

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií obanské společnosti

Bc. Jitka Hanušová

Odměňování zaměstnanců v nestátních neziskových organizacích

Diplomová práce

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Legnerová, MBA

Praha 2015

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

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

vlastnoruční podpis autorky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Kateřině Legnerové, MBA za odborné rady, konzultace a vstřícnost, kterou mi v průběhu celého vedení práce s trpělivostí poskytovala.

Děkuji také Mgr. Tereze Třápanové za odborné rady při zpracování výsledků výzkumu a trpělivé vedení při vyhodnocování dat a práci s programem SPSS.

Díky patří samozřejmě i моým rodičům a manželovi za trpělivou a laskavou podporu nejen při psaní diplomové práce, ale i při celém studiu.

Abstrakt

Průběhem bakalářské práce šOdměňování zaměstnanců v neziskových organizacích je analýza systému odměňování zaměstnanců nestátních neziskových organizací (NNO) v České republice. Cílem práce je zjistit, jaké systémy odměňování jsou nejvíce používány v NNO a výzkum, jak důležitá je odměna pro zaměstnance NNO a jak jsou s její výší spokojeni.

Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, nestátní neziskové organizace

Abstract

Main focus of the thesis šRemuneration of employees in non-profit organizations is an analysis of the remuneration of employees of non-governmental non-profit organizations in the Czech Republic. The goal is to determine which systems of remuneration are mostly used in NGOs and find out how important is remuneration for employees in non-profit organization and to what extent is it for them satisfactory

Keywords

Evaluation of employees, remuneration of employees, employees' satisfaction, nongovernmental organization

Obsah

1. Úvod	1
2. TEORETICKÁ ČÁST.....	6
2.1. Nestátní neziskové organizace	6
2.1.1. Veřejná prospěšnost.....	9
2.1.2. Servisní organizace	10
2.1.3. Organizace poskytující sociální služby	10
2.2. Odměňování zaměstnanců	12
2.2.1. Úkoly odměňování.....	13
2.2.2. Celková odměna	14
2.2.3. Peněžní formy odměňování	16
2.2.3.1. Funkce mzdy	17
2.2.4. Nepeněžní formy odměňování.....	22
2.2.5. Zásluhové odměňování.....	25
2.3. Specifika odměňování v organizacích neziskového typu	26
2.4. Pracovní spokojenost	28
2.4.1. Pracovní spokojenost v ČR	30
2.4.2. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	31
2.4.3. Jednofaktorová a dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti	31
2.4.4. Vliv odměny na pracovní spokojenost zaměstnanců	32
3. METODOLOGICKÁ ČÁST.....	34
3.1. Strategie výzkumu a použité výzkumné metody	34
3.2. Otázky do dotazníku	35
3.3. Kategorie zaměstnanců	36
3.4. Metoda sběru dat.....	40
3.5. Metoda vyhodnocení výzkumu	42
3.6. Statistické zpracování dat	42
3.6.1. Korelační analýza.....	43
3.6.2. Regresní analýza.....	43
3.6.3. Faktorová analýza.....	44
4. EMPIRICKÁ ČÁST	45
4.1. Struktura vzorku	45
4.2. Systém odměňování	48

4.3.	Nabízené a využívané benefity	49
4.4.	Celková spokojenost se zaměstnáním.....	50
4.4.1.	Analýza položek ovlivňujících celkovou pracovní spokojenost	51
4.7.	Výsledky faktorové analýzy z pohledu zaměstnavatele	60
4.8.	Kvantifikace vlivu spokojenosti jednotlivých položek na celkovou spokojenost	62
5.	VÝSLEDKY A DISKUZE.....	66
6.	Závěr.....	69
7.	Použitá literatura	71
8.	Elektronické zdroje.....	73

1. Úvod

Tématem práce je odměňování zaměstnanců nestátních neziskových organizací jeho vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců. Nejedná se pouze o finanční odměňování, ale také o nefinanční benefity. Odměňování zaměstnanců je jednou ze základních personálních činností řízení lidských zdrojů. Pokud je tento systém správně nastavený, slouží jako motivační faktor ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců. Přestože se nezisková sféra odlišuje od sféry ziskové, a odměna není hlavním motivačním faktorem pro zaměstnance NNO, platí zde podobné principy. (Armstrong, 2007)

Odměňování nezahrnuje pouze mzdu, ale i případné povýšení, uznání práce zaměstnance a další zaměstnanecké výhody. Vhodný výběr nástrojů odměňování slouží k naplnění cílů odměňování, mezi které patří i motivace zaměstnanců k další práci a jejich pracovní spokojenost. (Koubek, 2007)

Odměna za vykonanou práci je pro většinu zaměstnanců hlavním motivačním faktorem, a to bez ohledu na její formu. Lze ji dokonce považovat za jeden z klíčových motivačních nástrojů, kterými lze efektivně zaměstnance motivovat. Existuje ale více možností, jak motivaci zaměstnanců zvýšit a jak je za práci odměňovat. V ČR jsou dominantní převážně peněžní formy odměňování, moderní pojetí odměňování je však daleko širší. Zahrnuje nefinanční formy odměňování hmotné povahy, jako je například služební telefon, automobil či počítač, nebo nehmotné povahy, které zahrnují zaměstnanecké výhody, více dní dovolené, vzdělávání, flexibilní pracovní dobu a další. (Kleibl, 1994)

Pracovní spokojenost patří k hlavním faktorům pozitivního postoje nejen k práci, ale i k celé organizaci. Ovlivňuje výkon i kvalitu práce, loajalitu zaměstnanců i jejich fluktuaci. Spokojení zaměstnanci napomáhají ke spokojenosti zákazníků i klientů organizace. Také Urban (2006) zdrazňuje, že pracovní spokojenost velmi úzce souvisí s pracovním výkonem zaměstnanců a jejich pracovní motivací. Pokud je pro zaměstnance nutná motivace, pak je jejím předpokladem právě pracovní spokojenost. Nespokojené zaměstnance je velmi obtížné motivovat k vyššímu výkonu. Pracovní spokojenost má

podle Urbana více zdroj , zpravidla však souvisí se zp sobem odm ování, stylem řízení a mezilidskými vztahy na pracovi-ti. Dále pak s výběrem kvalitních zaměstnanc , se zp sobem jednání nad řízených s pod řízenými, se zadáváním úkol a vymezením pracovních míst a s p id lenými pravomocemi. (Urban, 2006)

Práce v nestátních neziskových organizacích má svá specifika a v mnoha ohledech se li-í od práce, která je provád na mimo nestátní neziskový sektor. Neziskový a komer ní sektor má však bezpochyby společné to, že motivace zaměstnanc je klí ovým faktorem, který má vliv na jejich výkon a pracovní úspě chy. Motivace může mít mnoho podob. U nestátních neziskových organizací se však často nejedná o peníze (platové ohodnocení práce), ale spí-e o to, zda se zaměstnanec ztotoft uje s posláním organizace i práci v rámci organizace hodnotí jako smysluplnou. Existence poslání často znamená, že zaměstnanci jsou ochotni pracovat za nižší mzdu, než je ta, kterou by dostávali v obdobné komer ní firm ě. (Francois, 2001)

Tato práce vychází ze systém odmě ování uflíváných v ziskové sfé e a zkoumá, zda a jak tyto systémy fungují ve sfé e neziskové. Výzkum v této práci je zam en zejména na to, jak d leflitá je pro zaměstnance odmě na a v p ípad finan ní odmě ny její vý-e a jak spokojeni jsou se svoji sou asnou odmě nou za práci v servisních ve ejn prosp -ných organizacích v sociální oblasti. Pozornost je zam ena také na to, jak se d leflitost mzdy a spokojenost s ní m ní v závislosti na prom nných jako je v k, pohlaví, délka pracovního pom ru a dal-í. Díl ím cílem je zjistit, jaké systémy odmě ování a jaké druhy odmě n jsou v NNO nejvíce pouflívány. (Rekto ík, 2007).

Hlavní hypotézou, která bude v této práci ov ována, je, že zaměstnanci NNO jsou motivováni spí-e jinak, než odmě nou za práci, a odmě na, a ufl finan ní nebo nefinan ní, je pro n mén d leflitá než smysluplnost jejich práce.

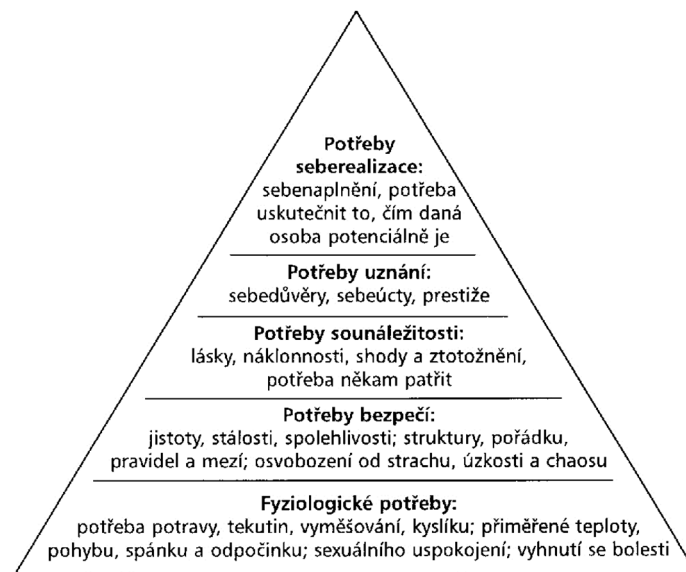
Hlavní výzkumnou otázkou je, jak jsou zaměstnanci nestátních neziskových organizací, které jsou ve ejn prosp -né servisní a p sobí v sociální oblasti, spokojeni s odmě nou v sou asném zaměstnání.

Díl í výzkumnou otázkou je, jaký vliv má odmě na zaměstnanc na celkovou spokojenost s prací.

Další výzkumnou otázkou je, jakou strukturu má systém odměňování zaměstnanců NNO v sociální oblasti a jak široká je škála benefitů, a to jak finančních, tak i nefinančních, hmotných nebo nehmotných.

Vycházíme z předpokladu, že lidé pracující v komerčním sektoru (tzv. ziskovém) jsou více motivováni odměnou za vykonanou práci než její smysluplností. To však platí jen do určité výše odměny. Při uspokojení požadavků na plat, který stačí na zajištění základních fyziologických potřeb (viz Maslowova teorie potřeb, obrázek 1.1), začíná být smysluplnost i v ziskovém sektoru významným faktorem. Výše odměny, při které přestává být odměna hlavní motivací, je velmi individuální, a závisí na potřebách každého jedince. Co je pro jednoho dostatečné, pro druhého může být zcela nedostačující a naopak. Výzkum ohledně potřeb smyslu práce provedl například Journal of Economic Behavior & Organization z kterého vyplývá, že lidé, kteří vidí smysluplnost své práce, jsou více motivováni. (Arieli, Kamenica, Prelec; 2008)

Obrázek 1.1 Maslowova pyramida základních potřeb



Zdroj: Nakonečný, 2005, s. 130

Druhým předpokladem, ze kterého vycházíme, je to, že lidé pracující v nestátních neziskových organizacích (tzv. neziskový sektor) jsou motivováni zejména smysluplností své práce a odměnu vnímají spíše jako prostředek k uspokojení nezbytných fyziologických potřeb, než jako hlavní motivaci pro vykonávání práce. (Francois, 2001)

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že srovnáme-li dvě osoby se stejným platem, z nichž jedna pracuje ve sféře ziskové a druhá v neziskové, bude první motivovaná především odměnou, zatímco druhá hlavně smysluplností práce. Od určité výše odměny (kdy tato výše je individuální) se bude poptávka po smysluplnosti u osoby pracující v ziskovém sektoru zvyšovat. (Francois, 2001)

Personální poradenská společnost Hays Czech Republic vypracovala v roce 2014 průzkum za účelem zjištění preferencí ohledně vyhledávání pracovních nabídek a motivace potenciálních uchazečů na tyto nabídky reagovat. Švýřsledky průzkumu ukazují, že se lidé ucházejí o nové zaměstnání hlavně díky vidině lepšího finančního ohodnocení. Zaměstnanci mžáleží na značce a prestiži společnosti, což respondenti udávali jako druhý nejvyšší důvod zaslání životopisu (68%). Nabídka benefitů nového zaměstnavatele není pro ně tak důležitá, nejvíce ocení profesní růst a možnost práce z domova. Pokud u současného zaměstnavatele nevidí možnost kariérního postupu, je to pro ně signál porozhlédnout se po pracovním trhu. (HRnews, 2014)

Populací ve výzkumu k této diplomové práci byli zaměstnanci nestátních neziskových organizací v ČR, které jsou ve veřejném, servisním a občanském v sociální oblasti. Jako výzkumný vzorek z populace byli vybráni zaměstnanci nestátních neziskových organizací v ČR, které splňovaly výše uvedené kritérium. Výzkumný vzorek byl vybrán účelovým výběrem z populace se snahou o zahrnutí co nejvíce respondentů tak, aby byla reprezentace populace co nejširší. Výzkumný vzorek byl vybrán podle registru poskytovatelů sociálních služeb, který na základě zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách zřizuje a zveřejňuje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a do kterého mají povinnou registraci všichni poskytovatelé sociálních služeb v ČR. (Ministerstvo, 2015) Žádost o vyplnění dotazníku byla rozeslána na všechny kontakty, které bylo možné v registru poskytovatelů sociálních služeb zjistit. Vzhledem k tomu, že

u každé poskytované sociální služby byl uveden pouze jeden kontakt na vybraného zaměstnance, případně byl uveden pouze univerzální email bez písmenného adresáta, záleželo nejvíce na ochotě kontaktních osob spolupracovat na realizaci tohoto výzkumu a dotazník dále rozeslat v rámci své organizace, o což byly kontaktní osoby pořízeny v písemném dopise k dotazníku. Vzhledem k omezeným možnostem výzkumu a kontaktů přímo na zaměstnance NNO jsou výsledky výzkumu platné zejména pro zkoumaný vzorek. Výsledky však mohou být doporučením pro další organizace stejného typu a mohou být základem pro další výzkum.

Jako metoda sběru dat bylo použito dotazníkové šetření. Strukturovaný dotazník, který byl rozeslán emailem zaměstnancům NNO, byl anonymní. Dotazník se skládal z uzavřených otázek, metodou analýzy získaných dat byla regresní analýza, kdy byl na základě získaných informací z jednotlivých dotazníků formulován celkový závěr. Získaná data byla vyhodnocena pomocí systému SPSS.

Dotazník byl nejprve rozeslán v pilotní verzi, poté byly na základě zpětné vazby od respondentů provedeny drobné úpravy v podobě doplnění více možností k některým otázkám a následně byl dotazník rozeslán na všechny vybrané kontakty.

Hlavním zdrojem informací teoretické části diplomové práce jsou publikace, které se věnují řízení a managementu lidských zdrojů, odměňování a motivaci zaměstnanců a specifickému prostředí neziskového sektoru. Hlavními publikacemi, které se týkají těchto témat, jsou knihy od M. Armstronga *Řízení lidských zdrojů* (2007), J. Kleibla *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav* (1994) a J. Rektora *Organizace neziskového sektoru, základy ekonomiky, teorie a řízení* (2007). Další informace byly získány z již provedených výzkumů na téma odměňování zaměstnanců a důvěritelnost odměny pro zaměstnance, a to jak v komerčním, tak neziskovém sektoru. Jedná se například o rozsáhlý výzkum *Lifestyle společnosti TNS Aisa*, který byl zveřejněn v časopisu *Ekonom*. (Pravec, 2015) Cenné informace přinesl také internetový průzkum serveru *mujplat.cz*, který se zabýval spokojeností s mzdou a kterého se zúčastnilo 11 400 respondentů. Koordinátorem projektu *MujPlat.cz pro ČR* je Středoevropský institut pro výzkum práce, který také poskytl další relevantní informace pro tuto diplomovou práci.

Přínos této práce je hlavně ve zmapování systému odměňování, které se používají ve vybraných neziskových organizacích. Přínos by mohla mít tato práce i pro samotné neziskové organizace, které by díky ní mohly zjistit, jak jejich systému hodnocení přispívá k motivaci jejich zaměstnanců, jak je pro ně odměňování důležitá a jak jsou s ní spokojeni. Tyto poznatky by případně mohly vyúfít ke změně systému odměňování, případně k navýšení finanční odměny, které by motivaci a spokojenost zaměstnanců mohly zvýšit.

Inovativní přínos této práce tkví v tom, že práce podává reálný pohled zaměstnanců na odměňování v NNO, mapuje systém odměňování v závislosti na velikosti organizace, délce pracovního poměru a dalších proměnných, a přináší závěry týkající se důležitosti odměny pro zaměstnance nestátních neziskových organizací působících v sociální oblasti.

Tato práce může přispět k lepšímu zmapování neziskového sektoru v oblasti odměňování, lepšímu pochopení motivace a případně k postupné změně v oblasti odměňování uvnitř NNO.

2. TEORETICKÁ ČÁST

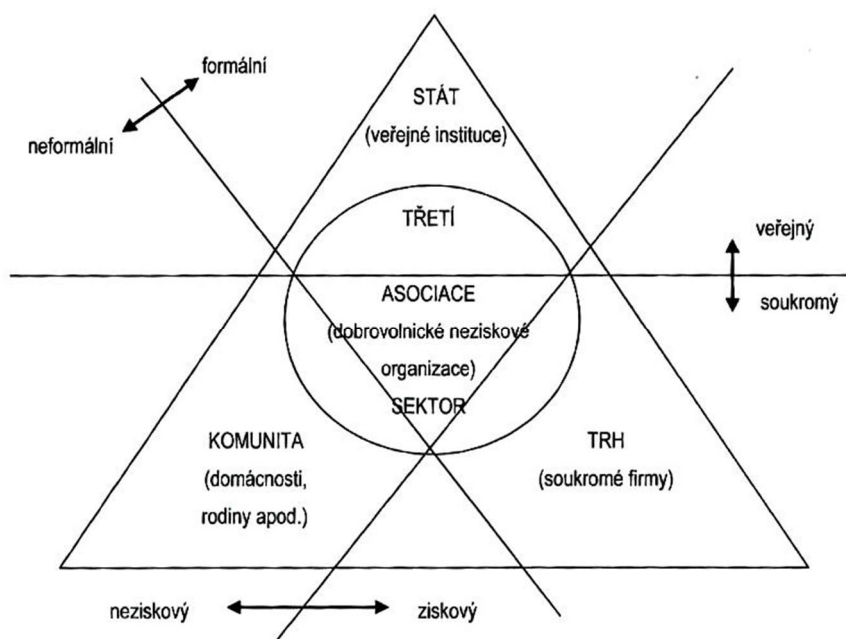
2.1. Nestátní neziskové organizace

Nestátní neziskové organizace jsou jednou z forem organizací tzv. organizované občanské společnosti. Jedná se o tu část občanské společnosti, která je formální a tvořená organizacemi, a používá se pro ni označení občanský sektor. Organizací občanské společnosti (OOS) jsou po celém světě miliony a v různých zemích mezi nimi lze za určitě definované a označené typy a právní formy organizací. Pro rozlišení toho, co do organizací občanské společnosti spadá, a co nikoliv, vytvořili v devadesátých letech 20. století M. Salamon a H.K. Anheier mezinárodní definici OOS. Překonali tím nedostatky starších definic a umožnili srovnávání mezi OOS v různých zemích. Byla tak vytvořena strukturálně-operacionální definice, která nevychází z vymezení právního nebo statistického, ale zaměřuje se na skutečné uspořádání a fungování organizací, tedy na jejich strukturu a operace. (Anheier, 2005)

Definice organizací občanského sektoru se skládá z pěti znaků, které musí být splněny, aby bylo možné považovat subjekt za organizaci občanské společnosti. Prvním znakem je *organizovanost*. Subjekt musí být do určité míry institucionalizovaný, buď je řízen jako právnická osoba, nebo se alespoň vyznačuje jasnou a stálou organizační strukturou. Druhým znakem je *soukromý charakter*, tedy nezávislost na státu. Subjekt není součástí státu a ani není státem řízen. To však nevylučuje získávání prostředků od státu ani členství zástupců státu v orgánech subjektu. Třetím znakem je *zásada nerozdělování zisku*, která říká, že zisky organizace nejsou rozdělovány mezi členy, vlastníky nebo manažery. Neznamená to však, že by organizace nesměla zisku dosahovat, musí jej ale použít způsoby naplnění svého poslání. Čtvrtým znakem je *samosprávnost*, subjekt je schopen vlastní správy, má k tomu potřebnou strukturu a není řízen jinou organizací. Pátým a posledním znakem je *dobrovolnost*. To znamená, že organizace vykonávají svoji činnost za ústředí dobrovolníků, tento znak však vyjadřuje i nepovinnou povahu členství v organizaci nebo spolupráci s ní. (Anheier, 2005)

Organizace občanského sektoru jsou součástí národního hospodářství, které Victor A. Pestoff znázornil pomocí trojúhelníku (Obrázek 2.1). Trojúhelník je rozdělen třemi osami, které dělí jednotlivé sektory na formální a neformální sektor, veřejné a soukromé organizace a na organizace ziskové a neziskové. Na jednom z vrcholů trojúhelníku se nachází veřejný, formální a neziskový sektor, tedy stát a řízené subjekty (například příspěvkové organizace). Na dalším vrcholu najdeme soukromé, formální a ziskové organizace představující tržní subjekty a konečně třetí vrchol představuje soukromou, neziskovou a neformální oblast, která je reprezentována domácnostmi. Mezi těmito oblastmi uprostřed trojúhelníku leží nestátní neziskové organizace, které jsou často prostředníkem mezi ostatními skupinami. (Skovajsa, 2010)

Obrázek 2.1 Pestoff v trojúhelník národního hospodářství



Zdroj: Pestoff, 2009, s. 9

V České republice mají podle strukturální-operacionální definice neziskové organizace tyto právní formy: spolek, občanské sdružení, nadace a nadační fondy, občanské prospěšné společnosti, ústavy, evidované právnické osoby církve a odbory. Někdy jsou mezi ně zahrnovány i občanské iniciativy, příspěvkové organizace, politické strany, ale nesplňují všechna kritéria podle strukturální-operacionální definice, není u nich splněna podmínka nezávislosti na státu nebo organizovanosti.

OOS můžeme dále dělit podle různých kritérií do několika skupin. Z hlediska členství je dělíme na členské a nečlenské, z hlediska typu činnosti na zájmové, servisní a advokační, z hlediska prospěšnosti na vzájemné nebo veřejně prospěšné. (Anheier, 2005)

Tato práce se vztahuje k servisním, veřejně prospěšným, nestátním neziskovým organizacím, které působí v sociální oblasti.

