

Analýza systému motivace a hodnocení členů v neziskové organizaci AIESEC Zlín

Petra Smutková

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra SMUTKOVÁ**
Osobní číslo: **M07339**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza systému motivace a hodnocení členů
v neziskové organizaci AIESEC Zlín**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se hodnocení a motivace pracovníků v neziskovém sektoru.

II. Praktická část

- Na základě vhodně zvolených analytických postupů identifikujte a zhodnoťte přednosti a nedostatky současného systému motivace a hodnocení členů AIESEC Zlín.
- Podejte návrhy na zdokonalení současného systému motivace a hodnocení členů v organizaci AIESEC Zlín.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ADAIR, J. Jak řídit druhé: i sám sebe. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
[2] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
[3] FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
[4] HARVEY, Ch. Umění motivovat: Cesta k úspěchu. 1. vyd. Praha: Informatorium, 1992. 109 s. ISBN 80-85427-23-0.
[5] ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Sára Závodná**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 10.05.2010


.....

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 nevydělečně 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 vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z 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 bakalářské práce je analýza systému motivace a hodnocení v neziskové organizaci AIESEC Zlín. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou část. V teoretické části se věnuji shromažďování informací o motivaci a hodnocení, jejich užitečnosti, zdrojích a formách. V praktické části se zabývám konkrétně analýzou systému motivace a hodnocení v neziskové organizaci AIESEC Zlín a to v několika krocích. Prvním je analýza současného stavu, dále následuje srovnávání s ostatními neziskovými organizacemi, následně jsou uvedeny způsoby měřitelnosti systému motivace a hodnocení a na závěr je uvedeno několik návrhů na vylepšení systému motivace a hodnocení v AIESEC Zlín.

Klíčová slova: systém motivace a hodnocení, motivace, hodnocení, měření, dotazníkový výzkum, SWOT analýza, konkurenční srovnání, nezisková organizace

ABSTRACT

Topic of this bachelor thesis is analysis of members motivation and evaluation system in non-profit organization AIESEC Zlín. Thesis is divided in two parts – theoretical and practical part. Theoretical part is describing information about motivation and evaluation, their helpfulness, sources and forms. Practical part is mainly about analysis of members motivation and evaluation system in AIESEC Zlín in several steps. The first step is analysis of current state, this is followed by comparing with other non-profit organizations, after that there are mentioned ways of the system measurability and in the end there are noted some proposals to improvement of motivation and evaluation system in AIESEC Zlín.

Keywords: motivation and evaluation system, motivation, evaluation, measurability, questionnaire research, SWOT analysis, competitor's comparing, non-profit organization

Poděkování

Ráda bych tímto vyjádřila své poděkování paní Ing. Lucii Sáře Závodné za její vstřícnost, ochotu a především užitečné rady při vedení zpracování mé bakalářské práce.

Rovněž bych ráda poděkovala všem neziskovým organizacím, které mi poskytly potřebné informace a v neposlední řadě patří velký dík všem členům AIESEC Zlín za vyplnění dotazníku.

Motto

„Správný motivátor je hudebník, který nejen že najde tu správnou strunu, co Vás naladí, ale umí na ni i líbezně zahrát.“

Petra Smutková

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

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	12
1.1 CHARAKTERISTIKA NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	12
1.2 ČLENĚNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	12
1.2.1 Členění neziskových organizací podle právní normy	13
1.2.2 Členění neziskových organizací podle kritéria globálního charakteru poslání	13
1.2.3 Členění neziskových organizací podle předmětu jejich činnosti	14
1.3 ÚSPĚŠNÁ NEZISKOVÁ ORGANIZACE	14
2 MOTIVACE, HODNOCENÍ A JEJICH UŽITEČNOST	17
2.1 MOTIVACE.....	17
2.1.1 Motivy	18
2.1.2 Míra motivace	18
2.1.3 Manažerský a zaměstnanecký pohled na motivaci.....	19
2.2 HODNOCENÍ.....	19
2.2.1 Užitečnost hodnocení zaměstnanců	20
3 ZDROJE MOTIVACE	21
4 MOTIVAČNÍ TEORIE	23
4.1 MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB.....	23
4.2 MCGREGOROVA TEORIE X A Y	24
4.3 HERZBERGOVA TEORIE MOTIVAČNÍCH A HYGIENICKÝCH FAKTORŮ	25
4.3.1 Faktory nespokojenosti (hygienické faktory)	25
4.3.2 Faktory spokojenosti (motivátory)	26
5 FORMY MOTIVACE	27
5.1 MOTIVACE V ZISKOVÝCH A NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH	27
5.1.1 Nehmotná motivace.....	27
5.1.2 Hmotná motivace	28
5.2 POZITIVNÍ A NEGATIVNÍ MOTIVACE	29
5.2.1 Pozitivní motivace.....	29
5.2.2 Negativní motivace	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE AIESEC	32
6.1 HISTORIE A POSLÁNÍ ORGANIZACE AIESEC	32
6.2 Co AIESEC DĚLÁ	33
6.3 AIESEC EXPERIENCE.....	33
7 SOUČASNÝ SYSTÉM HODNOCENÍ A MOTIVACE AIESEC ZLÍN	35

7.1	SWOT ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ A MOTIVACE ČLENŮ AIESEC ZLÍN.....	35
7.1.1	SW - Vnitřní analýza silných a slabých stránek	35
7.1.2	OT - Vnější analýza příležitostí a hrozeb	38
7.2	DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM	39
7.2.1	Cíle dotazníku	39
7.2.2	Hypotézy dotazníku.....	39
7.2.3	Vyhodnocení dotazníku.....	40
7.2.4	Ověření hypotéz	45
7.2.5	Závěry vyplývající z výsledků dotazníkového průzkumu	46
8	SROVNÁNÍ SYSTÉMŮ HODNOCENÍ A MOTIVACE VE ZLÍNSKÝCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	48
9	MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI SYSTÉMU MOTIVACE A HODNOCENÍ.....	51
9.1	JEDNOTLIVÉ KROKY MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI SYSTÉMU MOTIVACE A HODNOCENÍ.....	51
9.2	NEGATIVNÍ VÝSLEDKY SYSTÉMU HODNOCENÍ A MOTIVACE.....	53
9.3	POZITIVNÍ VÝSLEDKY SYSTÉMU HODNOCENÍ A MOTIVACE.....	54
10	SHRNUTÍ, NÁVRHY, DOPORUČENÍ.....	55
10.1	OSOBNÍ ROZVOJ ČLENŮ	55
10.1.1	Osobní rozvoj členů pomocí mentoringu	56
10.1.2	Osobní rozvoj členů pomocí práce v týmech	56
10.2	ZPĚTNÁ VAZBA PRÁCE ČLENŮ	57
10.3	HMOTNÉ OCENĚNÍ A UZNÁNÍ	58
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

AIIESEC Zlín je nezisková organizace, jejímiž členy jsou pouze studenti pracující bez nároku na mzdu. Není tedy divu, že má tato organizace někdy problém s motivací svých členů k práci a k podávání dobrých výsledků. Zvýšení motivace a správné využívání nástrojů hodnocení v této organizaci může být velkou výzvou a i z tohoto důvodu jsem se rozhodla, že tématem mé bakalářské práce bude: Analýza systému motivace a hodnocení členů v neziskové organizaci AIIESEC Zlín.

Hlavním cílem této mé práce je podat návrhy na inovaci a vylepšení současného systému motivace a hodnocení členů AIIESEC Zlín, který by vedl k lepším výsledkům a spokojenosti členů na pobočce se svou prací, možnostmi a výsledky.

Najít však skutečné motivy každého člena a umět je využít není jednoduché, a právě proto by tu měl být správný systém hodnocení a motivace, který by toto ulehčoval. Ovšem ani vytvoření a fungování takového systému není samozřejmé a jsou zde vždy osoby a faktory, které systém ovlivňují.

Za prací se systémem hodnocení a motivace si téměř každý představí osobu personalisty. Ano, personalista, personální manažer, či talent manažer, to jsou lidé s konečnou zodpovědností za tento systém. Nejsou však rozhodně jedinými, kteří zavedení, fungování a kontrolu tohoto systému ovlivňují. V mé bakalářské práci chci mimo jiné poukázat na hlavní osoby a faktory, které mohou systém hodnocení a motivace nejvíce ovlivnit.

Svou bakalářskou práci jsem rozdělila do dvou částí, části teoretické, kde budu sbírat poznatky k motivaci a hodnocení a části praktické, která se skládá z analýzy současného stavu systému motivace a hodnocení na pobočce, spokojenosti členů s tímto systémem a návrhů na jeho vylepšení.

Touhou všech organizací je udržet si kvalitní lidi. Pokud budou lidé ve své práci motivovaní, nejen že zůstanou na pobočce, ale hlavně budou svou práci dělat rádi a kvalitněji. A přesně takový výsledek by byl ideální i pro pobočku studentské neziskové organizace AIIESEC Zlín.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Nestátní neziskové organizace mohou mít různou podobu a možná právě proto není pojem nezisková organizace jednoznačně vymezen. Všeobecně se však používá mezinárodně uznávaná definice neziskových organizací, která vymezuje neziskové organizace v české právní úpravě.

1.1 Charakteristika nestátních neziskových organizací

Profesoři Salamon a Anheier (Salamon, Anheier, 1992) vnesli na světlo světa komplexní a mezinárodně uznávanou charakteristiku nestátních neziskových organizací, která vzešla z jejich studií a sleduje problematiku těchto organizací z různých úhlů.

Tato studie popisuje nestátní neziskový sektor jako soubor institucí, jež jsou vně státních struktur, přestože slouží především veřejným zájmům.

Dle Salamona a Anheiera mají neziskové organizace pět nejdůležitějších vlastností, jež dělí neziskové organizace na:

- **Institucionalizované** – Tyto organizace mají jistou strukturu instituce, určitou organizační skutečnost, ačkoliv nemusí být formálně či právně registrovány.
- **Soukromé** – Nejsou řízeny státní správou a jsou od ní institucionálně odděleny, přesto však mohou mít významnou státní podporu a ve vedení mohou být státní úředníci.
- **Neziskové** – Mohou vytvářet zisk, ten však musí být použit pouze na činnost a k dosažení cílů dané organizace, nikoliv pro přerozdělování mezi vlastníky či vedení organizace.
- **Samosprávné a nezávislé** – Mají vlastní postupy a struktury, díky nimž mohou kontrolovat vlastní činnosti, nekontroluje je stát ani jiné instituce.
- **Dobrovolné** – Neplacená účast na činnosti organizace je dobrovolná, stejně jako čestná účast ve správních radách či dary organizaci. [12]

1.2 Členění neziskových organizací

Zařazení organizací do neziskového sektoru se různí podle kritérií jejich členění.

1.2.1 Členění neziskových organizací podle právní normy

V právním systému je možno neziskové organizace vymezit nejlíže zákonem č. 586/1992 Sb., o dani příjmu, který v §18, odstavci 8 definuje neziskovou organizaci jako **organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání.** [20]

Jsou zde řazeny tyto organizace

- zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a politická hnutí,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- nadace, nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy,
- obce,
- vyšší územní samosprávní celky,
- organizační složky státu a územní samosprávní celky,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon. [20]

1.2.2 Členění neziskových organizací podle kritéria globálního charakteru poslání

Díky tomuto členění jsme schopni rozeznat vzájemně a veřejně prospěšnou činnost. Můžeme se s ním setkat například u publikace Organizace neziskového sektoru [11], kde se organizace člení na:

- **Organizace veřejně prospěšné** – produkují veřejné a smíšené statky, jež uspokojí potřeby veřejnosti.

- **Organizace vzájemně prospěšné** – vzájemná podpora skupin osob se společným zájmem. Jde tedy o uspokojování vlastních zájmů, které musí být korektní ve vztahu k veřejnosti. [11]

1.2.3 Členění neziskových organizací podle předmětu jejich činnosti

Existují čtyři klasifikace, ty dělí neziskové organizace podle předmětu. Mezinárodní klasifikace neziskových organizací - ICNPO, Systém klasifikace netržních činností OSN-COPNI a Odvětvová klasifikace ekonomických činností – OKEČ a klasifikace CZ_COPNI. Tyto klasifikace jsou si navzájem velmi podobné, a proto jsem vybrala pouze jednu. Dle ICNPO se neziskové organizace dělí takto[8]:

- kultura, sport a volný čas,
- vzdělávání a výzkum,
- zdravotnictví,
- sociální služby,
- přírodní a životní prostředí,
- komunitní rozvoj a bydlení,
- občanskoprávní osvěta a politické organizace,
- dobročinnost,
- mezinárodní nadační aktivity,
- náboženství a církve,
- odbory a profesní spolky,
- nspecifikované, ostatní. [8]

