

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Porovnání pracovní motivace v ziskovém a  
neziskovém sektoru na dvou vybraných  
organizacích**

**A comparison of work motivation in the profit and  
non-profit sectors in two selected organizations**

Kateřina Petříčková

Plzeň 2023

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Porovnání pracovní motivace v ziskovém a neziskovém sektoru na dvou vybraných organizacích“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 8. 12. 2023

v. r. *Kateřina Petříčková*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Zpracujte problematiku motivování pracovníků, zaměřte se na specifika motivování pracovníků v ziskovém a neziskovém sektoru.
2. Charakterizujte zvolené organizace.
3. Popište systém motivování pracovníků v těchto organizacích.
4. Zhodnoťte motivační systémy zvolených organizací z pohledu jejich pracovníků.
5. Porovnejte tyto systémy a formulujte doporučení pro dané organizace.

## Poděkování

Děkuji vedoucí své diplomové práce doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za pomoc a odborné vedení při zpracování tohoto tématu. Rovněž děkuji personalistkám a vedení ziskové firmy Unicorn a neziskové organizace Diakonie Západ za poskytnuté informace a rozhovory, které se staly důležitým podkladem k vypracování této práce.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>1 Teoretická část .....</b>	<b>7</b>
1.1 Základní pojmy .....	7
1.1.1 Zdroje k motivaci .....	9
1.2 Teorie pracovní motivace .....	10
1.2.1 Teorie instrumentality .....	11
1.2.2 Teorie zaměřené na obsah .....	11
1.2.3 Teorie zaměřené na proces .....	13
1.3 Pracovní motivace .....	13
1.4 Typy pracovní motivace .....	16
1.4.1 Vnější motivace .....	16
1.4.2 Vnitřní motivace .....	16
1.5 Oblasti motivace v pracovním prostředí .....	18
1.6 Užitečné zásady motivace .....	21
1.7 Motivační profil .....	23
1.8 Motivační program organizace .....	24
1.9 Hodnocení pracovníků .....	27
1.10 Rozdíly motivace v ziskovém a neziskovém sektoru .....	29
1.10.1 Ziskový sektor .....	29
1.10.2 Neziskový sektor .....	30
1.10.3 Odlišnosti motivování pracovníků v ziskovém a neziskovém sektoru .....	32
1.10.4 Výzkumy zabývající se motivováním .....	33
<b>2 Praktická část .....</b>	<b>36</b>
2.1 Firma Unicorn .....	37

2.1.1	Základní informace .....	37
2.1.2	Organizační struktura.....	38
2.1.3	Vývojové centrum Praha .....	39
2.1.4	Systém motivování ve firmě Unicorn.....	40
2.2	Diakonie ČCE .....	44
2.2.1	Základní informace .....	44
2.2.2	Středisko Diakonie Západ.....	46
2.2.3	Organizační struktura.....	47
2.2.4	Systém motivování v organizaci.....	47
2.2.5	Shrnutí.....	53
2.3	Výzkumné šetření.....	54
2.3.1	Nástroje pro vyhodnocení dat .....	55
2.3.2	Charakteristika respondentů .....	56
2.3.3	Získané výstupy .....	59
2.4	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	75
2.5	Navrhovaná doporučení a opatření .....	80
	<b>Závěr .....</b>	<b>87</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>89</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>92</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>93</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>94</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Pracovníci jsou klíčovým prvkem každé firmy a organizace. V současné době témata personální práce vystupují do popředí zájmu managementu čím dál víc. Řada firem si uvědomuje, že spokojení zaměstnanci jsou ti, díky kterým se každý podnik rozvíjí a posouvá dopředu. Spokojenost pracovníků závisí na kvalitní personální práci, jejich výkonnost a kvalita odvedené práce zase na dobře nastavených motivačních procesech.

Tato diplomová práce se zabývá tématem porovnání pracovní motivace v ziskovém a neziskovém sektoru. Cílem práce je motivaci pracovníků v obou sektorech zhodnotit, porovnat a formulovat doporučení pro zlepšení. Ziskový sektor zastupuje firma Unicorn a neziskový sektor organizace Diakonie ČCE.

Diplomová práce se dělí na dvě části – teoretickou a praktickou. V úvodu teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy, jsou zde vymezeny pojmy motivace, pracovní motivace a jsou představeny základní teorie motivace. Následně jsou podrobně popsány typy pracovní motivace a oblasti motivace v pracovním prostředí. Pozornost je také věnována motivačnímu profilu a motivačnímu programu organizace. V závěru teoretické části jsou uvedeny rozdíly v motivaci pracovníků v ziskovém a neziskovém sektoru a tato teorie je následně rozšířena o konkrétní studie a výzkumy na dané téma. Tyto kapitoly jsou zpracované na základě rešerše odborné literatury z českých i zahraničních zdrojů a odborných článků.

Praktická část práce se věnuje dvěma vybraným organizacím. Nezisková organizace i ziskový podnik jsou detailně představeny a je popsán motivační systém každé z nich. Stěžejní částí této práce jsou dotazníková šetření pro samotné zaměstnance obou organizací. Výsledky šetření by měly sloužit jako důležitá cenná zpětná vazba pro vedení obou podniků. Společně s výsledky jsou v poslední části práce představeny konkrétní návrhy a doporučení pro zlepšení jednotlivých motivačních systémů. Tato část je zpracována na základě informací získaných z interních dokumentů, rozhovorů s vedením a dotazníkových šetření.

# 1 Teoretická část

*„Motivování je důvod, proč věci děláme. Hybná síla. Jádro našeho chtění. Vnitřní kompas. Proces, který dává organismu energii. Smysl nějaké činnosti. Nástroj k uspokojování potřeby. Pohon.“ (Medlíková, 2021, str. 13)*

*„Motivace je proces, jímž můžete lidi přimět, aby se vydali právě tím směrem, kterým se vydat mají.“ (Armstrong, 2020, str. 39)*

*„Pokud přemýšlíme o motivaci zaměstnanců, patrně nejlepší způsob, který dnes máme k měření a následnému ovlivňování výkonu, je koncept angažovanosti pracovníků. ... Co jsou faktory, které angažovanost ovlivňují? Je to pocit svobody v práci – příležitost rozhodovat o své vlastní činnosti. Je to společenství a možnost patřit do něho. A je to účel, se kterým se může zaměstnanec identifikovat.“ (Háša, 2016, str. 68)*

Motivace, s kterou zaměstnanci vykonávají svou práci ve firmě či v organizaci, má vliv na jejich výkon. Na to, zda udělají maximum pro to, aby firma či organizace vyráběla kvalitní výrobky či poskytovala kvalitní služby. V historii vedení lidí a managementu organizací se setkáme s řadou teorií popisujících motivační přístupy. Zatímco v minulosti byl kladen velký důraz na nástroje posilující vnější motivaci, v současnosti se trendy posouvají spíše k hledání vnitřních zdrojů motivace či zdůrazňování osobní odpovědnosti každého pracovníka za vlastní motivaci a možnost volby. Přestože jsou pohledy na tuto oblast při řízení a vedení lidí různé, základem je vždy teorie motivace vycházející z psychologického kontextu. V následující kapitole proto budou vymezeny základní pojmy týkající se této oblasti (Háša, 2016).

## 1.1 Základní pojmy

V následující kapitole budou vymezeny základní pojmy, které souvisejí s tématem motivace.

### **Motiv**

Motiv (česky také pohnutka) lze definovat jako představitele vnitřní psychické síly člověka. Je důvodem či příčinou určitého jednání či chování člověka (Bedrnová & Nový, 2007).

Jermář a Egerová (2017) ve své knize rozlišují motivy cílové neboli termální a motivy instrumentální. Motivы cílové vedou člověka k jasnému cíli, k očekávanému uspokojení.

Instrumentální motivy jsou takové, které podněcují člověka k určité činnosti, nicméně sama tato činnost vzbuzuje zájem jedince, nikoliv přímo její cíl. Instrumentálním motivem může být například zájem o hudbu či literaturu. Na chování člověka má však často vliv více motivů najednou. Ty, které se orientují stejným či podobným směrem, se navzájem posilují a naopak ty, které jdou proti sobě, se navzájem oslabují a celkovou motivaci k určité činnosti narušují.

Tureckiová (2004) motivy popisuje mimo jiné jako přání, touhy, potřeby nebo zájmy.

Bělohlávek (2005) motivy rozlišuje do dvou základních složek – řídicí (udávají hlavní směr jednání) a energizující (dodávají sílu a energii k jednání).

### **Stimul**

Stimul je na rozdíl od motivu chápán jako vnější působení na psychickou stránku člověka. Jako příklad se často uvádí finanční odměna. Je to tedy podnět, který vychází z okolního prostředí a který podněcuje či omezuje nějakou činnost (Jermář & Egerová, 2017).

Stimuly dle Pauknerové (2012) jsou všechny podněty, které mají za příčinu změnu v motivaci jedince. Rozděluje je na:

- impulzy (vnitřní podněty jako například tělesná únava),
- incentivy (vnější podněty jako například pochvala za výkon).

### **Motivace**

Slovo motivace pochází z latinského *movere*, které lze doslovně přeložit jako *pohybovati, hýbati*. Obecně lze tedy říci, že označuje vnitřní podněty vedoucí k určité činnosti či jednání (Jermář & Egerová, 2017).

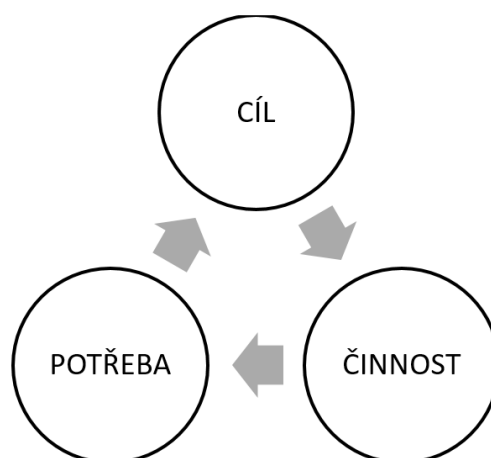
Armstrong (2020) ve své knize popisuje motiv jako důvod, proč něco děláme, a motivaci potom jako faktory, které nás ovlivňují. Rozlišuje tři základní složky motivace, kterými jsou:

- cíl neboli to, čeho chce člověk dosáhnout,
- úsilí neboli to, jak moc se o dosažení toho chtěného člověk snaží,
- vytrvalost čili dobu, po kterou se člověk snaží cíle dosáhnout.



Proces motivace lze znázornit dle Armstronga (2020) ve třech postupných krocích.

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstronga, 2020

Tento model zahrnuje stanovení cílů, které mají uspokojit lidské potřeby, a následné uskutečnění daného chování (činnosti) vedoucí právě k dosažení onoho cíle.

### **Motivace a stimulace**

S pojmy motivace a stimulace se v manažerské praxi nakládá velmi volně. Důležité ale je si uvědomit, že kladné vztahy k různým úkolům obvykle vznikají ze dvou příčin. První příčina je spojena se ziskem, který přichází zvenčí (finanční odměna), druhá příčina vychází ze souladu s naším vnitřním vyladěním (Plamínek, 2007).

Plamínek (2007) rozděluje plnění úkolů buď pod vlivem vnitřních pohnutek – motivů, nebo vnějších podnětů – stimulů. Obojí se přitom může velmi výrazně ovlivňovat a posilovat.

#### **1.1.1 Zdroje k motivaci**

Jako zdroje k motivaci se uvádí skutečnosti, které vytvářejí motivaci. Komárková a Provazník (2004) řadí do zdrojů motivace následující faktory:

- **potřeby,**
- **návyky,**
- **hodnoty,**
- **ideály,**
- **zájmy.**

**Potřebou** se rozumí nedostatek něčeho, co je pro daného jedince důležité. Může se projevat jako negativní stav, napětí, který vyvolá potřebu k odstranění tohoto napětí (Bedrnová & Nový, 2007).

Potřeby se dle Jermáře a Egerové (2017) dělí na dvě skupiny:

- biologické (fyziologické, primární) potřeby, které jsou přímo spojeny s lidským tělem, jako příklady lze uvést základní potřeby pro přežití: potravu, spánek, tekutiny apod.
- sociální (společenské, sekundární) potřeby, do této kategorie patří potřeba lásky, uznání, úcty, seberealizace apod.

Za **návyky** považujeme činnosti, které děláme pravidelně, často a opakovaně. Je to zaběhlý způsob chování v určité situaci (Jermář & Egerová, 2017).

**Hodnota** představuje něco, čeho si člověk váží, něco, co pro něj má větší význam. Situace, se kterými se v životě setkáváme, hodnotíme – určujeme jejich důležitost a postupně si vytváříme jakýsi hodnotový systém. Ten následně ovlivňuje naše veškeré jednání a prožívání. Obecná hodnota je například zdraví, rodina, přátelství (Jermář & Egerová, 2017).

Za **ideál** se považuje dle autorů Bedrnová a Nový (2007) vzor či model sloužící jako vodítko lidského jednání. Jde o určitou názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, která je významným cílem jeho snažení.

**Zájmy** jsou trvalejší zaměření každého člověka na nějakou konkrétní oblast. Lze jej považovat také za odvozenou potřebu uspokojovanou prováděním nějaké činnosti. Dle kategorií autoři rozlišují – zájmy poznávací, sociální, technické, obchodní, sportovní, výtvarné a estetické (Bedrnová & Nový, 2007).

## 1.2 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace vychází ze souhrnu poznatků, které jsou důležité pro to, aby kvalitně ovlivňovaly vedení lidí v podniku. Je důležité, aby se staly součástí znalostí všech vedoucích pracovníků a manažerů. Žádoucím stavem je znalost osvědčených a ověřených principů řízení lidí, které přímo plynou z empiricky zjišťovaných teoretických poznatků (Dvořáková, 2012).

Teorie motivace vychází z teorie lidských zdrojů. Dle Armstronga a Taylora (2015) se dá rozdělit do tří základních skupin – teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

V následujících podkapitolách budou představeny nejznámější teorie motivace vztahující se k motivaci na pracovišti.

### **1.2.1 Teorie instrumentality**

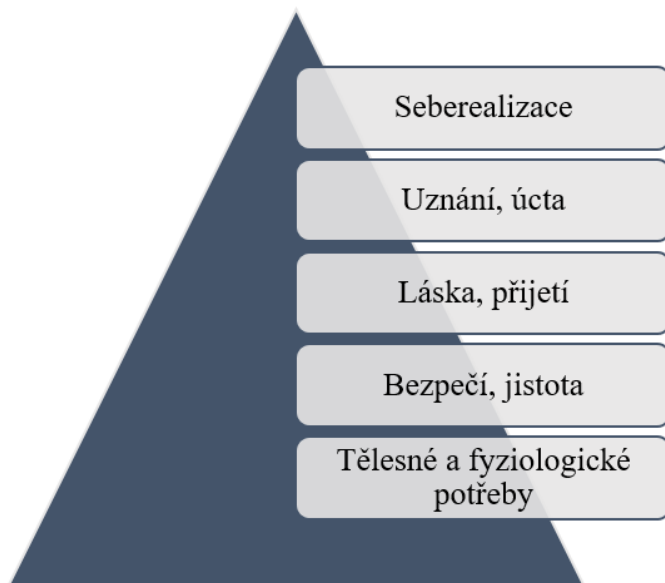
Jak už z názvu vyplývá, tato teorie se řídí dvěma základními instrumenty – prostředky trestů a odměn. Vychází z předpokladu, že tresty a odměny jsou nejlepším nástrojem utváření chování. Motivování zaměstnanců založené na tomto přístupu bylo a i nadále je velmi populární (Armstrong & Taylor, 2015).

### **1.2.2 Teorie zaměřené na obsah**

Teorie zaměřené na obsah identifikují faktory, které s motivací přímo souvisejí. Vychází z předpokladu, že potřeby jsou obsahem motivace a jakmile tyto potřeby nejsou uspokojeny, dochází k napětí a nerovnováze. Řadí se sem Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova teorie ERG, Herzbergův dvoufaktorový model, McClellandova teorie potřeb a teorie sebeurčení (Armstrong & Taylor, 2015).

Maslowovu teorii potřeb vypracoval americký psycholog Abraham Maslow a je snad nejznámější teorií klasifikující lidské potřeby. Podle Maslowa existuje pět nejdůležitějších kategorií potřeb, které dělí na nižší a vyšší. Jsou hierarchicky uspořádané. Do nižších potřeb řadíme základní fyziologické potřeby a potřebu bezpečí. Do vyšších potřeb řadíme společenské (sociální) potřeby, potřeby uznání a na nejvyšším stupni potřebu seberealizace (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga a Taylora, 2015

Alderferova teorie ERG je založena na třech základních kategoriích potřeb:

- potřeba existence (hlad, žízeň, ale zároveň i výše mzdy a zaměstnanecké výhody),
- potřeba sounáležitosti (pochopení, přijetí),
- potřeba růstu (co nejlépe využívat svůj potenciál), (Armstrong & Taylor, 2015).

McClellandova teorie potřeb definuje tři hlavní oblasti – potřebu úspěchu (posuzuje se na základě osobního standardu kvality), potřebu sounáležitosti (důraz kladen na přátelské a vřelé vztahy s ostatními) a potřebu moci (touhu ovlivňovat či dokonce řídit ostatní).

Herzbergova teorie potřeb definuje dvě základní skupiny, které ovlivňují spokojenost či nespokojenost pracovníků v zaměstnání:

- frustrátory (hygienické vlivy) – jistota pracovního místa, dobré mezilidské vztahy, hygienické podmínky práce atd., řadí se sem i základní mzda (ta sice ze začátku působí jako motivátor, ale potom, co si na ni zaměstnanec zvykne, působí jako frustrátor);
- motivátory – odpovědnost za danou práci, možnost seberealizace, možnost karierního růstu, uznání atd. (Blažek, 2014).

### 1.2.3 Teorie zaměřené na proces

Do této kategorie Armstrong a Taylor (2015) řadí teorie, ve kterých je kladen důraz na psychické síly a procesy. Tyto faktory ovlivňují motivaci stejně jako základní potřeby. Zabývají se především tím, jak lidé vnímají a chápou pracovní prostředí. Patří sem teorie posilování, očekávání, cíle, spravedlnosti, sociálního učení a kognitivního hodnocení.

V roce 1911 Thorndike zformuloval takzvaný „zákon účinku“, ze kterého pochází teorie posilování. V této teorii jde o uvědomování si souvislostí v průběhu času mezi jednotlivými vykonávanými činnostmi. To ovlivňuje zároveň i budoucí chování jedince. V zásadě jde o princip toho, že když se v minulosti člověku něco osvědčilo, pak to vyzkouší znovu (Armstrong & Taylor, 2015).

Teorie očekávání říká, že motivaci podpoříme tím, že lidi ví, co je čeká – co mohou očekávat jako odměnu. Podle Armstronga (2020) tato teorie vychází z předpokladu, kdy lidé věří ve schopnost, že svého cíle můžou dosáhnout. Také mají jasno v tom, co chtějí, usilují o své cíle a jsou si vědomí odměn, které za dosažení mohou získat.

Teorii cíle zformulovanou Lathamem a Lockem (1979) chápeme jako teorii vycházející z přesvědčení, že když budou jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle,lepší se jejich výkon a motivace. Důležité je, aby cíle byly definovány jasně a aby se jednotlivci podílely na stanovování těchto cílů.

## 1.3 Pracovní motivace

V této kapitole bude představena, pro tuto diplomovou práci ta nejpodstatnější, motivace pracovního jednání.

Pracovní motivace zastává v každém podniku či organizaci velmi významnou roli. Důležitá je zejména z pohledu výkonnosti zaměstnanců, úzce spojená je i s celým tématem spokojenosti pracovníků (viz text níže). Pokud jsou zaměstnanci správně motivováni, roste jejich výkonnost, dělají méně chyb, bývají ochotnější a vstřícnější (Shiyanova, 2019).

Obecná definice představuje pracovní motivaci jako motivované lidské chování v pracovním prostředí a zároveň samotnou ochotu jednotlivých pracovníků pracovat. Jde tedy o proces povzbuzování zaměstnanců k práci. Dále pracovní motivace vyjadřuje také přístup ke konkrétním pracovním činnostem a úkolům (Bedrnová & Nový, 2007).

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2013) motivace pracovního jednání znamená zájem pracovníků aktivně se podílet a současně se i angažovat na činnostech, které vedou k naplňování cílů a poslání celé organizace.

S tím, jak je člověk motivovaný ve své práci, souvisí i jeho celková pracovní spokojenost.

Pracovní spokojenost lze dle Koubka (2003) definovat jako individuální míru pozitivivity a celkový přístup každého pracovníka, který má k vykonané práci.

Štikar a kol. (2003) uvádí, že je důležité rozlišovat spokojenost s prací a spokojenost v práci:

- **Spokojenost s prací** je chápána v užším pojetí. Jde o spokojenost s vykonáním konkrétní činnosti, pracovním režimem. Dále sem lze zařadit fyzické podmínky a psychické nároky.
- **Spokojenost v práci** je naopak chápána v širším pojetí. Vztahuje se na konkrétní komponenty k osobnosti zaměstnance – například jak celá organizace funguje, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci.

V dnešním světě je velmi důležité, aby si zaměstnavatelé zjišťovali, jak motivovaní a spokojení jsou jejich zaměstnanci. Informace o tom, jak na tom pracovníci jsou, lze získat buď rozborem pracovní spokojenosti, nebo analýzou pracovní motivace (Bedrnová & Nový, 2007).

Rozbor pracovní spokojenosti se většinou provádí pomocí dotazování skrze rozhovor či dotazník. Jednotlivé jevy organizačního života jsou hodnoceny pomocí takzvaných „škál“. Škály jsou buď jednofaktorové, nebo dvoufaktorové. Jednofaktorové škály hodnotí například na základě hodnotící stupnice od 1 do 5, kdy 1 představuje maximální spokojenost a 5 naopak maximální nespokojenost. Dvoufaktorové škály od sebe měření spokojenosti a nespokojenosti zcela oddělují (Jermář & Egerová, 2017).

Zkoumání pracovní spokojenosti je mnohem jednodušší než zkoumání motivace pracovníků. Pro analýzu pracovní motivace se využívají nepřímé postupy a metody. Jako jednu z často používaných nepřímých metod lze označit metodu pozorování. Konkrétně se pozoruje chování zaměstnanců při práci a rozebírají se výsledky jejich práce (Jermář & Egerová, 2017).

Tureckiová (2004) vymezila hlavní faktory, které ovlivňují motivaci pracovníků:

- profesní a osobní rozvoj,
- kariérní růst,
- přenesení různých pravomocí a odpovědností,
- zapojování pracovníků, podílení se na společných cílech celé firmy,
- systém hodnocení a odměňování a systém zpětné vazby,
- informovanost o tom, co se ve firmě děje.

Výjimečně se zaměstnavatel může setkat s osobami, které lze motivovat velmi obtížně či to nelze vůbec. Většinu zaměstnanců ovšem motivovat lze, a v případě správně zvoleného nástroje motivování se zvyšuje jejich výkonnost a produktivita. Najít co nejvhodnější způsob motivace v daném podniku znamená znát odpovědi na dvě základní otázky:

- Čím konkrétně pracovníky motivovat?
- V jakou dobu a jakým způsobem dané motivační prostředky používat? (Urban, 2017).

### **Motivace a spokojenost s prací**

To, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací, lze poznat z pocitů a postojů, které ke své práci mají. Když jsou pozitivní, naznačuje to spokojenost a naopak.

Faktory ovlivňující spokojenost s prací:

- vnitřní faktory (týkají se obsahu práce),
- úroveň kontroly,
- úspěch či neúspěch.

S tím, jak jsou pracovníci ve své práci spokojeni a jestli si cítí být motivováni, souvisí jejich výkon. Všeobecně uznávané přesvědčení tvrdí, že čím jsou zaměstnanci spokojenější, tím jsou i výkonnější (Armstrong, 2015).

Na opačné straně existují i negativní faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců, řadí se do nich například:

- nedostatek času pro osobní život,
- výskyt nepředvídatelných vlivů v práci,
- stres či nepřiměřená pracovní zátěž,
- špatné vztahy na pracovišti mezi kolegy a jiné (Kociánová, 2010).

## 1.4 Typy pracovní motivace

Dle Armstronga (2015) a například i Urbana (2017) rozlišujeme dva typy pracovní motivace – vnější a vnitřní.

### 1.4.1 Vnější motivace

Do vnější motivace řadíme to, co zaměstnanci získávají za odvedenou práci. Nejvýznamnější část tvoří odměny finanční – platy, bonusy, prémie (Urban, 2017).

Armstrong (2015) do vnější motivace řadí jak odměny (v podobě zvýšené mzdy, udělení pochvaly), tak i tresty (vyjádření kritiky, snížení mzdy). Vnější motivátory ovšem nepůsobí dlouhodobě.

Vnější motivátory dle Medlíkové (2021) jsou:

- kvantifikovatelné hodnocení (např. peníze nebo jiné odměny),
- příjemné a zajímavé prostředí,
- výsledky, pokroky, úspěchy (např. diplom, vyznamenání pracovník měsíce atd.),
- vytváření sítí (profesní týmy).

### 1.4.2 Vnitřní motivace

S vnitřní motivací se setkáme v případě, že lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá a podnětná. Tento typ motivace vyplývá přímo ze samotné práce (Armstrong, 2015).

Urban (2017) ve své knize uvádí, že vnitřní faktory se pojí k čtvrtému a pátému stupni Maslowovy hierarchie potřeb. Vyzdvihuje samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam. Zdůrazňuje ovšem, že tyto faktory nepůsobí na všechny pracovníky stejně.

