

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Motivace dobrovolníků v neziskové organizaci**

**Motivation of Volunteers in a Non-Profit  
Organization**

**Zuzana Jandová**

**Plzeň 2023**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Motivace dobrovolníků v neziskové organizaci“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23. 4. 2023

v. r. Zuzana Jandová

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na podstatu neziskových organizací a možnosti pracovní motivace.
2. Charakterizujte zvolenou neziskovou organizaci.
3. Analyzujte oblast vedení pracovníků a jejich motivace v dané organizaci.
4. Zhodnoťte silné a slabé stránky motivace v neziskové organizaci.
5. Navrhněte možná opatření vedoucí k vyšší výkonnosti organizace.

## **Poděkování**

Děkuji paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutou inspiraci a zpětnou vazbu při vypracovávání této práce. Děkuji také sboru Apoštolské církve v Plzni za veškerou spolupráci.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>1 Nezisková organizace.....</b>	<b>7</b>
1.1 Podstata nestátní neziskové organizace .....	8
1.2 Dobrovolnictví a dobrovolník .....	10
1.3 Specifika fungování církevních organizací .....	13
1.4 Dobrovolnictví a náboženství .....	13
1.5 Vedení lidí.....	14
1.5.1 Leadership.....	14
1.5.2 Vize a poslání.....	17
<b>2 Motivace.....</b>	<b>19</b>
2.1 Vymezení pojmu motivace .....	19
2.2 Hlavní teorie pracovní motivace .....	21
2.2.1 Maslowova teorie potřeb .....	22
2.2.2 Herzbergova teorie potřeb .....	22
2.2.3 Teorie X a Y Douglase McGregora.....	23
2.2.4 Vroomova teorie expektance .....	24
2.3 Motivace dobrovolníků .....	24
<b>3 Charakteristika sboru Apoštolské církve v Plzni .....</b>	<b>32</b>
3.1 Organizační struktura .....	33
3.2 Dobrovolnictví .....	34
<b>4 Analýza motivace a vedení dobrovolníků.....</b>	<b>36</b>
4.1 Křesťanské hodnoty a víra .....	37
4.2 Týmový rozvoj a vzdělávání.....	38
4.3 Dotazníkové šetření.....	38

4.3.1	Obsah a cíl dotazníkového šetření .....	39
4.3.2	Výsledky dotazníkového šetření .....	39
4.4	Shrnutí silných a slabých stránek motivace a vedení dobrovolníků .....	50
<b>5</b>	<b>Vlastní návrhy opatření.....</b>	<b>51</b>
5.1	Organizace sboru.....	51
5.1.1	Struktura sboru.....	51
5.1.2	Propojení vedoucích .....	52
5.2	Členská shromáždění .....	52
5.2.1	Veřejné pochvaly .....	53
5.2.2	Oficiální uschopnění ke službě .....	53
5.3	Hodnocení .....	53
5.4	Rozpočet.....	54
	<b>Závěr .....</b>	<b>55</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>56</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>59</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>61</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Svět je plný individuálních bytostí. Každý člověk je jedinečný, přesto téměř všechny tyto jedince spojuje jedna skutečnost, většinu svého času tráví činnostmi, které jim přinesou peníze. Lidé jsou motivováni penězi, protože se za nimi skrývá cosi, co potřebují, chtějí, ale nemají. Tato bakalářská práce se zabývá motivací jedinců, jež své žití přizpůsobují činnostem, které jim nepřinesou žádné bohatství, ani slávu.

Tématem bakalářské práce je motivace dobrovolníků v neziskové organizaci, konkrétně ve sboru Apoštolské církve v Plzni. Cílem práce je na základě analýzy oblasti vedení dobrovolníků a jejich motivace poskytnout organizaci návrhy opatření týkajících se právě této oblasti, jež povedou k vyšší výkonnosti organizace. Práce byla zpracována na základě odborné literatury a informací poskytnutých pastorem sboru a vlastní přítomností v organizaci.

První část práce je teoretická a je zaměřena na podstatu neziskových organizací, dobrovolnictví, dále na pojem motivace a možnosti pracovní motivace.