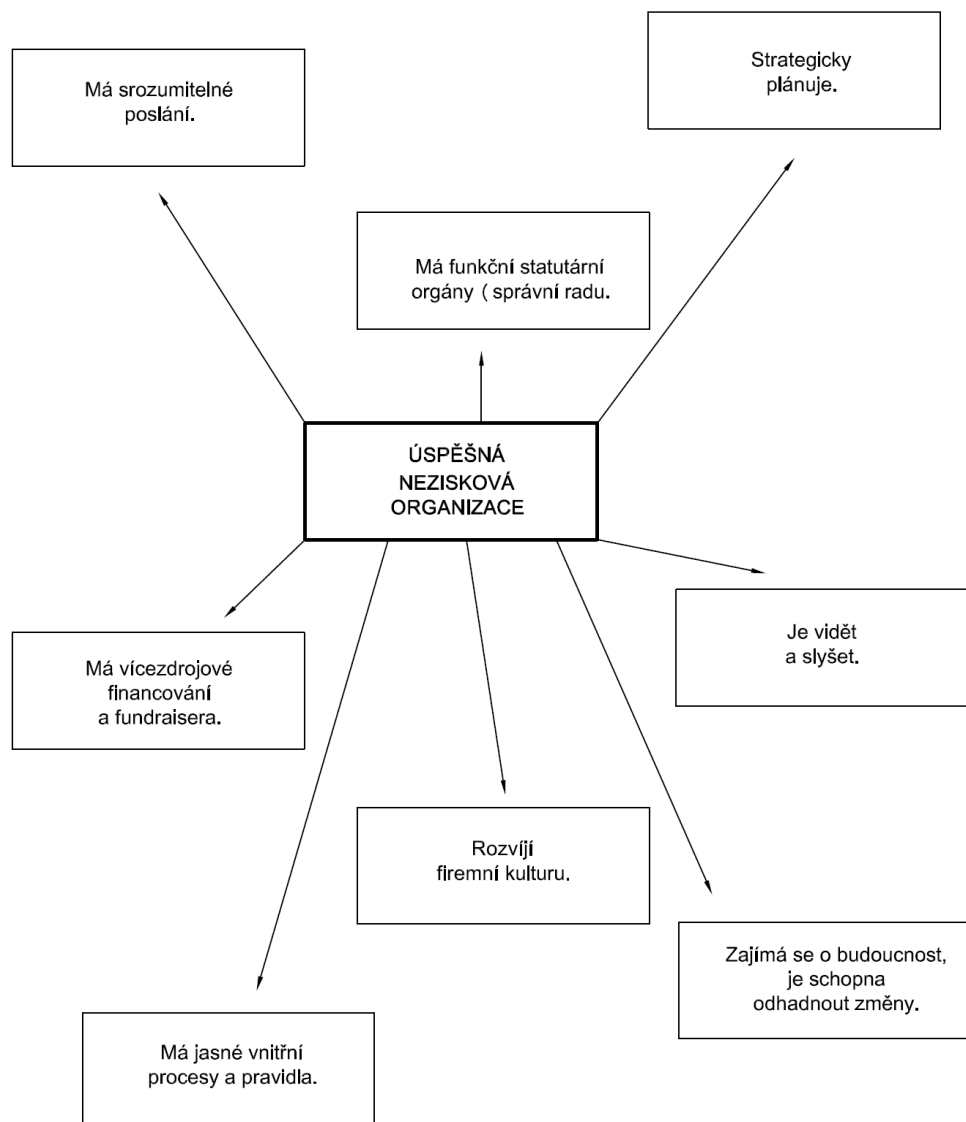
1.3 Úspěšná nezisková organizace

Jak tvrdí Šedivý a Medlíková, pro úspěšnost neziskové organizace (obr. 1), je nutno splňovat tyto parametry:

- srozumitelné poslání,
- funkční statutární orgány,

- strategické plánování,
- vícezdrojové financování a fundraiser,
- jasné vnitřní procesy a pravidla,
- rozvoj firemní kultury,
- zaměření na budoucnost, schopná odhadnout změny,
- je vidět a slyšet. [13]

Aby všechny tyto faktory byly splněny a daná nezisková organizace byla úspěšná, musí v nich především vedení a zaměstnavatelé vidět smysl a rovněž z nich mít osobní prospěch, musí být motivováni dané faktory splňovat a udržovat. A právě proto by v každé neziskové organizaci měl být účinný systém motivace a hodnocení zaměstnanců.



obr. 1 Úspěšná nezisková organizace

2 MOTIVACE, HODNOCENÍ A JEJICH UŽITEČNOST

Jak říká František Bělohlávek [3]: „Motivování pracovníků řeší řadu důležitých problémů, které před manažery stojí.“ Abychom tedy věděli, jak tyto problémy řešit, musíme vědět, co to motivace vlastně je.

2.1 Motivace

Těžko najdeme jednotnou charakteristiku motivace. Je však všeobecně známo, že pro zaměstnance je motivace řada stimulů, tedy motivů, které je vedou k pocitu, že práci, jíž vykonávají, dělají s radostí a to tak, aby dosáhli daného cíle.

Ve světě je však známo několik různých definic motivace, a proto uvádím alespoň některé z nich:

- Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb a k dosažení osobních a organizačních cílů.
- Pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec.
- Motivace je hnacím motorem lidského jednání.
- Motivace je dočasný a dynamický stav.
- Motivace je tlak mentálních sil něco udělat.
- Motivace jsou pocity, které někoho nutí dosáhnout určitého cíle.
- Motivace jsou faktory, které nutí člověka se chovat určitým způsobem.
- Motivace je souhrn určujících sil, které jsou za veškerou činnost organismu.
- Motivace je soustava pohnutek k určité činnosti.
- Motivace je psychologický proces vedoucí k energetizaci organismu.[19]

Motivace se stává užitečnou v řešení řady manažerských problémů:

- Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy.
- Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu.

- Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách.
- Jak získat do firmy schopné odborníky.
- Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny a mimo svou pracovní dobu, je-li toho třeba. [3]

2.1.1 Motivy

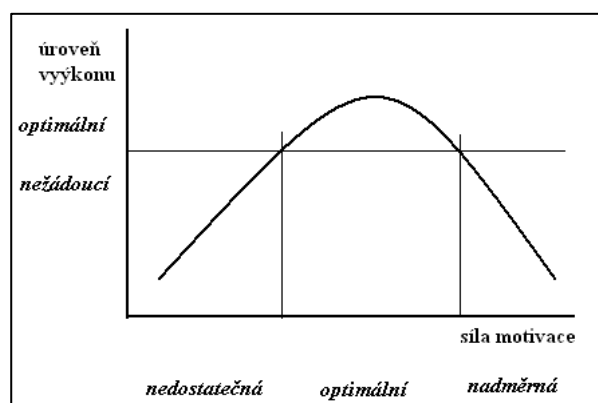
Motivem rozumíme příčinu konkrétního chování. Jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka, jež uspokojují určité potřeby [17].

Motivy mají dvě složky:

- **Energizující** – dodávají lidem sílu a energii pro dané jednání.
- **Řídící** – udávají směr jednání, dávají určitý způsob a postup, jak dosáhnout věci, pro niž se lidé rozhodnou. [3]

2.1.2 Míra motivace

Při práci s motivací však musíme dbát na to, aby se daná motivace nezměnila v demotivaci, či dokonce frustraci. Musíme znát ideální míru motivace, tedy ne motivaci nízkou, ale ani příliš vysokou. Viz obrázek (obr.2).



obr. 2 Míra motivace

2.1.3 Manažerský a zaměstnanecký pohled na motivaci

Manažeři dělají velmi častou chybu v tom, že se své zaměstnance snaží motivovat převážně penězi a to především proto, že tato metoda je pro manažera pohodlná, a také kvůli domněnce, že tento druh motivace je rychlý a spolehlivý.

Z výzkumů Maxe A. Eggerta [6], můžeme vidět, jak pohled na motivaci vidí manažeři i zaměstnanci.

Zaměstnavatelé si myslí, že zaměstnanci touží nejvíce po motivaci v tomto pořadí:

1. dobrý plat,
2. bezpečnost práce,
3. povýšení,
4. dobré pracovní podmínky,
5. zajímavá práce. [6]

Vedle toho zaměstnanci opravdu chtějí:

1. uznání,
2. zapojení citů,
3. pomoc v případě osobních problémů,
4. bezpečnost práce,
5. dobrý plat. [6]

Z tohoto výzkumu můžeme vidět, že domněnky manažerů se často liší od toho, co doopravdy chtějí zaměstnanci. Proto by rozhodně zaměstnavatelé neměli zapomínat na nehmotnou motivaci, která je dle výzkumu pro zaměstnance nejdůležitější.

2.2 Hodnocení

Jedním z nejsilnějších nástrojů motivace je hodnocení. Správným nastavením systému hodnocení může být právě ono velmi efektivní metodou řízení výkonu práce. Pokud mu však při tvorbě nebude věnováno náležité úsilí a pečlivost, stane se jen jednou z formalit a ztrácí jakýkoliv smysl. [3]

2.2.1 Užitečnost hodnocení zaměstnanců

František Bělohlávek poukazuje na to, že hodnocení nemá význam pouze pro vedoucího pracovníka, ale především pro podnik a pro pracovníka samotného. [3]

Podniku pomáhá systém hodnocení pro:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoj potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikační spojení jednotlivých úrovní řízení. [3]

Vedoucím umožňuje hodnocení:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity,
- stanovovat spravedlivou mzdu a její pohyblivé složky. [3]

Pracovník má díky hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření rozvojových nároků. [3]

3 ZDROJE MOTIVACE

Chceme-li někoho motivovat, musíme poznat motivy lidí spojené s určitou aktivitou, vědět o co usilují a čeho chtějí docílit. Tyto motivy jinak nazýváme zdroje motivace. [10]

U autorů se však různí rozdělení zdrojů motivace. Například B. Buchtová [4] rozděluje zdroje motivace na potřeby a postoje a pododdíly, zájmy a hodnoty, zatímco rozdělení podle E. Bedrnové a I. Nového [2] se liší. Jako zdroje motivace uvádí potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty. Já osobně se přikláním k rozdělení podle E. Bedrnové a I. Nového, protože takto můžeme vidět zdroje motivace v širším rozsahu a rozebrat si jednotlivé složky podrobněji.

Mezi zdroje motivace patří:

- **Potřeby** – pocit nedostatku, v případě, že dosáhne prahové hladiny intenzity, stává se možným zdrojem motivace. Potřeby jsou:
 - **Biogenní** – vznikají psychickým napětím vznikajícím pocitu hladu, žizně, nepohodlí atd.
 - **Psychogenní** – touha po uznání, sounáležitosti, vážnosti a jiné. Většinou nejsou tak intenzivní, aby přiměly člověka uspokojit je okamžitě. [2]
- **Zájmy** – dlouhodobější zaměření člověka na soubor věcí, či daných aktivit vyplývající z určitých sympatií k danému předmětu, jež se během života obvykle mění. Zájmy mohou být aktivní, či pasivní, stálé nebo přelétavé a každý zájem má svou společenskou hodnotu. Zájmy pro člověka nejideálnější jsou kombinací fyzické, duševní, emocionální a racionální stránky. [2]
- **Návyky** – jsou to pravidelné aktivity každého člověka, kdy je dodržován určitý životní režim či program. Jak uvádí E. Bedrnová a I. Nový [2]. „*Návykem označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci.*“ Součástí výchovy, později i sebevýchovy, je vytváření si dobrých návyků. Naopak negativní opakované jednání se označuje zlovykem, což je chování v rozporu s nároky společnosti. [2]

- **Ideály a hodnoty** - velmi silně ovlivněny společenskými morálními zásadami, kódexy a názory. Často pro hodnoty a ideály není příliš prostoru pro individuální náhled. Mluvíme totiž o zažitých ideálech a hodnotách, které se hodnotí jako žádoucí.

Ideál je vzor, jenž by měl lidem sloužit coby vodítko jeho jednání. Pracovník by měl mít motivaci k neustálé činnosti zdokonalující vlastní schopnosti a v podnicích by proto měly existovat žádoucí systémy hodnot, jež by pomáhaly ovlivňovat aktivitu pracovníků k dosažení cílů podniku. [2]

Hodnoty jsou vlastnosti, jichž si člověk váží, které ovlivňují výběr vhodného chování a cíle jeho jednání. Člověk si v průběhu svého života utváří vlastní systém hodnot, jež odpovídá jeho životnímu stylu a morálním zásadám. Častokrát se hodnoty spojují s tzv. hodnotovým žebříčkem, což je vlastně stupnice hodnot různá pro každého jedince, která ovlivňuje veškeré konání člověka. Žebříček hodnot většinou obsahuje hodnoty jako rodina, partner, zájmy, práce, zdraví a jiné. [2]

Veškeré výše zmíněné impulzy a zdroje vyvolávají v člověku touhu po uspokojení určitých požadavků. Zdroje motivace se v průběhu života člověka mění. Úspěchy člověka pohání a nezdary ho mohou velmi často brzdit. Zdroje motivace pracovníka sledujeme především proto, že takto získáváme lepší přehled o jeho současném jednání, čímž můžeme lépe předpovědět jeho činy a jednání v budoucnosti.

4 MOTIVAČNÍ TEORIE

Na světě je opravdu mnoho různých teorií, které vypovídají o tom, co a jak může motivovat konkrétní typy pracovníků. Rozhodla jsem se vybrat především ty nejznámější z nich a zachytit je ve své práci.

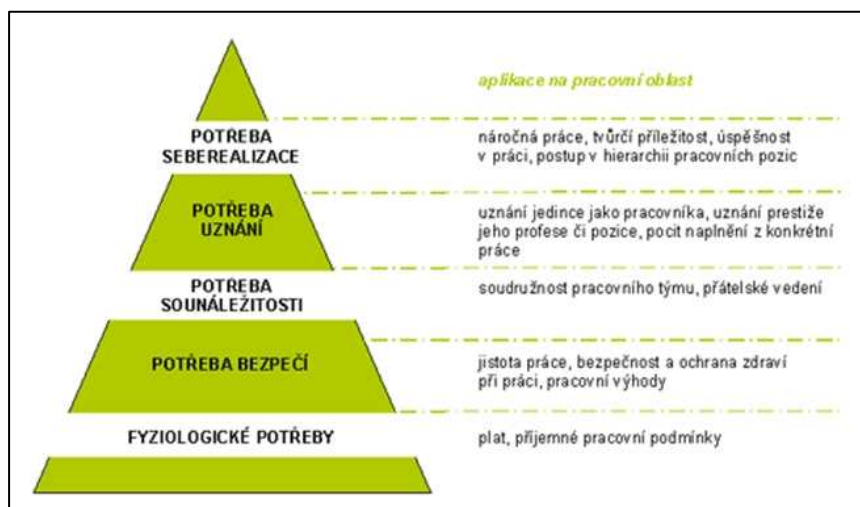
4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Asi nejznámější motivační teorií je Maslowova hierarchie potřeb, často nazývaná také pyramidou potřeb. Tato teorie je užitečná především pro vedoucí, kteří chtějí lépe rozumět svým zaměstnancům. Je však nutné dbát na to, že tato teorie nebere úplně v potaz odlišnost jednotlivců a to, že každá osoba má specifický soubor potřeb a hodnot.