Vnitřní motivátory dle Medlíkové (2021) jsou:

- silná osobní vize, cíl, případně touha (například do tří let dosáhnout na svůj vysněný plat, vybudují svoji vlastní firmu atd.),
- postupné odměňování za splňování dílčích cílů, následná velká odměna za dosažení celkového cíle,
- vědomí dalších výhod, které přijdou s naplňováním celkového cíle (pracovníkovi to přináší i jiná pozitiva).



Významným faktorem pro zvyšování vnitřní motivace zaměstnanců je předávat jim větší odpovědnost, nechat je samostatně rozhodovat, podporovat jejich osobní rozvoj prostřednictvím vzdělávacích aktivit či získáváním nových zkušeností a rozvíjet jejich kariéru (Armstrong, 2020).

Další rozdělení motivace dle Urbana (2017) se dělí na hmotnou a nehmotnou. Hmotné motivaci dominuje finanční ohodnocení – peníze. Do nehmotných faktorů se řadí uznání, pochvala, možnost učit se novým věcem, získávání zkušeností atd. Tyto faktory někdy bývají vedoucími pracovníky podceňované, pro řadu zaměstnanců jsou ale velmi klíčové – uspokojují potřeby, které hmotnými odměnami uspokojit nelze.

Štěpaník (2010) řadí mezi hmotné odměny cílící na zvýšení motivace u pracovníků následující kategorie:

- základní mzdu zaměstnance,
- prémie – odvozené z výkonu pracovníka, či podíly na zisku,
- 13. či dokonce 14. plat,
- akcie,
- příplatky za výkon práce v době volna,
- zdravotní péči či příspěvek na pojištění,
- vybavení pracoviště.

Provazník a Ladová (2010) kromě výše zmíněných dělení na vnitřní a vnější, hmotnou a nehmotnou motivaci, uvádějí ještě třetí členění – motivaci pozitivní a negativní.

U pozitivní motivace je jedinec ovlivňován tak, aby měl chuť danou činnost vykonávat. Funguje na principu ocenění a snahou je motivovat pracovníka, aby odvedenou práci vykonal co nejlépe. Uvádí se, že tato forma motivace má dlouhodobější účinek a klade se na ní větší důraz než na motivaci negativní.

Ne vždy jde všechny pracovníky ovšem motivovat pouze pozitivní cestou. U negativní motivace je jedinec spíše nucen danou činnost vykonávat. Setkat se lze v tomto případě hlavně s tresty za špatně (či vůbec) odvedenou práci. Tato forma snižuje výkonnost na pracovišti a celkově buduje nepříjemnou atmosféru (Provazník & Ladová, 2010).

### **Nefinanční faktory motivace**

Manažeři často nepovažují finance za spolehlivý faktor motivace zaměstnanců. Ve většině firem jde navíc vyplácení mezd a odměn mimo manažerskou kontrolu, neboť

úsekovi manažeři musí často vycházet z pevně daného systému platného pro celý podnik. Na co úsekovi manažeři většinou vliv mají, jsou nefinanční odměny. Nefinanční odměny mají na motivaci zpravidla dlouhodobější vliv. Mezi hlavní nefinanční faktory patří úspěch, uznání, odpovědnost, samostatnost a odpovědnost za osobní rozvoj (Armstrong, 2020).

Uznání je velmi účinná metoda motivace. Lidé rádi slyší, jak dobře odvedli svou práci a jsou vděční, že jejich práci dokáže někdo ocenit. Za uznání se považuje pozitivní zpětná vazba, včetně slovního poděkování a zdůraznění toho, čím daný jedinec konkrétně přispěl k dosažení cíle. Jeden z dalších důvodů, jak lze zaměstnanci dát najevo uznání, je naslouchat mu a brát v úvahu jeho připomínky, rozšířit jeho pravomoci nebo ho například doporučit na povýšení. Mezi základní zásady při oceňování zaměstnanců patří:

- oceňují se lidé, nikoli firma, uznání by tedy mělo být osobní,
- ocenění by mělo být konkrétní a spravedlivé,
- oceňují se úspěchy, ale také výjimečné úsilí,
- ocenění má proběhnout co nejdříve po dosažení stanoveného cíle (Armstrong, 2020).

Všeobecně ovšem platí, že jakákoliv forma odměny a benefitů (ať už vnitřní či vnější) by měla být závislá na odvedeném pracovním výkonu. Koubek (2015) ve své knize tvrdí, že: „*lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li věřit, že jejich úsilí povede k žádoucí odměně.*“ (Koubek, 2015, str. 269)

## **1.5 Oblasti motivace v pracovním prostředí**

To, jak pracovníci vnímají své zaměstnání, včetně toho, jak se cítí být ve své práci motivováni či nikoliv je ovlivněno řadou různých faktorů. Tyto oblasti ovlivňují nejen jejich motivaci k dané práci, ale také jejich chování, vnímání své práce a i to, jak jsou výkonní.

Velmi důležité oblasti motivace tvoří například: mzdy a finanční odměny, kariérní růst a rozvoj, firemní kultura, slovní uznání a ocenění, pracovní prostředí a zázemí firmy, atraktivnost pracovních úkolů, pracovní podmínky a zaměstnanecké benefity, komunikace a angažovanost zaměstnanců, pracovní rovnováha (volný čas X práce), styly vedení a osobnost manažera, práce v týmu – atmosféra na pracovišti, způsoby hodnocení, image celé firmy, hodnoty, zásady, udržitelnost, zdravý životní styl atd.

### Finance a mzdy

Určitá míra finanční jistoty a serióznost každodenně odváděné práce je pro zaměstnance velmi důležitým faktorem. Peníze představují jakýsi stabilizační prvek, který umožňuje plánování do budoucna. Zejména pro starší generaci peníze představují dokonce měřítko osobní důležitosti a sociální pozice (Medlíková, 2021).

### Povaha práce – smysl, náplň práce, rozmanitost, stereotypnost

Pro spoustu lidí představuje velký význam v pracovním prostředí rozmanitost vykonávané práce. Rutinní záležitosti po nějaké době začnou být demotivující až nudné. Motivačním faktorem tak mohou být různé rotace, stáže či změny pracovního místa. Klíčovým prvkem pro některé jedince je smysluplnost jejich práce. Potřebují si být jistí, že jimi vykonávaná činnost má větší cíl, případně dokonce napřímo někomu pomáhá nebo má přesah do budoucna (Medlíková, 2021).

### Prostředí a vybavení pracoviště

Dle Medlíkové (2021) je velmi důležité také technologické vybavení pracoviště, jako je např. jeho dostupnost městskou veřejnou dopravou, zázemí kanceláří, čistota a moderně vybavené prostředí. Důležitou roli hraje také například rychlost internetu.

### Pracovní prostředí

Prostředí, ve kterém se zaměstnanci každý den pohybují, má velký vliv (ať už pozitivní či negativní) na jejich zásady, hodnoty a postoje (Barták, 2023).

Pracovní prostředí zahrnuje mimo jiné i materiální podmínky - zařízení, stroje, ochranné prostředky, suroviny a materiál, ostatní vybavení pracovišť a další podmínky jako – technologie, společenské podmínky, celková organizace práce, biologické a chemické faktory atd. Řadí se sem zkrátka vše, co ovlivňuje pracovníka během vykonávání pracovního procesu (Koubek, 2015).

Velmi důležitý úkol vedení je zajištění vhodného prostorového uspořádání pracoviště. Důraz by měl být kladen především na dodržování maximální bezpečnosti práce a ochrany zdraví všech pracovníků. Mezi další klíčové podmínky zejména fyzikální patří např. pracovní ovzduší – teplota, vlhkost, čistota vzduchu, dále osvětlení pracoviště, hluk, barevná úprava pracoviště (psychologický vliv) (Koubek, 2015).

Velkou roli u zaměstnanců hraje i celková atmosféra mezi kolegy. Aktivní přístup pracovníků společně s pracovním výkonem u zaměstnanců roste, pokud se cítí součástí týmu a tudíž i součástí rozhodovacích procesů. Členové týmu, kteří jsou zároveň vnímáni, respektováni a cítí podporu mezi ostatními kolegy, se vyznačují vysokou motivací (Daigeler, 2008).

### Firemní kultura

Především mladší pracovníci vyhledávají takovou firemní kulturu, se kterou se mohou ztotožnit. Motivuje je především pocit, že jsou přínosem, že se o ně a o jejich nápady podnik zajímá. Pokud jsou tito zaměstnanci s firemní kulturou ztotožněni, zůstávají na dané pozici déle, z čehož vyplývá, že jsou motivovaní, spokojenější a i výkonnější (Tegze, 2018).

Existuje několik typů firemních kultur – kultura moci, která spočívá v osobnosti jednoho dominantního jedince, který má veškerou autoritu. Funkční kultura – ta se zaměřuje na vykonávání všech činností správně. Kultura rolí – zde má každý určitou roli, která má přiřčena pravidla a odpovědnost. Dále je možné setkat se například s kulturou úkolů, procesní kulturou, osobnostní kulturou (Barták, 2023).

### Vedení – styly řízení

Barták (2023) ve své knize rozděluje styly vedení a řízení zaměstnanců na patriarchální styl, charismatický styl, autokratický styl, byrokratický styl, jednodimenzionální koncepci řízení, demokratický styl, liberální styl a integrující styl. Autokratický styl se uplatňuje například v silových složkách jako je policie či armáda. Funguje na principu nedělitelné velitelské pravomoci. Na rozdíl od toho styl demokratický představuje vstřícnou přátelskou atmosféru a sounáležitost se skupinou. Podporována je především kooperace a týmová spolupráce. Zaměstnanci mají možnost podílet se na rozhodování.

### Alternativní pracovní úvazky - flexibilita

Medlíková (2021) dále zmiňuje důležitost možností, jako je flexibilní pracovní doba, možnost částečného či polovičního úvazku, práce z domova (home office), individuální pracovní doba – například třídní/čtyřdní pracovní týden atd.

### Image firmy, hodnoty, síla značky

Silná značka firmy usnadňuje udržení si kvalitních zaměstnanců. Silná značka může být pro některé zaměstnance velmi silnou motivací. K silnému brandu neodmyslitelně patří to, co bylo slíbeno, musí být i splněno (Tegze, 2018).

Firemní hodnoty představují pravidla, která svým způsobem určují jak se chovat či nechovat, co je žádoucí a co naopak v žádném případě nebude tolerováno. Pozitivním prvkem motivace pro zaměstnance by měla být forma participace na životě firmy – pracovníci ve firmách nejsou pouze konzumenty podnikových hodnot, ale motivující pro některé může být i možnost stát se aktivním prvkem proměny jejich obsahu. Mezi velmi významné hodnoty patří například seberealizace, užitečnost a smysluplnost (Tegze, 2018).

### Možnost rozvoje a vzdělávání

Firemní vzdělávání je proces, který pro své pracovníky organizuje samotný podnik. Jedná se o vzdělávání přímo na pracovišti i mimo něj skrze např. externí kurzy či externí lektory. Cílem není jen samotné vzdělání zaměstnanců, důraz je kladen i na seberealizaci a rozšíření kompetencí jednotlivých pracovníků, což působí jako jeden z motivačních nástrojů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

### Životní prostředí a zdravý životní styl

Mezi velký trend posledních let patří i témata udržitelnosti a nakládání s přírodními zdroji. Zejména pro mladší pracovníky je velmi důležité šetřit přírodu, třídít odpadky a vůbec celková ekologicky zodpovědná politika firmy. Mezi neméně důležité pro motivaci pracovníků v dané firmě patří také možnost kvalitní a specifické formy stravování – veganské, bezlepkové, vegetariánské a další (Medlíková, 2021).

## **1.6 Užitečné zásady motivace**

Plamínek (2014) ve své knize uvádí, že napříč lidskou populací platí šest univerzálních motivačních pravidel. Autor zdůrazňuje, že i když je každý jedinec motivován jinými prostředky, existuje jakási množina obecně platných zásad. Tyto zásady jsou podrobně popsány v textu níže.

Obrázek 3: Šest motivačních pravidel



Zdroj: Vlastní zpracování dle Plamínka, 2014

Jako první motivační zásada je uváděna ta, že většinou existují alternativy, které bývají jednodušší. S tím bývá často spojované i poznání, že slovo „nechci“ často znamená spíše „neumím“ nebo „nemohu“. Jedinci občas za svoji neochotu skrývají neschopnost. Je tedy více než vhodné hledat příčiny neochoty a snažit se pracovníka podpořit hledáním jiných možností zpracování stanovených úkolů.

Druhou zásadou je pravidlo, které tvrdí, že by úlohy a úkoly měly být přizpůsobovány lidem a ne lidi úlohám. V praxi jde o to, aby daný úkol byl vybírán pro daného zaměstnance tak, aby mu svým obsahem vyhovoval.

Třetí zásada se týká spokojenosti pracovníků. Zaměstnanci nemusí být spokojeni a plně motivováni každý den, ale měli by být alespoň občas. Tato zásada lze jednoduše vysvětlit na příkladu – pokud pracovníka čeká ve čtvrtek práce, na kterou se těší a baví ho, bude pro něj střední práce mnohem snesitelnější. Velký problém nastává v momentě, kdy se pracovník netěší na nic.

Čtvrtá zásada připomíná, že je nutné motivovat s individuálním přístupem. To, že něco motivuje jednoho pracovníka, neznamená, že to tak bude platit u všech ostatních. Každý

zaměstnanec je citlivý na jiný podnět, a pokud to vedení firmy přijme jako fakt a bude při hledání motivátorů individualizovaně flexibilní, organizaci to pomůže.

Pátá zásada říká, že stejně tak, jako funguje touha po něčem příjemném, motivuje i obava z něčeho nepříjemného. Když se například vyčerpají nástroje pozitivní motivace, lze vyzkoušet i funkčnost motivace negativní, např. nastolením faktorů nejistoty a ohrožení.

Poslední, šestá zásada připomíná, že u každého pracovníka v určitý moment je určitý stav motivačního pole (= jedinečná souhra všelijakých motivů). Proto je dobré, snažit se odhadovat stav motivačního pole u každého pracovníka. Jakmile je znám konkrétní dominující faktor v dané situaci u jednotlivých pracovníků, lze toho dobře využít (Plamínek, 2014).

## 1.7 Motivační profil

Motivační profil jedince představuje dle Bedrnové a Nového (2007) poměrně stabilní charakteristiku osobnosti. Ta vychází z toho, na co konkrétně je daný jedinec zaměřený. Motivační profil se vytváří již od dětství. Konkrétní podobu ovlivňuje úroveň jeho schopností, temperament a charakterové vlastnosti / postoje.

Autoři dále uvádějí dvě tendence, kterými do určité míry disponují všichni. První tendence je jedincova orientace na úspěch a s tím související druhá tendence vyhýbání se neúspěchu. Ať už první či druhá tendence – obě se projevují jako velmi výrazný rys osobnosti. Konkrétní motivační profil každého člověka představuje jakési pomyslné hranice, které ho omezují a svazují. To může být velmi důležité pro manažery ve firmách. Pomůže jim to pochopit, jak se dá s daným jedincem pracovat ve smyslu motivování a stimulování (Bedrnová & Nový, 2007).

Motivační profil člověka je tvořen z několika různých dimenzí. Tyto dimenze mají různé obsahy. Jedinec se vždy přiklání k jednomu nebo druhému pólu určité dimenze.

- Orientace na dosažení úspěchu vs. Orientace na vyhnutí se neúspěchu.
- Orientace na úspěch vs. Orientace na vlastní činnost.
- Situační orientace vs. Perspektivní orientace.
- Individuální orientace vs. Skupinová orientace.
- Individualistická orientace vs. Prosociální orientace.
- Orientace na ekonomický prospěch vs. Orientace na morální uspokojení (Jermář & Egerová, 2017; Bedrnová & Nový, 2007).

## 1.8 Motivační program organizace

Motivační program v organizaci je soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, jehož cílem je: „*aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců*“ (Jermář & Egerová, 2017, str. 69).

Motivační program představuje soubor pravidel, postupů a opatření, který slouží k naplňování podnikových cílů a potřeb. Primárním cílem je dosáhnout žádoucí úrovně pracovní motivace zaměstnanců (Provazník & Komárková, 2004).

Dle autorů Jensena, McMullena a Starka (2007) je každý podnik jiný a disponuje jinými zaměstnanci, a proto je důležité odlišovat jejich osobnosti, kulturu a potřeby. Tvrdí, že účinného motivačního systému lze dosáhnout pouze tehdy, když bude brán zřetel na propojení potřeb zaměstnanců s cíli podniku.

Při tvorbě motivačního programu by tedy měla každá organizace vycházet ze svých cílů a strategie. Důležitou součástí by také mělo být stanovení nějakého stavu (konkrétních parametrů), ke kterému se chce organizace díky motivačnímu programu dostat (Jermář & Egerová, 2017).

Dále je potřebné:

- zjistit stav a účinnost základních faktorů,
- charakterizovat a analyzovat motivační klima v organizaci,
- stanovit cíle motivačního programu,
- určit nástroje k zabezpečení cílů (Jermář & Egerová, 2017).

Stýblo (1993) ve své knize rozděluje tvorbu motivačního programu do čtyř základních etap:

### První etapa:

První část spočívá v analyzování motivační struktury pracovníků. Cílem první etapy je zjistit, jaké mají zaměstnanci potřeby a jak jsou v organizaci spokojeni. Zvolenou metodou může být například dotazník. Výsledek pak umožní vyloučit ty činitele, kterým chybí motivační úloha, a naopak klást důraz na činitele přispívající ke zvýšení motivace a stabilitě zaměstnanců (Stýblo, 1993).



### Druhá etapa:

V druhé etapě se již formulují cíle motivačního programu. Určují se profese, které jsou pro podnik klíčové. Na ty se chce organizace zaměřit a udržet si je do budoucna. To se týká i pracovitých a kvalifikovaných zaměstnanců. Výsledkem této etapy jsou návrhy ekonomických i mimoekonomických stimulů, které se stanou pro konkrétní zaměstnance důležitými motivačními cíli (Stýblo, 1993).

### Třetí etapa:

V této etapě se vytváří model obsahující stabilizační faktory. Tyto faktory by měly být pro zaměstnance žádoucí a zároveň by měly podpořit motivaci klíčových pracovníků setrvat v daném podniku. Stabilizační faktory se dělí na tři typy:

- mimopodnikové (nejistota perspektivy v určitých odvětvích),
- podnikové stabilizační faktory (režim práce, vhodné pracovní podmínky),
- osobní stabilizační faktory (rodinný, zdravotní stav) (Stýblo, 1993).

### Čtvrtá etapa:

Poslední etapa je samotná realizace daného programu. Vedení zaúkoluje pověřené osoby, které jsou za realizaci odpovědné. Na managementu je následně volba vhodných metod, prostředků a podmínek ke stabilizaci klíčových pracovníků (Stýblo, 1993).

Aby bylo dosaženo úspěšné a výkonné firmy, je potřeba zavést několik organizačních opatření. Jedná se především o opatření týkající se odměňování pracovníků, vytvoření systému zaměstnaneckých benefitů, ale také o nastavení celkové personální práce organizace v oblasti výběru nových pracovníků, jejich hodnocení, rozmisťování, vzdělávání a posilování vědomí osobní perspektivy pracovníků (Dvořáková, 2007).

Právě díky motivaci zaměstnanců a celému motivačnímu programu v organizacích lze předejít fluktuaci. Autoři Niermeyer a Seyffert (2005) ve své knize píšou o tzv. **retenčních programech**. Cílem těchto programů je udržet ve firmách klíčové zaměstnance. Na rozdíl od motivačního programu je zde kladen důraz na odhalení příčin odcházení zaměstnanců ve snaze zabránit další fluktuaci (například skrze posílení faktorů, které se snaží zaměstnance ve firmách udržet).

## Systém odměňování

Dle Koubka (2015) jde ruku v ruce s motivačním programem i systém odměňování. Stejně tak jako motivační program i systém odměňování je velmi individuální, autor ve své knize tvrdí, že: „*systém odměňování by měl být šit na míru konkrétní organizaci, jejím potřebám a potřebám jejich zaměstnanců.*“ (Koubek, 2015, str. 267)

Systémy odměňování, hodnocení zaměstnanců i posuzování výkonnosti jsou bezprostředně spjaty. Mimo jiné odměňování představuje velmi významnou složku motivačního působení na pracovníky. Aby byl systém motivování ve firmách funkční, musí vytvářet snadno použitelné, flexibilní odměňování orientované na pracovní výkon (Stýblo, 2003).

Úkoly systému odměňování jsou:

- přilákat potřebný počet a kvalitu zaměstnanců,
- stabilizovat potřebné pracovníky,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, loajalitu atd.,
- hrát pozitivní roli v motivování zaměstnanců (Koubek, 2015).

Základní otázky při rozhodování o odměňování v organizaci jsou:

- Jaká by měla být úroveň mezd a platů?
- Jak by měla vypadat vnitřní struktura mezd a platů?
- Mělo by se platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?
- Měli by být specialisti a manažeři zvláště odměňováni?
- Jaké budou zaměstnanecké benefity?
- Jak se budou řídit a kontrolovat mzdy a platy? (Koubek, 2015).

Zaměstnanecké benefity dle Desslera (2020) představují nepřímé finanční a nefinanční odměny, které zaměstnanci dostávají za odvedenou práci. Každá firma a organizace by měla mít nastavený svůj interní systém benefitů pro svoje zaměstnance.

Mezinárodním úřadem práce byl vytvořen seznam, který by měl být brán v úvahu při odměňování pracovníků. Zahrnuje následující faktory: bystrost, dovednosti, duševní úsilí, obratnost, obtížnost práce, hospodaření se zdroji, vzdělání, sociální dovednosti, plnění jednotlivých úkolů, odpovědný přístup k práci, rizikovost konkrétní práce, tvořivost, rozhodování a přesnost, stresující povahu práce a tak podobně (Koubek, 2015).

Odměny mohou mít různé podoby. Škála zaměstnaneckých benefitů se odvíjí od tradice dané firmy a také velmi úzce souvisí s vyčleněnými finančními prostředky na tyto účely. Zaměstnanecké výhody by neměly být všem zaměstnancům poskytovány automaticky. Důležité je přihlížet k několika aspektům jako například – délka zaměstnání u dané firmy, pracovní zařazení, sociální situace pracovníka a podobně. Mezi zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel často svým podřízeným poskytuje, patří:

- prodloužení zákonem stanoveného nároku na dovolenou o jeden týden,
- možnost zvýšení kvalifikace,
- zvýhodněné ceny stravování,
- poskytování nápojů na pracovišti zdarma,
- příspěvky na rekreaci,
- příspěvek na penzijní či životní pojištění,
- bezúročné půjčky pro bytové účely,
- zvýhodněný prodej firemních výrobků pro zaměstnance,
- bezplatné poradenství (Stýblo, 2003).

Určitým skupinám zaměstnanců (například rodičům, seniorům apod.) lze poskytovat následující zaměstnanecké benefity:

- flexibilní pracovní dobu,
- příspěvek na účelové spoje do zaměstnání,
- používání mobilního telefonu i pro osobní účely,
- program pro seniory,
- sociální výpomoc při předčasném odchodu do důchodu,
- používání služebních vozů pro soukromé účely,
- rehabilitační či ozdravné pobyty (Stýblo, 2003).

## **1.9 Hodnocení pracovníků**

*„Hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci.“ (Koubek, 2015, str. 274)*

Pro každou firmu či organizaci je důležité, aby zvyšovala svou výkonnost a byla efektivní. A s podnikovou výkonností souvisí účinné motivování všech zaměstnanců. Hodnocení je považováno za velmi účinný motivační nástroj – společně se systémem odměňování, se kterým velmi úzce souvisí. Velmi důležité je, aby byl systém hodnocení nastaven

kvalitně. Pokud tomu tak není, může hodnocení vést naopak k demotivaci (Pilařová, 2008).

Kociánová (2010) definuje hodnocení zaměstnanců jako významnou činnost, která organizaci poskytuje náhled na výkony, pracovní schopnosti a jednání každého pracovníka individuálně.

System hodnocení představuje nástroj ke zkvalitňování firemního personálu, vyšší výkonnosti, kvality všech činností a rozvíjení schopností zaměstnanců. Součástí každého hodnocení by měly být závěry o dalším individuálním rozvoji. Hodnocení by mělo sloužit jako základ pro odměňování pracovníků a případný kariérní posun – povýšení (Dvořáková, 2012).

Koubek (2015) ve své knize vyjmenovává, co je účelem hodnocení zaměstnanců:

- zjistit požadavky práce a příspěvek dané práce pro výkon organizace – určit její relativní hodnotu a náležitě práci oklasifikovat,
- nastavit jednotný nástroj pro stanovování mzdových tarifů,
- vytvořit základnu pro měření a kontrolování individuálních výkonů,
- využít ho jako prostředek pro porovnávání mzdových tarifů napříč organizacemi,
- podnítit samotné zaměstnance, aby usilovali o pracovní místa na vyšších pozicích.

V praxi má hodnocení zaměstnanců dvě podoby – podobu formální (systematickou) a podobu neformální (nesystematickou). První typ hodnocení je většinou naplánovaný a zorganizovaný dopředu, bývá prováděn v pravidelných intervalech (každý měsíc, 2x za rok apod.). Systematické hodnocení poskytuje předpřipravené otázky většinou obsáhlejšího typu. Druhý typ hodnocení většinou probíhá přímo v souvislosti s pracovním výkonem a je prováděno nahodile. Předem nejsou definovány žádné postupy ani otázky. Je uskutečněno slovní formou jako rozhovor mezi nadřízeným a podřízeným (Kociánová, 2010).