2.1.1. Veřejná prospěšnost

Veřejné prospěšné organizace vycházejí z dělání nestátních neziskových organizací podle prospěšnosti. Dělají se na vzájemné prospěšné, které používají soukromý prospěch pouze svým členům, případně jejich rodinným příslušníky. Zajímají jim podpora nebo hájení jejich zájmy. Jedná se zpravidla o sportovní oddíly, zájmové spolky, svépomocné skupiny, odbory nebo družstva. Druhým typem jsou právnické organizace veřejně prospěšné, někdy také označované za občanské prospěšné. Tyto organizace poskytují veřejný prospěch ve veřejnosti nebo jejím částem, pro které je pomáhání veřejným zájmem. Na základě právního řádu ČR sem patří všechny nadace, nadační fondy, úřadová zařízení církví, občanské prospěšné společnosti, ústavy a spolky. (Skovajsa, 2010)

Status veřejné prospěšnosti je ve většině evropských zemí používán pro vymezení organizací, které svojí činností přispívají k veřejnému blahu a mají proto možnost ucházet se o podporu z veřejných zdrojů i požívat určitých výhod, typicky daňových úlev. Status veřejné prospěšnosti bývá udělen na základě poslání a činnosti organizace a po splnění určitých podmínek, které se týkají zejména transparentnosti. V České republice je status veřejné prospěšnosti nedodělen, v rámci nového Občanského zákoníku jsou ustanoveny pouze občanské a počítá se s tím, že budou konkrétněji upraveny v navazující legislativě. Diskuze o zavedení statusu veřejné prospěšnosti se v ČR vedou již od devadesátých let 20. století, stále se však nepodařilo nalézt shodu mezi aktéry z řad nestátních neziskových organizací a státem. (Asociace, 2015)

V České republice se veřejně prospěšným organizacím systematicky věnuje Asociace veřejně prospěšných organizací ČR, z.s., jejím cílem je přispět k vytváření transparentního, spolehlivého a moderního neziskového sektoru. Aby toho docílila, poskytuje vzdělávací semináře, informační a poradenské služby a vytváří databázi veřejně prospěšných organizací. Uděluje také značku spolehlivosti, která pomáhá k větší profesionalizaci neziskového sektoru a kvantitativní rozhodnosti nestátních neziskových organizací pro dárců a dobrovolníky. (Asociace, 2015)

2.1.2. Servisní organizace

Organizace občanského sektoru lze také dle typu činnosti do tří kategorií. Jedná se o organizace zájmové, které nabízejí členům a klientům možnost realizace vlastních zájmů, sebevyjádření a trávení volného času. Lze mezi ně zařadit především sportovní oddíly, zájmové kroužky, kulturní spolky a další. Druhým typem jsou organizace advokátní, jejichž cílem je obhajoba (advocacy) zájmů vlastních, členů nebo zájmů vybrané skupiny obyvatel, případně zájmu obecného. Patří mezi ně odbory, lobbistické skupiny nebo organizace zaměřené na ochranu životního prostředí. Často se jedná o ochranu práv určitých skupin osob nebo zvířat. Posledním typem, kterému je věnována v této práci největší pozornost, jsou organizace servisní. Tyto organizace poskytují služby členům i nečlenům a působí v oblasti sociální, zdravotní a vzdělávací oblasti a jsou poskytovateli dalších služeb. (Skovajsa, 2010)

2.1.3. Organizace poskytující sociální služby

Sociální služby lze charakterizovat jako služby, krátkodobé i dlouhodobé povahy, které jsou poskytovány oprávněným uživateli, a jejichž cílem je zvýšení kvality klientova života, případně ochrana zájmů společnosti. (Management, 2010) Poskytování sociálních služeb je upraveno zákonem o sociálních službách č. 108/2006 Sb. Tento zákon upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách. Tento zákon dále upravuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, pokud vykonává činnost v sociálních službách nebo, podle zvláštních právních předpisů, při pomoci v hmotné nouzi, v sociálně-právní ochraně dětí, ve věznicích a ústavech pro zvláštní výchovu a výchovných ústavech, u poskytovatelů zdravotních služeb, ve věznicích, v zařízeních pro zajištění cizinců a v azylových zařízeních. (Zákon 108/2006)

Základní zásadou poskytování sociálních služeb je, že každá osoba má nárok na bezplatné poskytnutí základního sociálního poradenství o možnostech řešení nepříznivé sociální situace nebo jejího předcházení. Rozsah a forma pomoci a podpory poskytnuté prostřednictvím sociálních služeb musí zachovávat lidskou důstojnost osob. Pomoc musí vycházet z individuálně určených potřeb osob, musí působit na osoby aktivně, podporovat rozvoj jejich samostatnosti, motivovat je k takovým činnostem, které nevedou k dlouhodobému setrvávání nebo prohlubování nepříznivé sociální situace, a posilovat jejich sociální začleňování. Sociální služby musí být poskytovány v zájmu osob a v náležitě kvalitativními způsoby, aby bylo vždy dle sledně zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod osob. (Zákon 108/2006)

Sociální službou je činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťující pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. Zařízením sociálních služeb je podle § 34 například centrum denních služeb, denní stacionář, domov pro seniory, azylový dům, nízkoprahové denní centrum, noclehárna, intervenční centrum a další. Služby sociální péče napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost, s cílem podpořit život v jejich přirozeném sociálním prostředí a umožnit jim v nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti, a v případech, kdy toto vyloučí jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení. Každý má právo na poskytování služeb sociální péče v nejméně omezujícím prostředí. Sociální služby lze poskytovat jen na základě oprávnění k poskytování sociálních služeb. Toto oprávnění vzniká rozhodnutím o registraci, o které rozhoduje krajský úřad příslušný podle místa trvalého nebo hlášeného pobytu fyzické osoby nebo sídla právnické osoby, popřípadě podle umístění organizační složky zahraniční právnické osoby na území České republiky. V případě, že zřizovatelem poskytovatele sociálních služeb je ministerstvo, rozhoduje o registraci toto ministerstvo. (Zákon 108/2006)

2.2. Odměňování zaměstnanců

Práce poskytuje možnost vydlat peníze, které jsou vnímány jako uspokojující základní potřeby. Jsou také prostředkem, který umožňuje uspokojit potřeby na vyšších úrovních Maslowovy pyramidy potřeb (obrázek 1.1). Práce však také nabízí vnitřní odměnu, vnitřní uspokojení, které je podřízeno kontrolou konkrétního zaměstnance. (Armstrong, 2007)

Problematika hodnocení a odměňování zaměstnanců hraje v dnešní době stále důležitější roli v rámci personálního řízení a je právem považována za jeden z nejdůležitějších a nejdůležitějších úkolů personálního managementu. J. Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů popisuje odměňování pracovníků nejen jako odměňování ve smyslu mzdy nebo platu, ale spíše jako širší formu zahrnující povýšení, formální uznání, i zaměstnanecké výhody. Odměnou může být i ne zcela samozřejmá okolnost, jako je poskytnutí vlastní kanceláře i bezplatné vzdělávání v rámci organizace. Například vzdělávání v rámci organizace je sice nehmotnou odměnou, ale bohatě přispívá k motivaci a spokojenosti pracovníka. Je patrné, že organizace má poměrně velké množství možností, jak pracovníka odměnit a to jak hmotně, tak nehmotně. Odměny jsou v tomto ohledu vázány na výkon pracovníka, odvedenou práci a její význam, i na vzácnost pracovníka na trhu práce. Je důležité zvažovat, jak přiměřeně, spravedlivě a motivujícím způsobem zaměstnance odměňovat. Systém odměňování je jedním z neefektivnějších způsobů motivace zaměstnanců, podoba a množství odměn tedy může ovlivnit pracovní výkony a kvalitu plněných úkolů zaměstnance v budoucnosti. (Koubek, 2003)

Podle Kleibla dělíme nástroje odměňování na peněžní a nepeněžní formy odměňování. Do peněžní formy odměňování zahrnujeme zejména mzdu a plat, dále potom finanční odměny, bonusy, prémie, příspěvky a podíly na zisku. Nepeněžní formy odměňování mohou mít hmotnou a nehmotnou povahu. Jedná se tedy buď o věci hmotné, jako je například služební telefon, automobil, notebook a podobně. Mezi odměny nehmotné povahy pak řadíme oblast rozvoje, společenskou prestiž, možnost dalšího vzdělávání a řadu dalších. (Kleibl, 2001)

Dále jsou odměny podle Koubka rozdělovány na vnitřní a vnější. Vnitřními odměnami jsou chápány takové odměny, které souvisí s psychikou zaměstnance, především s jeho pracovní spokojeností z vykonané práce. Zahrnují také radost z pochvaly od nadřízeného nebo kolegů, pocit uspokojení po splnění svého úkolu nebo pocity smysluplnosti vykonávané práce. Odměny vnitřní povahy jsou hmotné, protože se vztahují ke spokojenosti zaměstnance s vykonávanou prací a jeho vztahu k práci. Vnějšími odměnami jsou všechny odměny hmotné povahy, zejména mzda a další hmotné benefity. Do vnějších odměn zahrnujeme již zmíněné odměny hmotné povahy, tedy například poskytnutí služebního vozu, více dovolené nebo vlastní kancelář. Všechny odměny jsou však vzájemně propojeny a dohromady tvoří celek a systém. (Koubek, 2007)

Systémy, druhy a formy odměňování zde zmíněné vychází z teorií platných pro komerční sektor. Jedná se tedy o ideální stav, ve kterém předpokládáme dostatečné množství finančních prostředků, které nám umožní nastavit systémy odměňování tak, aby splňovaly všechna kritéria, jako je adekvátní ocenění zaměstnance v závislosti na množství a kvalitě odvedené práce, aby jej motivovaly k další práci, zajistily jeho loajalitu a přispívaly k pracovní spokojenosti zaměstnance. V nestátních neziskových organizacích toto často bohužel nefunguje, nebo se potýkají s nedostatkem finančních prostředků jak na vlastní provoz, tak i na odměny pro zaměstnance. Budeme vycházet z tohoto ideálního stavu, ne všechny zde zmíněné formy a druhy odměňování však můžeme v nestátních neziskových organizacích nalézt, resp. ne všechny si mohou nestátní neziskové organizace díky omezenému rozpočtu dovolit. (Rektořík, 2010)

2.2.1. Úkoly odměňování

Odměňování slouží nejen jako náhrada za odvedenou práci, ale i jako systém, který má řadu dalších úkolů. Jde především o nábor nových zaměstnanců a přilákání takových osob, které mají potřebnou kvalifikaci a zájem o nabízenou práci. Odměňování slouží k ocenění zaměstnanců za odvedenou práci, ale také za vynaložené úsilí, dosažené výsledky, kvalitu odvedené práce, loajalitu, schopnosti a zkušenosti. Přispívá také ke stabilizaci stávajících

zaměstnanců a přináší nástroj jak rozlišit ocenění zaměstnanců podle významu a náročnosti odvedené práce. Systém odměňování by měl být zaměstnanci akceptován a chápán, měl by přispívat k jejich motivaci a pracovní spokojenosti. Zároveň by měl fungovat jako stimul k dalšímu rozvoji a vzdělávání. (Koubek, 2007)

Systém odměňování zaměstnanců má více úkolů než jen ocenit stávající zaměstnance za vykonanou práci. Systém odměňování by měl být takový, aby byl pro společnost přínosný z hlediska nákladů a byl v souladu s právními normami a veřejnými zájmy. Měl by také stimulovat a motivovat zaměstnance. M. Armstrong dále uvádí méně tradiční úkoly, které by mělo odměňování splňovat. Hovoří o odměňování podle toho, jak si společnost zaměstnanců cení, za vytvořené hodnoty a za správné výsledky. Odměny také mohou vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy. (Armstrong, 2007)

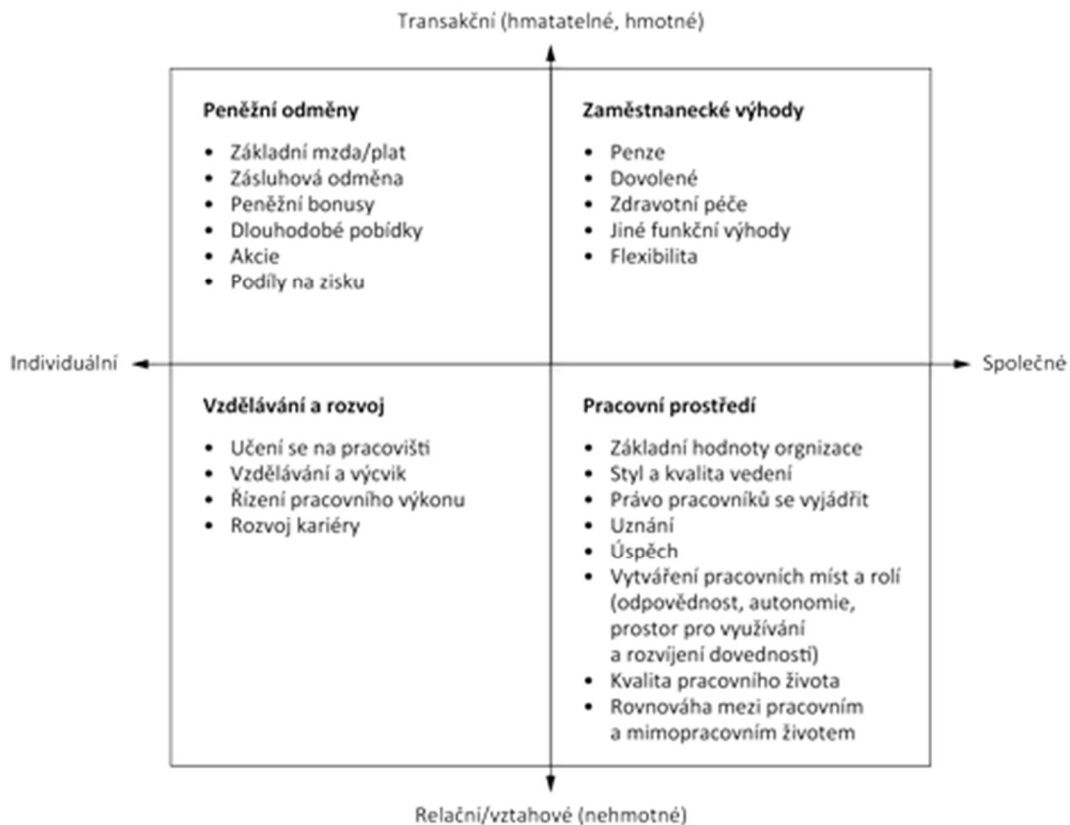
Odměňování by mělo fungovat jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců a zároveň k tomu poufňvat přínosné náklady, které budou na jedné straně odpovídat finančními možnostmi zaměstnavatele, na straně druhé budou dostatečně vysoké tak, aby jíly byly pro zaměstnance motivací do další kvalitní odvedené práce. (Armstrong, 2007)

2.2.2. Celková odměna

Michael Armstrong (2007) pojmenovává kombinaci peněžních a nepeněžních odměn nabízených pracovníkům jako úhrnnou odměnu, celková odměna je pak hodnota všech plateb (celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které mohou pracovníci získat. Základní peněžní odměna je množství peněz, které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Výše odměny se může měnit podle úrovně práce nebo podle úrovně požadovaných dovedností a kvalifikace pracovníků. Podle definice Manuse a Grahama (2003) obsahuje celková odměna všechny typy odměn: přímé, nepřímé, vnitřní i vnější. Všechny složky odměny, jako je základní mzda, zaměstnanecké výhody, zásluhová

odměny a nepeněžní odměny, které v sobě zahrnují také vnitřní odměny, jsou provázány a zacházejí se s nimi jako s jednotným celkem. (Armstrong, 2007)

Obrázek 2.2 Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 522

Celková odměna je složená z dvou hlavních kategorií, z transakční odměny a relační odměny. Transakční odměna je hmotná a hmatatelná a plyne z transakce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Týká se peněžní odměny a zaměstnaneckých výhod. Relační odměny jsou nehmotné a týkají se zejména vzdělávání, rozvoje a celkového dojmu z práce. Cílem celého systému odměňování je dosáhnout toho, aby byli zaměstnanci prostřednictvím práce uspokojeni a motivováni k další práci. (Armstrong, 2007) Celková odměna tedy zahrnuje vše, čeho si zaměstnanci na pracovním vztahu vědí. Odměna je tedy podle některých autorů pro zaměstnavatele čím více, nejen výplata peněz, ale je to soubor prvků, které slouží k získávání a stabilizaci pracovníků, slouží také jako nástroj

k ovlivování chování. Význam celkové odměny je zejména v tom, že odměňování vnímá jako něco více než pouhé zahrnování zaměstnance penězi. (Armstrong, 2007)

Pro O'Neala je strategie celkového odměňování klíčová pro řešení problémů, které souvisejí se získáváním a stabilizací pracovníků, a také poskytuje nástroj na ovlivování jejich chování. Může vytvářet zážitky z práce, uspokojit potřeby zaměstnanců a povzbudit je k zvýšení jejich pracovního úsilí a motivace. Mezi hlavní výhody celkové odměny patří vztahlivý vliv na motivaci a oddanost zaměstnanců, zlepšení zaměstnaneckých vztahů, flexibilita v uspokojování individuálních potřeb a také lepší řízení talentů. (O'Neal, 1998)

Jak je vidět z příspěvku jednotlivých autorů, výše a charakter odměny je jedním z klíčových faktorů pro spokojenost zaměstnanců. Jednotliví autoři se však mírně odlišují ve vymezení skladby celkové odměny a důležitosti jednotlivých složek.

2.2.3. Peněžní formy odměňování

Peněžní formy odměny patří mezi základní, nejastější a nejdůležitější formy odměňování zaměstnanců. Praxe ukazuje, že většina organizací nebo firem je stále nejvíce orientována právě na finanční formu odměny. V nestátních neziskových organizacích jsou tyto zdroje ovlivněny celkovými finančními možnostmi organizací a také činností, která může být více orientovaná na neziskovost a dobrovolnictví, na finanční odměnu tedy není kladen takový důraz. (Rektořík, 2010)

Pro podnikatelskou sféru je právní úprava odměňování určena hlavně zákonem č. 111/1992 Sb. o mzdách, odměnách za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku a později zákonem č. 567/2006 Sb. Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Právní přístup k odměňování s sebou nese v návaznosti na mezinárodní úmluvy důležité prvky a mechanismy. Upravuje budování mzdového systému s ohledem na to, aby byla mzdou vyjádřena nejen cena práce, ale aby i reagovala na trh práce, tedy na stav nabídky a poptávky a tržní cenu práce. Úloha státu v podnikatelské sféře v oblasti odměňování by se měla omezovat na stanovení legislativního rámce, který zaručí minimální práva zaměstnanců a povinnosti

zaměstnavatel. Zaměstnavatel má je v oblasti odměňování umocňeno nastavení systému odměňování na míru podmínkám dané firmy nebo organizace, zákonem dané je pouze dodržování minimální mzdy. (Novotný, Kohoutek 2001)¹

2.2.3.1. Funkce mzdy

Mzda je v tržní ekonomice cenou výrobního faktoru práce, její stanovení není libovolné, ale podléhá zákonům tržní ekonomiky. Práce je jedním ze základních výrobních faktorů a v tržním hospodářství je i zbožím. Cenou tohoto zboží je pro zaměstnavatele mzda. Individuální mzda pracovníka je utvářena v organizaci ve strukturovaném mzdovém systému organizace, který je logickým a vyváženým souborem nástrojů a stanovených postupů. Pomocí nich se utváří mzda každého zaměstnance podle předem stanovených kritérií, které by měly odpovídat základním kritériím personální politiky. (Kleibl, 1998)

Mzda plní tři základní funkce jak v mikro-, tak v makroekonomickém rozměru. První je funkce směřovací neboli alokační, mzda vytváří tlak na pohyb pracovních sil tím směrem, kde je mzdová úroveň nejvyšší. Je tedy snaha o co nejvýhodnější podmínky prodeje pracovní síly samotným pracovníkem. Druhá je vyrovnávací funkce. Stanovením ceny práce neboli mzdy v souladu s poměrem nabídky a poptávky, se v daném časovém úseku vyrovnává vztah mezi nimi. Tato cena je rovnováhou pro daný časový úsek a segment trhu práce. Třetí je selektivní funkce, kdy úroveň mezd ovlivňuje náklady na výrobu nebo poskytované služby a zaměstnavatel musí být schopen tento nákladový faktor

¹ Základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin činí 55 Kč za hodinu nebo 9 200 Kč za měsíc. Podle českého statistického úřadu činila v 1. čtvrtletí 2015 průměrná hrubá měsíční nominální mzda (dále jen průměrná mzda) na plně zaměstnané v národním hospodářství celkem 25 306 Kč, což je o 552 Kč (2,2 %) více než ve stejném období roku 2014. (Průměrná, 2015)

zhodnotit v kvalitě produkce tak, aby byl jeho podnik ziskový. Pokud se to nepodaří, má takový podnik na trhu komparativní nevýhodu vysokých nákladů a jako výrobce nebo poskytovatel služeb vypadne z tržní soutěže. (Kleibl, 1998)

Mzda je tedy jedním ze selektivních faktorů, který filtruje výrobce a poskytovatele služeb na ty, kteří zhodnotí mzdové náklady a na ty, kteří tržní soutěži opustí. Ve vztahu k zaměstnancům má mzda stimulační roli k práci. Jedná se o podněcování zájmu zaměstnance k požadovanému výkonu, k pracovnímu výkonu určité kvality, k zvýšení kvalifikace a rozvoje a k identifikaci zájmů pracovníka se zájmy organizace, jako je zejména loajalita a stabilita zaměstnání. Zaměstnavatel by pravděpodobně neplatil mzdu v takové výši, která produkuje efekt, který pracovník vytvoří. Tato zásada by měla být respektována jednak z hlediska celkového objemu mezd, jednak z celkového produktu práce i u mezd jednotlivých kategorií zaměstnanců. Postupem času byl vytvořen osvědčený systém kolektivního vyjednávání mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, které zastupovaly odbory. V některých zemích do dialogu vstupoval i stát a společně se zaměstnanci a zaměstnavateli tvoří v korporativistickém modelu sociálního státu tzv. tripartitu². Tento systém je upraven legislativním rámcem a dává prostor k stanovování mezd jednáním mezi partnery tohoto vyjednávacího procesu. (Kleibl, 1998)

Mzda jako kategorie tržní ekonomiky by měla být v souladu s celkovou logikou fungování subjektu na trhu. Pelfití podnikatele je závislé pouze na jeho výkonnosti

