

Motivace pracovníků v nestátní neziskové organizaci XYZ, její zdroje financování a daňové dopady

Blanka Valcová

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Blanka VALCOVÁ, dip.ekonom**

Osobní číslo: **M09573**

Studijní program: **B 6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Účetnictví a daně**

Téma práce: **Motivace pracovníků v nestátní neziskové organizaci XYZ, její zdroje financování a daňové dopady**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum v oblasti motivace pracovníků a daňového zatížení organizace při použití motivačních faktorů finančního charakteru.
- Prozkoumejte literární zdroje financování neziskových organizací v návaznosti na odměňování pracovníků.

II. Praktická část

- S využitím vhodných metodických postupů provedte analýzu současného systému motivace a jeho financování včetně daňových dopadů v organizaci XYZ .
- Výsledky analýzy zhodnoťte a navrhněte opatření k zlepšení současného stavu.
- Inovovaný systém motivace zpracujte do organizační směrnice pro potřeby organizace XYZ s přihlédnutím k jeho financování.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BOUKAL, Petr; VÁVROVÁ, Hana a kol. Ekonomika a financování neziskových organizací. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007. 89 s. ISBN 978-80-245-1293-8.
PELC, Vladimír. Daňové podmínky působení neziskových subjektů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2010. 162 s. ISBN 978-80-7400-190-1.
PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
VÍTKOVÁ, Marcela. Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. 87 s. ISBN 80-7041-678-5.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Josef Kacr, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlině dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
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 obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ 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 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 nahlázení 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.

- podle § 60⁴ 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.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14. 5. 2012



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

Cílem této bakalářské práce je zmapovat formy motivace zaměstnanců v nestátní neziskové organizaci poskytující sociální služby, jejich zdroje financování a možné daňové dopady. V teoretické části je nejprve pojednáno obecně o motivaci zaměstnanců, následně jsou představeny nestátní neziskové organizace jako ekonomické subjekty, zdroje financování jejich činnosti a formy zdanění těchto organizací. Praktická část seznamuje čtenáře s konkrétní nestátní neziskovou organizací s názvem XYZ v návaznosti na motivaci jejich zaměstnanců. Formou analýzy zdrojů financování této organizace a dotazníkovým průzkumem byly zjištěny možnosti, které lze k financování motivace zaměstnanců využít i určité nedostatky v této oblasti, se kterými je možné dále pracovat. Výstupem celé analýzy je pak návrh „Vnitřní směrnice v oblasti motivace zaměstnanců pro organizaci XYZ“ a několik dalších doporučení, které může organizace využít k dalšímu zefektivnění svého fungování.

Klíčová slova: motivace zaměstnanců, nestátní nezisková organizace, sociální služby, zdroje financování, dotace, daň z příjmů, hodnocení, mzda, nefinanční motivace

ABSTRACT

The aim of the thesis is to chart forms of the motivation of employees in non-governmental nonprofit organization providing social services, their sources of financing and possible tax impacts. The theoretical part deals with motivation of employees in general, then there are introduced non-governmental nonprofit organizations as economic subjects, sources of financing of their activities and forms of taxation of these organizations. The practical part informs about a concrete non-governmental nonprofit organization named XYZ further to motivation of its employees. By financing sources analysis of this organization and by an answer sheet research the possibilities, which can be used to finance motivation of employees and also certain imperfections in this area, were learnt. It is possible to work further with these. The output of this analysis is the suggestion “Internal directive in the area of the motivation of employees for XYZ organization” and several other recommendations, which can be used by an organization to further increase of efficiency of its operation.

Keywords: motivation of employees, non-governmental nonprofit organization, social services, sources of financing, grant, income tax, evaluation, salary, non financial motivation

Děkuji touto cestou doc. Ing. Josefu Kacrovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady i kritické připomínky, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 POJEM MOTIVACE	12
1.1 ZÁKLADNÍ PRINCIPY MOTIVACE	12
1.2 ZLATÉ PRAVIDLO MOTIVACE	12
1.2.1 Přizpůsobení lidí úkolům	12
1.2.2 Přizpůsobení úkolů lidem.....	12
1.2.3 Motivační působení úkolu.....	13
1.3 ÚROVNĚ MOTIVACE.....	13
2 TEORIE MOTIVACE	14
2.1 BEHAVIORÁLNÍ TEORIE	14
2.2 KOGNITIVNÍ TEORIE	14
2.3 ANTROPOLOGICKÝ PŘÍSTUP.....	14
2.3.1 Maslowova pyramida potřeb.....	14
2.4 TEORIE X, Y.....	15
2.5 TEORIE OČEKÁVÁNÍ PODLE VIKTORA WROOMA.....	16
3 MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ	18
3.1 OBJEVOVATELÉ.....	19
3.2 USMĚRŇOVATELÉ	19
3.3 SLAĎOVATELÉ.....	19
3.4 ZPŘESŇOVATELÉ	19
4 PRACOVNÍ MOTIVACE	21
4.1 JSOU PENÍZE MOTIVACÍ?	21
4.1.1 Jak motivovat svého šéfa	22
4.1.2 Jak motivovat zaměstnance	22
4.2 KRITIKA VERSUS POCHVALA	22
4.2.1 Zásady správné pochvaly	22
4.2.2 Kritika pracovního výkonu	23
4.2.3 Zásady správné výtky.....	23
5 NEZISKOVÉ ORGANIZACE A JEJICH CHARAKTERISTIKA	24
5.1 PRINCIP NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	24
5.2 POSLÁNÍ NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	24
5.3 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ V NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH	24
5.4 ETIKA V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACI.....	25
5.5 EFEKTIVNOST NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	25
5.6 ZAJIŠTĚNÍ ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	26
6 ZDROJE FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	27
6.1 DRUHY FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	27
6.1.1 Veřejné zdroje	27
6.1.2 Neveřejné zdroje	28

6.2	SAMOFINANCOVÁNÍ NNO	29
6.2.1	Základní předpoklady úspěšného samofinancování (Boukal, Vávrová a kol., 2007):	29
6.2.2	Druhy samofinancování	30
6.2.3	Výhody a nevýhody samofinancování (Boukal, Vávrová a kol., 2007)	30
6.3	FUNDRAISING V PROSTŘEDÍ NNO	31
6.3.1	Způsoby fundraisingu.....	31
6.3.2	Základní myšlenky filosofie fundraisingu (Plamínek, 2010).....	32
7	ZDANĚNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	33
7.1	DAŇ Z PŘÍJMU	33
7.1.1	Rozdělení nákladů	34
7.1.2	Základ daně	34
7.2	ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	35
II	PRAKTICKÁ ČÁST	36
8	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	37
8.1	POSLÁNÍ ORGANIZACE XYZ.....	37
9	ANALÝZA NÁKLADŮ ORGANIZACE XYZ	39
10	ANALÝZA ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE XYZ.....	40
10.1	DOTACE	40
10.2	FINANČNÍ PROSTŘEDKY Z FONDŮ EVROPSKÉ UNIE	41
10.3	VLASTNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE XYZ.....	42
11	ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ ORGANIZACE XYZ	44
11.1	VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK.....	44
11.2	ZÁVĚRY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	57
11.2.1	Osobnost respondenta	57
11.2.2	Hodnocení pracovního výkonu a práce.....	58
11.2.3	Pracovní motivace a její formy	58
12	VNITŘNÍ SMĚRNICE ORGANIZACE XYZ V OBLASTI MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ.....	59
12.1	ROZSAH PLATNOSTI.....	59
12.2	ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ.....	59
12.3	MZDA.....	59
12.4	ODMĚŇOVÁNÍ NEFINANČNÍHO CHARAKTERU	63
12.5	ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ.....	67
13	FINANCOVÁNÍ MOTIVAČNÍCH OPATŘENÍ V ORGANIZACI XYZ	68
13.1	DOPORUČENÍ PRO ZDOKONALENÍ MOTIVACE V ORGANIZACI XYZ.....	69
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK.....	75
	SEZNAM GRAFŮ	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

Nestátní neziskové organizace hrají v dnešní době důležitou roli zvláště v oblasti poskytování služeb potřebným. Vývoj ve společnosti, a zejména stárnutí populace, vyvolal vznik velkého množství neziskových organizací, jejichž hlavním programem je pomoc seniorům a zdravotně postiženým spoluobčanům. Své nezastupitelné místo mají dnes i v oblasti pomoci sociálně ohroženým lidem a sociálně vyloučeným skupinám. Po uvolnění poměrů v devadesátých letech minulého století jich vzniklo velké množství. Problém byl v tom, že potřeba pomáhat byla silnější, než stanovení pravidel této pomoci, zejména v podobě právního rámce. Zákon, který definuje druhy jednotlivých sociálních služeb a také pravidla jejich poskytování byl vydán a vstoupil v platnost až v roce 2006. A ani ten neřeší všechny situace a problémy, které s sebou práce v sociálních službách nese. Příkladem může být skutečnost, že sice stanovuje potřebné vzdělání a kvalifikaci pracovníků pro práci v sociálních službách, ale už neřeší jak tyto kvalitní pracovní síly získat a zajistit jim adekvátní mzdu. Smysluplnost a lidská solidarita je sice velkou motivací pro poskytování služeb potřebným, je však naivní se domnívat, že dostatečnou.

Ve své bakalářské práci se autorka zamýšlí nad motivací pracovníků v konkrétní organizaci poskytující sociální služby, která pro účely této práce ponese fiktivní název XYZ. Snaží se najít možnosti, jak při nevelkých finančních možnostech, jakými tato organizace disponuje, motivovat zaměstnance, aby svou práci dělali dobře a především, aby ji dělali rádi. Jedná se totiž o práci s lidmi a člověk, obzvláště ten, který je nějakým způsobem odkázán na pomoc druhého, velmi dobře vycítí, zda jste na jeho straně či nikoliv.

Formou analýzy zdrojů financování organizace XYZ a dotazníkového výzkumu mezi jejími zaměstnanci byly získány informace zacílené na představy zaměstnanců o motivačních faktorech a možnostech jejich financování.

Výsledkem výzkumu je zpracování vnitřní směrnice organizace XYZ se zaměřením na motivaci zaměstnanců, ve které je popsána jak finanční motivace ve formě mzdy a jejích složek, tak i motivační prvky nefinančního charakteru, které by mohly pomoci překlenout období, kdy na tom organizace s financemi není zrovna nejlépe, aby se to na uživatelích jejich služeb odrazilo co nejméně.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM MOTIVACE

Motivace je protikladem direktivního řízení či manipulativních technik. Ve své podstatě vychází z pochopení druhých lidí, jejich způsobu uvažování a fungování. Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při němž nabízíme člověku, od kterého něco potřebujeme, na oplátku uspokojení jeho zájmů. Aby při tomto procesu nedocházelo k manipulaci s druhým člověkem, musíme se naučit druhé lidi chápat a rozumět jejich potřebám. (Kim Sang, 1999)

1.1 Základní principy motivace

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření přístupu k nějakému výkonu nebo typu chování. Na motivaci můžeme nahlížet ze dvou úhlů pohledu:

1. Motivace jako proces – někdo na někoho nějakým způsobem působí.
2. Motivace jako výsledek onoho působení – tedy fakt, že něco existuje.

1.2 Zlaté pravidlo motivace

Vychází ze skutečnosti, že když se dva lidi sejdou, nemusí si vždy navzájem, jak se říká „sednout“. Na tuto skutečnost je možné pohlížet dvěma směry, buď z pozice člověka, nebo z pozice úkolu, který má být splněn a stejným způsobem volíme i cesty řešení.

1. Přizpůsobení lidí úkolům.
2. Přizpůsobení úkolů lidem.

1.2.1 Přizpůsobení lidí úkolům

Znamená donutit lidi, aby respektovali úkol takový, jaký je. Obecně lze říct, že se lidi přizpůsobují okolnostem velmi neradi, a to především znamená téměř neustálý tlak a důslednou kontrolu. Přestaneme-li kontrolovat nebo stimulovat, máme téměř 100 % jistotu, že lidé přestanou plnit. (Kim Sang, 1999)

1.2.2 Přizpůsobení úkolů lidem

Z výše uvedeného jasně plyne, že pokud je to jen trochu možné, je lepší vyjít vstříc lidem, už jenom proto, že úkoly obvykle neremcají, kdežto lidé ano. Ideální je vybírat nebo tvořit úkoly lidem na míru. Potom lze beze zbytku využít motivů, které si lidé nosí sebou životem. Co je ideální, ale často nebývá praktické. A to nás vrací zpět na začátek této kapitoly. Tak jako si nemusí „sednout“ dva lidé, nemusí člověku „sednout“ ani úkol. Protože je

zřejmé že neheme ani s člověkem, a nejspíš ani s obsahem úkolu, je nutné se zaměřit na formu jeho zadání. Lidé totiž velmi citlivě vnímají jakým způsobem a za jakých okolností se o úkolu dozvídají. Zvolená slova, tón řeči i řeč těla prozradí vnímavému člověku, zda svá slova myslíme vážně. (Kim Sang, 1999)

Zlaté pravidlo motivace tedy zní:

„Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem!“

1.2.3 Motivační působení úkolu

K tomu, aby úkol splnil motivační účel pro pracovníka, musí být splněny následující podmínky (Bělohávek, 2000):

1. Pracovník musí přijmout úkol za „svůj“.
2. Úkoly musí respektovat pravidlo SMART (musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované).
3. Čím je úkol obtížnější, tím silnější je úsilí splnit jej a pracovník je při jeho plnění tvořivější.
4. Důležitá je zpětná vazba. Informace o průběhu plnění úkolu rovněž stimuluje k vyšším pracovním výkonům.
5. Nezanedbatelnou roli hraje soutěživost, která povzbuzuje, když jsou pracovníci při plnění svých úkolů relativně nezávislí. Naopak může působit značné problémy, pokud povaha úkolu vyžaduje, aby zúčastněné strany spolu spolupracovali.
6. Když má pracovník možnost účastnit se stanovení a definování úkolu, je mnohem více motivován.

1.3 Úrovně motivace

Motivace probíhá na dvou základních úrovních lidských potřeb. Člověku buď stačí nějak „přežít“ nebo chce mít úspěch v životě, ve škole, v práci apod. Potřeby spojené s přežitím, se nacházejí na prvních dvou úrovních Maslowovy hierarchie potřeb. (Kim Sang, 1999) Nejsou-li uspokojeny, lidské tělo strádá. Na druhou stranu člověk musí nejdřív uspokojit základní potřeby, aby mohl začít myslet na uspokojování potřeb vyšších, tedy těch spojených s úspěchem. Klíčem motivace člověka, je poznání, která z těchto úrovní či potřeb je pro něj v daném okamžiku nejdůležitější. Motivační stimuly jsou tedy velmi subjektivní a mění se spolu se změnou priorit.

2 TEORIE MOTIVACE

V současné době existuje několik obecných teorií motivace. Protože tématem této bakalářské práce je motivace ve specifickém sektoru ekonomiky, jímž jsou neziskové organizace, budou tyto teorie charakterizovány jen v základních rysech.

2.1 Behaviorální teorie

Vychází z představy, že člověka je možné ovlivnit k určitému způsobu chování, pokud vidí, že jiný je za obdobný výkon odměňován. Tato teorie říká, že člověka lze motivovat jednoduše tím, že požadované chování je odměňováno, zatímco, nežádoucí chování je trestáno či ignorováno. Tato teorie vyžaduje výrazně subjektivní přístup, jelikož platí že, co je pro jednoho odměnou, může se pro jiného stát trestem. (Hudcová, 2007)

2.2 Kognitivní teorie

Vychází z předpokladu, že přirozeným hnacím motorem motivace je lidská zvědavost, zábava a zajímavost daného úkolu. Člověk je ve své postatě tvorem, který rád objevuje něco nového, nalézá odpovědi na své otázky, získává schopnosti v určité oblasti. (Hudcová, 2007)

2.3 Antropologický přístup

Je založen na myšlence, že se u člověka projevuje tendence uspokojovat potřeby v určitém pořadí. Tuto myšlenku zformuloval a podrobně rozvedl Abraham Herbert Maslow v USA v roce 1943. (Hudcová, 2007)

2.3.1 Maslowova pyramida potřeb

Maslow seřadil lidské potřeby hierarchicky podle důležitosti od těch nejnaléhavějších až po nejméně naléhavé. Snažil se tak objasnit, proč jsou lidé ovlivňováni určitými potřebami v určitou dobu. (Kim Sang, 1999) Proč například jeden člověk vynakládá většinu svého

času a energie na zajištění své osobní bezpečnosti a jiný zase usiluje o společenské uznání. Tato teorie zdůrazňuje dva základní předpoklady:

- uspokojená potřeba není motivátorem,
- je-li jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení.

Maslowova teorie pomáhá podnikatelům při motivaci zaměstnanců a při pochopení, jak různé produkty zapadají do plánů, požadavků, tužeb a cílů skutečných i potenciálních zákazníků. Fyziologické potřeby a potřeba bezpečí jsou společné všem živým bytostem. Ostatní potřeby jsou specificky lidské.



