Analýza systému motivace zaměstnanců v neziskové organizaci Charita Vsetín

Jana Lálová

Bakalářská práce
2013

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Jana LÁLOVÁ**
Osobní číslo:	**M09961**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a ekonomika**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Analýza systému motivace zaměstnanců v neziskové organizaci Charita Vsetín**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I.Teoretická část

- **Proveďte literární průzkum v oblasti motivace zaměstnanců v neziskovém sektoru.**

II.Praktická část

- **Identifikujte a zhodnoťte přednosti a nedostatky současného systému motivace zaměstnanců v neziskové organizaci Charita Vsetín.**
- **Navrhněte doporučení pro zlepšení motivace zaměstnanců.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practise. 9. ed. Sterling: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
BACHMANN, Pavel. Management neziskové organizace. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

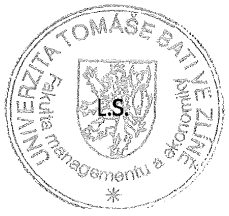
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby[1];

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,

- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3[2];

- podle § 60[3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

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

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

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

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

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

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

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

- podle § 60[4] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);

- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;

- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15.5.2013 ..... Lálová .....

---

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

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

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

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je analyzovat současný systém motivace zaměstnanců v neziskové organizaci Charita Vsetín a následně navrhnout opatření na jeho zlepšení.

Celá práce je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena na teoretické poznatky z oblasti neziskových organizací, motivace a vybraných forem motivace v neziskových organizacích. Druhá praktická část zahrnuje základní údaje o neziskové organizaci Charita Vsetín, analýzu využívaných hmotných a nehmotných forem motivace, vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřeného na názor zaměstnanců na současný stav nehmotné motivace a návrh na zlepšení současného motivačního systému.

Klíčová slova: nezisková organizace, motivační systém, hmotná motivace, nehmotná motivace, teorie motivace, zaměstnanci, Charita Vsetín

ABSTRACT

The subject of this bachelor thesis is to analyse the current system of employees' motivation in the non-profit organization Charita Vsetín and then suggest steps for its improvement.

The whole work is divided into two parts. The first part is focused on the theoretical knowledge about non-profit organizations, motivation and selected forms of motivation in non-profit organizations. The second practical part includes basic information about the non-profit organization Charita Vsetín, analysis of used material and immaterial forms of motivation, evaluation of survey focused on the employees' opinion on the current state of immaterial motivation and suggestion for improvement of the current motivation system.

Keywords: non-profit organization, motivation system, material motivation, immaterial motivation, theories of motivation, employees, Charita Vsetín

Děkuji především paní Ing. Petře Kressové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, kterými mi pomohla při tvorbě bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Věře Dulavové, ředitelce Charity Vsetín, a paní Bc. Blance Válcové, personalistce, za informace důležité pro realizaci praktické části této práce. Nakonec bych chtěla také poděkovat celé rodině za trpělivost a podporu.

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

OBSAH

ÚVOD **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE **12**
1.1 DEFINICE NEZISKOVÉ ORGANIZACE 12
1.2 KLASIFIKACE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ 12
1.2.1 Rozdělení neziskových organizací podle legislativy České republiky 13
1.2.2 Rozdělení neziskových organizací podle poslání 13
1.2.3 Rozdělení neziskových organizací podle právní formy 14
1.3 POSLÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ 15
2 MOTIVACE **17**
2.1 DRUHY MOTIVACE 17
2.1.1 Pozitivní a negativní motivace 17
2.1.2 Vnitřní a vnější motivace 18
2.1.3 Hmotná a nehmotná motivace 18
2.2 ZDROJE MOTIVACE 20
2.3 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE 22
2.3.1 Maslowova hierarchie potřeb 22
2.3.2 Alderferova motivační teorie 23
2.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie 24
2.3.4 McGregorova teorie XY 25
2.3.5 Adamsova teorie spravedlnosti a Vroomova teorie očekávání 25
3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH **26**
3.1 HMOTNÉ FORMY MOTIVACE 27
3.1.1 Mzdové formy 27
3.1.2 Zaměstnanecké výhody 29
3.2 NEHMOTNÉ FORMY MOTIVACE 30
3.2.1 Péče o zaměstnance 30
3.2.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků 32
3.2.3 Pracovní vztahy 33
4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI **34**
II PRAKTICKÁ ČÁST **35**
5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE **36**
5.1 CHARITA ČESKÁ REPUBLIKA 36
5.2 CHARITNÍ SLUŽBY 37
5.3 OSTATNÍ AKTIVITY 40
5.4 EKONOMICKÉ UKAZATELE 40
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE **43**

6.1 CÍL A POSTUP ANALÝZY ... 43
6.2 METODY SBĚRU DAT ... 43
6.3 ANALYTICKÉ POZNATKY ... 45
6.4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ... 49
6.5 SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ ... 59
6.5.1 Zodpovězení výzkumných otázek ... 59
6.5.2 Přednosti a nedostatky současného systému motivace ... 59
7 NÁVRHOVÁ OPATŘENÍ ... 61
ZÁVĚR ... 64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 65
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK ... 67
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 68
SEZNAM TABULEK ... 69
SEZNAM PŘÍLOH ... 70

ÚVOD

Neziskové organizace stojí v oblasti motivování zaměstnanců před nelehkým úkolem. Jejich závislost na státních zdrojích jim neumožňuje finančně ohodnocovat své zaměstnance, tak jak by si představovaly. Největším problémem je získávání finančních prostředků právě na mzdy a odměny. Zde vyvstává otázka, jak zaměstnance motivovat, aby pracovali efektivně, s elánem naplňovat poslání organizace, ale za méně peněz. Vytváření zdravého a příjemného pracovního prostředí, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, udržování dobrých vztahů na pracovišti, spravedlivý přístup k zaměstnancům, projevování úcty a důvěry, to jsou způsoby, jak dělat zaměstnance šťastnými, jak zajistit, aby je jejich práce bavila a naplňovala. Tato skutečnost je u neziskových organizací velmi důležitá právě kvůli omezeným možnostem hmotné motivace a pro udržení si pracovníků, kteří jsou odborníky na danou činnost.

Právě této problematice se bude věnovat má bakalářská práce na téma analýza systému motivace zaměstnanců v neziskové organizaci Charita Vsetín, jejímž předmětem činnosti je pomoc a podpora lidem ve složité životní situaci. Tuto církevní organizaci jsem si vybrala zejména kvůli významnosti jejího poslání, pomáhat druhým lidem, a také z potřeby upozornit na problematiku motivace zaměstnanců i v tomto druhu činnosti. Dalším důvodem byl přátelský a otevřený přístup ze strany vedení k poskytování důležitých informací pro zpracování výzkumu.

Cílem této bakalářské práce bude identifikovat a zhodnotit přednosti a nedostatky současného systému motivace zaměstnanců v Charitě Vsetín. Nejdříve provedu literární průzkum v oblasti motivace, neziskových organizací a motivování zaměstnanců přímo v neziskových organizacích. V praktické části bude následovat představení organizace, analýza a zhodnocení současného motivačního systému a nakonec organizaci navrhnu možná opatření pro zlepšení motivace zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskové organizace jsou zakládány za účelem poskytování služeb lidem, které je potřebují, přičemž slovo „neziskový“ vyjadřuje způsob použití zisku. Neziskové organizace mohou generovat zisk, ale musí ho použít v činnosti, která je v souladu s posláním dané organizace. Rozdíl mezi podnikovou a neziskovou organizací je tedy v účelu, pro který je zisk použit. (Bachmann, 2011)

V České republice existují dva základní typy neziskových organizací, a to neziskové organizace státní a nestátní. Státní neziskové organizace jsou spjaty s veřejnou správou a řadí se mezi ně příspěvkové organizace a organizační složky státu a kraje. Nestátní neziskové organizace vznikají naopak aktivitou občanů a jejich součástí jsou občanská sdružení, obecně prospěšné organizace, nadace a nadační fondy, církve a náboženské společnosti a jiné. (RVNNO, 2010)

1.1 Definice neziskové organizace

Podle profesorů Salamona a Anheiera existuje pět vlastností, které definují neziskovou organizaci:

- *institucionalizace*- subjekt má strukturu instituce bez ohledu na to, jestli je právně či formálně registrovaný
- *soukromý charakter*- nezávislost na státu, přestože neziskové organizace mívají významnou státní podporu
- *neziskovost*- možnost dosahování zisku, avšak musí být použit v činnosti, která naplňuje poslání organizace, smyslem není obohacovat zakladatele či vlastníky
- *samostatné řízení a nezávislost*- vlastní postupy, subjekt není řízen jinými organizacemi a není do něj zasahováno státem
- *dobrovolnost*- neziskové organizace vznikají na základě dobrovolného rozhodnutí.

1.2 Klasifikace neziskových organizací

Neziskový sektor je velice široký a rozmanitý, a proto i klasifikací neziskových organizací existuje celá řada. Vybrala jsem rozdělení podle legislativy České

republiky, poslání a také právní formy, protože jsou z mého pohledu nejvýstižnější a nejužívanější.

1.2.1 Rozdělení neziskových organizací podle legislativy České republiky

Zákon o daních z příjmu č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů, § 18, odstavec 8 vymezuje neziskovou organizaci jako organizaci charakteru právnické osoby, která není zřízena za účelem výdělečné činnosti. Tento zákon rozděluje neziskové organizace následujícím způsobem:

- občanská sdružení včetně odborových organizací
- politické strany a politická hnutí
- registrované církve a náboženské společnosti
- nadace a nadační fondy
- obecně prospěšné společnosti
- veřejné vysoké školy
- veřejné výzkumné instituce
- školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu
- obce, organizační složky státu, kraje
- příspěvkové organizace
- státní fondy
- subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon

1.2.2 Rozdělení neziskových organizací podle poslání

Dále lze neziskové organizace rozdělit podle poslání na veřejně prospěšné organizace a vzájemně prospěšné organizace. Cílem veřejně prospěšných organizací je poskytovat veřejné a smíšené služby společnosti, zaměřují se tedy na dobro druhých. Do této skupiny se například řadí:

- veřejná správa
- ekologie
- charita.

Vzájemně prospěšné organizace jsou členské organizace, které se naopak orientují na podporu skupin se společným zájmem. Zaměřují se tedy na vlastní prospěch. (Škarabelová, 2002)

Tento druh klasifikace je možné ještě obohatit o typ činnosti, zdali se poslání orientuje na poskytování služeb nebo na obhajobu zájmů cílové skupiny.

1.2.3 Rozdělení neziskových organizací podle právní formy

Z hlediska právní formy se neziskové organizace dělí na:

- občanská sdružení
- církve a náboženské společnosti
- obecně prospěšné společnosti
- nadace a nadační fondy
- zájmová sdružení právnických osob
- odborové organizace, petice, politické strany a hnutí aj.

Podrobněji se zaměřím na církve a náboženské společnosti, protože právě v organizaci tohoto typu budu zpracovávat analytickou část bakalářské práce.

Církve a náboženské společnosti jsou podle zákona č. 3/2002 Sb. dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, založené za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať veřejně nebo soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování a duchovní služby. Problematiku církví a náboženských společností dále upravuje Listina základních práv a svobod, ve které se píše, že stát je založen na demokratických hodnotách a nesmí se vázat ani na výlučnou ideologii, ani na náboženské vyznání.

Mezi oblasti působení církví a náboženských společností patří:

- diakonie a charity
- pomoc při resocializačním procesu ve vězeňství
- armádní duchovní služba
- policejní duchovní služba
- zakládání církevních škol
- výuka náboženství na státních školách
- ochrana kulturních památek

Církevní a náboženské společnosti mohou být registrovány minimálně třemi fyzickými osobami, kterým již bylo osmnáct let, jsou právně způsobilé a jsou občany České republiky nebo cizinci, kteří mají trvalý pobyt v České republice.

Návrh na registraci musí podle zákona obsahovat:

- základní charakteristiku církve či náboženské společnosti, popis jejího učení a poslání
- minimálně tři sta originálních podpisů občanů ČR nebo cizinců s trvalým pobytem v ČR, kteří dovršili osmnácti let
- základní dokument, jehož součástí je název, poslání, základní články víry, sídlo v ČR, označení statutárního orgánu, organizační struktura aj.
- zápis o založení církve či náboženské společnosti v ČR

„Stát na straně jedné plně hradí náboženský život CNS, na straně druhé však předtím zrušil předchozí zákony a provedl konfiskaci církevního majetku. Protože dnes neexistuje právní řešení umožňující hospodářské osamostatnění církví, je tento „konfiskační" zákon (s mírnými úpravami) dosud v platnosti a představitelé CNS na vyřešení církevních restitucí dosud čekají. Státní dotace na platy duchovních lze tedy považovat za náhradu výnosů z církevního majetku, který dosud nebyl vrácen." (Bachmann, 2011, s. 52)

1.3 Poslání neziskových organizací

Poslání poukazuje na směr usilování neziskové organizace, na důvod její existence. Obecným posláním neziskových organizací je ovlivňování společenského života ve společnosti nacházením a pojmenováváním konfliktů ve společnosti. Tyto konflikty nabývají podoby sporu nebo problému. Sporem se rozumí skutečnost, kdy lidé bojují za svou pravdu a za svou cestu řešení konfliktu. V případě, že se lidé snaží najít společné nejlepší řešení, jedná se o problém. Na základě sporů a problémů neziskové organizace vznikají a vyvíjejí se, jakmile dojde k jejich vyřešení, společnost se přemění anebo zanikne. Cílem neziskové organizace je tedy prosazovat svoje řešení konfliktu nebo hledání nejefektivnější cesty k jeho vyřešení. (Plamínek, 1996)

„Neziskové organizace, ať již jsou ducha a poslání „bojovného" nebo „smířlivého" působí svým označováním a řešením společenských konfliktů vlastně

v roli jisté zdravotní policie společnosti, podobně jako datel v lese.“ (Plamínek, 1996, s. 15)

2 MOTIVACE

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“

Jonas Ridderstrale

Armstrong popisuje motivaci jako proces, který usměrňuje naše chování a jednání k dosažení určitého cíle. Motiv je pak příčinou tohoto chování a jednání a je reakcí na uspokojování určitých potřeb. Součástí motivace je směr, úsilí a vytrvalost. Neboli kam se snažíme směřovat, do jaké míry se snažíme a jak dlouho se snažíme.

„Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naší aktivitu také usměrňuje, zaměřuje. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály.“ (Mikuláštík, 2007, s. 116)

Porvazník a Ladová dále definují motivaci přímo pro management jako působení subjektů s vyššími manažerskými pravomocemi na spolupracovníky, s úmyslem dosáhnout co nejvyšší možné výkonnosti či stanoveného cíle.

2.1 Druhy motivace

Porvazník a Ladová rozdělují motivaci do tří základních skupin:

- pozitivní a negativní motivace
- vnitřní a vnější motivace
- hmotná a nehmotná motivace.

2.1.1 Pozitivní a negativní motivace

Motivace pozitivní funguje na principu odměny. Očekávání odměny je mocný činitel, který nezpůsobuje stres a úzkost a neblokuje výkon. Tento druh motivace je velmi efektivní a má dlouhodobý charakter.

Motivace negativní je založena na trestu. Očekávání trestu může mít silný, krátkodobý účinek, na druhou stranu však s sebou přináší stres a napětí. Ve většině situací je negativní motivace velice nevhodná, protože blokuje efektivní výkon.

V dnešní době, kdy se klade čím dál větší důraz na pozitivní a lidský přístup k zaměstnancům, se oprávněně dává přednost pozitivnímu motivování pracovníků před negativním.