Ve druhé části práce je plzeňský sbor Apoštolské církve charakterizován, v oblasti vedení dobrovolníků a jejich motivace analyzován a zhodnocen. Analýza je ze značné části provedena dotazníkovým šetřením, z jehož výsledků jsou dále vyhodnoceny silné a slabé stránky vedení a motivace dobrovolníků. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou doporučeny vlastní návrhy opatření, jež mohou organizaci pomoci k tvorbě motivační strategie. Vlastní návrhy jsou zaměřeny na spokojenost dobrovolníků v organizaci, na jejich vhodné a efektivní vedení a motivování, což povede k vyšší výkonnosti organizace.

# 1 Nezisková organizace

V národním hospodářství existují subjekty, které jsou zařazovány podle tzv. Pestoffova trojúhelníkového modelu národního hospodářství do neziskového sektoru. Kuvíková (2012) uvádí, že jde o sektor, v němž organizace a instituce nejsou primárně založeny za účelem dosahování zisku, jsou tedy nazývány „neziskové“.

Vedou se však jisté spory o to, které organizace do tohoto sektoru svou činností skutečně patří a zda splňují charakter neziskovosti. Bachmann (2011) zmiňuje, jak zahraniční literatura pracuje se dvěma termíny: „non profit organization“ a „not-for-profit organization“. Druhý název doslovně překládá jako „ne pro zisk“, což podporuje opravdový charakter neziskové organizace. Nezisková organizace je založena nikoli z důvodu dosahování zisku, který bude rozdělen jejím vlastníkům, ale z důvodu poskytování služeb lidem, které tyto služby potřebují.

Pro neziskový sektor lze dle Novotného a kol. (2006) použít pojem „morální sektor“, v linii sektorů formálního (trh, stát) a neformálního (rodina, přátelé, sousedé) jej lze vnímat jako třetí sektor v pořadí.

Mezinárodní taxonomii charakteristických znaků neziskové organizace zpracovali vědci L. M. Salamon a H. K. Anheier. Kuvíková (2012) čtenáře s těmito aspekty seznamuje blíže, jsou jimi:

- institucionalizace (*organized*) - mají jistou institucionální strukturu;
- soukromý charakter (*private*) - nejsou řízeny státní správou;
- neziskovost nebo spíše nerozdělování zisku pro potřeby zakladatelů (*non-profit*);
- samostatnost a nezávislost (*self-governing*) - řídí samy sebe;
- dobrovolnost (*voluntary*) - chod organizace probíhá na základě dobré vůle.

Dalším rysem neziskových organizací je dle Kuvíkové (2012) veřejná či vzájemná prospěšnost. Neziskové organizace mohou být rozdělovány podle rozličných klasifikací, například na státní a nestátní. Pojem nestátní vyjadřuje explicitní odluku od státu coby zřizovatele či iniciátora vzniku organizace.

## 1.1 Podstata nestátní neziskové organizace

„Každá společnost je tvořena jednotlivci, kteří vstupují do vzájemných vztahů. Uspořádání těchto vztahů ovlivňuje dynamiku společnosti jako celku i jednotlivců, kteří tuto společnost tvoří... Existence nestátních neziskových organizací (dále také NNO) je výrazem aplikace svobody sdružování, což představuje základní princip demokracie a občanské společnosti. Každý jednatel má právo vstoupit do veřejného prostoru a prosazovat svůj zájem, resp. naplňovat poslání, pokud tímto úsilím neohrožuje jiné občany. Svoboda sdružování při respektování jejích pravidel je v demokratické společnosti vyjádřena v základní právní normě, ústavě, a také reálně realizována.“ (Boukal, 2009, s. 9, 19)

„Podle Čepelky (2003) jsou nestátními neziskovými organizacemi občanská sdružení, nadace, nadační fondy, zařízení církve a obecně prospěšné společnosti, které vyvíjejí činnost buď ve prospěch svých členů, nebo ve prospěch veřejnosti... Posláním organizací veřejně prospěšných je realizovat takové činnosti, které uspokojí potřeby veřejnosti a společnosti. Mezi NNO patří například organizace působící v charitativní oblasti, ekologii, ochraně památek, zdravotnictví, sociálních službách či vzdělávání. Oproti tomu posláním vzájemně prospěšných organizací je podporovat občany (i právnické osoby), které spojuje společný zájem.“ (Novotný a kol., 2008, s. 18)

