

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Katedra studií občanské společnosti

Diplomová práce

2016

Bc. Michaela Nováková

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Katedra Studií občanské společnosti

Michaela Nováková

**Práce v neziskovém sektoru jako další
kariéerní výzva**

Praha 2016

Autorka práce: **Bc. Michaela Nováková**

Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Legnerová, M.Sc., MBA, Ph.D.**

Oponent práce:

Datum obhajoby: **2016**

Počet znaků: 146 530

Hodnocení:

Závazné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat za cenné rady a připomínky vedoucí mé práce Ing. Kateřině Legnerové, M.Sc., MBA, Ph.D. a zároveň také PhDr. Tereze Pospíšilové, Ph.D., která se mi věnovala nad rámec povinných předmětů. Oběma děkuji za pomoc, které si velmi vážím.

Obsah

1. ÚVOD	10
1.1. DIPLOMOVÁ PRÁCE A STUDOVANÝ OBOR	10
1.2. STRUKTURA PRÁCE.....	13
2. KONCEPTUÁLNÍ ČÁST	14
2.1. UPŘESNĚNÍ POJMŮ	14
2.1.1. <i>Neziskový sektor</i>	14
2.1.1.1. <i>Další rozměry neziskového sektoru – dobrovolnictví a dárcovství</i>	15
2.1.2. <i>Ziskový sektor</i>	16
2.1.3. <i>Kariéra</i>	16
2.1.4. <i>Motivace</i>	17
2.1.5. <i>Motiv, motiv a příčina</i>	18
2.1.6. <i>Demotivace</i>	19
2.1.7. <i>Smysl</i>	22
2.1.7.1. <i>Práce a smysl</i>	24
2.1.7.2. <i>Práce a štěstí</i>	25
2.2. PRACOVNÍ MOTIVACE A JEJÍ TEORIE, VÝZKUMY.....	26
2.2.1. <i>Expektační teorie</i>	26
2.2.2. <i>Teorie spravedlnosti</i>	27
2.2.3. <i>Teorie zaměřená na stanovení cílů</i>	27
2.2.4. <i>Teorie sebeurčení</i>	27
2.2.5. <i>Studie a výzkum</i>	29
2.2.5.1. <i>Pracovní motivace manažerů v neziskovém sektoru</i>	29
2.2.5.2. <i>Srovnání pracovní motivace lidí v obou sektorech</i>	30
2.3. SHRNUÍ LITERATURY	32
3. EMPIRICKÁ ČÁST	33
3.1. METODOLOGIE	33
3.1.1. <i>Výzkumná strategie a design</i>	33
3.1.2. <i>Výzkumný vzorek a výběr vzorku</i>	34
3.1.3. <i>Metody sběru dat</i>	35
3.1.4. <i>Metody analýzy dat</i>	36
3.1.5. <i>Metody vyhodnocování a interpretace získaných dat</i>	36
3.1.6. <i>Etické rozměry výzkumu</i>	37
3.2. PROBLÉMY S VÝZKUMEM	38
3.3. KRÁTKÉ PŘEDSTAVENÍ RESPONDENTŮ (INFORMÁTORŮ).....	39
3.3.1. <i>Způsoby provedení rozhovorů a prostředí, ve kterém se odehrávaly</i>	41
3.4. ANALÝZA ROZHovorŮ.....	42
3.4.1. <i>Chápání pojmu kariéra, její začátek a vývoj</i>	42
3.4.2. <i>Prostředí a motivace v ziskovém sektoru</i>	43
3.4.2.1. <i>Přátelské prostředí</i>	43
3.4.2.2. <i>Zbytečná, někdy nesmyslná práce</i>	44
3.4.2.3. <i>Možnost něčím přispět, realizovat se, učit se</i>	45
3.4.2.4. <i>„Mít prostor“</i>	45
3.4.2.5. <i>Plat jako důležitý prvek, ale ne nejdůležitější</i>	46
3.4.3. <i>O korporátu</i>	46
3.4.4. <i>Motivy k přechodu</i>	48
3.4.4.1. <i>Věk jako společný jmenovatel</i>	48
3.4.4.2. <i>„Duchovní proměna“</i>	49
3.4.4.3. <i>Ochrana proti vyhoření</i>	50
3.4.4.4. <i>Cesta ke smyslu</i>	51
3.4.4.5. <i>Nová příležitost – proč ne v neziskovém sektoru?</i>	51
3.4.4.6. <i>Negativní vymezení</i>	52
3.4.5. <i>Proč vlastní projekt?</i>	53
3.4.6. <i>Neziskový sektor a srovnání</i>	55
3.4.6.1. <i>Co je stejné?</i>	56
3.4.7. <i>„Vždycky je to o lidech“</i>	57
3.4.8. <i>Hrubé schéma motivací</i>	59
3.5. <i>Osobní zhodnocení</i>	61

3.5.1.	<i>Změna po působení v neziskovém sektoru; změna osobnosti a chápání</i>	61
3.5.2.	<i>Co by měla práce nabízet</i>	64
3.5.2.1.	<i>Smysl, prostor a zaujetí pro věc</i>	64
3.5.2.2.	<i>Ne práci jako smyslu života</i>	65
3.5.2.3.	<i>„Nezisk“ jako příležitost k rozvoji</i>	66
3.5.2.4.	<i>Budoucnost respondentů</i>	67
4.	VÝSLEDKY A ZAKOTVENÍ V TEORII	67
4.1.	PŘIPOMENUTÍ CÍLŮ A VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	67
4.2.	ZAKOTVENÍ V TEORII	68
4.2.1.	<i>Pracovní motivace, proč pracovat</i>	68
4.2.2.	<i>Motivy odcházení</i>	71
4.3.	MOTIVY A MOŽNOST JEJICH KATEGORIZOVÁNÍ	72
4.3.1.	<i>Věk a zralost respondentů</i>	73
4.3.2.	<i>Dostatečné finanční zabezpečení a potřeba něco vracet společnosti</i>	73
4.3.3.	<i>Duchovní přeměna a/nebo přidaná hodnota práce</i>	74
4.3.4.	<i>Neziskový sektor jako ochrana před vyhořením</i>	74
4.3.5.	<i>Náhoda, nová příležitost</i>	75
4.3.6.	<i>Cesta ke smyslu</i>	75
4.3.7.	<i>Negativní motivace</i>	75
4.4.	<i>Shrnutí motivů</i>	76
4.5.	<i>Shrnutí životních/pracovních zkušeností respondentů</i>	76
4.6.	<i>Doporučení pro další zkoumání</i>	78
5.	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	81
	SEZNAM PŘÍLOH:	84

Bibliografický záznam

NOVÁKOVÁ, Michaela. *Práce v neziskovém sektoru jako další kariérní výzva*. Praha, 2016. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Katedra studií občanské společnosti. Vedoucí práce Ing. Kateřina Legnerová, M.Sc., MBA, Ph.D.

Abstrakt

Tato práce si dává za cíl zjistit, jaké jsou motivy lidí k přechodu ze ziskového do neziskového sektoru a jaké jsou životní zkušenosti a názory těch, kteří si působení v obou sektorech vyzkoušeli. Práce zkoumá, jestli se dle respondentů sektory v něčem liší, popřípadě jak a také, zda je zkušenost s prací v obou sektorech nějak změnila.

Konceptuální část zasazuje téma do širšího kontextu, kdy předkládá klíčové pojmy týkající se tématu, vysvětluje je s pomocí literatury a zároveň také přináší několik výzkumů týkající se pracovní motivace.

V empirické části analyzuji výpovědi pěti respondentů, přičemž analýzu rozdělují do čtyř tematických bloků. Analyzuji zde začátek a vývoj kariéry respondentů, jejich motivy k přechodu ze ziskového do neziskového sektoru, dále pak jejich vlastní srovnání obou sektorů a dotýkám se zde i životní filozofie a kariérní budoucnosti respondentů. V dalších kapitolách poté přináším výsledky výzkumu a jejich srovnání s předloženou literaturou.

Klíčová slova

ziskový sektor, neziskový sektor, motivace, motiv, přechod lidí ze ziskového do neziskového sektoru, smysl, smysluplnost, štěstí

Abstract

This work is aimed to find out what are the motives of people to cross from for-profit to non-profit sector and what life experiences and opinions of those who work in both sectors are. The work examines whether the sectors are different (and how) and whether they can feel some change after being and working in both sectors.

Conceptual section places the issue in a broader context, which presents key concepts related to the topic. This explained through the literature, while also bringing some research on work motivation.

In the empirical part I analyze the testimony of five respondents, with analysis divided into four thematic blocks. I analyze here the start of their careers, how they feel about career as a word, what means to them. After that I analyze their motives to cross from for-profit to the nonprofit sector, as well as their own comparison between the two sectors. In the last part of my work I slightly analyze their philosophy of life and I also ask about the career and how they think their career could continue. In other chapters, I bring my research results and their comparison with the submitted literature.

Key words

for-profit sector, non-profit sector, motivation, motive, people crossing for-profit and non-profit sector, meaningfulness, happiness

1. Úvod

Ve své diplomové práci se zabývám tématem přechodu lidí ze ziskového do neziskového sektoru, a rovněž také konkrétními motivy lidí, kteří se v průběhu svého dosavadního pracovního života rozhodnou změnit sektor buď na dočasnou dobu, nebo v neziskovém sektoru již zůstanou. V práci se skrze polostrukturované rozhovory dotazuji celkem pěti lidí z různých oborů a profesí, kteří se rozhodli přejít. Jedná se o více forem přechodů: jsou to přechody úplné, kdy člověk ze ziskového sektoru přejde do neziskového a tam nadále zůstává; jsou to přechody částečné, kdy si respondent vyzkoušel oba dva sektory (a to hned dvakrát) a poslední formou přechodu ztělesňuje respondent, jenž si při působení v ziskovém sektoru založil svoji neziskovou organizaci a aktivně v ní působí.

Téma motivace přechodů lidí ze ziskového do neziskového sektoru není příliš zmapované, proto chci svou práci přispět k obecné informovanosti a zjistit, proč se lidé k tomuto kroku vůbec rozhodnou. Cílem je tedy na pozadí individuálních příběhů pochopit, proč k přechodům dochází a proč je neziskový sektor lákavý pro lidi, kteří byli zvyklí na sektor ziskový. Zajímá mne také, jestli se dají tyto motivy nějak kategorizovat. Výzkumné otázky pokládám dvě. Jaké jsou motivy lidí k přechodu ze ziskového do neziskového sektoru a jak se dle jejich osobních zkušeností sektory liší?

Je zřejmé, že tato práce postihuje pouze malý výsek lidí, ovšem jedná se o jasně danou sociální skupinu, a to skupinu na vyšších pozicích, převážně manažerů a ředitelů firem/organizací.

1.1. *Diplomová práce a studovaný obor*

Díky studiu na katedře Studií občanské společnosti FHS UK jsem se začala více zajímat o neziskový sektor, jeho formy a organizace. V průběhu studia jsem absolvovala stáž v Člověku v tísni, navštívila několik veletrhů neziskových organizací a zúčastnila

jsem se také konference CSR¹ na České zemědělské univerzitě. Po absolvování stáže mne začalo více zajímat téma pracovní motivace, proto jsem si zvolila druh práce, který motivaci umožnil zkoumat a navíc i porovnávat mezi sektory.

Vybrané téma *Práce v neziskovém sektoru jako další kariéerní výzva* úzce souvisí se studovaným oborem *Studia občanského sektoru*, neboť se věnuje hlavně neziskovému sektoru, když zkoumá motivy přechodu lidí ze ziskového do neziskového sektoru a ptá se, zda je prostředí a pracovní motivace v sektorech odlišná.

Pracovní motivace obecně mne zajímá od té doby, kdy jsem při škole začala pravidelně pracovat. Zažívala jsem *pravidelnou sinusoidu*² *vnitřní motivace*, vypůjčím-li si termín jednoho z respondentů (pana Staňury). Tuto změnu sinusoidy trefně hodnotí Roxhaj (2011: 28), když říká: „*Aspekty jako odmítání a nechuť k práci jsou součástí lidského života od té doby, co se člověku vyvinul mozek do té fáze, že mohl použít nově naučený jazyk a zeptat se; proč bych měl?*“

Toto řeší dvě knihy, které mne velmi zaujaly a taktéž podnítily hlubší zájem o pracovní motivaci. V knihovnách jsou bohužel srovnané pod kolonkou populárně naučné, ale neoznačila bych je za knihy laciné či pseudovědecké, jakých je v dnešní době na knižních pultech bezpočet. Jedná se o knihy, jejichž autoři již prošli několika pracovními pozicemi, zažili několik pracovních prostředí, prošli nemálo životními situacemi a jež svými zkušenostmi z pracovního světa chtějí přispět k tomu, aby si lidé práci užívali, měli ji rádi a nepočítali hodiny do konce pracovního dne, týdne, začátku další dovolené apod.

Jedna z knih má název *Peníze, nebo život?* a napsal ji Tomáš Hajzler v roce 2012. V knize Hajzler mluví o čtyřech základních lidských potřebách, které se nápadně shodují s teorií sebeurčení, o které budu hovořit později. Je to mistrovství – a tedy potřeba dělat to, v čem je člověk dobrý (nejdříve je ale nutné objevit svoje silné stránky) a vidět, že se v tom zlepšuje. Poté je to smysluplnost – potřeba nějakého vyššího smyslu, být součástí něčeho většího, než je člověk sám a co nás pohltí; mít pocit, že to, co dělá, jej naplňuje a že vykonávané činnosti dělá pro to, že mají smysl nejenom pro

¹ Corporate Social Responsibility (CSR) znamená společensky odpovědné chování firem. Koncept CSR se objevil počátkem 2. poloviny 20. století a znamená dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. (CSR v kostce, 2016)

² Pravidelné kolísání vnitřní motivace. Někdy je motivace opravdu vnitřní, někdy se člověk musí nutit do práce a je ovlivňován vnějším tlakem, povinnostmi.

dotyčného člověka, ale také pro další jedince či pro společnost. Dále je to potřeba autonomie, a tedy možnost rozhodovat si o tom, co budeme dělat a jak. Naposledy je to potřeba sounáležitosti, což je potřeba být součástí skupiny blízkých lidí a potřeba interakce.

Lze tedy říci, že čím více se nám podaří tyto potřeby naplnit, tím lépe jsme schopni realizovat se v práci, která nás bude bavit, naplňovat a také neustále motivovat. Hajzler (2012) píše o tom, jak motivovat sami sebe, kdežto druhý autor, Ricardo Semler, zase přichází s tím, jak motivovat druhé, a přináší nám tedy pohled z druhé strany.

V tomto případě se nejedná o teoretický návod, jak být ve své práci šťastný, ale o ukázkový případ toho, jak lze své pracovníky motivovat tak, aby se nenechali zlákat vidinou vyššího platu, což je ve velkém případě výrazným motivátorem k práci (hlavně v ziskovém sektoru).

Ricardo Semler ve své knize *Podivín* (2011) popisuje, jak od základu přeměnil otcem vybudovanou strojní společnost Semco, která byla dřív řízena typicky hierarchicky. Přeměnil ji na moderně řízenou společnost, do níž se jezdí učit špičkoví manažeři z celosvětově úspěšných firem.

Semler rozbil klasické pojetí organizace firmy, to znamená, že na vrcholu stojí šéf, jenž řídí aktivity podniku a do rozhodovacího procesu se dostane jen pár vybraných. V přebudovaném Semcu se k rozhodování mohou dostat všichni zaměstnanci a hlas všech má stejnou váhu. Přínos Ricarda Semlera je hlavně v tom, že se na práci dívá z pohledu zaměstnance, a proto se pracovní postupy snaží co nejvíce zaměstnancům usnadnit a zpříjemnit. Inovátorskou myšlenkou autora a šéfa v jedné osobě je potom to, že má každý zaměstnanec veškeré informace o firmě včetně platů všech kolegů, cílech organizace či firemních plánech apod.

Navíc může každý přijít s novým nápadem (nehledě na jeho postavení ve firmě), který se následně probere, případně i zrealizuje. Spoluúčast na důležitých rozhodnutích pak posiluje v zaměstnanci pocit důležitosti a hrdosti na vlastní práci.

Hlavní úspěchy v oblasti motivace zaměstnanců vidí Semler jako poskytnutí autonomie – a tedy možnost pracovat vzdáleně, možnost upravit si pracovní dobu dle vlastních požadavků. Dále je to výše zmíněná spoluúčast na důležitých rozhodnutích (pocit důležitosti a zodpovědnosti). Zde je nutné dodat, že zaměstnanci rozhodují téměř o všech věcech týkajících se firemní kultury, to znamená například i o tom, jak budou vymalované místnosti, čím budou vybavené či jak se budou zaměstnanci oblékat. Sami tedy přispívají k tomu, jak bude vypadat jejich pracovní prostředí.

Názorným příkladem toho, že tento styl motivace (to znamená hlavně naslouchání zaměstnancům, poskytování autonomie a možnosti spolurozhodování) je úspěšný, dokládá fakt, že firmu opustí průměrně dva lidé za rok, přičemž v roce 1993, kdy byla kniha publikovaná poprvé v anglickém originále, měla 1 500 zaměstnanců.

1.2. Struktura práce

Zpět ale k práci samotné. Konceptuální část diplomové práce zasazuje téma práce do širšího kontextu a přináší upřesnění a vysvětlení všech pojmů a výrazů, jež se pojí s tématem práce (pracovní činnosti), poté pojmu kariéra, ziskový a neziskový sektor, smysl a štěstí. Ačkoliv se jedná o pojmy hojně používané, pro účely práce a rovněž pro čtenáře je nutné, aby pojmy byly vysvětleny hned na začátku a nevznikla tak nedorozumění, neboť pojmy se budou vyskytovat i v předložených odborných textech, se kterými budu pracovat.

V rámci této části ještě předkládám několik odborných textů věnujících se motivaci zaměstnanců (v ziskovém i neziskovém sektoru). Z těchto textů vzešlo několik východisek, z nichž některá ověřuji u respondentů a dále analyzuji.

V empirické části práce se dotazuji respondentů na jejich vlastní motivace a motivy, jež je k přechodu do neziskového sektoru přiměly. Rozhovorům, či lépe, výtažkům z rozhovorů předchází stručné charakteristiky dotazovaných lidí a rovněž také široce rozepsaná metodologie, která kromě klasického popisu vybraných metod detailněji popisuje, jak rozhovory probíhaly a jaké vznikly v průběhu výzkumu problémy. V rozhovorech analyzuji kromě motivů přechodu také srovnání prostředí a motivací

v ziskovém a neziskovém prostředí u respondentů a předkládám částečně výsledky svých zjištění. V empirické části mne taktéž kromě motivů k přechodu zajímá, zda respondenty působení v neziskovém sektoru nějak změnilo. Přináším i výsledky a analýzu rozhovorů, které mají přesah nad hlavní téma práce. Jedná se o poskytnutí bližšího pohledu na to, jak respondenti přemýšlejí, jaký je jejich smysl života a jak vidí svoji další pracovní kariéru.

Poslední část práce přináší zjištěné výsledky, porovnání výsledků s poznatky z literatury (rozeepsané v konceptuální části práce), a tedy jejich teoretické zakotvení a v neposlední řadě také určité zamyšlení nad zjištěnými výsledky a doporučení pro další výzkum.

2. Konceptuální část

2.1. *Upřesnění pojmů*

2.1.1. Neziskový sektor

Definice neziskového sektoru existuje více, avšak jako směrodatnou definici zde uvedu tu od Anheiera a Salomona (1992). Tito autoři chápou neziskový sektor jako soubor institucí, jež sice stojí vně státních struktur, ale slouží veřejným zájmům. Anheier a Salomon vytyčili pět charakteristik, jež neziskový sektor určují a ohraničují.

Neziskový sektor je:

- **institucionalizovaný** – to znamená, že organizace mají určitou institucionální strukturu bez ohledu na to, zda jsou formálně či právně registrovány
- **soukromý** – neziskový sektor je oddělen od státní správy, to znamená, že není financován státem
- **neziskový** – zisk vzniklý z činnosti organizace se nesmí přerozdělovat mezi vlastníky nebo vedení organizace. Neziskové organizace samozřejmě mohou vytvářet zisk, avšak organizace jej musí využít na splnění cílů své činnosti.³
- **autonomní** (samosprávné) a nezávislé – jsou samostatné, mají vlastní struktury a postupy, které umožňují kontrolu vlastních činností. Znamená to tedy, že organizace nejsou ovládány zvenčí, ale řídí samy sebe.

³ Zde je velmi zajímavé vnímání neziskového sektoru jednoho z respondentů, konkrétně pana Staňury. Ten působení v neziskovém sektoru bere jako činnost, za kterou odmítá být placen. V neziskovém sektoru je ale běžné, že zaměstnanci dostávají plat. Pouze se zisk nesmí přerozdělovat mezi vlastníky organizace.

- **dobrovolný** – při svých činnostech využívají dobrovolnickou práci, využívají dobrovolníky a platí zde předpoklad, že činnost a sdružování v organizaci je dobrovolné (Anheier, Salomon, 1992)

2.1.1.1. Další rozměry neziskového sektoru – dobrovolnictví a dárcovství

Dobrovolnictví do neziskového sektoru nepochybně patří, a to možná úplně nejvíce z podstaty svého fungování: „*Dobrovolnictví je svobodně zvolená práce pro druhé bez nároku na finanční odměnu.*“ (Marek Skovajsa a kol., 2010: 125) Dobrovolnictví se v empirické části dotýkám, když mluvím o respondentech, kteří neziskový sektor chápou pouze jako dobrovolnictví, činnost bez nároku na odměnu a vymezují se proti tomu, že by měli být v neziskové sféře placeni.

Dobrovolnictví je poměrně prozkoumané odvětví (v zahraničí Dekker, Halman, Penner, v České republice Pospíšilová, Frič, Vávra), které můžeme členit na formální a neformální. Dobrovolnictví formální je práce pro druhé osoby, kulturní památky či pro životní prostředí bez nároku na finanční odměnu, která se odehrává v organizacích. Nemusí se odehrávat přímo v organizacích; stačí, aby byla organizací alespoň zprostředkována, například prostřednictvím dobrovolnického centra. (Skovajsa a kol., 2010: 125) V rámci formálního dobrovolnictví je důležité odlišení jeho dvou forem – členské a nečlenské. (Dohnalová et al., 2015: 136) Neformální dobrovolnictví je taktéž pomoc druhým mimo rodinu bez nároku na finanční odměnu, ale děje se mimo organizace, organizační prostředí, jako je například sousedská výpomoc, pomoc obci (ať už jedinců či skupiny) mimo organizaci a další.

Dárcovství také musím zmínit, a to hned ze dvou důvodů. O dárcovství se mluví v empirické části, když se respondentů ptám, proč jim nestačí jenom pasivně dávat peníze nějaké vybrané organizaci, ale proč se chtějí aktivně podílet na činnosti organizace, kterou si (spolu)založili. Druhý důvod je ten, že dárcovství a dobrovolnictví je s neziskovým sektorem silně spojeno. Darem může být finanční příspěvek, oblečení, různé předměty, ale také práce, jako je tomu v případě dobrovolnictví. (Skovajsa a kol.,

2010: 123) Jako dobrovolník opravdu věnuji svoji práci, potažmo svůj čas organizaci, kde dobrovolničím. Proto má zde dárcovství své místo.

