

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedení lidí a řízení pracovních procesů v neziskových vzdělávacích
organizacích s důrazem na motivaci pracovníků

Leadership and management of work processes in non-profit educational
organizations with an emphasis on employee motivation

Andrea Vodičková

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Jaroslav Kříž, MBA

Studijní program: Školský management

2023

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Vedení lidí a řízení pracovních procesů v neziskových vzdělávacích organizacích s důrazem na motivaci pracovníků potvrzují, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzují, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 17. 4. 2023

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu PhDr. Mgr. Jaroslavu Křížovi, MBA za poskytnuté konzultace, trpělivost a cenné rady. Také bych ráda poděkovala svým respondentům, díky kterým jsem mohla výzkum zrealizovat. Velké díky patří také mojí rodině, přátelům a mému šéfovi za skvělou podporu, bez které bych tuto práci nenapsala.

ABSTRAKT

Předložená práce se zabývá specifiky vedení lidí a řízení pracovních procesů ve vzdělávací neziskové organizaci v porovnání se ziskovou vzdělávací organizací. Cílem práce je identifikovat a popsat rozdíly uplatňovaných motivačních nástrojů ve vedení ziskových a neziskových vzdělávacích organizací z pohledu jejich manažerů. Jako hlavní metoda pro sběr dat je v tomto kvalitativním výzkumu použita metoda polostrukturovaného rozhovoru, který je realizován s vedoucími pracovníky jednotlivých organizací. Tato metoda je potom vhodně doplněna ještě o analýzu interních dokumentů zkoumaných organizací.

V teoretické části práce mimo jiné vymezuje klíčové pojmy a zabývá se oblastmi jako je management a jeho role ve školství a řízení pracovního procesu. Další část práce se pak podrobněji zabývá oblastí motivace. Popsány jsou různé typy a způsoby motivace, stejně jako některé významné motivační teorie. Uvedena jsou dále i specifika neziskových organizací a zmíněny jsou i důvody, proč je neziskový sektor ve společnosti důležitý.

V praktické části jsou uvedena a zpracována data získaná z interních dokumentů i rozhovorů, pomocí kterých jsou pak identifikovány rozdíly ve vedení a motivaci pracovníků mezi neziskovou a ziskovou organizací a jsou přiblíženy specifické mechanismy používané manažery jednotlivých organizací.

V závěru práce pak jsou především shrnuty výsledky provedeného výzkumu. Formulována jsou také určitá doporučení a uvedeny jsou i limity výzkumu.

KLÍČOVÁ SLOVA

manažerské funkce, motivace zaměstnanců, nezisková organizace, vedení lidí, vzdělávací organizace, zpětná vazba

ABSTRACT

This bachelor's thesis deals with the specifics of leadership and management of work processes in a non-profit educational organisation, and compares it to a for-profit educational organisation. The aim is to identify and describe the differences in motivational tools applied in management of for-profit and non-profit educational institutions. It analyses these from their managers' point of view. The semi-structured interview method is used as the main method for data collection in the research, this is carried out through the managers of individual organisations. The method is then supported by the analysis of internal documents of the specific organisations that were investigated.

In the theoretical part of this thesis, the key terms and areas such as management and its role in education and work management are defined. The next part of the thesis then explores my research on motivation. It describes and explains its various types, methods and theories. It also identifies the specifics of non-profit organisations and explains the benefits of the non-profit sector to our society.

In the practical part, the data obtained from internal documents and interviews are processed and presented. The differences in leadership and employee motivation between non-profit and for-profit organisations are identified, and the specific mechanisms used by the managers of individual organisations are explained.

In the final chapter the results of the research are summarised and its limits are determined.

KEYWORDS

functions of management, employee motivation, non-profit organization, leadership, educational organization, feedback

Úvod.....	7
1 Management a jeho role ve školství.....	9
1.1 Manažerské funkce	9
1.2 Manažer jako leader.....	12
1.3 Vedoucí pracovník ve školství	12
2 Řízení pracovního procesu	14
2.1 Lidské zdroje	14
2.2 Typologie zaměstnanců.....	15
2.3 Výběr pracovníků do týmu.....	16
3 Motivace a její využití na pracovišti	19
3.1 Způsoby motivace pracovníků	19
3.2 Motivační faktory	20
3.3 Motivace pedagogických pracovníků	21
3.4 Motivační teorie.....	22
4 Definice a konceptualizace neziskového sektoru v ČR.....	25
4.1 Charakteristika neziskové organizace	25
4.2 Právní úprava neziskových organizací v ČR.....	26
4.3 Role neziskového sektoru ve vzdělávání a naší společnosti	26
5 Metodologie	29
5.1 Popis a charakteristika výzkumu	29
5.2 Použitá výzkumná metoda	30
5.3 Charakteristika respondentů	32
5.4 Výzkumné otázky a polostrukturovaný rozhovor	33
5.5 Analýza interních dokumentů.....	34
5.5.1 NO a její celood organizační průzkum spokojenosti.....	34

5.5.2	VOŠ a její zpětnovazební dotazník.....	35
5.5.3	Shrnutí zkoumaných interních dokumentů	36
5.6	Interpretace získaných dat.....	37
5.6.1	Motivace pracovníků	37
5.6.2	Poskytované benefity	39
5.6.3	Zpětná vazba.....	40
5.6.4	Leadership a jeho rozvoj	42
5.6.5	Výběr pracovníků do týmu.....	44
5.6.6	Řešení konfliktů.....	45
5.6.7	Shrnutí interpretace rozhovorů.....	46
5.7	Celkové shrnutí výzkumných dat a diskuze	48
	Závěr	52
	Seznam použitých informačních zdrojů.....	54
	Seznam příloh.....	57

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá specifiky ve vedení lidí a řízení pracovních procesů v neziskovém vzdělávacím sektoru a zaměřuje se na jejich motivaci. Práce může být přínosem pro vedoucí pracovníky nejen neziskových organizací, ale i ředitelů škol, kteří mají zájem své pracovníky správně motivovat. Může být také nápomocná pro manažery v tom, že se mohou dozvědět nové nebo další možnosti motivace a odměňování, které doposud ve své organizaci nevyužívají. Naopak může také upozornit na to, čeho je lepší se při vedení lidí vyvarovat ve vztahu k motivaci svých podřízených.

Téma jsem si vybrala z důvodu, že je mi oblast motivace blízká. Sama jsem totiž jako vedoucí pracovník měla na starosti tým lidí, který jsem musela řídit a motivovat. Považuji taky za zajímavé a důležité zabývat se tím, co vše může pracovníky vedle finanční odměny motivovat, protože v některých profesích, například právě v neziskovém sektoru, odměňování příliš motivující nebývá. Myslím si, že poznatky získané provedeným výzkumem budu moci využít také ve svém profesním životě, protože mi umožní zamyslet se, co vlastně motivuje mě osobně.

Cílem práce je dozvědět se, jaký je rozdíl mezi vedením pracovníků v neziskovém sektoru a v tom ziskovém. Zároveň si práce klade za cíl zjistit, jak se v jednotlivých sektorech liší práce s lidskými zdroji a zejména jakým způsobem motivují pracovníky k tomu, aby podávali dobré výkony a byli v zaměstnání spokojeni.

Předložená práce má část teoretickou a část praktickou. Teoretická část nejprve stručně představí management a jeho roli ve školství. Popsány také budou jednotlivé manažerské funkce se zaměřením na vedení lidí a specifika vedoucích pracovníků ve školství. Další kapitola se bude zabývat řízením pracovního procesu, specifiky výběru pracovníků do týmu a způsoby, jakými je manažeři mohou nejlépe směřovat k cílům organizace. Následující kapitola představí různé druhy motivace a věnovat se bude i jednotlivým motivačním faktorům, které manažeři při vedení lidí využívají. Představeny budou i nejdůležitější motivačních teorie. V poslední kapitole teoretické části se bude práce věnovat specifikům neziskových organizací a zmíněny budou také důvody, proč je neziskový sektor ve společnosti důležitý.

V praktické části budou představena a dále zpracována data získaná prostřednictvím provedeného kvalitativního výzkumu, na základě kterých pak budou zodpovězeny následující výzkumné otázky:

- Jaké specifické mechanismy považují manažeři vybraných organizací za nejdůležitější při motivaci svých pracovníků?
- Jaký je rozdíl ve vedení pracovníků v ziskovém a neziskovém sektoru z pohledu manažerů?
- Jak jednají manažeři v případě demotivovaného pracovníka/ů a jak danou situaci řeší?

V závěru práce budou zodpovězeny výzkumné otázky a budou formulována doporučení jak pro zkoumané organizace, tak pro obor.

1 Management a jeho role ve školství

V první kapitole bude představena role manažera v organizaci, podkapitola je věnována i přímo vedoucímu pracovníkovi ve školství. Popsány budou jednotlivé manažerské funkce. Vysvětlena zde bude i metoda SMART, se kterou by měli být vedoucí pracovníci seznámeni a měli by ji využívat při stanovování cílů každému pracovníkovi.

Management lze charakterizovat jako systém „*zvládnutí (vymezení a „omezení“)* komplexnosti prostředí, tzn. *zajištění stability a dosahování co možná nejlepších výsledků*“ (Tureckiová, 2007, s. 18). Pojem management pak lze ještě přesněji vymezit jeho odlišením od pojmu leadership, jehož rolí je především „*vyhledávání či vytváření nových příležitostí, nalézání dalších možností, jak stanovovat směr dalšího vývoje organizace a naplňovat poslání její existence.*“ (Tureckiová, 2007, s. 18).

Hlavním cílem managementu je pak zajistit konkurenceschopnost organizace a její podnikatelsky úspěšné fungování. To však bude velmi záležet právě na jednotlivých manažerech a na jejich schopnostech organizace společnosti, motivace jejich zaměstnanců a využívání nejrůznějších tržních příležitostí (Janišová a Křivánek, 2013, s. 929-930).

Existují tři základní úrovně managementu:

- Management první linie – nejnižší úroveň, podřízenými jsou výkonní pracovníci na nemanadžerské pozici – ve školách by se dal přirovnat ke třídnímu učiteli;
- Střední management – střední úroveň – ve školách to může být vedoucí metodických sdružení;
- Vrcholový management – nejvyšší úroveň – ve školách se jedná o ředitele/lku školy.

Práce manažerů na jednotlivých úrovních se liší podle typu vykonávaných úkolů, míry zodpovědnosti a vyžadovaných znalostí a dovedností (Tureckiová, 2021, nestránkováno).

1.1 Manažerské funkce

Koncept manažerských funkcí vychází z funkcí správy, které již v roce 1916 formuloval jeden ze zakladatelů teorie managementu Henri Fayol. V současné době jsou manažerské

funkce podle Blažka (2014, s. 20) vymezeny takto: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování¹.

Plánování se řadí mezi klíčové manažerské funkce, a proto se týká všech oborů a aspektů organizace. Je důležité plánovat jak krátkodobě, tak dlouhodobě. Větší firmy a organizace většinou mají systém plánování centrálně nastaven, avšak do detailu je to již na samotném manažerovi, aby svou organizaci dobře znal a dokázal náležitě plánovat. Aby celá organizace dobře fungovala a směřovala správným směrem, je nezbytné sdílení plánů a cílů s týmem. Určitě je vhodné také znát a v této fázi využívat metodu SMART na stanovení cílů. Pod touto zkratkou se schovává pět důležitých slov, které vyjadřují, jak by měl být cíl vždy definován. Přesné pojmenování jednotlivých písmen tohoto akronymu se u různých autorů často liší, nicméně význam zůstává stejný. V této práci bylo převzato pojmenování podle Tureckiové (2007, s. 50), která jednotlivé aspekty vymezuje následovně:

- S = specifický; cíl musí být jasně stanovený, abychom si mohli odpovědět na to, čeho chceme dosáhnout, jak se o to pokusíme, proč je to důležité, s kým budeme popřípadě spolupracovat a zda k tomu budeme potřebovat nějaké další zdroje či materiály. Cíl musí být srozumitelný pro všechny jedince.
- M = měřitelný; splnění cíle musí být prokazatelné, zadání proto musí být konkrétní. Důležité je, aby bylo řečeno, co se přesně očekává. Cíl má být měřitelný jak časově, počtem, tak plánovanými financemi na jeho dosažení.
- A = atraktivní; každý cíl by měl být zadán jedincům, pro které bude inspirativní a budou mít chuť, ale i schopnosti a znalosti cíle dosáhnout. Znalost jejich kvalifikace a zkušeností je proto žádoucí.
- R = realistický (reálně dosažitelný); cíl musí být realizovatelný v daných podmínkách a pro daného jedince.
- T = termínovaný (stanovený termín splnění); musí být stanoven termín, popřípadě termíny, se kterými jsou všichni seznámeni.

¹ Henri Fayol za manažerské funkce považoval plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování.

Organizování je další funkcí manažera. Spočívá v uspořádání celkové organizační struktury, rozdělení rolí a funkcí v organizaci, seznámení všech s pracovními povinnostmi, které jsou od nich očekávané, a podobně. Řadí se sem také jednotlivé styly řízení a vedení výkonu.

Personalistika jako manažerská funkce zahrnuje vše od výběru vhodných pracovníků přes jejich zaškolení a začlenění do týmu až po jejich podporu při podávání výkonů. Spadá sem i motivace na podporu dosažení cílů organizace.

Vedení je velmi důležitou funkcí manažera. Ten by tak měl zastávat i funkci leadera a být příkladem pro svůj tým, který by ho měl respektovat a následovat. K tomu je důležité znát vizi organizace a věřit v ni.

Kontrolování je poslední manažerskou funkcí. Je nezbytné kontrolovat, jak organizace dosahuje svých cílů a k tomu mít nastavený soubor metod, které budou fungovat. Pokud se při kontrole zjistí, že něco nefunguje tak, jak má, měl by být nastavený systém korekce, který by měl být včas využit (Blažek, 2014, s. 20).

Blažek (2014, s. 22) zmiňuje také tři na sebe navazující manažerské činnosti, kterými jsou rozhodování, ovlivňování a kontrolování, přičemž rozhodování někteří autoři uvádí také jako manažerskou funkci. Při rozhodování je velmi důležitá praxe a vlastní zkušenost, to znamená uvědomění si chybného rozhodnutí a poučení se pro následující rozhodování. Je důležité neodkládat rozhodnutí a nesnažit se je přesouvat na jiné. Pokud je možnost poradit se s někým předtím, než rozhodnutí učiníme, je dobré toho využít a zvážit i jiný názor.

Armstrong a Taylor (2015, s. 47) se na manažerské funkce dívají odlišněji a tvrdí, že nejdůležitější je řízení lidí. Řízení lidských zdrojů definují jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“.

Cílem řízení lidských zdrojů je podle těchto autorů:

- „*podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů);*
- *přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;*
- *zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;*

- *usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navazování a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;*
- *podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 49).

1.2 Manažer jako leader

Odborná literatura nabízí mnoho názorů na to, jaký by měl správný manažer být a co všechno by měl ve své funkci splňovat. Všichni se ale shodují, že pokud manažer nedokáže vést svůj tým tak, aby pro něj chtěl tento tým pracovat, nemůže jeho organizace dlouhodobě uspokojivě fungovat.

Správný manažer by měl znát svoje pracovníky a jejich silné a slabé stránky. Měl by také vědět, jak je správně motivovat. Stěžejním úkolem však pro manažera bude dokázat, aby zaměstnanci sdíleli vizi organizace, pro kterou pracují. Aby se mu to podařilo, musí být také dobrý lídr (Tureckiová, 2007, s. 28).