2.1.2 Vnitřní a vnější motivace

Podle Armstronga vnitřní motivace zahrnuje například odpovědnost, autonomii nebo možnost používat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Tyto motivační faktory jsou dány jednotlivcem, mají tedy delší a hlubší efekt. Vnější motivace pak zahrnuje odměny, tresty, pochvalu či kritiku a má okamžitý a silný účinek, který však nebývá dlouhodobý. (Armstrong, 2003)

Psychologie rozlišuje také pracovní motivy podle toho, zda přímo souvisejí s prací či nikoliv na vnitřní a vnější. (Bedrnová, Nový, 2002)

K významným vnitřním motivům práce se řadí:

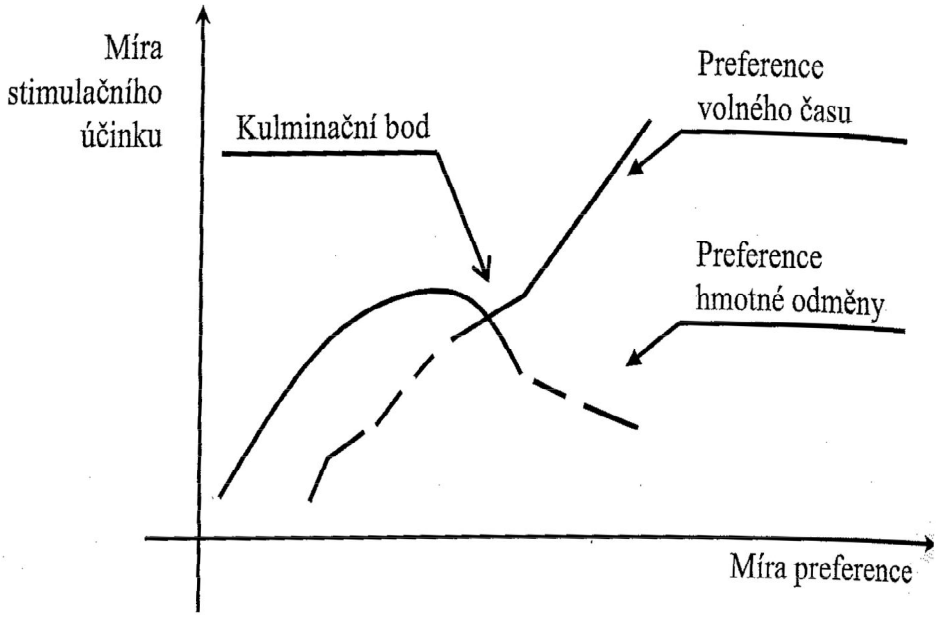
- potřeba činnosti
- potřeba kontaktu s lidmi
- potřeba výkonu
- touha po moci
- potřeba seberealizace a smyslu života

Mezi významné vnější motivy práce patří:

- potřeba peněz
- potřeba jistoty
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti
- potřeba sociálních kontaktů
- potřeba sounáležitosti

2.1.3 Hmotná a nehmotná motivace

Hmotná motivace působí zejména na pracovníky s nižší životní úrovní. V průběhu zvyšování jejich životní úrovně často dochází k tendenci uspokojovat stále vyšší potřeby. Po určité době však může dojít ke snížení motivačního účinku hmotné odměny i u velmi materiálně založených pracovníků. Tento zlom, kdy materiální odměna přestává působit, se nazývá kulminační bod. (Porvazník, Ladová, 2010)



Obr. 1 Kulminační bod (Porvazník, Ladová, 2010, s. 206)

Příkladem hmotné motivace je:

- základní mzda a osobní ohodnocení
- pravidelné zvyšování platu
- cílové odměny a prémie
- podíly na zisku
- zaměstnanecké akcie
- úhrada životního pojištění
- 13. a 14. plat
- úhrada nákladů za zvyšování kvalifikace
- služební automobil i pro soukromé účely
- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na stravu
- úhrada nákladů na pracovní oděv
- řešení bytové otázky aj.

Přestože se může na první pohled zdát, že nehmotný stimul má slabší účinek než ten hmotný, bývá tomu právě naopak. Nehmotné motivy jsou širšího záběru, jsou rozmanitější, také souvisí s osobním životem, prožíváním a mají dlouhodo-

bý efekt. Nehmotná motivace je klíčem k udržitelnému rozvoji organizace a souvisí s uznáváním takových hodnot, jako je humanita, dobro a krása. (Porvazník, Ladová, 2010)

Příkladem nehmotné motivace je:

- možnost zvyšování kvalifikace a přístup k celoživotnímu vzdělávání
- dobré pracovní podmínky a zdravé pracovní prostředí
- možnost pracovního postupu
- pružná pracovní doba
- dobré pracovní vztahy, projevování důvěry
- společenský význam práce, produktů a firmy
- vhodná lokalita z hlediska životního prostředí
- udělování pochval a uznání
- možnosti odpočinku
- společenské a sportovní akce
- dobrá informovanost zaměstnanců.

2.2 Zdroje motivace

Motiv neboli zdroj motivace je příčinou usměrnění chování a jednání jedince k dosažení stanoveného cíle. Hlavními zdroji motivace podle Bedrnové a Jarošové jsou potřeby, zájmy, návyky, hodnoty a ideály.

Potřeby

Potřeba je pocit nedostatku, který vede člověka k tomu, aby tento nedostatek odstranil. Dosáhne-li potřeba určité intenzity, stává se potenciálním zdrojem motivace. Existují potřeby (Bedrnová, Jarošová, 2012):

- *biogenní*- jsou tělesného původu, například pocit žízně, hladu nebo potřeba spánku
- *psychogenní*- jsou psychického původu, nebývají tak intenzivní jako biogenní potřeby, řadíme mezi ně například touhu po uznání nebo sounáležitosti.

Zájmy

Zájem je dlouhodobé zaměření člověka na určitý předmět či jev, který aktivizuje jeho činnost. Zároveň jde o odvozenou potřebu, která je uspokojena provedením této činnosti. Věnováním se této činnosti dochází k rozvoji a obohacování osobnosti jedince. (Bedrnová, Jarošová, 2012)

Návyky

Každý člověk se ve svém životě věnuje některým činnostem více než ostatním a některé v určitých situacích vykonává pravidelně. Tyto činnosti se postupně stávají návyky. Návykem je tedy opakující se, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v dané situaci. (Bedrnová, Jarošová, 2012)

Hodnoty a ideály

Hodnota je význam, který člověk dle svého pohledu přiřazuje činnostem, situacím, ale i objektům podle svých potřeb a zájmů. Hierarchie hodnot každého člověka je velmi úzce spjata s motivací a s prožíváním pracovního života. Sprangerova typologie hodnotových orientací rozlišuje šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření (Kocianová, 2010):

- *teoretický typ*- nejvyšší hodnotou je poznání
- *ekonomický typ*- primární hodnota je užitek
- *estetický typ*- prioritou je krása
- *sociální typ*- hlavní hodnota je láska
- *politický typ*- zaměření se na moc
- *náboženský typ*- hlavní prioritou je hodnota

Ideály mohou představovat určitý cíl člověka, také mohou souviset s osobním životem nebo pracovní oblastí. Dále ideály mohou znamenat jistý druh životního stylu či představu o uspořádání společnosti. Ideály jsou u člověka vytvářeny zejména působením rodiny a autorit.

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ (Bedrnová, Jarošová, 2012, s. 232)

2.3 Teorie pracovní motivace

K významným představitelům motivačních teorií patří Abraham Maslow, Clayton Alderfer, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, John Adams a Victor Vroom, jejichž závěry se budu zabývat v této části bakalářské práce.

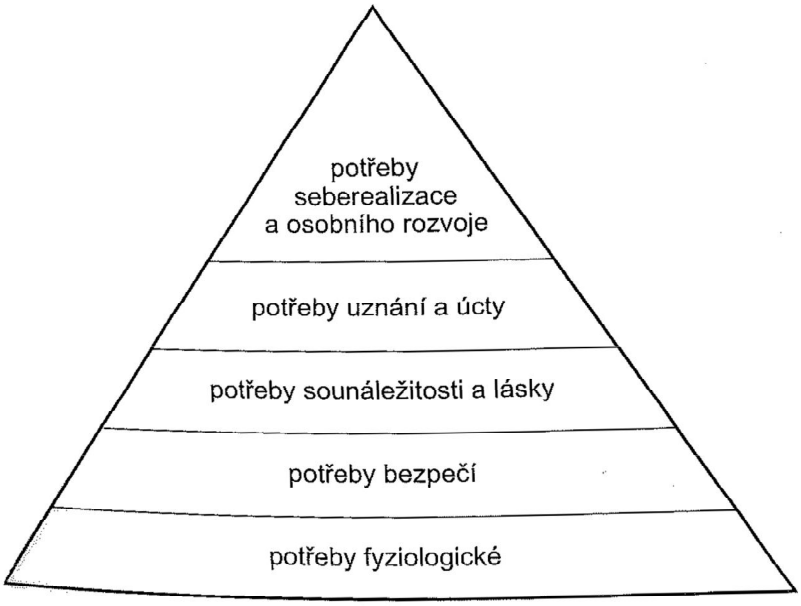
2.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie lidských potřeb je systém pěti hlavních skupin potřeb, které jsou hierarchicky uspořádány od nejnižších k nejvyšším. Existence vyšších potřeb vzniká uspokojováním potřeb nižších. Nejvyšší potřeba, potřeba seberealizace však nikdy není zcela uspokojena. Nižší potřeby postupně zanikají a neuspokojené vyšší potřeby nás začínají motivovat. (Kocianová, 2010)

Mezi pět hlavních skupin potřeb podle Maslowa patří (Mikuláštík, 2007):

- *potřeby fyziologické*- prioritní potřeby umožňující přežití (například potrava, pití, spánek nebo aktivita)
- *potřeby bezpečí*- potřeba zachování života, ochrany před nebezpečím, uchovávání jistoty
- *potřeby sounáležitosti a lásky*- potřeba být součástí celku, komunity, potřeba milovat a být milován
- *potřeba uznání a úcty*- potřeba být uznáván okolím z osobního i odborného či pracovního hlediska
- *potřeba seberealizace a osobního rozvoje*- potřeba hledání smyslu života, snaha dosáhnout hlubšího poznání

Maslowova motivační teorie byla od začátku terčem kritiky, protože nebyla dokázána empirickým výzkumem a nebere ohled na individualitu každého jedince. Navzdory tomu, je tato teorie velmi významná a stala se základním pilířem dalším motivačním teoriím. (Kocianová, 2010)



Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb (Mikuláštík, 2007, s. 138)

2.3.2 Alderferova motivační teorie

Clayton Alderfer v jistém slova smyslu navázal na Maslowovu hierarchii potřeb, avšak pět základních skupin potřeb eliminoval na tři základní skupiny (Mikuláštík 2007):

- *potřeby existenční*- potřeby fyziologické a potřeby bezpečí a jistoty
- *potřeby vztahové*- potřeba pozitivních i negativních sociálních interakcí, neuspokojení těchto potřeb vzniká z nenaplněnosti a otupělosti v emoční oblasti
- *potřeby růstové*- potřeba seberealizace, ale také potřeba ocenění a přijetí okolím a v neposlední řadě potřeba sebepřijetí

Alderfer vyvrací Maslowovo hierarchické uspořádání a tvrdí, že i při neuspokojení základních potřeb u člověka vznikají potřeby růstu, avšak vzájemnou souvislost mezi existenčními, vztahovými a růstovými potřebami spatřuje. Tuto vzájemnou závislost nazývá frustrační regresí. (Mikuláštík, 2007)

Frustrační regrese má podle Alderfera dvě podoby (Mikuláštík, 2007):

- *frustrační vztahový cyklus*- po uspokojení existenčních potřeb dochází ke vzniku potřeb vztahových; pokud potřeby vztahové nejsou uspokojeny, zvyšují se potřeby existenční
- *frustrační růstový cyklus*-uspokojení vztahových potřeb vede ke zvýšení intenzity potřeb růstových; pokud však nejsou růstové potřeby uspokojeny, dochází k posilnění potřeb vztahových

Podle Alderfera potřeby existenční a vztahové v případě jejich uspokojení časem ztrácí na intenzitě, avšak potřeby růstové s mírou jejich uspokojování sílí. (Mikuláštík, 2007)

2.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg ve své motivační teorii rozlišuje dvě skupiny faktorů. První skupina faktorů se váže k osobnosti a nazývá se motivátory. Druhá skupina faktorů souvisí s vnějšími podmínkami práce a označuje se jako hygienické vlivy. Motivátory působí na pracovní výkon pozitivně nebo negativně, ale hygienické vlivy, pokud jsou optimální, na pracovní výkon nepůsobí a pokud jsou v nepořádku, pociťuje je pracovník jako nespokojenost. Herzberg dále tvrdí, že motivátory souvisí se seberealizací pracovníka a hygienické vlivy se pojí z animálního hlediska k vyhnutí se problémům.(Kocianová, 2010)

Z obecného hlediska lze říci, že Herzbergova dvoufaktorová teorie je založena na zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti, přičemž spokojenost a nespokojenost nejsou dva na sobě závislé faktory, ale naopak dva různé faktory. (Koubek, 2001)

- *pozitivní motivátory*- úspěšný pracovní výkon, zajímavá práce, odpovědnost, možnost postupu
- *negativní motivátory*- neúspěšný pracovní výkon, nedostatek uznání, nezajímavá monotónní práce bez možnosti postupu
- *pozitivní hygienické vlivy*- plat, jistota pracovního místa, dobrá personální politika, vysoký statut
- *negativní hygienické vlivy*- nejistota pracovního místa, špatná personální politika, nízký statut

Obecná platnost Herzbergovy motivační teorie byla často kritizována pro nezvážení osobnostní proměnné a učinění závěru výzkumu na malých a velmi konkrétních vzorcích respondentů. Přesto byla Herzbergova dvoufaktorová teorie úspěšná a měla velký vliv na obohacování práce a celkové zlepšení kvality pracovního života. (Kocianová, 2010)

2.3.4 McGregorova teorie XY

McGregorova motivační teorie rozlišuje z pohledu manažera dva typy pracovníků. Pracovník typu X je nesamostatný, líný a nezodpovědný, na druhé straně pracovník Y je nadšený pro práci, aktivní, zodpovědný a samostatný. V případě, že manažer vidí v zaměstnanci typ X, má tendenci použít autokrativní styl řízení. Pokud však manažer shledává zaměstnance typem Y, volí většinou měkčí, motivační styl řízení. Svou roli také hraje, nakolik je pracovník vyzrálý a jakou si zaslouží důvěru. (Mikuláštík, 2007)

2.3.5 Adamsova teorie spravedlnosti a Vroomova teorie očekávání

Adamsova a Vroomova motivační teorie vychází z průběhu motivačního procesu. Hlavním principem Adamsovy teorie spravedlnosti je sociální porovnání. V případě nerovnováhy je důležité snažit se rovnováhy dosáhnout. (Porvazník, Ladová, 2010)

„Člověk v procese porovnání hodnotí sám sebe, jiného pracovníka, porovnává se s ním a v konečném důsledku nabývá pocit spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Porovnává svůj podíl úsilí a dosaženého úspěchu s podílem úsilí a dosaženého úspěchu svého kolegy.“ (Stýblo, 1993, s. 161)

Podle Vrooma je motivace přímo úměrná tomu, jak moc chce člověk dosáhnout určitého cíle a jaká je pravděpodobnost, že se mu podaří tohoto cíle dosáhnout. Svou roli hraje také úspěch, kterého má člověk dosáhnout a také námaha, kterou má při dosahování cíle vynaložit. Odtud teorie očekávání.

3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Po charakteristice motivace jako takové a neziskových organizací z obecného hlediska vyvstává otázka, jak motivovat pracovníky přímo v neziskových organizacích. Na toto téma nenajdeme velké množství literatury, jedná se zřejmě o ne zcela pojmenovanou problematiku a je tedy na místě snaha zjistit všechny možné faktory, které pozitivně působí na motivování zaměstnanců v neziskovém sektoru.

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

Neziskové organizace jsou společnosti, jejichž cílem není dosahování zisku, ale ovlivňování společenského života. Možnosti finančního odměňování pracovníků v tomto typu společností bývají velmi omezené, proto je potřebné, aby vedení bylo kreativní a vytvářelo různé formy zaměstnaneckých výhod a kladlo velký důraz na efektivní nehmotné motivování svých zaměstnanců.

