

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2016–2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Klára Hroudová

Motivace dobrovolníků v neziskové organizaci

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Jindra Stříbrská, PhD.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2016–2017

BACHELOR THESIS

Klára Hroudová

Motivation of volunteers in nonprofit making organization

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Klára Hroudová

Poděkování

Děkuji paní PhDr. Jindře Stříbrské, PhD. za odborné konzultace a rady v průběhu zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji panu Ing. Ondřeji Šejtkovi za pomoc při zpracování a distribuci dotazníků, dále za poskytnutí klíčových informací pro zpracování bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na působení neziskových organizací a dobrovolníků v rámci ČRDM v České republice. Práce je koncipována na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je věnována především organizaci ČRDM, motivaci dobrovolníků a české legislativě, která se vztahuje k této problematice. Praktická část řeší spolupráci ČRDM s dobrovolníky. V návaznosti na aktivity zmíněné organizace je prováděn výzkum a z něj plynoucí následná doporučení.

Klíčová slova

ČRDM, dobrovolník, dotazníkové šetření, motivace, motiv, nezisková organizace, odměna, potřeba, respondent, státní rozpočet, zákon.

Annotation

The Bachelor Thesis deals with functioning nonprofit making organizations and volunteers in the Czech Republic. This thesis is divided into two parts – theoretical and practical. Main subjects of the theoretical part are ČRDM organization, volunteers motivation and Czech law, which relating to these matters. The practical part is fully focused on cooperation of ČRDM and volunteers. The company provided data which are used in this work. The research and following recommendations are related to the company.

Keywords

ČRDM, honorarium, inducement, law, motivation, needfulness, nonprofit making organization, questionnaire, respondent, volunteer.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 NEZISKOVÁ ORGANIZACE	10
1.1 Principy fungování neziskových organizací	11
1.2 Druhy neziskových organizací.....	14
1.3 Významné české neziskové organizace	17
1.4 Významné zahraniční neziskové organizace	20
2 ČESKÁ RADA DĚTÍ A MLÁDEŽE	23
2.1 Hlavní poslání ČRDM	24
2.2 Stěžejní projekty ČRDM	25
2.3 Členové ČRDM	27
3 DOBOROVOLNICTVÍ.....	30
3.1 Vývoj dobrovolnictví v ČR.....	31
4 MOTIVACE	33
4.1 Motivace dobrovolníků.....	34
4.2 Motivace jako nástroj organizace	35
4.2.1 Motivace a pracovní prostředí.....	36
4.2.2 Motivy a potřeby.....	39
4.2.3 Teorie motivace.....	41
4.2.4 Motivační program.....	44
4.2.5 Faktory způsobující demotivaci	45
5 ODMĚNY	46
5.1 Nepeněžní formy odměny.....	47
PRAKTICKÁ ČÁST	48

6	SPOLUPRÁCE ČRDM S DOBROVOLNÍKY	48
6.1	MOTIVACE DOBROVOLNÍKŮ V ČRDM	50
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ZAMĚŘENÉ NA DOBROVOLNÍKY SPOLUPRACUJÍCÍ S ČRDM	54
7.1	Pilotáž výzkumu	56
7.2	Výsledky dotazníkového šetření	56
7.3	Doporučení pro ČRDM	59
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	63
	SEZNAM ZKRATEK	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

„Žijeme z toho, co dostaneme, ale život utváříme tím, co dáváme.“

Winston Churchill

Neziskové organizace ve spolupráci s dobrovolníky zajišťují uspokojení potřeb společnosti, ve které působí. Neziskové organizace doplňují činnost ziskového sektoru, přičemž obě tyto oblasti nemohou samostatně fungovat. Existence efektivně působícího neziskového sektoru, rozšiřování jeho působnosti a kvalita poskytovaných služeb je závislá na výkonu dobrovolných činností. V posledních dvaceti letech je téma působení neziskových organizací a působení dobrovolníků velice aktuální, zejména vzhledem ke skutečnosti, že v České republice působí stále více neziskových organizací a jejich činnost začíná být medializována.

Na základě vlastního působení v neziskovém sdružení TOM S.T.A.N. se autorka práce rozhodla svou bakalářskou práci věnovat právě problematice neziskových organizací a dobrovolnictví. Cílem bakalářské práce je analýza získávání a motivace dobrovolníků, působících v neziskových organizacích, které fungují pod záštitou ČRD M. Sdružení TOM S.T.A.N., ve kterém autorka práce působí jako dobrovolnice je členskou organizací ČRD M.

Autorka vychází z předpokladu, že práce bude koncipována jako teoreticko praktické představení dané problematiky. Teoretická část práce bude vycházet z aktuální literatury i legislativy státu a poslouží k objasnění celé problematiky neziskových organizací a dobrovolnictví. V rámci praktické části bude zpracován princip spolupráce ČRD M s dobrovolníky. Informace, získané na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem neziskové organizace poslouží jako přehled výchozí situace pro kvantitativní výzkum. Autorka práce volí tento postup, vzhledem k nedostatku srovnatelných výzkumů či aktuálních statistik. Před zahájením průzkumu budou stanoveny hypotézy, které budou potvrzeny či vyvráceny v rámci zhodnocení průzkumu. Výsledky kvantitativního šetření budou doplněny grafy, které blíže představí zjištěné informace. Výstupy šetření poslouží také ke zpracování doporučení pro ČRD M, která budou součástí bakalářské práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÁ ORGANIZACE

Nezisková organizace je v České republice vedena jako právnická osoba, tedy je právním subjektem. Účelem takové organizace není vytvářet zisk. Pokud jej přesto vykazuje, není zisk rozdělován mezi vlastníky, zakladatele či správce organizace. Zisk vykazovaný neziskovou organizací se musí vkládat do organizace a slouží k financování jejího rozvoje či k naplňování jejího poslání. Z tohoto důvodu se nejedná o podnikatelský subjekt či obchodní společnost.

Z pohledu legislativy České republiky jsou neziskové organizace upravovány základními a doprovodnými zákony. Mezi základní zákony patří Občanský zákoník, Zákon o obchodních korporacích a Zákon o mezinárodním právu soukromém, které jsou účinné od roku 2014. Doprovodné zákony utváří poslanecká sněmovna a za zmínku stojí zejména Rejstříkový zákon či Zákon o statusu veřejné prospěšnosti.

Hlavní činnost neziskové organizace musí být ze zákona v souladu s posláním organizace a představuje naplňování tohoto poslání. Zároveň svou spotřebou materiálních a lidských zdrojů organizace převyšuje případnou vedlejší činnost.

Organizace fungující v neziskovém sektoru slouží k pokrytí mnoha lidských potřeb, které se penězi dají jen těžko ocenit či by byly úpravou zákonů deformovány. Fungování neziskových organizací můžeme zaznamenat také v rámci rozvoje vzdělávání, vědy, tělovýchovy a sportu, v rámci výkonu státní správy či obrany státu. Výsledné produkty činnosti neziskových podniků jsou rozdělovány podle potřeb. Tato charakteristika je pro neziskový sektor zcela klíčová a vystihuje poslání neziskových organizací a sektoru vůbec. V rámci neziskového sektoru hovoříme o spotřebě veřejných statků. Ty získávají příslušníci společnosti bez přímé protihodnoty. To znamená, že spotřebitel za užití veřejných statků nebo spotřebování služeb neplatí či jsou tyto statky a služby oceněny netržní cenou. Posláním neziskových organizací je poskytovat vybraným členům společnosti zmiňované veřejné statky. Veřejnými statky míníme obranu státu, vzdělání, apod.

1.1 Principy fungování neziskových organizací

Náležitosti založení a vzniku neziskové organizace

Nezisková organizace funguje jako právnická osoba, jak již bylo v práci zmíněno. Proto je pro její založení potřeba Zakládací listina a stanovy organizace. Pokud se jedná o neziskovou organizaci v podobě ústavu či nadace, je pro založení vyžadován také notářský zápis. Poté, co je založena právnická osoba, lze ji zapsat do rejstříku, čímž právnická osoba vzniká. Z tohoto vysvětlení plyne, že založení a vznik právnické osoby není totéž a oba úkony probíhají v uvedené posloupnosti. Název právnické osoby musí ze zákona obsahovat označení právní formy. Stejně jako jiné právnické osoby, musí mít nezisková organizace sídlo, které je zapisováno do veřejného rejstříku. Písemný souhlas o poskytnutí sídla organizaci předkládá majitel nemovitosti uvedený v katastru nemovitostí nebo bytové družstvo, pokud sídlem organizace bude byt.

Pro založení, vznik a následné fungování neziskové organizace je třeba stanovit hlavní a vedlejší činnost právnické osoby. Správné rozlišení uvedených pojmů je pro fungování společnosti zcela klíčové. Přestože se jedná o tolik podstatnou záležitost, neexistuje zcela obsahově správná a vystihující definice hlavní a vedlejší činnosti právnické osoby. Dle Petra Víta je hlavní činností neziskové organizace taková činnost, která je v souladu s posláním organizace a zároveň převyšuje činnost vedlejší, spotřebou lidských a materiálních zdrojů.

Za právnickou osobu, v našem případě neziskovou organizaci jedná navenek statutární orgán. To v praxi znamená, že na základě údajů, uvedených ve veřejném rejstříku, za neziskovou organizaci jedná buď vybraný člen správní rady společnosti, nebo více členů dohromady.

Zdroje financí

Společnost potřebuje jak ziskový, tak neziskový sektor. Tyto oblasti se vzájemně doplňují a nemohou bez sebe navzájem existovat. Neziskové organizace fungují ve společnosti lidí, za předpokladu, že tato společnost je schopna věnovat část svých finančních prostředků na činnost neziskové organizace. Zdroje financování činnosti organizace musí hledat v ziskovém sektoru ekonomického systému. Neziskové organizace mohou čerpat finance od státu (dotace), od podniků formou sponzorských darů a od občanů. Neziskový sektor je tedy financován ze zdrojů sektoru ziskového. Tím je v tržním hospodářství podnikatelská oblast.

Činnost neziskových organizací a jejich financování je předmětem hospodářské politiky státu, která mimo jiné, musí reagovat na vývoj našeho i světového hospodářství. Hospodářská politika je tvořena zejména vládou, jakožto nejvyšším výkonným orgánem státu. Proto je hospodářská politika v rukou vládnoucí strany, přičemž každá strana prosazuje jinou hospodářskou politiku. K dosažení vytyčených hospodářských cílů, jsou čerpány finanční prostředky ze státního rozpočtu. Jeho návrh, který je podáván vládou a schvalování rozpočtu, které je v kompetenci poslanecké sněmovny a senátu, je každoroční záležitostí. Parlament a vláda jsou tedy základními hospodářskými subjekty, spolu s centrální bankou, která má střežit stabilitu měny a tudíž se očekává její nezávislost na vládě. Zmiňovanými cíli hospodářské politiky jsou zejména opatření, zajišťující harmonický a stabilní rozvoj společnosti. Pod tím si lze představit zajišťování právní jistoty a bezpečí, sociální funkce a funkce hospodářské. Pro neziskovou oblast je stěžejní zejména naplňování funkcí sociálních. To zajišťují státní instituce, které se starají o výše zmiňované veřejné statky. Celá problematika vztahu hospodářské politiky a neziskových organizací lze shrnout následujícím tvrzením. Společnost potřebuje ziskový sektor, který se vzájemně a účelně doplňuje s neziskovým sektorem. Přičemž sektor ziskový, by měl být maximálně pružný s dynamickými proměnami a neziskový sektor by naopak měl být co možná nejstabilnější.

Účetní a daňové povinnosti neziskové organizace

Účtování neziskových organizací je upraveno zákonem 563/1991 Sb. Tento zákon, řada vyhlášek a účetních standardů prošla v roce 2016 několika novelami, jejichž podstata ovlivňuje počínání neziskových organizací. V současnosti je většina nevládních neziskových organizací zařazena mezi mikroúčetní jednotky. To znamená, že jsou neziskové organizace povinny sestavovat účetní závěrku ve zjednodušeném rozsahu, která je každoročně zveřejňována bez přímých informací o zisku a ztrátě. O této problematice blíže hovoří novela zákona č. 221/2015 Sb. Stěžejní je také novela vyhlášky č. 324/2015 Sb. Ta nařizuje povinnost neziskovým organizacím vést účetnictví ve dvojím formátu. Tak dojde k oddělení hlavní činnosti organizace od činnosti vedlejší. Výjimka nastává u organizací, které neprovozují vedlejší činnost. V takovém případě je účtováno soustavně formou podvojného účetnictví.

Daň z příjmu upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů ve znění pozdějších předpisů. Úvodem je třeba odlišit neziskovou organizaci od ostatních právnických osob, zejména od obchodních korporací, jelikož pro neziskové právnické osoby vybrané zákony neplatí.

Neziskové organizace tedy podléhají zvláštnímu daňovému režimu. Pro neziskové organizace, jejich účetnictví a danění je zcela klíčové odlišení hlavní a případné vedlejší činnosti, kterou organizace vykonává. Za hlavní činnost neziskové organizace považujeme takové jednání, které je v souladu a slouží k naplňování poslání organizace. Zároveň hlavní činnost musí spotřebou materiálu a lidských zdrojů převýšit případnou činnost vedlejší. Ovšem v případě, že nezisková organizace vykazuje podnikatelskou činnost, ze které plyne zisk, který je užíván pro naplňování hlavní činnosti organizace, jedná se o činnost vedlejší, jak definuje Petr Vít.

Jak již bylo řečeno, při danění příjmů neziskových právnických osob, je stěžejní rozlišení původu zisku organizace (zda zisk pochází z hlavní či vedlejší činnosti). Obsah hlavní činnosti poplatníka daně z příjmů, přímo působí na možnost získání statutu veřejně prospěšného poplatníka. Tento statut umožňuje jeho držiteli získání vybraných daňových výhod. Veřejně prospěšným poplatníkem, je právnická osoba, která vykonává svou hlavní činnost na základě svých stanov a statutu, přičemž neprovozuje podnikání. Zároveň tato činnost musí být logicky vykonávána v souladu s příslušnými zákony a zájmy orgánů veřejné moci. Tedy veřejně prospěšným poplatníkem je nestátní nezisková organizace. Samozřejmě toto prohlášení má i své výjimky. Veřejně prospěšným poplatníkem se nemůže stát jakákoli obchodní korporace, zdravotní pojišťovna, společenství vlastníků jednotek či nadace, které svým pokáním směřují či přímo slouží k podpoře osob blízkých zakladateli. Dále výjimka platí pro Českou tiskovou kancelář, Český rozhlas a Českou televizi. Autorka práce uvádí informace, vycházející z prohlášení finanční správy.

Obecně lze konstatovat, že rozlišujeme neziskové organizace s širokým a úzkým základem daně. Pro obě skupiny poplatníků platí osvobození daně z příjmu darů a příspěvků veřejných rozpočtů. Nepřímou daňovou podporu sloužící k zajištění a zachování zdrojů na financování veřejně prospěšných aktivit představuje možnost snížení základu daně o 30%. Tento odpočet smějí uplatňovat jen vybraní poplatníci. Poplatníci, kteří spadají do skupiny s úzkým základem daně, jsou především nadační fondy a příspěvkové organizace. Jejich hlavní činnost nepodléhá danění v případě, že negenerují zisk. Pokud je v rámci hlavní činnosti vykonáváno více činností (což je v praxi běžný stav), je třeba každou z nich sledovat a evidovat zvlášť. Takový postup se ovšem nevztahuje na poplatníky se širokým základem daně. Takovým poplatníkem je např. obecně prospěšná společnost nebo ústav. Odpovídajícím neziskovým organizacím tvoří předmět daně příjmy ze všech činností. Ovšem poplatníci se širokým základem daně uplatňují proti příjmům evidované výdaje.

Pro námi vymezeného poplatníka je předmětem daně zejména příjem z reklamy, členského příspěvku, příjem z nájmu nemovitostí společnosti či příjem v podobě kladně zhodnocených úroků. Naopak zdanitelným příjmem nejsou státní dotace, příjem z nepodnikatelské činnosti a výnosy daní či jiných peněžitých plnění, která plynou obci nebo kraji. Veřejně prospěšný poplatník, který vykazuje jen ty příjmy, z kterých nemá povinnost odvádět daň, není povinen podávat daňové přiznání. Stejně tak v případě, kdy poplatníkovi nevzniká povinnost k dani z příjmů, není poplatník povinen uvědomovat o této skutečnosti správce daně.

Další specifika, týkající se danění neziskových organizací ustanovuje např. zákon č. 340/2013 Sb. o dani z nabytí nemovitých věcí nebo zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, ve znění pozdějších předpisů.

1.2 Druhy neziskových organizací

Členění neziskových organizací existuje hned několik. Pro utvoření konkrétního dělení se užívá řada kritérií. Neziskové organizace lze dělit dle právní formy, kritérií globálního charakteru, kdy je zkoumáno, či potřeby jsou uspokojovány. Na základě tohoto dělení vzniká skupina organizací veřejně prospěšných a skupina vzájemně prospěšných organizací. Dále se nabízí členění organizací dle předmětu činnosti, zdroje příjmů nebo kontroly činností neziskových organizací.

Instituce a organizace, které se zabývají činností, spadající do kompetencí neziskového sektoru, členíme na dva základní celky, kdy kritériem pro klasifikaci je vztah organizace ke státu. Autorka tuto variantu členění zvolila vzhledem k zaměření praktické části bakalářské práce. Uvedené neziskové organizace jsou součástí neziskového sektoru České republiky.