2.1.2. Ziskový sektor

Neziskový sektor má svá specifika a stejně tak i sektor ziskový. Pod termínem ziskový sektor si představíme podnik, firmu či společnost, kterou vlastníci založí za účelem vytváření zisku. To je podstatný rys ziskového sektoru. Tyto organizace, firmy či společnosti někdy mohou mít podnikatelský plán (to ovšem mohou mít i organizace neziskové), které směřují k dosažení jak krátkodobých, tak dlouhodobých cílů, primárním je však vždy zisk, jak již bylo řečeno. (Miglior, 1995) Tuto činnost nazýváme podnikáním. Neziskové organizace sice taktéž mohou podnikat, ovšem zisk generovaný touto činností si nesmí přerozdělovat vlastníkům a vedení organizace, tak jako v zisku, ale musí jej vložit zpět do rozvoje organizace. (Salomon, Anheier, 1998)

Pro přesnost ještě dodám definici od Miglior (1995), který říká, že ziskové organizace jsou ty společnosti, jejichž existence je podmíněná výnosy z prodeje svých služeb a produktů.

2.1.3. Kariéra

Kariéra nás provází od patnáctého či osmnáctého roku našeho života a je jeho velmi významnou součástí. Zde využiji definici Františka Bělohávků (1994), který tvrdí, že kariéra je jakýsi postup, profesní vývoj, který se odehrává v reálném čase. Pro každého samozřejmě jindy, vnímání jejího začátku je spíše subjektivní, přesto lze přesné stanovení nalézt. Začátek kariéry či kariérního působení může následovat ihned po dokončení profesní přípravy (Vágnerová, 2012), což lze chápat jako dokončení primárního, sekundárního či terciálního vzdělávání. V momentě ukončení profesní přípravy nastává dle Vágnerové definitivní dosažení dospělosti.

„Někdy v dosavadním zaměstnání narazíme na strop a jsme připraveni na zásadní přestup“, říká Čákrť ve své knize Typologie osobnosti (2010: 64). V empirické části

mně také bude zajímat, zda byl pro pracovníky ziskového sektoru přechod do neziskového sektoru něčím podobným a zda také narazili na pomyslný strop.

Typy kariéry dle Čakrta (2010):

- **stabilní** – nejčastěji se tento typ kariéry vyskytuje u profesí vysoké odborné náročnosti (tzn. například lékařů, právníků), ale také i u specialistů dělnických profesí. U stabilního typu kariéry jde o to, že člověk ukončí profesní přípravu, načež ve vystudovaném oboru (nejčastější případ) najde zaměstnání v oboru, v jakém již zůstane.
- **konvenční** – po prvotní přípravě si dotyčný hledá své uplatnění, nejdříve střídá zaměstnání, poté se stabilizuje. Člověk v tomto případě většinou nezůstává v oboru, který vystudoval.
- **nestabilní** – člověk velmi často hledá a mění svou profesi, a to i výrazně. Lidé tohoto typu mění svá zaměstnání vždy směrem vzhůru, jdou za něčím lepším.
- **mnohostranné volby** – toto je velmi časté, ovšem typ velmi nestabilní, neexistuje nějaký plán, většinou jde dotyčný tam, kde mu nabídnou více peněz, lepší podmínky. Člověk sleduje pouze bezprostřední výhody, nemá nějaké dlouhodobé cíle.

2.1.4. Motivace

Pro obecnou charakteristiku motivace použiji slova Milana Nakonečného (2014: 15), jenž říká, že „...*motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyúsťující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutka k odpočinku vycházející z pocitu únavy) nebo exogenně (finanční pobídka k splnění nějakého úkolu.)*“ Tato definice se lehce dotýká známého rozdělení motivace na vnitřní a vnější. Intrinsickou (vnímanou jako vnitřní) motivaci můžeme chápat jako aktivitu, která vychází z našeho vnitřního popudu, extrinsickou (chápanou jako vnější) zase pak jako aktivitu, jež je vykonávaná kvůli vnějším okolnostem a popud nevychází z nás samých. Důležitý je ale u všech typů motivace

motiv, který můžeme chápat jako „*vnitřní psychický důvod*“ (Nakonečný, 2014) pro naše jednání. Dosáhneme-li uspokojení potřeby (použijeme-li Maslowovu teorii, že motivace znamená uspokojení potřeb), tento proces je u konce.

Když jsem zmínila Maslowovu teorii, cítím za potřebné trochu ji rozvést. Tato teorie je sice jedna z nejnámějších a všem vesměs dobře známá (další jsou Herzbergova motivačně-hygienická teorie, teorie sounáležitosti, atd.), přesto byla respondenty zmíněna hned několikrát, proto ji více rozvedu. Maslow (například Maslow, 2014) tvrdí, že jsou lidé motivováni uspokojováním svých potřeb, přičemž se postupuje od uspokojení základních potřeb po vyšší až po tu nejvyšší, seberealizaci. Tvrdí také, že jestliže nejsou uspokojeny potřeby na té nejnižší úrovni, splnění potřeb vyšších již nemá žádný motivační efekt. (Maslow, 2014) Armstrong (2002) to vidí trochu jinak, když říká, že potřeby vyšší úrovně se objeví až tehdy, jsou-li uspokojeny nižší potřeby, potřeby nižší úrovně.

Maslowova pyramida potřeb stojí na širokém základu, který obsahuje fyziologické potřeby jako je potřeba spánku, jídla a pití. Na Maslowově teorii mne ovšem nejvíc zajímá, jak se dá vztáhnout k pracovní motivaci. Legnerová (Dohnalová et al., 2015) v kapitole nazvané *Zaměstnanci v sociálních podnicích* vysvětluje, že v pracovním prostředí si tyto fyziologické potřeby můžeme vyložit jako zabezpečení stravování, pracovních podmínek či pitného režimu. Druhým stupněm je potřeba jistoty a bezpečí, což v pracovním prostředí znamená jistotu pracovního místa a stálého příjmu. Třetí stupeň se nachází v polovině pomyslné pyramidy a můžeme ji nazvat jako potřebu sounáležitosti, v pracovním prostředí to pak znamená začlenění do sociální skupiny, touhu po společenských a přátelských vztazích. Druhá nejvyšší potřeba je potřeba uznání, které lze v pracovním prostředí pozorovat snadno. V rámci našeho snažení a plnění úkolů se snažíme dosáhnout uznání ostatních, možná také úcty a respektu. Poslední, a tedy nejvyšší potřebou je potřeba seberealizace, tu si lze v pracovním prostředí jako maximalizaci vlastního potenciálu (Dohnalová et al., 2015), sebeuplatnění jako nalezení místa, kde se mohu realizovat a uplatnit plně své dovednosti a zkušenosti.

2.1.5. Motiv, motiv a příčina

Pro účely této práce je důležité také detailněji vysvětlit motiv, protože se respondentů ptám právě na motivy přechodů ze ziskového do neziskového sektoru.

Podíváme-li se detailněji na výše zmíněné, proces motivace začíná tehdy, když vznikne nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince. Začíná tedy proces, kdy cítíme nedostatek a máme potřebu jej odstranit. Zastřešujícím rámcem je poté chování, což je „...*instrumentální aktivita zprostředkující vztah mezi potřebou a jejím uspokojením.*“ (Nakonečný, 2014) Motiv pak znamená obsah tohoto uspokojení, uspokojení mé vnitřní potřeby. Kdybych to měla vysvětlit na příkladu, použiji situaci, kdy mám hlad. Své síly a jednání směřuji k tomu, abych sehnala něco k snědku a abych se najedla. Motivem je tedy konzumace, reakce, která celý proces zakončuje. Potřeby a motivy jsou si dost podobné, přesto se mírně liší. Má potřeba byla hlad, motivem byla konzumace, pocit uspokojení potřeby. (Nakonečný, 2014)

Další pojem, který se často zaměňuje s motivem, je příčina. Přesto jde ale o něco zcela odlišného. Příčinu chápe Slovník spisovaného jazyka českého jako „*něco, co způsobilo, co má za následek vznik něčeho*“ (Slovník, 2011), např. nemoci, neštěstí, sporů. Je to děj, který předchází a je nutně následován jiným. To vypovídá o objektivním, kauzálním vztahu mezi příčinou a následkem⁴. Dobře je to vidět v trestním právu. Tam je tento kauzální vztah (vztah mezi příčinou a následkem) nutným předpokladem k tomu, aby vznikla odpovědnost za újmu či za trestný čin. Vztah je dán tím, že bez určité příčiny; v tomto případě protiprávního úkonu, by daný škodlivý následek nenastal. (Kratochvíl a kol., 2009)

2.1.6. Demotivace

V mé diplomové práci mne zajímá hlavně pracovní motivace a rozdíly v ní v ziskovém a neziskovém sektoru; v rozhovorech pak sleduji, co člověka (respondenta) motivuje, stimuluje k výkonům, v jakém prostředí se cítí dobře a co považuje za důležité, aby práce nabízela. Neméně zajímavý pohled ale nabízí Branham (2009) který řeší, proč zprvu⁵ nadšení zaměstnanci postupem času ztrácí zaujetí v práci, přestávají firmě rozumět, jsou demotivovaní až otrávení, až se později úplně odcizí a ze

⁴ Kdežto motiv je na rozdíl od příčiny subjektivní vztah. Motiv může být to, o čem se jedinec domnívá, že je kauzalita, přičemž my nevíme, jestli si tak neracionalizuje jinou, objektivně existující příčinu.

⁵ Zprvu je myšleno hlavně po získání místa.

společnosti odejdou. Ve své knize *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, věnující se právě této demotivaci, se opírá o průzkumy vykonaných převážně Saratoga Institutem⁶, ale například i personální agenturou REED či významnou konzultantskou společností McKinsey. Tabulka č. 1 předkládá hlavní důvody, proč lidé opouští své zaměstnání. Jedná se o nepublikovaný průzkum motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců, provedený Saratoga Institutem mezi lety 1996 a 2003 a je založený na výpovědích 19 500 lidí z osmnácti různých organizací/firem.

Tabulka č.1: Důvody k odchodu zaměstnanců ziskového sektoru

Důvody k odchodu	
	Procenta
1. Omezené možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení	16%
(nedostatek naděje)	
2. Nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného	13%
(nedostatek důvěry)	
3. Odměňování	12%
(nedocnění zaměstnance)	
4. Pracovní náplň nebo povinnosti jsou nudné nebo přestaly být výzvou	11%
(chybí potřeba cítit se kompetentně a nacházet v práci naplnění)	
5. Nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného	9%
(nedostatek důvěry)	
6. Pracovní doba	6%
(--) malá flexibilita pracovní doby, přesčasy (nedocnění zaměstnance)	
7. Nevyhnutelné důvody	5%
důvody, kterým nelze předcházet, tj. dlouhá doba dojíždění, proto odchod, narození dítěte, odchod do	

⁶ Saratoga Institute působí při konzultantské společnosti PriceWaterhouseCoopers.

důchodu	
8. Nedostatek uznání	4%
(nedocení zaměstnance)	
9. Nadržování nadřízeného ostatním	4%
(ztráta důvěry)	
10. Špatný vztah nadřízeného se zaměstnanci	4%
(nedostatek důvěry)	
11. Špatné pracovní podmínky	3%
vztahují se k pracovnímu prostředí, (nedocení zaměstnance)	
12. Školení	3%
jejich nedostatečná nabídka, špatné provedení, odmítnutí účasti na školení (nedocení zaměstnance)	

Zdroj: Autorčino vlastní zpracování výsledků průzkumu Saratoga Institutu (Saratoga Institute, sine dato)

Aby se výzkumníci dostali pod povrch těchto odpovědí, které získali z výstupních pohovorů, zorganizovali pracovníci Saratoga Institutu ještě tzv. focus groups⁷ s odchodivšími zaměstnanci, kdy se více detailněji zabývají výše zmíněnými odpověďmi. Výzkumníci se zde ptali na otázku: Co udělala společnost X (bývalý zaměstnavatel) špatně?

Nejčastěji zaznívá odpověď **špatného managementu**. Lidem nejvíce vadí nelidský přístup manažerů. Pod tím si lze představit manažery, kteří jsou bezcitní, dívají se na ně shora, přetěžují je anebo jim neposkytují dostatečný prostor pro jejich nápady, přičemž si je mnohdy ani nechtějí vyslechnout, upřednostňují rychlost nad kvalitou či nejeví vůbec žádný zájem o udržení zaměstnanců tak, že si zaměstnanec přijde jako jeden z mnoha. Se špatným managementem souvisí také **špatná komunikace** od manažerů či vedoucích pracovníků směrem dolů. Zaměstnanci si stěžovali, že to vypadá, jako kdyby informace z managementu byly tajné, vadila jim tato uzavřenost hlavně na vyšší úrovni řízení, ale také mezi odděleními.

⁷ Focus group je název pro kvalitativní výzkumnou metodu. Výzkumníci dají dohromady skupinu lidí (z cílové skupiny výzkumu) a ptají se jich na dané otázky. Při focus group je většinou jeden moderátor, který diskusi vede a usměrňuje. (Mediaguru, 2016)

Dalším důležitým důvodem k odchodu byl **nedostatek možností kariérního růstu** a dalšího povýšení, to znamená, že lidé v důsledku pocítovali nedostatek seberealizace, když se nemohli v rámci firmy pohybovat vertikálně či horizontálně. Nebyla jim umožněna příležitost k povýšení (nebo ji dostali pouze protežovaní lidé), či se ani nedozvěděli o volných pracovních místech v jiných oddělení firmy.

Mezi odpověďmi na otázku, co udělala bývalá firma (bývalý zaměstnavatel) špatně, zazněl taky **neodpovídající plat**, kdy zaměstnanci porovnávali svůj plat v poměru výkon – odměna a došli k neuspokojivému závěru. Objevily se také stížnosti na nerovné odměňování či zpožděné zvyšování platů. Stížnosti se týkaly také **nadměrného pracovního vytížení**, což znamená velký počet pracovních úkolů, který si lidé nestanovili sami, nýbrž to přichází jako požadavek managementu, který je k tomuto kroku ale zase nucen tím nejvyšším managementem v rámci snižování nákladů. Lidem vadilo, že se své činnosti nemohou věnovat tak, jak by si přáli, dostatečně kvalitně a místo toho musí dosahovat stanovené cíle a hlavně doručovat výsledky.

Uvádím zde jen zhruba polovinu odpovědí zjištěných při focus group prováděných Saratoga Institute, jedná se ale o odpovědi nejvíce zmiňované. Výsledky tohoto výzkumu přináším do této práce proto, abychom se podívali i na další rozměr motivace, to jest negativní motivaci.

2.1.7. Smysl

Problematicke smyslu, smysluplnosti našeho každodenního jednání i smysluplnosti existenciální, to znamená smyslu života, se věnuje celá řada autorů českých (V. Smékal, M. Kosová) i zahraničních (V. E. Frankl, E. Lukasová, J. Fabry)

Slovo smysl má více významů a vysvětlení. Když pomineme vysvětlení smyslu jako jednoho z našich pěti základních lidských smyslů – sluchu, hmatu, zraku, čichu a chuti, dostáváme se k „*myšlenkovému obsahu určitého výrazu*“ (Křivohlavý, 2006: 41), což je obdobné, jako když se ptáme na význam určité věty – co to znamená, jak ji můžeme vysvětlit, představit si v reálném světě.

Často se smyslem vyjadřuje také důležitost například dějinné události, jakým byl například smysl Sarajevského atentátu (Křivohlavý, 2006: 41). Ptáme se, do jaké míry byl atentát důležitý. Stejně tak se i respondenti v mém výzkumném vzorku ptají, jakou důležitost má práce, kterou dělají.

Další pojetí smyslu je také ve vyjádření účelu, důvodu jednání, kde když se ptáme po smyslu, ptáme se proč, chceme se dozvědět příčiny, důvody jednání.

Smyslem se chápe jistá tendence – například řekneme-li, že má jistý člověk smysl pro spravedlnost, myslíme tím určitou tendenci k tomu ctít spravedlnost a chovat se spravedlivě.

Posledním chápáním smyslu je pak „*celkové zaměření lidské existence*“ (Křivohlavý, 2006: 42), kdy se ptáme, jestli vůbec stojí za to žít a jaký smysl má náš život. Křivohlavý (2006) lidský smysl života shrnuje tak, že jde o to v širších souvislostech pochopit, co prožíváme, co se děje kolem nás a možnost zasadit si to do našeho celkového obrazu.

Smysly lze rozlišovat dle úhlů pohledu, nejčastěji na krátkodobé či dlouhodobé, nižší či vyšší (Křivohlavý, 2006). Nyní bych ráda předložila dvě konkrétní pojetí od dvou autorů.

Podle Reker (2000) můžeme rozlišovat smysl implicitní, kdy předpokládáme, že stejný smysl chápou i jiní lidé. Týká se to hlavně pojetí smyslu v určitých životních rolích či identit, které v průběhu života získáváme, například v roli manžele, rodiče, studenta. Mlčky předpokládáme, že ostatní vědí, jaký má smysl, význam být učitelem, rodičem, dítětem, být ženatý a podobně. Je to tedy nevyslovený a obecně chápaný smysl.

Reker (tamtéž) vidí ještě druhý smysl, a to existenciální smysl, čili ten nejvyšší smysl ze všech, smysl naší vlastní existence. Při hledání existenciálního smyslu se snažíme pochopit, jak události našeho života souvisí mezi sebou a jak zapadají do našeho vidění světa, do kontextu našeho života.

Baumeister (1991) také rozlišuje dvě pojetí smyslu, ovšem rozdílně. Smysl či smysluplnost lze podle něj rozdělit do dvou úrovní; nižší a vyšší. Nižší úroveň se

vztahuje k běžným činnostem – příprava jídla, učení se cizím jazykům (spíše tedy krátkodobé činnosti) a vyšší úroveň se vztahuje k dlouhodobějším činnostem a vztahům, k neběžným a nekaždodenním činnostem – a to je právě smysluplnost života.

2.1.7.1. Práce a smysl

R.F. Baumeister je jeden z prvních, který se v psychologii začal věnovat problematice smysluplnosti života. (Křivohlavý, 2006) Zanalyzoval čtyři oblasti cílů, k nimž bývá zaměřen život lidí v současnosti. Jsou to cíle k oblasti práce, lásky, štěstí a sebepojetí. V této práci budu pracovat s oblastí práce. Baumeister (1991) říká, že na práci se lze dívat různě. Ekonomové ji chápou jako prostředek k dosažení finanční odměny, psychologové se od tohoto ekonomického pojetí oddalují, když říkají, že ji můžeme brát spíše jako činnost, kde hraje roli osobní zainteresovanost a určitá forma radosti z práce, která má za výsledek uspokojení z práce. Křivohlavý (2006) ve své publikaci *Psychologie smysluplnosti existence* vysvětluje, že lze rozlišit tři druhy pojetí práce:

- 1) **Práci jako zaměstnání**, kde mít práci znamená mít zajištěné podmínky k přežití. To je cíl, který dává celé aktivitě smysl. Zaměstnanci to navíc přináší zvýšení osobní prestiže. Ví, že nyní už není druhým na obtíž, když není nezaměstnaný a že někdo, když ho přijal, oceňuje jeho kvality a dovednosti. Tento druh přístupu se u mých respondentů nevyskytuje vůbec. Nikdo nezmínil, že by pracoval jenom pro peníze nebo jenom pro to, aby byl zaměstnaný.
- 2) Dalším přístupem k práci je pojetí **práce jako příležitosti k dosahování určité kariéry**. Kromě toho, že má člověk práci, zahrnuje tento přístup ještě další rozměr. V rámci firmy, společnosti, organizace může postupovat po ekonomickém či společenském žebříčku, může tzv. *dělat kariéru*. V tomto případě člověk nebere práci jako povinnost či nutné zlo, ale nachází zde motivaci osobního postupu. Vykonává svou práci pečlivě a poctivě s vidinou na povýšení. Motivace je v tomto případě hlavně vnější, protože dotyčný čeká na povýšení, zvýšení platu a s tím související dosažení lepšího společenského statusu. O *dělání kariéry* hovoří Julie Růžičková, když říká, že tento druh motivace je možný hlavně v ziskovém sektoru a v neziskovém sektoru jej spíš vylučuje: „...nezisková sféra je nevhodná pro kariérně zaměřeného člověka, který

potřebuje a chce vydělávat peníze a stoupat po kariérním žebříčku. Zaměstnanecká struktura je (v neziskovém sektoru) většinou plošná, i při velké vůli není prostor pro kariérní růst, pro změnu pracovní pozice v rámci neziskovky.“ O dělání kariéry jako chápání práce se nezmínil nikdo z respondentů.

- 3) Třetím a posledním přístupem k práci (či druhem práce) je kategorie **práce jako povolání**, které chápe práci jako činnost, která se dělá se zaujetím a její cíle můžeme chápat jako vyšší, kde je motivace přichází spíše zevnitř. Člověk vykonává svou práci se zaujetím a chápe ji jako vyšší poslání. Toto je chápání, které se u respondentů objevovalo velmi často. Detailněji o tom hovořím v kapitole 4.

2.1.7.2. Práce a štěstí

„Každý člověk si přeje, aby byl šťastný“ a „šťastní lidé jsou aktivnější, tvořivější, mají vyšší sociabilitu, jsou zdravější, lépe vzdorují nemocem a lépe zvládají konflikty a životní krize,“ píše Jaro Křivohlavý ve své knize *Psychologie pocitů štěstí: Současný stav poznání*. (2013: 10) Podkládá to tvrzením, že v poslední době dosáhl počet publikací s tematikou *happiness* a *subjective well-being* (spokojenost, subjektivní štěstí)⁸ hranice 347 000 položek. (Robinson, 2011 cit. in Křivohlavý, 2013: 9)

Křivohlavý (2013: 43) srovnává více výzkumů a vychází mu z toho tentýž závěr. *„Výsledky experimentálních prací ukazují jasně, že spokojenost s prací má velice silný a trvalý vztah ke spokojenosti s životem.“* Pro to, aby k těmto výsledkům mohli psychologové dojít, museli nejdříve prozkoumat postoje lidí k práci, jak k ní přistupují a jak chápou činnost, kterou dělají. Jestliže k ní přistupují jenom proto, že ji dělat musí, někdo je donutil, hovoříme o vnější (extrinzičné) motivaci, jestliže ji dělají se zaujetím a dělají ji proto, že si ji sami vybrali a činnost je baví, hovoříme o vnitřní (intrinzičné) motivaci. Ti lidé, které vede vnitřní motivace, mají mnohem vyšší míru životní spokojenosti (Křivohlavý, 2013). Křivohlavý (2013) také říká, že existují tři faktory, které spokojenost s prací ovlivňují nejvíc. Je to **smysluplnost aktivity**, kterou daný

jedinec dělá, **odpovědnost**, kterou člověk v práci má a za třetí je to **znalost výsledků** (pracující ví, jaké výsledky má jeho práce). Dá se říci, že těchto tří faktorů si mí respondenti taktéž velmi váží, i když se nedá říci, že by si těchto faktorů vážili nejvíce. Z výzkumu také vyplynulo, že tyto faktory se dají nalézt spíše v neziskovém sektoru.

