat, dále je motivovat a oni po tom přinášejí organizaci, a hlavně také klientům neziskovky, velký užitek. Na počátku je ale zcela nezbytné rozlišit, které lidi je možné motivovat a rozvíjet, a s nimi pracovat.

Řešený problém

Pracovníci NNO jsou **specifickou skupinou pracovníků/zaměstnanců**. Vzhledem k často komplikované finanční situaci v neziskových organizacích pro ně finanční odměna za odvedenou práci zřejmě není největší motivací. Pracovníci v NNO musí být také smířeni s poměrně velkou mírou nejistoty, a to zejména v období konce roku a začátku roku nového, kdy je největší nedostatek financí. V NNO mohou naopak uplatnit poměrně velkou míru kreativity, používat netradiční pracovní postupy. Pracovníci mohou často fungovat v **nehierarchickém systému práce**, pracovní kolektivy jsou zejména v menších organizacích založeny téměř na přátelské bázi.

V neziskových organizacích také panuje **poměrně velká fluktuace pracovníků**. Dochází často k rychlému vyhoření pracovníka, který nastoupí s velkou motivací a zájmem, ale zjišťuje, že realita tak úplně neodpovídá jeho očekávání. Stává se také, že pracovník nedostává dostatečné ocenění své práce, po čase mu chybí motivace.

Tyto jevy jsou nežádoucími v rámci neziskových organizací, zhoršují efektivitu práce a mohou vést k odchodu pracovníků z NNO. Je třeba tedy s pracovníky NNO pracovat, řešit s nimi jejich očekávání, přání a potřeby.

Zatím nebyla problematika motivačních faktorů u pracovníků řešena takto do detailů pomocí **ucelené psychodiagnostické testové baterie** a se zaměřením pouze na pracovníky neziskových organizací a jejich specifika.

Tématem diplomové práce je **vypracování projektu rozvoje motivace a osobního rozvoje u pracovníků** v nestátních neziskových organizacích (NNO) a jejich osobního rozvoje.

Hlavním cílem projektu je **vypracovat co nejefektivnější způsob motivačního systému pro pracovníky v NNO** a možnosti nastavení systému kariérního růstu pracovníků.

Dílčím cílem projektu je zjistit, jaké jsou **hlavní motivační faktory** pro pracovníky NNO, co je pro ně v práci důležité, co naopak nehraje tak důležitou roli. Dále jaké jsou **převažující osobnostní rysy pracovníků** a jaká je jejich spojitost s motivačními faktory.

V rámci diplomové práce ověříme **hypotézy týkající se nejdůležitějších motivačních faktorů u pracovníků NNO**, kterými by měly být ochota pomáhat druhým lidem, angažovanost, důvěra v úspěch, flexibilita, hrdost na výkon a ochota učit se. V rámci osobnostních charakteristik by se měla být nejsilnější charakteristika přívětivost (pojící se s ochotou pomáhat druhým lidem).

Motivační faktory pracovníků jsou zkoumány pomocí **nejkomplexnějšího testu motivační struktury** - Dotazníku motivace k výkonu – LMI. Osobnostní rysy pomocí moderního NEO pětifaktorového osobnostního inventáře vycházejícího z teorie Big Five.

Realizací výzkumu jsou vydefinovány **nejdůležitější osobnostní a motivační faktory pro pracovníky NNO**. Ty pomáhají nadefinovat podstatné rysy motivačního potenciálu pracovníků NNO.

Výsledky výzkumu jsou použity pro **vytvoření systému rozvoje motivace pro pracovníky neziskových organizací**, nastavení systému jejich odměňování a připravení možností osobního rozvoje pro pracovníky.

Realizovatelnost projektu

Projekt byl realizovatelný velmi dobře. Z dotazníkové šetření byly zjištěny podrobné informace o pracovnících v NNO. Z testu struktury motivace byly zjištěny důležité motivační prvky a faktory pracovníků. Z osobnostního dotazníku NEO- FFI byly zjištěny převažující osobnostní faktory pracovníků NNO. Z těchto zjištěných informací byl vytvořen návrh systému motivace pracovníků neziskových organizací, návrh systému odměňování a profesionálního a osobního rozvoje pracovníků.

I. Teoretická část

V teoretické části se zabýváme klíčovými pojmy diplomové práce, a to motivací, osobností (osobnostními rysy), charakteristikou neziskových organizací a specifikem pracovníků v NNO.

1. MOTIVACE se zaměřením na pracovní prostředí

1.1. Pojem motivace

V současné psychologické literatuře se **pojmu motivace používá ve více významech**. Většina definic se shoduje v zaměření procesu motivace a směřování k cíli.

„*Motivace je předpokládáný specifický proces, který rozdílně energetizuje určité akce, je to předpokládáný specifický personální nebo organismický determinátor směru nebo síly akce či řady akcí.*“ (H.B.English a A.C. Englishová (1958) in Nakonečný, 1995, str.75)

" *Definujeme motivaci jako hypotetický vnitřní proces, který poskytuje chování energii a zaměřuje je vůči specifickému cíli.*" (R.A.Baron, D. Borne a B.H. Kantowitz (1980) in Nakonečný, 1995, str.75)

„*Motivace – pohnutka k jednání, pojem motivace v psychologii zatím značně nejednotný, nejčastěji chápán jako intrapsychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil, energetizace organismu, projevuje se napětím, neklidem, činnostmi směřujícími k porušení rovnováhy, v zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti, za nežádoucí motivace jsou považovány strach, úzkost, bolest aj.*“ (Hartl, 1996, str. 110)

„*H. Thomae (1965) shrnuje různé významy pojmu motivace v psychologii : 1. motivace jako příčina pohybu, 2.motivace jako důsledek změn stavu organismu, 3. motivace jako abstrakce z kontinua aktivity, 4. motivace jako determinanta zaměřování chování, 5. motivace jako výklad smysluplných souvislostí duševního života, 6. motivy jako důvody rozhodování v situaci volby.*“ (Nakonečný, 1995, str.75)

“*Vztah motivace a chování vyjadřuje J.W.Atkinson takto :*

$$B = f(M, P, H)$$

B = chování

M = motivační napětí

P = subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle

H = hodnota cíle“

(Nakonečný, 1995, str.80)

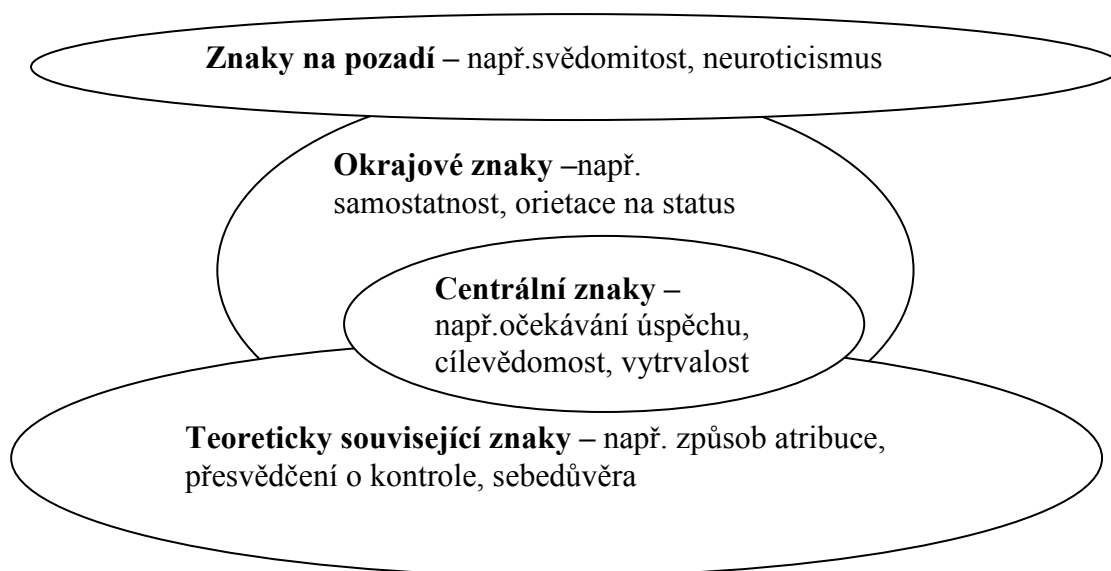
Tedy chování je funkcí motivačního napětí, hodnoty cíle a subjektivně vnímané pravděpodobnosti, že tohoto cíle dosáhneme. Čím jsou tyto proměnné silnější, tím je chování pravděpodobnější. Jedná se poměrně zjednodušenou definicí, která ale vystihuje podstatu motivačního procesu.

1.2 Struktura motivace

“ Podle P.G. Zimbarda (1983) **struktura motivace** v sobě zahrnuje následující **funkční prvky** : 1. vzrušení, energii, 2. zaměření této energie na určitý cíl, 3. selektivní pozornost pro určité podněty a sníženou vnímavost pro jiné, v danou dobu nevýznamné podněty, 4. organizaci aktivity do integrovaného vzorce reakce, resp. sekvenci reakcí, 5. udržování této aktivity až do doby, kdy dojde ke změně výchozích podmínek.” (Nakonečný, 1995, str.80)

Obr. č. 1 Cibulový model motivace k výkonu (upraveno podle Schuler, Prochaska, 2003, str. 9)

Chyba!



Jak je nastíněno v obrázku 1, mohli bychom si motivaci k výkonu představit jako výsledek vrstev více či méně blízkých jádru konstruktů. (Schuler, Prochaska, 2003, str. 9)

Motivace je tedy psychický proces, který vede naše chování a jednání k vytyčenému cíli. Ovlivňuje výběr našich pohnutek a zároveň je jimi ovlivňován. V rámci pracovních procesů je motivace stěžejním procesem a klíčovým faktorem pro jejich práci a jejich vedení. Dle mého názoru je **v rámci neziskového sektoru motivace pracovníků zcela zásadní**, protože musí často překonávat řadu obtíží a komplikací, pracovat v obtížných podmínkách, řešit nedostatky financí apod. Musí být **pro svoji práci motivováni a zapáleni**, aby mohli motivovat klienty svých organizací, přesvědčovat úředníky a zákonodárce, a snažit se měnit věci k lepšímu.

1.3. Potřeby

Motivace úzce souvisí s potřebami, což jsou motivy ovlivňující naše chování :

Index psychogenních potřeb : E.R.Hilgard (1962)

1. potřeby spojené hlavně s neživými předměty (zvětšování majetku, uchovávání věcí, vlastnictví věcí a peněz, vytváření a budování)
2. potřeby vyjadřující ambice, prestiž, dokonalost a moc (potřeba převyšovat jiné, potřeba respektu a pochvaly, předvádění se, nedotknutelnost vlastní osoby, sebeobrana, překonávání neúspěchu úsilím, potřeba úspěchu)
3. potřeby projevování síly a získávání obdivu (dominance, potřeba projevovat úctu někomu výše postavenému, napodobování ostatních, nezávislost (autonomie), odlišování se od jiných)
4. potřeby poškozování jiných i sebe sama (agrese : napadání jiných, vysmívání se, ponižování, akceptování a poddání se trestu, vyhnutí se pohanění :dobré chování, vyhýbání se nekonvenci)
5. potřeby vztahující se k náklonnostem (citům) lidí : afiliace : navazování přátelství, odmítání někoho, starání se o někoho, hledání pomoci a podpory, láska : potřeba mít někoho rád a být někým milován)
6. sociální potřeby v užším smyslu (hry a zábava : hledání rozptýlení, uvolnění, explorační : zkoumání, dotazování se, uspokojování zvědavosti, vysvětlování a demonstrace : podávání informací a výkladu)

(Upraveno dle Nakonečný, 1995, str.83-84).

Další významnou je **Alderferova ERG teorie potřeb**, který je definuje podle subjektivního stavu uspokojení a přání a předpokládají **tři primární kategorie potřeb** :

- **potřeby existenční (E)** –dosahování a udržování homeostatické rovnováhy, v pracovním prostředí např. plat a zaměstnanecké výhody
- **potřeby vztahové (R)**- angažování ve vztazích s lidmi kolem sebe, procesy sdílení a vzájemnosti
- **potřeby růstové (G)** – lidé ve svůj prospěch vyvíjí tvůrčí a produktivní úsilí, jedinec nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát.

(Podle Gregar, 2008, str. 39)

„McClellandovy potřeby výkonu (úspěch dosažený v soutěži s ostatními a poměrování osobní normou dokonalosti), spojenectví (potřeba přátelských a soucitných vztahů s jinými lidmi) a moci (potřeba kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi)“. (Gregar 2008, str. 39).

Pro pracovní motivaci jsou dle mého názoru nejdůležitější **potřeby vyjadřující ambice a získávání obdivu**, dále potřeby vztahující se k náklonnostem (potřeba o někoho se starat, pomoc a podpora).

Naopak u pracovníků NNO by měly být slabší potřeby hromadění vlastnictví a peněz, které jsou typické pro komerční sféru a potřeby poškozování jiných i sebe sama.

1.4. Motivace k výkonu

Velmi důležité je také poznání motivace k výkonu u jednotlivých pracovníků, ta je nezbytnou součástí dobrého pracovního fungování. V rámci **motivace k výkonu** zkoumáme tyto škály :

1. vytrvalost
2. dominanci
3. angažovanost
4. důvěru v úspěch
5. flexibilita
6. flow (od flow-fenoménu = schopnost nechat se unášet na konstruktivní/ tvůrčí vlně)
7. nebojácnost
8. internalita (= schopnost internalizovat podstatné prvky v rámci pracovního prostředí)
9. kompenzační úsilí
10. hrdost na výkon
11. ochota učit se
12. preference obtížnosti
13. samostatnost
14. sebekontrola
15. orientace na status
16. soutěživost
17. cílevědomost

Podle Dotazníku motivace k výkonu – LMI (Heinz Schuler, Michael Prochaska). Tyto motivační škály budeme zkoumat ve výzkumné části projektu. Jsou základními prvky motivace pracovníků v pracovním prostředí, ve snaze vyniknout v rámci pracovního uplatnění.

Velmi důležité je také, **jak vnímáme svoji práci**, co pro nás představuje.

Nejčastější odpovědi, které lidi uvádějí, když se řekne práce :

- Co musím dělat versus co chci dělat.
- Co dělám pro peníze.
- Splnit úkoly, udělat, co je zapotřebí.
- Udělat, co po mě chce šéf.
- To, co dělám a co je „obtížné“ a „náročné“.
- Dosažené výsledky. Provedení uložené činnosti.
- Povinnost, závazek.
- Odpovědnost.

„Význam, který vložíme do slova „práce“, vytváří kontext pro všechno, co při práci děláme, a ovlivňuje vnitřní dialog podmíněný kulturou firmy.“ (Gallwey, 2004, str. 102 - 103).

„Náš průzkum ukázal, že v organizacích existuje šest základních faktorů realizace:

jasnost, oddanost, přenesení, vytváření předpokladů, synergie a odpovědnost.“

Jinými slovy, aby byli lidé dobře motivováni musí :

- *Jasně vědět, jaké cíle a priority má jejich organizace, pracovní tým, šéfové.*
- *Lidé se musí ztotožnit s těmito cíli.*
- *Lidé musí jasně vědět, co mají dělat a to tak, aby svoji práci pomohli týmu a organizaci dosahovat cíle.*
- *Lidé musí mít k dispozici vhodnou strukturu, procesy a pracovní systémy.*
- *Lidé spolu v práci musí dobře vycházet a spolupracovat.*
- *Od pracovníků musí být požadována odpovědnost za zadané úkoly.“*

(Covey, 2008, str. 266).

Stephen R. Covey uvádí **4 zásady realizace** (a tedy i úspěšné motivace):

1. **Soustřed'te se na to nejdůležitější.** „Lidé se dokáží soustředit v danou chvíli pouze na jednu věc (nebo v nejlepším případě na několik málo věcí), pokud jí (je) mají dělat výjimečně dobře.“ (Covey, 2008, str. 270).
2. Vytvořte účinnou **Motivační výsledkovou tabuli** - Lidé jednají jinak, když se měří výsledky. Obsahuje tyto položky :
 - Současný stav (kde jsme)
 - Cílový stav (kam se potřebujeme dostat)
 - Termín (do kdy)
3. **Převeďte vznešené cíle na praktické jednání**
4. **Požadujte odpovědnost** – neustále a od všech – k tomu se využívají tři klíčové strategie :
 - Stanovení priorit
 - Hledání Třetích alternativ – alternativy, které budou nejlepším výsledkem našeho společného uvažování, využívá se metody brainstormingu
 - Odstraňování překážek

(Podle Covey, 2008, str. 270 - 277)

Dle mého názoru je v neziskových organizacích velmi důležité **zapálení pro danou věc, daný problém a snaha pomoci ho klientům** organizace a společnosti řešit. NNO v tomto často zastupují roli státu a zákonodárců. Z toho důvodu je jejich motivace stěžejní.

Dle posledních zjištění ve větších neziskových organizacích, jako je například diecézní charita, lidé **průměrně pracují kolem dvou let a nebo potom sedm a více let.** Téměř neodchází v období mezi 3 a 6 lety. (dle sdělení ředitele Diecézní charity České republiky pana Haičmana na konferenci Správní lidé na palubu, která se konala 23.-24.11.2010 na Ministerstvu zahraničí ČR, konferenci pořádaly Neziskovky.cz).

Z toho se dá odvodit, že pracovníci získají zkušenosti, znalosti, ale nejsou již dále motivováni v organizaci pracovat. Nebo motivaci mají a zůstávají déle. Organizace s nimi pracuje stejným způsobem. Je tedy zřejmé, že motivaci silně ovlivňuje **osobnostní nastavení** pracovníka, jeho **životní a hodnotová orientace**. Z těchto důvodů se v rámci diplomové práce budu věnovat také osobnosti a rysům, které se mají největší vliv na pracovní výkon.

2. OSOBNOST

2.1. Pojem osobnosti

Osobnost je jedním ze zásadních pojmů v psychologii. Není jednoznačně definována a v rámci různých psychologických směrů je různě pojímána.

„Osobnost je nejčastěji definována jako celek duševního života člověka, má svůj původ ve slově persona, původně maska pro boha podsvětí, později stálý typ, charakter člověka. K běžně uváděným skutečnostem patří seznam 50 rozdílných definic osobnosti G.W.Allporta z roku 1937, osobnost považuje za dynamickou organizaci psychofyzických systému v jedinci, který určuje jeho adaptaci na prostředí a jeho charakteristické způsoby chování a prožívání. H.J. Eysenck považuje osobnost za poměrně stálou jednotu charakteru, temperamentu, intelektu a těla, což umožňuje její jedinečnou adaptaci na prostředí. H. Piéron vidí osobnost v jednotě její inteligence, charakteru, temperamentu a konstituce. Dle J.B. Watsona jde o konečný výsledek našich zvyků.“

(Hartl, 1996, str. 131)

*„Osobnost je „**individuální celek duševního života člověka**“, který tvoří jednotu s tělem subjektu a s jeho životním prostředím. V tomto smyslu je možné chápat osobnost jako otevřený živý systém, který se vyznačuje určitou dynamickou organizací s určitým programem činností a určitým zaměřeným chováním reaktivního i aktivního typu.“*

(Nakonečný, 1995, str.114 - 115).

*“V psychologii pak vystupuje **osobnost jako hypotetický konstrukt**, tj. jako pojem vyjadřující a vysvětlující fakt, že duševní život člověka vykazuje určitou vnitřní organizaci, jednotu a dynamiku, která se projevuje navenek chováním a která funguje v závislosti na změnách organismu subjektu na jedné a změnách jeho životního prostředí na druhé straně.”*

(Nakonečný, 1995, str.115).

*“D.A.Kelly (1964) vytvořil **koncept osobního konstrukt**, na bázi kognitivistického pojetí psychologického vztahu ke světu : člověk se řídí předpovědí a z událostí abstrahuje podobnosti a kontrasty, aby si “konstrukty” jimiž by “mapoval” své prostředí.Konstrukty nemusí mít vědomý, verbální charakter. Na jejich základě se utvářejí anticipace událostí a kontrola chování v anticipovaných situacích. Lze pak říci, že zkušenosti jedince jsou tvořeny konstrukcí a rekonstrukcí. Osobní konstrukty ukazují, jak jedinec pojímá okolní svět a zejména druhé lidi.“*

(Nakonečný, 1995, str.129).