„Motivovat prostřednictvím vyššího finančního ohodnocení je totiž v nestátních neziskových organizacích často nemyslitelné. Neziskové organizace se potýkají se závislostí na státních a municipálních zdrojích, které mnohdy neposkytují peníze v patřičném množství, struktuře a čase. Největší potíž je se získáváním finančních prostředků na mzdy a odměny. V neziskovém sektoru jsou proto často zastoupeni lidé, kteří nemají tak výrazná mzdová očekávání (studenti, absolventi, osoby se změněnou pracovní schopností či jedinci v předdůchodovém a důchodovém věku).“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 668)

Peníze však nejsou jediným prostředkem ovlivňujícím chování pracovníků. Práce v neziskových organizacích navíc člověku přináší uspokojení mnoha potřeb. Například náležitost ke skupině, která je užitečná a prospěšná společnosti, navazování sociálních kontaktů, využití volného času smysluplným způsobem, seberealizace, uznání a respekt od okolí aj. (Plamínek, 1996)

Bedrnová a Nový uvádí pro efektivní motivování pracovníků v neziskových organizacích následující doporučení:

- intenzivní komunikace se zaměstnanci o vizích a cílech organizace
- sledování výkonnosti pomocí kvantitativních i kvalitativních měřítek
- odměňování a ocenění práce podle pracovních výsledků
- spravedlivý systém odměňování
- slevy na produkty a služby
- podpora přátelské pracovní atmosféry

3.1 Hmotné formy motivace

Účinné odměňování zaměstnanců a správně nastavený systém zaměstnaneckých výhod jsou důležitou složkou motivace i v neziskových organizacích.

Bělohlávek uvádí osm principů pro efektivní odměňování pracovníků:

- výkonnost motivovat především pohyblivou složkou mzdy
- rozlišovat zaměstnance podle pracovního výkonu
- pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru, je nástrojem stability
- pracovníci by měli být zainteresovaní na výsledcích celku
- čím jednodušší je systém odměňování, tím silnější je motivace
- včasnost odměny posiluje motivaci
- pracovníkovi by měla být vysvětlena výše odměny
- výše odměny by měla být adekvátní zásluze pracovníka

„I když je poměrně těžké zajistit, že finanční odměňování bude spravedlivé (odpovídající přínosu), měli byste se o to alespoň pokusit. Každý jednotlivec za svou práci očekává různé motivující „odměny“ (jak můžeme vidět v Maslowově hierarchii potřeb), ale peníze mají pro většinu lidí strategický význam.“ (Adair, 2005, s. 104)

3.1.1 Mzdové formy

Mzda je peněžité plnění, které zaměstnavatel poskytuje za práci svým zaměstnancům. Sjednává se v kolektivní či pracovní smlouvě, také může být stanovena vnitřním předpisem anebo mzdovým výměrem. Její výše nesmí klesnout pod

minimální mzdu danou zákoníkem práce. Existují dvě hlavní mzdové formy (Dvořáková a kol., 2012):

- základní
    - časová mzda
    - úkolová mzda
- doplňkové
    - osobní ohodnocení
    - prémie
    - bonusy
    - odměny aj.

Časová mzda

Výše časové mzdy závisí na množství odpracovaného času a na mzdovém tarifu, který přísluší dané kvalifikaci. Může být stanovena hodinovou, týdenní nebo měsíční částkou, popřípadě ročním příjmem. Výhodou časové mzdy je snadné určení její výše a fakt, že vede ke stabilizaci zaměstnanců. Na druhou stranu však nemotivuje k vyšším výkonům.

Úkolová mzda

Výše úkolové mzdy se stanovuje v závislosti na počtu jednotek vykonané práce. Může nabývat podoby individuální nebo skupinové. Individuální úkolová mzda vede pracovníky k vyšším výkonům, avšak zavedení jejího systému je drahé a při stanovování jednotek práce může docházet ke sporům. Naopak u skupinové úkolové mzdy mohou zaměstnanci vidět, jak aktivně se podílejí na zvyšování efektivity a produktivity celé organizace a její systém je levnější zavádět.

Osobní ohodnocení a prémie

Osobní ohodnocení je pohyblivou částí mzdy a je odměnou za hodnocení zaměstnance se záměrem motivovat k pracovnímu výkonu.

Prémie doplňují časovou nebo úkolovou mzdu a mohou nabývat jednorázové či pravidelné podoby. Příkladem jednorázové odměny mohou být prémie za počet odpracovaných let nebo za nulovou pracovní neschopnost. Většinou jsou však vypláceny opakovaně za měřitelné pracovní výsledky. (Dvořáková a kol., 2012)

Bonusy a odměny

Bonusy jsou vypláceny za mimořádné individuální nebo kolektivní výsledky. Často se jimi nahrazují prémie při odměňování manuálních zaměstnanců. Jejich použití je velmi citlivé, zvláště v případě individuálních bonusů, kdy mohou vzniknout pocity nespravedlivosti mezi zaměstnanci.

Odměny mohou být jednorázového nebo mimořádného charakteru. Jejich cílem je odměňovat pracovníky za nadstandardní pracovní úsilí nebo za délku pracovního poměru ve společnosti. (Dvořáková a kol., 2012)

3.1.2 Zaměstnanecké výhody

Cílem zaměstnaneckých výhod je pečovat o zaměstnance a zároveň zvyšovat jejich oddanost organizaci. Některé zaměstnanecké výhody jsou přímo dané ze zákona, například dovolená, mateřská dovolená a odstupné. V ostatních případech je zapotřebí pečlivě je volit, protože mohou být velmi drahé. (Armstrong, 2009)

„Zaměstnanecké výhody tedy zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance.“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 325)

Do zaměstnaneckých výhod patří například (Armstrong, 2009):

- podnikové automobily
- bezplatně poskytované pohonné hmoty
- levné nebo bezúročné půjčky
- zajištění bydlení
- soukromá zdravotní péče
- dary a poukázky
- mobilní telefony
- poskytování stravy
- členské příspěvky
- poukázky na oběd
- vánoční večírky a jiné společenské akce atd.

3.2 Nehmotné formy motivace

„Nehmotná motivace není vůbec kvantitativně nebo kvalitativně slabší motivační podnět než hmotná stimulace. Právě naopak. Mnozí dají přednost nehmotným motivům, které jsou širšího záběru, jsou rozmanitější, působí i subjektivně, úzce souvisejí s osobním životem a prožíváním a mají dlouhodobější efekt. Nehmotná motivace se hluboce dotýká každé organizace, která má vizi dlouhodobě efektivně přežít a působit v okolním prostředí. Je jedním z klíčových faktorů udržitelného rozvoje a prosperity každé organizace.“ (Porvazník, Ladová, 2010, s. 207)

Jak uvádí Adair, každý zaměstnavatel by měl své pracovníky dobře znát, najít si čas mluvit s nimi jednotlivě a jednat s nimi jako s osobnostmi. Také by se měl přímo ptát, co je pro ně důležité a co je k práci motivuje. Někteří zaměstnanci se neobejdou bez důvěry ze strany nadřízeného, jiní zase bez zdravého pracovního prostředí. Motivace je velmi individuální záležitostí, zvláště pak motivace nehmotná.

Základním pilířem celého systému nehmotné motivace je zajisté vyjadřovat zaměstnancům uznání. Pochvala je velmi silný motivační nástroj. Vedoucí tak dává zaměstnanci najevo, že je s jeho prací spokojen a naznačuje mu, aby tímto způsobem ve své práci pokračoval. Pochvala naplňuje pracovníky novou energií a radostí z úspěchu. (Bělohlávek, 2008)

Bělohlávek dále uvádí několik zásad pro správné udělování pochval:

- pochvala by měla být konkrétní a adresná
- důležité je vyslovovat pochvalu včas
- pochvala by měla být veřejná
- lepší je pochvala neformální
- zapotřebí je připravenost chválit a aktivně vyhledávat úspěchy

3.2.1 Péče o zaměstnance

Každý zaměstnavatel by měl věnovat velkou pozornost péči o zaměstnance, která je rozsáhlým souborem činností a opatření včetně služeb. Většinou mají charakter sociálních plánů nebo programů a jsou součástí sociální politiky organizace.

Péče o zaměstnance zahrnuje následující složky (Stýblo, 2003):

- pracovní prostředí a podmínky
- organizace pracovní doby a pracovního režimu
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- péče o životní prostředí
- profesionální a osobní rozvoj zaměstnanců

Pracovní prostředí tvoří materiální podmínky pracovní činnosti jako vybavení pracoviště, pracovní zařízení a nástroje, ochranné pomůcky aj. S tím dále souvisí ergonomické, fyzické a sociálně psychologické podmínky. Podle zákoníku práce by pracovní podmínky měli umožňovat bezpečný výkon práce, odstraňovat rizikové a namáhavé práce a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro pracovníky. (Stýblo, 2003)

Délka a rozvržení pracovní doby i přestávek je dána zákonem ve snaze předcházet konfliktům mezi zájmy zaměstnavatele a zaměstnance. V dnešní době se stále více upřednostňuje pružný pracovní režim před pevným. Do pružné pracovní doby z hlediska její délky patří částečný pracovní úvazek a smlouva na roční počet odpracovaných hodin. Pružná pracovní doba z hlediska jejího umístění pak nabývá podoby klouzavé pracovní doby, sdílení pracovního místa (job sharing) nebo distanční práce. (Koubek, 2001)

Zaměstnavatel má povinnost vytvářet bezpečné pracovní podmínky a odstraňovat tak možné příčiny ohrožení života a zdraví pracovníků. Kontrolu dodržování těchto podmínek v organizacích má na starosti ministerstvo práce a sociálních věcí, konkrétně Český úřad bezpečnosti práce. Pracovníci mají také právo znát rizika své práce a opatření, která eliminují jejich působení.

V posledních letech se klade velký důraz na péči o životní prostředí. Tento fakt a nutnost se bude neustále prohlubovat. Je tedy na místě, aby organizace tento prvek v rámci péče o zaměstnance neopomíjely. Je potřeba se soustředit nejen na pracovní prostředí na pracovišti, ale i na přírodní prostředí v zázemí organizace. Přestože je péče o životní prostředí organizacím dána zákonem, sami zaměstnavatelé si mnohdy dobře uvědomují, jak velký pozitivní vliv má na zdraví a spokojenost zaměstnanců nepoškozené a krásné přírodní prostředí v zázemí organizace.

Součástí péče o pracovníky je také jejich personální rozvoj, který zahrnuje zejména péči o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování. *„Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci. To vede především k efektivnějšímu získávání pracovníků a ke snižování fluktuace.“* (Koubek, 2001, s. 333) Touto problematikou se budu hlouběji zabývat v následující podkapitole.

3.2.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V dnešní době se vzdělávání a formování pracovních schopností člověka stává celoživotní záležitostí, protože požadavky na pracovníky se v moderní společnosti neustále mění. Koubek pro tuto skutečnost uvádí následující důvody:

- neustálý vznik nových technologií
- výrazná proměnlivost trhu zboží a služeb
- častější organizační změny
- výraznější zaměření na kvalitu zboží a služeb
- měnící se organizace práce, povaha práce a způsoby řízení
- rozvoj informačních technologií
- globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit
- trend snižování nákladů a lepšího využití technologií
- větší důraz na kvalitu pracovního života

Významným faktem také je, že péče o vzdělávání zaměstnanců vytváří organizaci dobré jméno a ulehčuje tak stabilizaci pracovníků současných i získávání pracovníků nových. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zahrnuje následující aktivity (Koubek, 2001):

- prohlubování pracovních schopností
- rozšiřování pracovních schopností
- rekvalifikační procesy
- přizpůsobování nových pracovníků konkrétním požadavkům pracovního místa
- formování osobnosti pracovníka

3.2.3 Pracovní vztahy

„Pracovní vztahy, jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke slaďování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.“ (Koubek, 2001, s. 305)

Dobré pracovní vztahy přispívají k příjemné a pozitivní atmosféře na pracovišti, a proto mají nesmírný vliv na spokojenost zaměstnanců. Jsou důležitou složkou nehmotné motivace, kterou by žádný zaměstnavatel neměl opomíjet.

Mezi pracovní vztahy například patří:

- vztahy mezi spolupracovníky
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- vztahy mezi zaměstnancem a odbory
- vztahy mezi zaměstnavatelem a odbory aj.

S pracovními vztahy velmi úzce souvisí osobnost vedoucích pracovníků a jejich přístup k podřízeným. Není lepšího vedení zaměstnanců než jít jim příkladem. Podle portálu HR News je dobrým lídrem člověk, který:

- umí ovládat své ego
- dívá se na sebe očima druhých lidí
- nevidí ve zpětné vazbě kritiku, ale cennou informaci
- přebírá kontrolu nad tím, jak ho ostatní vnímají
- určuje jasné strategie a cíle
- podporuje spolupráci v týmech
- stále se chce zlepšovat.

4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části bakalářské práce jsem se nejdříve zabývala definováním neziskových organizací a jejich klasifikací podle legislativy České republiky, podle poslání a podle právní formy. Také jsem zmínila poslání neziskových organizací z obecného hlediska, kterým je ovlivňování společenského života a nacházení či pojmenovávání konfliktů v celé společnosti.

Další část jsem věnovala motivaci a započala ji obecnými definicemi od různých autorů a základním dělením motivace na pozitivní a negativní, vnitřní a vnější, hmotnou a nehmotnou. Dále jsem rozebrala významné teorie pracovní motivace jako Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova motivační teorie, Herzbergova dvoufaktorová teorie, McGregorova teorie XY, Adamsova teorie spravedlnosti a Vroomova teorie očekávání.

Poslední úsek teoretické části jsem zaměřila na motivaci zaměstnanců přímo v neziskových organizacích. Jelikož jsou neziskové organizace závislé na státních a municipálních zdrojích, motivace zaměstnanců je pro ně nelehkým úkolem. Je tedy potřeba klást důraz na systém zaměstnaneckých výhod a nehmotné prvky motivace, které jsem stejně tak jako ty hmotné dále podrobně rozebrala. Zaměřila jsem se v této problematice na mzdové formy, zaměstnanecké výhody, péči o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj pracovníků a v neposlední řadě také na vztahy na pracovišti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Charita Vsetín je církevní právnická osoba, která poskytuje pomoc a podporu lidem ve složité životní situaci. Poskytuje služby dle individuálních potřeb osob všem lidem bez rozdílu. Charita Vsetín je součástí Arcidiézní charity Olomouc, která patří ke sdružení Charita Česká republika. Charita Česká republika je členem celosvětové organizace Caritas Internationalis.

Charita Vsetín je zřízena na základě stanov Arcidiézní charity Olomouc, je účelovým zařízením Římskokatolické církve ve smyslu § 6, odst. 1, písmeno h), zákon č. 3/2001.

Právní subjektivita byla Charitě Vsetín delegována 3. 8. 1992 dekretem ředitele Arcidiézní Charity Olomouc. Ode dne 30. 1. 1995 byla ustanovena jako Oblastní Charita a Ministerstvem kultury České republiky byla zaregistrována 30. 10. 1996.

5.1 Charita Česká republika

Charita Vsetín je součástí velkého celku Charita Česká republika zahrnujícího 348 farních, městských a oblastních Charit, které provozují jednotlivé služby a zařízení.

Historie Charity ČR sahá až do roku 1919, kdy za první republiky zažívala velký rozvoj. Od té doby navazuje na péči křesťanů a katolické církve o ty, co potřebují pomoc. Po útlumu souvisejícím s komunistickým režimem, obnovila svou činnost, zprofesionalizovala se a otevřela stovky zdravotně a sociálně orientovaných služeb. Také rozšířila své projekty do zahraničí, například ve formě humanitární pomoci v případě krizí a živelných katastrof (na Haiti, v Indonésii, v Japonsku, v oblasti Afrického rohu, pomoc syrským uprchlíkům v Jordánsku atd.) či ve formě obnovy zdrojů výživy (podpora ekologického zemědělství), sociální a zdravotní péče, pomoc dětem (například adopce na dálku) a pomoc seniorům (zejména na Ukrajině a v rumunském Banátu).