Pojmy štěstí, naplněnost, uspokojení, smysl a smysluplnost se hojně objevovaly v odpovědích respondentů, proto zde tyto kapitoly uvádím. Ve výsledcích práce (kapitola 4) potom srovnávám a hledám spojitosti mezi výsledky z některé výše uvedené literatury s výsledky z mého výzkumu.

2.2. Pracovní motivace a její teorie, výzkumy

Mezi základní teorie spojené s pracovní motivací můžeme uvést čtyři, a to: expektační teorii (Vroom, 1964), teorii spravedlnosti (Adams, 1963, 1965), teorii zaměřenou na stanovení cílů (Locke & Latham, 1990) a naposledy teorii sebeurčení (hlavně Deci & Ryan, 1985).⁹

2.2.1. Expektační teorie

Expektační teorie (od anglického expectations, čili očekávání) říká, že zaměstnanci mají určité očekávání a podle těchto očekávání si vybírají, do čeho budou investovat své úsilí. Během tohoto vybírání zároveň zvažují užitečnost tohoto úsilí, to znamená, že zvažují určitou pravděpodobnost dosažitelnosti a zisku. Úsilí má tři funkční složky – očekávání (úsilí vede k výkonu), složku instrumentální (výkon vede k výsledkům) a valence (tyto výstupy jsou důležité nebo hodnotné. Pokud některá z těchto složek chybí, tak impuls k jednání nebude realizován. (Šmahaj, 2015) Tuto teorii vynalezl Vroom.

⁸ Autor rozděluje štěstí do dvou dimenzí. Štěstí hédonické, tj. štěstí v užším slova smyslu, které je jednorozměrné, založené na emocionálním prožitku a potom štěstí v širším slova smyslu, které se dá vyjádřit použitím antické terminologie *eudaimonia*, což je radost z dobře prožitého, celkově dobrého a moudrého života.

⁹ Přesné roky čerpám z elektronického časopisu Psychologie, který je uveden na konci práce v seznamu literatury. Někteří autoři, jako například Armstrong (2002) berou vznik teorie zaměřenou na cíle od roku 1979

2.2.2. Teorie spravedlnosti

Teorie, jíž vymyslel McAdams říká, že jak přeceňování, tak podceňování zaměstnanců má negativní vliv na motivaci. (Šmahaj, 2015) Zaměstnanci v sobě mají určitý smysl pro spravedlnost, přičemž porovnávají, co do pracovního procesu vložili ostatní a co za to získali, v porovnání s tím, co vložili do pracovního procesu oni sami a co za to získali. (Dohnalová et. al, 2015) Armstrong (2002) k tomu dodává, že zacházení, které je možno brát jako spravedlivé je to, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou osobou (či skupinou lidí). Neznamená to však úplnou rovnost všech, každý případ (člověk) je individuální a zasluhuje si také individuální zacházení. Důležité na této teorii je fakt, že jestliže se s lidmi nebude zacházet v rámci možností rovně, budou demotivováni a nespokojeni s prací. (Armstrong, 2002)

2.2.3. Teorie zaměřená na stanovení cílů

Tato teorie si nevšímá pouze psychologických procesů zahrnutých v pracovní motivaci, ale věnuje svou pozornost také vysvětlení důležitosti kontextuálních sil. Výzkumy ukázaly, že obtížné a konkrétní cíle motivují k vysokému výkonu, odolnosti a podporují také vytváření efektivních strategií pro jejich řešení. Toto bylo zneužíváno manažery, proto se oblast rozhodování o těžkých cílech přesunula na zaměstnance. (Šmahaj, 2015)

2.2.4. Teorie sebeurčení

Teorie sebeurčení zkoumá lidskou motivaci a vývoj člověka, přičemž si všímá společenských kontextů a okolností, které kolem člověka vládou a které jej ovlivňují. Společenské kontexty poté můžeme chápat jako podmínky, pomocí kterých se rozvíjí přirozená lidská aktivita. Teorii sebeurčení (self-determination theory) vyvinuli Edward L. Deci a Richard M. Ryan (1985 a 1991). Teorie byla rozpracovávána a zpřesňována vědci a výzkumníky z celého světa. Ryan a Deci neustále pracují na rozšíření teorie skrz výzkumy a studie v několika oborech, například vzdělání, zdravotní péče, psychoterapie, zdraví a pocit spokojenosti/uspokojení (též nazýván jako well-being) a též pracovní motivace. (Self-determination theory, 2016)

Výzkumy, jež Ryan a Deci vedli, měly za cíl hlouběji zkoumat příčiny osobního rozvoje, seberegulace a motivace. Všimli si, že velmi důležitou roli hrají společenské kontexty, a tedy okolí, ve kterém se člověk pohybuje a které ho ovlivňuje.

Výsledkem několika výzkumů bylo zjištění hybných kamenů (people's development, performance and well-being), jež člověka posouvají v tomto pozitivním vývoji dál. Byly to tři potřeby, jejichž dosažení je potřebné právě pro tento rozvoj. Je to potřeba kvalifikace (competence), spojení (relatedness) a autonomie (autonomy).

Všechny tyto potřeby jsou zároveň zdrojem motivace, ale i demotivace. Když nedojde k naplnění těchto potřeb, dojde k nastartování demotivačního procesu, tvrdí Ryan a Deci (Deci, Ryan, 2000). Je důležité ještě dodat, že výše zmíněné potřeby jsou dle vědců důležité pro to, aby zvyšovaly vrozený potenciál, vrozené vlohy a přispěly tak k sociálnímu vývoji a pocitu spokojenosti.

Pro zkoumání vnitřní motivace vytvořili Ryan a Deci subteorii, zvanou *cognitive evaluation theory* (CET). (Deci, Ryan, 2000) Krátce vysvětlím, co kategorie v této subteorii znamenají:

- kvalifikace, odpovědnost – usilování o kontrolu výstupů, prožité zkušenosti (experience mastery)
- spojení – možnost interagovat, možnost o někoho se starat
- autonomie – neznamena to být na nikom nezávislý, je tam ale míra autonomie a možnost zčásti řídit si svůj život

Jak Deci s Ryanem upozorňují (2000), kvalifikace, spojení i autonomie ovšem musí být provázány, aby docházelo k pozitivnímu procesu, a tedy lidského vývoje, sociálnímu začleňování a podobně.

Teorie sebeurčení si také kromě výše zmíněných „motivů vývoje“ všímá i pracovní motivace. Můžeme je rozdělit do tří kategorií, které se diametrálně liší: První z kategorií je **amotivation** – práce bez záměru či s velmi malým úsilím. Amotivace je, můžeme říci, úplný opak vnitřní motivace, znamená, že lidem, kteří amotivací trpí, naprosto chybí záměr, chuť jednat, neváží si práce a činnosti, kterou vykonávají nebo jsou naopak pro tu činnost nekompetentní, a proto nemotivovaní. Druhou kategorií je **vnitřní**

motivace –opak amotivation a za třetí **vnější motivace**. Dále se komplexněji věnují právě vnější motivaci, kterou výzkumníci dále kategorizují. Obecně si můžeme říci, že jednotlivé typy vnější motivace se liší mírou autonomie obsažené v ní.

Pro zkoumání vnějších motivací vyvinuli Ryan a Deci další subteorii, nazvanou *organismic integration theory* (OIT). Podle ní se vnější motivace řadí do těchto kategorií:

- a) externě regulovaná motivace – pracující člověk vykonává práci pouze proto, aby uspokojil nějaký vnější požadavek, nebo v souvislosti s odměnou.
- b) introjektovaná (introjected) regulace – takovéto chování je řízeno snahou vyhnout se pocitu úzkosti či viny, někdy je také hnaná touhou posílit ego
- c) regulace skrze identifikaci – blíží se k vnitřní motivaci, více založena na autonomii; je to vědomé cenění cílů a jeho kontroly
- d) integrovaná regulace – nejvíce autonomní forma vnější motivace, má blízko k vnitřní motivaci, přesto to dle Ryana a Deciho vnitřní motivace není. K integraci dochází, když jsou identifikované regulace plně asimilovány do vlastního já, a tedy plně přijímány. Přesto přicházejí z vnějšku, je to jakési schválení činnosti. (Deci, Ryan, 2000)

2.2.5. Studie a výzkum

2.2.5.1. Pracovní motivace manažerů v neziskovém sektoru

S teorií sebeurčení a právě s tímto rozdělením motivací pracují i Sung Min Park a Jessica Word (2012), kteří se věnovali tématu motivací pracovníků-manažerů přímo v neziskovém, ale také i veřejném sektoru (organizace spadající pod vládu).

Mne však zajímají pouze motivace pracovníků v neziskovém sektoru. Sung Min Park a Jessica Word ve své studii využili informace z datasetu NASP-III¹⁰, ve kterém bylo celkem 790 organizací ve veřejném sektoru a 430 organizací v sektoru neziskovém. Každá organizace byla reprezentována určitým počtem respondentů, přičemž vzorek byl reprezentativní (Min Park, Word, 2012: 715). Pomocí různých statistických metod

¹⁰ NASP III je projekt (survey) Centra pro organizování výzkumu a designu (Center for Organization Research & Design), jež spravuje Arizona State University. Jedná se o dataset, který obsahuje 1 220 validních odpovědí od manažerů z veřejné správy a neziskového sektoru ze států Georgia a Illinois. Dataset obsahuje data z různých oblastí života, témat; např. motivaci, kariérní dráhy, „mentoring theories“ či postoje spojené s prací. (Arizona State University, 2016)

dokázali z datasetu vyčíst a určit čtyři faktory, které ovlivňují motivaci manažerů v neziskovém sektoru:

- 1) **Pověst organizace a možnost „sloužit“ veřejnosti** Tento faktor nazývají výzkumníci „*vnitřní motivace*“.
- 2) **Rovnováha mezi prací a soukromým životem** (to zahrnuje příjemné pracovní podmínky, méně byrokracie, méně konfliktní prostředí; prostředí umožňující skloubit jak práci, tak rodinu, tzn. např. flexibilní pracovní dobu, atd. Faktor se zde nazývá „*work-life balance*“, a tedy již výše zmíněný termín rovnováhy mezi prací a soukromým životem.
- 3) Třetí faktor se jmenuje **postup v kariéře**, čímž je myšlen postup v rámci organizace, a tedy možnost povýšení, zvýšená odpovědnost manažera, a další.
- 4) **Jistota práce** – čtvrtý motivační faktor. Znamená to nejenom jistotu práce, ale i možnosti zabezpečení na stáří (příspěvek na důchod) či v době nemoci, tj. pojištění. (Sung Min Park, 2012)

Sung Min Park a Jessica Word zjistili, že motivace manažerů ve veřejném sektoru a neziskovém sektoru se liší. Zatímco manažeři ve veřejném sektoru jsou více motivováni penězi, manažerům v neziskovém sektoru vyhovuje a motivuje je pracovní prostředí, které jim umožňuje skloubit práci a rodinu. Zmíněný motivační *work-life balance* faktor mají pracovníci neziskového sektoru tedy vyšší než manažeři ve veřejném sektoru. Toto porovnání není pro mou práci tolik důležité, výsledek přidávám pro zajímavost. Zajímavější však pro mne je výsledná, výše uvedená kategorizace motivačních faktorů.

2.2.5.2. Srovnání pracovní motivace lidí v obou sektorech

Absolventská práce jednoho studenta z Linnaeus University (School of Business of Economics)¹¹ přináší velmi zajímavé poznatky z oblasti motivace pracovníků v ziskovém i neziskovém sektoru. Ačkoliv se jedná pouze o studentskou práci, na toto místo určitě patří, protože tím, jak pokrývá motivy k práci nejenom z teoretického hlediska, je výjimečná.

¹¹ Linnaeus University je universita ve Švédsku, specializující se na výzkum. (Linnaeus University, 2016)

Studie řeší motivy práce, přičemž jejím cílem je popsat rozdíly motivů k práci u lidí v ziskovém a na druhé straně neziskovém sektoru. Studie využívala komparativní metodu, kdy se její autoři ptali několika lidí z obou sektorů a poté výsledky, jejich odpovědi, porovnávali. Autorovi z výpovědí respondentů vyšlo, že lze rozlišovat určité rozdíly v motivaci práce v ziskovém a neziskovém sektoru. Prostředí neziskového sektoru jim přišlo jako více „vnímavé a nezávislé“ v porovnání se ziskovým sektorem. Autoři si stanovili dvě hlavní výzkumné otázky, a to: Jsou nějaké rozdíly v motivech práce zaměstnanců v ziskovém a neziskovém sektoru? Jaké jsou to přesně motivy v ziskovém a neziskovém sektoru?

Neziskový sektor

Roxhaj se ve výzkumu ptal zaměstnanců ze dvou zcela odlišných zemí a kultur; ve Švédsku a Kosovu (Srbsko), z toho celkem ze čtyř firem a šesti osob z neziskového sektoru.

Zaměstnanci, kteří v organizacích pracovali již několikátým rokem, se velmi často shodovali na tom, že hlavním motivátorem pro jejich práci rozhodně není zisk. Více než zisku si cenili toho, že jsou pro společnost přínosem; že určitým jedincům pomáhají s jejich životní situací; mohou se v organizaci realizovat, jsou zapojeni do rozhodovacího procesu organizace, cítí se být rovnoprávními členy týmu a hlavně, cítí velkou odpovědnost za to, co dělají, za svá rozhodnutí a také cítí zodpovědnost vůči lidem, jimž organizace pomáhá. Velmi často zmiňovaný argument pro to, proč v organizaci daný zaměstnanec pracuje a co jej motivuje, byl také pojem nezávislost. Nezávislost můžeme chápat jako prostor, v němž se jedinec může svobodně vyjadřovat, sdílet svoje nápady a vize a dále možnost je realizovat.

Ziskový sektor

Při studiu motivů pracovníků v ziskovém sektoru stále zůstáváme pouze v Kosovu, vzorek je zde patrně menší než při studiu neziskového sektoru. Výzkumník má ve vzorku dvě kosovské firmy, z nichž se dotazují tři lidé. Vzorek je tedy poloviční, porovnáme-li jej se vzorkem neziskového sektoru v rámci tohoto výzkumu.

Všichni tři dotazovaní se shodli na tom, že je pro ně mzda velmi výrazným motivačním prvkem. Říkají dokonce, že bez odměny by vůbec nepracovali nebo že se motivace k práci zvyšuje spolu s vyšší mzdou/bonusem. (Roxhaj, 2011: 37) Odůvodňují to tím, že potřebují naplnit své fyziologické potřeby, a že prostředkem k jejich naplnění jsou právě peníze. Jeden z dotazovaných, Nexhat Dragaj, vysvětluje další motivátor. Tím je sbírání zkušeností. Říká, že si získaných zkušeností někdy váží více než vydělaných peněz. Dalším motivátorem je také pojem, který je však také spojený s platem. Je to potřeba „zajistit sebe a svou rodinu“, to znamená schopnost platit účty a zajistit si standardní život. (Roxhaj, 2011: 39)

Tabulka č. 2: Srovnání motivací pracovníků v ziskovém a neziskovém sektoru

Not-for-profit organization employees	For-profit organization employees
Solidarity	Insuring existence
Relationship with others	Self-interest
Independence	Salary
Empowerment	Relationship with others
Pleasure to work	Privilege to work
Helping others	Contribution to employment of others
Compassion for the helped	
Group-work	
Cooperative work	
Self actualization and	
Experience	

Pozn.: Tabulka, která sumarizuje výpovědi respondentů. Jde o veškeré pojmy, které se výzkumníci dozvěděli. V neziskovém sektoru nejčastěji dotazovaní vyjadřovali solidaritu, nezávislost, pomáhání druhým, seberealizaci a zkušenosti, v ziskovém sektoru to byl plat a „sebezajištění“. V obou sektorech si taktéž dotazovaní cení vzájemných vztahů, v neziskovém sektoru to zahrnuje vztahy mezi kolegy i mezi těmi, jimž organizace pomáhá, v ziskovém sektoru to byly spíše vztahy na pracovišti. (Roxhaj, 2011: 50)

2.3. Shrnutí literatury

Čtenáře bych ráda upozornila na to, že v kapitole 4 Výsledky a zakotvení v teorii porovnávám výsledky z této části s výsledky mého výzkumu. Ačkoliv v kapitole 4 ještě shrnuji všechny důležité poznatky z vybraných pramenů, je dobré si uchovat v paměti pojetí o druhu práce od Baumeistera (1991), teorii sebeurčení (SDT) od Ryana a Deciho

(2000), poté výsledky studie Sung Min Park a Jessicy Word (2012) a naposledy motivy odcházení, vycházející z průzkumů Saratoga Institutu.

3. Empirická část

3.1. Metodologie

3.1.1. Výzkumná strategie a design

Ve své diplomové práci využívám kvalitativní metodu zkoumání, což je „*proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.*“ (Creswell citován v Hendl 2005: 50), přičemž tento druh výzkumu slouží jako interpretace sociální reality. (Disman 2011) Ačkoliv někteří vyčítají kvalitativní metodě zkoumání její neprůhlednost, malou transparentnost (někdy z výzkumných zpráv není zřejmé, jak se vybírali zkoumaní jedinci) a nemožnost či zhoršenou možnost zobecňování, (Hendl, 2005) její výhody jsou znatelné. Kvalitativním přístupem získáme hloubkový popis případů, kdy sledujeme jejich vývoj, vytváříme komparaci případů a zkoumáme příslušné procesy. (Hendl, 2005).

Velmi jsem se inspirovala biografickým designem, který rekonstruuje a interpretuje průběh života jedince a také pomáhá k pochopení společenských jevů (Hendl, 2005).

„*Biografie si ...neklade za cíl postihnout celou skutečnost, ale pochopit pouze částečný výsek skutečnosti z perspektivy určitého jedince.*“ (Švaříček, 2014) Ačkoliv přímo biografický design nepoužívám, neboť vyžaduje hloubkové a opakované rozhovory (Hendl, 2015), i já si ve své práci vybírám určité životní období, a to přechod do neziskového sektoru, který je rozšířen o zhruba dvouleté období před přechodem, to znamená působení v ziskovém sektoru, a poté působení v neziskovém sektoru. V některých rozhovorech hovoříme o delším časovém úseku (až patnácti let, kdy pan Staňura vypráví o zkušenostech i své životní filozofii), většinou ale zachycuji období pěti až šestileté. Ve své práci se snažím dívat se pod povrch, vidět a chápat věci hlouběji, nacházet v nich smysl a na základě životních příběhů respondentů pochopit, proč k přechodům dochází.

Výzkumné otázky mám dvě:

- Jaké jsou motivy lidí k přechodu ze ziskového do neziskového sektoru?
- Jak se dle jejich osobních zkušeností oba sektory liší?

V práci používám polostrukturované hloubkové rozhovory (Švaříček, 2014), ve kterých nalézám podobnosti životních drah těch, kteří z firem přešli do neziskového sektoru a snažím se tak pochopit hlavní důvody přechodu. Pozornost obracím k lidem, kteří v ziskovém sektoru již několik let pracují (většinou ve vyšších pozicích), přesto se rozhodnou přejít, a to buď částečně, nebo úplně. V práci pokrývám celou varietu přechodů, to znamená, že odkrývám příběhy lidí, kteří přešli do neziskového sektoru úplně a od toho ziskového se odpoutali, dále příběhy těch, kteří zůstávají jednou nohou v ziskovém sektoru a současně pracují pro neziskový sektor, potom se dotazuji těch, kteří si neziskový sektor zkusili pouze na chvíli (třeba v programu Rok jinak Nadace Vodafone) anebo ty, kteří spustili svůj vlastní projekt v neziskovém sektoru, třeba si založili vlastní organizaci.

3.1.2. Výzkumný vzorek a výběr vzorku

Jako výzkumný vzorek používám vzorek o maximální variaci, protože se snažím pokrýt celou škálu přechodů; úplných, částečných, i těch, které mohu nazývat jako synchronní působení v obou sektorech. Ptám se lidí rozličného věku, zkušeností, vědomostí i profesí. Svůj vzorek jsem si vybrala podle následujících kritérií. Dotazovaní museli působit v ziskovém i neziskovém sektoru minimálně dva roky (mohlo se jednat i o přerušované působení), a to na vedoucích pozicích. Jedná se tedy také o účelové vzorkování, kdy se kandidáti na rozhovor vybírají dle různých kritérií (Hendl, 2005). Dva respondenti mi byli doporučeni mou vedoucí diplomové práce, další tři jsem oslovila sama, bez jakéhokoliv doporučení. **Lidi, jež působili nebo stále působí na vysoké pozici, jsem si vybrala proto, že mohou do jisté míry prozradit myšlení určité sociální skupiny; dávají nám nahlédnout do světa elity. Elitou tuto skupinu nazývám záměrně, protože jak v ziskovém, tak neziskovém sektoru, zastávali respondenti velmi vysoké a zodpovědné pracovní pozice. Jsem přesvědčena, že počet pěti respondentů je dostatečný na to, aby mohl vypovídat o určité sociální skupině.**

Výzkumný vzorek je tvořen pěti respondenty, kteří mají zkušenosti s prací v ziskovém a zároveň neziskovém sektoru. Podmínku, aby respondenti působili minimálně dva roky v ziskovém sektoru a dva roky v neziskovém sektoru, shledávám jako nutnou k tomu, aby respondenti měli oba sektory *zažité* a mohli tak důvěryhodně vypovídat o prostředí či rozdílech v motivaci v obou sektorech. Ty respondenty, které mi nedoporučila vedoucí práce (pan Staňura a pan Komárek) jsem vybírala pomocí profesní sítě LinkedIn, internetu a v jednom případě mi dokonce pomohlo rádio, konkrétně rádio Zet, kdy jsem vyslechla rozhovor s paní Růžičkovou.

Účastníci výzkumu byli ve věku 35-60 let a všichni pracují v Praze; základní sociodemografické údaje jsem zjišťovala před rozhovory právě z profesní sítě LinkedIn či to vyplynulo přímo z rozhovoru. Jména a krátké charakteristiky respondentů uvádím v podkapitole 3.3.

3.1.3. Metody sběru dat

Pro účely své práce jsem si jako metodu sběru dat vybrala polostrukturované rozhovory, kde velmi využívám jejich výhody. Polostrukturované rozhovory jsou volnější, nechávají dotazovaného volně vyprávět a já rozhovoru jen určuji směr. Díky tomuto formátu se dotazovaný více rozhovoří a více se otevře. To mi poskytuje prostor hledat v odpovědích hlubší smysl. (Hendl, 2005)

Polostrukturovaný rozhovor probíhal podle předem připraveného návodu (Hendl, 2005), který mi pomohl ujasnit si, jaká témata chci probrat, jak chci, aby rozhovor probíhal a také jako pomůcka k tomu, abych se nezapomněla zeptat na důležité otázky.