Vedení organizace by na hodnocení svých zaměstnanců nemělo zapomínat, protože to je velmi významný motivační nástroj sloužící jako důležitý zdroj informací. Velkou výhodou je vytvoření spolehlivé základny pro plánování osobního rozvoje pracovníků a spravedlivý podklad pro odměňování (Petříková, 2002).

## 1.10 Rozdíly motivace v ziskovém a neziskovém sektoru

V České Republice lze podnikat buď jako fyzická, nebo jako právnická osoba. Fyzická osoba (neboli osoba samostatně výdělečně činná – OSVČ) následně disponuje živnostenským oprávněním. Živnostenský zákon rozlišuje dvě živnosti – ohlašovací, do kterých dále spadá živnost vázaná, volná a řemeslná, a živnost koncesovaná. V druhém případě lze podnikat jako právnická osoba. Patří sem následující typy právnických osob:

- veřejná obchodní společnost,
- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost,
- komanditní společnost,
- družstvo,
- nadace,
- neziskové organizace (Vochozka & Mulač a kol., 2012).

Podniky lze rozlišovat do různých kategorií. Základní členění je podle následujících hledisek:

- a) rozsah působnosti (regionální/ státní atd.),
- b) forma vlastnictví,
- c) výkon (vyrábí statky/ poskytuje služby),
- d) velikost podniku (počet zaměstnanců, roční obrat atd.),
- e) odvětví,
- f) právní forma (Vochoz & Mulač a kol., 2012).

Jeden ze základních ukazatelů při členění podniků je i ziskovost. V následujících kapitolách jsou charakterizovány základní znaky ziskového a neziskového sektoru. Dále jsou vyzdvížené rozdíly mezi těmito sektory konkrétně v oblasti motivování pracovníků.

### 1.10.1 Ziskový sektor

Ziskový neboli také tržní sektor představuje firmy a podniky, které jsou zakládány s hlavním primárním cílem a to maximalizace zisku. Dosáhnou toho prostřednictvím statků, které prodávají za tržní ceny. Tyto podniky disponují majetkem získaným z vlastních nebo cizích zdrojů (Boukal, 2013).

Do ziskového sektoru spadá víceméně vše, co již bylo zmíněno výše. Proto více pozornosti bude v následující podkapitole věnováno tomu, v čem se odlišuje sektor neziskový.

### **1.10.2 Neziskový sektor**

Neziskový neboli netržní sektor nemá na rozdíl od ziskového sektoru jako primární cíl zisk. Organizace a subjekty v neziskovém sektoru jsou zakládány s hlavním cílem dosáhnout nějakého užitku – ten má většinou charakter nějaké veřejně prospěšné služby. Subjekty neziskových organizací nakládají majetkem financovaným z vlastních zdrojů (většinou od soukromých subjektů – např. od zřizovatele nebo od subjektů veřejných na základě přerozdělovacích procesů) (Boukal, 2013).

Boukal (2013) ve své knize dělí neziskové subjekty do tří skupin:

- neziskový veřejný sektor – zakladatelem jsou veřejné subjekty jako města, obce a státní orgány (například příspěvkové organizace),
- neziskový soukromý sektor – zakladatelem jsou soukromé subjekty,
- sektor domácností.

Mezi státní neziskové organizace se řadí:

- organizační složky státu a územních samosprávních celků,
- příspěvkové organizace státu a územních samosprávních celků (Krechovská & Hejduková & Hommerová, 2018).

Do nestátních neziskových organizací se řadí:

- spolek,
- fundace,
- nadace,
- nadační fond,
- politické strany a politická hnutí,
- školské právnické osoby,
- registrované církve a náboženská hnutí,
- ústav (Krechovská & Hejduková & Hommerová, 2018).

Dle Šedivého a Medlíkové (2017) je důležité s pojmem nezisková organizace zmínit i pojem fundraising. Doslova by se tento výraz dal přeložit jako navyšování zdrojů či peněžních fondů. Fundraising ovšem není pouze o získávání peněžních prostředků, jde také o podporu formou dárcovství, získávání nových příznivců a dobrovolníků. Fundraising je proces, který zahrnuje řadu aktivit, které je důležité provádět k zajišťování dostatečného množství peněz, lidí a zázemí.

Klíčovou podmínkou pro úspěšné fungování neziskové organizace – současně platící i pro celý fundraising – je financování z různých zdrojů. Do těchto zdrojů můžeme zařadit například dotace z ministerstev, krajské granty, dary od firemních dárců, vlastní příjmy z prodeje služeb atd. (Šedivý & Medlíková, 2017).

Odměňování v neziskovém sektoru spravuje zákoník práce. Běžně jde o finanční i nefinanční odměňování. Měsíční mzda je tvořena výplatou, příplatky a odměnami. U neziskových organizací dle autorů Šedivý a Medlíková (2017) má velký význam zejména odměňování nefinanční – zdaleka ale není využito v takovém rozsahu, jaký by si zasluhovalo.

Každá organizace má nastavené svoje vlastní motivační klima. V některé může zaměstnance motivovat dosahování určitých výsledků, peníze nebo například spokojenost jejích klientů. Dle autorů by každá nezisková organizace měla mít vlastní motivační program. Ten by měl obsahovat konkrétní, časově ohraničené cíle a nástroje, jak programu dosáhnout. Konkrétně pak může mít motivování například podobu:

- výmalbu či výměnu zařízení v kancelářích,
- poskytnutí techniky pro práci z domova (pracovní notebook),
- úpravy pracovního režimu – home office, flexibilní pracovní dobu apod.,
- na pracovišti zajištěný pitný režim, ovoce v kanceláři,
- časté pochvaly a ocenění,
- vzdělávání – pracovní i osobní,
- neformální, ale kvalitní hodnocení, zpětná vazba atd. (Šedivý & Medlíková, 2017).

To zda je daný podnik ziskový či neziskový lze rozlišit podle jeho hlavní činnosti. Neziskové organizace jsou všeobecně zřizovány k plnění veřejně prospěšných činností, ze kterých negenerují zisk, což ale neznamená, že nemohou získávat zisk z vedlejší

hospodářské činnosti. V některých případech se lze setkat s tím, že ziskový sektor financuje neziskový.

### **1.10.3 Odlišnosti motivování pracovníků v ziskovém a neziskovém sektoru**

V neziskových sektorech se uplatňuje mnoho stejných principů jako v sektorech ziskových. Pro oba sektory je důležité mít atraktivní zajímavou vizi, procesy řízeny efektivním způsobem, charismatického vůdce, spokojenost zákazníků a klientů na prvním místě, schopný tým lidí atd. Důležitý je ovšem fakt, že neziskové organizace se pohybují ve specifickém prostředí, ve kterém si lidé, pro které dané služby jsou, nejsou schopni nebo ochotni za ně platit (Novotný & Lukeš, 2008).

Dvořáková (2012) ve své knize uvádí, že v neziskových organizacích (ve srovnání s podnikovým sektorem) je pracovní výkon zaměstnanců mnohem více ovlivněn nejenom ekonomickou stránkou (penězi), nýbrž také stránkou morální. Již v roce 1984 autor John Flanagan vymezil tři hlavní faktory, které ovlivňují výkonnost pracovníků v nevládních podnicích:

- morální – vnitřní přístup každého pracovníka ke své práci,
- přesně daný pracovní plán,
- osobnost vedoucího (respektive schopnost vedoucího motivovat a vést své podřízené) (Flanagan, 1984).

Neziskový sektor pro spoustu pracovníků představuje rozmanitější práci. Někteří zaměstnanci preferují přátelské či dokonce rodinné prostředí malých a středních podniků před ne příliš osobní prací ve větších firmách (i při vědomí toho, že daná práce je méně placená). Zaměstnavatelé svoje pracovníky většinou znají lépe a mohou jim na základě toho nabízet požadované motivační faktory, delegovat na ně více pravomocí a umožňovat jim větší samostatnost (Koubek, 2007).

Velká část pracovníků chce pracovat pro neziskový sektor, protože to cítí jako své poslání. Management takového podniku by měl tento fakt co nejlépe využít ve svůj prospěch. Takováto práce má ovšem také svá slabá místa a úskalí, které by měl management zohlednit. Pracovníci neziskovek mají potřebu dost často „měnit svět“ a dělat z něj lepší místo. Bohužel na sebe většinou kladou příliš velké nároky, kterých je těžké dosáhnout (Dvořáková, 2012).



Dle Bedrnové (2012) se zejména v profesích, ve kterých se očekává jakási míra „sociální přidané hodnoty“ setkáváme s již zmíněnými problémy „syndromu vyhoření“. Pracovníci ze sebe vydávají velké množství pozitivní energie a angažovanosti, aniž by se jim alespoň polovina vracela ve vyvážené podobě zpět. Jakmile se přidá působení jakýchkoliv dalších nepříznivých faktorů, je jasné, že prvotní nadšení a jakákoliv další angažovanost se vytrácí. Zaměstnanci docházejí do fází, kdy se objevují psychické, sociální a fyzické problémy.

V rovině psychické dochází k duševnímu vyčerpání, ztrátě motivace až depresivním náladám s pocity smutku, marnosti a beznaděje. V rovině sociální se syndrom projevuje ztrátou zájmu o kontakt se spolupracovníky, snižující se empatií až vznikajícími konflikty. V rovině fyzické se projevuje celková únava organismu a v nejhorších případech dochází k zvyšování rizika vzniku závislostí na alkoholu či drogách (Bedrnová, 2012).

Důležité je, aby si pracovníci všech sektorů dokázali najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Neměli by dojíti do stavu, kdy budou upřednostňovat uspokojování ostatních potřeb před vlastními (Dvořáková, 2012).

#### **1.10.4 Výzkumy zabývající se motivováním**

Během několika posledních let bylo provedeno několik různých výzkumů zaměřených na motivaci v různých sektorech. V této kapitole budou některé z těchto výzkumů podrobně představeny.

Renardová a Snelgar (2017) provedli výzkum, který se zabýval vnitřní motivací pracovníků v neziskovém sektoru. Hlavním záměrem šetření bylo zjistit, jaký vliv má vnitřní motivace pracovníků na kvalitně odvedenou práci. Ve svém výzkumu rozdělili autoři faktory vnitřní motivace na tři základní skupiny:

- osobní spojení s prací,
- osobní touha něco změnit,
- osobní touha po výkonu.

Z celého výzkumu plyne, že vnitřní motivace je úzce spojena s pracovní angažovaností, pracovním nasazením a platovou spokojeností. Znamená to, že když zaměstnanci neziskových organizací zažijí jakési citové spojení se svým zaměstnáním a mají touhu smysluplně svou prací přispívat, tak jsou s největší pravděpodobností dané organizaci

„oddaní“. Od těchto pracovníků lze očekávat, že získávají ze své práce pozitivní energii a potěšení, které je motivuje, aby ve svém výkonu pokračovali i nadále. Jejich práce pro ně má přidanou hodnotu.

Z výzkumu bylo zjištěno, že prioritou pro zaměstnance v neziskovém sektoru je to, aby svou prací přispívali k zlepšení života druhých lidí. Finance pro ně nepředstavují jedinou důležitou prioritu. Autoři se domnívají, že lidé v neziskových organizacích si dobrým pocitem ze své práce (přidanou hodnotou, že někomu pomáhají) kompenzují výši svého platu.

Další výzkum, který provedli Sun a Fuschi (2015) se týkal toho, jakou roli hraje motivace u dvou vybraných neziskových organizací v Anglii. Z jejich práce plyne, podobně jako u předchozího výzkumu, že hlavní hnací silou zaměstnanců v neziskových organizacích je jejich individuální vnitřní motivace. Zjistili, že jsou pro ně velmi důležité vnitřní faktory, které každého pracovníka motivují danou práci vůbec vykonávat. Dotazující ve výzkumu zdůrazňovali, že to, co dělají je pro ně velmi důležité a významné a to je také jejich hlavním motivem. Z výzkumu je patrné, že velkou roli u těchto pracovníků hraje i možnost účastnit se všech možných školení a flexibilita pracovní doby.

Dále autoři zmiňují, že role motivace souvisí s velikostí dané firmy – jinými slovy – čím více zaměstnanců má daná firma, tím motivace slábne. Usuzují z toho, že v menších organizacích jsou zaměstnanci motivováni více než ve větších firmách. Tento poznatek však, dle jejich slov, není možné generalizovat, neboť výzkum probíhal pouze na malém vzorku respondentů.

Bassous (2014) provedl výzkum, ve kterém hodnotil faktory vedoucí k efektivnímu pracovnímu výkonu zaměstnanců církevních neziskových organizací. Zkoumal především faktory finanční a nefinanční, vnitřní a vnější. Výsledky kvantitativního šetření odhalily pozitivní významnou souvislost mezi úrovní motivace zaměstnanců a nepeněžními benefity, stylem vedení a organizační kulturou. Finanční motivace zde velký vliv neměla. Naopak – ukázaly se zde jako důležité smysluplnost práce, vysoká míra altruismu u zaměstnanců, jejich osobní víra a další důležité hodnoty, které jim jejich práce dává. Vliv na výkon zde měly spíše vnitřní stimuly než externí odměny.

Po vyhodnocení daného internetového šetření byly dále provedeny otevřené rozhovory, které měly za úkol jít více do hloubky a prozkoumat individuální vnitřní vzorce, související s pracovní motivací, které vedou zaměstnance k tomu, aby byl výkonný.

Informace z kvalitativního dotazování doplnily údaje získané z kvantitativního dotazování.

Studie došla k závěru, že na úroveň motivace zaměstnanců má významný vliv styl vedení a organizační kultura. Pro dosahování organizačních cílů je zde důležité poslání a vize církevních neziskových organizací.

Výzkum Titu a Pana (2023) se zaměřoval na motivování zaměstnanců v ziskové IT firmě. Autoři sledovali vývoj teorií motivace v průběhu času v oblasti informačních technologií. Cílem studie bylo analyzovat, jak pracovníci dosahují spokojenosti se svou prací, co přesně je pro ně nejvíce motivační a jak může vedení jejich pracovní spokojenost a motivovanost ovlivnit. Pro zaměstnance IT je dle studie důležitá autonomie a příležitosti k učení při vykonávání práce. V některých případech je to pro ně i důležitější než finanční benefity.

Výzkum, který provedli autoři Anguelov, Stoyanova a Tamosiuniene (2020) se zabýval motivováním zaměstnanců v konkrétních IT firmách. Cílem bylo zjistit, jaké motivační faktory vedou pracovníky k práci právě v tomto odvětví. Ze studie vyplynulo, že motivace IT zaměstnanců není založena pouze na finančních odměnách, ale jako první je kladen důraz na zdravé pracovní prostředí a až poté na úroveň platu. Pracovníci hodnotí svou spokojenost a motivovanost dle úrovně stresu, rovnováhy mezi prací a osobním životem, předpokladů pro karierní rozvoj a nabízených sociálních výhod. Z výzkumu vzešlo doporučení pro IT firmy, aby neignorovaly žádné identifikované klíčové motivační faktory, které jejich zaměstnanci považují za důležité.

Výzkum provedený Leeteovou (2000) pojednává o mzdové spravedlnosti a zaměstnanecké motivovanosti v ziskových a neziskových organizacích. Studie se opírá o teoretické poznatky, které tvrdí, že pro rozvoj a udržení motivace zaměstnanců může být velmi klíčová mzdová spravedlnost a současně i to, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost svého nadřízeného. Dále teorie naznačuje, že vedení neziskových organizací více spoléhá na to, že jejich zaměstnanci jsou motivováni spíše vnitřně. Autorkou provedený výzkum na velkém množství respondentů z různých oborů tyto předpoklady potvrdil.

## 2 Praktická část

V praktické části práce jsou představeny dvě konkrétní společnosti. Prvním podnikem je firma Unicorn a.s. – v zastoupení pražské pobočky, která zastupuje ziskový sektor, a druhou organizací je Diakonie ČCE – v zastoupení střediska Diakonie Západ, která zastupuje sektor neziskový. Následně je podrobně charakterizován motivační program každé z nich. V dalších kapitolách praktické části je pozornost věnována kvantitativnímu šetření.

Výsledky kvantitativního šetření budou sloužit k zhodnocení motivačních systémů ve firmách a porovnání rozdílů ziskového a neziskového sektoru, na jejichž základě budou vyslovena doporučení pro obě organizace a ta pak předána jejich vedení k zapracování a vylepšení motivačního systému.

Tato kapitola je zpracována na základě studia a analýzy interních dokumentů obou organizací, webových stránek, na základě polostrukturovaných rozhovorů a následném kvantitativním šetřením.

### Polostrukturované rozhovory s vedením

V rámci praktické části práce byly uskutečněny rozhovory s vedením obou organizací. Cílem rozhovorů bylo hlouběji porozumět motivačním systémům v každé z organizací a získat potřebné informace k vypracování této části práce.

Jelikož se jednalo pouze o vedoucí pracovníky, byl zvolen polo-strukturovaný rozhovor. Oba rozhovory trvaly cca 60 minut a byly uskutečněny v sídlech organizace a podniku. Tento typ rozhovoru je sice složitější na zaznamenávání odpovědí, ale poskytuje prostor pro doplňující otázky a celkovou větší volnost tazatele.

Obsah rozhovorů vycházel z předem připravených otázek:

- Čím především se snažíte své zaměstnance motivovat? Jaký je váš osobní názor na motivování zaměstnanců ve vaší firmě / organizaci?
- Vnímáte motivační systém jako účinný a dostačující? Myslíte si, že vaši zaměstnanci jsou spokojeni s motivačním programem a celkově systémem odměňování a konkrétními benefity?
- Myslíte si, že vaše zaměstnance více motivují finanční či nefinanční odměny?

- Myslíte si, že vaši podřízení mezi sebou mají dobré pracovní vztahy? Jaký je u vás styl vedení?
- Myslíte si, že práce vašich zaměstnanců je zajímavá / stereotypní / dává jim nějakou přidanou hodnotu?

## 2.1 Firma Unicorn

Ziskový sektor pro účely této Diplomové práce reprezentuje jedna z poboček firmy Unicorn a.s., která působí v Praze.

### 2.1.1 Základní informace

Tabulka 1: Základní informace o společnosti Unicorn a.s.

<b>Název Společnosti</b>	Unicorn a.s.
<b>Sídlo</b>	Praha 3, V Kapslovně 2767/2, PSČ 130 00
<b>Identifikační číslo</b>	26456222
<b>Právní forma</b>	Akciová společnost
<b>Datum vzniku</b>	31. května 2001
<b>Předmět podnikání</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Základní kapitál</b>	100 000 000,- Kč Splaceno: 100 %
<b>Statutární orgán – představenstvo:</b>	Předseda představenstva: Vladimír Kovář Člen představenstva: Martin Klíma Člen představenstva: David Kimr Člen představenstva: Jan Jaroš

Zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz, 2023

Unicorn je evropská společnost, která poskytuje informační systémy. Firma vznikla v roce 1990 v České republice a za dobu své působnosti dokázala vytvořit řadu špičkových a rozsáhlých řešení v oblasti informačních technologií. Jejich technologie

jsou rozšířené a využívány velmi významnými a velkými firmami z různých odvětví. Velmi dobré reference si podnik získal v oblastech pojišťovnictví, bankovníctví, energetiky, komunikace a médií, obchodu a veřejné správy. Firma své zaměření cílí nejen na velké firmy, ale také na malé a střední podniky či jednotlivce. Provozuje službu na internetu zvanou Plus4U, v té nabízí široké portfolio služeb v oblasti softwarových řešení (Unicorn.com, 2023).

Obrázek 4: Logo společnosti Unicorn



Zdroj: Unicorn.com, 2023

V dnešní době firma zaměstnává přes 2 500 lidí a neustále se rozrůstá. Poboček v České republice je jedenáct a vyskytují se například v Praze, Brně, Plzni, Mladé Boleslavi, Liberci, Písku, České Třebové, ale také v Bratislavě, Prešově, Ternopoli či Arnhemě.

Firmě Unicorn jde primárně o vzdělávání lidí a společností v oblasti IT. V roce 2007 založili koncept Unicorn University. Tento koncept představuje komplexní vzdělávací systém pro všechny. Nejedná se o klasickou vysokou školu – celé vzdělávání se odehrává online a týká se vzdělávání od základních škol po univerzity.

#### Poslání společnosti Unicorn

Na svých webových stránkách uvádí společnost své poslání: „Přinášíme zákazníkům konkurenční výhodu a vysokou přidanou hodnotu prostřednictvím špičkových IT řešení, produktů a služeb“ (Unicorn.com, 2023).

#### **2.1.2 Organizační struktura**

Pro všechny pobočky napříč Českou republikou platí stejná organizační struktura. Každý spolupracovník ve společnosti Unicorn je zařazen do takzvaného „staffu“ na základě konkrétních pravidel. *Staff* popisuje pracovní vztahy zaměstnanců s celou společností. Jedná se především o informace délky působnosti, kariérní preference jedince či v jakém ohledu se podílí na firemních cílech. Všechny úrovně udává obrázek níže.

Obrázek 5: Přehled *staffů*



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy Unicorn, 2023

Do kategorie *Incoming* patří ti zaměstnanci, kteří pro Unicorn pracují méně než tři měsíce. Do kategorie *New* spadají ti, kteří již přesáhli dobu tří měsíců. Zařazení do kategorie *Our* schvaluje HR specialista a ideální kandidát musí splňovat několik předpokladů, jako například spolupráci v minimální lhůtě 12 měsíců a stabilně odváděnou dobrou práci s dobrými referencemi. Kategorie *Stable* je obsazena kandidáty, na které je opět kladeno několik specifických podmínek. Tito kandidáti jsou ve firmě nominováni takzvaným „Kmotrem“. A do poslední, nejvyšší, kategorie *Core* spadá vyšší a střední management (ředitel podniku, divize či oddělení) a klíčoví odborníci IT (interní materiály podniku Unicorn, 2023).

### 2.1.3 Vývojové centrum Praha

V Praze se nachází čtyři vývojová centra a velká řada zaměstnanců pracuje i přímo v prostředí klientů. Pobočky Unicorn lze najít v Holešovicích, ve Vysočanech, na Žižkově a Chodově. Celkem pro vývojová centra v Praze pracuje okolo 700 zaměstnanců. Pražské centrum má velmi dobré reference v oblasti pojišťovnictví, bankovníctví, výroby, obchodu, ale například i veřejné správy.

Pražské Unicorn centrum se podílí na několika významných projektech jako je například uuCourseKit, CPS/Rohlík, AMI, Damas MMS, UAF atd. (Unicorn.com, 2023).

#### **2.1.4 Systém motivování ve firmě Unicorn**

Tato část práce byla zpracovaná na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem a na základě studia interních materiálů firmy.

Firma Unicorn má pro všechny své pobočky v České republice vytvořen jednotný komplexní systém v oblasti motivování svých zaměstnanců skrze zaměstnanecké výhody. Tento systém přesně určuje, jaké motivační faktory firma nabízí svým zaměstnancům. Pro všechny pobočky, napříč Českou republikou ale i v zahraničí, platí jeden stejný interní předpis, který přesně stanovuje a detailně popisuje všechny zaměstnanecké benefity. Jednotlivé pobočky si systém odměňování nijak upravovat nemohou. Systém benefitů spravuje TOP management v České republice a každý rok ho aktualizuje.

Firma všechny svoje benefity a odměny pro své zaměstnance nazývá pojmem „plusy“. Tyto jednotlivé „plusy“ zahrnují systém několika oblastí, kterých se odměňování a motivování pracovníků týká. V každé kategorii je přesně stanovené, jací zaměstnanci dosahují na dané konkrétní benefity. K některým firemním benefitům se zaměstnanci musejí například propracovat a získají je, až když splní požadovaná kritéria.

Společnost Unicorn má pro své zaměstnance širokou řadu motivačních oblastí.

Jde o oblasti finančního i nefinančního charakteru:

- finanční odměny a bonusy,
- pravidelné hodnocení a vzdělávání,
- image a prestiž podniku, povaha práce,
- přátelský kolektiv a vybavenost pracovišť,
- +4U produkty a jiné služby,
- stravování a rekondiční volno,
- právní a finanční služby,
- zdraví, rodina a rekreace.

##### Finanční motivační faktory

V motivačním systému podniku Unicorn jsou zahrnuty finanční odměny jako základní mzda, případné navýšení mzdy, a motivační bonusy ve speciálních případech.



## Vzdělávání

V oblasti vzdělávání svých zaměstnanců firma Unicorn nabízí tři možné způsoby. Jako první je již zmíněná Unicorn University. Jako druhá možnost vzdělávacích aktivit je Unicorn Top Gun Academy. Jako poslední aktivitu v oblasti vzdělávání podnik nabízí svým pracovníkům online kurzy z edice Red Monster. Možnosti vzdělávání jsou i přes externí školení či certifikace, zaměřené na rozvoj soft skills i hard skills.

## Pravidelné hodnocení

V Unicornu dochází k pravidelnému zaměstnaneckému hodnocení. Zaměstnancům slouží jako velká motivace a prostor pro zlepšování.

Pro některé pracovníky může být motivací ve firmě Unicorn jen výše zmiňovaný systém „staffů“, kde se každý jedinec může vypracovat velmi vysoko. Speciálním nástrojem firmy Unicorn je koncept „Rising Stars“. Do *Rising Stars* se řadí nadějní, velmi šikovní a pro firmu klíčoví specialisté. Potenciální *Rising Stars* jsou nominováni HR specialisty a kmotry. Ideálním kandidátem je pracovník, který na sobě chce pracovat, chce v Unicornu aktivně budovat svoji kariéru, jde naproti výzvám atd.