Jak uvádí Adair [1], tato teorie je založena na pěti motivačních faktorech. Maslow uvádí, že další potřeba nastane až v okamžiku, kdy je uspokojena potřeba předchozí.

Důležitost uspokojování potřeb tedy stanovil takto:

- fyziologické potřeby – hlad, žízeň, spánek,
- potřeby jistoty a bezpečí – bezpečí a ochrana před nebezpečím,
- sociální potřeby – sounáležitost, přijetí, sociální život, přátelství a láska,
- sebeúcta – respekt ke své vlastní osobě, úspěch, postavení, uznání,
- růst – znalosti, výsledky, osobní rozvoj. [1]



Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb

Při této teorii však nesmíme zapomínat, že:

- I uspokojená potřeba může stále motivovat, i když tomu tak často není.
- Rozdílné úrovně potřeb mohou stupnici přehodit, aby došlo k úplnému uspokojení potřeb.
- Vzdělanost, věk a jiné faktory mohou zapříčinit rozdílnost důležitosti potřeb u různých lidí a v rozdílných obdobích života.
- Je možno obětovat některé potřeby ve prospěch uspokojení potřeby na vyšší úrovni. [1]

4.2 McGregorova teorie X a Y

Tato teorie je jedna z nejstarších motivačních teorií, která stojí za zmínění. Lidské chování je v ní definováno v souvislosti s přístupem k životu do dvou opačných směrů. [7]

Teorie X vychází z domněnky, že lidé jsou líní a nemají zájem o práci a zodpovědnost. Proto musí být nuceni a přemlouváni pomocí odměny k podání konkrétních výsledků. U lidí tohoto typu musí být často používána kontrola a hrozby trestem. Takovýto zaměstnanec dává přednost tomu být řízen, vyhýbá se odpovědnosti, nemá příliš velké ambice a touží po jistotě. [7]

Teorie Y je naprosto opačná. Je založena na názoru, že lidé pracovat chtějí. Chtějí být úspěšní a uspokojuje je zodpovědnost a získávání nových zkušeností. Práce je pro ně stejně přirozená jako hra nebo odpočinek. Chtějí být zainteresováni na cíli dané činnosti, což je pro tyto zaměstnance jedna z forem motivace. Využívají relativně vysoký stupeň představitvosti, vynalézavosti a kreativity při řešení problémů. [7]

Toto jsou extrémní postoje, které lidé zaujímají. Teorie Y je zajisté atraktivnější, naznačuje, že motivace vytváří proces, který chce dostat to nejlepší z jakékoliv situace. Dokonce motivace může pomoci přesunout lidi z teorie X do teorie Y. Tehdy bude jednodušší vytvořit u pozitivní teorie Y podmínky k dosažení ještě lepších pocitů z motivace a stále lepších výkonů.

McGregor čerpal pro svou teorii velkou měrou z Maslowovy hierarchie potřeb a předložil soustavu charakteristik jako neověřených hypotéz. Zde nastala potřeba provést další výzkum, jež provedl Herzberg a tyto hypotézy potvrdil.

4.3 Herzbergova teorie motivačních a hygienických faktorů

Tato teorie, která vznikla díky Frederickovi Herzbergovi, je důležitá z pohledu každodenního života a také díky ní dokážeme okamžitě podnítit činnost, která vytváří pozitivní motivaci. V teorii jsou popsány dvě kategorie faktorů – hygienické faktory, neboli faktory nespokojenosti a motivační faktory, čili faktory spokojenosti. [7]

4.3.1 Faktory nespokojenosti (hygienické faktory)

Faktory hygienické jsou faktory, které mohou vést lidi k nespokojenosti v případě, že nejsou naplněny dle očekávání zaměstnanců. [7]

Mezi tyto faktory patří:

- **Politika společnosti a administrativní procesy** – pro zaměstnance je důležitá dostupnost jasně definovaných zásad a postupů, především těch týkajících se jejich samotných, stejně jako přiměřená úroveň organizace a vedení.
- **Míra kontroly** – zaměstnanci vyžadují dostupnost, způsobilost a nestrannost jejich nadřízeného.
- **Mezilidské vztahy** – zde se jedná především o vztahy s nadřízenými, podřízenými a kolegy a všeobecně kvalitu sociálního života v zaměstnání.
- **Plat/mzda** – což pro zaměstnance znamená celkový balíček odměn, jako je mzda, plat, důchod, služební auto a další finanční výhody.
- **Postavení** – pracovní pozice nebo postavení ve vztahu k ostatním, což může být znázorněno titulem, velikostí kanceláře a jinými.
- **Jistota zaměstnání** – odstranění nejistoty z možné ztráty pozice ve společnosti nebo ztráty zaměstnání.
- **Osobní život** – vliv zaměstnání na soukromí zaměstnance jako je stres, přesčas nebo přestěhování.
- **Pracovní podmínky** – Zaměstnanci vyžadují dobré fyzické podmínky, v nichž pracují, dostupnost vybavení, přiměřené množství práce a mají konkrétní požadavky na místo, kde pracují – například ventilace, světlo, prostor, hluk, pracovní pomůcky a další. [7]

4.3.2 Faktory spokojenosti (motivátory)

Faktory spokojenosti jsou takové faktory Hertzbergovy teorie, díky nimž jsou vyvolány dobré pocity zaměstnanců.

Tyto faktory zahrnují:

- **Úspěch** – pro lidi je motivující úspěšně dokončit úkol, vyřešit problém, dostat omluvu a vidět konečný výsledek své práce.
- **Uznání** – jakýkoliv projev uznání, ať už drobnou pozorností či pochvalou, je pro zaměstnance důležitý.
- **Možnost růstu** – Zaměstnanci ocení vidinu možné změny v zaměstnání, za níž je viditelný potenciál profesního růstu.
- **Povýšení** – možnost změny, jež vylepší postavení nebo pozici v zaměstnání je velmi žádoucí.
- **Práce** – skutečné provádění práce nebo jejich částí. [7]

Hygienické faktory jsou tedy ty, jimž se lidé snaží vyhnout, a motivační faktory jsou naopak spojeny s potřebami sebeprosazení a seberealizace.

5 FORMY MOTIVACE

5.1 Motivace v ziskových a neziskových organizacích

Jak jsem již zmínila ve druhé kapitole, zaměstnavatelé dělají častou chybu v tom, že upřednostňují finanční, tedy hmotnou motivaci nad motivaci nehmotnou a to především proto, že je to pro ně častokrát jednodušší, a také proto, že mají zkreslené představy o motivech zaměstnanců.

Jinak je tomu však u neziskových organizací, neboť už činnost členů v této organizaci je podložena určitou nehmotnou motivací, jež vidí v seberozvoji, či možnosti pomoci potřebným nebo bojovat za správnou věc. A jelikož podmínkou členství je dobrovolnost, členové sami souhlasí s tím, že finanční odměnu dostávat nebudou.

Pro lepší pochopení si tedy rozdělme motivaci na dvě základní skupiny. Motivaci hmotnou a motivaci nehmotnou.

5.1.1 Nehmotná motivace

Všeobecně je nehmotná motivace velmi dobrou technikou, jak přimět zaměstnance dosáhnout žádoucích výsledků. Spousta nehmotných faktorů může ovlivnit pracovní výkon.

Mezi nehmotné faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců patří [18]:

- **Zájem o práci** - jeden z nejdůležitějších faktorů, pokud lidi práce nezajímá a nebaví, bude to vždy jen povinnost, či závazek, co je nutí práci dobře dokončit.
- **Dosažení pracovních výsledků a s nimi spojený úspěch** – pocit úspěchu pohání člověka dál, vidí díky němu totiž, že jeho práce nebyla zbytečná.
- **Kladné mezilidské vztahy s nadřízenými i ostatními zaměstnanci** – v prostředí s uvolněnou a přátelskou atmosférou se bude vždy pracovat lépe, než ve vypjatém prostředí.
- **Míra stresu a úzkosti** - hladina stresu by však měla být vyrovnaná, protože chybějící stres vede zaměstnance k rutině, zatímco vysoká míra stresu zaměstnance psychicky vyčerpává. [18]

Užívání těchto motivů je v neziskových organizacích velmi častá, a to právě pro dobrovolnost dané práce. Členy vlastně motivuje už jen vstup do této organizace právě kvůli těmto motivům. [18]

U ziskových organizací je užívání hmotné motivace až na druhém místě. Zaměstnavatelé stále žijí v domnění, že nejvíce motivující je mzda a hmotné statky. Což může především u velmi dobře placených zaměstnání motivaci a chuť se rozvíjet snižovat. Takto vysoce postavení zaměstnanci, už po hmotných statcích tolik netouží, protože jich mají dostatek, a velmi často od nich můžete slyšet, že svou práci dělají už jen právě pro rozvoj a nové zkušenosti, které mohou díky ní získat [18].

Je jen otázkou času, než budou zaměstnavatelé ziskových situací schopni pochopit, že je to především nehmotná motivace, co lidi podporuje být lepší a lepší. [5]

5.1.2 Hmotná motivace

Z hmotných výhod pro zaměstnance je rozhodující **mzda** skládající se většinou z pevné částky a pohyblivé částky – prémie. Jako ideální poměr mezi nimi se udává 7:3. Zaměstnavatel má v záloze i jiné hmotné nástroje, jimiž může zaměstnance motivovat [18]:

- příspěvek na stravování,
- příspěvky na kulturu a rekreaci,
- příspěvek na dopravu a ubytování,
- kurzy a školení,
- používání automobilu, PC nebo mobilu i pro soukromé účely,
- firemní školky nebo hlídání dětí,
- pružná pracovní doba,
- možnost práce z domova,
- práce na poloviční úvazek. [18]

Ačkoliv je tato forma motivace spojována především s hodnocením zaměstnanců v ziskových organizacích, stávají se některé z nich často motivy pro organizace neziskové. Tedy především kurzy, školení a pružná pracovní doba jsou velmi časté. Ačkoliv z výzkumu (viz druhá kapitola) vyplývá, že pro zaměstnance jsou důležitější nehmotné statky, nesmíme

zapomínat na Maslowovu pyramidu potřeb a tedy to, že pokud nebudou mít zaměstnanci dostatek finančních prostředků na to, aby zajistili své základní potřeby, bude pro ně hmotné ohodnocení jejich práce nejlepším druhem motivace[18].

5.2 Pozitivní a negativní motivace

Motivaci můžeme dále dělit na motivaci pozitivní a negativní. Ačkoliv jde o metody zcela opačné, není vylučitelné užívání jich obou najednou. V současné době se organizace snaží více a často i jedinečně používat motivaci pozitivní, avšak především u problémových pracovníků je často nutno přejít na motivaci negativní.

5.2.1 Pozitivní motivace

Pokud chceme používat pozitivní motivaci, znamená to, že budeme zaměstnance motivovat tak, aby sami chtěli dosáhnout stanoveného cíle organizace, protože na konci vidí i svůj osobní cíl - odměnu. Odměna může být jak hmotné, tak nehmotné povahy, vždy záleží na okolnostech a především na tom, co daného pracovníka motivuje.

Pokud chceme zaměstnance motivovat pomocí pochvaly a zaměříme se především na nehmotné motivy, měl by postup ke kladnému povzbuzování vypadat takto [9]:

- přesná formulace činnosti, která byla správně provedena,
- zdůraznění, jak moc pomohla organizaci či konkrétnímu člověku,
- vyjádření upřímného uznání. [9]

Pokud bychom používali motivy hmotné, přidáme k těmto třem bodům navíc ještě hmotnou odměnu.

5.2.2 Negativní motivace

Negativní motivace je většinou používaná tam, kde pozitivní motivace nestačí. Především u problémových pracovníků, jež nejsou schopni splnit zadané normy a rovněž u pracovníků, kteří nevidí motivaci v tom, že by něco získali.

Proto je jejich nadřizený nutný použít negativní motivaci. Negativní motivace může být pro zaměstnance opravdu motivující a to především proto, že se díky ní snaží vyhnout něčemu

nepříjemnému, jako je například srážka ze mzdy, pokuta, pokárání, nebo zveřejnění špatných výsledků pracovníka.

Negativní motivace však na zaměstnance nemusí vždy fungovat a je spojena s rizikem demotivace a možností, že zaměstnanci budou vydávat ještě horší výsledky než předtím. [9]

Proto je velmi důležité, aby nadřízený či personalista věděl, co zaměstnance motivuje a na základě toho se rozhodl jakou motivaci a v jaké míře použije.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE AIESEC

AIESEC je studentská mezinárodní nezisková organizace, která v současnosti působí na více než 1700 univerzitách ve 107 zemích světa. Každá pobočka AIESEC je plně řízená pouze studenty, a proto nabízí studentům obrovský prostor pro jejich osobní i profesní rozvoj. Se svou více než 60-letou historií se AIESEC řadí mezi nejstarší organizace vůbec.

6.1 Historie a poslání organizace AIESEC

Organizace AIESEC (zkratka z francouzského Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales) vznikla v roce 1948 ve Stockholmu jako reakce na druhou světovou válku. Jedním ze 3 zakladatelů byl i Jaroslav Zich, student z Československa.

Cílem vzniku AIESEC bylo odstranit rasovou nenávist mezi jednotlivými státy a zabránit tak další válce, která by na svět, lidstvo a ekonomiku měla tak hrůzostrašný dopad, jako předchozí dvě války.

Programem AIESEC se staly výměnné programy studentů mezi různými zeměmi světa a tedy vzájemné přiblížení jednotlivých kultur.