„Rozhovor s návodem dává tazateli možnost co nejvýhodněji využít čas k interview. Současně umožňuje provést rozhovory s několika lidmi strukturovaněji a ulehčuje jejich srovnání.“ (Hendl, 2005: 174)

Rozhovory obsahovaly vždy nějaké stejné otázky, ale také dost rozdílných otázek, neboť každý zkoumaný případ byl svým způsobem jedinečný. Rozhovory probíhaly vícero způsoby. Dva proběhly osobně, dva telefonicky a jeden korespondenčně.

3.1.4. Metody analýzy dat

Má práce sestává hlavně z rozhovorů, to znamená, že pro analýzu dat bylo zapotřebí rozhovory přesně přepsat (doslovný přepis jsem tvořila vždy sama), text rozebrat a dále jej analyzovat. Data jsem převedla do významových jednotek, kódů, jež jsem následně seskupila do významově podobných kategorií. (Hendl, 2005). Použila jsem tedy techniku otevřeného kódování, které „...obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem.“ (Švaříček, 2014: 211) Kódování máme trojí, může je pojmenovat výzkumník (induktivní kódování), můžeme je převzít z odborné literatury nebo využít kódování „in vivo“, což znamená, že kódy jsou přímo ta slova či slovní spojení, kteří nám řeknou sami respondenti. (Švaříček, 2014) Já v práci používám hlavně induktivní kódování, doplněné místy o „in vivo“ kódy.

3.1.5. Metody vyhodnocování a interpretace získaných dat

Nejdříve bych chtěla přiblížit témata, na která jsem se v rozhovorech zaměřila. Dá se říci, že jsem se v rozhovorech ptala na hlavní čtyři témata, a to začátek kariéry a její vývoj, poté působení v ziskovém sektoru, dále působení v neziskovém sektoru a na závěr mě zajímalo srovnání prostředí obou sektorů a srovnání pracovních motivací.

V prvním tematickém bloku otázek jsem zjišťovala životní příběh respondentů zaměřený na pracovní kariéru, přičemž mne zajímalo, jak **začala jejich kariéra, co chápou pod pojmem kariéra a také jak se jejich pracovní dráha vyvíjela dál**. Cílem tohoto bloku bylo nenuceně začít rozhovor, respondenty rozmluvit, navodit příjemnou, neformální atmosféru, která je pro hlubší rozhovory nutná a hlavně také zjistit, co stálo při zrodu jejich kariéry, zda se jednalo o náhodu nebo přesně věděli, co chtějí dělat, a například také to, co ovlivňovalo jejich další kariérní postup.

Druhá skupina otázek směřovala na **ziskový sektor**, přičemž zjišťovala, jaké bylo prostředí, atmosféra a pracovní motivace v ziskovém sektoru a korporátních společnostech zvlášť, a také jaké byly motivy pro přechod ze ziskového do neziskového sektoru. Těch, kteří přešli do neziskového tak, že si založili svůj vlastní projekt, jsem se ptala, proč jim jenom nestačilo někam dát peníze, jenom pasivně podpořit nějakou organizaci. Cílem tohoto setu otázek bylo zjistit, proč respondenti z mého výzkumného

vzorku přešli do neziskového sektoru a zároveň tak opustili významná místa na vyšších pozicích.

Třetí tematický blok se skládal z otázek zaměřených na **neziskový sektor**, přičemž zde jsem se ptala, podobně jako v předešlém bloku otázek, na poměry v organizaci, jaké jsou výhody práce v neziskové organizaci, co respondenty na práci v neziskovém sektoru baví a také jaké je prostředí a pracovní motivace v neziskovém sektoru. Respondenti plynule odpovídali na výše zmíněné otázky, přičemž rovnou oba dva sektory srovnávali. Proto se v bloku rovněž objevuje i shrnutí prostředí a motivací. Cílem v tomto bloku bylo zjistit, zda a v čem se oba sektory liší.

Čtvrtá skupina otázek směřovala k tomu, aby se respondenti více otevřeli a dokázali tak popsat, v čem je neziskový sektor změnil, co si myslí, že by práce obecně měla nabízet a jaká je jejich životní filozofie, smysl života. V tomto bloku již nejde o srovnávání prostředí a motivace, jde o to pochopit, jaké za sebou mají respondenti profesní (zčásti i životní) zkušenosti a nahlédnout do jejich způsobu chápání. Cílem tohoto bloku je zjistit, jestli respondenty působení v neziskovém sektoru nějak změnilo, jak vidí svoji profesní budoucnost a zda našli svůj smysl života, ne nutně spojený s neziskovým sektorem.

3.1.6. Etické rozměry výzkumu

Jsem si vědoma toho, že výzkum by měl být etický a co nejméně zasahovat do soukromí respondentů. V rozhovorech jsme se bavili vždy hlavně o pracovní motivaci a pracovních tématech, ale stejně jsem vždy respondenty ještě před rozhovorem upozornila na pár věcí, aby se během rozhovoru cítili příjemně a neměli pocit, že z nich chci dostat nějaké citlivé, ryze soukromé informace. Vždy jsem respondenty předem poučila o tom, o jakém tématu píšu diplomovou práci, jak to souvisí se zkušenostmi respondentů, jak bude rozhovor probíhat, jak využiji získané informace; řekla jsem jim, ať hovoří jenom do té míry, do jaké jim to bude příjemné, a že když budou popisovat atmosféru firmy, kde pracovali, nemusí uvádět jméno společnosti. Poučila jsem je také o tom, že práce bude zveřejněna a že samozřejmě mohou od výzkumu kdykoliv odstoupit, budou-li cítit, že informace by měly být raději utajené. Součástí tohoto poučení bylo také podepsání Informovaného souhlasu (Hendl, 2005) respondentů, které přikládám do příloh (viz-Příloha č. 2). Informovaný souhlas vysvětluje informátorům, že rozhovor bude využit pro účely diplomové práce *Práce v neziskovém sektoru jako*

další kariérní výzva a zároveň, že tyto rozhovory budou zveřejněny. Respondenty jsem upozornila také na to, že jejich vyprávění budu nahrávat na diktafon a všichni souhlasili.

Ačkoliv je běžné, že respondenti jsou u hloubkových rozhovorů anonymní (Hendl, 2005), já předpokládám, že probírané téma není natolik citlivé, abych musela měnit jména informátorů. Nikdo z výzkumného vzorku navíc neuvedl, že by si přál zůstat v anonymitě, i když jsem je na zveřejnění práce upozornila. Přesto jsem po důkladném zvážení jména respondentů u přímých citací raději zkrátila, abych snížila možnost lehkého vyhledání těchto dat přes internetové vyhledávače.

3.2. Problémy s výzkumem

V průběhu zpracovávání práce jsem si vedla zcela neformální deník, nazvěme ho například *Deník výzkumníka*. Do něj jsem si zapisovala časový harmonogram práce, data schůzek a poznámky, kdy jsem zasílala žádost o rozhovor, kdy zhruba mohu očekávat reakci, kdy se daný člověk vrátí z pobytu na dovolené a kdy tedy mohu žádost o rozhovor případně urgovat. V případě dvou respondentů (Staňura, Komárek) vše proběhlo bez problémů, v poměrně krátkém časovém úseku jsme se na rozhovoru domluvili. Trochu obtížnější to bylo s panem Lejsalem, který se nejdřív na e-mailovou žádost o rozhovor neozval vůbec, po urgenci odpověděl, že k rozhovoru rád svolí, ale že je příliš zaneprázdněný (vede Domov Sue Ryder a rovněž působí na FHS UK, Katedře řízení a supervize) a na osobní rozhovor nemá čas; proto svolil alespoň ke korespondenčnímu rozhovoru. Velmi zaneprázdněný byl i pan Sýkora, který velkou část roku tráví v zahraničí, z rekreačních i studijních důvodů. Rozhovor jsme tedy se zaměstnankyní DOBRÉHO ANDĚLA (která s panem Sýkorou dolad'ovala details) domluvili na dobu, kdy byl pan Sýkora sice opět v Čechách, ale měl pracovní velmi napilno, proto svolil alespoň k telefonickému rozhovoru. Nejvíce problematické bylo domlouvání rozhovoru s paní Růžičkovou. Napsala jsem jí (stejně jako každému), že upřednostňuji osobní rozhovor, který pomůže k navázání bližšího vztahu, posílení důvěry mezi účastníky rozhovoru a zpravidla také k otevřenosti respondenta. V době, kdy jsme se domlouvaly na rozhovoru, však paní Růžičková utrpěla velmi vážné poranění, komplikovanou zlomeninu nohy.

Proto jsme se shodly na tom, že bude lepší, když zodpoví mé otázky po telefonu z pohodlí domova. Ačkoliv je určitě lepší, kdyby všechny rozhovory proběhly osobně, musím říci, že se respondenti rozmluvili do té míry, že to nepovažuji za velké mínus. Respondentům jsem se navíc velmi pečlivě věnovala.

3.3. Krátké představení respondentů (informátorů)

Analýzu a interpretaci rozhovorů je nutné číst alespoň s malou znalostí profesního a životního pozadí dotazovaných, jinak není možné rozumět některým jejich výrazům a výpovědím. Dovolím si je tedy krátce všechny představit; širší představení informátorů je možné nalézt v přílohách této práce. Charakteristiky informátorů předkládám v pořadí, v jakém jsem s nimi vedla rozhovory.

První, se kterým jsem vedla rozhovor, byl **Vladimír Staňura**. Pan Staňura je již 13 let šéfem Českomoravské stavební spořitelny¹², předtím byl člen představenstva ČSOB. Staňurův rozměr neziskového sektoru je veliký. Ačkoliv je šéfem pro-ziskové společnosti, v roce 2003 si založil neziskovou organizaci Mezi námi, o.p.s., která vytváří platformu pro diskuzi, výměnu názorů a společného trávení času té nejmenší generace a té nejstarší. Děti z mateřských školek se setkávají s lidmi z domova důchodců a společně si povídají, zpívají anebo třeba vytvářejí výrobky. Prakticky to vypadá tak, že se „spáruje“ dítě z mateřské školy se seniorem a společně tak vytváří dvojici vnučka-babička, vnuk-dědeček, a další. Vzájemně se na sebe těší, při každém dalším setkání jsou spolu, kde děti hlavně rozdávají radost a energii těm starším a senioři předávají moudrosti a životní zážitky. Sám Staňura se podílí na činnosti organizace, spolufinancuje ji spolu se dvěma kamarády, získává další prostředky a další. Mimo jiné taky rád chodí na společná setkání, má-li čas.

Dalšími rozměry neziskového sektoru u pana Staňury je prosazování CSR (společensky odpovědného chování firem) politiky v jeho firmě a vedle toho také mentorování, kdy sám pan Staňura učí a mentoruje lidi z neziskové sféry a předává jim zkušenosti z managementu, personálního řízení, a mnohé další. Poslední důležitou věcí, kterou bych chtěla zmínit, je fakt, že chápe neziskový sektor vyloženě jako práci bez nároku na mzdu.

¹² Akcionáři ČMSS jsou skupina ČSOB a největší stavební spořitelna v Německu, BausparkasseSchwäbischHall AG (BSH). ČSOB je majoritním vlastníkem akcií ČMSS (55 %), BSH vlastní 45 % akcií. Zdroj: www.cmss.cz

Michal Komárek je novinář, který ze ziskového do neziskového sektoru přešel hned dvakrát. Vyzkoušel několik povolání, několik oborů, jeho srdcová záležitost, jak říká, jsou ale média. Z médií (z jeho barvitě kariéry jmenujme například MF DNES, Reflex, Respekt, Literární noviny) přešel do Greenpeace, kde působil rok a půl jako jeho programový ředitel, po určitém zklamání zase přešel do médií, kde ale zanedlouho zkusil program Nadace Vodafone Rok jinak¹³, kde pracoval jako šéfreditor portálu romea.cz, který spravuje aktivistická organizace Romea. Romea se věnuje problematice diskriminace Romů, upozorňuje na diskriminaci, také se ale snaží psát neutrální články, nejenom o Romech. Vést neutrální zpravodajský server v rámci aktivistické proromské organizace byla výzva, přiznává pan Komárek. Nyní je na rodičovské dovolené.

Pan Komárek byl jediný, který ke svému přechodu využil program nějaké organizace (*Rok jinak* v případě druhého přechodu). Všichni ostatní žádný program nevyužili.

Jméno **Petra Sýkory** je všem pravděpodobně dosti známé, přesto krátce přiblížím jeho příběh. Jako student společně se svým kamarádem ze studií založil společnost PAPIRIUS, která dodávala kancelářské potřeby. Na začátku nosili svým zákazníkům dodávky papíru v batohu (DOBRÝ ANDĚL, 2016) před prodejem firmy v roce 2006 se z PAPIRIUSU stala nadnárodní firma. Společně se spoluzakladatelem firmy, Janem Černým, se rozhodli, že věnují 25 milionů Kč na rozjezd nadace (nejdříve to byl nadační fond) DOBRÝ ANDĚL, kterou v České republice zakládali jako sesterskou (ale samostatnou) společnost DOBRÉHO ANJELA, který tou dobou fungoval již na Slovensku pod vedením současného slovenského prezidenta Andreje Kisky. DOBRÝ ANDĚL funguje již pět let a pomáhá onkologicky nemocným a jinak těžce nemocným dětem a jejich rodinám. Sám Petr Sýkora se nyní věnuje DOBRÉMU ANDĚLOVI hlavně ve strategické rovině, to znamená, že určuje směr organizace, získává finance a také vystupuje jako hlavní aktér při jednání s médii. V současné době se kromě DOBRÉHO ANDĚLA věnuje také studiu filozofie v Indii.

¹³ Program Nadace Vodafone, jehož cílem je profesionalizace neziskového sektoru díky lidem ze ziskového sektoru, kteří tam přenesou své zkušenosti a know-how. Účastník programu, člověk ze ziskové sféry, si na rok zkusí působení v neziskové organizaci. Současně je mu z nadace vyplácen jeho současný plat. Účastník poté píše hodnotící zprávu, kde popisuje, jak se mu program líbil, co přinesl neziskové organizace a zda je program podle něj přínosný. (Rok jinak, 2016)

Dalším zpovídaným je **Matěj Lejsal**, který vystudoval VŠE, sbíral praxi v auditorské firmě či cestovní a zážitkové kanceláři, po studiu oboru sociální práce na FHS UK se ale rozhodl, že se bude věnovat i tomu, co právě dostudoval. K práci ve firmě Adventura Teambuilding si přibral působení v Domově Sue Ryder¹⁴, kde pracoval nejdříve jako asistent ředitelky, potom se postupně propracoval přes finančního manažera projektů až na ředitele celé organizace. Ve funkci ředitele Domova je od roku 2006.

Posledním respondentem je **Julie Růžičková**, která dnes pracuje jako vedoucí oddělení marketingu a PR v nadaci Konto Bariéry. Dlouhá léta předtím pracovala v korporátní společnosti Microsoft, o kterém říká, že byl skvělý na začátku, ale že nyní by se už do korporátu nevrátila. Práce v Kontu Bariéry není její první působení v neziskovém sektoru. Po rodičovské dovolené krátce pracovala v jedné vzdělávací společnosti, která se věnovala digitalizaci výuky. Mohla tak využít své IT dovednosti z působení v Microsoftu. Toto období nechce paní Růžičková příliš rozvíjet, nejeví se jí totiž jako příliš důležité. Po této zkušenosti odešla pracovat do IT firmy střední velikosti, která jí svou kulturou velmi připomínala společnost Microsoft. Ve výzkumu srovnávám její motivaci částečně z Microsoftu, ale hlavně IT firmy, do které odešla předtím spolu s motivací v Kontu Bariéry.

3.3.1. Způsoby provedení rozhovorů a prostředí, ve kterém se odehrávaly

Rozhovory probíhaly u dvou respondentů osobně (pan Staňura a pan Komárek), u dvou telefonicky (pan Sýkora a paní Růžičková) a u jednoho korespondenčně (pan Lejsal). U korespondenčního rozhovoru jsem zasílala doplňující otázky pro to, abych respondentovy odpovědi pochopila hlouběji.

¹⁴ Domov Sue Ryder je nezisková organizace, která se zabývá poskytováním sociálních služeb seniorům. Má registrované dvě služby; osobní asistenci a Domov pro seniory. Jeho neoddělitelnou součástí jsou dobročinné obchody a restaurace. Organizace získala své jméno po Lady Sue Ryder, která v průběhu druhé světové války působila jako spojovatelka ke zvláštnímu operačnímu útvaru britské tajné služby. Absolventi této sekce byli připravováni k aktivnímu odporu v zemích okupovanými nacisty. Po skončení druhé světové války působila jako dobrovolná sestra, načež později založila Nadaci Sue Ryder (1953), aby zajistila dostatek finančních příspěvků pro zřízení domovů pro lidi, kteří válku přežili. Později rozšířila pomoc i pro lidi souženými bídou a nemocemi. V roce 1978 byla povýšena do šlechtického stavu. Zdroj: (Sue Ryder, 2016)

Osobní rozhovory probíhaly buď v místě kanceláře dotyčného nebo v kavárně, pro telefonické rozhovory jsem si vždy vyhradila tiché místo, aby respondent co nejlépe slyšela. Telefonické rozhovory trvaly zhruba hodinu, osobní hodinu a půl.

3.4. Analýza rozhovorů

Z důvodu snahy o alespoň částečnou anonymizaci respondentů jsem jména u přímých citací zkrátila. Čtenáři to neznemožní plynulé čtení, zároveň přímé citace s plnými jmény nebudou tak snadno vyhledatelné přes webové prohlížeče.

3.4.1. Chápání pojmu kariéra, její začátek a vývoj

Je velmi zajímavé sledovat, jak si respondenti vysvětlují pojem kariéra. Někdo začne na otázku *Kdy pro vás začala kariéra* zamyšlením, co to je vůbec kariéra a jak ji lze chápat v negativním i neutrálním slova smyslu.

Pokud bych to bral v tom významu spíše takovém trošku zprofanovaném a negativním, kariéra jako získávání nějakých pozic... tak taková kariéra pro mě nezačala nikdy. (M. Komárek, novinář)

Někdo zase bez jakéhokoliv váhání odpoví, že jeho kariéra začala v roce X. To jen dokládá tvrzení Vágnerové (2012), že vnímání kariéry je silně subjektivní. Pan Staňura zase chápe kariéru až ve *svobodném světě*, to znamená po roce 1989. *„Řekl bych, že to, co se dělo za bolševika, asi není zajímavý. Tam bylo nezajímavý všechno a takže moje kariéra, jako pracovní, začala po roce 90,“* říká k tomu.

Můj výzkumný vzorek je velmi pestrý, zahrnuje lidi různých věkových kategorií, lidi s různými životními a pracovními zkušenostmi, různé pozice na vyšších úrovních a tak je jasné, že i jejich kariéry začínaly a vyvíjely se jinak.

Mnohdy sledem náhodných událostí – *„Moje kariéra odstartovala jaksi mimoděk a náhodou. Jsem typický příklad člověka, kterého nahodilé situace a setkání s různými lidmi dovedly někam, kde jsem, určitě vědomě nechtěla být,“* vysvětluje paní Růžičková, jak se v devadesátých letech stala zaměstnankyní nově vznikající české pobočky v Microsoftu. *„Nevěděla jsem pořádně, čím se Microsoft zabývá, jak se strká disketa do počítače...“* Práci dostala na veletrhu Invex, kde měla tlumočit z angličtiny pana Billa

Gatse, jenž poprvé navštívil Českou republiku a byl i hostem Invexu. K tlumočení sice nakonec nedošlo, ale z brigády se stal pracovní poměr, který trval patnáct let.

Kariéry dotazovaných začínaly třeba i při škole, a to ne sledem šťastných náhod, ale například i prvním pokusem o podnikání ještě při škole:

„Řekl bych, že moje kariéra začala v roce 1993, kdy jsme s Honzou (Jan Černý, pozn. autorky) založili PAPIRIUS. Bylo to v prvním ročníku vysoké školy.“ (P.Sýkora, spoluzakladatel DOBRÉHO ANDĚLA)

Shrneme-li výpovědi všech respondentů, dá se říci, že pojem kariéra chápou většinou jako uzavření pracovní smlouvy. Ve všech případech se pak jedná o uzavření smlouvy v ziskovém sektoru; s firmou či korporátní společností.

3.4.2. Prostředí a motivace v ziskovém sektoru

V rozhovorech mne zajímalo, jaké bylo prostředí v ziskových firmách, kde respondenti působili před svým přechodem, přičemž jsem se ptala, jakou pracovní motivaci v ziskovém sektoru cítili. Jelikož odpovědi na pracovní motivaci a na prostředí v ziskovém sektoru často velmi splývaly (jedno totiž ovlivňuje druhé), rozhodla jsem se, že prostředí a motivaci sloučím.

3.4.2.1. Přátelské prostředí

Matěj Lejsal hodnotí prostředí a atmosféru ve společnosti Adventura Teambuilding jako velmi přátelské, kde mohl využít své zkušenosti ze zážitkové pedagogiky.

„Pro mne spolupráce s Adventurou byla trochu jako profesionální skautování – využíval jsem zkušenosti ze zážitkové pedagogiky lipnického typu¹⁵, současně jsem měl příležitost si věci opírat o teoretické základy. Bavilo mne to.“ (M. Lejsal, ředitel Domova Sue Ryder)

¹⁵ Zážitková pedagogika, která pro učení a vstřebávání informací využívá složku prožívání a emoce. Významnou organizací, která se v České republice zabývá zážitkovou pedagogikou, je Prázdninová škola Lipnice. To je nezisková organizace, která zážitkovou pedagogikou podporuje pozitivní změnu, nárůst sebevědomí a odpovědný přístup k vlastnímu životu a druhým lidem. (PSL, 2016)

Podobný názor má i Petr Sýkora z DOBRÉHO ANDĚLA, když říká, že tenkrát v PAPIRIUSU bylo prostředí veskrze přátelské.

„Do práce jsem se těšila, kvůli kolegům, kvůli práci, ale taky jsem se tam cítila bezpečně, mezi svými,“ oceňuje také paní Růžičková mezilidské vztahy ve firmě, kde působila těsně před přechodem do neziskového sektoru.. V kapitole Negativní vymezení (3.4.4.6) ovšem hovoří o tom, že i přes dobrý kolektiv šlo už trochu cítit změnu pracovního klimatu.

„...dlouho byly interní vztahy velmi kamarádké a hodně se kladl důraz na mezilidské vztahy v kolektivu.“ (J. Růžičková, Konto Bariéry)

3.4.2.2. Zbytečná, někdy nesmyslná práce

Julie Růžičková má pro ziskový sektor ale i negativnější slova: Hodnotí prostředí firmy v ziskovém sektoru jako dosti konkurenční, kde se navíc musí neustále dokazovat a vykazovat provedená práce. Nazývá to děláním práce pro práci. To si lze představit vytvářením tabulek a reportů, které se musí pravidelně vytvářet, aby nadřízení věděli, co zaměstnanec dělá. Tyto reporty a tabulky chápe Julie Růžičková tak, že musí vlastně pořád někoho přesvědčovat, že její místo není zbytečné. V neziskovém sektoru nikoho o platnosti jejího místa přesvědčovat nemusí. Není na to prý ani čas, říká. Tuto problematiku popisuje, když srovnává ziskový sektor s tím neziskovým:

„A vím, že nedělám práci pro práci (v neziskovém sektoru). Že nejsem nucená vytvářet nadbytečné tabulky a prezentace, o které vlastně nikdo nestojí.“

Podobně mluví i pan Komárek, když říká, že nerad dělá něco, co podle něj nemá smysl:

„...a spíš (jsem se) teda přikláněl k tomu, že to nemá smysl, tak jsem pak teda v tom roce 2010 odešel ke Greenpeace.“ (M. Komárek, novinář)

Proč to nemá smysl, vysvětluje jednoduše. Pan Komárek se chce podílet na něčem podstatném, měnit svět, ale v poslední době se do médií vkrádá bulvarizace, která řeší pouze banality.