## Image a prestiž podniku, povaha práce

Unicorn si velmi zakládá na celkové image firmy. Pyšní se vývojem špičkových produktů a realizací inovativních řešení pro své klienty nejen z České republiky, ale i z celého světa. Pravidelně se společnost umísťuje v žebříčcích nejúspěšnějších firem v regionu a v Evropě je vnímána jako vynikající dodavatel IT řešení.

Vedení se snaží, aby pracovní náplň byla pro jejich zaměstnance zajímavá a nestereotypní. Pokud někdo přijde s tím, že mu jeho pracovní pozice či náplň nevyhovuje, vždy je snaha o to, aby se to řešilo. Pro celý podnik je důležité, aby se lidé v práci cítili dobře. Setkávají se s tím, že *key support roles* na asistentských nebo marketingových pozicích se po čase rozhodnou vydat se více technickým směrem a jdou do IT např. na pozici testera nebo analytika.

V rámci Unicornu je vždy možná přelokace do oblasti, která daného spolupracovníka zajímá (energetika, bankovníctví) a s tím i třeba posun do jiné pracovní role. Mají velké množství interních i externích projektů pro klienty, takže si každý dokáže najít to své.

### Přátelský kolektiv

Firma si zakládá na přátelském prostředí na pracovišti. Je to pro ni důležité. Na webových stránkách uvádí: „*Hledáme fajn lidi, kteří porostou společně s firmou.*“ (Unicorn.com, 2023)

Další motto, které podnik provází je: „*Bud' fajn a v pohodě*“. Dobré pracovní vztahy jsou ve firmě základem dobrého fungování týmu. Za to odpovídají především jednotliví nadřízení. Pokud se objeví nějaký problém, řeší ho společně s oddělením HR. Dobré vztahy se snaží utužovat především i díky teambuildingovým akcím. Několikrát ročně jsou pořádány zajímavé akce, aby se pracovníci potkávali i mimo prostředí kanceláří. Některé jsou zaměřené na sport, jindy se jedná o kulturní akci (např. kino či hudební koncert) nebo akce pro rodiny s dětmi. Pravidelně organizují společné snídane v rámci poboček v Česku i na Slovensku nebo slaví např. Mezinárodní den nanuků.

Pro pracovníky se také pořádají vzdělávací nebo sportovní výzvy s hodnotnými cenami. Aktuálně probíhá akce Unicorn on the Move, kde se spolupracovníci vzájemně motivují k pohybu – chůze, běh, jízda na kole či kolečkových bruslích či plavání.

### Pracovní prostředí

Všechny pobočky v České Republice, včetně pražské, jsou v dobré dostupnosti MHD a mají svá vlastní parkovací stání. Na pobočkách se pracuje převážně v typu kanceláří „open space“, ale je možnost využívat i zasedací místnosti, kde je nabídka drobného občerstvení. Vedle „open space“ se na každé pobočce nachází i prostory na krátké schůzky a telefonní boxy. K dispozici jsou zde i zázemí kuchyňky či prostor pro odpočinek (fotbálek, šipky).

### +4U produkty a jiné služby

V rámci tohoto „plusu“ firma nabízí svým zaměstnancům například výhodný tarif s neomezeným voláním, sms i daty do všech sítí za výhodnou cenu ve spolupráci s +4U Mobile. Dále je možné pronajmout si vybraná zařízení od značek Apple či Samsung. V neposlední řadě pracovníci mohou využívat výhodné nabídky při zakoupení nových vozů ŠKODA AUTO.

### Stravování

V rámci stravování je zaměstnancům nabízen příspěvek na stravování na každý pracovní den. Podle počtu odpracovaných hodin v daný den je zaměstnanci přidělována určitá

částka příspěvku. V pražské pobočce je k dispozici EBC Café, které nabízí teplé a studené nápoje, snídaně, saláty, hlavní jídla a odpolední svačiny.

### Rekondiční volno

Zaměstnavatel pracovníkům, kteří uzavřeli pracovní smlouvu, nabízí čerpat až pěti denní rekondiční volno nad rámec klasické dovolené. Za pracovní den, ve kterém zaměstnanec čerpá rekondiční volno, mu náleží mzda, jako kdyby pracoval, a jeho čerpání není podmíněno žádným specifickým důvodem.

### Právní a finanční služby

Do benefitů v této oblasti spadá například pomoc při založení penzijního spoření, zvýhodněná nabídka pojištění od Pojišťovny VZP, a.s. jak pro spolupracovníky, tak i pro jejich rodinné příslušníky. Dále do této kategorie spadají výhodné nabídky od Komerční banky, Raiffeisen bank či UniCredit Bank. Unicorn také všem svým spolupracovníkům nabízí možnost konzultace a právní pomoc téměř ve všech oblastech práva – zejména potom obchodního a občanského.

### Zdraví

Podnik spolupracuje se zdravotními zařízeními a nabízí svým zaměstnancům využívat tyto služby jak pro sehnání praktického lékaře, tak i pro akutní důvody v rámci soukromých zdravotních záležitostí. Práce na počítači je pro oči náročná a z tohoto důvodu je jednou z výhod pro zaměstnance i spolupráce s jednou optickou společností. MultiSport karty zaměstnancům nabízejí možnost využívat služby ve více než 1 900 sportovních a relaxačních zařízeních ve spoustě měst po celé České republice.

### Rodina

Firma Unicorn nezapomíná ani na rodiny svých zaměstnanců. Všichni pracovníci, kteří odpracovali požadovanou délku, mají nárok na svatební dar a dětský kočárek.

### Rekreace

V rámci této kategorie je pracovníkům nabízena možnost využít zvýhodněnou nabídku na dovolenou od jedné konkrétní cestovní kanceláře.

### Udržitelnost

Udržitelnost je jedna z aktuálních oblastí, o kterou se zaměstnanci zajímají. Je pro ně důležitým motivačním faktorem. Firma Unicorn se snaží přistupovat k životnímu

prostředí zodpovědně. Na svých webových stránkách uvádí: „Zájem o ochranu životního prostředí je součástí naší dlouhodobé strategie. Chceme přispívat k dlouhodobé udržitelnosti a uvědomujeme si důležitost ochrany naší planety pro další generace.“ (Unicorn.com, 2023)

Firma průběžně zjišťuje, co pracovníkům v rámci motivačního programu chybí, co by nejvíce ocenili. Zpětnou vazbu se snaží získávat průběžně při kariérních pohovorech, kde se probírá rozvoj pracovníků, jejich kariérní cesta, spokojenost v pracovním prostředí, finanční ohodnocení a vzdělávání. Vedení směřuje k tomu, aby každý spolupracovník dostal přesně, to co si přeje a potřebuje.

## 2.2 Diakonie ČCE

V této kapitole bude představena organizace Diakonie Českobratrské církve evangelické, která bude reprezentovat pro účely této Diplomové práce neziskový sektor – konkrétně jedno z jejích středisek působící v Plzeňském kraji (Diakonie ČCE - středisko Západní Čechy (Diakonie Západ)).

### 2.2.1 Základní informace

Tabulka 2: Základní informace o organizaci Diakonie ČCE

<b>Název Společnosti</b>	Diakonie Českobratrské církve evangelické
<b>Sídlo</b>	Belgická 374/22, Vinohrady, 120 00 Praha
<b>Identifikační číslo</b>	45242704
<b>Právní forma</b>	Evidované církevní právnické osoby
<b>Datum vzniku</b>	18. prosinec 1991
<b>Předmět podnikání</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Základní kapitál</b>	-
<b>Ředitel organizace</b>	Hana Sklenářová

Zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz, 2023

Diakonie ČCE je zařízení zřízené Českobratrskou církví evangelickou a v České republice představuje druhou největší nestátní neziskovou organizaci. Hlavní činností jsou sociální služby a občanská pomoc zejména v oblastech – zdravotní, vzdělávací, sociální a pastorační. Organizace pomáhá lidem se zdravotním postižením, seniorům, nemocným, rodinám s dětmi, kteří se ocitli v těžké životní situaci, a vzdělává děti a mládež se speciálními vzdělávacími potřebami. V neposlední řadě Diakonie poskytuje humanitární pomoc (například při povodních) a zabývá se i rozvojovou spoluprací v zahraničí (spadá pod mezinárodní platformu Eurodiakonie).

Aktuálně má Diakonie 25 středisek po celé České republice a 6 speciálních škol. Své služby nabízí ve více než 150 zařízeních. Dohromady organizace zaměstnává přes 2 000 zaměstnanců a skoro 1 000 dobrovolníků. Ročně její služby využívá okolo 40 000 klientů.

#### Poslání organizace Diakonie

Poskytování služeb vychází z křesťanských hodnot. Posláním Diakonie ČCE je tvořit společenství, které v milosrdenství a s nadějí fortelně pomáhá potřebným. Význam slova *diakonia* pochází z řečtiny a znamená sloužit (diakonie.cz, 2023).

Obrázek 6: Logo Diakonie ČCE



Zdroj: Webové stránky Diakonie ČCE, 2023

Diakonie ČCE vykonává své poslání a realizuje svou činnost zejména prostřednictvím svých organizačních jednotek, především středisek Diakonie ČCE, školských právnických osob, případně dalších organizačních jednotek, které dohromady tvoří rodinu Diakonie ČCE.

Organizace je řízena „participačním způsobem řízení“, který spočívá v tom, že práce a činnost se v jednotlivých střediscích řídí jednotnými hodnotami, vychází ze společně uznávaných principů a jsou v nich uplatňovány společné organizační, pracovní i řídicí postupy. Pro klíčové oblasti centrálně řízených procesů v oblasti řízení organizačních jednotek stanovuje Správní rada Diakonie ČCE (Ústředí DČCE) sídlící v Praze základní pravidla, tj. očekávání toho, jak má být DČCE v těchto oblastech řízena, jaké cíle si při řízení klade.

Jednotlivá střediska a školy jsou samostatné právnické osoby se svými vlastním IČ, mají své vlastní statutární orgány – správní rady středisek a škol – v čele s předsedy – výkonnými řediteli. Ti zodpovídají za řízení těchto organizačních jednotek v oblasti strategie, personální práce, získávání finančních prostředků, hospodaření, provozu i kvality poskytovaných služeb a dalších činností. Činnost středisek je ústředím DČCE pravidelně kontrolována a vyhodnocována (organizační řád Diakonie ČCE – interní dokumenty, 2023).

Velikost středisek a škol umístěných po celém území České republiky je různá. Najdeme mezi nimi střediska o velikosti několika desítek zaměstnanců, ale také střediska, která můžeme s ohledem na personální fond a rozpočet zařadit mezi střední firmy. Některá působí na jedné adrese, jiná se rozprostírají na mnoha místech v celém kraji. Nároky na řízení se tedy v jednotlivých organizačních jednotkách značně liší.

### **2.2.2 Středisko Diakonie Západ**

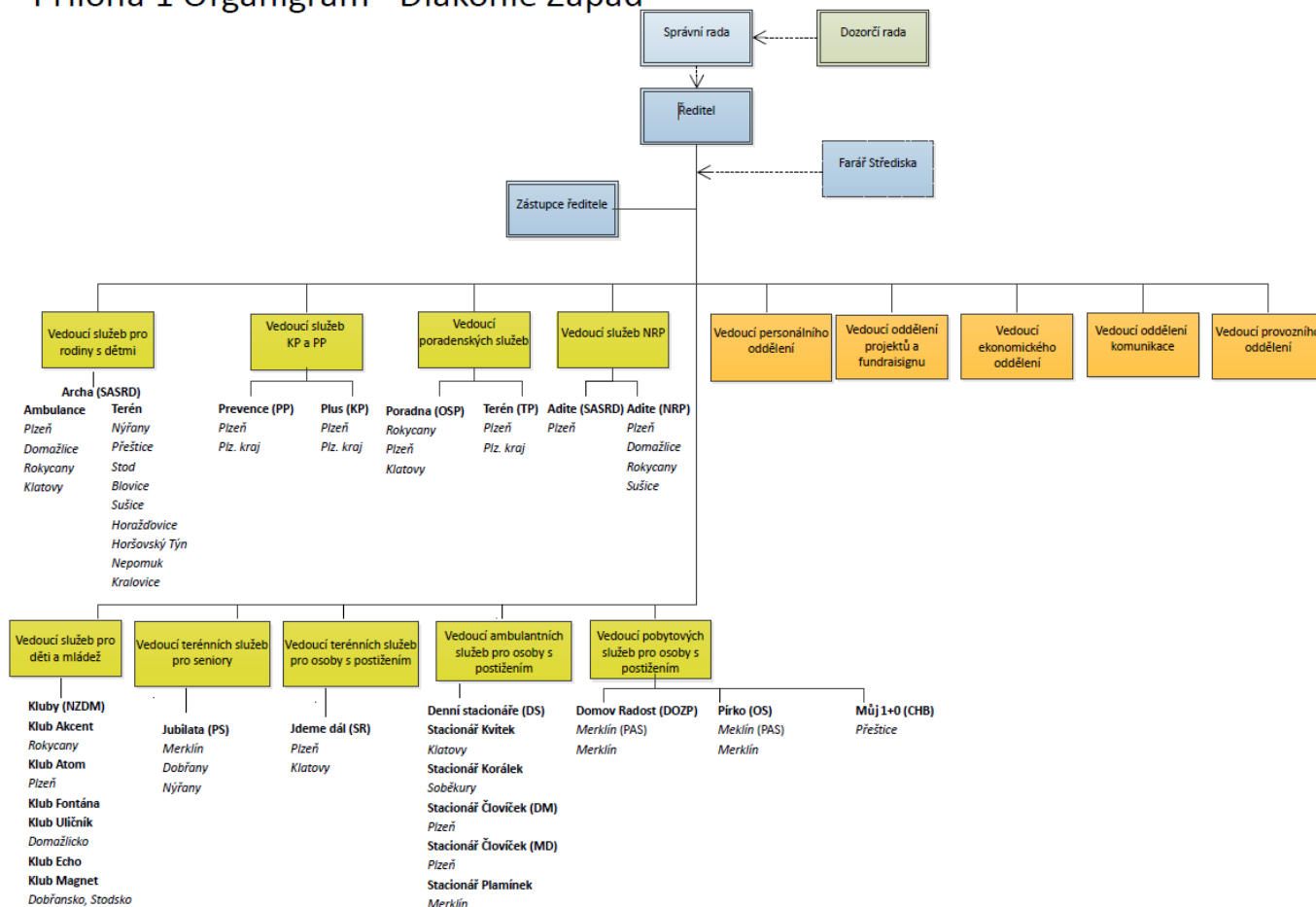
Diakonie Západ působí na území Plzeňského kraje již více než 30 let. Se svými téměř 300 zaměstnanci a rozpočtem, který přesahuje 130 miliónů korun, patří k jednomu z největších středisek Diakonie v celé ČR. Její ředitelství se nachází v Plzni, ale další zařízení jsou na více než 35 místech v celém kraji. Celkem nabízí až 11 odlišných druhů služeb a další činnosti, které na ně navazují. Každý rok její služby využívá přes 3 500 klientů. Organizace zřizuje dceřinou společnost s názvem Možnosti tu jsou o.p.s. Tato společnost zaměstnává osoby se zdravotním znevýhodněním, mezi její programy patří například Secondhelp, Zdravá svačina a Zahrada Raková či Café restaurant Kačaba.

Na svých webových stránkách Diakonie Západ uvádí své poslání: „Pomáháme kvalitními sociálními službami tam, kde na to člověk sám nestačí. Naše pomoc má mnoho tváří.“ Vize organizace zní: „být vyhledávanou organizací, kvalitou a inovacemi inspirovat ostatní“. Kultura střediska vychází z celodiakonických hodnot: společenství, milosrdenství, fortelnost a naděje. (diakoniezapad.cz, 2023).

## 2.2.3 Organizační struktura

Obrázek 7: Organizační struktura Diakonie Západ

Příloha 1 Organigram - Diakonie Západ



Zdroj: interní dokumenty Diakonie Západ, 2023

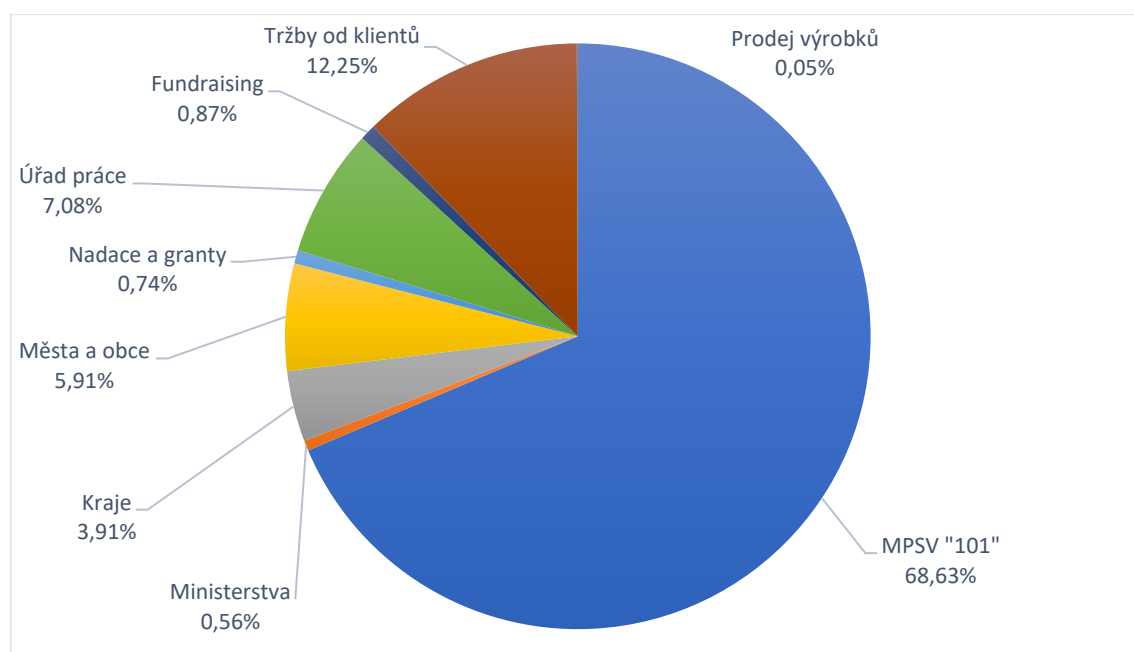
Organizační struktura je ve všech organizačních jednotkách podobná. Zahrnuje jak úroveň manažerů v řídicích funkcích (ředitelé, vedoucí služeb, vedoucí oddělení), tak pracovníků v přímé práci (sociální pracovníci, zdravotníci, pracovníci v sociálních službách, pedagogičtí pracovníci, psychologové, terapeuti apod.) či pracovníků v podpůrných odděleních (účetní, projektoví manažeři, uklízečky, kuchařky, řidiči a údržbáři apod.) (Petříčková, 2021).

## 2.2.4 Systém motivování v organizaci

Tato kapitola byla zpracovaná na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem a na základě studia interních materiálů organizace.

Diakonie Západ je neziskovou organizací. Východiskem pro její činnost, poskytování sociálních služeb, je zákon č. 108/2006, o sociálních službách. V souladu s tímto zákonem poskytuje zdarma tzv. služby sociální prevence a za částečnou úhradu tzv. služby sociální péče. Finanční prostředky pro svou činnost tak získává především prostřednictvím nenárokových dotací od státu, kraje, měst a obcí či z grantové a fundraisingové činnosti. Hospodaření Diakonie Západ je tak velmi striktně svázané s podmínkami účelů, na které jsou tyto finanční prostředky poskytnuty a které jsou smluvně vázány. Tato účelovost finančních prostředků má velký vliv na možnost či nemožnost jejich užití pro motivování a odměňování zaměstnanců. Systém motivování v této organizaci tedy musí pracovat ve značné míře spíše s nefinančními než finančními benefity.

Obrázek 8: Zdroje financování Diakonie Západ v %



Zdroj: interní dokumenty Diakonie Západ, 2023

Kvalita služeb, které Diakonie Západ poskytuje, se odvíjí od schopností, dovedností, ale také od motivace jejích zaměstnanců. Vedení Diakonie Západ si je této skutečnosti vědomo, a proto klade na personální práci v organizaci velký důraz.

Motivační systém a v rámci něho konkrétní zaměstnanecké benefity v Diakonii Západ představují péči o zaměstnance a zároveň slouží také jako motivační prostředek pro získávání a následné udržení pracovníků. Benefity jsou určeny všem zaměstnancům organizace, kteří mají pracovní poměr na minimální úvazek 0,5. Každé středisko



Diakonie ČCE představuje samostatnou jednotku, která samostatně také hospodaří. Právě z toho důvodu si benefity pro své zaměstnance upravuje dle svých finančních možností. V každém městě či kraji je tedy systém odměňování jedinečný.

Diakonie Západ do hlavních zaměstnaneckých motivačních faktorů řadí:

- mzdy, finanční odměny a další příspěvky,
- samotnou povahu práce,
- vedení lidí v organizaci,
- pracovní atmosféru,
- hodnocení zaměstnanců a vzdělávání,
- výhody u spolupracujících firem,
- dny pracovního volna na zotavenou,
- relaxační týden, Tvůj den,
- zvýhodněný tarif u společnosti T-mobile,
- zvýhodněné pojištění u společnosti Insia,
- věnostní ocenění směřované k pracovním jubileím (5, 10, 15... let v organizaci).

#### Mzdy, finanční odměny a další příspěvky

Diakonie ČCE je organizace založená na hodnotách. Její zaměstnanci vnímají svou práci jako smysluplnou, jako práci, která má přesah. Motivaci zaměstnanců pro práci v organizaci vedení vnímá jako velmi potřebné, nicméně nemá příliš možností, co zaměstnancům nabízet. Konkrétně pokud se jedná o finanční benefity, je zde potíže, protože jako nezisková organizace jsou financováni především z veřejných zdrojů a benefity nejsou uznatelnými náklady. Jak to jen jde, vedení pracuje s pravidelnými či mimořádnými odměnami, které vyplácí v rámci mezd.

Výše mezd se zaměstnancům v Diakonii Západ stanovuje dle Předpisu o stanovení mezd a odměn. Mzdový výměr představuje jednostranný akt zaměstnavatele a obsahuje mzdový tarif, zvláštní příplatky a rozpětí osobních příplatků. Mzdové tarify jsou určeny dle druhu práce a trvání pracovního poměru. Osobní příplatek uděluje zaměstnavatel v souvislosti s hodnocením pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Finanční odměny se v Diakonii Západ dělí na mimořádné, pololetní či roční. Mimořádnou odměnu dostávají pracovníci například za úspěšné splnění mimořádného či zvlášť významného úkolu od svých nadřízených. Pololetní a roční odměna je mimo jiné závislá na celkovém hospodaření střediska.

Jednou ze zaměstnaneckých výhod je příspěvek na dopravu. Tento příspěvek je určen pracovníkům, kteří dojíždějí do sociálních zařízení – zejména například do Domova Radost pro osoby s postižením. Toto zvýhodnění má za úkol kompenzovat zvýšené nároky na dopravu do místa pracoviště, kam se není možné dopravit veřejnou dopravou. Pracovníkům je příspěvek poskytován bez ohledu na způsob dopravy do zaměstnání.

### Povaha práce

Práce v Diakonii Západ je o pomáhání. Motto organizace zní – *Pomoc má mnoho tváří*. A jakékoliv „pomáhání“ má přesah, dělá radost tomu, kdo pomáhá, i tomu, komu je pomoheno. Ve službách se často stává, že pracovníci pomáhají tam, kde už nikdo jiný pomoci nedokázal. Vedení se domnívá, že je to určitě přesahové a pro diakonické pracovníky i významné. Práce s lidmi a mezi lidmi je velmi rozmanitá, nemůže být ze své podstaty stereotypní, neboť každý je jiný, každý den je jiný, každý prožívá svou obtížnou situaci úplně jinak. Z různých rozhovorů s pracovníky vedení soudí, že v Diakonii Západ je každý den vnímán jako nová výzva, jako dobrodružství. Minimálně o tom zaměstnanci hovoří, když se setkávají s vedením organizace například na akcích „Vítejte v Diakonii“ či při „Spanilých jízdách“.

U výběrových řízení se vedoucí pracovníci často setkávají s tím, že zájemci o práci uvádějí jako motivy pro vstup do Diakonie Západ spíše hledání vyššího smyslu své práce, než vydělat si peníze. Finanční prostředky jsou však pro běžný život nutné a tak se vedení Diakonie Západ snaží, aby svým zaměstnancům zajistilo dostatečné mzdové ohodnocení a bylo v této oblasti také konkurenceschopné. Nicméně se ziskovým sektorem se rovnat nemohou a tak se občas stává, že kvůli mzdám lidé odcházejí.

### Vedení v organizaci

Styl vedení je v Diakonii Západ spíše demokratický. Díky velikosti střední firmy už má sice v některých procesech znaky korporátu (navíc jsou součástí celorepublikové Diakonie a to je svazuje do daných rámců a pravidel), nicméně stále se snaží dávat prostor každému ze zaměstnanců vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost, přijít s nápadem či potřebou nějaké změny. Každé oddělení má svého vedoucího pracovníka, který vede svůj tým lidí a je na něm samotném, jaký zvolí způsob vedení. On je zodpovědný za to, jaké pracovníky do týmu zvolí, jak je zaškolí, jak je hodnotí, jaký prostor jim dá pro vzdělávání. Tyto procesy jsou v obecném rámci nastavené, ale v každé službě to v detailech vypadá vždy trochu jinak.