² Tripartita - Rada hospodářské a sociální dohody ČR (původní název šRada sociální dohody) vznikla v roce 1990 jako institucionalizovaná platforma pro vedení sociálního dialogu mezi vládou, odbory a zaměstnavateli. Vzhledem k tomu, že jde o třistrannou dohodu, používá se též název štripartita. Rada hospodářské a sociální dohody ČR působí, dle schváleného statutu, jako společný dobrovolný, dohadovací a iniciativní orgán vlády, odborů a zaměstnavatelů pro tripartitní vyjednávání, se sídlem na Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR, s cílem dosáhnout shody v zásadních otázkách hospodářského a sociálního rozvoje. Vývojem od roku 1999 tripartita hraje stále významnější roli a v současnosti patří mezi stabilní koordinující, informační a organizační metodický prvek sociálního dialogu v ČR. Svojí úrovní, strukturou a vykazovanou činností patří mezi uznávané instituce sociálního dialogu i v mezinárodním měřítku. Vzájemná jednání a konzultace sociálních partnerů jsou jedním z charakteristických rysů Evropského sociálního modelu. Požadavek konzultací sociálních partnerů je obsažen v každém ročním doporučení a akčním plánu EU. Sociální partneři se stávají hlavními garanty aplikace principů EU, zejména v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, rovných příležitostí, práva na konzultace a podobně. (MPSV, 2015)

ve vztahu k ostatním tržním subjektům a mzda jako náklad na výrobu i prostředek konkurence při získání kvalitní síly zde má nenahraditelnou a podstatnou úlohu. (Kleibl, 1998)

Toto však u nestátních neziskových organizací zcela neplatí, protože jejich činnost není zaměřena na generování zisku. Neumožňuje to zákonná úprava pro organizace občanského sektoru, která povoluje výdělečnou činnost OOS pouze jako vedlejší činnost, nikoliv jako hlavní. Posláním nestátních neziskových organizací také není generování zisku, ale obecná prospěšná činnost, jako je například řešení komunitních a globálních problémů, advokacie, zlepšení životních podmínek pro vybrané skupiny znevýhodněných osob a podobně. (Skovajsa, 2010)

2.2.3.2. Mzdové formy

Mzdové formy plní zejména funkci stimulu, který pomáhá ke zlepšení individuálního nebo kolektivního výsledku. Jedná se o ocenění práce prostřednictvím mzdy, hospodaření s věcnými a finančními prostředky a o pracovní chování. Stimuly zahrnují různé postupy používané k tomu, aby se rozdělily různé části mzdy. Pracovníci jsou tak odměňováni adekvátně tomu, jak dobře svoji práci vykonávají nebo naopak nevykonávají. Stimulační funkce mzdy se projevují zejména tím, že soustředí pozornost pracovníků na takové úkoly a jejich výsledky, které jsou podstatné nejen pro ně, ale zejména pro chod celé organizace. Formy mzdy motivují pracovníky, zvyšují identifikaci s organizací a pomáhají ke spoluodpovědnosti za její chod. Dále umocňují a podporují ke změně kultury a hodnot v organizaci, nejčastěji na kulturu orientovanou na výkon, kvalitu odvedené práce a na služby zákazníkům nebo klientům. Diferencují pohyblivou část příjmu ne na základě úsilí zaměstnance, ale na základě jeho přínosu pro organizaci a dosahování jejích cílů. Zlepšují podmínky pro nábor a stabilizaci kvalitních zaměstnanců a operativně spojují mzdové náklady podle produktivity podniku. Pro zaměstnavatele je nepochybně výhodnější uplatňovat různé formy mezd. Umožňuje mu totiž vytvoření transparentního vztahu mezi vyplacenou mzdou a dosažením výsledku právě v období, kdy bylo toto výsledkem dosaženo, nabízí také motivaci k plnění dalších zadaných úkolů. Zaměstnanec tím také dostane jasnou informaci o tom, že jeho úsilí a vysoký výkon bude adekvátně odměněn.

Jeho výkon je pak soustředěn na klíčové oblasti a je posílen individuální i kolektivní zájem o práci, pokud je toto zohledněno ve výši odměny. Přínos je také při nábore nových zaměstnanců a při stabilizaci stávajících. Ti jsou pak ochotni a schopni podávat pracovní výkon za poměrnou mzdu. V neposlední řadě je pak zlepšeno postavení zaměstnavatele v oblasti mzdové konkurence a zaměstnavatel se stává z pohledu potenciálních zaměstnanců atraktivnějším. (Kleibl, 1998)

Základní rozdělení se skládá ze základní a dodatkové mzdy, kdy za základní mzdu je považována mzda časová, úkolová a provizní, mezi dodatkové jsou zařazeny prémie, podíl na zisku, příspěvky, bonusy a jednorázová mzdová zvýhodnění a další. (Koubek, 2007) Terminologie se poněkud rozšířila, ustálené jsou však tyto formy odměny:

- **časová mzda** je použitelná pro jakýkoliv druh práce, zejména je efektivní tam, kde je obtížné nebo nemožné měřit kvalitu a množství práce. Výkon člověka je nepravidelný a není příliš možné ovlivnit množství práce nebo výrobní chod. U tohoto typu mzdy je klíčová pozornost pracovníka na něco jiného než na vysoký výkon. Je používána zejména u takových pracovních pozic, kde je produkce zboží ovlivněna chodem výrobního zařízení nebo na pracovištích, kde by zavedení úkolové mzdy vedlo k ohrožení zdraví nebo bezpečnosti zaměstnanců. časová mzda se určuje podle mzdového tarifu a skutečně odpracované doby. Může být stanovena na různé časové úseky, zpravidla na měsíc, týden nebo hodinu. V České republice se setkáváme nejčastěji s měsíční nebo hodinovou mzdou. Hodinová mzda je závislá na počtu odpracovaných hodin a dále na počtu odpracovaných dní v daném měsíci, na které se vztahuje výplatní období. V případě měsíční mzdy nejsou rozdíly v délce jednotlivých měsíců zohledňovány a mzda je tudíž nepohyblivá. časová mzda je určována podle pracovní pozice, kterou zaměstnanec vykonává, a má limitovaný prostor motivace ke zvyšování produktivity nebo efektivnosti. často je doplněna také o systematické hodnocení zaměstnance, které pomáhá k jeho motivaci. Může být také doplněna prémie nebo jednorázovým mzdovým zvýhodněním, které je závislé na hodnocení pracovníka. (Kleibl, 1998)

- **Úkolová mzda** je používána při odměňování zaměstnanců za předem zadaný pracovní úkol. Její výše je stanovena podle výkonnostních norem a je tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a odměny. Jedná se o motivující formu mzdy, která vede zaměstnance k vysokému výkonu, protože právně je placen. Úkolová mzda však může být uplatňována pouze tehdy, pokud jsou splněny její předpoklady. Je nutné zejména stanovit přesný pracovní a technologický postup a výkonné normy, zajistit technických a organizačních požadavků pro plynulé plnění pracovních úkolů a důsledná a spolehlivá kontrola množství a kvality odvedené práce. Je používána buď ve formě mzdy od kusu, nebo mzdy za normohodiny. Při úkolové mzdě od kusu je pracovní výkon vyjádřen počtem jednotek zpracovaných za časovou jednotku. Při úkolové mzdě za normohodiny je pracovní výkon určen množstvím času, které je potřeba vynaložit na provedení pracovního úkolu. Úkolová mzda za normohodiny se stanoví pomocí celkov odvedeného a uznaného času, který připadá na pracovní úkol a příslušného mzdového tarifu. (Kleibl, 1998)
- **Podíl na zisku, provizní mzda** představuje velmi jednoduchou a zároveň vysoce pobídkovou formu mzdy. Může být poskytována buď jako nadstavba k základní mzdě nebo jako jediná složka odměny za práci. V případě, že je zaměstnanec v hlavním pracovním poměru, představuje provizní mzda pohyblivou složku mzdy. Pokud vykonává fyzická osoba práci pro organizaci bez uzavření smlouvy o hlavním pracovním poměru, je odvedený výkon obvykle odměněn provizí, základní nebo minimální mzda tedy není garantována. Výše odměny je závislá na množství prodaného zboží nebo poskytnutých služeb. Je určena pomocí procentní nebo pevné provizní sazby na jednotku produkce. Je používána zejména u takových pracovních činností, jejichž výsledek lze kvantifikovat, pracovník je může ovlivnit, ale zároveň nelze stanovit pracovní postupy a není ani možné sledovat využití pracovní doby. Efektivní je zejména pro odměňování obchodníků nebo pracovníků v servisních útvarech. (Kleibl, 1998)
- **Jednorázová mzdová zvýhodnění** jsou přiznávána v návaznosti na osobní a kolektivní pracovní výsledky a výsledky organizace. (Novotný, Kohoutek; 2001)

Zásady pro jejich poskytování jsou uvedeny v organizačním mzdovém předpisu nebo v dodatku k pracovní smlouvě každého zaměstnance. Tato zvýhodnění jsou placena jako příspěvek k určitým úspěšnostem nebo jako dodatečná odměna za mimořádné výsledky práce, za splnění úkolu před stanoveným termínem nebo za úspory ve využívání zdrojů. Měly by sloužit pro posílení vnitřní organizace a ke stabilizaci dalšího pracovního výkonu zaměstnance, případně slouží jako průřezový mzdový nástroj, kterým jsou oceněny mimořádné nebo jednorázové výkony. Pro zaměstnance tak mají vysoký motivační charakter, protože jsou včas vypláceny ihned po uskutečnění práce. Nejčastějšími mzdovými zvýhodněními jsou odměny na dovolenou, odměny k pracovnímu nebo životnímu výročí, vánoční bonusy, které jsou známé také jako 13. nebo 14. plat, vnitřní prémie, bonusy, mimořádné výplaty nebo ústavní mimořádné hospodářské výsledky. Vzhledem k tomu, že je obvyklé, že zaměstnanci bonus využívají zcela odlišně než běžnou mzdu, si je lépe pamatují a lépe je motivuje. (Pelc, 2008)

- **Příplatky** rozdělují se na povinné, které mají své ukotvení v právních normách, a na nepovinné, které se vyplácejí na základě dohody s odborovou organizací nebo jsou poskytovány organizací dobrovolně. Povinné příplatky jsou ukotveny v zákoníku práce, kromě příplatku je dále možné více práce nebo práci v jiných než obvyklých pracovních podmínkách zaměstnanci kompenzovat náhradním volnem. (Kleibl, 1998)

2.2.4. Nepeněžní formy odměňování

Zaměstnanecké odměny neboli benefity jsou charakterizovány jako široká škála rozmanitých služeb, požitků, zboží a sociální péče, kterou poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům zdarma ke mzdě za vykonanou práci. (Dvořáková, 2007)

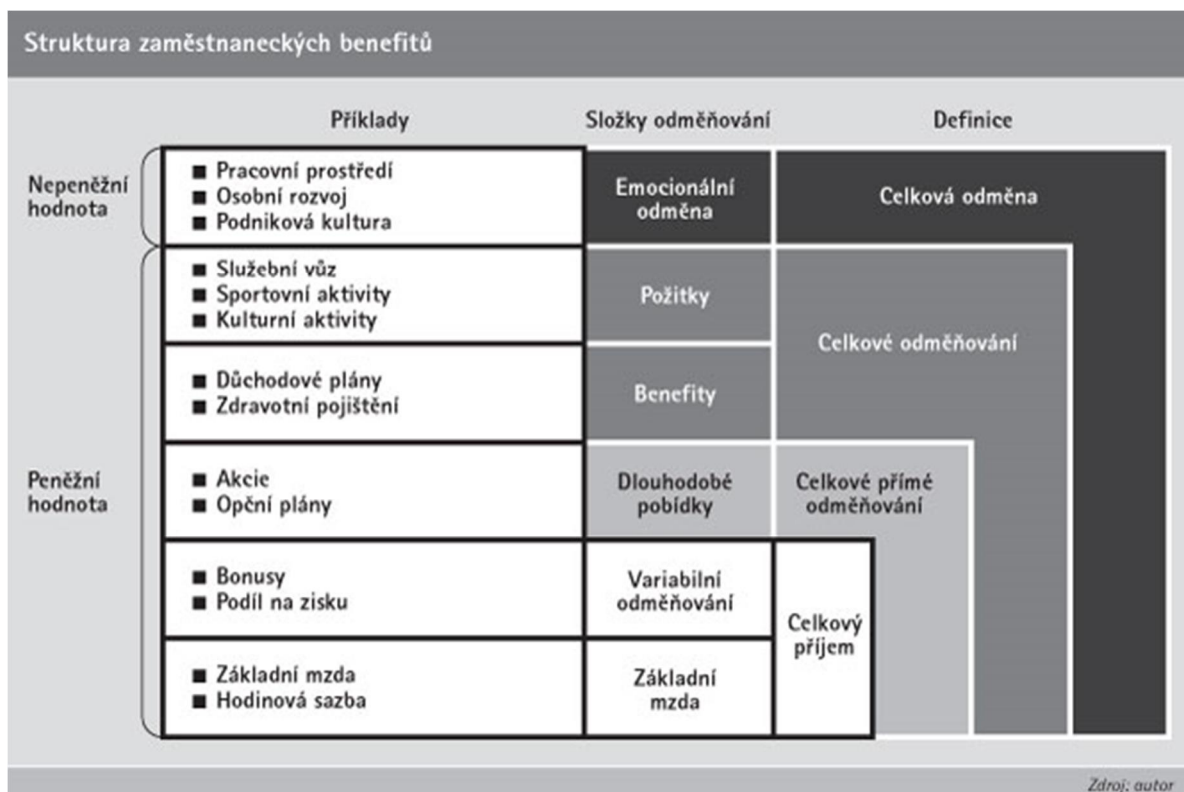
Zaměstnanecké benefity vznikly v USA. Důvodem byl nedostatek pracovních sil během druhé světové války, kdy vládní regulace zakazovala zvyšovat platy. Zaměstnavatelé tedy museli najít způsob získání nových zaměstnanců a udržení

zaměstnanců stávajících. Mezi tyto zprůsoby patří například útlatby útlat od lékáre, příspěvky na závodní stravování, životní pojistky apod. Rozvoj tohoto poskytování zaměstnaneckých benefitů velmi podpořila dařová politika. Nyní jsou zaměstnanecké benefity významnou součástí nákladů práce. (Milkowich, Boudreau;1993)

Nepenílní formy odměňování se dělí na nepenílní odměny hmotné a nehmotné povahy. Mezi hlavní nástroje odměňování hmotné povahy tohoto typu patří zejména poskytování pracovních prostředků k pracovním i soukromým účelům zaměstnance. Mezi nejběžnější nepenílní formy hmotné povahy patří mobilní telefon, notebook, automobil, možnost dotovaného závodního stravování, možnost ubytování nebo stravenky. Jejich poskytování se obvykle váže na pracovní pozici zaměstnance s tím, že portfolio odměn je tím větší, čím vyšší je postavení zaměstnance v organizaci například náplň jeho práce. (Kleibl, Dvořáková, 2001)

V případě nepenílní formy odměňování nehmotné povahy se jedná o takovou odměnu, která sice není hmotná, přesto je však pro zaměstnance cenná a může být i motivující. Má individuální povahu, zejména proto, že každého zaměstnance motivuje něco jiného, v závislosti na osobnosti a potřebách každého. Řadí se mezi ně zejména společenská prestiž spojená s daným pracovním místem, uznání okolí a povýšení. Dále mezi ně můžeme zařadit možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců, v této samostatnosti například úkol a v této odpovědnost, zahrnutá může být i prodloužená dovolená. Mezi ně zařadíme i kroky, které vedou k větší spokojenosti pracovníka, dobrý pocit z tvůrčí práce, dobré mezilidské vztahy v organizaci a jednání s respektem. Tyto faktory mají podle Kleibla v této vliv hlavně na pracovníky s vyšší kvalifikací, kteří mají náročnější pracovní obsah. (Kleibl, 1998)

Obrázek 2.3 Struktura zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: <http://financnimanagement.ihned.cz/>

Podle Pelce (2008) se benefity z pohledu zaměstnavatele dělí podle jejich daňové a odvodové výhodnosti buď na mimo daňové výhodné, nebo na benefity s daňovou výhodností. Pro zaměstnavatele může být systém benefitů buď jednotný, nebo se může projevit individuální přístup pro jednotlivé zaměstnavatele nebo jejich skupiny. Musí být však dodržována zásada rovnosti a nediskriminace. Diferencovaný přístup k jednotlivým skupinám zaměstnanců může být velmi motivační. Možnosti, jak docílit co nejvíce individualizovaného přístupu, jsou tři. Je možné mít jednotný program benefitů doplněný o nadstandardní balíček, který je určen pouze některým zaměstnancům organizace, případně je pro každou skupinu určen specifický balíček. Další možností je nejjednodušší systém benefitů doplněný o zvýhodnění pro zaměstnavatele, kteří jsou sociálně slabší. Jeho cílem je vyrovnávání sociálních nerovností mezi zaměstnanci a je používán zejména v organizacích, kde je větší množství méně kvalifikovaných zaměstnanců. Používaný je

i tzv. Cafeteria systém, ve kterém dostanou zaměstnanci k dispozici prostředky do určitého limitu, a sami si za ně vybírají z nabídky benefitů takové, které jim nejvíce vyhovují. (Pelc, 2008)

2.2.5. Zásluhové odměňování

Zásluhová odměna se vnuje odpovědi na otázku řízení odměňování, a sice co očekujeme a za co jsme ochotni platit. Vztahuje se zejména k odměnám v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu pro organizaci a k délce pracovního poměru. Nejčastěji používaným způsobem je odměna podle výkonu a u jednotlivce, nebo organizace jako celku. Odměna podle přínosu byla zavedena až v 90. letech 20. Století Brownem a Armstrongem (1999) a je také poměrně často využívána. Odměna podle délky pracovního poměru se vyskytuje zejména ve veřejném a dobrovolném sektoru, týmové odměňování ani odměna podle schopností podle Armstronga příliš využívány nejsou. Individuální zásluhová odměna je někdy považována za nejlepší způsob motivace zaměstnanců. Může být spojena se základní mzdou nebo vyplácena v podobě jednorázových finančních bonusů. Další možností je tzv. proměnlivá odměna nebo složka mzdy, která je známá jako ohrožená odměna. Zaměstnanec o ní musí zasáhnout a znovu usilovat, na rozdíl od odměny spojené se mzdou, která je zpravidla trvalá po celou dobu, kdy pracovník vykonává uspokojivou svoji práci. Systém zásluhové odměňování je založen na procesu měření a posuzování schopností, pracovního výkonu, přínosu pro organizaci a dovedností. V rámci zásluhové odměny je možné použít jak vnější motivátor v podobě peněz, tak i vnitřní odměny jako součást celkového souboru odměn. Důvod pro zavedení zásluhových odměn, je to, že zaměstnanci, kteří přináší organizaci více užítku, by měli být také lépe placeni. Některé organizace tomuto způsobu dávají přednost před placením zaměstnanců za pouhou přítomnost v zaměstnání, za které jsou odměňováni v případě systému odměňování podle délky pracovního poměru v jednom zaměstnání. Používání zásluhových odměn však není jednoznačné a přináší s sebou i určitá rizika a problémy. Stává se, že částka, která může být rozdělena mezi zaměstnance, je tak malá, že jako motivace nemůže sloužit. Motivace penězi navíc není trvalá, jak zmíní Kohn (1993), peníze způsobí pouze krátkou motivaci, která zanedlouho pomine. Dalším rizikem

je to, že každý člověk reaguje na různé motivací faktory jinak a nelze předpokládat, že všichni budou motivováni právě finanční odměnou. Pokud také některé zaměstnanci nepřijímají bonus obdrží a některé ne, může to druhou skupinu naopak demotivovat a přispívat k tomu naopak, než bylo zamýšleno. Může tak způsobit více nespokojenosti než spokojenosti, pokud jsou vnímány jako nepřiměřené, nespravedlivé nebo nepatřlivé. Je proto důležité, aby byly nastaveny přesné a objektivní metody měření a hodnocení výkonu, výkonu a schopností zaměstnanců. Zásluhové odměňování nelze podle studie Browna a Armstronga (1999) doporučit jako univerzální přístup, fládný typ zásahového odměňování není úspěšný nebo neúspěšný. Jeho úspěšnost je podmíněna souvislostmi a konkrétní situací v každé organizaci. (Armstrong, 2007)

2.3. Specifika odměňování v organizacích neziskového typu

Důležitým předpokladem, ze kterého tato práce vychází, je to, že lidé pracující v nestátních neziskových organizacích jsou motivováni zejména smysluplností své práce a odměnu vnímají více jako prostředek na uspokojení nezbytných fyziologických potřeb, než jako hlavní motivaci pro vykonávání práce. (Francois, 2001)

Motivace a odměňování v nestátních neziskových organizacích jsou výrazně ovlivněny právě neziskovým charakterem činnosti a související legislativou, která vychází z principu neziskovosti, dobrovolnosti, a z faktu, že některé nestátní neziskové organizace vyúsňují na financování své činnosti prostředky z veřejných rozpočtů. Podle Jaroslava Rejčky (2010) je u organizací s globálním posláním ve veřejné prospěšnosti, které čerpají finance na provoz z veřejných rozpočtů, legislativně upraveno, podle jakých pravidel je možné odměňovat členy správních orgánů, členy výkonných orgánů a zaměstnance organizací. V některých případech, jako například u obecně prospěšných společností, zákon zakazuje, aby byli členové správních rad za svoji činnost placeni. Motivace těchto osob je tedy založena na altruismu, filantropii a charitě. Výše odměny je určená nejvyššími finančními možnostmi organizace, které jsou v českém neziskovém sektoru často velmi omezené a nedostatečné. (Rejčka, 2010)

Zvláštní skupinou v neziskových organizacích jsou dobrovolníci, kteří zde pracují bez nároku na finanční odměnu. Pracují na spontánních, soukromých a svobodně zvolených aktivitách, které přinášejí obecné blaho. Tyto aktivity nejsou řízeny a ovlivňovány žádnou institucí nebo státem a nejsou spojeny s finančním ohodnocením nebo jiným prospěchem. Dobrovolník je chápán jako člověk, který poskytuje svůj volný čas, energii, dovednosti a v domácnosti ve prospěch společnosti nebo ostatních lidí. (Duben, 1996)