Státní neziskové organizace

Státní neziskové organizace tvoří největší podíl oblasti neziskového sektoru. Důvodem pro tuto skutečnost jsou zejména možnosti a množství prostředků, kterými tyto organizace disponují, k dosažení vytyčených cílů. Státní neziskové organizace se vztahují především ke státnímu školství, zdravotnictví, státní správě, ochraně životního prostředí nebo kulturních památek. Zřizovatelem těchto organizací je stát či jeho ústřední orgány, jako jsou krajské úřady nebo obce. Zakládají veřejnoprávní subjekty, jejichž existence je vázána na státní rozpočet.

Mezi státní neziskové organizace řadíme organizační složky. Jsou zřizovány státem za účelem zajišťování konkrétních služeb z oblasti školství, státní správy i zdravotnictví. Organizační složky jsou veškerými svými příjmy i výdaji vázané na státní rozpočet. Tedy zdrojem příjmů je státní rozpočet, kam putují případné zisky zmiňovaných složek. Vzhledem k této přímé závislosti financování organizačních složek, jsou výdaje dopředu plánované, aby nebyly přesahovány vytyčené limity čerpání financí. Následně jsou naplánované výdaje hrazeny státem, přičemž výdaje tvoří zejména mzdové a investiční náklady.

Druhou formou státních neziskových organizací jsou příspěvkové organizace. Posláním příspěvkových organizací je péče o kulturu, školství, zajišťování a správa sdělovacích prostředků, aj. Finance jim poskytuje stát, přičemž organizace mohou mít i vlastní příjmy, které samostatně využívají. Proto pro příspěvkové organizace neplatí povinnost odevzdat příjmy státu v plné výši. Zdrojem pro zisk vlastních příjmů je u příspěvkových organizací možnost prodeje vlastních služeb. Díky této skutečnosti, jsou organizace schopny alespoň částečně hradit vlastní výdaje. Obvyklým jevem v praxi ale je, že výdaje těchto organizací převyšují jejich příjmy. Poté přichází na řadu stát, který ze svého rozpočtu poskytne organizaci chybějící zbytek ve formě příspěvků, kterými je dorovnán vzniklý rozdíl. V případě, že nastane situace opačná, kdy příjmy převýší výdaje, příspěvková organizace odvádí vzniklý zisk do státního rozpočtu.

Nestátní neziskové organizace

Tyto neziskové organizace jsou nezávislé na státu, nejsou jím zřizovány ani financovány. Základní pohnutkou je vůle a tendence pomáhat, nikoli dosažení zisku. V případě, že činnost vykonaná nestátní neziskovou organizací povede k vykázání zisku, musí být všechny tyto finanční prostředky investovány opět do výkonu hlavní činnosti organizace. Neziskové organizace získávají finanční prostředky pro svou činnost pořádáním akcí určených pro veřejnost. Jako příklad takové akce lze uvést notoricky známý Běh pro Světlušku či adventní koncerty.

Občanská sdružení jsou možnou formou nestátní neziskové organizace. Jejich fungování upravuje zákon 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů. Občanská sdružení zaštiťují své členy, kteří mají společný cíl a hodlají jej společně naplňovat. Členem může být jak fyzická, tak právnická osoba. Občanských sdružení je v České republice poměrně mnoho. Lze se domnívat, že je tomu z důvodu jednoduchého principu zakládání občanských sdružení. Základními dokumenty pro založení sdružení jsou

stanovy a návrh na registraci. Nejvyšším orgánem občanského sdružení je valná hromada, v tomto případě Členská schůze. Předsednictvo je orgánem výkonným. Při zakládání sdružení není vyžadováno složení vkladu do společnosti. Běžně se v životě můžeme setkat s občanským sdružením Český červený kříž, Armáda spásy, Arnika nebo s různými zájmovými kluby a sdruženími.

Nadace a nadační fondy jsou účelovými sdruženími majetku, která slouží pro dosažení obecně prospěšného cíle. Organizace ošetřuje zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Majetek takových organizací je členěn na nadační jmění a ostatní majetek. Nadační jmění tvoří nepeněžitě i peněžitě vklady a nadační dary. Výše nadačního daru má spodní hranici 500 tisíc Kč, pod kterou nesmí klesnout. Nadační jmění nesmí být darováno ani prodáno, jinak by došlo k tzv. zneužití nadační myšlenky. Ostatní majetek nadace či nadačního fondu tvoří kladné úroky, nájemné, výnosy z cenných papírů či výnosy z veřejných sbírek, koncertů, apod. Majetek organizace lze použít pouze jako nadační příspěvek, nadační dar, nadační jmění či k úhradě provozních nákladů a nákladů spojených s činností dané nadace. Nadace a nadační fondy mají povinnost zveřejňovat výroční zprávu, která pojednává o hospodaření organizace v uplynulém roce. Mezi známé nadace a nadační fondy patří Kapka naděje, Nadace Charty 77, Nadace Terezy Maxové nebo nadace Naše dítě.

Obecně prospěšná společnost, nebo také organizace je další formou nestátní neziskové organizace. Její fungování je upraveno zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Tento druh organizací působí zejména v sociální či kulturní oblasti, ve zdravotnictví, školství či v oblasti sportu. Organizace poskytují obecně prospěšné služby. Pokud organizace vykazuje zisk, smí jej použít na financování vlastních aktivit. Zisk společnosti není možné přerozdělovat, nečerpají jej zakladatelé ani zaměstnanci společnosti. Obecně prospěšné organizace jsou zapisovány do zvláštního rejstříku a jejich organizačním dokumentem je statut. Statutárním orgánem společnosti je správní rada, která se schází minimálně dvakrát ročně. Výkonným orgánem je ředitel společnosti. Jmění obecně prospěšných společností tvoří vklad zakladatelů, dary, státní dotace, finance čerpané z fondů obecně prospěšných prací, případně vlastní zdroje společnosti. Všeobecně známou společností tohoto typu je Člověk v tísni.

Círky, náboženské společnosti a právnické osoby jimi zřizované spadají pod zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Jedná se o dobrovolná sdružení lidí, kteří vyznávají stejnou víru, a která jsou z hlediska legislativy právním subjektem. Společnosti tohoto charakteru musí být registrovány na ministerstvu kultury České republiky. Stát církvím hradí mzdové náklady a zároveň jim poskytuje vybrané daňové úlevy. Pro kontrolní účely jsou církve a jim podobné organizace povinné sestavovat rozpočet a vystavovat závěrečné účty hospodaření. U společností zmiňovaného charakteru se můžeme setkat s různým pojmenováním základních dokumentů. Ať už se jedná o stanovy, statut, či řád společnosti, jeho forma a obsah je dán zákonem. V rámci zmiňovaných organizací se můžeme setkat např. s římskokatolickou či pravoslavnou církví, nebo s Českou katolickou charitou.

1.3 Významné české neziskové organizace

Nadace Terezy Maxové dětem

Jedná se o nestátní neziskovou organizaci působící v České republice. Hlavním cílem Nadace je pomáhat opuštěným dětem na území Čech. Jedním ze zakladatelů je modelka Tereza Maxová, která je i patronkou Nadace, která funguje od roku 1996. Hlavním posláním Nadace Terezy Maxové dětem je umožnit každému dítěti vyrůstat v rodině. Proto existují tři pilíře činnosti Nadace. Jedná se o prevenci odebrání dětí z rodinného prostředí, podporu náhradního rodičovství a konečně o kompenzaci nedostatků ústavní výchovy. Cílem je poskytovat všestrannou pomoc dětem, které jsou opuštěné či podobně znevýhodněné. Umožnit jim zdravý a bezpečný život v rodinném prostředí, snahu snížit počet dětí vyrůstajících v ústavní výchově České republiky. Mezi hlavní partnery se řadí společnost ACTIVA či PRK Partners.

Obrázek 1: Logo Nadace Terezy Maxové dětem



Zdroj: *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. Nadace Terezy Maxové dětem, 2017 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.nadaceterezymaxove.cz>

Liga lidských práv

Liga lidských práv je spolek vedený jako nestátní nezisková organizace. Vznikl v roce 2002 oddělením od Ekologického právního servisu. Činnost Ligy je věnována ochraně lidských práv, zejména práv lidí s postižením, dále v oblastech školství, zdravotnictví, soudnictví a policie. Spolek sídlí v Brně a působí po celé České republice, přičemž činnost vykonávají zaměstnanci i dobrovolníci. Liga se zasazuje o uskutečnění systémových změn v české legislativě, poskytuje bezplatné právní poradenství, pořádá vzdělávací semináře pro veřejnost a obecně usiluje o zlepšení informovanosti v právní oblasti formou vydávání právních manuálů. Posláním Ligy je také hájit zájmy dětí, které jsou v ústavní péči. Spolek se může pochlubit řadou úspěšných soudních líčení, kdy klienti Ligy byli nějakým způsobem poškozeni. Donory spolku je např. Společenský regionální operační program, Jihomoravský kraj, Fond Otakara Motejla. Partnerem Ligy je AVG, MONETA Money Bank, KPMG, nebo také Kiss rádio.

Obrázek 2: Logo Ligy lidských práv



Zdroj: Liga lidských práv: logo. In: *Mladí info* [online]. 2015 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://www.mladiinfo.cz/stazista-a-dobrovolnik-pro-ligu-lidskych-prav/>

Svoboda zvířat

Celostátní nezisková organizace pro ochranu zvířat působí od roku 1994. Cílem organizace je změnit vztah lidí ke zvířatům tak, aby byla zvířata vnímána jako tvor, který má hodnotu sám o sobě. Svoboda zvířat a její činnost je založena na nepřekročení svobody jednotlivce a na myšlence nenásilí. Organizace pořádá pro veřejnost besedy, které v posluchačích iniciují změnu vztahu ke zvířatům. Svoboda zvířat zasahuje do tvorby či úprav české legislativy a to především formou připomínkování zákonů, vyhlášek a jiných předpisů. Organizace čerpá finance z darů a členských příspěvků, grantů, dále z prodejů propagačních předmětů. K hlavním úspěchům patří spoluúčast organizace při prosazení celoevropského zákazu dovozu a prodeje kosmetiky, která byla testována na zvířatech.

Obrázek 3: Logo Svobody zvířat



Zdroj: Svoboda zvířat: s novou tvář. In: *Svoboda zvířat* [online]. 2009 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://www.svobodazvirat.cz/novinky/svoboda-zvirat-s-novou-tvari.htm>

1.4 Významné zahraniční neziskové organizace

UNICEF

Dětský fond Organizace spojených národů je označován zkratkou UNICEF, která pochází z anglického pojmenování. Nevládní nezisková humanitární organizace působí od roku 1946 a sídlí v New Yorku. Důvodem pro vznik organizace byla snaha o poskytnutí podpory proti utrpení, které zapříčinila II. světová válka. Od roku 1953 je organizace trvalou součástí OSN a v roce 1965 obdržela Nobelovu cenu míru. Nyní organizace působí po celém světě, téměř ve dvou stech zemích. Od roku 1991 v České republice funguje nevládní nezisková organizace Český výbor pro UNICEF, která na našem území podporuje Dětský fond OSN. Nejvíce činnost organizace směřuje do rozvojových zemí a obecně tam, kde je tento druh pomoci nejvíce třeba. UNICEF se snaží všem dětem poskytnout základní očkování proti dětským chorobám, dále aktivně buduje základy proti šíření HIV a podílí se na utváření bezpečného prostředí, ve kterém děti žijí. Mezi hlavní činnosti Českého výboru pro UNICEF patří informovat veřejnost o činnosti a poslání humanitární organizace, shromažďovat prostředky na pomoc dětem a také podporovat naplňování dětských práv v Česku. Činnost Dětského fondu je hrazena pouze z dobrovolných příspěvků. UNICEF u nás podporuje např. GENERALI, Isostar, Slevomat či Česká televize.

Obrázek 4: Logo organizace UNICEF



Zdroj: UNICEF: logo. In: *PSI* [online]. PSI, 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://www.psi.org/partnership/key-development-partners/the-united-nations-childrens-fund-unicef/>

Armáda spásy

Armáda spásy a její činnost je koordinována mezinárodním ústředím, které sídlí v Londýně. Charitativní nezisková organizace vznikla roku 1865 pod záštitou křesťanské církve. V současnosti organizace působí ve více jak dvou stech zemích světa a čítá na sto tisíc zaměstnanců. Ovšem práci pod její záštitou vykonávají také dobrovolníci. U nás Armáda spásy fungovala již v roce 1919, ovšem komunistický režim ji zastavil. Činnost byla obnovena až po Sametové revoluci. Organizace v Česku funguje jako občanské sdružení a od roku 2013 je registrována jako církev. Posláním Armády spásy je poskytovat duchovní práci v oblasti sociálních služeb a ve vězeních, dále pomáhat lidem bez domova, závislým, seniorům, mládeži i rodinám. Organizace aktivně řeší poskytování sociálního bydlení lidem bez domova, nebo těm osobám, kterým ztráta domova hrozí. Armáda spásy se zasazuje také o zaměstnávání znevýhodněných osob. Podobně jako jiné organizace, pomáhá v tíživých situacích, které jsou následkem katastrof. Českými partnery Armády spásy je Nadace ČEZ, INTERSPORT či Lesy ČR.

Obrázek 5: Logo Armády spásy



Zdroj: Armáda spásy: logo. In: *Armáda spásy* [online]. Armáda spásy v České republice, 2016 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://armadaspasy.cz/>

Lékaři bez hranic

Celosvětová nezisková humanitární organizace označovaná zkratkou MSF byla založena roku 1971 skupinou francouzských lékařů a novinářů a sídlí ve švýcarské Ženevě. Jednotlivé projekty probíhají pod záštitou pěti operačních kanceláří. Lékaři bez hranic čítají na 2600 lékařů, zdravotních sester, psychologů či administrátorů, kteří spolupracují s 2500 zaměstnanci a s místními zaměstnanci. V rámci organizace vykonávají činnost také dobrovolníci. Lékaři bez hranic jsou nezávislou organizací, která získává finance z grantů a darů. Posláním organizace je poskytovat zdravotní péči potřebným, šířit odborné vědomosti o lékařských tématech při spolupráci s centry Epicentre, Aedes a HealthNet. V České republice fungují Lékaři bez hranic od roku 2006. Jejich cílem je usilovat o zlepšení povědomí veřejnosti o práci na misích a o problémech lidí, kterým je pomáháno.

Obrázek 6: Logo organizace Lékaři bez hranic



Zdroj: *Lékaři bez hranic* [online]. Lékaři bez hranic, 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://www.lekari-bez-hranic.cz>

2 ČESKÁ RADA DĚTÍ A MLÁDEŽE

Organizace nesoucí název, který je shrnut ve zkratce ČRDM, je sdružením členských organizací, které bylo založeno roku 1998. Zakládajícími členy sdružení bylo osm zástupců občanských sdružení dětí a mládeže, které jsou vedeny v Zakladací listině České rady dětí a mládeže. Mezi zakladatele sdružení patří např. Asociace turistických oddílů mládeže, Česká tábornická unie, YMCA, Junák či Pionýr. Důvodem pro založení Rady byla snaha o spolupráci členů při dosahování společného cíle zakladatelů. Cílem zmiňovaných občanských sdružení je podporovat a rozvíjet blaho a prospěch dětí a mládeže, která je významnou součástí a nadějí budoucnosti. Základním východiskem pro členy ČRDM je Úmluva o právech dítěte, která byla vydána OSN roku 1999.

Dle aktualizovaných stanov platných od roku 2014 je ČRDM demokratickým spolkem, který funguje jako dobrovolná organizace, nezávislá na politických stranách či hnutích. Neziskové sdružení sídlí v Praze a působí na území celé republiky. Členem organizace se může stát jakákoli nezisková organizace, ústav, nadace nebo nadační fond, který se věnuje činnosti s dětmi a mládeží. Mládeží se rozumí mladí lidé, kteří nedovršili 27 let věku. Rada uznává svrchovanost svých členů, ke kterým je přístupováno bez rozdílu. Prvním krokem pro získání členství v ČRDM je podání platné přihlášky.

Výkonným orgánem sdružení je Představenstvo, jehož úlohou je plnit úkoly zadané Valným shromážděním. V současné době má představenstvo dvanáct členů. Ti jsou kompetentní k řízení Rady v době mezi zasedáními Valného shromáždění. Shromáždění volí předsedu Představenstva, který je zastupován místopředsedy. Obě tyto funkce dohromady zastávají úlohu statutárního orgánu ČRDM. Předseda i místopředsedové jsou oprávněni samostatně jednat jménem sdružení. Valné shromáždění organizace se koná v průměru dvakrát až třikrát ročně, a zpravidla zasedá na Senovážném náměstí v Praze. Valné shromáždění je oprávněné k volbám mandátové komise, přijímání nových členů, schvalování návrhu ročního rozpočtu organizace, schvalování výše členských příspěvků i ke schvalování programu Rady. Zápisy z valných shromáždění jsou pravidelně zveřejňovány v online podobě na stránkách ČRDM. V rámci sdružení se také provádí zasedání kongresu v intervalu tří let. Výstupy zasedání kongresu jsou zveřejňovány totožným způsobem jako zápisy shromáždění. Kongresové zasedání je často obohaceno přítomností různých hostů, jejichž jména jsou uvedena na prezenční listině. Kongres má téměř totožné pravomoci a náplň jednání jako valné shromáždění, přičemž kongres je pověřen volbou kontrolní komise sdružení.

Obrázek 7: Logo ČRDM



Zdroj: Česká rada dětí a mládeže: logo. In: *Česká rada dětí a mládeže* [online]. 2013 [cit. 2017-02-12].

Dostupné z: <http://old.crdm.cz/view.php?cislocclanku=2004043001>

2.1 Hlavní poslání ČRDM

Posláním celonárodní organizace je se zasloužit o kvantitativní změnu životních podmínek a napomoci všestrannému rozvoji dětí a mládeže. ČRDM zveřejňuje své plány a strategie s dlouholetým výhledem do budoucna. Nyní je stále v platnosti strategie z roku 2012 a působnost této strategie je až do roku 2020. Zde jsou stanoveny prioritní oblasti, kterým má být věnováno maximální úsilí ze stran organizace.