## Pracovní atmosféra

Vedení Diakonie Západ klade důraz nejen na každého konkrétního zaměstnance a jeho osobní rozvoj, ale také na vztahy na pracovišti, atmosféru, kvalitu pracovního prostředí a týmovou spolupráci jako takovou. Podporuje proto formální i neformální setkávání pracovníků, sdílení pracovníků mezi sebou navzájem, ale také setkávání vedení organizace s pracovníky v přímé linii. Snaha je pravidelně pořádat teambuildingy, vánoční setkávání či letní grilování. Někdy se setkávají pouze užití týmy služeb a někdy se služby mezi sebou i propojují a stmelují se napříč. Organizují se i aktivity, které jsou dobrovolné, ale které dávají možnost potkat se v rámci celé organizace – jsou jimi například adventní a velikonoční bohoslužby či podzimní setkání Večer pro radost.

To, že jsou pracovníci pro Diakonii Západ velmi důležitou cílovou skupinou, o kterou je nutné z hlediska managementu a leadershipu pečovat, deklaruje také Komunikační strategie Diakonie Západ, jejíž jedna část se velmi úzce věnuje komuniké právě směrem k zaměstnancům a dobrovolníkům organizace.

Jak už bylo řečeno výše, dobré pracovní vztahy jsou pro organizaci velmi důležité. Mírné neshody, konflikty a nedorozumění jsou přirozené na každém pracovišti a je uměním každého vedoucí a každého týmu tyto situace zvládnout svépomocí. Vedení organizace do nich vstupuje až v momentě, kdy nastane nějaká opravdu zásadní krize. V sociálních službách jsou využívány nástroje jako je například supervize týmů i jednotlivců, kdy externí supervizor přijíždí pravidelně několikrát za rok do služeb a je k dispozici pro řešení radostí i strastí, které týmy prožívají.

Pro vedení je důležité, aby každý zaměstnanec měl a znal svoji hodnotu. Bez zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích by Diakonie Západ vůbec nemohla existovat. A tak se snaží dávat to zaměstnancům najevo třeba i maličkostmi, např. tím, že ředitelka posílá každému zaměstnanci narozeninové přání, je pro ni důležité znát křestní jména zaměstnanců a oslovovat je jimi při setkání. Každého zaměstnance ředitelka spolu s kaplanem osobně přivítá v rámci setkání s novými diakonickými pracovníky v rámci kurzu „Vítejte v Diakonii“. Každý rok osobně dojede spolu se svou zástupkyní a kaplanem do každé služby každému pracovníkovi poděkovat za odvedenou práci v rámci tzv. „spanilých jízd“. Věř, že tohle všechno dává zaměstnancům najevo, že jim na nich záleží a že jsou pro organizaci opravdu cenní.

### Hodnocení zaměstnanců a vzdělávání

Pravidelné hodnocení všech zaměstnanců je v Diakonii Západ považováno za velmi důležité. Hodnocení je odvozené od kompetenčního modelu organizace a je velmi úzce provázáno s odměňováním pracovníků. Spadá sem tedy i důraz kladený na osobní setkávání vedoucích zaměstnanců s jimi bezprostředně podřízenými pracovníky.

Opomíjené v organizaci není ani systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, který je také provázán na kompetenční model. Jednou ročně se dle schůzek a hodnocení vytváří pracovníkům na míru šitý Individuální vzdělávací plán. Aktuálně je alokováno pro každého zaměstnance cca 5 000 Kč na rok.

### Výhody u spolupracujících firem

Fundraisingové oddělení vyhledává firmy a jiné organizace, které jsou ochotné podpořit činnost Diakonie Západ tím, že nabídnout určité slevy pro její zaměstnance. Jedná se pak o zvýhodněné ceny např. na masáže či kulturní akce. Nicméně jde o slevy ve výši 10 – 20 % či občasné „volňásky“ na filmová či hudební představení.

### Dny pracovního volna na zotavenou

Pracovníci v rámci zaměstnaneckých benefitů mohou využít až tři dny placeného volna na zotavenou. Zaměstnanec musí ovšem důvodně předpokládat, že onemocní (je nachlazen či má jinou zdravotní indispozici) a jeho zotavení přispěje krátkodobá absence na pracovišti.

### Relaxační týden a Tvůj den

Jednou za pět let pracovního poměru u organizace, který nebyl přerušen, má každý pracovník nárok na využití pěti dnů pracovního volna. Tento čas by měl být věnován individuální osobní relaxaci. Každý pracovník má jednou za rok právo čerpat jeden den extra placeného volna. Tento den může každý pracovník využít dle svého uvážení. Termín musí být schválen nadřízeným pracovníkem.

### Věrnostní ocenění

Ti pracovníci, kteří dovršili určitou odpracovanou délku v organizaci, dostávají od Diakonie peněžní odměnu jako ocenění jejich pracovních zásluh. Odměna v určité výši se poskytuje, za každý odpracovaný rok ve Středisku.

Celkově si vedení Diakonie velmi dobře uvědomuje, že by jejich zaměstnanci uvítali mnohem více benefitů, např. ve formě různých stravenek, příspěvků na rekreaci, vzdělávání, sportovní aktivity, nicméně to v možnostech organizace není. A tak se Diakonie snaží spokojenost a motivaci pracovníků ovlivňovat jinými způsoby. Pokud pracovníci dodržují stanovená pravidla a plní kvalitně své pracovní úkoly, víceméně neexistuje striktní kontrola pracovní doby, pracovníci mohou volně využívat Wi-Fi na pracovištích, v rozumné míře mohou svobodně využívat svůj služební notebook, na některých pracovních pozicích je umožňováno home office.

### **2.2.5 Shrnutí**

V obou sektorech bylo nasbíráno potřebné množství informací. Ze strany vedení obou společností lze pozorovat značný zájem v oblasti podporování a motivování svých zaměstnanců a snahu o co nejlepší spolupráci mezi týmem pracovníků a vedením.

Oba subjekty vnímají své zaměstnance jako důležité stavební kameny organizace, o které je nutné pečovat. Hodnota zaměstnance jako člověka má velký význam, důležitou roli má také jeho rozvoj a profesní růst. Jako zásadní vnímají obě organizace hodnotící rozhovory s pracovníky, jejichž výsledky pak mají vliv na jejich kariérní růst (ve firmě Unicorn) či výši osobního ohodnocení (v organizaci Diakonie Západ).

Významný motivační charakter má ve firmě Unicorn organizační struktura. Zařazení zaměstnanců do určitých pracovních úrovní, tzv. *staffů*, pro ně může znamenat určitou prestiž. Postup v rámci *staffů* je kariérním růstem, který oceňuje pracovní zkušenosti a kvalitu práce konkrétního pracovníka. Diakonie Západ má nastavenou hierarchickou organizační strukturu, pracovníci jsou přijímáni na určitou pracovní pozici, často podmíněnou konkrétním stupněm vzdělání, což může kariérní postup pracovníka znemožňovat. Vedení Diakonie Západ však vítá ochotu pracovníků dále se vzdělávat, podporuje je v tom, a tak se možnosti pracovníkům i zde otevírají.

Určitou výhodou Diakonie Západ lze vidět v tom, že motivační systém nastavuje vedení přímo v místě působení organizace, což může více reflektovat potřeby pracovníků a také možnosti v lokalitě Plzeňského kraje. Firma Unicorn má naopak své „plusy“ nastaveny centrálně pro všechny pobočky v České republice, což může naopak omezovat flexibilitu a přizpůsobení se potřebám v daném místě konkrétní pobočky.

Z realizovaných rozhovorů vyplývá, že ziskový sektor reprezentovaný firmou Unicorn dokáže svým zaměstnancům nabídnout větší variabilitu i jistou prestiž motivačních benefitů díky finančním prostředkům, které může pro tuto oblast vyčlenit. Nezisková Diakonie Západ je v tomto směru velmi omezena dotačním systémem financování, a ač se její vedení snaží o variabilitu benefitů, je často odkázána na sponzoring či pouze zvýhodněné nabídky od jiných poskytovatelů služeb či organizací. Finanční rozdíly se v obou sektorech odrážejí také v pracovních podmínkách, ať už je to možnost využívat služební automobily, neomezené telefonní tarify pro soukromé účely či kvalitu vybavení kanceláří. O to více proto klade vedení Diakonie Západ důraz na hodnotové nastavení práce, setkávání se zaměstnanci a zaměření se na uvědomování si smyslu poskytovaných služeb.

### **2.3 Výzkumné šetření**

Během rozhovorů a studia interních materiálů byly zjištěny stěžejní informace, které byly klíčové pro další krok – konkrétně následné kvantitativní šetření mezi samotnými zaměstnanci obou sektorů.

Kvantitativní šetření probíhalo v obou organizacích formou dotazníků. Respondenti byli pracovníci na různých pracovních pozicích. Metoda dotazníkového šetření byla zvolena především z důvodu své jednoduchosti a poměrné rychlosti. Také měla zaručit získání odpovědí od co největšího možného počtu dotazovaných.

Cílem dotazníků bylo zjistit postoj zaměstnanců k současnému motivačnímu systému, jejich spokojenost či nespokojenost a zároveň odhalit jejich osobní preference. V souladu s tématem této diplomové práce šlo o zjištění postojů zaměstnanců ziskové organizace a organizace neziskové a jejich porovnání. Toto porovnání je uvedeno v závěru části věnované dotazníkovému šetření. Získané výstupy budou také sloužit oběma organizacím jako cenná zpětná vazba využitelná pro další zlepšování motivačního systému. K naplnění cíle byly formulovány následující výzkumné otázky.

#### Výzkumné otázky

- VO1: Je spokojenost s prací ovlivněna podle toho, jestli respondenti pracují v ziskovém nebo neziskovém sektoru?
- VO2: Liší se míra souhlasu s vybranými tvrzeními podle sektoru, ve kterém respondenti pracují?

- VO3: Dávají zaměstnanci ziskového sektoru přednost, na rozdíl od zaměstnanců neziskového sektoru, více finančním benefitům než nefinančním benefitům?
- VO4: Co pracovníky obou sektorů ve své práci ~~naopak~~ nejvíce demotivuje?
- VO5: Liší se důležitost jednotlivých motivačních faktorů pro pracovníky ziskového a neziskového sektoru?

### Způsob realizace

Struktura dotazníků byla navržena a konzultována s vedením obou podniků. Konkrétní otázky vycházely z interních informací a rozhovorů s vedením. Příprava dotazníkového šetření probíhala ve dvou fázích. Navržené otázky byly nejprve konzultovány s personalisty obou organizací a následně byla provedena pilotáž.

Na základě zjištěných připomínek došlo k úpravě formulací a následnému schválení podoby dotazníku. Poté byly připravené dotazníky přeneseny na stránky survio.cz, kde dotazníky získaly svou konečnou podobu. Portál Survio.cz byl zvolen zejména pro svoji jednoduchost a praktičnost. V obou firmách bylo předem domluveno, že bude dotazník rozesílán elektronicky jako hromadný email.

### Obsah dotazníkového šetření

Dotazník obsahoval 15 otázek, z nichž 3 otázky byly otevřené a 12 jich bylo uzavřených. První tři otázky měly identifikační charakter, sloužily k představení respondentů (pohlaví, věk, délka pracovního poměru). Další 12 otázek se již týkalo samotného motivování a motivačních systémů v jednotlivých organizacích. U některých otázek respondenti volili z předem připravených hodnotících škál. Pomocí těchto škál dotazovaní uváděli míru souhlasu (zcela nesouhlasím, spíše nesouhlasím, neutrální postoj, spíše souhlasím, zcela souhlasím) a míru důležitosti (zcela nedůležitá, nedůležitá, neutrální postoj, důležitá, zcela důležitá). Dotazníky pro obě zvolené organizace byly více méně stejné, lišily se pouze formulacemi některých tvrzení a to s ohledem na srozumitelnost pro pracovníky konkrétního sektoru. Podoba obou dotazníků je v příloze B.

#### **2.3.1 Nástroje pro vyhodnocení dat**

Data vzešlá z dotazníkových šetření budou v závěru analyzována pomocí některých matematicko-statistických ukazatelů. Bude se jednat o popisnou statistiku - aritmetický průměr, medián, modus a následně i o neparametrický chí-kvadrát test.

### Vážený Aritmetický průměr, Modus a Medián

Průměrem lze zjistit střední hodnotu v souboru dat. Jestliže součástí souboru hodnot ( $x_1, x_2, \dots$ ) jsou i četnosti ( $n_1, n_2, \dots$ ), používá se pro výpočet vážený aritmetický průměr  $\bar{x}$ . Medián představuje hodnotu uprostřed souboru. Počet hodnot větších, než je medián, a menších, než je medián, by měl být stejný. Modus představuje hodnotu v souboru, která je zastoupená s nejvyšší četností. Když má nejvyšší četnost pouze jedna hodnota jde o unimodální znak. Někdy se ovšem stane, že má soubor dva výrazné vrcholy, potom se jedná o bimodální znak (Mičudová, 2016).

### Chí-kvadrát test

Tento test se používá při testování statistických hypotéz, má odhalit zda je mezi znaky vztah či nikoliv. Chí-kvadrát test (značený  $\chi^2$ ) spočívá především v porovnání absolutních a relativních četností, znaky jsou uvedeny v kontingenčních tabulkách. Metoda se následně testuje pomocí nulové ( $H_0$ ) či alternativní ( $H_1$ ) hypotézy. Na základě výsledné hodnoty signifikace neboli p-hodnoty, která je stanovena na 5 % neboli 0,05 se následně hypotézy přijímají nebo zamítají. P-hodnotu lze vypočítat pomocí funkce CHITEST v Excelu, jestliže je p-hodnota menší než vybraná hladina významnosti nulová, hypotéza se zamítá a přijímá se alternativní. Jakmile je p-hodnota naopak větší, nulová hypotéza se nezamítá (Chráška, 2016).

### **2.3.2 Charakteristika respondentů**

V této kapitole jsou shrnuty první tři otázky dotazníkového šetření, které měly za cíl charakteristiku respondentů. Obě organizace stály o to, aby se k dotazovanému tématu vyjádřili pracovníci na všech pracovních pozicích, od vedení až k řadovým pracovníkům či pomocnému personálu. Ve firmě Unicorn byly dotazníky odeslány 150 zaměstnancům. Zpět se dostalo 95 vyplněných dotazníků, což představuje návratnost čítající cca 63 %. Diakonie Západ rozeslala dotazníky 170 zaměstnancům a na portál Survio.cz jich zpět přišlo 112, návratnost tedy byla cca 65 %. V obou organizacích se dotazníkového šetření zúčastnila více jak polovina zaměstnanců a tak lze konstatovat, že získané výstupy mají vypovídající charakter. V neziskové organizaci byl počet odpovědí vyšší o 2 %.



## Pohlaví

Tabulka 3: Pohlaví respondentů

	Unicorn		Diakonie Západ	
	počet pracovníků	% podíl	počet pracovníků	% podíl
<b>Ženy</b>	57	60 %	94	84 %
<b>Muži</b>	38	40 %	18	16 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Ve firmě Unicorn se dotazníkového šetření zúčastnilo 60 % žen a 40 % mužů. V organizaci Diakonie Západ se dotazníkového šetření zúčastnilo 84 % žen a 16 % mužů. Podíl vyššího procenta zaměstnaných žen oproti mužům v neziskové organizaci poskytující sociální služby je v České republice obvyklý. Důvodem je sama podstata práce, ale také nižší finanční ohodnocení. Tento výsledek byl proto očekáván.

## Věk

Tabulka 4: Věková struktura

	Unicorn		Diakonie Západ	
	počet pracovníků	% podíl	počet pracovníků	% podíl
<b>Do 25 let</b>	15	16 %	4	4 %
<b>26-35 let</b>	50	53 %	33	29 %
<b>36-45 let</b>	28	29 %	29	26 %
<b>46-60 let</b>	2	2 %	42	37 %
<b>61 let a více</b>	0	0 %	4	4 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Ve firmě Unicorn tvoří nejčetnější skupinu zaměstnanci ve věku 26–35 let, jedná se o 53 % všech dotazovaných. Nejméně početnou skupinu tvoří zaměstnanci v kategorii 46–60 let. V kategorii 61 let a více se neobjevil žádný respondent. V organizaci Diakonie Západ je nejpočetnější zastoupení dotazovaných ve věkové kategorii 46–60 let. Čtyři respondenti se nachází v kategorii pod 25 let a další 4 pracovníci ve skupině 61 let a více. Za předpokladu, že procentuální zastoupení respondentů v obou organizacích odpovídá i celkovému věkovému rozložení pracovníků, je zřejmé, že zisková firma Unicorn

zaměstnává 82 % pracovníků ve věku 26–45 let, kdežto v neziskové organizaci Diakonie je 92 % pracovníků celkem rovnoměrně rozloženo do věkové kategorie 26–60 let.

Výsledek dotazníkového šetření ukázal, že ziskový sektor zaměstnává téměř 70 % lidí mladších 35 let. Z hlediska životní etapy se tedy jedná především o mladé lidi, kteří jsou na startu své pracovní kariéry, dá se předpokládat, že zakládají rodiny, sportují, žijí aktivním životem. Motivační systém firmy Unicorn zaměřený na podporu aktivit mladých (Multisport karta, příspěvek na kočárek, neformální setkávání se sportovním či kulturním vyžitím, pronájmy moderních mobilních telefonů apod.) tak de facto reaguje na životní potřeby svých zaměstnanců. Naproti tomu v neziskovém sektoru pracuje téměř 70 % zaměstnanců starších 35 let, s tím, že převažují starší 46 let a Diakonie Západ zaměstnává i lidi v předdůchodovém věku. Pohled na věkovou rozmanitost pracovníků může být zajímavým podnětem pro vedení organizace zamyslet se nad motivačním systémem i z hlediska životních potřeb svých zaměstnanců.

### Délka pracovního poměru

Tabulka 5: Délka pracovního poměru

	Unicorn		Diakonie Západ	
	počet pracovníků	% podíl	počet pracovníků	% podíl
<b>Méně než 1 rok</b>	9	9 %	16	14 %
<b>1-3 roky</b>	44	46 %	40	36 %
<b>4-5 let</b>	18	19 %	11	10 %
<b>6-10 let</b>	13	14 %	22	20 %
<b>11-15 let</b>	6	6 %	13	12 %
<b>16 let a více</b>	5	5 %	10	9 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Rozložení pracovníků dle délky pracovního poměru je v obou zkoumaných subjektech podobné. Nejvíce zaměstnanců v organizacích pracuje méně než 5 let (Unicorn – 74 %, Diakonie Západ – 60 %), následuje skupina zaměstnaných v časovém rozsahu 6–15 let (Unicorn – 20 %, Diakonie Západ – 32 %). Zaměstnanců s pracovním poměrem trvajícím déle jak 16 let mají oba subjekty nejméně (Unicorn – 5 %, Diakonie Západ – 9 %).

### 2.3.3 Získané výstupy

V následující kapitole jsou podrobně představeny a rozebrány jednotlivé otázky dotazníkového šetření. Pro lepší přehlednost jsou výsledky šetření interpretovány skrze tabulky. Číslování otázek vychází z čísel uvedených v dotazníku.

#### **Otázka č. 4 - Jste ve vaší práci spokojen/a?**

Čísla v tabulce ukazují počet pracovníků, kteří zvolili danou variantu, a procentuální podíl těchto pracovníků vůči celkovému množství respondentů dané firmy.

Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 4

	Unicorn		Diakonie Západ	
	počet odpovědí	% podíl	počet odpovědí	% podíl
<b>Rozhodně Ano (5)</b>	22	23 %	43	38 %
<b>Spíše ano (4)</b>	53	56 %	58	52 %
<b>Nevím (3)</b>	8	8 %	3	3 %
<b>Spíše ne (2)</b>	12	13 %	5	4 %
<b>Rozhodně ne (1)</b>	0	0 %	3	3 %
<b>Vážený arit. průměr</b>	3,89		4,18	
<b>Modus</b>	4		4	
<b>Medián</b>	2		2	

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Vstupní otázka dotazníkového šetření prokázala, že dotazovaní jsou ve své práci vesměs spokojeni. Odpověď „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“ zvolilo ve firmě Unicorn 79 % respondentů, v Diakonii Západ dokonce 90 %. „Spíše nespokojenost“ či „rozhodně nespokojenost“ vyjádřilo ve firmě Unicorn 13 % a v Diakonii Západ 7 % zaměstnanců.

Aritmetický průměr vyšel lépe u organizace Diakonie - 4,18. U firmy Unicorn je průměr 3,89. Modus i medián vyšel v obou případech stejně.

#### **Otázka č. 5 – Souhlasíte s tvrzením, že:**

V této otázce respondenti vybírali u každého tvrzení jednu odpověď, podle míry svého souhlasu či nesouhlasu. Škála nabízela výběr z pěti možností: zcela nesouhlasím (1), spíše nesouhlasím (2), neutrální postoj (3), spíše souhlasím (4), zcela souhlasím (5). Některá

tvrzení se vzhledem k rozdílnosti sektorů lišila, některá byla stejná. V následující tabulce jsou pro lepší přehlednost zaznamenány odpovědi shrnující volby „zcela souhlasím a spíše souhlasím“ a volby „zcela nesouhlasím a spíše nesouhlasím“, v řádce písmeno U značí odpovědi firmy Unicorn a písmeno D odpovědi organizace Diakonie. Procenta v tabulce značí počet zastoupených odpovědí ve vztahu k celkovému počtu respondentů dané firmy. Barevné označení signalizuje, u kterého subjektu bylo vyšší procentuální zastoupení odpovědí v daném tvrzení (Unicorn – žlutá, Diakonie Západ – modrá). Červené rámečky označují oblasti, které jistě stojí za pozornost vedení obou subjektů.

Tabulka 7: Přehled odpovědí otázky č. 5

Tvrzení		Odpovědi		
		% podíl (počet voleb / počet respondentů)		
		nesouhlasím zcela nesouhlasím	neutrální postoj	spíše souhlasím souhlasím
<b>Atmosféra na mém pracovišti je vstřícná a přátelská.</b>	U	1 %	8 %	91 %
	D	8 %	9 %	83 %
<b>Můj přímý nadřízený se mnou jedná spravedlivě a s úctou.</b>	U	7 %	4 %	89 %
	D	12 %	10 %	78 %
<b>S mými kolegy se mi dobře spolupracuje.</b>	U	3 %	5 %	92 %
	D	4 %	7 %	89 %
<b>Unicorn/Diakonie je inovativní, vyvíjí se a zlepšuje.</b>	U	12 %	20 %	68 %
	D	5 %	15 %	80 %
<b>Unicorn/Diakonie si mě váží.</b>	U	22 %	23 %	55 %
	D	11 %	11 %	78 %
<b>Mám možnost se vzdělávat a rozvíjet.</b>	U	10 %	14 %	76 %
	D	2 %	4 %	94 %
<b>Mám dost prostoru pro svůj osobní čas.</b>	U	17 %	19 %	64 %
	D	12 %	19 %	69 %
<b>Moje práce mi dává smysl.</b>	U	10 %	17 %	73 %
	D	2 %	6 %	92 %
<b>Moje práce mě baví.</b>	U	4 %	10 %	86 %
	D	2 %	4 %	94 %
<b>Firmu považuji za prestižní.</b>	U	11 %	21 %	68 %
<b>Mám možnost flexibilní pracovní doby.</b>	U	3 %	5 %	92 %

<b>Vybavení kanceláří mi přijde dostačující.</b>	U	18 %	15 %	67 %
<b>Moje práce mi přijde zajímavá.</b>	U	6 %	13 %	81 %
<b>Pracovníci žijí hodnoty, které organizace hlásá.</b>	D	11 %	23 %	66 %
<b>Management jde svým jednáním příkladem.</b>	D	12 %	17 %	71 %
<b>Můžu přinášet nové nápady a jsem vyslyšen.</b>	D	9 %	14 %	77 %
<b>Jsem na správném místě (dělám, co umím a co mě baví).</b>	D	3 %	5 %	92 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výše uvedená tvrzení souvisí s oblastmi, které ovlivňují to, jak se zaměstnanec na pracovišti cítí. Z odpovědí lze vyčíst, že pracovníci firmy Unicorn i Diakonie Západ tvrzení vyjadřující pozitivní naladění na obou typech pracovišť spíše potvrzují. Vyšší procenta pozitivně laděných odpovědí se vyskytují v odpovědích respondentů Diakonie Západ, nicméně žádné tvrzení se nepropadlo v pozitivním ohlasu pod 50 % ani u jednoho zkoumaného subjektu. Větší rozdíl v procentuálním zastoupení odpovědí je patrný u tvrzení týkajícího *se smyslu vykonávané práce*, kdy pracovníci Diakonie souhlasí s uvedeným tvrzením dokonce v 92 % případů a v 94 % případů toto potvrzují i tím, že souhlasí s tvrzením, že je *jejich práce baví*. Výsledek 73 % a 84 % u těchto tvrzení je vysokým skórem i u firmy Unicorn.

Zajímavé a zajisté k zamyšlení jsou výstupy označené červeným rámečkem, kdy například až 22 % respondentů firmy Unicorn nesouhlasí s tvrzením, že *si jich firma váží*. Pro Diakonii Západ může být výzvou, že 12 % respondentů nesouhlasí s tvrzením, že *jejich přímý nadřízený s nimi jedná spravedlivě a s úctou* a zároveň také 12 % respondentů nevnímá, že by *management šel svým jednáním příkladem*. U obou zkoumaných subjektů je také patrné, že je nutné zaměřit se více na work-life balanc, neboť více jak 10 % dotazovaných nesouhlasí s tvrzením, že *má dost času pro svůj osobní život*.

Následující tabulka zobrazuje statistické ukazatele vybraných společných tvrzení.