Osobnost je zcela jistě **nejsložitějším psychologickým pojmem**, konstruktem. Jedná se o velice rozsáhlou oblast, obsahující řadu aspektů psychického života. Velmi těžko se definuje, dá se říci, že co psycholog, to jiná definice osobnosti. Já se ve své práci zaměřuji na aspekty osobnosti, které mají vliv na motivaci a pracovní výkon.

2.2. Vývoj osobnosti

Z hlediska utváření osobnosti a jejího rozvoje jsou velmi zajímavými **Eriksonovy fáze vývoje osobnosti**, z nichž každá je charakteristická vývojovým rozcestím.

1. rok života : **důvěra – nedůvěra** (vytvoření vztahu k okolnímu světu dle zkušeností s péčí a láskou matky)

2.rok života : **autonomie – pocit studu** (podle možnosti manipulovat s věcmi a provádět exploraci okolí vyvstává autonomie a pocit sebedůvěry , nebo naopak pochybnosti o vlastních schopnostech a stud za sebe sama, je-li dítě příliš omezováno a kritizováno, je to problém vytváření sebeúcty a pocitů nedostatečnosti)

4. a 5.rok života : **iniciativa – pocit viny** (uplatňuje se reakce rodičů na aktivitu a iniciativu dítěte, která má za následek pocit svobody a iniciativu dítěte, nebo naopak pocitu viny a pocit “neschopného vetřelce ve světě dospělých”).

6. až 11. rok života : **příčinnost – inferiorita** (dítě se zajímá o fungování věcí, o pravidla, organizaci a uspořádání a záleží nyní na tom, zda rodiče tento zájem podporují nebo potlačují, a také na úspěších či neúspěších dítěte mimo rodinu) .

12. až 18. rok života : **nalezení identity – difúznost rolí** (jedinec přebírá řadu rolí, v nichž se jeho vlastní identita buď udržuje, nebo rozměšňuje a vytrácí, vzniká sebejistota nebo zmatek ze sebe sama, neschopnost rozumět sobě samému a nezpůsobnost převzít určité role – např. svého pohlaví)

Mladší věk dospělosti : **intimita – izolace** (v erotických i jiných vztazích se vytváří smysl pro vlastní i cizí intimitu, nepodaří-li se to, vzniká sklon k izolaci a neschopnost navázat užší osobní vztahy, neschopnost sdílet s jinými intimitu, rozšířit “já” na “my”).

Střední věk dospělosti : **plodnost – sebeabsorbování** (je to období produktivity nebo stagnace, období krize dospělosti, schopnosti vyvinout nadosobní zájmy a sociální zralost, nepodaří-li se to, omezuje se to, omezuje se život jedince na materiální zisk a fyzické blaho a člověk trpí apatií a chudostí mezilidských vztahů) .

Stáří : **integrita – pochybování** (člověk se obrací do minulosti a má výsledný pocit spokojenosti nebo nespokojenosti se sebou samým, pocit naplněnosti života nebo pocit životní nenaplněnosti, tyto pocity odrážejí úroveň integrace osobnosti) .

(podle Nakonečný, 1995, str.130) .

To, v jakém stadiu se jedinec nachází, jak se mu podařilo projít jednotlivými stadii, jak dalece je spokojen se svým životem, ovlivňuje i jeho pracovní výkony, jeho pojetí života. Dle mého názoru “vyspělost jedince” má vliv na jeho výběr povolání, jeho směřování a aspiraci, toho, čeho chce v životě dosáhnout. Kam ve svém životě směřuje, jaké má potřeby, přání a cíle.

2.3. Dosahování cílů, aspirace, nové motivy

Podstatné je **směřování jedince a jeho snaha o dosažení cíle** :

*„Důležitou charakteristikou činností jedince jsou jeho **aspirace**, t.j. životní cíle a s nimi spojená míra úsilí potřebná k jejich dosažení. Projevuje se jako důsledek zážitků úspěchu a neúspěchu na kladení cílů při plnění určitých úkolů.”* (Nakonečný, 1995, str.145)

Aspirace jedince, jeho směřování je zcela klíčovým v rámci pracovního výkonu a motivace. Je velmi těžké motivovat jedince, pokud je jeho aspirace velmi nízká, nemá potřebu osobního a pracovního růstu. Dle mého názoru je na počátku práce s novým pracovníkem velmi

důležité rozlišit a stanovit, jestli je možné pracovníka motivovat, jestli má zájem se dále rozvíjet. Toto je důležité určit už při výběrovém řízení.

Vytváření nových motivů :

“Vznikání nových motivů vyjadřuje jev tzv. **funkční autonomie**, který popisuje G.W.Allport (1961) : *Nové motivy se vyvíjejí z prostředků sloužících původně dosažení cíle. “Co bylo dříve vnější, co bylo prostředkem k účelu, bylo zvnitřněno a dostalo vlastní sílu..... Funkční autonomie se tedy vztahuje na onen získaný systém motivů” (Allport)*“. (Nakonečný, 1995, str.147-148).

Tento princip je velmi důležitý, vytváří nové motivy, posouvá pracovníka kupředu v jeho osobním i pracovním životě. Pomáhá mu určovat směr jeho dalšího vývoje a směřování.

2.4. Hierarchicky organizovaný systém potřeb (Maslow) :

Jedná se o asi nejznámější a nejpoužívanější teorii potřeb. Využívá se hodně právě v pracovním prostředí.

1. Fyziologické potřeby : objevují se při porušení homeostázy a vyjadřují tak potřeby organismu
2. Potřeba bezpečí : objevuje se v situaci ztráty pocitu životní jistoty, ekonomického selhání, nebezpečí
3. Potřeba lásky a náležitosti : vystupuje v situaci osamocení a projevuje se jako snaha být milován a náležet k nějaké skupině (být sociálně integrován)
4. Potřeba uznání : vystupuje v situacích ztráty respektu, kompetence, důvěry a projevuje se snahou získat ztracené sociální hodnoty
5. Potřeba seberealizace : vystupuje jako tendence realizovat svoje schopnosti a záměry (člověk chce být tím, kým podle svého mínění být může)
6. Metapotřeby či potřeby růstu : vyjasňují různé specifické tendence seberealizující se osoby. Patří sem kognitivní potřeby (potřeby uznávat a rozumět, odhalovat tajemství, uspořádat, vkládat smysl apod.) a estetické potřeby (potřeby symetrie, struktury atd.), potřeby seberealizace.

Jejich uspokojení je subjektivně více žádoucí a vede k hlubšímu prožitku uspokojení.

Dosažené uspokojení dále dosahování těchto potřeb stimuluje.

(podle Nakonečný, 1995, str.149).

Je velmi důležité **vnímat tyto osobní potřeby jednotlivých pracovníků, všimnout si, co se děje v jejich životě**. Pokud se například pracovníkovi rozpadá jeho dlouholetý vztah, řeší rozvod apod., je velmi pravděpodobné, že se to projeví v jeho pracovních výkonech. Po dobu, než se situace stabilizuje, je potřeba přistupovat k němu nebo jí citlivěji a umožnit tuto situaci řešit. Poté bude pracovník opět fungovat daleko lépe a neztratí potřebnou motivaci. Jakmile vyřeší situaci na předchozím stupni, může postoupit dále. Není možné příliš efektivně řešit více stupňů naráz, je třeba soustředit se na prioritní oblasti v dané situaci a čase. Musíme pracovníkovi nechat potřebný prostor a umožnit mu postoupit do další úrovně. Pokud toho dlouhodobě není schopen, tak případně řešit přesun na jinou pozici, popřípadě ukončení pracovního poměru.

2.5. Pět osobnostních faktorů, Big Five (velká pětka)

V posledních letech se pro popis osobnosti nejvíce používá tzv. **Pět osobnostních faktorů, Big Five (Velká pětka)**, (dle Hřebíčkové a Čermáka, 1996) :

1. **„O Openess to Experience (Otevřenost vůči zkušenosti, Intelekt)** : zjišťuje aktivní vyhledávání nových zážitků, toleranci k neznámému a jeho objevování.
2. **C Conscientiousness (Svědomitost)** : zjišťuje individuální úroveň při organizaci, motivaci a vytrvalosti na cíl zaměřeného chování. Odlišuje spolehlivé, na sebe náročné lidi od těch, kteří jsou lhostejní a nedbalí.
3. **E Extraversion (Extraverze)** : zjišťuje kvalitu a kvantitu interpersonálních interakcí, úroveň aktivace, potřebu stimulace
4. **A Agreeableness (Přívětivost)** : zjišťuje kvalitu interpersonální orientace na na kontinuu od soucítění po nepřátelskost v myšlenkách, pocitech a činech.
5. **N Neuroticism (Neuroticismus, Emocionální stabilita)** : zjišťuje míru přizpůsobení nebo emocionální instabilitu, neuroticismus. Rozlišuje jedince náchylné k psychickému vyčerpání a nereálným ideálům od jedinců vyrovnaných a vůči psychickému vyčerpání odolných.“

(podle Svoboda, 1999, str. 296 - 297).

„Lidé s vysokým O : zvědaví, originální, imaginativní, tvořiví, s všestrannými zájmy, pokrokoví, inteligentní

Lidé s nízkým O : konvenční, přizemní, neanalytičtí, neumělečtí, konzervativní, neinteligentní

Lidé s vysokým C : pracovití, disciplinovaní, přesní, puntičkářští, pořádkumilovní, nároční na sebe, vytrvalí

Lidé s nízkým C : bezcílní, nespolehliví, líní, nedbalí, lhostejní, bez vůle, požitkářští

Lidé s vysokým E : aktivní, povídaví, optimističtí, zábavní, orientovaní na lidi

Lidé s nízkým E : uzavření, vážní, mlčenliví, orientovaní na úkoly, tiší

Lidé s vysokým A : dobrosrdeční, laskaví, důvěryhodní, pomáhající, upřímní, laskaví

Lidé s nízkým A : cyničtí, suroví, podezíraví, nespolupracující, pomstychtiví, bezcitní

Lidé s vysokým N : napjatí, neklidní, nejistí, nervózní, labilní, hypochondričtí

Lidé s nízkým N : klidní, relaxovaní, vyrovnaní, stabilní, sebejistí, spokojení, uvolnění“

(podle Svoboda, 1999, str. 297).

U pracovníků v neziskových organizacích je dle mého názoru **nejpodstatnější právě svědomitost a otevřenost vůči zkušenosti**. Samozřejmě je také podstatná emocionální stabilita a vyváženost. Vzhledem k tomu, že v NNO většinou pracujeme s lidmi, naše vlastní vyrovnanost přispívá ke kvalitnější práci a lidé v nás mají větší důvěru a jistou oporu.

„Pro projekt rozvoje motivace u pracovníků NNO lze využít také 16 postulátů pětifaktorové teorie Costy a Mcrae“ (Hřebíčková, Urbánek, 2001, str.17)

1. Bazální tendence

1a) *Individualita*. Všichni dospělí jedinci mohou být charakterizováni množstvím osobnostních rysů, které ovlivňují jejich myšlení, prožívání a chování.

1b) *Původ*. Osobnostní rysy jsou endogenní (vnitřní) bazální tendence.

1c) *Vývoj*. Rysy se vyvíjejí od dětství a jejich zrání je ukončeno v dospělosti, rysy u kognitivně nenarušených jedinců jsou stabilní. Výsledky výzkumů dokumentují, že vývoj většiny rysů je ukončen kolem třicátého roku věku.

1d) *Struktura*. Rysy jsou uspořádány hierarchicky od specifických po obecné dispozice v pořadí od Neuroticismu, Extraverze, Otevřenosti vůči zkušenosti, Přívětivosti po Svědomitost na nejvyšší úrovni hierarchie.

1. Charakteristiky adaptace

2a) *Adaptace*. Jedinci reagují na prostředí rozvojem myšlení, prožívání a chování, které jsou v souladu s jejich osobnostními rysy a dřívější adaptací.

2b) *Maladjustace*. Adaptace nemusí vždy probíhat optimálně v souladu s obecně uznávanými hodnotami nebo osobními cíli.

2c) *Plasticita*. Charakteristiky adaptace se mění v čase v závislosti na biologickém zrání, změnách prostředí a záměrných intervencích.

2. Objektivní biografie

3a) *Vicenásobná determinace*. Činnosti a zkušenosti jsou komplexem funkcí všech takových charakteristik adaptace, které jsou vyvolány situací. Existuje přímý vztah mezi chováním a rysy.

3b) *Životní dráha*. Jedinec si vytváří plány, postupy a cíle, které jsou v dlouhých časových intervalech uspořádány v souladu s jeho osobnostními rysy.

3. Sebepojetí

4a) *Schéma sebe sama*. Jedinci si udržují kognitivně afektivní pohled na sebe sama, který je přístupný uvědomění.

4b) *Selektivní percepce*. Informace je selektivně reprezentována v sebepojetí v souladu s osobnostními rysy a přináší jedinci pocit soudržnosti.

4. Vnější vlivy

5a) *Interakce*. Vlivy prostředí a osobnostní dispozice společně utvářejí charakteristiky adaptace a spolu s nimi regulují průběh chování.

5b) *Apercepce*. Jedinec si všímá a vykládá prostředí v souladu s osobnostními rysy.

5c) *Reciprocita*. Jedinci výběrově ovlivňují prostředí, na něž reagují. (Jedinci vytváří společnost a kulturu, které poskytují různé možnosti pro vyjádření osobnostních rysů).

5. Dynamické procesy

6a) *Univerzální dynamika*. Nepřetržitá činnost směřující k adaptaci jedince myšlením, pocity a chováním je regulována rovnoměrně univerzálními, kognitivními, afektivními a volnými mechanismy. Příklady : percepce, učení, plánování, rozhodování.

6b) *Odlišná dynamika*. Některé dynamické procesy a osobnostní rysy jsou ovlivňovány bazálními tendencemi. (Otevření lidé se nově adaptují, i když existující adaptace jsou adekvátní. Neurotičtí lidé kladou důraz na negativní informace z jejich sebepojetí).

(Podle Costa a McCrae in Hřebíčková, Urbánek, 2001, str.17)

2.6. Osobní rozvoj

„Osobní rozvoj není jen osvojování a rozvíjení znalostí a dovedností, tedy odbornosti, ale zahrnuje i celkové formování osobnosti každého zúčastněného jednotlivce, formování jeho pracovního a sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela náležitý efekt nejen organizaci, ale i jemu samému.“ (Koubek, 2004, s. 75).

Práce s osobnostními předpoklady, potřebami a cíli v kombinaci s motivačními prvky jsou podstatou personální práce u pracovníků v neziskových organizacích. Jedno nelze oddělovat od druhého, tyto dvě sféry jsou úzce propojeny.

3. Neziskové organizace

3.1. Pojem neziskové organizace

“Neziskové organizace jsou organizace zakládáné za jiným účelem než podnikání. Do této kategorie patří především občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti a nadace, ale také některá družstva, církevní a náboženská zařízení a případně i jiné organizace.“ (Pajas a kol., 1996, s. 15)

Neziskové organizace čeká ale v dohledné době **řada změn**. Rada vlády ČR připravuje transformační změny. Pojem neziskové, popřípadě nevládní organizace není již výstižný a dostačující. Pro organizace je otevřena možnost **sociálního podnikání**, které je v posledních letech podporováno ze Strukturálních fondů Evropské unie, zejména Evropského sociálního fondu. Je snaha co nejvíce podpořit a umožnit i neziskovým organizacím zajistit si podstatné samofinancování pomocí vlastních podnikatelských aktivit. Více než polovina zisku z podnikání musí být **reinvestována do činnosti neziskové organizace**. Jedná se o přípravu a možné řešení financování „neziskových“ činností v době, kdy dotace ze státního rozpočtu se snižují a bude končit podpora ze Strukturálních fondů EU.

3.2. Veřejně prospěšné organizace

Radou vlády ČR je připraven také koncept **veřejně prospěšných organizací**, který by nahradil současný koncept neziskových či nevládních organizací. Není totiž dlouhodobě ucelený, název je pouze „ustálený“. Také legislativní zabezpečení není příliš pevné, týká se to zejména občanských sdružení. Ministerstvo vnitra ČR má evidenci sdružení, eviduje ale pouze jejich název a potvrzuje jejich existenci. Neeviduje ale žádné další údaje. Pro další organizace a zejména potenciální donátory tak jsou informace o sdruženích těžko dostupné, vychází z informací, které samy organizace zveřejňují např. ve výročních zprávách. Proto je zde dlouhodobě snaha o změnu a ujednocení. Paní Dr. Hana Frištenská z Rady vlády ČR na konferenci Správní lidé na palubu (23.-24.11.2010) představila legislativní návrh na

zavedení veřejně prospěšných organizací. Tou mohou být i primárně komerční subjekty, které ale vykonávají a zajišťují veřejně prospěšné činnosti. Má být vedena podrobná evidence těchto organizací, která bude veřejně přístupná. Má v ní být vedeno, kolik členů organizace má, kdo je v jejím vedení, mají být zveřejněny také tři nejvyšší průměrné platy v organizaci, výsledky hospodaření za poslední tři roky. Organizace pro registraci musí splnit tyto nastavené podmínky a dále tyto údaje zpřístupňovat.

Jedná se o poměrně dlouho připravovaný návrh, který ale výrazněji mění přístup k „neziskovému“ sektoru, tak, jak byl po roce 1989 nastaven. Ten totiž u občanských sdružení, nejpočetnější skupiny NNO, vychází z **principu sdružování občanů**, který je velmi obecně nastaven a není politická ani legislativní vůle do tohoto konceptu zasahovat. Tudíž je nyní snaha o zavedení nového konceptu, který může mít konkrétní legislativní podmínky a přísnější nastavení.

Podívejme se ale na současnou platnou situaci :

3.3. Současné zákony vztahující se k neziskovým organizacím

Zákony upravující právo shromažďovací a sdružovací

“Zákon č. 84/1990 Sb. o **právu shromažďovacím** – upravuje otázky svolávání, povolování a rozpouštění veřejných shromáždění, kterými jsou vedle pouličních průvodů a manifestací i veřejné schůze. Podle zákona o shromažďování jsou za shromažďování považovány i schůze svolávané občanskými sdruženími.

Zákon o právu shromažďovacím dále vymezuje úkoly svolavatelů a obecních úřadů, pokud se týká oznamovací povinnosti a stanoví rovněž sankce za přestupky proti právu shromažďovacímu.” (Pajas a kol., 1996, s. 16).

Sdružování občanů

“Občanská sdružení a odbory – zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů

Tento zákon upravuje zejména vznik, registraci a zánik občanských sdružení, za které považuje spolky, společnosti, svazy, hnutí, kluby a jiná občanská sdružení a odborové organizace.” (Pajas, 1996, s. 16).

Občanský zákoník a organizace jím upravované

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník (úplné znění zákon 49/1992 Sb.)

Nadace (fondy)

§ 20b – 20e, § 477 - § 875 občanského zákoníku

„Nadace je v nich vymezena z hlediska účelu, za němž je zřizována a je popsán způsob, jakým vzniká a co je při jejím vzniku požadováno.“ (Pajas a kol., 1996, s. 18)

Zájmová sdružení právnických osob

§ 20f – 21j občanského zákoníku

„Mohou je zřídit právnické osoby k ochraně svých zájmů nebo k dosažení společenského účelu jako samostatnou právnickou osobu. Základním dokumentem sdružení jsou stanovy, které určují název a sídlo, vymezují předmět činnosti, práva a povinnosti členů, strukturu a pravomoci orgánů, ...“ (Pajas a kol., 1996, s. 18 - 19)

Sdružení bez právní subjektivity, tj. sdružení na základě smlouvy o sdružení

§ 829 – 841 občanského zákoníku

„Sdružení vzniká na základě uzavření smlouvy o sdružení mezi fyzickými nebo právnickými osobami. Tato sdružení však nemají právní subjektivitu.“ (Pajas a kol., 1996, str. 19).