Nejdůležitějším cílem organizace s dlouholetým výhledem je stát se plnohodnotným partnerem státu pro řešení politických záležitostí, otázek spojených s neformální výchovou a vzděláváním dětí a mládeže. Tento cíl je zaměřen zejména na podnětění podmínky diskuze Rady a státních orgánů během řešení všech zásadních problematik majících vztah ke vzdělávání a neformální výchově. To znamená, že členové neziskové organizace mají vyvíjet činnost v rámci správného nasměrování zákonodárné či přímo výkonné moci státu. Taková aktivita členů ČRDM má vést k trvalé spolupráci se státními orgány v rámci vytváření legislativních dokumentů.

Česká rada dětí a mládeže se soustředí též na předávání informací o aktuálních legislativních změnách členským organizacím. ČRDM má lobovat za kvalitnější předpoklady pro výkon dobrovolné práce s dětmi a mládeží. Finálním a cílem takových aktivit má být systematicky

vyvíjená činnost, která vede ke zviditelňování práce dobrovolníků a k ukotvení její hodnoty a důležitosti v povědomí veřejnosti. Rada se má též angažovat do tvorby předpisů, upravujících přerozdělování státních financí, které slouží k podpoře výkonu činnosti s dětmi a mládeží. Ovšem ČRDM má stanovený konkrétní cíl, stát se méně závislou organizací na prostředcích, které jsou poskytovány státem.

S výhledem do budoucna si Rada chce udržet status nezávislé a demokraticky fungující organizace. Sdružení chce vyvíjet stále větší tlak na média, konkrétně v otázkách působení médií na děti a mládež. Posláním ČRDM je také oficiální cestou reprezentovat české děti a mládež v zahraničí. Za tím účelem se organizace chce stát partnerem podobných nadnárodních rad jako je ona sama. Takových mezinárodních vazeb chce organizace využít ve prospěch výše zmiňované věkové skupiny jejích členů.

Stanovených cílů Česká rada dětí a mládeže dosahuje zejména skrze podporu mimoškolní výchovy dětí. Členové organizace se zasazují o vytváření, nebo alespoň o spoluúčast při vytváření legislativních, společenských, hospodářských a kulturních podmínek, které mají přímý vliv na činnost členů a celé Rady. Sdružení hájí své členy a jejich zájmy ne české i mezinárodní půdě.

2.2 Stěžejní projekty ČRDM

Česká rada dětí a mládeže soustřeďuje své aktivity do jednotlivých projektů. Projekty mají svou mediální kampaň, která je prezentována pomocí masmédií, zejména internetu, billboardů a televize. Samotné projekty se liší zaměřením a cílem. Na utváření, propagaci a organizaci projektů se podílejí zaměstnanci i dobrovolníci. Realizace projektů se zpravidla účastní také děti a mládež, které zaštiťují členské organizace Rady. Veškeré projekty vznikající v rámci ČRDM jsou dlouhodobého charakteru a slouží široké veřejnosti. Autorka uvádí některé z úspěšných projektů, které se těší velké popularitě. Kromě projektu 72 hodin a Kam Chodit za zmínku také stojí Evropské karty EYCA, Bambiriáda, Sametky 2015 či strukturovaný dialog s mládeží.

72 hodin

Jedná se o projekt, který se snaží zapojit širokou veřejnost do výkonu dobrovolných aktivit. Projekt se každoročně opakuje a jeho trvání je po dobu tří dnů. Samotné realizaci předchází shánění partnerů projektu, rozsáhlá kampaň a náročná organizace. Kampaň je uvedena

na internetu, konkrétně na samostatných webových stránkách, sociálních sítích či billboardech. O konání akce veřejnost také informuje Česká televize. Projekt vyzývá občany z celé České republiky k výkonu jakékoli dobrovolné aktivity, jejíž realizace pomůže druhým lidem či přírodě. Projekt vede zapojené účastníky ke spolupráci, morální odpovědnosti a učí je vnímat svět kolem sebe. Do projektu se mohou zapojit neziskové podniky, firmy, skupiny přátel, rodiny, mládežnické oddíly či jednotlivci. Projekt se každým rokem těší stále větší popularitě a účasti. V uplynulém roce 2016 se projektu zúčastnilo téměř třicet tisíc dobrovolníků, kteří zrealizovali na 650 projektů. Častou náplní dobrovolné činnosti jsou úklidové projekty, výsadby zeleně, zvelebování životního prostředí či péče o přírodu. Pro finančně náročné projekty jsou připraveny nízkorozpočtové granty, ze kterých lze čerpat finance na úhradu nákladů. S realizací a poskytováním materiálu napomáhají ČRDM partneři projektu.

Obrázek 8: Logo projektu 72 hodin



Zdroj: 72 hodin: logo. In: *72 hodin* [online]. ČRDM, 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z:
<https://www.72hodin.cz/2016/>

Kam chodit

Další projekt ČRDM je věnován vytvoření a soustavné péči o webovou databázi KamChodit.cz. V databázi jsou uvedena místa konání volnočasových aktivit, která jsou na internetové stránce zveřejněna prostřednictvím internetové mapy a formou katalogu. Podstata projektu je informativní, jelikož stránka poskytuje uživatelům informace o dostupných variantách trávení volného času. Dalším cílem je nalákat děti k vykonávání některé z volnočasových aktivit. Uživatelé si na stránkách mohou vyhledat dostupné aktivity, podle druhu či lokality, kde jsou pořádány. Mapa aktivit zobrazuje kromě kluboven dětských organizací a domů dětí a mládeže také střediska volného času, sportoviště a sportovní

organizace, veřejná hřiště, a mnoho dalších variant kde trávit volný čas. Pokud návštěvník stránky zjistí, že zná volnočasovou aktivitu, která není v katalogu uvedena, má možnost se na stránky registrovat a místo do katalogu přidat. Následně členové realizačního týmu projektu ověří nově přidanou informaci v katalogu a vytvoří i bod na interaktivní mapě. Užívání stránek i případná registrace uživatele je bezplatná. Projekt vznikl za podpory Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR.

Obrázek 9: Logo databáze Kam chodit



Zdroj: Kam chodit: logo. In: *Činnost členských spolků: Radambuk* [online]. Radambuk, 2012 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://www.radambuk.cz/category/pravidelna-cinnost-clenskych-sdruzeni/page/2/>

2.3 Členové ČRDM

Dnes má v České radě dětí a mládeže členství na sto organizací, přičemž celkový počet individuálních členů přesahuje dvě stě tisíc. Členskými organizacemi Rady jsou zejména celostátní sdružení dětí a mládeže, dále deset krajských rad mládeže a mnohá další sdružení. ČRDM je v současnosti velice reprezentativní organizace, která zastřešuje většinu celoevropských, regionálních a řadu kvantitativně menších sdružení se stejným předmětem činnosti a cílem.

Česká debatní společnost, z.s.

Jedná se o neziskovou organizaci, která působí po celé České republice. Nestátní společnost funguje od roku 2004 a vyvíjí aktivity pro studenty i širokou veřejnost. Nezisková organizace pořádá vzdělávací programy, aktivity zaměřené na debaty a oblast rétoriky, pořádá volnočasové aktivity pro mládež či sociálně znevýhodněné skupiny. Činnost České debatní společnosti přináší prospěch pedagogům, studentům středních i vysokých škol, rodičům či dobrovolníkům. Mezi veřejně známé programy společnosti patří

např. Heart of Europe. Jedná se o mezinárodní debatní turnaj určený studentům středních škol, který se koná již od roku 2001. Česká debatní společnost působí např. také v rámci projektu Erasmus.

Obrázek 10: Logo České debatní společnosti



Zdroj: Česká debatní společnost: Obchod. In: *Česká debatní společnost* [online]. Česká debatní společnost, 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://c-d-s.cz/obchod/>

Sdružení FILIA z.s.

Sdružení FILIA je organizace podporující zdravotně znevýhodněné osoby. Sdružení vzniklo v roce 1994 a je zřizovatelem Sociálně terapeutické dílny Kamenka. Tato dílna je určena osobám ve věku od šestnácti do šedesáti čtyř let, které spadají do skupiny nedobrovolně nezaměstnaných osob z důvodu zdravotního handicapu. Jmenované osoby mají možnost se účastnit pracovních terapií a programu zaměřených na sociální začlenění. Sociálně terapeutická dílna pořádá Mikulášské besídky, vydává vlastní časopis či pravidelně doprovází své členy na soutěži zručnosti handicapovaných, Abilympiádě. Celý projekt je financován z Evropského sociálního fondu, státního rozpočtu České republiky a rozpočtu Jihomoravského kraje. Projekt má také řadu významných sponzorů a dárců.

Asociace turistických oddílů mládeže ČR

Organizace vystupující také pod zkratkou A-TOM, funguje od roku 1991 jako spolek, který má celorepublikovou působnost. Asociace sdružuje děti a mládež, jež mají v oblíbenosti turistiku a táborectví. Členové spolku A-TOM jsou nazýváni tomíky a v současné době jejich počet přesahuje devět tisíc. Tomíci jezdí během léta na tábory, přes rok se scházejí v rámci oddílů. Mají možnost účastnit se výprav po České republice či v zahraničí nebo se mohou realizovat v rámci akcí, pořádaných pro širokou veřejnost. Oddíly pod záštitou Asociace produkují různé druhy činností a mají sídla po celé republice. A-TOM vlastní šestnáct chat v různých lokalitách země, které si mohou oddíly zapůjčit pro konání oddílových výletů a setkání. Asociace čtvrtletně vydává časopis Tomík, pořádá sněmy, různá školení či letní táborevé školy pro instruktory a vedoucí.

Obrázek 11: Logo Asociace turistických oddílů mládeže



Zdroj: *Asociace turistických oddílů mládeže* [online]. Praha: Asociace TOM, 2017 [cit. 2017-01-11].

3 DOBOROVOLNICTVÍ

Zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě účinný od roku 2003 definuje v aktuálním znění dobrovolnickou službu jako činnost, při níž dobrovolník poskytuje pomoc potřebným osobám, pomoc při vzniklých katastrofách, v rámci ochrany životního prostředí či kulturního dědictví. Dále dobrovolníci mohou vykonávat službu v rámci pořádání sbírkových nebo charitativních akcí. Dobrovolnická služba může být zapojena také uskutečňování rozvojových programů, které mohou být pod záštitou národních i mezinárodních organizací a institucí, včetně nevládních mezinárodních organizací. Dobrovolnická činnost nesmí vést k uspokojování osobních zájmů či k výdělečné nebo podnikatelské činnosti. O formální dobrovolnictví se jedná v případě, že se dobrovolník zapojí do činnosti neziskové organizace.

Obecně lze říci, že dobrovolníkem je každá osoba, která nezištně věnuje druhým nebo okolí peníze, věci, svůj čas či úsilí, kdy za svou činnost nežadá finanční náhradu. Zákon stanovuje požadavky na dobrovolníka. V první řadě dobrovolníkem může být fyzická osoba starší 15 let. Pokud se jedná o dobrovolnou službu v zahraničí, posouvá se požadovaný věk fyzické osoby na 18 let. Každý dobrovolník se k výkonu dobrovolnické služby rozhoduje zcela svobodně. Dobrovolnická služba musí být vykonávána tak, aby nezasahovala do pracovně právních, služebních, členských či studijních povinností dobrovolníka. Dobrovolníkem se fyzická osoba nemůže stát, pokud je ve výkonu vojenské služby, či je členem sociálního družstva, pro které by měla být dobrovolnická činnost vykazována. Vykonání dobrovolnické služby je vázáno smlouvou mezi dobrovolníkem a vysílací organizací. Pokud se jedná o dobrovolnickou činnost s výkonem v zahraničí, musí být tato smlouva písemná.

Vysílací organizací se rozumí veřejně prospěšná právnická osoba se sídlem na území České republiky akreditovaná Ministerstvem vnitra. Ta zastupuje dobrovolníky ve vztahu k státu i přijímací organizaci, eviduje dobrovolníky a uzavírá s nimi smlouvy o výkonu dobrovolné služby. Dle charakteru vykonávané služby vyžaduje od dobrovolníka výpis z trestního rejstříku nebo potvrzení o zdravotní způsobilosti. Vysílací organizace je dobrovolníkům povinna zajistit ubytování po dobu výkonu dobrovolnické služby, pokud tato služba probíhá mimo obec, kde dobrovolník bydlí. Zároveň jim může poskytnout kapesné, nikoli finanční odměnu za vykonanou práci. Vysílací organizace mohou obdržet pro výkon své činnosti dotace udělené Ministerstvem vnitra. Ty slouží ke krytí pojistného, nákladů spojených s evidencí dobrovolníků a náklady na výkon samotné služby.

Vysílající organizace jsou zmíněným zákonem povinny zveřejňovat výroční roční zprávy, kde je uvedena jejich činnost během proběhlého roku.

Dalším aktérem v rámci provedení dobrovolnické služby je přijímací organizace. Jedná se o organizaci, která využívá dobrovolnické služby. V mnoha případech je dělení organizací na přijímací a vysílací často bezpředmětné, jelikož výkon dobrovolnické služby bývá zpravidla pod záštitou pouze jedné organizace, která zastává jak funkci vysílací, tak přijímací funkci organizace. Příkladem takových organizací působících v České republice je např. společnost HESTIA, AIESEC či INEX. Toto tvrzení se ovšem nevztahuje na dobrovolnickou službu vykonávanou v zahraničí.

V souvislosti s dobrovolnictvím je připomínána jeho důležitost a také jeho uznání. OSN vyhlásila rok 2001 mezinárodním rokem dobrovolníků, rok 2011 Evropským rokem dobrovolnictví a 5. prosinec je mezinárodním dnem dobrovolníků.

3.1 Vývoj dobrovolnictví v ČR

Počátky dobrovolnictví v Česku sahají až do 19. Století, zejména do doby urbanizace. Dobrovolnickou činnost té doby shledáváme v podobě sirotčinců, útulků pro opuštěné ženy nebo ve formě vzdělávacích společenství. Orgány Rakousko-Uherské monarchie také vykonávaly dobrovolnickou činnost, když podporovaly českou národní identitu. Dobrovolníci, jednotlivci v té době měli zájem především o kulturu, vzdělávání či turistiku. Roku 1918 vzniklo sdružení YMCA, které mělo přímou podporu prezidenta a sloužilo k budování nového státu. Následně byly dobrovolnické organizace zakládány politickými stranami, přičemž sloužily k napomáhání plnění cílů strany. Útlum dobrovolnické činnosti nastal po nacistické okupaci a nastolený komunistický režim dobrovolnictví v Čechách zcela zastavil. Organizacím byl zabrán majetek a členové byli rozpuštěni. Jediným náznakem pozůstatku dobrovolnictví byly dobrovolně-povinné akce, jako např. notoricky známé Akce Z. Ty sloužily především k zvelebování životního prostředí. Neúčast na akcích tohoto druhu byla režimem sledována a v některých případech také postihována. Přesto nelze říci, že ji někteří lidé nevykonávali rádi. Po pádu komunistického režimu lidé opět nacházeli k dobrovolnictví cestu. Na počátku nového milénia začal počet dobrovolníků narůstat, přičemž se mezi lety 2000 a 2004 zdvojnásobil. Z průzkumů veřejných mínění ovšem vyplývalo, že lidé povětšinou vykonávají dobrovolnickou činnost, aby napravili nedostatky,

kterých se dopouštěl stát, v rámci sociálních služeb, oblasti kultury či během povodní. Pravděpodobně za účelem zviditelnění dobrovolnické činnosti začalo občanské sdružení HESTIA udělovat cenu Křesadlo. Cena je udělována každoročně od roku 2001 lidem, kteří se realizují jakoukoli aktivitou či činností, která přímo souvisí s dobrovolnictvím. Zjevně díky správné propagaci se dobrovolnictví těší velkému zájmu, zažívá své vlastní obrození. Vzhledem k této skutečnosti byl rok 2011 vyhlášen Evropským rokem dobrovolných činností na podporu aktivního občanství. Pro tento rok byly stanoveny cíle, kterých mělo být pomocí výkonu dobrovolných aktivit dosaženo.

Obrázek 12: Každoročně udělovaná cena Křesadlo



Zdroj: Křesadlo. In: *Pelhřimovský deník* [online]. VLTAVA LABE MEDIA, 2017 [cit. 2017-02-12].
Dostupné z: http://pelhrimovsky.denik.cz/zpravy_region/o-cenu-kresadlo-letos-bojovali-tri-nominovani-dobrovolnici-20170119.html

4 MOTIVACE

Slovo motivace je pochází z latiny a znamená v překladu jako hýbat se či pohybovat. Motivace je předmětem vědních oborů, jako je psychologie a sociální psychologie. Dále se s motivací setkáváme v oblasti personalistiky, řízení lidských zdrojů, vedení a komunikování či v Time Managementu.

Motivace je psychický proces, který vede k aktivizaci organismu, sloužící k usměrnění chování a zacílení našich zájmů k dosažení vytyčeného cíle. Pojem motivace označuje souhrn veškerých činitelů, které jedince podněcují, podporují, aktivizují či naopak utlumují a brzdí. Motivace je hybná síla, která vede k určitému zajištění neuspokojených potřeb za stavu vědomě či mimovolně motivovaného chování.