Tabulka 8: Statistické ukazatele vybraných tvrzení z otázky č. 5

	Statistické ukazatele					
	vážený aritmetický průměr		modus		medián	
	U	D	U	D	U	D
<b>Atmosféra na mém pracovišti je vstřícná a přátelská.</b>	4,39	4,27	5	5	3	3
<b>Můj přímý nadřízený se mnou jedná spravedlivě a s úctou.</b>	<b>4,44</b>	4,21	5	5	2	3
<b>S mými kolegy se mi dobře spolupracuje.</b>	<b>4,43</b>	4,38	5	5	3	3
<b>Unicorn/Diakonie je inovativní, vyvíjí se a zlepšuje.</b>	3,76	4,11	4	4	3	3
<b>Unicorn/Diakonie si mě váží.</b>	3,49	4,01	4	5	5	3
<b>Mám možnost se vzdělávat a rozvíjet.</b>	4,02	<b>4,6</b>	5	5	3	3
<b>Mám dost prostoru pro svůj osobní čas.</b>	3,68	3,91	4	5	3	3
<b>Moje práce mi dává smysl.</b>	3,87	<b>4,65</b>	4	5	3	3
<b>Moje práce mě baví.</b>	4,08	<b>4,62</b>	4	5	3	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tabulka č. 8 potvrzuje výše uvedená tvrzení, kdy většina hodnocených aspektů je vnímána dotazovanými zaměstnanci obou sektorů pozitivně s průměrnými hodnoceními nad hodnotu 3 (což je průměr na škále 1–5). U prvních třech tvrzení jsou průměrné hodnoty vyšší u podniku Unicorn. Na druhé straně organizace Diakonie má vyšší průměrné hodnocení u všech ostatních aspektů. Tvrzení s průměrnou hodnotou pod 4 by měla vyžadovat u vedení organizací pozornost, je zde prostor pro zlepšení.

**Otázka č. 6 - Abyste byl/a ve své práci spokojenější, uvítal/a byste změnu v oblasti:**

U této otázky mohli respondenti zvolit 1 až 5 odpovědí. Vzhledem k rozdílnosti obou sektorů se některé oblasti v dotaznících u této otázky lišily. Čísla v tabulce ukazují počet voleb, tj. to, kolikrát byla možnost celkem zvolena, % podíl, tj. počet voleb ve vztahu k celkovému počtu respondentů dané firmy. Barevně označená políčka vyznačují pět oblastí s největším procentuálním zastoupením (Unicorn – žlutá, Diakonie Západ – modrá).

Tabulka 9: Přehled odpovědí otázky č. 6

	Unicorn		Diakonie Západ	
	počet voleb	% podíl (počet voleb / počet respondentů)	počet voleb	% podíl (počet voleb / počet respondentů)
Vzdělávání a rozvoje	26	27 %	17	15 %
Vyvážení osobního a pracovního života	24	25 %	27	24 %
Lepšího využití potenciálu zaměstnanců	19	20 %	27	24 %
Přístupu k zaměstnancům	26	27 %	18	16 %
Stylu vedení od nadřízených v Unicornu, v Diakonii od přímého nadřízeného	25	26 %	20	18 %
Stylu komunikace, vedení a oceňování ze strany mého přímého nadřízeného	24	25 %	23	20 %
Možnosti zaměstnanců podílet se na změnách v Unicornu/ Diakonii	23	24 %	10	9 %
Vztahů v týmu (mezi kolegy)	7	7 %	18	16 %
Jiná	4	4 %	18	16 %
Finančního ohodnocení	62	65 %	78	44 %
Snížení tlaku na výkon	26	27 %	-	-
Větší flexibility v pracovní době	-	-	26	23 %
Spolupráce v týmu	-	-	18	16 %

<b>Žití hodnot v Diakonii Západ</b>	-	-	12	11 %
<b>Porozumění smysluplnosti mé práce</b>	-	-	6	5 %
<b>Rozvoje Diakonie</b>	-	-	3	3 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tato část dotazníku dala prostor zaměstnancům vyjádřit se k tomu, co by mohlo jejich spokojenost v práci zvýšit. Na prvním místě se v obou sektorech objevilo *finanční ohodnocení* a výši procentuálního zastoupení zdaleka převýšilo všechny oblasti – v Unicornu tuto možnost zvolilo 65 % respondentů, v Diakonii Západ 44 %.

Další oblasti, které více méně volí pracovníci v obou zkoumaných subjektech obdobně, souvisejí s *flexibilitou pracovní doby* (Diakonie Západ – 23 %), *vyvážením pracovního a osobního života* (Unicorn – 25 %, Diakonie Západ – 24 %) či *snížením tlaku na výkon* (Unicorn – 27 %).

Jako třetí oblast, která může mít vliv na zvýšení spokojenosti v obou organizacích, byla volena oblast *přístupu k zaměstnancům*. Ve firmě Unicorn se pro zlepšení v této oblasti vyslovilo 27 % pracovníků a 26 % to potvrdilo touhou po *zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky*, v Diakonii Západ by minimálně 20 % respondentů ocenilo změnu ve *stylu komunikace, vedení a oceňování ze strany přímého nadřízeného*.

Nejméně volenou oblastí ve firmě Unicorn byla možnost *zlepšení vztahů v týmu* (7 %), což může poukazovat na to, že jsou vztahy mezi kolegy na pracovištích v pořádku. V Diakonii Západ je zajímavé, že jako nejméně podnětná oblast pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců byla volena možnost *podílet se na změnách* (9 %) či *rozvoj Diakonie* (3 %). Zvláště možnost *podílet se na změnách*, která měla ve firmě Unicorn dokonce 25 % zastoupení volby, může být pro vedení Diakonie Západ zajímavým tématem pro práci s motivací zaměstnanců, zejména s ohledem na jejich vhodné zapojování do chodu organizace.

V této části dotazníkového šetření měli možnost respondenti uvést i další oblasti, které by mohly mít vliv na zvýšení jejich spokojenosti. Ve firmě Unicorn se v možnosti „jiná“ objevilo například: *více dovolené* či možnost *nevypisovat si docházku*. V Diakonii Západ využilo možnosti vyjádřit se pro „jiná“ 16 % zaměstnanců. Mezi odpověďmi se vyskytovalo např. *menší administrativní zátěž, méně porad, změnu v oblasti systému*



*financování neziskových organizací, snížení byrokracie, jeden den v týdnu home office.*  
V osmi případech zde respondenti potvrdili svou spokojenost tvrzením: *nenapadá mě návrh na změnu/ jsem spokojen/á.*

### **Otázka č. 7 – Jaké důvody vás vedly k práci v Unicornu / Diakonii?**

U této otázky mohli respondenti zvolit 1 až 3 odpovědi. V obou sektorech byly možnosti výběru totožné, lišily se pouze v jednom případě. Čísla v tabulce ukazují počet voleb, tj. to, kolikrát byla možnost celkem zvolena, % podíl, tj. počet voleb ve vztahu k celkovému počtu respondentů dané firmy. Barevně označená políčka vyznačují pět oblastí s největším procentuálním zastoupením (Unicorn – žlutá, Diakonie Západ – modrá).

Tabulka 10: Odpovědi na otázku č. 7

	Unicorn		Diakonie Západ	
	počet voleb	% podíl (počet voleb / počet respondentů)	počet voleb	% podíl (počet voleb / počet respondentů)
<b>Dobrá pověst firmy/organizace</b>	16	17 %	18	16 %
<b>Smysluplnost práce</b>	14	15 %	78	70 %
<b>Druh a náplň práce</b>	51	54 %	62	55 %
<b>Mzda</b>	12	13 %	5	4 %
<b>Pracovní doba (flexibilita)</b>	33	35 %	19	17 %
<b>Benefity</b>	8	8 %	2	2 %
<b>Možnost kariérního růstu</b>	36	38 %	4	4 %
<b>Možnost osobního rozvoje</b>	14	15 %	27	24 %
<b>Zajímavé projekty (Unicorn)</b>	24	25 %	-	-
<b>Osobní zkušenost (Diakonie)</b>	-	-	20	18 %
<b>Jiná...</b>	9	9 %	5	5 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Mezi hlavní důvody pro rozhodnutí pracovat v ziskovém sektoru firmy Unicorn patří zejména *druh a náplň práce* (54 %), následuje *možnost kariérního růstu* (38 %) a *pracovní doba (flexibilita)* (35%). Motivační je také možnost zapojit se do *zajímavých projektů* (25 %).

V Diakonii je hlavním důvodem pro volbu práce *smysluplnost práce* (70 %) a *druh a náplň práce* (55 %). Na třetím místě se pak v počtu 24 % objevil důvod *možnosti osobního rozvoje*. V organizaci navíc pracuje 18 % z dotazovaných kvůli *osobní zkušenosti s organizací*.

*Benefity a mzdu* označilo za důvod k volbě práce nejméně respondentů – v Unicornu to bylo 8 % a 13 %, v Diakonii Západ dokonce jen 2 % a 4 %. Tento výsledek je zajímavý zejména v porovnání s výstupem odpovědí v otázce č. 6, kdy více jak 65 % respondentů z Unicornu a 44 % z Diakonie Západ uvedlo, že by lepší finanční ohodnocení zvýšilo jejich spokojenost na pracovišti. Ze zjištěného lze usuzovat, že prioritou při výběru zaměstnání opravdu není finanční ohodnocení, nicméně na spokojenost zaměstnanců v obou zkoumaných subjektech vliv má.

*Dobrá pověst firmy* je v obou organizacích důvodem pro volbu práce cca u 17 % respondentů.

**Otázka č. 8 – Jste seznámen/a se systémem odměňování a motivace ve vaší firmě/organizaci?**

Čísla v tabulce ukazují počet pracovníků, kteří zvolili danou variantu a procentuální podíl těchto pracovníků z celkového množství respondentů.

Tabulka 11: Odpovědi na otázku č. 8

	Unicorn		Diakonie Západ	
	počet odpovědí	% podíl	počet odpovědí	% podíl
<b>Ano</b>	89	94 %	107	96 %
<b>Ne</b>	6	6 %	5	4 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V ziskové firmě je se systémem odměňování a motivace seznámeno 94 % všech dotazovaných a pouze zbylých 6 % uvedlo, že se systémem seznámeno není. U neziskové organizace je se systémem seznámeno 96 % dotazovaných a pouze 4 % seznámeni nejsou.

**Otázka č. 9 – Pokud ano, vnímáte tento systém jako dostačující, tj. cítíte se být ve vaší firmě / organizaci dostatečně oceňován/a a motivován/a?**

Tato otázka navazovala na otázku předchozí. Pokud respondenti v minulé otázce uvedli, že se systémem seznámeni nejsou, měli zde možnost zvolit odpověď „se systémem nejsem seznámen/a“. Čísla v tabulce ukazují počet pracovníků, kteří zvolili danou variantu a procentuální podíl těchto pracovníků z celkového množství respondentů.

Tabulka 12: Odpovědi na otázku č. 9

	Unicorn		Diakonie Západ	
	počet odpovědí	% podíl	počet odpovědí	% podíl
<b>Ano</b>	46	48 %	62	55 %
<b>Ne</b>	28	29 %	22	20 %
<b>Nechci odpovídat</b>	18	19 %	25	22 %
<b>Se systémem nejsem seznámen/a</b>	3	4 %	3	3 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Ve firmě Unicorn považuje 48 % respondentů motivační systém za dostačující, 29 % si myslí, že dostačující není, a 19 dotazovaných zaměstnanců nechtělo na tuto otázku odpovídat. V organizaci Diakonie je se systémem seznámeno 55 % respondentů, 20 % není a 22 % nechtělo odpovídat.

**Otázka č. 10: Jaký benefit, který vaše firma/organizace nabízí, je pro vás osobně nejdůležitější?**

Tato otázka byla otevřená. Nejvíce zmiňovaným benefitem, kteří oceňují dotazovaní pracovníci ziskového sektoru je možnost *home office*, tedy práce z domova a hned v návaznosti *flexibilní pracovní doba*. Možnost práce z domova se objevila u 37 % respondentů a *volná pracovní doba* u 24 %. Dalším několikrát zmiňovaným benefitem byla *multisport karta* (11 %). Využívání *služebního telefonu*, *notebooku* či *zvýhodněný tarif* se v odpovědích objevil téměř u 13 % odpovídajících. Dále byla zmiňována *dovolená navíc* či *příspěvky na pobyty*. V neposlední řadě byly zmiňovány i benefity týkající se rodiny – zejména *svatební dary* a maminky ocenily možnost *koupě dětského kočárku*. Téměř 16 % z celkového množství respondentů žádnou odpověď neuvedlo, nebo napsalo, že neví.

Naproti tomu v neziskovém sektoru byly nejvíce zmiňovanými benefity ty, které se týkají dovolené navíc - *můj den, sick days, extra dovolená po 5 letech trvání pracovního poměru* atd. Tyto benefity zmínilo ve svých odpovědích téměř 39 % z dotázaných. Další opakovanou odpovědí byly *finanční a mimořádně odměny*, zmínilo je zhruba 17 % respondentů. Více jak 14 % respondentů zmínilo oblasti týkající se *partnerského přístupu, firemní kultury, přístupu a stylu komunikace od vedení a dobrých vztahů na pracovišti*. V ziskové firmě se tento typ odpovědi neobjevil ani jednou. *Možnost práce z domova* zmínilo pouze cca 5 % dotazovaných a *flexibilní pracovní dobu* 13 % dotazovaných. Téměř 18 % respondentů nechalo tuto otázku bez povšimnutí. Několik jednotlivců zmínilo benefity jako *vzdělávací kurzy (4x), vstupenky do divadla* či *cvičení ranní jógy*.

**Otázka č. 11 – Motivují vás osobně více faktory nefinanční (pracovní doba, dovolená navíc, dobré vztahy na pracovišti, smysluplnost práce...) nebo faktory finanční (odměny, 13. plat, dárkové poukázky...)?**

Tabulka 13: Odpovědi na otázku č. 11

	Unicorn		Diakonie Západ	
	počet odpovědí	% podíl	počet Diakonie	% podíl
<b>Faktory nefinanční</b>	56	59 %	81	72 %
<b>Faktory finanční</b>	39	41 %	31	28 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Ve firmě Unicorn 59 % dotazovaných uvedlo, že je motivují více faktory nefinanční, a 41 % dotazovaných motivují faktory finanční. V organizaci Diakonie motivují nefinanční benefity 72 % respondentů a finanční benefity 28 %.

**Otázka č. 12 – Kdybyste měli vybrat oblast, která vás ve vaší práci naopak nejvíce demotivuje a se kterou se při práci setkáváte, kterou byste vybrali?**

U této otázky mohli respondenti zvolit 1 až 4 z nabízených oblastí. V obou dotaznících byly možnosti volby velmi podobné, lišily se pouze 2 oblastí, které měli v dotazníku zaměstnanci neziskové organizace. Čísla v tabulce ukazují počet voleb, tj. to, kolikrát byla možnost celkem zvolena, % podíl, tj. počet voleb ve vztahu k celkovému počtu respondentů dané firmy. Barevně označená políčka vyznačují pět oblastí s největším procentuálním zastoupením (Unicorn – žlutá, Diakonie Západ – modrá).

Tabulka 14: Přehled odpovědí otázky č. 12

	Unicorn		Diakonie Západ	
	počet voleb	% podíl (počet voleb / počet respondentů)	počet voleb	% podíl (počet voleb / počet respondentů)
<b>Nízké finanční ohodnocení</b>	40	42 %	20	18 %
<b>Zastaralé pracovní vybavení</b>	10	10 %	3	3 %
<b>Chování zákazníků/klientů</b>	13	14 %	7	6 %
<b>Konflikty a nepříjemná atmosféra na pracovišti</b>	6	6 %	19	17 %
<b>Necítím se být demotivovaný</b>	25	26 %	41	37 %
<b>Náročnost/složitost vaší práce</b>	15	16 %	11	10 %
<b>Časté změny v podniku/organizaci</b>	34	36 %	16	14 %
<b>Jiná...</b>	10	10 %	7	6 %
<b>Chování nadřízených/vedoucích pracovníků</b>	26	27 %	19	17 %
<b>Chování rodinných příslušníků klientů (pouze Diakonie)</b>	-	-	9	8 %
<b>Přílišná administrativa (pouze Diakonie)</b>	-	-	32	29 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z odpovědí v této otázce se ukazuje, že více jak čtvrtina zaměstnanců v ziskovém i neziskovém sektoru se demotivována vůbec necítí (Unicorn – 26 %, Diakonie Západ – 37 %). Někteří respondenti však podněty k demotivátorům na pracovišti přinesli.

V ziskovém podniku 42 % respondentů demotivuje *nízké finanční ohodnocení*, 36 % *časté změny v podniku* a 27 % dotazovaných vadí *chování nadřízených či vedoucích pracovníků*. *Složitost / náročnost práce* zvolilo 16 % a *chování zákazníků / klientů*

vybralo 14 %. V možnosti *jiné* se objevily odpovědi jako: *zadávání práce na poslední chvíli, přílišná byrokracie, malá podpora charit / ekologie*.

V neziskové organizaci pracovníky nejvíce demotivuje *přílišná administrativa* (29 % respondentů), pro 18 % odpovídajících je demotivační *finanční ohodnocení* a 17 % zaměstnancům vadí *konflikty a nepříjemná atmosféra na pracovišti či chování nadřízených / vedoucích pracovníků* (taktéž 17 %). Motivaci na pracovišti, stejně jako v ziskovém sektoru, snižují také *časté změny v organizaci* (14 %).

**Otázka č. 13 – U každého z následujících bodů zaškrtněte jednu možnost podle toho, jak je pro vás daná motivační oblast důležitá.**

Vyjmenované motivační oblasti v této otázce byly použity z reálných benefitů obou organizací. Výčet seznamů se tedy v některých oblastech liší, nicméně některé oblasti jsou porovnatelné. Respondenti zde vybírali na škále možností: zcela nedůležitá (1), nedůležitá (2), neutrální postoj (3), důležitá (4), zcela důležitá (5). V následující tabulce jsou pro lepší přehlednost zaznamenány odpovědi shrnující volby „zcela důležitá a důležitá“ a volby „zcela nedůležitá a důležitá“. Procenta v tabulce značí počet zastoupených odpovědí ve vztahu k celkovému počtu respondentů dané firmy. Z důvodu odlišnosti výčtu jednotlivých oblastí jsou u této otázky výsledky zaznamenány v oddělených tabulkách. Barevně označená políčka vyznačují benefity s největším procentuálním zastoupením v tomto případě s četností 50 a výše procent, políčka orámovaná červeně označují pro pracovníky nevýznamné benefity (Unicorn – žlutá, Diakonie Západ – modrá).

Tabulka 15: Přehled odpovědí na otázku č. 13 - Unicorn

	Unicorn		
	Odpovědi - % podíl (počet voleb / počet respondentů)		
	zcela nedůležitá nedůležitá	neutrální postoj	důležitá zcela důležitá
<b>Mzda</b>	1 %	2 %	97 %
<b>Možnost vzdělávání a rozvoje</b>	3 %	12 %	85 %
<b>Home office</b>	1 %	4 %	95 %
<b>Služební auto</b>	43 %	39 %	18 %
<b>Placené pracovní volno (nad rámec klasické dovolené)</b>	12 %	17 %	71 %
<b>Průběžné odměny a finanční bonusy</b>	4 %	17 %	79 %
<b>Volná pracovní doba</b>	2 %	7 %	91 %
<b>+4U produkty a jiné služby (např. výhodný tarif)</b>	35 %	27 %	38 %
<b>Příspěvek na stravování</b>	21 %	25 %	54 %
<b>Právní a finanční služby (např. zvýhodněná nabídka pojištění)</b>	38 %	42 %	20 %
<b>Svatební dar či dětský kočárek od zaměstnavatele</b>	29 %	29 %	42 %
<b>Rekreace - zvýhodněné nabídky od cestovní kanceláře</b>	35 %	33 %	32 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Mezi nejvýznamnější benefity zařadilo více jak 50 % respondentů v ziskovém sektoru zejména ty finanční. Zařadili mezi ně *mzdu* (97 %), *průběžné odměny* či *finanční benefity* (79 %), *placené pracovní volno* (71 %) či *příspěvek na stravování* (54 %). Velký význam mají pro pracovníky firmy Unicorn možnost *práce z domova* (95 %) či *volná pracovní doba* (91 %). Důležitou roli hraje také *možnost vzdělávání a rozvoje* (85 %).

Dotazníkové šetření ukázalo, že žádný z benefitů však není zcela „propadák“. Nejmén si pracovníci cení *služebního auta* (18 %) či *právních a finančních služeb, např. zvýhodněné nabídky pojištění* (20 %), neznámá to však, že tyto benefity nikdo z firmy nevyužívá.

Tabulka 16: Přehled odpovědí na otázku č. 13 – Diakonie Západ

	<b>Diakonie Západ</b>		
	<b>Odpovědi - % podíl (počet voleb / počet respondentů)</b>		
	zcela nedůležitá nedůležitá	neutrální postoj	důležitá zcela důležitá
<b>Mzda</b>	0 %	7 %	93 %
<b>Možnost vzdělávání a rozvoje</b>	5 %	6 %	89 %
<b>Home office</b>	18 %	30 %	52 %
<b>Služební auto</b>	23 %	44 %	33 %
<b>Placené pracovní volno</b>	4 %	20 %	76 %
<b>Pololetní a roční odměny</b>	0 %	14 %	86 %
<b>Průběžné odměny za výkon/ speciální úkoly</b>	1 %	21 %	78 %
<b>Odměna při výročí pracovní smlouvy</b>	5 %	38 %	57 %
<b>Zpřístupněná Wi-Fi na pracovištích</b>	30 %	27 %	43 %
<b>Využívání sociálních služeb DZ</b>	27 %	53 %	20 %
<b>Osobní setkávání s vedením (spanilé jízdy..)</b>	11 %	32 %	57 %
<b>Zvýhodněný program u T-mobile</b>	61 %	32 %	7 %
<b>Předplatné u Plzeňské filharmonie</b>	61 %	31 %	7 %
<b>Slevy na masáže</b>	50 %	36 %	14 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Zaměstnanci neziskového sektoru se ve významnosti finančních benefitů velmi přibližují sektoru ziskovému. I oni zvolili mezi nejvýznamnějšími benefity ty finanční: *mzdu* (93 %), *pololetní a roční odměny* (86 %), *průběžné odměny za výkon / speciální úkoly* (78 %), *placené pracovní volno* (76 %) či *odměnu při výročí pracovní smlouvy* (57 %). Stejně jako ve firmě Unicorn i zde hraje důležitou roli *možnost vzdělávání a rozvoje* (89 %) a *home office*, i když se zde asi z podstaty práce objevuje pouze v 52 % odpovědích. Zajímavých benefitem se může zdát v 57 % odpovědích respondentů zvolené *osobní setkávání s vedením*.



Mezi nevýznamné benefity zařadili zaměstnanci Diakonie Západ *zvýhodněný program u T-mobilu* (7 %), *předplatné u Plzeňské filharmonie* (7 %) či *slevy na masáže* (14 %).

Tabulka 17: Vybrané statistické ukazatele k tabulkám č. 15 a 16

	Statistické ukazatele					
	vážený aritmetický průměr		modus		medián	
	U	D	U	D	U	D
<b>Mzda</b>	4,54	<b>4,3</b>	5	4	3	3
<b>Možnost vzdělávání a rozvoje</b>	4,09	4,28	4	5	3	3
<b>Home office</b>	<b>4,66</b>	3,56	5	5	3	4
<b>Služební auto</b>	2,53	3,12	3	3	2	5
<b>Placené pracovní volno</b>	3,81	3,97	4	4	3	3
<b>Průběžné odměny a bonusy</b>	4,01	-	4	-	3	-
<b>Volná pracovní doba</b>	4,42	-	5	-	3	-
<b>Pololetní a roční odměny</b>	-	4,18	-	4	-	3
<b>Plzeňská filharmonie</b>	-	2,08	-	1	-	2
<b>Tarif u T-mobile</b>	-	2,08	-	1	-	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Statistické hledisko potvrzuje a doplňuje výstupy výše. Z oblastí, které měli respondenti možnost volit, se zdá pro dotazované pracovníky Unicornu s průměrem odpovědí 4,66, s modusem 5 a mediánem 3, nejdůležitější benefit *home office*. A pro dotazované pracovníky Diakonie je nejdůležitější benefit s průměrem odpovědí 4,3, s modusem 4 a mediánem 3, *mzda*.

Respondenti firmy Unicorn hodnotili motivační oblast v podobě *služebního automobilu* s průměrem 2,53, zatímco organizace Diakonie dosáhla vyššího průměrného hodnocení 3,12. Zaměstnanci neziskového sektoru tento aspekt považují za více motivační než zaměstnanci ziskového sektoru.

Obecně by se dalo říci, že benefity s mediánem 2 a méně jsou pro pracovníky téměř bezvýznamné. Naopak medián 3 a více jsou motivátory, které pracovníci vnímají jako zajímavé a tedy je vhodné je posilovat a vhodně doplňovat.

**Otázka č. 14 – Jsou nějaké benefity, které vám chybí ve vaší práci a ocenil/a byste je?**

Tato otázka byla otevřená. Dotazovaní zaměstnanci v ziskovém sektoru by ocenili *více dní dovolené*, například nad rámec zákonné dovolené (16 % respondentů). Téměř 13 % zaměstnanců zmínilo, že by chtělo *více finančních odměn*, a několikrát bylo zmíněné i přání získat *13. plat*. Více jak 5 % dotazovaných projevilo zájem o proplacení celé *multisport karty*, 4 % zaměstnanců by uvítalo *více vzdělávacích kurzů* a další 4 % by ocenila *cafeterii či občerstvení na pracovišti zdarma*. V odpovědích se objevilo i přání *příspěvku na veřejnou hromadnou dopravu* či *příspěvek na elektronická zařízení* (notebooky či telefony), dále také *masáže*. Někteří pracovníci by ocenili dárek k narozeninám či možnost přinést si do kanceláře domácího mazlíčka. Více jak 43 % dotazovaných ponechalo tuto otázku bez odpovědi.