3.4. Občanská sdružení

Pojem občanského sdružení

Dále se budeme věnovat hlavně **občanským sdružením**, která jsou jednou z nejdůležitějších složek neziskového sektoru. Jedná se o nejpočetnější typ nestátních neziskových organizací.

V rámci registru Ministerstva vnitra ČR je počet nalezených neziskových organizací : 81 936. Zatím poslední aktualizace databáze: **20. listopadu 2010**

Zdroj : <http://aplikace.mvcr.cz/seznam-obcanskych-sdruzeni/SearchResult.aspx>

Jejich existence je zakotvena v ústavním zákoně č. 23/1991 Sb., Listina základních práv a svobod a zákoně č.83/1990 Sb. o sdružování občanů. Ten deklaruje základní právo sdružovací (§ 2 Občané mohou zakládat spolky, společnosti, svazy, hnutí, kluby a jiná občanská sdružení.)

§ 4

„Nejsou dovolena sdružení,

a) jejichž cílem je popírat nebo omezovat osobní, politická nebo jiná práva občanů pro jejich národnost, pohlaví, rasu, původ, politické nebo jiné smýšlení, náboženské vyznání a sociální postavení, rozněcovat nenávisť a nesnášenlivost z těchto důvodů, podporovat násilí, anebo jinak porušovat ústavu nebo zákony,

b) která sledují dosahování svých cílů způsoby, které jsou v rozporu s ústavou a zákony,

c) ozbrojená nebo s ozbrojenými složkami, za takováto se nepovažují sdružení, jejichž členové drží nebo užívají střelné zbraně pro sportovní účely nebo k výkonu práva myslivosti.“ (Pajas a kol., 1996, str. 28-29)

Založení občanského sdružení

„*Občanské sdružení může založit kterýkoliv občan republiky, který splní formální podmínky stanovené zákonem.*“ (Pajas a kol., 1996, s. 29).

§ 6

„(1) Sdružení vzniká registrací,

(2) *Návrh na registraci mohou podat nejméně tři občané, z nichž alespoň jeden musí být starší 18 let (dále jen přípravný výbor). Návrh podepíše členové přípravného výboru a uvedou svoje jména a příjmení, rodná čísla a bydliště. Dále uvedou, kdo z členů starších 18 let je zmocněncem oprávněným jednat jejich jménem. K návrhu připojí stanovy ve dvojím vyhotovení.*“ .“ (Pajas a kol.,1996, s. 30)

*Návrh je podán na **Ministerstvo vnitra České republiky**, které je **registračním místem.***

Řízení o registraci je zahájeno dnem, kdy na ministerstvo došel návrh, který nemá vady uvedené v odstavci 2. O dni zahájení ministerstvo bezodkladně vyrozumí zmocněnce přípravného výboru.“ .“ (Pajas a kol., 1996, str. 30).

„*Rozlišujeme dva důvody, kdy nedojde k registraci sdružení. Prvním důvodem je případ, kdy návrh na registraci má vady (odstranitelné) a ministerstvo upozorní zmocněnce na odstranění těchto vad. Platí, že dokud nejsou tyto vady odstraněny , nebylo řízení o registraci vůbec ze zákona zahájeno ! Důsledkem toho je, že se proti tomu de facto nelze odvolat, neboť de iure řízení neexistuje ! Druhým případem je odmítnutí registrace ministerstvem, a to*

z taxativně zákonem stanovených důvodů. Registrace může být odmítnuta i tehdy, obsahují – li předložené stanovy jakékoli diskriminující ustanovení osob na činnosti sdružení se podílejících“ (Pajas a kol., 1996, s. 31)

Občanské sdružení vzniklé na základě zákona č.83/1990 Sb. se stává právnickou osobou se všemi důsledky. Podléhá registraci statistické, na jejímž základě mu bude **přiděleno identifikační číslo organizace (IČO)**, ta probíhá u Českého statistického úřadu.“ (Pajas a kol., 1996, s. 32)

Poté si může občanské sdružení založit účet u bankovního ústavu, kde musí předložit stanovy s vyznačením registrace Ministerstva vnitra ČR a registraci u ČSÚ.

Stanovy občanského sdružení

„§ 6

(1) *Sdružení vzniká registrací.*

(2) *Návrh na registraci mohou podávat nejméně tři občané, ... K návrhu se připojí **stanovy ve dvojím vyhotovení**, v nichž musí být uvedeny :*

a) název sdružení,

b) sídlo,

c) cíl jeho činnosti,

d) orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení.

e) ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem,

f) zásady hospodaření.

§ 3

(3) *Práva a povinnosti člena sdružení upravují stanovy sdružení.“*

(Pajas a kol., 1996, str. 46)

„ *Zákon se ve svých dalších ustanoveních vůbec nezmiňuje o orgánech sdružení. Lze doporučit např. stanovení minimálního počtu zasedání nebo schůzí jednotlivých orgánů, způsob jejich rozhodování (u kolektivních orgánů hlasování) nebo způsob a důvody pro odvolávání z funkce.“ (Pajas a kol., 1996, str. 46-47).*

Orgány občanského sdružení

„*Je tedy otázkou rozhodnutí zakladatelů sdružení a následně nejvyššího orgánu, jaké orgány budou vytvořeny a jak se budou nazývat. Je nutno stanovit, jakým způsobem členové statutárního orgánu jednájí navenek a jakým způsobem se podepisují za sdružení.“ (Pajas a kol., 1996, s. 55).*

„*Nejvyšší orgán občanského sdružení je **valná hromada členů sdružení**. Ta volí ze svého středu předsednictvo, radu nebo výkonný výbor jako svůj výkonný orgán (dále jen „předsednictvo“). Obvykle je volena také revizní komise, někdy jen revizor jamko kontrolní orgán.“ (Pajas a kol.,1996, str. 55).*

„*Valná hromada se obvykle schází nejméně jednou nebo dvakrát (někdy i vícekrát) za kalendářní rok. Svolává ji předsednictvo. Stanovy obvykle určují, že valná hromada se musí svolat, požádá-li o to alespoň jedna třetina členů sdružení.“ (Pajas a kol.,1996, str. 56).* Schvaluje stanovy, plán činností, výroční zprávu, výši členských příspěvků

„***Předsednictvo** je ze své činnosti odpovědné valné hromadě. Stanovy sdružení obvykle určují minimální a maximální počet členů předsednictva a jejich funkční období. V jeho čele stojí obvykle předseda.*

Stanovy určují, kolikrát do roka se předsednictvo musí sejít. To je obvykle dvakrát až čtyřikrát častěji, než je stanoveno pro valnou hromadu.“ (Pajas a kol., 1996, str. 56).

Předsednictvo volí svého předsedu, koordinuje činnost sdružení, svolává valnou hromadu, připravuje pro ni podklady Je výkonným orgánem sdružení.

„Práva členů občanských sdružení : být včas informován o konání valné hromady, účastnit se jejího jednání, být volen do rady sdružení nebo revizní komise, být informován o činnosti sdružení, kdykoli ze sdružení vystoupit.

Naproti tomu je obvykle člen občanského sdružení povinen : dodržovat stanovy sdružení a podílet se svojí činností na dosahování cílů sdružení, platit včas a řádně členské příspěvky.“ (Pajas a kol., 1996, str. 64).

Z uvedených právních podkladů je zřejmé, že legislativní a právní zakotvení občanských sdružení je velmi mělké, spousta podmínek není definována a záleží na rozhodnutí neziskové organizace a jejího vedení. Velká část údajů není ani zveřejňována. Situace je tak nepřehledná a nejasná pro organizační složky státu a také potenciální donátory. To zbytečně komplikuje situaci získávání finančních prostředků. Z těchto důvodů se připravují výše zmiňované změny.

Financování občanských sdružení

Občanská sdružení jsou z velké části financována z dotací a to ze státního rozpočtu, krajských a městských rozpočtů, nadací a nadačních fondů. Získání dotace probíhá prostřednictvím **podání grantové žádosti do grantového řízení.**

„ Podání grantové žádosti má jisté náležitosti a musí obsahovat :

- základní údaje o navrhovateli projektu
- zdůvodnění návrhu
- věcnou identifikaci podstaty projektu
- časové vymezení a harmonogram řešení projektu
- předpokládané konkrétní výsledky projektu
- požadované prostředky na projekt
- rozpočet projektu
- přehled řešitelů a ostatních personálních nároků.

Požadavek na finanční úhrady musí být členěn na :

- mzdové náklady
- přímé investiční a materiální náklady
- náklady na služby a kooperace
- režijní náklady
- cestovní náklady
- publikační náklady
- přehled jiných finančních zdrojů na projekt.

Hodnocení grantových přihlášek podléhá postupu, při němž tři nezávislí hodnotitelé, kteří jsou specialisty v daném oboru, bodově hodnotí projekty podle následujících kritérií :

- způsobilost navrhovatele řešit projekt
- očekávaný přínos projektu
- společenská závažnost projektu
- význam projektu pro rozvoj příslušného oboru
- přiměřenost požadovaných finančních prostředků.“

(podle Pajas a kol., 1996, str.75).

Právě poměrně velká **závislost neziskových organizací**, hlavně občanských sdružení **na dotacích**, je poměrně komplikujícím činitelem. Na dotaci není právní nárok, tudíž pro

organizaci nikdy není jisté, zda prostředky opravdu obdrží a v jaké výši. Spolu s nepravidelností plateb od donátorů, velké prodlevě na začátku nového roku, než přijde první splátka dotace, patří k faktorům, proč někteří pracovníci mají obavy začít v neziskové organizaci pracovat, popřípadě proč z ní odcházejí. Velice záleží na finančním vedení organizace a schopnosti tvořit finanční rezervy na překlenutí horších období.

3.5. Nadace a nadační fondy

Pojem nadace, nadačního fondu

Nadace a nadační fondy jsou dalším typem neziskové organizace, tvoří ale daleko menší část sektoru než občanská sdružení. Jsou ale významným zdrojem finančních prostředků pro občanská sdružení, přerozdělují svoje zpravované prostředky.

Legislativní rámec, který upravuje nadace a nadační fondy : Úplné znění zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech), jak vyplývá ze změn provedených zákonem č. 210/2002 Sb. Tento zákon poměrně podrobně specifikuje podmínky vzniku a fungování nadací a nadačních fondů.

Vybíráme pouze hlavní části :

§ 2

„Nadace nebo nadační fond jsou účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá podle tohoto zákona pro dosahování obecně prospěšných cílů. Obecně prospěšným cílem je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu.“

(1) Majetek nadace tvoří nadační jmění a ostatní majetek nadace.

(2) Nadace používá k dosahování účelu, pro který byla zřízena, výnosů z nadačního jmění a ostatní majetek nadace. Nadační jmění je peněžní vyjádření souhrnu peněžitých i nepeněžitých vkladů a nadačních darů zapsaných v nadačním rejstříku (dále jen "rejstřík").

(3) Nadační fond používá k dosahování účelu, pro který byl zřízen, všechn svůj majetek.

(4) Nadačním příspěvkem se pro účely tohoto zákona rozumí vše, co je nadací nebo nadačním fondem v souladu s tímto zákonem a statutem nadace nebo nadačního fondu poskytnuto třetí osobě k účelu, pro který byly nadace nebo nadační fond zřízeny.

(5) Nadačním darem se pro účely tohoto zákona rozumí vše, co je poskytnuto třetí osobou nadaci nebo nadačnímu fondu k dosahování účelu, pro který byly nadace nebo nadační fond zřízeny.

Celková hodnota nadačního jmění nesmí být nižší než 500 000 Kč a po dobu trvání nadace se nesmí snížit pod tuto hodnotu.

Zdroj : <http://portal.justice.cz/Justice2/MS/ms.aspx?j=33&o=23&k=2451&d=15412>

Rejstřík nadací a nadačních fondů

Popis systému: Rejstřík nadací a nadačních fondů je provozován na 7 rejstříkových soudech v České republice. Tyto soudy rozhodují o předložených návrzích a formou usnesení soudu zapisují údaje do tohoto rejstříku. Postup soudu při zápisu nových údajů je plně podřízen jednotlivým ustanovením zákona č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů.

Do rejstříku se zapisují tyto údaje:

- a) název, sídlo a identifikační číslo nadace nebo nadačního fondu,
- b) název, popřípadě obchodní jméno, sídlo a identifikační číslo zřizovatele (zřizovatelů), jde-li o právnickou osobu, nebo jméno, příjmení, popřípadě obchodní jméno, rodné číslo, popřípadě datum narození, a trvalý pobyt zřizovatele (zřizovatelů), jde-li o fyzickou osobu,
- c) účel nadace nebo nadačního fondu,
- d) výše nadačního jmění nebo výše majetkového vkladu u nadačního fondu,
- e) jména, příjmení, rodná čísla, popřípadě datum narození, a trvalý pobyt členů správní rady a způsob jejich jednání jménem nadace nebo nadačního fondu,
- f) jména, příjmení, rodná čísla, popřípadě datum narození, a trvalý pobyt členů dozorčí rady, popřípadě revizora, není-li dozorčí rada zřízena,
- g) výčet majetku, který tvoří nepeněžitý vklad nebo nadační dar do nadačního jmění s uvedením jeho popisu a hodnoty.“

Zdroj : <http://portal.justice.cz/Justice2/MS/ms.aspx?j=33&o=23&k=2451&d=15412>

Pracovníci v nadacích a nadačních fondech mají poměrně specifické postavení. Často se jedná o malé pracovní týmy a pracovníci jsou často úzce spjati se svým zřizovatelem. Mají taky zajištěn plat a nebojují s takovými problémy jako pracovníci v občanských sdruženích.

Dalším typem neziskových organizací jsou **obecně prospěšné společnosti a příspěvkové organizace**. Těm se nebudeme podrobněji věnovat, protože mají svá specifika a pracuje v nich pouze malá část pracovníků NO a nejsou z našeho hlediska významné.

4. Hypotézy výzkumu a použité metody

V rámci diplomové práce testujeme **3 pracovní hypotézy**.

1. U pracovníků neziskových organizací jsou hlavními motivačními faktory **potřeba smysluplné práce a snaha pomoci ostatním lidem**. Naopak méně důležitými faktory jsou finanční ohodnocení a uznání za práci. Tuto hypotézu ověřujeme pomocí dotazníku pro pracovníky neziskových organizací.
2. Nejsilnějšími motivačními faktory pro pracovníky NNO jsou **angažovanost, důvěra v úspěch, flexibilita a ochota učit se**. Budou dosahovat nejvyššího skóre v těchto dimenzích v Dotazníku motivace k výkonu LMI (standardizovaná psychodiagnostická metoda).
3. Převažující osobnostní charakteristikou je u pracovníků NNO **přívětivost**. Tyto osobnostní charakteristiky zkoumáme pomocí Osobnostního inventáře NEO-FFI (standardizovaná psychodiagnostická metoda).

Shrnutí teoretické části

V rámci teoretické části jsem se věnovala vymezení hlavních pojmů – motivace, osobnost a specifickým neziskových organizací. Jedná se o zásadní prvky, které budeme zkoumat ve výzkumné části diplomové práce. Budeme zkoumat, jaké jsou převažující osobnostní faktory u pracovníků NNO a jestli se nějakým významným způsobem odchylojí od průměru v populaci. Hlavně zjišťujeme, jaké jsou nejdůležitější motivační faktory, které ovlivňují působení pracovníků v neziskových organizacích. To, proč se vůbec pro práci v NNO rozhodli, a co je motivuje v ní pokračovat. Používali jsme standardizované psychodiagnostické testy – Dotazník motivace k výkonu – LMI a NEO – FFI pětifaktorový osobnostní inventář Big Five. Pro doplnění jednoduchý orientační dotazník pro pracovníky NNO.

II. Praktická část

5. Respondenti výzkumu

Kdo ?

Pracovníci NNO jsou specifickou skupinou pracovníků/zaměstnanců. Vzhledem k často komplikované finanční situaci v neziskových organizacích pro ně finanční odměna za odvedenou práci zřejmě není největší motivací. Pracovníci v NNO musí být také smířeni s poměrně velkou mírou nejistoty a to zejména v období konce roku a začátku roku nového, kdy je ve většině neziskových organizací největší nedostatek financí. V NNO mohou naopak uplatnit poměrně velkou míru kreativity, používat netradiční pracovní postupy. Pracovníci mohou často fungovat v nehierarchickém systému práce, pracovní kolektivy jsou zejména v menších organizacích založeny téměř na přátelské bázi.

V neziskových organizacích také panuje poměrně velká fluktuace pracovníků. Dochází také často k rychlému vyhoření pracovníka, který nastoupí s velkou motivací a zájmem a zjišťuje, že realita úplně neodpovídá jeho očekávání. Stává se také, že pracovník nedostává dostatečné ocenění své práce, po čase mu chybí motivace.

„Pro většinu lidí je ale otázka smyslu práce i odpověď na ni složitější. Respektují potřebu hospodářského úspěchu, ale současně chtějí od práce i něco jiného než plnou peněženku. Lidí zajímá firemní kultura a její projevy na pracovišti; vztahy, které se v rámci této kultury vytvářejí; to, jak mohou využít svůj potenciál a jaké příležitosti učít se a zdokonalovat své schopnosti jim práce nabízí.“ (Block in Gallwey, 2004, str.13)

V jakém počtu ?

Bylo osloveno 53 pracovníků v neziskových organizacích po celé České republice a to vždy více pracovníků v jedné organizaci. Došlo k oslovení 19 neziskových organizací. Celkem dotazníky v daném časovém prostoru vyplnilo 27 pracovníků z NNO, návratnost byla tedy zhruba 50 % . Někteří pracovníci se mi omlouvali, že nestihli vyplnit dotazníky v daném čase, některé samozřejmě odradil poměrně velký počet otázek dotazníků.

Tím, že pracuji v neziskové sféře již 8 let, jsem měla vytvořenou řadu kontaktů a také poměrně rozsáhlou databázi spolupracujících organizací. S řadou pracovníků neziskových organizací spolupracuji a jsme v poměrně pravidelném kontaktu. Na počátku jsem oslovila hlavně vedoucí pracovníky, které jsem požádala o zajištění vyplnění od více pracovníků. Po vyhodnocení výsledků jsem jim samozřejmě poskytla zpětnou vazbu a seznámila je s výsledky. Tudíž jejich spolupráce během výzkumu byla velmi dobrá.

Jak ?

Průzkum proběhl šetřením v organizacích ve městě Brně a v Praze, zde působí i organizace, kde pracuji a tudíž pro mě nebyl problém zajistit průzkum na místě, zde mám také vytvořeno dostatek kontaktů. Samozřejmě jsem využila také rozeslání dotazníků emailem a prosbou o vyplnění a jejich zaslání zpět vyplněných. Dotazníky byly připraveny v elektronické podobě, kde byly i vyplňovány, což velmi usnadnilo jejich vyhodnocování.

6. Metody práce

V rámci diplomové práce bylo použito **dotazníkové šetření**, které zjišťovalo základní informace o pracovníkovi v NNO : jak dlouhou má praxi, jak dlouho v neziskové organizaci pracuje, proč pracovník v NNO začal pracovat, jaká byla jeho počáteční motivace atd. – viz přílohy diplomové práce

Dále byl použit psychologický test : **dotazník motivace k výkonu**. Test má 170 otázek a podrobně vyhodnocuje faktory motivace, jednotlivé motivační prvky. Jeho vyhodnocením tak bylo možno získat poměrně detailní motivační profil pracovníků NNO a definovat nejpodstatnější motivační faktory důležité pro osoby z NNO.

Byl použit také test **osobnostního profilu Big Five**, který vychází z Eysenckovy teorie osobnosti a zkoumá pět hlavních osobnostních faktorů : extroverzi, neuroticismus, svědomitost, přívětivost a otevřenost vůči zkušenosti.

Dotazníkového šetření a vyplnění testu struktury motivace se zúčastnilo 50 respondentů – pracovníků NNO. Hlavní část pracovníků je z Občanského sdružení LOGO a dalších neziskových organizací zejména z Jihomoravského kraje a z Prahy.