Slovo charita pochází z latinského slova „caritas“, které znamená milosrdná láska. Posláním Charity je tedy pomáhat lidem v nouzi, bez ohledu na barvu pleti, národnost nebo náboženské vyznání. Mezi další cíle patří:

- pomoc člověku v nepříznivé životní situaci
- zajišťování duchovních potřeb člověka
- prevence sociálně- patologických jevů ve společnosti
- zlepšování sociálních podmínek a sociální spravedlnosti ve společnosti
- zvyšování kvality poskytovaných sociálních a zdravotních služeb
- vzdělávání osob se zdravotním postižením vedoucí k jejich sociálnímu začlenění

5.2 Charitní služby

Charita Vsetín vykonává celkem šest charitních služeb- ošetřovatelskou službu, pečovatelskou službu, osobní asistenční službu, denní stacionář pro seniory, nízkoprahové zařízení pro děti a mládež ZRNKO, centrum sociální rehabilitace CAMINO.

Charitní ošetřovatelská služba

Ošetřovatelská služba poskytuje klientům odbornou zdravotní péči. Tato služba je určena pro pacienty v domácím prostředí, kteří potřebují pravidelnou a kvalifikovanou ošetřovatelskou péči. Ošetření pacienta je prováděno na základě indikace praktického lékaře, odborného lékaře či lékaře v nemocnici.

Odborná ošetřovatelská služba zajišťuje například:

- převazy kožních defektů
- komplexní ošetření u ležících pacientů
- odběr krve
- kontrolu krevního tlaku
- měření glykémie
- aplikaci injekcí, inzulínu, infúzí

Ošetřovatelskou službu poskytují zdravotní sestry s praxí, které jsou registrovány dle zákona č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti

k výkonu nelékařských zdravotních povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů.

Charitní pečovatelská služba

Pečovatelská služba je terénní služba určená klientům staršího věku, kteří mají sníženou soběstačnost, klientům s chronickým onemocněním nebo zdravotním postižením. Cílem této služby je pečovat o klienty v jejich sociálním prostředí, zachovávat jejich životní styl a předcházet tak sociálnímu vyloučení. Zároveň je tato služba pomocí pro pečující rodiny.

Pečovatelská služba například zahrnuje:

- úkony související s osobní hygienou
- práce spojené s údržbou a vedením domácnosti
- dovoz oběda
- nákupy a pochůzky
- doprovod na vyšetření
- praní, žehlení prádla

Osobní asistenční služba

Osobní asistenční služba je terénní služba, která je určena dětem od sedmi let a dospělým se sníženou soběstačností kvůli chronickému onemocnění a zdravotnímu nebo tělesnému postižení. Cílem této služby je umožnit je umožnit jejich uživatelům vést běžný život v domácím a přirozeném prostředí.

Součástí osobní asistenční služby je:

- pomoc při běžných úkonech spjatých s péčí o vlastní osobu
- pomoc s osobní hygienou
- pomoc se zajištěním stravy
- výchovné, vzdělávací a aktivizační programy
- základní sociální poradenství
- přeprava uživatele autem

Denní stacionář pro seniory

Denní stacionář pro seniory je ambulantní sociální služba, která poskytuje péči lidem starším šedesáti pěti let, kteří jsou závislí na pomoci druhých. Je určena

lidem, kteří jsou schopni pobytu ve společenství Denního stacionáře a jejichž stav umožňuje transport, pobyt ve stacionáři a účast na aktivitách. Cílem této služby je:

- podporovat seniory v udržování a navazování sociálních vazeb
- zachování či zlepšení fyzických i psychických schopností seniorů
- zajišťovat duchovní potřeby seniorů

Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež ZRNKO

Zařízení ZRNKO pro děti a mládež zajišťuje sociální služby dětem a mladistvým od šesti do osmnácti let, kteří jsou v nepříznivé sociální situaci. Tato služba poskytuje následující aktivity:

- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím
- sociálně terapeutické činnosti
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí

Charita Vsetín je také pověřena k výkonu sociálně- právní ochrany dětí a mládeže. Pomáhá tedy rodičům řešit výchovné a jiné problémy související péčí o dítě.

Centrum sociální rehabilitace CAMINO

Centrum CAMINO je určeno lidem od osmnácti do šedesáti čtyř let, kteří trpí duševním onemocněním. Podporuje a pomáhá například v oblastech bydlení a péče o domácnost, péče o sebe a své zdraví, navazování sociálních vztahů, práce a studia, aktivního trávení času či finančního hospodaření.

Ambulantní služba realizuje programy, které jsou zaměřeny na získávání a zdokonalování různých dovedností a setkávání s druhými lidmi. Mezi tyto programy patří kreativní dílna, trénink kognitivních funkcí, angličtina, vaření, sport, dále jsou pořádány výlety, návštěvy divadla, kina, výstav a v neposlední řadě jsou poskytovány individuální sezení pro řešení problémů.

Terénní služba poskytuje lidem pomoc se zvládáním domácnosti, při jednání na úřadech či doprovod.

5.3 Ostatní aktivity

Mezi další aktivity, do kterých se Charita Vsetín zapojuje, patří tradiční Tříkrálová sbírka, Vzdělání- cesta k úspěchu, Vánoční radost pro Ukrajinské děti v nouzi, Centrum profesní kvalifikace, Cesta ke kvalitě, Chceme vědět víc, abychom lépe pomáhali druhým, Osobní asistenční služba- Cesta k zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce.

Projekt „Vzdělání- cesta k úspěchu“ má za cíl podporovat vzdělávání dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí pomocí mimoškolních aktivit a zvýšit tak jejich šanci na dokončení základního vzdělání a následné zahájení studia na střední škole.

Prostřednictvím projektu „Vánoční radost pro Ukrajinské děti v nouzi“ Charita Vsetín obdarovává děti z dětských domovů a sociálního centra v Lopatynu na Ukrajině.

Projekty „Centrum profesní kvalifikace“, „Cesta ke kvalitě“ a „Chceme vědět víc, abychom lépe pomáhali druhým“ slouží ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců a kvality poskytovaných služeb. Cílem další aktivity „Cesta k zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce“ je zvýšit zaměstnanost skupinám lidí, které jsou ohroženy v rovnosti postavení nebo v možnosti přístupu na pracovní trh.

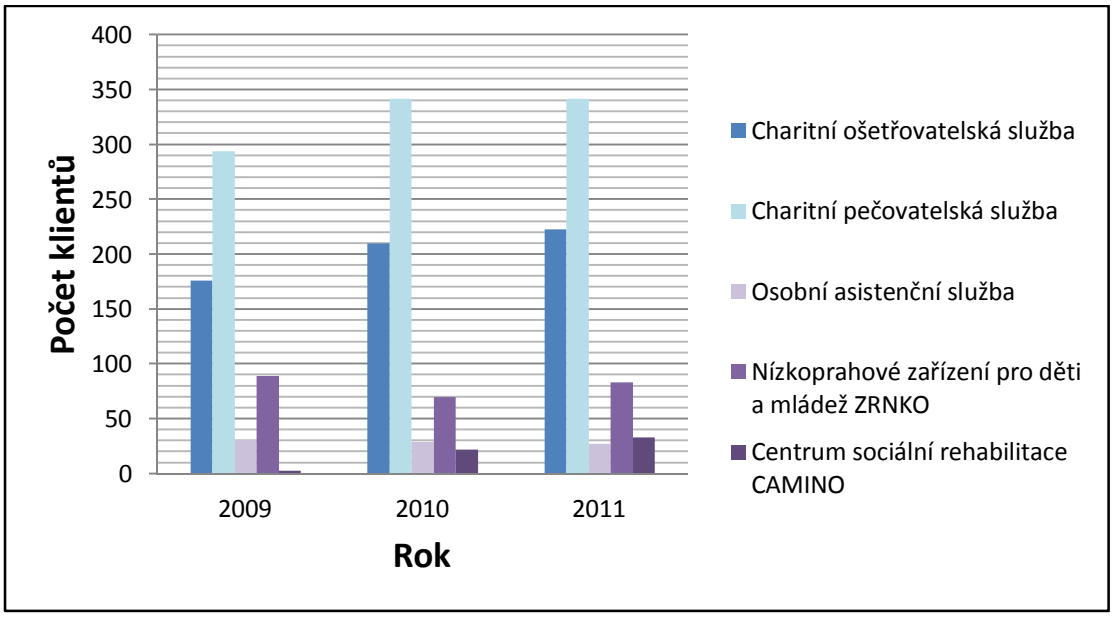
Charita Vsetín je také připravena pomoct jednotlivcům, rodinám, komunitám, obcím, organizacím a firmám v případě živelných pohrom či jiných katastrof a havárií.

5.4 Ekonomické ukazatele

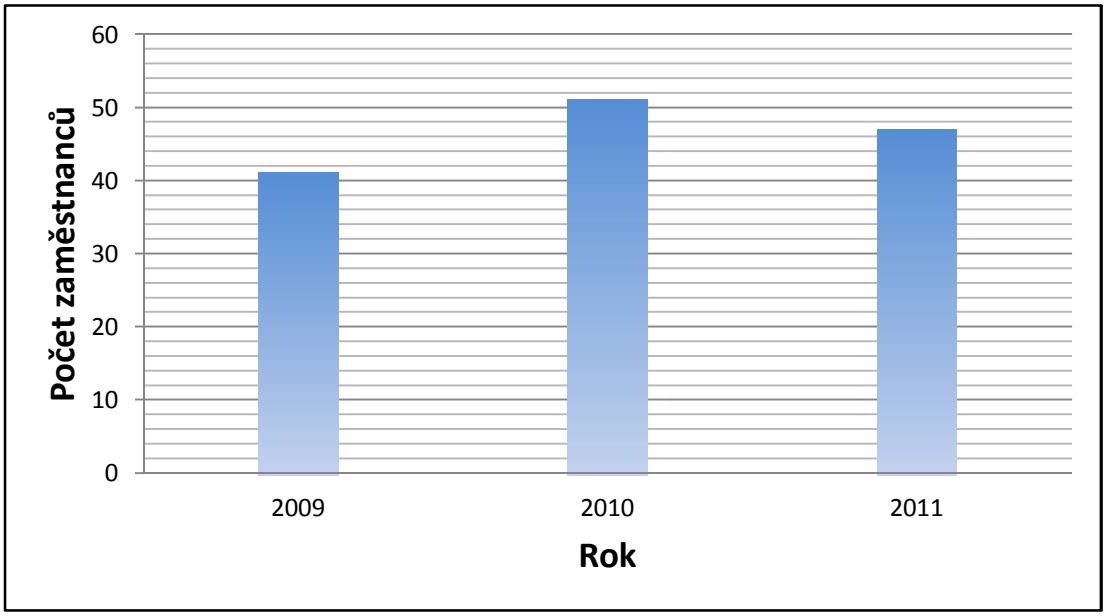
Tabulka níže zachycuje hospodaření neziskové organizace Charita Vsetín v posledních letech. V roce 2010 a 2011 se společnost vyskytovala ve ztrátě. Nejvíce se na ztrátě podílelo středisko Denního stacionáře pro seniory z důvodu nenaplněné kapacity služby a ošetřovatelská služba kvůli poklesu příjmů od zdravotních pojišťoven. Vývoj počtu klientů a zaměstnanců v posledních letech poté zobrazují následující dva grafy.

Tab. 1 Hospodaření organizace v letech 2009-2011 (Výroční zpráva 2011)

Hospodaření [Kč]	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011
Dotace celkem	8 420 452	7 442 152	7 313 716
Výnosy z činnosti	5 149 443	7 331 651	7 331 139
Výnosy celkem	13 569 895	14 773 803	14 644 855
Provozní náklady	3 482 386	3 887 172	4 092 953
Osobní náklady	9 688 272	11 255 246	10 902 724
Náklady celkem	13 170 658	15 142 418	14 995 677
Hospodářský výsledek	**399 237**	**-368 615**	**-350 822**



Obr. 3 Vývoj počtu klientů v letech 2009-2011[vlastní zpracování]



Obr. 4 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009-2011[vlastní zpracování]

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE

6.1 Cíl a postup analýzy

Cílem analytické části je identifikovat a zhodnotit přednosti a nedostatky současného systému motivace zaměstnanců v neziskové organizaci Charita Vsetín. Téma pracovní motivace v neziskových organizacích je na jedné straně velikou výzvou a na straně druhé naprostou nutností. V případě Charity Vsetín, jejíž činnost je pro veřejnost na Vsetínsku velice přínosná, ale zároveň pro její zaměstnance velmi psychicky a fyzicky náročná, je problematika motivace zaměstnanců na místě. V kombinaci s omezenými možnostmi finančního ohodnocování, které jsou u neziskových organizací zřejmé, je zapotřebí zejména na základě nehmotných motivačních prvků neustále vytvářet zdravé a příjemné pracovní prostředí a zabraňovat tak odchodu zaměstnanců.

Nejdříve se zaměřím na vybrané formy hmotné a nehmotné motivace, které společnost využívá. Dále provedu dotazníkové šetření, jehož cílem bude zjistit názor zaměstnanců na současný motivační systém a jejich spokojenost s ním. Analýzu zakončím shrnutím, ve kterém zhodnotím přednosti a nedostatky současného systému motivace.

Na základě výsledků analytické části navrhnu společnosti v následující kapitole možná opatření pro zlepšení motivace svých zaměstnanců.

Výzkumné otázky:

1. Jsou zaměstnanci spokojeni se současným motivačním systémem?
2. Existují formy nehmotné motivace, které organizace nevyužívá?
3. Patří pro zaměstnance vztahy na pracovišti k hlavním motivům práce v Charitě Vsetín?

6.2 Metody sběru dat

Pro objektivní zhodnocení současného motivačního systému jsem se snažila využít co nejvíce metod sběru dat. V první řadě jsem čerpala informace z vnitropodnikových dokumentů jako je výroční zpráva Charity Vsetín a Kodex Charity České republiky pro zjištění základních poznatků o zaměstnanecké

struktuře a přístupech organizace k zaměstnancům, které by jako součást Charity České republiky měla dodržovat.

Dále jsem provedla celkem tři rozhovory s personalistkou, s tím, že dvou těchto rozhovorů se účastnila i ředitelka organizace. Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit principy hmotné a nehmotné motivace, které společnost využívá.

Pro ověření informací, které jsem získala na základě rozhovorů s personalistkou a ředitelkou, jsem využila pozorování jako další metodu sběru dat. Cílem bylo také zaznamenat přístup vedení k zaměstnancům a celkovou atmosféru na pracovišti během běžného pracovního dne.

Pro získání dalších cenných dat jsem využila dotazníkové šetření, jehož výhodou je časová i finanční nenáročnost a určitá míra anonymity. Přestože Charita Vsetín pravidelně provádí dotazníkové šetření na spokojenost zaměstnanců, vytvořila jsem pro účely této bakalářské práce vlastní podrobný dotazník zaměřený na spokojenost zaměstnanců se současným systémem motivace.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názor zaměstnanců na současný systém motivace a jejich spokojenost s ním, se zaměřením na motivaci nehmotnou. Dotazník (příloha č. II) obsahuje celkem 22 otázek, z toho 2 otázky jsou otevřené a slouží ke zjištění pracovní pozice respondenta a jeho konkrétního návrhu na zlepšení současného motivačního systému. Zbývajících 20 otázek lze rozdělit do následujících oblastí:

- základní údaje o zaměstnanci
- spokojenost na pracovišti
- motivace, demotivace
- vzdělávání a rozvoj
- pracovní podmínky
- vztahy na pracovišti
- přístup nadřízených

Dotazníkové šetření probíhalo 15. -29. dubna v tištěné formě. Pro zajištění anonymity celého šetření byla zhotovena urna, do které zaměstnanci vhazovali vyplněné dotazníky.

Do dotazníkového šetření bylo zahrnuto všech 43 zaměstnanců Charity Vsetín (sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, zdravotní pracovníci, zaměstnanci ekonomického úseku, koordinátoři sociálních a vzdělávacích služeb, zaměstnanci technického úseku). Díky podpoře vedení a personálního oddělení byla návratnost dotazníků 70 %.