Dalším důvodem vzniku AIESEC byla po válce velmi oslabená ekonomika. Univerzity viděly obrovský význam ve výchově svých studentů tak, aby po studiích byli připraveni na skutečný svět, měli širší dopad na společnost a především ekonomiku.

I proto vznikla studentská organizace AIESEC, která dávala studentům možnost projít si manažerskými praktikami již během studia.

V roce 1966 vznikl AIESEC i v Československu. Československo bylo společně s Jugoslávií prvními zeměmi bývalého východního bloku, které se do AIESEC zapojily. Pobočky AIESEC byly pouze v Praze a Bratislavě.

AIESEC Česká republika vznikl rozdělením Československa v roce 1993 a dnes má 8 poboček v těchto univerzitních městech: Brno, ČZU Praha, Karviná, Olomouc, Ostrava, Plzeň, Praha, Zlín.

6.2 Co AIESEC dělá

AIESEC má dvě základní cílové skupiny, kterým má co nabídnout. Jsou to především studenti a firmy.

Spolupráce s firmami spočívá především v nabídce praktikanta ze zahraničního státu. Jedná se hlavně o firmy spolupracující se zahraničím nebo o firmy, které chtějí expandovat na zahraniční trhy. Firmy zadají kritéria, která od praktikanta vyžadují a AIESEC jim takového člověka najde.

Studentům nabízí AIESEC možnost vyjet na zahraniční praxi ve svém oboru. Tyto praxe se dělí na praxi manažerskou, vzdělávací, technickou a rozvojovou.

Studentům, kteří se stanou členy, nabízí AIESEC Zlín:

- osobní rozvoj,
- mezinárodní příležitosti a mezinárodní prostředí,
- zábavu,
- širokou sociální síť.

Dnes a denně se setkávám s názory studentů, že univerzita je dostatečně nepřipravuje na budoucí povolání. Studentům chybí praxe. A přitom právě možnost vyzkoušet si manažerskou praxi v rámci marketingu, prodeje, financí, personalistiky a dalšího během studia nabízí členství v AIESEC.

AIESEC je tu především pro rozvoj studentů a používá k tomu tři hlavní nástroje:

- praxe v oboru - i na vedoucích pozicích,
- mezinárodní prostředí,
- vzdělávací konference.

6.3 AIESEC experience

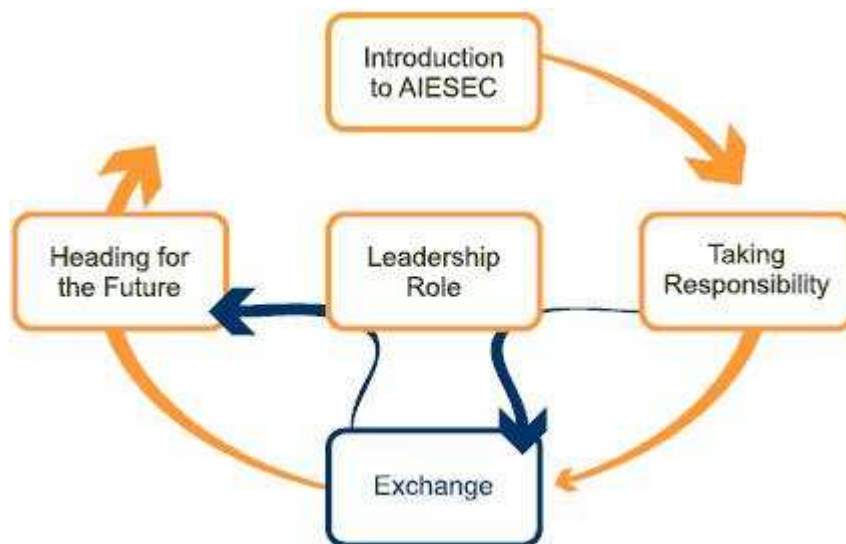
Ideální člen by měl projít celou tzv. AIESEC experience, čili AIESEC zkušeností (obr. 4). Tato zkušenost se skládá z několika fází, kterými by měl člen projít:

- Introduction to AIESEC – seznámení s AIESEC- členové zjišťují, jak organizace funguje, získávají základní informace o AIESEC.

- Taking responsibility – přijetí zodpovědnosti – v této fázi už má člen konkrétní popis práce na pobočce a má zodpovědnost za svou práci.
- Leadership role – vedoucí pozice – člen aplikoval na vedoucí pozici a byl zvolen. Za vedoucí pozice se považují půlroční pozice vedoucích týmů a roční pozice vice prezidentů a prezidenta pobočky.
- Exchange – zahraniční praxe – člen vyjede na zahraniční praxi přes AIESEC.
- Heading for the future – čelit budoucnosti – v této fázi by měl student již být díky zkušenostem v AIESEC připraven na svou profesní budoucnost.

Splnění všech těchto fází je úplně nejideálnější, ale vzhledem k tomu, že leadership role a exchange mají pro studenta podobný přínos, je AIESEC experience splněna i v případě splnění pouze jedné z těchto fází.

Některé fáze AIESEC experience jsou podmíněny plnoprávným členstvím. O plnoprávné členství si může zažádat každý člen po splnění určitých podmínek. Díky nim může volit a být volen na pozice ve vedení AIESEC a stejně tak může ovlivňovat chod pobočky.



obr. 4: AIESEC experience

7 SOUČASNÝ SYSTÉM HODNOCENÍ A MOTIVACE AIESEC ZLÍN

Vzhledem k tomu, že jedním z cílů mé práce je podat návrhy na lepší systém hodnocení a motivace, je důležité vědět, jaký je současný stav tohoto systému. Analýzu současného stavu systému provedu pomocí dvou nástrojů - SWOT analýzy a dotazníkového průzkumu mezi členy AIESEC Zlín.

7.1 SWOT analýza systému hodnocení a motivace členů AIESEC Zlín

SWOT analýza řeší jak vnitřní prostředí (silné a slabé stránky), tak vnější prostředí (příležitosti a hrozby), které ovlivňují danou problematiku. V tomto případě systém motivace a hodnocení členů v AIESEC Zlín. Tuto analýzu jsem vypracovala na základě informací poskytnutých od bývalého a současného talent manažera pobočky.

7.1.1 SW - Vnitřní analýza silných a slabých stránek

S (Strengths) Silné stránky:

- práce v týmech - podobná práce ostatních, členové se motivují navzájem,
- přátelské prostředí, podpora,
- vidina zkušeností ostatních,
- mentoring – mentor nejen jako zkušenější člen, ale jako motivátor každého jedince,
- feedback – členové AIESEC jsou zvyklí dávat si mezi sebou feedback,
- nejlepší členové hodnoceni na slavnostním večeru před celou pobočkou,
- člen týdne vyhlášen každý týden na společném meetingu pobočky,
- review boardy – vzájemné půlroční hodnocení práce člena a celé pobočky (ukázka formuláře pro současné review boardy v příloze č. 2)

W (Weakness) Slabé stránky

- chybí pravidelnost ve zpětné vazbě,
- nezkušení vedoucí týmů,
- členové nejsou motivováni finančně,
- systém motivace nemotivuje všechny, jen část členů,

- umění vedoucích týmů a mentorů motivovat své členy,
- motivovaní jsou především členové, co přináší výsledky, chybí motivace slabších členů, což způsobuje demotivaci jich i ostatních,
- chybí obeznámení členů se systémem a jeho připomínání či vizualizace,
- většina členů není motivována k job raisingu – hlavní činnost,
- členům chybí sebemotivace,
- motivace členů na vedoucích pozicích,
- komunikace mezi vedoucími týmů a talent manažerem,
- někteří členové cítí nezájem ostatních členů o jejich práci,
- po ukončení týmů členové často neznají své možnosti co dál.

Po analýze silných a slabých stránek systému hodnocení a motivace v AIESEC Zlín jsem si uvědomila, že tyto stránky jsou bohužel navzájem velmi pevně propojené a pokud chce AIESEC využít silné stránky naplno, musí se zaměřit nejen na ně samotné, ale především na odstranění slabých stránek, které jejich úspěch ovlivňují. Bez nich silné stránky nemohou být tak účinné. Vybrala jsem 3 dle mého nejsilnější stránky systému motivace a hodnocení a poukázala na slabé stránky, které je ovlivňují.

Práce v týmech

Silné stránky systému motivace a hodnocení v AIESEC Zlín jsou především v týmové práci. Výhoda je především v tom, že členové v týmech dělají podobnou práci, a proto se mohou navzájem povzbuzovat, vybízet a sdílet podobné problémy stejně tak, jak od sebe navzájem mohou dostávat zpětnou vazbu a řešit hromadně své problémy. Důležitá je zde především osoba vedoucího týmu, která je za motivaci a hodnocení svého týmu zodpovědná. Musí tedy svým členům dát příležitost k těmto motivačním prvkům, má za úkol stmelit tým a je to i osoba, která má na starosti hlavní hodnocení svých členů.

Tato silná stránka je však velmi často spojena s nezkušeností vedoucích týmů, kteří nedávají vždy svým členům příležitost se vyjádřit. Vedoucí týmů často s vidinou svých cílů a plánů zapomínají, že aby tým dobře pracoval, musí se stmelit a povzbuzovat a v případě, kdy členové nedostávají mzdu, to platí dvojnásob. Navíc nezkušeností te-

amleaderů(vedoucích týmů) se často stane, že v případě demotivace členů teamleader neví, jak je nazpět namotivovat a to často vede nejen ke špatným výsledkům členů, ale i k jejich odchodu z AIESEC.

Mentoring

Další velkou silnou stránkou je to, že většina členů a všichni nováčci mají svého osobního mentora, který je nejen vede v začátcích a předává jim své zkušenosti, ale je tu i jako motivátor svého menteeho a pracuje s ním na jeho rozvoji a na jeho cílech jak v rámci AIESEC, tak i v takových osobních cílech, které si může díky práci v AIESEC přiblížit. Kromě teamleadera je to právě mentor, kdo by měl umět člena motivovat a správně hodnotit, ale právě zde je většinou velká mezera.

Mentoring velmi často sklouzne v poklábosení dvou kamarádů, nebo naopak v lekci AIESEC pojmů a vědomostí, přičemž ani jedno není správné. V mentoringu vždy musí být vyvážený jak příjem znalostí, tak práce na rozvoji člena, kontrole jeho dosavadních výsledků, porovnání s osobními cíli a motivaci k tomu, aby v dobrém případě stále pokračoval v dobrém tempu, či v horším případě se zlepšil.

Zpětná vazba

Za silnou stránku považuji postoj členů ke zpětné vazbě. Zpětná vazba je v AIESEC Zlín velmi často používána a členové jsou na ni už od začátku zvyklí a vítají ji. Zpětná vazba je skvělý hodnotící a zároveň motivační prvek. Díky ní členové vědí lépe o svých silných stránkách stejně dobře jako o slabých, kterých si dříve třeba ani nebyli vědomi.

U zpětné vazby je však důležitý způsob podání, protože v případě velmi tvrdého podání nebo naopak při flegmatickém přístupu může mít zpětná vazba naprosto demotivační účinek. Ve způsobu podání mají někteří členové mezery a vzhledem k tomu, jak je zpětná vazba důležitá v organizaci, v níž členové pracují bez nároku na mzdu, si AIESEC Zlín nevědomost v tomto směru nemůže nadále dovolit.

7.1.2 OT - Vnější analýza příležitostí a hrozeb

O (Opportunities) Příležitosti

- inspirovat se systémem hodnocení a motivace v jiných pobočkách AIESEC v České republice i ve světě,
- inspirovat se systémem hodnocení a motivace v jiných studentských neziskových organizacích,
- inspirovat se motivy studentů – členové AIESEC jsou především studenty, a proto právě motivy i těch studentů, kteří nejsou v AIESEC mohou dát zajímavé návrhy pro návrh systému motivace a hodnocení,
- najít partnery z firem, kteří by byli ochotni poskytnout hodnotnou cenu.

T (Threats) – Hrozby

- Jiné organizace nabízející členům (zaměstnancům) plat či finanční odměny.
- Veškeré zájmy či koníčky členů, které by mohly vést k odchodu členů.
- Firmy s AIESEC nepodepíší smlouvy = nedostatek finančních prostředků = nedostatek finančních prostředků na motivaci členů, nepřispívání na konference.
- Studenti nebudou mít zájem vyjet na zahraniční praxe = nejsou podepsané smlouvy se studenty = nedostatek finančních prostředků na motivaci členů.

Členové, kteří tvoří a pracují se systémem hodnocení a motivace, velmi často chybují v tom, že se zaměří především na vnitřní prostředí. Nevychází z toho, že jsou to velmi často vnější hrozby, pro které členové odcházejí a stejně tak vnější příležitosti mohou naopak členy více motivovat a v organizaci udržet.

Největší hrozbou jsou jiné firmy či organizace, které členy motivují lépe než naše organizace, především v případě, kdy členové potřebují finance a jiná organizace jim je na rozdíl od AIESEC nabídne.

Některým hrozbám však může AIESEC částečně předcházet pomocí využití silných stránek a rovněž tak příležitostí, které se nabízí. Může se inspirovat jinými organizacemi a může se zaměřit na motivy běžného studenta, protože AIESEC nesmí zapomínat, že jeho členové jsou na prvním místě studenti.

SWOT analýza mi pomohla rozebrat současný stav silných a slabých stránek stejně jako příležitostí a hrozeb na pobočce, který si zčásti ověřím v následujícím dotazníku. Závěry a doporučení vyplývající nejen z této analýzy uvedu v poslední kapitole své práce.

7.2 Dotazníkový průzkum

Abych zjistila, jaké je povědomí současného systému hodnocení a motivace mezi členy, jaká je spokojenost členů s tímto systémem a co je možno na hodnocení a motivaci členů změnit k lepšímu, použila jsem dotazníkový formulář, který mi vyplnili současní i bývalí členové AIESEC Zlín, celkem tedy 39 respondentů. Znění dotazníku přikládám v příloze, výsledky jednotlivých otázek rozeberu níže v textu.