Lukeš a Petruj (2008) v publikaci *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací* uvádí, že postavení NNO je v současné společnosti nezastupitelné, vyplňují prostor mezi trhem, státem a rodinou. NNO vnímají příležitosti tam, kde firmy často vidí jen problémy, většinou proto, že zákazníci daných služeb nejsou schopni za tyto služby zaplatit cenu, která by byla pro firmy výhodná. V případě, kdy stát neumí nebo nechce poskytovat určité služby nebo je poskytuje neefektivně, vytvoří prosto, který mohou NNO využít.

Neziskové organizace podle Lukeše (2008) umožňují lidem, aby se věnovali svým zájmům, usnadňují svobodný projev jednotlivců i skupin, kontrolují veřejné dění, zohledňují menšinové zájmy obyvatel, pomáhají integrovat znevýhodněné jedince a uspokojují řadu sociálních nebo například kulturních potřeb. NNO slouží k podchycení a využití rozmanitých občanských aktivit, čímž přispívají k pozitivním změnám ve způsobu života lidí, ale také celé společnosti. Právě NNO bývají iniciátory změn či nových trendů ve společnosti a nositeli morálních hodnot. Protože příležitosti nemohou



být vnímány jako příležitosti, jen pokud dosahují zisku, ale také pokud přináší příležitost k tvorbě společenské hodnoty.

Organizace nestátního neziskového sektoru zastávají několik základních funkcí. Kuvíková (2012) zmiňuje funkci ekonomickou, sociální, participační a politickou. Funkci ekonomickou uvádí, protože sektor má nezanedbatelný národohospodářský význam, působí například jako producent a spotřebitel statků, zaměstnavatel atd. Dále NNO zastávají sociální funkci, která zahrnuje funkci servisní (výkon a poskytování specifických statků) a participační (uspokojování potřeby sdružovat se, aktivně se podílet na činnosti dané organizace a zapojovat se i do života společnosti). Třetí základní funkcí NNO je funkce politická, zahrnuje funkci ochránářskou, tedy chrání jednotlivce i skupiny obyvatel před porušováním základních lidských práv, a funkci demokratizační, přispívá k rozvoji demokracie.

Fungování nestátních neziskových organizací má svá specifika. Lukeš a Petrůj (2008) uvažují, že svojí velikostí, počtem klientů či poskytovaných služeb se dají NNO porovnat se ziskovými malými a středními podniky, avšak jejich fungování je s ohledem na specifické rámcové podmínky (dostupnost zdrojů, infrastruktura, státní správa a samospráva, výzkum neziskového sektoru, vnímání veřejnosti, právní prostředí a úroveň vzdělání) odlišné.

Dle Lukeše a Petrůje (2008) jsou NNO ze zákona povinny v zakládajících dokumentech definovat řídicí strukturu své organizace, kompetence a povinnosti řídicího orgánu. V praxi se kompetence i povinnosti často přesouvají na výkonnou složku. V interním fungování neziskových organizací je problematická nízká efektivita a výkonnost. Autoři tyto skutečnosti připisují pěti důvodům. Prvním je, že zaměstnanci mívají tendenci výkonnost a výsledky brát na lehkou váhu, neboť to, že dělají správnou věc ospravedlňuje nižší výsledky. Druhým důvodem je, že kritérium zisku je u neziskových organizací v zásadě nepoužitelné, chybí tedy základní měřítko ziskového sektoru, jak efektivně se hospodaří se zdroji při tvorbě hodnoty. Třetí důvod tkví v hospodaření s penězi. NNO nehospodaří se svými penězi, ale s penězi dárců, kteří nemohou vždy vhodné využití darovaných prostředků kontrolovat, závisí na vlastní zodpovědnosti pracovníků. Čtvrtým důvodem jsou chybějící odborné znalosti lidí působících v neziskovém sektoru. Jako pátý úvod autoři uvádí obvyklé roční rozpočtování příjmů a výdajů a vázanost určitých zdrojů. Organizace tak někdy nemůže své zdroje použít v čase a na věci, které by pro její činnost byly nejvhodnější.