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb (Maslow, 1987), itsolution.cz

2.4 Teorie X, Y

Douglas McGregor studoval názory manažerů na člověka a jeho pracovní motivaci. Z pohledu řízení lidí pak definoval dvě teorie, které označujeme písmeny X a Y. (Bělohlávek, 2000)

Lidé patřící k teorii X mají tyto základní přístupy k práci:

1. Jsou ve své podstatě pohodlní a snaží se práci vlastně vyhnout.
2. Protože mají k práci přirozený odpor, musí být k práci „přinuceni“ systémem odměn a trestů a je třeba je stále kontrolovat
3. Vyhybají se zodpovědnosti a rádi se nechají řídit jinými.

4. Výjimka potvrzuje pravidlo. Tyto výjimky jsou předurčeny k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní

Obecně lze říci, že teorie X je velmi pesimistická vůči pracovní morálce a lidskému snažení.

Naopak teorie Y je postavena na důvěře v člověka. Má tyto základní rysy:

1. Práce je pro člověka stejně přirozená jako zábava či odpočinek.
2. Bude-li člověk vykonávat činnost, která ho baví, bude pracovat s vynaložením všech sil, aniž by nad sebou nutně potřeboval kontrolu.
3. Pracovník má rád samostatnost a nevyhýbá se odpovědnosti.

Firmy, ale v současné době příliš nevyužívají potenciál jednotlivců dle teorie Y, spíše se snaží řídit a mít jejich práci raději pod kontrolou.

2.5 Teorie očekávání podle Viktora Wrooma

Teorie očekávání odpovídá na otázku „Jak probíhá motivace pracovní činnosti?“

Podle Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul pracovní úsilí, potřeba splnit tři podmínky: (Bělohlávek 2000)

1. Úsilí pracovníka musí následovat přiměřený výsledek.
2. Výsledek musí být náležitě odměněn.
3. Odměna za práci musí mít pro pracovníka osobní význam.

Ad1) Práce, která nepřináší výsledek je vlastně zbytečná. Pak se těžko setká se zájmem a případným osobním nasazením pracovníka. Málokdo totiž dělá rád práci, jež postrádá smysl. Pravděpodobnost, že vyvinutá činnost přinese odpovídající výsledek, se nazývá **očekávání**.

Ad2) Zůstane-li výsledek snažení pracovníka nepovšimnut, nebo pracuje-li již s vědomím, že se odměny sotva dočká, má to silně demotivační efekt. Pravděpodobnost získání odměny za výsledek se nazývá **instrumentalita**.

Ad3) Co člověk, to jiné priority. Platí to v případě odměny za práci. Pro někoho jsou důležité peníze, jiný má raději úspěch a budování kariéry, a jiný dá zase raději přednost morálnímu ocenění. Můžeme se setkat i s lidmi, kteří svou práci dělají právě jen pro potěšení z výsledku. Pro tyto lidi jsou relevantní 3 druhy odměny:

- Veřejné uznání
- Překonání překážky
- Potěšení z práce

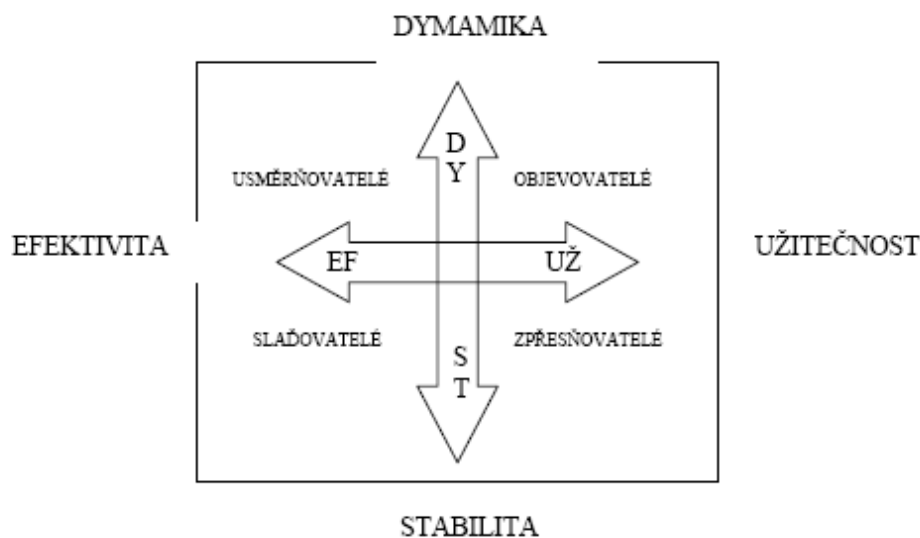
Význam určitého typu odměny pro konkrétního pracovníka se nazývá **valence**.

3 MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ

Jedním z autorů, kteří se ve svých publikacích zabývají oblastí pracovní motivace, je RNDr. Jiří Plamínek. Ve své knize „Tajemství motivace“ rozděluje lidi do čtyř motivačních typů a zabývá se jejich charakteristickými rysy (2010). Těmito typy jsou:

- a) objevovatelé
- b) usměrňovatelé
- c) sladčovatelé
- d) zpřesňovatelé.

Tyto čtyři typy můžeme zařadit do čtyř kvadrantů z hlediska dynamiky, stability, efektivity a užitečnosti.



Obrázek 2: Motivační typy lidí (Plamínek, 2010, s. 32)

Většina typů lidí bude zaujímat místo dále od středu. Blíže středu najdeme tzv. *univerzální osobnosti*, které rozumí velké škále podnětů a jsou jimi ve značné míře také oslovováni. Čím více je člověk vzdálen od středu diagramu, tím je jeho osobnost vyhraněnější. (Kim Sang, 1999)

Nyní si přiblížíme již zmiňované jednotlivé motivační typy lidí.

3.1 Objevovatelé

Nejvíce je přitahuje přijímání výzev, zdolávání překážek, potřeba objevit něco nového, což jim věnovalo i název. Bývají netrpěliví, chtějí získat co možná nejvíce informací a nemají rádi, když je někdo řídí.

„Když zdolávají horu a stanou na jejím vrcholu, problém je vyřešen. Místo toho, aby si tento pocit užili, zpravidla se již rozhlížejí, zda v okolí není nový ještě vyšší kopec.“ (Plamínek, 2010, str. 32)

Objevovatelé si velmi váží své svobody, jsou však schopni respektovat i svobodu ostatních, do té míry, která příliš neomezuje je. Zpravidla toho moc nenamluví, ale dokáží se ozvat. (Kim Sang, 1999)

3.2 Usměrňovatelé

Přitahuje je možnost mít vliv na jiné lidi, jsou rádi středem pozornosti. Bývají také velmi vnímaví k tomu, co je a není vhodné. Umějí dobře prodat své myšlenky a nápady, dovedou mistrně přesvědčovat jiné. Dokáží si poměrně snadno získat velký počet stoupenců, a proto bývají přirozenými vůdci velkých skupin lidí i davů. Často vnímají mezilidské vztahy jako boj o lepší místo na „světě“. Je jim přirozená soutěživost. (Kim Sang, 1999)

3.3 Slad'ovatelé

Jsou zaměřeni na stabilitu a efektivitu. Jejich prioritou jsou lidé kolem nich, jejich vztahy, pocity a spokojenost. Velmi rádi si povídají a diskutují o problémech, ale se vstřícností. Jsou velmi empatictí, zpravidla dovedou výborně pochopit druhé. „Slad'ovatelé jsou oporou sociální struktury. Snaží se, aby prostředí, ve kterém žijí a pracují, bylo dokonalé“ (Plamínek, 2010, str. 32)

Na druhou stranu chtějí z těchto svých „zásluh“ čerpat v pro ně nepříznivých dobách a jsou velmi zklamáni, když se tak nestane. (Kim Sang, 1999)

3.4 Zpřesňovatelé

Jsou kombinací stability a užitečnosti. Jsou to obvykle lidé pečliví, spolehliví, přísní na sebe i na své okolí. Podstatnou roli v jejich fungování hrají normy a pravidla. Vystupují racionálně a často budí dojem, že nemají žádné emoce. Ve skutečnosti jsou zvyklí je dobře skrývat. K jiným lidem musí nejdřív získat důvěru a teprve pak jsou ochotni ukázat jim

svou tvář. Dalším znakem zpřesňovatelů je fakt, že respektují své nadřízené bez ohledu na to, jestli je milují nebo nenávidí a bývají velmi loajální. (Kim Sang, 1999)

4 PRACOVNÍ MOTIVACE

Je dílčím aspektem motivace lidské činnosti. Pracovní motivace je jev systémové povahy, který se vyskytuje ve složitých souvislostech vnitřního a vnějšího prostředí, v komplexu vzájemně závislých, podmiňujících se a proměnlivých činitelů.

V zásadě můžeme rozlišit dva typy pracovní motivace, a to:

- Motivace finančního charakteru, což jsou peníze a vše co s nimi souvisí.
- Motivace nefinančního charakteru, která v sobě zahrnuje to ostatní.

4.1 Jsou peníze motivací?

Velká část manažerů se domnívá, že peníze jsou nejsilnějším motivačním faktorem. Většinou tomuto tvrzení bez výhrad věří ti, kteří nemají v rukou moc motivovat penězi. Naopak ti, jejichž náplní práce je kontrolovat finance, je paradoxně za příliš důležité nepovažují. V průzkumech, které se mimo jiné ptají na otázku, které faktory jsou důležité pro definování „dobrého“ či „špatného“ zaměstnání, se faktor platu (mzdy) a jeho výše umístil až v druhé polovině „desítky“. Peníze mohou ale působit jako důležitý motivační faktor, aby lidé zůstali i nadále v pracovním poměru ve své organizaci.

Peníze ale nepřinášejí vždy štěstí. Lidé, kteří mají na kontě 2 miliony, nejsou o moc šťastnější než ti, kteří mají „pouze milion jeden“. Ano každý chce více peněz. Ekonomové ale tvrdí, že peníze sice působí jako pracovní motivační faktor, ale jen do určité míry a krátkodobě a často také na úkor morálky v organizaci. Peníze také mají tím nižší účinek, čím jsou lidé pohodlnější. (Boukal, Vávrová a kol., 2007)

Bylo také prokázáno, že neexistuje vztah mezi bohatstvím a štěstím, a to ze 4 důvodů: (Boukal, Vávrová a kol., 2007)

1. Po zvýšení platu je každý „šťastnější“, ale brzy si na to zvykne a považuje to za normální stav.
2. Lidé se ve srovnání s jinými mohou pokládat za bohatší, když však vstoupí do vyšších kruhů, zjistí, že vždy existuje někdo bohatší než oni.
3. Mezní užitek peněz, který říká, že když má člověk větší majetek, mají pro něj daleko větší hodnotu než peníze jiné věci, např. svoboda či přátelství.
4. Více peněz znamená posun zájmu člověka k jiným hodnotám, které jsou méně měřitelné, např. vzdělávání.

4.1.1 Jak motivovat svého šéfa

Motivovat svého šéfa znamená poskytnout mu důvod, aby nás nechal dělat věci tak, abychom dosahovali co nejlepších výsledků. Když chceme dostat šéfa na svou stranu, musíme mu nabídnout své jedinečné a pokud možno nezastupitelné kvality, jako jsou čestnost, upřímnost, loajalita, bezúhonnost či vysoké nasazení. (Billsbery, 1999)

4.1.2 Jak motivovat zaměstnance

Zaměstnavatelé, kteří se domnívají, že peníze jsou dostatečnou motivací, stojí teprve na začátku řešení „problému“. Skutečnost je taková, že „pomoc“ zaměstnanců si nelze koupit, je nutné si ji získat nebo zasloužit. Koupit si totiž mohou pouze „průměrné“ zaměstnance, chtějí-li ale skutečně uspět, musí ukázat, že jsou nadprůměrní.

Zaměstnance motivuje k nadprůměrnému výkonu možnost podílet se na něčem významném, šance odlišit se, možnost prosadit se či dokonce vyniknout. Když jim to nabídneme, můžeme očekávat mimořádné výkony.

4.2 Kritika versus pochvala

Pochvala je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Stejně tak může působit i zdravá kritika. Pochvala má dodat pracovníkovi novou energii a radost z úspěchu. Správně mířená výtka může naopak upozornit na chyby, kterých se v práci dopustil, nebo mohl dopustit, dát mu možnost sjednat nápravu. (Bělohlávek, 2000)

4.2.1 Zásady správné pochvaly

- Pochvala by měla být **konkrétní** – pracovník by měl vědět, za co je chválen.
- Pochvala by měla být **adresná** – mělo by být jasně řečeno, komu patří. Chválíme – li celý tým, není to nevhodné, ale často si pochvalu přisvojují ti, jimž vlastně nenáležela.
- Pochvala by měla být vyslovena **včas**, nejlépe ihned po dosaženém výsledku.
- Pochvala by měla být **veřejná**, tedy sdělená před ostatními pracovníky, pak je dvojnásob účinná.
- Pochvala by **neměla být formální**, ale pokud možno upřímná.
- Vedoucí by měl být za všech okolností **připraven chválit**.

4.2.2 Kritika pracovního výkonu

Když je kritika konstruktivní, plní svůj účel, protože pracovník ví, co má dělat jinak. U většiny lidí však kritika budí spíše negativní pocity. Nikdo není rád kritizován, a téměř nikdo také neskáče radostí, když má kritizovat druhého.

Správný úhel pohledu je brát kritiku jako důležitou součást práce, jako jakousi zpětnou vazbu, která pracovníka upozorňuje na to, kde dělá chyby, co může ještě zlepšit. Většina lidí však bere kritiku jako stresující faktor. (Plamínek, 2010)

4.2.3 Zásady správné výtky

Zásady správné výtky hovoří o tom, jak kritizovat zaměstnance za nedostatky v jeho pracovním výkonu, aby výsledkem byl pokud možno pozitivní posun v přístupu zaměstnance k práci.

- Je nutné zjistit důvody selhání pracovníka – mnozí manažeři často kritizují, aniž by se ptali, jak k té chybě vlastně došlo.
- Kritizována by měla být jen nedbalost a nezodpovědnost.
- Musí být přesně a jasně stanoveno očekávání – pracovník musí nejdřív vědět, co se od něj očekává, teprve pak je možné mu vytýkat, že očekávání nesplnil.
- Výtka má být stejně jako pochvala adresná a konkrétní.
- Kritizující by se měl vyvarovat osobního napadení pracovníka – jsou ukazovány nedostatky práce nikoliv závěry o charakteru pracovníka.
- **Chválit se má veřejně, kdežto kritizovat mezi čtyřma očima!**
- Výtky musí mít odpovídající formu – je potřeba respektovat důstojnost kritizovaného pracovníka.

5 NEZISKOVÉ ORGANIZACE A JEJICH CHARAKTERISTIKA

5.1 Princip nestátní neziskové organizace

Neziskové organizace mají veřejně prospěšný charakter. Jejich hlavním cílem je úsilí o změnu chování a jednání člověka, zlepšení kvality jeho života a nepřímo i o změnu celé společnosti. (Boukal, Vávrová a kol., 2007)

Nestátní neziskový sektor funguje na základě nestátního vlastnictví organizací, které v něm existují a fungují. To znamená, že jejich financování není beze zbytku podmíněno poskytováním prostředků z veřejných rozpočtů. Jinými slovy si na sebe mohou vydělat vlastní činností, která není v rozporu s jejich posláním. (Hamerníková, 2000)

Nestátní nezisková organizace (dále jen NNO) má samostatnou právní subjektivitu a odměňování zaměstnanců se řídí se ustanoveními o mzdě. V těchto organizacích více než kde jinde funguje princip dobrovolnictví, spolu s principem občanské solidarity a charity. Jedním z hlavních pilířů, na kterých stojí nestátní neziskový sektor, jsou dobrovolná rozhodnutí jednotlivců pracovat v rámci svého volného času, aktivit a majetku, tedy nikoliv za prostředky daňových poplatníků. (Hamerníková, 2000)

5.2 Poslání nestátní neziskové organizace

Poslání organizace má zcela konkrétní charakter, vyjadřuje modifikaci činností, které NNO realizuje a představuje definici organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užitků. Musí být jasně a výstižně formulováno tak, aby organizace byla na první pohled odlišitelná od organizací podobného typu. Je základem pro dlouhodobé rozhodování a strategické plánování. (Plamínek, 2010)

Formulace poslání závisí na konkrétní organizaci a specifičnosti jejího působení na trhu. Musí se v něm odrazit zaměření organizace, její velikost příp. také její historie. Formulaci poslání neupravuje žádná právní norma, přesto se dobře zformulované poslání stává základním kamenem úspěšného fungování dané neziskové organizace. (Plamínek, 2010)

5.3 Rozvoj lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích

Současná koncepce personální práce je zaměřena na dlouhodobou perspektivu. Větší pozornost se věnuje i vnějšímu prostředí organizace. Důraz je kladen na rozvoj kvalifikace lidí, které vede ke zvýšení pružnosti a širšímu využití zaměstnanců.

Základem současné práce personálního managementu je vedení lidí k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity práce dané organizace. Personální management je otevřený systém složený ze vzájemně souvisejících částí. (Vítková, 2004)

5.4 Etika v řízení lidských zdrojů v nestátní neziskové organizaci

Každá nezisková organizace sociálního typu by měla mít vytvořen etický kodex. Již přístup k jeho tvorbě v sobě nese mnohé informace o firmě a způsobu jejího řízení. Existují dva přístupy k tvorbě etického kodexu organizace (Rychtaříková, 2008):

1. **Americký model** – v tomto případě tvoří kodex firmy vlastníci firem a představitelé managementu.
2. **Skandinávský model** – zde se na tvorbě a zpracování kodexu aktivně podílejí všichni zaměstnanci.