7.2.1 Cíle dotazníku

Hlavní cíl

- Zjistit spokojenost členů AIESEC Zlín se současným systémem hodnocení a motivace členů.

Vedlejší cíle

- Získat nápady dotazovaných na možné změny tohoto systému.
- Zjistit, co členům na současném systému nevyhovuje.
- Nápadů jak udělat hodnocení členů více motivující.
- Ověření vlastních nápadů na změnu systému.

Vzhledem k hlavnímu a vedlejším cílům dotazníku jsem použila více otevřených otázek, než je v dotaznících běžné. Nechtěla jsem členy omezovat svými myšlenkami. Naopak jsem chtěla zjistit co nejvíce o tom, jak to vidí oni. I přesto, že jsem věděla, že vyhodnocování bude takto složitější, pro mne a pro vedení AIESEC Zlín bude mít takto mnohem vyšší vypovídací hodnotu.

7.2.2 Hypotézy dotazníku

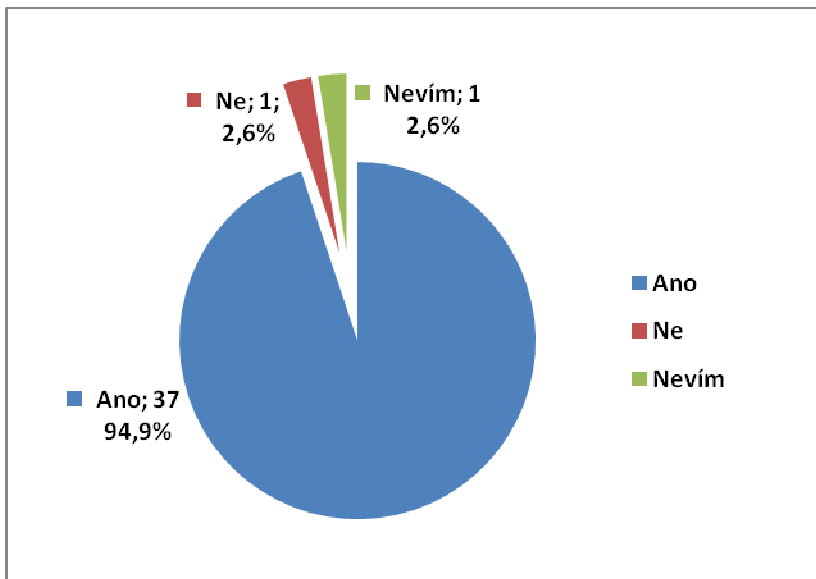
Hlavními hypotézami, které jsem si před rozesláním dotazníku stanovila, byly tyto:

- 30% členů je se současným systémem nespokojeno.

- Více než 60% členů motivuje vidina vlastního rozvoje.
- 70% členů je rádo hodnoceno zpětnou vazbou.

7.2.3 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1: Setkal/a jsi se v AIESEC Zlín s pojmem hodnocení a motivace členů?



obr. 5: Povědomí členů o systému hodnocení a motivace

členů v AIESEC Zlín [Zdroj: vlastní]

Z výsledků můžeme vidět, že pouze 2 z 39 dotazovaných nejsou seznámeni s pojmem AIESEC Zlín. Není to sice vysoké procento, ale přesto by měl být tento systém v povědomí všech členů bez rozdílu.

Otázka č. 2: Co by podle Tebe systém hodnocení a motivace měl zahrnovat?

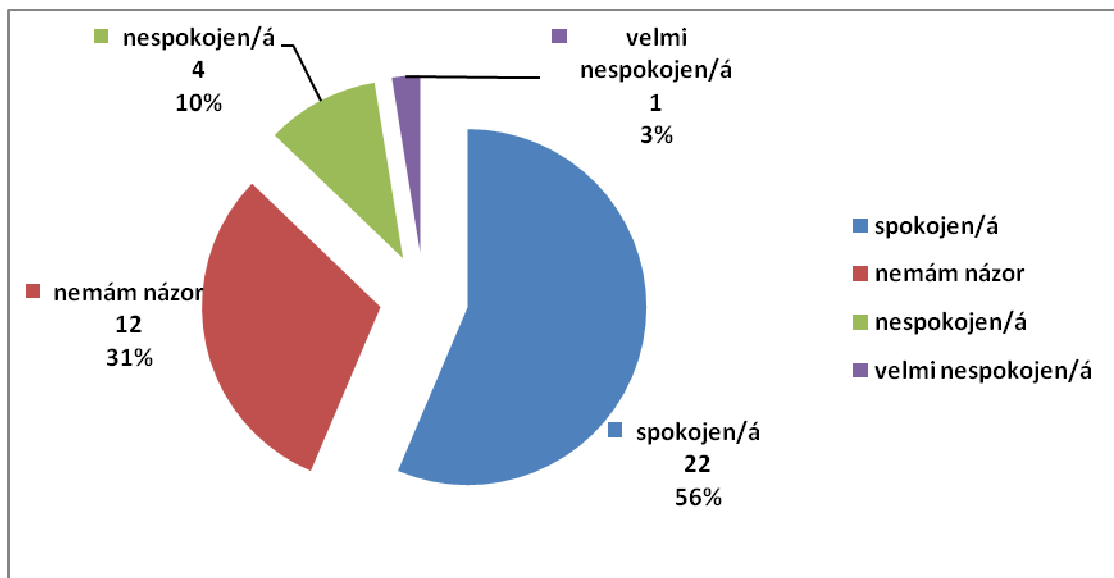
Tato otázka byla otevřená, každá odpověď byla tedy trochu jiná než odpověď předchozí.

Pokud však shrnu veškeré odpovědi členů, jde jim především o to, aby systém motivace a hodnocení členů zahrnoval:

- zpětnou vazbu,
- kvalitní mentoring,
- podporu členů, pochvalu,

- průběžné hodnocení dosažených výsledků,
- jasné pravidla za co jsou členové hodnoceni a jak,
- individuální motivace,
- sloučení hmotné i nehmotné motivace,
- ukázat členům co jim dlouhodobě přinese práce v AIESEC,
- soutěže.

Otázka č. 3: Jak jsi spokojen/á se současným systémem hodnocení a motivace v AIESEC Zlín?



obr. 6: Spokojenost členů se současným systémem hodnocení a motivace členů v AIESEC Zlín [Zdroj: vlastní]

Více než polovina členů je se systémem hodnocení a motivace spokojeno, není to však velmi dobrý výsledek, neboť nejvyšší stupeň bylo velmi spokojen/á a tuto kolonku nezaškrtil nikdo z respondentů. Znepokojující je také, že někdo je s tímto systémem dokonce velmi nespokojený. Na systému hodnocení a motivace je tedy stále co zlepšovat.

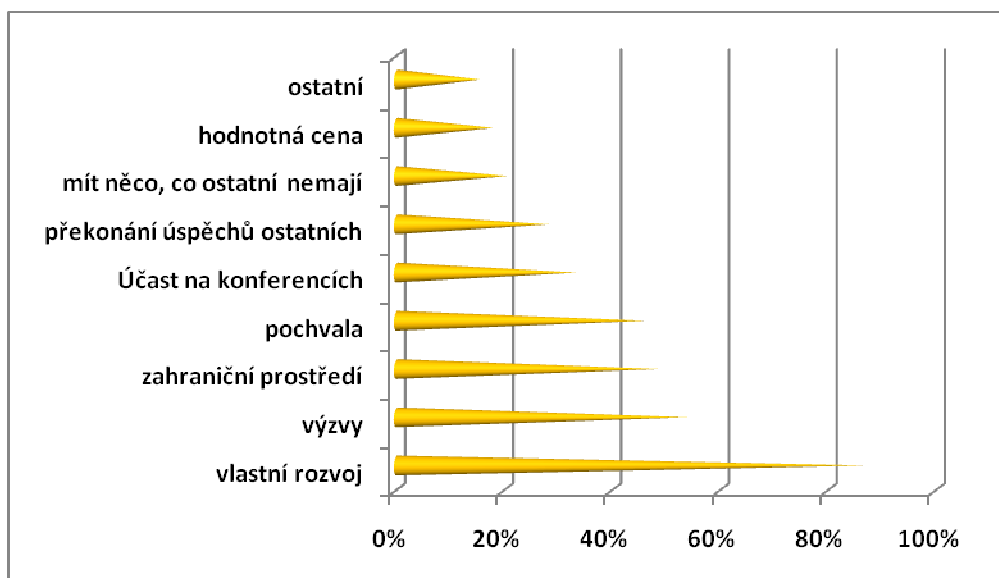
Otázka č. 4: Je něco na systému hodnocení a motivace, co Ti vadí, co bys chtěl/a odstranit?

Více než 30% dotazovaných na systému motivace a hodnocení něco chybí, znamená to, že zde je velký prostor pro zlepšení.

Otázka č. 5: Co Ti na systému motivace a hodnocení vadí, co bys chtěl/a změnit?

Tato otázka je otevřená, nejvíce však všeobecně členům chybí toto:

- motivace členů na vedoucích pozicích, aby byli schopni přenést motivaci na své členy,
- individuální motivace – motivovat jednotlivé členy, ne jen celek,
- správný způsob podávání feedbacku,
- motivace především slabších členů – ti poté nebudou táhnout ke dnu ostatní,
- pravidelné hodnocení.

Otázka č. 6: Co Tě nejvíce motivuje k práci v AIESEC?

obr. 7: Nejvýraznější motivy členů AIESEC Zlín [Zdroj: vlastní]

Respondenty nejvíce motivují vidina vlastního rozvoje, výzvy a zahraniční prostředí, ani ostatní motivy však nesmíme opomíjet, neboť tvoří dohromady velkou část celku. Nesmím

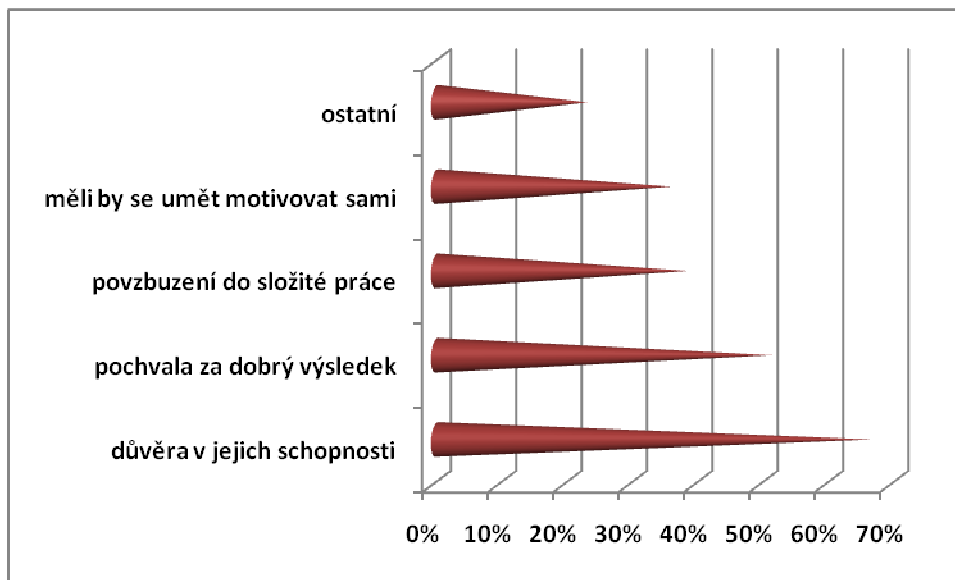
také opomenout bod ostatní, ve kterém členové uváděli že je motivují především zkušení lidé se kterými pracují a vidina účelu a smyslu jejich práce.

Otázka č. 7: Čím se podle Tebe dá v AIESEC Zlín, jakožto neziskové organizaci, nahradit motivace penězi?

Z průzkumu dotazníků vyplývá, že nejcennější je pro členy vidina vlastního rozvoje. Pokud možno pravidelná.

Dalším bodem byly národní konference zdarma, popřípadě příspěvek na mezinárodní konference a různé ceny jako knihy, kurzy a jiné.

Otázka č. 8: Jak nejlépe motivovat členy na vedoucích pozicích AIESEC?



obr. 8: Názory dotazovaných na nejlepší způsob motivace členů na vedoucích pozicích AIESEC Zlín [Zdroj: vlastní]

Na vyšších pozicích už většinou nejde o hmotné hodnocení, které by motivovalo tyto členy. Největší motivace pro ně je, obdržení důvěry ve své schopnosti od ostatních, stejně jako když obdrží pochvalu za své dobré výsledky a když vidí, podporu při své práci. Jinak by se měli členové na vedoucích pozicích motivovat především sami. Motivující pro ně můžou být rovněž dobré výsledky svých podřízených.

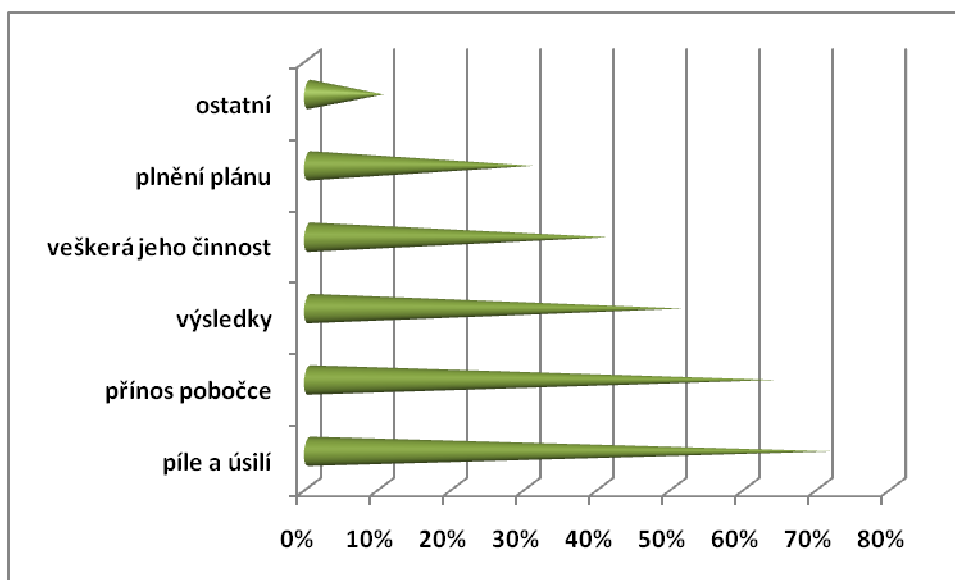
Vzhledem k tomu, že největší část dotazovaných si myslí, že systém motivace nemotivuje každého jednotlivce (viz otázka č. 9 v příloze 1 - 41% ne, 38% neví, 20% ano), přejdu rovnou k otázce č. 10:

Otázka č. 10 : Jak systém motivace více zaměřit na každého jednotlivého člena tak, aby se každý cítil motivován?