Samotná motivace a její proces obsahuje simulaci a motivátor. Simulace je působení různých činitelů, které můžeme označit jako okolnost nebo děj, které podněcují či povzbuzují člověka k nějakému chování, aktivitě. Simulace jsou vnější podněty, neboli pobídky, které mají ovlivnit pracovní jednání. Simulace je žádoucím podnětem v motivaci. Motivátorem je emoce, která vede k učinění rozhodnutí. Člověk se zpravidla nechá nevědomky ovlivnit motivátorem, ačkoli je přesvědčen, že se rozhoduje racionálně. Stimul, který jednoznačně zapůsobí na jednání člověka, nazýváme aktivním motivátorem. Motivace je aktivována pomocí různých stimulů vnějšího či vnitřního charakteru, nebo jejich kombinací. Vnitřní motivace je výsledkem potřeb a zájmů člověka, kdežto stimulem pro vnější motivaci jsou podněty přicházející z okolí jedince. V případě vnitřní motivace lidé motivují sami sebe. Hledají a vykonávají činnost, která je obsahem zajímá. Výkon takové práce uspokojuje potřeby lidí, přičemž vede k naplnění jejich cílů. Vnější motivace jedince je v kompetenci vyšší síly, v případě pracovního prostředí se jedná o management. Hodnotíme také míru uvědomění si motivace jedincem. Vědomá motivace vychází z předpokladu, že si jedinec plně uvědomuje své snažení dosažení vytyčeného cíle. Zná motivy a usměrňuje své chování. Pokud si motivy jednání neuvědomuje, neví, proč se zachoval nějakým způsobem, jde o nevědomou motivaci.

Motivace má přímý vliv na výkonnost daného jedince. Obecně lze říci, že správná motivace člověka vede k jeho větší soustředěnosti a k úspěšnějšímu dosahování vytyčeného cíle. Dosažení kýženého stavu za předpokladu správně motivace je doprovázeno pocitem spokojenosti.

4.1 Motivace dobrovolníků

Každá osoba, která se rozhodne pro výkon dobrovolnické služby má vlastní motivy či jejich kombinaci. Obecně lze říci, že pro většinu dobrovolníků pohání k výkonu služby morální důvody. Pod tímto označením si lze představit potřebu pomáhat potřebným, rozhodnutí a chuť změnit svět, obrana vlasti, přírodního či historického bohatství, zásah při vzniku živelní katastrofy nebo epidemie. Mezi možné pohnutky vedoucí jedince či skupiny k dobrovolnické službě patří zvyšování kvality osobního života, náboženské přesvědčení, profesionální zkušenost nebo také finanční zisk v podobě úhrady výdajů dobrovolníka či stipendia, která mohou dobrovolníkům neziskové organizace oficiálně nabídnout. Častým důvodem, pro výkon dobrovolnické služby je také altruismus, který je pro správné pochopení blíže představen dále v práci.

Altruismus

Prosociální chování neboli altruismus značí jakýkoli akt chování jedince nebo skupiny osob vykonaný pro druhého člověka, bez očekávání zisku, odměny, opětování pomoci v budoucnu. Pro altruistické chování je typické nezvažování nákladů ani následků. Prosociální chování je společností pozitivně přijímáno, je totiž v souladu s normami a hodnotami zastávanými společností. Příkladem altruismu je např. uvolnění místa v MHD, poskytnutí první pomoci, svezení stopaře či dobrovolnictví. Cílem takového jednání je uspokojení potřeby být užitečný.

Důvodem pro projevení altruismu může být výchovný styl, charakteristiky jedince, normy a vzorce chování, socializační vlivy, empatie či dobrá nálada. Ohledně důvodů vedoucích jedince k prosociálnímu chování existují tři teorie. Teorie sociální výměny je založena na srovnání nákladů, rizik a zisků. Tato teorie říká, že ziskem je v tomto případě uspokojení potřeby uznání. Teorie sociální normy říká, že norma je intenzivní hnací síla pro altruismus. Taková norma vychází z očekávání společnosti nebo se jedná o interiorizovanou normu, kdy osobnost jedná na základě vlastního přesvědčení, morálních principů, zásad či pocitu odpovědnosti ke vzniklé události. Norma je v takovém případě součástí motivace, která řídí chování a rozhodování jedince. Poslední teorie důvodů je založena na předpokladu empatie jedince. Na základě schopnosti vcítění se do situace druhých jedinec odhaluje potřebu pomoci a vzniklou situaci spoluprožíváme s osobou, která se dostala do tíživé situace.

4.2 Motivace jako nástroj organizace

Správná motivace zaměstnanců je základním předpokladem využití lidského potenciálu, který zvyšuje konkurenční schopnost podniku, což se odráží v jeho existenci a prosperitě. Cílem personálního managementu je mít v organizaci správné lidi, kteří umějí a chtějí kvalitně, aktivně a iniciativně pracovat ve prospěch organizace. Tito lidé musí být umístěni na správných místech, kde je třeba je udržet. Motivace zaměstnanců je v kompetenci přímého managementu. Pracovní motivace je otázka, která vyžaduje trvalou pozornost a značné množství času manažera. Kvalita motivace zaměstnanců odráží efektivitu práce manažera. Cílem motivace zaměstnanců je vyvolat v nich zájem a ochotu se podílet na plnění cílů organizace na základě organizační struktury podniku. Zaměstnanec by měl v ideálním případě sladit své osobní zájmy se zájmy organizace.

Prvořadým úkolem manažerů je chovat se a přistupovat k zaměstnancům tak, aby byli motivováni k aktivnímu a tvůrčímu přístupu. K tomu manažeři využívají některé z motivačních metod a technik. Aby tak mohli konat, potřebují poznat motivační složku osobnosti zaměstnance. To znamená zjištění, o co který zaměstnanec usiluje, jaké má zájmy a potřeby, jaké má cíle a aspirace. Na základě těchto informací manažer poznává zaměstnance na základě jeho schopností a postojů. Takové zařazení pracovníka manažerovi značně napomáhá při volbě stylu řízení, hodnocení zaměstnance či při tvoření plánu osobního rozvoje daného zaměstnance. Pokud by se manažer rozhodl změnit zjištěné postoje pracovníka, snadno toho dosáhne prostřednictvím emocí.

V rámci motivace lze vycházet ze dvou základních motivačních faktorů. Je jimi faktor odměny a strachu. Oba tyto motivační faktory jsou rovnocenné. Odměna, která je pozitivní formou motivace, je založena na odměně za lepší výkony a je všeobecně lépe vnímána. Pozitivní motivace zahrnuje zainteresovanost zaměstnance, jeho seberealizaci a konečně morální ocenění. Druhý typ motivace je založen na strachu a nazýváme jej negativní motivace, ačkoli to není zcela přesné vyjádření. Strach je totiž přirozenou součástí života člověka a je podmínkou pro sebezachování jedince. Negativní motivace je založena na silových faktorech, jako je právě zmiňovaný strach, který se vztahuje k obavě o zachování pracovního místa a existenční faktor. Ovšem vyšší výkonnosti dosahují podniky a organizace v případě, že jejich pracovníci mají svou práci rádi a nechodí do zaměstnání se strachem a obavami. Správně motivovaní lidé se lépe vypořádávají s plněním pracovních úkolů, řeší zadané úkoly kvalitněji a vítají spolupráci a kolegy.

Motivační metody a techniky

Existuje nepřeberné množství více či méně efektivních motivačních metod a technik. Pro užití všech motivačních technik platí pravidlo, říci každému, co dělá špatně. V případě pochybení pracovníka musí být vyvozené důsledky adekvátní jeho pochybení. Není vhodné zaměstnance trestat před ostatními. A konečně, při odměňování pracovníků je třeba dbát na to, že vyplacení stejné odměny všem zaměstnancům není motivující.

Za zmínku jistě stojí motivační Metoda šesti bodů. Na základě této metody je veden manažer k tomu, aby poskytoval svým podřízeným potřebné informace v úplném znění a ve správný čas. U rutinních prací by měl manažer stále připomínat zaměstnancům, co dělají a za jakým účelem činnost vykonávají. Výkony zaměstnanců by měly podléhat zpětné vazbě. Tu manažer poskytuje zaměstnanci přímo, na základě srovnání výkonu zaměstnance s hodnotícími kritérii pro měření výkonu. Pokud při srovnání manažer zaznamená zlepšení pracovního výkonu některého z pracovníků, měla by zpětnou vazbu doplnit pochvala a otázka, zjišťující jak bylo zlepšení dosaženo. Zaměstnance je třeba chválit, trestat ale především jim naslouchat. Zejména od zaměstnanců přicházejí často dobré připomínky, návrhy, varianty pro řešení problému. Zapojením zaměstnanců do debaty či řešení problému se k manažerovi dostanou znalosti a zkušenosti, které sám nemá, a mohou být všem ku prospěchu. Dobrý manažer také deleguje své podřízené splnitelnými úkoly. Předá jim pravomoc, která zaměstnance motivuje a zároveň je veden k samostatnosti a zodpovědnosti.

Stručnější návod pro manažera poskytuje Tříbodová motivační metoda. Ta manažera nabádá, aby pracovníkovi zopakoval, co udělal dobře. Následně zaměstnanci ukázal, jaký přínos jeho činnost měla pro organizaci a osobně mu za jeho výkon poděkoval. Až poté manažer může co nejpřesněji zadat pracovníkovi další úkol. Při zadávání úkolů je třeba dbát na rozmanitost pracovní náplně, k čemuž nabádá Metoda obohacování práce.

4.2.1 Motivace a pracovní prostředí

Na potenciální i současné pracovníky firmy má motivující vliv image firmy, zejména jakým dojmem působí na pracovníka, případně na klienty či samotnou veřejnost. V případě, že má firma seriózní pověst, lidé pro ni pracují rádi a možnost být pracovníkem takové společnosti vnímají jako čest, kdy se svým pracovním výkonem snaží podpořit organizaci a její

fungování. Stejně tak jako image firmy dokáže pracovníka motivovat zastávaná podniková kultura. Patří sem sdílené hodnoty pracovníků i majitelů společnosti, styl vedení, komunikace uvnitř i vně firmy. Pro motivaci pracovníků je důležitý způsob komunikace v rámci celé organizace. To, jakým způsobem jsou přenášeny informace shora dolů od top managementu, tak zdola nahoru od řadových pracovníků. Jedná se také o styl a kvalitu komunikace mezi jednotlivými odděleními. Vždy však musí být splněn předpoklad přenosu správných a úplných informací o firmě, jejím postavení na trhu ale také informací, potřebných k řádnému výkonu pracovního úkolu. Pokud není pracovník dostatečně či včas informován, necítí jistotu a ztrácí motivaci. Stejně tak tomu je v případě jednosměrného toku informací, kdy nejsou brány v potaz názory zaměstnance. Dochází ke vzniku pocitu nedůvěry k vedení, klesání spokojenosti, iniciativy i výkonnosti. Dalšími motivačními faktory je také estetičnost pracovního prostředí a technické dispozice. Veškeré tyto aspekty souvisí s lidskými hodnotami, tudíž i s motivačními faktory.

Pro vytvoření motivačního prostředí je na pracovišti potřeba zajistit faktory motivace, které jsou rozhodující pro spokojenost pracovníků a tím i pro podnik. Jedním ze základních motivačních faktorů je úcta k lidem. Ta dává pracovníkům silný pocit důležitosti pro podnik a v důsledku toho, pracovníci lépe získávají pocit sounáležitosti s podnikem. Zaměstnanci firmy by také měli být vedeni k vyjadřování si uznání navzájem. Jedná se zdánlivě o maličkosti, které ovšem dokáží nejlépe povzbudit. Nejběžnějším projevem uznání může být poděkování za dobře odvedenou práci, či možnost využívání pracovní techniky k osobním účelům. Pro vytvoření pocitu uznání zaměstnance slouží poskytování odpovědnosti. Člověk, který je pověřen úkolem, za který nese odpovědnost, nabývá pocitu, že jsou jeho schopnosti uznávány nadřizeným. Zároveň tato forma úkolování vede k rozvoji osobní iniciativy, kdy osoba pověřená úkolem, hledá vlastní cestu k jeho splnění. Nejen pracovní úkoly a úcta k osobě zaměstnance tvoří příjemnou atmosféru pracovního prostředí. Pracovníkům by mělo být umožňováno chvilkové odpoutání se od práce, které je na druhou stranu k pracovnímu výkonu opět povzbudí. Autorka má na mysli časově omezenou zábavu formou dobrovolných společenských akcí, či obecně humoru na pracovišti.

Přímý nadřizený

Na utváření pracovního prostředí má vliv také přímý nadřizený pracovníka, manažer. Cílem každého manažera je mít kreativní a iniciativní pracovníky, kteří podávají očekávané výkony. Hned v úvodu je třeba objasnit, jak a proč záleží na stylu vedení lidí a na osobě

manažera. Styl vedení lidí, by vždy měl účelně sloužit tomu, aby zaměstnanci svou práci vykonávali rádi a chápali ji jako své poslání.

Manažer, zastánce autokratického způsobu vedení lidí, neočekává přílišný tvůrčí přístup zaměstnanců. Striktně zadává úkoly a věnuje se časté kontrole jejich plnění. Kontrola je v tomto případě velice důležitá vzhledem ke kvalitě odvedené práce. Ve chvíli, kdy manažer v kontrole poleví, klesá i výkon zaměstnanců. To je způsobeno zejména tím, že rozhodování, pravomoc i odpovědnost za plnění cílů organizace nese pouze nadřízený pracovník, manažer nikoli zaměstnanci. Některým pracovníkům tento přístup manažera vyhovuje. Kontrola nařízeného jim dává pocit jistoty, že úkol je odveden správně a zároveň pracovníci pod autokratem nenesou riziko špatného rozhodnutí. Jiní pracovníci mohou pod vedením takového manažera strádat. Nemohou uplatnit svou iniciativu či tvůrčí přístup k plnění cílů.

Další možností vedení pracovníků je styl participativní, kdy se pracovníci mohou na rozhodování a řešení úkolu podílet. Tým pracovníků je tak obecně inovativnější a podává výsledky v nadstandardní kvalitě. Manažer nepoužívá příkazů a sankcí, naopak s podřízenými diskutuje a snaží se o logické odůvodnění veškerých uskutečněných rozhodnutí. I tento fakt vede ke spokojenosti týmu a budování dobrých vztahů na pracovišti. Manažer se opírá o svou neformální autoritu a odpovídá za výsledky pracovníků. Participativnímu stylu je podobný styl konzultativní, kdy manažer akceptuje názory svých pracovníků a často se jich ptá na názor, pokud stojí před rozhodnutím, které ovlivní práci podřízených.

Opakem autokratického stylu vedení je liberální styl, často označovaný jako Laissez faire. V tomto případě vedoucí pracovník nechává plnění úkolu zcela na svých podřízených. Ti si sami práci rozdělí a stanoví si vlastní cíle. Manažer je během jejich počínání nekontroluje ani neuděluje zpětnou vazbu. Taková forma demokracie ovšem vyhovuje a motivuje k výkonu jen málokoho. Spíše se v praxi setkáváme s konflikty mezi pracovníky, nízkou produktivitou a bezvládním. Proto se s tímto stylem vedení setkáváme pouze na akademické půdě či ve výzkumných pracovištích.

4.2.2 Motivy a potřeby

Motivy

Motivace se pojí s několika pojmy. Mezi ty nejpodstatnější patří motiv, neboli pohnutka, která je osobní psychologickou příčinou reakcí, jednání a činnosti jedince. Motiv má specifický cíl, směr, intenzitu i trvalost. Motivy jsou vnitřní činitele, které vyvolávají a řídí chování člověka k určitému cíli. Motiv má hned několik forem. Mezi základní formy motivu řadíme: pudy, potřeby, zájmy, aspirace, návyky, cíle, přání, hodnoty, ideály, postoje a emoce. Jednotlivé motivy, vztahující se ke konkrétnímu cíli, tvoří soubor motivů, který lze chápat jako motivaci pro dosažení konkrétního cíle. Motivy mohou vycházet z pocitů nedostatku či přetlaku. Motivy mají dvě složky. Řídící složka dává směr lidskému jednání. Jedinec se rozhodne pro danou věc a vybírá si způsoby a postupy, jak této věci nejlépe dosáhne. Energizující složka motivu, dává jedinci sílu, pro jeho konání.

Pokud organizace prostřednictvím úkonů personálního oddělení chce své zaměstnance správně motivovat, musí užít motivů, které jsou pro pracovníky dominantní, prioritní. Pokud se členům organizace toto podaří, vytvoří ve svých zaměstnancích pozitivní vnitřní napětí, od kterého se odvíjí touha splnit úkol. Takové napětí vzniká u každého jedince z různých důvodů, motivů.

Finanční faktory momentálně vynecháme. Ty budou zmíněny v kapitole věnované odměňování. Ale zaměříme se nejprve na cíle na náplň práce. Vhodně stanovený cíl je totiž jedním z neúčinnějších faktorů motivace. Za vhodný cíl považujeme takový úkol, který je reálný a splnitelný. Obtížnost takového úkolu by měla být manažerem přizpůsobena konkrétnímu pracovníkovi. Někomu vysoká náročnost motivuje, jiné naopak odradí. Chyby se manažer také dopustí v případě, že zaměstnanci zadává příliš jednoduché úkoly, při kterých není zaměstnanci umožněno využít svůj potenciál. Náplň práce, stejně jako cíle, má za úkol zajistit každému co nejatraktivnější činnost. Toho lze docílit participací zaměstnance při některých rozhodnutích. Pokud pracovníkům dáme takovou možnost, docílíme zvýšení jejich motivace. Zaměstnanci budou daleko ochotněji vynakládat úsilí pro splnění cíle, na jehož vytyčení se sami podíleli. S touto skutečností také souvisí možnost motivovat zaměstnance přidělením odpovědnosti a pravomocí. V případě uplatnění motivu odpovědnosti, by měla být pracovníkovi udělena také pravomoc rozhodovat. Během plnění úkolu, za který je pracovník odpovědný, musí být prováděna kontrola,

doprovázená zpětnou vazbou. V případě takové formy delegování, musí manažer zvážit, zda tím pracovníka nepřetíží a chtíč motivovat pracovníka nepovede spíš k jeho fluktuaci.