Za dobrovolníka je podle Novotného a Lukeše (2008) považován také pracovník, který za svoji práci dostává i finanční odměnu, ta je však nižší než je tržní mzda za podobnou práci v komerčním sektoru. Tím je popsána nezištnost dobrovolníka, který práci dělá jednak z přesvědčení, ale také si je v domácnosti za svoji činnost. Za odměnu je považována i odměna nehmotná, protože chování dobrovolníka je i tak vedeno vnitřní motivací. Motivační systémy jsou v neziskovém sektoru ovlivněny právě charakterem vykonávané činnosti, který je ze své podstaty neziskový. Finanční odměna je samozřejmě součástí placených zaměstnanců NNO, podle Novotného a Lukeše by měla být minimálně o něco nižší než je mzda profesionála, který pracuje na srovnatelné pozici v komerční sféře. (Novotný, Lukeš, 2008)

Podle Medlíkové (2009) jsou neziskové organizace specifické tím, že a koliv v nich má nefinanční odměňování stále větší význam, není tam ještě zdaleka využito tak, jak by bylo na některých pozicích vhodné, resp. jak je používáno na obdobných pozicích v komerční sféře. Medlíková uvádí, že lidé v neziskovém sektoru mají menší motivaci pro práci na manažerských pozicích. Důvodem může být to, že finanční ohodnocení v tomto typu organizací neroste úměrně se zvyšováním pracovní odpovědnosti, které provází také nárůst práce a zodpovědnosti. Dalším problémem v nestátních neziskových organizacích je i nedostatek manažerských pozic, které by umožňovaly kariéru. Zaměstnanci NNO tak více preferují práci přímo s klienty a kariéra pro ně není na prvním místě. (Medlíková, 2009)

2.4. Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost patří k hlavním faktorům pozitivního postoje k práci i k organizaci. Ovlivňuje výkon i jeho kvalitu, loajalitu zaměstnanců i jejich fluktuaci, vliv má také na spokojenost zákazníků nebo klientů organizace, protože se odráží na postupu zaměstnanců k nim. Velmi úzce souvisí s výkonem zaměstnanců a s jejich pracovní motivací. Pokud je pro zaměstnance nutná motivace, pak je jejím předpokladem i dostatek pracovní spokojenosti, a nespokojené zaměstnance je velmi obtížné motivovat k vyššímu výkonu. Pracovní spokojenost má podle Urbana více zdrojů, zpravidla však souvisí se způsobem odměňování, stylem řízení a mezilidskými vztahy na pracovišti. Dále pak s výběrem kvalitních zaměstnanců, způsobem jednání nadřízených s podřízenými, zadáváním úkolů a vymezením pracovních míst a přidělených pravomocí. (Urban, 2006)

Pracovní spokojenost je komplexní a bohatě strukturovaný jev, který je velmi subjektivní a těžko měřitelný. Odráží subjektivní pocity zaměstnanců v organizaci, což vypovídá zejména o individuálním prožívání práce, její náplni, pracovních podmínkách, mezilidských vztazích na pracovišti a mnohém dalším. Stejně jako je známa intenzita pracovní spokojenosti, tak je známa její dynamika na základě změn podmínek. Pracovní spokojenost je jednak příčinou pracovního chování, jednak i důsledkem vlivů působících na zaměstnance zevnitř organizace. Jedná se tedy o souhrnnou hodnotu, která odráží řadu faktorů, které souvisejí s pracovní činností a s podmínkami jak pracovními, tak mimopracovními. Tento jev je ovlivněn celou řadou vlivů - psychologickými, ekonomickými, sociologickými, právními, organizačními, pedagogickými, ale také zdravotními. Jednotlivé aspekty se vzájemně propojují a je obtížné je při zkoumání tohoto jevu od sebe oddělit. (Kollárik, 1986)

Existují dva základní pohledy na pracovní spokojenost. První ji spojuje s emocemi, druhý ji vidí jako postoj. Dříve na slově cit je možné najít například u Locka, který ji definuje jako příjemný nebo emocionální stav, který plyne z práce nebo pracovní činnosti. (Rymer, 1998) Druhá definice Organa a Batemana poukazuje na fakt, že při zkoumání pracovní spokojenosti se lze zaměřit buď na celek, nebo pouze na dílčí části, které ji ovlivňují. Tato teorie má za předpoklad, že si zaměstnanec k jednotlivým slovkům

práce postupně vytváří určité postoje, které se pak odrážejí v celkovém postoji a jsou odrazem spokojenosti v práci. (Nakonečný, 2005)

Pracovní spokojenost je charakterizovaná určitými znaky, které Rymer rozlišuje na celkovou a dílčí spokojenost, intenzitu a stálost spokojenosti. Celková spokojenost v sobě zahrnuje všeobecnou míru spokojenosti vztahu pracovníka s vykonávanou činností, jednotlivé dílčí prvky pak zohlední konkrétní faktory, jejichž souhrn je výsledkem spokojenosti celkové. Intenzita spokojenosti vyjadřuje míru prožitku, který se pohybuje v rozmezí od maximální spokojenosti po maximální nespokojenost. Stálost spokojenosti se zaměřuje na stabilitu prožitku. Pracovní spokojenost se považuje za jev proměnlivý a snadno ovlivnitelný. Zaměstnanci citlivě reagují na aktuální situaci jak v práci, tak mimo ni což se projevuje i na celkové spokojenosti. Spokojenost je jednak aktuální stav, ale zároveň se jedná i o dlouhodobý proces, který je ovlivněn mnoha vnějšími i vnitřními faktory. Reaguje zejména na pracovní situaci a splnění očekávání ve vztahu k práci. Je to výsledek chování, ve kterém se odrážejí cíle a hodnoty jedince s dosaženými výsledky a to, jak jsou uspokojeny potřeby zaměstnance. Nespokojenost v práci, která trvá delší dobu, může vést k apatii zaměstnance a následnému opuštění organizace, případně k rizikovému chování. (Rymer, 1998)

K obvyklým příčinám pracovní nespokojenosti patří nedostatečné vedení nebo špatné mezilidské vztahy na pracovišti, upjatost ováání n kterých zaměstnanc , neřešení problémů , nedostatečná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, příliš velké nároky na zaměstnance, přemíra přidělených úkolů a v neposlední řadě také neobjektivní hodnocení a odměňování. Dlouhodobá pracovní nespokojenost má za následek pokles pracovního úsilí, ztrátu zájmu o zaměstnání a úbytek pracovní motivace, může se projevit také šířením negativních informací o organizaci. Úplná spokojenost všech zaměstnanců v t-činou není možná, je však možné do značné míry ovlivnit faktory, které způsobují pracovní nespokojenost. Jedná se o objektivitu při odměňování, kladení důrazu na osobnostní charakteristiky při personálním výběru, dle sledné vymezení pracovních úkolů a sociální prostředí pracoviště a mezilidské vztahy. (Rymer, 1998)

2.4.1. Pracovní spokojenost v ČR

Podle výzkumu Lifestyle společnosti TNS Aisa, který proběhl v roce 2015, jsou Češi v práci spíše nespokojeni. S prací jsou spokojeni méně než s osobním a společenským životem. Z výzkumu dále vyplynulo, že lidé dávají přednost být zaměstnanci před podnikáním i prací na volné noze, a spokojují se s méně zajímavým zaměstnáním, ve kterém mají dobrý kolektiv a méně práce. To je pak ale vede k přesvědčení, že za svoji práci nejsou náležitě oceněni a také to vyvolává neustálý strach, že o svoji práci přijdou. Tato obava se týká 50% žen ve věku do třiceti let. Důraz je kladen na jistotu, slušné platové ohodnocení a dobré vztahy s kolegy i s nadřízenými. Z dalších průzkumů také vyplynulo, že ubylo osob, které jsou ochotné pracovat za nižší mzdu nebo se za práci stáhnout. Důvodem je silná vazba na vlastní nemovitosti a neochota vzdát se stávajícího zázemí. Nejvíce času tráví v práci mladí muži do třiceti let, kteří v práci týdně tráví o pět hodin více, než je celostátní průměr. Důvodem je potřeba více peněz. Nejméně spokojeni jsou se svojí prací muži mezi 50 a 65 lety. (TNS Aisa, 2015)

Z výzkumu webového serveru mujplat.cz, kterého se v roce 2010 zúčastnilo 11 400 respondentů, vyplývá, že se svojí mzdou není spokojeno 30% respondentů. Projekt je součástí internetového serveru JobDNES.cz a jeho cílem je pomáhat zorientovat se v problematice práce a platů pro zaměstnance i pro uchazeče o zaměstnání. Koordinátorem projektu MujPlat.cz pro ČR je Středoevropský institut pro výzkum práce. (Mujplat, 2010)

V rámci výzkumu vyšlo také najevo, že pouze 16% respondentů je nespokojených také se svým povoláním. Se svojí mzdou jsou nejčastěji nespokojeni osoby s nižší mzdou. Za tu je považována mzda pod hranicí 60 procent mediánu mezd v národním hospodářství. V ČR byl v době výzkumu medián hrubé mzdy přibližně 19 700 Kč, nízké mzdy tak mají ti, kteří vydávají méně než 11 780 Kč měsíčně. Podle průzkumu MujPlat.cz až 54 procent respondentů se mzdou pod touto hranicí odpovídalo, že jsou se svojí mzdou velmi nespokojeni anebo nespokojeni. Avšak jen pětina respondentů, kteří mají nízké mzdy, vyjadřuje i úplnou anebo částečnou nespokojenost se svým povoláním. (Martišková, 2010)

2.4.2. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Na pracovní spokojenost má vliv celá řada faktorů. Jsou to faktory, které se týkají jak samotné práce, pracovního prostředí, vztahů na pracovišti, tak i osobnosti zaměstnance. Identifikace faktorů posloužila v praktické části k operacionalizaci výzkumných otázek, které byly použity v dotazníku. Podle Locka (in Nakonečný, 2005) mají na pracovní spokojenost vliv zejména tři kategorie faktorů. Jedná se o faktory organizační, skupinové a osobnostní. Mezi organizační patří zejména mzda, pracovní náplň a pracovní podmínky, skupinové zahrnují spolupracovníky a kontrolu vykonané práce a osobnostní představují potřeby zaměstnance a jeho vnitřní motivaci. Podle Rymey (1998) je mezi faktory pracovní spokojenosti zařazena práce samotná, plat za dovedenou práci, pracovní podmínky, organizace práce, spolupracovníci, nadřízení, způsob jednání a kvalita vnitřní komunikace. Dále mohou být faktory pracovní spokojenosti děleny na vnější a vnitřní, kdy vnější zahrnují prostředí práce, charakter a náplň práce, odměnu (mzdu) a sociální prostředí. Do vnitřních faktorů jsou zařazeny jednotlivé faktory podle významnosti pro konkrétní osobu, míru tolerance nebo citlivost na určité prostředí a očekávání, které se podílí na kritériích každého zaměstnance v jeho svém pracovišti, dále jsou to zájmy a schopnosti zaměstnance. (Rymey, 1998)

2.4.3. Jednofaktorová a dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Podle jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti je spokojenost vnímána jako jev s krajními hodnotami, kde na jedné straně je buď absolutní spokojenost, nebo absolutní nespokojenost. Tyto hodnoty se vzájemně ovlivňují, snížením jedné hodnoty dojde ke zvýšení hodnoty druhé a naopak. Pokud tedy dochází k větší nespokojenosti zaměstnance, dochází k jeho větší spokojenosti. Pokud jsou vytvářeny vhodné podmínky pro pracovní spokojenost, dochází k jejímu nárůstu. (Tříškar, 2003) Jednofaktorová teorie vychází z Maslowovy hierarchie potřeb (Obrázek 1.1). Podle Maslowa by měla práce, která díky

ř zným faktor m upokojuje v–echny uvedené pot eby, zaji– ovat zam stnanci spokojenost. (Kollárik, 1986)

Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti oproti tomu říká, že pracovní spokojenost je ovliv ována dv ma faktory ó vnit ními a vn j–ími. Vnit ní faktory jsou motiva ní a týkají se zejména obsahu práce a ur ují, jaký má zam stnanec vztah k p edm tu práce a zda mu to, co d lá, p iná–í uspokojení. Vn j–ími faktory jsou tzv. hygienické a zahrnují vn j–í pracovní podmínky. Tyto faktory se vztahují k pracovnímu prost edí a v–emu, co se k n mu vztahuje, tedy i odm na za vykonanou práci. Tyto faktory, pokud nejsou uspokojiv napln ny, vedou následn k nespokojnosti. Hygienickými se nazývají proto, že mají udržovací úlohu a pokud nedosáhnou alespo nezbytného minima, vyvolají v pracovnících –patné pocity. (Kollárik, 1986)

Podle Herzberga (in Kollárik, 1986) souvisela pracovní spokojenost zejména s dosaženými výsledky a s r stem pracovních kompetencí. –patné pocity z práce a nespokojenost pramenily ze –patných pracovních podmínek, nekompetentního vedení a byly zp sobeny také platem. Hygienické faktory jsou n kdy nazývány také jako tzv. dissatisfactory, což znamená, že pokud mají nep íznivý vliv, tak vyvolají nespokojenost, pokud mají vliv p íznivý, tak není nespokojenost p ítomna. Nezp sobují tedy spokojenost, ale mají vliv na to, že není p ítomna nespokojenost. Oproti tomu vnit ní faktory nep sobí nespokojenost, pouze neutrální náladu, pokud jsou v–ak v p íznivé podob , tak zp sobují spokojenost. (Pauknerová, 2006)

2.4.4. Vliv odm ny na pracovní spokojenost zam stnanc

Významným prvkem, který se podílí na pracovní spokojenosti zam stnanc , je odm ování a možnost r stu. Finan ní odm na je specifický faktor, nebo se jedná o základní odm nu za práci, která zam stnanc m umoř uje uspokojování jejich pot eb. Na odm nu je možné pohlířet dv ma zp soby. Jedním je odm na jako vý–e platu, která je vyjád ením odm ny za odvedenou práci, druhým pak systém odm ování, kterým p íslu–ná organizace vyjad uje ocen ní za vykonanou práci. Pro pracovní spokojenost je

dělní, aby byla výše jeho odměny adekvátní tomu, co on sám považuje za dostatečné, nakořl se sám oceňuje a porovnává svůj výkon s ostatními pracovníky. Pokud je odměna považována za nedostatečnou, odráží se to pak v jeho nespokojenosti a dále v jeho pracovním nasazení. Pokud je zaměstnanec spokojený, je také více motivovaný odvádět kvalitní práci. Každý zaměstnanec má však jiné potřeby a ke spokojenosti může předfinanční nebo nefinanční odměnou preferovat například dobré vztahy na práci-ti, dobrý pocit z vykonané práce, smysluplnost nebo fakt, že v bec n jakou práci má. Je proto dělní finanční odměnu jako hlavní faktor mající vliv na spokojenost zaměstnance příliš nepřeceňovat a zaměřit se na více faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost jako celek. (Kollárik, 1986)

Ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a jeho objektivitou lze podle Urbana přijmout určitá opatření. Jedná se zejména o zavedení jednotně strukturovaného systému výkonového odměňování, které je založené na stanovení cílů, které zahrnují skupinovou i celopodnikovou složku výkonné odměny, která se váže na předem stanovené, velmi jasné a objektivně hodnocené kvantitativní cíle a kvalitativní hodnotící kritéria. Tento systém může být doplněn o systém pevných a pohyblivých zaměstnanečských výhod. Vliv má také celopodniková složka výkonové odměny, která by se měla vázat na dosažení předem stanoveného ročního výkonového cíle společnosti resp. na rozdělení předem stanoveného podílu zisku mezi zaměstnance. Celopodniková výkonová složka mzdy by se měla týkat všech zaměstnanců podle odstupované míry a jejím cílem by mělo být posílení transparentnosti cílů organizace, podpora identifikace zaměstnanců s cíli organizace a zvýšení jejich zájmu o dobré fungování organizace. Základním předpokladem je stanovení ročních cílů zisku a podílu zisku, který bude mezi zaměstnanci rozdělen. (Urban, 2006).

V tomto případě je však nutné podotknout, že se tento způsob nedá využít v nestátních neziskových organizacích, protože ty jsou díky právní úpravě a díky své podstatě zaměřené na jiné cíle než je generace zisku. Pokud je zisk vygenerován, děje se tak pouze díky vedlejší činnosti organizace a zisk je následně pouřlřen na rozvoj organizace a naplnění jejích cílů. (Skovajsa, 2010)

Další možností zvýšení spokojenosti zaměstnanců s odměnou je zavedení skupinové složky výkonové mzdy, která je vázána na dosažení předem stanovených cílů, které udávají finanční přínos jednotlivců nebo pracovních skupin pro celou organizaci. V nestátních neziskových organizacích je tento způsob motivace a odměňování vhodný například pro zaměstnance, kteří se věnují fundraisingu³, a kteří tak budou motivováni k získávání v těchto finančních obnosech pro organizaci. Individuální složky mzdy by měly být vždy vázány na pravidelné roční hodnocení zaměstnanců prováděné jejich přímým nadřízeným. Hodnocení by mělo mít předem daná, jasná kritéria určená pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Kritériem může být například dodržování stanovených termínů, kvalita práce, spolupráce s ostatními zaměstnanci a vlastní odpovědnost, cíle by měly být stanoveny podle přínosu zaměstnanců k cílům organizace. Hodnocení pak slouží jako podklad pro možnou úpravu mzdy zaměstnanců, která může být při dosažení dobrých výsledků pro další rok zvýšena.

3. METODOLOGICKÁ ČÁST

3.1. Strategie výzkumu a použité výzkumné metody

Stejně jako praktická část této diplomové práce byl kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření. Populací ve výzkumu byli zaměstnanci nestátních neziskových organizací v ČR, které jsou ve veřejně prospěšné, servisní a občanské v sociální oblasti. Jako výzkumný vzorek populace byli vybráni zaměstnanci nestátních neziskových organizací v ČR, které splňovaly výše uvedené kritérium. Výzkumný vzorek byl vybrán účelovým výběrem z populace se snahou o zahrnutí co největšího počtu respondentů tak, aby byla reprezentace populace co nejširší. Výzkumný vzorek byl vybrán podle registru

³ Fundraising je systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních i jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizací nebo jednotlivců.

poskytovatel sociálních služeb, který na základě zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách zajišťuje a zveřejňuje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a do kterého mají povinnou registraci všichni poskytovatelé sociálních služeb v ČR. (Ministerstvo, 2015) Písemná žádost o vyplnění dotazníku byla rozeslána na všechny kontakty, které bylo možné v registru poskytovatel sociálních služeb zjistit. Vzhledem k tomu, že u každé poskytované sociální služby byl uveden pouze jeden kontakt na vybraného zaměstnance, případně byl uveden pouze univerzální email bez příjmení adresáta, záleželo nejvíce na ochotě kontaktních osob spolupracovat na realizaci tohoto výzkumu a dotazník dále rozeslat v rámci dané organizace, což byly kontaktní osoby požádány v předchozím dopise k dotazníku. Vzhledem k omezeným možnostem výzkumu a kontaktů přímo na zaměstnance NNO jsou výsledky výzkumu platné zejména pro zkoumaný vzorek. Výsledky však mohou být doporučením pro další organizace stejného typu a mohou být základem pro další výzkum.

Jako metoda sběru dat byl použit kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Strukturovaný dotazník, který byl rozeslán emailem zaměstnancům NNO, byl anonymní. Dotazník se skládá z uzavřených otázek, metodou analýzy získaných dat je regresní analýza, kdy na základě získaných informací z jednotlivých dotazníků formulujeme celkový závěr. Získaná data byla vyhodnocena pomocí systému SPSS.

Dotazník byl nejprve rozeslán v pilotní verzi, na základě zpětné vazby od respondentů byly provedeny drobné úpravy v podobě doplnění více možností k některým otázkám a následně byl dotazník rozeslán na všechny vybrané kontakty.

3.2. Otázky do dotazníku

V dotazníku je pozornost zaměřena jak na celkovou pracovní spokojenost, tak na dílčí faktory. Dílčími faktory je spokojenost s charakterem práce, jednání s respektem a úctou, dostatek času na rodinu a koníčky, možnost povýšení, jistota zaměstnání, dobré mezilidské vztahy, zaměstnanecké výhody (hmotné a nehmotné benefity), ufiřtenost práce, odborný růst, pruřná pracovní doba, pracovní podmínky, rovné příležitosti pro muže

a feny a dobré vztahy s nadřízenými. U každé proměnné je nejdříve zkoumána důležitost dané položky pro zaměstnance, v další otázce za použití stejné baterie položek pak spokojenost s nimi v současném zaměstnání.

Dotazník pro potřeby této práce vychází z dotazníku k již realizovanému výzkumu společnosti TNS Aisa Lifestyle, který se zabýval řadou otázek, z nichž jedna se vztahovala právě k spokojenosti. Na které otázky byly vytvořeny pro tento výzkum, na které byly dále převzaty z výzkumu TNS Aisa a upraveny pro potřeby této práce. Jedná se zejména o využití stejné baterie otázek pro zjištění důležitosti různých prvků pro zaměstnance NNO a zároveň pro určení jak deklarované, tak skutečné důležitosti. (Pravec, 2015)

3.3. Kategorie zaměstnanců

V dotazníku je zaměřena pozornost na rozdělení zaměstnanců do jednotlivých kategorií podle věku, délky pracovního poměru a pracovní pozice. Pro účely této práce byly vybrány takové pracovní pozice, aby skutečně odrážely pozice v nestátních neziskových organizacích, které jsou veřejně prospěšné, servisní a vztahují se k sociální oblasti. Pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci jsou přímo definováni v zákoně č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ostatní pozice nejsou zákonně ukotveny.

- **Pracovník/ce v sociálních službách** – tato pozice je přesně stanovena v zákoně č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, část devátá, § 116. Zákon hovoří jasně a říká, že pracovníkem v sociálních službách je ten, kdo vykonává přímou obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb poskytující v rámci jednoduchých denních činností, pomoci při osobní hygieně a oblékání, manipulaci s přístroji, pomůckami, prádlem, udržování čistoty a osobní hygieny, podporu soběstačnosti, posilování fyzické aktivity, vytváření základních sociálních a společenských kontaktů a uspokojování psychosociálních potřeb. Dále vykonává základní výchovnou a nepedagogickou činnost poskytující v prohlubování

a upevování základních hygienických a společenských návyků, působení na vytváření a rozvíjení pracovních návyků, manuální zručnosti a pracovní aktivity, provádění volnočasových aktivit zaměřených na rozvíjení osobnosti, zájmů, znalostí a tvořivých schopností formou výtvarné, hudební a pohybové výchovy, zabezpečování zájmové a kulturní činnosti a provádění osobní asistence. Pracovník v sociálních službách poskytuje pečovatelskou činnost v domácnosti osoby spočívající ve vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi, komplexní péči o jejich domácnost, zajištění sociální pomoci, provádění sociálních intervencí pod vedením sociálního pracovníka, poskytování pomoci při vytváření sociálních a společenských kontaktů a psychické aktivizaci, organizaci zabezpečování a komplexní koordinování pečovatelské činnosti. Pod dohledem sociálního pracovníka vykonává činnosti při základním sociálním poradenství, intervencní činnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, činnosti při zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, činnosti při poskytování pomoci při uplatňování práv a oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Podmínkou výkonu činnosti pracovníka v sociálních službách je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost podle tohoto zákona.