6.3 Analytické poznatky

Charita Vsetín odměňuje své zaměstnance pomocí měsíční časové mzdy. Pro tvorbu základní mzdy využívá vlastních směrnic, které vychází ze mzdových tarifů dle katalogu prací Ministerstva práce a sociálních věcí. Výše základní mzdy se samozřejmě liší podle charitní služby a pozice, kterou zaměstnanec zastává. Další hmotnou formou motivace jsou mimořádné odměny, které společnost využívá k odměňování zaměstnanců za práci nad rámec jejich pracovní náplně, neboli cíleně za práci navíc. Dříve byl jako hmotný motivační prostředek používán také 13. a 14. plat, v posledních dvou letech však z důvodu nedostatečných finančních prostředků tento druh odměny nebyl možný. Stejné je to i v případě zvyšování základní mzdy, které proběhlo naposledy v roce 2008. Tabulka níže zachycuje poměr mzdových nákladů vůči celkovým nákladům v letech 2010 a 2011.

Tab. 2 Poměr mzdových nákladů vůči celkovým nákladům (Výroční zpráva 2011)

Náklady [Kč]	Rok 2010	Rok 2011
Mzdové náklady	8 450 368	8 194 776
Celkové náklady	15 142 418	14 995 677

Faktem je, že se společnost v roce 2010 a 2011 nacházela ve ztrátě. Záporný hospodářský výsledek byl doplněn půjčkou z Arcidiézní Charity Olomouc ve výši 500 tis. Kč. Z tohoto důvodu organizace šetří v provozní oblasti, ale právě i na již zmiňovaných mzdových nákladech.

Na druhou stranu společnost poskytuje svým zaměstnancům řadu benefitů:

- 1×/rok financování semináře či cvičení duchovního a relaxačního charakteru trvajícího maximálně tři pracovní dny
- zařazení do rámcové smlouvy České biskupské konference s T-mobile (výhodné tarifní podmínky telefonování pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky)
- možnost sjednání výhodného připojištění za škodu způsobenou zaměstnavateli
- možnost levného nákupu opotřebovaného inventáře
- finanční odměna při dovršení padesáti let
- úhrada nákladů na pracovní oděv
- dar při odchodu do důchodu
- vánoční dárkové balíčky

Společnost si uvědomuje, že hmotná motivace zaměstnanců je důležitá, ale samotná zejména z důvodu jejího krátkodobého působení nestačí. Je zapotřebí, aby hmotná motivace byla provázána s motivací nehmotnou, kterou se budu dále zabývat.

Na začátek bych chtěla zmínit, že si Charita Vsetín zakládá na spravedlivém přístupu k zaměstnancům. Respektuje všechny bez ohledu na národnost, rasu, pohlaví, náboženské vyznání, sociální zařazení či fyzický nebo mentální handicap a jedná s nimi bez rozdílu.

Péče o zaměstnance

Pracovní doba je jedním z hlavních pilířů v péči o zaměstnance. Ve společnosti Charita Vsetín je velmi různá. Liší se podle charitní služby a pozice, kterou pracovník zastává. Je tedy využívána pevná i pružná pracovní doba. Pracovní dovolená je však pro všechny stejná a činí pět týdnů v roce. Jelikož je zaměstnavatel ze zákona povinen dávat svým zaměstnancům jen čtyřtýdenní dovolenou, shledávám pět týdnů dovolené pro zaměstnance jako velikou výhodu.

Během pracovní doby mají zaměstnanci nejpozději po šesti hodinách nárok na půlhodinovou přestávku. Stravování si zabezpečuje každý individuálně, což se mi zdá být běžné u menších neziskových organizací, které nemají více než pade-

sát zaměstnanců. Avšak vidím jako chybu, že společnost v tomto případě neposkytuje mezi zaměstnaneckými výhodami alespoň stravenky.

Speciální péči vyžadují nově přijatí zaměstnanci. První dojem a správné zaučení nových pracovníků tak, aby se cítili při práci jistě, je velmi důležité pro zamezení nechtěné fluktuace. Nejdříve zaměstnanec projde vstupní zdravotní prohlídkou, dále je poučen o bezpečnosti práce, obdrží ochranné pracovní pomůcky a následně se ho ujme vedoucí konkrétní charitní služby. První tři měsíce je zaměstnanec ve zkušební době, kdy má prostor na zaučení a přizpůsobení se nové práci. Následně se v rámci zaučení účastní také adaptačního kurzu, na kterém se seznámí i s křesťanskými principy, kterými se společnost řídí.

Při výběrovém řízení na určitou pracovní pozici však organizace neupřednostňuje vlastní zaměstnance, pro které by tento krok znamenal pracovní postup. Jedná se o nevyužitou šanci, jak své zaměstnance motivovat.

Informování a vzdělávání zaměstnanců

Další důležitou složkou nehmotné motivace je informování zaměstnanců. Charita Vsetín pořádá pravidelně poradu pro všechny zaměstnance v intervalu jednou za čtrnáct dní, a to v délce průměrně dvou hodin. Podle mého názoru by však zajisté byly efektivnější porady kratší a častější.

Dále se porady konají i v mimořádných situacích a sjednávány jsou také individuálně pro konkrétní charitní služby. Každý pracovní týden je v pondělí ráno zahájen poradou vedoucích pracovníků, která má neformální charakter a slouží nejen k informování zaměstnanců, ale i k upevňování dobrých pracovních vztahů.

Společnost také dbá na vzdělávání svých zaměstnanců, které probíhá na základě seminářů, akreditovaných seminářů a stáží. Pracovníci tak mají možnost prohlubování a zvyšování své kvalifikace. Každý zaměstnanec má nárok minimálně na 24 hodin vzdělávání ročně. Jednou za rok se také koná setkání za účelem informování o možnostech vzdělávání a školení.

Pracovní vztahy

Velmi zásadní formou nehmotné motivace jsou dobré vztahy mezi spolupracovníky, ale i mezi podřízenými a nadřízenými. Z tohoto důvodu jsou pořádány

kulturní akce a setkání v rámci jednotlivých charitních služeb. V tomto roce se také na základě výročí poprvé konal ples Charity Vsetín, který měl veliký ohlas a pozitivní reakce ze strany zaměstnanců. Společnost plánuje v příštím roce ples opakovat. Zaznamenala jsem však, že jednotlivé charitní služby mají tendenci fungovat jako „samostatné jednotky" a organizaci tak chybí ucelenost a princip vzájemné spolupráce. Určitě by mělo být pořádáno více společenských akcí, kterých by se účastnily všechny charitní služby zároveň, jako tomu bylo u již zmiňovaného plesu.

Společenské akce jsou pro upevňování vztahů na pracovišti velmi důležité, ale je dále zapotřebí efektivní komunikace v každodenním pracovním režimu. Pro posilování dobrých vztahů mezi nadřízenými a podřízenými jsou v každé charitní službě umístěny schránky pro stížnosti nebo návrhy na zlepšení nedostatků, které je pak možné řešit individuálně přímo s ředitelkou organizace. Minimálně jednou za rok je prováděno dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců, prostřednictvím kterého se mohou pracovníci také vyjádřit k nedostatkům ve společnosti.

Vypozorovala jsem i další formy nehmotné motivace:

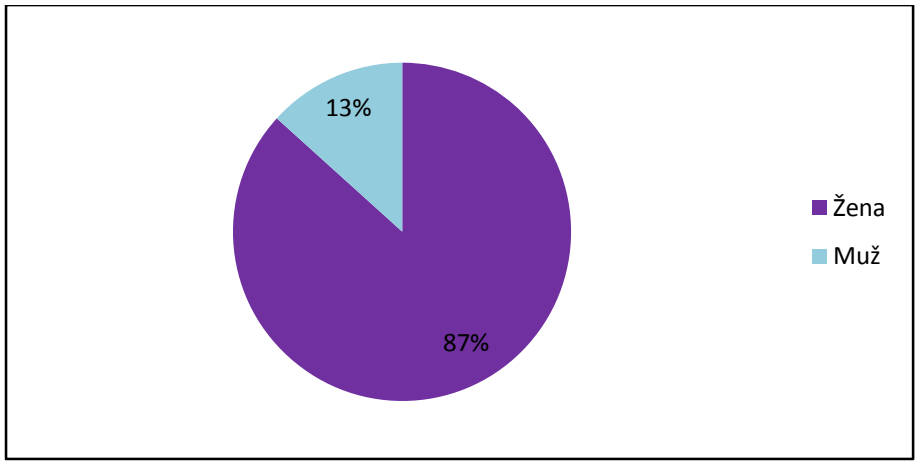
- dobré jméno organizace
- smysluplná a dobročinná náplň práce
- pěkné přírodní prostředí v zázemí organizace

V rámci výzkumu jsem také zaznamenala, že od roku 2010 se snížil počet zaměstnanců z 51 na 43. Tito zaměstnanci odešli z důvodu plánovaných organizačních změn nebo na základě dohody. Konkrétní důvody organizace nezkoumala.

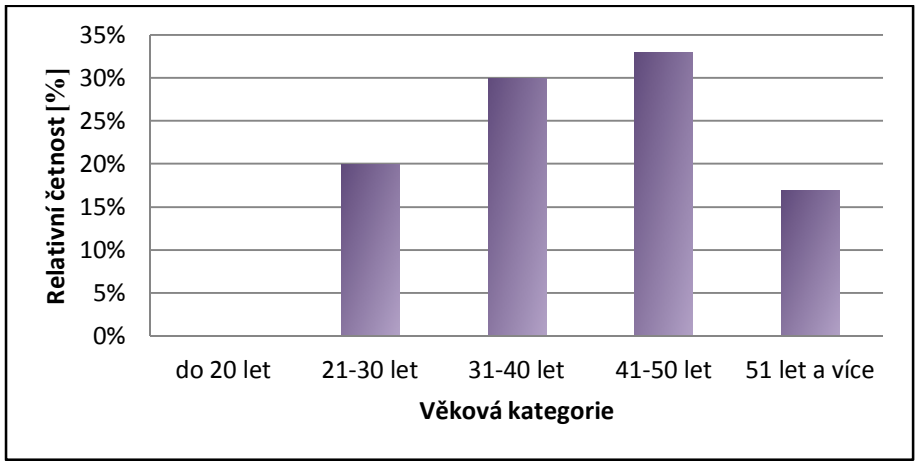
6.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

První okruh dotazníkového šetření tvoří otázky zaměřené na strukturu zaměstnanců, tedy na jejich pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní pozici a počet odpracovaných let v organizaci. Všechny otázky z této oblasti byly vyhodnoceny pomocí relativních četností a znázorněny do výsečových a sloupcových grafů níže.

Z odpovědí vyplynulo, že převážnou většinu dotazovaných tvořily ženy. Překvapením pro mne však bylo, že nejčetnější věkovou skupinou byla z 33 % kategorie 41- 50 let a těsně za ní z 30 % kategorie 31- 40 let. Očekávala jsem, že nejvíce zaměstnanců bude v kategoriích 21- 30 let a 51 a více let, tedy absolventi a lidé v předdůchodovém věku, kteří nemají zpravidla tak vysoké mzdové nároky.

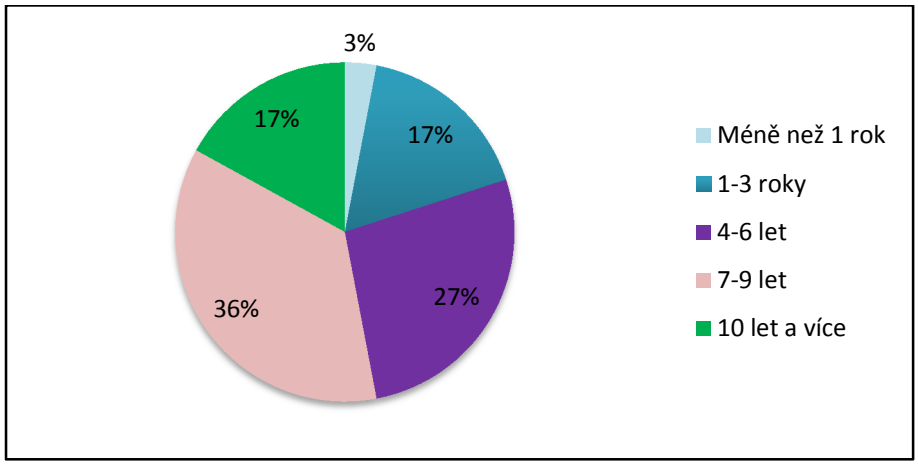


Obr. 5 Pohlaví respondenta [vlastní zpracování]

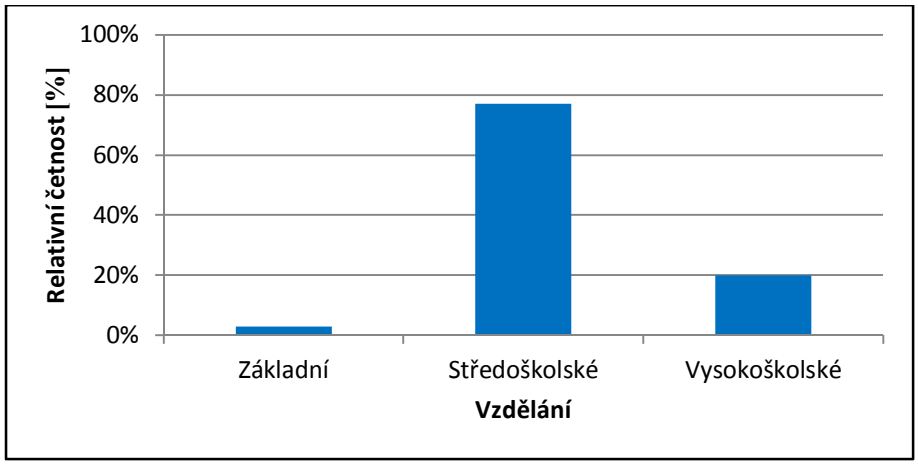


Obr. 6 Věk respondenta [vlastní zpracování]

Nejvíce dotazovaných zaměstnanců pracuje v Charitě Vsetín 7-9 let, z čehož je patrné, že organizace má vysoký podíl dlouholetých zaměstnanců. Většina respondentů má nejvyšší středoškolské vzdělání, dalších 20 % poté tvoří respondenti s nejvyšším vysokoškolským vzděláním.

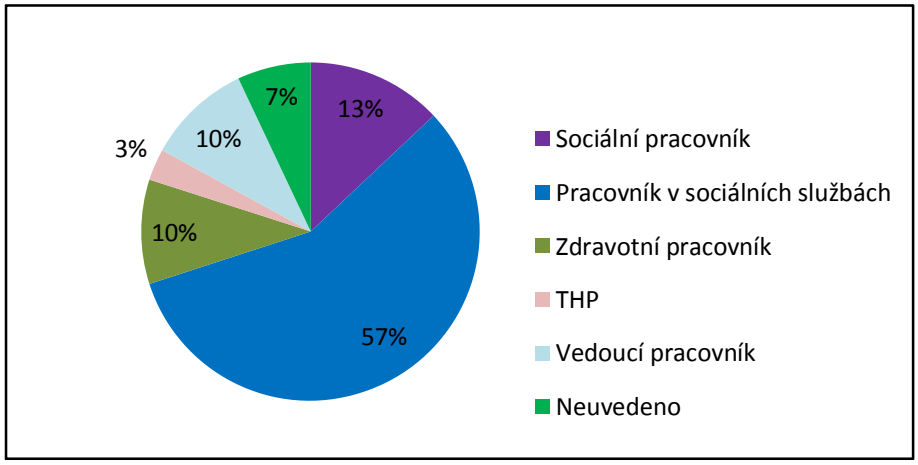


Obr. 7 Počet odpracovaných let [vlastní zpracování]



Obr. 8 Nejvyšší dosažené vzdělání [vlastní zpracování]

Co se týká pracovní pozice, tak nejpočetnější skupinou byli z 57 % pracovníci v sociálních službách. Následovali sociální pracovníci s 13 % a za nimi s 10 % zdravotní pracovníci. Další pozice už byly velmi vyrovnané.