Osobní postavení člověka působí jako motivační faktor zejména u jedinců, kteří mají potřebu vést lidi, rozhodovat a mít prestiž. Častým silným motivem je také rozvoj kariéry zaměstnance či jeho odbornost. Faktor odbornosti je rozhodující pro pracovníky, kteří jsou orientováni na profesionální rozvoj. Ten vždy nemusí souviset s kariérou či pracovním místem, spíše jde o neustálé zdokonalování se a další vzdělávání. Pokud tento motiv neuspokojuje práce samotná, musí firma vytvářet jiné podmínky pro rozvoj, například stáže či přeškolení. Je jednoznačné, že jeho motivem pro výkon je osobní postavení. Máme ovšem pracovníky, kteří jsou motivováni přátelstvím. Pro lidi s takovou potřebou, jsou nejdůležitější vztahy, které na pracovišti panují. Mnohem více jim záleží na atmosféře než na penězích či na postavení. Příspěvkem manažera pro fungování vztahů na pracovišti by měla být podpora neformálních vazeb mezi členy týmu. Těchto vazeb by mělo být využíváno zejména ke splňování pracovních činností. Manažer by měl umět neformální vztahy mezi pracovníky sledovat, rozvíjet a také využívat. Dalším, velmi častým motivem je jistota. Lidé orientovaní na jistotu pracovního místa netouží po vysokém postavení či dobrých vztazích. V oblastech, které se výrazně potýkají s nezaměstnaností, se zaměstnanci snaží podávat takové výkony, které jim zajistí místo ve firmě. Stejně tak jednají i starší pracovníci.

Potřeby

Potřeby jsou důležitými motivačními silami ovlivňující chování, jednání a prožívání lidí. Existence potřeby je doprovázena vnitřním duševním napětím, které člověka směřuje k určitému chování, vedoucí k uspokojení konkrétní potřeby. Pro člověka je typické, že s uspokojením jedné potřeby vniká potřeba nová, která vyžaduje další úsilí pro její naplnění. Pokud se jedinci dlouhodobě nedaří potřebu uspokojit z důvodu nějaké překážky stojící na cestě k cíli, dochází k frustraci či v horším případě k deprivaci. Takový stav má negativní vliv na duševní rovnováhu, případně na duševní vývoj jedince.

Biologické potřeby jsou primární, vrozené, více méně společné všem živočichům. Jedná se o potřebu spánku, kyslíku, potravy, kdy se jedná o fyziologické cyklické potřeby. Sexuální potřeba, přijímání a poskytování mateřské péče jsou potřeby druhově záchovné. U člověka jsou všechny původně zcela biologické potřeby socializovány a zušlechtěny, k čemuž došlo v rámci průběhu antropogeneze.

Potřeby sociálně–psychologické jsou spíše získané, sekundárního charakteru a směřují k uchování vnitřního řádu a nastolení duševní pohody. Zajišťují adaptaci jedince na sociální podmínky a reagují na nedostatek v sociálním bytí. Za zmínku stojí potřeba citového vyžití, často označována jako potřeba afiliace. Jedná se o projev touhy být v bezpečí, být chráněn a mít citové zázemí. Důležité je uspokojování této potřeby v rámci celého života jedince. Zvláště výrazné projevy vztahující se k této potřebě sledujeme zejména ve chvílích, kdy se jedinec cítí být ohrožen jak po stránce fyzické, tak v rámci psychosociální jistoty (emoční atmosféra v rodině, vztah k partnerovi či začleňování se do vrstevnické skupiny). Do této kategorie také spadá potřeba sebeuplatnění. Projevuje se intenzivně a je pro člověka typická. Vyznačuje se snahou po dosažení pracovních, společenských i životních úspěchů, kdy je doprovázena touhou po uznání a obdivu okolí. Touha po sebeuplatnění je jednou z nehlubších pohnutek myšlení lidského jedince. Souvisí s potřebou seberealizace, sebepoznání, sebeúcty, prestiže a pohody. Potřeba sociálního kontaktu, styku se v lidském chování projevuje v rámci mezilidských vztahů, vzájemnou pomocí a porozuměním, přijímáním i vysíláním kladných citových projevů, rozvíjením sociálních kontaktů. Důležitost této potřeby vystihuje fakt, že delší absolutní osamění jedince vede ke vzniku vážných duševních poruch. Nelze také opomenout potřebu poznání, která se projevuje hladem po vědění, rozšiřováním duševního obzoru. Setkáváme se také s označením kognitivní potřeba, což dáno přímou souvislostí této potřeby s učením a vzděláváním se.

4.2.3 Teorie motivace

Vzhledem k nadčasovosti tématu motivace pracovníků, vzniklo v minulosti mnoho teorií motivace. Vycházejí především z psychologických teorií a filozofie. Úkolem těchto teorií je především vysvětlit, jakým způsobem jsou potřeby lidí uspokojovány a co se v průběhu uplatňování motivace v lidech děje. Zároveň nám teorie motivace mohou posloužit k vytvoření vlastní představy o tom, jak se zaměstnanci efektivně spolupracovat. Největší popularitě a všeobecnému uznání se těší zejména teorie hierarchie potřeb od Maslowa, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Vroomova teorie očekávání či Skinnerova teorie pozitivního posílení. Uvedené teorie jsou představeny a následně shrnuty v textu kapitoly.

Maslowova teorie

Obecně nejznámější formou představení lidských potřeb a jejich hierarchie je grafické znázornění A. H. Maslowa, které pochází z roku 1943. Maslow vytvořil pyramidu potřeb, kterou po mnoho let upravoval. Ve výsledku došel k teorii motivace, která je graficky znázorněna níže. Maslowova teorie říká, že jedinec je schopen uspokojit nejvyšší individuální potřeby, pokud dodrží posloupnost a nejprve uspokojí potřeby nižší. Potřeby, jejich vznik a proces uspokojování má také svou dynamiku. Práce Maslowa má široké využití. Obecné vyjádření potřeb lze specifikovat dle úseku, kde chceme pyramidu použít.

Potřeby, které jsou vzestupně uvedeny v pyramidě dle důležitosti, jsou vzájemně úzce provázány. Fyziologické potřeby jsou na nejnižším stupni pyramidy, jelikož se jedná o základní lidské potřeby. Jejich naplnění je nezbytným předpokladem pro existenci jedince. Potřeby jistoty a bezpečí vedou k zajištění a uchování existence jedince i do budoucna. Společenské potřeby zahrnující zejména potřebu lásky a sounáležitosti jsou na třetím stupni pyramidy. Předpokladem pro splnění těchto potřeb je začlenění se do nějaké skupiny, kolektivu, kde panují dobré mezilidské vztahy. Takovým celkem může být rodina, pracovní kolektiv, vrstevnická skupina či jiná sociální skupina. Potřeba uznání a úcty zahrnuje jak respekt a uznání ze strany ostatních, tak sebeocení. Získání uznání lidí se projevuje pochvalou, odměnou, získanou prestiží, mocí nebo společenským uplatněním. Na posledním stupni pyramidy potřeb je uvedena seberealizace. Tím je myšlena potřeba se rozvíjet, v rámci schopností a dovedností jedince. Stát se tím, v co daný jedinec věří, realizovat vlastní potenciál.

Obrázek 13: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Maslowova pyramida potřeb. In: *Hotely hotelům* [online]. 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/pyramida-potreb/>

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergovu teorii autorka cíleně zmiňuje hned po Teorii hierarchie potřeb, jelikož se domnívá, že se teorie mohou svou podstatou doplňovat. Frederick Herzberg zkoumal podstatu a fungování motivace v pracovním prostředí. Teorie je zaměřena na zkoumání spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací. Herzberg na hodnocení práce zaměstnanci postavil svůj výzkum, na jehož výsledcích došel k závěru, že spokojenost a nespokojenost zaměstnanců s prací jsou dva odlišné jevy, které spolu nesouvisí. Faktory, které zapříčiňují nespokojenost zaměstnanců, jsou nazvány jako hygienické faktory. Naopak faktory, které způsobují spokojenost, nazval Herzberg faktory motivačními. Na základě tohoto zjištění, došel Herzberg k závěru, že uvedené skupiny faktorů mají rozdílný vliv na motivaci a pracovní výkon. Výsledným poznáním je fakt, že management je schopen zvyšovat motivaci a výkon pracovníků pouze změnami motivačních faktorů.

Obrázek 14: Herzbergovo členění faktorů

Faktory hygienické (dissatisfactory)	Faktory motivační (satisfactory)
pracovní řády, směrnice	výkon
technické vedení	uznání
pracovní podmínky	práce samotná
vztahy k nadřízeným	odpovědnost
vztahy ke spolupracovníkům	služební postup
osobní život	
výdělek	

Zdroj: Herzbergova dvoufaktorová teorie. In: *Univerzita online* [online]. 2012 [cit. 2017-03-06].

Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/vedeni-lidi-a-motivace/>

Vroomova teorie očekávání

Teorie Victora Vrooma nazývaná také teorií expektance je orientovaná na proces, na rozdíl od předchozích dvou teorií. Teorie je postavena na třech základních faktorech, kdy nejdůležitějším faktorem je očekávání. Vystihuje vyvinuté úsilí, které by mělo vést ke konkrétnímu výsledku. Přičemž teorie se zaměřuje na stav mezi vyvinutým úsilím a očekáváním odměn, které by se pracovníkovi měly dostat za vynaložené úsilí. Dle Vrooma je zapotřebí splnit tři podmínky, aby pracovník vyvinul požadované úsilí. Nejprve jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem. Přičemž výsledek činnosti pracovníka musí být následován odměnou, která má pro pracovníka význam.

Skinnerova teorie zesílení

Tato teorie amerického sociálního filozofa Skinnera z roku 1957 vychází z principů kauzality a poznání, že druh odměny upravuje chování pracovníka. Skinner rozeznal tři základní pravidla důsledků. Odměnou za pozitivní chování, je pozitivní chování opět posilováno. Oproti tomu trestem za negativní chování, je negativní chování utlačováno. Pokud odměna či tres nepřichází, chování vyhasíná. Tato zjištění jsou součástí motivačních systémů. Praktické využití nalezneme v organizaci. Přínosem Skinnerovi teorie je fakt, že časový interval pro udělení odměny či trestu by měl být co možná nejkratší, nejlépe bezprostřední.

4.2.4 Motivační program

Motivace zaměstnanců je mimořádně klíčový moment, proto je mu potřeba věnovat značnou pozornost. Velká vážnost by měla být přikládána volbě vhodných nástrojů pro motivování lidí a samotné práci, kterou lidé vykonávají. Na základě takových poznatků je vytvářen motivační program. Ten je třeba sestavit konkrétně pro danou organizaci. To znamená, že motivační program není univerzální. Tomuto procesu ale předchází správné pochopení procesu motivace, kterého lze docílit studiem motivačních teorií.

Motivační program úzce souvisí s ostatními strategiemi podniku a vychází zejména z finanční, hospodářské situace podniku, personální strategie a sociálního, osobního rozvoje. Utváření motivačního programu probíhá v několika etapách. Nejprve je třeba analyzovat motivační strukturu zaměstnanců, kdy jsou zjišťovány jejich představy, názory a očekávání, která se vztahují ke zkoumané problematice. Předmětem zkoumání je výkonnost

zaměstnanců, jejich spokojenost s vykonávanou prací, apod. Analýzy jsou zprostředkovány dotazníkovým šetřením, řízenými rozhovory či statistickými metodami výzkumu. Na základě výsledků první etapy tvorby motivačního programu, jsou formulovány jeho cíle. Je třeba se zaměřit také na prostředky, kterými bude cílů dosahováno. Stanovit by se měl také očekávaný výsledek a návrh budoucího stavu po zavedení motivačního programu. Následuje třetí etapa, která je určena pro vytvoření modelové situace. Model objektu obsahuje uplatňované stabilizační faktory, jejichž cílem je pozitivně ovlivňovat pracovní motivaci pracovníků v organizaci. Poslední fází je realizace motivačního programu. V této fázi je třeba vybrat konkrétní stimulační prostředky, metody a podmínky pro jednotlivé skupiny pracovníků. Jedná se například o různé výhody či péči o konkrétní skupinu zaměstnanců. Nedílnou součástí realizace motivačního programu je určení odpovědných pracovníků za průběh zaváděného procesu a dodržování časového plánu.

4.2.5 Faktory způsobující demotivaci

Ačkoli organizace, personální oddělení či manažer vyvíjejí značné úsilí pro dosažení správné motivace zaměstnanců, dochází k nezdarům. Pokud v uspokojení potřeby dlouhodobě stojí překážka, může dojít i k frustraci zaměstnanců. V případě frustrace dochází k nahromadění motivační energie, která je v těle shromážděna ale nevybita. Reakcí na takový stav může být zesílení úsilí, které vede k překonání překážky. Bohužel častěji se frustrovaní jedinci uchylují k úniku či agresi. Dalším možným řešením je sublimace, kdy si frustrovaný jedinec hledá náhradní cíl či racionalizace, kterou si jedinec opodstatňuje zanedbatelnost cíle, kterého nedosáhl.

5 ODMĚNY

Odměňování pracovníků je možnost, jejímž prostřednictvím může organizace poděkovat svým zaměstnancům za odvedenou práci nebo jim může touto formou vyjádřit uznání. Odměny lze poskytovat na základě ustanovení Zákoníku práce, ale zaměstnanec si je nemůže nárokovat. K tomu, aby bylo možné užívat efektivních forem odměňování je potřeba pracovat se systémy odměn. Ty jsou nástrojem managementu lidských zdrojů, přičemž jsou užívány zejména personalisty a vedoucími pracovníky. Úkolem systému odměňování je evidovat propojení mzdy s jinými složkami odměn. Takový systém musí vést k dobré motivaci pracovníků, stimulovat je k řádným výkonům, vzbuzovat v nich pocit sounáležitosti s organizací ale hlavně, systém odměňování musí korespondovat s cíli a strategií celé organizace. Odměňovací systém je třeba sestavit na míru konkrétní organizace. Existuje celá řada modelů odměňování zaměstnanců. Stačí si jen vybrat jeden z nich či jejich kombinaci a přetransformovat jej tak, abychom našli jeho využití v konkrétní organizaci. Správný odměňovací systém dokáže i přilákat potenciální zaměstnance.

Je třeba si ujasnit rozdíl mezi odměnou a mzdou, nejedná se o synonyma. Mzda je nárokovatelná složky mzdy, která pracovníkům náleží za odvedenou práci. Skládá ze základu a její variabilní složky. Kdežto odměnu tvoří peněžní a nepeněžní ohodnocení pracovníka, přičemž peněžní odměnu tvoří mzda spolu s poskytnutými zaměstnaneckými výhodami. Právě odměna je jedním z nejefektivnějších způsobů motivace pracovníků. Odměna zaměstnanců prokazatelně zvyšuje pravděpodobnost, že pracovník vykoná zadaný úkol správně, v požadované kvalitě a to i při plnění úkolů v budoucnu. V rámci odměňování je třeba myslet na skutečnost, že není efektivní dát všem stejnou odměnu. Lidé potřebují z odměn cítit spravedlnost, kterou vnímají jako výsledek poměru odměny a vynaloženého úsilí. Odměna by měla pokud možno přicházet v co nejdříve nejkratším čase od chvíle, kdy pracovník předal úkol. Oblast finančních odměn není v přímé souvislosti s tématem této bakalářské práce. Proto autorka práce přímo přechází do oblasti nepeněžních odměn.

5.1 Nepeněžní formy odměny

System odměňování každé organizace zahrnuje kromě finančních odměn také nefinanční formy, kterými lze ocenit pracovníka. Nefinanční odměny skvěle působí na stimulaci zaměstnanců či dobrovolníků a pro neziskové organizace jsou stěžejní a často jedinou možností, jak ocenit kvalitní výkon. A lze konstatovat, že nefinanční formy odměn nabývají na významu i v ziskových podnicích. Důvod je prostý. Dochází ke stále většímu finančnímu zatížení firem, které své pracovníky odměňují jenom penězi. Jedná se totiž o stále dražší a méně účinný způsob ocenění výkonu zaměstnance.

Pod pojmem nepeněžní formy odměňování si představme takové odměny, které jsou zacíleny na uspokojení potřeb konkrétního pracovníka. Mezi obvyklé potřeby patří potřeba uznání, osobního růstu nebo odpovědnosti. V případě, že se vedení podniku rozhodne pracovníka odměnit dlouhodobě a vyjádřit mu uznání, lze zvážit jeho povýšení či přeřazení na nový projekt. Průběžně lze zaměstnance stimulovat několika formami nepeněžních odměn. Organizace může využít tzv. zaměstnaneckých výhod. Ty lze snadno přerozdělit na základě výstupů individuálního výkonu pracovníka, lze je vhodně přizpůsobit aktuální životní situaci či jubileu pracovníka. Do zmíněné kategorie odměn řadíme i narozeninové programy.

Nefinanční odměny a jejich hodnota je často snadno odhadnutelná a tudíž i vyjádřitelná v penězích. Jejich hlavním cílem je stabilizovat zaměstnance a vzbudit v něm pocit sounáležitosti s organizací. Jako příklad nefinanční odměny lze uvést poskytnutí volných vstupů do bazénu, různé druhy permanentek, voucherů na obědy, volné vstupenky, možnost užívat firemní auto k soukromým účelům, účast na seminářích či kurzech nebo dovolená navíc. Velmi efektivní nefinanční odměnou, která je často opomíjena vedoucími pracovníky, je poděkování pracovníkovi za odvedený výkon před ostatními.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 SPOLUPRÁCE ČRDM S DOBROVOLNÍKY

Toto téma autorka začlenila do praktické části bakalářské práce s důvodu přímé souvislosti s prováděným dotazníkovým šetřením. Autorka pomocí strukturovaného rozhovoru čerpala informace od pracovníka TOM S.T.A.N. Následně zpracovala nástin spolupráce organizace s dobrovolníky, která koresponduje s praxí. Níže uvedené informace se staly výchozím bodem pro zpracování dotazníku, který sloužil účelům kvantitativního výzkumu.