## 1.2 Dobrovolnictví a dobrovolník

Definice dobrovolnictví a samotného dobrovolníka uvádí mnoho odborných autorů v různých zněních. Je na místě některé z nich uvést.

„Dobrovolnictví je fenomén, který tvoří jeden z pilířů neziskového sektoru. Mnoho NNO a jednorázových kulturních, sportovních, humanitárních a jiných akcí se bez dobrovolníků neobejde... Dopad dobrovolnictví na hospodaření NNO je mimořádný. Představuje skrytý ekonomický zdroj, a zvláště amatérské organizace ve sportu, kultuře, při zájmových činnostech, humanitárních organizacích, ochraně životního prostředí se bez dobrovolníků prostě neobejdou. Úkolem vedoucích pracovníků NNO je seznámit se podrobně s motivy a přínosy, které jim dobrovolnictví skýtá, a maximálně využít jeho potenciálu. Zároveň však musí do hloubky znát a zvažovat rizika, náklady a negativní dopady, které mohou vést k nežádoucím výsledkům a rozčarováním.“ (Boukal, 2009, s. 133)

„Jádro koncepce dobrovolnictví spočívá v tom, že jednotlivci participují na spontánních, soukromých a svobodně zvolených aktivitách, které přinášejí efekt pro společné blaho, jež je pocíťováno účastníky, tj. dobrovolníky. Přitom tyto aktivity nejsou vynucovány žádnou institucí nebo státní agenturou a nejsou spojeny s finančním ohodnocením a nějakým jiným úspěchem.“ (Duben, 1996, s. 158)

„Obecně řečeno, dobrovolnictví je svobodně zvolená činnost, konaná ve prospěch druhých bez nároku na finanční odměnu. Dobrovolník dává část svého času, energie a schopností ve prospěch činnosti, která je časově i obsahově vymezena. Za tuto činnost nedostává, jak již bylo řečeno, finanční odměnu, ale často nedocenitelný dobrý pocit z pomoci ostatním, získává zkušenosti a nezřídka i přátelství.“ (Boukal, 2009, s. 133)

K odměně se vyjadřuje mimo jiné i Frič (2001), kdy ve své publikaci dochází k závěru, že dobrovolník má vždy nějaký důvod, proč dobrovolnou práci vykonává, a musí si být vědom, že za ni dostane odměnu. Jestliže odměna není materiální, neznamená, že není žádná. Dobrovolník podle něj odměnu dostane vždy, i kdyby ji nechtěl.

Dobrovolník je podle Tošnera a Sozanské (2002) člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.

Novotný a kolektiv (2008) tak jednoduchou a jednoznačnou definici dobrovolníka nepřipouští. Domnívají se, že je velmi obtížné identifikovat hranice, kde dobrovolnictví začíná a kde končí. Obvykle nastávají situace, kdy není snadné rozhodnout, zda je daná osoba ještě dobrovolník nebo již profesionál. Častý problém vidí také v existenci symbolických odměn, jež jsou běžné například ve sportovních klubech. Označují jistý fenomén tzv. firemní dobrovolnictví, pod kterým se skrývá mnoho podob spolupráce firem a neziskových organizací, při čemž zaměstnanec pomáhá neziskové organizaci a zároveň pobírá mzdu.

„Za dobrovolníka považujeme tu osobu, která pracuje bez očekávání odměny a bez nároku na ni. Za dobrovolníka však ještě považujeme toho, kdo dostává od organizace symbolickou odměnu, jejíž maximální výše je o řád nižší než mzda běžného profesionála na srovnatelné pozici, příp. průměrná mzda v ekonomice u obtížně zjistitelných pracovních pozic.“ (Novotný a kol., 2008, s. 106)

Nestátní neziskové organizace, nadace, sponzoři, dárci, statistika a státní správa, média a veřejnost mají z různých důvodů potřebu hledat odpovídající hodnotu dobrovolnické práce. Boukal (2009) vysvětluje přístupy oceňování metodou tržních nákladů práce a metodou alternativních nákladů jednotlivce.