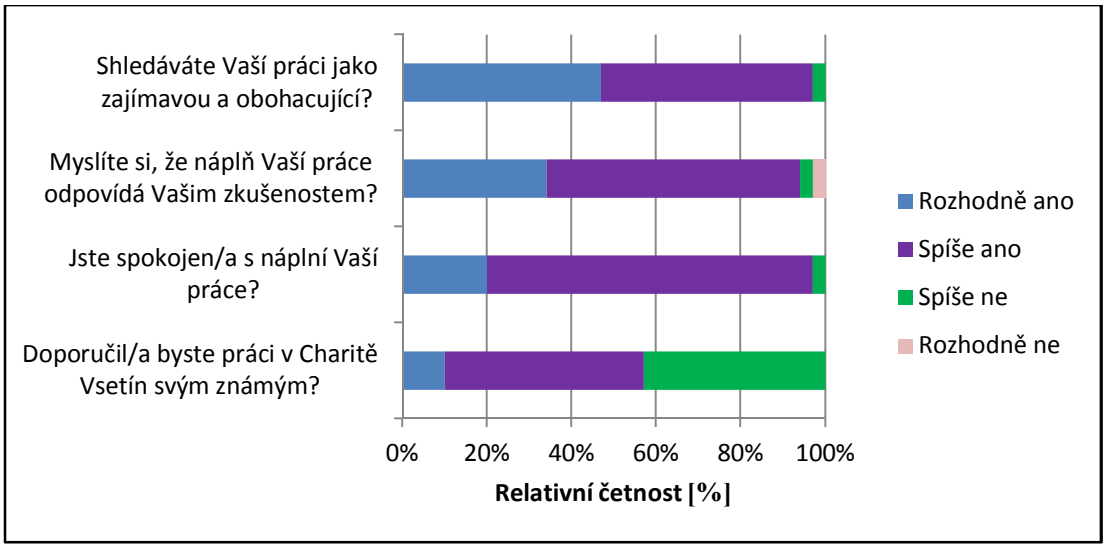
Obr. 9 Pracovní pozice respondenta [vlastní zpracování]

Spokojenost na pracovišti

Další zkoumanou oblastí je spokojenost zaměstnanců na pracovišti. Cílem těchto otázek bylo zjistit, jestli zaměstnanci shledávají náplň své práce jako motivující a odpovídající jejich zkušenostem, ale také jejich celkovou spokojenost.

Z odpovědí lze usoudit, že většina zaměstnanců je spokojena s náplní své práce a téměř všichni shledávají svou práci jako zajímavou a obohacující. Na druhou stranu 43 % respondentů by práci v Charitě Vsetín svým známým spíše nedoporučilo.

Všechny otázky z tohoto okruhu byly vyhodnoceny na základě relativních četností a podrobně znázorněny do následujícího grafu.



Obr. 10 Grafické znázornění otázek z oblasti spokojenosti na pracovišti [vlastní zpracování]

Motivace, demotivace

Účelem třetího okruhu otázek bylo zjistit, co zaměstnance na práci v Charitě Vsetín nejvíce motivuje a naopak nejvíce demotivuje. U těchto otázek měli respondenti možnost zvolit více možností. Výsledky byly vyhodnoceny pomocí absolutních četností a znázorněny do následujících tabulek a sloupcového grafu.

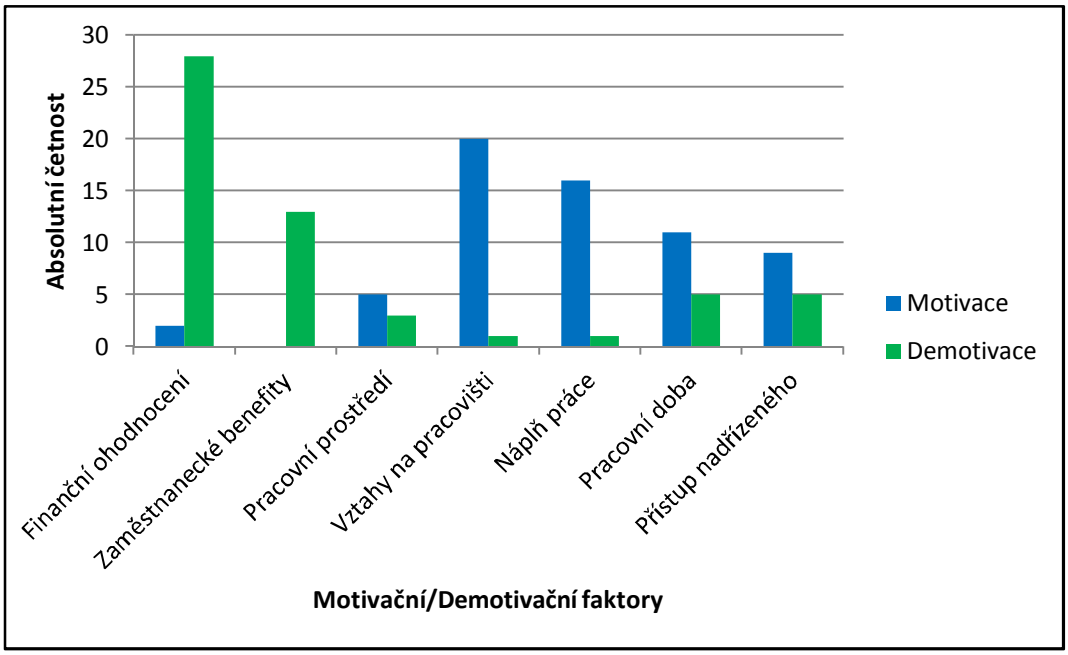
Tab. 3 Co Vás k práci v Charitě Vsetín nejvíce motivuje? [vlastní zpracování]

Motivační faktory	Absolutní četnost
Vztahy na pracovišti	20
Náplň práce	16
Pracovní doba	11
Přístup nadřízeného	9
Pracovní prostředí	5
Finanční ohodnocení	2
Zaměstnanecké benefity	0

Tab. 4 Co Vás na práci v Charitě Vsetín naopak nejvíce demotivuje? [vlastní zpracování]

Demotivační faktory	Absolutní četnost
Finanční ohodnocení	28
Zaměstnanecké benefity	13
Přístup nadřízeného	5
Pracovní doba	5
Pracovní prostředí	3
Náplň práce	1
Vztahy na pracovišti	1

Z odpovědí je patrné, že zaměstnance k práci v Charitě Vsetín nejvíce motivují vztahy na pracovišti, dále náplň práce a pracovní doba. Podle očekávání zaměstnance naopak nejvíce demotivuje finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity.



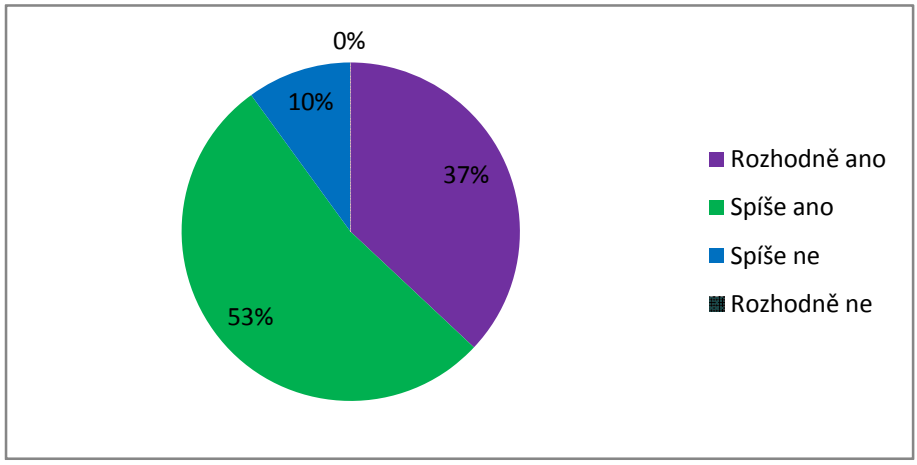
Obr. 11 Grafické znázornění motivačních/demotivačních faktorů [vlastní zpracování]

Vzdělávání a rozvoj

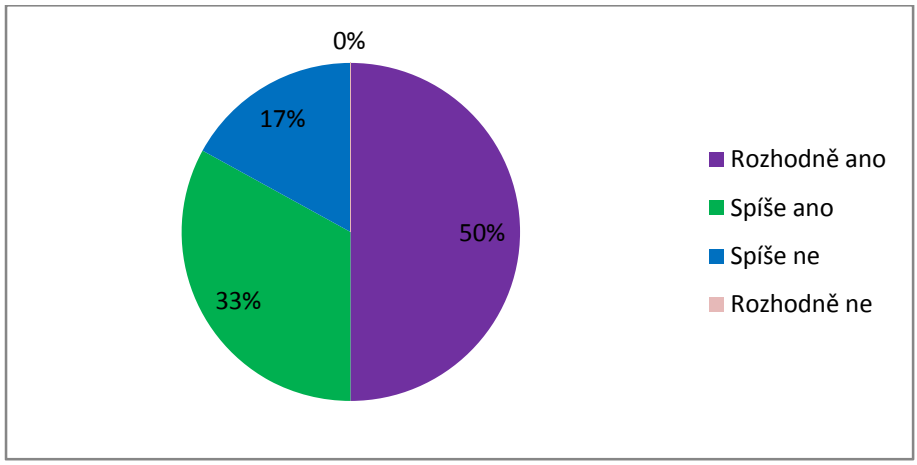
Další okruh otázek zkoumal problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Z odpovědí plyne, že většina zaměstnanců by se chtěla dále vzdělávat, přičemž 50 % uvedlo možnost rozhodně ano a 33 % spíše ano. Zbývajících 17 % respondentů o další vzdělávání zájem spíše nemá.

Na otázku, jestli Charita Vsetín poskytuje dostatek příležitostí pro další vzdělávání, odpovědělo 10 % respondentů záporně, dalších 53 % spíše ano a 37 % si myslí, že organizace rozhodně poskytuje dostatek možností k dalšímu vzdělávání.

Výsledky byly zpracovány pomocí relativních četností a podrobně znázorněny do následujících grafů.



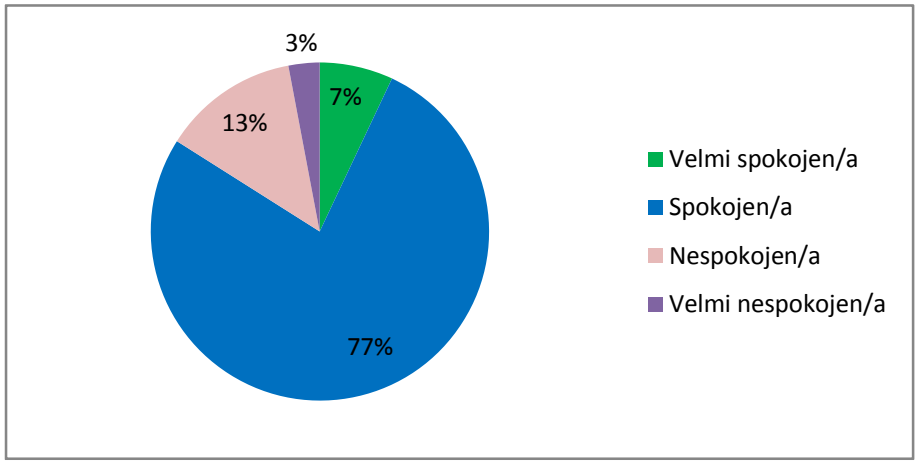
Obr. 12 Poskytuje Vám organizace dostatek příležitostí pro další vzdělávání?[vlastní zpracování]



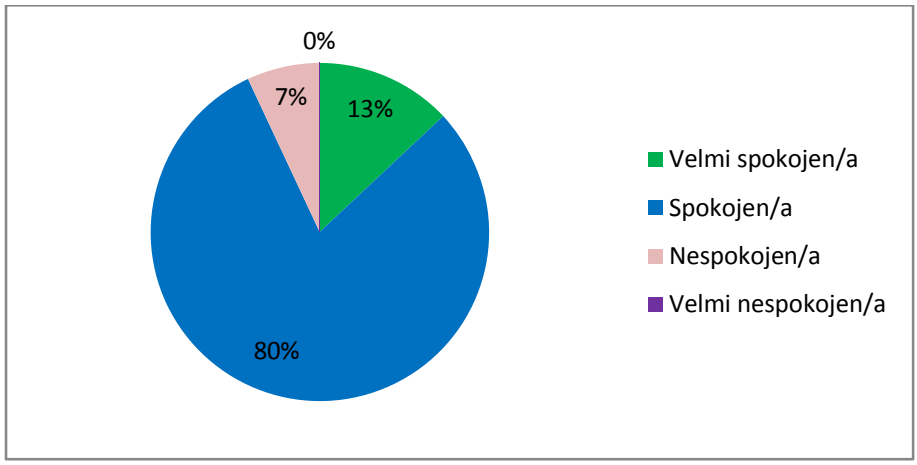
Obr. 13 Pokud by Vám to zajistilo pracovní postup, chtěl/a byste se dále vzdělávat?[vlastní zpracování]

Pracovní podmínky

Cílem páté skupiny otázek bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s podmínkami pracovního prostředí a vybavením pracoviště. Zatímco s vybavením pracoviště je 80 % zaměstnanců spokojeno, 13 % velmi spokojeno a pouze 7 % nespokojeno, tak s podmínkami pracovního prostředí je nespokojeno 13 % zaměstnanců a další 3 % jsou dokonce velmi nespokojena.



Obr. 14 Jak jste spokojen/a s podmínkami Vašeho pracovního prostředí?[vlastní zpracování]



Obr. 15 Jak jste spokojen/a s vybavením Vašeho pracovního místa?[vlastní zpracování]

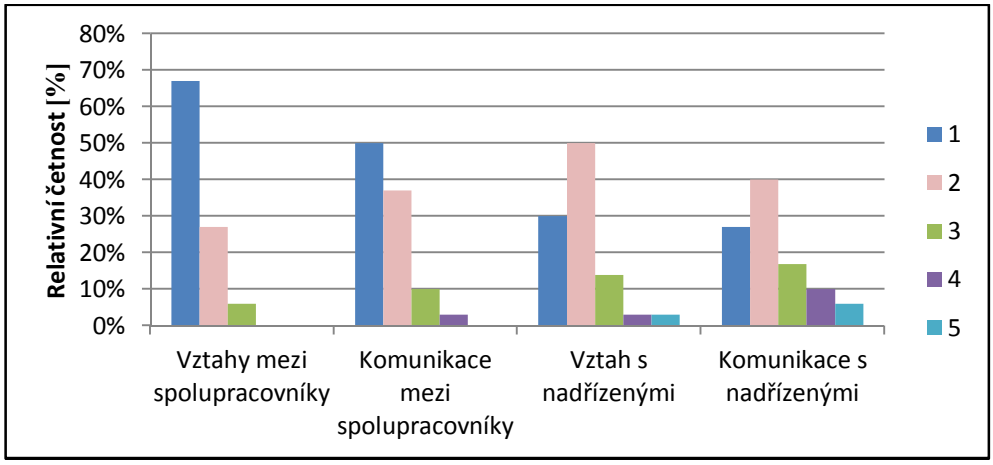
Vztahy na pracovišti

Další skupina otázek zkoumá vztahy a efektivnost komunikace na pracovišti. Výsledky byly nejdříve pomocí relativních četností zaznamenány do tabulky a poté znázorněny do víceřadého sloupcového grafu.