3.4.2.3. Možnost něčím přispět, realizovat se, učit se

Pan Staňura, ač je trochu specifický případ, že stojí jednou nohou v ziskovém sektoru a druhou zase v tom neziskovém, hodnotí prostředí ziskového sektoru jako místo, kde má prostor (probíráno výše) a zároveň může pozitivně ovlivňovat druhé. Myslí tím hlavně aktivity CSR:

„...chtěl jsem tu firmu jaksi nastavit na to, vlastně od té doby, co jsem přišel, jsem začal pracovat s věcmi jako je kultura, hodnoty... A protože jsem tady vlastně šéfem, tak mám do jistý míry svobodu, tyhle věci do firmy přinášet.“

Možnost realizování, prostor pro uplatňování svých dovedností a teoretických znalostí ze školy, bere jako motivaci pan Lejsal:

„...každý den jsem se něco naučil. Je to možná nefér, ale z řady zkušeností těžím dodnes. Měl jsem patrně štěstí na šéfy týmu, kteří mi dávali dostatek příležitostí se ptát, poznávat věci v širším kontextu.“ (M. Lejsal, ředitel Domova Sue Ryder)

Právě možnosti dozvídat se stále něco nového, učit se, vyjmenovává Matěj Lejsal i v odpovědích na otázku, čeho si váží nejvíc, když mu práce (jakákoliv) poskytuje.

3.4.2.4. „Mít prostor“

„...někdo říká podle Maslowovy¹⁶ pyramidy, nebo výzvy, někdo říká peníze, někdo říká vztahy a tak dále a někdo říká pro to jediný slovo, a to je prostor. Když dáte lidem prostor, tak to je největší motivace.“ (V. Staňura, šéf ČMSS)

¹⁶ Motivační teorie od Abrahama H. Maslowa. Ten rozděluje motivace do potřeb. Když nedojde k uspokojení potřeb na té nejnižší úrovni, nemá potom uspokojení potřeby na vyšší úrovni žádný motivační efekt. Základní potřeby jsou fyziologické potřeby (jídlo, spánek, pití), ta úplně nejvyšší pak potřeba seberealizace (snaha o využití svého potenciálu, sebeuplatnění). Zdroj: www.managementmania.com

Odpovídá pan Staňura na otázku, co ho motivuje v ziskovém sektoru nejvíc. Slovo prostor však musím objasnit. Podle pana Staňury to znamená cokoliv, co si jenom dovedeme představit pod prostorem. Mohou tam být pravomoci, čas, svoboda, autonomie, ale i peníze. Prostor je tak jakýkoliv prostor, aby se lidé mohli rozhodovat sami, mohli sami něco tvořit, aby sami mohli pracovat. Na tomto místě je ale vhodné uvést, že prostor či možnost něco vytvářet zmínili pouze dva lidé, a to na pozicích, kde jim to bylo umožněno – Vladimír Staňura na pozici ředitele ČMSS a Petr Sýkora v tehdejší pozici zakladatele PAPIRIUSU.

Není mým úkolem číst mezi řádky; snažím se zanalyzovat pouze vyřčené a byl by to námět na další práci zkoumat, zda a do jaké míry existuje prostor pro rozhodování, samostatnou práci také v zaměstnaneckém poměru, a to ne na ředitelské pozici.

3.4.2.5. Plat jako důležitý prvek, ale ne nejdůležitější

Většina respondentů zmínila také plat jako motivaci k práci (tam zahrnuji finanční nebo i nefinanční ohodnocení jako například benefity, poukázky). Je ale zajímavé, že se pohyboval až na jednom z posledních míst. Spíš se zdálo, že si váží práce samotné, přátelského kolektivu a možnosti něco se naučit.

„Nedílnou součástí (motivace) je popravdě i mzda, která umožní žít mimo pásmo chudoby.“ (M. Lejsal ředitel Domova Sue Ryder)

3.4.3. O korporátu

Korporát, korporátní firma zasluhuje svoji vlastní kategorii, protože byla zmíněna téměř v každém rozhovoru. O korporátní firmě se většinou nehovoří příliš pozitivně, přesto lze zaznamenat několik výhod, které dle slov respondentů korporát přináší.

„Ve velkých firmách se nedovoluje zaměstnancům zakrňet a proto mají možnost a jsou k tomu vybízeni měnit v rámci té firmy pozice, vertikálně nebo horizontálně...“ (J. Růžičková, Konto Bariéry)

Paní Růžičková taky vidí velké plus v tom, že když člověk pracuje ve velké nadnárodní firmě, lehce může dostat nabídku pracovat v zahraničí, což v malých firmách nebo třeba i v neziskových organizacích buď není možné vůbec, anebo je jen malá šance.

Výhody v korporátu vidí také Vladimír Staňura, když říká, že ať už si to chceme či nechceme přiznat, korporace sice lidi „ždímají“, jak říká, zároveň jsou ale schopny leccos dát. Jako například vysoké platy, benefity, školení, poskytují možnost vzdělávání a osobního rozvoje a další.

Co se týká nevýhod, tam byli respondenti vesměs zajedno. Opakovala se hlavně jedna věc, a to velká honba za ziskem na úkor přátelského pracovního prostředí, na úkor uspokojení lidí z práce:

„...motivovat k ještě většímu výkonu a zisku je sice možný, ale ten prostor už tam není prostě veliký. Respektive je, ale za cenu totálního zblbnutí, to se podívejte na Spojené státy, kde polovina lidí chodí ke cvokaři, ale je to daný tím, že ta společnost je nesmírně výkonná, ale nemá kompenzaci. Nemá protiváhu.“ (V. Staňura, šéf ČMSS)

Další pohled nabízí Julie Růžičková, která se rozpovídala o firemní kultuře, která je v korporátu velice viditelná a velkou měrou vás může, dle jejích slov, ovlivnit.

„Prvních několik let jsem vnímala firmu, ve které pracuji, za stejně důležitou jako moji rodinu. Práce mě bavila, uspokojovala. Taky jsem ale byla zvalcovaná firemní kulturou, která byla velmi výrazná. Korporátní firmy vás uvrhnou do světa jiné reality... začnete mluvit jiným jazykem, přátelé, vaše rodina vám tolik nerozumí... patříte mezi vyvolené, kteří cestují, jezdí služebním autem, jinak se oblékají, sportují ve firemním fitku a řeší strašně důležité věci.“

Paní Růžičková hovoří o tom, že pracujete-li v korporátní firmě, která je nastavena pouze na vysoký výkon a výsledky, když budete její tempo stíhat, budete si připadat výjimeční. A tak trochu odlišní od „těch ostatních“. Říká, že jakmile vás tato *kultura úspěchu* pohltí, začnete se brát velmi vážně, začnete se přeceňovat, budete mít pocit výjimečnosti. To zažila sama paní Růžičková a bere to jako velké negativum ziskového sektoru, a zejména tedy korporátních společností.

3.4.4. Motivy k přechodu

3.4.4.1. Věk jako společný jmenovatel

Věk a určitou zralost člověka zmínili tři lidé. Ačkoliv se všichni tři zmínili o tom samém, o věku jako o jedním z motivu přechodu, přesto se dost lišili. Pojetí pana Staňury a pana Sýkora je úzce spojeno s finančním zabezpečením, kdežto pojetí paní Růžičkové je jiné. S hypotézou o finančním zabezpečení hovoří pan Staňura:

„Mám takovou hypotézu, že prostě když jste starší, tak máte pocit, máte vydělaný nějaký peníze, tak máte pocit, že ty peníze chcete v nějaký podobě vrátit, nějakým rozumným způsobem. Když zabezpečíte rodinu, zabezpečíte děti, tak co potom. Pak můžete začít utrácet, že jo, pak můžete začít cestovat, ale hmm já to mám tak, že čím jsem starší, tím víc se chci věnovat charitě, tím víc se chci věnovat nezisku...“ (V. Staňura, šéf ČMSS)

Právě finanční, materiální zabezpečení sebe a rodiny zmiňuje i Petr Sýkora z DOBRÉHO ANDĚLA:

„Lidé, kteří jdou do neziskovek, jsou dvojího druhu. Buď jsou to lidé, kteří jsou vedeni ideály, to znamená, že chtějí dělat věc, o které si myslí, že je správná, že je užitečná a naopak zároveň nechtějí být v korporacích. Nebo si nejsou jisti, že chtějí být dlouhodobě v korporaci. A pak bych řekl, že je to skupina lidí, která je zabezpečená.“

Petr Sýkora odpověď ještě rozvádí, když říká, že tou skupinou zabezpečenou nemyslí úplně lidi, kteří jsou třeba milionáři, miliardáři, ale lidi, kteří vědí, že mají dost. Mít dost je zajisté pojem relativní, pro každého z nás je to něco úplně jiného. Má na mysli to, že má rodina určitý životní standard, se kterým je spokojená a jeden z manželského páru si může dovolit vzít půl úvazek, hůře placenou práci, ale bude se věnovat něčemu, co bude považovat za užitečné anebo jí/mu bude jedno, že nebude stoupat po kariérním žebříčku. Když jsem se zeptala pana Sýkory, jestli je on ten druhý případ (přece jenom spolu se svým kamarádem darovali 25 milionů korun nadaci, lze tedy vydedukovat, že prodej nadnárodní firmy jim tento pocit zabezpečení mohl přinést), odpověděl mi, že je to trochu jinak. Je finančně zabezpečený, zabezpečil i svoji rodinu, a rovněž jako v příkladu, který mi řekl, dodává, že dělá to, co ho baví a naplňuje. Malý rozdíl spatřuji

v tom, že si vydělaných peněz rovněž užívá, cestuje, studuje, užívá si život naplno; přesto se nebrání tomu, že se za pár let (možná dříve) bude věnovat nějakému dalšímu podnikání. Zajímavé také je, že pan Sýkora v rozhovoru mluví o vedení DOBRÉHO ANDĚLA jako o podnikání. Z jeho popisu lze pochopit, že podnikání bere jako jakoukoliv činnost a je jedno, jestli je výdělečná nebo ne. Spolu s panem Staňurou se shodnou na tom, že chtějí společnosti *dávat*.

Věk zmiňuje také Julie Růžičková, ale ne v souvislosti s tím, že by po dosažení určitého věku chtěla něco *splatit nebo dávat* společnosti či v souvislosti s finančním zabezpečením. Zmiňuje věk spojený s kariérním egem, což je velmi upřímná zpověď, které si vážím:

„Ale možná proto, že jsem odstartovala kariéru v jiné době a mám srovnání a současně mám své kariérní ego uspokojené, jsem se rozhodla svět korporací opustit.“ (J. Růžičková, Konto Bariéry)

Navíc si dle jejích slov spolu s věkem uvědomila, že má i jiné priority než práci. Nebo lépe řečeno, čas si již umí lépe rozdělit tak, aby zvládala práci (která nesmí být tak časově náročná jako práce v korporátní firmě) i rodinu.

3.4.4.2. „Duchovní proměna“

V rozhovorech jsem se často dotazovala i na to, zda přechod do neziskového sektoru nezpůsobil nějaký podnět. Mohla to být rodinná událost, jiná významná událost, přečtení knihy, doporučení známého, a podobně. Dostalo se mi odpovědí, že nikoliv a že přechod většinou nebyl založený na nějakém podnětu, ale přišel spíše neplánovaně.

U jednoho respondenta ale přece jenom podnět byl. Stál u úplných základů přechodu: *„A... jeden z momentů, kterej mi hodně pomohl, respektive jeden z těch spouštěcích mechanismů vůbec tý proměny, orientace na nezisk, byla knížka, kterou možná bude znát. Chudý táta, bohatý táta¹⁷.“* (V. Staňura, šéf ČMSS)

¹⁷ Cílem této knihy, již napsali Robert Kivosaki a Sharon L. Lechterová je ukázat mezi smýšlením bohatých a chudých lidí. Má také upozornit na důležitost finanční gramotnosti v dnešním světě

Tato kniha stála u zrodu duchovní přeměny Vladimíra Staňura, který se šířeji rozhovořil také o tom, co byl hlavní motor přeměny. Jeho přeměnu přitom můžeme chápat jako větší orientaci hledání cesty ke spokojenosti, nastavení si *work-life balance* a také větší orientaci na neziskový sektor.

„Hlavní motor proměny byla hlavně ta nespokojenost. Jsem nespokojenej sám se sebou a byl jsem nespokojený s tím, co mám. Přestože když se na mě podíváte, tak mám všechno. Mám rodinu, ženu, se kterou jsem celou dobu, mám dvě děti veliký dospělý, mám vnuka, teď se narodí vnučka, mám kde bydlet, mám postavení, mám peníze, můžeme cestovat, můžu dělat koníčky... Vlastně byste se mě měla zeptat jako co blbneš.“
(V. Staňura, šéf ČMSS)

Staňurova duchovní přeměna tedy tkvěla v tom, že byl nespokojený. Ač na velmi vysoké pozici, kterou by mu mohli mnozí závidět, byl neustále nespokojený. Nespokojený s výsledky, nespokojený s klesajícími zisky, s narůstajícími náklady, nespokojený sám se sebou. Tato nespokojenost došla až do určitého bodu, kdy si řekl, že nespokojenost je sice to, co ho dostalo až na takovouto vysokou pozici, ale na druhou stranu že je poměrně stresující. Proto se vydal hledat cestu ke spokojenosti. Pomohla mu v tom již zmíněná kniha, kde hledal odpovědi na nezodpovězené otázky.

3.4.4.3. Ochrana proti vyhoření

Když někde pracujete dlouho, je zapotřebí, abyste si tu práci nějak oživilí, vysvětluje mi Vladimír Staňura, který je šéfem ČMSS již třináct let a podobnou pozici vykonával již čtyři roky předtím.

„Protože na této pozici jsem sedmnáct let, tak je tady, když jste někde dlouho, když jste někde přes pět let, tak hrozí riziko toho, že prostě upadnete do rutiny a začnete být příliš konzervativní a myslím si, že věnovat se nezisku je docela dobrá ochrana proti tomu, protože vedle práce, kterou si potřebujete nějak oživovat a získávat energii, kterou dáte do firmy, tak ten nezisk je vlastně zdroj energie.“ (Vladimír Staňura, šéf ČMSS)

Určitou formu ochrany proti vyhoření zmiňuje také Michal Komárek. Ten ji vymezuje trochu pozitivněji, když říká, že do Greenpeace přišel kvůli tomu, že je to lákavá značka a hlavně že měl pocit, že organizace dělá něco pro změnu světa, že se tam děje něco podstatného. Než by tedy došel k vyhoření v současné pozici, poohlížel se po změně, která by mu zase vlila energii do žil.

3.4.4.4. Cesta ke smyslu

Když jsem se respondentů ptala na motivy přechodu ze ziskového do neziskového sektoru, všichni uvedli, že hledali práci, kde by našli uplatnění, dělali to, co je baví a přitom ta činnost byla podstatná a měla smysl. U pana Staňury to bylo rozdílné v tom, že v práci, kterou dělal a kterou koneckonců dělá doteď, smysl již viděl (ovšem díky duchovní přeměně), ke své práci si ale přidal něco, nějakou přidanou hodnotu, která mu umožnila *dávat, vracet* společnosti. U ostatních to bylo dost podobné jako u Julie Růžičkové:

„Hledala jsem oblast, kde bych mohla využít své znalosti a dovednosti, ale kde bych současně věděla, že má práce má smysl. Kde bych dostala prostor opravdu být prospěšná. A to jsem našla v nadaci.“ (J. Růžičková, Konto Bariéry)

Další výrok respondenta je o smyslu činnosti více než výmluvný a nepotřebuje již další analýzu:

„Nedávno jsem potkal svého spolužáka, který má za úkol zvýšit o 3 % podíl svěřené značky žvýkaček na trhu. Svým způsobem obdivuji jeho nasazení.“ (M. Lejsal, ředitel Domova Sue Ryder)

3.4.4.5. Nová příležitost – proč ne v neziskovém sektoru?

U některých respondentů byla volba přechodu do neziskového sektoru předem rozmyšlená (například Lejsal, Růžičková či Staňura), některé do neziskového sektoru přivedla náhoda či jenom vhodná příležitost. Komárek se Sýkorou předem neřešili, jestli půjdou do neziskového sektoru, prostě přijali nabídku, která byla k dispozici a která

přišla nejdříve. U pana Komárka se jedná o tutéž příležitost či náhodu u obou jeho přechodů; nejdřív z Mladé fronty DNES do Greenpeace, potom z Literárních novin do Romey v rámci Roku jinak. V rámci prvního přechodu se předtím, než ukončil působení v MF DNES, díval po inzerátech a narazil právě na inzerát nabízející pozici programového ředitele Greenpeace. (Zde je nutno dodat, že zde sehrála roli nejenom náhoda, ale lákala ho také pověst organizace a možnost měnit svět.) V rámci druhého přechodu to bylo obdobné, ale zde hrála větší roli náhoda; přičemž pan Komárek přiznává, že ho nesmírně baví chodit na konkurzy a že je bere jako výzvu.

„A tou dobou jsem ale samozřejmě přemýšlel, co bych dělal jiného, a zase čistou shodou okolností byl inzerát, že Romea v rámci Roku jinak někoho shání, aby se mohla přihlásit... Takže jsem na ten inzerát odpověděl a šli jsme do toho...“ (M. Komárek, novinář)

U Petra Sýkory se také jedná o to, že byl ve správný čas na správném místě. Zajímavé na tom také je, že pan Sýkora bere podnikání spíše jako činnost jako takovou, ne jako činnost orientovanou na zisk. O podnikání totiž mluví i v případě DOBRÉHO ANDĚLA:

„...byla to náhoda, nebyl to plán. Vzniklo to tak, že s Honzou Černým, mým kamarádem, obchodním partnerem z PAPIRIUSu jsme se dívali po novém odnikání a dříve, než nové podnikání v té ziskové sféře se objevilo podnikání s DOBRÝM ANDĚLEM. Tak jsme si řekli, když ten projekt vypadá takhle zajímavě, pěkně, proč bychom se nevěnovali tomuhletomu...“ (P. Sýkora, DOBRÝ ANDĚL)

3.4.4.6. Negativní vymezení

Respondenti hovořili i o negativních věcech, které je přiměly ze ziskového sektoru odejít. Nejčastěji to bylo zklamání z poměrů, které ve firmě vládly nebo které se ve firmě změnilo k horšímu, anebo zklamání z nenaplněných očekávání.

Julie Růžičková třeba říká, že rozlišuje dvě období *svobodné* ekonomiky – před ekonomickou krizí (to nazývá období hojnosti) a po ekonomické krizi. V rozhovoru hovoří o tom, že v období hojnosti bylo dost peněz na to, aby se mohlo investovat zpět do lidí-zaměstnanců, do osobního rozvoje, benefitů a odměn. Naproti tomu období po

ekonomické krizi (do které zahrnuje krizi finanční v roce 2008 i vstupy dalších investorů do korporací) se dle Růžičkové vyznačuje větším tlakem investorů na podobu fungování firem, důrazem na zisk a růst, kterého však není možné dosáhnout jen prodejem, ale i redukcí nákladů. *„Dochází k propouštění, omezování benefitů, k omezování a redukci kompetencí lidí a to vše zásadně mění i pracovní klima ve firmách. Vzniká uvnitř velmi konkurenční prostředí mezi zaměstnanci,“* říká Růžičková a dodává k tomu, že v tomto konkurenčním prostředí, kde již nejde o práci samotnou, ale jen o výsledky, už neměla potřebu být.

Podobně to vidí i Michal Komárek, který měl také možnost sledovat, jak se poměry ve firmách mění. Když zmiňuji firmy, myslím tím média, ve kterých strávil Michal Komárek nejvíce času a které považuje v rámci své kariéry jako to své pravé profesní uplatnění.

„...byla to velká skepse ke světu médií, který se podle mě neustále zhoršoval a vlastně za tu dobu, kdy jsem v něm byl aktivní, to šlo hodně na kost. To, čemu jsme říkali bulvarizace nebo plíživá bulvarizace a banalizace tak na příkladu té Mladé fronty to bylo, myslím, docela patrné.“ (M. Komárek, novinář)

Tak vysvětluje Michal Komárek motivy přechodu. Vlastní nespokojenost s poměry v médiích, bulvarizace, kterou pan Komárek nenávidí, řešení nepodstatných věcí, údajné proruské vymezení dalšího média...

3.4.5. Proč vlastní projekt?

Můj výzkumný vzorek se dá rozdělit na zaměstnance neziskového sektoru (Lejsal, Růžičková, Komárek) a zakladatele vlastního projektu, organizace (Sýkora, Staňura). U těch, kteří si založili nějakou svoji organizaci (již finančně zabezpečeni z působení v ziskové sféře), mne zajímalo, proč se chtěli přímo angažovat v nově vzniklé neziskové organizaci; proč jim nestačilo „pouze“ darovat peníze.

Petr Sýkora pouze odpověděl, že ho projekt DOBRÝ ANDĚL zaujal a věděl, že v České republice je DOBRÝ ANDĚL potřebný. Proto se rozhodl do projektu jít, věnovat mu peníze, čas a úsilí.

Vladimír Staňura to vidí trochu cyničtěji:

„...takové SOS vesničky, některý jsou známý, některý ne, tak občas na to přispíváme, ale to vůbec na to nemáte vliv, to dáváte jenom peníze a když bych to řekl nehezky, tak si kupujete čistý svědomí. A my jsme chtěli s Tomášem víc (Tomáš-spoluzakladatel, pozn. autorky).“ (V. Staňura, ČMSS)

Již zmíněný vliv na to, co se v organizaci děje, je pro pana Staňuru velmi důležitý. Je si totiž vědom toho, že neziskový sektor může být někdy netransparentní anebo zneužívaný například čistě k marketingovým účelům. Vladimír Staňura pokládá za velmi důležité, že té dané činnosti věnuje svůj čas a ví přesně, co se s organizací děje. Zde si dovolím trochu odbočit. Pan Staňura je totiž jediný z mého výzkumného vzorku, kdo zůstává jednou nohou v ziskovém sektoru. Nabízela se tedy otázka, proč nepřejde do neziskového sektoru úplně. Na to se mi dostává odpovědi, že z mnoha důvodů. Logicky materialistických, ale i idealistických.