Odbornou způsobilostí pracovníka v sociálních službách je základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetřovatel, u fyzických osob, které získaly odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka podle § 110, a u fyzických osob, které získaly střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru vzdělání stanoveném prováděcím právním předpisem. Dále střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu způsobilost k výkonu zdravotnického povolání ergoterapeut, u fyzických osob, které získaly odbornou způsobilost k výkonu

povolání sociálního pracovníka podle § 110, a u fyzických osob, které získaly st ední vzd lání s maturitní zkou–kou v oboru vzd lání stanoveném provád cí právním p edpisem. Obsah kvalifika ního kurzu podle odstavce 5 a jeho minimální rozsah stanoví provád cí právní p edpis. Podmínku absolvování kvalifika ního kurzu je t eba splnit do 18 m síc ode dne nástupu zam stnanec do zam stnání. Do doby spln ní této podmínky vykonává zam stnanec innost pracovníka v sociálních slufbách pod dohledem odborn zp sobilého pracovníka v sociálních slufbách.

- **Sociální pracovník/ce** - je vymezen v zákon . 108/2006 Sb. o sociálních slufbách, ást osmá, hlava I, § 109 a § 110. Sociální pracovník vykonává sociální –et ení, zabezpe uje sociální agendy v etn e–ení sociáln právních problém v za ízeních poskytujících slufby sociální pé e, sociáln právní poradenství, analytickou, metodickou a koncep ní innost v sociální oblasti, odborné innosti v za ízeních poskytujících slufby sociální prevence, depistáfní innost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zji– uje pot eby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních slufeb. P edpokladem k výkonu povolání sociálního pracovníka je plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní zp sobilost a odborná zp sobilost podle tohoto zákona.

Zdravotní zp sobilost zji– uje a léka ský posudek o zdravotní zp sobilosti vydává registrující poskytovatel zdravotních slufeb v oboru v–eobecné praktické léka ství nebo v oboru praktický léka pro d tí a dorost a u zam stnanc poskytovatel pracovn léka ských slufeb. Odbornou zp sobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je vy–í odborné vzd lání získané absolvováním vzd lácího programu akreditovaného podle zvlá–tního právního p edpisu v oborech vzd lání zam ených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociáln právní innost, charitní a sociální innost. Dále pak vysoko–kolské vzd lání získané studiem v bakalá ském, magisterském nebo doktorském studijním programu zam eném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální pé i, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvlá–tního právního p edpisu. Uznatelným vzd láním je i absolvování akreditovaných vzd lácích kurz ve vý–e uvedených oblastech v celkovém rozsahu nejmén 200 hodin a praxe p i výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejmén 5 let, za

podmínky ukončení vysokoškolského vzdělání v oblasti studia, která není výše uvedena. Odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka při poskytování sociálních služeb ve zdravotnických zařízeních lékařské péče podle § 52 má též sociální pracovník a zdravotní sociální pracovník, který získal způsobilost k výkonu zdravotnického povolání podle zvláštního právního předpisu.

- **Administrativní pracovník/ce** je zaměstnanec, který nepracuje přímo s klienty, ani nerozhoduje o důležitých otázkách ohledně vedení organizace a jejího strategického směřování. Úkolem administrativních pracovníků je zpravidla zajištění běžného chodu kanceláře, mezi hlavní činnosti patří evidence došlých a odeslané pošty, vyřizování korespondence, práce na recepci a administrativní podpora nadřízených v managementu. Dále je v kompetenci administrativních pracovníků organizování návštěv, zajištění porad a další. Na pozici administrativních pracovníků je zpravidla dostatečné ukončené střední vzdělání. (Encyklopedie, 2015)
- **Nížeřízený management** se jedná se zejména o osoby, které mají podřízené a mají přidělené dílčí úkoly, za které odpovídají. Tyto úkoly dále přidělují svým podřízeným a pravidelně kontrolují jejich práci. Úkolem nížeřízeného managementu je sledování zájmů a potřeb zaměstnanců vyplývajících z jejich pracovní činnosti se zájmy celé organizace. Nížeřízený management lze dle dělit na manaflery první a druhé linie, pro potřeby této práce však stačí sloučení do jedné kategorie. (Encyklopedie, 2015)
- **Vyšší management** zahrnuje vedoucí pracovníky odpovědné za chod celé organizace a rozdělování kompetencí, tedy úkol, pravomocí a odpovědnosti nížeřízenému managementu. Předpokladem je široké vzdělání manaflera, znalost metod řízení, umění komunikovat, schopnost řídit a delegovat úkoly. (Management, 2010)

3.4. Metoda sběru dat

Výzkum byl uskutečněn během roku 2015 ve vybraných nestátních neziskových organizacích, které působí v sociální oblasti a jsou veřejně prospěšné. Výzkumné prostředí mělo podobu dotazníku, který byl zaměstnancům NNO rozeslán emailem, pro tvorbu dotazníku a sběr dat byl použit standardní formulář Google. Dotazníky byly anonymní, dotazované osoby byly seznámeny se záměrem použít jejich odpovědi pro cíle této diplomové práce a souhlasily s ním. Anonymita dotazníku s velkou pravděpodobností přispěla k tomu, že byly získány údaje o výši mzdy, které bylo ochotno vyplnit 98% respondentů. Dotazník byl rozeslán ve dnech 14. - 17. 5. 2015 na emailové adresy poskytovatelů veřejných služeb, které jsou volně dostupné v rejstříku Registru poskytovatelů sociálních služeb, který je veřejný na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (MPSV ČR). Dotazník byl rozeslán na všechny kontakty, které byly poskytnuty na vyhledání v seznamu MPSV. Kontaktů bylo celkem 4 377, nejednalo se však pouze o nestátní neziskové organizace, ale o všechny poskytovatele sociálních služeb. Vybrat pouze nestátní neziskové organizace nebylo možné jednak z důvodu velkého množství kontaktů a také z důvodu formy, ve které byly kontakty od MPSV ČR poskytnuty. V doprovodném dopise i v dotazníku samotném bylo několikrát zmíněno, že je určen pouze pro nestátní neziskové organizace a proto lze předpokládat, že jej vyplnili pouze ti zejména zaměstnanci NNO.

Návratnost dotazníku není možné určit, protože byl sice rozeslán na určitý počet kontaktů, z nichž 5 % emailu se vrátilo jako nedoručených, zároveň byly ale kontaktní osoby vyzvány k dalšímu šíření mezi své kolegy a další neziskové organizace stejného typu. Dotazník byl uzavřen 25. 6. 2015, do této doby jej vyplnilo 1 756 respondentů. Vzhledem k cílům práce byli vybráni pouze zaměstnanci, kteří pracují na plný pracovní úvazek, kterých bylo 1 311.

Z velkého množství vyplněných dotazníků a komentářů, které je provázely, lze usuzovat, že respondenti se s tématem výzkumu ztotožnili a považovali jim natolik zajímavé a důležitě, že se chtěli na výsledcích podílet. Dokladem jsou citace z emailů, kterých bylo

více než 40, a které vyjadřovaly podporu k dokončení výzkumu a jejich auto i byli
přesvědčení o důležitosti zkoumání tématu odměn v neziskovém sektoru.

Citace respondent :

Citace .1:

*"Dotazník se ke mně dostal už zítřkem, dnes ráno jsem ho za sebe vyplnila a odeslala. Děkuji
za to, že jsem se díky němu mohla trochu zamyslet, co mě u nás v práci vážně baví a co
ne."*

Citace .2:

*"Dobrý den, vyplnila jsem. Těším se na výsledky, vyplňování mě bavilo, žádné zbytečnosti, vše
srozumitelné, téma zajímavé. Držím palce"*

Citace .3:

Email poslaný kolegům adresátky:

*"Hezký den všem, dostal se mi do rukou zajímavý dotazník. Je to o spokojenosti s prací
a slouží pro vypracování diplomové práce jedné studentky, vše viz níže. Ten dotazník nám
doporučuji vyplnit. Ani tolik nekvůli té studentce (jí to samozřejmě pomůže), jako spíše
pro uvědomění si toho, jak se nám v práci líbí/nelíbí. Je to docela rychlé a opravdu
podnětné."*

3.5. Metoda vyhodnocení výzkumu

Pro vyhodnocení dotazníku byla použita regresní analýza, díky které je možné odhadnout hodnotu určené veličiny, tzv. závisle proměnné, na základě jiných veličin, tzv. nezávisle proměnných. Závislou proměnnou je v tomto výzkumu spokojenost zaměstnanců NNO, nezávisle proměnné jsou určeny na základě toho, co má největší vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců. Jedná se zejména o věk zaměstnanců, délku pracovního poměru, pracovní pozice a pozici v organizaci. Zvláštním důrazem je v tomto výzkumu kladen na vliv odměňování na pracovní spokojenost. Získaná data jsou vyhodnocena pomocí softwaru SPSS, který umožňuje získaná data analyzovat. Analýza byla provedena s pomocí příručky Andyho Fielda *Discovering Statistics Using SPSS* (Field, 2009)

Díky velkému množství odpovědí bylo možné rozdělit respondenty do více kategorií, které byly dále porovnávány. Bylo sledováno, jak se mění míra spokojenosti nejen s výší odměny, ale také délkou pracovního poměru, s věkem, pohlavím a s dalšími faktory. Odlišné vnímání mají také různé skupiny zaměstnanců, pro účely této práce a jejich vzájemné srovnání byly rozděleny do tří kategorií. Do první spadají pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci, do druhé administrativní pracovníci a tisková zaměstnanci v oblasti managementu, a finančního, nebo výrobního.

3.6. Statistické zpracování dat

V průběhu vyhodnocování informací z provedených dotazníkových šetření bylo provedeno základní zpracování dat. Pro tento účel byly použity základní popisné charakteristiky souboru dat spolu s tabulkami četností. V některých případech bylo provedeno dvoustupňové testování, jehož výsledkem byly sestavené kontingenční tabulky. Pro případné ověření hypotézy o nezávislosti v sestavených kontingenčních tabulkách byl využit klasický χ^2 test, případně Fisherův test. Ve kterých výsledky jsou interpretovány na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

K otestování dalších hypotéz souvisejících s hlavními tezemi předkládané práce, byly použity jednovýbové a dvouvýbové t-testy, regresní analýza, faktorová analýza a korelační analýza.

3.6.1. Korelační analýza

Korelace je vzájemný lineární vztah mezi dvěma proměnnými. Pokud se jedna z nich změní, změní se i druhá a naopak. Pokud je mezi nimi potvrzena korelace, je pravděpodobné, že jsou na sobě závislé. Cílem korelační analýzy je určení síly závislosti mezi dvěma proměnnými. Síla závislosti je změna pomocí Pearsonova korelačního koeficientu a nabývá hodnot -1 až +1, tyto hodnoty ukazují na funkční závislost obou proměnných. Pokud je typ závislosti lineární, pak nulová hodnota vyjadřuje v t-inou nezávislost. Pokud je v t-í není nula, s rostoucími hodnotami jedné proměnné rostou i hodnoty druhé. Pokud je menší než nula, hodnoty jedné proměnné klesají, zatímco hodnoty druhé stoupají a obráceně. Vysoký stupeň korelace odráží často přítomný vztah, ale není tomu tak vždycky. (Field, 2009) Pearsonův korelační koeficient je definován vztahem

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

3.6.2. Regresní analýza

Regresní analýza je statistickou metodou, která zkoumá vztah mezi dvěma proměnnými. Na rozdíl od korelace však dokáže nejenom popsat těsnost mezi dvěma proměnnými, ale dokáže také říci, jak velký vliv má nezávisle proměnná na proměnnou závislou a jakou konkrétní hodnotu bude mít závisle proměnná, pokud víme, jakou hodnotu má druhá proměnná. Dokáže tedy z hodnot nezávisle proměnné predikovat hodnoty závisle proměnné. (Zvára, 2008) Dělí se podle počtu závislých a nezávislých proměnných na jednoduchou, vícenásobnou nebo vícerozměrnou regresní analýzu.

Jednoduchá regresní analýza slouží k popisu závislosti dvou proměnných a matematický model, který hledáme, je $y = f(x)$. Vícenásobná regresní analýza slouží k popisu závislosti jedné numerické proměnné na skupině jiných numerických proměnných, hledáme tedy matematický model $y = f(x_1, x_2, \dots, x_l)$. Vícerozměrná analýza slouží k popisu závislosti skupiny více numerických proměnných, hledaný matematický model je $(y_1, y_2, \dots, y_q) = f(x_1, x_2, \dots, x_l)$. (Biskup, 2008)

3.6.3. Faktorová analýza

Faktorová analýza slouží k vysvětlení rozptylu pozorovaných proměnných pomocí latentních proměnných, tzv. faktorů. Umí to, co nejde měřit přímo. Nejvíce využívána byla v psychologii, postupně se ale rozšířila také do sociologie a dalších oblastí. Snadí se popsat každou pozorovanou proměnnou jako kombinaci vlivů jednotlivých faktorů. Počet faktorů není dán, čím více faktorů máme, tím vyšší procento rozptylu proměnných je vysvětleno. Snahou však je najít co nejmenší počet přijatelných faktorů, jejichž konkrétní počet se určuje až na základě konkrétních dat. Výsledkem analýzy jsou skupiny proměnných, které statisticky patří k sobě a ovlivňuje je stejný faktor. Faktorová analýza je založena na výběru korelačních a parciálních korelačních koeficientech. Korelační koeficient se pohybuje v rozmezí -1 až 1 a vyjadřuje těsnost lineární závislosti dvou proměnných, musí však splňovat předpoklad, že všechny ostatní proměnné jsou konstantní. Reprodukovaný korelační koeficient vyjadřuje těsnost lineární závislosti dvou proměnných, které jsou vyjádřeny pomocí odhadnutých faktorů na základě faktorové analýzy. (Káloudová, 2010) Základním pojmem ve faktorové analýze je parciální korelace, při které je závislost mezi dvěma proměnnými vysvětlena pomocí zbylých společných proměnných. Výpočet parciální korelace lze provést pomocí tohoto vzorce:

$$r_{12 \cdot 3} = \frac{r_{12} - r_{13}r_{23}}{\sqrt{1 - r_{13}^2 - r_{23}^2 + 2r_{13}r_{23}}}$$

Vhodnost použití faktorové analýzy na získaná data je možné ověřit pomocí Kaiser-Meyer-Olkinova koeficientu (KMO). Hodnota koeficientu se může pohybovat mezi 0 a 1, přičemž vyšší hodnoty blíží se 1 ukazují na vhodnost dat pro faktorovou analýzu. (Káloudová, 2010) ($kmo=0,861$)

4. EMPIRICKÁ ČÁST

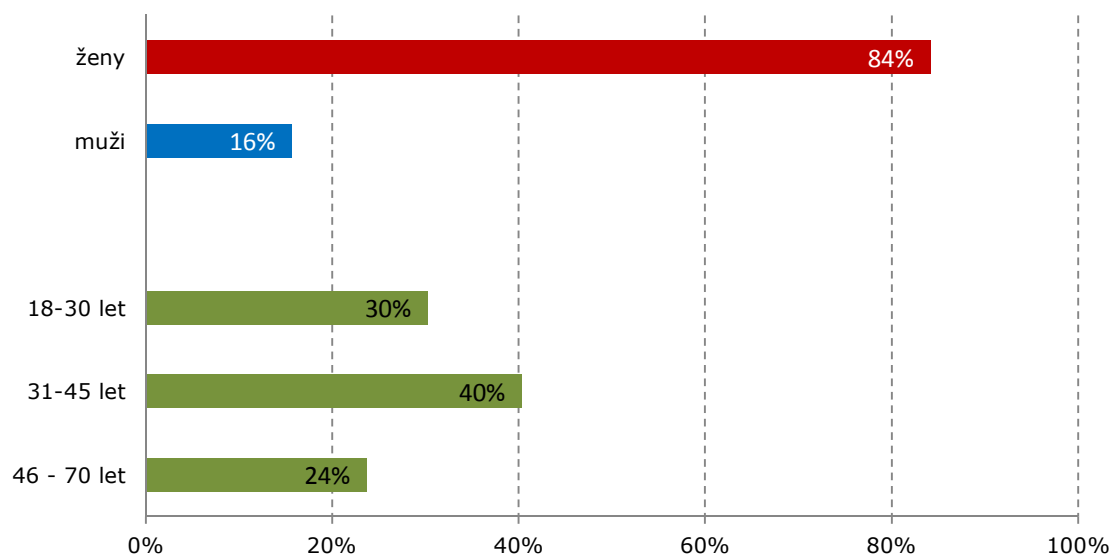
Tato část je zaměřená na analýzu dat získaných z dotazníkového šetření. Detailní analýza dat byla provedena ve spolupráci s Mgr. Terezou Třápanovou, specialistkou na analýzu dat ze společnosti TNS Aisa. Mgr. Tereza Třápanová byla oslovena s prosbou o pomoc z důvodu snahy o získání co nejvíce možných informací, které získaná data obsahují. Díky této spolupráci bylo možné z dat vyčíst nejen deklarovanou důležitost jednotlivých faktorů, které ovlivňují celkovou pracovní spokojenost, ale také důležitost reálnou. Je třeba se podívat na vztah deklarované a reálné důležitosti jednotlivých atributů. Jedna věc, je co lidé říkají, ale je pro ně důležitá a druhá věc je, jak je tomu doopravdy, proto je třeba dobré pracovat také s tzv. reálnou důležitostí. Reálná důležitost je hodnota korelačního koeficientu spokojenosti s polovkou a celkového indexu spokojenosti v zaměstnání. Reálná důležitost nám tedy říká, jak daná polovka souvisí, přispívá a ovlivňuje celkovou spokojenost.

4.1. Struktura vzorku

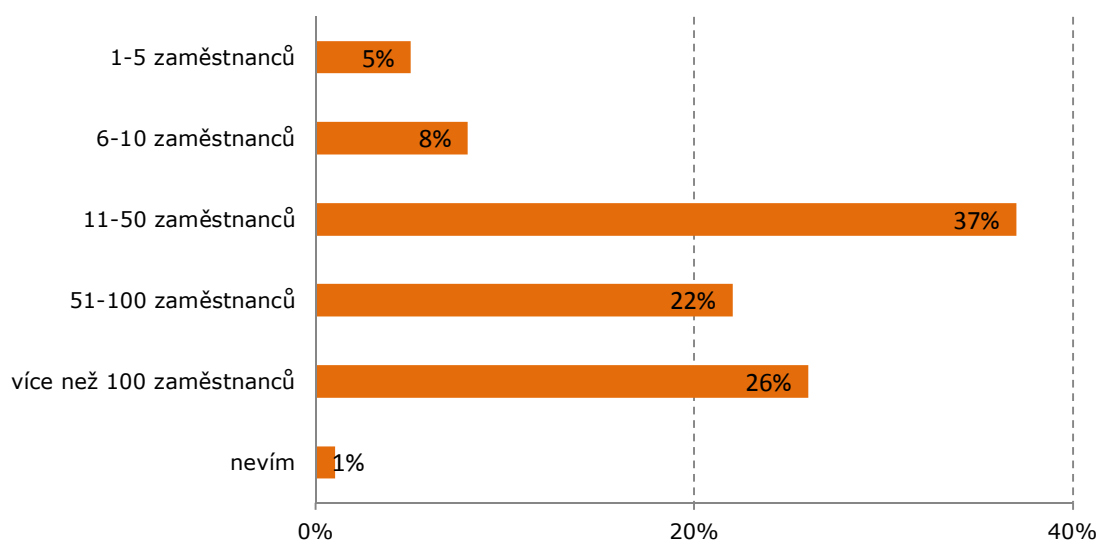
Ve vzorku jsou ve výrazné míře (84 %) zastoupeny ženy. Z hlediska věku je necelá třetina respondentů mladší 30 let, 40 % je ve věku 30-45 let a čtvrtina starší 45 let, vzorek tedy zastupuje v dostatečné míře všechny věkové kategorie. Většina organizací, jejichž pracovníci se výzkumu zúčastnili, je střední velikosti mezi 11-100 zaměstnanci (celkem 59 %). Každý čtvrtý dotázaný pracuje na pozici sociální pracovnice/pracovník. Vzhledem k databázi kontaktů, která poskytovala kontakty především na zaměstnance na vedoucích pozicích, je ve vzorku zastoupen poměrně vysoký podíl lidí pracujících v managementu,

celkem 36 % (14 % nířní management a 22 % vyřní management). Graficky je struktura vzorku uvedena v grafech 4.1 a 4.3.

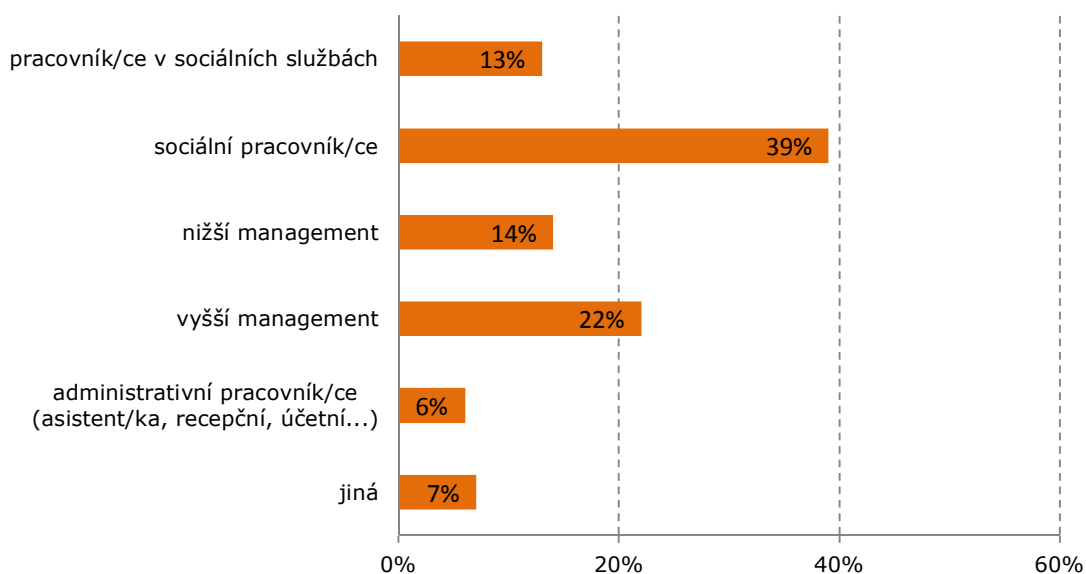
Graf 4.1 Kolik vám je let? Jste muž/řena?