U těchto otázek respondenti ohodnocovali jednotlivé skutečnosti jako ve škole známkou 1-5. Z odpovědí je zřejmé, že „výbornou“ byly nejčastěji ohodnoceny vztahy mezi spolupracovníky a následně komunikace mezi spolupracovníky. Na druhé straně komunikace s nadřízenými získala nejvíce „nedostatečných.“

Tab. 5 Ohodnoťte následující skutečnosti jako ve škole známkou 1-5. [vlastní zpracování]

Vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
Vztahy mezi spolupracovníky	67 %	27 %	6 %	0 %	0 %
Komunikace mezi spolupracovníky	50 %	37 %	10 %	3 %	0 %
Vztahy s nadřízenými	30 %	50 %	14 %	3 %	3 %
Komunikace s nadřízenými	27 %	40 %	17 %	10 %	6 %

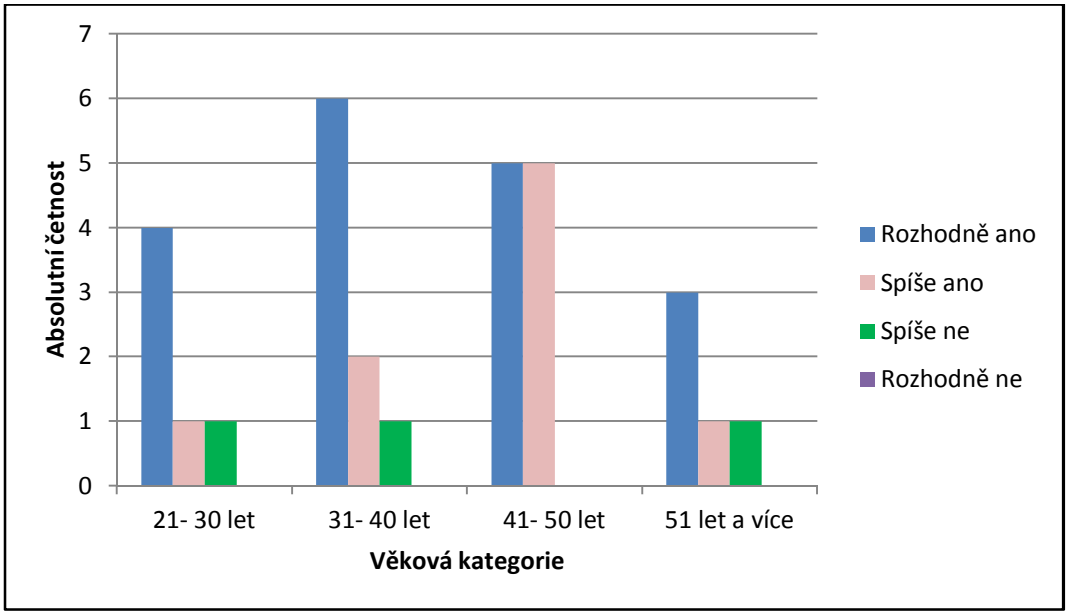


Obr. 16 Grafické znázornění hodnocení vztahů a komunikace na pracovišti [vlastní zpracování]

Přístup nadřízených

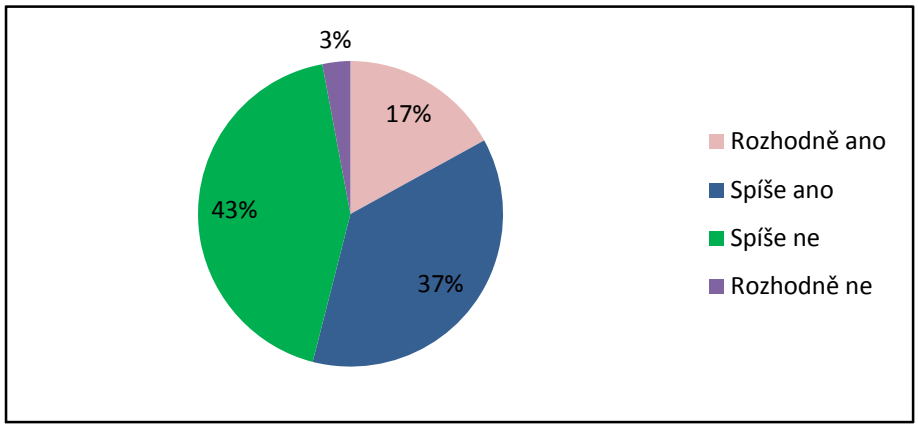
V posledním okruhu otázek byli zaměstnanci nejdříve dotazováni, jestli je pro ně důležitá pochvala od nadřízených, a zdali se jim dostává zpětné vazby. Další otázky zkoumaly, zda se zaměstnanci cítí spravedlivě ohodnocováni svým přímým nadřízeným, a také jestli jejich přímý nadřízený podporuje jejich vlastní nápady a tvůrčí schopnosti.

U otázky, zda je pro zaměstnance důležitá pochvala od nadřízených, mne zajímala provázanost s věkem. Z výsledků je patrné, že pro většinu zaměstnanců je pochvala od nadřízených rozhodně důležitá, nejvíce však pro věkovou kategorii 31-40 let.



Obr. 17 Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízených?[vlastní zpracování]

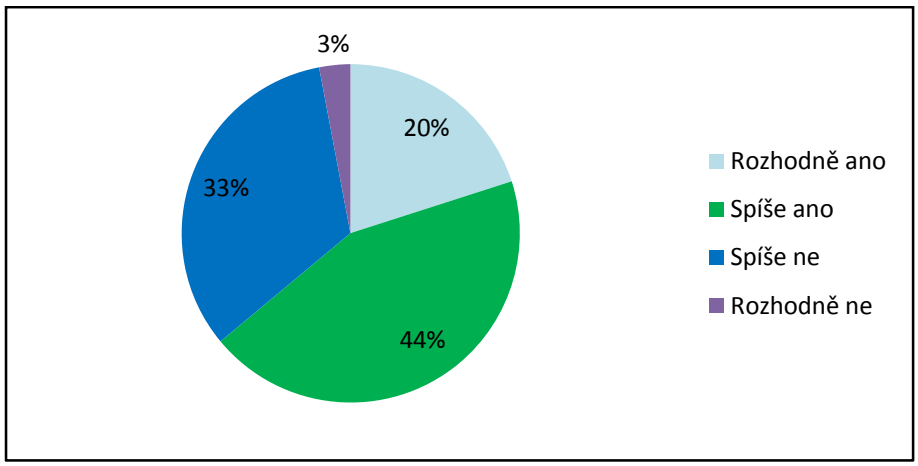
Na druhé straně 43 % dotázaných zaměstnanců odpovědělo, že se jim zpětné vazby spíše nedostává a další 3 % tvrdí, že se jim zpětné vazby rozhodně nedostává.



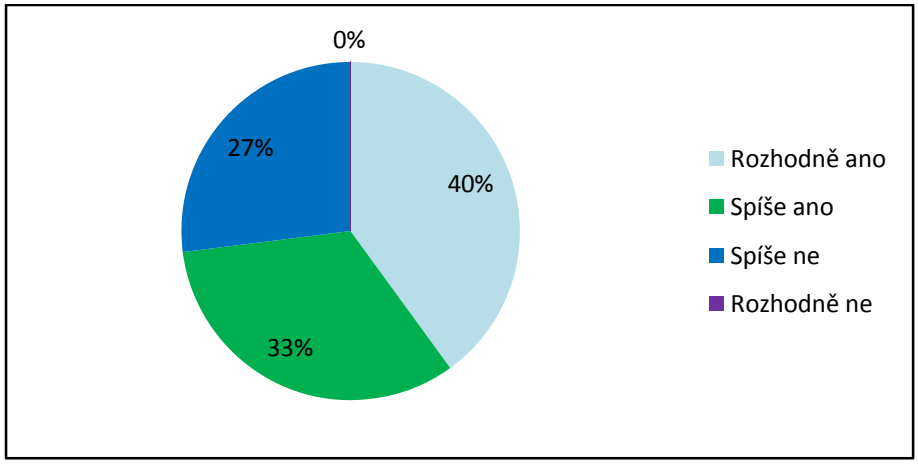
Obr. 18 Myslíte si, že se Vám dostává patřičné zpětné vazby od nadřízených?[vlastní zpracování]

Výsledky ukazují, že výrazná část, tedy 33 % respondentů si myslí, že přímý nadřízený spíše nedokáže spravedlivě ohodnotit jejich pracovní výkon a další 3 % se cítí rozhodně nespravedlivě ohodnocována.

Avšak 40 % dotázaných odpovědělo, že jejich přímý nadřízený rozhodně podporuje jejich vlastní tvořivost a nápady a dalších 33 % tvrdí, že je jejich vlastní iniciativa spíše podporována.



Obr. 19 Myslíte si, že Váš přímý nadřízený dokáže spravedlivě ohodnotit Váš pracovní výkon? [vlastní zpracování]



Obr. 20 Podporuje Váš přímý nadřízený Vaší vlastní tvořivost a nápady? [vlastní zpracování]

6.5 Shrnutí analytických poznatků

6.5.1 Zodpovězení výzkumných otázek

Jsou zaměstnanci spokojeni se současným motivačním systémem?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci nejsou zcela spokojeni se systémem motivace v Charitě Vsetín. Na jedné straně existuje spousta motivujících prvků, které si zaměstnanci uvědomují a oceňují je. Příkladem jsou dobré vztahy mezi spolupracovníky, náplň práce a možnosti dalšího vzdělávání. Většina dotazovaných je také spokojena s podmínkami a vybavením pracovního prostředí.

Avšak naprostá většina respondentů je velmi demotivována finančním ohodnocením a zaměstnaneckými benefity. Slabou stránkou jsou také vztahy a komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Většina zaměstnanců si myslí, že se jim nedostává patřičné zpětné vazby.

Existují formy nehmotné motivace, které organizace nevyužívá?

Někteří zaměstnanci v dotazníku uváděli, že práci v sociálních službách shledávají jako neprestižní a do budoucnosti neperspektivní. Podle mého názoru je tento fakt spíše odrazem špatného nastavení hodnot v rámci celé lidské společnosti než projevem nedostačujícího motivačního systému Charity Vsetín. Plyne z toho ale skutečnost, že zaměstnanci potřebují od vedení větší ujištění, že jejich práce má velký význam.

Většina dotazovaných by také uvítala zpětnou vazbu, častější ocenění a pochvalu za dobře odvedenou práci ze strany vedení.

Patří pro zaměstnance vztahy na pracovišti k hlavním motivům práce v Charitě Vsetín?

Na základě dotazníkového šetření se potvrdilo, že pro 67 % respondentů jsou vztahy na pracovišti jedním z hlavních motivů k práci v Charitě Vsetín. Dalšími významnými motivy jsou náplň práce a pracovní doba.

6.5.2 Přednosti a nedostatky současného systému motivace

Analytická část práce byla věnována výsledkům výzkumu současného systému motivace zaměstnanců v neziskové organizaci Charita Vsetín. Výzkum probíhal

na základě pozorování, čerpání informací z vnitropodnikových materiálů jako výroční zpráva Charity Vsetín a Kodex Charity České republiky, dále na základě rozhovorů s ředitelkou organizace a personalistkou a v neposlední řadě pomocí dotazníků.

Dotazníkové šetření probíhalo v dubnu 2013 a bylo určeno pro všech 43 zaměstnanců Charity Vsetín, přičemž 30 zaměstnanců dotazník vyplnilo a navrátilo. Dotazník zjišťoval názor zaměstnanců na následující oblasti motivace:

- vzdělávání a rozvoj
- pracovní podmínky
- vztahy na pracovišti
- přístup nadřízených

Dotazník také zkoumal, co zaměstnance nejvíce motivuje a demotivuje na práci v Charitě Vsetín, dále jejich spokojenost na pracovišti a prostor dostaly také návrhy zaměstnanců na zlepšení.

Cílem celé analytické části bylo identifikovat a zhodnotit přednosti a nedostatky současného systému motivace. Velkou předností je zajisté příjemná pracovní atmosféra a dobré vztahy mezi spolupracovníky. Jednotlivé charitní služby pořádají společenské a kulturní akce pro upevňování dobrých vztahů a poprvé byl v tomto roce také pořádán ples Charity Vsetín, který měl velmi pozitivní ohlasy. Organizace také klade důraz na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, dále i na informování zaměstnanců. Každé dva týdny probíhá dvouhodinová porada, každé pondělní ráno pak porada pro vedoucí pracovníky. Co se týká péče o zaměstnance, tak všichni bez rozdílu mají nárok na pět týdnů dovolené. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se zaměstnanci cítí motivování také náplní své práce a podmínkami i vybavením pracovního prostředí.

Výrazným nedostatkem však je neefektivní komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Dotazníkové šetření poukázalo na fakt, že zaměstnanci nejsou spokojeni s přístupem nadřízených. Myslí si, že se jim nedostává patřičné zpětné vazby. Poměrně velká část respondentů si také myslí, že jejich přímý nadřízený nedokáže spravedlivě ohodnotit jejich výkon, a že nepodporuje jejich vlastní tvořivost a nápady. Většina zaměstnanců je také demotivována nedostačujícím finančním ohodnocením a zaměstnaneckými benefity.

7 NÁVRHOVÁ OPATŘENÍ

Vzhledem k tomu, že Charita Vsetín je nezisková organizace, která se snaží pomocí různých úsporných opatření zamezit ztrátám ve své činnosti, rozhodla jsem se navrhnout opatření převážně z oblasti nehmotné motivace popřípadě velmi finančně nenáročná opatření z oblasti hmotného motivování zaměstnanců.

V první řadě bych však společnosti doporučila, aby se při výběrových řízeních zaměřila na věkovou skupinu lidí, která nemá příliš výrazná mzdová očekávání, například na studenty, absolventy, důchodce či uchazeče předdůchodového věku. Dále bych doporučila přijímat uchazeče, kteří jsou motivováni sami o sobě a jsou nadšení vykonáváním práce pro dobrou věc. Tuto skutečnost je možné rozpoznat na základě dobře položených otázek během pohovoru, například:

- Už jste někdy pracoval/a jako dobrovolník či zaměstnanec v neziskové organizaci?
- Jaká byla tato zkušenost a jak jste se cítil/a v této dobrovolné činnosti či zaměstnání? (pokud uchazeč již v neziskové organizaci pracoval)
- Shledáváte práci pro dobrou věc jako naplňující a obohacující? (pokud uchazeč již v neziskové organizaci pracoval)
- Láká vás práce pro neziskovou organizaci? Myslíte si, že by mohla mít nějaké výhody oproti „klasickému“ zaměstnání? (pokud uchazeč ještě nikdy v neziskové organizaci nepracoval)

Návrhy zaměstnanců

V rámci dotazníkového šetření měli zaměstnanci možnost uvést vlastní návrhy na zlepšení současného systému motivace. Tento poslední bod dotazníku měl v celém šetření velký význam, protože spousta respondentů v něm uvedla mnoho zajímavých postřehů. Rozhodla jsem se tedy tuto část dotazníkového šetření zařadit do návrhové sekce bakalářské práce.

Podle očekávání by naprostá většina dotazovaných uvítala zlepšení finančního ohodnocení a zaměstnaneckých benefitů, zejména formou příspěvků na obědy a stravenek. Někteří zde uvádí, že sociální služby jsou finančně podhodnocené a zaměstnání v nich není prestižní. Další zaměstnanci ve své práci nevidí perspektivní budoucnost i přes dlouholetou praxi v oboru.

Respondenti dále navrhovali zlepšení komunikace s vedením. Také by uvítali větší ocenění za práci formou pochval a zpětné vazby od nadřízených.

Návrhová opatření z oblasti hmotné motivace

Na základě analytického šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců je demotivována finančním ohodnocením a zaměstnaneckými benefity. Zvýšení mezd však v tomto případě nepřipadá v úvahu, doporučila bych tedy organizaci spíše se zaměřit na zaměstnanecké výhody a zařadit mezi ně například stravenky.

V případě, že by organizace všem 43 zaměstnancům při 23 odpracovaných dnech v měsíci přispívala na stravenky 50 Kč, měsíční náklady by činily celkem 49 450 Kč. Dalším plusem stravenek je, že jsou pro zaměstnavatele daňově zvýhodnitelné. Organizace by tak úspornou formou rozšířila zaměstnanecké benefity a zvýšila úroveň péče o své pracovníky.