V personálním řízení se etika prolíná do všech oblastí od nábory a výběru zaměstnanců počínaje, přes jejich odborný růst a motivaci a odměňováním konče.

V rozhodování manažerů hraje významnou roli individuální hodnotový systém, přičemž pojem hodnota zahrnuje v tomto smyslu 4 aspekty (Rychtaříková, 2008):

- a) **Praktický aspekt** – v podstatě jde o přijímání zaměstnanců na základě výsledků testů. Vychází z tvrzení, že zaměstnanci mající vysokou schopnost učení jsou zpravidla produktivnější.
- b) **Morální aspekt** – v zásadě jde o to, co je správné a co je nesprávné. Tento typ hodnotového systému se zpravidla zakládá na víře.
- c) **Aspekt uspokojení** - jeho základním mottem je myšlenka: „Důležité je věřit si a být spokojen.“
- d) **Ekonomický aspekt** – vede k hospodárnosti s firemními prostředky a zdroji.

5.5 Efektivnost nestátní neziskové organizace

Efektivností organizace (jak praví ekonomická teorie) je takové použití ekonomických zdrojů, aby přinášelo maximální úroveň uspokojení dosaženou při použití daných vstupů a technologií. U ziskových společností lze efektivnost příp. neefektivnost odvozovat od výše dosaženého zisku. (Hyánek, 2004)

U neziskových organizací je základním kritériem jejich efektivnosti uspokojení potřeb jejich zákazníků resp. uživatelů služeb, což klade vysoké nároky zejména na zaměstnance.

Druhým neméně důležitým faktorem efektivnosti NNO je následně hospodárné využívání dosažených zdrojů.

5.6 Zajištění rozvoje lidských zdrojů

Získávání a financování lidských zdrojů v NNO je velmi složité a citlivé. Zdroje financování jsou velmi omezené, což není pro rozvoj lidských zdrojů dobrá zpráva, na druhou stranu se stejná skutečnost stává pro manažery nesporně velkou výzvou.

Nové zdroje a nové metody financování se hledají jen velmi váhavě a opatrně, často bez přesvědčení, že pokračování současného stavu může mít velmi nepříjemné následky.

Ve vyspělých zemích se do popředí dostává tzv. vícezdrojové financování. V naší společnosti doposud existuje celá řada legislativních, administrativních i ekonomických bariér, které znemožňují vyšší účast soukromého sektoru na financování NNO. (Rychtaříková, 2008)

Při hodnocení efektivnosti investic do lidských zdrojů je potřeba brát v úvahu jak ekonomické, tedy finanční aspekty, tak i aspekty neekonomické, tedy nefinanční, které se projevují ve výkonnosti firem, nižší nezaměstnanosti a vyšších výdělcích zaměstnanců. (Rychtaříková, 2008)

Detailně rozpracované poslání je obsaženo ve všech základních dokumentech neziskové organizace, jako jsou např. žádost o registraci, zřizovací listina, zápis do rejstříku, stanovy či výroční zpráva.

Optimální řízení lidských zdrojů je spojeno s jejich financováním. Sebelepší systém motivace pracovníků, který je součástí tohoto řízení a který významně podmiňuje jejich výkonnost, ale i uspokojení z práce a žádoucí vztah k organizaci, je vázán na možnosti jeho financování. (Rychtaříková, 2008)

Finanční řízení neziskových organizací se vyznačuje určitými specifiky, jimiž se liší od podnikatelských subjektů. Je proto žádoucí v souvislosti se zpracovávaným tématem bakalářské práce o základních charakteristikách těchto organizací pojednat.

6 ZDROJE FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Naplnění poslání neziskové organizace nejde bez finančních zdrojů. Způsob financování NNO může a obvykle také výrazně ovlivní její fungování. NNO organizace v principu fungují, jako by pluly na lodi. Když je vítr v podobě finančních zdrojů příznivý vrhají se rychle vpřed, v případě lehkého vánku či dokonce bezvětří stojí bezmocně na místě neschopny pohybu. V případě NNO nejde tolik o množství finančních prostředků, i když to je také velmi důležité, jako spíše o stabilitu finančních zdrojů. Když jsou finanční zdroje nestabilní, vnáší to do činnosti a rozhodování v NNO nejistotu a nervozitu, která se pak velmi rychle přenesou na zaměstnance a skrze ně často i do vnějšího prostředí organizace. Díky větší či menší, ale v poslední době permanentní nestabilitě finančních zdrojů, má NNO problémy s dlouhodobým strategickým plánováním. (Boukal, Vávrová a kol., 2007)

6.1 Druhy financování nestátních neziskových organizací

Jak bylo již výše uvedeno financování NNO je vícezdrojové. Obvykle se jedná o kombinaci veřejných zdrojů financování se zdroji neveřejnými.

6.1.1 Veřejné zdroje

Veřejné zdroje spravují a zajišťují především instituce státní správy. Jedná se o financování z veřejných rozpočtů, které se nazývá souhrnně *státní dotační politika*. Dotace poskytují instituce napříč celým státním aparátem. Mají několik forem (Hyánek, 2004):

- Dotace ze státního rozpočtu poskytnuté na základě žádosti příslušnými ministerstvy dle oboru působnosti NNO formou rozhodnutí.
- Dotace z rozpočtů krajů a obcí, které mohou být poskytnuty jak na běžný celoroční provoz organizace, tak na financování konkrétních projektů.
- Dotace poskytnuté „ze zákona“ např. církevním právníckým osobám, nebo soukromým a církevním školám.

Možnosti veřejných zdrojů se neomezují pouze na poskytování dotací. Patří sem také (Boukal, Vávrová a kol., 2007):

- zdroje, které souvisí se zadáním veřejné zakázky,
- finance plynoucí ze smluv o poskytování služeb,
- ostatní spíše výjimečné zdroje.

Veřejné rozpočty jsou poměrně jistým zdrojem finančních prostředků plynoucích do NNO, i když málokdy zajistí 100 % financování, Vše závisí na tom, kolik finančních prostředků je na tu kterou oblast schváleno pro daný rok ve státním rozpočtu a také kolik neziskových organizací v dané oblasti působí.

6.1.2 Neveřejné zdroje

Naproti tomu neveřejné zdroje financování, nebo také zdroje soukromého charakteru mohou být velmi omezené a zároveň nevyčerpatelné svou pestrostí. (Boukal, Vávrová a kol., 2007)

Patří sem zejména:

- dary jednotlivců i firem
- nadační příspěvky
- členské příspěvky
- tržby z vlastní činnosti
- daňová a poplatková zvýhodnění

Dary

Individuální dárci se pro NNO stávají stále zajímavějším zdrojem financí. Jejich výše záleží jen na tom, zda se představitelům NNO podaří dárci oslovit a získat pro další financování. Také dary od podniků a firem tvoří část finančních zdrojů NNO. Řada firem má již v dnešní době vytvořen svůj vlastní grantový systém, pomocí něhož rozdělují přebytky svých financí mezi NNO. Proto je velmi důležité vybudovat v NNO kvalitní fundraising (systém oslovování dárců a získávání finančních prostředků – viz kapitola 6.3)

Nadace

Mají zvláštní výhodu. Mohou svůj majetek zaregistrovat jako nadační jmění a pak je většina z jejich příjmů (např. úroky či dividendy) osvobozena od daně z příjmu. Pak mohou takto získané finanční prostředky rozdělovat na základě žádostí mezi neziskové organizace podle svých vlastních předem určených pravidel.

Členské příspěvky

Jsou podstatným zdrojem příjmů zejména u občanských sdružení, profesních komor či politických stran. Obvykle se jedná o stabilní příjem, díky němuž se nezisková organizace nemusí obávat ohrožujících finančních rizik. Protože členské příspěvky zaujímají většinou

malé procento zdrojů financování organizace, nelze s ním příliš počítat při strategickém rozhodování.

Tržby z vlastních zdrojů

Do této kategorie patří především tržby za prodej vlastních výrobků (např. chráněné dílny), příp. tržby za poskytované služby (př. sociální služby)

Daňové a poplatkové zvýhodnění

Na základě zákona o dani z příjmu jsou neziskové organizace právnické osoby, které nejsou zřízeny za účelem podnikání a kterým stát poskytuje daňové úlevy. Zákon o dani z příjmu zároveň definuje i veřejně prospěšné účely, na něž je možné poskytnout dar, který přináší pro dárce i daňovou úlevu.

6.2 Samofinancování NNO

Předpokladem samofinancování je vlastní činnost resp. vlastní podnikání NNO. V praxi to znamená, že se NNO nesoustředí jen na realizaci svého poslání, ale prostřednictvím dalších aktivit se sama snaží získat finanční prostředky, aby své poslání mohla zdárně realizovat a sama se nadále rozvíjet (Boukal, Vávrová a kol., 2007).

6.2.1 Základní předpoklady úspěšného samofinancování (Boukal, Vávrová a kol., 2007):

- jasně definované poslání NNO, s kterým vnitřně souhlasí všichni členové organizace managementem počínaje, dobrovolníky konče,
- realistický strategický plán v krátkodobém i dlouhodobém horizontu, který vede k realizaci poslání organizace,
- strategický plán je rozčleněn do systému efektivních programů,
- pružná přizpůsobivost měnícím se okolním podmínkám,
- vzdělaný personál, který má v oblasti působnosti NNO dostatek zkušeností,
- silný a pevný management, který nepřipustí, aby se z organizace stal klub věčně se hádajících členů,
- průhledné a poctivě vedené účetnictví,
- měřitelné výsledky,
- dobré vztahy se státní správou i soukromým sektorem,

- dostatek dalších finančních zdrojů pokrývajících činnost NNO → samofinancování by mělo být chápáno pouze jako doplňková činnost.

6.2.2 Druhy samofinancování

Kromě výše popsaných dvou možností, kterými jsou tržby za vlastní výrobky či služby a členské příspěvky zde náleží také (Boukal, Vávrová a kol., 2007):

- Příjmy z pronájmů
- Využití nehmotného majetku
- Finanční investování

Příjmy z pronájmů jsou poměrně dobrým a většinou stabilním zdrojem financování samozřejmě v případě, že NNO vlastní majetek, který může pronajímat. Je třeba si dát velmi dobrý pozor na to, komu je majetek pronajímán a velmi přesně sestavit nájemní smlouvu, aby cenou za získané finanční zdroje nebylo poškození dobrého jména NNO.

Využití nehmotného majetku

Nejčastěji se jedná o propůjčení jména neziskové organizace za poplatek nějaké podnikatelské organizaci za účelem reklamy jejich produktů. I tento zdroj finančních prostředků v sobě nese riziko ztráty dobré pověsti jako v případě pronájmů a vyžaduje tudíž velkou opatrnost.

Finanční investice

Tuto cestu využívají NNO spíše výjimečně, většinou v případě nadbytku finančních prostředků, který vznikne důsledkem nenadálého získání většího objemu peněz např. formou dědění. I tady je nutné obzvlášť pečlivě zvažovat možná rizika.

6.2.3 Výhody a nevýhody samofinancování (Boukal, Vávrová a kol., 2007)

Mezi výhody samofinancování NNO patří následující skutečnosti:

- ⇒ Může výrazně zvýšit objem disponibilních finančních prostředků a tím i likviditu organizace.
- ⇒ Protože je v principu krátkodobé, často poslouží k překlenutí nedostatku finančních prostředků z dotací a grantů.
- ⇒ Posílí a upevní pozice managementu.

- ⇒ Poslouží k propagačním účelům – zviditelní organizaci, slouží jako důkaz schopností managementu.

Naopak nevýhodou samofinancování je fakt, že:

- ⇒ Nedá se použít pro všechny typy NNO, u některých nefunguje již z principu jejich poslání (hospice).
- ⇒ Neexistuje žádný přesný návod, jak se toho zhostit.
- ⇒ Samofinancování není jednoduchou záležitostí a je vysoce rizikové.
- ⇒ Přístup k samofinancování může vyvolat nečekané konflikty mezi členy NNO.
- ⇒ Nelze je použít pro NNO procházející finanční krizí.

Management NNO si musí tedy vždy položit otázku, zda v případě použití samofinancování v konkrétní NNO převažují výhody nebo nevýhody, zanalyzovat situaci a podle výsledku se rozhodnout.

Má-li pochybnosti, je lépe využít k získání finančních prostředků cestu fundraisingu.

6.3 Fundraising v prostředí NNO

Získávání peněz obecně je dlouhodobý proces. Na jeho počátku by mělo stát efektivní plánování, a končit by měl podrobným zhodnocením a vyvozením závěrů, které by měly určit, která metoda byla nejučinnější a proč.

I fundraising by měl být do detailů naplánován, vykonán a následně zhodnocen. Podstatou fundraisingu je získávání finančních prostředků ve formě darů různými způsoby. Než začne NNO fundraising praktikovat, měla by si sestavit plán podle následujících bodů (Hyánek, 2004):

1. Stručně, jasně a srozumitelně definovat poslání organizace.
2. Určit konkrétní a měřitelné cíle použití zdrojů.
3. Vypracovat realizační časový plán aktivit.
4. Ověřit, zda organizace skutečně reaguje na potřeby ve společnosti.
5. Vybrat nejvhodnější fundraisingové metody.
6. Sestavit seznam možných zdrojů a specifikovat okruh možných dárců.
7. Požádat o dar a zároveň dárce informovat o použití jeho daru.

6.3.1 Způsoby fundraisingu

Mezi hlavní a nejčastěji používané metody získání peněžních darů patří (Hyánek, 2004):

- Přímý poštovní styk tzv. direct mail – adresný nebo neadresný dopis s vloženou obálkou pro odpověď příp. s poštovní poukázkou.
- Vyhlášení veřejné sbírky – zde jsou potřeba dobré organizační schopnosti, prezentace silného motivu a dostatek financí na pokrytí režii sbírky.
- Benefiční akce – vyžaduje divácky atraktivní program a minimálně jednou známou osobností v něm vystupující, dobrou prezentaci dobročinného účelu.
- Osobní dopis či telefonický rozhovor.
- Písemná žádost o grant.
- Osobní návštěva předem vytipovaných dárců.
- Tzv. fundraising „ode dveří ke dveřím“ – vstupování do soukromí potencionálních dárců.

Existují tři stupně žádosti ve vztahu neziskové organizace k dárci

- Nezisková organizace nemůže dárci v podstatě nabídnout nic, volí tedy formu prosby, protože sama něco očekává.
- Nezisková organizace může nabídnout určitou protihodnotu, ale podstatně nižší. Typickým příkladem je prodej lístků za „přemrštěnou“ cenu na dobročinné představení.
- Nezisková organizace nabízí srovnatelnou protihodnotu, pak vede obchodní jednání

6.3.2 Základní myšlenky filosofie fundraisingu (Plamínek, 2010)

Přesvědčit druhé může jen ten, kdo je sám přesvědčený

Nezískáváme peníze, ale člověka.

Dávání peněz je radost. Lidé to rádi dělají proto, že jim to dává dobrý pocit, společenskou vážnost nebo to ulehčuje jejich svědomí.

Chceme-li od někoho něco získat, musíme vycházet z jeho potřeb.

Když dárci neporozumí tomu, co vlastně chcete, bývá to zřídka jeho chyba.

Prostředky nedává organizace organizaci, ale člověk člověku.

Není o nic lehčí být žádán, než žádat.

Fundraising je týmová hra.

Nejméně jedna třetina činnosti NNO by měla být věnována fundraisingu.

7 ZDANĚNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Neziskové organizace mohou být plátcí a poplatníky všech daní, platí však pro ně odlišný daňový režim než pro obchodní firmy. Jsou daňově zvýhodněny právě proto, že vykonávají veřejně prospěšnou činnost.

7.1 Daň z příjmu

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu ve znění pozdějších předpisů nikde nezmiňuje pojem neziskové organizace, ale vymezuje poplatníky, kteří nebyli zřízeni za účelem podnikání, a v jednom ze svých paragrafů je přímo vyjmenovává. Jinými slovy neziskové organizace dle zákona o dani z příjmu jsou takové, jejichž primárním cílem je něco jiného než tvorba zisku. (Hyánek, 2004):

Pro účely daně z příjmu je velmi důležité rozdělení činností organizace na hlavní činnost (vychází z cíle a poslání organizace) a činnosti vedlejší neboli hospodářské. Sem patří většinou činnosti, které generují zisk, který pak musí být využit pro potřeby hlavní činnosti organizace. (Pelc, 2010)

Na rozdíl od většiny států světa, v nichž se příjmy z veřejně prospěšné činnosti nezdaňují daní z příjmů, se v našich podmínkách příjmy, které přesahují související náklady, stávají součástí základu daně.