Odpovědi byly podrobně zpracovány.

Následně byl zpracován návrh co nejefektivnějšího systému odměňování pro pracovníky NNO a plán jejich osobního a kariérního růstu.

6.1 Dotazník pro pracovníky neziskových organizací

Byl proveden souhrn z vyplněných orientačních dotazníků pracovníků neziskových organizací. Zjišťována byla hlavně délka působení v neziskových organizacích, počáteční motivační faktory, momentálně nejdůležitější motivační faktory a vnímaná důležitost prvků v personální politice.

Pohlaví účastníků :

Výzkumu se zúčastnilo více žen, celkem 18 (70 %) a 9 mužů.

Věk účastníků :

Nejpočetnějšími skupinami byli účastníci ve věku 25 až 30 let (40 %) a 30 až 35 let (40%). Poté byl vždy jeden účastník z dalších skupin.

Právní forma neziskové organizace

Jednoznačně nejpočetnější byli pracovníci z občanských sdružení (97%), pouze jedna účastnice byla z obecně prospěšné společnosti.

Oblast působení NNO

Největší část účastníků pracuje v oblasti sociálních služeb (60%), poté ve zdravotní péči (17%), v organizacích s dětmi a mládeží (13 %), v oblasti vzdělávání (13%), ochraně lidských práv (2%), ochraně životního prostředí (1%).

Region působnosti NNO

Jednoznačně převažoval Jihomoravský kraj (90%), dále v Praze (4%), na Vysočině (4%), 2% účastníků pracují v organizacích s celostátní působností.

Délka působnosti v neziskových organizacích

Převažovala délka v rozmezí 1 až 3 roky (30%), dále 3 až 5 let (23%), 5 až 10 let (20%), dále 3 roky (10%), délka působení do 1 roku (10%), 15 až 20 let (7%).

Délka působnosti v současné neziskové organizaci

Ta se víceméně shodovala s délkou působení v neziskových organizacích celkově - rozmezí 1 až 3 roky (35%), dále 3 až 5 let (23%), 5 až 10 let (20%), dále 3 roky (10%), délka působení do 1 roku (12%).

Motivace pro práci v neziskovém sektoru (seřazeno dle důležitosti) :

Největším motivátorem pro práci v neziskovém sektoru je :

- Pomoc potřebným (průměr 1,3)
- Osobní rozvoj (1,7)
- Řešení důležitých problémů (2,5)
- Plat, odměny (průměr 4)
- Kariérní postup (4,2)
- Zaměstnanecké výhody (průměr 6)
- Jiné motivační prvky: pomoc dceři s vážným zdravotním postižením (1 účastník), vidina další spolupráce (1 účastník), zajímavost a nevšednost práce (1 účastník)

Dle názoru samotných účastníků je tak nejdůležitější **pomoc potřebným**. Tato odpověď se dala očekávat vzhledem k tomu, že se jedná o pracovníky NNO. Následuje potřeba osobního rozvoje. Následně potřeba řešení důležitých problémů, což opět úzce souvisí s prací v NNO, kde řešení problémů je prioritním problémem.

Motivace pro práci v současné neziskové organizaci (seřazeno dle důležitosti) :

Velmi podobné rozložení jako u motivace pracovat v neziskovém sektoru.

Největším motivátorem pro práci v neziskovém sektoru je :

- Pomoc potřebným (průměr 2,2)
- Osobní rozvoj (2,75)
- Řešení důležitých problémů (3,5)
- Plat, odměny (průměr 4,5)
- Pracovní kolektiv (4,7)
- Kariérní postup (4,8)
- Zaměstnanecké výhody (průměr 6,4)
- Jiné motivační prvky: pomoc dceři s vážným zdravotním postižením (1 účastník), vidina další spolupráce (1 účastník), zajímavost a nevšednost práce (1 účastník)

Potvrdila se naše hypotéza, že pro pracovníky NNO je dle jejich názoru **nejdůležitější motivací pro jejich práci pomoc potřebným**. Následuje potřeba osobního rozvoje a následuje řešení důležitých problémů, což opět souvisí se zájmem pracovat v neziskové organizaci a pomáhat řešit důležité problémy. Naopak plat a zaměstnanecké výhody jsou až na konci motivačních faktorů. Tato zjištění korespondují s naší pracovní hypotézou č.1.

Současný největší motivátor při práci v NNO

- Pocit užitečnosti a potřebnosti (průměr 2)
- Možnost osobního rozvoje (2,6)
- Dobrý pracovní kolektiv (průměr 3)
- Stálý plat (3,2)
- Možnost dalšího vzdělávání (3,6)
- Pochvala za vykonanou práci (5,4)
- Odměny k platu (5,75)
- Zaměstnanecké výhody (6,25)

Nejdůležitějšími motivátory dle názoru samotných účastníků jsou **pocit užitečnosti a potřebnosti** následované možnostmi osobního rozvoje. Důležitý je také dobrý pracovní kolektiv. Tato zjištění korespondují s naší pracovní hypotézou č.1.

Následovalo **doplňování vět**, které dávalo účastníkům větší prostor pro vyjádření :

Do práce se nejvíce těším na

- Práci s klienty
- Kolektiv – kolegy a dobrovolníky
- Zajímavou pracovní náplň
- Dokončení zajímavých úkolů
- Svoji práci
- Realizaci nových projektů
- Možnost podílet se na pozitivních změnách
- Pomoc potřebným
- Rozvíjení organizace
- Přípravu programů
- Výsledky práce – zlepšení stavu klientů

Převažovaly tedy **kontakty s lidmi – klienty a kolegy**. Ve většině NNO se pracuje s lidmi, proto toto zjištění není dle mého názoru nijak překvapující. Dále pracovníky v NNO láká zajímavá pracovní náplň, realizace nových projektů apod.

Na své práci si nejvíce cením

- Rozmanitosti, různorodosti
- Smysluplnosti své práce
- Dosažených výsledků své práce
- Podporujícího kolektivu
- Pomáhám lidem a jsem užitečný/á
- Komunikace s lidmi
- Možnosti ovlivňovat důležité věci
- Možnosti rozvíjet své znalosti
- Setkávání s dalšími pracovníky
- Zlepšování stavu klientů
- Svých organizačních schopností, které umožňují zajistit optimální podmínky pro ty, kteří chtějí pomáhat

Převažuje tak ocenění rozmanitosti a různorodosti, smysluplnosti práce, dosahování výsledků a pomoci klientům. Tato zjištění korespondují s naší pracovní hypotézou č. 1.

Na mojí práci mi nejvíce vadí

- Nejistota (např. nejistoty z budoucího vývoje v oblasti neziskových organizací, kterou není možné ovlivnit)
- Nízké finanční ohodnocení práce
- Administrativní zátěž spojená s prací v NNO
- Zbytečně komplikované postupy práce
- Zbytečné komplikování práce ze strany některých kolegů
- Malá finanční podpora ze strany institucí a úřadů
- Nedostatečné ohodnocení práce v NNO
- Neúspěch při práci
- Když se mění plány práce
- Když výsledky neodpovídají vynaloženému úsilí
- Ne vždy jsou hned vidět výsledky práce

Negativními faktory při práci v NNO hlavně **nejistota a nízké finanční ohodnocení** za poměrně náročnou práci. Dále poměrně nízká finanční podpora ze strany institucí a úřad.

Nejraději bych na svojí práci změnil/a

- Množství administrativní práce
- Zbytečně komplikované postupy práce
- Příliš dlouhé porady, zbytečné ztráty času
- Finanční nestabilitu
- Organizaci NNO
- Nízké finanční ohodnocení
- Současné vedení NNO
- Uvažování některých lidí
- Rozsah práce v NNO – ráda bych jí věnovala více času
- Rozšířila bych si odborné znalosti

Největší změny by pracovníci NNO uvítali v oblasti **zjednodušení pracovních postupů a administrativy**. Dále v oblasti lepšího finančního ohodnocení a organizace NNO.

Priority v oblasti řízení lidských zdrojů z pohledu organizace (jejího vedení) :

- Rozvoj pracovníků (průměr 2,75)
- Kvalitní management (3,4)
- Pracovní vztahy (3,6)
- Motivace pracovníků (3,7)
- Systém hodnocení (průměr 4)
- Odměňování a zaměstnanecké výhody (4,3)
- Rozvoj organizační struktury (5,6)

Pro vedoucí pracovníky NNO je tak nejvíce důležitý možný **další rozvoj pracovníků, kvalitní management organizace**, dobré pracovní vztahy a motivace pracovníků.

Priority v oblasti řízení lidských zdrojů z pohledu samotného pracovníka NNO :

- Motivace pracovníků (průměr 2)
- Kvalitní management (průměr 3)

- Rozvoj pracovníků (průměr 3,4)
- Pracovní vztahy (4,1)
- Odměňování a zaměstnanecké výhody (4,6)
- Systém hodnocení (průměr 5,2)
- Rozvoj organizační struktury (6,3)
-

Pro pracovníky NNO je tak nejvíce důležitý jejich **motivace pro práci, kvalitní management organizace**, jejich rozvoj a dobré pracovní vztahy.

6.2 Dotazník motivace k výkonu – LMI

„Četné vztahy k dalším osobnostním znakům a jen zvýrazněné, ale nikoliv ostré ohraničení vůči nim vedly k tomu, že jsme naučili motivaci k výkonu chápat jako orientaci na téma výkonu velké části (když už ne „celé“) osobnosti.

V souladu s tím představuje LMI široce pojatou diagnostickou metodu, která reprezentuje řadu dimenzí, které běžně konstruktů motivace k výkonu přiřazovány nebývají.“ (Schuler a Prochaska, 2003, str. 5).

Dotazník motivace k výkonu má **17 dimenzí vztahujících se k motivaci k výkonu** v profesním kontextu. Na položky LMI je možné odpovídat na sedmistupňové škále („naprosto nesouhlasí“ až po „zcela souhlasí“, což umožňuje dostatečnou diferenciaci odpovědi. Bylo určeno 10 položek na jednu škálu, z čehož vyplývá celkových 170 položek dotazníku.

„Celková střední hodnota všech 170 položek je 4.55, při minimu 2.61 a maximu 6.32. Údaje se vztahují na vzorek N=1671 pokusných osob.“ (Schuler a Prochaska, 2003, str. 12).

Dimenze motivace mají **souvislost s pěti faktory osobnosti** (NEO pětifaktorový inventář). Nejvíce nejužších souvislostí existuje k neuroticismu a svědomitosti. Nejvíce **koreluje s neuroticismem** nebojácnost, dále flexibilita, samostatnost, důvěra v úspěch, vytrvalost a internalita, také dominance a preference obtížnosti.

U **svědomitosti** zvláště výrazně koreluje sebekontrola, vytrvalost a angažovanost. S faktorem **extroverze** koreluje flexibilita, dominance, důvěra v úspěch a nebojácnost. Faktory svědomitost a otevřenost jsou poměrně dost vzdálené konstruktů motivace k výkonu. Jsou i negativní vztahy, nejvíce patrný je mezi soutěživostí a přívětivostí.

„Jako výrazné souvislosti s motivací k výkonu se projevuje úroveň vzdělání (studium), zkušenost z povolání (roky praxe), současná pozice a vstupní pozice, současný plat a nástupní plat, jakož i odpracované hodiny v týdnu. Mezi důvody pro změnu místa se projevují signifikantní korelace u nespokojenosti a možností postupu pro novou pozici.“ (Schuler a Prochaska, 2003., str. 46).

„Nejvyšší kriteriálně specifická korelace je mezi ochotou učit se a studiem, orientací na status a roky praxe, nebojácností a nespokojeností, orientací na status a motivem příjmu, angažovaností a pracovní dobou, dominancí a pozicí.“ (Schuler a Prochaska, 2003, str. 46).

Na základě vyhodnocení jednotlivých testů struktury motivace byly sestaveny motivační faktory dle pořadí důležitosti pro pracovníky neziskových organizací.

Výsledky z Dotazníku motivace k výkonu LMI

Tabulka č.1 Výsledky Dotazníku motivace k výkonu

Jméno	VY	DO	AN	DU	FX	FL	NE	IN	KU	HV	OU	PO	SA	SK	OS	SO	CV
N.2	52	56	44	53	50	60	38	58	61	64	57	44	52	53	50	51	48
P.1	35	49	58	51	46	53	20	42	58	54	48	40	38	39	45	41	50
N.2	40	59	25	49	46	37	43	36	34	56	38	44	51	39	36	24	34
M.1	42	50	43	54	51	58	30	37	45	57	47	42	46	47	37	31	48
L.1	32	53	29	51	48	31	30	47	49	52	45	23	35	30	41	38	32
P.2	59	43	23	57	55	61	46	57	42	56	51	48	53	48	40	29	40
Y.	41	40	36	46	42	56	13	34	49	60	60	34	36	56	44	49	51
M.2	35	35	28	49	49	50	26	49	46	55	58	44	36	44	32	26	42
H.1	33	41	58	49	38	44	31	44	47	51	33	34	34	42	51	43	27
B.1	35	23	33	29	36	33	19	38	49	52	41	29	24	42	33	31	33
Z.2	42	50	42	54	50	57	29	36	57	55	54	45	43	38	43	41	48
A.1	38	43	31	47	49	30	43	44	35	42	35	34	42	39	17	25	37
SB	45	43	23	52	43	29	52	55	45	46	39	28	42	50	34	19	35
E	47	60	56	61	51	52	43	43	56	62	57	42	44	48	54	43	49
D.	50	59	52	56	48	51	36	51	49	63	45	51	43	48	49	48	48
M.	39	51	43	54	42	41	38	33	45	52	51	31	40	41	40	32	39
L.2	25	41	39	48	47	46	15	39	53	62	38	40	39	38	57	54	45
J.1	31	41	40	43	33	44	17	42	56	53	44	30	28	45	44	47	45
T.1	44	59	49	53	55	55	36	42	51	58	56	52	56	50	40	51	43
A.2	42	54	38	46	49	54	34	42	55	61	54	43	40	40	41	35	48
L.2	32	30	37	30	28	33	15	53	49	48	39	30	28	42	47	43	39
M.2	24	30	31	37	34	47	19	35	53	50	42	28	29	24	46	39	40
Š.1	45	54	48	53	53	51	45	42	48	51	52	46	48	30	42	34	37
M.3	37	31	41	37	42	43	23	47	57	66	53	33	28	46	51	39	45
L.3	26	37	45	53	49	52	27	45	45	54	52	20	34	19	30	36	36
K.2	33	49	42	39	42	49	32	36	51	57	57	53	37	40	49	33	43
	1004	1181	1034	1251	1176	1217	800	1127	1285	1437	1246	988	1026	1078	1093	982	1082
	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
	37,2	43,7	38,3	46,3	43,6	45,1	29,6	41,7	47,6	53,2	46,2	36,6	38	39,9	40,5	36,4	40,1
	VY	DO	AN	DU	FX	FL	NE	IN	KU	HV	OU	PO	SA	SK	OS	SO	CV
	14.	6.	12.	3.	7.	5.	17.	8.	2.	1.	4.	15.	13.	11.	9.	16.	10.

V rámci dotazníku motivace k výkonu vyšel nejsilnějším motivačním faktorem **Hrdost na výkon**. Tento výsledek dle mého koresponduje s výsledky z dotazníku pro pracovníky NNO, kde se jasně ukázala potřeba smysluplné práce, potřeba pozitivních výsledků a pomoci klientům. Na druhém místě je **Kompenzační úsilí**, to znamená snaha vyhnout se neúspěchu, minimalizovat ho. Jedná se o úsilí, které pracovníci vyvíjí, aby se vyhnuli selhání a neúspěchu. Toto je poměrně překvapivé zjištění, určitě jsme nepředpokládali, že kompenzační úsilí se umístí na tak vysokém místě. Na třetím místě **Důvěra v úspěch**. Toto zjištění je

poměrně pochopitelné, protože pracovníci NNO se snaží dosáhnout úspěchu, proto je zřejmé, že důvěra v úspěch je důležitým motivačním faktorem. Na čtvrtém místě je **Ochota učit se**, o které jsme předpokládali, že bude jedním z nejsilnějších faktorů. **To zčásti koresponduje s naší pracovní hypotézou č.2.** Práce v neziskové organizaci je velmi variabilní, je často třeba učit se nové věci a rychle se přizpůsobovat změnám.

Na pátém místě se umístil faktor **Flow**, který představuje schopnost koncentrovat se na práci a dosahovat v ní velmi dobrých výsledků. Takto vysoké umístění faktoru Flow jsme nepředpokládali.

Celkové pořadí motivačních faktorů :

1. Hrdost na výkon
2. Kompenzační úsilí
3. Důvěra v úspěch
4. Ochota učit se
5. Flow
6. Dominance
7. Flexibilita – předpokládali jsme vyšší umístění faktoru Flexibilita
8. Internalita
9. Orientace na status
10. Cílevědomost
11. Sebekontrola
12. Angažovanost – předpokládali jsme podstatně vyšší umístění faktoru Angažovanost
13. Samostatnost
14. Vytrvalost
15. Preference obtížnosti
16. Soutěživost
17. Nebojácnost

V rámci naší pracovní hypotézy č. 2 se nám potvrdilo vysoké umístění faktoru Důvěra v úspěch a Ochota učit se. Částečně se potvrdilo umístění faktoru Flexibilita (7. místo ze 17). Hypotéza se nepotvrdila u faktoru Angažovanost, která skončila na 12 místě ze 17. To je poměrně překvapivé zjištění, protože jsme předpokládali, že Angažovanost bude jedním z nejdůležitějších faktorů pro práci v neziskových organizacích.

Charakteristika nejdůležitějších motivačních faktorů :

1.Hrdost na výkon – „Potřeba zažívat opakovaně pozitivní pocity, které jsou spojené s úspěchem. Afektivní konsekvence výkonových situací a jejich pocitové zpracování ve vztahu k pocitu vlastní hodnoty. Osoby s vysokými hodnotami jsou spokojené, pokud podaly maximální výkon. Pociťují uspokojení z toho, že zvyšují vlastní výkon, snadno se ovládají prostřednictvím jejich ctižádosti a jejich sebeúcta je závislá na výkonu.“ (Schuler a Prochaska, 2003, str. 14).

Osoby s vysokým faktorem Hrdosti na výkon jsou závislé na úspěchu, hrdé, ctižádostivé, závislé na emočním posilování

Tento faktor souvisí s potřebou kvalitně pracovat, dosahovat dobrých výsledků a být za ně chválen. Pro pracovníky NNO je podle mého názoru velmi důležité morální ocenění jejich práce. Je důležitější než finanční ohodnocení a různé zaměstnanecké výhody apod.

2.Kompenzační úsilí – „Označení té části osobního úsilí a vynaložení sil, které vyplývá z obavy z neúspěchu a selhání. Osoby s vysokými hodnotami mají sklon k tomu, investovat velké úsilí a námahu, aby se vyhnuly neúspěchu.“ (Schuler a Prochaska, 2003, str. 13).

Osoby s vysokým faktorem Kompenzačního úsilí jsou snaživé, citlivé na stres, mají obavy ze selhání, vyhýbají se chybám, minimalizují riziko...

Toto je poměrně překvapivé zjištění, že faktor Kompenzačního úsilí skončil na 2.místě. Neočekávali bychom tak vysoké skóre snahy o kompenzaci strachu ze selhání a citlivosti na stres. Možná je tento faktor zvýšený díky snaze dosahovat velmi dobrých výkonů, být chváleni za výkon. S tímto faktorem může být takto propojena snaha o vyhnutí se neúspěchu.

3.Důvěra v úspěch – „Důvěra v úspěch popisuje předjímání výsledků určitého chování, a sice vzhledem k možnosti zdaru. Úspěch se předpokládá jako pravděpodobný výsledek chování. Jednají s očekáváním, že úspěšně využijí své schopnosti, dovednosti a znalosti také pokud se objeví konkurence.“ (Schuler a Prochaska, 2003, str. 12,13).

Osoby s vysokým faktorem Důvěry v úspěch jsou přesvědčené, sebevědomé, očekávají úspěch, plánují, jsou pozitivní, jisté, optimistické...