„Respektive, abych mluvil za sebe, tak mám takovou možnost, tohle sice není tak veliká firma, ale přesto přese všechno, má 600 lidí, 2 000 obchodních zástupců a má nějaký, docela zajímavý přesahy, typu, když budu dobře dělat svoji práci... tak mě ta práce naplňuje tím, že dává i nějaký smysl.“

Ten smysl vidí konkrétně v tom, že jsou firma, která financuje bydlení. ČMSS umožňuje spoření a následné úvěry, které ale člověka nezadluží na dvacet let jako třeba hypotéka. V tom vidí Staňura užitečnost nabízeného produktu; lidem poskytují možnost lepšího bydlení a bydlení je základní lidská potřeba. Nakonec svoji odpověď na to, proč nepřešel úplně, uzavírá: *„Odejít, vzdát se týhle ty pozice chce hodně odvahy... sedíte támhle na té židli, máte nějaký pěkný peníze, můžete zasahovat do věcí, můžete to hodně ovlivňovat, můžete udávat svět a to všechno mě naplňuje. A to všechno tedy v tu chvíli hodíte za hlavu a jdete někam zadarmo dělat nezisk. To chce odvalu, ne?“* dodává Staňura.

Tím *zadarmo* doopravdy myslím neplacenou práci. Šéf ČMSS si sám pro sebe vymezuje neziskový sektor jako spíše charitu či dobrovolnictví, bez nároku na odměnu.

3.4.6. Neziskový sektor a srovnání

Stejně jako v kapitole ziskový sektor se v analýze rozhovorů soustředím na to, jak se respondenti cítili v neziskovém sektoru, jak vnímali jeho prostředí a také jaká byla jejich pracovní motivace.

Neziskové prostředí brali respondenti dost odlišně, motivaci v základech stejnou, přesto mírně jinou, rozmanitější. U odpovědí na otázky *jaké je prostředí a jaká je motivace v neziskovém sektoru* respondenti neubránili srovnání, proto ani já analýzu uměle nerozděluji na prostředí a motivaci.

Z úst několika respondentů zaznělo, že po zkušenosti s působením v neziskovém sektoru zjistili, že je to překvapivě tvrdý sektor. Tvrdý hlavně v tom, že v něm chybí peníze a kdo se chce udržet, musí vyvinout velké úsilí pro to, aby nejenom nezankl, což je nepochybně dost podobné jako u ziskového sektoru, ale aby navíc také nadále plnil svůj účel, pro který vznikl. Neziskové organizace získávají své finance z více zdrojů, nejčastěji jsou to granty, dary a sponzorské dary. V určitých situacích se ale může stát, že se nezisková organizace nesoustředí příliš na to, pro co byla zřízena, ale více se orientuje na to, aby získala peníze. Problematiku tohoto soustředění se pouze na to, aby organizace získala peníze a aby byla schopna dalšího přežití, šíře vysvětluje Michal Komárek, který si od své kolegyně kamarádky Jany Smiggels Kavkové propůjčuje termín *projektová prostituce*:

„Říká (Kavková), že řada neziskovek prostě upadá do projektové prostituce, protože tak moc musí získat ty peníze, aby přežily, že nejenom, že jim to zabírá spoustu času a nevědí, jak na tom budou. Ale i přizpůsobují ty svoje programy tomu, aby se vešly do vypsaný kolonky toho kterýho grantu, a to už je ta projektová prostituce, že se prodávají za to, co vypíše ten stát.“ (M. Komárek, novinář)

Nedostatek financí a s tím spojený nedostatek zkušených lidí zmiňuje také Vladimír Staňura. Tvrdí, že v neziskovém sektoru působí sice ti *správní* lidé, kteří vědí, co chtějí dělat, ale že prý zase už tolik nevědí, jak to budou dělat. Můžeme to vysvětlit tím, že dle slov Staňury jsou v neziskovém sektoru lidé, kteří nemají zase tak ostré lokty a zkušenosti z businessu:

„V nezisku a hlavně u lidí, který se pohybují v té sociální sféře, těm totálně chybí jakýkoliv dovednosti, manažerský, dát něčemu strukturu, organizaci. Tím, jak jsou zaměřeni sociálně, tak jim chybí takový ty praktický věci.“ (V. Staňura, šéf ČMSS)

Jedním dechem pan Staňura přiznává, že ačkoliv velké ziskové firmy lidi *ždímají*, tak školení, tréninky a různé formy osobního rozvoje, které lidem v neziskových organizacích chybějí, jsou schopni svým zaměstnancům dát.

Právě možnost vzdělávání a sebezdokonalování se vyzdvihuje i Julie Růžičková, když říká, že se ve velkých firmách nedovolí zaměstnancům zakrňt.

Přejdeme ale k těm pozitivním rozdílům:

„A pak taky několik lidí tady u nás, protože tady skutečně máme, a já to teda vidím z filozofického pohledu, několik lidí, kteří velmi dobře vědí, co v životě chtějí, i třeba v rovině finanční, co potřebují a co už třeba nepotřebují. A v zásadě, sice velmi altruisticky, ale velmi soustředěně, dělají tady tu práci. Což je trochu rozdíl; i vůči PAPIRIUSU, ale nepochybně i vůči většině firem, kde ten tah lidí na peníze je výrazně větší, než vidím tady.“ (P. Sýkora, DOBRÝ ANDĚL)

Popisuje pozitivní rozdíly Petr Sýkora a shodne se s více respondenty; z logiky věci je ziskový sektor více zaměřený na získávání zisku a výsledky, kdežto v neziskovém sektoru jde více o práci samotnou. O výsledky jde samozřejmě také, ale ty jsou zvlášť v sociálních službách hůře měřitelné. Další rozdíl vidí respondenti v tom, že se v ziskovém sektoru pracuje pro zájem vlastníka či akcionářů společnosti, v neziskovém sektoru jde o zájem všech; pracovníků a společnosti ve smyslu veřejnosti.

„...mám dojem, že v neziskových organizacích se častěji objevuje participativní rozhodování. Někdy až v podobě té, že všichni mluví do všeho.“ (M. Lejsal, ředitel Domova Sue Ryder)

Podstatný rozdíl tkví také v právní podstatě neziskových organizací – pracovníci v neziskovém sektoru nemají majetkový zájem na prosperitě organizace.

3.4.6.1. Co je stejné?

Rozdílů mezi prostředím v ziskovém a neziskovém sektoru se našlo poměrně hodně; jsou to rozdíly, které zažívají sami respondenti ve svých organizacích. Respondenti také přiznali, že jsou organizace i v lecčem stejné:

„Ale stejně jako ziskový sektor, ovlivňují ho a formují ho lidé, kteří v něm pracují, lidé šikovní, méně šikovní, hloupi či vychytrali. I zde platí, že chcete-li dosáhnout výsledku, musíte mít tah na branku, odvalu, nápady a dělat tu práci poctivě.“ (J. Růžičková, Konto Bariéry)

Podobně to vidí i Petr Sýkora, který má stejný názor jako paní Růžičková, když tvrdí, že vše je o lidech:

„Podobné je to v tom, že PAPIRIUS začal od začátku. Byl to, jak se dneska říká, startup, DOBRÝ ANDĚL byl startup.¹⁸ ... Atmosféra si myslím, že byla v řadě aspektů, a troufám si říct, že je v řadě aspektů podobná, protože ta atmosféra vychází z nás a obvykle vychází z člověka nebo z lidí, kteří to vedou.“ (P. Sýkora, DOBRÝ ANDĚL)

Petr Sýkora k tomu ještě dodává, že pravidla pro to, aby uspěla nezisková organizace nebo firma, jsou velmi podobná.

3.4.7. „Vždycky je to o lidech“

Jsou lidé, kteří motivaci v ziskovém a neziskovém sektoru berou stejně. Baví je to, co zrovna dělají, ví, že ta činnost má pro ně samotné smysl a je jedno, jestli jsou v ziskovém či neziskovém sektoru, motivátory jsou stejné:

„Nicméně, řekl bych, že to souvisí s mojí osobností, s mojí náturou a součástí té povahy je budování organizací, firem a už potom je sekundární, jestli je to firma, která má tvořit zisk nebo jestli je to nadace, jako je DOBRÝ ANDĚL. To už je trochu technikálie.“ (P. Sýkora, DOBRÝ ANDĚL)

¹⁸ Nově vznikající firma či projekt.

U Petra Sýkory je to činnost, která má smysl, o které nepochybuje a která, jak je výše uvedené, souvisí s nějakým budováním, tvořením něčeho nového.

Žádný rozdíl v motivaci nevidí ani Michal Komárek, který byl ze začátku působení v dané společnosti vždy nejdříve spokojený, měl velké ambice a očekávání, když se však nenaplnila, byl nucen odejít. A je jedno, jestli ze ziskového sektoru nebo neziskového:

„Ne, nikdy jsem to tak nebral. Jak říkám, ty kritéria jsou pro mě furt stejný a jenom jsem hledal vlastně místo, kde... je umožněný, aby fungovalo. A nedá se vyloučit, že to může být zisková firma. Mně intuitivně jsou sympatičtější ty neziskové firmy, ale po zkušenostech s nima jsem k nim vlastně podobně skeptickéj, jako k těm ziskověj, byť z jiných důvodů.“ (M. Komárek, novinář)

Stejnou motivaci nehledě na sektor pocířoval i Matěj Lejsal. Pro něj bylo důležité, že se v ziskovém i neziskovém sektoru stále něco učí a má možnosti využívat své teoretické znalosti ze školy i praktické dovednosti.

Jediná respondentka, která chápe motivaci v ziskovém sektoru a neziskovém sektoru výrazně odlišně, je Julie Růžičková. Ta chápe rozdílnou motivaci v tom, že, vidí výsledky své práce ihned a díky mnoha okolnostem může, naproti třeba ziskové sféře, dělat věci efektivněji. Tak to vidí Julie Růžičková, která si váží toho, že již nemusí dělat *práci pro práci*, není zdržována všelijakými tabulkami a reporty, ale že může nerušeně pracovat. O efektivnosti své práce hovoří s nadšením:

„Krásné na mojí práci je, že vidím výsledky hned. Musím být efektivní, rychlá a kreativní, nejsme obklopeni týmem agentur, kterým zadáváme práci. Máme mnoho partnerů..., bez kterých bychom se neobešli, ale většinu projektů a kampaní si vymýšlíme sami a následně realizujeme“

Současně mluví také o výsledcích práce, které jsou vidět téměř okamžitě: *„Miluju tuhle práci. Protože někdy víme ten samý den, kolik jsme vybrali do kasičky na nemocné dítě, které potřebuje doplatit zdravotní pomůcku, někdy se výsledek výtěžku dozvíme později, protože jde o déle trvající sbírku, ale vidím výsledky práce hned.“* (J.Růžičková, Konto Bariéry)

Na neziskovém sektoru si cení také toho, že má větší prostor být sama sebou – ať už jde o styl oblékání, myšlení, vyznávání nějakých hodnot či uplatňování svých ideálů.

Rozdíl vidí i pan Staňura, i když ne tolik odlišně. Ačkoliv znovu musím připomenout, že je pan Staňura specifický případ a jeho přechod není úplný (i když jej plánuje), jako přechod můžeme označit moment, kdy doznal, že jeho práce musí mít přidanou hodnotu, a proto se začal více orientovat na neziskový sektor. Jakýmsi vyvrcholením tohoto doznání byl moment, kdy založil neziskovou organizaci Mezi námi. Pan Staňura během rozhovoru několikrát zmínil, že aby ho práce bavila ještě víc a aby v ní dokázal zůstat ještě několik let, musí mít nějakou přidanou hodnotu, což je v jeho pojetí orientace firmy na CSR a založení neziskové organizace. Přidaná hodnota znamená dávat něco společnosti a být prospěšný více lidem, veřejnosti a dle jeho slov také vracet období blahobytu těm, kteří takové štěstí neměli.

Dá se říci, že motivace v odlišných sektorech je dle respondentů stejná, vždy však záleží na lidech, jakou vytváří atmosféru a způsob fungování organizace.

3.4.8. Hrubé schéma motivací

Ačkoliv se téma motivací nedá rozdělit na citace ve výpovědích respondentů, neboť velmi srovnávají, vytvořila jsem pro lepší přehled alespoň hrubé schémata rozdílů v motivaci. Tyto rozdíly jsem zjistila pečlivou analýzou jednotlivých kódů, v odpovědích na otázky, *co vás v kterém sektoru baví, co vás motivuje či jak se případně motivace liší*. Odpovědi můžeme sledovat v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Motivaci v ziskovém a neziskovém sektoru dle výsledků mého výzkumu

Motivace v ziskovém sektoru	Motivace v neziskovém sektoru
Michal Komárek	
ideál, že můžu něco měnit	ideál, že můžu něco změnit
X	značka a pověst organizace
důstojnost práce - řešit něco podstatného	důstojnost práce - řešit něco podstatného

smysluplnost práce (ze začátku)	smysluplnost práce (ze začátku)
práce mě bavila	práce mě bavila
X	přátelské prostředí
Julie Růžičková	
práce mě bavila	práce mě baví
pocit důležitosti (firemní kultura)	X (nyní naopak nechápe, motivace se mění)
přátelské prostředí	přátelské prostředí (zpočátku)
práce mě naplňuje (práce byla moje rodina)	práce mě naplňuje
X	work-life balance (nemusím dát na oltář rodinu a vztahy)
X	výsledky práce jsou vidět
X	jsem rychlá a efektivní
X	větší prostor pro práci, oblékání, apod. větší svoboda
X	pomáháme velkému počtu lidí - přidaná hodnota
X	nefinanční odměna
X	možnost být vzorem pro své syny
finance	finance
Matěj Lejsal	
zábava	X
prostor učit se nové věci	prostor učit se nové věci
X	smysluplnost práce
X	nefinanční odměna - úsměv klienta, setkání s rodinou, jejíž člen dožil doma a ne v ústavu či nemocnici
práce mě bavila	práce mě baví
finance	finance
Petr Sýkora	
práce mě bavila	práce mě baví
budování organizací	budování organizací
smysluplnost	smysluplnost
X	výsledky práce jsou vidět hned - počet DOBRÝCH ANDĚLŮ
X	odstup od peněz (menší tah na peníze), větší tah na lidi, společnost
Vladimír Staňura	
<p>U pana Staňury je obtížnější určit, jaká motivace pro něj platila v ziskovém a neziskovém sektoru, neboť v současné době působí ještě v obou sektorech. Proto jsem porovnávala období před jeho duchovní přeměnou a po přeměně. Duchovní přeměna začala u pana Staňury zhruba v roce 2003, kdy se stal předsedou představenstva ČMSS, a tedy jejím faktickým šéfem, a kdy začal hledat cestu ke spokojenosti. Období po duchovní přeměně je úzce spojená s neziskovým sektorem; orientací na CSR, mentorstvím zadarmo a později také založením neziskové organizace Mezi námi.</p>	
práce jako taková, kariéra	
práce bavila jen na povrchu, motivace k práci byla spíše nespokojenost a touha dosáhnout lepších výsledků	

peníze, moc	
	nefinanční odměna - pocit uspokojení při pomoci druhým, při předávání zkušeností, aj.
	smysluplnost

Poznámka: Hnědě vybarvené jsou motivace, které se liší, modře ty, které jsou stejné. Tabulka vzešla z podrobné analýzy rozhovorů a využívá i vlastní výroky respondentů. Předmětem pečlivé analýzy byly odpovědi na otázku, *co vás motivuje v neziskovém a ziskovém sektoru, liší se podle vás motivace a co vás v neziskovém a ziskovém sektoru baví/bavilo*. Vlastní zpracování tabulky. U pana Staňury motivace barevně neodlišuji, protože ani on sám nedokáže přesně říct, jaké jsou motivace v ziskovém a neziskovém. Nevidí a dle mého názoru zatím ani nemůže vidět rozdíly v motivaci, protože je zatím zapojen do obou sektorů. Údaje přidávám pouze pro zajímavost.

U většiny respondentů jsou nejdůležitějšími motivátory smysluplnost, peníze a fakt, že je práce baví. U neziskového sektoru respondenti odpovídají, že základní motivace je stejná (smysluplnost, peníze a fakt, že je práce baví), ale zároveň přidávají mnoho dalších motivátorů. Dalo by se říci, že si každý našel něco svého a záleží na povaze každého respondenta. Opakuje se přátelské prostředí, nefinanční odměna (čímž respondenti myslí úsměv klienta, možnost být vzorem pro syny, pocit uspokojení při pomoci druhým) a fakt, že výsledky své práce mohou vidět hned (výtěžek ze sbírky, velký počet DOBRÝCH ANDĚLŮ)¹⁹.

3.5. Osobní zhodnocení

3.5.1. Změna po působení v neziskovém sektoru; změna osobnosti a chápání

Všichni respondenti se shodli na tom, že jim působení v neziskovém sektoru pomohlo poznat jej do hloubky. Každý totiž do neziskového sektoru přicházel s jinými očekáváními, možná s jinými předpoklady o něm. Poznali, jak neziskový sektor funguje, jaké je v něm prostředí a jak se liší od toho ziskového. V rozhovorech mne proto zajímalo, jestli se jejich vnímání o neziskovém sektoru nějak změnilo a jestli se změnili i oni sami. Co se týká změny osobnosti, nebyli si respondenti jisti, zda se u nich něco výrazného změnilo. Změna priorit (hlavně rodina v rovnováze s prací) u paní Růžičkové a pana Staňury souvisela dle jejich slov nejenom s neziskovým sektorem, ale také s věkem. Nedovedli proto určit, zda je změnil přímo neziskový sektor. Další změnou,

¹⁹ Počet pravidelných dárců, kteří přispívají do Nadace.

kteřou můžeme vztáhnout na změnu osobnosti, je větší odstup od peněz (dá se to i pojmenovat i jako větší nadhled, uvědomění si, že peníze nejsou zase tak důležité) zmínil pan Sýkora a pan Staňura. Jinou, výraznější změnu na sobě respondenti nepocíťovali.

O jiném vnímání neziskového sektoru se ale rozhovořili všichni. Pana Lejsala z Domova Sue Ryder například trápí poznání, že neziskový sektor obecně nedokáže vykázat výsledky svojí činnosti. V neziskovém sektoru je to nepochybně tvrdší a složitější úkol než v ziskovém sektoru, kde stačí čísla nákladů, zisků a procentuální nárůst prodeje, ale dle slov Lejsala to možné je, jen na to není dostatek prostředků – lidských i finančních: „... *prokazatelně ukázat výsledky své činnosti často jde, ale není na to v organizacích potřebná struktura, dovednosti, znalosti a zdroje. Sbírání a analýza informací, důkazů, faktů je velmi zdravá a potřebná.*“ Pak Sýkora si zase uvědomil, jak moc je neziskový sektor důležitý. „*Aby se nám tady, ale koneckonců v jakékoliv zemi dobře žilo, tak potřebujeme elementárně fungující státní správu, potřebujeme živý podnikatelský sektor, který vytváří to bohatství a uspokojuje ty základní potřeby, to znamená... abychom si kupovali všelijaké konzumní nesmysly,... a potom mezi tím podnikatelským sektorem a státní správou vzniká určitá díra, nevyplněná.*“ Pan Sýkora o tomto problému hovoří dál a říká, že je ta díra vyplněná potřebami, které nedovede efektivně uspokojit ani stát, ani trh. Jako příklad dává seniory, kteří žijí často sami, rodina se o ně příliš nezajímá a senioři si nemají ani s nikým popovídat, sdílet svoje zkušenosti a zážitky. „*A určitě má nějakou hodnotu to, když se za nimi někdo zastaví a přijde si s nimi popovídat. Po státu bych to raději nechtěl, firmy to efektivně neumí, protože tam zatím není ten nápad, kdo by to měl platit...*“ Proto nyní oceňuje, že neziskový sektor existuje, snaží se propojovat všechny složky ekonomiky a poskytovat tak statky a služby, které nezvládá poskytovat stát ani trh.

Pan Komárek byl, co se týká pozorování změn, nejskeptičtější. Stejně jako další respondenti poznal, že je to sektor tvrdý, chybí v něm finance, dochází dle něj *k projektové prostituci*, jak spolu s kolegyní nazývají fakt, že se některé neziskové organizace snaží vejít do kolonek vypsanych projektů při poskytování grantů a dotací a je jim jedno, že účel fungování mají v zakládacích listinách napsaný jiný. Na příkladu Greenpeace také pan Komárek ukazoval, že dnes se neziskové organizace (dle něj)

soustředí na to, zajistit si dostatek peněz. Myslí to ale kromě projektové prostitute i tím, že například v Greenpeace jsou dva lidi, kteří vedou kampaně, jeden ředitel, jedna programová ředitelka, ale potom je tam deset lidí, kteří se věnují fundraisingu, a tedy shánění peněz.

Největším problémem kromě nedostatku financí (i když následující problém může být taktéž spojován s nedostatkem financí) vidí pan Komárek v tom, že organizace jsou často postiženy vlastními interními problémy a už nezbyvá energie pro řešení těch podstatných, vnějších problémů. Zmiňuje to na příkladu organizace Greenpeace, kde byl rok a půl jeho programovým ředitelem: „... *tam svým způsobem vrcholil nějaký dlouholetý spor mezi dvěma skupinama, jedny nazývám starými hipíky a druhou moderními manažery. A vlastně se tam střetával ten svět takových těch původních idealistů, který chtěli měnit svět s těmi, kteří tam vnášeli nové manažerské metody...*“ Jestliže organizace není schopna jednat jako jedna, říká pan Komárek, nemůže potom dělat věci efektivně. V souvislosti s vnitřními problémy organizací zmiňoval pan Komárek také to, že manažeři přinášejí jiný styl komunikace s veřejností. Novým stylem komunikace moderních manažerů je podle něj ničím nestrašit, nedávat katastrofické, šokující informace o tající Antarktidě a globálním oteplování, ale mluvit jednoduchým jazykem s pozitivním tónem, který říká, že se v zásadě nic neděje, ale že právě my jako veřejnost můžeme přispět k lepšímu světu tím, že si pořídíme fotovoltaický (solární) panel. Pan Komárek je z působení v neziskovém sektoru zklamaný (stejně tak ale jako ze ziskového, jak sám i říká).

Pan Komárek zároveň díky působení v neziskovém sektoru zjistil také následující věc: „*Obrovskej problém celého neziskového světa je to, že nevytváří reálně fungující síť.*“ Dobře se dá termín reálně fungující síť vysvětlit na příkladu společnosti Nike, který také uvedl pan Komárek. Nike dle informací Komárka byla vychvalovaná Greenpeace za to, že se zavázala, že přestane znečišťovat řeky v Číně, kde má továrny. Na druhou stranu Greenpeace zase absolutně ignorovala fakt, že byla firma Nike (opět dle informací Komárka) podezřelá ze zneužívání dětské práce, což kritizovaly zase jiné neziskové organizace. Vadí mu, že se organizace nedokážou spojit a tlačít na firmu, aby přestala s nekalými praktikami, jenom proto, že se každá nezisková organizace věnuje něčemu jinému, něčemu svému.

3.5.2. Co by měla práce nabízet

3.5.2.1. Smysl, prostor a zaujetí pro věc

Potom, co respondenti zhodnotili svoje působení v neziskovém sektoru, mne zajímalo, co si myslí o pracovní motivaci a práci obecně. Ptala jsem se proto na to, co by práce nehledě na sektor měla nabízet pro to, aby byli v zaměstnání/podniku spokojení.