Předmětem daně z příjmu u NNO nejsou úroky z vkladů na běžném účtu, bez ohledu na to, jakého druhu jsou příjmy na běžný účet plynoucí. Dále nejsou předmětem daně z příjmu dotace a jiné formy státní podpory včetně podpor z rozpočtů krajů, měst a obcí, příjmy z pronájmu majetku, jehož vlastníkem je stát a také příjmy NNO získané například dědícím nebo darováním nemovitosti, dále movité věci nebo majetková práva příp. příjmy získané nabytím akcií dle zákona č 92/1991 Sb. o podmínkách převodu majetku státu. (Rektořík, 2001)

Od daně z příjmu jsou osvobozeny:

- členské příspěvky
- příjmy z kostelních sbírek a církevních úkonů

Neziskové organizace mohou provozovat řadu aktivit, které by se daly definovat jako podnikatelské a které jim slouží jako zdroj získávání finančních prostředků. Žádný zákon jim

totiž neukládá povinnost převést podnikatelské aktivity na jinou právní formu. Musejí však při tom dbát na to, aby se nezpronevřily plnění svých cílů a svému poslání.

7.1.1 Rozdělení nákladů

Podle zákona o účetnictví jsou NNO povinny vést účetnictví takovým způsobem, aby nejpozději v den účetní závěrky dokázaly od sebe prokazatelně oddělit příjmy, které nejsou předmětem daně z příjmu, a příjmy které předmětem daně jsou či jsou od daně z příjmu osvobozeny. (Rektořík, 2001)

Neziskové organizace běžně vytváří náklady, které se vztahují jak k příjmům zdanitelným daní z příjmů, tak k příjmům nezdanitelným. Z pohledu ekonomiky nesou tyto náklady název fixní. Mezi tyto náklady patří například energie, nájemné, mzdy pracovníků tvořících zázemí celé organizace (účetní, administrativní pracovníce apod.) Proto je nutné ve vnitřní směrnici o účtování organizace vytvořit mimo jiné pravidlo (tzv. rozvrhovou základnu), podle kterého budou jednotlivé náklady rozvrhovány na jednotlivé druhy výnosů pro účely zdaňování. (Rektořík, 2001)

Rozvrhovou základnou může být např.:

- počet lůžkodnů,
- počet hodin v přímé péči,
- počet ujetých kilometrů apod.

7.1.2 Základ daně

Základ daně právnických osob pro neziskové organizace je určen jako součet dílčích základů daně z hlavní činnosti, když příjmy přesahují náklady na ně vynaložené a dílčích základů daně z vedlejší neboli podnikatelské činnosti. Tím se také NNO liší od klasických ziskových organizací, které mají vždy jen jeden, finální základ daně. (Hyánek, 2004)

Neziskové organizace si rovněž nemohou uplatnit odpočet na dary, které poskytnou na veřejně prospěšné účely.

Kladný celkový součet dílčích základů daně může být samozřejmě po vypořádání daňové povinnosti použit na úhradu ztráty dalších činností, které jdou součástí hlavní činnosti NNO.

7.2 Závěr teoretické části

Teoretickou část lze shrnout do několika myšlenek. Účinná motivace zaměstnanců je velmi důležitá. Bude-li zaměstnanec správně motivován a dostane-li ze strany svých nadřízených zpětnou vazbu, že je jeho pracovní výkon vůbec vnímán, resp. vnímán kladně, zpravidla jej ještě zvýší a bude se snažit svou práci dělat ještě lépe a zodpovědněji. V opačném případě hrozí laxní a nezodpovědný přístup k práci. V NNO toto platí dvojnásob, vzhledem k faktu, že hlavním předmětem jejich činnosti je poskytování služeb třetím osobám, často plně závislým na těch, kteří jim své služby poskytují.

Druhou stranou mince jsou nevelké finanční možnosti NNO využitelné pro motivování zaměstnanců. V řadě firem je motivace zaměstnanců hrazena z vytvořeného zisku, což je samo o sobě velmi motivující. Pracovníci vědí, že čím více se budou snažit, tím větší zisk může být vytvořen a tím více se jim pak může vrátit v různých formách motivace. NNO však ze své podstaty zisk vytvářet nemohou, resp. tvorba zisku není jejich hlavním hnacím motorem, proto musí být i motivace zaměstnanců v nich pracujících orientována jiným směrem. Často se říká, že člověk, který pracuje v sociálních službách, musí mít vysoké sociální cítění, jinak by tuto práci vlastně ani dělat nemohl. Osobní zkušenost autorky BP to jen potvrzuje. Ono sociální cítění je také hlavním motivačním faktorem pro výkon takové práce. Značně omezené finanční prostředky, které mimo jiné limitují i počet pracovníků v NNO na straně jedné a společenský význam těchto organizací na straně druhé nutí k zamyšlení, jak tuto činnost zejména legislativními opatřeními posílit.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Společnost nebo v tomto případě je přiléhavější pojmenování organizace, pro kterou je této bakalářské práci zpracovávána analýza motivace zaměstnanců a její financování, je samostatnou právnickou osobou, která je součástí celorepublikového sdružení NNO podobného typu. Protože není možné z objektivních důvodů organizaci v této práci konkrétně jmenovat, ponese pro tyto účely název XYZ.

Svým rozsahem je organizací oblastního charakteru a jako nestátní nezisková organizace provozuje sociální a zdravotnické služby. Její vznik je datován do roku 1992. Od této doby prošla organizace velmi dlouhým vývojem za někdy ne příliš příznivých podmínek a okolností, díky němuž, dá se říci, získala dobré jméno a upevnila si svou pozici na trhu sociálních služeb.

8.1 Poslání organizace XYZ

Organizace XYZ poskytuje na základě křesťanských hodnot pomoc a podporu lidem v nepříznivých životních situacích prostřednictvím komplexu služeb.

Poskytuje služby vycházející z individuálních potřeb osob všem lidem bez rozdílu, na základě dodržování lidských práv a základních svobod. Sdružuje profesionální i dobrovolné pracovníky a usiluje o dosažení maximální možné kvality poskytovaných služeb.

Jedná se např. o následující služby:

- Ošetřovatelská služba
- Pečovatelská služba
- Denní stacionář
- Osobní asistenční služba
- Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
- Centrum sociální rehabilitace

Kromě ošetřovatelské služby jsou pro všechny vyjmenované služby základním zdrojem financování dotace, a to ať už od orgánů státní správy především MPSV, ale také MŠMT či Úřadu vlády nebo orgánu krajské samosprávy, v našem případě Zlínského kraje. Nermalou měrou se na financování organizace podílí svými účelově vázanými dotacemi také obec.

Nelze opomenout fakt, že na provoz služby přispívají částečně také sami její uživatelé. Tato skutečnost se ale týká jen některých služeb, jako jsou např. pečovatelská služba či osobní asistence. Naproti tomu jsou v organizaci poskytovány také tzv. „bezplatné služby“ tedy služby, které jsou v podstatě plně hrazeny z dotací, protože se věnují takovým skupinám našich spoluobčanů, od kterých nelze úhrady realizovat, jako jsou etnické menšiny a sociálně vyloučení lidé.

Protipól tomuto stylu financování a potažmo i fungování organizace tvoří ošetrovatelská služba. Tato služba je financována výhradně z fondů zdravotních pojišťoven, které ale zjednodušeně řečeno posílají své peníze na základě výkonů ošetřujícího personálu, které jsou vykazovány měsíčně. Z toho vyplývá, že jen s touto službou se dá průběžně pracovat ve smyslu případné analýzy nákladů. Její výsledky pak mohou napomoci k dosažení optimálního výkonu pracovníka, tzn. že bude odváděna nejen dobrá a kvalitní práce ke spokojenosti všech zúčastněných, ale zároveň se to projeví na pokud možno rostoucím finančním potenciálu organizace.

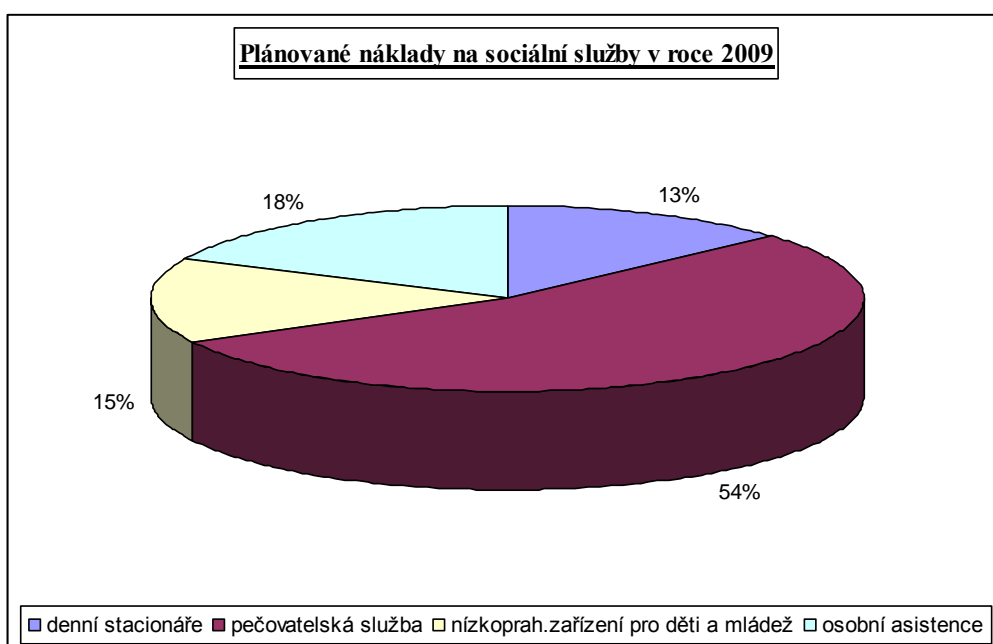
V organizaci v tuto chvíli pracuje něco kolem 50 kmenových zaměstnanců, z nichž asi 80 % vykonává tzv. přímou péči, tedy pracuje v terénu přímo s uživateli konkrétních sociálních služeb. Zbýlých zhruba 20 % zaměstnanců tvoří zázemí organizace, nezbytné pro její fungování. Jsou to samozřejmě ředitel a jeho asistentka, účetní, manažer kvality, ale také neméně důležité pozice jako údržbář či uklízečka.

9 ANALÝZA NÁKLADŮ ORGANIZACE XYZ

Sociální služby a jejich rozvoj jsou obecně ve velké míře závislé na výši poskytnutých dotací. Možno říci, že tato závislost je přímo úměrná. Proto jsou i možnosti využití nákladové analýzy poněkud omezené, ať už jako zdroje informací pro zefektivnění a zkvalitnění služby, nebo pro případné zajištění zdrojů financování motivace pracovníků. Proto je komplexní analýza nákladů ve srovnání s organizacemi podnikatelského typu ve svém využití limitovaná. Spíše je potřeba zaměřit pozornost zejména na vstřícnost donátorů, při čemž nutno v maximální možné míře respektovat jejich požadavky, které nejsou často v souladu s cíli organizace.

Druhým problémem, který se objeví při analýze nákladů sociálních služeb, je skutečnost, že prakticky nelze změřit ani nikterak vyčíslit „objem produkce“. Efektivita a kvalita služby se dá totiž měřit jen nepřímo uspokojováním potřeb zaměstnanců, kteří ji poskytují a zvláště spokojeností příjemců služby.

Obr. č.. 3 charakterizuje procentuální rozložení nákladů na jednotlivé sociální služby organizace v roce 2009.



Obrázek 3: Plánované náklady za sociální služby v roce 2009, vlastní zpracování

10 ANALÝZA ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE XYZ

Tato kapitola je zaměřena na analýzu zdrojů financování organizace XYZ s vazbou na motivaci jejich zaměstnanců.

10.1 Dotace

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, podstatnou část financování organizace XYZ tvoří dotace ze státního rozpočtu příp. dotace z rozpočtu územních samosprávných celků (kraj, obec...)

Výše přidělené dotace závisí na několika faktorech:

1. na velikosti „balíku peněz“, se kterými dané ministerstvo či územně samosprávný celek pro daný rok a danou rozpočtovou položku disponuje,
2. na počtu NNO poskytujících sociální služby obdobného charakteru v daném regionu,
3. na finanční a rozpočtové kázni organizace XYZ vůči donátorovi,
4. na statistických údajích o fungování té, které sociální služby, které jsou donátory každoročně vyžadovány.

První dva body organizace nemůže ovlivnit, může ale zlepšit svůj kredit v bodě 3 a zejména v bodě 4, který bude analyzován podrobněji. V této souvislosti je kladen důraz na skutečnost, zda je sociální služba alespoň částečně hrazena uživateli, nebo zda je poskytována zcela zdarma. Typy sociálních služeb, které jsou poskytovány bezúplatně, jsou vymezeny v zákoně č. 108/2006 o sociálních službách.

Z tohoto pohledu je potřeba rozdělit sociální služby na 2 skupiny:

- sociální služby tzv. **úhradové** (pečovatelská a osobní asistenční služba, denní stacionář)
- sociální služby tzv. **bezúhradové**

Financování ze státního rozpočtu a z rozpočtu územních samosprávných celků nikdy není ve výši 100 %. Jednou ze základních podmínek pro udělení dotace ze strany donátorů je doklad o spolufinancování, přičemž se uznává vzájemné spolufinancování, tzn., že dotaci z ministerstva lze dofinancovat dotací z obce a naopak. Ani v tomto případě však nedochází k pokrytí celého rozpočtu služby. Deficit úhradových služeb lze kompenzovat platbami

od uživatelů, bezúhradové služby jsou plně závislé na dofinancování ze soukromého sektoru, což je ve většině případů prvotní důvod jejich ztrátovosti.

Vyúčtování dotací má svá pravidla, která jsou zejména v oblasti motivace dosti přísná. Každý donátor v rozhodnutí o poskytnutí dotace stanoví mimo jiné taxativně náklady, které lze z dotace hradit, resp. vymezení náklady, na které dotaci nelze použít.

Do dotací lze samozřejmě zahrnout mzdové prostředky včetně odvodů. Je to ale velmi nákladná forma motivace, a to jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Zaměstnavatel musí s každým zvýšením mzdy, a to jak řádným (formou mzdového výměru), tak i mimořádným, počítat i s vyššími odvody na SP a ZP. Zaměstnanec také pocítí se zvýšením mzdy vyšší odvody, a navíc má ještě podstatně vyšší daňový odvod (díky výpočtu daně ze superhrubé mzdy).

Nutno zdůraznit, že dotace jsou poskytovány výlučně na provoz služby, tudíž jakékoliv jiné než mzdové hodnocení zaměstnanců hrazené z dotací je velmi těžko obhajitelné a v podstatě nerealizovatelné.

10.2 Finanční prostředky z fondů Evropské unie

Prostředky z fondů Evropské unie tvoří v dnešní době podstatnou část zdrojů financování samotného chodu organizace XYZ. Nezanedbatelnou skutečností je i fakt, že se v případě prostředků z fondů EU jedná obvykle o 100 % financování, tedy bez nutné spoluúčasti organizace na rozdíl od dotací.

Zdroje z fondů EU jsou zároveň velmi dobrým motivačním faktorem pro celý realizační tým projektu, na který jsou čerpány finance. Toto tvrzení vychází z faktu, že mzdy v Evropské unii jsou obecně na vyšší úrovni než v České republice a také pojetí odměňování za práci v zemích Evropské unie je odlišné, což vychází zejména z kultury a tradic jednotlivých zemí. Pro účely evropských projektů je zpravidla akceptováno vyšší rozpětí mezd, než je v našich podmínkách obvyklé. Je objektivní zdůraznit, že tato výhoda se při sbližování vývojových trendů celkové životní úrovně postupně (i když pomalu) poněkud stírá. Také rozpětí mezd v jednotlivých regionech se díky podmínkám stanoveným příslušným státním orgánem ČR, který fond spravuje, srovnává s průměrem mezd.

Úskalím financování pomocí těchto zdrojů je jejich omezenost, složité podmínky jejich získání, které často nestanoví Evropská komise, ale státní orgán ČR spravující fond evropských prostředků, nejčastěji příslušné ministerstvo.

Další překážkou k získání těchto zdrojů může být skutečnost, že je nutné vypracovat dobrý a především ucelený projekt s konkrétní dobou trvání, který bude mít prokazatelný prospěch pro cílovou skupinu. Součástí projektu je adekvátní rozpočet. Projekt následně prochází rukama celé řady hodnotitelů, kteří vyjadřují zásadní souhlas či nesouhlas k jeho obsahu a provádějí úpravy podmiňující jeho schválení. Nejčastěji jde o seškrtnání rozpočtu, i čímž je potřeba dopředu počítat.

V neposlední řadě je třeba také říci, že většina projektů financovaných z evropských zdrojů, má také tzv. *udržitelnost*, což v praxi znamená, že organizace je povinna ještě nějakou dobu po ukončení projektu (nejčastěji to bývá 5 let) realizovat aktivity dané v projektu, a financovat je z vlastních zdrojů. Tato skutečnost velmi komplikuje rozhodování o volbě optimálních zdrojů financování i v organizaci XYZ

Z pohledu motivace zaměstnanců lze říci, že tento zdroj financování, snad kromě výše uvedených mzdových efektů, příliš možností k motivaci nenabízí. Zejména proto, že je nutné se striktně řídit předem daným rozpočtem, který musí být konstruován především ve prospěch cílové skupiny, pro niž je projekt určen. Pozitivní je skutečnost, že lze často díky prostředkům z EU zlepšit pracovní prostředí realizačního týmu, což také není úplně nezanedbatelný jev, a hraje svou motivační roli.