Spolupráce s dobrovolníky je faktor, který spojuje téměř všechny členské organizace ČRDM. Dobrovolníky se povětšinou stávají studenti ve výkonu praxe či odchovanci jednotlivých organizací. Autorka má na mysli mládež, která v dětském věku docházela do zájmových kroužků organizace, jezdila na dětské tábory či byla členem organizace. Zájem mládeže, která má s danou organizací dlouholetý vztah, je lídry velice vítán. U takových dobrovolníků má lídr totiž záruku, že budou vykonávat dobrovolnické aktivity se zájmem a plným nasazením. Dobrovolník, který je sžitý s ostatními členy organizace, je zpravidla dobře vnímán kolektivem a proces jeho adaptace na novou pozici probíhá v krátkém časovém horizontu.

Autorka práce v následující stati vychází z osobních zkušeností získaných během spolupráce s konkrétní členskou organizací České rady dětí a mládeže. Své poznatky rozšířila o zkušenosti jednoho z předních pracovníků zmiňované organizace, který aktivně působí v oddílu TOM S.T.A.N., členském sdružení Asociace turistických oddílů mládeže ČR. Pro nástin spolupráce organizace s dobrovolníky autorka uvádí popis situace, který vychází z působení sdružení TOM S.T.A.N.

V průběhu roku mají dobrovolníci a jejich lídři několik oficiálních setkání. Důvodem pro setkání je diskuze nad organizačními záležitostmi, plánováním výletů, letních táborů, zpracováním a rozvojem námětů celoročních oddílových her či táborových her. Tato setkání se konají od prosince do července v pravidelných, měsíčních intervalech. Účast je pro dobrovolníky i pro lídry povinná. Na schůzkách jsou projednávány změny vyhlášek a zákonů, které se přímo dotýkají pořádání letních táborů. Následně je projednáván koncept celotáborové hry, přičemž každý z lídrů dobrovolníků individuálně vytváří program stanoveného dne, který bude veden jeho osobou. Vedoucí dne si vymyslí, jak bude den

probíhat, jaké aktivity budou během dne prováděny a jak budou motivovány. Individuálně si vedoucí dne zajistí veškeré materiály, které jsou k realizaci denního programu potřeba. Náklady na pořízení samozřejmě hradí sdružení TOM S.T.A.N. Během schůzek si vedoucí dne navzájem vyměňují informace o programu jednotlivých dnů. Programy hodnotí a připomínají nejen lídři ale také ostatní dobrovolníci. Samotná realizace programů probíhá v době letního tábora. Do kompetencí vedoucího dne spadá příprava her, motivace jejich účastníků a dohled nad dětmi. Vedoucí dne odpovídá za provedení her a je povinen usměrňovat dění během dne tak, aby byl dodržován časový harmonogram běžného dne letního tábora (je nutné dodržet polední klid, večerky, apod.). Denní program nerealizuje jeho autor sám. Vedoucí dne přímo pracuje s kolektivem dětí, úkoluje ostatní vedoucí a odpovídá za průběh a splnění denního programu. Po skončení celodenního programu probíhá diskuze, která má hodnotící charakter.

Nábor dobrovolníků

Mnohé členské organizace ČRD M často musí čelit nedostatku dobrovolníků. K této skutečnosti dochází zejména v případě, že organizace nemají dostatek členů, kteří mají aspirace na to stát se dobrovolníkem či nespĺňují některé z podmínek, aby se jimi mohli stát. Taková situace odkazuje vedení organizace k realizaci náboru dobrovolníků. Před zahájením náboru si členové a vedení organizace musí ujasnit, jaké mají požadavky na zájemce o výkon dobrovolnické činnosti. Stěžejními požadavky jsou zejména nároky na osobnost a charakter potenciálního dobrovolníka, dále požadavky na jeho časové dispoziice. Následně je možné přistoupit ke druhému kroku získávání dobrovolníků, k náboru. Nábor pracovníků je věnován přilákání vhodných kandidátů z vnějšího prostředí organizace. Aby bylo počínání členů organizace efektivní, je třeba se soustředit na formu, kterou budeme informaci o náboru prezentovat a také na místo, které vhodně poslouží předání této informace. Členské organizace, hledající dobrovolníky inzerují poptávku na webu ČRD M, vlastních webových stránkách a sdílením na sociálních profilech organizace. O pomoc při zveřejnění informace o náboru organizace obvykle žádají školy, lékaře či správce velkých administrativních budov. Letáky vyzývající veřejnost k výkonu dobrovolných aktivit lze vyvěsit ve společných prostorách budov či v čekárnách. Informace o náboru je zařazena do časopisu Rady, který nese název ARCHA. Pokud je dostatek finančních prostředků, je informace o náboru zveřejňována také skrze masmédiá, zejména billboardy, tištěná média a rádia. Využít lze také nabídky dobrovolnických center.

Pojištění

Jelikož jsou dobrovolníci během výkonu činnosti pověřováni odpovědnostmi různého charakteru, je záhodno zvážit sjednání pojištění, skrze které je možné pokrýt úhradu vzniklých škod. ČRDM tuto skutečnost neopomíjí a svým členským organizacím zprostředkovává pojištění obecné odpovědnosti, stejně jako pojištění úrazové a cestovní.

Pojištění obecné odpovědnosti je sjednáno u pojišťovny Kooperativa a.s., která uzavřela smlouvu s neziskovou organizací pro roky 2014 – 2017. Pojistná smlouva zahrnuje pojištění obecné odpovědnosti organizací a osob. Pojem osoby zahrnuje dobrovolné pracovníky a další lidi, kteří vykonávají činnost ve prospěch pojištěných organizací, aniž by byli finančně honorováni. Neméně potřebné úrazové pojištění sjednala Česká rada dětí a mládeže se stejnou pojišťovnou jako v předešlém případě a smlouva je účinná ve stejném období. Pojištění jsou všichni členové organizací, které fungují pod záštitou Rady. V rámci pojištění jsou odškodňovány osoby, které utrpí úraz během výkonu aktivity, která přímo souvisí s posláním organizace. Stejně tak se pojistka vztahuje i na další účastníky akcí, kteří nejsou členy pojištěných organizací. Pojištění se vztahuje na úrazy, které se staly v rámci celého světa. Konečně cestovní pojištění sjednala ČRDM jako pojistník roku 2000. Smlouva je každoročně prodlužována a udržována v platnosti. Pojistitelem je Generali Pojišťovna a.s. Předmětem smlouvy je ujednání pojištění vzniklých léčebných výloh v zahraničí, pojištění osobních věcí a zavazadel a odpovědnosti za škodu.

6.1 MOTIVACE DOBROVOLNÍKŮ V ČRDM

Pro rozvoj a samotnou motivaci dobrovolníků je předně třeba, aby byl správně motivován vedoucí pracovník, který je odpovědný za vedení dobrovolníků. Aby byl níže popsán proces práce s dobrovolníky úspěšný, musí splňovat tři podmínky motivace. Uvedený proces jednání a práce s dobrovolníky běžně užívají vedoucí pracovníci ČRDM.

Vytyčení cíle

Silným motivačním faktorem je bezesporu úspěch. Proto je nezbytné, aby vytyčené cíle dobrovolnických aktivit byly splnitelné. Žádoucí je postupovat následujícím způsobem. Na počátku každého projektu je idea, která musí být uchopena tak, aby přinášela prospěch vybrané cílové skupině či oblasti zájmu. Následně je potřeba prověřit reálnost uskutečnění

dané vize. Pokud se jedná o proveditelnou činnost, jíž výsledkem bude prospěch, je možné postoupit k vytyčení cílů, které je vhodné rozdělit na dílčí cíle. Není žádoucí stanovovat pouze malé cíle. Čím větší úkol plníme a vynakládáme pro jeho plnění patřičné úsilí, tím větší je radost z úspěchu a pocit seberealizace. Splnění náročného úkolu se odráží také na sebepojetí dobrovolníka.

Plán projektu

Pro správnou motivaci během plnění cílů, je zapotřebí vytvořit přesný plán projektu, ve kterém je uvedeno, co a jakým způsobem bude vykonáno. Dále kdo bude zpracovávat konkrétní úkol a co ke své práci bude potřebovat. Plán projektu obsahuje také harmonogram. V časovém plánu, tzv. harmonogramu jsou seřazeny jednotlivé činnosti podle návaznosti a logické posloupnosti. Je zde přesně stanovena doba, kdy má být který úkol splněn. Termín dokončení práce je záležitostí, která by měla být konzultována s osobou pověřenou úkolem. Je zbytečné dobrovolníky vystavovat stresu. Dostáváme se tím do rizika, že dobrovolníka odradíme a on ztratí motivaci pro výkon dobrovolné činnosti. V tomto případě bychom mohli ztratit i výhledově potřebné pracovníky.

Kompetentní dobrovolník

Pro každý cíl je třeba zvolit kompetentní osobu či tým, který ponese odpovědnost za řádné a včasné naplňování cíle. V této fázi je důležitá rozvaha. Vedoucí dobrovolníků si musí dát záležet na volbě dobrovolníka či sestavení skupiny dobrovolníků, které bude úkol zadán ke zpracování. Vždy je třeba odrážet se od osobních zájmů podřízených. Jestliže má dobrovolník odvést kvalitní práci, musí být pro plnění zadaného úkolu patřičně kompetentní. Mezi kompetence pracovníka řadíme jeho znalosti, psychické i fyzické schopnosti, dovednosti a jiné předpoklady, důležité pro výkon zadané práce. Jelikož v neziskové sféře nemáme možnost poskytovat finanční odměnu za odvedenou práci, soustředíme se na radost z odvedené práce.

Komunikace, předpoklad úspěchu

Komunikace mezi nadřízeným a dobrovolníkem je stěžejním faktorem pro utváření přátelských pracovních vztahů, které jsou nezbytné pro vznik a udržení výkonu dobrovolné činnosti. Správný lídr dává svěřeným dobrovolníkům najevo svou úctu, respektuje jejich osobnost i názory. Kromě delegování kompetentních dobrovolníků úkoly, je zapotřebí navodit diskuzi, během které je rozebrán zadaný úkol, postupy jeho zpracování a dochází k vymýcení případných nesrovnalostí. Během takového rozhovoru se snaží vedoucí pracovník správně

nasměrovat dobrovolníky a zároveň chce znát jejich názor na problematiku řešení úkolů. Příspěvky dobrovolníků do diskuze je třeba brát vážně a zvážit jejich hodnotu. Často se v praxi stává, že pověřeni úkolem naleznou schůdnější řešení celého problému nebo objeví vlastní, jim sympatičtější cestu k dosažení cíle. Pokud taková situace nastane, může vedoucí projevit dobrovolníkovi velkou důvěru tím, že nechá pracovníka postupovat podle vlastního modelu. Veškeré změny plánu dosahování cíle, na kterých se vedoucí pracovník s dobrovolníky dohodne, je třeba sepsat. V konečné fázi debaty je prováděno shrnutí, v rámci kterého je ověřováno, zda všichni všemu rozumí.

Hodnocení výkonu

Evaluaci realizace úkolu je vhodné provádět v průběhu jeho zpracování. Je to efektivní cesta, jak předejít možným chybám zpracování a dosáhnout lepšího výkonu. Splněné úkoly jsou předávány ke kontrole, na kterou by mělo navazovat závěrečné hodnocení odvedené práce. Podstatou hodnocení je ukázat dobrovolníkovi chyby, kterých se dopustil ale také vyzdvihnout jeho úspěchy. Chybné kroky dobrovolníka je třeba rozebrat, zjistit proč k nim došlo a přesně specifikovat nedostatky. Naopak je dobré zmínit ty části úkolu, které byly provedeny správně. Zmínit je třeba i možné diskutabilní části práce, vyslovit proč by bylo dobré tyto oblasti pojmout jinak. Pokud je zadavatel s prací dobrovolníka spokojen, musí zpracovateli poskytnout adekvátně pochvalné hodnocení. Vyslovením uznání, zadavatel práce podpoří motivaci dobrovolníka. Uznání je totiž základním pilířem pro odměňování dobrovolníků. Během hodnocení se vedoucí pracovník zajímá o pocity dobrovolníka, spojené s výkonem zadané práce. Seznámit se s problémy, kterým dobrovolník během práce musel čelit, aby dosáhl kýženého výsledku. Cílem tohoto zjišťování je nejen projev empatie dobrovolníkovi ale možnost mu poradit, jak se v budoucnu problémům vyhnout či alespoň zmírnit jejich dopad. I takovou maličkostí, kdy dojde k vlastní účasti nadřízeného pracovníka, stimulujeme dobrovolníka. Na závěr hodnocení je třeba znovu vyzdvihnout úspěchy a pokroky dobrovolníka, kterých během výkonu práce dosáhl. Podstatnou součástí další motivace dobrovolníka je poděkování za jím odvedenou práci.

Odměna dobrovolníka

Dle mentorů dobrovolníků působících v organizaci TOM S.T.A.N., která je členem ČRDM, je pro dobrovolníka hlavní odměnou dobrý pocit z odvedené práce a kvalitního strávení volného času. Takto může své působení zhodnotit dobrovolník subjektivním pohledem. Pokud ale chce dobrovolníka odměnit vedoucí, může využít některou z níže uvedených variant. Prvotně by se dobrovolníkovi mělo dostat poděkování a případné pochvaly nejen

za dobře odvedenou práci. Pochvala patří především osobě dobrovolníka, který práci odvedl. K dobrovolníkům je vhodné přistupovat s vděkem a upřímností. Všechny dobrovolné pracovníky hodnotíme adekvátně odvedenému výkonu. Odměny za srovnatelně přínosnou práci musí mít podobnou hodnotu. Nezbytné je vyvarovat se protežování oblíbenců. Dopusud zmíněné jednání vedoucího pracovníka je prvotní možnou odměnou. Dobrovolníka můžeme odměnit pozváním na večeři či jej můžeme přizvat na setkání pracovního týmu organizace. V případě, že se dobrovolník svou činností podílel na realizaci většího projektu, který byl medializován, lze mu umožnit vystoupení v médiích. Pro studenty, kteří v rámci organizace vykonávají aktivity dobrovolného charakteru je vynikající odměnou vydání osvědčení o dobrovolnické činnosti. To student může uplatnit v rámci plnění povinných studentských praxí či během přijímacích řízení. Kromě zmíněných forem odměňování, existuje také varianta materiálních odměn. Ty jsou zajišťovány především prostřednictvím sponzorů organizace a jejich získání není jednoduché. Dobrovolníky můžeme potěšit volnými vstupenkami, na kulturní akce, slevovými kupóny různého charakteru či dárky. Formou odměny pak může být úhrada zdravotnických kurzů, kurzů první pomoci či školení pro praktikanty.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ZAMĚŘENÉ NA DOBROVOLNÍKY SPOLUPRACUJÍCÍ S ČRDM

Vzhledem ke skutečnosti, že ČRDM během svého působení stále pracuje s dobrovolníky, rozhodla se autorka práce provést výzkum, který je zaměřen na dobrovolníky, působící v členských organizacích Rady. Autorka bakalářské práce se domnívá, že zvolené téma výzkumu je aktuální a v posledních letech stále více nabývá na významu.

Cílem kvantitativního výzkumu bylo zjistit, jak se nejčastěji dobrovolníci dostávají k výkonu své činnosti v rámci členských organizací České rady dětí a mládeže. Dále jaké jsou hlavní motivy dobrovolníků pro výkon činnosti a zda jejich nadšení během výkonu dobrovolnických aktivit neupadá. Výzkum v rámci bakalářské práce plynule navazuje na předchozí část praktické části, která je zaměřena na způsob práce vedoucích pracovníků s dobrovolníky. V rámci výzkumu mělo dojít k potvrzení níže uvedených hypotéz.

- Hypotéza č. 1: Nejčastěji se dobrovolníky organizace stává mládež, která je dlouhodobě zapojována do aktivit organizace.
- Hypotéza č. 2: Dobrovolníky se zpravidla stávají lidé, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání nebo mají aspirace na získání vysokoškolského titulu.
- Hypotéza č. 3: Výkonem dobrovolných aktivit pracovníci nejvíce uspokojují své sociální potřeby.
- Hypotéza č. 4: Stěžejním motivačním faktorem pro výkon dobrovolných aktivit v rámci České rady dětí a mládeže jsou přátelské vztahy, které panují mezi členy organizace.
- Hypotéza č. 5: Motivace dobrovolníků upadá, zejména pokud na jejich pracovišti chybí příjemná atmosféra.

Uvedené hypotézy byly stanoveny na základě poznatků vedoucího pracovníka ČRDM, který vede činnost dobrovolníků ve zmiňované organizaci a zároveň úzce spolupracuje s dobrovolníky sdružení TOM S.T.A.N. Idea celého výzkumu s ním byla důkladně prodiskutována, stejně jako stanovené hypotézy. Hypotézy vycházejí z dlouhodobého pozorování jednání dobrovolníků, během spolupráce s neziskovou organizací. Problematiky, ke kterým se hypotézy vztahují, jsou definovány v teoretické části práce, způsob spolupráce s dotazovanými dobrovolníky pak v první kapitole části praktické. Výsledky tohoto

dotazníkového šetření nelze srovnat s jinými statistikami. Hodnocení dobrovolníků probíhá v ČRDM formou ústní a výsledky těchto rozhovorů nejsou archivovány. Hodnotícího rozhovoru se účastní vedoucí skupiny dobrovolníků, dobrovolník či celý tým dobrovolníků, kteří pracovali na realizaci dobrovolnické aktivity. Jelikož je dobrovolnictví v České republice věnováno nedostatečné množství pozornosti, nejsou dostupné statistiky, které by podávali aktuální přehled o dobrovolnících, kteří působí v místních neziskových organizacích a daly se srovnat s dotazníkovým šetřením autorky práce.