Nejčastější odpovědí bylo, že členové chtějí osobní přístup, chtějí svého vlastního motivátora, někoho kdo sleduje jejich práci a podporuje je v ní, popřípadě motivaci v rámci týmu, kdy navrhují, že tuto práci by měl na starosti teamleader popřípadě mentor každého člena.

Další častou odpovědí bylo, že členové chtějí soutěžit a jít za nějakou výhrou. Tato výhra jim však musí být šitá na míru. Dále chtějí individuální cenu, kterou by si sami vybrali, popřípadě seznam možných alternativ cen, ze kterého by si mohli předem sami vybrat. Díky tomuto by předem věděli, co konkrétního mohou získat.

Otázka č. 11: Co by mělo být hlavně hodnoceno na členech AIESEC Zlín, vzhledem k tomu, že jde o neziskovou organizaci?



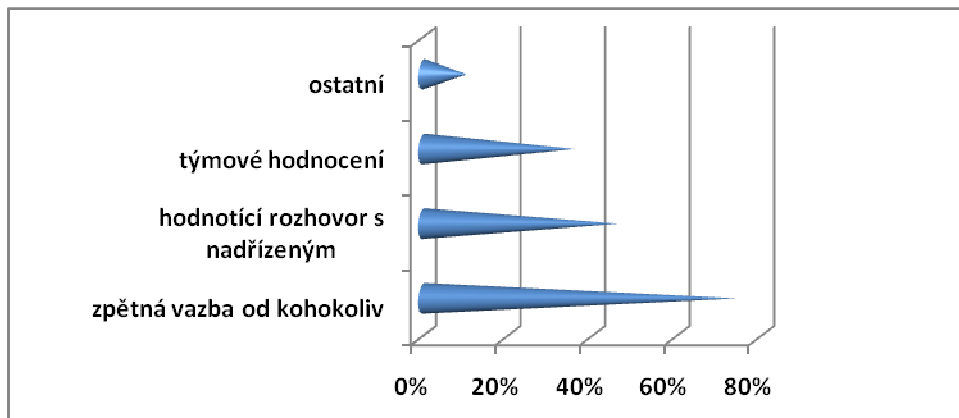
obr. 9: Co by mělo být hlavně hodnoceno na členech AIESEC Zlín

[Zdroj: vlastní]

Na grafu výše můžeme vidět, co je podle dotazovaných nejdůležitější, aby bylo hodnoceno. Většina nadřízených chce hlavně výsledky, zde však můžeme vidět, že pokud budou

členové hodnocení i za svou práci a úsilí, bude to pro ně motivující více, než hodnocení pouze na základě konečných výsledků, což může konečně vést k tomu, že i tyto výsledky budou lepší.

Otázka č. 12: Jakým způsobem jsi rád/a hodnocen/a (kladně i záporně)?



obr. 10: Názory respondentů na nejlepší způsob hodnocení členů AIESEC Zlín

[Zdroj: vlastní]

Z těchto výsledků je jasně vidět, že zpětná vazba je velmi důležitým hodnotícím prvkem. Většina členů chce znát zpětnou vazbu na veškerou svou činnost a vidí v ní velkou možnost ke svému dalšímu rozvoji.

Otázka č. 13: Motivovala by Tě pravidelná zpětná vazba a vidina vlastního rozvoje, tedy pravidelné srovnávání svých dovedností, znalostí a zkušeností získaných v AIESEC od vstupu až po současnost?

Téměř 70% členů odpovědělo na otázku ano, což potvrzuje výsledky z předchozí otázky o zpětné vazbě. Dlouhodobá zpětná vazba a její správné používání může být další možností, jak systém hodnocení a motivace vylepšit.

7.2.4 Ověření hypotéz

Celkově se mé hypotézy příliš neodchýlily od skutečnosti.

- Mé odhady nespokojenosti (30% dotazovaných) byly vyšší, než ukazuje skutečnost, nespokojených je pouze necelých 13%. Více než 30% dotazovaných však na systém nemá názor, a těchto 30% může výsledek velmi ovlivnit.
- Vidina vlastního rozvoje motivuje ve skutečnosti více než 87% dotazovaných, což o 27% předčilo mé odhady. Tento výsledek mě příjemně překvapil a určitě s ním budu dále pracovat.
- 66,7% členů je rádo hodnoceno pomocí zpětné vazby, což téměř odpovídá mé 70% hypotéze.

7.2.5 Závěry vyplývající z výsledků dotazníkového průzkumu

AIESEC Zlín je nezisková organizace, členové nedostávají mzdu ani jiné finanční odměny. Proto je velmi důležité, aby věděli o všech možnostech hodnocení a aby vedení zvyšovalo jejich motivaci. Systém hodnocení motivace tedy musí znát 100% členů a to ne pouze okrajově, ale dopodrobna. Je nutno proto zavést několik nástrojů, které systém hodnocení a motivace členům přiblíží. Navrhuji tedy, aby se systém hodnocení a motivace členů zveřejnil pro všechny a hned několika cestami: nástěnky v kanceláři AIESEC Zlín, na pravidelných schůzkách týmů, na setkání celé pobočky a také, aby tento systém obdržel každý člen jako dokument v e-mailu a mohl do něj kdykoliv nahlédnout.

Je nutné zvýšit spokojenost členů se systémem hodnocení a motivace a odstranit prvky, které členům v tomto systému vadí. Budu vycházet z toho, že členové jsou v AIESEC z velké míry kvůli svému osobnímu rozvoji a že z výstupu dotazníků je velmi motivuje, když vidí, jak se jejich osobní rozvoj průběžně vyvíjí. Rovněž jsou rádi hodnoceni zpětnou vazbou, což může být i úžasný prvek k motivaci. Je to několik věcí, na které se musí vedení AIESEC Zlín zaměřit.

Všechny tyto body však můžeme sloučit v jednom motivačním nástroji – mentoringu. Mentor zde bude jako průvodce člena v začátcích, člověk, který člena učí i motivuje, zaměřuje se na jeho osobní rozvoj a dává mu zpětnou vazbu k jeho dosavadnímu konání. Nutností je vymyslet nástroj pro mentoring, který bude všechny tyto prvky obsahovat a vyškolení mentory tak, aby byli se členy správně jednat.

Vedení pobočky (rada výkonná a vedoucí týmů) a rovněž mentoři musí dokázat členy motivovat. Proto však musí být i oni motivováni. Na motivaci těchto členů se velmi často zapomíná a v tom je základní problém.

Další překvapující věc, která z dotazníků vyplynula, je, že členové chtějí, aby byla hodnocena především jejich píle a úsilí. To je ovšem v rozporu s tím, co je důležité pro vedení pobočky – tedy výsledky. Můj předpoklad v tomto je, že pokud budeme členy podporovat při jejich práci a oceňovat i jejich píli a úsilí, brzy přijdou i vedením chtěné výsledky.

8 SROVNÁNÍ SYSTÉMŮ HODNOCENÍ A MOTIVACE VE ZLÍNSKÝCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Velkou hrozbou a zároveň příležitostí pro AIESEC jsou jiné neziskové organizace ve Zlíně a okolí. Proto jsem v následující tabulce porovнала systémy hodnocení a motivace některých z nich.

Uvedené neziskové organizace (tab. 1) jsem vybrala podle dvou kritérií:

- Zlínská lokalita.
- Činnost zaměřená na rozvoj studentů.

A to především z důvodů, aby tyto organizace byly AIESEC něčím podobné, a tedy i srovnatelné.

Jednou z organizací, které jsem si vybrala, byla i Junior Achievement. Na rozdíl od Studentské unie a IAESTE se Junior Achievement od těchto organizací a AIESEC liší. Studenti totiž nejsou jejími členy či zaměstnanci, ale naopak zaměstnanci poskytají různé vzdělávací aktivity pro rozvoj studentů a žáků. Tuto organizaci jsem si vybrala především proto, abych poukázala na to, jaké rozdíly mezi jednotlivými neziskovými organizacemi mohou být.

Informace pro srovnávání uvedené v tabulce (tab.1) jsem získala pomocí pokládání otázek zástupcům organizací přes e-mail, nebo osobně. Zástupci organizací si mohli vybrat, který způsob jim více vyhovuje. S vedením Studentské unie jsem se setkala osobně a s ostatními organizacemi jsem dotazování řešila elektronicky.

tab. 1: Srovnání systému hodnocení a motivace ve zlínských neziskových organizacích

	AIIESEC	IAESTE	Studentská unie	Junior Achievement
Personalista na pobočce	Ano	Ano	Ano	Ne
Náplň práce personalisty	Nábor, výběrové řízení, zařazení do týmů, vzdělávání, motivace a hodnocení členů	Hledání talentů a investice do jejich rozvoje	Nábor členů, teambuildingy	X
Systém hodnocení a motivace	Ano	Ano	Ne	Ne
Způsoby motivace	Práce v teamech, feedback, mentoring, soutěže, příspěvek na konference	Dle aktuálních potřeb členů	Podpora před a v průběhu práce	Pololetní odměny
kurzy, školení, konference	Ano - školení, workshopy, konference	Ne	Ano - workshopy, interní vzdělání, kurzy	Ano - ty co si zaměstnanci zajistí zdarma
Hodnocení	Ano - hodnotící pohovory, zpětná vazba, týmové hodnocení, hmotné ceny nejlepším	Ne, pouze běžný každodenní kontakt	Ano - vedoucí hodnotí vedoucí týmu, vedoucí hodnotí své členy	Ano - ústní pohovory
Co nejvíce motivuje členy?	Osobní rozvoj	Záleží na ekonomické situaci	Zkušenosti do budoucna	Peníze, náhradní volno za přesčasy
Finanční motivace	Ne	Ano	Ne	Ano - plat, pololetní odměny
Mentoring, coaching pro členy	Ano - mentoring. U zkušenějších členů se role mentora a coache prolíná	Ne	Ano - ale jen pro určité pozice	Ne
Práce v týmu	Ano - půl roční až roční týmy	Ano	Ano - při organizaci a řízení projektů	Ano - jen projekty na dálku

Při srovnání systému hodnocení a motivace AIESEC Zlín s ostatní zlínskými neziskovými organizacemi (tab.1) musím konstatovat, že si AIESEC Zlín stojí docela obstojně. Přesto jsem však našla pár bodů, kterými by se mohl AIESEC inspirovat od ostatních organizací.

Například organizace IAESTE uvádí motivaci členů dle jejich aktuálních potřeb. Vedení AIESEC si pro motivaci totiž často nastaví původní očekávání a motivy člena, ale někdy se zapomíná na to, že očekávání, motivy a potřeby členů se v průběhu činnosti v AIESEC mění.

Ačkoliv je AIESEC nezisková organizace a členství je dobrovolné bez nároku na mzdu a hlavním cílem členství je osobní rozvoj, neměla by zapomínat na hmotné motivy, především finanční odměnu. Například Junior Achievement a IAESTE finanční motivaci používají a považují ji za jednu ze svých největších zbraní. Vzniká zde rozpor mezi dřívějšími zvyky AIESEC používat finance pouze pro rozvoj členů a chod pobočky a možností tyto zvyky částečně změnit pro větší motivaci a lepší výsledky.

9 MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI SYSTÉMU MOTIVACE A HODNOCENÍ

Pokud chceme dosáhnout úspěšného systému motivace a hodnocení členů, je důležité zvolit si parametry měření. Tedy provést kontrolu úspěšnosti systému. Této kontroly docílíme v několika krocích.

9.1 Jednotlivé kroky měření úspěšnosti systému motivace a hodnocení

- **Určení oblasti**, na níž chceme systémem motivace použít, většinou tedy takové oblasti, kde výsledky nedosahují takových hodnot, jakých bychom chtěli.

V **AIIESEC** je touto oblastí především prodej zahraničních praxí firmám a činnosti s tímto související – selekce firem, telefonáty, schůzky.

Další oblastí je udržení členů na pobočce.

- **Určení současného stavu** – jaké výsledky jsou dosahovány v oblasti, jíž chceme zlepšit a co konkrétně chceme zlepšit.

AIIESEC: zde je vhodné zaměřit se na plán objemu prodeje zahraničních praxí a na jeho realizaci. Tedy procento, do jaké míry jsou plněny plány v oblasti podepsaných smluv, počtu schůzek a telefonátů.

U udržení členů se zaměříme na tzv. „retention rate“ čili míru udržení členů.

*retention rate = (počet členů na konci období/počet členů na začátku období)*100*

retention rate = 0% – nejhorší možný výsledek – žádný ze členů nezůstal.

retention rate = 100% - nejlepší možný výsledek – všichni členové ze začátku období zůstali.

- **Zadání parametrů** - stanovíme, o kolik chceme současný stav zlepšit – vyjádříme procenty, jakého konečného stavu chceme docílit. Pokud požadovaný stav nejde číselně či procentuálně vyjádřit, stanovíme jiné parametry, jež se pomocí dotazníků a statistik převedou na procentuální hodnoty.