U pracovníků NNO tento faktor zajisté souvisí s Hrdostí na výkon. Snaží se dosáhnout výborných výsledků a věří v úspěch, což je motivuje v další činnosti.

4.Ochota učit se – „Snaha přijímat nové vědění, tedy rozšiřovat své znalosti. Z vlastního popudu investují čas a námahu, aby se naučily něco nového a aby se dále rozvinuly ve svém vlastním oboru. Cení si zisku informací, aniž by s tím musel být spojen bezprostřední užitek.“ (Schuler a Prochaska, 2003, str. 14).

Osoby s vysokým faktorem Ochoty učit se jsou zvědavé, pilné, dále se rozvíjí, jsou orientované, vnímavé, učí se nové věci, bývají horliví studenti...

5.Flow – „Tendence věnovat se problémům velmi intenzivně s vyloučením všech rušivých podnětů a s vysokým soustředěním. Autorem konceptu je Csikszentmihalyi (1992). Osoby s vysokými hodnotami se často plně „zaberou“ do práce a zapomenou přitom na celý svět a vše ostatní kolem sebe.“ (Schuler a Prochaska, 2003, str. 13). Osoby s vysokým faktorem Flow jsou soustředěné, zaujaté, milují úkoly, jsou zamyšlené, angažované, setrávající..... U pracovníků NNO je důležité soustředění se na činnosti, intenzivní ponoření do činnosti, které jim pomáhá dosahovat dobrých výsledků.

6.3 NEO pětifaktorový osobnostní inventář

Pětifaktorový model osobnosti Big Five a následně NEO pětifaktorový osobnostní inventář byly vytvořeny na základě faktorové analýzy vlastností charakterizujících osobnost na základě lexikální studie.

Bylo vytvořeno **5 základních faktorů popisu osobnosti** :

1. Extraverze – živost (22,9 % = míra zastoupení v pětifaktorovém modelu)
2. Přívětivost (18,45 %)
3. Svědomitost (24,2 %)
4. Emocionální stabilita (14,9 %)
5. Intelekt – Otevřenost vůči zkušenosti (19,6)

V rámci tohoto projektu očekáváme, že u pracovníků neziskových organizací bude velmi výrazně zastoupena Přívětivost. Vzhledem k časté povaze práce v neziskových organizacích by toto měl být výrazný osobnostní faktor, který osoby „předurčuje“ k práci v NNO a k této práci je přitahuje.

Následovalo vyhodnocení výsledků jednotlivých testů a seřazení osobnostních faktorů podle četnosti jejich výskytu.

Výsledky z NEO-FFI Pětifaktorového osobnostního inventáře

Dle vyhodnocení testu NEO – FFI jsou **osobnostní faktory u pracovníků NNO** uspořádány takto :

1. Svědomitost (průměr 33,3), percentil = 73, průměr v populaci 22-75 let = 32,54
2. Extraverze (průměr 32,93), percentil = 50 až 54, průměr v populaci 22-75 let = 31,85
3. Přívětivost (průměr 32,3), percentil = 61, průměr v populaci 22-75 let = 33,39
4. Otevřenost vůči zkušenosti (29,96), percentil = 65, průměr v populaci 22-75 let = 27,67
5. Neuroticismus (19,15), percentil = 36, průměr v populaci 22-75 let = 20,53

Z výsledků je patrné, že se **nepotvrdila naše hypotéza, že nejzastoupenějším osobnostním faktorem u pracovníků NNO je Přívětivost**. Ta se umístila na 3.místě a je o něco málo nižší než průměr v populaci. Pracovníci NNO jsou dle výsledků přívětivější než 61 % populace.

Nejzastoupenějším faktorem je Svědomitost (snaha dokončovat věci, svědomitě plnit úkoly). Dokonce je vyšší než průměr v populaci. Pracovníci NNO jsou svědomitější než 73 % populace.

Charakteristika Svědomitosti :

„Vztah k práci a vědomí povinnosti vyjadřuje faktor pojmenovaný jako Svědomitost, reprezentovaná vlastnostmi jako pilný, pracovitý, usilovný. Způsob plnění pracovních úkolů vyjadřují slova jako důkladný, systematický, pečlivý. Tento faktor je v pětifaktorovém modelu nejrobustnější.“ (Hřebíčková, Urbánek, 2001, str.12)

Na 2. místě Extraverze, což se dá vysvětlit tím, že práce v NNO přitahuje osoby, které jsou rády v kontaktu s dalšími lidmi. Ta je také vyšší než průměr v populaci.

Pracovníci NNO jsou extravertovanější než cca polovina populace.

„Extraverze je nejvíce charakterizována povídaností. Přídavná jména jako řečný, hovorný, mluvný mají ve faktoru Extraverze vysoký faktorový náboj a z toho lze vyvodit, že jsou to nejvýznamnější charakteristiky.“ (Hřebíčková, Urbánek, 2001, str.12).

„Dále je charakterizována aktivitou (energický, průbojný, aktivní), dále společenskost (otevřený)“. (Hřebíčková, Urbánek, 2001, str.12).

Po 3. Přívětivosti následuje **Otevřenost ke zkušenosti** s také poměrně vysokým skóre, což se dá vysvětlit potřebou učit se nové věci a postupy pro pracovníky NNO. Ta je o něco vyšší než průměr v populaci. Pracovníci NNO jsou otevřenější vůči zkušenosti než 65 % populace.

Poslední a se značným odstupem skončil **Neuroticismus**, což je očekávaný výsledek, protože pracovníci NNO by měli být poměrně vyrovnaní a stabilní lidé, protože pracují s klienty a psychická labilita by byla pro práci velkou komplikací. Neuroticismus je o něco málo nižší než je průměr v populaci. Pracovníci NNO jsou neurotičtější než 36 % populace.

Tabulka č.2 Výsledky NEO-FFI

Jméno	věk	neuroticismus	extraverze	otevřenost	přívětivost	svědomitost
N.1	35	10	42	32	36	39
P.1	33	19	36	32	34	36
N.2	31	12	38	26	18	34
M.1	52	19	35	36	32	36
T.1	25	4	44	32	36	37
P.2	34	5	40	26	47	45
Y.	29	29	31	33	37	37
H.1	37	30	9	20	31	33
B.1		23	30	24	36	31
Z.1	44	17	29	27	28	36
A.1	53	22	27	35	36	28
SB	31	6	37	14	43	34
E.1	31	9	48	33	36	41
D.1	35	17	39	32	29	40
L.1	29	33	32	33	35	36
T.2	25	19	42	31	11	39
A.2	30	15	31	36	32	32
J.1	28	28	22	23	25	33
M.2		28	25	30	34	24
Š.1	29	12	37	32	33	28
M.3	26	25	32	31	30	33
L.2	31	16	23	33	35	26
L.3	30	9	27	29	36	22
M.3	28	30	26	35	32	23
M.4	33	16	38	34	33	42
M.5	33	38	35	34	26	19
Z.2		26	34	26	31	35
		517	889	809	872	899
		27	27	27	27	27
		19,15	32,93	29,96	32,3	33,3
		5	2	4	3	1

III. Projektová část

7. Projekt rozvoje motivace u pracovníků v neziskových organizacích

V rámci vytvoření projektu postupujeme následujícím způsobem :

1. Výběr správných pracovníků, protože pouze správné pracovníky můžeme dobře a efektivně motivovat a rozvíjet jejich schopnosti
2. Osobní rozvoj jednotlivých pracovníků, maximální využití jejich schopností a jejich potenciálu
3. Podpora společných cílů a kolektivního ducha, posílení firemní kultury
4. Rozvoj motivace jednotlivých pracovníků, pracovních týmů

7.1 Výběr správných pracovníků

Pro vytvoření modelu osobního i profesionálního rozvoje pracovníků NNO jsme využili **principu „správní lidé na palubu“** z knihy Jima Collinse Jak z dobré firmy udělat skvělou. Zde je velmi dobře zpracována kapitola Nejdříve kdo.... Potom co..., kde je velmi dobře rozvedena potřeba rozpoznat správné lidi a ty motivovat a pracovat s nimi. A u nesprávných lidí řešit ukončení jejich pracovního vztahu. To vychází z předpokladu, se kterým zcela souhlasíme – pracovat a motivovat pouze ty pracovníky, u kterých jsme přesvědčeni, že to má smysl a jsou pro nás ti správní. Potom jsou čas i peníze investovány správným způsobem.

„Tři praktická pravidla pro přísnost v rozhodování o lidských zdrojích :

1. *Jste-li na pochybách, nikoho nepřijímejte a hledejte dál. (Důsledek : firma by měla svůj růst omezit podle své schopnosti získávat dostatek správných lidí.)*
2. *Když víte, že je třeba udělat v lidských zdrojích změnu, udělejte ji. (Důsledek : nejdříve se ubezpečte, zda třeba pouze někdo správný nesedí na nesprávném místě.)*
3. *Nasazujte své nejlepší lidi na své největší příležitosti, a ne na největší problémy (Důsledek: rozhodnete-li se zbavit svých problémů, nezbavujete se svých nejlepších lidí).“*
(Collins, 2008, str.78)

- *„Nenašli jsme žádný systematický model ukazující na spojitost odměn vedoucích pracovníků s přeměnou dobrého ve skvělé. Účelem systému odměňování není „motivovat“ ke správnému chování nesprávné lidi, ale především získat a udržet správné lidi.*
- *Staré úsloví, že „lidé jsou vašimi nejdůležitějšími aktivy“, je nesprávné. Vaším nejdůležitějším aktivem nejsou lidé, nýbrž ti správní lidé.*
- *To, jestli je někdo „správný“, má více co do činění s charakteristickými rysy a vrozenými schopnostmi než s konkrétními znalostmi, přípravou nebo dovednostmi.“*

(Collins, 2008, str.79).

Proto jsme i my v rámci výzkumu zjišťovali **osobnostní charakteristiky pracovníků NNO**, protože ty do největší míry ovlivňují možnosti jejich motivace. Pro práci v NNO lidé musí mít osobnostní předpoklady.

V rámci našeho výzkumu jsme zjistili, že dominantní charakteristikou je **svědomitost** - potřeba pracovat pilně, svědomitě, dokončovat úkoly, dotahovat věci do konce a vidět

výsledky. Dá se usuzovat, že práce v NNO, která je plná poměrně náročných prací, překonávání překážek a řešení mnohdy velmi složitých problémů, přitahuje právě osoby s vysokým zastoupením svědomitosti. Potřebují také vytrvalost a trpělivost při práci s postiženými lidmi, přesvědčováním veřejnosti, úředníků a politiků apod. o důležitosti svého konání a potřebě pomoci postiženým lidem. Tyto důvody mohou být určujícími pro to, že právě v NNO je zastoupení svědomitosti nejvyšší ze všech osobnostních charakteristik.

Další nejzastoupenější charakteristikou je extraverté, což ukazuje na potřebu práce s lidmi, jejich motivaci, komunikaci s lidmi a rozvíjení jejich schopností. Práce v neziskových organizacích je právě hodně o práci s lidmi, komunikaci s nimi, přesvědčování úřadů a institucí o potřebnosti práce NNO.

7.1.1. Výběr a motivace pracovníků

“Nejlepší je najímat lidi, kteří jsou motivováni, aby byli ve svém oboru nejlepší.”
(Freemantle, 2006, str. 20). Tito lidé ušetří spoustu času, peněz a i případných problémů.

Jejich motivace se projeví v následujících faktorech :

„Nejlepší minulé reference – Uchazeč je motivován k dosahování vynikajících výsledků.

Nejlepší dovednosti/vlohy – Uchazeč si je velice dobře vědom svých kvalit a je motivován ke zdůrazňování a rozvíjení toho, v čem je v životě a práci nejlepší.

Nejlepší zkušenosti – Uchazeč je motivován k rozvoji vlastní kariéry získáváním nových zkušeností.

Nejlepší znalosti – Uchazeč je motivován k učení a k tomu, aby se stal ve vybraném oboru odborníkem.

Nejlepší chování – Uchazeč je motivován k vytváření nejlepšího osobního přístupu.

Nejlepší vztahové dovednosti – uchazeč je motivován k dobré práci s lidmi.

Nejlepší potenciál – Uchazeč je ambiciózní a je motivován k tomu, aby se osvědčil ještě lépe než v minulosti.

Nejlepší úroveň energie – Uchazeč je motivován k usilovné práci a k dosahování osobních cílů na pracovišti.

Nejlepší přístup – Uchazeč je motivován k tomu, aby jednal pozitivně, byl ochotným a dobrým členem týmu.

Nejlepší představitost – Uchazeč je motivován k nacházení tvořivých způsobů překonávání problémů a k vytváření skvělé nové budoucnosti pro tým i pro firmu.

Nejlepší kvalifikace – Uchazeč je motivován k předložení formálních kvalifikačních dokumentů prokazujících, že má výjimečně dobré vzdělání.

Nejlepší zaměstnavatelé – Uchazeč je motivován k tomu, aby pracoval jen pro nejlepší zaměstnavatele.

Nejlepší plat – Uchazeč považuje plat za barometr úspěchu, a vždy proto zastával nejlépe placená místa. “

(podle Freemantle, 2006, str. 20 - 21).

Tyto faktory jsou velmi důležité, ať přijímáme pracovníka na jakoukoli pozici, snahou je vždy vybrat pouze ty nejlepší. Protože pouze nejlepší pracovníci jsou schopni odvádět tu nejlepší práci.

V rámci praktické části se nám potvrdilo, že pro pracovníky NNO je nejdůležitější **potřeba pomáhat druhým lidem**, oceňují smysluplnost práce a její výsledky.

Potřebujeme pro NNO najít pracovníky s těmito prioritami, protože tito pracovníci jsou vhodní na dlouhodobou a kvalitní práci v NNO. Mají správné motivační stimuly, které je možné efektivně rozvíjet. Bez nich není možné je motivovat pro práci v NNO. Musí být zaměřeni takzvaně navenek (musí být schopni dávat) a ne pouze dovnitř (pouze přijímat).

Pokud vybereme správné pracovníky pro NNO, ušetříme spoustu starostí a úsilí pro jejich pozdější motivaci. Pokud jsou lidé motivováni zevnitř, je to nejlepší varianta. Tato motivace má dlouhodobý charakter a při správném vedení vydrží. Pracovníci musí mít prostor pro využití svých schopností a dovedností a neměli by být příliš brždění a neměla by být potlačována jejich aktivita a iniciativa. V opačném případě jsou ohroženi syndromem vyhoření, což je škoda a poměrně složité se to řeší.

Mělo by být v zájmu vedoucích pracovníků NNO využít právě tento potenciál a charakteristiky pracovníků NNO.

7.2 Podpora osobního rozvoje pracovníků NNO

Při zpracování projektu rozvoje motivace pracovníků v neziskových organizacích vycházíme také z myšlenek **Ivo Tomana**, publikovaných v jeho knize **Úspěšná sebemanipulace (Tajemství vnitřní mluvy)**. Ivo Toman se motivací dlouhodobě zabývá a jeho myšlenky a názory považují za stěžejní pro práci s motivací pracovníků, a to i u pracovníků v NNO.

Ivo Toman uvádí tyto **životní chyby, které lidi dělají** :

- „1.Lidé zásadní věci nedělají naplno.
- 2.Lidé se řídí všeobecně rozšířenými názory.
- 3.Lidé se neumí prodat.
- 4.Většina lidí nemá životní cíl.
- 5.Lidé příliš rozebírají svou minulost.“

(Toman, 2008, str. 51).

Jedná se o zásadní chybné principy, které lidem brání rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti, blokují jejich motivaci a blokují jejich posun kupředu. Pokud identifikujeme některou z těchto chyb, můžeme ji pomoci pracovníkovi překonat, odstranit zaběhnutý mechanismus myšlení a jednání, který mu brání v plném využití svého potenciálu a dalším rozvoji.

*„Důležité totiž je, jak lidé umí **motivovat sami sebe**. Často jsem školil prodejce a oni za mnou vždy přišli a říkali : „Pane Tomane, namotivujte mě. Namotivujte nás.“ To je alibizmus. Už dlouho se zabývám lidskou motivací. Za ta léta jsem zjistil zajímavou věc. U motivace lidí jde v první řadě o to, najít ty, které nemám motivovat. A pak se jich zbavit.*

*Zopakují to. **Najít ty, které nemotivovat.**“*

(Toman, 2008, str. 53-55).

Toto je poměrně tvrdě, ale velmi pravdivě řečeno. Osoby, které nemají hodně **silnou vnitřní motivaci**, se velmi obtížně motivují. Vnější motivace totiž funguje pouze krátkodobě. Z tohoto důvodu bylo jedním z cílů mé práce **zjistit vnitřní motivační faktory** u pracovníků NNO. Dle mého názoru je nezbytné zjišťovat tyto motivační faktory i v momentě, kdy se pracovník uchází o místo v organizaci. Je třeba najít osoby, které jsou motivované a případně je potřeba je dále motivovat. Umět tedy vybrat ty správné lidi na palubu a zbavit se těch

nesprávných, nemotivovaných. Ty ideálně ani nezaměstnávat. Výběr správných motivovaných pracovníků je tedy zcela klíčový i pro další práci s nimi. Tyto osobnostní charakteristiky jsou poměrně dlouhodobé a u lidí se nemění. Spíš nastává situace, že pokud správné, vnitřně motivované lidi, pracovní prostředí dostatečně nemotivuje, tak spíš oni změni prostředí (odejdou do jiné organizace), než by se nechali změnit prostředím (nechali se „udusat“ a klesla by u nich vnitřní motivace.)

7.2.1. Možnosti osobního rozvoje

Pro práci s pracovníky neziskových organizací, kteří bývají velmi otevření vůči psychoterapeutickým metodám a technikám sugesce (na rozdíl od pracovníků v komerční sféře), bych doporučila využít možnosti rozvoje podle principů Milтона H. Erikssona a následně Iva Tomana. Jedná se o **metody autosugesce**. Jde o metodu využitelnou u opravdu hodně motivovaných pracovníků, kteří mají zájem dále se rozvíjet a pracovat na možnostech osobního rozvoje. Pracovníci NNO mají vysoké skóre v oblasti Ochoty učit se, Důvěry v úspěch a zároveň obavy ze selhání (skóre Kompenzační úsilí). Z těchto důvodů je možné pracovníky dále rozvíjet a motivovat.

„Autosugesce časem změni váš obraz, který máte o sobě samém. A to formuje i vaši budoucnost. Princip je velmi jednoduchý. Každý den máme asi 25 000 myšlenek. Pokud je nebudete chtít řídit, přesto vás napadne 25 000 myšlenek. Pokud je budete řídit, opět jich bude 25 000, ale mnoho z nich bude takových, jaké vy chcete.“

„A jaké myšlenky musíte mít ?

1. **Musí být kladné.** Proč ? Protože mozek nezná zápory. Zabývá se pouze představami. Pokud chcete být zdravý, neříkejte si : „Nesmím být nemocný.“ Říkejte si : „Jsem krásný a zdravý.“ Mozek se bude buď zabývat tou nemocí, anebo tím, jak jste krásný a zdravý. Slovo nesmím („Nesmím být nemocný.“) mozek nevnímá, ale obrázek nemoci, nebo naopak krásy se zdravím, to si představit dokáže.
2. Ty myšlenky **musí působit po dlouhou dobu.** Proč po dlouhou dobu ? Protože ty své dnešní vzorce myšlení, které chcete nahradit, jste si také dlouho vytvářeli. Udělejte si z většiny těch 25 000 myšlenek jeden velký dlouhodobý proud myšlenek. Neustále se chvalte. Hleďte na sobě jen to dobré.“

(Toman, 2008, str. 64-65).

7.2.2 Překonání strachu

Využívání svého potenciálu a potenciálu svých myšlenek jsou základními principy úspěšného fungování a řešení možných následných problémů.