„Z ekonomického pohledu je dobrovolník takový pracovník, který za odvedenou práci dostává běžný plat. Celou částku však okamžitě vrací zpět organizaci, pro kterou pracuje, jako finanční dar. V praxi pochopitelně transfer peněz neproběhne, ale samotný vznik ceny dobrovolné práce lze takto spolehlivě zdůvodnit. Dobrovolná práce je tedy forma nepeněžitého daru. Člověk daruje příjemci (jedinec, organizace) čas, energii, zkušenosti a dovednosti prostřednictvím dobrovolné práce.“ (Boukal, 2009, s. 140)

Kosina (2003) vymezuje typy dobrovolnických aktivit z hlediska přípravy a následné realizace podle času na jednorázové akce, dlouhodobé dobrovolnické programy a dobrovolnickou službu. Jednorázové akce jsou například benefiční akce, kampaně či organizování závodů. Pravidelné spolupráce jsou znakem dobrovolnického programu a dobrovolná služba často znamená dlouhodobou pomoc či misi v zahraničí nebo mimo svůj domov.

Typickými oblastmi dobrovolné práce jsou podle Boukala (2009) sportovní, vzdělávací činnost a volnočasové aktivity, ekologie a ochrana životního prostředí, humanitární organizace a ochrana lidských práv, sociální a zdravotní oblast, kulturní organizace, zahraniční dobrovolná služba a záchranáři.

Bachmann (2011) ve své publikaci cituje Všeobecnou deklaraci o dobrovolnictví (16. Světová konference dobrovolníků, Amsterdam 2001). Dobrovolnictví podle ní umožňuje:

- udržovat a posilovat takové hodnoty jako družnost, zájem o druhé a službu druhým lidem;
- aby jednotlivci mohli uplatňovat svá práva a odpovědnosti jako příslušníci komunity a aby se zároveň mohli po celý život učit a růst a realizovat veškerý svůj potenciál;)
- propojení navzdory rozdílům, které nás neustále rozdělují, abychom mohli žít ve zdravé, udržitelné společnosti a abychom společně mohli usilovat o nalezení nových řešení pro společné úkoly a mohli jsme utvářet náš společný osud.

Novotný a kolektiv (2008) se podrobněji zaměřují na přínosy dobrovolné práce dobrovolníků pro organizaci. Konkrétně jmenují dobrovolnictví jako levný pracovní zdroj, který má vliv na poslání, zpětnou vazbu, dobré jméno, zlepšení image. Dobrovolníci obvykle bývají zdrojem nových nápadů a nadšení, zvláště v sociálních a humanitárních oblastech, kde hrozí efekt vyhoření.

V řadách dobrovolníků se mohou objevit osoby s nebezpečnými pohnutkami. Boukal (2009) uvádí:

- pocit povinnosti – Dobrovolník by měl být zdravě motivován, což člověk, který byl k práci dotlačen, není.
- skutkaření, snaha něco si zasloužit – Dobrovolník nesmí zneužívat své dobrovolné práce k vytváření přímého osobního přínosu nebo vytváření pozitivního image.
- pocit nenahraditelnosti, dojem, že všechno zvládne nejlépe – Tento postoj vede ke konfliktům v organizaci i v osobním životě dobrovolníka (přepřacování).
- zneužití postavení – Do této skupiny Boukal (2009) zahrnuje vše od panovačnosti až po sexuální zneužívání.

### **1.3 Specifika fungování církevních organizací**

„Církví a náboženskou společností je dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, založené za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať veřejně, nebo soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování za účelem bohoslužeb, vyučování a duchovních služeb.“ (Stejskal, 2012, s. 77)