Úspěšný lídr by měl naplňovat čtyři role. Měl by svým podřízeným být zároveň učitelem, rádčem, koučem i supervizorem. Nejdříve se od lídra očekává, že poradí, ukáže, jak by úkol sám řešil. Později se již nenabízí řešení, ale očekávají se vlastní nápady pracovníka a vyřešení úkolu. Manažer je tu ale stále na to, aby pomohl v případě potřeby a nasměroval správným směrem. Konečná funkce supervizora už pouze sleduje, jak sám pracovník dokáže vše vyřešit a je schopen se posunout o krok dál (Tureckiová, 2007, s. 24).

1.3 Vedoucí pracovník ve školství

Stejně tak jako v každé organizaci by i ve škole měl její manažer, ředitel školy, dbát na to, aby byla škola konkurenceschopná, úspěšná a aby v ní její zaměstnanci chtěli pracovat.

Význam ředitelů škol zdůrazňuje i MŠMT, když ve své Strategii vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ uvádí, že jsou *„důležitým článkem řízení školského systému, na jejich pedagogických, odborných a řídicích schopnostech závisí úspěšný a efektivní chod školy a vzdělávacího procesu ve škole jako základního článku vzdělávání žáků. Ředitel školy je*

odpovědný za všechny složky řízení školy jako právního subjektu.“ (Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+, s. 54).

Požadavky, které musí ředitel školy splňovat, jsou stanoveny právními předpisy. Příkladem může být potřebné vzdělání. Jednotlivé zákonné požadavky se pak mohou lišit v závislosti na tom, v jaké konkrétní školské organizaci vedoucí pracovník pracuje. Vedle toho by však měl ředitel mít i určité osobní předpoklady, jako jsou osobnostní rysy, postoje, dovednosti a schopnost zvládnání určitých situací. Obě tyto složky by se měly pro zajištění kvalitního profesního výkonu efektivně propojit (Tureckiová, 2021, nestránkováno).

Postavení ředitele však někdy bývá špatně interpretováno. Slovo ředitel, které se do školství přeneslo z firemního prostředí často vnáší domněnku, že se jedná o člověka, který kontroluje dodržování metodických příruček, dohlíží na svůj tým a má na starosti dozor nad plněním zadaných úkolů. Role ředitele může působit dojmem, že jen reaguje na úkoly a problémy přicházející zvenčí. Ředitel ale plní hned několik různých rolí. Musí být leader, manažer i vykonavatel (Trojan, 2021, s. 30-34).

Jako leader je ředitel odpovědný za vizi a směřování školy, měl by být schopný dobře formulovat své myšlenky, dobře analyzovat a vyhodnocovat informace, umět naslouchat a znát osobnosti svých pracovníků, které musí motivovat. Jako manažer musí být pro učitele mentorem, provádí hospitace, dosahuje cílů prostřednictvím jiných lidí, řídí lidské zdroje, vyhodnocuje zpětné vazby a je zodpovědný za dosahování strategických cílů školy. Ředitel je zároveň také vykonavatelem procesu, jelikož má povinnost učit (Trojan, 2021, s. 35-39).

To, jak by měl ideální ředitel školy vypadat, co vše by měl znát a zvládat je shrnuto v definici Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+ (2020, s. 12): *„Kompetentní a sebevědomý pedagog (ředitel), který uznává hodnotu vzdělání a je v souladu s trendy vývojem vzdělávací politiky. Zná stav a potřeby vlastní školy a má vizi, kam směřovat její rozvoj v souladu s těmito trendy. Vůdčí osobnost, která naslouchá, komunikuje a kooperuje s cílem najít konsenzus v potřebách všech aktérů zainteresovaných do života školy, vlastním příkladem motivuje k úsilí o změnu a cíleně připravuje podmínky pro zážitek úspěchu všech zúčastněných. Veřejný komunikátor, který dokáže prezentovat vizi změny směrem k zaměstnancům školy, zřizovateli, rodičům i komunitě v okolí školy. Rozhodný a zodpovědný při implementaci strategických opatření.“*

2 Řízení pracovního procesu

Tato kapitola poukazuje na různé typy pracovníků a zabývá se způsoby, jak s nimi jednat tak, aby manažer dosáhl požadovaného výsledku a zároveň zacházel s každým jednotlivcem spravedlivě. Kapitola se také věnuje výběru správných pracovníků do týmu.

Plamínek (2018, s. 72) zmiňuje, že ve organizacích jde především o výkon a pokud není konkrétní člověk dostatečně vhodný a zkušený pro danou pozici, tak se to dříve či později jistě projeví. Je proto velmi důležité sledovat a hodnotit podávaný výkon. V dnešní rychle se měnící době potřebujeme mít pracovníky, kteří mají snahu učit se novým věcem. Stejně tak bychom měli ověřovat, zda budou schopni pracovat v nestandardních situacích, když nastanou.

S tímto souvisí i odměňování pracovníků, které často rozlišuje mezi pevnou a pohyblivou složkou odměny. Pevná složka je neměnná a může být navýšena například zvýšením kvalifikace nebo povýšením na jinou pozici. Pohyblivá složka odměny pak záleží na samotném výkonu pracovníka, který se může v čase rychle měnit a stejně tak rychle může i firma reagovat a odměnu zvýšit anebo naopak snížit (Plamínek, 2018, s. 72).

2.1 Lidské zdroje

Podle teorie lidských zdrojů jsou zaměstnanci nejcenějším zdrojem a největším bohatstvím organizace. Řízení lidských zdrojů je proto „*rozhodující oblast řízení organizace, která slouží k dosahování strategických cílů organizace (udržitelný rozvoj, dlouhodobá prosperita, trvalá konkurenceschopnost apod.), stejně jako k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců (perspektivní zaměstnání, spravedlivý výdělek, personální rozvoj apod.)*.“ (Šikýř, 2014, s. 12).

Řízení pracovního procesu je tedy zcela jistě jedna z nejdůležitějších rolí manažera, který by měl zajistit dostatek schopných pracovníků v týmu, jejich adekvátní kvalifikaci a následné zaškolení. Důležité je zaměstnance motivovat tak, aby oni sami chtěli organizaci, v níž pracují, posouvat dále a pracovali tedy nejen pro získání finanční odměny, ale chápali smysl jejich role v dané organizaci. Pokud manažer zná svůj tým a ví, jaké typy lidí v něm má, je schopný pracovníky individuálně řídit a získat tím chtěné výsledky ve své organizaci snáz, než když neví, s jakými typy lidí pracuje. Jak totiž uvádí Šikýř (2014, s. 21) „*schopnosti a*

motivace lidí určují výsledky práce a chování lidí, které určují výsledky podnikání a hospodaření organizace. Prostřednictvím účelného řízení a vedení lidí je možné účinně ovlivňovat schopnosti, motivaci a výkon lidí i výkon organizace.“.

V menších organizacích musí často funkci personalisty vykonávat samotný manažer, a to z ekonomických důvodů. Ve středních organizacích už bývá alespoň jeden personalista a ve větších firmách zpravidla najdeme celé oddělení, které má v gesci nejen administrativní činnosti, ale zaštiťuje koncepční, metodické a analytické činnosti v řízení a vedení pracovníků. Poskytuje také poradenství a podporu pro samotné manažery (Šikýř, 2014, s. 26).

2.2 Typologie zaměstnanců

Pracovníky můžeme rozdělit na čtyři typy, a to na základě jejich postojů a schopností. Ke každému typu zaměstnance je pak nutné přistupovat odlišně (Plamínek 2018, s. 76).

První typ zaměstnance lze označit jako „umí, ale nechce“. Jde o skupinu pracovníků, která představuje pro organizaci hrozbu. Svým přístupem mohou zapříčinit to, že zbytek týmu „nakazí“ svou negativitou, kterou od nich mohou ostatní snáze pochytit. U těchto osob je zásadní, aby se manažer snažil jejich přístup změnit co nejdříve. Pokud následně zjistí, že se mu to i přes důkladnou péči nepodaří, může být nejlepší volbou nechat daného pracovníka odejít. Této skupině by se měl manažer věnovat jako první.

Ideálním typem je zaměstnanec, který „umí a chce“. V tomto nastavení chtějí mít manažeři všechny své pracovníky anebo je tam alespoň správným vedením co nejdříve dostat. Tito lidé okolo sebe naopak šíří svoji pozitivitu a mohou přispět k tomu, že i ostatní pracovníci se díky nim částečně změní. Častou chybou manažerů bývá, že této skupině nevěnují dostatečnou pozornost, protože mají pocit, že jsou tyto zaměstnanci spokojeni a naplnění svojí prací. Může se proto stát, že si manažeři nevšimnou, když se tento stav změní. Pak už může být na nějaký zásah a pokus o vrácení se do původního stavu pozdě.

Zaměstnanci, které lze podřadit pod typ „chce, ale neumí“, nebývají pro tým velkou hrozbou. Při práci s nimi je vhodné buď změnit požadavky na pracovníka anebo napomáhat změně jejich schopností.

Poslední skupinu pracovníků lze označit jako „neumí a nechce“. V takových případech se doporučuje snažit se o změnu postoje pracovníka, popřípadě i doplnění a rozvoj jeho schopností. To může vyžadovat sice spoustu úsilí, ale je dobré se o to pokusit ještě předtím, než se rozhodneme pracovníka nahradit. Ne vždy to totiž bude snadné (Plamínek 2018, s. 76).

2.3 Výběr pracovníků do týmu

Výběr pracovníků do týmu zcela jistě vyžaduje již nějakou zkušenost ze strany manažera. Měl by vědět, na jaké otázky se zeptat a jak je položit. Také by měl umět dokázat kandidáty patřičně otestovat tak, aby zjistil, zda mají správné předpoklady pro výkon nejen obsazované pozice, ale také to, jestli budou vhodně doplňovat již fungující tým. Pokud se tedy nejedná o sestavování nové skupiny lidí. Při pracovních pohovorech je vhodné mít k sobě druhého člověka, který bude přítomen a pomůže s dotazováním a poté rozhodováním o výsledku přijímacího řízení.

Při výběru pracovníků je bezpochyby nutné, aby se manažer zaměřil na více indikátorů a měl možnost své potenciální pracovníky co možná nejlépe poznat. Podle Plamínka (2018, s. 74) se lidské zdroje dají rozdělit do tří skupin, a to na vlastnosti, schopnosti a postoje.

Co se vlastností týče, nelze je v podstatě změnit, jelikož jsou zděděné. Některé lze vyzorovat již při výběrovém řízení, další poznáváme až časem. Vyplatí se je znát dobře, abychom byli schopni předvídat, jak se daný pracovník při výkonu práce zachová nebo co udělá a podle toho například i přiřazovat úkoly. Zařadit sem můžeme i návyky. Ty většinou vznikají nevědomě (a stejně tak je i lidé používají) a v porovnání s dovednostmi, které jsme si vědomě osvojili a používáme je v životě i práci, bývá těžší se je odnaučit nebo je změnit.

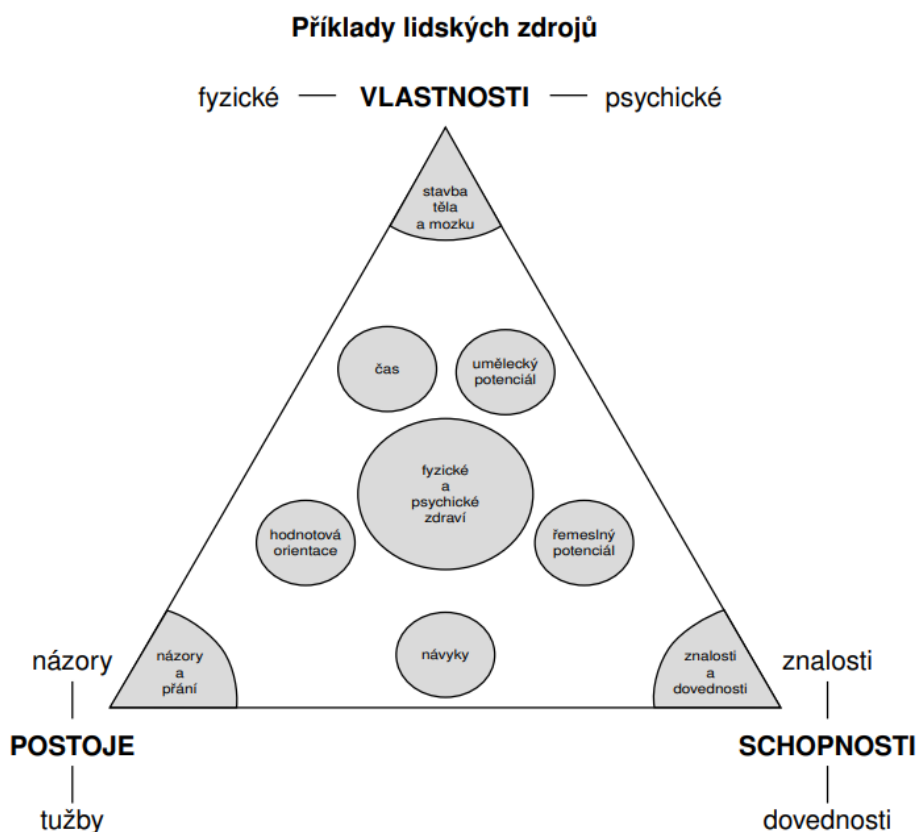
Schopnosti jsou dovednosti, které jsou během života získané, dá se s nimi pracovat a také se dají dále rozvíjet různými kurzy, školeními nebo například koučinkem. Některé znalosti jsou získané vědomě a jiné nevědomě.

Třetí skupinou jsou postoje, které ovlivňují, zda budeme svůj potenciál využívat k přiděleným úkolům. Záleží na ochotě jedince, jeho snaze a také jeho motivaci k výkonu. Velkou roli zde hrají zájmy a postoje člověka, který má své názory a něčemu věří, po něčem touží a díky tomu bude chtít cíl zrealizovat.

Ke způsobilosti vykonávat určitou práci je nutné mít kombinace všech tří zmíněných skupin, které se budou vhodně doplňovat (Plamínek, 2018, s. 74).

Následující obrázek ještě názorně doplňuje popis zmíněných tří skupin lidských zdrojů.

Obrázek č.1 - Trojúhelník lidských zdrojů



Tabule 24 Trojúhelník lidských zdrojů

Zdroj: Plamínek (2018, s.75)

Správný výběr osob do týmu, při kterém se zaměřujeme na jejich schopnosti k výkonu pozice, stejně jako jejich dobré zaškolení a podpora při jejich rozvoji tak, aby pracovníci získali všechny potřebné dovednosti a byli také schopni vykonávat práci samostatně, patří k důležitým předpokladům úspěšnosti a zároveň i motivaci pracovníků. Neméně důležité je i to, aby se manažer postaral, aby pracovníkům nebránilo nic k výkonu úspěšné práce a aby

dokázal případné překážky odstranit. Při výběru je nutné zjistit zkušenosti a schopnosti uchazečů, stejně tak jako jejich potřeby a zájmy. Ne vše je totiž možné vyřešit zaškolením, z toho důvodu je nutné vybírat pracovníky, kteří již mají schopnosti a vloh, jež daná pozice vyžaduje. Pokud by jimi totiž nedisponovali, mohlo by se stát, že se nebudou na obsazované místo hodit, a to se později projeví nedostatky při výkonu povolání (Urban, 2017, s. 47-48).

Abychom se tedy vyvarovali této situace, je dobré při přijímacím pohovoru využít různé techniky, jako je hraní scének nebo řešení pracovních úkolů. Tím si můžeme vhodnost uchazeče lépe ověřit. Důležité je také to, aby byl sám uchazeč schopný posoudit svoji vhodnost na obsazovanou pozici, což vyžaduje znalost jak vize organizace, tak vlastní motivace k jejímu naplňování. To je důležité zejména v případech, kdy víme, že nebude možné příliš navyšovat mzdu nebo přidělovat vyšší odměny. Stejně tak je to vhodné i v případech, kdy manažer nebude mít možnost nebo dostatek času podřízeného pracovníka často kontrolovat při jeho práci (Urban, 2017, s. 47-48).