Všichni respondenti se shodli na tom, že práce by měla poskytovat takovou náplň, o které jsou přesvědčeni, že je smysluplná, není zbytečná a současně by je bavila.

„... kde bych současně věděla, že má práce má smysl. Kde bych dostala prostor být opravdu prospěšná,“ říká k tomu paní Růžičková a přidává, že i prospěšnost (v rámci firmy, organizaci, nebo i celé veřejnosti) je hodnota, které si váží, když ji práce umožňuje.

„Smysluplnost, důstojnost člověka – jak spolupracovníků, zákazníků, tak mou vlastní, možnost pracovat v souladu s vlastními mravními hodnotami. Nedílnou součástí je popravdě i mzda, která umožní žít mimo pásmo chudoby,“ shrnuje většinu odpovědí M. Lejsal, ředitel Domova Sue Ryder.

Kromě smysluplnosti práce také zazníval názor, že je zapotřebí mít prostor pro realizaci, rozhodování a nerušenou práci. Chápu to jako jistou autonomii, kterou zaměstnavatel dává svým zaměstnancům. Autonomii respondenti dále popisovali jako možnost psát si svobodně a nepodléhat žádné cenzuře od šéfredaktora (v případě novináře Michala Komárka, kterému vadí, když se nemůže svobodně vyjadřovat a je až příliš redigován šéfredaktorem, který mu škrtá věci, jež by mohly vadit sponzorům, donátorům, apod.). Poté jako svobodu rozhodování, kdy nejsou svazování firemními pravidly (ať už se jedná o pravidla oblékání či firemní předpisy, formální procesy). Váží si toho, když jim nadřízení věří a dávají prostor pro samostatnou práci, rozhodování, seberealizaci.

„(váží si) důvěry a z toho vyplývajícího prostoru pro samostatnou práci. To je pro mě osobně důležité. Já jsem týmový hráč a potřebuji být součástí kolektivu, ale při své práci potřebuji mít i prostor samostatně rozhodovat o některých věcech s vědomím rizika a zodpovědnosti, kterou tím na sebe přebírám,“ rozvádí dál Růžičková.

Petra Sýkoru zase nejvíce oceňuje to, když lidé (zaměstnanci) mají větší odstup od peněz a dovedou dělat třeba i nějakou činnost zadarmo, jenom proto, že z toho mají dobrý pocit. Dokládá to na příkladu vzniku DOBRÉHO ANDĚLA: *„...s DOBRÝM ANDĚLEM nám pomohlo řádově asi dvě stě, tři sta různých lidí. De facto každý z nějaké jiné organizace nebo firmy a ty lidi to udělali pro tu věc, pro tu myšlenku. A samozřejmě zadarmo. Od právních služeb, přes rozvoj webu, po reklamní plochy až po pomoc s výběrem prvních pracovníků.“*

3.5.2.2. Ne práci jako smyslu života

Když jsme se s respondenty v rozhovorech dotkli pojmu smysl a smysluplnost, zajímalo mne, jak chápou smysl nejvyšší, totiž životní smysl. Ačkoliv je tato otázka velmi soukromá, řekla jsem jim, že rozhodně nemusí odpovídat, většina respondentů odpověděla bez váhání. Někteří stále hledají (a hledání si užívají), někteří již smysl našli, přičemž přiznávají, že se nejvyšší smysl v průběhu života mění.

„Něméně dneska bych řekl, že smysl života pro mě je být dobrým člověkem. Což, myslím, v sobě už leccos zahrnuje a není o tom potřeba dále hovořit.“ (P. Sýkora, DOBRÝ ANDĚL)

Pan Staňura smysl svého života taktéž našel a pojmenovává ho *být tady a teď*:

„Smysl mého života je teď a tady. A vážit si toho, co mám, ať už dělám cokoliv... Třeba to, že jsme tady teď kon spolu, tak abych vám to dokázal. Kdyby to bylo před takovými pěti lety, tak bych si v duchu říkal, zdržuje mě, potřebuju číst na zítřek, potřebuju ještě vyřídit desítky e-mailů... Tak tohle by se mi honilo hlavou. Ted' se mi hlavou nehoní nic, prostě se soustředím na to, že jsem teď a tady...“ (V. Staňura, šéf ČMSS)

Jelikož je práce velkou a důležitou součástí lidského života, zajímalo mne také, zda se dá mít jako smysl života práci.

Převážně od těch, kteří již mají děti, zaznívalo, že je důležité, aby práce nebyla tím jediným cílem, který lidé v životě lidé mají. Pan Staňura ušel velmi dlouhou cestu, aby toto pochopil, nakonec důležitost vytvoření rovnováhy mezi prací a osobním životem, rodinou, našel, dle jeho slov ale příliš pozdě: *„Pokud má někdo pracovní motivaci jako smysl života, tak je to naprosto zcestný. Sám jsem to poznal, protože jsem v ČSOB měl práci jako jedinou motivaci, na úkor všeho, na úkor sebe, na úkor rodiny, a není to dobře. Kdybych mohl vrátit čas, tak bych si určitě líp nastavil work-life balance.“* V části rozhovoru, která se dotýká soukromí a rodiny, pan Staňura velmi zvažní a říká, že ho práce sice bavila, ale těch několik let (zmiňuje celých dvanáct let) prakticky nebyl doma. Popisuje, jak pozdě večer, v devět či v deset, přišel domů, četl si materiály na příští den (novinky v businessu, oboru, přípravu na schůze) a děti viděl mnohdy jenom jeden celý den v týdnu, protože o víkendu byl většinou alespoň jeden den na služební cestě. *„Naštěstí jsem na to přišel. Sice pozdě, ale přišel,“* říká dnes Staňura. Paní Růžičková se vyjadřuje podobně a říká, že *„teprve s příchodem dětí jsem si uvědomila časové limity, své i všeho kolem mě.“* Nyní si na práci váží to, že může zvládat své role, jak sama říká role matky, manželky a pracující ženy ke spokojenosti všech - své i svojí rodiny. To vše dohromady tvoří smysl jejího života.

3.5.2.3. „Nezisk“ jako příležitost k rozvoji

Vrátíme-li se zpět od smyslu života a smyslu práce k hodnocení působení v neziskovém sektoru, nabízí se ještě jedna otázka, a to zda respondenti brali (nebo stále berou) toto působení jako kariérní výzvu, což je pro připomenutí i můj název práce. Zajímalo mne, zda berou činnost v neziskovém sektoru jako plynulé pokračování kariéry, postup či přímo výzvu, která by na ně čekala.

Odpovědí mi bylo, že ano i ne. Práci v neziskovém sektoru brala většina lidí jako další příležitost k rozvoji, ne však ke kariérnímu postupu, kariérní výzvě. Mírně se lišila odpověď pana Komárka, který zprvu říkal, že pro něj žádné působení (ať už to bylo v ziskovém či neziskovém sektoru) nebyla nějaká výzva v tom *profanovaném* slova smyslu jako získávání pozic. Po dlouhém zamyšlení ale přiznal, že když si odmyslí ten

negativní tón slova kariéra, dá se říci, vše všechna jeho působení byla určitou kariérní výzvou.

3.5.2.4. Budoucnost respondentů

V rámci snahy alespoň zčásti zachytit životní (nebo spíše profesní) příběhy respondentů jsem se vždy na konec rozhovoru informátorů zeptala, jak si představují svoji pracovní budoucnost. Nejdřív si ale přechody rozdělme na úplné přechody, částečné přechody a synchronní působení v obou sektorech.

Úplné přechody se týkají pana Sýkory, paní Růžičkové a pana Lejsala; pan Lejsal plánuje v neziskovém sektoru zůstat, neboť je dle svých slov velmi spokojený; paní Růžičková je v neziskovém sektoru také velmi spokojená a naplněná, ale raději nechce předjímat, protože se již několikrát v životě přesvědčila, že život je velmi vrtkavý. Částečným přechodem chápu přechod pana Komárka, jež přešel ze ziskového do neziskového sektoru hned dvakrát. Nyní je na rodičovské dovolené a na otázku, který sektor je mu bližší a co chce dělat dál, s humorným tónem v hlase, že by nejraději zůstal na rodičovské dovolené, kde by vzdělával svoje dítě. Už vážněji, poznamenal, že zatím nechce předjímat a že teprve uvidí, jaký sektor či spíše jaká pozice ho zaujme víc.

U posledního přechodu, který zároveň přechodem úplně není (neb se tam jedná o synchronní působení v ziskovém i neziskovém sektoru najednou), je cíl jasný. Pan Staňura zůstane v roli šéfa ČMSS do roku 2017, kdy plánuje jít do důchodu. Důchod to však bude velmi aktivní, protože se bude naplno věnovat své organizaci Mezi námi.

4. Výsledky a zakotvení v teorii

4.1. Připomenutí cílů a výzkumných otázek

Ve své diplomové práci jsem zkoumala, jaké jsou motivy přechodu lidí ze ziskového do neziskového sektoru. Cíle jsem si přitom nastavila jasně: zjistit přesné pohnutky (motivы), které vedly zaměstnance k přechodu (byť v některých případech jen částečného) do neziskového sektoru. Další cíl jsem si stanovila prozkoumání toho, zda

Ize motivy k přechodu nějakým způsobem kategorizovat. Navíc mne zajímalo zjištění, proč je u lidí zvyklých na ziskové prostředí to neziskové něčím lákavým.

Výzkumné otázky jsem si položila dvě; Jaké jsou motivy lidí k přechodu ze ziskového do neziskového sektoru a jak se dle jejich zkušeností liší oba sektory?

4.2. Zakotvení v teorii

4.2.1. Pracovní motivace, proč pracovat

Nyní bych se ráda věnovala srovnávání předložených poznatků z literatury s mými vlastními zjištěnými výsledky. Začnu obecně, a to přístupy k práci a chápání práce jako takové. Baumeister (1991) zjistil, že existují tři přístupy; práci jako zaměstnání (práce, která má zajistit podmínky k přežití a nic jiného, dotyčný již není druhým lidem na obtíž) poté práci jako příležitosti k dosahování kariéry, ve které jde už o vyšší stupeň motivace, ale pořád jde o motivaci vnější (dotyčný sice pilně pracuje, ale čeká, až bude povýšen, dostane přidáno); přístupem třetím je práce jako povolání, kdy se její chápání neomezuje pouze na výrok „*mám zaměstnání*“ či „*mám zaměstnání, které mi umožní postupovat dál v kariéře*“, ale znamená to chápání práce jako činnosti, která mne naplňuje a která má jako hlavní cíl využití dovednosti a zkušeností pro to, aby jedinec něčím přispěl do „pokladnice lidstva“ (Křivohlavý, 2011: 176), můžeme to tedy chápat jako vyšší cíl.

Srovnám-li to s přístupy respondentů v mém výzkumném vzorku, jednoznačně musím vyloučit přístup práce jako zaměstnání. Opravdu nikdo, ať už to bylo v ziskovém či neziskovém sektoru, neříkal, že by práci bral jenom jako prostředek k zabezpečení základních potřeb. Práci jako možnost kariéerního postupu pak lehce zmiňovala paní Růžičková, která se rozhovořila o tom, že tato možnost je poskytována spíše v ziskovém sektoru, kde je struktura firem spíše více vertikální než v neziskovém; ale nelze říci, že by její přístup k práci byl takový (chápano na oba sektory). K chápání práce jako získávání pozic se nejvíce přiblížil pan Staňura, když mluvil o tom, jak není lehké opustit ziskový sektor. Když se rozhovořil o tom, proč ani při aktivním působení v neziskovém sektoru nechce ten ziskový opustit, zmínil, že není snadné vzdát se vysokého postavení, peněz a moci a jít dělat něco úplně zadarmo (protože takto pan Staňura vnímá neziskový sektor, jako spíše charitu). Ani v tomto případě to však není

chápaní práce jako možnosti kariérního vzestupu, protože v současné situaci je pan Staňura nejenom na kariérním vrcholu, ale několikrát zmínil to nejdůležitější, a to to, že ho práce naplňuje. Ví, že poskytuje užitečný produkt, ví, že jeho práce (v zisku i nezisku) má přidanou hodnotu a ví, že něco dává společnosti, společnosti ziskové, neziskové, ale i společnosti ve smyslu veřejnosti.

Posledním přístupem je chápaní **práce jako povolání**. Nehledě na to, ať již mluvíme o ziskovém nebo neziskovém sektoru, lidé, kteří jsou v mém výzkumném vzorku, mají jasno. Shrnu-li výpovědi všech respondentů, přesně takto si představují ideální práci. Když to budu brát konkrétněji, a to, jestli současnou práci berou touto optikou, rozdělila bych respondenty na ty, kteří v práci našli své uplatnění a smysl a ty, kteří stále hledají. Pan Komárek, který za svůj život vyzkoušel již mnohá povolání a jeho kariéra se dá brát spíše jako nestabilní (viz Čákr, 2010), patří do skupiny, kteří naplnění v práci stále hledají. Pan Komárek jej bohužel nenašel ani v ziskovém, ani v neziskovém sektoru. U ostatních jsem z analýzy rozhovorů vypožorovala, že své naplnění v menší či větší míře našli, a proto do této kategorie patří.

I když pan Komárek do této skupiny nepatří, nebudu jej zařazovat do jiného přístupu k práci, neboť jeho pojetí ideální práce je přesně ve smyslu chápaní práce jako povolání, a to možná v míře nejvyšší, protože jediný on popisuje práci jako tu, která by ho bavila a naplňovala, kdy by měl možnost uplatnit své ideály a měnit tak svět k lepšímu, použijí-li vzletná slova.

Přístupy jsou tedy jasné, proto se teď přesunu ke konkrétnější teorii, a to teorii sebeurčení (self-determination theory), vyvinutou E. L. Decim a R. M. Ryanem (1985). Ta pojmenovává naše přirozené tendence, které ovlivňují náš vývoj. I když jsou naše přirozené tendence něčím, co je nám vrozené, jsou citlivé k sociálnímu a životnímu prostředí (Ryan & Deci, 2000). Tuto tendenci můžeme chápat jako vnitřní motivaci, která nám pomáhá k vyhledávání nových podnětů, výzev a také k rozšiřování si obzorů. (Ryan & Deci, 2000). Vnitřní motivaci (potřebu kompetence, potřebu vztahu, spojení s druhými lidmi a potřebu autonomie), vysvětlenou v konceptuální části práce ale nyní

opustíme, abychom se mohli blíže podívat na motivaci vnější, kterou spíše můžeme vztáhnout k motivaci k práci u respondentů.²⁰

Ryan s Decim (2000) rozlišují několik typů vnější motivace, několik typů vnější regulace. Je to externě regulovaná motivace, kdy pracující člověk vykonává práci pouze proto, aby uspokojil nějaký vnější požadavek či v souvislosti s odměnou, přičemž toto chování berou jako kontrolované, potom introjektovaná regulace (chování je řízeno snahou vyhnout se pocitu úzkosti, viny nebo posílit ego). Dále je to regulace skrze identifikaci, což se blíží k vnitřní motivaci, a naposledy integrovaná regulace, motivace, kdy je určitá činnost v souladu s vnitřními hodnotami a cíli člověka.

Abych mohla stanovit, jaký druh motivace a regulace pociťují respondenti, musela bych jejich motivace zkoumat výrazně podrobněji, přesto lze najít alespoň malou podobnost (nyní zkoumám pracovní motivaci pouze v neziskovém sektoru, u nichž mám konkrétnější data). Motivace respondentů k práci se dle mého názoru a výsledků výzkumů nejvíce přibližuje k posledním dvěma typům; regulaci skrze identifikaci a integrované regulaci. Jsou to motivace, které se nejvíce přibližují k vnitřní motivaci. Jsou více založeny na autonomii, je to vědomí cílů a jeho schválení až k integraci do vlastního já. Opět bych zde vyčlenila pana Komárka, jehož jednání bych neviděla tolik motivované zevnitř.

U dalšího výzkumu se jedná o poznání motivací konkrétněji. Již zde nejde o to, do jaké míry je respondentova vnitřní či vnější a do jakého konceptu spadá, ale již přímo na základě výzkumu pojmenovává, jaké jsou nejčastější motivace u pracovníků v neziskové organizaci. Předtím, než motivace začnu porovnávat, opět připomenu jejich kategorizaci. Dle zjištění Sung Min Park a Jessicy Word (2012) je to: pověst organizace a možnost „sloužit“ veřejnosti (dle pojetí výzkumníku *vnitřní motivace*), dále pak rovnováha mezi prací a soukromým životem (zahrnující příjemné pracovní podmínky, méně byrokracie a méně konfliktní prostředí; tato kategorie dále zahrnuje i prostředí umožňující skloubit jak práci, tak rodinu, atd. Za třetí to byl postup v kariéře a za čtvrté jistota práce (jistota práce, ale také i zabezpečení na stáří).

²⁰ Přiblížení vnitřní motivace bylo nutné k lepšímu pochopení k pojetí motivace vnější. Ryan s Decim totiž v subteorii organismic integration theory (OIT) rozpracovávají myšlenku, že pokud se člověk dlouho věnuje nějaké činnosti kvůli vnějším aspektům, postupně bude docházet ke zvnitřňování (organismis integration) této regulace a postupem času bude narůstat jeho pocit autonomie. Autonomie je v celém konceptu SDT zásadní. Čím více zvnitřnění, tím větší determinace, sebeurčení.

Shrnu-li motivaci k práci respondentů v neziskovém sektoru, vyjde mi, že pouze jednou byla zmíněna motivace jako pověst organizace. Více respondentů se ale shodlo (stále ještě na první kategorii) v tom, že mohou „sloužit“ veřejnosti.

Odpověď „*sloužit veřejnosti*“ sice přímo nezazněla, ale můžeme ji nalézt v odpovědích typu „mám pocit, že můžu něco měnit, dělat svět lepším či „*pomáháme velkému počtu lidí*“.²¹ Ve třech ostatních případech (nebo tato odpověď zazněla pouze u dvou respondentů) se odpovědi týkaly spíše nefinančních odměn, možnosti vidět výsledky své práce hned, než přímo možnost „sloužit“ veřejnosti. Ve druhé kategorii se „našlo“ více lidí. Rovnováhy mezi prací a soukromým životem shledali důležitým motivátorem dva lidé. Do této kategorie spadá taky méně byrokracie a méně konfliktní prostředí. Dá se tedy říci, že tato kategorie byla respondentem považována za nejvíce důležitou. Třetí kategorii respondenti v menší míře také zmiňovali, ale ne jako postup v kariéře, ale jako možnost mír prostor pro rozhodování. Čtvrtý faktor, jistota práce, nezazněla vůbec.

Shrnu-li celé pojednání o výsledcích studie Sung Min Park, vyjde mi, že jsou celkem podobná. Ze čtyř kategorií zazněly tři, přičemž ve dvou se shodovaly výrazněji.

4.2.2. Motivy odcházení

V konceptuální části jsem uvedla výsledky výzkumu Saratoga Institute, který představil několik motivů k odchodu zaměstnanců. Ze dvanácti těchto motivů (viz tabulka č. 1 v této práci) vidím pouze dvě, které jsou opakované i v mých výsledcích výzkumu. Dovolím si je shrnout:

- pracovní náplň (bod 4 v tabulce - zahrnující nudné povinnosti nebo ty činnosti, které již přestaly být pro zaměstnance výzvou.) – Zde vidím souvislosti s výroky jako „*neděje se nic podstatného*“, „*dochází k bulvarizaci*“, „*musím dělat práci pro práci*“ či například „*musel jsem najít přidanou hodnotu, jinak bych došel k vyhoření*“
- pracovní doba (bod 6) – ten zahrnuje nepříjemný rozvrh práce přes malou flexibilitu pracovní doby a přesčasy, stížnosti na pracovní směny. Tady vidím

²¹ Pro jmenovité srovnávání je vhodná tabulka srovnávající motivace mých respondentů v ziskovém a neziskovém sektoru.

podobnost s výroky jako „uvědomila jsem si, že den má jenom 24 hodin“ s přímou narážkou na to, že práce ve velkých firmách je časově velmi náročná a s příchodem rodiny již není potřeba být v práci *přes čas*, či s výroky ve smyslu „uvědomil jsem si, že je zapotřebí *work-life balance*“

Podíváme-li se na rozšíření těchto výsledků při *focus group*, kdy se respondenti mohli oprostít od standardizovaných dotazníků a mohli mluvit přímo, nacházím taktéž dvě spojitosti:

- špatný management - bezcitní a neprofesionální manažeři, ale také neusilování o udržení zaměstnanců, upřednostňování rychlosti před kvalitou.
- nadměrné pracovní vytížení – požadavek managementu dělat více práce s malým počtem lidí, ale i obětování kvality a služeb zákazníkům, vše jenom kvůli dosahování stanovených cílů

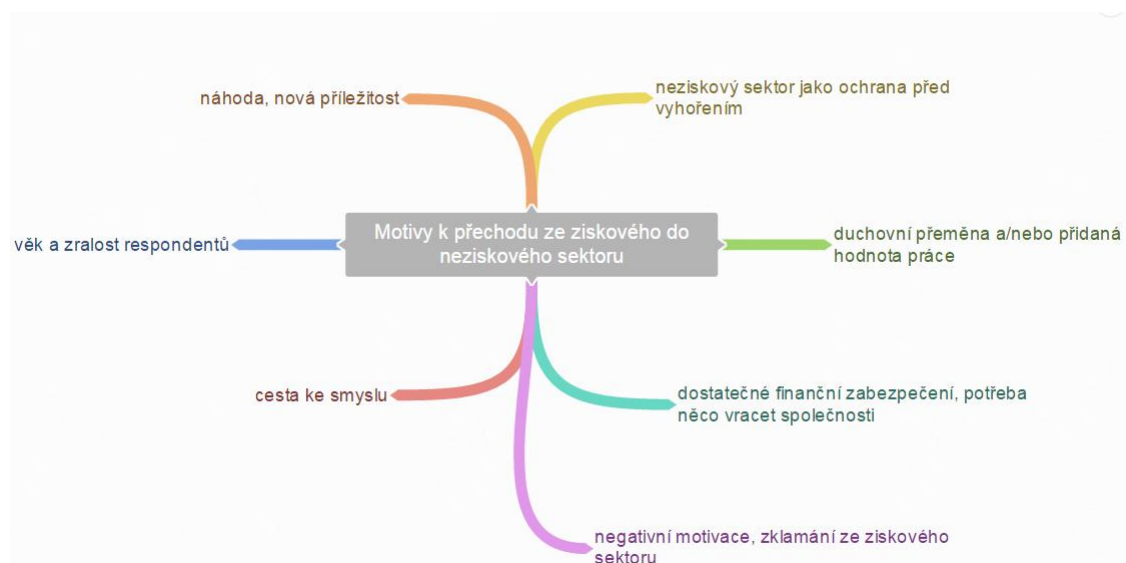
Špatný management mí respondenti přímo nezmínili, mluví ale tlaku na výsledek, který v důsledku znamená, že je zapotřebí dělat věci rychle a hlavně dodávat výsledky. Když ale zůstaneme u kategorií, které vymezil Saratoga Institute, nevím, proč tyto dvě zmíněné kategorie nesloučil do jedné. Dle mého chápání se jedná o jednu tutéž věc, nebo alespoň o věci, které mezi sebou velmi souvisí.