10.3 Vlastní zdroje financování organizace XYZ

Vlastní zdroje organizace XYZ lze rozdělit do dvou kategorií:

1. **Úhrady za poskytování sociálních služeb** jejich uživatelů, zejména v případě úhradových služeb. Výše úhrad za poskytování jednotlivých sociálních služeb je dána smluvně, přičemž maximální výše úhrad pro jednotlivé služby je dána Zákonem o sociálních službách.
2. **Dary firem a jednotlivců**

Vlastní zdroje lze v maximální míře využít pro financování motivace zaměstnanců bez jakéhokoliv omezení. Předpokladem je dostatečná výše těchto finančních prostředků.

Ad 1) V případě úhrad za služby je limitujícím faktorem výše zmíněný „strop“ daný Zákonem o sociálních službách, tzn., že organizace sociálního typu se nemůže chovat plně tržně. Dalším faktorem omezujícím výši těchto zdrojů je skutečnost, že organizace XYZ má „pouze“ tři úhradové sociální služby, které musí vydělat nejen samy na sebe, ale ve své podstatě z velké části financují i administrativní zázemí celé organizace XYZ. Jediným východiskem z této situace, kromě úspor, které v případě rozvoje motivace zaměstnanců nejsou žádoucí, protože by na prvním místě zasáhly právě ji, je získání co největšího množství uživatelů služeb, aniž by utrpěla kvalita jejich poskytování.

Ad2) V současné době se dary podílí na vlastních zdrojích organizace jen velmi malým procentem. Jistě mají na tuto situaci nemalý vliv dopady ekonomické krize, která postihla celou Evropu a projevuje se v „peněženkách“ nás všech. Nicméně dle názoru autorky BP, je podstatně větším problémem nedostatečné a nekonceptní vyhledávání a oslovování případných dárců a sponzorů, a také chybějící pozice fundraisera.

Sponzoring je v NNO sociálního typu, jakou organizace XYZ bezesporu je, problémem z daňového hlediska. Jedná se totiž o dar v podstatě „za úplatu“ nejčastěji formou protislužby. To v praxi znamená, že takto získané příjmy jsou z pohledu daně z příjmů příjmy zdanitelnými a vstupují do základu daně.

Organizace XYZ je neplátcem DPH, a sponzoring by vstupoval do obratu a přibližoval by podle své výše organizaci k povinnosti odvádět DPH, což by v tuto chvíli bylo pro ni zatěžující.

11 ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ ORGANIZACE XYZ

Analýza motivace byla provedena dotazníkovým šetřením. Celkem bylo rozdáno 50 dotazníků pracovníkům v NNO. Návratnost dotazníků je velmi vysoká (až 80 %).

Hodnocení dotazníků je provedeno kvantitativní statistickou analýzou, která ukazuje rozložení názorů v celkovém počtu odpovědí.

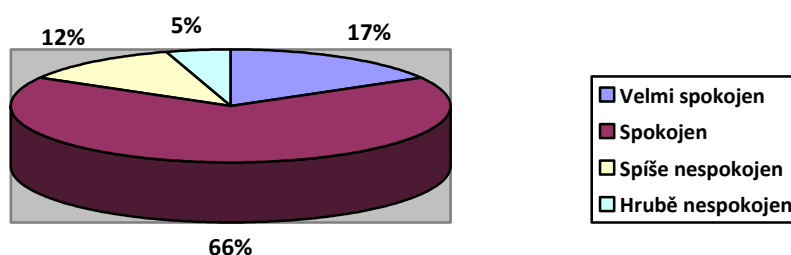
11.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Otázka č. 1: *Jste spokojen s prací, kterou vykonáváte?*

Tabulka 1: Spokojenost s prací, vlastní zpracování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Velmi spokojen	7	17
Spokojen	28	67
Spíše nespokojen	5	12
Hrubě nespokojen	2	4
CELKEM	42	100

Graf č. 1



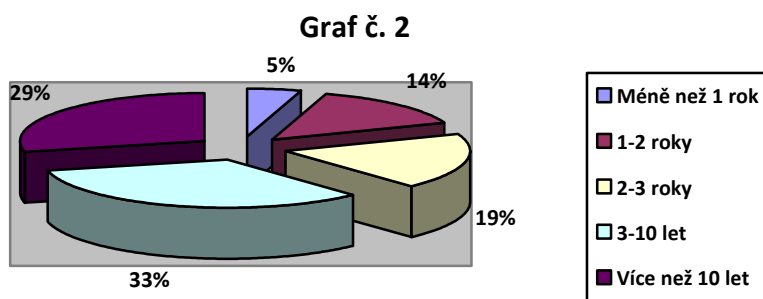
Graf č. 1 Spokojenost s prací, vlastní zpracování

Z odpovědí na první otázku vyplývá, že velká většina respondentů, tedy 84 %, je s prací v organizaci přes všechna úskalí spokojena, příp. velmi spokojena. Pramení to zřejmě z typu práce, kterou vykonávají.

Otázka č. 2: *Jako dlouho byste chtěli v organizaci pracovat?*

Tabulka 2: Možná délka pracovního poměru, vlastní zpracování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Méně než 1 rok	2	4
1-2 roky	6	14
2-3 roky	8	19
3-10 let	14	33
Více než 10 let	12	30
CELKEM	42	100



Graf č. 2: Délka pracovního poměru, vlastní zpracování

Odpovědi na tuto otázku vypovídají o loajalitě většího procenta respondentů k organizaci i o skutečnosti, že je vykonávaná práce baví či naplňuje.

Otázka č. 3: *Co Vám v práci v organizaci nejvíce vadí*

Tabulka 3: Co na práci nejvíce vadí?, vlastní zpracování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
výše odměny za práci	23	32
chování vedoucího	12	17
chování uživatelů služeb	3	4
prostředí na pracovišti	7	10
vztahy mezi spolupracovníky	12	16
náplň práce	11	15

vzdělávání	4	6
CELKEM	72	100

Odpovědi na tuto otázku je v absolutní četnosti 72, protože někteří respondenti volili dle instrukcí v otázce dvě možné odpovědi. I tak lze vyvodit, že nejvíce je trápí výše odměny za práci, což kopíruje situaci na trhu sociálních služeb a možností organizací podobného typu získat finanční prostředky. K dispozici byla ještě možnost jiné, k níž se vyjádřili 3 respondenti s následujícími odpověďmi:

- Pracovní doba
- Přesčasy
- Komunikace s nadřízeným

Otázka č. 4: *Co se Vám na práci v organizaci nejvíce líbí?*

Tabulka 4: Co se naopak líbí?, vlastní zpracování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
výše odměny za práci	9	12
náplň práce	15	19
pracovní doba	12	15
pracovní prostředí	19	25
vzdělávání	22	29
CELKEM	77	100

Odpovědi na tuto otázku je v absolutní četnosti 77, protože někteří respondenti opět volili dle instrukcí v otázce dvě možné odpovědi. Zde jsou počty odpovědi na jednotlivé otázky v průměru stejné. Je vidět, že respondenty zajímá možnost vzdělávání, která je mimo jiné dána Zákonem o sociálních službách. V kategorii jiné se vyjádřili 2 respondenti s těmito odpověďmi:

- Práce s lidmi
- Dobré vztahy s kolegy

Otázka č. 5 – bodovací otázka

V této otázce respondenti hodnotili na škále čísel 1-5 skutečnosti, které v práci považují za důležité, přičemž číslo 1 znamenalo vysokou důležitost a číslo 5 naopak označovalo nejméně důležitou skutečnost.

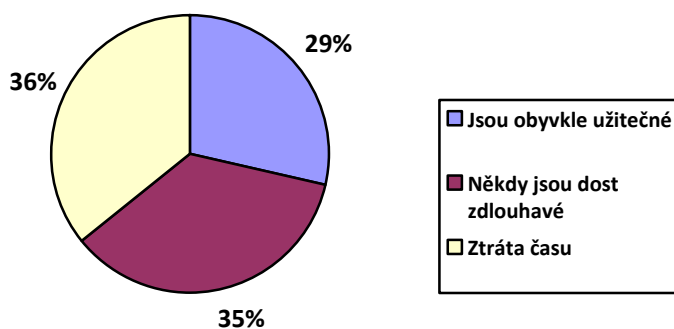
Z výsledků vyplynulo, že pro většinu respondentů je nejdůležitější výše mzdy (56 %), pak následuje práce s lidmi (21 %) zhruba stejně jako vztahy na pracovišti (18%) a nejméně důležitá je možnost vzdělání a seberealizace (5 %).

Otázka č. 6: Jak hodnotíte úroveň pracovních porad?

Tabulka 5. Úroveň porad, vlastní zpracování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Jsou obvykle užitečné	12	28
Někdy jsou dost zdlouhavé	15	36
Ztráta času	15	36
CELKEM	42	100

Graf č. 3



Graf č. 3: Úroveň porad, vlastní zpracování

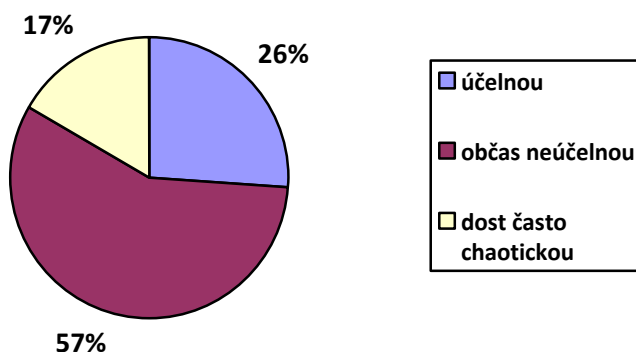
Z odpovědí na otázku hodnotící úroveň porad je vidět spíše negativní stanovisko zaměstnanců k poradám než jejich pozitivní hodnocení. Váhavé i negativní odpovědi by tedy měly být motivací pro vedení jednotlivých služeb i celé organizace k zamyšlení nad účelností a smyslem pracovních porad vedených stávajícím způsobem.

Otázka č. 7: Řídící práci vedení organizace považují za:

Tabulka 6: Hodnocení vedení, vlastní zpracování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
účelnou	11	26
občas neúčelnou	24	57
dost často chaotickou	7	17
CELKEM	42	100

Graf 4



Graf č. 4: Hodnocení vedení organizace, vlastní zpracování

Výše uvedené otázky lze stručně zhodnotit zkonstatováním, že v oblasti řízení a s největší pravděpodobností i komunikace na vertikální úrovni je co zlepšovat.

Otázka č. 8: *Můj postoj k finančnímu hodnocení práce a zaměstnaneckým výhodám:*

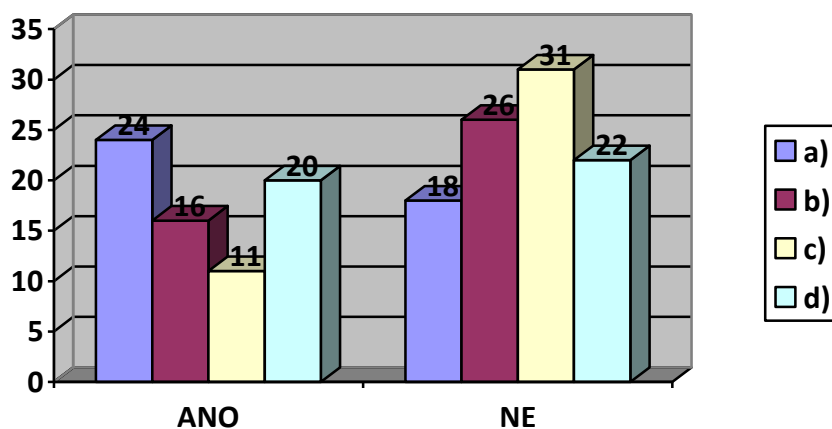
- Znám kritéria, na základě kterých jsem hodnocen (a).
- Moje finanční ohodnocení mě motivuje k lepším výkonům.
- S rozsahem zaměstnaneckých výhod jsem spokojen (a).
- Uvažoval (a) bych o odchodu z firmy, pokud bych jinde dostal (a) lepší finanční nabídku.

Tabulka 7: Postoj k finančnímu hodnocení, vlastní zpracování

Odpověď	ANO	NE
---------	-----	----

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
a)	24	34	18	18
b)	16	23	26	27
c)	11	15	31	32
d)	20	28	22	23
CELKEM		100		100

Graf č. 5



Graf č. 5: Postoj k finančnímu hodnocení, vlastní zpracování

Odpovědi respondentů na otázku č. 8 jednoznačně dokazují nízkou motivaci pracovníků k pracovním výkonům, a také ukazují na možný nedostatek zaměstnaneckých výhod v organizaci.

Otázka č. 9: *Kterému motivačnímu faktoru dáváte přednost?*

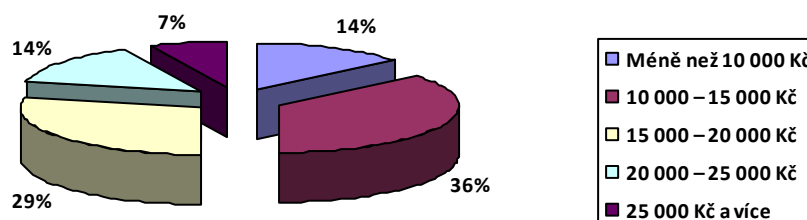
Tato otázka měla určit motivační orientaci respondentů. Jednoznačně se potvrdilo, že u většiny z nich konkrétně u 88 % má přednost peněžní motivační faktor před nepeněžním tedy morálním, ten by upřednostnilo pouze 12 % dotazovaných. Lze konstatovat, že vzhledem k životní úrovni většiny populace, je to zcela pochopitelné.

Otázka č. 10: *Jaká by měla být podle Vás čistá průměrná měsíční odměna za práci?*

Tabulka 8: Předpoklad průměrné čisté mzdy, vlastní zpracování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Méně než 10 000 Kč	6	14
10 000 – 15 000 Kč	15	36
15 000 – 20 000 Kč	12	29
20 000 – 25 000 Kč	6	14
25 000 Kč a více	3	7
CELKEM	42	100

Graf č. 6



Graf č. 6: Představa průměrné mzdy, vlastní zpracování

Až na pár extrémních představ některých respondentů, dokazují odpovědi skutečnost, že by si většina z nich přála lepší finanční hodnocení své práce v podobě mzdy, drží se však přiměřených mantinelů.

Otázky č. 11 a 12 jsou otevřené a slouží k porovnání dvou skutečností, a sice jaké zaměstnanecké benefity firma nabízí a jaké benefity by sami pracovníci chtěli za svou práci obdržet. Vzhledem k typu organizace a jejím finančním možnostem, je současný seznam nabízených benefitů poněkud stručný, což potvrzují sami pracovníci. V podstatě se jedná o dva benefity, a sice:

- 5tý týden dovolené,
- Vzdělávání hrazené organizací v daném rozsahu.

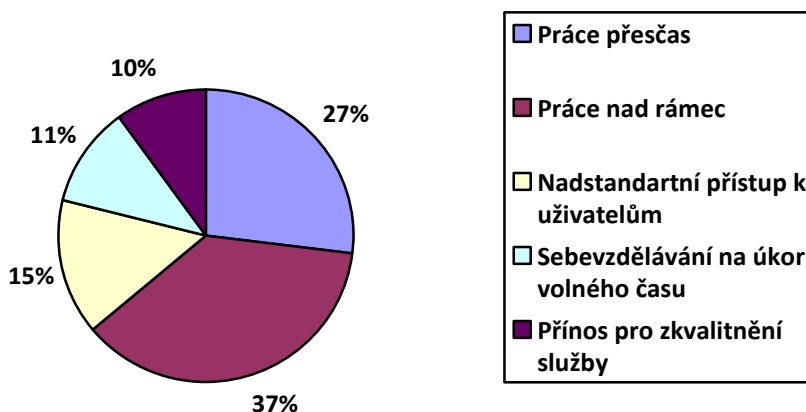
Respondenti by podle svých slov uvítali např. příspěvek na životní či penzijní pojištění, stravenky, možnost využití služebního automobilu k soukromým účelům apod.

Otázka 13: *Za co by podle Vás měla být udělena mimořádná finanční odměna?*

Tabulka 9: Důvody udělení mimořádných odměn, vlastní zpracování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Práce přesčas	23	27
Práce nad rámec	31	37
Nadstandardní přístup k uživatelům	13	15
Sebevzdělávání na úkor volného času	9	11
Přínos pro zkvalitnění služby	8	10
CELKEM	84	100

Graf č. 7



Graf č. 7: Důvody udělení odměn, vlastní zpracování

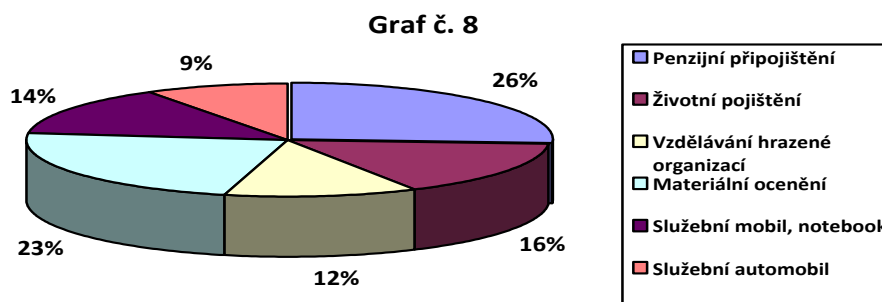
Odpovědí na tuto otázku je v absolutní četnosti 84, což znamená, že všichni respondenti využili dle instrukcí možnosti zvolit v otázce dvě možné odpovědi. Zde se ukazuje, že většina respondentů inklinuje k tomu, aby finanční odměna byla adekvátní k vykonané práci. Tedy aby za práci navíc byli i finančně ohodnoceni.