3 Motivace a její využití na pracovišti

Tato kapitola definuje význam pojmu motivace a dále popisuje různé pohledy autorů na tento pojem. Představí také druhy motivací, motivační faktory a nejzásadnější motivační teorie.

Motivaci definují různí autoři různě. Podle Tureckiové je například motivace „*vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku*“ (Tureckiová, 2004, s. 55).

Armstrong a Taylor jsou však názoru, že je důležité vnímat motivaci jako složitější proces, ve kterém je třeba se zaměřit na konkrétní jedince jednotlivě. Důvodem je podle těchto autorů skutečnost, že „*lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. To je důvod, proč předpoklady, na nichž je založena víra o tom, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor, jsou zjednodušující.*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 219). Dále také dodávají, že bez skutečného poznání a pochopení každého jednotlivce, kterého chceme motivovat, nebude motivování správně fungovat. Až poté, co přesně víme, co daného člověka motivuje, můžeme proces motivace zahájit a být v tom úspěšní (Armstrong a Taylor, 2015, s. 219).

3.1 Způsoby motivace pracovníků

Pro roli vedoucího pracovníka je tedy stěžejní vědět, jak své podřízené správně motivovat, což zahrnuje i otázku, jak často motivovat a v jaké míře. Pro zaměstnance je potřebné, aby byli při své práci motivováni, jelikož pouze tehdy, když mají pocit, že jsou spravedlivě odměňováni za svůj pracovní výkon, budou dále podávat dobré výsledky a budou mít chuť ve své práci pokračovat. Zvládnání míry motivace je ale také bezesporu potřebné ovládat, aby se nestalo to, že bude pracovník očekávat čím dál větší odměny, ať už hmotné nebo nehmotné, ale jeho výkonnost už nebude v souladu s tím narůstat. Organizace musí tedy využít správné nástroje stimulace k tomu, aby své zaměstnance dostatečně motivovala, díky čemuž budou oni sami vnitřně motivováni ke splnění cíle a dosáhnou tak organizací požadovaného výkonu, což povede k naplnění jejich vlastních potřeb (Šikýř, 2016, s. 564).

Podle Plamínka (2015, s. 16) se kladný vztah k vykonání zadané úlohy dostavuje ze dvou důvodů. Jedinec za splněným úkolem vidí nějakou odměnu (například finanční ohodnocení), anebo úkol plní pro své vlastní vnitřní naplnění, které přichází po jeho dokončení. Hovoříme tedy o stimulu a motivaci.

Motivace (vnitřní podnět) vychází z jedince samého, je to hnací motor nás samotných. Každý má svoje vlastní vnitřní faktory, při jejichž naplnění se cítíme uspokojeni a dostatečně motivováni. Rozvíjíme díky ní naše dovednosti a schopnosti a jde o náš uspokojivý vnitřní pocit. Pokud manažer ví, co jedince naplňuje, pak se dá očekávat, že s ním bude práce velmi jednoduchá. Zdroj tohoto naplnění však nemusí být vždy snadné zjistit. Jakmile to ale manažer dokáže, bude schopen uplatňovat dlouhodobou motivaci na každého jednotlivce.

Stimul (vnější podnět) zahrnuje faktory, které na nás působí z vnějšího prostředí. Řadíme sem například pochvalu, povýšení, zvýšení platu a podobně. Tyto faktory však mohou být také negativní, například v podobě trestu, kterým může být například snížení pohyblivé složky odměny. Pomocí uplatnění negativní motivace se manažer snaží dosáhnout toho, aby se určitá situace již v budoucnu neopakovala (Armstrong a Taylor, 2015, s. 221). Nevýhodou stimulů může být to, že jakmile se přestane dostávat odměn za splněné úkoly, tak se také zastaví práce. Pokud se však jedná o pracovní prostředí, kde není vyžadována přílišná samostatnost ve výkonu práce je stimulace jednoznačně jednodušší alternativou než motivace (Plamínek 2015, s. 17).

3.2 Motivační faktory

Motivační faktory lze rozdělit na hmotné a nehmotné. Mezi hmotnými faktory dominuje peněžní odměna, které lze využít k uspokojení nejrůznějších potřeb každého z nás. Hrozí však riziko, že s neustálým přísunem finančních odměn může začít klesat potřeba dalších odměn, jelikož postupně dojde k uspokojení jednotlivých potřeb a jedinec proto již není tak motivován, jako byl předtím. V případě práce přesčas může nastat uvědomění si faktu, že za odvedenou práci sice dostává pracovník zaslouženou odměnu, ale dělá to na úkor svého volného času (Urban, 2017, s. 33).

Nehmotné faktory, jako jsou pochvala, uznání anebo také získávání nových zkušeností, jsou pro spoustu zaměstnanců velmi důležité, avšak ne vždy si to vedoucí pracovníci plně

uvědomují. Zaměstnanci si totiž mohou díky větším kompetencím a zkušenostem zvýšit vlastní kvalifikaci, což může vést k povýšení a následnému lepšímu sebehodnocení a naplnění v pracovním životě jedince (Urban, 2017, s. 33).

Armstrong a Taylor (2015, s. 228) výše uvedené shrnují následovně: „*Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.*“.

Je tedy žádoucí přemýšlet nad tím, jaké odměny svým zaměstnancům nabízíme, a zjišťovat od nich, které jsou pro ně zajímavé. Tyto informace je možné získat ze zpětnovazebních dotazníků nebo rozhovorů s pracovníky. Urban (2012, s. 199-200) říká, že by každý pracovník měl slyšet zpětnou vazbu pravidelně a měla by být konkrétní. V případě neplnění pracovních úkolů dobře nebo vůbec bývá častým problémem právě neposkytnutá nebo nepřesná zpětná vazba od vedoucího pracovníka. Zpětná vazba je považována za faktor motivace. Je proto důležité ji poskytovat průběžně a v případě potřeby okamžitě. Každý pracovník by měl slyšet jak pozitivní, tak i tu negativní zpětnou vazbu. Stejně jako ve sportu je dle Urbana žádoucí znát své „aktuální skóre“ i na pracovišti. Konstatuje však, že se často zaměstnancům kvalitní zpětné vazby od vedoucích pracovníků nedostává (Urban, 2012, s. 199-200).

3.3 Motivace pedagogických pracovníků

V dokumentu Strategie 2030+ se jedna z linií, a to: „Podpora pedagogických pracovníků“ věnuje mimo jiné motivaci pedagogického sboru. Dokument zmiňuje, že pro to, aby byly školy schopné naplňovat potřeby žáků a poskytovat kvalitní výuku, je nutné mít schopné ředitele a pedagogický sbor. Ten pak musí být dobře připraven a motivován k tomu, aby vytvářel vynikající prostředí pro výuku. Důležité je také zajistit dostatečný počet dalších pedagogických i nepedagogických pracovníků pro správné fungování školy.

V českém prostředí se bohužel podpora zvýšení kvalitní práce učitelů a její stabilizace nedaří. Ředitelům i učitelům by se měla po celou dobu jejich kariéry zajistit dostatečná

podpora pro to, aby byli schopni splňovat nároky, které jsou na jejich profesi kvůli neustále se vyvíjející společnosti kladeny. Jak totiž uvádí samo MŠMT, „dobře připravení a motivovaní učitelé – profesionálové jsou nutným předpokladem kvalitní výuky.“ (Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+, s. 52).

Pedagogické pracovníky lze motivovat po finanční stránce, například za mimořádné pracovní nasazení, čímž mohou být motivováni i do budoucna. Může jim být poskytnut i osobní příplatek, který náleží za dlouhodobé plnění pracovních úkolů navíc nebo za dosahování výborných výsledků. Dále lze poskytovat odměny, které slouží k ocenění za splnění mimořádného úkolu nebo jako odměna k životnímu jubileu (Metodický výklad k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací, s. 8).

Další z možností jak lze pracovníky nejen ve školství motivovat, jsou zaměstnanecké benefity. Ty mohou podle Hroncové (2010, s. 32) napomáhat k motivaci a spokojenosti pracovníků, které povedou k udržení si stabilního týmu. Mezi možné typy benefitů lze řadit například příspěvky na stravování, na penzijní či životní pojištění, na kulturu a sport nebo na vzdělávání. Dalšími benefity mohou být pružná pracovní doba, možnost pracovat z domova či náhrada mzdy při krátkodobé nemoci. Doporučuje proto zavedení alespoň některých z nich. Výběr konkrétních benefitů pak radí přizpůsobit poslání organizace.

3.4 Motivační teorie

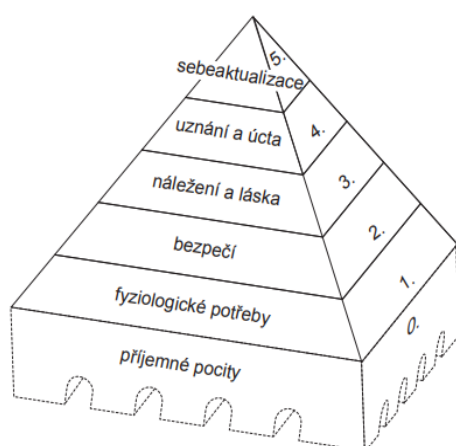
Existuje řada motivačních teorií, které poskytují návod, jak uplatňovat různé druhy motivace na různé osobnostní typy lidí. Dále se budeme zabývat několika z nich, konkrétně bude blíže představena Maslowova teorie potřeb, Herzbergova motivačně-hygienická teorie, Adamsova teorie spravedlnosti a McGregorova teorie X a teorie Y.

Maslowova teorie potřeb

Americký psycholog Abraham Maslow sestavil pyramidu potřeb v roce 1943. Tato teorie je velmi využívaná právě při motivaci lidí ve firmách a dalších organizacích. Hlavní hybnou sílu osobnostního rozvoje lidí Maslow spatřuje uvnitř člověka, nikoli ve vnějších podnětech (Plamínek, 2015, s. 89).

Samotný tvar pyramidy má znázornit, že nejdůležitější je nejprve navození příjemných pocitů uspokojení základních fyziologických potřeb jako jsou hlad, žízeň, spánek nebo sex, které jsou znázorněny ve spodní části a mají tak tvořit úplný základ. Teprve jakmile jsou fyziologické potřeby uspokojeny a člověku zbývá energie na posunutí se o „patro výše“, může vstoupit do patra potřeby bezpečí. V momentě, kdy zvládne uspokojit svoji potřebu cítit se v bezpečí a má stále zbývající energii, tak se dostane do patra třetího, což jsou sociální potřeby jako je láska a sounáležitost. Po uspokojení těchto potřeb osoba dále postupuje do patra uznání a úcty, které zahrnuje jak potřebu úcty k sobě samotnému, tak i k ostatním. Až na samotném vrcholu Maslowovy pyramidy se může člověk věnovat uspokojení potřeby vlastní seberealizace a seberozvoje.

Obrázek č. 2 - Maslowova pyramida



Zdroj: Plamínek (2015, s. 88)

Herzbergova motivačně-hygienická teorie

Tato teorie vhodně doplňuje Maslowovu pyramidu, když se zabývá i faktory spokojenosti a nespokojenosti. Rozlišuje přitom tzv. motivační faktory a tzv. hygienické faktory.

Motivační faktory (uspokojovatele a motivátory) jsou vnitřní faktory, při jejichž naplnění pociťují pracovníci spokojenost. Příkladem je dosažení úspěchu, obsah práce, profesní růst a odpovědnost za nové pracovní úkoly.

Hygienickými faktory (neuspokojovatele) jsou potom vnější faktory, jejichž nepříznivá povaha vyvolává nespokojenost a na motivaci působí negativně. Jsou to pracovní podmínky,

mezilidské vztahy, platové podmínky, uplatňovaný styl řízení, jistota zaměstnání a podobně. Pracovníci nepovažují naplnění hygienických faktorů za odměnu, ale za samozřejmost.

Manažer by se ale měl snažit o to, aby byly hygienické faktory naplněny a pokoušet se o doplnění těch motivačních, díky čemuž dosáhne větší spokojenosti svých pracovníků (Šikýř, 2014, s. 497).

Adamsova teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti popisuje, jakým způsobem výkon zaměstnanců ovlivňuje to, jak sami vnímají zacházení s nimi v porovnání s ostatními kolegy. Spravedlivé zacházení podle této teorie znamená, že se manažer chová k jednomu pracovníkovi stejně jako se chová k jinému pracovníkovi nebo skupině lidí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 512-513).

V praxi se dá tato teorie vysvětlit tak, že si zaměstnanec plně uvědomuje, jakou práci vykonává a zda je anebo není za svůj výkon náležitě odměněn. Zároveň svůj odvedený výkon a získanou odměnu porovnává s ostatními kolegy. Teprve tehdy, má-li pocit, že je spravedlivě odměňován a je si vědom toho, že kolegové za tu samou práci nedostávají větší odměnu, bude motivován k tomu, aby nadále podával dobrý pracovní výkon.

McGregorova teorie X a teorie Y

Tato teorie popisuje, že způsob vedení by měl záležet na osobním přístupu jednotlivce k výkonu práce. Rozlišuje dva přístupy k řízení a vedení pracovníků, teorii X a teorii Y.

Teorie X pracuje s tím, že má pracovník přirozeně negativní postoj k práci. Musí být k práci nucen pomocí vnějších stimulů, nerad ji totiž vykonává a snaží se jí vyhýbat. Manažer musí práci často kontrolovat a uplatňovat direktivní styl řízení, jelikož zaměstnanci nejsou iniciativní a vyhýbají se odpovědnosti a nemají rádi změny. Stimulovat je možné formou peněžní odměny za splnění krátkodobých cílů.

Teorie Y vychází z předpokladu, že pracovník pracovat chce a je pozitivně naladěný k výkonu práce. Tento typ pracovníka má rád výzvy, nebrání se odpovědnosti, dokáže pracovat sám a je iniciativní. Manažer zde může uplatňovat demokratický styl vedení, jelikož pracovník chápe cíl organizace a chce jej podporovat. Stimulovat takové pracovníka lze nepeněžními odměnami, jako je pracovní rozvoj nebo přidělení dalších kompetencí (Šikýř, 2014, s. 498).

4 Definice a konceptualizace neziskového sektoru v ČR

V předchozích kapitolách byly popsány manažerské funkce a motivační faktory a nyní se dostáváme ke kapitole věnované neziskovému sektoru.

Neziskové organizace vznikají za účelem sdružování osob, které mají zájem o podporu a rozvíjení určité oblasti a zaštiťují tak silnou sociální roli v naší společnosti i ekonomice. Působí především v sociální péči, ve vzdělávání, kultuře, ve zdravotnictví nebo za účelem podpory menšin. Neziskové organizace vykonávají aktivity s cílem podpořit hodnoty, které v dané organizaci vyznávají a jsou k tomu vnitřně motivováni například lidskými obavami, závazky, soucitem s ostatními, respektem, touhou pečovat o svoji komunitu, o životní prostředí a podobně (Hejduková, Hommerová a Krechovská, 2018, s. 142-144).

4.1 Charakteristika neziskové organizace

Neziskové organizace jsou charakteristické tím, že nemají podnikání jako hlavní předmět činnosti, přesto však jejich hospodařením může vzniknout zisk. Hlavním smyslem existence neziskové organizace by však mělo být poslání (Kryšková, 2022, s. 15).