4.3. Motivory a možnost jejich kategorizování

Práce přinesla hned několik vysvětlení motivů k přechodu ze ziskového do neziskového sektoru. Musím zmínit, že pro přesnost a lepší vypovídající hodnotu jsem novou kategorii vytvořila jenom tehdy, jestliže se na stejné odpovědi shodli minimálně dva respondenti. Celkem z výzkumu vyplynulo šest kategorií, graficky lépe to vystihuje Obrázek č. 1. Nejdříve ale textové shrnutí kategorií:

- **věk a zralost respondentů**
- **dostatečné finanční zabezpečení, potřeba něco vracet společnosti**
- **duchovní přeměna a/nebo přidaná hodnota práce**
- **neziskový sektor jako ochrana před vyhořením**
- **náhoda, nová příležitost**
- **cesta ke smyslu**
- **negativní motivace, zklamání ze ziskového sektoru**

Obrázek č. 1: Motivy přechodů lidí ze ziskového do neziskového sektoru



Poznámka: Shrnutí motivů k přechodu respondentů ze ziskového do neziskového sektoru. Vlastní zpracování výzkumu vycházející z odpovědí respondentů.

4.3.1. Věk a zralost respondentů

Věk jako motiv přechodu můžeme chápat jako dosažení určitého věku (u každého je to individuální, různé), kdy si uvědomili určité priority a možnost jejich naplnění viděli jinde než tam, kde působili, a to v zisku. U někoho je to založení rodiny a rozložení smyslu života nejenom mezi práci, ale také rodinu (to pak úzce souvisí s work-life balance, kdy například paní Růžičková odmítla pracovat v korporátu, neboť to bylo příliš časově náročné a neměla by čas na rodinu), u někoho je to vědomí, že dosáhl určitého věku a své zkušenosti by mohl předávat dál, mimo ziskový sektor a zároveň by svoje dlouhé období blahobytu mohl určitým způsobem poskytovat lidem, kteří takové štěstí neměli. Společným jmenovatelem, či možná nadřazujícím pojmem je vyzrálost člověka. Ta zahrnuje vše výše zmíněné, ale také uvědomění si toho, že kariérní ego bylo uspokojené, a tak již není zapotřebí postupovat dál na vyšší a vyšší pozice, ale věnovat se něčemu docela jinému.

4.3.2. Dostatečné finanční zabezpečení a potřeba něco vracet společnosti

Vydělání si dostatečných prostředků pro nadstandardní život je možné i okolo třicátého roku života, jak nám dokazuje případ Petra Sýkory. Samozřejmě, tento dostatek je subjektivní, liší se na základě individuálního pojetí, co to je dostatek, přesto byl tento motiv zmiňován. Respondenti pojem dostatečné finanční zabezpečení popisovali jako zabezpečení sebe a své rodiny a po tomto zabezpečení začali přemýšlet, co s těmito penězi udělají. U Petra Sýkora přišla náhoda, že neziskový sektor přišel dříve než ten ziskový, proto investoval velké jmění na rozjezd organizace DOBRÝ ANDĚL, u pana Staňury to byl cílený záměr, začít působit v neziskovém sektoru a něco tak vrátet společnosti. Slovo něco lze chápat ve smyslu *sám mám dost, a proto bych měl teď pomáhat druhým*.

4.3.3. Duchovní přeměna a/nebo přidaná hodnota práce

Duchovní proměnou, kterou sám zmínil, prošel pan Staňura, kdy hledal cestu ke spokojenosti. Určitou proměnou ale také prošli paní Růžičková s panem Lejsalem. Oba dva totiž v rozhovorech popisují novou přidanou hodnotu práce. Pro paní Růžičkovou je přidaná hodnota v tom, může práci skloubit se svou rodinou a naopak a že je vzorem pro své syny, kteří vědí, že maminka pracuje pro organizaci, která pomáhá. Pan Lejsal vidí přidanou hodnotu v tom, že se může věnovat přesně tomu, co vystudoval a může tak teoretické znalosti ze školy spojit s těmi praktickými.

4.3.4. Neziskový sektor jako ochrana před vyhořením

Když jste na určité pozici dlouho, dlouho se nic nemění a práce vás přestává naplňovat, jste na dobré cestě k vyhoření, dá se vyložit stanovisko pana Staňura i pana Komárka. U druhého jmenovaného byl motiv k přechodu určité zklamání z fungování organizace (více rozebráno v kategorii negativní motivace), ale také proto, že než by profesně vyhořel v té stávající, šel do nové práce, s novými ideály. U pana Staňury je ochrana před vyhořením více znatelná a jasná. Již třináct let řídí Českomoravskou stavební spořitelnu a už léta dříve působil jako člen v představenstvu ČSOB. Dá se tedy říci, že již sedmnáct let dělá velmi podobnou práci. Shrnu-li názory obou pánů, do neziskového sektoru přešli proto, že jejich současná práce byla rutinní a nedodávala jim tolik energie, kterou by potřebovali. Proto místo toho, aby vyhořeli, začali buď dělat něco úplně jiného (Komárek) nebo se začali orientovat na jiné věci (Staňura).

4.3.5. Náhoda, nová příležitost

Další častou odpovědí, *jaké motivy vás vedly k přechodu*, byla náhoda. Možnost být a něco dělat v neziskovém sektoru přišla jednoduše dřív než podnikání v ziskovém sektoru; anebo při hledání nové práce přišel lákavý inzerát na pozici v neziskovém sektoru dříve než v tom ziskovém.

4.3.6. Cesta ke smyslu

Většina respondentů uvedla, že když hledali práci, hledali hlavně místo, kde by našli svoje uplatnění, dělali to, co je baví a přitom to byla činnost, která by měla nějaký smysl, se kterým se ztotožní a zároveň by se podíleli na něčem, co je podstatné. Zde je nutné podotknout, že nikdo až na paní Růžičkovou nevyjádřil jako motiv přechodu to, že by šel přímo za specifickou organizací. Většina to byla touha po smyslu spíše obecná, která se ale v neziskovém sektoru (vyjma pana Komárka) naplnila. Více touhu po smyslu rozebírám ve Shrnutí motivů.

4.3.7. Negativní motivace

Dva respondenti pociťovali také negativní motivy k přechodu. Byla to zklamání či možná až znechucenost ze specifického ziskového prostředí. U pana Komárka to byla ta znechucenost z toho, že média velmi silně podléhají bulvarizaci, neřeší nic podstatného a navíc se někde děly i jím neakceptovatelné editorské zásahy. U paní Růžičkové to bylo trochu jiné, když cítila hlavně zklamání a jistou rozčarovanosť z toho, že ziskový sektor již není tím prostředím, kde jsou udržovány přátelské vztahy, kde zisk je sice důležitý, ale ne nejdůležitější. Právě tlak na ziskovost po ekonomické krizi a s tím bohužel nutně (dle Růžičkové) spojené škrtání nákladů do zaměstnanců (osobní rozvoj, školení, tréninky, a další) přiměl k tomu, že získala pocit, že u této změny nemusí být. Nemá potřebu pracovat v prostředí, kde nejde o práci samotnou, ale spíše o výsledky a o zisk.

4.4. Shrnutí motivů

Typologie respondentů se dá velmi dobře shrnout výrokiem pana Sýkory: „*Bud' jsou to lidé, kteří jsou vedeni ideály, to znamená, že chtějí dělat věc, o které si myslí, že je správná, že je užitečná a naopak zároveň nechtějí být v korporacích. Nebo si nejsou jisti, že chtějí být dlouhodobě v korporaci. A pak bych řekl, že je to skupina lidí, která je finančně zabezpečená.*“

Pan Staňura spolu s panem Sýkorou reprezentuje tu finančně zabezpečenou skupinu, další respondenti (pan Komárek, Lejsal a paní Růžičková) potom tu skupinu, která je vedena ideály, chce dělat něco užitečného (zde netvrdím, že *finančně zabezpečení* toto dělat nechtějí) a/nebo zároveň nechtějí být v korporacích. S ideály ztotožňují hlavně pana Komárka, pana Lejsala a paní Růžičkovou potom s děláním něčeho užitečného, přičemž u paní Růžičkové navíc oproti panu Lejsalovi platí to, že nechce pracovat v korporátu.

To nám tedy v obecné rovině vysvětluje, proč k přechodům dochází a jaké jsou hlavní typy přechodů. A proč se tato elitní skupina, jak ji nazývám na začátku práce, vzdala vyšších a odpovědných míst v ziskové sféře a výrazně změnila (méně výrazně v případě pana Staňury) kariéru? Tři respondenti uvedli cestu ke smyslu jako hlavní motiv přímo, dva jako náhodu či další příležitost.

4.5. Shrnutí životních/pracovních zkušeností respondentů

Mou další výzkumnou otázkou bylo, jak se dle zkušeností respondentů liší oba sektory. Zajímalo mne srovnání prostředí a motivací, přičemž výsledky výzkumu naznačuji v empirické části, v analýze. Pojdme si je nyní shrnout:

Prostředí se dle respondentů liší velmi. Potvrdili, co nám říkají ekonomické teorie. Ziskový sektor je hnán dopředu ziskem, má jasného vlastníka a pro prospěch vlastníka se také pracuje; neziskový sektor stojí spíše na jiných hodnotách, jde o službu společnosti jako celku. V ziskovém sektoru je dle respondentů mnohde více konkurenční a také formálnější prostředí, kdeto v neziskovém sektoru zaznamenali respondenti více neformální atmosféru. Nedá se říci, že by v ziskovém sektoru panovala

nějaká vyloženě nepřátelská atmosféra, neziskový sektor popisovali respondenti spíše jako sektor, kde mají větší prostor (pro rozhodování, oblékání, pro svou práci) a nejsou tolik svazováni pravidly. Ať už hierarchizací nebo pravidly a nařízeními organizace. Plus v ziskovém sektoru zase vidí v tom, že má peníze například na osobní rozvoj zaměstnanců a je v něm umožněno stoupat po kariérním žebříčku, měnit pozice a v případě velkých firem navíc také možnost práce v zahraničí. Hlavní plusy neziskového sektoru jsou spojeny silněji s motivací. Plus vidí respondenti v tom, že jim poskytuje nefinanční odměny (úsměv klienta, dobrý pocit z předávání zkušeností, apod.) a také, že spíše v tomto sektoru vidí výsledky své práce hned. Vidí, kolik peněz se vybralo při sbírce, kolik je příspěvovatelů, apod.) Společným jmenovatelem u nevýhod neziskového sektoru byl nedostatek peněz (někdy až do té míry, že organizace své programy musí přizpůsobovat vypsáním dotacím) a ve třech případech také absence vyšších manažerských dovedností, tzv. *business skills*. Zde se tedy nabízí otázka, jak by se tyto zkušenosti měly do neziskového sektoru přivést. Možným řešením jsou výměnné programy, jako je například Rok jinak Nadace Vodafone, na jehož adresu ale jeho přímý (a jediný) účastník pan Komárek říká, že program je to sice dobrý, ale není trvale udržitelný, neboť pouhý rok a pouhý jeden člověk nepřinese dlouhodobější výsledky a shrnuje to tak, že chybí finance na zaplacení zkušených lidí. K výměnným programům či dlouhodobějším pobytům se vyjadřuje i paní Růžičková, která v rozhovoru pro rádio Zet (2016) říká, že ani v jednom sektoru není dobré, když je homogenní skupina. Přechody tedy podporuje z obou stran a ve směru k neziskovému sektoru říká, že je pěkné, když lidé dělají práci srdcem, ale je zapotřebí také doručovat nějaké výsledky.

Vraťme se ale zpět k motivacím a jejich rozdílům v obou sektorech. Z výzkumu mi vyšlo, že hlavní tři motivátory se opakují jak v ziskovém, tak neziskovém sektoru; je to smysluplnost, peníze a fakt, že je práce baví. V neziskovém sektoru je dle tabulky č. 3 vidět, že v neziskovém sektoru se nachází motivací víc. Neznamená to však nutně, že práce v neziskovém sektoru je lepší; nalezení smyslu a práce, která lidi bude bavit, je možné v obou sektorech.

4.6. Doporučení pro další zkoumání

V odstavci výše jsem zmínila přenos zkušeností a know-how do neziskového sektoru. Bylo by zajímavé třeba i na této elitní skupině zkoumat, jak se k tomuto tématu skupina staví, zda se dá přenášet know-how i v obráceném směru, to znamená z neziskového do ziskového sektoru a zjistit více detailně, zda by větší *promíchání* lidí z obou sektorů přispělo k pozitivnímu či spíše negativnímu fungování organizace/firmy.

Velmi zajímavé by také bylo prozkoumání toho, jaké jsou motivy přechodu lidí, kteří přejdou obráceně, a to z neziskového do ziskového sektoru. V čem vidí přínosy a čemu se chtějí věnovat do budoucna?

5. Závěr

Tato diplomová práce se věnovala tématu přechodu lidí ze ziskového do neziskového sektoru a zjišťovala, proč k přechodu u vybraných respondentů došlo. Cílem bylo zjistit, jestli se dají motivy k přechodu nějak kategorizovat a také na pozadí individuálních příběhů pochopit, proč k přechodům dochází. Pomocí polostrukturovaných rozhovorů jsem se dotazovala celkem pěti respondentů, kteří mi (ale i všem čtenářům této práce) dali skrze své odpovědi nahlédnout do světa elity. Svůj výzkumný vzorek беру jako elitní skupinu, která mi umožnila pochopit myšlení určité sociální skupiny. Ve výzkumu jsem pokryla celou varietu přechodů; úplné, částečné i synchronní působení v obou sektorech. Výzkumné otázky jsem si položila dvě; jaké jsou motivy lidí k přechodu ze ziskového do neziskového sektoru a jak se dle jejich osobních zkušeností sektory liší.

V práci jsem nejdříve přinesla vysvětlení základních pojmů, důležitých pro hlubší pochopení následujících částí práce a rovněž také některé teorie a výzkumy zabývající se převážně pracovních motivací.

Samotný výzkum jsem rozdělila do čtyř bloků. V prvním bloku jsem zjišťovala životní příběh respondentů zaměřený na chápání pojmu kariéra, přičemž mne také zajímalo, jak kariéra respondentů začala a jak se dále vyvíjela. V dalších dvou blocích jsem se respondentů ptala na řadu otázek týkajících se zvlášť ziskového a neziskového sektoru. Zjišťovala jsem, jak se dle nich sektory liší, zda je působení v obou sektorech nějak změnilo a jaké byly jejich motivy k přechodu. Výzkumný vzorek se dal rozdělit na zaměstnance a ty, kteří si založili svoji neziskovou organizaci. Těch, kteří se rozhodli založit si svou organizaci, jsem se ptala, proč jim jenom nestačilo dát peníze jiné organizaci; proč měli potřebu působit aktivně. V těchto dvou blocích mne nejvíce zajímalo, jestli a v čem se dle respondentů sektory liší. Čtvrtá skupina otázek tvořící další blok směřovala k tomu, aby se respondenti více otevřeli, zhodnotili svoje působení v obou sektorech s nadhledem, přičemž mne zajímalo, co by jim obecně práce měla nabízet. Součástí tohoto bloku bylo i jejich zamyšlení nad životním smyslem a jejich kariérní budoucnosti.

Z výzkumu vyšlo, že se kariéry respondentů vyvíjely různě, někdy náhodou. Motivů k přechodu vyplynulo z výzkumu celkem sedm, kromě možná předpokládaného vracení blahobytu společnosti vyplynuly jiné, poměrně překvapivé motivy. Například ochrana před vyhořením či negativní motivace, kterou můžeme brát jako zklamání ze ziskového sektoru. U těch, kteří si založili svou vlastní neziskovou organizaci, vyšlo, že se nespokojí s rolí pouhého donátora peněz, ale že chtějí řídit organizaci proto, že má dobrý koncept, dobrou myšlenku anebo že *podnikání* v neziskovém sektoru přišlo dřív než v tom ziskovém.

Při porovnávání zkušeností respondentů z obou sektorů mi vyšlo, že sektory se liší velmi. Po působení v neziskovém sektoru někteří respondenti uvedli, že jde o překvapivě tvrdý sektor, ve kterém chybí peníze a mnohdy i zkušené lidi s manažerskými dovednostmi. Změny v prostředí a fungování obou sektorů viděli respondenti více, změny v motivaci již méně, přesto se dá říci, že se pracovní motivace v ziskovém a neziskovém sektoru trochu liší. V zásadě jde o to, že se hlavní tři motivace (smysluplnost, peníze a fakt, že respondenty práce baví) opakuje jak v ziskovém, tak neziskovém sektoru. Oproti ziskovému sektoru ten neziskový ale nabízí další rozmanité motivace. Opakuje se přátelské prostředí a nefinanční odměna.

Ve výzkumu mne také zajímalo, zda respondenty působení v neziskovém sektoru nějak změnilo. Odpovědi mi bylo, že je neziskový sektor změnil spíše v tom, že jej pochopili více do hloubky a uvědomují si, jak je neziskový sektor důležitý. Co se týká nějaké osobnostní změny celkově, ta nenastala. Jestli nastala nějaká změna, nesouvisela dle respondentů přímo a jenom s neziskovým sektorem, ale spíše s věkem a uvědoměním si životních priorit.

Vysvětlení, proč lidé zvyklí na ziskový sektor výrazně změnili (nebo alespoň pozměnili) kariéru, jsou dvě. Cesta ke smyslu a náhoda či další příležitost. Z výpovědí respondentů vyplynulo, že nešli do neziskového sektoru s velkým očekáváním, dá se ale říci, že v něm našli, až na jeden případ, uspokojení.

Z uvedených rozhovorů mohu vyvodit závěr, že jsou to lidé, kteří jsou velmi uvědomělí a vědí, co v životě (minimálně v tom pracovním), chtějí. Rozhovory pro mne byly velkým osobním přínosem.

Seznam použité literatury a zdrojů

Literatura:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BAUMEISTER, Roy F. *Meanings of Life* [online]. New York: The Guilford Press, 1991 [cit. 2016-06-24]. ISBN 0-89862-763-X. Dostupné z: <http://1url.cz/7teFf>

BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-X,

BRANHAM, Leigh a Tomáš JUPPA. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: Volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. 1. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-220-8.

DISMAN, Jaroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2011.

DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7552-060-9.

HAJZLER, Tomáš. *Peníze, nebo život?*. Praha: PeopleComm, 2012. ISBN 978-80-904890-3-5.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

KRATOCHVÍL, Vladimír, a kol. *Kurs trestního práva : trestní právo hmotné : obecná část*. Praha : C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-042-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie pocitů štěstí: Současný stav poznání*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4436-0.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie smysluplnosti existence: Otázky na vrcholu života*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1370-5.

MASLOW, Abraham H. a Hana ANTONÍNOVÁ. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.

MIGLIORE, R. Henry, Robert E. STEVENS, David L. LOUDON a Stan WILLIAMSON. *Strategic Planning for Not-for-profit Organizations*. [online]. London: The Haworth Press, 1995 [cit. 2015-12-10]. ISBN 1-56024-919-6. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=ZXenXsvU5esC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Strategic+Planning+for+Not-for-profit+Organizations.&ots=IPDPgIYuP8&sig=voY9I5LvhVYUhywxutwDPC9U3AQ&>

redir_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20Planning%20for%20Not-for-profit%20Organizations.&f=false

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3. přepracované vydání. Praha: TRITON, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

REKER, Gary T. a Kerry Chamberlein. *Exploring Existential Meaning: Optimizing Human Development Across the Life Span* [online]. [cit. 2016-06-19]. ISBN 0-7619-0993-1. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/266390674_Exploring_Existential_Meaning_Optimizing_Human_Development_Across_the_Life_Span

ROXHAIJ, Betim. *Motivation to work in for-profit and not-profit organizations*. Švédsko, 2011.

RYAN, Richard M. a Edward L. DECI. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* [online]. 2000, 55(1), 68-78 [cit. 2016-05-10]. ISSN 0003066X. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=2908568&scope=site>

Salamon, L. & Anheier, H. (1992). "In Search of the Non Profit Sector: The Question of Definitions". In The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 3*. Baltimore: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies. Staženo 12.12.2015 z databáze EBSCO.

SALAMON, Lester M. a Helmut K. ANHEIER. Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary* [online]. 1998, 9(3), 213-248 [cit. 2016-06-24]. ISSN 09578765. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=11357566&scope=site>

SEMLER, Ricardo. *Podivín: Příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa*. Praha: PeopleComm, 2011. ISBN 978-80-904890-0-4.

SKOVAJSA, Marek a a kol. *Občanský sektor: Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0.

Sung Min Park and Jessica Word: Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers. *Public Personnel Management*. Winter 2012, Vol. 41 Issue 4, p705-734. 30p. Dostupné na databázi EBSCO:

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?vid=16&sid=01dff179-6477-4036-acef-0ed542f777f9%40sessionmgr4003&hid=4109&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCxlcmwmbGFuZz1jcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d#db=bth&AN=84615733>

Šmahaj, J., & Cakirpaloglu, P. (2015). Pracovní motivace: teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy a směřování. *E-psychologie*, 9(4), 24-37. Dostupné z http://e-psycholog.eu/pdf/smahaj_cakirpaloglu.pdf.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Vývojová psychologie: Dětství a dospívání*. 2., rozšířené a přepracované vydání. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2153-1.

Internetové zdroje

ASU CORD [online]. Arizona [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <https://cord.asu.edu/data-sharing/>

Centrum zážitkové pedagogiky. *Psl.cz* [online]. [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: <http://www.psl.cz/o-nas>

CSR v kostce. *Csr-online* [online]. 2016 [cit. 2016-06-17]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/>

Linnaeus University [online]. [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: <http://www.topuniversities.com/universities/linnaeus-university-sweden>

Maslowova pyramida potřeb. *Managementmedia.com* [online]. [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maslowova-pyramida-potreb>

Self-determination theory. *Self-determination theory (SDT)* [online]. [cit. 2016-06-19]. Dostupné z: <http://selfdeterminationtheory.org/>

Rádio Zet: Marketing v korporátní i neziskové sféře [online]. [cit. 2016-06-24]. Dostupné z: <http://www.zet.cz/tema/marketing-v-korporatni-i-neziskove-sfere-muze-byt-inspirativni-pro-obe-oblasti-8316>

Slovník spisovaného jazyka českého on-line: příčina [online]. Ústav pro jazyk český [cit. 2016-06-18], 2011. Dostupné z: <http://ssjc.ujc.cas.cz/search.php?hledej=Hledat&heslo=p%C5%99%C3%AD%C4%8Dina&sti=EMPTY&where=hesla&hsubstr=no>

Spoluzakladatelé a správní orgány. Dobrý anděl [online]. [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <https://www.dobryandel.cz/zakladatele/>

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Medailonky respondentů

Příloha č. 2: Přepisy rozhovorů

Příloha č. 3: Informované souhlasy od respondentů