Výzkumným vzorkem pro kvalitativní výzkum byli dobrovolníci působící zejména v organizaci TOM S.T.A.N., přičemž někteří z nich vykonávají dobrovolnickou činnost i v rámci České rady dětí a mládeže členských organizací. Činnost dobrovolníků, respondentů dotazníku má přímou návaznost na práci s dětmi. Pro účely výzkumu autorka práce použila metodu dotazníkového šetření. Dotazník a jeho jednotlivé otázky byly sestaveny autorkou, přičemž následně podléhaly úpravám, na základě pilotáže výzkumu. Konečná verze dotazníku je složena z dvanácti otázek. Deset z nich je v uzavřené formě. Autorka tak předešla náročnému vyhodnocování odpovědí respondentů. Některé otázky uvedené v dotazníku, jsou určeny pouze pro studenty, stejně tak jako jedna otázka náleží pracovníkům. V rámci online verze je tato skutečnost velice dobře řešena. Otázky pro studenty a pracovníky se rozbíjí na základě toho, co uvede respondent dotazníku. Studentům se zobrazí otázky, které jsou jim věnovány, přičemž otázka pro pracovníky zůstane skryta. Stejně tak se děje v opačném případě. V případě tištěného dotazníku je uvedena poznámka autorky, kterým otázkám se mají věnovat studenti a které pracovníci. U zpracování dotazníku prostřednictvím telefonního rozhovoru, autorka práce pokládá pouze otázky, které se týkají jedné ze skupin respondentů.

Samotný sběr dat probíhal v rozmezí čtrnácti dnů, a to od 16. února do 2. března roku 2017. Anonymní dotazník, byl distribuován různými způsoby. Online verze dotazníku byla rozesílána respondentům na e-mail. Bohužel se v tomto případě autorka práce setkala s poměrně vysokým počtem dotazníků, které nebyly vyplněny. Online dotazník byl vytvořen prostřednictvím stránek survio.com. Online verzi dotazníku vyplnilo více jak 75% respondentů do deseti minut, jak se dozvěděla autorka prostřednictvím stránek survio.com. Některé dotazníky byly k dispozici v tištěné verzi a konečně desetina z celkového počtu respondentů poskytla své odpovědi prostřednictvím telefonického rozhovoru. Odpovědi získané prostřednictvím telefonického rozhovoru byly zapsány autorkou práce do online dotazníku. Stejně tak dotazníky vyplněné v tištěné verzi autorka převedla.

Cílem takového jednání je výrazné usnadnění práce s vyhodnocováním dotazníků. Skrze survio.com se dotazníky vyhodnocují automaticky a pomocí jednoduchého nastavení, lze velice rychle vytvořit také grafy odpovědí na jednotlivé otázky. Celkem bylo osloveno sedmdesát dobrovolníků, přičemž šest z nich dotazník nevyplnilo. Po přezkoumání vyplněných dotazníků autorka zpracovala data z šedesáti tří dotazníků. Jeden tištěný dotazník byl odevzdán nekompletně vyplněný, proto jej autorka práce vyřadila.

7.1 Pilotáž výzkumu

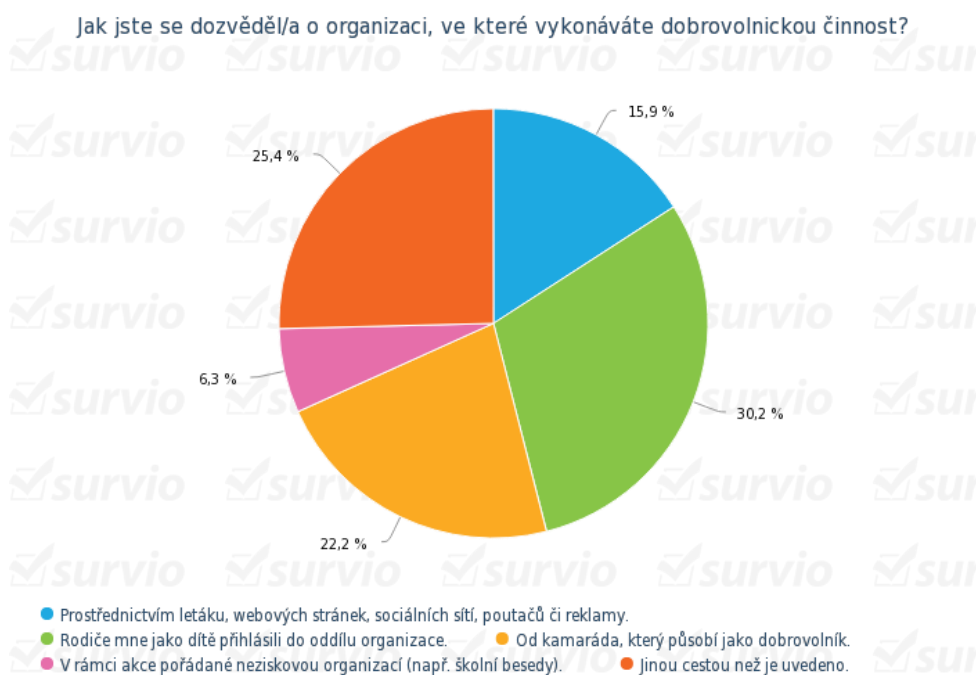
Pro zajištění potřebné kvality a srozumitelnosti dotazníku autorka nechala proběhnout pilotáž výzkumu. Pilotáž probíhala 14. února 2017 a zúčastnilo se jí šest respondentů. Polovina z nich vyplňovala tištěnou verzi dotazníku, zbylí tři respondenti poskytly odpovědi a zhodnocení dotazníku prostřednictvím telefonního rozhovoru. Čtyři respondenti pilotního dotazníku byli nezainteresované osoby, jedním respondentem byl vedoucí pracovník organizace TOM S.T.A.N. Posledním respondentem v rámci pilotáže byl dobrovolník, působící v téže organizaci. Po vyplnění dotazníku, pokládala jim autorka práce doplňující otázky, které se týkaly formy, úpravy a srozumitelnosti dotazníku. Dva z respondentů autorce vytkli formulaci jedné, stejné otázky. Proto ji autorka pozměnila v oficiální verzi dotazníku a doplnila chybějící interpunkční znaménko. Po ukončení pilotáže a opravení nedostatků dotazníku autorka práce spustila samotný kvantitativní výzkum.

7.2 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány autorkou práce za pomoci stránek survio.com. Z celkového počtu oslovených sedmdesáti osob, poskytlo odpověď šedesát čtyři respondentů. Jeden z vyplněných dotazníků autorka nezařadila do vyhodnocení, jelikož nebyl kompletně vyplněn. Jednalo se o dotazník v tištěné podobě. Zpracování výsledků šetření se autorka práce věnovala po dobu dvou dnů. V této stati autorka uvádí pouze stěžejní otázky a jejich výsledky či otázky, které poskytují zajímavá zjištění. Jedním z cílů práce bylo zjistit, jak se dobrovolníci dostávají k výkonu své činnosti v rámci členských organizací ČRDM. Na tento cíl navazuje i hypotéza, která říká, že se nejčastěji dobrovolníky organizace stává

mládež, která je dlouhodobě zapojována do aktivit organizace. V rámci výzkumu byla hypotéza autorky potvrzena, ve prospěch hypotézy odpovědělo devatenáct respondentů.

Obrázek 15: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 9 dotazníkového šetření



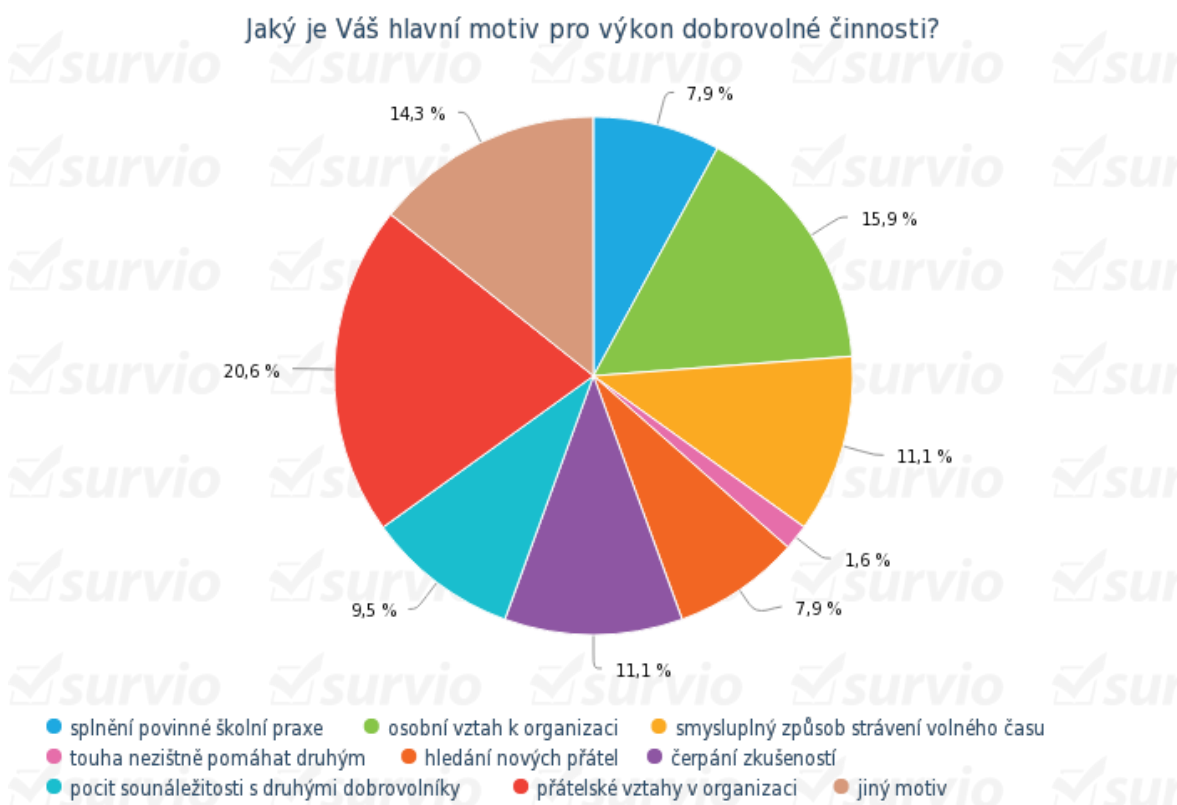
Zdroj: Autor práce, 2017, výsledek 9. otázky dotazníkového šetření

Druhá hypotéza nese tvrzení, že dobrovolníky se zpravidla stávají lidé, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání nebo mají aspirace na získání vysokoškolského titulu. K důkladnému prozkoumání aspektů, týkajících se této hypotézy sloužily tři otázky dotazníku. Na základě jejich vyhodnocení, autorka práce dospěla k následujícím informacím. Pouhých 38 % respondentů je studenty a 63,5 % z celkového počtu respondentů nehodlá ve studiu pokračovat. Cílem drtivé většiny respondentů, 34 %, je dosáhnout vzdělání, které je zakončeno maturitní zkouškou. Pro potvrzení či vyvrácení hypotézy je ale třeba získané informace vzájemně provázat. Ze všech 63 respondentů, má 19 osob vysokoškolský titul, 12 respondentů studuje vysokou školu a dalších 8 respondentů studuje střední školu. Zbýlých 16 osob jsou vyučení či středoškoláci, kteří nezvažují pokračování ve studiu. Na základě tohoto zjištění, lze hypotézu autorky potvrdit. Z celkového počtu dotazovaných, 39 osob získalo vysokoškolský titul nebo má aspirace na jeho získání, přičemž tato skupina má nadpoloviční většinu nad ostatními, kteří vysokoškolský titul nemají, studovat nechtějí či se zatím nerozhodli. Do výpočtu nebyli zahrnuti studenti středních škol, aby nedošlo ke zkreslení informací a milnému zhodnocení hypotézy.

Třetí hypotéza se týká uspokojování potřeb dobrovolníků. Tvzení nese informaci, že výkonem dobrovolných aktivit pracovníci nejvíce uspokojují své sociální potřeby. Pro umožnění zhodnocení této hypotézy autorka práce sestavila uzavřenou otázku, kde byl umožněn výběr ze tří variant, přičemž každá varianta charakterizovala jinou skupinu lidských potřeb. Výsledky dotazníkového šetření, hypotézu autorky potvrdily.

Následující hypotéza je zaměřena na motivační faktory dobrovolníků konkrétně, které motivační faktory jsou stěžejní pro výkon dobrovolných aktivit. Z hypotézy vyplývá, že takovým motivačním faktorem jsou přátelské vztahy, které panují mezi členy organizace. Tuto skutečnost ověřuje jedenáctá otázka dotazníku, která kromě zhodnocení hypotézy naplňuje také jeden z cílů šetření. Na základě vyhodnocených dat lze hypotézu potvrdit. Vzhledem k rozmanitosti odpovědí respondentů uvádí autorka graf, který se vztahuje k této otázce.

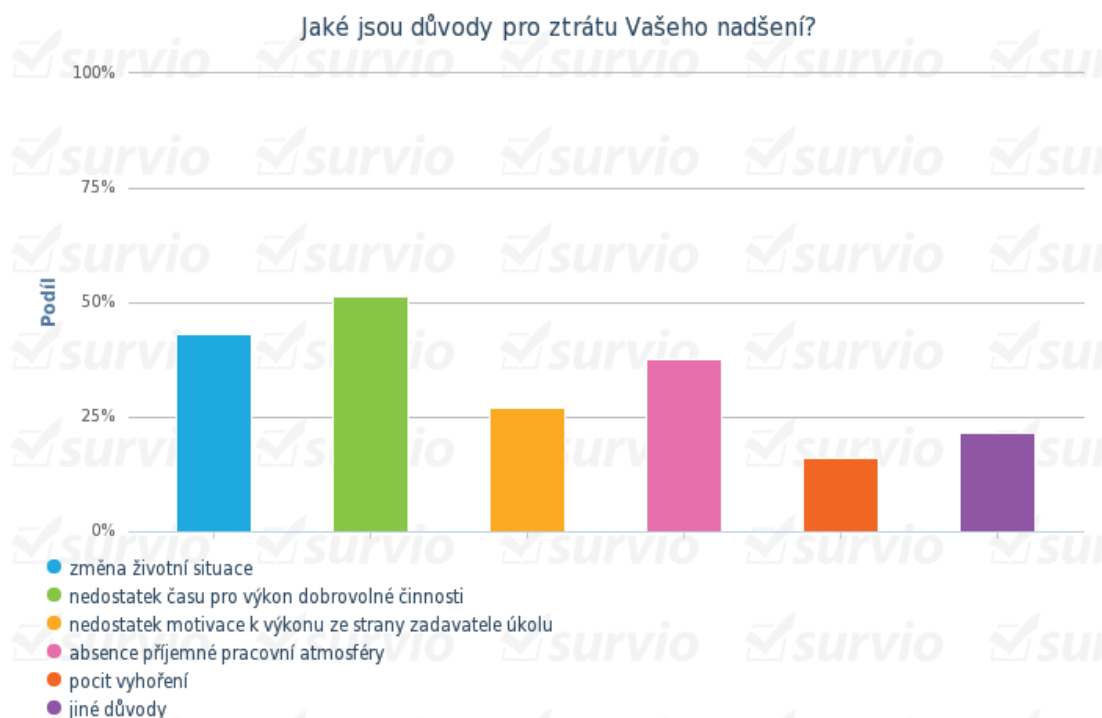
Obrázek 16: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 11 dotazníkového šetření



Zdroj: Autor práce, 2017, výsledek 11. otázky dotazníkového šetření

Poslední hypotéza má přímou souvislost s cíli dotazníkového šetření. Na základě získaných dat lze potvrdit, že motivace dobrovolníků postupem času upadá, jak potvrdila více než polovina respondentů. Dle průzkumu, je to způsobeno zejména jejich nedostatkem času pro výkon. Druhé zjištění popírá stanovenou hypotézu. Možnosti odpovědí byly stanoveny na základě přání vedoucího pracovníka České rady dětí a mládeže. Možnosti odpovědí jsou totiž často uváděny dobrovolníky, v rámci hodnotících rozhovorů.

Obrázek 17: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 14 dotazníkového šetření



Zdroj: Autor práce, 2017, výsledek 14. otázky dotazníkového šetření

7.3 Doporučení pro ČRDM

Uvedené doporučení vyplývá z dotazníkového šetření, kterého se účastnili dobrovolníci ČRDM, zejména pak sdružení TOM S.T.A.N Konkrétní výsledky kvantitativního výzkumu nelze vedoucímu pracovníkovi sdělit, aby autorka práce dodržela prohlášení, které uvedla v hlavičce dotazníku.