Neziskové organizace lze charakterizovat jako:

- institucionalizované – vyznačují se jasnou a stálou organizační strukturou;
- soukromé – nejsou řízeny státní správou, ani nejsou její součástí;
- neziskové – vygenerovaný zisk nemůže být rozdělen mezi členy ve vedení organizace, zisk musí být využit za účelem podpory hlavní činnosti organizace;
- samosprávné a nezávislé – řídí samy sebe, mají vlastní strukturu a nejsou kontrolovány státem nebo jinými institucemi zvenčí;
- dobrovolné – využívají podpory dobrovolníků, přijímají dary, členství v organizacích a spolupráce s nimi jsou taktéž nepovinné (Kryšková, 2022, s. 15).

Šedivý a Medlíková (2011, s. 20) popisují rozdíl mezi ziskovým a neziskovým sektorem tak, že rozdílně nakládají se ziskem a mají odlišnou strategii i marketing. Zatímco firma rozděluje zisk mezi své vlastníky, nezisková organizace to udělat nemůže a převádí veškeré získané finanční prostředky do dalšího roku. Cílem podnikání je tedy generovat zisk, zatímco cílem neziskové organizace je naplňovat svá poslání, čemuž odpovídá i sledovaná

strategie. V marketingové oblasti se jedná o soustředění na zákazníka v případě firmy, neziskový sektor se ale věnuje svým dárcům a klientům.

Je důležité si uvědomit, že hlavní roli v neziskovém sektoru hrají právě lidé, ať už zmínění dárci či sponzoři, tak zaměstnanci. Proto je nutné klást zvýšený důraz na výběr správných členů do týmu a věnovat pozornost výběru každého jednotlivce. Bez těch správných lidí totiž nebude i skvěle vypracovaný plán fungovat (Hroncová, 2010, s. 4).

4.2 Právní úprava neziskových organizací v ČR

Každá nezisková organizace musí definovat svoje poslání a svůj účel, specifikovat hlavní a vedlejší činnost a své cíle ve své zřizovací listině, stanovách, nebo zakladacích smlouvách (Kryšková, 2022, s. 16).

Zákon č. 89/1012 Sb., občanský zákoník, zavedl do českého právního řádu pojem veřejně prospěšná právnická osoba. Podle ustanovení § 146 tohoto zákona je tak veřejně prospěšnou taková právnická osoba, *„jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.“* (Kryšková, 2022, s. 31).

Neziskové organizace mohou mít právní formu nadace, nadačního fondu, obecně prospěšné společnosti, spolku, církevní právnické osoby nebo přidruženého spolku (Kryšková, 2022, s. 31).

Nestátní (nevládní) neziskové organizace tvoří v neziskovém sektoru početnější skupinu, mohou být zřizovány soukromými subjekty a jsou upravovány jinými právními předpisy, než tomu je u vládních neziskových organizací. Často finančně odlehčují veřejnému sektoru, jelikož poskytují služby, které jsou v jeho zájmu, ale s výraznou úsporou (Hejduková, Hommerová a Krechovská, 2018, s. 92).

4.3 Role neziskového sektoru ve vzdělávání a naší společnosti

Důležitost neziskového sektoru ve společnosti je v posledních letech značná jak v České republice, tak ve světě. Hlavním důvodem je skutečnost, že neziskové organizace ve většině

případů působí v takových oblastech, které nejsou pro ziskový sektor zajímavé, jelikož nepřinášá primárně zisk. Neziskové organizace se zaslouhují o rozvoj celé společnosti, když zasahují do oblastí jako je vzdělávání a školství, zdravotní péče, sociální služby, ale také podporují různé zájmové skupiny a tím napomáhají ke sdružování občanů. V ekonomikách vyspělého státu navíc dokáže neziskový sektor poskytnout určité činnosti s větší efektivitou, než by tomu bylo v sektoru ziskovém (Hejduková, Hommerová a Krechovská, 2018, s. 14).

Významnou roli neziskových organizací lze spatřovat i v tom, že mohou vykonávat činnost i v oblastech, v nichž vládní či komerční organizace působit z nějakého důvodu nemohou. Často však v takových případech vláda poskytuje alespoň finanční, personální nebo metodickou podporu (Hyánek, 2011, s. 47).

Rozlišujeme tři hlavní funkce, které neziskový sektor zastává, a to funkci ekonomickou, sociální a politickou. Ekonomickou funkci zastává ve vyspělých státech tím, že zaměstnává značný počet lidí, zároveň nabízí své služby či výrobky a při tom je i spotřebitelem. Funkce sociální spočívá v tom, že naplňuje potřeby společnosti. Politická funkce zase napomáhá občanům ovlivňovat politiku a zároveň chrání před porušováním práv (Tetřevová, 2008 In: Hejduková, 2014, s. 17).

Hejduková, Hommerová a Krechovská (2018, s. 203-204) poukazují na otázku udržitelnosti, kterou musí většina neziskových organizací řešit, konkrétně na otázku získávání finančních prostředků nebo problémy s konkurencí. Vyzdvihují fakt, že spousta neziskových organizací slouží pro ty, kteří mají nízké příjmy nebo horší dostupnost určitých aktivit. Mimo nepříznivou finanční situaci se ale také zabývají například špatným vzděláváním, problémy s podnikáním, bezpečnostními otázkami a podobně. Jejich úkolem je znát situaci ve společnosti a reagovat na ni ve všech jejích aspektech, od sociálních přes kulturní, ekonomické a finanční, a naplňovat tak svá poslání.

Vzdělávací neziskové organizace zastávají úlohu v takzvaném neformálním vzdělávání. Neformální vzdělávání se od toho formálního odlišuje tak, že takto vzdělávající se osoba nedosáhne určitého stupně vzdělání, po jehož zakončení by obdržela státem uznávaný certifikát nebo diplom. Jedná se o organizované výchovně vzdělávací aktivity, které ale nejsou vedeny v oficiálním školském systému. Zájemci se tohoto druhu vzdělávání účastní proto, aby si rozšířili své dovednosti, získali nové životní zkušenosti a měli možnost rozvíjet

své schopnosti. Většinou jsou tyto vzdělávací aktivity založeny na dobrovolnosti. Organizátory jsou například vzdělávací agentury, kulturní zařízení, sdružení dětí a mládeže a další (MŠMT, Neformální vzdělávání, online).

Výhodou neziskových organizací je to, že dokážou lépe reagovat na skutečné aktuální potřeby občanů oproti státním institucím. Je tomu tak i v neziskovém sektoru zaměřeném na vzdělávání, který dokáže nabídnout mnohem rozmanitější nabídku vzdělávacích kurzů a vyhovět tak určitým skupinám a jejich zájmům. Vzdělávací neziskové organizace doplňují tradiční vzdělávací systém o oblasti, které jím nejsou dostatečně nebo dokonce vůbec pokryté.

Zdroje financování neziskových organizací jsou čtyři. Poměr jejich využití u konkrétních organizací se liší podle zvolené strategie. Jedná se o vlastní zdroje, které organizace získává díky poskytování svých služeb či prodejem svých výrobků. Může také čerpat z veřejných zdrojů, kdy může být příjemcem státních dotací nebo příspěvků z krajských a obecních grantů. Dalšími mohou být zdroje soukromé, kam řadíme dary od občanů, firem a také případné členské příspěvky. Za zdroj můžeme považovat také činnost dobrovolníků, kdy jde vlastně o práci vykonávanou zdarma (takovijsme.cz, co-jsou-neziskovky, online, 2023).

5 Metodologie

Druhá polovina bakalářské práce se věnuje samotnému výzkumu a způsobu získávání dat. Bude zde popsán cíl výzkumu, výzkumný problém a představeny budou stanovené výzkumné otázky. Popsány budou i interní dokumenty poskytnuté zkoumanými organizacemi, které slouží k získávání zpětné vazby jejich pracovníků. Empirická část je řešena za použití kvalitativního výzkumu. Jak zmiňuje Průcha (2014, s. 107) výhod i nevýhod kvalitativního výzkumu je mnoho. Do výhod řadí autor možnost modifikace teorie během již probíhajícího výzkumu a také možnost zkoumat jevy v jejich přirozeném prostředí dopodrobna. Nevýhody tohoto typu výzkumu jsou většinou časová náročnost sběru dat a nemožnost zobecňování výsledků díky osobním postojům výzkumníka.

5.1 Popis a charakteristika výzkumu

Cílem bakalářské práce je identifikovat a popsat rozdíly uplatňovaných motivačních nástrojů ve vedení ziskových a neziskových vzdělávacích organizací z pohledu jejich manažerů. Výzkum se snaží získat odpovědi na základě jejich subjektivního vnímání a zjištění vlastních zkušeností v této oblasti.

Výzkumný problém, kterému se tato práce věnuje, je následující: Jaké motivační nástroje využívají manažeři neziskových organizací k motivaci svých pracovníků? *„Popisný (deskriptivní) výzkumný problém hledá odpověď na pomyslnou otázku “jaké to je?”. Popisuje situaci či výskyt určitého jevu. U těchto typů výzkumných problémů určité hypotézy nestanovujeme a klademe takové výzkumné otázky, které nám pomohou zkoumaný jev správně popsat.“* Svobodová (2020, nestránkováno)

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, cíl by měl být stanoven podle metody SMART (Tureckiová, 2007, s. 50). Pro tuto práci tedy bude vypadat následovně:

- S = specifický; chceme zjistit, jaké motivační nástroje používají manažeři jedné neziskové a jedné ziskové organizace v Praze. Budeme k tomu potřebovat zrealizovat rozhovory s manažery, na které se připravíme dopředu formou polostrukturovaného rozhovoru.

- M = měřitelný; stanovíme si harmonogram, kde si určíme, jaké organizace oslovíme, dohodneme si s manažery včasný termín na konání rozhovorů a připravíme si otázky pro plánovaný rozhovor.
- A = atraktivní; cíl je pro výzkum atraktivní, jelikož téma motivace pracovníků mě velmi zajímá a je pro studovaný obor žádoucí.
- R = realistický; cíl je stanoven tak, aby jej bylo možné zrealizovat v časovém úseku během studia, a to jedním výzkumníkem.
- T = termínovaný; na začátku je nutné si stanovit termíny, do kdy se jaká část má zrealizovat (oslovení respondentů, příprava výzkumu, dohodnutí termínů na realizaci rozhovorů, přepis rozhovorů, vyhodnocení).

5.2 Použitá výzkumná metoda

Kvalitativní výzkum má za cíl porozumět lidem a událostem v jejich životě. Při zkoumání tedy velmi záleží na subjektivním vnímání osob a na zkušenostech výzkumníka. V kvalitativním výzkumu jde zejména o porozumění člověku a toho, jak on sám vnímá svět kolem sebe. Ve výzkumu jde o prohloubání případu dopodrobna a objevení nových souvislostí, čehož bychom pomocí kvantitativního výzkumu dosáhnout nemohli (Veteška, 2016, s. 244).

Svobodová (2020, nestránkováno) doporučuje připravený rozhovor nejdříve pilotovat, ideálně si připravené otázky vyzkoušet například na někom známém. Rozhovor také radí nahrávat. Pomocí této přípravy může výzkumník zjistit, zda je vše řádně připraveno a lze tedy postoupit k samotnému sběru dat s určenými respondenty pro výzkum. Díky pilotáži také získáme představu, jak dlouho bude asi samotný rozhovor trvat a můžeme tak tuto informaci dopředu poskytnout našim respondentům. Díky tomu budou obě strany vědět, jaký čas je nutné si na tuto aktivitu vyhradit.

Rozhovor pro následující výzkum byl pilotován a díky této přípravě tak došlo k menším úpravám otázek a k jejich rozšíření.

Hendl (2016, s. 148) také dodává: „*V kvalitativní studii probíhají obvykle jednotlivé aktivity, jako jsou formulace výzkumných otázek, sběr dat a jejich analýza, navrhování a modifikace*

teorie, paralelně a vzájemně se ovlivňují. Výzkumník musí reagovat na průběžné výsledky a okolnosti a podle toho plán výzkumu přizpůsobovat. “.

Oba rozhovory se uskutečnily v on-line prostředí z důvodu výkonu práce z domova jednoho z respondentů. Proto se i druhý rozhovor konal v on-line prostředí, aby byly podmínky stejné. Rozhovory probíhaly ve velmi příjemném duchu a dotazovaní jedinci se měli možnost vyjádřit ke kladeným otázkám a také mohli dodat své poznatky. Oba rozhovory trvaly okolo 40 minut.

Jak uvádí ve vztahu ke kvalitativnímu sběru dat Svobodová (2020, nestránkováno), *„Další vhodnou často doplňkovou metodou bývá pozorování a studium dokumentů či výstupů z činnosti. “.* Respondenti pro účel této bakalářské práce poskytli dokumenty, které sami ve svých organizacích využívají na získávání zpětné vazby svých pracovníků. Tyto dokumenty tak mohly být pro účel této bakalářské práce analyzovány a popsány. Bylo by jistě zajímavé vidět i konkrétní výsledky těchto dotazníkových šetření, avšak ty manažeři sdílet nechtěli.

Pro lepší porozumění a pochopení celého kontextu se také doporučuje využít i další doplňkové metody, jako je pozorování. Její využití však záleží na zkoumaném tématu. Výzkumník by se měl účastnit právě takových momentů ve zkoumané organizaci, kdy se řeší téma, kterými se výzkum zabývá. Výzkumník by se neměl zapojovat a měl by si vytvářet tzv. terénní poznámky, které poté přepíše (Svobodová, 2020, nestránkováno). Pro tuto práci by se nejvíce hodila přítomnost například na setkání manažera s podřízeným, kde by docházelo ke zpětné vazbě. Vzhledem k citlivosti témat v této oblasti, tj. vyhodnocování pracovního výkonu, možná negativní zpětná vazba a podobně, nebyla metoda pozorování využita. Zcela jistě by byla přínosná, ale dle názoru výzkumníka by mohlo dojít k méně autentickým reakcím zúčastněných, když by při dané činnosti byli pozorováni třetí osobou.

Jak již bylo zmíněno, oba rozhovory se uskutečnily v on-line prostředí. Byla využita on-line komunikační platforma, která umožnila celé rozhovory nahrát. Oba respondenti vyslovili souhlas s nahráváním a podepsali „Informovaný souhlas“, který lze nalézt v příloze této bakalářské práce. *„Kvalitativní výzkum je založen na tom, že zkoumá fenomén v přirozeném kontextu, a proto je nutné i výpovědi respondentů nechat přirozeně tak, jak jsou. “* Svobodová (2020, nestránkováno). Rozhovory byly tedy následně doslova přepsány do

písemné podoby, proběhly jen malé úpravy v případě, že spojení nebylo zrovna plně funkční, a tak jedna strana neslyšela správně tu druhou.

Na analýzu získaných dat byla použita analytická technika kódování, která spočívá v systematickém prohledávání dat za účelem nalezení pravidelnosti, kdy jsme poté schopni jednotlivé části pojmenovat. V další fázi pak chceme poskládat ze získaných výsledků celistvý příběh a data prezentovat jako celek (Hendl, 2016, s.230). Otevřené kódování je považováno za nejjednodušší kódovací techniku. Získaným datům přiřazujeme významy a postupně je zařazujeme do jednotlivých kategorií. Po dokončení tohoto kroku hledáme vztahy mezi jednotlivými kategoriemi a našim zkoumaným jevem, tedy porovnáme získaná data tak, aby bylo možné odpovědět na stanovené výzkumné otázky. Pokud například chceme získat data k tématu Zimní období (to bude název kategorie), hledáme v textu významy, které se do určené kategorie hodí, jako např.: posezení u krbu, lyžování, omrzliny, teplá čepice, svařák, je brzo tma, atp. Ze získaných kódů jsme potom schopni sestavit příběh a oddělit tyto části od zbytku získaných dat. V tomto výzkumu je využit postup zakotvené teorie, která sestává ze tří analytických kroků, kterými jsou:

„1. Sběr dat, jejich analýza a prvotní proces kódování.