V kategorii *jiné* se žádný respondent nevyjádřil.

Otázka č. 14: Jakou motivaci nepeněžního charakteru byste ocenili?

Tabulka 10: Druhy nepeněžní motivace, vlastní zpracování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Penzijní připojištění	20	26
Životní pojištění	13	16
Vzdělávání hrazené organizací	9	12
Materiální ocenění	18	23
Služební mobil, notebook	11	14
Služební automobil	7	9
CELKEM	78	100



Graf č. 8: Druhy nepeněžní motivace, vlastní zpracování

Odpovědí na tuto otázku je v absolutní četnosti 78, protože někteří respondenti opět volili dle instrukcí v otázce dvě možné odpovědi. V kategorii jiné se vyjádřili 4 respondenti s následujícími odpověďmi:

- Odborné knihy na náklady organizace
- Zajištění stravování (2 respondenti)
- Možnost využití služebního kola k rekreačním účelům

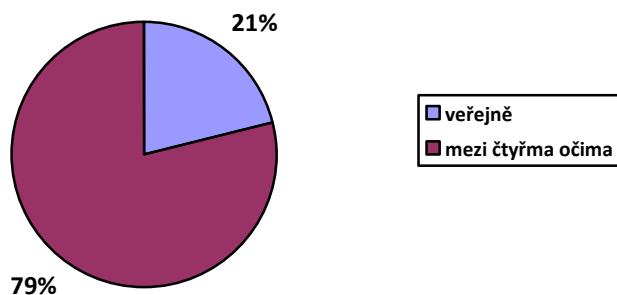
Následující 3 otázky se týkají hodnocení výkonu zaměstnance, což je problematika, která úzce souvisí s pojmem motivace. Na hodnocení výkonu by se dala napsat samostatná bakalářská práce, proto bude zde o ní zmíněno jen okrajově v rámci vyhodnocení otázek.

Otázka č. 15: *Hodnocení mé práce ze strany vedoucího probíhá:*

Tabulka 11: Způsob hodnocení, vlastní zpracování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
veřejně	9	21
mezi čtyřma očima	33	79
CELKEM	42	100

Graf č. 9



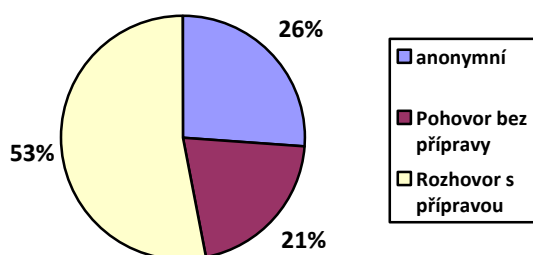
Graf č. 9: Způsob hodnocení práce, vlastní zpracování

Otázka č. 16: *Způsob provádění hodnocení Vašeho pracovního výkonu*

Tabulka 12: Forma hodnocení, vlastní zpracování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
anonymní	11	26
Pohovor bez přípravy	9	21
Rozhovor s přípravou	22	53
CELKEM	42	100

Graf č. 10



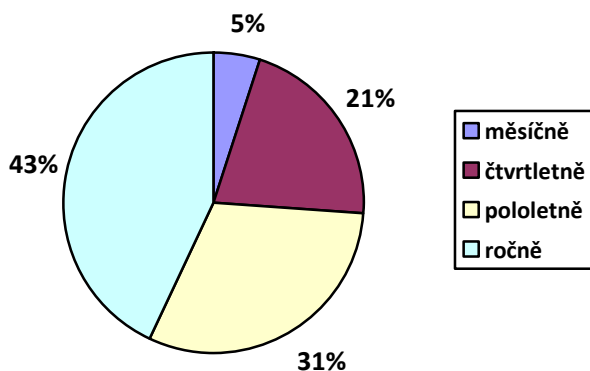
Graf č. 10: Forma hodnocení, vlastní zpracování

Otázka č. 17: *Jak často by hodnocení mělo probíhat?*

Tabulka 13: Četnost hodnocení, vlastní zpracování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
měsíčně	2	5
čtvrtletně	9	21
pololetně	13	31
ročně	18	43
CELKEM	42	100

Graf 11



Graf č. 11: Četnost hodnocení, vlastní zpracování

V souhrnu lze říct, že respondenti volí formu hodnocení v soukromí mezi čtyřma očima. Většina z nich by ocenila roční příp. pololetní hodnocení, které by však mělo být dopředu připraveno, naplánováno a mělo by mít systematickou a řízenou podobu.

Poslední kategorie otázek se týká charakteristik osob jednotlivých respondentů ve vztahu k organizaci a k práci, jakou vykonávají.

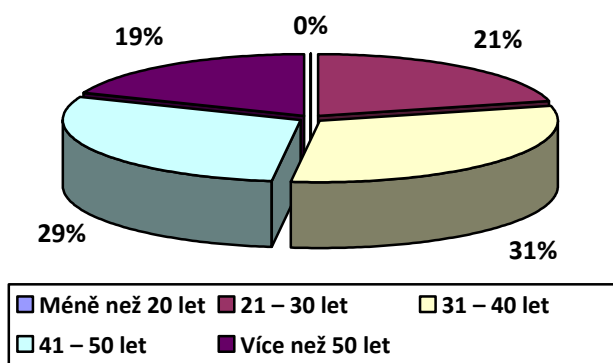
Otázka č. 19: *Kolik je Vám let?*

Tabulka 14: Věková struktura respondentů, vlastní zpracování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Méně než 20 let	0	0
21 – 30 let	9	21

31 – 40 let	13	31
41 – 50 let	12	29
Více než 50 let	8	19
CELKEM	42	100

Graf č. 12



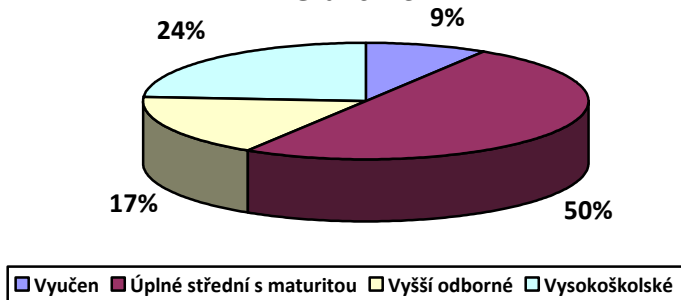
Graf č. 12: Věk respondentů, vlastní zpracování

Otázka č. 20: *Jaké máte vzdělání?*

Tabulka 15: Vzdělání respondentů, vlastní zpracování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Vyučen	4	9
Úplné střední s maturitou	21	50
Vyšší odborné	7	17
Vysokoškolské	10	24
CELKEM	42	100

Graf č. 13

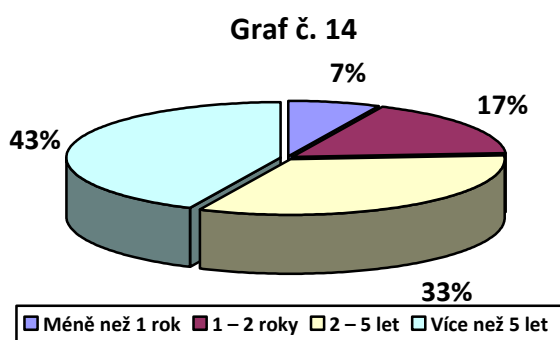


Graf č. 13: Vzdělání respondentů, vlastní zpracování

Otázka 21: *Jak dlouho pracujete v organizaci?*

Tabulka 16: Délka trvání pracovního poměru, vlastní zpracování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Méně než 1 rok	3	7
1 – 2 roky	7	17
2 – 5 let	14	33
Více než 5 let	18	43
CELKEM	42	100



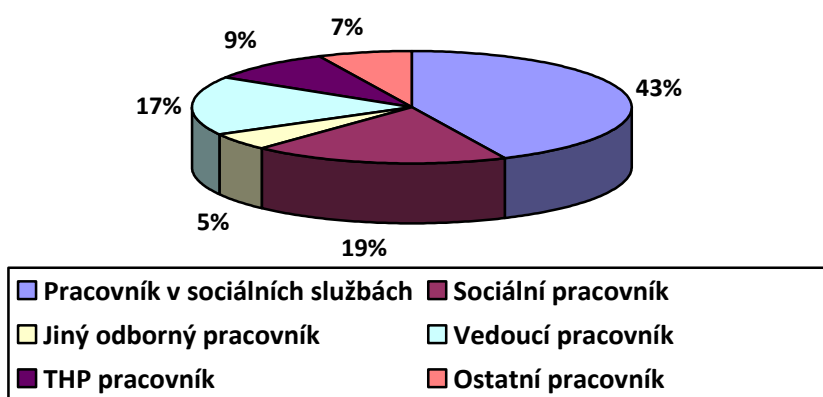
Graf č. 14: Trvání pracovního poměru, vlastní zpracování

Otázka 22: *Jakou pozici v organizaci vykonáváte?*

Tabulka 17: Pozice v organizaci, vlastní zpracování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Pracovník v sociálních službách	18	43
Sociální pracovník	8	19
Jiný odborný pracovník	2	5
Vedoucí pracovník	7	17
THP pracovník	4	9
Ostatní pracovník	3	7
CELKEM	42	100

Graf č. 15



Graf č. 15: Pracovní pozice, vlastní zpracování

11.2 Závěry dotazníkového šetření

Důležitým faktorem pro vyhodnocení dotazníků je jejich již dříve zmíněná vysoká návratnost. Dotazník byl koncipován do tří pomyslných kategorií:

1. Osobnost respondenta.
2. Hodnocení pracovního výkonu a práce jako takové.
3. Pracovní motivace a její formy.

11.2.1 Osobnost respondenta

Otázky v této kategorii byly zaměřené na osobnost respondentů vzhledem k jejich práci. Bylo zjištěno, že v organizaci pracuje poměrně mladý kolektiv ve věkovém průměru 20 – 40 let na pozicích, které odpovídají podmínkám zákona o sociálních službách a charakteru organizace. Zhruba 70 % respondentů pracuje v organizaci dlouhodobě, tedy déle než 3 roky, lze tedy počítat s určitou zkušeností s prací, kterou vykonávají i s principy fungování organizace. Kladně vyznívá i relativní vzdělanost respondentů. Otázka na pohlaví se při vyhodnocování jevila jako nerelevantní, proto není podrobněji analyzována.

11.2.2 Hodnocení pracovního výkonu a práce

Tento okruh otázek směřoval ke zjištění, co se respondentům na jejich práci i pracovním zázemí líbí a co by naopak mohli či chtěli ještě vylepšit. Okrajově bylo zmíněno i hodnocení pracovního výkonu a způsob jeho provádění. Zejména z důvodů úzké provázanosti této problematiky s motivací.

Šetření ukázalo, že respondenti mají pocit, že jsou nedostatečně finančně ohodnoceni, a také se zřejmě projevují jisté komunikační nedostatky a možné problémy ve vertikálním směru řízení organizace. Navzdory zjištěným negativním postojům výzkum ukázal, že respondenti jsou s prací obecně spokojeni a dokonce by svou práci byli ochotni vykonávat i dlouhodobě za přijatelných podmínek.

11.2.3 Pracovní motivace a její formy

Základem šetření byly otázky zaměřené na motivaci respondentů k pracovnímu výkonu, zda je dostatečná a jaké formy motivačních faktorů by respondenti uvítali. Opět se zde projevila nespokojenost jak s výší odměny za práci obecně, tak i s nedostatečnou provázaností práce navíc s jejím ohodnocením. Průzkum rovněž ukázal na nedostatečnou, vlastně téměř chybějící motivaci ve formě zaměstnaneckých benefitů, což lze bezpochyby odůvodnit zejména nedostatkem finančních prostředků a nestabilními příjmy organizace.

Výsledky dotazníkového šetření budou zohledněny při zpracování Vnitřní směrnice organizace XYZ v oblasti motivace, která je výstupem této bakalářské práce.

12 VNITŘNÍ SMĚRNICE ORGANIZACE XYZ V OBLASTI MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

12.1 Rozsah platnosti

Tato směrnice se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru. Na zaměstnance činné na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr se vztahují pouze ta ustanovení, u nichž je to výslovně uvedeno.

12.2 Základní ustanovení

Tato směrnice upravuje podmínky pro poskytování mzdy, odměny z dohod, odměny za pracovní pohotovost a jiných motivačních faktorů zaměstnancům

12.3 Mzda

1. Mzda zaměstnance se stanoví podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce s přihlédnutím k obtížnosti pracovních podmínek, dále podle pracovní výkonnosti zaměstnance a jeho pracovních výsledků. Podle výše uvedených kritérií se zaměstnanci zařazují do tarifních skupin, a stanoví se jim základní mzda podle dalších ustanovení. Základní mzda je zaručenou mzdou ve smyslu ustanovení § 112 Zákona o práci.
2. Před započítáním práce musí být zaměstnanec seznámen se způsobem odměňování.
3. Při stanovení odměny za práce konané mimo pracovní poměr se postupuje obdobně tak, aby výše stanovené odměny odpovídala mzdě za stejnou nebo obdobnou práci konanou v pracovním poměru.
4. Zaměstnanec má právo kdykoli nahlížet do tohoto předpisu, který je proto k dispozici u personalisty organizace

Stanovení základní mzdy

Základní mzdy vychází ze zařazení pracovníka do tarifní skupiny a tarifní sazby k ní přiřazené. Základem pro určení základní mzdy je katalog prací členěný do 8 tarifních skupin, přičemž pro každou skupinu je stanovena nejnižší úroveň zaručené mzdy.

Zaměstnanec se zařazuje do tarifní skupiny podle těžiště vykonávané práce, tedy podle toho druhu práce, na kterou byl zaměstnanec přijat a která s ním byla dohodnuta v pracovní smlouvě.

Základní mzda

1. Zaměstnanci přísluší základní mzda odpovídající skupině, do které je zařazen a příslušné tarifní sazbě. Měsíční základní mzda se úměrně krátí, pokud zaměstnanec neodpracoval v měsíci stanovený počet směn.
2. K základní mzdě lze zaměstnancům poskytovat pohyblivé složky mzdy podle dále uvedených ustanovení. Pohyblivé složky mzdy jsou nenárokové.
3. Byl-li zaměstnanec převeden v rámci pracovní smlouvy nebo na základě dohody o její změně na práci zařazenou do nižší tarifní skupiny a v důsledku toho mu byl stanoven nižší mzdový tarif, přísluší mu dosavadní základní mzda ještě po dobu jednoho kalendářního měsíce následujícího po dni přeřazení, a je-li tímto dnem 1. den v měsíci, po dobu tohoto měsíce.
4. Ustanovení předchozího bodu neplatí, byl-li zaměstnanec převeden do nižší tarifní skupiny pro porušení pracovní kázně, nebo v případě jím zaviněného schodku na hodnotách svěřených k vyúčtování. Tím současně pozbývá předpoklady pro výkon pracovní činnosti v organizaci XYZ. Totéž platí pro případ výpovědi podle § 52 písm. f) nebo g) Zákoníku práce.

Pohyblivé složky mzdy

Pohyblivé složky mzdy se zaměstnancům poskytují v závislosti na jejich pracovních výsledcích a zvolené mzdové formě. Jednotlivé pohyblivé složky lze vhodně kombinovat.

Patří mezi ně:

1. osobní ohodnocení,
2. odměny,
3. další mzda,
4. náhrada mzdy za první tři dny pracovní neschopnosti.

Zásady pro používání pohyblivých složek mzdy:

1. Osobní ohodnocení lze použít v kombinaci se všemi mzdovými formami podle těchto zásad:
 - a) Zaměstnanci lze přiznat osobní ohodnocení podle dlouhodobého pracovního výkonu zaměstnance a jeho osobních schopností, přičemž se přihlíží i k jeho zásluhám na celkové výsledky pracoviště.
 - b) Výše osobního ohodnocení činí nejméně 10 % základní mzdy zaměstnance a zaměstnanci náleží zpravidla po uplynutí zkušební doby. Jeho konkrétní výši navrhuje přímý nadřízený (vedoucí) a schvaluje ředitel.
 - c) Osobní ohodnocení přísluší zaměstnanci po dobu nejméně jednoho roku a v průběhu této doby může být změněno pouze na základě nového hodnocení zaměstnance, a to vždy před datem změny. Důvody této změny zaměstnanci oznámí jeho bezprostředně nadřízený vedoucí,
 - d) Dopustil-li se zaměstnanec závažného porušení pracovní kázně, způsobil-li zaměstnavateli značnou škodu nebo jej jinak poškodil, osobní ohodnocení se mu s účinností od 1. dne následujícího měsíce odejme. Konkrétní důvody odejmutí zaměstnanci oznámí přímý nadřízený (vedoucí).
2. Mimořádné odměny lze zaměstnancům poskytovat:
 - měsíčně jako výkonnostní do předem stanovené výše,
 - za splnění předem vyhlášeného pracovního úkolu,
 - za splnění mimořádných pracovních úkolů zpravidla nad rámec pracovních povinností zaměstnance,

- za poskytnutí pomoci při živelních událostech nebo událostech ohrožujících život, zdraví nebo majetek,
- za dosažení prokazatelných úspor,

Konkrétní výši odměny navrhne přímý nadřízený (vedoucí) a její výplatu schvaluje ředitel.