Bachmann (2011) uvádí, že Listina základních lidských práv a svobod zaručuje, že stát je založen na demokratických hodnotách, poté přidává, že se nesmí vázat na výlučnou ideologii, nesmí tedy preferovat žádné náboženské vyznání ani ateismus. Listina dále církvím a náboženským společnostem ustanovuje právo spravovat své záležitosti, zejména ustanovovat své orgány a své duchovní, zřizovat řeholní a jiné církevní instituce nezávisle na státních orgánech. Církevní právnická osoba, což jsou například diakonie a charity, vzniká založením příslušným orgánem registrované církve a náboženské společnosti podle jejího základního dokumentu. Ne vždy církve vykonávají svou sociální činnost pouze prostřednictvím církevní právnické osoby, často si tato účelová zařízení (charity, diakonie) vůbec nezřizují. Je obvyklé, že místo tradičních bohoslužeb a biblických vyučování církve organizují a připravují pravidelné programy například pro děti školního i předškolního věku, pro mládež, rodiče s dětmi, manželské a předmanželské kurzy. V rámci svého působení pořádají například i letní tábory pro děti z dětských domovů. V dnešní době lze nalézt mnoho církví, které svými aktivitami přispívají nejen k prohlubování náboženské nauky, ale celé osobnosti. Oblastí působení církví a náboženských společností je celá řada. Bachmann (2011) uvádí například oblast sociální činnosti, při které se církve věnují například výkonu duchovenské služby v místech vazby či výkonu trestu odnětí svobody, armádní duchovní službě, policejní duchovní službě, zakládání a fungování církevních škol, výuce náboženství na státních školách, ochraně kulturních památek.

### **1.4 Dobrovolnictví a náboženství**

„Dobročinnost provází člověka od nepaměti jako jedna z důležitých občanských ctností, kterém v našem „západním“ světě mají kořeny v křesťanské morálce (bez ohledu na to, zda jsme věřící či ne.“ (Boukal, 2009, s. 133)

## 1.5 Vedení lidí

Lidé jsou ve svých pracovních i osobních životech ovlivňováni, aniž by si tuto skutečnost uvědomovali. Ale také sami ovlivňují jedince kolem sebe, často také nevědomě, aniž by chtěli.

### 1.5.1 Leadership

Bachmann (2011) v kapitole o vedení lidí uvádí čtenáře do tématu dvěma mottý. První Watzlawickovo motto zní: „Člověk nemůže nevést.“ Poukazuje na to, že každý jedinec, zejména vedoucí, inspiruje a ovlivňuje druhé, i kdyby jen potichu seděl. Tím spíše je pro vedoucí osobu důležité, zda nad svým chováním uvažuje či nikoliv. Druhé motto říká, že: „Jestliže nevíte, kam a kudy v životě jdete, nemůžete vést druhé. Někdo jiný povede vás.“ Pokud si je jedinec vědom, že ovlivňuje své okolí, a vedoucí osoba si je vědoma, že by měla vést, ale nemá směr, pak toto uvědomění je zcela k ničemu.

„Jestliže totiž nevíte, kam a kudy jdete, tak ani nemůžete druhým říkat, kam by měli dojít. Naopak jste vedeni vy.“ (Bachmann, 2011, s. 151)

„Vedení lidí (leadership) se zaměřuje na určování směru a motivování druhých při naplňování jejich rolí a úkolů v realizaci cílů skupiny, organizace či projektu. Je to zásadní a rozhodující kompetence manažera.“ (Jermář a Egerová, 2017, s. 111)

Oblast vedení lidí a osobního příkladu je dle Bachmanna (2011), zvláště pak v neziskovém sektoru, velmi významná. Dobrovolníci mohou kdykoliv organizaci opustit nebo nedělat určitou činnost příliš zodpovědně, mají-li však vedoucího, který dokáže utvářet dobré pracovní vztahy, příjemné a motivační prostředí, který pomáhá, pak v organizaci pracují rádi a s nadšením.

Každý manažer by se měl snažit dosáhnout ideálního pracovního prostředí, jedním z předpokladů úspěchu je skutečnost, že soustavně hledá vhodný styl vedení.