2. Sběr dalších dat, kódování materiálu směřující k vytvoření základních kategorií.

3. Systematické konstruování teorie jako sady tvrzení o vztazích mezi kategoriemi, proces reflexe.“ (Hüllst, In: Svobodová, 2020, nestránkováno).

5.3 Charakteristika respondentů

Pro výběr respondentů byl zvolen záměrný typ výběru, který je snadnější, rychlejší a levnější než výběr reprezentativní. V námi zvoleném výběru nemusíme mít vzorek všech členů základního souboru, jak je tomu u výběru reprezentativního. Nelze zde ale použít statistické metody k určení přesnosti získaných výsledků (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 196-197).

Pro tento výzkum byly vybrány dvě organizace. Získání manažera z neziskového sektoru pro poskytnutí rozhovoru se ukázalo složitější, než se očekávalo. Osloveno bylo koncem roku 2022 pět vzdělávacích neziskových organizací v Praze, pouze jedna ale byla ochotna

rozhovor poskytnout. Další dvě nepřímo rozhovor odmítly z důvodu časové vytíženosti a dvě na odeslaný e-mail s prosbou o poskytnutí rozhovoru vůbec nezareagovaly. V ziskovém sektoru byla oslovena jedna škola, která souhlasila s poskytnutím rozhovoru a také sdílením šablony dotazníku, který využívá na získávání zpětné vazby. Další školy tedy osloveny nebyly, protože pro tento výzkum bylo třeba pracovat pouze s jednou ziskovou vzdělávací organizací. Z důvodu ochrany osobních dat nebudou zkoumané organizace představeny podle jejich skutečného názvu nebo větších detailů.

První z nich je vzdělávací nezisková organizace, která bude ve výsledkové části jednoduše nazývána jako „NO“. Tato nezisková organizace se již téměř 10 let zaměřuje na vzdělávání osob v IT oblasti a působí po celé České republice, její hlavní sídlo je v našem hlavním městě. Organizace má okolo 80 pracovníků.

Druhá ze zkoumaných organizací je soukromá vyšší odborná škola, která se také nachází v Praze. Ve výsledkové části práce bude použito označení organizace „VOŠ“. Škola byla založena před 20 lety a považuje se za menší školu co do počtu zaměstnanců i studentů, celkem zaměstnává 40 pracovníků. Výzkumné šetření probíhalo začátkem roku 2023, konkrétně v měsících lednu a únoru.

5.4 Výzkumné otázky a polostrukturovaný rozhovor

Podle Vetešky (2016, s. 244) u kvalitativního výzkumu nestanovujeme na začátku hypotézy, ale výzkumné otázky. Stanovíme si základní osu naší výzkumné práce, která se ale dále vyvíjí a je možné do ní v průběhu výzkumu zasahovat a dělat změny. Je ale stěžejní po celou dobu výzkumu pamatovat na stanovený cíl a neodklánět se od něj.

Pro tento výzkum byly stanoveny tři výzkumné otázky:

- Jaké specifické mechanismy považují manažeři vybraných organizací za nejdůležitější při motivaci svých pracovníků?
- Jaký je rozdíl ve vedení pracovníků v ziskovém a neziskovém sektoru z pohledu manažerů?
- Jak jednájí manažeři v případě demotivovaného pracovníka/ů a jak danou situaci řeší?

Jako nástroj sběru dat byl použit polostrukturovaný rozhovor, který je podle Svobodové (2020, kapitola 6.2.1) nejčastějším způsobem dotazování, jelikož má výzkumník předem připravený okruh témat a v průběhu má možnost reagovat na odpovědi respondentů a měnit pořadí otázek. Díky připravené struktuře výzkumník neopomene žádnou část, a tak by se nemělo stát, že bude mít nedostatek dat. Zároveň tento způsob umožní osobnější přístup k respondentovi, než by tomu bylo například u strukturovaného dotazníku. Při kladení již připravených otázek mají respondenti možnost dodat další poznatky k probíraným tématům. „*Polostrukturovaný rozhovor umožňuje koncentrovat pozornost na hlavní výzkumný zájem a naplnit požadavky vytyčené cílem a výzkumnými otázkami.*“ (Mišovič, 2019, str. 81).

Podle Hendla (2016, s.173) mají být otázky v kvalitativním rozhovoru otevřené a neměly by se formulovat tak, aby respondentovi vnucovaly jistou odpověď.

Schéma použitého polostrukturovaného rozhovoru se nachází v příloze této práce.

5.5 Analýza interních dokumentů

Obě organizace poskytly pro účel této práce šablony interních dokumentů, a to dotazník spokojenosti a zpětnovazební dotazník. Tyto dokumenty nemohou být dále sdíleny z důvodu zachování anonymity a dodržení etického kodexu. Nebudou tedy vloženy do příloh této práce. Popis obou dokumentů byl však pro účely této bakalářské práce umožněn.

5.5.1 NO a její celoorganizační průzkum spokojenosti

NO souhlasila s nahlédnutím do jejich dotazníku, který využívají k získání zpětné vazby všech svých pracovníků. Dotazník má za cíl zjistit, jak jsou všichni spokojeni nejen s prací v dané organizaci, ale snaží se dozvědět i jejich názor na různé oblasti. Tento celoorganizační průzkum spokojenosti se koná jednou ročně a je vytvořen ve Wordu.

Dotazník je rozdělen na tři části. První část je nejdelší a ptá se na otázky z celkem deseti oblastí, od pocitu sounáležitosti s organizací a její vizí, přes spokojenost s managementem a přímým nadřízeným, až po hodnocení atmosféry v organizaci a celkovými pracovními podmínkami. Každá z deseti oblastí má čtyři až šest podotázek, na které jednotliví pracovníci odpovídají ANO nebo NE. Druhá část dotazníku sestává ze dvou oblastí a celkem sedmi podotázek, na které pracovníci odpovídají volným textem. Tato část se zaměřuje na zjištění toho, co by pracovníci změnili k jejich větší spokojenosti a také chce zjistit, zda znají

hodnoty jejich organizace a ztotožňují se s nimi. Poslední, třetí část, vybízí k hodnocení pěti oblastí na škále od 1 do 5 a zjišťuje spokojenost v oblasti norem chování.

Z celého dotazníku si více přiblížíme některé z otázek, které se věnují motivaci pracovníků. Jedna z otázek v první části se ptá na to, zda se pracovník cítí být motivován k tomu, aby sám přicházel s novými nápady na zlepšení stávajících procesů. Další z otázek chce zjistit, jestli je dotazovanému poskytnuta konkrétní zpětná vazba, ať už ta pozitivní nebo negativní, a zda je mu řečeno, co by měl popřípadě zlepšit a jak toho dosáhnout. Dále se pracovníků ptá na vnímání podpory osobního rozvoje ze strany vedení a zapojování do takových aktivit, které je mohou posunout a díky nimž se mohou naučit nové věci. V oblasti spokojenosti s přístupem k zaměstnancům se dotazník ptá na to, jak pracovníci hodnotí poskytování benefitů těm, kteří si je zaslouží a také zda vnímají, že mají všichni rovné příležitosti v organizaci. V oblasti spokojenosti s odměňováním se dotazník snaží zjistit, jestli jsou pracovníci svým platem motivováni k tomu, aby pracovali kvalitně a odváděli vysoký výkon. Dále se zjišťuje vnímání podpory pro nováčky, možnosti dlouhodobého profesního růstu a rozvoje, spokojenost s kolegy a názor na celkovou efektivitu v týmu kolegů.

Ve druhé části se mohou pracovníci rozepsat na téma smysluplnosti jejich práce v této organizaci a zda je sociální přesah organizace stěžejním důvodem, proč právě tady pracují. Ve třetí části jsou pracovníci tázáni na jejich osobní postoj k celé organizaci, ke kolegům, sebevzdělávání a využívání všech poskytovaných zdrojů efektivně.

5.5.2 VOŠ a její zpětnovazební dotazník

VOŠ poskytla k nahlédnutí dotazník, který slouží k získání pravidelné zpětné vazby od vyučujících jednou ročně. Dotazník je připraven ve Wordu a obsahuje dvanáct nečíslovaných otázek, které nejsou nijak rozděleny do kategorií. V úvodu dotazníku je krátká předmluva, kde vedení školy vysvětluje, proč je pro ně důležité znát názor na dění ve škole a případné připomínky každého vyučujícího. Je tam upozorněno na fakt, že dotazník je anonymní a bude sloužit ke zlepšování podpory vyučujících ze strany vedení.

Většina otázek je otevřených, uzavřené otázky jsou celkem čtyři, jedna na téma spory a zda aktuálně nějaký sami ve škole řeší, další se týkají podpory ze strany vedení školy. Ve zbytku otevřených otázek se vedení školy chce dozvědět, jak jsou vyučující spokojeni s rozvrhy a zda je jim vyhověno s jejich požadavky, pokud je mají. Dotazník se také táže na

komunikaci mezi vedením a učitelským sborem, na spokojenost s podporou v rámci studijních povinností nebo prohrěšků studentů a chce také znát názor na vybavení školy. Dále klade důraz na hodnocení obsahu konaných pedagogických rad a celkovou atmosféru v pedagogickém sboru. Poslední otázka má za úkol zjistit, zda je něco, co si zaslouží pochvalu anebo naopak je potřeba vyřešit nějaký aktuální problém, který by nebyl zjištěn z předchozích otázek v dotazníku. V úvodu ani v závěru tohoto dokumentu není zmíněno, zda bude zúčastněným předán nějaký výstup ze zjištěných dat, popřípadě jakou formou by se o něm mohli zájemci dozvědět.

5.5.3 Shrnutí zkoumaných interních dokumentů

Na základě analýzy obou zpětnovazebních dotazníků lze shrnout, že dotazník vypracovaný v NO je rozsáhlejší, propracovanější a detailněji se věnuje jednotlivým oblastem. Zabývá se jak pocitem sounáležitosti s organizací a její vizí, tak spokojeností s vedením, atmosférou na pracovišti, pracovními podmínkami a podobně. Takto široce pojatý dotazník, spolu se způsobem jeho vyplnění (ANO x NE, otevřené otázky, hodnocení 1-5), zaručuje komplexní zjištění nálady jednotlivých zaměstnanců v organizaci.

Jednotlivé otázky, například zda se zaměstnanec cítí dostatečně motivovaný k tomu, aby přicházel s novými nápady na zlepšení stávajících procesů, mohou mít navíc i samy o sobě motivační charakter a mohou do budoucna takové jednání povzbudit. Zaměstnanci totiž z dotazníku vidí, že jde o jednání, které je vedením vnímáno pozitivně. Možnost rozepsat se na téma smysluplnosti vykonávané práce pak může zaměstnancům umožnit zamyslet se a případně si připomenout, proč pro organizaci pracují a jak je jejich práce důležitá.

Skutečnost, že se v dotazníku organizace ptá i na názor na efektivitu využívání poskytovaných zdrojů v rámci organizace lze hodnotit také velmi pozitivně. Naznačuje to totiž, že jsou si jednotliví zaměstnanci vědomi toho, s jakými zdroji a jakým způsobem organizace hospodaří a na základě toho pak i nahlížejí na své ohodnocení. Navíc mají možnost se k tomu sami vyjádřit. Z pohledu Adamsovy teorie spravedlnosti lze konstatovat, že takové jednání přispívá k pocitu, že je se zaměstnanci zacházeno spravedlivě, což má pak pozitivní vliv na jejich výkon.

Oproti tomu VOŠ má dotazník stručnější a nezkoumá tolik vnitřní spokojenost svých pedagogů s jejich pracovní pozicí a nabízenými benefity, zabývá se spíše praktickými

záležitostmi souvisejícími s pracovními podmínkami zaměstnanců a aktuálním děním na pracovišti. Přestože lze pochopit, že s ohledem na vyšší mzdové ohodnocení zaměstnanců není tolik důležité znát jejich vnitřní postoje k organizaci a úroveň jejich vnitřní motivace, jde podle mého názoru o nevyužitý potenciál.

5.6 Interpretace získaných dat

Na základě získaných dat z provedených rozhovorů v obou organizacích byly stanoveny následující kategorie, ke kterým byly po analýze přepsaných rozhovorů přiděleny kódy. Tabulka s kategoriemi a přidělenými kódy je umístěna v příloze této práce.

Seznam kategorií:

- Motivace pracovníků
- Poskytované benefity
- Zpětná vazba
- Leadership a jeho rozvoj
- Výběr pracovníků do týmu
- Řešení konfliktů

Výsledná data poté pomohla k zodpovězení výzkumných otázek v této bakalářské práci. V této kapitole budou oba rozhovory na základě stanovených kategorií popsány a bude poukázáno na zjištěné rozdíly mezi oběma zkoumanými organizacemi.

5.6.1 Motivace pracovníků

Manažer/ka NO se k možnosti poskytování finanční odměny za mimořádné pracovní nasazení vyjádřil/a, že vzhledem k tomu, že jsou v neziskovém sektoru, možnosti jsou velmi omezené. Situace, kdy se něco takového může stát se dějí v jejich organizaci třeba jednou za rok. V loňském roce nastala situace, kdy po odchodu kolegy ještě nenastoupila náhrada, a tak musel tým vyvinout větší pracovní úsilí, aby zvládl práci za chybějícího pracovníka po dobu asi 3,5 měsíce. Manažer/ce/rovi se podařilo vyjednat finanční odměnu pro tento tým. *“Oni znají velice dobře realitu našich rozpočtů. Takže věděli, že jsem musel/a vyvinout poměrně velký úsilí, abych se k tomu cíli dostal/a a vlastně jednomyslně mi nasdíleli, že si*

toho strašně moc váží a že víc než ty peníze samotný, tak je těší to uznání a to, že tu námahu někdo vyvíjí.”.

Ředitel/ka VOŠ odpověděl/a, že finanční odměnu poskytnout může. Na nestandardním úkolu a následném ohodnocení se vždy dopředu s pracovníkem dohodne: *„Takže ten člověk už do toho jde s tím, že ví, co za to dostane. Když přijme, tak věřím, že jako je s tím spokojený, ale taky může říct, že to nepřijme.”*.

Jak efektivně jednat s lidmi, aby byli v organizaci spokojeni? Šlo poznat, že obě osoby popisovaly samy sebe ve své funkci. Jako první zaznělo od obou slovo „empatie“. Dále se shodly na názoru, že je důležité mít rovný přístup.

Manažer/ka NO řekl/a: *„Měl by mít schopnost přistupovat k lidem podle jejich unikátních potřeb a myslím si, že by měl mít velice dobrou strukturu strategie a vize v rámci toho svého oddělení a na základě toho, kam ví, že chce za rok, za tři, za pět s tím týmem dojít, tak by měl stanovovat jako dost srozumitelný cíle pro ty jednotlivé lidi tak, aby oni opravdu měli jistotu v tom, co se od nich očekává, co je prostě cílem tý jejich práce za určitý období a měl by je v tom vést tak, aby vlastně oni se mohli učit s tím, že mají daný dostatečně ambiciózní úkoly, u kterých se musí i zamyslet, u kterých opravdu jsem se něco nového naučit, na něco si přijít.“*. Velmi důležité je podle ní/něj také to, aby manažer trávil dostatek času se svým týmem a věděl, co se v něm odehrává, aby znal realitu a mohl reagovat na to, co tým a jednotlivci cítí, potřebují nebo co jim přebývá. Uzavřel/a to tím, že by manažer měl pomoci k dosahování úspěchů svých pracovníků.