3. Další mzda (tzv. třináctý či čtrnáctý plat) se poskytuje všem zaměstnancům podle těchto zásad:
 - na další mzdu není automaticky právní nárok, rozhodování o jejím poskytnutí probíhá vždy v červnu a listopadu příslušného kalendářního roku,
 - výše další mzdy činí maximálně 100 % základní mzdy konkrétního zaměstnance,
 - o výplatě další mzdy rozhoduje ředitel s přihlédnutím k dosaženým hospodářským výsledkům organizace
4. Náhrada mzdy za první tři dny pracovní neschopnosti náleží zaměstnanci ve výši 60 % průměrného hodinového výdělku stanoveného pro příslušné kalendářní čtvrtletí.

Zaměstnancům činným na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr se odměna stanoví s přiměřeným použitím té mzdové formy, která je pro danou práci vhodná.

Práce přesčas a příplatky

1. Za práci přesčas přísluší zaměstnanci, kterému nebylo poskytnuto náhradní volno, vedle dosažené mzdy příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.
2. Za práci ve svátek přísluší zaměstnanci, se kterým bylo dohodnuto poskytnutí příplatku místo čerpání náhradního volna, 100 % průměrného hodinového výdělku.
3. Zaměstnancům za zkrácený pracovní úvazek nelze určit práci přesčas!
4. Další příplatky se řídí příslušnými ustanoveními Zákoníku práce.
5. Zaměstnanec je oprávněn si za vykonanou práci přesčas vybrat náhradní volno po dohodě s přímým nadřízeným (vedoucím). V případě, že do konce kalendářního čtvrtletí nedojde k čerpání náhradního volna za práci přesčas, budou tyto přesčas-

vé hodiny proplaceny. Zaměstnanec má právo v nezbytně nutných případech požádat se chválením nadřízeného o převedení těchto hodin do následujícího čtvrtletí.

Splatnost mzdy

1. Mzda je splatná vždy nejpozději do 15. dne měsíce následujícího po vykonané práci. Případně-li tento den na den pracovního klidu, vyplácí se mzda poslední pracovní den před tímto dnem.
2. Požádá-li zaměstnanec o zaslání mzdy na svůj účet u bankovního ústavu, poukazuje mu zaměstnavatel mzdu na své náklady a nebezpečí. Pokud však zaměstnanec požaduje zasílání mzdy nebo srážek ze mzdy na další účty, zaměstnavatel tak učiní na jeho náklady a nebezpečí.
3. Zaměstnanec má nárok na přiměřenou zálohu na mzdu, pokud o to požádá.

12.4 Odměňování nefinančního charakteru

V rámci motivace nefinančního charakteru lze zaměstnancům poskytnout následující benefity:

1. Penzijní příp. životní pojištění hrazené zaměstnavatelem podle výběru zaměstnance.
2. Prokazatelná účast na duchovním pobytu v rámci pracovní doby zaměstnance.
3. Stravenky.
4. Vzdělávání hrazené zaměstnavatelem včetně cestovních náhrad.
5. Odborná literatura k zapůjčení do domácího prostředí zaměstnance.
6. Supervize příp. konzultace s psychologem.
7. Možnost využití služebního mobilu či notebooku pro soukromé účely.
8. Služební automobil k dispozici pro soukromé jízdy.
9. Nepeněžní dary.
10. Morální hodnocení osobnostních či profesních kvalit zaměstnance.

Penzijní příp. životní pojištění

Zaměstnavatel nabízí zaměstnanci možnost úhrady životního příp. penzijního pojištění, které si zaměstnanec sám zařídí a o jehož úhradu sám požádá. Lze využít pouze jedné možnosti, tedy buď penzijní připojištění, nebo životní pojištění, a to do výše 1 000,- Kč měsíčně. Splátky pojistného půjdou na vrub zaměstnavatele.*

Duchovní pobyt v rámci pracovní doby

Vzhledem k faktu, že se jedná o organizaci s církevním zaměřením, nabízí organizace svým zaměstnancům možnost duchovního pobytu v rámci pracovní doby. Jedná se o možnost několikadenní duchovní i duševní relaxace zaměstnanců dle jejich přesvědčení a požadavků. Tento duchovní pobyt může být zabezpečen přímo organizací XYZ; v opačném případě mají zaměstnanci možnost volby jiného poskytovatele této služby, přičemž jim do pracovní doby budou zahrnuty max. 4 pracovní dny v kalendářním roce. Podmínkou je, že duchovní a relaxační náplň pobytu bude jednoznačně prokázána písemným potvrzením pořádající instituce.

Stravenky

V případě kladného hospodářského výsledku doplňkové činnosti a úhradových služeb, je možné zaměstnancům v rámci odměňování poskytnout stravenky (např. typu Gastro Pass), a to za předpokladu splnění těchto podmínek:

- Nákup stravenek bude realizován pouze na konci kalendářního roku.
- Potřebné množství volných finančních prostředků pro tento účel bude minimálně v rozmezí 50 000 - 60 000 Kč, aby bylo možno adekvátně odměnit všechny zaměstnance organizace.

Pro zaměstnance je tento benefit od daně osvobozen. Pro zaměstnavatele je pak daňovým výdajem.

* (Janoušková, Kolibová, 2005)

Vzdělávání hrazené zaměstnavatelem včetně cestovních náhrad

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci na svoje náklady odborné vzdělávání podle požadavků Zákona o sociálních službách v rozsahu 24 hodin ročně. V souladu s potřebami organizace XYZ a po vzájemné dohodě je možno uskutečnit na její vrub další vzdělávání zaměstnanců.

Ostatním zaměstnancům, jejichž pracovní vztahy nejsou upraveny Zákonem o sociálních službách, poskytne zaměstnavatel rovněž vzdělávání v rozsahu 24 hodin ročně.

Odborná literatura k zapůjčení do domácího prostředí zaměstnance

Všem zaměstnancům je v prostorách jejich pracoviště k dispozici odborná literatura týkající se sociálních služeb a práce s lidmi. Knihy je možné po dohodě s nadřízeným na určitou dobu zapůjčit i domů.

Supervize příp. konzultace s psychologem

Vzhledem k náročnosti, kterou s sebou nese práce s lidmi obecně a zvláště s lidmi, kteří jsou na poskytovatelích služeb více či méně závislí, nabízí organizace svým zaměstnancům pravidelnou supervizi, tedy rozhovor s nezávislým odborníkem, a to jak supervizi individuální tak týmovou. V nutných případech je možné přizvat i psychologa na odbornou konzultaci.

Možnost využití služebního mobilu či notebooku pro soukromé účely

Zaměstnavatel nabízí zapůjčení notebooku pro soukromé účely za podmínky, že zaměstnanec plně zodpovídá za případnou škodu vzniklou z jakýchkoliv příčin. V případě nevratného poškození, je zaměstnanec povinen nahradit škodu v plné výši hodnoty počítače, stanovené kvalifikovaným odhadem s přihlédnutím k míře jeho opotřebení

Dále organizace nabízí zaměstnanci možnost využití smlouvy s mobilním operátorem pro účely soukromých hovorů za výhodných podmínek. Zaměstnavatel se zavazuje, že prokazatelné soukromé hovory zaměstnance do výše 100 Kč měsíčně uhradí na své náklady. Cenu soukromých hovorů přesahující 100 Kč je zaměstnanec povinen zaměstnavateli uhradit hotově, nebo srážkou ze mzdy.

Služební automobil k dispozici pro soukromé jízdy

Zaměstnanec může po předchozí dohodě s ředitelem organizace využít služebního vozidla pro soukromé účely, avšak jen v případě, že vozidlo bude v daném čase služebně nevyužito.

Při jednorázových akcích toho druhu uhradí zaměstnanec zaměstnavateli pohonné hmoty podle stavu tachometru vozidla. Opotřebením vozidla nebude zaměstnanci účtováno.

V případě dlouhodobého využití služebního vozidla k soukromým účelům bude zaměstnanci dle zákona o dani z příjmu prováděna srážka ze mzdy ve výši 1 % z pořizovací ceny využívaného vozidla, a to až do doby ukončení jeho používání. Tato situace bude vždy upravena písemnou dohodou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Nepeněžní dary

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci u příležitosti životního jubilea a při odchodu na starobní důchod nepeněžní dar v hodnotě 2 000,- Kč.

Morální hodnocení osobnostních či profesních kvalit zaměstnance

Morální hodnocení náleží do působnosti managementu organizace (přímý nadřízený, ředitel organizace). K základním prostředkům motivace patří

- Projev uznání „mezi čtyřma očima“.
- Pochvala zaměstnance před ostatními kolegy (např. na poradě konkrétního střediska či služby).
- Písemný návrh na ocenění zaměstnance na poradě vedení (příp. před poradním orgánem organizace) podaný řediteli organizace.
- Písemný návrh řediteli organizace na ocenění zaměstnanců v sociálních službách, které vyhlášují donátoři příp. asociace neziskových organizací poskytujících sociální služby.

12.5 Závěrečná ustanovení

1. Tento předpis nabývá účinnosti dnem _____ a platí na dobu neurčitou.
2. Případné změny předpisu v průběhu jeho účinnosti provádí zaměstnavatel tak, aby byl předpis vždy v souladu s platnými zákony a předpisy.
3. Veškerá opatření podle této směrnice jsou vedoucí zaměstnanci povinni provádět v souladu s etickými normami, zejména s přihlédnutím k požadavkům spravedlivého hodnocení práce a zaměstnanců.

13 FINANCOVÁNÍ MOTIVAČNÍCH OPATŘENÍ V ORGANIZACI

XYZ

Základním faktorem motivace zaměstnanců organizace XYZ vzhledem k jejímu zaměření jsou **mzdy** včetně nenárokových složek a odměn. Ty mohou být plně hrazeny z dotací, a jsou tudíž nákladem osvobozeným od daně z příjmu právnických osob. Nevýhodou je vysoká finanční náročnost tohoto motivačního faktoru, a to jak pro zaměstnavatele, vzhledem k výši odvodů sociálního a zdravotního pojištění (dále je SP a ZP) za zaměstnance do státního rozpočtu, tak i pro zaměstnance který odvádí do státního rozpočtu daň ze superhrubé mzdy, tedy své mzdy navýšené o oněch 34 % odvodů SP a ZP, které za něj hradí zaměstnavatel. Nezanedbatelným faktorem finanční náročnosti mezd coby motivačního faktoru je skutečnost, že každá odměna či příplatek ke mzdě podléhá odvodům SP a ZP a zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti.

S tím souvisí další významná skutečnost promítající se do oblasti finančního řízení organizace XYZ a která vyplývá z předmětu její činnosti, tj. z poskytování služeb, a to že osobní náklady tvoří převažující část celkových nákladů (až 70 %).

K financování dalších motivačních opatření musí organizace použít alternativní zdroje, zejména úhrady od uživatelů služeb a různé formy darů. Z toho tedy plyne, že výše a pestrost motivačních opatření závisí na množství těchto finančních prostředků

Výhodným motivačním faktorem pro obě strany může být **příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění**, které může činit úhrnem nejvýše 24 000,- Kč ročně. U zaměstnance jsou tyto příspěvky osvobozeny od daně z příjmů i od odvodů na zdravotní a sociální pojištění. U zaměstnavatele se příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění stává daňově uznatelným výdajem v plné výši, přičemž platí podmínka, že se k tomu zaměstnavatel musí zavázat ve vnitřním předpisu. Veškeré příspěvky nad 24 000,- Kč ročně však již podléhají odvodům sociálního a zdravotního pojištění i zdanění.

Vyhledávaným motivačním opatřením především ze strany zaměstnanců jsou **stravenky** s všestranným využitím. Z pohledu zaměstnavatele jde však o nástroj finančně náročný a nepřinášející žádné daňové úlevy.

Nejvíce lze pracovat s motivací v oblasti **vzdělávání**. Zákon o sociálních službách určuje podmínky vzdělávání pracovníků pracujících v sociálních službách, proto lze využít ke hrazení vzdělávacích potřeb i prostředků získaných z dotací. Cestovné a stravné dané Zá-

konikem práce je rovněž daňově uznatelným výdajem, a pokud je zaměstnanci hrazeno ve mzdě, nepodléhá dani z příjmů ze závislé činnosti ani odvodům sociálního a zdravotního pojištění.

Stále vyhledávanějším benefitem v NNO je poskytování **supervize či odborného poradenství** na náklady organizace, které lze v současné době rovněž zahrnout do dotací a tudíž mezi nedaňové výdaje.

13.1 Doporučení pro zdokonalení motivace v organizaci XYZ

Z analýzy financování a především z dotazníkového průzkumu vyplynul naléhavý požadavek realizace kvalifikovaného fundraisingu organizace. To předpokládá získání kvalitního odborníka na pozici fundraisera, která v organizaci zatím zřízena není.

První a nejdůležitější doporučení tedy zní:

„Získat v krátkodobém horizontu dobrého, osobnostními vlastnostmi i vzděláním odpovídajícího člověka na pozici fundraisera, který pomůže vytvořit systém získávání finančních prostředků, rozšíří okruh potenciálních dárců, a dokáže jejich dárcovství dlouhodobě stabilizovat ve prospěch organizace XYZ“.

Další doporučení:

1. Zlepšit komunikaci v organizaci zejména na vertikální úrovni a to v oboustranném směru, tedy jak směrem od vedoucího manažera k podřízeným, tak i naopak.
2. Naučit se více v praxi využívat prvky morálního hodnocení i objektivní kritiky pracovního výkonu zaměstnanců, tak aby jejich využití mělo motivační charakter.
3. Vypracovat nový a efektivní manuál pro vedení a řízení porad a důsledně se jím řídit!
4. Dopracovat systém hodnocení zaměstnanců a navázat jej na přidělování nenárokových složek mzdy zejména osobního příplatku.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zpracování vnitřní směrnice organizace XYZ v oblasti motivace zaměstnanců. Tento nástroj řízení motivačního procesu organizace postrádá. Obecně lze říci, že absence normativní úpravy s jednoznačnými ustanoveními o nárocích zaměstnanců i o povinnostech organizace je na jedné straně prevencí proti nežádoucím, a někdy i zbytečným nejasnostem při řešení pracovně právních sporů, na straně druhé komplikuje řízení mzdové politiky a péči o lidské zdroje v organizaci.

Motivační nástroje ve své poměrně složité struktuře členěné na hmotné a nehmotné vyžadují odpovídající způsob financování. Hmotné nástroje motivace se promítají do nákladů organizace a ovlivňují nezanedbatelným způsobem její hospodářský výsledek. U organizace do značné míry charitativního typu je problém jejich financování o to složitější, že vytváření „dodatečných“ zdrojů využitelných pro tyto účely je silně limitováno. Při tom ani tzv. nehmotné motivační nástroje nelze posuzovat jako finančně neutrální. I ony vyžadují vedle úhrady určitých nákladových položek kompenzaci za vynaloženou lidskou práci, která není vynakládána „zdarma“, jak by se někdy mohlo na první pohled zdát.

Návrh této směrnice byl předložen managementu organizace XYZ k posouzení a k rozhodnutí o její implementaci do praxe. Protože její obsah byl v průběhu zpracování bakalářské práce průběžně konzultován s vedením organizace, je možné předpokládat, že bude v krátké době uvedena do života, což bude i pro její autorku zadostiučiněním za úsilí vynaložené při zpracování bakalářské práce. Zároveň bude naplněn i její hlavní cíl, a sice zkvalitnění procesu řízení v oblasti lidských zdrojů v neziskové organizaci včetně zajištění jeho efektivního financování.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press. 100s. ISBN 80-7226-308-0.
- BILLSBERRY, Jon, 1999. *Efektivní manažer: perspektivy a příklady*. Vydání první. Praha: The Open University. 321 s.
- BOUKAL, Petr; VÁVROVÁ, Hana a kol., 2007. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica. 89 s. ISBN 978-80-245-1293-8.
- HAMERNÍKOVÁ Bojka, Doc., Ing., 2000. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, s.r.o. 214s. ISBN 80-902752-3-0.
- HUDCOVÁ, Zdenka, 2007. *Daňový režim neziskových organizací v ČR a ve vybraných zemích EU*. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc. 173 s. ISBN 978-80-244-1841-4.
- HYÁNEK, Vladimír, 2004. *Ekonomika neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta. 96s. ISBN80-210-3501-3.
- JANOUSHKOVÁ, PH.D., Ing. Jana a PhDr. Helena KOLIBOVÁ, CSC., 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 116 s. ISBN 80-247-1364-0.
- KIM, SANG, H, 1999. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 1. vyd.. Praha: Management Press. 162 s. ISBN 80-85943-96-4.
- PELC, Vladimír, 2010. *Daňové podmínky působení neziskových subjektů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. 162 s. ISBN 978-80-7400-190-1.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- REKTOŘÍK, Jaroslav a kol, 2001. *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress, s.r.o. 177 s. ISBN 80-86119-41-6.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Mgr. Iveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, a.s.. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- VÍTKOVÁ, Marcela, 2004. *Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. 87 s. ISBN 80-7041-678-5.