AIIESEC: u prodeje praxí stanovíme přesný počet, kterého chceme dosáhnout, o kolik se tento počet liší od čísel, kterých jsme dosahovali, procentuální růst a především plnění plánu – tedy minimálně 100% plánu

Ideální retention rate by byla 100% v případě, že by byli všichni členové zapálení pro práci v AIESEC a plnili si zde svá očekávání. Toto však bohužel není reálné a vždy se najdou členové, které práce v AIESEC přestane bavit. Takoví členové jsou pro pobočku spíše zátěž. Proto je nutno počítat s alespoň minimálním odchodem členů, a dle mého názoru je tedy ideální míra udržení členů 90% z počtu členů na začátku daného období.

- **Nastavení systému hodnocení a motivace** – pokud jsou již stanoveny oblasti s přesnými výsledky, kterých v nich chceme docílit, musíme se zaměřit na nejdůležitější část, tedy na správné nastavení systému hodnocení a motivace a na to, jak dosáhnout stanovených priorit či cílů. Je nutno se zaměřit na motivy, které by k výsledku vedly, tyto motivy by měly být šité na míru každému členovi, dále je nutno určit osoby za systém zodpovědné.

AIESEC: Je možno využít především mentoringu a práce v týmech, kdy bude motivem každého člena jeho osobní a profesní rozvoj, který bude monitorován a na němž budou se svým mentorem pracovat a v rámci týmu se podporovat. Mentori se však musí zaměřit na individualitu svých členů a na jejich měnící se potřeby. Navrhují tedy zadání jasného cíle každého člena, kterého chce díky AIESEC dosáhnout a kroky, které k tomuto povedou.

Velmi důležitá je zde práce personalisty, který musí práci mentorů a teamleaderů kontrolovat. Stejně tak by měl jejich práci ještě podpořit pomocí různých soutěží jako je ocenění nejlepšího prodejce praxí a jiné, kdy musí dbát na to, aby cena byla šitá výherci na míru a motivovala jej opravdu vydávat nejlepší možné výsledky.

- **Užití systému motivace a hodnocení** – daný systém motivace je v užívání a každý člen o něm ví a má informace s ním souvisejícím stále dostupné.

AIESEC: Nejpřednostněji to znamená vzdělat mentory a teamleadery jak ke svým členům přistupovat, dát jim různé nástroje ve formě dokumentů a dotazníků. Člen musí mít své cíle neustále na očích, opakovat si je spolu s mentorem a stejně tak navrhnout členům ať si vytvoří vlastní nástěnku, kde budou mít svůj cíl. Co se týče soutěží a ocenění, musí být dána jasná pravidla, která musí být zveřejněna na společném meetingu pobočky, odeslána každému členu e-mailem a vyvěšena v kance-

láři AIESEC Zlín. Důležité je pravidelné připomínání, motivování a zveřejňování současného stavu.

- **Srovnání současného stavu s plánem a se stavem před zavedením systému motivace a hodnocení** – díky měřitelnosti jsme schopni určit, zda výsledky systému hodnocení a motivace splnily daný plán a jsou pozitivní, či zda plánu nedosáhly a jsou negativní. Dalším měřítkem také může být, zda jsou výsledky alespoň lepší, než byly před zavedením systému motivace a hodnocení.

AIESEC: V průběhu daného období by se mělo kontrolovat, zda se plní průběžné cíle, které mají vést k dosažení konečného plánu. Pokud systém hodnocení a motivace nefunguje, stále je čas na drobné změny, především v souvislosti se zřejmou nespokojeností členů. Ne vždy je to však možné.

Pokud systém funguje a průběžných cílů je dosahováno, budeme stále pokračovat a na konci období zhodnotíme, zda systém hodnocení a motivace pomohl splnit plán, nebo alespoň dokázal vylepšit výsledky, které na pobočce byly před jeho zavedením.

9.2 Negativní výsledky systému hodnocení a motivace

Pokud jsou výsledky měřitelnosti systému motivace negativní, musí personalista zjistit kde je problém a z jakého důvodu byl systém motivace nedostačující. Zda je chyba opravdu v motivaci členů, nebo zda jsou stanovené normy nesplnitelné.

Pokud je chyba v systému motivace a hodnocení členů, měl by personalista zjistit, jak systém vylepšit tak, aby stanovené parametry splňoval. Inspirovat se při tom může systémy motivace konkurenčních organizací, nebo nejlépe získat informace týkající se požadavků a nespokojenosti na systém hodnocení a motivace od zaměstnanců.

Tyto informace může personalista získat formou:

- **Dotazníku** – dotazník musí být vytvořen v reakci na výsledky úspěšnosti motivace a obsahovat jasné otázky, jež ukážou na případné nedostatky systému motivace.
- **Rozhovoru s pracovníky** – velmi účinná metoda, informace se dostanou přímo od člena k personalistovi bez zkreslení případného mezičlánku. Tato metoda má však i své nevýhody, protože členové se často ostýchají říci na rovinu, s čím jsou nespokojeni.

ni, a rovněž v případě velké organizace je tato metoda velmi časově náročná, někdy až nemožná.

- **Získání informací od přímých nadřízených, vedoucích týmu** – metoda je podobná metodě rozhovoru s personalistou, jen s tím rozdílem, že rozhovor provádí vedoucí týmů pro své členy, na základě otázek stanovených personalistou a informace předává jí personalistovi. Jde tedy o metodu s mezičlánkem.

9.3 Pozitivní výsledky systému hodnocení a motivace

Pokud jsou výsledky měřitelnosti systému motivace dostačující a splňují předem stanovené parametry, organizace by měla pokračovat v dané strategii. Nesmí však zůstat stagnovat a používat tytéž motivy neustále. Rovněž stanovené motivy nemusí působit na všechny členy stejně. Proto musí organizace vždy vycházet z měnících se požadavků jednotlivých členů v daném období a napravit drobné chyby a nedostatky současného systému.

s pracovníky, popřípadě získáním informací od přímých nadřízených či vedoucích týmu stejně jako v případě negativních výsledků měřitelnosti.

10 SHRUTÍ, NÁVRHY, DOPORUČENÍ

Průzkum mezi členy ukazuje, že systém hodnocení a motivace není úplně ideální. Důležité však je, aby se k tomuto vedení pobočky nestavilo jako k obrovskému problému, ale naopak v něm vidělo velkou výzvu jak spoustu věcí vylepšit.

V první řadě vůbec povědomí o tomto systému. Každý člen, bez ohledu na to, zda jde o nováčka či plnoprávného člena (viz kapitola 6.3 AIESEC experience), musí systém motivace a hodnocení znát, aby si on sám mohl vybrat ze široké nabídky, co motivuje právě jeho. V AIESEC Zlín téměř 5% členů nemá vůbec povědomí o tomto systému. Toto číslo se nezdá sice vysoké, ale pokud jde o motivaci k práci, je každá desetina procenta důležitá, protože základní podmínkou je, že každý člen by měl najít a znát motivaci ke své práci, aby ji mohl dělat dobře.

V jednotlivých fázích mé bakalářské práce se neustále opakovaly 3 hlavní motivy členů:

- osobní rozvoj,
- zpětná vazba,
- hmotné ocenění a uznání.

Proto se mé návrhy a doporučení budou týkat především těchto třech bodů.

10.1 Osobní rozvoj členů

Jedním z hlavních důvodů proč členové vstoupí do AIESEC a proč se rozhodnou pracovat zadarmo místo běžné, placené brigády je právě jejich osobní rozvoj. Díky AIESEC se mohou totiž rozvíjet v oblastech jako je vedení lidí, prodej, personalistika, finance, marketing, informační technologie, jazyk i administrativní práce a získají tak těžko dostupnou praxi pro své budoucí zaměstnání.

Velmi často je však tento největší motiv členů opomíjen. Aby členy opravdu jejich osobní rozvoj motivoval, musí si uvědomovat změnu, kterou si od vstupu do AIESEC prošli. Změny totiž nastávají pomalu a jsou tak samozřejmé, že si je často členové dostatečně neuvědomují a mohou mít pocit, že se jejich rozvoj nevyvíjí dál, i když tomu tak ve skutečnosti není.

Proto navrhuji použít a zdokonalit tyto 2 nástroje, které by tento problém vyřešily:

- mentoring,
- práce v teamech.

10.1.1 Osobní rozvoj členů pomocí mentoringu

Doporučuji použití tzv. goalsettingu – čili nastavení cílů, které slouží k tomu, aby si mentor(zkušenější člen) s mentee(méně zkušený člen) na začátku stanovili cíle menteeho – čili čeho chce v AIESEC dosáhnout, co se chce naučit, co si zkusit. Takovýto goalsetting se musí však po čase aktualizovat, protože delším působením člena v AIESEC, tedy lepším pochopením této organizace a jejich možností, se jeho cíle i očekávání většinou mění. Ideální je tedy půlroční aktualizace tohoto nastavení osobních i pracovních cílů.

Pomocí goalsettingu může mentor s menteeem na pravidelných týdenních schůzkách (týdenní schůzky jsou v AIESEC Zlín u mentoringu běžné) zadávat úkoly, které musí splnit následující týden a které člena posunou dál. Na tomto je ideální, že člen na práci není sám a v mentorovi má výraznou podporu, stejně jako kontrolu. Na pravidlech podporování a kontrolování se mentee s mentorem navzájem dohodnou tak, aby to menteeemu co nejvíce vyhovovalo, ale zároveň bylo v mentorových silách.

Velký podíl na tomto systému má však personalista. Musí zajistit vzdělání mentorů, aby byli schopni takto se svými mentees spolupracovat, vytvořit základní dokumenty a dotazníky potřebné k mentoringu (např. otázky a pravidla goalsettingu). Rovněž je na nich kontrolovat práci mentorů a vyžadovat závěrečnou zprávu roční práce na rozvoji člena a získat od mentora podněty na motivy členů stejně jako na jejich zkušenosti a chuť se zapojit do určitých projektů, což je důležité pro to, aby takové členy uměl personalista využít, když potřebuje člověka na určitý druh práce.

Znovu bych však zdůraznila, že nejdůležitější ze všeho u tohoto bodu je vzdělání a příprava mentorů, jinak bude celý plán k ničemu.

10.1.2 Osobní rozvoj členů pomocí práce v teamech

Opět bych radila použít podobného nástroje, tedy goalsettingu, ovšem v tomto případě bude stanovování goalsettingu mnohem náročnější, protože se na něm musí shodnout celý tým. Opět je důležitá podpora personalisty, který by měl připravit podklady potřebné pro sestavování goalsettingu a předat je vedoucímu týmu.

Vzhledem k pravidelným týdenním schůzkám se dá opět na týden dopředu zadávat práce týmu a jednotlivých členů týmu. Motivační je na tom nejen to, že členové vidí každý týden, v čem mají možnost se zdokonalit, ale především týmová práce. Členové totiž nepracují jen sami za sebe, ale pro společný výsledek a stejně tak se mohou podporovat a vzájemně soutěžit.

Nejdůležitějším faktorem na rozvoji v týmové práci je dobře vzdělaný a připravený vedoucí týmu, který poskytne svým členům prostor, dokáže navodit soutěživé a zároveň přátelské prostředí, umí jasně zadávat úkoly a je schopen členům ukázat jak jim práce v týmu pomůže rozvinout osobní i týmové vlastnosti.

Pro efektivní práci vedoucích týmů navrhuji mít na pobočce každé období alespoň jednoho zkušeného vedoucího teamu – tzv. pilot teamleadera, který bude vést a kontrolovat činnost nejen svého týmu ale i ostatních teamleaderů. Tento pilot teamleader by měl na starosti pravidelná setkání teamleaderů (např. jednou za 14 dní), kde by vzájemně teamleadeři řešili své týmové problémy a strategie, což by mohlo být pro práci týmů a celé pobočky velmi prospěšné.

10.2 Zpětná vazba práce členů

Faktor zpětné vazby velmi souvisí s faktorem osobního rozvoje členů, ale přesto se od něj liší. Zatím co osobní rozvoj je to, čeho může člen dosáhnout, zpětná vazba se týká pouze té části rozvoje, které již dosáhl a může ji tedy dále využít či naopak zlepšit. Zpětná vazba je vlastně nástrojem, který osobní rozvoj usnadňuje. Je to nástroj nejen hodnotící, ale pro spoustu členů také motivační.

Můj návrh zní používat zpětnou vazbu především při mentoringu, kdy mentor nejen zadává další a další úkoly a cíle pro rozvoj člena, ale navíc se vrací ke všem již provedeným úkolům a hodnotí jejich splnění a úspěšnost. Nejen že se díky zpětné vazbě člen dozví, čím vším si už prošel a uvidí jakých příležitostí a rozvoje za dobu co je v AIESEC využil, ale díky pohledu další osoby – mentora – má možnost poznat i své nedostatky a silné stránky a zapracovat na nich.

Stejně bych využila zpětnou vazbu i v rámci týmů, kdy pohled na práci člena je hned z několika stran a zpětná vazba nabývá mnohem větších rozměrů než při mentoringu. Podávání

zpětné vazby však musí mít svá pravidla a mentor a vedoucí teamu je musí znát a umět kočírovat.

Na konci každého období má personalista pohovory se všemi členy, aby získal zpětnou vazbu na práci pobočky, zjistil spokojenost člena sama se sebou, dozvěděl se, co hodlá člen příští období dělat a stejně tak aby i personalista dal zpětnou vazbu na jeho práci a na jeho další možnosti. Tato forma feedbacku, je sice užitečná, ale není už tak efektivní jako při mentoringu či práci v teamu. A to jak pro její jednorázovost, tak pro vzájemné vztahy, kdy člen se mnohem více otevře mentorovi či vedoucímu týmu, se kterými se stýká pravidelně.

I přesto, že podle dotazníků je zpětná vazba pro členy nejlepším způsobem jejich hodnocení, jsou stále mezery při používání zpětné vazby mezi členy navzájem.