Ředitel/ka VOŠ jako další vlastnosti jmenovala sociální citění a dodržování pravidel, které sám stanoví. *„A snažím se vždycky zohledňovat i jejich jakoby osobní situaci, rodinný zázemí a nějaké rodinné problémy. Protože může být výborný, dejme tomu, pedagog, kantor, který je roky bezproblémový a může nastat v životě každého nějaká situace, která ho prostě srazí dolů a nemusí podávat jako stoprocentní výkony tu určitou dobu. Jen je tam velmi tenká hranice, rozpoznat, kdy už je to třeba zneužívání jakoby týchletý vlastnosti nebo schopnosti a kdy je to jakoby oprávněný.“* Ředitel/ka VOŠ zakončil/a tím, že by měl mít hlavně zodpovědnost za organizaci, kterou vede. Obě osoby odpověděly, že jsou se svým týmem aktuálně velmi spokojeny.

Manažer/ka NO nevnímá, že by u nich pracoval někdo, kdo je demotivovaný: *“Řekla bych, že tady asi fakt nepracuje nikdo, kdo by byl demotivovaný, to už by tu nebyl. Takže nad rámec toho, jaký benefity mají a taky to, že ví, že tu pro ně vždycky někdo je, když potřebují cokoli řešit, jsem já nepotřebovala nikoho motivovat jinak než tím přístupem, kterej tady u nás jako vyznáváme.”*. Stejně tak ředitel/ka VOŠ řekl/a, že neví o nikom takovém v týmu a že jsou dostatečně motivovaní skvělými podmínkami, které ve škole mají: *“Takže mají tu výsadu u nás pracovat, tak jako já si myslím, že mají jakoby nadstandardní finanční ohodnocení za provedenou práci tady. Je tady jako dobrý kolektiv, jak jsme menší škola, tak nejsou jakoby přetěžováni ve smyslu nadbytečné hodiny a podobně, odučí si to svoje.”* Dále mají možnost jakožto externí pracovníci bezplatně navštěvovat doplňující školení, a to také ředitel/ka vnímá jako motivační pro své pracovníky.

5.6.2 Poskytované benefity

V obou organizacích jsou obdobně poskytovány stravenkové paušály, dny dovolené navíc a příspěvek na vzdělávání. Pracovníky NO mohou také využívat „sick days“² a mají velmi flexibilní pracovní dobu a možnost využívat home office³ v závislosti na své pozici i několikrát týdně. Co se oblíbenosti benefitů týče, tak obě osoby odpověděly, že stravenky berou pracovníci spíše jako samozřejmost. Pracovníci VOŠ nevnímají poskytované benefity jako něco navíc a ředitel/ka nedokázal/a žádný oblíbený zmínit: *“Asi žádný, všechny berou jako samozřejmost. Stravování je povinné. To, že mají nadstandardní cenu stravenky, asi berou jako samozřejmost.”* Manažer/ka NO se k nejoblíbenějším benefitům pracovníků vyjádřil/a: *„Já si myslím upřímně, že je to ta flexibilní pracovní doba, a ta možnost práce z domova.“* Dále si pracovníci cení také vzdělávání se na jimi pořádaných kurzech zdarma a prostřednictvím platform. Oproti tomu ředitel/ka VOŠ uvedl/a: *„To, že mají vzdělávání dalších pedagogických pracovníků, do toho je spíš musíme nutit, aby to využívali. Je fakt spíš musíme jako tlačit. Nechtějí tomu věnovat svůj čas. I když je to benefit pro ně, tak to takhle nevnímají. Vnímají to, jako že je asi do toho nutíme a ne, že oni z toho mají nějaký profit.“*

² Kompenzace mzdy v případě krátkodobé nemoci

³ Práce z domova

5.6.3 Zpětná vazba

Dále byly obě osoby dotázány na to, jak často mají pracovníci možnost hovořit se svým nadřízeným o své práci a záležitostech, které potřebují řešit. V NO mají stanovené jednu za čtvrtletí hloubkové rozvojové *one to one*, dále jednou za měsíc pracovní sezení, kde se probírá agenda a řeší se, jak se daří plnit cíle. Většina pracovníků ale dostává nějakou zpětnou vazbu a možnost pohovoření si s vedoucím alespoň jednou za čtrnáct dnů, někdy i na týdenní bázi. Manažer/ka NO zmínil/a, že: *“Zároveň máme politiku otevřených kalendářů, že každý každému vidí do kalendáře a víte, co tam má za schůzky, kdy má volno a tak. A jsme zvyklí, když potřebuju něco prostě řešit s manažerkou, tak tam dám hodinku, kterou vyblokuju na další den. A prostě k tomu máme schůzku i mimo tadyhle ten režim pravidelný.”*

Ředitel/ka VOŠ odpověděl/a: *Tak máme třikrát do roka pravidelnou pedagogickou radu, plus jsou k tomu dvakrát do roka hodnocení, který jsou samozřejmě anonymní. Je to dobrovolný, ale vyplní to v podstatě každéj.* “ Obdobně jako v NO mají všichni na VOŠ možnost se setkat i mimo pravidelně plánované schůzky: *„A já razím teorii otevřených dveří, v kanceláři mám neustále otevřený dveře a jsem prakticky každý den ve škole, takže kdokoliv kdykoliv přijde, že potřebuje něco řešit, tak ano, odkládám věci a jdeme řešit hned.“*

Další otázkou bylo, zda dávají svým pracovníkům zpětnou vazbu, jak často a jakou formou. Manažer/ka NO upozornil/a na to, že: *“U nás v celé organizaci jsme nebyli moc zvyklí dávat jako tu rozvojovou kritickou zpětnou vazbu, protože tam panujou jako tak hrozně dobrý vztahy, že z nějakýho důvodu lidi měli pocit, že to prostě nechtějí dělat.”* Nyní v NO pořádají workshopy⁴ na to, jak dávat zpětnou vazbu a začali se učit s tímto pracovat a zavádí takzvaný instantní feedback⁵. Zároveň provádí již zmiňované čtvrtletní setkání, 360stupňovou zpětnou vazbu nebo i hodnocení na poptání jednotlivců. Většina pracovníků prý rozvojové *one to one* mívá mnohem častěji než jednou za kvartál, klidně i každý měsíc.

⁴ Skupina lidí se účastní školení, kde si i zkouší nově získané znalosti

⁵ Zpětná vazba a řešení situace hned jak nastane

Ředitel/ka VOŠ stručně shrnul/a: *Takže samozřejmě pravidelný pedagogický porady třikrát do roka, plus hodnocení, plus kdykoliv něco potřebují, tak můžou přijít a můžou řešit.*” Stejně tak, jako v NO je snaha věci řešit ihned a nenechávat na později. V NO měli při poskytování negativní zpětné vazby zkušenost: *“Co se stalo, a to několikrát, že jsme ten feedback jako dali a on nebyl jako slyšenej, jo, že tam ten člověk pravděpodobně neslyšel plnej ten obsah a museli jsme potom ten feedback opakovat a ten člověk byl překvapenej, že vlastně jako, o čem se to mluvíme? Ale vždyť jsme se tu bavili o tom samém před měsícem.”* *“No, to vůbec nevím.” Jo, že spíš je těžký někdy jako propojit ty reality toho, těch dvou lidí a co jako vlastně slyšej.”*

Obě organizace získávají názory svých zaměstnanců na jejich celkovou spokojenost jednou ročně v dotazníkovém šetření (pozn. obsah těchto dotazníků je blíže popsán v kapitole 5.5). NO má tento celoorganizační komplexní dotazník, který se věnuje mnoha oblastem a zároveň pořádá vícekrát do roka dílčí průzkumy na konkrétní oblasti, například spokojenost s manažerem nebo jak se cítí na svém pracovním místě. Pokud nastane změna v týmu, tak po půl roce dostanou pracovníci možnost vyjádřit se k této změně. Jednotlivcům, kteří si přejí získat 360stupňovou zpětnou vazbu⁶ je také vyhověno.

VOŠ dává svým pracovníkům možnost se poté ještě vyjádřit dvakrát ročně v nepovinném dotazníku na to, co by zlepšili v rámci vybavení školy nebo jejich vlastního pohodlí. Ředitel/ka nabízí možnost konzultací se všemi pracovníky dle jejich potřeby. Co se výsledků těchto šetření týče, tak manažer/ka NO se pochlubil/a tím, že mají velmi dobrý response rate⁷, a to 89 % v tomto roce 2023 za rok 2022. Výsledky šetření v NO ukazují na oblasti, díky kterým právě tam chtějí pracovat: *“Je to hodně ten tým, který je tu fakt dobrý. A jak jsem říkal/a, tak si dost cení té flexi pracovní doby a celkové podpory, kterou tady mají od svých manažerů.”*

Ředitel/ka VOŠ uvedla, že hlavní důvod, proč u nich jsou pracovníci spokojeni je nadprůměrné finanční ohodnocení. Dobrý kolektiv je prý také něco, co zajisté pomáhá

⁶ Zpětná vazba jednotlivci od osob na různých pozicích ve firmě, tj. kolega, podřízený, nadřízený atp.

⁷ Procento vyplněných dotazníků, které se vrátily zpět od pracovníků

k tomu, aby zde nadále chtěli pracovat: „*Je tady jako dobrý kolektiv, jak jsme menší škola, tak nejsou jakoby přetěžování ve smyslu nadbytečné hodiny a podobně.*”

5.6.4 Leadership a jeho rozvoj

Na otázku, zda se dotazovaní/é v tuto chvíli vzdělávají v oblasti vedení lidí mimo své pracoviště, odpověděli, že ano. Manažer/ka NO uvedla: *“Já se vzdělávám jak v rámci vzdělávacích programů, který teda i sam/a tvořím v XY a zároveň externě na konferencích a podcastech. Zároveň i jsem součástí takový jako HR komunity, kde se vzdělávám v oboru.”*. Ředitel/ka VOŠ si doplňuje své vzdělání na pedagogické fakultě v oboru Školský management a také absolvuje různé kurzy, které se jí hodí pro její aktuální pracovní pozici, jako například: *“Právě teď jsem dokončil/a kurz organizování sportovních kurzů ve školách na Masarykově univerzitě. To bylo zajímavý.”*

Dále byl položen dotaz, jaký styl vedení je dotazovaným nejbližší a jak se mění v případě, kdy je nutné vyřešit nějaký konflikt nebo stížnost. Manažer/ka NO řekla/a, že *„Já většinou mám takovej jako koučovací přístup, konsensuální, a spíš vysvětlovací, anebo kladu otázky a nechávám ty lidi, ať si na to přijdou sami. V momentě, kdy jde do tuhýho, že ten člověk jako vědomě něco nedodává a už je tam prostě problém v tom přístupu a ne v tom, že by třeba nevěděl, jak na to, přitom vím, že teda víc vymezuju ty hranice a jako jdeme zpátky k té dohodě, že jako takhle spolu fungujeme, na tomhle stojí ta spolupráce a já to potřebuju vědět, jestli jako ten člověk s tím furt ladí nebo neladí, protože když s tím neladí, tak je úplně v pořádku jako říct, že jsme spolu ušli nějakou cestu a potom už prostě každý jde jinam.“*

Ředitel/ka VOŠ uvedl/a: *Obecně se snažím mít otevřený styl vedení a přátelský, nicméně jsou situace, kdy i já musím mít takový ten autoritativní styl vedení a říct, že takhle to prostě bude. Snažím se vycítit pro tu danou situaci, co je jako zapotřebí, že když to jsou prostě jako zásadní urgentní věci v rámci řízení školy, v rámci nových nařízení Ministerstva školství, Český školní inspekce a podobně, tak to se prostě řekne jako hotová věc a ostatním jakoby provozním věcem jsem jakoby schopná nějaký diskuze, takže je to kombinace.”*

Oběma osobám byla položena otázka týkající se podpory v kariérním růstu. Manažer/ka NO uvedla, že přesto, že nezná přesné číslo, tak může říct, že zájem je velký, ne nutně na posuny na vedoucí pozice, ale i v rámci organizace na úplně jinou specializaci nebo pozici. Uvedl/a také, že má pocit, že většina pracovníků má přirozenou touhu se učit novým věcem a rozvíjet se v rámci svých kompetencí. Ředitel/ka VOŠ se k tomuto tématu vyjádřil/a, že většina pracovníků je externích, a tudíž pracují i na jiných místech, ale podle toho, co ví, tak značná část zůstává na svých pedagogických pozicích a ve velmi malých případech se časem posouvají například na pozice ředitel/ky školy.

Oběma osobám byla dále položena otázka, zda se cítí samy být motivovány. Odpovědi byli kladné. V případě ředitel/ky VOŠ bylo zdůrazněno, že je motivován/a vlastním pocitem zodpovědnosti vůči spokojenosti ostatních.

V další části byl položen dotaz na plán rozvoje pracovníků organizace. Manažer/ka NO se vyjádřil/a takto: *“Máme vlastně takový program leadershipový, kde jsou všichni manažeři a jsou tam i aspirující manažeři, což znamená buďto lidi, kteří se chtějí posunout do budoucna na tu manažerskou roli, anebo jsou tam lidi, který my jsme vytipovali jako talenty a nabídli jsme jim, jestli se tam toho chtějí účastnit, protože v nich vidíme potenciál se tam do budoucna posunout. Dále pak jednotlivě podle toho, kam se chce daný člověk posunout a co se chce naučit.“*

Ve VOŠ stanovený plán rozvoje má pouze vedení školy a administrativní pracovníci, ti se účastní většinou školení a kurzů, které jsou povinné, v případě nějaké změny v legislativě atp. Vyučující to mají jinak: *“Plán rozvoje stanovený nemají, ale mají stanoven plán poskytovaných financí na jejich rozvoj. Snažím se je motivovat minimálně tím, že si můžou vybrat školení, který rozvíjí jejich kompetence v jejich předmětu, který u nás na škole vyučují a ten mají prakticky plně hrazený do určitý výše. A protože taková průměrná sazba za DVPP⁸ programy je do 5000 Kč, tak jednou ročně mají 5000 Kč., ale nemají stanoven, že musejí.“*

V další části byly obě osoby dotazovány, zda dokážou identifikovat rozdíl ve vedení lidí v ziskovém a neziskovém sektoru. Manažer/ka NO působil/a dříve v korporátech a start-

⁸ Další vzdělávání pedagogických pracovníků

upech⁹ a tak dokáže rozdíl velmi dobře pojmenovat: „*Takže je to jako v něčem jiný, v něčem stejný. Stejný to je v tom, že ten základ musí být vždycky jako silnej leadership, zaměření na ty lidi a nějaký strategický fungování v rámci té agendy. Jiný je to v tom, že v nezisku typicky ty lidi prostě neutáhnete na peníze, protože ty peníze nemáte, takže ty odměny se pohybují nějaký určitý jako procento pod trhem a ten manažer musí více pracovat s tím, co to tomu členovi týmu dává. Je tam jako hodně silnej element nějaký tý mise, kterou ta neziskovka má.*“ Sám/a potvrzuje, že sledovat výsledky organizace je velice naplňující. Je prý potřeba pracovat s tím, co mají, a to je nabídka kontinuálního rozvoje jednotlivců, velká autonomie a důvěra, a díky tomu se prý učí a uvědomují si přidanou hodnotu práce v neziskové organizaci. Toto téma uzavírá slovy: „*Takže je tam trošku jiná práce s tou motivací, ale ten základ musí být stejnej, když je prostě špatný manažer v zisku i v nezisku, tak ten tým to pozná.*”.

Ředitel/ka VOŠ nikdy v neziskové organizaci nepracoval/a, ale sdělila alespoň svůj názor: „*Já si myslím, že neziskový sektor, tam to berou ty lidi jako poslání, že v tom soukromým sektoru jsou lidi mnohem víc motivovaný tou finanční stránkou.*“.