Graf 4.2 Jak velká je Vaře organizace podle po tu placených zam stnanc (jako celek, ne lokální pobo ka)?



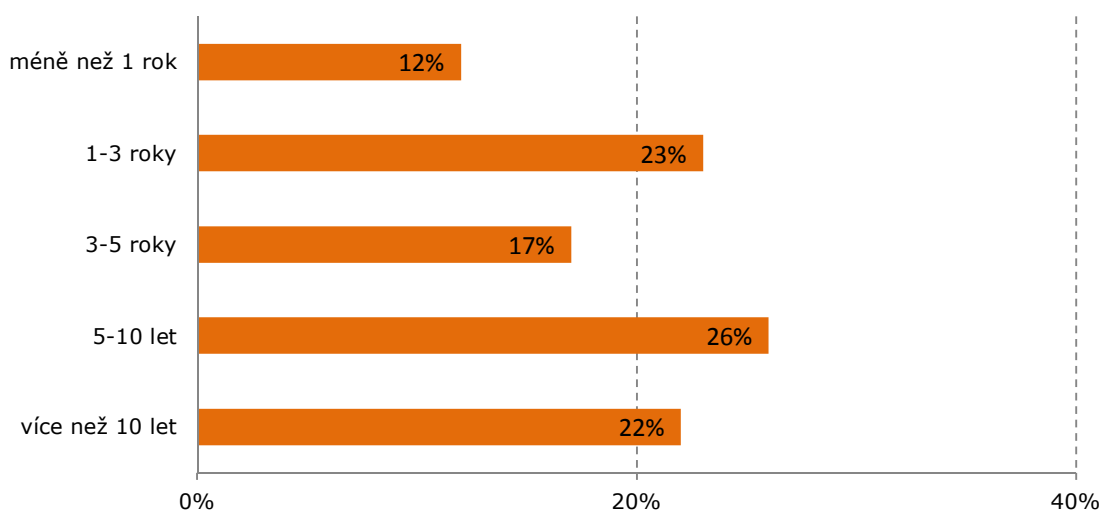
Graf 4. 3 Jaká je Vaše pracovní pozice v organizaci?



Pokud bude vzorek posuzován podle délky pracovního poměru, jsou všechny kategorie zastoupeny v dostatečné míře. Nejvíce jsou zastoupeni zaměstnanci, které v souasných organizacích pracují mezi pěti a deseti lety, celkem 26 %. O tři procenta méně je zaměstnanců pracujících v souasném zaměstnání méně než tři roky a o pouhé procento méně respondentů pracuje na souasných pozicích více než deset let. Celková data jsou uvedena v grafu 4.4.

Mezi muži je více než polovina zastoupena v managementu, naopak mezi ženami je vyšší podíl sociálních pracovníků a zaměstnanky pracujících v administrativě. V nejmladší vkové skupině do 30 let zastávají pozici sociálního pracovníka téměř dvě třetiny osob, ve střední vkové kategorii je vyšší podíl středního managementu a mezi nejstaršími pracuje každý čtvrtý ve vyšším managementu. Nejstarší vková skupina také pracuje v organizaci nejdéle, téměř polovina více než 10 let, což poukazuje na nepříznivý pokles fluktuace u této vkové kategorie. Ve vzorku jsou ve vysokém podílu zastoupeni zaměstnanci pracující jak na manažerských postech, tak i na pozicích sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách, případně na administrativních postech. Díky tomu je možné tyto skupiny vyhodnocovat zvlášť a vzájemně je mezi sebou porovnávat.

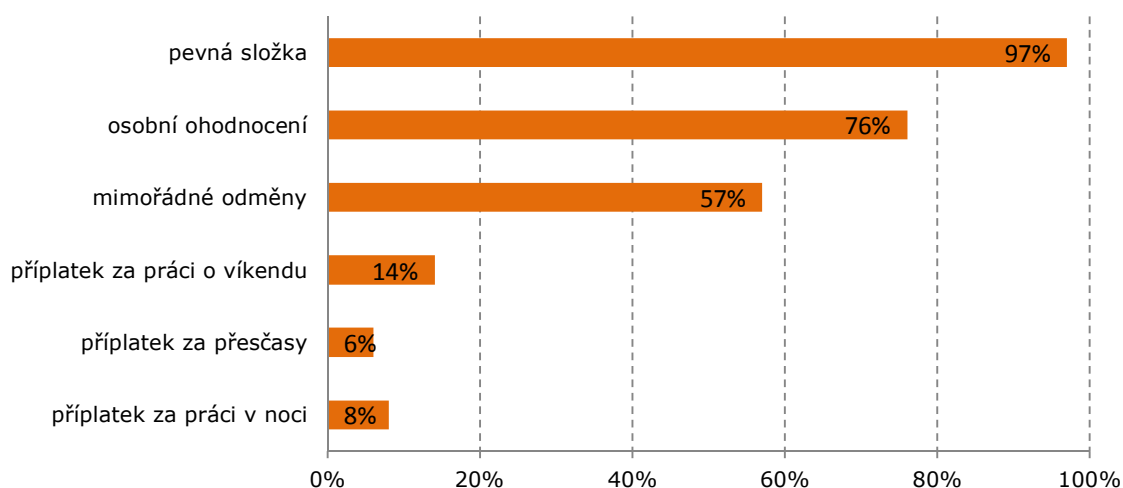
Graf 4. 4 Jak dlouho pracujete v soukromé organizaci?



4.2. Systém odměňování

V podstatě každá mzda obsahuje pevnou složku (97 %). Třetiny dotázaných mají ve mzdě také pohyblivou složku ve formě osobního ohodnocení, více než polovina dostává i mimořádné odměny. Placené přesčasové příplatky za práci v noci nebo o víkendu nejsou běžnou součástí mzdy. Pouze u pozice pracovníka/ce v sociálních službách tyto příplatky uvádí ¼ z nich, příplatek za práci přesčas dostává pouze 6 % dotazovaných. Podíl osob, které uvádí osobní ohodnocení, nebo mimořádné odměny roste s dosaženou pozicí v managementu. Osobní ohodnocení je také zastoupeno ve větších organizacích s více než 50 zaměstnanci, což ovšem souvisí s větším počtem lidí pracujících v managementu. Získaná data jsou znázorněna v grafu 4.5.

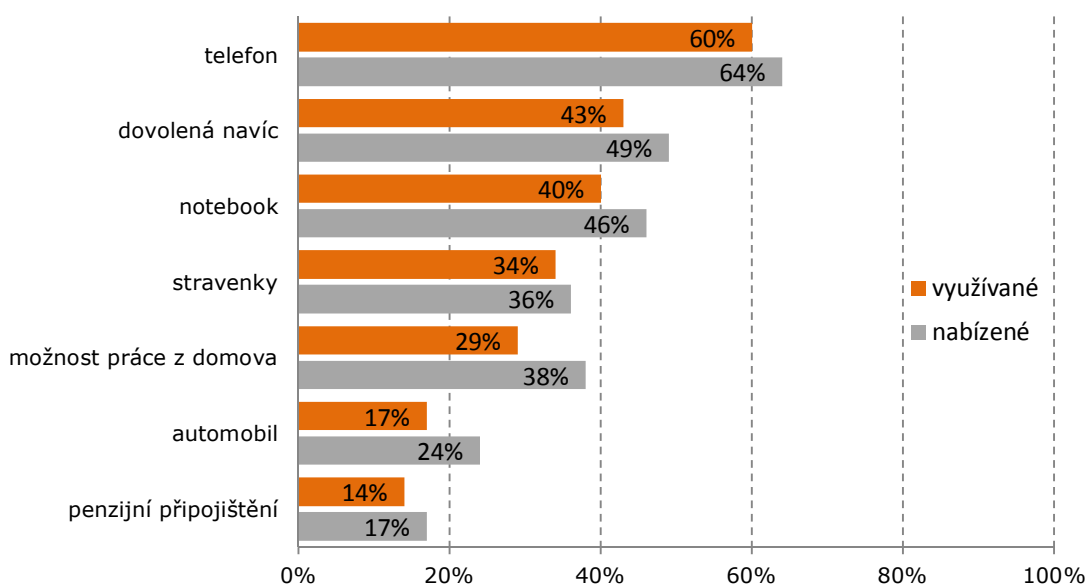
Graf 4.5 Jednotlivé složky mzdy



4.3. Nabízené a využívané benefity

Rozdíly mezi tím, jaké benefity organizace nabízí a jaké lidé využívají, jsou minimální. Pouze u slufbního automobilu, notebooku a možnosti práce z domova se mírně projevují a tyto benefity jsou nabízeny méně často, a jsou k dispozici pouze zaměstnancům na určitých pozicích. Nejčastěji nefinančním benefitem je slufbní telefon, který využívá 60 % dotázaných. Téměř polovina má nárok na dovolenou navíc oproti zákonem daným 4 týdny. Možnost práce z domova je benefitem využívaným téměř třetinou dotázaných. Využívané benefity souvisí s pracovní pozicí. Největší rozdíly jsou u notebooku, telefonu a možnosti práce z domova. Notebook využívá pouze čtvrtina pracovníků v sociálních slufbách a až 60 % pracovníků vyššího managementu, telefon roste od poloviny mezi sociálními pracovníky až ke 3/4 mezi vyšším managementem. Práce z domova má možnost využívat pouze 13 % pracovníků v sociálních slufbách, zatímco mezi managementem je to více než polovina. Nabízené benefity také souvisejí s velikostí organizace, například stravenky využívá téměř polovina zaměstnanců organizací s více než 100 zaměstnanci. Stejně tak dovolená navíc a penzijní příspěvky jsou častější v těchto organizacích. Grafické shrnutí dostupnosti a využití zaměstnaneckých benefitů je uvedeno v grafu 4.6.

Graf 4.6 P ehled benefit



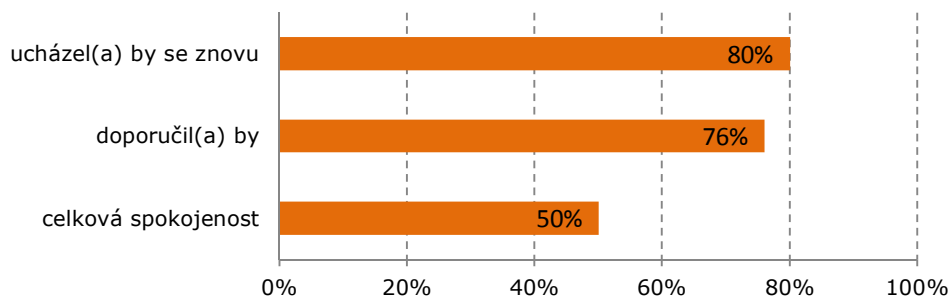
4.4. Celková spokojenost se zam stnáním

Celkov je se svým sou asným zam stnáním spokojena práv polovina dotázaných. Jediný signifikantní rozdíl je mezi nejmlad-í v kovou skupinou do 30 let, která je nejmén spokojena (46 % spokojených) a zam stnanci ve st edním v ku, kte í jsou naopak nejvíce spokojeni (54 %). Není p ekvapivé, že spokojenost souvisí i s vý-í platu. Mezi lidmi s nejvy-šími platy (nad 25 tis. K) je spokojeno dokonce 65 % zam stnanc , naopak mezi skupinou s nejniž-ími platy (10 ó 15 tis. K) je jich spokojeno pouze 42 %. Toto souvisí s pracovní pozicí, manaže i jsou spokojen j-í než sociální pracovníci. Staticky významn vy-ší spokojenost je v organizacích st ední velikosti s 11-50 zam stnanci. Celých 80 % pracovník deklaruje, že pokud by se o své stávající zam stnání ucházeli i dnes znovu (ur it + pravd podobn ano). Tém stejný podíl lidí íká, že by svého zam stnavatele doporu ili (ur it + pravd podobn ano). Lidé se mzdou 20-25 tis. by svého zam stnavatele doporu ovali ze v-ech nejvíce (43 % ur it ano), stejn tak nejvíce inklinují k znovu zam stnání. Sociální pracovník/ce jsou nejmén spokojeni ze v-ech. Graficky je spokojenost zam stnanc uvedena v grafu 4.7.

Graf 4. 7 Jak jste celkově spokojeni/a se zaměstnáním v soukromé organizaci?

Kdybyste se dnes rozhodoval/a, ucházel/a byste se znovu o zaměstnání v soukromé organizaci?

Když zvážíte své zkušenosti se svým zaměstnavatelem, doporučil/a byste jej jako zaměstnavatele svým přátelům, známým?



Pro další analýzy byl z otázek týkajících se celkové spokojenosti, doporučení stávajícího zaměstnání a znovu zaměstnání na stejné pozici vytvořen jeden souhrnný index spokojenosti se soukromým zaměstnáním. Index je průměrem z těchto otázek, tedy může nabývat hodnot od 1 do 5, kde 1 je nejvíce spokojen/a a 5 nejméně spokojen/a. Tento souhrnný index má hodnotu 2,22. Z jeho hodnoty lze usuzovat, že zaměstnanci jsou se svou prací spíše spokojeni.

4.4.1. Analýza polítek ovlivňujících celkovou pracovní spokojenost

Dotazník se zabýval 15 položkami, které mohou ovlivňovat spokojenost lidí v jejich zaměstnání. Respondenti byli dotazováni jak na důležitost jednotlivých faktorů, tak na spokojenost s nimi v jejich soukromém zaměstnání. Vzhledem k poměrně vysokému počtu sledovaných polítek byla tendence k zjednodušení počtu polítek a určit skupiny, které statisticky patří k sobě. K tomu byla využita metoda explorativní faktorové analýzy založené na 15 proměnných týkajících se důležitosti jednotlivých polítek. Vhodnost použití faktorové analýzy na získaná data byla ověřena pomocí Kaiser-Meyer-Olkinova koeficientu (KMO). Hodnota koeficientu se může pohybovat mezi 0 a 1, přičemž vyšší hodnoty blíží se 1 ukazují na vhodnost dat pro faktorovou analýzu, v tomto případě byla hodnota KMO koeficientu 0,891. Stejně tak výsledky Bartlettova testu nevyvrací vhodnost dat pro faktorovou analýzu.

Pro výpočet byla jako metoda extrakce využita metoda hlavních komponent (Principal components), která dává jednoznačné faktorové řešení, kde latentní proměnné vyerpávají nejvyšší možné procento rozptylu. Pro stanovení počtu faktorů bylo využito Kaiserovo pravidlo. Do faktorové analýzy jsou podle něj zahrnuty ty faktory, jejichž rozptyl je větší než 1 (vlastní číslo korelační matice). Vzhledem k tomu, že existuje nekonečně mnoho faktorových řešení, bez ohledu na metodu extrakce, využívá se ve faktorové analýze pro lepší interpretaci výsledků transformace faktorů. I zde existuje mnoho metod, z nichž byla využita nejčastěji používaná metoda Varimax. Ukázalo se, že celková vysvětlená variabilita je 50 %, což je u úloh tohoto typu uspokojivý výsledek. Zjednodušeně řečeno, nalezené 3 faktory vysvětlují celkovou variabilitu sledovaných proměnných z poloviny. (Field, 2009)

První sledovaný faktor můžeme shrnout jako faktor mezilidských vztahů a náplň práce. Druhý faktor je nejvíce sycen polohkou finančních (ale i nefinančních) benefitů, dalo by se říct švýtků z práce co nejvíce pro mě. Poslední třetí faktor se zaměřuje na osobní rozvoj.

Tabulka 4.1 Rotovaná matice faktorových zátěží

	Do jaké míry jsou pro Vás v práci i zaměstnání důležité následující faktory?	Faktor		
		1	2	3
Mezilidské vztahy a náplň práce	Dobré mezilidské vztahy	,785	,138	-,011
	Dobré vztahy s přímým nadřízeným	,663	,259	,048
	Jednání s respektem, úctou	,616	,212	,208
	Užitečnost práce	,595	-,085	,386
	Charakter práce (pracovní náplň, její zajímavost)	,550	-,031	,450
Finance	Platové ohodnocení	,000	,760	,163
	Zaměstnanecké výhody (stravenky, služební telefon atd.)	-,086	,683	,293
	Jistota zaměstnání	,297	,633	,037
	Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	,289	,573	,011
	Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	,274	,535	,181
Osobní rozvoj	Odborný růst	,260	,132	,775
	Možnosti vzdělávání a rozvoje	,253	,052	,768
	Možnosti povýšení	-,166	,465	,524
	Stejně možnosti pro muže a ženy	,171	,253	,484
	Průdná pracovní doba	,008	,128	,444

Pro muže jsou obecně všechny tyto faktory výrazně méně důležitě než pro ženy. Mezi mladší věkovou skupinou je důležitost finančního faktoru i osobního rozvoje přirozeně nejvyšší. Naopak mezilidské vztahy získávají na důležitosti s rostoucím věkem, kdy také klesá důležitost jak finančního faktoru, tak i osobního rozvoje.

V organizacích do 10 zaměstnanců pracují spíše lidé, pro něž jsou důležitě právě mezilidské vztahy. Organizace středně velké (6-50 zaměstnanců) si vybírají lidé s mírně větší orientací na osobní rozvoj. Lidé pracující ve velkých organizacích (nad 100 zaměstnanců) mají silnější orientaci na finance. Lidé se základním vzděláním mají na prvním místě finance, naopak vysokoškolská osobní rozvoj.

4.5. Spokojenost s odměnou

Předchozí kapitola se zaměřovala na celkovou spokojenost s prací a jednotlivými faktory, které ji mohou ovlivňovat, tato se věnuje spokojenosti zaměstnanců s odměnou. Z celkového počtu respondentů je se svojí odměnou spokojeno (velmi spokojeno a spokojeno) 48 % osob. Ani spokojena ani nespokojena je téměř třetina dotázaných (31 %) a nespokojeno nebo zcela nespokojeno je 22 % respondentů.

Následující tabulky 4.3 a 4.6 se zaměřují na to, jaký vliv na spokojenost s odměnou má věk respondentů a jejich pohlaví, výše průměrné měsíční mzdy za plný pracovní úvazek a na tom, zda jsou nebo nejsou respondenti v úvazku. Dále se zaměříme na vliv pracovní pozice a délky pracovního poměru ve stávající organizaci. V tabulkách jsou barevně odlišené výsledky, které se liší od průměru, tj. zeleně jsou označeny výsledky nad průměrem, červeně pak výsledky pod průměrem.

Bylo zjištěno, že s odměnou jsou spokojeni více muži než ženy. To je však vysvětleno tím, že muži, kteří odpovídali na náš dotazník, byli většinou na vyšší pozici než ženy a s vyšší pozicí souvisel také vyšší plat, jehož výška má na spokojenost s touto položkou vliv.

Tabulka 4.2 Spokojenost s odm nou v závislosti na v ku a pohlaví

Jak jste ve svém sou asném zam stnání spokojeni s následujícími položkami?						
	Celkem	Pohlaví		V kové kategorie		
		mu0	0ena	18 - 30	31 - 45	46 +
1 - Velmi spokojen	14 %	12 %	14 %	10 %	14 %	18 %
2	33 %	39 %	33 %	27 %	37 %	40 %
3	31 %	29 %	31 %	35 %	31 %	25 %
4	15 %	12 %	15 %	20 %	13 %	10 %
5 - Zcela nespokojen	7 %	8 %	6 %	8 %	5 %	7 %
1 +2	48 %	51 %	47 %	36 %	51 %	58 %
Po et respondent	1311	205	1103	396	528	311

Zvýrazn né bu ky - signifikantní rozdíl mezi celkem a sloupcovými kategoriemi (test homogenity na hladin 95%), zelená . nadpr m r, červená . podpr m r.

Tabulka 4.3 Spokojenost s odm nou v závislosti na ví e a pr m rné ísté mzd

Jak jste ve svém sou asném zam stnání spokojeni s následujícími položkami?									
	Celkem	Jste v ící?			Pr m rná ístá mzda				
		ano	ne	Nechci odpov d t	10. 15 tis K	15. 20 tis K	20 . 25 tis K	25 tis a více	Nechci odpov d t
Po et respondent	1311	466	659	186	471	483	196	129	32
1 - Velmi spokojen	14 %	13 %	15 %	12 %	8 %	12 %	24 %	19 %	38 %
2	34 %	35 %	33 %	34 %	21 %	38 %	47 %	46 %	31 %
3	31 %	34 %	30 %	27 %	34 %	33 %	21 %	30 %	25 %
4	15 %	11 %	17 %	18 %	25 %	13 %	6 %	2 %	6 %
5 - Zcela nespokojen	7 %	7 %	6 %	9	12 %	5 %	1 %	2 %	0 %
1 + 2	48 %	48 %	48 %	46 %	29 %	50 %	72 %	65 %	69 %

Zvýrazn né bu ky - signifikantní rozdíl mezi celkem a sloupcovými kategoriemi (test homogenity na hladin 95%), zelená . nadpr m r, červená . podpr m r.

Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci ve vysoké kategorii nad 46 let, nejméně naopak mladí lidé ve věku 18 až 30 let. Není překvapivým, že výše průměrné mzdy má na spokojenost s platem zásadní vliv. Neplatí zde však průměrnost širší plat, tím větší spokojenost, ale nespokojenější jsou s platem zaměstnanci, jejichž plat se pohybuje v rozmezí 20 tis. až 25 tis. Kč. V této kategorii je se svým platem spokojeno celých 71 %. Víra na spokojenost s platovým ohodnocením vliv nemá. Pracovní pozice je propojena s výší mzdy, takže není překvapivým, že nejméně spokojeni jsou pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci, kteří mají mzdy nejnižší. Nejvíce spokojeni jsou pak zaměstnanci vyššího managementu, jejichž platy jsou také nejvyšší. Spokojenost administrativních pracovníků je srovnatelná s průměrem.

V závislosti na délce pracovního poměru jsou s platem spokojenější ti, kdo jsou v souasně organizaci zaměstnáni více než 10 let, zároveň je u této kategorie také nadprůměrná nespokojenost s platovým ohodnocením. Výsledky této části jsou konkrétně uvedeny v tabulkách 4.5 a 4.6.