V neziskovém sektoru by dotazovaní zaměstnanci nejvíce ocenili *příspěvek na stravování* (stravenky). Ve svých odpovědích to zmínilo téměř 37 % respondentů. Více než 10 % pracovníků by mělo zájem o *penzijní připojištění*, 8 % zaměstnanců by ocenilo větší *možnost práce z domova a flexibilní pracovní dobu*. Několik respondentů projevilo zájem o *příspěvek na sportovní aktivity*, 6 % z nich zmínilo konkrétně *multisport karty*. Někteří jednotlivci zmínili, že by velmi ocenili *příspěvek na veřejnou dopravu, kulturní akce* či relaxaci v podobě *masáže*. Dále by si přáli *příspěvky na běžné věci* jako například poukaz na léky či oblečení. Na otázku neodpovědělo 27 % dotazovaných zaměstnanců.

**Otázka č. 15 – Jestli máte jakékoliv další podněty a postřehy v souvislosti s motivováním, prosím, podělte se o ně:**

Poslední otázka byla otevřená a nejednalo se o povinnou část dotazníku. I přesto na ni řada respondentů reagovala. Jejich odpovědi mají význam spíše pro vedení obou organizací než pro přínos této práce.

Někteří dotazovaní pracovníci vyjádřili své názory formou konkrétních podnětů. V ziskové firmě Unicorn své podněty a postřehy sdílelo 19 % zaměstnanců. Zhruba polovina komentářů byla pozitivního rázu, zatímco druhá polovina měla spíše negativní nádech. Někteří jen zmínili, že jim přijde, že si firma vede dobře, co se týká motivování

zaměstnanců, druzí zase vypsalí konkrétní podněty, s kterými nejsou spokojeni a které by si při motivování přáli změnit. Vzhledem k důvěrnosti těchto informací a malé relevanci pro tuto práci zde odpovědi nebudou dále specifikovány.

V neziskové organizaci Diakonie na tuto otázku odpovědělo více jak 22 % dotazovaných zaměstnanců. Některé komentáře jen opakovaly, které konkrétní oblasti by zaměstnance více motivovaly, nebo co by si zaměstnanci přáli změnit (viz otázky výše). I zde několik pracovníků napsalo, že jsou s motivováním v organizaci spokojeni. Někteří pracovníci zde také vypsalí konkrétní problémy a postřehy, které se týkají diskretních záležitostí organizace. Všechny odpovědi a komentáře byly předány vedení.

## **2.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

V této kapitole je dotazníkové šetření shrnuto, u některých otázek jsou spočítány statistické testy a na základě nich jsou potvrzeny či vyvráceny stanovené hypotézy.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit postoj zaměstnanců v ziskovém a neziskovém sektoru k současnému motivačnímu systému u nich v organizaci, jejich spokojenost či nespokojenost a zároveň odhalit jejich osobní preference.

V odpovědích na otázky respondenti vyjadřovali svou míru souhlasu či nesouhlasu ke konkrétním tvrzením a následně přikládali stupeň důležitosti či nedůležitosti ke konkrétním motivačním oblastem. Také vyjadřovali svůj názor k oblastem, které na ně působí demotivačně. Volili, zda jsou pro ně více důležité finanční či nefinanční motivační faktory a zda jsou ve své práci spokojeni. V závěru dotazníku byl prostor pro otevřené otázky, kde respondenti vypisovali konkrétní postřehy a své názory.

Dotazníkové šetření probíhalo v ziskovém podniku Unicorn, kde dotazníky vyplnilo 95 respondentů, a v neziskové organizaci Diakonie Západ, kde se šetření zúčastnilo 112 pracovníků. Poměrně vysoká návratnost svědčí o zájmu zaměstnanců o toto téma. V obou sektorech bylo výrazně vyšší zastoupení žen než mužů, v neziskové organizaci tvořili muži pouze 16 %. Věkové rozložení všech 207 oslovených bylo velmi rozmanité, zahrnovalo zaměstnance, kterým ještě nebylo 25 let a na druhou stranu i zaměstnance starší 61 let. Někteří respondenti v daném odvětví nepracují ještě ani 1 rok zatímco druzí jsou věrni svému zaměstnání více než 16 let. Celkově lze tedy shrnout, že soubor všech respondentů byl velmi různorodý.

## Výzkumná otázka 1

V01: Je spokojenost s prací ovlivněna podle toho, jestli respondenti pracují v ziskovém nebo neziskovém sektoru?

U této otázky bylo provedeno testování dat prostřednictvím  $\chi^2$  testu nezávislosti v kontingenční tabulce. Test měl ověřit, zda je či není závislost mezi spokojeností zaměstnanců ve své práci a typu sektoru, ve kterém pracují.

Pro výpočet testu a potvrzení či vyvrácení hypotéz je nutné nejdříve určit z absolutních hodnot hodnoty relativní.

H0: Spokojenost pracovníků se svým zaměstnáním se vzhledem k sektorům neliší.

H1: Spokojenost pracovníků se svým zaměstnáním se vzhledem k sektorům liší.

Tabulka 18: Absolutní hodnoty

	Rozhodně ne	Spíše ne	Nevím	Spíše ano	Rozhodně ano
<b>Unicorn</b>	0	12	8	53	22
<b>Diakonie</b>	3	5	3	58	43

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tabulka 19: Relativní (očekávané) hodnoty

	Rozhodně ne	Spíše ne	Nevím	Spíše ano	Rozhodně ano
<b>Unicorn</b>	1,376	7,801	5,048	50,942	29,830
<b>Diakonie</b>	1,623	9,198	5,951	60,057	35,169

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výsledná p-hodnota vyšla **0,0077**, je tedy menší než zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Závěr je, že nulová hypotéza H0 je zamítnuta, byla potvrzena statistická závislost.

Obecně lze říci, že dle výstupů získaných z dotazníkového šetření jsou pracovníci v obou zkoumaných subjektech ve své práci spokojeni. V neziskové organizaci svou spokojenost vyjádřilo 90 % zaměstnanců, v ziskovém podniku o 11 % méně, tedy 79 %. Lze se jen dohadovat, co je důvodem, že pracovníci vyjadřující svou nespokojenost

v organizacích zůstávají. Více jak 20 % nespokojených zaměstnanců určitě stojí za pozornost a vedení firmy Unicorn by se na ně mělo zaměřit.

## Výzkumná otázka 2

VO2: Liší se míra souhlasu s vybranými tvrzeními vzhledem k sektoru, ve kterém respondenti pracují?

I u této otázky bylo provedeno testování skrze  $\chi^2$  test nezávislosti v kontingenční tabulce. Byly stanoveny následující hypotézy:

H0: Míra souhlasu s daným tvrzením pro ziskový a neziskový sektor se neliší.

H1: Míra souhlasu s daným tvrzením pro ziskový a neziskový sektor se liší.

V následující tabulce jsou spočítané p-hodnoty pro vybraná tvrzení a následně je z nich vyvozen závěr, který buď přijímá, nebo zamítá nulovou hypotézu H0. I zde samotnému výpočtu nejdříve předcházela výpočet relativních hodnot.

Tabulka 20: Výpočet p-hodnot u vybraných tvrzení

	<b>P-hodnota</b>	<b>Závěr</b>
<b>Atmosféra na pracovišti</b>	0,136	H0 nezamítáme
<b>S kolegy se mi dobře spolupracuje</b>	0,372	H0 nezamítáme
<b>Mám dost prostoru pro svůj osobní čas</b>	0,122	H0 nezamítáme
<b>Podnik/organizace je inovativní</b>	0,021	H0 zamítáme
<b>Můj nadřízený se mnou jedná spravedlivě</b>	0,026	H0 zamítáme
<b>Moje práce mi dává smysl</b>	3,810E-11	H0 zamítáme
<b>Moje práce mě baví</b>	1,345E-08	H0 zamítáme

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

U prvních třech tvrzení nulová hypotéza není zamítnuta. Mezi daty nebyla potvrzena statistická závislost. Naopak u dalších tvrzení nulovou hypotézu zamítáme, což statistikou závislost naznačuje. V tomto případě se přijímá hypotéza alternativní, která znamená, že

mezi daty existuje rozdíl. Znamená to například u tvrzení „Podnik/organizace je inovativní“, že míra souhlasu s tímto tvrzením se liší pro zaměstnance ziskového a neziskového sektoru.

### **Výzkumná otázka 3**

VO3: Dávají zaměstnanci ziskového sektoru přednost, na rozdíl od zaměstnanců neziskového sektoru, více finančním benefitům než nefinančním benefitům?

Zaměstnance obou sektorů více motivují faktory nefinančního charakteru. Finanční benefity ve firmě Unicorn motivuje 41 % a v organizaci Diakonie Západ pouze 28 % dotazovaných. V neziskové organizaci tedy nefinanční faktory zvolilo o 13 % více pracovníků než v ziskové firmě. Z výsledků tedy vyplynulo, že respondenti ziskového sektoru dávají více přednost finančním benefitům než zaměstnanci neziskového sektoru.

### **Výzkumná otázka 4**

VO4: Co pracovníky obou sektorů ve své práci naopak nejvíce demotivuje?

Nejvíce pracovníky firmy Unicorn demotivuje nízké finanční ohodnocení (42 %). V Diakonii Západ tuto možnost zvolilo pouze 18 % všech dotazovaných. Výsledek je poměrně zajímavý, vzhledem k tomu, že obecně zaměstnanci ziskového sektoru mají vyšší platy než zaměstnanci sektoru neziskového. Průměrný plat v neziskových organizacích je zhruba 27 149 Kč za měsíc (Jooble, 2023). Zatímco průměrný plat ziskových podniků vychází zhruba okolo 40 000 Kč za měsíc (Český statistický úřad, 2023).

Zde je zajímavé propojení s otázkou č. 13, která se týkala míry důležitosti motivačních oblastí – mzdu považuje za důležitou 97 % respondentů ve firmě Unicorn a 93 % v Diakonii Západ.

Pracovníci ziskového a neziskového sektoru zapojení do průzkumu se v otázce toho, co je demotivuje, shodují i v oblastech chování nadřízených či vedoucích pracovníků nebo také v příliš častých změnách ve firmě či v organizaci. Zatímco pracovníky v neziskovém sektoru dle získaných odpovědí demotivuje přílišná administrativa, motivaci pracovníků v ziskovém sektoru snižuje chování klientů / zákazníků náročnost / složitost jejich práce.

Jako pozitivní v obou zkoumaných subjektech lze vnímat, že se více jak čtvrtina, v Diakonii Západ dokonce více jak třetina, zaměstnanců demotivována vůbec necítí.

## Výzkumná otázka 5

VO5: Liší se důležitost jednotlivých motivačních faktorů pro pracovníky ziskového a neziskového sektoru?

U této otázky bylo také provedeno testování vybraných dat prostřednictvím  $\chi^2$  testu a byly stanoveny následující hypotézy.

H0: Důležitost vybraného motivačního faktoru se pro pracovníky obou sektorů neliší.

H1: Důležitost vybraného motivačního faktoru se pro pracovníky obou sektorů liší.

I zde byly u každého faktoru nejdříve spočítány relativní hodnoty.

Tabulka 21: Absolutní hodnoty pro faktor mzda

	Zcela nedůležitá	Nedůležitá	Neutrální postoj	Důležitá	Zcela důležitá
<b>Unicorn</b>	0	1	2	37	95
<b>Diakonie</b>	0	0	8	62	42

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tabulka 22: Relativní hodnoty pro faktor mzda

	Zcela nedůležitá	Nedůležitá	Neutrální postoj	Důležitá	Zcela důležitá
<b>Unicorn</b>	0	0,458	4,589	45,434	44,516
<b>Diakonie</b>	0	0,541	5,410	53,565	52,483

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

P-hodnota vypočítaná v Excelu metodou CHITEST vyšla 0,010. Tato hodnota je menší než zvolená hladina významnosti  $\alpha$  (0,05) a hypotézu H0 tedy zamítáme. Existují statisticky významné důkazy na podporu alternativní hypotézy H1.

V následující tabulce jsou vypočítané další p-hodnoty vybraných společných faktorů pro oba sektory a z nich je vyvozený závěr skrze hypotézy H0 a H1.

Tabulka 23: Výpočet p-hodnot u vybraných tvrzení

	<b>P-hodnota</b>	<b>Závěr</b>
<b>Možnost vzdělávání a rozvoje</b>	0,084	H0 nezamítáme
<b>Průběžné odměny</b>	0,401	H0 nezamítáme
<b>Placené pracovní volno</b>	0,073	H0 nezamítáme
<b>Služební auto</b>	0,004	H0 zamítáme
<b>Home office</b>	2,946E-10	H0 zamítáme

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Celkově lze shrnout, že zaměstnanci obou sektorů mají odlišné priority a preference motivačních oblastí, které mají vliv na jejich spokojenost. Výsledky této otázky mohou obě organizace použít k lepšímu porozumění preferencí svých zaměstnanců.

## 2.5 Navrhovaná doporučení a opatření

V této kapitole budou sepsána konkrétní opatření a doporučení pro jednotlivé sektory.

### 2.5.1 Doporučení pro neziskovou organizaci Diakonie Západ

Ze získaných odpovědí Diakonie Západ je patrné, že by její zaměstnanci nejvíce uvítali různé finanční příspěvky na stravování, penzijní připojištění, kulturní či sportovní akce. Z hlediska financování jsou však tyto druhy finančních benefitů téměř nedostupné. Přesto je možné doporučit vedení Diakonie Západ např.:

#### Finanční příspěvek na vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnance

##### a) Finanční příspěvek na dlouhodobé vzdělávání

*Východisko:* Pracovníci Diakonie Západ mají stanovený příspěvek pro vzdělávání pracovníků v roce 2023 na částku 5 000 Kč.

*Návrh pro vedení DZ:*

- stanovit podmínky pro možnost podpory pracovníka v dlouhodobém vzdělávání, např. s ohledem na délku jeho pracovního poměru v organizaci, jeho pracovní zásluhy, kariérní postup, zapojení v týmu, a přispět mu na vzdělávací aktivitu v určité výši nad rámec stanovených 24 hodin povinného zákonného vzdělávání,



- vyjednat slevy se vzdělávací institucí pro realizaci dlouhodobých kurzů pracovníků Diakonie Západ.

*Zdroje financování:* granty, dary

- b) Finanční příspěvek na individuální supervizi či koučování

*Východisko:* Pracovníci Diakonie Západ se povinně účastní pravidelných týmových supervizních setkání, která hradí Diakonie Západ z rozpočtu sociálních služeb.

*Návrh pro vedení DZ:*

- stanovit podmínky pro možnost pracovníka využít 1-3 setkání pro účely individuální supervize a koučování,
- vyškolen pracovníky v Diakonii Západ, kteří budou supervizi či koučování v organizaci zaměstnancům poskytovat.

*Zdroje financování:* dotace, granty

#### Zvýhodněný odprodej vyřazovaných věcí

*Východisko:* Diakonie Západ pravidelně obměňuje své pracovní vybavení a pomůcky.

*Návrh pro vedení DZ:*

- stanovit podmínky pro možnost nabídky vyřazovaných starších, již nepotřebných věcí k odkupu za zvýhodněnou cenu.

#### Penzijní připojištění

*Východisko:* Dle zákona č. 42/1994 Sb., Zákon o penzijním připojištění se státním příspěvkem (zakonyprolidi.cz, 2023) může organizace přispívat svým zaměstnancům finančním příspěvkem. Je tomu tak i v případě neziskové organizace. Podmínkou v tomto případě je, že příspěvek nesmí být hrazen z dotačních zdrojů, pouze z vlastních příjmů organizace. V případě Diakonie Západ jsou to zejména příjmy získané od klientů za péči či vlastní činnost. (zakonyprolidi.cz, 2023).

*Návrh pro vedení DZ:*

- stanovit podmínky pro přidělení benefitu zaměstnanci, např. nárok by na něj měl každý zaměstnanec, jehož pracovní poměr v organizaci přesáhne 1 rok.

*Výpočet:* měsíční příspěvek pro zaměstnance ve výši 400 Kč

V následující tabulce jsou vyčíslené náklady, jestliže počítáme s tím, že průměrný počet zaměstnanců, kterým by se platilo penzijní připojištění, je 250.

Tabulka 24: Vyčíslené měsíční a roční náklady

Měsíční náklady	100 000 Kč
Roční náklady	1 200 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

*Pozn.: Zavedený příspěvek na penzijní připojištění zaměstnancům by se pro Diakonii Západ stal silnou konkurenční výhodou mezi ostatními neziskovkami. Diakonie Západ by navíc mohla využít výhodu a snížit si daň z příjmů.*

#### Slevy na různé akce a aktivity

*Východisko:* Ze šetření v Diakonii Západ vyplynulo, že má k dispozici fundraisingový tým, kterému se podařilo získat pro zaměstnance například volné vstupenky pro předplatné Plzeňské filharmonie či slevy na masáže. V tuto chvíli tyto benefity pracovníci příliš nevyužívají, nicméně lze předpokládat, že širší portfolio nabídek zaujme větší množství pracovníků.

#### *Doporučení pro vedení:*

- rozšířit balíček nabídek pro zaměstnance prostřednictvím fundraisingových aktivit zacílených na poskytovatele služeb (sportovních, kulturních, zdravotních apod.).

### **2.5.2 Doporučení pro ziskovou firmu Unicorn**

Z dotazníkového šetření vyplynuly oblasti, na které by bylo vhodné se zaměřit, aby se zvýšila spokojenost zaměstnanců ve firmě. Jednalo se zejména o vztahy s vedením či změny ve firmě.

#### Změny v podniku: Kurz efektivního řízení změn v podniku

*Východisko:* V Unicornu poměrně značné množství dotazovaných demotivují časté změny ve firmě (36 %). Bylo by tedy velmi užitečné, aby ke změnám tak často nedocházelo, případně aby byly změny řízeny tak, aby jim pracovníci rozuměli a necítili se jimi ohroženi.

#### *Návrh pro vedení firmy Unicorn:*

- využít různé publikace pro řízení změny v organizaci,
- spolupráce s externími odborníky při řízení změny – pro fázi jejího plánování i realizaci,
- vzdělávací aktivita zaměřená na rozvoj manažerů pro řízení změn.

## **Kurz řízení změn v podniku**

**Cíl kurzu:** Tento kurz bude mít za úkol rozšíření znalostí a dovedností v oblasti vedení řízení změn pro management.

Při výběru vhodného kurzu je nezbytné zvážit několik klíčových faktorů, včetně konkrétní cílové skupiny účastníků (kdo všechno, jaké pozice), formy kurzu (online nebo prezenční), rozpočtu, frekvence a termínu konání. Zde přikládám dvě konkrétní možnosti kurzů.

**O kurzu 1:** Tento kurz naučí účastníky jak správně implementovat změny v podniku, aby při jejich zavádění bylo dosaženo maximální míry podpory. Jak pracovat s různými typickými reakcemi na změnu od nadřízených. Jak připravit komunikační plán pro zaměstnance. Po skončení každý z účastníků dostane potvrzení o absolvování kurzu (Integrated consulting group, 2023).

**Cena kurzu 1:** Cena je 9 800 Kč bez DPH na osobu (v ceně: 2 dny školení, školící materiály, občerstvení) (Integrated consulting group, 2023).

**O kurzu 2:** Tento kurz je vhodný pro top management. Na kurzu je možné se naučit jak rozpoznat svou roli v rámci změny. Jak se zaměřit na podstatné okolnosti změny a neřešit zbytečnosti. Jak jít příkladem při řízení změny a jak se snažit lidi nadchnout pro změnu (Liška solutions, 2023).

**Cena kurzu 2:** Cena je 9 000 Kč bez DPH (Liška solutions, 2023).

**Přínosy kurzů:** Posílení schopnosti pracovníků lépe přijímat a integrovat změny. Vedení získá dovednosti pro efektivní plánování a implementaci změn ve firmě.

**Rizika kurzů:** Možnost, že nabyté dovednosti nebudou prakticky využívány. Potenciální nezájem managementu o účast na kurzu.

### **2.5.3 Doporučení pro oba zkoumané subjekty**

#### Vztahy s vedením, nadřízenými pracovníky

*Východisko:* Respondenti obou sektorů se shodli, že by uvítali změny v oblasti stylu vedení od nadřízených, přístupu k zaměstnancům, stylu komunikace a lepšího využití potenciálu zaměstnanců. Tento výstup potvrdili i v otázce demotivace, kde 17 % pracovníků Diakonie a 27 % pracovníků v Unicornu demotivuje chování nadřízených.

Někteří dotazovaní zmiňovali, že by si přáli, aby jim vedení dávalo více najevo, že si jich váží.

*Návrh pro vedení:*

- zařadit oceňování do programu pravidelných porad,
- využívat pravidelné hodnocení pracovníků (roční i situační),
- zaměřit se na zlepšování předávání zpětné vazby jak mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, tak také mezi pracovníky v týmu,
- pro vedoucí pracovníky kurz či školení se zaměřením na správné vedení týmu a komunikaci v týmu a především pak nabyté znalosti a dovednosti aplikovat v praxi.

### **Kurz vedení týmu**

**Cíl:** Cíl kurzu je osvojit si komplexní manažerské dovednosti a zlepšit vedení a fungování v celém pracovním týmu.

**O kurzu:** Tento kurz je určen pro všechny nadřízené pracovníky, kteří chtějí získat ucelený pohled na vedení týmu. Chtějí naplno využít potenciál svůj i svých podřízených. Dále se naučí řešit obtížné manažerské situace a v rámci kurzu si i vyzkouší prakticky probírané oblasti a získají zpětnou vazbu. Kurz obsahuje brainstorming, diskuze a rolové hry (Pefek training & consulting, 2023).

**Cena kurzu:** Celková cena kurzu je 15 990 bez DPH (délka kurzu je 3 dny) (Pefek training & consulting, 2023).

**Přínosy kurzu:** Posílení schopností vedení lidí v týmu. Získání nových zkušeností a zpětné vazby rovnou v kurzu.

**Rizika kurzu:** Možnost, že nabyté dovednosti nebudou prakticky využívány. Potenciální nezájem managementu o účast na kurzu.

### Teambuilding a vztahy mezi kolegy

*Východisko:* Vztahy mezi kolegy na pracovišti ovlivňují pracovní výkony a celkovou spokojenost zaměstnanců. Několik respondentů u Unicornu zmínilo v otevřených otázkách, že jim chybí teambuildingové aktivity. I v Diakonii Západ několik zaměstnanců vyjádřilo potřebu zlepšit vztahy mezi kolegy v týmu.

### *Návrh pro vedení:*

- do života organizace přidat více týmových či celofiremních akcí či aktivit. Nemusí jít o finančně náročné akce, vhodný může být například večírek u příležitosti oslavy nějakého jubilea. Motivační a propojující může být také zapojení organizace do různých výzev, např. pohybová výzva „Do práce na kole“, ekologická výzva „Uklidme Česko“ apod.,
- v menším množství účastníků může být pro stmelování jednotlivých týmů vhodná například „úniková hra“. Cenově vychází tato aktivita cca na 1 500–2 500 Kč podle typu hry a počtu osob. Únikové hry jsou oblíbené, pomáhají k podpoře rozvoje týmu, a celkově účastníci získávají dovednosti, které jsou potřebné k týmové spolupráci.

### Další obecné návrhy a shrnutí

V následujícím textu bude stručně uvedeno ještě několik návrhů, se kterými by mohlo vedení obou organizací pracovat, aby zvýšilo motivovanost svých podřízených a obecně zlepšilo motivační systém a tím například i svoji konkurenční výhodu na trhu.

### Motivační programy

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou pracovníci v obou zkoumaných subjektech s motivačními systémy seznámeni. V obou případech jsou také schopni a ochotni pojmenovávat své potřeby v této oblasti. A to je pro vedení obou organizací velmi dobré. Práce s motivací je nikdy nekončící proces a vedení by ho mělo začlenit do pravidelného života organizace. Pro zjišťování stavu spokojenosti zaměstnanců mohou obě organizace využít i dotazník sestavený pro tuto diplomovou práci. Pokud ho budou pravidelně aktualizovat, mohou jeho prostřednictvím získávat aktuální informace ze svých týmů a budou také schopni reagovat na aktuální potřeby svých pracovníků.

### Přílišná administrativa

Ze šetření v Diakonii Západ vyplynulo, že respondenty demotivuje přílišná administrativa. Příležitostí pro vedení by mohla být například důkladná analýza administrativních činností zaměstnanců a jejich optimalizace. Na místě je určitě zvážit využití elektronických evidenčních systémů, sdílení dokumentů na jednom místě, využívání komunikačních nástrojů pro optimalizaci řízení organizace, např. MS Office 365, které jsou pro neziskové organizace zdarma.

### Vzdělávání a rozvoj

Oblast vzdělávání a rozvoje od respondentů nebyla vůbec hodnocena kriticky, ba naopak. Velké množství pracovníků Diakonie Západ i firmy Unicorn vyjadřovala spokojenost s rozvojem a vzdělávacími aktivitami a kurzy, které jim jejich zaměstnavatel nabízí. Oba sektory by tedy měly i nadále na tuto oblast klást velký důraz. Investovat do vzdělávání a rozvoje je totiž motivující nejen pro samotné zaměstnance, kteří mají možnost rozvíjet své schopnosti, znalosti a dovednosti, ale zvyšuje to i potenciál celého podniku a přidává mu to na konkurenční výhodě.