5.6.5 Výběr pracovníků do týmu

Na kritéria výběru pracovníků do týmu odpověděl/a manažer/ka NO takto: „*Já si je vybírám upřímně podle hodnot, protože vím, že když tam to jako hodnotově sedne se mnou i s tím naším týmem, tak se dá vyřešit úplně cokoliv. Takže je pro mě jako klíčový vlastně ověřit, co jsou pro toho člověka motivátory, co jsou pro něj ty hlavní věci, který potřebuje mít v práci naplněný, aby byl spokojenej a naopak, co jsou ty oblasti, který sice můžou být, když mají nějakou relevanci, ale dá se vždycky o nich bavit nebo na nich pracovat.*“ Dále by podle ní/něho měl být uchazeč dynamický, proaktivní, zvládat změny a mít *ownership*¹⁰.

Ředitel/ka VOŠ si vybírá podle vzdělání a požadovaných kvalifikací. Dodává: „*Nikdy nejsem u přijímacího pohovoru sám/a, vždycky výběr toho zaměstnance je na dohodě mezi*

⁹ Nově založená rychle se vyvíjející společnost, která má velký potenciál hospodářského růstu díky inovativní podnikatelské koncepci

¹⁰ Zaměstnanci zacházejí se zdroji organizace, jako by byly jejich vlastní. Cítí větší odpovědnost za výsledky, a tak přebírají větší iniciativu.

mnou a mojí zástupkyní. Nikdy nechci rozhodovat o těch zaměstnancích jakoby čistě sám/a, protože každý má pohled jiný. Já vidím něco jiného, ona vidí něco jiného, takže se snažím tyhle názory dát dohromady.“

5.6.6 Řešení konfliktů

Manažer/ka NO se vyjádřil/a, že v jejich týmu vznikají konflikty nejčastěji tak, že každý chce odvést výbornou práci a je si tak jistý tím, že ta jeho cesta k tomu, jak cíle dosáhnout, je ta správná, až to často vyústí v poměrně vášnivou neshodu s kolegy. *”Takže když u nás vznikne nějaký takový konflikt, tak to řešíme jako poměrně základní mediací a rozhovorama s téma lidma, jako one to one, i potom třeba v nějakým skupinovým meetingu. Ale není to moc častý, jsou to spíš drobnější věci, který tím, že tam není jako záměr špatnej a většinou se jedná o komunikační šumy nebo prostě nepochopení, tak to není nic tak moc třaskavýho.“*

Ředitel/ka VOŠ k řešení konfliktů uvedla: *“Snažím se znát vždycky obě strany a razím pravidlo, že pravda je někde napůl cesty a i ty cesty mají A a B. Takže vždycky vyposlechnu jednu stranu, druhou stranu, pak si společně o tom pohovoříme a potom dáme nějaký návrh na řešení té daný situace a snažím se, aby obě dvě strany s tím souhlasily.“* Pakliže se stane, že nějaká strana nesouhlasí, tak ředitel/ka sám/sama rozhodne o vyřešení situace.

Na otázky, zda mají v týmu pracovníky, kteří se odmítají učit novým věcem odpověděl/a manažer/ka NO, že nemají anebo o nich neví. Ale podotkl/a, že se stává, že se pracovníci neúčastní vzdělávacích programů a není to z důvodu, že by neměli zrovna čas, protože ta školení se nahrávají, ale prostě mají jiné priority. *“To potom řešíme jako individuálně v rámci toho, že upozorním vždycky třeba toho jeho nadřízenýho, kterej to s ním probere, neřešíme to nějakýma plošnýma opatřeníma, že by měli nějaký srážky ze mzdy nebo něco takovýho, ale spíš jako vysvětlováním toho, proč je to důležitý. A zase zeptat se na to, z jakýho důvodu on se toho nezúčastnil, jestli se mu zdá, že mu to k ničemu nebude, jestli to téma není zajímavý, a vysvětlit mu, proč je jako dobrý vlastně, aby tam byl.“*

Ředitel/ka VOŠ odpověděl/a, že takové pracovníky, kteří se odmítají učit novým věcem

v týmu má. Obě dotazované osoby odpověděly, že se vždy pokusí vysvětlit daným pracovníkům, proč je důležité, aby si školení nebo kurz udělali a pokud je to dobrovolné, tak samozřejmě dále nikoho nenutí. Pakliže se ale jedná o školení povinné nebo v případě NO o rozvoj v leadershipu, který v manažerské populaci prý podle dotazníkových zjištění pokulhává, tak tam jsou důrazní a skutečně vyžadují aktivní účast. Stejně tak tomu je u VOŠ, ředitel/ka odpověděl/a, že pokud má někdo problém s pochopením nebo používáním nové věci/techniky, tak má k sobě vždy nějakého kolegu nebo odborníka na zaškolení. Na závěr řekl/a: *“Jako kdo nechce, tak tady pracovat prostě nemusí a tím, že si myslím, že mají jako nadstandardní finanční ohodnocení, tak musí tyhle věci podle mě přijmout. Takže pokavád’ nechce přijmout ty věci a nechce učit jako, dejme tomu, novými metodami, tak prostě tady potom nepracuje.”*

5.6.7 Shrnutí interpretace rozhovorů

V rámci rozhovoru byly otázky pokládány tak, abychom získali více informací o praktickém fungování obou organizací v oblasti motivace pracovníků, poskytovaných benefitů, zpětné vazby, leadershipu a jeho rozvoje, výběru pracovníků do týmu a řešení konfliktů.

Z jednotlivých rozhovorů vyplývá, že v NO jsou si velmi dobře vědomi toho, že vzhledem ke svým omezeným finančním prostředkům musejí věnovat větší úsilí všem uvedeným oblastem. Již při výběrovém řízení se snaží zjistit motivaci uchazeče v organizaci pracovat, stejně jako jeho hodnoty, které musejí být v souladu s hodnotami manažera i zbytku týmu. Pokud jde o motivaci pracovníků, s ohledem na omezený rozpočet musejí v NO spoléhat zejména na jejich vnitřní motivaci a tu dále podporovat zejména osobním a cíleným přístupem manažera k jednotlivým zaměstnancům a otevřenou a jasnou komunikací s nimi.

Jak bylo patrné již u shrnutí dotazníků, zpětnou vazbu bere NO velmi vážně. Vedle výše popsaného dotazníkového šetření zde probíhají pravidelné čtvrtletní hloubkové *one to one* rozhovory a k pracovním záležitostem pak pravidelné měsíční pracovní sezení. Zpětnou vazbu však většina zaměstnanců dostává alespoň dvakrát měsíčně. Zároveň provádí na vyžádání i 360stupňovou vazbu. V případě potřeby se však mohou zaměstnanci na své podřízené obrátit kdykoli.

Svou roli leadera bere manažer/ka NO vážně a v této oblasti se sám/a dále vzdělává na několika různých úrovních. Přístup manažera/rky NO k vedení týmu je pak spíše vysvětlovací a koučovací. Snaží se o to, aby zaměstnanci chápali, co se od nich chce a přišli na to ideálně sami. Organizace má pak sama svůj leadershipový program, v němž připravuje určité stávající zaměstnance na jejich budoucí roli manažera.

Pokud jde o řešení případných konfliktů, ty v organizaci spíše nevznikají, a pokud vzniknou, jsou řešeny rozhovorem a vyjasněním si situace. Benefity pak organizace nabízí běžné. Za nadstandardní benefit lze považovat možnosti účasti na pořádaných kurzech, kterých si zaměstnanci dle manažera cení.

Co se týče způsobu motivace pracovníků ve VOŠ, probíhá zejména ve finanční rovině, a to jednak nadstandardním finančním ohodnocením zaměstnanců, tak mimořádnými finančními odměnami navázanými na jednotlivé předem stanovené úkoly. Ve výběrovém řízení se motivace nijak zvlášť neřeší, rozhodné je dosažené vzdělání a kvalifikace. Při jednání se zaměstnanci se manažer snaží zohledňovat i osobní situaci jednotlivce, jeho rodinné zázemí či problémy a podobně. Vnitřní motivaci jednotlivce se ale jinak nijak zvlášť nezabývají.

Pokud jde o zpětnou vazbu ve VOŠ, jednou ročně probíhá zpětná vazba prostřednictvím poskytnutého dotazníku, který je podrobněji rozebrán v předchozí podkapitole. Dvakrát ročně pak probíhá ještě zvláštní anonymní hodnocení a třikrát ročně pedagogická rada. V podstatě ale není problém se setkat i kdykoli mimo tyto schůzky.

Ředitel/ka VOŠ se také dále vzdělává v leadershipu, a to studiem na vysoké škole, kde studuje obor školský management. Mimo to absolvuje i různé kurzy. Rozvoj zaměstnanců organizace nijakým zvláštním způsobem neřeší, pouze poskytuje finanční prostředky na další vzdělávání. Přístup ke svým podřízeným se snaží udržovat přátelský a otevřený, avšak někdy musí přistoupit i k autoritativnímu stylu vedení. Tam, kde je to možné, je však prostor pro diskuzi.

Konflikty se na VOŠ snaží řešit rozhovorem tak, že se vždy vyslechnou obě strany. Pokud se nenalezne shoda, ředitel/ka rozhodne autoritativně. Benefity jsou poskytovány, avšak ředitel/ka neví, který je u zaměstnanců oblíbený. Je navíc názoru, že veškeré benefity berou zaměstnanci jako samozřejmost, a to i v případě, kdy jde o benefit nadstandardní. Možnosti

dalšího vzdělávání jejich zaměstnanci spíše nevyužívají, i když dostávají finanční příspěvek na absolvování kurzů.

V obou organizacích nemají pocit, že by v týmu měli demotivovaného pracovníka. Ve VOŠ jsou hlavním motivátorem peníze a také pomáhá to, že jsou pedagogové členy dobrého kolektivu. Zatímco V NO se díky využívaným nástrojům motivace a atmosféře, která tam panuje, nestává, že by tento problém museli řešit. Pokud bychom získané odpovědi chtěli vysvětlit pomocí některé motivační teorie, konkrétně McGregorovy teorie X a Y, ani v jedné ze zkoumaných organizací nemají pracovníka typu X, který by vyznával negativní přístup k práci a musel by na něj být uplatňován direktivní styl řízení.

5.7 Celkové shrnutí výzkumných dat a diskuze

Pomocí vyhodnocení otázek v dotaznících zjišťujících spokojenost zaměstnanců v ziskové a neziskové vzdělávací organizaci a pomocí rozhovoru s jejich manažery se tato práce snaží zjistit specifika v managementu neziskových vzdělávacích organizací, a to zejména ve vztahu k motivaci pracovníků. Cílem výzkumu bylo zodpovědět tři vytyčené výzkumné otázky:

- Jaké specifické mechanismy považují manažeři vybraných organizací za nejdůležitější při motivaci svých pracovníků?
- Jaký je rozdíl ve vedení pracovníků v ziskovém a neziskovém sektoru z pohledu manažerů?
- Jak jednají manažeři v případě demotivovaného pracovníka/ů a jak danou situaci řeší?

Jaké specifické mechanismy považují manažeři vybraných organizací za nejdůležitější při motivaci svých pracovníků?

Na základě provedeného výzkumu můžeme vysledovat, že se způsob motivace v obou organizacích značně liší. Z pohledu manažerů je v rámci NO nejdůležitější vnitřní motivace, sounáležitost s vizí organizace a dobré vztahy na pracovišti, kdežto v rámci VOŠ je za hlavní a nejdůležitější motivační faktor považována finanční odměna.

Z poskytnutých dotazníků a rozhovorů lze vyvodit, že ve VOŠ vnitřní motivaci svých zaměstnanců vlastně vůbec neřeší a spoléhají se jen na nadstandardní mzdové ohodnocení. Vypozorovat lze také to, že vedení považuje možnost zde pracovat za výsadu, která by zaměstnance měla sama motivovat. Na druhou stranu je však i patrná snaha udržovat na pracovišti dobré vztahy a kolektiv, což může zaměstnance také motivovat.

V rámci NO se motivací svých zaměstnanců důkladně zabývají. Motivace a zejména sounáležitost s vizí organizace je zjišťována již během výběrového řízení a následně se vedení velmi snaží tuto motivaci udržet a dále rozvíjet. Jedním z nástrojů, který k tomuto podle mého názoru velmi efektivně využívají, jsou dotazníky na zpětnou vazbu zaměstnanců. Tyto dotazníky jsou velmi dobře propracované a umožňují nejen zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni a motivováni, ale myslím, že mohou zaměstnance i samy o sobě motivovat tím, že po nich chtějí, aby se znovu zamysleli nad důvodem, proč v organizaci pracují a nad tím, jak souzní s vizí organizace.

Jako zvláštní motivační faktor pak manažer/ka NO zmiňuje i to, že její zaměstnanci velmi oceňují její přístup. Přestože například nedostanou finanční odměnu, nebo je její výše pouze minimální, zaměstnanci jsou spokojeni a k další práci motivováni už jen tím, že vidí, jakou snahu v dané věci manažer/ka vynaložil/a. Už jen tato viditelná snaha je pro ně jakýmsi uznáním jejich práce a motivací v ní pokračovat.

Zajímavým zjištěním práce byl i rozdílný postoj zaměstnanců k nabízeným benefitům a vzdělávání. V obou organizacích poskytují svým pracovníkům nefinanční benefity. Ze získaných dat je pak patrné, že zatímco v NO si těchto nefinančních benefitů váží, ve VOŠ je zaměstnanci berou jako samozřejmost. Za zvláštní zmínku pak stojí benefity spočívající v možnosti dalšího vzdělávání. Zatímco zaměstnanci NO si tohoto benefitu váží a využívají ho, ve VOŠ o další vzdělávání zájem spíše není.

Na základě uvedeného tak lze formulovat několik doporučení. Z pohledu ředitele/ky VOŠ by bylo dobré pokusit se zjistit, například pomocí zahrnutí této oblasti do zpětnovazebních dotazníků, jaké benefity by učitelé ocenili a využívali. Protože finanční odměna nemusí všechny zaměstnance motivovat dlouhodobě, přestože dosud vše dobře funguje. Dostatek vnitřní motivace navíc může pomoci zabránit i případnému pocitu vyhoření anebo odchodu zaměstnanců za nabídkou s lepším finančním ohodnocením. Účelné by proto mohlo být

nalezení nebo vytvoření určité vize pro organizaci, s níž by se mohli její zaměstnanci ztotožnit. Ve vztahu k nechtí zaměstnanců se dále vzdělávat lze doporučit se na tuto otázku zaměřit podrobněji a pokusit se zjistit důvod a jakým způsobem může být organizace či vedení nápomocno s jejich naplněním u jednotlivých zaměstnanců. Z některých formulací manažera použitých při rozhovoru by se mohlo zdát, že se zaměstnancům možná nedostává dostatečného uznání a jsou považováni za nahraditelné. Zodpovězení této otázky však nebylo předmětem práce a vyžadovalo by i zjištění pohledu zaměstnanců. Z pohledu ředitele/ky NO se zdá, že je s teorií motivace a vedením lidí dobře seznámena a ví, co dělá.

Jaký je rozdíl ve vedení pracovníků v ziskovém a neziskovém sektoru z pohledu manažerů?