Tabulka 4.4 Spokojenost s odměnou v závislosti na pracovní pozici

Jak jste ve svém současném zaměstnání spokojeni s následujícími položkami?							
	Celkem	Jaká je Vaše pracovní pozice v organizaci?					
		pracovník/ce v sociálních službách	sociální pracovník/ce	nižší management	vyšší management	administrativní pracovník/ce	jiná
Počet respondentů	1311	166	509	188	285	77	86
1 - Velmi spokojen	14	13 %	10 %	10 %	22 %	17 %	16 %
2	34	27 %	30 %	39 %	45 %	36 %	23 %
3	31	31 %	33 %	32 %	24 %	30 %	36 %
4	15	18 %	20 %	16 %	5 %	8 %	16 %
5 - Zcela nespokojen	7	11 %	8 %	3 %	4 %	9 %	8 %
1 + 2	48	40 %	39 %	49 %	67 %	53 %	40 %

Zvýrazněno buď červeně - významné rozdíly mezi celkem a sloupcovými kategoriemi (test homogenity na hladině 95%), zeleně - nadprůměrné, červeně - podprůměrné.

Tabulka 4.5 Spokojenost s odměnou v závislosti na délce pracovního poměru

Jak jste ve svém současném zaměstnání spokojeni s následujícími položkami?						
	Celkem	Jak dlouho pracujete v současné organizaci?				
		> 1 rok	1-3 roky	3-5 rok	5-10 let	10 let +
Počet respondentů	1311	158	300	229	336	288
1 - Velmi spokojen	14 %	10 %	12 %	13 %	13 %	18 %
2	34 %	31 %	30 %	27 %	36 %	43 %
3	31 %	34 %	33 %	37 %	31 %	23 %
4	15 %	17 %	18 %	16 %	14 %	10 %
5 - Zcela nespokojen	7 %	8 %	6 %	7 %	6 %	6 %
1 + 2	48 %	41 %	42 %	40 %	49 %	61 %
<i>Zvýrazněné buďky - signifikantní rozdíly mezi celkem a sloupcovými kategoriemi (test homogenity na hladině 95%), zelená - nadprůměr, červená - podprůměr.</i>						

4.6. Vztah deklarované a reálné důležitosti

V předchozí části jsme na základě deklarované důležitosti u jednotlivých položek našli 3 hlavní skupiny atributů. V této části se vrátíme zpět ke všem 15 sledovaným atributům.

Další otázkou je, jak jsou lidé s jednotlivými atributy spokojeni a jak se to projevuje na jejich celkové spokojenosti v zaměstnání. Proto se potěbujeme podívat na vztah deklarované a reálné důležitosti jednotlivých atributů. Jedná se o to, co lidé říkají, že je pro ně důležité a druhá věc je, jak je tomu doopravdy, proto je důležité pracovat s tzv. reálnou důležitostí. Reálná důležitost je hodnota korelačního koeficientu spokojenosti s položkou a celkového indexu spokojenosti v zaměstnání. Reálná důležitost nám tedy říká, jak daná položka souvisí, působí a ovlivňuje celkovou spokojenost. Pro výpočet byl použit Pearsonův korelační koeficient. Hodnota reálné důležitosti se tedy pohybuje mezi -1 a 1, čím je v absolutní hodnotě vyšší, tím více konkrétní atribut souvisí (koreluje) s celkovou spokojeností. Vzhledem k povaze atributů jsou všechny hodnoty korelačních koeficientů kladné, tedy všechny atributy mají pozitivní vztah k celkové spokojenosti.

Všechny hodnoty korelačního koeficientu jsou statisticky významné a různé od nuly, tedy je možné zamítnout hypotézu lineární nezávislosti položky a celkového indexu spokojenosti. Pokud je korelační koeficient větší než 0,5, považujeme korelaci za vysokou, pokud je alespoň 0,3, tak za střední.

Mezi sledovanými položkami mají nejvyšší hodnoty korelace, tedy reálné důležitosti, položky týkající se slušného jednání a dobrých vztahů na pracovišti. Platové ohodnocení je až na šestém místě, s pouze mírně nadprůměrnou reálnou důležitostí. Konkrétní hodnoty korelačních koeficientů jsou uvedeny v tabulkách 4.6 a 4.7.

Tabulka 4.6 Reálná důležitost jednotlivých položek

Položka	Reálná důležitost
Jednání s respektem, úctou	0,54
Dobré vztahy s přímým nadřízeným	0,50
Dobré mezilidské vztahy	0,44
Odborný růst	0,43
Charakter práce (pracovní náplň, její zajímavost)	0,40
Platové ohodnocení	0,38
Užitečnost práce	0,38
Zaměstnanecké výhody (stravenky, služební telefon atd.)	0,37
Možnosti vzdělávání a rozvoje	0,36
Možnosti povýžení	0,35
Průměrná pracovní doba	0,31
Jistota zaměstnání	0,31
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	0,26
Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	0,26
Stejné možnosti pro muže a ženy	0,26
Průměr za všechny atributy	0,37

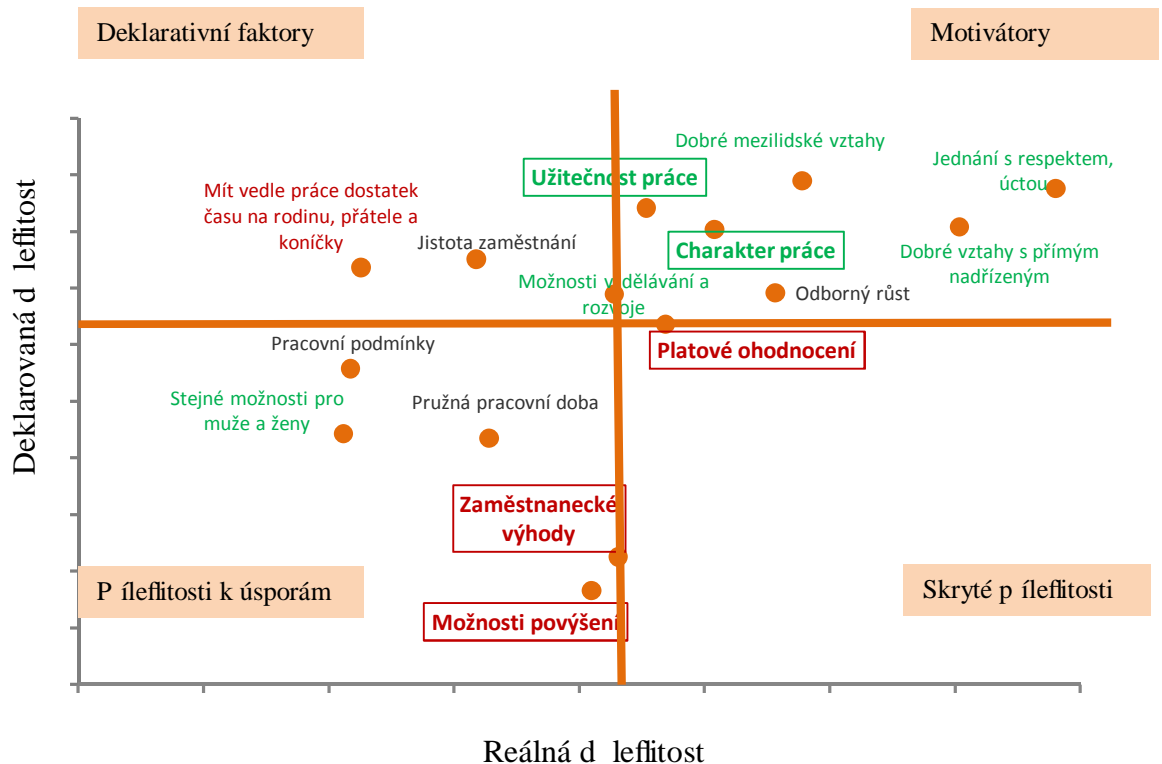
Tabulka 4.7 Reálná d lefitost jednotlivých položek podle v ku a pohlaví

Tabulka shrnuje reálnou d lefitost podle v ku a pohlaví respondent . Zelen ozna ené jsou hodnoty, které mají v každé skupin nadpr m rnou reálnou d lefitost.

	Total	Muži	Ženy	18 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 a více
Jednání s respektem, úctou	0,54	0,44	0,56	0,63	0,61	0,57	0,60	0,41	0,54	0,36
Dobré vztahy s p ímým nad ízeným	0,50	0,46	0,51	0,62	0,57	0,52	0,61	0,37	0,59	0,32
Dobré mezilidské vztahy	0,44	0,39	0,45	0,40	0,45	0,44	0,52	0,47	0,45	0,29
Odborný r st	0,43	0,34	0,45	0,43	0,50	0,40	0,44	0,32	0,53	0,40
Charakter práce (pracovní nápl , její zajímavost)	0,40	0,37	0,41	0,40	0,45	0,41	0,35	0,36	0,37	0,40
Platové ohodnocení	0,38	0,28	0,40	0,48	0,38	0,35	0,41	0,25	0,42	0,40
Užite nost práce	0,38	0,32	0,39	0,51	0,46	0,26	0,34	0,31	0,37	0,30
Zam stnanecké výhody (stravenky, slu0ební telefonõ .)	0,37	0,32	0,38	0,32	0,36	0,36	0,45	0,26	0,45	0,37
Mo0nosti vzd lávání a rozvoje	0,36	0,34	0,37	0,33	0,39	0,39	0,44	0,21	0,40	0,35
Mo0nosti povýzení]	0,35	0,32	0,36	0,44	0,40	0,30	0,34	0,33	0,38	0,31
Pru0ná pracovní doba	0,31	0,28	0,32	0,46	0,35	0,25	0,37	0,21	0,31	0,21
Jistota zam stnání	0,31	0,32	0,31	0,40	0,34	0,25	0,33	0,04	0,43	0,30
Mít vedle práce dostatek asu na rodinu, p átele a koní ky	0,26	0,28	0,26	0,41	0,26	0,20	0,30	0,15	0,28	0,30
Pracovní podmínky (sv tlo, teplo, hluk)	0,26	0,22	0,27	0,42	0,25	0,15	0,29	0,21	0,34	0,19
Stejně mo0nosti pro mu0e a 0eny	0,26	0,19	0,27	0,21	0,23	0,24	0,43	0,22	0,29	0,23
Pr m r	0,37	0,33	0,38	0,43	0,40	0,34	0,41	0,28	0,41	0,32

Následující graf 4.8 vysv tluje, jaký vliv mají jednotlivé polofky na retenci zam stnanc (schopnost organizace si udržet zam stnance). Graf zobrazuje výsledky pro jednotlivé polofky ve t íroznmém prostoru. První dva rozm ry v grafu jsou deklarovaná d lefitost a reálná d lefitost jednotlivých faktor . T etím rozm rem grafu je spokojenost s polofkami, která je znázorn ěna pomocí barev, viz tabulka 4.8.

Graf 4.8 Reálná a deklarovaná důležitost faktorů



Na horizontální ose grafu je hodnota reálné důležitosti, na vertikální ose hodnota deklarované důležitosti atributu. Výsledkem je graf se čtyřmi kvadranty, kde hranicemi kvadrantů jsou průměrné důležitosti. Atributy v pravém horním rohu patří mezi motivátory, a pokud jsou s nimi zaměstnanci spokojeni, patří mezi silné stránky a je třeba na nich stavět, komunikovat je. Slabé, nebezpečné atributy, se kterými zaměstnanci spokojeni nejsou, je třeba odstranit. Pravý spodní kvadrant obsahuje skryté příležitosti, které je třeba rozvíjet a případně hledat jiné, nejlépe z oblastí levého spodního kvadrantu, tedy příležitostí k úsporám. Poslední skupinou jsou polofky v levém horním kvadrantu, které je třeba udržovat, lidé se myslí, že jsou pro ně důležité, i když reálná spokojenost ovlivňuje málo. Jak již bylo uvedeno, spokojenost s jednotlivými atributy je uvedena pomocí barevného rozlišení. To bylo zvoleno následovně :

Tabulka 4.8 Spokojenost s jednotlivými faktory

Zeleně psané atributy mají nadprůměrnou spokojenost, tributy se zeleným pozadím navíc vysoce nadprůměrnou (v grafu zelený rámeček). Oproti tomu červeně psané atributy mají podprůměrnou spokojenost, s červeným pozadím vysoce. Černě psané atributy jsou z hlediska spokojenosti průměrné. Z tabulky je patrné, že nejvíce spokojeni jsou respondenti s užitností a charakterem práce

Mezilidské vztahy a náplň práce	Dobré mezilidské vztahy
	Dobré vztahy s přímým nadřízeným
	Jednání s respektem, úctou
	Užitnost práce
	Charakter práce (pracovní náplň, její zajímavost)
Finance	Platové ohodnocení
	Zaměstnanecké výhody (stravenky, služební telefon atd.)
	Jistota zaměstnání
	Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky
	Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)
Osobní rozvoj	Odborný růst
	Možnosti vzdělávání a rozvoje
	Možnosti povýšení
	Stejně možnosti pro muže a ženy
	Průměrná pracovní doba

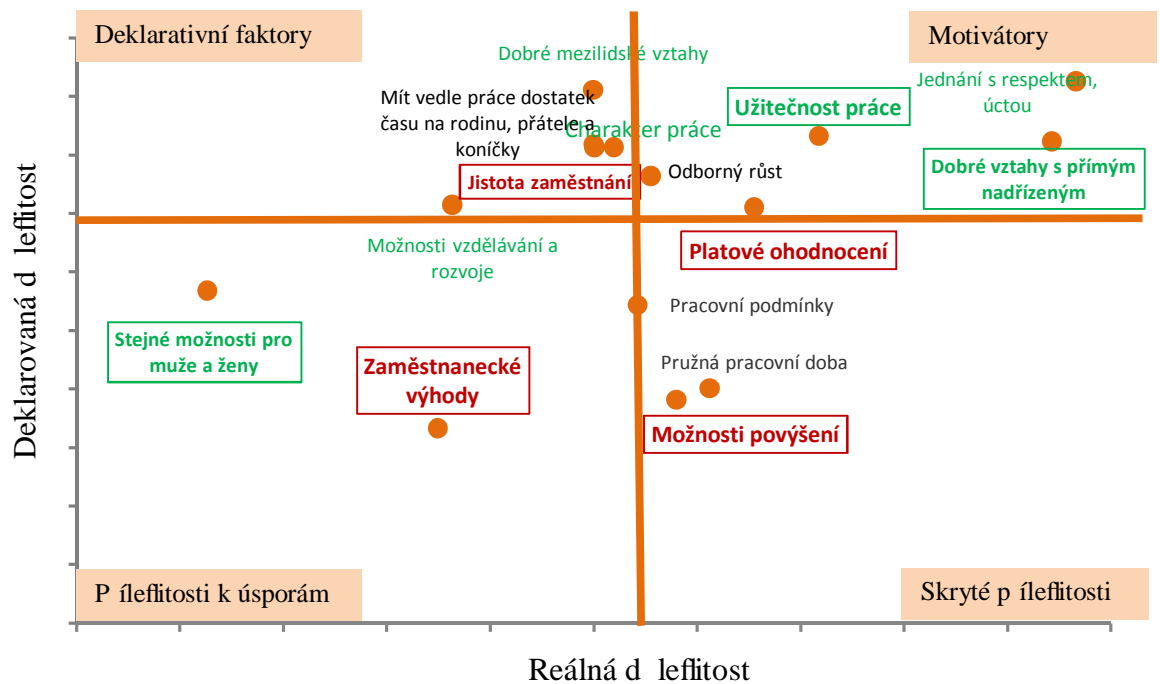
4.7. Výsledky faktorové analýzy z pohledu zaměstnavatele

Podíváme-li se na výsledky z pohledu zaměstnavatele, bylo by potřeba se obecně z pohledu priorit zaměstnavatele nejprve zaměřit na polofky z oblasti motivátorů, se kterými zaměstnanci nejsou spokojeni. Hned po té je dobré se podívat na polofky v pravé části grafu, se kterými je nízká spokojenost. Samozřejmě je důležité nezapomenout

na udržování silných stránek. V tomto konkrétním případě nejsou mezi motivátory žádné červené polokryčky, jen samé zelené, jako jsou zejména užitečnost a charakter práce. Tyto je třeba udržovat a dále s nimi pracovat, aby byly pro zaměstnance stále motivující.

Platové ohodnocení je na pomezí hrozby a skryté nepřítomnosti, tedy je třeba s tímto faktorem pracovat, protože tento faktor ohrožuje retenci zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody a možnosti povýšení jsou sice mezi červenými faktory, tedy s nimi zaměstnanci nejsou příliš spokojeni, ale vzhledem k tomu, kde se nacházejí, tedy ve spodním kvadrantu, který naznačuje, že pro zaměstnance nejsou ani příliš důležité, není třeba do těchto faktorů investovat a považovat je za faktory, které ovlivní celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců a případně mají vliv na jejich motivaci. Naopak by bylo vhodné se více zaměřit na faktor dostatku času na rodinu, protože ho lidé podivně považují za důležité a zároveň s ním nejsou spokojeni. Pokud by se tato nespokojenost i nadále prohlubovala a zároveň se jí nevěnovala pozornost, mohlo by to vést k poklesu motivace a celkové pracovní nespokojenosti.

Graf 4.9 Reálná a deklarovaná důležitost faktorů u mužů a žen 18–25 let



Dále byla samostatně vyhodnocena skupina mladých začínajících zaměstnanců ve věkovém rozmezí 18-30 let. Výsledky jsou uvedeny v grafu 4.9. Ze srovnání grafů 4.8 a 4.9 je možné vidět určité rozdíly mezi celkovým vzorkem a vzorkem mladých pracovníků mezi 18 a 30 lety. Pro obě kategorie jsou v zásadě leflité mezilidské vztahy a náplň práce. Pro mladé zaměstnance jsou jak subjektivně tak objektivně leflitější vztahy s přímým nadřízeným a zároveň jsou s tímto vztahem více spokojeni než u ostatních z celého vzorku. Dalším aspektem, kterému přikládají vyšší důležitost, není je pro mladé uflitost práce. U tohoto faktoru vychází i reálná důležitost vyšší není je pro mladé, spokojenost s charakterem práce se však od ostatních neliší a je vysoká. Mladí dále deklarují, že je pro ně důležitý odborný růst, avšak reálná důležitost tohoto faktoru u této věkové kategorie vychází nižší než u průměrného zaměstnance z tohoto výzkumu. Mladí také kladou subjektivně důraz na dostatek volného času a i objektivně lze říci, že je to pro ně důležitý faktor, než odpovídá průměru. U pracovní doby je deklarovaná důležitost u mladých zaměstnanců srovnatelná s průměrem celého vzorku, nicméně reálná důležitost se ukazuje jako poměrně vysoká. Spokojenost s oběma zmíněnými faktory je v této skupině neutrální. Obě skupiny zaměstnanců shodně deklarují, že pro ně není důležitá možnost povýšení, nicméně se ukazuje, že pro skupinu mladých je především jen o něco důležitější, než je průměr. Obě skupiny pak shodně vykazují s možností povýšení značnou nespokojenost. Co se týká zaměstnaneckých výhod, nepovažují je mladí za příliš důležité a i reálná důležitost tomu odpovídá. Zároveň je patrné, že se zaměstnaneckými výhodami jsou nespokojeni.

4.8. Kvantifikace vlivu spokojenosti jednotlivých poloflek na celkovou spokojenost

Pro kvantifikaci vlivu spokojenosti jednotlivých poloflek na celkovou spokojenost byla využita metoda lineární regrese, kdy vysvětlovanou, závislou proměnnou, je celkový index spokojenosti v zaměstnání a vysvětlující, nezávislé proměnné, jsou spokojenosti s jednotlivými polofkami.

Vzhledem k velkému počtu nezávisle proměnných byla využita metoda výběru proměnných krokové regrese (Stepwise). Při tomto postupu je provedena jednoduchá

lineární regrese pro všechny regresory a je vybrán ten, který má nejmenší hodnotu p-value, tedy zjednodušeně nejvíce přispívá do modelu. V dalším kroku jsou provedeny vícenásobné regrese na všechny dvojice regresorů s tímto prvním a vybere se opatrně ten, který model nejvíce zlepšuje (tedy má nejmenší hodnotu p-value). Tento postup se opakuje až do té chvíle, kdy není co přidávat, tedy není žádný prediktor, který by model ještě významně zlepšil. (Field, 2009)

V tomto konkrétním případě bylo do modelu zahrnuto 8 proměnných. První proměnná, jednání s respektem a úctou, vysvětluje největší podíl rozptylu (29 % - koeficient determinace $R^2=0,29$). Jako druhá proměnná vstoupil atribut Platové ohodnocení, který přidal dalších 6 % vysvětlené variability ($R^2=0,35$). Obdobným postupem vznikl výsledný model s 8 prediktory uvedenými v tabulce 4.9.

Tabulka 4.9 Lineární regrese

Model	Regresní koeficienty		t	Sig.	Kolineární stat.	
	B	Std. Error			Tolerance	VIF
konstanta	0,299	0,127	2,357	0,019		
Jednání s respektem, úctou	0,192	0,030	6,428	0,000	0,426	2,348
Platové ohodnocení	0,105	0,020	5,302	0,000	0,677	1,476
Charakter práce (pracovní náplň, její zajímavost)	0,125	0,029	4,270	0,000	0,601	1,664
Dobré vztahy s nadřízenými	0,147	0,026	5,614	0,000	0,509	1,964
Zaměstnanecké výhody (stravenky, služební telefon...)	0,079	0,018	4,482	0,000	0,711	1,406
Dobré mezilidské vztahy	0,094	0,026	3,545	0,000	0,590	1,694
Možnosti povýšení	0,056	0,019	2,862	0,004	0,762	1,313
Užitečnost práce	0,067	0,030	2,208	0,027	0,603	1,657

Výsledný model lze schematicky zapsat takto:

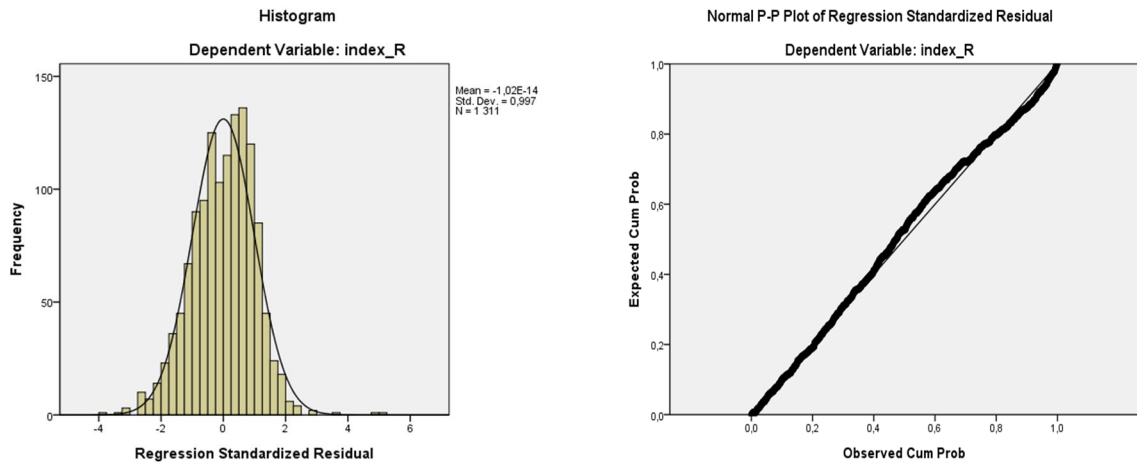
$$\begin{aligned} SF_{x_i} = & 0,299 + 0,192 \cdot F1 + 0,105 \cdot F2 + 0,125 \cdot F3 + 0,147 \cdot F4 + 0,079 \cdot F5 \\ & + 0,094 \cdot F6 + 0,056 \cdot F7 + 0,067 \cdot F8 \end{aligned}$$

kde SF_x je mín. na spokojenost s jednotlivými atributy které jsou; F1 šJednání s respektem, úctou; F2 šPlatové ohodnocení; F3šCharakter práce (nápl. práce, její zajímavost); F4 šDobré vztahy s přímým nadřízeným; F5 šZaměstnanecké výhody; F6 šDobré mezilidské vztahy; F7 šMožnost povýšení; F8 šUfite nost práce. Každý regresní model je třeba zkontrolovat na splnění základních předpokladů modelu, nebo model lze technicky vytvořit vždy a otázkou je jeho smysluplnost a kvalita.