A také **překonání nefunkčních a brzdících principů**, jakými je např. strach. U pracovníků NNO se na druhém místě motivačních faktorů umístilo **Kompenzační úsilí**. Zde se jasně projevuje strach ze selhání, snaha vyhnout se neúspěchu. Z toho důvodu je třeba u pracovníků NNO intenzivně pracovat právě se strachem, se snahou se vyhnout selhání.

„Strach je největší nepřítel úspěchu lidí. Například strach, že nesplníte očekávání. Ale či očekávání máte splnit ? Jde přece váš život ! Ne o očekávání druhých.“

*Jedním z nejhlupejších strachů je **strach z nejistoty**. Ale jakou proboha chcete jistotu ? Zaměstnání ? Důchod ? Jistota to není sociální zabezpečení. **Jistota je stav vaší mysli.**“*

(Toman, 2008, str. 74).

Překonání strachu

„Úspěch budete mít, když překonáte strach. Nejde o to, abyste se ho zbavili, to se vám nepodaří. Ale naučte se s ním žít. Jak? Dělejte to, čeho se bojíte. Jen tím strach překonáte. Jděte tam, kam byste raději nešli. Zavolejte tomu, koho se bojíte. Uvidíte, že pak to nebude tak zlé, jak se na začátku zdálo.“

(Toman, 2008, str. 76).

Pracovníci neziskových organizací, hlavně v oblasti sociálních služeb a zdravotnictví, na které jsme se ve výzkumu zaměřili, musí často **pomoci klientům svých organizací pomoci překonávat strach** – např. strach z mluvení na veřejnosti (kvůli vadě řeči), strach ze zvládnutí úkonů péče o svoji osobu (kvůli pohybovému postižení). Pouze pracovník, který se sám nebojí a má odvalu, může pomoci postiženému klientovi překonat jeho zábrany a strach, a namotivovat ho pro další často těžkou práci. I u **klientů** musí být hlavně **vnitřní motivace**, protože pokud oni sami nebudou chtít, jejich stav se nezlepší, i když je bude motivovat a podporovat jejich okolí.

7.2.3 Zaměření na konkrétní dlouhodobé cíle

*„Znáte nějaké úspěšné lidi? Víte, čím se odlišují od ostatních? To je jednoduché, oni mají své cíle. Příčina úspěchu totiž spočívá v **dlouhodobé koncentraci na konečný cíl**.“* (Toman, 2008, str. 81).

Tento princip je při práci v NNO velmi důležitý. Klienti často trpí velmi vážnými problémy, jejich stav se zlepšuje často velmi pomalu a musí překonávat celou řadu problémů. Proto je a jejich rodiny musí pracovníci motivovat na dlouhodobé cíle, zadávat jim konkrétní úkoly a dílčí cíle, tak, aby klienti průběžně viděli výsledky a postupná zlepšení.

*„**Nejde jen o samotný cíl, jde hlavně o myšlenkovou cestu k cíli.**“*

„Představte si horolezce. Každý horolezec chce vylézt až na samý vrchol hory. Neznám horolezce, který by se připravoval na svůj výstup tím, že by říkal: „Nahoru nedojdu. A ještě zmrznu“. Horolezci vždy začínají s tím, že jim to vyjde, že to dokážou a že vydrží až do konce.“ (Toman, 2008, str. 83).

*„**Úspěšní lidé směřují k úspěchu. Neúspěšní lidé se bojí neúspěchu.** Lidské jednání směřuje k tomu, nač lidé nejvíce myslí.“*

*„**Zaměřte se proto jen :***

1. Na to, co chcete. Ne na to, co nechcete.

2. Na přítomnost. Vzpomínky na minulost vás většinou přivedou k minulým neúspěchům.“

(Toman, 2008, str. 89).

V tomto musí pracovníci NNO podporovat i své klienty. I oni potřebují věřit v úspěch a postupně k němu směřovat. Pokud to vzdají a pouze se bojí neúspěchu, nemůže dojít k většímu zlepšení a posunu v jejich životě.

*„**Najděte si své životní cíle.** To je první krok. Dalším krokem je, že si z těch cílů nebo z toho cíle vytvoříte hodně každodenních vjemů. Ty vás budou usměřňovat.“* (Toman, 2008, str. 94)

„Až se rozhodnete, že přejdete pěšky Evropu nebo založíte vlastní firmu, musí vám být jasné, že není důležitá ta samotná chůze ani firma, nýbrž druh člověka, jakým se musíte stát, abyste dokázali dosáhnout vytyčeného cíle!“ (Toman, 2008, str.96).

Toto je důležité uvědomit si pro vedoucí pracovníky. V rámci neziskové organizace můžeme zvládnout i hodně náročné situace, pokud pro ně máme správné lidi. Ty musíme najít a motivovat. Motivovaní lidé udělají spoustu práce a výrazně pomohou i postiženým klientům nebo při řešení náročných problémů.

„Řízení svého života a kariéry si můžete přirovnat k cestě vlakem. Můžete ušetřit námahu i peníze, pokud nastoupíte :

1. Na správnou kolej.

2. Do správného vlaku.

Správné koleje si představte jako správné myšlenky. Tak neuhnete ze směru. Správný směr si představte jako svůj obor a svou práci. Mnoho lidí tráví léta na špatné koleji nebo ve špatném vlaku. Nechápu, že je někdy třeba přehodit výhybku nebo přestoupit. Nechápu, že je hloupost snažit se na špatné koleji a se starou parní lokomotivou.“ (Toman, 2008, str. 119).

7.2.4 Individuální motivační faktory

„Proces identifikace individuálních motivačních faktorů znamená, že musíte lidi akceptovat takové, jací jsou a jací chtějí být. Vyžaduje, abyste dali najevo, že respektujete hodnoty, pro které se v životě a v práci rozhodli, i důsledky, které z toho vyplývají.“ (Freemantle, 2006, str. 74).

V tomto musím s Davidem Freemantlem zcela souhlasit. **Přijetí a určitý obdiv k individuálním specifikám jednotlivých pracovníků**, je velmi důležitý, a to, jak těm pracovním, tak osobnostním. Je velmi důležité zjistit, v čem je který pracovník dobrý, v čem může vynikat a být nejlepší. Nenutit ho zbytečně do určitých aktivit, ve kterých je průměrný nebo i podprůměrný a nemůže se nijak výrazněji zlepšit. Jinými slovy, maximálně využít potenciálu pracovníka v oblastech, kde je opravdu dobrý. Poskládat dle těchto vlastností vysoce funkční a efektivní tým, kde se pracovníci velmi dobře doplňují. Toto jednotliví pracovníci velmi ocení, a budou pro svůj tým, svoji organizaci pracovat výborně. Samozřejmě to ocení i vedení organizace, protože není nic lepšího než efektivně a účinně fungující tým spokojených a motivovaných pracovníků.

7.2.5 Poznání vlastností členů týmu

*„V psychologické struktuře osobnosti každého z nás jsou skryté složité stránky a dokonce i některé aspekty, jimž sami nerozumíme. Je dobré mít týmového lídra, který se jim porozumět snaží. Musíte každého člena týmu studovat jako knihu. **Musíte poznat přednosti i nedostatky každého jedince**, seznámit se s jeho charakterem, motivací, dovednostmi i zkušenostmi, číst v jeho myšlenkách a pocitech a prozkoumat i jeho postoje a přístup k neobyčejně vysokým standardům, které vytyčujeme a jejichž dodržování očekáváme. Jen tak můžete lidem pomáhat, aby se učili a zdokonalovali.“ (Freemantle, 2006, str. 92).*

„Nejlépe využitou minutou je ta, kterou investujete, abyste se něco dozvěděli o nějakém konkrétním člověku.“ (Freemantle, 2006, str. 92).

„Studium lidí proto znamená **studium maličkostí** : mikronávyků jejich chování, drobných nuancí jejich postojů, nálady, mimiky a pohybů očí. Znamená pochopení každého jednotlivého slova i významu, který se za ním skrývá, ať jde o slovo falešné nebo upřímné. Znamená neustálé hledání odpovědi na otázku „Proč?“ – „Proč se zachovali právě tak ?“ nebo „Proč řekli právě tohle?“ (Freemantle , 2006, str. 93).

„Šéfové, kteří studují lidi a snaží se je pochopit, jim také mohou **pomoci změnit se k lepšímu, pokud o to sami stojí** – a pokud se lidé změnit nechtějí, mohou se lidři alespoň pokusit pochopit, proč strkají hlavu do písku a odmítají se jít napít k potoku. Možná **mají strach z neexistujících krokodýlů nebo z krokodýlů ve své mysli**. Když vynikající šéf motivuje podřízené, může jim zároveň pomoci, aby se poprali se svými obavami a překonali je. K tomu je ovšem třeba mnoho studia. Je třeba naslouchat a učit se, nikoli jen mluvit a učit druhé. Tajemstvím úspěchu je umění přihlížet a pozorovat, ptát se, zkoumat a skládat si obrázek, v němž se odráží celá osobnost daného člověka : jeho charakter, názory a postoje.“ (Freemantle,2006, str. 93).

Toto dle mého názoru přesně vystihuje podstatu **efektivní a účinné motivace pracovníků**. A to hlavně v oblasti neziskového sektoru, kde jsou na pracovníky kladeny často velké nároky, jak osobní, tak časové, a ne vždy jim odpovídá finanční ohodnocení. Zde právě je prostor pro ocenění osobnosti člověka a jeho schopností. Proto umožnit mu vyniknout v oblasti, kde se cítí potřebný a užitečný, a svým způsobem velmi výjimečný. V oblasti, kde je silně motivován a může se dále rozvíjet.

7.3 Spolupráce a společné cíle

V rámci dobrého fungování pracovního týmu a celé organizace je spolupráce a **vytváření pozitivního přístupu**.

“Se všemi spolupracujte a zajistěte tak, že nebudou pracovat proti vám. Kdykoli je to možné, říkejte **“ano.”** Existuje velké množství dalších výrazů, v nichž se odráží tentýž **základní duch spolupráce** :

- *Vzájemná podpora a vzájemná úcta (“ano” pomoci)*
- *Vzájemné porozumění a zájem o druhé (“ano ohleduplnosti a soucitu)*
- *Partnerství (“ano” společné práci)*
- *Spolupráce (“ano” spojenému úsilí)*
- *Jednota (“ano” společnému cíli)*
- *Týmová práce (“ano” upřednostňování týmu před jednotlivci)*

(Freemantle, 2006, str. 74 - 75).

Tato **týmová práce** je v neziskových organizacích velmi důležitá. Také **dobrý pracovní kolektiv** a spolupráci uvádí většina pracovníků jako velmi důležitou oblast jejich motivace a skutečnost, na kterou se těší do práce. Tudiž posilování spolupráce a dobrého pracovního kolektivu jsou velmi důležité pro motivaci pracovníků a dobré pracovní prostředí.

„Pro většinu lidí je ale otázka smyslu práce i odpověď na ni složitější. Respektují potřebu hospodářského úspěchu, ale současně chtějí od práce i něco jiného než plnou peněženku. Lidé zajímá **firemní kultura** a její projevy na pracovišti; vztahy, které se v rámci této kultury vytvářejí; to, jak mohou využít svůj potenciál a jaké příležitosti učít se a zdokonalovat své schopnosti jim práce nabízí.“ (Block in Gallwey, 2004, str.13).

Dle mého názoru jsou právě **vztahové záležitosti** pro pracovníky v neziskových organizacích velmi důležité. A to jak vztahy mezi pracovníky, podřízenými a nadřízenými, tak také vztahy ke klientům. Ty jsou často velmi úzké, snaží se jim pomoci. Podle mě práce v neziskovém sektoru přitahuje osoby se silnějším sociálním cítěním, ke své práci **kvalitní sociální a společenské vztahy potřebují**, jsou pro ně často nejdůležitějším faktorem. Pomáhají jim překonat obtíže a komplikace v práci. Pracovníci v NNO často vztahy uvádějí jako nejdůležitější motivační faktor.

“Cíle jsou ve všech organizacích společné a abychom jich dosáhli, musíme pracovat v **kooperativním duchu**. Žádný zaměstnanec ani manažer není nikdy tak izolovaný, aby mohl stoprocentně pracovat jen na svém a po svém. Celkové cíle firmy slouží vyššímu dobru, a jejich dosažení proto vyžaduje určité osobní oběti. Znamená to, že musíme tolerovat odlišné názory, vyvarovat se zaujatosti a nevráživosti a dělat pro firmu víc, než bychom dělali jen pro sebe či pro svůj bezprostřední tým.” (Freemantle, 2006, str. 74).

Podle mého názoru jsou tyto **cíle a nutnost spolupráce ještě více důležité právě v neziskovém sektoru**, kdy posláním organizace je pomoci postiženým osobám, znevýhodněným osobám, řešit problémy ve společnosti apod. Pracovníci v NNO tak musí mít tyto cíle a pravidla hluboce zakořeněny, považovat je za svoji nedílnou součást, aby mohli podle nich pracovat a pomáhat. Osobní přesah a určité oběti ze svého pohodlí jsou tak ještě více běžné a potřebné. Tyto aspekty spolupráce jsou tak v neziskovém sektoru velmi podstatné.

7.4. Motivace pracovníků

7.4.1 Podstatné prvky pro vedení pracovníků

David Freemantle uvádí **12 podstatných maličkostí, které jsou zásadně důležité pro vedení týmu a motivaci pracovníků** a kterými by se měli skvělí šéfové řídit. S těmito „maličkostmi“ musím zcela souhlasit, Davidu Freemantlovi se podařilo vystihnout zásadní věci nezbytné pro práci s lidmi, jejich motivování a vedení. V rámci neziskových organizací jsou tyto věci ještě důležitější.

Jedná se o :

1. „ Lidé považujte za nejvyšší prioritu.
2. Jděte příkladem
3. Stanovte cíl (ambice)
4. Najímejte jen ty nejlepší
5. Snažte se ty nejlepší zaplatit
6. Individualizujte vztahy
7. Osvobod'te lidi důvěrou
8. Okamžitě komunikujte

9. *Stimulujte učení*
10. *Mějte jasno v tom, čím chcete být*
11. *Dohodněte se na zamýšleném postupu*
12. *Měřte to, co je důležité“*

(Freemantle, 2006, str. 13).

Toto je velmi důležitý postup pro vedoucí pracovníky v neziskových organizacích a vedoucí pracovních týmů. Je v souladu s důležitými prvky, které uváděli sami pracovníci NNO.

7.4.2 Učení a motivace lidí v týmu

„Pomozte členům týmu, aby sami sobě dokázali, že je v jejich silách mnohem víc“.

*„Plavat v mělké vodě je nesnadné. Navíc není možné naučit se plavat tím, že si přečtete nějakou příručku nebo si v učebně vyslechnete pár přednášek. Chcete-li se naučit plavat, musíte **posunout hranice svých zkušeností**, skočit do vody a namočit si hlavu. Musíte se zbavit určitých poměrně hluboce zakořeněných obav a **dokázat si, že většina věcí je možná**. Hranice toho, co dokážeme, jsou obvykle uměle vykonstruované překážky v naší mysli, kterými se chceme chránit.“* (Freemantle, 2006, str. 94).

*„Nejlepší týmoví lídři jsou si vědomi, že hodí-li občas členy svého týmu na hloubku, dávají jim větší šanci na přežití, než kdyby je nechali v bezpečí na mělčině. Členové týmu získají **hlubší zkušenosti s širší škálou problémů** a snáze si dokáží poradit s tlakem stále narůstající konkurence. Zkušenosti z plavání na hloubce přinášejí mnohá cennější ponaučení než brouzdání na mělčině.*

*Se získáváním zkušeností na hloubce je nevyhnutelně **spojená vysoká míra rizika**. Chtějí-li se lidé efektivně učit, musí riskovat a těžit zkušenosti z toho, že posouvají hranice o kus dál. Minimalizujeme-li riziko, získáváme také je minimum zkušeností a nových poznatků – a následně dochází k poklesu motivace, protože lidé uvážnou ve vyježděných kolejích a ustrnou ve svých postojích. Hození lidí na hloubku může být naopak vysoce motivačním krokem, protože je pro ně jasným signálem to, že jim firma věří a je ochotna jim svěřit riskantní rozhodnutí.“* (Freemantle, 2006, str. 94).

*„V zásadě to znamená tlačit co nejvíc lidí až **na samé hranice jejich možností** – aby tyto hranice překonali a výrazně díky tomu zvýšili svoji efektivnost.“* (Freemantle, 2006, str. 95).

Tímto způsobem by měli postupovat vedoucí pracovníci NNO, pomoci překonávat svým pracovníkům překážky a rozvíjet jejich potenciál zapojováním i do obtížnějších úkolů. Naplánovat jim individuální plán školení a rozvoje jejich schopností a dovedností.

7.4.3. Nové motivační stimuly

*„Je dobře známo, že jediný motivační stimul (například zvýšení platu) bude mít pouze dočasný účinek. Zpočátku uvede slíbená odměna zvýšení platu příslušného jedince do stavu motivační euforie. Postupem času motivační efekt slábne a jsou potřebné **čerstvé stimuly**, aby jedinec nepropadl únavě a otupělosti, které vedou ke ztrátě motivace. Totéž platí pro všechny ostatní motivační stimuly, ať jsou to týmové pikniky, hry či kvízy nebo nějaké zajímavé výcvikové kursy. Motivační dopad ani zdaleka není trvalý. Týmoví lídři, kteří efektivně motivují své týmy, praktikují značně experimentální styl. **Neustále zkoušejí nové nápady a čerstvé stimuly**, aby své týmy udrželi v euforii a zajistili pro biz jejich efektivní výkonnost.“*

(Freemantle, 2006, str. 122).

„**Osvojení experimentálního stylu motivace** povede i členy týmu k tomu, aby přicházeli s novými nápady. To bude samo o sobě rovněž působit motivačně.“ (Freemantle,2006, str. 123).

V rámci neziskových organizací se dle mého názoru často využívá **netradičních postupů a originálních metod**, které by v klasických organizacích mohly být těžko akceptované. Řada NNO nemá zcela pevnou strukturu a vedení je poměrně benevolentní, tudíž je zde prostor pro „experimenty“ a neortodoxní postupy. V rámci své diplomové práce jsem zkoumala, do jaké míry se toto projeví v názorech a přístupech pracovníků a jak dalece budou těmito postupy ovlivněni.

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že pracovníci NNO mají zájem o nové motivační stimuly, rozvoj svých zkušeností a znalostí. Na svojí práci oceňují hlavně pestrost a zajímavost, netradiční postupy práce a možnost se dále rozvíjet.

7.5 Souhrn projektové části

Pro projekt rozvoje motivace pracovníků NNO na základě výsledků výzkumu doporučuji tento postup :

1. **Výběr správných pracovníků** - vybrat ty, kteří jsou již vnitřně motivováni a které je možné motivovat a dále s nimi efektivně pracovat. Věnovat se důkladně výběru pracovníků. Rozpoznat ty vhodné pro danou neziskovku, kteří budou systematicky a úspěšně pracovat.
2. **Podporovat osobní rozvoj pracovníků NNO**, pomoci jim překonávat strach, zaměřit se na konkrétní dlouhodobé cíle. Dále rozpoznat a identifikovat individuální motivační faktory a poznat vlastnosti členů týmu.
3. **Podporovat spolupráci mezi pracovníky a společné cíle**. Podporovat firemní kulturu, pocit sounáležitosti. Využívat teambuilding, společná školení a akce, netradiční odměny a zážitky pro pracovníky NNO.
4. Motivovat pracovníky, používat **nové netradiční motivační stimuly**, obměňovat motivační postupy. Dát prostor pro jejich nápady a myšlenky

Závěr

V rámci diplomové práce jsem se věnovala definování důležitých motivačních a osobnostních faktorů u pracovníků neziskových organizací.

Výzkumu se zúčastnilo 27 pracovníků z neziskových organizací. Více než 70 % respondentů byly ženy, nejčastěji ve věku 25 až 35 let, nejčastěji pracující v občanském sdružení v oblasti sociálních služeb v Jihomoravském kraji. Nejčastěji účastníci výzkumu působili v NNO po dobu 1 až 3 let, následně 3-5 let a 5 až 10 let.