Jak už bylo naznačeno výše v NO se velmi zaměřují na motivaci pracovníků a kladou důraz na vizi organizace a sounáležitost zaměstnanců s ní. Vedení se snaží komunikovat se zaměstnanci otevřeně a nasměrovat je k řešení, spíše než jim autoritativně přikazovat. Dále podporují vzdělávání svých zaměstnanců a umožňují jim kariérní růst, v němž je dokonce aktivně podporují prostřednictvím speciálně připraveného programu, o který mají podle výsledků prováděných šetření velký zájem. Z pohledu zaměstnance se tak pravděpodobně jedná o otevřené a inspirující prostředí, kde se cítí dostatečně docenění a mají proto chuť se sami dále vzdělávat. Vedení se snaží komunikovat otevřeně i o hospodaření. Zaměstnanci tak ví, jaké má organizace finanční možnosti, což se pak patrně bude promítat i do jejich vnímání svého ohodnocení. Otevřenost komunikace a hospodaření je pak patrná i v tom, že zaměstnanci jsou si vědomi snahy, kterou manažer/ka vynakládá na to, aby jim zajistil/a co nejlepší podmínky, což následně také vede k jejich spokojenosti a motivaci.

Ve VOŠ kladou větší důraz na spokojenost zaměstnanců s procesy a pracovními postupy, než na jejich motivování. Od svých zaměstnanců neočekávají sounáležitost s organizací a ze zjištěných dat není ani patrné, zda škola vizi má. V případě řešení konfliktů se ředitel/ka nevyhýbá autoritativnímu stylu vedení, ale vždy má snahu dosáhnout kompromisu. Zohlednění osobní situace konkrétního člověka, které ředitel/ka VOŠ zmínila může vyvolat pocit nespravedlnosti u ostatních kolegů.

Jak jednají manažeři v případě demotivovaného pracovníka/ů a jak danou situaci řeší?

Ve zkoumaných organizacích nebyla k dispozici data, na základě kterých by bylo možné zodpovědět otázku, jak manažeři jednají v případě demotivovaného pracovníka. Tento problém totiž ani v jedné z nich dle dostupných informací nemají a v minulosti neměli. Oba respondenti jsou na vedoucích pozicích krátce, ne více než 2,5 roku. Pro získání odpovědi by tedy bylo vhodné zapojit do výzkumu více respondentů, zaměřit se na jedince s dlouholetou praxí anebo využít kombinaci obou zmíněných řešení.

Závěr

Předkládaná práce se zabývá vedením lidí a řízením pracovních procesů v neziskových vzdělávacích organizacích s důrazem na motivaci pracovníků. Cílem tedy bylo dozvědět se, jaký je rozdíl mezi vedením pracovníků v neziskovém a ziskovém sektoru, a to pomocí zodpovězení tří výzkumných otázek.

V rámci první výzkumné otázky byly určeny nejdůležitější mechanismy, které manažeři vybraných organizací považují pro motivaci svých pracovníků za nejdůležitější. Ze získaných dat je patrný mezi využívanými mechanismy značný rozdíl. V NO je nejdůležitějším mechanismem podpora a udržování vnitřní motivace zaměstnanců. U motivačních faktorů tak významně převažují motivační faktory nehmotné, jako je sdílení vize organizace nebo pocit uznání ze strany manažera. Ve VOŠ je pak nejdůležitějším mechanismem pro motivaci zaměstnanců jejich nadstandardní finanční ohodnocení. Z pohledu motivačních teorií lze konstatovat, že zatímco v NO je v maximální míře využíváno vnitřní motivace zaměstnanců, v rámci VOŠ spoléhají převážně na motivaci vnější. Z pohledu teorie jde tedy spíše o stimulaci zaměstnanců než o jejich motivaci.

Pomocí druhé výzkumné otázky pak byl vymezen rozdíl ve vedení pracovníků v ziskovém a neziskovém sektoru z pohledu manažerů. Z pohledu získaných dat je tento rozdíl velmi patrný. V NO je kladen velký význam na komunikaci, otevřenost, motivaci a podporu vzdělávání. Úspěšnost této snahy je pak i pravidelně ověřována prostřednictvím zpětné vazby pomocí komplexních dotazníků. V rámci VOŠ je naopak pozornost zaměřena spíše na funkčnost procesů a pracovních postupů, a to i v rámci získávání zpětné vazby od zaměstnanců. Za hlavní důvod tohoto rozdílu považují skutečnost, že je pro vzdělávací NO zpětná vazba daleko důležitější než pro VOŠ. Na základě podrobné zpětné vazby od svých zaměstnanců se totiž může lépe přizpůsobit jejich potřebám, jejichž případné nenaplnění nemůže kompenzovat nadstandardním finančním ohodnocením, jako je to tomu u ziskové vzdělávací organizace. Přesto by však bylo vhodné vnitřní motivaci zjišťovat a podporovat i v případě VOŠ. Spoléhat pouze na vysoké finanční ohodnocení se totiž nemusí vyplatit, protože může nastat situace, kdy zaměstnanec odejde k jinému zaměstnavateli, protože toho stávajícího přeplatí. Při vedení lidí se ale snaží zohlednit i osobní situaci jednotlivých

zaměstnanců. Takový empatický přístup je na jednu stranu pozitivní, avšak z pohledu Adamsovy teorie spravedlnosti by to mohlo v některých případech v budoucnu vést i k pocitu nespravedlnosti u ostatních zaměstnanců.

K zodpovězení třetí výzkumné otázky týkající se způsobu jednání manažerů s demotivovanými pracovníky se bohužel nepodařilo získat data a tato otázka tak zůstává nezodpovězena. Lze alespoň konstatovat, že z pohledu McGregorovy teorie X a Y nemají ani v jedné ze zkoumaných organizací pracovníka typu X, který by vyznával negativní přístup k práci a musel by na něj být z tohoto důvodu uplatňován direktivní styl řízení.

Pokud jde o zhodnocení práce, jejího cíle bylo dle autorky ve větší míře dosaženo. Otázku, jaké jsou rozdíly mezi vedením pracovníků v neziskovém a ziskovém sektoru, však práce nezodpověděla v celé její původně vymezené šíři, protože nebyla získána data k jednání s demotivovanými pracovníky. V ostatních aspektech byl ale cíl práce dosažen. Práce může být v budoucnu využitelná například manažery vzdělávacích organizací, kteří hledají možnosti, jak svůj tým lépe motivovat. Může být také přínosná při sestavování nebo aktualizaci stávajících zpětnovazebních dotazníků. Pro obor může sloužit jako východisko pro další výzkum.

Pokud jde o limity výzkumu, největším limitem je zahrnutí pouze dvou respondentů do výzkumu. Výsledky proto nelze zobecňovat, nicméně mohou sloužit jako základ pro další výzkum, v němž může být ověřeno, zda se nalezené rozdíly ve vedení a motivaci pracovníků týkají pouze těchto konkrétních organizací, nebo jde o trend existující napříč ziskovým a neziskovým vzdělávacím sektorem. Zajímavé by určitě bylo doplnění výzkumu o pohled zaměstnanců zkoumaných organizací.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M., S. TAYLOR., 2015. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9883-7

BLAŽEK, L., 2014. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9354-2

Co jsou neziskovky [online]. © 2023. Dostupné z: <https://takovijsme.cz/co-jsou-neziskovky/>

HEJDUKOVÁ, P., D. HOMMEROVÁ, a M. KRECHOVSKÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací. Klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3075-2

HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4

HRONCOVÁ, M., 2010. *Moderní nezisková organizace*. Ateliér vzdělávání. ISBN 978-80-904519-0-2

HYÁNEK, V., 2011. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Masarykova univerzita v Brně. ISBN 978-80-210-5651-0

JANIŠOVÁ, D., M. SKŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0

KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Management Press. ISBN 8085943514

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ, H. SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6

Neformální vzdělávání [online]. © 2023. Dostupné z: msmt.cz/mladez/neformalni-vzdelavani-1

Neziskové organizace v ČR [online]. © 2014. Dostupné z: svetneziskovek.cz/management/neziskovy-sektor-v-cr

MEDLÍKOVÁ, O., M. ŠEDIVÝ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4041-6

- Metodický výklad k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací* [online]. © 2021. Dostupné z: https://www.msmt.cz/uploads/O_200/Metodicky_vyklad_k_odmenovani_zari_2021/II_Metodicky_vyklad_k_odmeno
- MIŠOVIČ, J., 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha, Sociologické nakladatelství. ISBN 978-80-7419-285-2
- PLAMÍNEK, J., 2015. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9744-1
- PRŮCHA, J., 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5232-7
- SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Základy metodologie výzkumu (kvalitativní přístupy)* [online]. Praha: Futurebooks, 2020. ISBN 978-80-7603-256-9.
- ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9
- ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9527-5.
- Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+* [online]. © 2020. Dostupné z: https://www.msmt.cz/uploads/Brozura_S2030_online_CZ.pdf. ISBN 978-80-87601-47-1
- TROJAN, V. 2021. *Ředitel školy – Uvažování o vyvažování života ředitelů škol*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7676-011-0.
- TURECKIOVÁ, M., 2004, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 8024704056
- TURECKIOVÁ, M., 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6207-4
- TURECKIOVÁ, M., 2021. *Vedení lidí I.* [online]. Praha: Futurebooks. ISBN 978-80-7603-306-1
- URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3

URBAN, J., 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7810-5

VETEŠKA, J., 2016. *Přehled andragogiky.* Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9

Seznam příloh

Příloha 1 – Informovaný souhlas

Příloha 2 – Polostrukturovaný rozhovor

Příloha 3 – Tabulka kategorií a kódů

Seznam obrázků

Obrázek č.1 – Trojúhelník lidských zdrojů.....17

Obrázek č. 2 – Maslowova pyramida.....23

Příloha 1 – Informovaný souhlas

Informovaný souhlas s poskytnutím výzkumného rozhovoru a jeho následným vyžitím pro účely bakalářské práce

Podpisem vyjadřuji souhlas s následujícími body:

- Byl/a jsem informován/a o účelu rozhovoru, kterým je sběr dat pro potřeby výzkumu bakalářské práce Andrey Vodičkové s názvem Vedení lidí a řízení pracovních procesů v neziskových vzdělávacích organizacích s důrazem na motivaci pracovníků.
- Bylo mi sděleno, jak dlouho bude rozhovor a jaký bude mít průběh. Jsem seznámen/a s právem odmítnout odpovědět na jakoukoli otázku, případně odmítnout účast na výzkumu.
- Souhlasím s nahráváním následujícího rozhovoru a jeho následným zpracováním. Zvukový záznam rozhovoru nebude poskytnut třetím stranám a po přepsání bude vymazán.
- Byl/a jsem obeznámen/a s tím, jak bude s rozhovory nakládáno a jakým způsobem bude zajištěna anonymita i po skončení rozhovorů, která znemožní identifikaci mé osoby. Nikde nebude uvedeno mé jméno či jiné osobní údaje, díky kterým bych mohl/a být identifikován/a.

Dávám své svolení k tomu, aby výzkumnice použila rozhovor pro potřeby své bakalářské práce a některé části v ní může citovat, zvuková nahrávka a transkripce rozhovoru však bude po ukončení výzkumu smazána.

Datum:

Podpis respondenta:

Podpis výzkumníka:

Příloha 2 – Polostrukturovaný rozhovor

- Poskytujete benefity svým pracovníkům?
- Jaké jsou podle vaší zkušenosti ty nejoblíbenější?
- Provádíte nějaké šetření na získání zpětné vazby ohledně spokojenosti pracovníků? Jak často toto šetření realizujete? Jaké jsou výsledky těchto šetření (důvody, že právě u vás chtějí pracovat)?
- Podporujete kariérní růst vašich zaměstnanců?
- Máte představu, jaké procento z nich má ambice na kariérní růst?
- Co nejčastěji využíváte k motivaci svých pracovníků? Mění se vaše motivační stimuly v průběhu času?
- Jste aktuálně spokojeni se svým týmem?
- Vzděláváte se v tuto chvíli mimo svoje pracoviště v oblasti vedení lidí?
- Cítíte se být sám/sama motivován/a?
- Jakou vlastnost nebo vlastnosti by podle vás měl mít správný manažer pro efektivní jednání s lidmi, pokud chce dosáhnout toho, aby byli pracovníci v organizaci spokojeni?
- Máte možnost finančně ohodnotit pracovníky za mimořádné pracovní nasazení?
- Jak reagují pracovníci právě na tuto odměnu oproti jiným (nefinančním), které od Vás mohou získat?
- Dokážete identifikovat rozdíl ve vedení týmu ve vaší organizaci oproti ne/ziskovému sektoru?
- Jak řešíte situaci v případě konfliktů v týmu?
- Máte ve své organizaci pracovníky, kteří se odmítají učit novým věcem? Pokud ano, jak s nimi tuto situaci řešíte?
- Jak často mají vaši pracovníci možnost hovořit se svým nadřízeným o jejich práci a záležitostech, které chtějí řešit? (je tedy oficiálně vyhrazený čas k tomuto účelu).
- Dáváte svým pracovníkům zpětnou vazbu? Jakou formou a jak často?
- Mají zaměstnanci stanovený plán rozvoje?
- Podle čeho si vybíráte pracovníky do týmu?

- Jaký styl nebo styly vedení jsou vám nejbližší? Mění se u vás v případě, že musíte vyřešit nestandardní situaci v týmu? (neefektivita při pracovním výkonu, konflikt, pomluva, stížnost)

Příloha 3 – Tabulka kategorií a kódů

<p>Motivace pracovníků</p> <ul style="list-style-type: none"> - Těší je to uznání - Někdo vyvinul námahu - Ví, co za to dostane - Empatie - Rovný přístup - Dobrá struktura a strategie vize - Srozumitelné cíle - Ambiciózní úkoly - Podpora dosahování úspěchů týmu - Trávení času s týmem - Vědět, co tým potřebuje - Dodržování stanovených pravidel - Zohlednění osobní situace - Zodpovědnost za svoji organizaci - Přístup, který vyznáváme - To, že u nás můžou pracovat - Nadstandartní finanční ohodnocení - Dobrý kolektiv - Žádné přesčasy - Uhrazena doplňující školení 	<p>Poskytované benefity:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stravenky - Dny dovolené navíc - Příspěvek na vzdělávání - Sick days - Home office - Flexibilní pracovní doba
<p>Zpětná vazba</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rozvojové one to one - Pracovní sezení 1x měsíčně - Rozhovor s vedoucím jednou týdně - Politika otevřených kalendářů - Pedagogická porada - Teorie otevřených dveří - Workshop na zpětnou vazbu - 360stupňová zpětná vazba, - Hodnocení jednou ročně - Dotazníková šetření - Celoorganizační komplexní dotazník - Dílčí průzkumy na konkrétní oblasti - Zjišťování spokojenosti s novým manažerem - Změna v týmu - Možnost konzultací 	<p>Leadership a jeho rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sebevzdělávání v oblasti vedení lidí - Podcasty - Různé kurzy - Studium na VŠ Školský management - Koučovací přístup – kladení otázek - Vymezení hranic - Přátelský přístup - Autoritativní styl vedení - Velký zájem o posun - Leadershipový program - Vytipování talentů a jejich podpora - Plán poskytovaných financí na DVPP - Výběr školení na rozvoj kompetencí - Spokojenost s týmem

<ul style="list-style-type: none"> - Feedback nebyl slyšenej - Propojit ty reality dvou lidí 	<ul style="list-style-type: none"> - Silný leadership - Strategické fungování - Silný element mise - Kontinuální rozvoj jedince - Velká autonomie - Důvěra - Poslání
<p>Výběr pracovníků do týmu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hodnoty - Znat motivátory jednotlivců - Vědět, co potřebuje mít v práci naplněno - Musí být dynamický - Proaktivní - Zvládání změn - Požadované kvalifikace - Pohovor vždy ve dvou 	<p>Řešení konfliktů</p> <ul style="list-style-type: none"> - Základní mediace - One to one rozhovory - Skupinový meeting - Znat příběh obou stran - Rozhovor a návrh na vyřešení - Individuální řešení s jednotlivci - Vysvětlování důležitosti úkolu - Poskytnutí školitele - Kdo nechce, tak tu pracovat nemusí - Vymezení hranic - Autoritativní styl vedení