### Finance a finanční odměny

Respondenti ve firmě Unicorn by uvítali změnu v oblasti financí. Zmiňovaným benefitem byla například možnost získat 13. plat. Tento benefit zcela jistě závisí na finančních možnostech firmy, nicméně předvánoční odměna v podobě platu navíc může mít pro zaměstnance významný motivační dopad.

Pracovníci Diakonie Západ by navýšení financí samozřejmě také uvítali. Moc dobře si ale uvědomují, že to není vzhledem k sektoru, ve kterém pracují, jednoduchá záležitost. Proto by vedení Diakonie Západ mělo klást veliký důraz na oblasti, které změnit lze, a to zejména na přístup k zaměstnancům a péči o ně. Výstupy z dotazníkových šetření ukazují na význam práce s hodnotami v organizaci, na dobré vztahy či smysl práce. Zkrátka – nejde vždy jen o hmotné či finanční motivátory, ale spíše o lidský přístup, respekt a úctu.

## Závěr

Tato diplomová práce se zaměřovala na porovnání pracovní motivace v ziskovém a neziskovém sektoru. Ziskovou firmu zastupovala firma Unicorn a neziskovou organizaci Diakonie Západ. Cílem práce bylo pracovní motivaci zhodnotit, porovnat a formulovat doporučení pro zlepšení. Práce byla rozdělena do dvou částí.

Teoretická část práce poskytla informace, které byly následně využity v praktické části. Byly v ní vysvětleny základní pojmy spojené s pracovní motivací, dále byly představeny teorie pracovní motivace. V závěru teoretické části byla popsána charakteristika ziskového a neziskového sektoru a následně byly vyzdviženy rozdíly v motivování zaměstnanců v těchto sektorech, byly zde zmíněny i konkrétní studie zabývající se tímto tématem.

Praktická část této diplomové práce vycházela z výsledků kvantitativního šetření. Nejprve proběhl rozhovor s personálním oddělením a byla provedena rešerše interních dokumentů v obou organizacích. Ve spolupráci s vedením každé organizace byl vytvořen na základě získaných informací pro každou organizaci anonymní dotazník určený pro zaměstnance na všech úrovních a pracovních pozicích. Už při tvorbě dotazníku bylo s vedením obou organizací dojednáváno, že navržený vzor otázek může být následně využíván i pro opakované získávání zpětné vazby v budoucím období.

Prostřednictvím dotazníků vytvořených na platformě survio.cz se do průzkumu spokojenosti s nastaveným motivačním systémem zapojilo 95 zaměstnanců v ziskovém a 112 zaměstnanců v neziskovém sektoru. V obou případech se šetření zúčastnilo více jak 60 % oslovených respondentů, což je považováno za dostatečnou vypovídající hodnotu odrážející reálný pohled pracovníků na dané téma.

Otázky použité v dotazníku se ve většině případů shodovaly, po dohodě s vedením byla pouze několikrát použita terminologie zaměstnancům v dané organizaci více srozumitelná. Získané odpovědi pomohly nasbírat dostatek informací pro naplnění cíle práce a pomohly také k tomu, aby v závěru práce mohla být uvedena doporučení směřující k opatřením zlepšujícím motivační procesy v obou organizacích. Zjištění a doporučená opatření byla předána při zpětnovazebním rozhovoru, realizovaném po uskutečněném dotazníkovém šetření, vedení obou organizací. Dle dodatečných zjištění

s nimi obě organizace již v průběhu roku pracují a některá opatření i promýšlejí k zavedení do praxe.

V závěru této práce lze tedy konstatovat, že stanovených cílů bylo dosaženo. Realizované šetření prokázalo, že v obou organizacích je motivování zaměstnanců věnována náležitá pozornost a motivační systém je v obou sektorech dle dostupných možností promýšlen, nastavován a uplatňován v praxi. Většina zaměstnanců v obou sektorech se cítí být motivována vhodně a práce v dané organizaci si váží. A jak již bylo řečeno v úvodu této práce, toto je důležitý moment pro úspěšné podnikání v jakékoli oblasti, ať již výrobní, či v oblasti služeb. Pracovníci firmy Unicorn i organizace Diakonie Západ se cítí ve své práci oceňováni, prokazují spokojenost a loajalitu. To, že to vedení obou organizací nepovažuje za samozřejmost a nadále se věnuje zjišťování potřeb svých zaměstnanců a hledání nových podnětů pro zlepšování v této oblasti, je důležitým předpokladem pro budoucí úspěch, konkurenceschopnost i stabilitu.



# Seznam použitých zdrojů

## Literatura:

- Anguelov, K., Stoyanova, T., & Tamosiuniene, R. (2020). *Research of motivation of employees in the IT sector in Bulgaria*. Entrepreneurship and sustainability issues.
- Armstorng, M. (2020). *Naučte se správně vést lidi*. Lingea.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Grada.
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada.
- Bassous, M. (2014). *What are the Factors that Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organization?* International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Cipro, M., Jarošová, E., Kašparová, E., Králová, E., Lorencová, H., Lukeš, M., Nový, M., Pauknerová, D., & Surynek, A. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- Bělohávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi*. Computer Press Books.
- Blažek, L. (2014). *Management*. Grada.
- Boukal, P., Mikan, P., Pemová, T., Vávrová, H., Vilikusová, I., & Zatloukalová, T. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Grada Publishing a.s.
- Český statistický úřad, (2023). *Průměrné mzdy – 2 čtvrtletí 2023*. Dostupné 25. 10. 2023 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2023>
- Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce*. Grada.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. (16th ed.). Pearson.
- Diakonie, (2023). *Diakonie Českobratrské církve evangelické*. Dostupné 1. 9. 2023 z <https://www.diakonie.cz/>
- Diakonie Západ, (2021). *Diakoniezapad.cz*. Dostupné 1. 9. 2023 z <https://www.zapad.diakonie.cz/sluzby-diakonie-zapad/>
- Diakonie Západ, (2023). *Interní dokumenty střediska z období 2021-2023*. Dostupné v písemné podobě v sídle organizace.
- Dvořáková, Z., Beroušek, P., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hüttllová, E., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., & Václavková, L. (2007). *Management lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Dvořáková, Z., Cetkovský, P., & Nachtmannová, O. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Flanagan, J. (1981). *The successful volunteer organization . getting started and getting results in non-profit, charitable and community groups*. Contemporary books.
- Háša, S. (2016). *Co je nového v managementu*. Nová beseda.

- Chráska, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání*. Grada.
- Integrated consulting group, (2023). *Řízení změn (change management)*. Dostupné 10. 11. 2023 z <https://www.integratedconsulting.cz/skoleni/rizeni-zmen/rizeni-zmen-change-management/>
- Jensen, D., McMullen, T., & Stark, M. (2007). *The manager's guide to rewards: what you need to know to get the best for--and from--your employees*. NY Amacom.
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Jooble, (2023). *Neziskové organizace platy*. Dostupné 25. 10. 2023 z <https://cz.jooble.org/salary/neziskov%C3%A9-organizace>
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách* (3. vyd.). Grada.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. (2. vyd.). Grada
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (5. vyd.). Management Press.
- Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Grada Publishing.
- Latham, G., & Locke, E. A. (1979). *Goal setting – a motivational technique that works*. Organizational Dynamics.
- Leete, L. (2000). *Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations*. Journal of economic behavior & organization.
- Liška solution, (2023). *Change management*. Dostupné 10. 11. 2023 z <https://www.liska-solutions.cz/vsechny-kurzy/rizeni-zmeny/change-management/>
- Medlíková, O. (2021). *Umění motivace*. Grada.
- Mičudová, K., Gangur, M., Svoboda, M., & Říhová, P. (2016). *Základy statistiky a pravděpodobnosti*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky* (1. vyd.). Grada.
- Novotný, J., & Lukeš, M. (2008). *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Oeconomica.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing.
- Pefek training & consulting, (2023). *Manažerská akademie 2+1 den*. Dostupné 10. 11. 2023 z <https://www.pefek.cz/nabidka-kurzu/manazerska-akademie-2-1-den>
- Petříčková, K. (2021). *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci* (Bakalářská práce). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česká republika.
- Petříková, R. (2002). *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: znalostní dimenze jakosti*. Dům techniky.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Grada Publishing.

- Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace*. Grada.
- Plamínek, J. (2014). *Vedení lidí, týmů a firem* (4. vyd.). Grada.
- Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha, Česko: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Provazník, J., & Ladová, J. (2010). *Celostní management* (4. vyd.). IRIS.
- Renard, M., & Snelgar, R. J. (2018). *Can non-profit employees' internal desires to work be quantified? Validating the Intrinsic Work Motivation Scale*. South African Journal of Psychology.
- Shiyanova, S. (2019). *Motivace pracovníků v neziskovém sektoru ve srovnání s benefity ziskového sektoru*. (Bakalářská práce). Vysoká škola ekonomická v Praze, Česká Republika.
- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Grada.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Management Press.
- Sun, L., & Fuschi, D. L. (2015). *Motivation And Its Role In Uk Non-Profit Organisation: A Case Study Of Two Organisations*. Journal of Organisational Studies & Innovation.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace*. (3. vyd.). Grada.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Karolinum.
- Štěpaník, J. (2010). *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Grada.
- Tegze, J. (2018). *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Grada.
- Titu, A. M., & Pana, M. M. (2023). *Employees motivation in knowledge-based organizations in the IT industry*. Sciendo.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada.
- Unicorn, (2023). *Interní dokumenty firmy*. Dostupné v písemné podobě v sídle firmy.
- Unicorn, (2023). *Unicorn*. Dostupné 5. 9. 2023 z <https://unicorn.com/cs/>
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada.
- Vochozka, M., Mulač, P., Ezrová, H., Kafka, T., Mulačová, V., Opekarová, L., Pártlová, P., Tuček, J., & Váchal, J. (2012). *Podniková ekonomika*. Grada Publishing.
- Vodáčková, O., & Vodáček, L. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Management Press.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2. vyd.). Grada.
- Zákony pro lidi, (2023). *Zákon č. 42/1994 Sb.* Dostupné 1. 11. 2023 z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-42>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o společnosti Unicorn a.s. ....	37
Tabulka 2: Základní informace o organizaci Diakonie ČCE.....	44
Tabulka 3: Pohlaví respondentů .....	57
Tabulka 4: Věková struktura.....	57
Tabulka 5: Délka pracovního poměru .....	58
Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 4 .....	59
Tabulka 7: Přehled odpovědí otázky č. 5.....	60
Tabulka 8: Statistické ukazatele vybraných tvrzení z otázky č. 5 .....	62
Tabulka 9: Přehled odpovědí otázky č. 6.....	63
Tabulka 10: Odpovědi na otázku č. 7 .....	65
Tabulka 11: Odpovědi na otázku č. 8 .....	66
Tabulka 12: Odpovědi na otázku č. 9 .....	67
Tabulka 13: Odpovědi na otázku č. 11 .....	68
Tabulka 14: Přehled odpovědí otázky č. 12.....	69
Tabulka 15: Přehled odpovědí na otázku č. 13 - Unicorn .....	71
Tabulka 16: Přehled odpovědí na otázku č. 13 – Diakonie Západ .....	72
Tabulka 17: Vybrané statistické ukazatele k tabulkám č. 15 a 16.....	73
Tabulka 18: Absolutní hodnoty .....	76
Tabulka 19: Relativní (očekávané) hodnoty .....	76
Tabulka 20: Výpočet p-hodnot u vybraných tvrzení .....	77
Tabulka 21: Absolutní hodnoty pro faktor mzda.....	79
Tabulka 22: Relativní hodnoty pro faktor mzda.....	79
Tabulka 23: Výpočet p-hodnot u vybraných tvrzení .....	80
Tabulka 24: Vyčíslené měsíční a roční náklady .....	82

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace .....	9
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb.....	12
Obrázek 3: Šest motivačních pravidel .....	22
Obrázek 4: Logo společnosti Unicorn .....	38
Obrázek 5: Přehled <i>staffů</i> .....	39
Obrázek 6: Logo Diakonie ČCE .....	45
Obrázek 7: Organizační struktura Diakonie Západ .....	47
Obrázek 8: Zdroje financování Diakonie Západ v % .....	48

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Scénář k vedení rozhovoru

**Příloha B:** Dotazníková šetření

## **Příloha A: Scénář k vedení rozhovoru**

- Domluva na termínu a místě konání rozhovoru v každé organizaci
- Představení se a informování o diplomové práci a tématu rozhovoru
- Seznámení dotazovaných s délkou rozhovoru, která byla odhadována maximálně na 1 hodinu
- Samotná struktura rozhovoru a jednotlivé otázky:
  - Jaký vy máte osobně názor na motivování zaměstnanců ve vaší firmě / organizaci? Čím především se snažíte své zaměstnance motivovat?
  - Vnímáte motivační systém jako účinný a dostačující? Myslíte si, že vaši zaměstnanci jsou spokojeni s motivačním programem a celkově systémem odměňování a konkrétními benefity?
  - Myslíte si, že vaše zaměstnance více motivují finanční či nefinanční odměny?
  - Myslíte si, že vaši podřízení mezi sebou mají dobré pracovní vztahy? Jaký je u vás styl vedení?
  - Myslíte si, že práce vašich zaměstnanců je zajímavá/stereotypní/dává jim nějakou přidanou hodnotu?
- Ukončení rozhovoru a závěrečné podněty/připomínky
- Poděkování za čas a ochotu dotazovaným

## **Příloha B: Dotazníková šetření**

Dobrý den, jsem studentka 5. ročníku na ekonomické fakultě na Západočeské univerzitě v Plzni. V rámci svého studia píšu diplomovou práci na téma „Porovnání pracovní motivace v ziskovém a neziskovém sektoru na dvou vybraných organizacích“. Neziskovou organizaci zastupuje Diakonie Západ a ziskový podnik Unicorn.

Součástí mé práce je dotazníkové šetření, a proto bych Vás chtěla požádat o spolupráci při vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je zcela anonymní. Výsledky tohoto šetření pomohou nejen mé práci, ale také poskytnou důležitou zpětnou vazbu u Vás v organizaci. Moc děkuji za Váš čas a ochotu.

### **Dotazník Unicorn**

1. Pohlaví:
  - Žena
  - Muž
  
2. Věk
  - Do 25 let
  - 26 – 35 let
  - 36 – 45 let
  - 45 – 60
  - 61 a více
  
3. Jak dlouho pracujete v organizaci?
  - Méně než 1 rok
  - 1-3 roky
  - 4-5 let
  - 6-10 let
  - 11-15 let
  - 16 let a víc
  
4. Jste ve vaší práci spokojen/a?
  - Rozhodně ne
  - Spíše ne
  - Nevím
  - Spíše ano
  - Rozhodně ano



5. Souhlasíte s tvrzením, že:

(1 – zcela nesouhlasím 2 – spíše nesouhlasím 3 – neutrální postoj 4 – spíše souhlasím 5 – zcela souhlasím)

- a) Firmu považuji za prestižní
- b) Zaměstnavatel mi nabízí využívat flexibilní pracovní dobu
- c) Unicorn je inovativní, stále se vyvíjí a zlepšuje.
- d) Unicorn si mě váží.
- e) Vybavení kanceláří mi přijde dostačující.
- f) Atmosféra na mém pracovišti je vstřícná a přátelská.
- g) Můj přímý nadřízený se mnou jedná spravedlivě.
- h) S mými kolegy se mi dobře spolupracuje.
- i) Moje práce mi dává smysl.
- j) Moje práce mě baví.
- k) Mám možnost se vzdělávat a rozvíjet.
- l) Mám dost prostoru pro svůj osobní čas.

6. Abyste byl/a ve své práci spokojenější, uvítal/a byste změnu v oblasti:

(zaškrtnout max. 5 nabízené možnosti)

- a) Stylu vedení od nadřízených
- b) Finančního ohodnocení
- c) Přístupu k zaměstnancům
- d) Možnosti zaměstnanců podílet se na změnách v Unicornu
- e) Lepšího využití potenciálu zaměstnanců
- f) Vztahů v mém týmu
- g) Styl komunikace, vedení a oceňování ze strany mého přímého nadřízeného
- h) Spolupráce v týmu
- i) Snížení tlaku na výkon
- j) Vzdělávání a rozvoje
- k) Vyvážení osobního a pracovního života

7. Jaké důvody vás vedly k práci v Unicornu? (vyberte z nabízených možností max. 3)

- Dobrá pověst firmy
- Smysluplnost práce
- Druh a náplň práce
- Mzda
- Pracovní doba (například velká flexibilita atd.)
- Benefity
- Možnost kariérního růstu
- Možnost osobního rozvoje
- Zajímavé projekty
- Jiné:

8. Jste seznámen/a se systémem „plusů“ (benefitů, které můžete využívat) ve vaší firmě? (např. slevy u vybraných značek/partnerů, svatební dar apod.)?

- Ano

- Ne

9. Pokud ano, vnímáte tento systém jako dostačující? Cítíte se být v Unicornu dostatečně oceňován/a a motivován/a?

- Ano
- Ne
- Nechci odpovídat
- Se systémem nejsem seznámen/a

10. Jaký benefit („plus“), který firma Unicorn nabízí, je pro vás osobně nejdůležitější?

11. Motivují vás osobně více:

- faktory finanční (odměny, 13. plat, dárkové poukázky...)
- faktory nefinanční (pracovní doba, dovolená navíc, dobré vztahy na pracovišti, smysluplnost práce...)

12. Kdybyste měli vybrat oblast, která vás ve vaší práci naopak nejvíce DEMOTIVUJE a se kterou se při práci v Unicornu setkáváte, kterou byste vybrali? (vyberte z nabízených možností max. 4)

- náročnost/složitost práce
- nízké finanční ohodnocení
- zastaralé pracovní vybavení
- chování přímého nadřízeného
- konflikty a nepříjemná atmosféra na pracovišti
- chování zákazníků/klientů
- časté změny v organizaci
- necítím se být demotivovaný
- jiné:

13. U každého z následujících bodů zaškrtněte jednu možnost podle toho, jak je pro Vás daná motivační oblast důležitá. (1 - zcela nedůležitá 2 – nedůležitá 3 – neutrální postoj 4 - důležitá 5 – zcela důležitá)

- Mzda
- Průběžné odměny a finanční bonusy
- Možnost vzdělávání a rozvoje
- Volná pracovní doba
- Home office
- Služební auto
- +4U produkty a jiné služby
- Příspěvek na stravování
- Placené pracovní volno (nad rámec klasické dovolené)
- Právní a finanční služby

- Svatební dar či dětský kočárek
- Rekreace – zvýhodněné nabídky od CK

14. Jsou nějaké benefity, které vám chybí ve vaší práci a ocenili byste je?

15. Jestli máte jakékoliv další podněty a postřehy v souvislosti s motivováním ve firmě Unicorn, prosím, podělte se o ně:

## Dotazník Diakonie Západ

1. Pohlaví:

- Žena
- Muž

2. Věk

- Do 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 45 – 60
- 61 a více

3. Jak dlouho pracujete v organizaci?

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16 let a více

4. Jste ve vaší práci spokojen/a?

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

5. Souhlasíte s tvrzením, že:

(1 – zcela nesouhlasím 2 – spíše nesouhlasím 3 – neutrální postoj 4 – spíše souhlasím 5 – zcela souhlasím)

- a) Pracovníci v Diakonii žijí hodnoty, které organizace hlásá
- b) Management Diakonie jde svým chováním a jednáním příkladem
- c) Diakonie je inovativní, stále se vyvíjí a zlepšuje.
- d) Diakonie si mě váží.
- e) Můžu přinášet nové nápady a jsem vyslyšen.
- f) V Diakonii jsem na správném místě (=dělám, co umím a co mě baví).
- g) Atmosféra na mém pracovišti je vstřícná a přátelská.
- h) Můj přímý nadřízený se mnou jedná partnersky a s úctou.
- i) S mými kolegy se mi dobře spolupracuje.
- j) Moje práce mi dává smysl.
- k) Moje práce mě baví.
- l) Mám možnost se vzdělávat a rozvíjet.
- m) Mám dost prostoru pro svůj osobní čas.

6. Abyste byl/a ve své práci spokojenější, uvítal/a byste změnu v oblasti:

(zaškrtnout max. 5 nabízené možnosti)

- a) Žití hodnot v Diakonii Západ
- b) Stylu vedení od přímého nadřízeného
- c) Rozvoje Diakonie
- d) Přístupu k zaměstnancům
- e) Možnosti zaměstnanců podílet se na změnách v Diakonii
- f) Lepšího využití potenciálu zaměstnanců
- g) Vztahů v mém týmu
- h) Styl komunikace, vedení a oceňování ze strany mého přímého nadřízeného
- i) Spolupráce v týmu
- j) Porozumění smysluplnosti mé práce
- k) Finančního ohodnocení
- l) Vzdělávání a rozvoje
- m) Vyvážení osobního a pracovního života
- n) Větší flexibilitu v pracovní době
- o) Jiné:

7. Jaké důvody vás vedly k práci v Diakonii? (vyberte z nabízených možností max. 3)

- Dobrá pověst organizace
- Smysluplnost práce
- Druh a náplň práce
- Mzda
- Pracovní doba (například velká flexibilita atd.)
- Benefity
- Možnost kariérního růstu
- Možnost osobního rozvoje
- Osobní zkušenost s Diakonií (služby, zaměstnanci)
- Jiné:

8. Jste seznámen/a se systémem odměňování a motivace v Diakonii Západ (mzdy, benefity, hodnocení, vzdělávání, přístup vedení, výhody, které pracovníci mohou využívat atd.)?

9. Pokud ano, vnímáte tento systém jako dostačující? Cítíte se být v Diakonii dostatečně oceňován/a a motivován/a?

10. Jaký benefit, který Diakonie nabízí, je pro vás osobně nejdůležitější?

11. Motivují vás osobně více:

- faktory finanční (odměny, 13. plat, dárkové poukázky...)
- faktory nefinanční (pracovní doba, dovolená navíc, dobré vztahy na pracovišti, smysluplnost práce...)

12. Kdybyste měli vybrat oblast, která vás ve vaší práci naopak nejvíce DEMOTIVUJE a se kterou se při práci v Diakonii setkáváte, kterou byste vybrali?

(vyberte z nabízených možností max. 6)

- náročnost/složitost práce
- nízké finanční ohodnocení
- zastaralé pracovní vybavení
- chování přímého nadřízeného
- konflikty a nepříjemná atmosféra na pracovišti
- chování managementu organizace (ředitele, zástupce ředitele, vedoucích oddělení a služeb)
- chování klientů a jejich rodinných příslušníků či opatrovníků
- přílišná administrativa
- časté změny v organizaci
- necítím se být demotivovaný
- jiné:

13. U každého z následujících bodů zaškrtněte jednu možnost podle toho, jak je pro

Vás daná motivační oblast důležitá. (1 - zcela nedůležitá 2 – nedůležitá 3 – neutrální postoj 4 - důležitá 5 – zcela důležitá)

- Mzda
- Průběžné odměny za výkon a speciální úkoly
- Pololetní a roční odměny
- Odměna při výročí pracovní smlouvy
- Možnost vzdělávání a rozvoje
- Placené pracovní volno
- Bezplatná wifi a zpřístupněný internet na pracovištích
- Home office
- Služební auto
- Využití sociálních služeb poskytovaných v Diakonii
- Osobní setkávání s vedením organizace (spanilé jízdy, Vítejte v Diakonii)
- Zvýhodněný program u T-mobile
- Předplatné u Plzeňské filharmonie
- Slevy na masáže

14. Jsou nějaké benefity, které vám chybí ve vaší práci a ocenili byste je?

15. Jestli máte jakékoliv další podněty a postřehy v souvislosti s motivováním v Diakonii Západ, prosím, podělte se o ně:

## **Abstrakt**

Petříčková, K. (2023). *Porovnání pracovní motivace v ziskovém a neziskovém sektoru na dvou vybraných organizacích* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** motivace, pracovní motivace, motivační systém, ziskový sektor, neziskový sektor

Diplomová práce se zabývá tématem pracovní motivace ve vybraných organizacích v ziskovém a neziskovém sektoru. Ziskový sektor zastupuje firma Unicorn a neziskový organizace Diakonie Západ. Cílem práce je pracovní motivaci zhodnotit, porovnat a následně formulovat doporučení pro zlepšení. Práce se dělí na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část je věnována vysvětlením základních pojmů motivace, pracovní motivace, teoriím pracovní motivace, motivačnímu programu a profilu. V další části práce je již vysvětlen rozdíl mezi ziskovým a neziskovým sektorem a následně jsou vyzdvíženy studie a výzkumy, které se tématem zabývají. Praktická část se zabývá detailním popsáním motivačních systémů obou organizací a následným kvantitativním výzkumem, který probíhal skrze dotazníkové šetření pro zaměstnance. V návaznosti na zjištěné výstupy jsou v závěru celé práce formulovány doporučení pro vybrané oblasti pracovní motivace.

## **Abstract**

Petříčková, K. (2023). *A comparison of work motivation in the profit and non-profit sectors in two selected organizations* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** motivation, work motivation, motivation system, profit sector, non-profit sector

The thesis deals with the topic of work motivation in selected organizations in the for-profit and non-profit sector. The for-profit sector is represented by the company Unicorn and the non-profit organization Diakonie Západ. The aim of the thesis is to evaluate and compare work motivation and then formulate recommendations for improvement. The work is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part is devoted to explaining the basic concepts of motivation, work motivation, theories of work motivation, motivation program and profile. The next part of the thesis explains the difference between the for-profit and non-profit sectors and then the studies and researches that deal with the topic are highlighted. The practical part deals with a detailed description of the motivational systems of both organisations and the subsequent quantitative research conducted through a questionnaire survey for employees. Following the findings, recommendations for selected areas of work motivation are formulated at the end of the whole thesis.