Výsledky dotazníkového šetření potvrdily, že dobrovolníky se nejčastěji stává mládež, která má v organizaci členství po dlouhou dobu. Na základě tohoto zjištění autorka práce doporučuje vedoucím pracovníkům neziskových organizací soustředit se na tuto skupinu potenciálních dobrovolníků. Zasadit se o motivaci k výkonu dobrovolných aktivit o setrvání

dobrovolníků v neziskové organizaci. Účelné získávání dobrovolníků z řad členů organizace vede v dlouhodobém časovém horizontu k úspoře času vedoucích pracovníků a popřípadě i k úspoře finančních prostředků, které je třeba vynakládat pro nábor pracovníků. V rámci otázky náboru dobrovolníků je vhodné zaměřit se na způsoby, kterými se stávající dobrovolníci o organizaci dozvěděli, což dokládají výsledky deváté otázky dotazníku. Toto jednání by mohlo vést k hospodárnějším formám náboru, jelikož na základě dotazníku, se besedy, letáky a reklamy nejeví jako efektivní varianty přilákání zájemců o výkon dobrovolné činnosti. Vzhledem ke skutečnosti, že většina dobrovolníků, kteří v současné době působí pod záštitou ČRDM dosahuje vysokoškolského vzdělání, autorka doporučuje zaměřit se v oblasti náboru právě na tuto skupinu potenciálních zájemců o spolupráci.

Ve věci přímé spolupráce s dobrovolníky je vhodné dbát na vytyčení a zachování přátelských vztahů v organizaci. Právě tyto sociální potřeby dobrovolníci uspokojují v rámci jejich působení v neziskových organizacích. Zároveň je třeba předcházet úpadku nadšení dobrovolníků pro výkon, se kterým se respondenti dotazníku často potýkají. Autorka práce uvádí doporučení věnovat mimořádnou pozornost dobrovolníkům, kteří vykonávají činnost v časovém rozpětí od jednoho do tří let. Vedoucí dobrovolníků by se měl snažit vyhovět individuálním časovým dispozicím dobrovolníků, zajímat se o případné změny jejich životní situace a udržovat konstantní příjemnou atmosféru. V rámci udržení dostatečné motivace dobrovolníků, je záhodno se více soustředit na ocenění jimi odvedené práce.

ZÁVĚR

Cílem neziskových organizací není vytvářet zisk ale pokrývat mnohé lidské potřeby. Neziskové organizace zajišťují spotřebu veřejných statků, přičemž neočekávají návrat přímé protihodnoty. V rámci činnosti neziskových organizací je poskytována pomoc či zmíněné veřejné statky vybraným členům společnosti. Pokud chceme mít zajištěnou kvalitní péči o potřeby společnosti či její fragmenty, je nutné podporovat fungování neziskových organizací. Vzhledem ke skutečnosti, že v minulosti vládnoucí totalitní režim zcela ochromil činnost neziskových organizací v tehdejší státním zřízení, je posláním posledních let obnova českého neziskového sektoru. Jedná se o problematiku, která je aktuální a potřebuje být zájmem široké veřejnosti. Jen tak může naše společnost dosáhnout vytvoření flexibilního neziskového sektoru, který spolu s dobrovolníky bude pečovat o její blaho. Zejména tato skutečnost se stala stěžejním důvodem autorky pro volbu zpracování této problematiky v rámci bakalářské práce.

Tato bakalářská práce zaměřená na dobrovolnictví a působení neziskových organizací v České republice je zpracována na základě zkušeností autorky s výkonem dobrovolných aktivit a poznatků vedoucího pracovníka jedné z předních českých neziskových organizací, České rady dětí a mládeže. Vzhledem k aktuálnosti tématu práce a zpracovaných dat, lze bakalářskou práci využít jako validní informativní zdroj pro ty, kteří mají zájem o zjištění současného stavu situace v oblasti českého neziskového sektoru. Práce je koncipována na teoretickou a praktickou část, již obsah koresponduje s činností vedoucích pracovníků a dobrovolníků ČRDM. Autorka naplnila stanovené cíle práce v rámci analýzy získávání a motivace dobrovolníků, působících ve členských neziskových organizacích České rady dětí a mládeže.

Teoretická část je věnována podrobnému představení zvolené problematiky práce. Hlavním cílem tohoto oddílu bylo představit fungování neziskového sektoru a dobrovolnictví v České republice, stejně tak jako legislativu, která je zaměřena na právní úpravu těchto oblastí. Práce je zaměřena zejména na nestátní neziskové organizace. Teoretickými východisky pro zpracování této části práce byly zejména veřejně dostupné materiály ČRDM, odborné publikace a legislativa. Autorka v teoretické části práce uvádí představení druhů neziskových organizací, dále konkrétní neziskové organizace, jejich poslání a hlavní činnost. Opomenuta není problematika dobrovolnictví a motivace. Obsahem teoretické části práce

je vymezení pojmu altruismus a přehled vývoje historie dobrovolnictví v Čechách, vliv státu a politického režimu

Praktická část představuje fungování spolupráce ČRDM s dobrovolníky prostřednictvím členského sdružení TOM S.T.A.N. Je zaměřena zejména na zkoumání efektivnosti získávání a náboru dobrovolníků, způsoby motivace a odměňování dobrovolníků ve zmíněné organizaci. Empirická část bakalářské práce obsahuje výzkum a charakteristiku výchozí situace, která vznikla na základě strukturovaného rozhovoru autorky a vedoucího pracovníka ČRDM a členského sdružení TOM S.T.A.N. Pro účely empirické části byly využity standardní metody antropologického šetření, dotazník. Dotazník byl zpracován v online a tištěné podobě, zlomek respondentů odpovídal na otázky dotazníku prostřednictvím telefonického rozhovoru. Výzkumný vzorek tvořili především dobrovolníci sdružení TOM S.T.A.N., dále dobrovolníci členských organizací České rady dětí a mládeže. Pro účel výzkumu oslovila autorka sedmdesát respondentů, přičemž vyhodnotila šedesát tři dotazníků. Výsledky dotazníkového šetření byly srovnány se stanovenými hypotézami, přičemž došlo k vyvrácení jedné z nich. Závěry výzkumu se staly podkladem pro zpracování doporučení pro ČRDM a členské organizace. Doporučení, které je součástí praktické části lze práci autorky využít v praxi. Vzhledem ke skutečnosti, že výzkum autorky nelze srovnat s jinými šetřeními, je analýza kompletně přizpůsobena potřebám České rady dětí a mládeže. Nedostatek aktuálních validních výzkumů, které se týkají spolupráce neziskových organizací spolu s dobrovolníky, poukazuje na fakt, jak málo pozornosti je v současné době věnováno neziskovým organizacím. Proto lze dotazník použít jako předlohu výzkumu, který je plánován a bude plně v kompetenci ČRDM a členských organizací. Dopad nedostatečného zájmu veřejnosti o výkon dobrovolníků v rámci působení neziskových organizací, sužoval autorku práce zejména ve snaze porovnat vlastní výzkum.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů:

BOUKAL, Petr a kolektiv. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, 264 s. ISBN 978-80-247-4487-2.

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016, 287 s. ISBN 978-80-7552-040-1.

GILLERNOVÁ, Ilona a Jiří BURIÁNEK. *Základy psychologie sociologie: Základy společenských věd*. Praha: FORTUNA, 2006. ISBN 80-7168-749-9.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., doplněné vydání. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Dějiny psychologie*. Praha: GRADA, 2006. ISBN 80-247-0871-X.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6. vydání. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁKOVÁ. *Neziskové organizace: vybrané problémy ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

STEJSKAL, Jan a Václav DOBROZEMSKÝ. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ a kolektiv. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 155 s. ISBN 978-802-2474-041-6.

ŠVARCOVÁ, Jena a kol. *Ekonomie - stručný přehled: teorie a praxe aktuálně v souvislostech učebnice*. Vydání pro rok 2012/2013. Zlín: CEED, 2011. ISBN 978-80-87301-16-6.

VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace: Podle nového občanského zákoníku*. Praha: Grada, 2015, 160 s. ISBN 9788024754772.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, s.r.o., 2005. ISBN 80-7178-998-4.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2. přepracované vydání. Praha: GRADA, 2008, 416 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

Armáda Spásy: Srdce bohu, ruce lidem [online]. Armáda spásy v České republice, 2016 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: www.armadaspasy.cz

Asociace turistických oddílů mládeže [online]. Praha: Asociace TOM, 2017 [cit. 2017-01-11].

Česká debatní společnost: Obchod. In: *Česká debatní společnost* [online]. Česká debatní společnost, 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://c-d-s.cz/obchod/4>

Česká rada dětí a mládeže [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: www.crdm.cz

Čí práce je motivace. *Firemní sociolog: Jak na vztahy ve firmě* [online]. Vojtěch Bednář, 2014 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/237-ci-prace-je-motivace>

Dobrovolnik.cz. *Www* [online]. [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <https://www.dobrovolnik.cz/>

Herzbergova dvoufaktorová teorie. In: *Univerzita online* [online]. 2012 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/vedeni-lidi-a-motivace/>

Hygienické a motivační faktory: Dvoufaktorová teorie. In: *Univerzita-online.cz* [online]. 2012 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/vedeni-lidi-a-motivace/>

Jací jsme - nahlédnutí do osobnosti: Motivace a potřeby. *SVSES* [online]. [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://elearning.svses.cz/mod/resource/view.php?id=24945>

Jak motivovat zaměstnance. *Filosofie úspěchu* [online]. 2012 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

Kam chodit: logo. In: *Činnost členských spolků: Radambuk* [online]. Radambuk, 2012 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://www.radambuk.cz/category/pravidelna-cinnost-clenskych-sdruzeni/page/2/>

Křesadlo. In: *Pelhřimovský deník* [online]. VLTAVA LABE MEDIA, 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: http://pelhrimovsky.denik.cz/zpravy_region/o-cenu-kresadlo-letos-bojovali-trinominovani-dobrovolnici-20170119.html

Lékaři bez hranic [online]. Lékaři bez hranic, 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://www.lekari-bez-hranic.cz>

Liga lidských práv: blíže spravedlnosti [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: www.llp.cz

Maslowova pyramida potřeb. In: *Hotely hotelům* [online]. 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/pyramida-potreb/>

Motivace, motivování a motivační teorie. *Management mania* [online]. 2016 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Nadace Terezy Maxové dětem [online]. Nadace Terezy Maxové dětem, 2017 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.nadaceterezymaxove.cz>

Pyramida potřeb [online]. 2014 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/pyramida-potreb/>

Skinnerova teorie zesílení. *Management mania* [online]. 2016 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/skinnerova-teorie-zesileni>

Survio [online]. Survio, 2017 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: www.survio.com

Svoboda zvířat: s novou tvář. In: *Svoboda zvířat* [online]. 2009 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://www.svobodazvirat.cz/novinky/svoboda-zvirat-s-novou-tvari.htm>

72 hodin: logo. In: *72 hodin* [online]. ČRDM, 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <https://www.72hodin.cz/2016/>

SEZNAM ZKRATEK

aj. – a jiné

tzn. – to znamená

např. – například

apod. – a podobně

ČR – Česká republika

ČRDM – Česká rada dětí a mládeže

A-TOM – Asociace turistických oddílů mládeže

TOM S.T.A.N. – Turistický oddíl mládeže, sdružení táborových (a jiných) nadšenců

Sb. – sbírka zákonů

s.r.o. – společnost s ručením omezených

a.s. – akciová společnost

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo Nadace Terezy Maxové dětem	18
Obrázek 2: Logo Ligy lidských práv	19
Obrázek 3: Logo Svobody zvířat.....	19
Obrázek 4: Logo organizace UNICEF	20
Obrázek 5: Logo Armády spásy	21
Obrázek 6: Logo organizace Lékaři bez hranic.....	22
Obrázek 7: Logo ČRD M	24
Obrázek 8: Logo projektu 72 hodin.....	26
Obrázek 9: Logo databáze Kam chodit	27
Obrázek 10: Logo České debatní společnosti.....	28
Obrázek 11: Logo Asociace turistických oddílů mládeže	29
Obrázek 12: Každoročně udělovaná cena Křesadlo	32
Obrázek 13: Maslowova pyramida potřeb.....	42
Obrázek 14: Herzbergovo členění faktorů	43
Obrázek 15: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 9 dotazníkového šetření.....	57
Obrázek 16: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 11 dotazníkového šetření.....	58
Obrázek 17: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 14 dotazníkového šetření.....	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Osnova strukturovaného rozhovoruI

Příloha 2: Dotazník..... II

OSNOVA STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

- 1) Jak probíhá spolupráce s dobrovolníky v ČRDM a členské organizaci TOM S.T.A.N.?
- 2) Mohl byste celou problematiku objasnit v rámci konkrétního příkladu?
- 3) Preferujete získávání dobrovolníků z řad mládeže působící v organizaci?
- 4) Jaké k tomu máte důvody?
- 5) Je často zapotřebí získávat dobrovolníky náborem (tj. z vnějších zdrojů organizace)?
- 5) Jak probíhá nábor v organizaci ČRDM?
- 6) Shledáváte u stávajících dobrovolníků nějaké znaky podobnosti?
- 7) Pokud ano, o jaké společné znaky se jedná?
- 8) Jaké máte požadavky na osobu potenciálního dobrovolníka?
- 9) Na oficiálních stránkách Rady uvádíte Vámi sjednaná pojištění. K čemu se vztahují?
- 10) Jaké kroky podnikáte v rámci motivace dobrovolníků v ČRDM?
- 11) Můžete popsané kroky blíže specifikovat (uved'te na příkladu)?
- 12) Jaké odměny udělujete dobrovolníkům ČRDM za jimi odvedenou práci?
- 13) Co je podle Vás hlavním motivačním faktorem pro výkon dobrovolné činnosti?
- 14) Máte pocit, že postupem času zájem dobrovolníků o výkon aktivit upadá?
- 15) Pokud ano, dokážete uvést příčinu této situace?

DOTAZNÍK

Získávání a motivace dobrovolníků ČRDM

Vážení respondenti,

věnujte, prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a Vámi poskytnuté informace se stanou podkladem mé bakalářské práce. Výsledky dotazníkového šetření budou prezentovány pouze v bakalářské práci na téma: Motivace dobrovolníků v neziskové organizaci.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Klára Hroudová (studentka manažerských studií)

1) Zvolte pohlaví:

muž žena

2) Zvolte Vaší věkovou kategorii:

15 – 18 let 19 – 26 let 27 – 50 let 50 a více let

3) Jaký je Váš současný společenský statut?

student zaměstnanec podnikatel nezaměstnaný důchodce

4) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní vyučený/á maturita DiS. Bc. Mgr., Ing. Jiné

5) Hodláte pokračovat ve studiu?

ano ne zatím jsem se nerozhodl/a

6) Jakého nejvyššího titulu chcete v rámci studií dosáhnout?

vyučení maturita DiS. Bc. Mgr. Ing. jiného titulu

zatím jsem se nerozhodl/a

7) Uveďte obor, ve kterém jste dosáhl/a nejvyššího vzdělání. *(Na otázku neodpovídejte v případě, že jste studentem, důchodcem či nezaměstnanou osobou.)*

8) Uveďte obor, kterému se v rámci své kariéry věnujete. *(Na otázku neodpovídejte v případě, že jste studentem, důchodcem či nezaměstnanou osobou.)*

9) Jak jste se dozvěděl/a o organizaci, ve které vykonáváte dobrovolnickou činnost?

Prostřednictvím letáku, webových stránek, sociálních sítí, poutačů či jiné reklamy.

Rodiče mne jako dítě přihlásili do oddílu organizace.

Od kamaráda, který působí jako dobrovolník.

V rámci akce pořádané neziskovou organizací (např. v rámci školní besedy).

Jinou cestou než je uvedeno.

10) Jak dlouho působíte na pozici dobrovolníka v neziskové organizaci?

méně než 1 rok 1 – 3 roky 3,5 – 5 let 5,5 – 10 let 10,5 roku a více

11) Jaký je Váš hlavní motiv pro výkon dobrovolné činnosti?

splnění povinné školní praxe

osobní vztah k organizaci

touha nezištně pomáhat druhým

hledání nových přátel

čerpání zkušeností

pocit sounáležitosti s ostatními dobrovolníky

přátelské vztahy v organizaci

jiný motiv

12) Seřad'te níže uvedené potřeby podle toho, jak jsou ve Vašem případě naplňovány výkonem dobrovolných aktivit. (*Řad'te potřeby od nejvíce po nejméně (v pořadí 3.) uspokojovanou. Pro změnu pořadí odpovědi klikněte na odpověď, držte levé tlačítko myši a přemístěte ji na Vámi požadované místo. Odpovědi se automaticky přečíslojí dle Vašich preferencí.*)

Potřeba se realizovat a rozvíjet.

Potřeba moci, respektu, uznání, ocenění sebe sama.

Potřeba být členem kolektivu, mít přátele.

13) Zaregistrovali jste, že Vaše nadšení pro výkon dobrovolných aktivit postupem času upadá?

ano

ne

nevím

14) Jaké jsou důvody pro ztrátu Vašeho nadšení? (*Na otázku odpovídejte pouze v případě, že shledáváte úpadek Vašeho nadšení pro výkon dobrovolných aktivit.*)

změna životní situace

nedostatek času pro výkon dobrovolné činnosti

nedostatek motivace k výkonu ze strany zadavatele úkolu

absence příjemné pracovní atmosféry

pocit vyhoření

jiné důvody

15) Ohodnořte demotivační faktory podle toho, jak silně na Váš působí. (*Čím více na Váš daný faktor působí, tím více vyznačte bod na úsečce směrem vpravo (vyznačení bodu lze provést kliknutím levého tlačítka myši). Pokud jste se s působením faktoru nesetkali či Váš nedemotivuje, ponechejte zobrazenou úsečku beze změny.*)

nedostatečné ocenění odvedené práce

nepříjemná atmosféra na pracovišti

nevyhovující podmínky pro výkon činnosti

častý nezdar v plnění úkolu

nedostatek motivace ze strany zadavatele úkolu

jiné faktory

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Klára Hroudová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Motivace dobrovolníků v neziskové organizaci

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 54

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 13

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 22

Vedoucí práce: PhDr. Jindra Stříbrská, PhD.