Je důležité, aby si členové zpětnou vazbu uměli navzájem dávat i sami, ne jen spoléhat na teamleadery a mentory. Proto je podle mě žádoucí, aby personalista v rámci programu vzdělávání pobočky zařadil do programu rovněž trénink na dávání a rovněž přijímání zpětné vazby včetně simulace. Zapojení členů do simulace je při učení čehokoliv velmi důležité.

10.3 Hmotné ocenění a uznání

Členové pracují bez nároku na mzdu, proto je žádoucí tento deficit hmotného ocenění nějakým způsobem alespoň zčásti nahradit. V AIESEC Zlín jsou proto vyhlašovány soutěže, které jsou na konci období vyhodnocovány v rámci Award Night – čili slavnostního večera sloužícího k ocenění členů. Málo kdy se však při těchto soutěžích myslí na to, že každý člen touží po něčem jiném a že aby ho daná výhra motivovala, musí mu být šitá na míru.

Mým návrhem je zjistit před vyhlášením od každého člena, jaká hmotná cena (do určitého cenového limitu) by ho motivovala. K tomuto zjišťování může personalista využít dotazníku, mentorů či teamleaderů. Poté při vyhlášení soutěže zmínit přesné požadavky a termíny a ukázat každému z nich o jakou výhru může bojovat. Často se zapomíná na připomínání soutěží a to vede ke ztrátě motivace k výhře a tedy i podávání výsledků. Je proto důležité, aby členové měli informace a průběžné výsledky stále před sebou a aby se do propagace zapojili i vedoucí týmů, kteří budou motivovat průběžně své členy. Spousta nadnárodních společností jako například Coca-Cola takovéto soutěže využívá a je potvrzeno, že pokud jsou ceny opravdu žádané, produktivita práce zřetelně roste.

Hmotné ocenění však není jediná možnost ocenění členů. Uznání je velmi důležité a podle výzkumu Maxe A. Eggerta je uznání v žebříčku hodnot zaměstnanců dokonce na prvním místě, zatímco plat až na místě pátém. Proto na uznání a pochvalu za dobře odvedenou práci a podporu nesmíme podceňovat. Opět je to práce především pro vedoucí týmu a mentory, kteří jsou se členy neustále v kontaktu, stejně ale i personalista musí umět dobrou práci ocenit.

Z dotazníků členů rovněž jasně vyplývá, že jim nestačí být hodnoceni jen za výsledky, ale i za jejich píli a snahu. Pokud v takovéto situaci necítí podporu, cítí se demotivováni a na to jejich okolí nesmí zapomínat.

Celkově bych tedy shrnula, že budoucnost systému hodnocení a motivace závisí především na mentorech a vedoucích týmu, stejně jako na personalistovi na kterém závisí úroveň jejich znalostí. A na nástrojích, které personalista, mentoři a teamleadeři používají, nejdůležitějšími z nich je zpětná vazba na osobní rozvoj a uznání stejně jako hmotné ohodnocení členů.

ZÁVĚR

Na celé práci mě nejvíce motivoval fakt, že mohu k systému motivace a hodnocení, který se týká i mě samotné, podat návrhy na změnu k lepšímu. Další velkou motivací pro dokončení práce byl slib vedení, že chce vidět výsledky mé práce, které i použije v případě, že je shledá jako užitečné.

V začátku jsem se zabývala především studiem literárních i elektronických zdrojů, které se týkaly dané problematiky. Dozvěděla jsem se tedy více jak o neziskových organizacích, tak o užitečnosti hodnocení a motivace, jaké jsou motivační zdroje a motivační teorie a v neposlední řadě jaké formy motivace se dají využívat.

Většina těchto informací mi pomáhala a usnadňovala cestu v další části bakalářské práce – tedy části praktické, která měla směřovat k tomu, abych se dostala k cíli své práce, což znamená, abych podala návrhy na inovaci a vylepšení současného systému hodnocení a motivace členů AIESEC Zlín.

Než jsem se dostala k cíli, musela jsem však projít několika různými činnostmi. Nejdříve jsem se rozhodla zanalyzovat současný stav na pobočce, k čemuž jsem využila dvou nástrojů – SWOT analýzy a dotazníkového průzkumu mezi členy. Kromě toho, že díky těmto metodám jsem zanalyzovala současný stav na pobočce, pomohly mi dospět i k příležitostem a návrhům k vylepšení, a naopak mi ukázaly, jaké jsou hrozby systému a čemu se vyhnout.

I díky výsledkům z této části bakalářské práce jsem se rozhodla provést srovnání s ostatními neziskovými organizacemi v okolí a inspirovat se jejich systémem hodnocení a motivace. Pro úspěšnou měřitelnost jakéhokoliv systému je důležité určit měřitelné prvky systému.

Měřitelnosti prvků u systému hodnocení a motivace jsem věnovala celou předposlední kapitolu své práce.

Veškeré analýzy a srovnávání mě dovedly k cíli. Mým návrhem na inovaci a vylepšení současného systému hodnocení a motivace členů je zabývat se především faktorem osobního rozvoje a zpětné vazby na dosavadní rozvoj a veškerou činnost a faktorem uznání a hmotného ocenění členů.

Tyto faktory však musí být někým řízeny. Proto doporučuji využít především dvou hlavních nástrojů a to mentoringu a práce v týmech. Velmi důležitá je práce personalisty, který systém tvoří, kontroluje a poskytuje k němu dostatečné informace.

Dalším velmi důležitým bodem je dostatečné vzdělání mentorů a vedoucích týmů. Ti musí být schopni pracovat na osobním rozvoji členů, umět podávat zpětnou vazbu a vědět, jak své členy celkově hodnotit a motivovat. Toto vzdělání je opět práce personalisty.

Své návrhy jsem podala vedení pobočky AIESEC Zlín. S některými mými návrhy se začíná pracovat už nyní a doufám, že i ostatní má práce bude pobočce prospěšná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografická publikace

- [1] ADAIR, J. Jak řídit druhé : i sám sebe. Brno : Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
- [2] BEDNAROVÁ, E. a NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [4] BUCHTOVÁ, B. a kol. Člověk psychosomatická bytost. K problému lidské sebereflexe. 3. vyd. Brno : MU, 2003. ISBN 80-210-2730-4 s. 75.
- [5] COLLEMAN R. a BARRIE G. 525 způsobů jak se stát lepším manažerem. 5. vyd. Praha : Management Press, 2001. 160s. ISBN 80-7261-049-X.
- [6] EGGERT, M., A. *Motivace : Management do kapsy 3*. Lucie Simonová. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 104 s. ISBN 80-7367-010-0.
- [7] FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [8] FRIČ, P., GOULLI, R.: *Neziskový sektor v ČR*. 1.vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1.
- [9] HARVEY, C. *Umění motivovat : Cesta k úspěchu*. 1. Vyd. Praha : Informatorium, 1992. 109 s. ISBN 80-85427-23-0
- [10] KIM, S. H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Praha : Management Press, 1999. 164 s. ISBN 80-85943-96-4.
- [11] REKTOŘÍK, J. a kol.: *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Ekopress Praha, 2001. ISBN 978-80-86929-25-5.
- [12] SALAMON, L.M. a ANGIER, H.K.: *In Search of the Nonprofit Sector. In The Question of Definitions*. 2/1992
- [13] ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1.vyd. Praha : Grada, 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

WWW stránky – elektronické monografie

- [14] AIESEC [online]. 2009 [cit. 2010-05-14]. Dostupné z WWW:
<http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Asia%20Pacific/CAMBODIA/Youth/AIESEC_XP/>.
- [15] *ITSolution - Maslowova teorie* [online]. 2008 [cit. 2009-12-21]. Dostupný z WWW:
<<http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>>
- [16] Motivace, pojem v psychologii - CoJeCo - Vaše encyklopedie [online]. 1999 - 2009 [cit. 2009-12-22]. Dostupný z WWW:
<http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=61952&s_lang=2>
- [17] *Motivace - Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2009 [cit. 2009-12-21]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>
- [18] *Motivace zaměstnanců - jak na to?* [online]. 2009 [cit. 2009-12-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.mineralfit.cz/prace-a-kariera-clanek/motivace-zamestnancu-jak-na-to-55/#article-body>>
- [19] Vedeme.cz Leadership [online]. 2009 [cit. 2010-05-09]. Základní pojmy motivace. Dostupné z WWW:
<http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=268&Itemid=185>.
- [20] *Zákon o daních z příjmů* [online]. 1998 - 2009 [cit. 2009-12-30]. Dostupný z WWW:
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SEZNAM OBRÁZKŮ

obr. 1 Úspěšná nezisková organizace	16
obr. 2 Míra motivace.....	18
Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb	23
obr. 4: AIESEC experience.....	34
obr. 5: Povědomí členů o systému hodnocení a motivace	40
obr. 6: Spokojenost členů se současným systémem hodnocení a motivace členů v AIESEC Zlín	41
obr. 7: Nejvýraznější motivy členů AIESEC Zlín	42
obr. 8: Názory dotazovaných na nejlepší způsob motivace členů na.....	43
obr. 9: Co by mělo být hlavně hodnoceno na členech AIESEC Zlín.....	44
obr. 10: Názory respondentů na nejlepší způsob hodnocení členů AIESEC Zlín	45

SEZNAM TABULEK

tab. 1: Srovnání systému hodnocení a motivace ve zlínských neziskových organizacích.....	49
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník

P II: Formulář review boardů

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník

Vážení bývalí i současní členové AIESEC Zlín,

jsem studentkou třetího ročníku Fakulty managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a v rámci mé bakalářské práce dělám průzkum zaměřený na systém motivace a hodnocení v organizaci AIESEC Zlín

Dovoluji si předložit Vám následující dotazník, jež bude sloužit k účelům vypracování mé bakalářské práce.

Výsledky tohoto dotazníku a rovněž celé mé bakalářské práce hodlám předložit vedení pobočky AIESEC Zlín i s návrhy na vylepšení tohoto systému. Budou tedy ku prospěchu současným členům pobočky AIESEC Zlín.

Dotazník je zcela anonymní, v případě zájmu o výsledky dotazníkového šetření však uveďte svůj e-mail.

Děkuji Vám předem za pochopení, ochotu a čas, který jste věnovali vyplněním tohoto dotazníku.

Petra Smutková

Instrukce: U každé otázky prosím zaškrtni křížkem minimálně 1 odpověď, která vyjadřuje Tvůj názor.

1. Setkal/a jsi se v AIESEC Zlín už s pojmem hodnocení a motivace členů?

ano

ne

nevím

2. Co by podle Tebe systém hodnocení a motivace měl zahrnovat?

.....
.....
.....
.....

3. Jak jsi spokojen/á se současným systémem hodnocení a motivace v AIESEC Zlín?

velmi spokojen/á

spokojen/á

nemám názor

nespokojen/á

silně nespokojen/á

4. Je něco na systému hodnocení a motivace co Ti vadí, co bys chtěl/a odstranit?

ne

ano

Pokud jsi odpověděl/a ne, pokračuj na otázku č. 6

5. Co Ti na systému motivace a hodnocení vadí, co bys chtěl/a změnit?

.....
.....
.....

6. Co tě nejvíce motivuje k práci v AIESEC?

možnost překonat úspěchy ostatních

výzvy; jaké:

vidina vlastního rozvoje

účast na vzdělávacích konferencích

možnost získání ceny; jaké:.....

pochvala

zahraniční prostředí

mít něco co ostatní nemají; příklad:

jiné:

7. Čím se podle Tebe dá v AIESEC Zlín, jakožto neziskové organizaci, nahradit motivace penězi?

.....
.....
.....
.....

8. Jak nejlépe motivovat členy na vedoucích pozicích v AIESEC?

tito členové by se měli umět motivovat sami

ukazování důvěry v jejich schopnosti

povzbuzení do složité práce

pochvala za každý dobrý výsledek

jiné:

.....
.....

9. Myslíš si, že systém motivace a hodnocení je zaměřený na každého jednotlivce tak aby se cítil dostatečně motivován?

ano

ne

nevím

Pokud jste odpověděli ano, pokračujte na otázku č. 11

10. Jak systém motivace více zaměřit na každého jednotlivého člena tak, aby se každý cítil motivován?

.....
.....
.....
.....

11. Co by mělo být hlavně hodnoceno na členech AIESEC Zlín, vzhledem k tomu, že jde o neziskovou organizaci?

příle a úsilí

výsledky

plnění plánu

přínos pobočce

veškerá jeho činnost

jiné:

12. Jakým způsobem jsi rád/a hodnocena (kladně i záporně)?

hodnotící rozhovor s přímým nadřízeným

týmové hodnocení

feedback od kohokoliv

jiné:

13. Motivovala by Tě pravidelná zpětná vazba a vidina vlastního rozvoje, tedy pravidelné srovnávání svých dovedností, znalostí a zkušeností získaných v AIESEC od vstupu až po současnost?

ano

ne

nevím

Ještě jednou děkuji za ochotu a čas, který jsi věnoval/a vyplněním tohoto dotazníku.

*Výsledky vyhodnocení dotazníkového šetření Ti v případě zájmu ráda zašlu na Tvůj mail
..... nebo ráda zodpovím jakýkoliv dotaz na svém e-mailu.*

Petra Smutková: petra.smutkova@aiese.cz

PŘÍLOHA P II: FORMULÁŘ REVIEW BOARDŮ

tab. 1: Formulář review boardů

[zdroj: vlastní]

	Jméno 1	Jméno 2	Jméno 3	Jméno 4	Jméno 5
Proč jsi v AIESEC?					
Co Ti AIESEC dal?					
V čem bys chtěl/a pokračovat?					
Co bys chtěl/a změnit na svém působení v AIESEC?					
Co bys chtěl/a změnit na AIESEC jako takovém?					
Co bys chtěl/a v AIESEC následující půlrok dělat? *Zmínit možnosti					