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha, © Copyright 2005 MPO [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NNO Nestátní nezisková organizace.

SP Sociální pojištění

ZP Zdravotní pojištění

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb (Maslow, 1987), itsolution.cz.....	15
Obrázek 2: Motivační typy lidí (Plamínek, 2010, s. 32).....	18
Obrázek 3: Plánované náklady za sociální služby v roce 2009, vlastní zpracování.....	39

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Spokojenost s prací, vlastní zpracování.....	44
Tabulka 2: Možná délka pracovního poměru, vlastní zpracování	45
Tabulka 3: Co na práci nejvíce vadí?, vlastní zpracování	45
Tabulka 4: Co se naopak líbí?, vlastní zpracování	46
Tabulka 5. Úroveň porad, vlastní zpracování	47
Tabulka 6: Hodnocení vedení, vlastní zpracování	48
Tabulka 7: Postoj k finančnímu hodnocení, vlastní zpracování	48
Tabulka 8: Předpoklad průměrné čisté mzdy, vlastní zpracování	50
Tabulka 9: Důvody udělení mimořádných odměn, vlastní zpracování	51
Tabulka 10: Druhy nepeněžní motivace, vlastní zpracování	52
Tabulka 11: Způsob hodnocení, vlastní zpracování	53
Tabulka 12: Forma hodnocení, vlastní zpracování	53
Tabulka 13: Četnost hodnocení, vlastní zpracování	54
Tabulka 14: Věková struktura respondentů, vlastní zpracování.....	54
Tabulka 15: Vzdělání respondentů, vlastní zpracování	55
Tabulka 16: Délka trvání pracovního poměru, vlastní zpracování.....	56
Tabulka 17: Pozice v organizaci, vlastní zpracování.....	56

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Spokojenost s prací, vlastní zpracování	44
Graf č. 2: Délka pracovního poměru, vlastní zpracování	45
Graf č. 3: Úroveň porad, vlastní zpracování	47
Graf č. 4: Hodnocení vedení organizace, vlastní zpracování	48
Graf č. 5: Postoj k finančnímu hodnocení, vlastní zpracování	49
Graf č. 6: Představa průměrné mzdy, vlastní zpracování	50
Graf č. 7: Důvody udělení odměn, vlastní zpracování	51
Graf č. 8: Druhy nepeněžní motivace, vlastní zpracování	52
Graf č. 9: Způsob hodnocení práce, vlastní zpracování	53
Graf č. 10: Forma hodnocení, vlastní zpracování	53
Graf č. 11: Četnost hodnocení, vlastní zpracování	54
Graf č. 12: Věk respondentů, vlastní zpracování	55
Graf č. 13: Vzdělání respondentů, vlastní zpracování	55
Graf č. 14: Trvání pracovního poměru, vlastní zpracování	56
Graf č. 15: Pracovní pozice, vlastní zpracování	57

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník motivace zaměstnanců

Příloha P II: Struktura likvidity L3 organizace XYZ

Příloha P III: Hodnocení politiky kapitálové struktury organizace

Příloha P IV: Hodnocení úrovně podnikové výnosnosti

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Dobrý den.

Jsem studentkou 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky UTB Zlín, obor Účetnictví a daně. V současnosti se připravuji na státní závěrečnou zkoušku. Její součástí je obhajoba bakalářské práce s tematikou motivace pracovníků v neziskové organizaci. K splnění tohoto úkolu může významně napomoci znalost Vašich názorů na uvedenou problematiku.

Obracím se proto na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. U jednotlivých otázek označte křížkem vždy jednu odpověď, pokud není uvedena jiná instrukce. Vyplněný dotazník vložte do přiložené obálky a odevzdejte do připravené schránky. Průzkum je anonymní. Všechny informace získané touto cestou budou využity výhradně pro potřeby mé bakalářské práce a po splnění uvedeného účelu budou skartovány.

Blanka Valcová

1) Jste spokojen (a) s prací, kterou vykonáváte?

- velmi spokojen (a)
- spokojen (a)
- spíše nespokojen (a)
- hrubě nespokojen (a)

2) Jak dlouho byste chtěl (a) v organizaci pracovat?

- méně než jeden rok
- 1 – 2 roky
- 2 – 3 roky
- 3 – 5 let
- více než 10 let

3) Co Vám na práci v organizaci nejvíce vadí? (označte maximálně dvě odpovědi)

- výše odměny za práci
- chování vedoucího
- chování uživatelů služeb
- prostředí na pracovišti
- vztahy mezi spolupracovníky
- náplň práce
- vzdělávání
- jiné – uveďte co.....

4) Co se vám na práci v organizaci nejvíce líbí? (označte maximálně dvě odpovědi)

- výše odměny za práci
- náplň práce
- pracovní doba
- pracovní prostředí
- vzdělávání
- jiné – uveďte co.....

5) Přiřazením čísel 1-5 ohodnoťte, co je pro Vás v práci nejdůležitější.

(1 - nejvíce důležité; 5 - nejméně důležité)

- výše mzdy
- pracovní podmínky
- vztahy na pracovišti

- práce s lidmi
- možnost vzdělání a seberealizace

6) Jak hodnotíte úroveň vedení pracovních porad?

- jsou obvykle užitečné
- někdy jsou dost zdlouhavé
- je to většinou ztráta času

7) Řídící práci vedení organizace považují za:

- účelnou
- občas neúčelnou
- dost často chaotickou

8) Můj postoj k finančnímu ohodnocení práce a zaměstnaneckým výhodám

(zakřížkujte Vám vyhovující odpověď (Ano, nebo Ne) u každé z uvedených možností a – d)

- e) Zním kritéria, na základě kterých jsem hodnocen (a). Ano/Ne
- f) Moje finanční ohodnocení mě motivuje k lepším výkonům. Ano/Ne
- g) S rozsahem zaměstnaneckých výhod jsem spokojen (a). Ano/Ne
- h) Uvažoval (a) bych o odchodu z firmy, pokud bych jinde dostal (a) lepší finanční nabídku. Ano/Ne

9) Kterému motivačnímu faktoru dáváte přednost?

- peněžnímu (výše odměny za práci)
- nepeněžnímu (uznání, pochvala...)

10) Jaká by měla být podle vás čistá průměrná měsíční odměna za práci, kterou vykonáváte?

- méně než 10 000 Kč
- 10 000 – 15 000 Kč
- 15 000 – 20 000 Kč
- 20 000 – 25 000 Kč
- 25 000 Kč a více

11) Jaké příplatky ke mzdě znáte nebo byste chtěli obdržet vzhledem ke své pozici?

Prosím uveďte:

12) Jaké zaměstnanecké výhody (benefity) Vám organizace nabízí?

Prosím vyjmenujte:

13) Za co by podle Vás měla být udělena mimořádná finanční odměna? (označte maximálně dvě odpovědi)

- Nařízená práce přesčas
- Práce nad rámec pracovních povinností
- Nadstandardní přístup k uživatelům (častá pochvala z jejich strany)
- Vzdělávání a zkvalitňování své práce na úkor volného času
- Realizovatelný přínos pro zkvalitnění služby (návrhy zlepšení práce, které budou uvedeny do praxe)
- Jiné – uveďte

14) Jakou motivaci nepeněžního charakteru byste ocenili? (označte maximálně dvě odpovědi)

- penzijní připojištění
- životní pojištění
- vzdělávání hrazené organizací
- materiální ocenění (knihy, dárkové balíčky...)
- možnost využívání služebního telefonu, notebooku pro soukromé účely
- služební automobil
- jiná – uveďte jaká

15) Kritické hodnocení mé práce ze strany vedoucího probíhá

- veřejně
- mezi čtyřma očima

16) Jakým způsobem by mělo být prováděno hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

- anonymní
- pohovor s nadřízeným bez přípravy
- řízený rozhovor s vedoucím s předchozí přípravou
- jinak – uveďte jak

17) Jak často by hodnocení mělo probíhat?

- měsíčně
- čtvrtletně
- pololetně
- ročně

18) Jste:

- Muž
- žena

19) Kolik je vám let?

- méně než 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- více než 51 let

20) Jaké máte vzdělání?

- vyučen
- úplné střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

21) Jak dlouho pracujete v organizaci?

- méně než jeden rok
- 1 – 2 roky
- 2 – 5 let
- více než 5 let

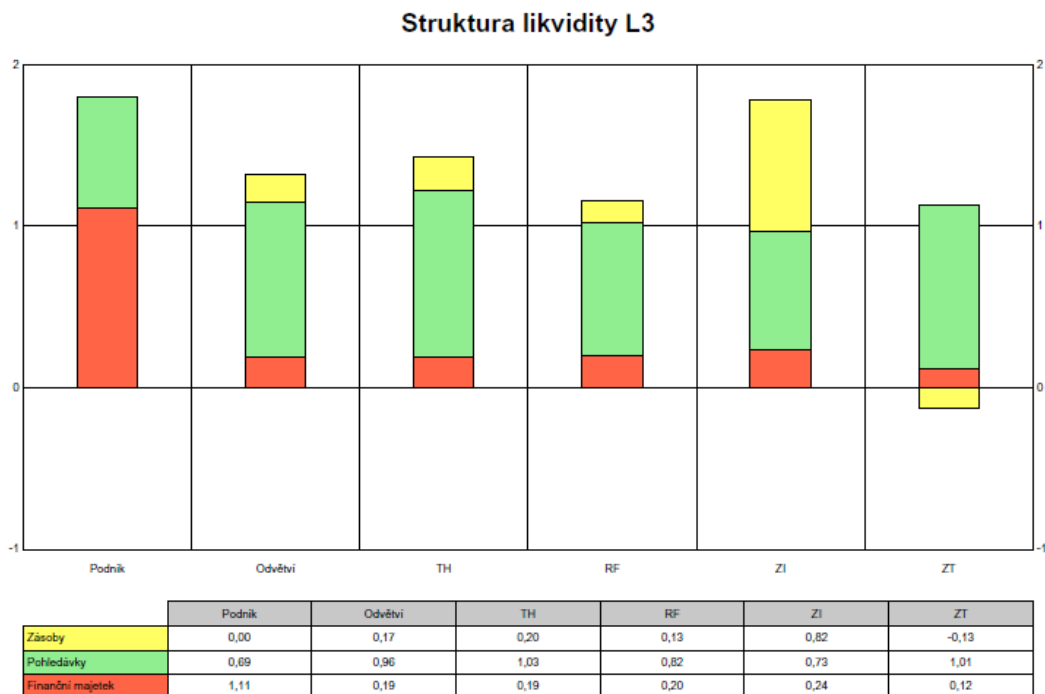
22) Jakou pozici v organizaci vykonáváte?

- pracovník v sociálních službách
- sociální pracovník
- jiný odborný pracovník
- vedoucí pracovník
- THP pracovník
- ostatní pracovník

23) Vaše návrhy pro zlepšení motivace zaměstnanců v organizaci

Děkuji za spolupráci!

PŘÍLOHA P II: Struktura likvidity L3 organizace XYZ

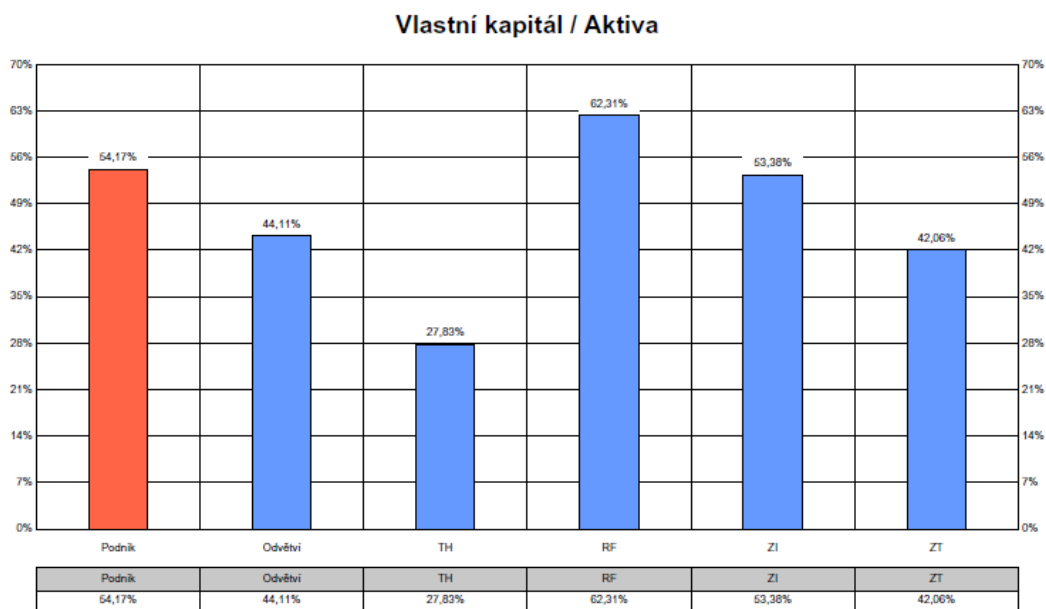


Pro porovnání jednotlivých ukazatelů lze v grafech rozlišit hodnoty za:

- * Podnik (porovnávaný podnik)
- * Odvětví (odvětví celkem)
- * TH (nejlepší podniky v odvětví)
- * RF (velmi dobré podniky v odvětví)
- * ZI (ziskové podniky v odvětví)
- * ZT (ztrátové podniky v odvětví)

Likvidita L3 podniku je vyšší než hodnota u nejlepších podniků odvětví.

PŘÍLOHA P III: Hodnocení politiky kapitálové struktury organizace



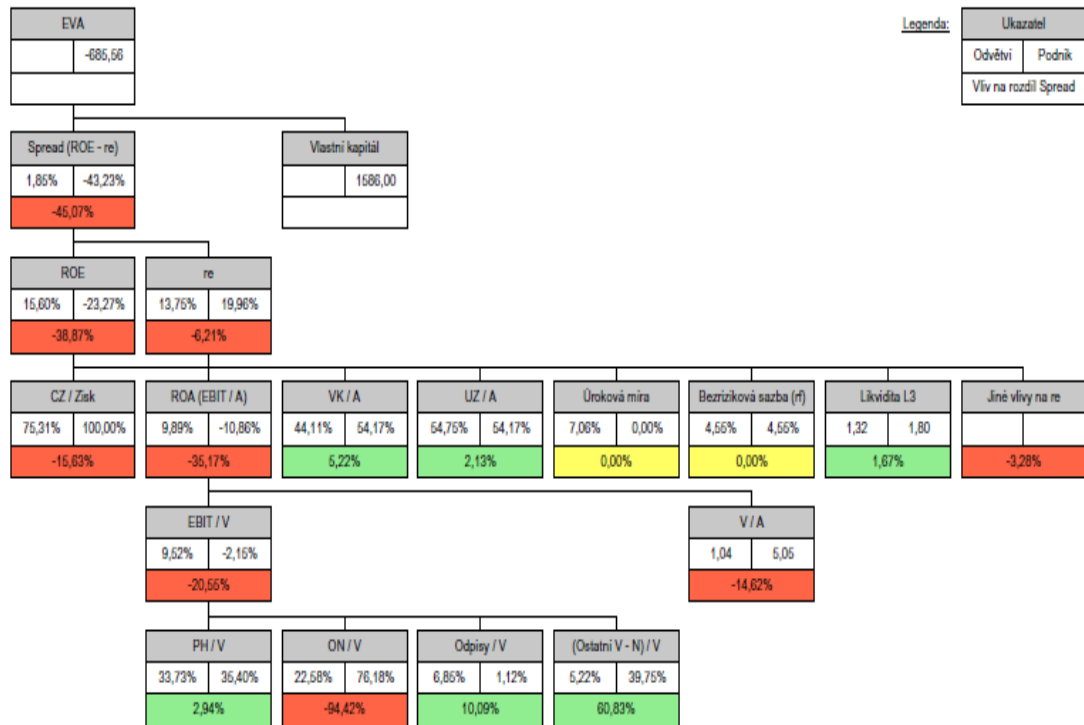
Pro porovnání jednotlivých ukazatelů lze v grafech rozlišit hodnoty za:

- * Podnik (porovnávaný podnik)
- * Odvětví (odvětví celkem)
- * TH (nejlepší podniky v odvětví)
- * RF (velmi dobré podniky v odvětví)
- * ZI (ziskové podniky v odvětví)
- * ZT (ztrátové podniky v odvětví)

Podíl vlastního kapitálu na aktivech signalizuje použití spíše vlastních zdrojů k financování organizace. Cizí zdroje jsou téměř nevyužívány vzhledem k nedostatečným zdrojům, které lze využít ke splácení případných úvěrů.

PŘÍLOHA P IV: Hodnocení úrovně podnikové výnosnosti

Vliv na rozdíl Spread



Hodnota Spreadu podniku je slabší, neboť je nižší než charakteristická hodnota za odvětví.