Jako **nejčastější důvod motivace pro působení v NNO** uváděli snahu pomoci potřebným, řešení důležitých problémů, ale také osobní rozvoj, plat a odměny.

Jako největší motivátor uváděli **potřebu pocitu užitečnosti a potřebnosti**, následně možnost osobního rozvoje a dobrý pracovní kolektiv.

Tato zjištění korespondují se zjištěnými motivačními faktory, zejména Hrdostí na výkon, Důvěrou v úspěch. V rámci osobnostních faktorů je velmi výrazná Extraverze, která ukazuje na zájem o práci s klienty a kolegy, potřebu intenzivních kontaktů.

Na své práci si pracovníci dle svých slov nejvíce cení **rozmanitosti a různorodosti** a její smysluplnosti. Tyto motivační faktory jsme očekávali, na vědomé úrovni jsou to nejčastěji uváděné faktory pro práci v neziskových organizacích.

Na práci v neziskových organizacích pracovníkům nejvíce vadí zbytečně náročná a zdouhavá administrativa. Dále nejistota z budoucnosti a nejisté finanční zajištění neziskových služeb. Toto jsou také nejčastěji uváděné faktory, které by pracovníci chtěli změnit.

Následuje je nedostatečné finanční ohodnocení za práci. Tyto nepříjemné aspekty práce v neziskových organizacích jsme očekávali, jsou to nejčastěji uváděné negativní faktory.

Jako prioritní témata v oblasti řízení lidských zdrojů pracovníci uváděli motivaci a rozvoj pracovníků, dále kvalitní management NNO, důležité jsou pro ně také dobré pracovní vztahy.

Potvrdila se nám tedy hypotéza č. 1, že pro pracovníky NNO je nejdůležitější v rámci jejich práce pocit užitečnosti a potřeby, smysluplnost jejich práce a dosažené výsledky.

Abychom zjistili co nejuvěrnější výsledky, kromě dotazníku pro pracovníky NNO jsme využili také standardizované psychodiagnostické testy – dotazník motivace k výkonu LMI a NEO pětifaktorový osobnostní inventář, vymezující základní osobnostní charakteristiky.

U pracovníků NNO jsou **nejdůležitějšími motivačními faktory Hrdost na výkon, Kompenzační úsilí, Ochota učit se, Důvěra v úspěch a faktor Flow**. Tyto zjištěné faktory korespondují s uváděnými motivačními prvky z orientačního dotazníku pro pracovníky NNO. Pro pracovníky NNO je nejdůležitější hrdost na dosažené výsledky (spokojení klienti, zlepšená kvalita jejich života, vyřešené důležité problémy). Snaží se vyhnout neúspěchu a selhání, protože je motivují výsledky a posuny v jejich práci. Pracovníci se snaží dále vzdělávat a rozvíjet svoje schopnosti, aby mohli dosahovat stále lepších výsledků. Věřící v úspěch své práce a svého úsilí, což je motivuje v další práci. Pokud jsou takto motivovaní a soustředění na práci, dosahují velmi dobrých výsledků a dochází u nich k tzv. Flow fenoménu – stavu velmi dobrého soustředění na práci, kdy se nenechávají rušit okolními vlivy a práce jim velmi dobře „jde od ruky“. Tyto motivační faktory jsou velmi důležité pro další práci s pracovníky NNO a jejich další rozvoj. Využili jsme jich v rámci projektu rozvoje motivace u pracovníků NNO. **Z části se nám tak potvrdila hypotéza č.2, že nejdůležitějšími motivačními faktory u pracovníků NNO je Hrdost na výkon, Důvěra v úspěch a Ochota učit se.**

V rámci osobnostních faktorů je **nejpočetnějším faktorem Svědomitost** a následuje ji **Extraverze**. Pracovníci NNO se snaží plnit svědomitě a pečlivě zadané úkoly a plně využívat svých schopností a dovedností. Pro pracovníky NNO je důležitý kontakt s dalšími lidmi, pomoc jim řešit důležité problémy.

Je pro ně důležitá práce s klienty, jejich spokojenost a zlepšená kvalita jejich života. Také ale dobré pracovní vztahy s kolegy a dobrý pracovní kolektiv.

Nepotvrdila se tak naše hypotéza č.3, že nejvýraznějším rysem u pracovníků NNO je Přívětivost.

V rámci projektu rozvoje motivace pracovníků neziskových organizací jsme navrhli využít všech zjištěných motivačních i osobnostních faktorů a zapojit je do efektivní práce s pracovníky. Věnovat velkou pozornost **výběru správných a vnitřně motivovaných**

pracovníků, které motivuje pomoc potřebným a dosažené výsledky, a práce v NNO pro ně bude motivující a naplňující. Dále pracovat na jejich dalším rozvoji, zejména jim umožnit **osobní rozvoj a případný kariérní postup**. Umožnit jim dále se vzdělávat a rozvíjet se. Posilovat kolektivního pracovního ducha, **pocit sounáležitosti** a zapálení pro práci v neziskovce a pomoc potřebným lidem. Zapojit **netradiční inovativní metody motivace** (teambuilding, školení v přírodě, posilování spolupráce apod.) a ty často obměňovat.

Oceňovat kvalitní práci pracovníků, chválit je a finančně ohodnocovat jejich dosažené výsledky. Věnovat pozornost jejich návrhům a nápadům, snažit se ulehčovat jim jejich práci a nezatěžovat je zbytečně zdlouhavými a komplikovanými administrativními postupy a „byrokratickými úkoly“. Nejlepší pracovníky využívat na zajímavé, důležité a náročnější úkoly, které pro ně budou výzvou a příležitostí ukázat svoje schopnosti a dovednosti. Využívat jejich ochoty učit se a schopnost využívat flow fenoménu, díky kterým mohou dosahovat velmi dobrých výsledků.

Pracovníci neziskových organizací jsou schopni **dosahovat velmi dobrých výsledků své práce**. Více než finanční ohodnocení a různé další výhody potřebují dostat prostor pro svoji práci, možnost dále se rozvíjet a vzdělávat, pracovat v dobrém pracovním kolektivu – jsou pro ně důležité osobní vztahy a kontakty s dalšími pracovníky a klienty. Potřebují vidět výsledky své práce a být za ně oceněni a ohodnoceni.

Chtějí kvalitní management, který je dále rozvíjí a vytváří prostor a podmínky pro efektivní práci a podporuje sounáležitost mezi pracovníky. Ti potřebují definované cíle a úkoly, vize a směr, kterým se bude nezisková organizace dále vyvíjet.

Zjištěné výsledky považují za velmi **pozitivní a zajímavé pro další práci** a rozvoj pracovníků neziskových organizací. Ukazují velký potenciál, který pracovníci NNO mají a jak je možno s nimi efektivně pracovat. Správně motivovaný a nastavený pracovník je pro organizaci a její klienty největším přínosem a může dosahovat velmi dobrých výsledků. Zpracovaný projekt rozvoje motivace ukazuje jednu z možností velmi účelného rozvoje

Seznam použité literatury :

1. Allen, D., *Mít vše hotovo – Jak zvládnout práci i život a cítit se dobře*, Brno : Jan Melvil Publishing, 2008, ISBN 978-80-903912-8-4
2. Collins, J., *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, Praha : Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2545-1
3. Covey, S.R., *8. návyk, Od efektivnosti k výjimečnosti*, Praha : Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-138-6
4. Freemantle, D., *BIZ - 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*, Praha : Management Press, 2006 ISBN 80- 7261-147-X
5. Gallwey, W.T., *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti, Metoda Inner Game*, Praha : Management Press, 2004, ISBN 80-7261-115-1
6. Gounelle, L., *Muž, který chtěl být šťastný*, Praha : Rybka Publishers, 2008, ISBN 80-87067-90-8
7. Gregar, A., *Řízení lidských zdrojů*, Zlín : Institut mezioborových studií, 2008, ISBN
8. Gruber, D., *Time Management – Rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem*, Praha : Management Press, 2002, ISBN 80-7261-065-1
9. Hartl, P., *Psychologický slovník*, Praha : Nakladatelství Budka 1995, ISBN 80-901549-0-5
10. Hospodářová, I., *Kreativní management v praxi*, Praha : Grada, 2008, ISBN 978-80-247-1737-1
11. Hřebíčková, M., Urbánek, T. : *Big five, NEO pětifaktorový osobnostní inventář (podle NEO Five-Factor Inventory P.T. Costy a R.R.McCrae)*, Praha : Testcentrum, 2001.
12. Koubek, J., *Řízení pracovního výkonu*, Praha : Management Press, 2004, ISBN 80-7261-116- X
13. Nakonečný, M., *Lexikon psychologie*, Praha : Vodnář 1995, ISBN 80-85255-74-X
14. Pajas, P. a kol., *Průvodce neziskovým sektorem, I. díl*, Praha : ICN, 1996
15. Prochaska, M., Schuler, H. a., *Dotazník motivace k výkonu - LMI*, Praha : Testcentrum Praha s.r.o., 2003.
16. Svoboda, M., *Psychologická diagnostika dospělých*, Praha : Portál, 1999, ISBN 80-7178-327-7
17. Toman, I., *Úspěšná sebemanipulace, „Tajemství vnitřní mluvy“*, Praha : TAXUS International s.r.o., 2008

18. Toman, I. *„Debordelizace hlavy, „Zprimitivněte k úspěchu“*, Praha : TAXUS International s.r.o., 2008
19. <http://aplikace.mvcr.cz/seznam-obcanskych-sdruzeni/SearchResult.aspx>
20. <http://portal.justice.cz/Justice2/MS/ms.aspx?j=33&o=23&k=2451&d=15412>

Seznam použitých symbolů a zkratek

aj. a jiné
apod. a podobně
atd. a tak dále

NNO nestátní nezisková organizace
NGO non-profit non-governmental organisation

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Cibulový model motivace k výkonu, str. 13

Seznam tabulek

Tabulka č.1 Výsledky Dotazníku motivace k výkonu, str. 37

Tabulka č. 2 Výsledky NEO-FFI, str. 42

Seznam příloh

Příloha č. 1 Orientační dotazník pro pracovníky NNO

Výzkum motivace pracovníků v neziskových organizacích

1. Jsem

- muž
- žena

2. Můj věk

- 20 až 25 let
- 25 až 30 let
- 30 až 35 let
- 35 až 40 let
- 40 až 45 let
- 45 až 50 let
- 50 až 55 let
- Nad 55 let

1. Právní forma organizace, ve které působíte

- Občanské sdružení
- Obecně prospěšná společnost
- Nadace
- Nadační fond
- Církevní organizace

2. Oblast působení organizace

- Zdravotní péče
- Sociální služby
- Práce s dětmi a mládeží
- Vzdělávání
- Kultura, ochrana památek
- Ochrana životního prostředí, ekologie
- Ochrana lidských práv
- Ochrana práv zvířat
- Komunitní rozvoj
- Rovné příležitosti
- Sport, tělovýchova, rekreace
- Ostatní (informační služby, podpora dobrovolnictví a dárcovství)

3. a) Region (kraj) Vaší působnosti

b) Celostátní působnost

4. Délka Vašeho působení v neziskovém sektoru

- Do 1 roku
- 1 až 3 roky
- 3 až 5 let
- 5 až 10 let

- 10 až 15 let
- 15 až 20 let
- Nad 20 let

5. Délka působení v současné organizaci

- Do 1 roku
- 1 až 3 roky
- 3 až 5 let
- 5 až 10 let
- 10 až 15 let
- 15 až 20 let
- Nad 20 let

6. Vaše motivace při začátku práce v neziskovém sektoru

- Pomoc potřebným
- Řešení důležitých problémů
- Osobní rozvoj
- Kariérní postup
- Plat, odměny
- Zaměstnanecké výhody
- Jiné : dopište

Seřadte dle důležitosti

7. Vaše motivace při nástupu do současného zaměstnání

- Pomoc potřebným
- Řešení důležitých problémů
- Osobní rozvoj
- Kariérní postup
- Plat, odměny
- Zaměstnanecké výhody
- Pracovní kolektiv
- Jiné : dopište

Seřadte dle důležitosti

8. Váš současný největší motivátor

- Stálý plat
- Odměny k platu
- Zaměstnanecké výhody
- Pochvala za vykonanou práci
- Pocit užitečnosti a potřebnosti
- Možnost osobního rozvoje
- Možnost vzdělávání
- Dobrý pracovní kolektiv

9. Doplňte prosím tyto věty :

Do práce se nejvíc těším na

Na své práci si nejvíce cením

Na mojí práci mi nejvíce vadí

Nejraději bych na svojí práci změnil/a.....

10. Priority v oblasti řízení lidských zdrojů vaší organizace

- Motivace pracovníků
- Rozvoj pracovníků
- Systém hodnocení pracovníků
- Odměňování a zaměstnanecké výhody
- Pracovní vztahy
- Kvalitní management
- Rozvoj organizační kultury
- Další

Seřadte dle důležitosti (vepište číslici před danou položku)

11. Nyní tyto priority seřadte dle důležitosti dle Vašeho názoru

- Motivace pracovníků
- Rozvoj pracovníků
- Systém hodnocení pracovníků
- Odměňování a zaměstnanecké výhody
- Pracovní vztahy
- Kvalitní management
- Rozvoj organizační kultury
- Další

Seřadte dle důležitosti (vepište číslici před danou položku)

Dotazník motivace k výkonu – LMI

Heinz Schuler, Michael Prochaska

Jméno:

Věk: Pohlaví: muž žena

Vzdělání:

Povolání:

Datum:

Pokyny ke zpracování dotazníku:

Tímto dotazníkem se zjišťuje Váš postoj k práci, zaměstnání a výkonu. Důležité je pouze Vaše osobní mínění – nejsou tu žádné správné nebo nesprávné odpovědi.

*Prosím přečtěte si pozorně každý výrok a uveďte, do jaké míry vypovídá o Vaší osobě, nakolik souhlasí. Váš názor vyjádřete odpovědí na škále čísel 1 až 7. Pokud výrok **vůbec nesouhlasí**, pak označte křížkem **X** číslo 1. Pokud výrok **zcela souhlasí**, pak označte křížkem **X** číslo 7. Odpověď můžete libovolně odstupňovat na škále 1 – 7 podle toho, do jaké míry platí výrok pro Vaši osobu, **nakolik uvedený výrok souhlasí**.*

*Například, pokud téměř zcela souhlasíte, označte křížkem **X** číslo 6 na připojené škále:*

Je pro mě důležité, aby má práce byla zajímavá.

vůbec
nesouhlasí

1 2 3 4 5 6 7

zcela
souhlasí

*Pokud omylem označíte jinou odpověď a chcete se opravit, označte křížkem **X** správnou odpověď a navíc ji i výrazně podtrhněte.*

Pracujte plynule, ale pečlivě; nezdržujte se příliš u jednotlivých výroků. Ověřte prosím, zda jste vyplnili údaje o Vás a začněte vyplňovat dotazník.

Příloha č. 2 Dotazník motivace k výkonu

1. K novým situacím se vždy zpočátku stavím poněkud skepticky. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Když jsem si předsevzal(a) něco, co se mi stále nedařilo, pak jsem nasadil(a) všechny síly, abych to přece jenom zvládl(a). ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Pokud jsem zaměstnán(a) nějakou zajímavou věcí, zapomínám na svět okolo sebe. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Jsem hrdý(-á) a šťastný(-á), když dobře zvládnou náročný úkol. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Před novým úkolem mám často strach, že udělám něco špatně. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Zlobí mne, když někdo dokáže něco lepšího než já. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Zpravidla nejsem zdaleka spokojený(-á) s tím, co se mi podařilo a pokouším se příště toho dosáhnout víc. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Jak daleko to člověk v zaměstnání dotáhne je z velké části záležitost štěstí. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9. Těžkým úkolem se rád(a) zabývám i delší dobu. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10. I před náročným úkolem vždy počítám s tím, že svého cíle dosáhnu. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
11. Než bych si vysloužil(a) kritiku, raději se budu snažit dvojnásob. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
12. Ostatní říkají, že pracuji víc, než je nutné. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13. Rád(a) rozhoduji o tom, co by měli dělat druzí. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
14. Když se dozvím něco nového, snažím se, abych si z toho zapamatoval(a) co nejvíc. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
15. Při řešení těžkého úkolu jsem radší, pokud nesu odpovědnost společně s dalšími lidmi, než abych ji bral(a) sám(sama) na sebe. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
16. Často odsouvám na zítřek věci, které bych měl(a) vyřídit raději dnes. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

	Nakolik uvedený výrok souhlasí ?						
	vůbec nesouhlasí			zcela souhlasí			
17. Víím přesně, jaké pozice v zaměstnání bych za pět let chtěl(a) dosáhnout.	1	2	3	4	5	6	7
18. Můj všední den je plný věcí, které mne zajímají.	1	2	3	4	5	6	7
19. Většina mých kolegů je ctižadostivější než jsem já.	1	2	3	4	5	6	7
20. Povolání je nejdůležitější cesta, jak dosáhnout v životě úspěchu.	1	2	3	4	5	6	7
21. Často se mi stane, že když něco dělám, zapomenu na všechno ostatní.	1	2	3	4	5	6	7
22. Když dokážu něco obtížného, jsem na sebe hrdý(-á).	1	2	3	4	5	6	7
23. Před zkouškami jsem často velmi nervózní.	1	2	3	4	5	6	7
24. Abych mohl(a) cítit skutečný úspěch, musím být lepší než všichni, se kterými se srovnávám.	1	2	3	4	5	6	7
25. Kdybych měl(a) prozíravější učitele a nadřízené, mohl(a) jsem to dotáhnout dál.	1	2	3	4	5	6	7
26. Pokud si můžu vybrat mezi jednou větší úlohou a více malými, pak je mi milejší větší úloha.	1	2	3	4	5	6	7
27. Před novými úkoly jsem vždy věřil(a) tomu, že to dokážu.	1	2	3	4	5	6	7
28. Předsevzal(a) jsem si, že to v zaměstnání dotáhnu daleko.	1	2	3	4	5	6	7
29. Obava, že se zesměšním, vede často k tomu, že vynaložím na věc zvýšené úsilí.	1	2	3	4	5	6	7
30. Pokud nemám nic na práci, necítím se dobře.	1	2	3	4	5	6	7
31. Často se mi podaří přesvědčit ostatní o mém názoru.	1	2	3	4	5	6	7
32. Můžu doložit řadu absolvovaného dalšího vzdělávání, i když pro mne nebylo povinné.	1	2	3	4	5	6	7
33. Při stejném výdělku dávám přednost práci zaměstnance před samostatně výdělečnou činností.	1	2	3	4	5	6	7
34. Dokážu se donutit k soustředěné práci i v případě, kdy na ni právě nemám náladu.	1	2	3	4	5	6	7
35. Je sice pěkné čas od času začít něco nového, ale cítím se lépe u osvědčených záležitostí.	1	2	3	4	5	6	7