Vzhledem k tomu, že všechny proměnné jsou na škále 1-5, máme je považovat za spojité. Jejich rozptyly se také výrazně neliší, tedy předpoklad homogenity rozptylů (homoskedasticity) porušen není, což bylo také zkontrolováno pomocí diagnostického grafu ukazujícího vztah regresních standardizovaných reziduí a regresních standardizovaných predikovaných hodnot. Multikolinearita byla otestována pomocí VIF (variable inflation factor) a tolerance. Pokud je hodnota tolerance menší než 0,2 je v datech multikolinearita, stejně tak pokud je hodnota koeficientu VIF větší než 5. V našem modelu nenastává ani jedna z variant, je tedy splněn předpoklad absence multikolinearity. Odlehlejší hodnoty se v datech z jejich podstaty nevyskytují. Pro kontrolu normálního rozdělení proměnných byla využita grafická analýza reziduí a jejich histogram (graf 4.10 vlevo) a tzv. P-P graf (graf 4.10 vpravo). Ani jeden z grafů neukazuje na porušení normality. V případě zmíněného souboru by porušení tohoto předpokladu nebylo vzhledem k velikosti vzorku příliš zásadní (vzhledem k platnosti centrální limitní věty). Kdyby byly do modelu přidány další proměnné, jako jsou v. k, pohlaví, délka v zaměstnání, pracovní pozice, vzdělání a věk, byl by výsledek modelu obdobný. Do modelu by vstoupila maximálně věk a výše vzdělání, ale ať úplně na závěr, spíše jen jako doplňkové, méně důležité proměnné.

Kdyby byly do modelu přidány další proměnné, jako jsou v. k, pohlaví, délka v zaměstnání, pracovní pozice, vzdělání a věk, byl by výsledek modelu obdobný. Do modelu by vstoupila maximálně věk a výše vzdělání, ale ať úplně na závěr, spíše jen jako doplňkové, méně důležité proměnné.

Graf 4.10 Ověření předpokladů lineární regrese



Zajímavé je se také podívat na to, jaký typ odměny za vykonanou práci respondenti preferují. Z tabulky 4.10 je patrné, že nejvíce odměnou je pro zaměstnance NNO smysluplnost vykonané práce (30 %). Je zde vidět rozdíl mezi ženami a muži, kde pro muže je smysluplnost u vykonané práce důležitější než pro ženy. Důležitá je smysluplnost vykonané práce i pro respondentky. Podobný trend lze pozorovat u pocitu z dobře vykonané práce, avšak zde již rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi zaměstnanců nejsou významné. U kategorie 18-30 let se ukazuje, že je ceněna pochvala od nadřízeného i kolegů, zatímco u starších pracovníků tato postupně ztrácí na významu. Podíváme-li se jak si zaměstnanci cení finanční odměny za dokončení náročného pracovního úkolu, je vidět, že je nejvíce ceněna u zaměstnanců středního věku (26 %). Pokud ale vezmeme jako celek vnější odměny, tedy finanční a nefinanční, je zde výrazný rozdíl až u kategorie starších zaměstnanců nad 46 let, kteří tento druh odměny nepovažují za zásadní a naopak jsou pro ně důležitější vnitřní odměny, tedy pocit z dobře vykonané práce a její smysluplnost.

Tabulka 4.10 Odm na po spln ěn ěm úkolu

Jaká je pro Vás nejv ět ěí odm na po dokon ěn ě náro ěného pracovního úkolu?						
	Celkem	Pohlaví		V ěkové kategorie		
		mu0	0ena	18 - 30	31 - 45	46 +
Po et respondent	1311	205	1103	396	528	311
Pocit z dob e vykonané práce	24 %	26 %	24 %	22 %	23 %	28 %
Smysluplnost vykonané práce	30 %	36 %	29 %	23 %	30 %	39 %
Finan ní odm na	23 %	26 %	22 %	21 %	26 %	19 %
Pochvala (od nad ězen ěho, od koleg ů)	17 %	8 %	18 %	26 %	14 %	10 %
Nefinan ní odm na (oslava, dovolená navíc)	4 %	1 %	4 %	7 %	4 %	2 %
Jiné	2 %	2 %	3 %	2 %	3 %	2 %

Zv ýrazn ě n ě bu ky - signifikantn ě rozdíly mezi celkem a sloupcov ými kategoriemi (test homogenity na hladin ě 95%), zelená . nadpr m r, ervená . podpr m r.

5. V ÝSLEDKY A DISKUZE

C ělem této práce bylo ov ěn ěn ě hypot ězy, śe zam stnanci NNO jsou motivováni sp ěe jinak, ne śi odm nou za práci, a odm na, a u śl finan ní nebo nefinan ní, je pro n ě mén d le śitá ne śi smysluplnost jejich práce. Byl proveden rozsáhl ý kvantitativn ě výzkum pomocí dotazn ěkov ěho ěet ěn ě ve vybran ě populaci, kterou byli zam stnanci nestátn ěch neziskov ých organizací ě R, které jsou ve e ěn ě prosp ěné, servisn ě a p sob ě v sociáln ě oblasti. Na základ ě analýzy z ěskan ých dat je mofn ě konstatovat, śe tato hypot ěza byla potvrzena. Analýza v ýsledk ś z dotazn ěkov ěho ěet ěn ě ukázala, śe nejd le śit ěí je pro zam stnance u śite nost a charakter práce a to i v p ěpad ě, kdy jsme srovnali deklarovanou a skute nou d le śitost. Bylo také ukázáno, śe zam stnanci jsou s charakterem a u śite nost ě své práce velmi spokojeni. Na otázku, jaká je nejv ět ěí odm na po dokon ěn ě náro ěného pracovního úkolu, zvolilo 23 % respondent ś finan ní odm nu, ale pro 30 % respondent ś byly nejv ět ěí odm nou vnit ní odm ny, konkr ětn ě smysluplnost práce a pocit

z dobře vykonané práce. Toto zjištění hypotézu o motivaci jinými způsoby neplně odměnou také potvrzuje. Výjimkou jsou mladí lidé do třiceti let, kteří mají v této potěbu vnějších odměn a zároveň si více cení pochvaly.

Roli v důležitosti odměny hrála také velikost organizace. Lidé pracující ve velkých neziskových organizacích majících více než sto zaměstnanců jsou více orientováni na hmotnou, zejména pak finanční, odměnu. V organizacích střední velikosti do padesáti zaměstnanců je pro zaměstnance důležitější možnost osobního rozvoje. V malých organizacích do deseti zaměstnanců pak pracují jedinci, kteří uvádějí jako hlavní motivační faktor dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Z hlediska vzdělání lze vyzorovat odlišnosti mezi zaměstnanci se základním i středně-kolářským vzděláním a vysokoškoly. Méně vzdělání zaměstnanci mají na prvním místě finance, naopak vysokoškoláci osobní rozvoj. Orientace lidí s nižším vzděláním na finanční odměnu úzce souvisí s jejich platovým ohodnocením. Velká část z nich se pohybuje s platem v rozmezí 10-15 tis. Kč, což je jistě pod mediánem mezd v ČR v roce 2015. Tím u nich může docházet k pocitu, že jejich práce není dostatečně oceňována a finanční ohodnocení je pro ně tedy důležitější. Jak bylo uvedeno v části 2.4.4, je pro zaměstnance důležitější nejen absolutní výše platu, ale i srovnání s ostatními zaměstnanci na podobné pozici. U jedinců s nejnižšími příjmy může také docházet k tomu, že ze své mzdy jistě nejsou schopni pokrýt náklady na zabezpečení základních životních potřeb, které jsou uvedeny ve spodních patrech Maslowovy pyramidy základních potřeb (obrázek 1.1).

Hlavní výzkumná otázka zněla, jak jsou zaměstnanci spokojeni s odměnou v souasném zaměstnání. Téměř polovina zaměstnanců je s odměnou za práci spokojena, avšak téměř čtvrtina spokojena není. Bylo zjištěno, že s odměnou jsou spokojeni více muži než ženy. To je však vysvětleno tím, že muži, kteří odpovídali na náhodný dotazník, byli v této věku na vyšší pracovní pozici než ženy. S vyšší pozicí souvisel také vyšší plat. Jak již bylo řečeno v předchozím odstavci, důležitější je nejen absolutní výše odměny ale, a to zejména u vyšších příjmů, i její relativní výše. Podobně lze vysvětlit i rozdíly ve spokojenosti s odměnou mezi různými věkovými kategoriemi zaměstnanců, kdy nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci nad 46 let, nejméně naopak mladí lidé ve věku 18 až 30 let. Není překvapením, že výše průměrné mzdy má na spokojenost s odměnou zásadní vliv. Neplatí zde však přímo úměrnost – čím vyšší plat, tím větší spokojenost. Ukazuje se,

ře v okamžiku, kdy plat staří na bezproblémové pokrytí fyziologických potřeb (nejnižší patro Maslowovy pyramidy), za nepevalovat další faktory jiných nefinančních aspektů odměny. Pracovní pozice je propojena s výší mzdy, takže není překvapením, že nejméně spokojeni jsou pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci, kteří mají mzdy nejnižší. Nejvíce spokojeni jsou pak zaměstnanci vyššího managementu, kteří pobírají za svou práci také nejvyšší odměnu.

V závislosti na délce pracovního poměru jsou s platem spokojeni i ti, kdo jsou v souasně organizaci zaměstnáni více než 10 let. Vysvětlením může být právě to, že jejich spokojenost s platem přispívá ke spokojenosti se souasným zaměstnáním a nemají tedy důvod ho měnit.

Díle výzkumná otázka hledala odpověď na to, jaký vliv má odměna na zaměstnanců celkovou spokojenost s prací. Výsledek výzkumu je trochu odlišný od teorie hygienických faktorů, které vysvětluje Herzberg (in Kollárik, 1986) jako spíše faktory udržovací. Pokud jsou tedy uspokojivě naplněny, nevedou ke spokojenosti, ale k neutrálnímu stavu. Pokud však nedosáhnou alespoň svého minima, tak vedou k nespokojenosti. Bylo zjištěno, že celkově je se svým souasným zaměstnáním spokojena právě polovina dotázaných, nejméně spokojeni jsou mladí lidé do třiceti let, nespokojeni i jsou naopak zaměstnanci ve středním věku. Bylo prokázáno, že spokojenost souvisí i s výší platu. Mezi lidmi s nejvyššími platy (nad 25 tis. Kč) je spokojeno dokonce 65 %, naopak mezi skupinou s nejnižšími platy (10 až 15 tis. Kč) je nespokojeno celých 58 %. Statisticky významně vyšší spokojenost je v organizacích střední velikosti s 11 - 50 zaměstnanci. Nelze však vyloučit, že spokojenost je dána i náplní práce, kterou reflektuje výše platu. Nemůžeme tedy s jistotou určit, zda je spokojenost ovlivněna vnějšími nebo vnitřními motivujícími faktory.

Práce dále poskytuje odpověď na výzkumnou otázku, jakou strukturu má systém odměňování zaměstnanců NNO v sociální oblasti a jak široká je škála benefitů, ať už finančních, nefinančních, hmotných nebo nehmotných. Bylo zjištěno, že základem téměř každé mzdy je pevná složka. Osobní ohodnocení se promítá do mzdy téměř třetin dotázaných, více než polovina dostává i mimořádné odměny. Oproti tomu placené přesasy i příplatky za práci v noci nebo o víkendy nejsou u zaměstnanců NNO běžnou částí mzdy. Přítomny jsou pouze u pracovníků v sociálních službách, kde tyto příplatky

uvádí čtvrtina z nich. Osobní ohodnocení je také vyšší v organizacích s více než 50 zaměstnanci. To může souviset s větším počtem lidí pracujících na manažerských pozicích, protože, jak z výzkumu vyplývá, podíl osob, které uvádí osobní ohodnocení, nebo mimo jiné odměny roste s dosaženou pozicí v managementu.

Rozdíly mezi tím, jaké benefity organizace nabízí a jaké lidé mohou využívat, jsou minimální a projevují se zejména u služebního automobilu, notebooku a možnosti práce z domova. Tyto benefity jsou nabízeny méně často, a jsou k dispozici spíše zaměstnancům na vyšších pozicích. Nejvyšším nefinančním benefitem je služební telefon, který využívá 60 % dotázaných. Subjektivně zaměstnanci benefitům nepřikládají velkou důležitost, avšak analýza dat ukázala, že reálná důležitost benefitů je vyšší a je zhruba průměrná. Téměř polovina zaměstnanců má nárok na dovolenou navíc oproti zákonem daným 4 týdny a téměř čtvrtina může pracovat z domova. Struktura nabízených a využívaných benefitů souvisí s pracovní pozicí. U možnosti práce z domova je velký rozdíl mezi managementem a zaměstnanci na nižších pozicích. Do značné míry lze předpokládat, že je to dané zejména náplní práce, například pouze 13 % pracovníků v sociálních službách má možnost pracovat z domova. Množství nabízených benefitů také souvisí s velikostí organizace, kdy v větší organizaci nabízejí benefitů více. Pokud srovnáme systémy odměňování v NNO se systémy odměňování využívaných v organizacích mimo neziskový sektor, kterým je věnována pozornost v teoretické části této práce, zjistíme, že se příliš neliší.

6. Závěr

Pomocí rozsáhlého dotazníkového šetření byl sledován systém odměňování zaměstnanců vybraných NNO. Z výsledků šetření vyplývá, že zaměstnanci NNO jsou motivováni spíše jinak, než odměnou za práci, a odměna, ať už finanční nebo nefinanční, je pro ně méně důležitá než smysluplnost jejich práce. Dále byla zjištěna spokojenost s odměnou v souasném zaměstnání. Spokojena je téměř polovina dotázaných a nespokojených pětina. Spokojenost s odměnou je ovlivněna zejména výší čistého měsíčního příjmu a pracovní pozicí, která výši platu ovlivňuje. S odměnou jsou

spokojenější muži, kteří však ve vzorku dotázaných zaujímali spíše vyšší manažerské pozice. Nejspokojenější s odměnou jsou zaměstnanci ve věkové kategorii nad 46 let a zaměstnanci, kteří na současně pozici pracují déle než deset let. Nejméně spokojeni jsou naopak mladí lidé ve věku 18 až 30 let.

Struktura systému odměňování zaměstnanců NNO v sociální oblasti se příliš neliší od struktury v organizacích mimo neziskový sektor. Plat zaměstnanců se v naprosté většině skládá z pevné složky, spíše výjimečně také z dalších pohyblivých složek. Zaměstnanecké benefity běžně nabízené mimo NNO jsou zde také vyvířivány a většinou jsou nabízeny všem zaměstnancům stejně, v určité rozdíly nastávají jen u služebního automobilu, notebooku a možnosti práce z domova. Nabízené benefity také souvisejí s velikostí organizace. Čím větší je organizace, tím je také větší nabídka nabízených benefitů.

7. Použitá literatura

1. Anheier, 2005 in Skovajsa, str. 37-40
2. Armstrong, M. řízení lidských zdrojů . 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. 2007.
3. Besley, T., Chatak M. Competition and Incentives with Motivated Agents, American Economic Review. 2005. Vol. 95. pp.
4. Biskup, R. Statistika, regresní a korelační analýza a Úvod do problému. Jiho česká univerzita v eských Budějovicích, Katedra aplikované matematiky a informatiky. 2008
5. Borzaga, C., Tortia, E. Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2006, Vol. 35.
6. Duben, R. Neziskový sektor v ekonomice a společnosti. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia 1996.
7. Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů . 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007.
8. Field, A. Discovering Statistics Using SPSS. 3. Vyd. London: SAGE, 2009
9. Francois, P. Employee Care and the Role of Nonprofit Organizations. Journal of Institutional and Theoretical Economics 157 (3). 2001
10. Hroník, F. Hodnocení pracovníků . Vyd. 1. Praha : Grada, 2006.
11. Cheverton, J. Holding our own Value and performance in nonprofit organisations. Australian Journal of Social Issues, 2007, Vol. 42.
12. Kleibl, J. Dvořáková, Z. Měrbt, B. řízení lidských zdrojů . 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2001
13. Kleibl, J. a kol. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.
14. Kohn, A. Why incentive plans cannot work Harvard business review, 1993. September a October, s. 54-56
15. Kollárik, T.. Spokojnosť v práci. Bratislava: ROH, 1986
16. Koubek, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007.
17. Koubek, J. řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky, 2003.
18. Medlíková, O. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada Publishing, 2009.

19. Milkowich, G., Boudreau J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 936s.
20. Nakonečný, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992
21. Nakonečný, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha, Czechia: Grada, 2005
22. Novotný, J., Lukeš, M., a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Economica, 2008.
23. Novotný, R., Kohoutek, Z. *Jak na to? Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. 3. vyd. Ostrava: Mirago, 2001
24. O'Neal, S. (1998) The phenomenon of total rewards. *ACA Journal*, 7(3), s. 8-12
25. Pauknerová, D. *Psychologie pro ekonomy a manaflery*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006.
26. Pelc, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: Jak zaměstnancům poskytovat s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Linde Praha a.s., 2008
27. Pestoff, V.A. *Beyond the Market and State. Social enterprises and civil democracy in a welfare society*. Aldershot: Ashgate, 2009
28. Pravec, J. *Jací jsou e-i?*. *Ekonom*. 2015, 1-2, s. 6-17.
29. Rektoričková, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha : EKOPRESS, s.r.o., 2010
30. Rymeš, M. *Osobnost a práce*. In *Trávník, J. et al. Psychologie ve světové práci*. Praha: Karolinum, 2003
31. Karolinum, 2003
32. Skovajsa, M. a kol. *Občanský sektor. Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010.
33. Trávník, J. *Psychologie ve světové práci*. Praha: Karolinum, 2003.
34. Ulrich, D. *Nová éra řízení lidských zdrojů : ze servisu partnerem : –est kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014.

8. Elektronické zdroje

1. Ariely, D., Kamenica, E. et Prelec, D. (2008). Manø Search for Meaning: The Case of Legos. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol. 67, no. 3-4, pp. 671-677. dostupný z: < <http://people.duke.edu/~dandan/Papers/Upside/meaning.pdf> >
2. Asociace ve ejn prosp –ných organizací. Dostupné z: < <http://www.avpo.cz/>>
3. Becchetti, L., Castriota, S., Tortia. Productivity, wages and intrinsic motivation in social enterprises. *Associazione Italiana per la Cultura della Cooperazione e del Non Profit ó AICCON Working papers*, 2009. Dostupné z http://www.aiccon.it/file/convdoc/wp_aiccon_intrinsicmotivation.pdf
4. Pr zkum: Motivace zam stnanc 2014: HRnews 18.2.2014. Dostupné z: <<http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsPressRelease/id/2093859>>
5. Management a marketing pro neziskové organizace. Studijní materiál vytvo ený v rámci projektu K napln ní p edpoklad pro výkon innosti v sociálních slufbách. eské Bud jovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií., 2010. Dostupné z: <<http://granty.vrsers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/Management-a-marketing-pro-neziskov%C3%A9-organizace.pdf>>
6. Martíková, M. Se svou mzdou je nespokojených 30 procent eech . *Mujplat.cz*. 2010. <Dostupné z: <http://mujplat.cz/hlavni-stranka/news/mujplat.cz-news/se-svou-mzdou-je-nespokojenych-30-procent-cechu>>
7. Encyklopedie profesí. *Administrativní pracovník*. *Práce.cz*. Dostupné z: <<http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/a/administrativni-pracovnik/>>
8. Pr m rné mzdy - 1. tvrtletí 2015. eský statistický ú ad [online]. 2015 [cit. 2015-06-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-1-ctvrtleti-2015>
9. P edpis . 567/2006 Sb. Na ízení vlády o minimální mzd , o nejnižích úrovních zaru ené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prost edí a o vý-i p íplatku ke mzd za práci ve ztíženém pracovním prost edí. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567_2006
10. Registr poskytovatel sociálních slufeb, Ministerstvo práce a sociálních v cí R, 2015. Dostupný z:

<http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do;jsessionid=05693BA9AECFC C26DA145558761527E9.node1?SUBSESSION_ID=1430497184291_1>

11. Skaloudová, A. Explorativní faktorová analýza. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2010. Dostupné z:
< http://kps.pedf.cuni.cz/skalouda/fa/exp_fak_analyza.htm>
12. Urban, J. Pracovní spokojenost a její faktory. Mzdy & personalistika v praxi 2/2006 [online]., 9.2.2006, [cit. 2015-06-16]. Dostupné z:
<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/>
13. Zákon o sociálních službách . 108/2006 Sb. ze dne 14. března 2006. Dostupný z:
<http://www.mpsv.cz/files/clanky/13640/108_2006_2015.pdf>
14. Zvára, K. Regresní analýza, Matfypress 2008, Praha. Dostupné z:
< http://www.mff.cuni.cz/fakulta/mfp/download/books/zvara_-_regrese.pdf>