Charita Vsetín v letošním roce poprvé pořádala v rámci svého výročí ples pro všechny své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Díky pozitivním ohlasům společnost plánuje ples příští rok opakovat. Doporučila bych organizaci zaměstnanecké výhody dále rozšířit pořádáním ještě alespoň jedné pravidelné společenské akce, které by se účastnili všichni zaměstnanci. Finančně velmi nenáročnou variantou by mohlo být pořádání každoroční celodenní túry, na které by organizace hradila pouze občerstvení. V případě, že by náklady na občerstvení u jednoho zaměstnance byly 200 Kč, celkové náklady by činily 8600 Kč. Přínosem by opět bylo rozšíření zaměstnaneckých benefitů a zároveň stmelování pracovního kolektivu a upevňování dobrých pracovních vztahů.

Nakonec bych organizaci navrhla přidat mezi zaměstnanecké výhody symbolický dárek k narozeninám zaměstnance v hodnotě 100 Kč například formou květiny. Celkové roční náklady by tak činily 4300 Kč a přínosem by bylo upevňování dobrých vztahů mezi zaměstnanci a vedením. Zde je ale zapotřebí, aby si organizace vedla záznam s daty narození všech zaměstnanců a nikdy na žádného zaměstnance nebylo zapomenuto. V takovém případě by mohlo dojít k opačnému efektu a demotivaci pracovníka.

Návrhová opatření z oblasti nehmotné motivace

V oblasti nehmotné motivace bych společnosti především doporučila změnit systém pravidelných pracovních porad. V současnosti Charita Vsetín pořádá porady jednou za dva týdny v délce dvou hodin. Poslední dobou se však zastává názor, že porady by neměly být příliš dlouhé, protože pozornost jejích účastníků poté velmi rychle klesá. Podle mého názoru by společnosti zajisté prospělo, kdyby porady trvaly pouze jednu hodinu a konaly se častěji, tedy jednou týdně. Častější konání porad by v tomto případě vedlo zároveň ke zlepšení dalšího nedostatku, kterému organizace čelí, a to komunikace mezi vedením a zaměstnanci.

Výběrových řízení na určitou pracovní pozici se mohou účastnit i zaměstnanci, kteří již v organizaci pracují, nemají však před uchazeči „zvenčí“ přednost. Kdyby ale vedení Charity Vsetín své zaměstnance při výběrových řízeních upřednostňovalo, docílilo by tak zvýšené motivace zaměstnanců prostřednictvím možnosti pracovního postupu. Ideálním postupem by bylo v některých případech vybírat na určitou pracovní pozici pouze z řad svých zaměstnanců.

Jako další krok bych společnosti doporučila zlepšit a podporovat komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Na základě výsledků dotazníkového šetření si totiž většina respondentů myslí, že se jim nedostává patřičné zpětné vazby. Je proto zapotřebí, aby samotné vedení zaměstnance často chválilo a oceňovalo je za dobře odvedenou práci, také aby podporovalo jejich vlastní tvořivost a nápady. Především by měli být i vedoucí pracovníci jednotlivých charitních služeb neustále informováni a školeni na téma komunikace s podřízenými pracovníky.

V tomto druhu činnosti je podle mého názoru více než kde jinde velmi důležité projevovat zaměstnancům uznání a neustále je ubezpečovat o důležitosti jejich práce pro celou lidskou společnost.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav systému motivace zaměstnanců v neziskové organizaci Charita Vsetín, identifikovat přednosti a nedostatky tohoto systému a následně organizaci navrhnout možná opatření pro jeho zlepšení.

Pro zpracování analytické části jsem využila jako metody sběru dat pozorování, rozhovory s personalistkou a ředitelkou organizace, průzkum vnitropodnikových materiálů a dotazníkové šetření.

Z výsledků analýzy vyplynulo, že mezi přednosti současného motivačního systému patří příjemná pracovní atmosféra, dobré vztahy mezi spolupracovníky, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a nakonec se zaměstnanci cítí být motivováni i náplní své práce. Na druhou stranu má současný systém motivace i své nedostatky. Zaměstnanci jsou demotivováni finančním ohodnocením a zaměstnaneckými benefity. Většina si také myslí, že se jim nedostává patřičné zpětné vazby, což jde ruku v ruce s neefektivní komunikací mezi vedením a zaměstnanci.

V první řadě jsem společnosti navrhla zaměřit se při výběrových řízeních na uchazeče, kteří nemají zpravidla velká mzdová očekávání, například studenti, absolventi, důchodci. Dále jsem doporučila čtyři otázky, podle kterých organizace při výběrových řízeních pozná ty uchazeče, kteří jsou již motivovaní a nadšení prací pro dobrou věc.

Nakonec jsem společnosti navrhla rozšířit zaměstnanecké výhody a z oblasti nehmotné motivace změnit systém pravidelných pracovních porad, podporovat komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky a v neposlední řadě projevovat zaměstnancům uznání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografická publikace:

ADAIR, John Eric. 100 tipů jak řídit a vést lidi. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, ix, 130 s. ISBN 80-251-0529-6.

ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practise. 9. ed. Sterling: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BACHMANN, Pavel. Management neziskové organizace. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. Manažerská psychologie a sociologie. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Řízení neziskových organizací: praxe a principy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-85603-38-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, Aleš. Personální řízení I. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004, 161 s.

ISBN 80-7318-198-3.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978- 80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2., aktualit. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PLAMÍNEK, Jiří. Řízení neziskových organizací. 1. vyd. Praha: Nadace Lotos, 1996, 181 s. ISBN 80-238-0442-1.

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. Celostní management. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

SALAMON, Lester M. a Helmut K. Anheier.:In Search of the Nonprofit Sector. In The Question of Definitions. 2/1992

STÝBLO, Jiří. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 807261097x.

ŠKARABELOVÁ, Simona. Když se řekne nezisková organizace. 1 vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2002, 130 s. ISBN 80-210-3031-3.

Elektronické zdroje:

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. *Vláda České republiky* [online]. (c) 2009-2013 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/

Dobrý lídr ovládá své ego. HR News [online]. 19. 10. 2012 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-pracovni-cinnosti-id-148681/dobry-lidr-ovlada-sve-ego-id-1708270

Kdo jsme. *Charita Vsetín* [online]. 2008 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: http://www.vsetin.caritas.cz/2-kdo-jsme.html

Kdo jsme. *Charita Česká republika* [online]. 2013 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: http://www.charita.cz/o-charite/

Ostatní zdroje:

Vnitropodnikové materiály: Výroční zpráva Charity Vsetín 2011

Vnitropodnikové materiály: Kodex Charity České republiky

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

RVNNO Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

CNS církevní a náboženské společnosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Kulminační bod 19
Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb 23
Obr. 3 Vývoj počtu klientů v letech 2009-2011 41
Obr. 4 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009-2011 42
Obr. 5 Pohlaví respondenta 49
Obr. 6 Věk respondenta 49
Obr. 7 Počet odpracovaných let 50
Obr. 8 Nejvyšší dosažené vzdělání 50
Obr. 9 Pracovní pozice respondenta 51
Obr. 10 Grafické znázornění otázek z oblasti spokojenosti na pracovišti 51
Obr. 11 Grafické znázornění motivačních/demotivačních faktorů 53
Obr.12 Poskytuje Vám organizace dostatek příležitostí pro další vzdělávání? 54
Obr. 13 Pokud by Vám to zajistilo pracovní postup, chtěl/a byste se dále vzdělávat? 54
Obr. 14 Jak jste spokojen/a s podmínkami Vašeho pracovního prostředí? 55
Obr. 15 Jak jste spokojen/a s vybavením Vašeho pracovního místa? 55
Obr. 16 Grafické znázornění hodnocení vztahů na pracovišti 56
Obr. 17 Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízených? 57
Obr. 18 Myslíte si, že se Vám dostává patřičné zpětné vazby od nadřízených? 57
Obr. 19 Myslíte si, že Váš přímý nadřízený dokáže spravedlivě ohodnotit Váš pracovní výkon? 58
Obr. 20 Podporuje Váš přímý nadřízený Vaší vlastní tvořivost a nápady? 58

SEZNAM TABULEK

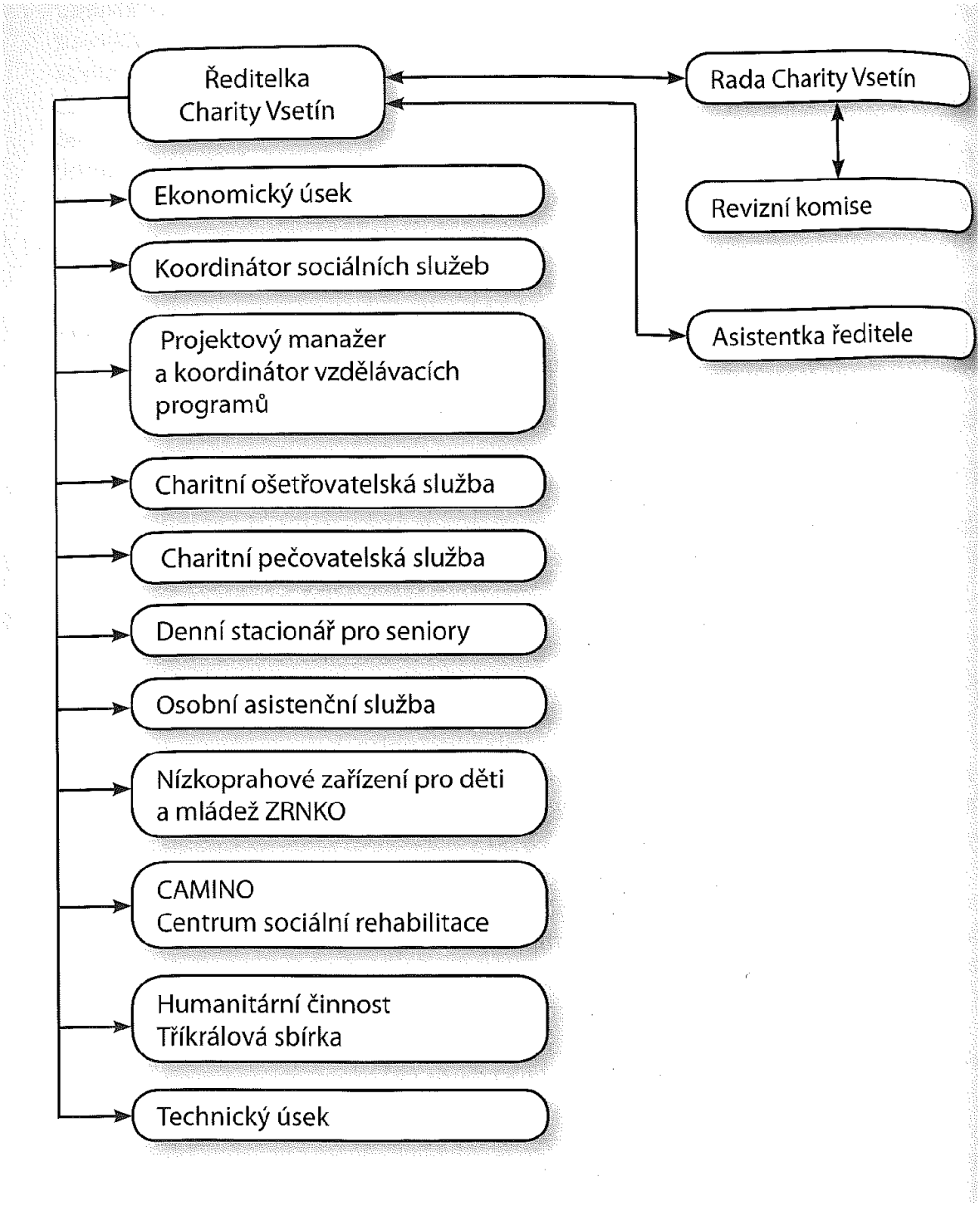
Tab. 1 Hospodaření organizace v letech 2009-2011 41
Tab. 2 Poměr mzdových nákladů vůči celkovým nákladům 45
Tab. 3 Co Vás k práci v Charitě Vsetín nejvíce motivuje? 52
Tab. 4 Co Vás na práci v Charitě Vsetín naopak nejvíce demotivuje? 52
Tab. 5 Ohodnoťte následující skutečnosti jako ve škole známkou 1-5. 56

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CHARITY VSETÍN

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CHARITY VSETÍN



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma *Analýza systému motivace zaměstnanců v neziskové organizaci Charita Vsetín.*

Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, jehož cílem je zjistit Váš názor na současný systém motivace zaměstnanců. Ujišťuji Vás, že dotazník je zcela anonymní a údaje v něm obsažené nebudou využity k jiným účelům než jako data potřebná k vypracování mé bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas

Jana Lálová

---

1. Pohlaví

Žena	
Muž	

2. Věk

do 20 let	
21- 30 let	
31- 40 let	
41- 50 let	
51 let a více	

3. Jak dlouho pracujete v Charitě Vsetín?

méně než 1 rok	
1- 3 roky	
4- 6 let	
7- 9 let	
10 let a více	

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní	
středoškolské	
vysokoškolské	

5. Jaká je Vaše pracovní pozice? (Vypište slovy)

_____

6. Doporučil/a byste práci v Charitě Vsetín svým známým?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

7. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

8. Myslíte si, že náplň Vaší práce odpovídá Vašim zkušenostem?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

9. Shledáváte Vaší práci jako zajímavou a obohacující?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

10. Co Vás k práci v Charitě Vsetín nejvíce motivuje? (Zde můžete zaškrtnout více možností, maximálně však **3**.)

finanční ohodnocení	
zaměstnanecké benefity	
pracovní prostředí	
vztahy na pracovišti	
náplň práce	
pracovní doba	
přístup nadřízeného	

11. Co Vás na práci v Charitě Vsetín naopak nejvíce demotivuje? (Zde můžete zaškrtnout více možností, maximálně však **3**.)

finanční ohodnocení	
zaměstnanecké benefity	
pracovní prostředí	
vztahy na pracovišti	
náplň práce	
pracovní doba	
přístup nadřízeného	

12. Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější? (Seřaďte jednotlivé položky podle toho, jak jsou pro Vás významné. Použijte číselnou škálu 1-10, přičemž 1= nejdůležitější a 10= nejméně důležité.)

možnost pracovního postupu		společenský význam organizace	
dobré vztahy na pracovišti		možnost dalšího vzdělávání	
příjemné pracovní podmínky		pocit seberealizace	
příznivá pracovní doba		bezpečnost práce	
jistota zaměstnání		nízký dopad činnosti organizace na životní prostředí	

13. Poskytuje Vám organizace dostatek příležitostí pro další vzdělávání?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

14. Pokud by Vám to zajistilo pracovní postup, chtěl/a byste se dále vzdělávat?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

15. Jak jste spokojen/a s podmínkami Vašeho pracovního prostředí?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

Zde můžete napsat vlastní návrh na zlepšení podmínek pracovního prostředí.

_____

_____

_____

16. Jak jste spokojen/a s vybavením Vašeho pracovního prostředí?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

Zde můžete napsat vlastní návrh na zlepšení vybavení pracovního prostředí.

_____

_____

_____

17. Ohodnoťte následující skutečnosti jako ve škole známkou 1-5.

	1	2	3	4	5
vztahy mezi spolupracovníky					
komunikace mezi spolupracovníky					
vztahy s nadřízenými					
komunikace s nadřízenými					

18. Myslíte si, že se Vám dostává patřičné zpětné vazby od nadřízených?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

19. Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízených?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

20. Myslíte si, že Váš přímý nadřízený dokáže spravedlivě ohodnotit Váš pracovní výkon?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

21. Podporuje Váš přímý nadřízený Vaší vlastní tvořivost a nápady?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

22. Zde prosím uveďte vlastní návrhy na zlepšení motivace pracovníků v neziskové organizaci Charita Vsetín.

Děkuji za Váš čas, vyplněný dotazník prosím vhoďte v 1. patře budovy Charity Vsetín do urny, která slouží k zajištění anonymity dotazníkového šetření.