		<i>Nakolik uvedený výrok souhlasí ?</i>						
		vůbec nesouhlasí			zcela souhlasí			
36.	Je pro mne těžké udržet zvýšené úsilí po delší dobu.	1	2	3	4	5	6	7
37.	Rád(a) bych měl(a) důležitý úkol, pro který by mně ostatní obdivovali.....	1	2	3	4	5	6	7
38.	Často zažívám, že zatímco se plně soustředím na svou práci, je všechno ostatní nedůležité.	1	2	3	4	5	6	7
39.	Abych byl(a) se svou prací spokojen(a), musím mít pocit, že jsem udělal(a) maximum.	1	2	3	4	5	6	7
40.	Už se stalo, že právě v situaci, kdy to bylo důležité, jsem byl(a) zmatený(-á) a nic jsem nedokázal(a) udělat.	1	2	3	4	5	6	7
41.	Nevadí mi, pokud ostatní lidé stejného věku toho dosáhli více než já.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Většina věcí, které se v životě stanou, závisí více na jiných lidech než na mně samém(samé).	1	2	3	4	5	6	7
43.	Lehké úkoly jsou mi milejší než těžké.	1	2	3	4	5	6	7
44.	Jsem přesvědčený(-á), že to v zaměstnání někam dotáhnu.	1	2	3	4	5	6	7
45.	Na důležitý úkol se připravím raději příliš důkladně než příliš málo.	1	2	3	4	5	6	7
46.	Už brzo jsem si předsevzal(a), že to v životě někam dotáhnu.	1	2	3	4	5	6	7
47.	Neměl(a) jsem ještě příležitost, působit jako vůdce nebo mluvčí nějaké skupiny.	1	2	3	4	5	6	7
48.	Sleduji pravidelně odborné časopisy ze svého oboru.	1	2	3	4	5	6	7
49.	Rád(a) jsem sám(sama) zodpovědný(-á) za to, co dělám.	1	2	3	4	5	6	7
50.	Často jsem se dostal(a) do potíží, protože jsem odsouval(a) důležité úkoly až na poslední chvíli.	1	2	3	4	5	6	7
51.	Co se týká vzdělání a povolání, přesně jsem věděl(a), co chci.	1	2	3	4	5	6	7
52.	Už jsem si nechal(a) ujít několik zajímavých věcí, protože jsem měl(a) obavu, že je nezvládnu.	1	2	3	4	5	6	7
53.	Dokázal(a) bych víc, kdybych se tak rychle neunavil(a).	1	2	3	4	5	6	7
54.	Chtěl(a) bych být důležitým členem nějakého společenství.	1	2	3	4	5	6	7
55.	Stává se zřídka, abych se do něčeho ponořil(a) tak, že přitom zapomenu na vše ostatní.	1	2	3	4	5	6	7

		<i>Nakolik uvedený výrok souhlasí ?</i>						
		vůbec nesouhlasí			zcela souhlasí			
56.	Mám radost, pokud se mi podaří obzvláště dobře využít svůj čas.	1	2	3	4	5	6	7
57.	Ve škole jsem se často „schoval(a)“, jen aby mne nevyvolali.	1	2	3	4	5	6	7
58.	Pokud vidím, že druzí dokážou víc než já, pak je to povzbuzení, abych se příště víc namáhal(a).	1	2	3	4	5	6	7
59.	Úspěch v práci šťastný život spíš naruší, než aby ho podpořil.	1	2	3	4	5	6	7
60.	Mám radši úkoly, které mi jdou od ruky, než takové, u kterých se musím hodně snažit.	1	2	3	4	5	6	7
61.	Pokud jsem si něco předsevzal(a), pak se mi to zpravidla podaří lépe než ostatním lidem.	1	2	3	4	5	6	7
62.	Obava, že selžu při plnění důležitého úkolu, vedla často k tomu, že jsem se o to více snažil(a).	1	2	3	4	5	6	7
63.	Jsem přesvědčený(-á), že jsem se ve škole a v zaměstnání dosud angažoval(a) víc než mí kolegové.	1	2	3	4	5	6	7
64.	Jako člen nějakého spolku bych nepřikládal(a) žádnou důležitost tomu, abych v něm měl(a) vliv.	1	2	3	4	5	6	7
65.	Rád(a) čtu vědecké knihy a pojednání.	1	2	3	4	5	6	7
66.	I v malých věcech se často těžko rozhoduji.	1	2	3	4	5	6	7
67.	Musím vyřídit tolik drobných úkolů, že je prostě někdy nechám ležet.	1	2	3	4	5	6	7
68.	V očích svých kolegů jsem člověk, který není dlouho spokojený s tím, čeho dosáhl.	1	2	3	4	5	6	7
69.	Při volbě svých cílů jsem raději opatrnější, než abych se pouštěl(a) do přílišných rizik.	1	2	3	4	5	6	7
70.	Když sedím u své práce, existuje sotva něco, co by mne mohlo vyrušit.	1	2	3	4	5	6	7
71.	Chtěl(a) bych za své výkony sklízet obdiv.	1	2	3	4	5	6	7
72.	Jsou období, kdy pracuji „jako v tranzu“.	1	2	3	4	5	6	7
73.	Uspokojuje mne, pokud zvýším vlastní výkon.	1	2	3	4	5	6	7
74.	Budoucnost je příliš nejistá, než aby člověk mohl dělat dlouhodobé plány.	1	2	3	4	5	6	7

75. Neohlášené zkoušky ve škole byly pro mne velmi nepříjemné. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
76. Když se zúčastním nějaké soutěže,
pak je pro mne účast důležitější než výhra. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
77. Za malý pracovní výkon je většinou zodpovědný nadřízený..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
78. Zvláště mne lákají úkoly, u kterých si nejsem zcela jistý(-á), zda je vyřeším. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
79. Je pro mne důležité, abych dosáhl(a) zodpovědné pozice. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
80. Když se chystám na nějakou zkoušku, jsem přesvědčený(-á) o tom,
že ji zvládnu. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
81. Napětí před zkouškou mi pomáhá při přípravě. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
82. V průměru jsem v posledních dvou letech pracoval(a)
méně než 40 hodin týdně. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
83. Pokud je nutné dojít ve skupině k nějakému rozhodnutí,
vždy se na tom významně podílím. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
84. Volný čas by měl člověk využívat k odpočinku a ne, aby se ještě něco učil. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
85. Někdy rád(a) přenechám rozhodování druhým. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
86. Jako školák(školačka) jsem domácí úkoly často odsouval(a)
tak dlouho, jak to bylo možné. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
87. Jsem otevřený(-á) všemu novému. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
88. Je pro mne těžké dlouho se soustředit, aniž bych se unavil(a). ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
89. Pro mne je zajímavé zaměstnání,
kde to můžu dotáhnout k uznávané pozici. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
90. Když jednou začnu pracovat na nějakém úkolu,
je pro mne těžké přestat. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
91. Je snadné vyprovokovat mou ctižádost. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
92. Už často jsem se něčeho zřekl(a), protože jsem se obával(a),
že to nedokážu. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
93. Když někdo pracuje na stejné věci jako já, snažím se být rychlejší a lepší. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

		Nakolik uvedený výrok souhlasí ?						
		vůbec nesouhlasí			zcela souhlasí			
94.	Můj úspěch závisí především na mém vlastním chování.	1	2	3	4	5	6	7
95.	Zvláště rád(a) se zabývám problémy, které jsou tvrdým oříškem.	1	2	3	4	5	6	7
96.	Věřím, že mé výkony se setkají u ostatních s uznáním.	1	2	3	4	5	6	7
97.	Bez strachu ze zkoušky by se toho člověk zdaleka tolik nenaučil.	1	2	3	4	5	6	7
98.	Už mi párkrát řekli, že u mne přicházejí důležité stránky života zkrátka, protože příliš pracuji.	1	2	3	4	5	6	7
99.	Rád(a) se prosazuji navzdory překážkám.	1	2	3	4	5	6	7
100.	Ve svém životě jsem se toho už musel(a) naučit tolik, že další vzdělávání v rámci zaměstnání by nebylo žádným problémem.	1	2	3	4	5	6	7
101.	Někdy je mi docela příjemné, pokud nejsem za všechno zodpovědný(-á).	1	2	3	4	5	6	7
102.	Než začnu s novou prací, udělám si vždy nejdříve plán práce.	1	2	3	4	5	6	7
103.	Celkově jsem silně zaměřený(-á) na budoucnost.	1	2	3	4	5	6	7
104.	Vyhledávám rád(a) úkoly, při kterých můžu ověřit své schopnosti.	1	2	3	4	5	6	7
105.	Často jsem se rychle vzdal(a), když se něco nedařilo.	1	2	3	4	5	6	7
106.	Obdivuji lidi, kteří to v životě někam dotáhli.	1	2	3	4	5	6	7
107.	Nejspokojenější jsem, pokud dostanu úkol, při kterém můžu nasadit všechny své síly.	1	2	3	4	5	6	7
108.	Pokud se mi úplně nepodaří něco, co jsem si předsevzal(a), vynaložím ještě větší úsilí.	1	2	3	4	5	6	7
109.	Když mám před ostatními něco předvést, mám strach, že se zesměšním.	1	2	3	4	5	6	7
110.	Pohání mne přání být lepší než ostatní.	1	2	3	4	5	6	7
111.	Školní známky a podnikové hodnocení se dávají často více podle sympatie, než podle skutečného výkonu.	1	2	3	4	5	6	7
112.	Náročné problémy mne lákají více než jednoduché.	1	2	3	4	5	6	7
113.	I když stojím před náročným úkolem, jsem stále v dobrém rozmaru. ...	1	2	3	4	5	6	7

114. Před důležitým úkolem cítím napětí a snažím se více, než za jiných okolností. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
115. Pracuji více než většina ostatních lidí, které znám. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
116. Když spolupracuji s dalšími lidmi, zpravidla přebírám iniciativu. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
117. V televizi se dívám obzvláště rád(a) na pořady poskytující informace. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
118. Je pro mne snadné se rychle rozhodnout. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
119. Bohužel často nenajdu podklady, které bych potřeboval(a) pro práci. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
120. Očekávám, že se osobně ještě podstatně vyvinu dál. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
121. Podstoupím občas nějaké riziko, abych vyzkoušel(a) něco nového. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
122. Mí známí by řekli, že je pro mne typické, že překonám všechny potíže. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
123. Je pro mne důležité, aby si o mně ostatní mysleli, že jsem šikovný(-á). ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
124. Cítím uspokojení z intenzivní a soustředěné práce. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
125. Jsem zvláště hrdý(-á) na výsledky, kterých jsem dosáhl(a) vlastními silami. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
126. V mém životě se vyskytly věci, které pro mne byly velmi žádoucí, ale na které jsem si prostě netroufl(a). ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
127. Je pro mne důležité srovnávat se s ostatními, abych měl(a) jasno, jak jsem na tom se svým výkonem. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
128. Někdy mám pocit, že mi ostatní ztěžují situaci a odrazují mne. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
129. Rád(a) pracuji na úkolech, které vyžadují vysokou míru zručnosti. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
130. Nemusím se bát žádné situace, protože jsem se svými schopnostmi zatím prošel(prošla) vším. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
131. Když mám strach, že udělám chybu, snažím se dvojnásob. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
132. Už se stalo, že mne označili za závislého(závislou) na práci. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
133. Už několikrát se mi povedlo přeorganizováním zlepšit práci druhých lidí. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
134. Značnou část svého času strávím učením nových věcí. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

	vůbec nesouhlasí	zcela souhlasí
135. Je pro mne důležité, abych si mohl(a) sám (sama) určit, jak budu dělat svou práci.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
136. Když člověk směřuje k náročným cílům, může se kvůli tomu zřít mnohých jiných věcí v životě.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
137. Někdy mám pocit, že musím vytvořit něco trvalého.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
138. Je hodně věcí, které bych si rád(a) někdy vyzkoušel(a).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
139. Když je nějaký úkol těžký, pak ho někdy odložím, abych se k němu vrátil(a) později.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
140. Mám radost, pokud se můžu zcela ponořit do nějakého úkolu.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
141. Rád(a) myslím na to, co jsem již všechno dokázal(a).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
142. Je pro mne těžké se dále soustředit, když si při písemné zkoušce všimnu, že už mám málo času.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
143. Jen zřídka jsem měl(a) pocit, že si s někým konkuruji.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
144. Některých věcí jsem dosáhl(a) jen proto, že jsem měl(a) hodně štěstí.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
145. Dávám přednost úkolům, u kterých mám jistotu, že je splním úspěšně.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
146. V zaměstnání je pro mne důležitým podnětem, že můžu jednoho dne dosáhnout významné pozice.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
147. Nikdy jsem neměl(a) potíže porozumět složitým souvislostem.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
148. Když se připravuji na důležitou věc, pak investuji spíše příliš mnoho času než příliš málo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
149. Myslím, že se v práci namáhám více, než většina mých kolegů.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
150. Když pracuji spolu s dalšími lidmi, rád(a) беру věci do svých rukou.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
151. Raději si osvojím nové znalosti, než abych se zabýval(a) věcmi, které již ovládám.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
152. Bylo by mi velmi nepříjemné, kdyby mi někdo často říkal, co mám dělat.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

153. Nejsem ochotný(-á) si něco v současnosti odpustit, abych snad v budoucnosti dosáhl(a) více. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
154. Když se mi nějaký úkol zdá příliš snadný, pak příště nároky sám (sama) na sebe zvýším. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
155. Dokážu si představit nejrůznější činnosti, které by mi vyhovovaly. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
156. Někdy těžko zaměřím svou pozornost plně na to, čím se právě zabývám. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
157. Čas neuvěřitelně utíká, když se zcela ponořím do své práce. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
158. Pro můj pocit sebeúcty je velmi důležité, co jsem již dokázal(a). ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
159. Když mám obavu, že svůj úkol nesplním, pak si raději najdu nějaký snazší cíl. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
160. Rád(a) konkuruji ostatním. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
161. Kdykoliv jsem něčeho dosáhl(a), záleželo to na mé šikovnosti a mých schopnostech. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
162. Náročné úkoly mne zvláště provokují. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
163. Často jsem si všiml(a), že poznám podstatu věci rychleji než ostatní. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
164. I když je tu riziko, že nějaký úkol nezvládnou, hodně se snažím. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
165. Je pro mne snadné delší dobu nic nedělat. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
166. Je pro mne důležité být pánem situace. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
167. Jsem spokojený(-á) až ve chvíli, kdy jsem nějakou věc skutečně pochopil(a). ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
168. Už od mladého věku jsem kladl(a) velký důraz na svobodu. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
169. Staré pravidlo „nejdříve práce, pak zábava“ má i dnes své oprávnění. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
170. Je pro mne důležité, abych zlepšoval(a) svou zdatnost a své schopnosti. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Příloha č. 3 Pětifaktorový osobnostní inventář NEO-FFI

- 2 -

①	②	③	④
vůbec nevystihuje výpověď Vás vůbec nevystihuje	spíše nevystihuje výpověď Vás spíše nevystihuje	neutrální ani výstižná ani nevýstižná výpověď	spíše vystihuje výpověď Vás spíše vystihuje
①	②	③	④

Nakolik mě vystihuje tato výpověď?

	vůbec nevystihuje	①	②	③	④	úplně vystihuje
1. Obvykle si nedělám starosti.	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Mám rád(a) kolem sebe mnoho lidí.	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Nerad(a) ztrácím čas denním sněním.	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Snažím se být zdvořilý(á) ke každému, s kým se setkám.	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Svě věci udržuji v pořádku a čistotě.	①	②	③	④	⑤	⑥
6. Často se cítím horší než ostatní.	①	②	③	④	⑤	⑥
7. Snadno se rozesměji.	①	②	③	④	⑤	⑥
8. Neměním vyzkoušené způsoby, jak něčeho dosáhnout.	①	②	③	④	⑤	⑥
9. Často se dostanu do sporu se svou rodinou nebo spolupracovníky.	①	②	③	④	⑤	⑥
10. Svůj čas si dovedu dobře zorganizovat tak, abych vyřídil(a) všechny nutné záležitosti.	①	②	③	④	⑤	⑥
11. Pokud jsem vystaven(a) velkému stresu, mám občas pocit, že se zhroutím.	①	②	③	④	⑤	⑥
12. Nepovažuji sám (sama) sebe za příliš veselého (veselou).	①	②	③	④	⑤	⑥
13. Jsem fascinován(a) motivy, které nalézám v umění a v přírodě.	①	②	③	④	⑤	⑥
14. Někteří lidé si o mně myslí, že jsem sobecký(a) a egoistický(a).	①	②	③	④	⑤	⑥
15. Nejsem příliš systematickým člověkem.	①	②	③	④	⑤	⑥
16. Málokdy se cítím osamělý(á) nebo smutný(á).	①	②	③	④	⑤	⑥
17. Velmi rád(a) se bavím s lidmi, které znám.	①	②	③	④	⑤	⑥

- 3 -

Nakolik mě vystihuje tato výpověď?

	vůbec nevystihuje				úplně vystihuje
18. Je zbytečné, aby člověk naslouchal rozdílným názorům, protože si z nich stejně nedovede žádný vybrat.	0	1	2	3	4
19. Raději bych s ostatními spolupracoval(a), než soupeřil(a).	0	1	2	3	4
20. Pokouším se o splnění všech svěřených úkolů s maximální svědomitostí.	0	1	2	3	4
21. Často se cítím napjatý(á) a nervózní.	0	1	2	3	4
22. Jsem rád(a) tam, kde se něco děje.	0	1	2	3	4
23. Poezie na mě má malý nebo žádný účinek.	0	1	2	3	4
24. Vůči záměrům druhých jsem nedůvěřivý(á) a rezervovaný(á).	0	1	2	3	4
25. Mám přesně vymezené cíle a pracuji systematicky na jejich dosažení.	0	1	2	3	4
26. Někdy se cítím zcela bezcenný(á).	0	1	2	3	4
27. Raději bývám sám (sama) než ve společnosti.	0	1	2	3	4
28. Mám-li možnost, rád(a) si dávám nová nebo cizokrajná jídla.	0	1	2	3	4
29. Když to člověk dovolí, tak ho ostatní lidé zneužijí pro své cíle.	0	1	2	3	4
30. Promarním mnoho času, než se pustím do práce.	0	1	2	3	4
31. Málokdy pocítím strach nebo úzkost.	0	1	2	3	4
32. Často mám pocit, že překypuji energií.	0	1	2	3	4
33. Málokdy si u sebe povšimnu nálad nebo pocitů vyvolaných okolními vlivy.	0	1	2	3	4
34. Většina lidí, které znám, mě má ráda.	0	1	2	3	4
35. Pracuji tvrdě na dosažení svých cílů.	0	1	2	3	4
36. Často mě rozčílí, jak se mnou lidé jednájí.	0	1	2	3	4
37. Jsem radostný, dobře naladěný člověk.	0	1	2	3	4
38. Při řešení závažných životních situací se řídím názory autorit.	0	1	2	3	4
39. Někteří lidé mne považují za chladného (chladnou) a vypočítavého (vypočítavou).	0	1	2	3	4

- 4 -

	0	1	2	3	4
	úplně nevystihuje	spíše nevystihuje	neutrální	spíše vystihuje	úplně vystihuje

Nakolik mě vystihuje tato výpověď?

	0	1	2	3	4
40. Pokud něco slíbím, vždy to dodržím.	0	1	2	3	4
41. Pokud se něco nedaří, až příliš často se tím nechávám odradit a mám pocit, že to vzdám.	0	1	2	3	4
42. Nejsem příliš optimistický(á).	0	1	2	3	4
43. Při čtení poezie či pohledu na umělecké dílo mi někdy naskakuje husí kůže a pociťuji mrazení.	0	1	2	3	4
44. Ve svých postojích jsem tvrdošijný(á) a neústupný(á).	0	1	2	3	4
45. Někdy na mne není takové spolehnutí, jaké by mělo být.	0	1	2	3	4
46. Málokdy jsem smutný(á) a depresivní.	0	1	2	3	4
47. Často žiji v rychlém tempu.	0	1	2	3	4
48. Nemám zájem hloubat o podstatě světa nebo smyslu existence člověka.	0	1	2	3	4
49. Obvykle se snažím být ohleduplný(á) a citlivý(á).	0	1	2	3	4
50. Jsem výkonný(á) a svou práci vždy zvládnou.	0	1	2	3	4
51. Často se cítím bezmocný(á) a potřebuji někoho, kdo by mi pomohl vyřešit mé problémy.	0	1	2	3	4
52. Jsem velmi aktivní.	0	1	2	3	4
53. Toužím po poznání a vědomostech.	0	1	2	3	4
54. Pokud někoho nemám rád(a), dám to dotyčnému najevo.	0	1	2	3	4
55. Snad nikdy nebudu schopen (schopna) uspořádat si své záležitosti.	0	1	2	3	4
56. Někdy se tak stydím, že bych se nejraději neviděl(a).	0	1	2	3	4
57. Nebaví mě vést druhé lidi.	0	1	2	3	4
58. Často si rád(a) pohrávám s teoriemi nebo abstraktními myšlenkami.	0	1	2	3	4
59. Je-li to nutné, neváhám manipulovat lidmi, abych dosáhl(a) toho, čeho chci.	0	1	2	3	4
60. Usiluji o dokonalost ve všem, co dělám.	0	1	2	3	4