Jermář a Egerová (2017) popisují tři styly vedení, a to autoritativní, demokratický a liberální. Autoritativní styl vedení uplatňuje manažer tím, že striktně zadává úkoly a pravidelně a často kontroluje podřízené, většinou k nim přistupuje negativně motivovanými prostředky. Skupina dosahuje velkého množství výkonů, avšak při polevení kontroly klesá kvalita. O demokratický styl se jedná, pokud pracovníci participují na vedení i na odpovědnosti. Vedoucí spolupracuje s podřízenými, otevřeně

diskutují, jsou aktivně zapojeni. Mezilidské vztahy jsou na dobré úrovni a skupina dosahuje kvalitních výsledků. Při liberálním vedení manažer neovlivňuje chod skupiny, nechává pracovníky, aby šli svou cestou. Není vymezena dělba práce, není dán jasný cíl a nefunguje kontrola. Tyto skutečnosti mohou nahrávat nízkým výsledkům, nespokojenosti a konfliktům. Uvádí se, že každý styl má své výhody i nevýhody. Za určitých podmínek může každý z nich přinést alespoň krátkodobý úspěch. Na vedoucím je, aby ovládal různorodé techniky a metody.

Manažeri se často rozhodují mezi orientací na pracovníky nebo orientací na úkoly, potom je možné jejich řídicí styl rozdělit na:

- styl zaměřený na postupy – řídicí pracovník velmi dbá na metodické postupy, pravidla a systémy;
- styl orientovaný na vztahy – dává přednost kontaktům mezi lidmi a potřebám pracovníků;
- styl orientovaný na úkoly – nejdůležitější je pro něj výkon, pracovníky zpravidla přetěžuje;
- styl orientovaný na integraci – respektuje potřeby pracovníků, zajímá se o ně, zároveň však vyžaduje náročné plnění úkolů.

Vedoucí pracující skupiny je často nazýván manažerem. Jermář a Egerová (2017) popisují tři pohledy, jak se dá na vedoucího pracovníka nebo manažera nahlížet. Vedoucí pracovník je osoba v ústředním postavení, která odpovídá za výsledky skupiny, je také osoba, jenž má vliv na ostatní, ovlivňuje pracovní výkonnost a postoje k práci. Vedoucí je také osoba, která má vysokou sociometrickou volbu a vyjadřuje tak nejvýznamnější postoje, zaměření a cíle skupiny. Řídicí pracovník ovlivňuje jednotlivce i pracovní skupiny.

„U vedoucího pracovníka více než u jiných profesí hrají velmi významnou roli jeho osobnostní vlastnosti. U manažerů bývají očekávány mimořádné osobnostní rysy, které bývají často označovány pojmem osobní kvalita.“ (Jermář a Egerová, 2017, s. 110)

Manažer by podle Jermáře a Egerové (2017) měl disponovat jistými osobnostními charakteristikami, mezi které řadí například odolnost vůči neuropsychické zátěži, důslednost a zodpovědnost, dobré organizační schopnosti, tvořivý přístup k problémům, úkolům a situacím, poskytování zpětné vazby pracovníkům, citlivý přístup k pracovníkům a jejich usměrňování, schopnost jasně formulovat a podávat informace a myšlenky, zřetelné vyjadřování příkazů a přání, jasné vymezení cíle a záměru, ochota na sobě stále pracovat. Nejoceňovanější postupy, kterých řídicí pracovník využívá, jsou například otevřené a nestranné jednání, aktivní přístup k novým námětům a myšlenkám, udržování kontaktu s podřízenými, se skupinou, rozdělování odpovědnosti a rozvíjení pocitu odpovědnosti u podřízených pracovníků, pozitivní motivování podřízených, schopnost ocenit dobrou práci a ocenit důvěru.

Bělohlávek (1996) uvádí hlavní rysy vedoucích podle Kirkpatricka a Locka. Jsou jimi:

- sebeřízení – ambice, energie, vytrvalost;
- silné přání vést;
- čest a vnitřní integrita;
- sebedůvěra – včetně emocionální stability;
- kognitivní schopnosti – včetně schopnosti zvládnout obrovské množství informací;
- znalost oboru.

Podle Bedrnové a Nového (2007) je osobní kvalita vyjádřením toho, jak daný člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům pracovního místa. Osobní kvalita také vyjadřuje, co člověk dokáže dát navíc, aby přispěl k vyšší kvalitě práce v daném podniku, osobní kvalita spočívá v jeho schopnostech, ale i v jeho motivaci.

K vůdcovským kvalitám se vyjadřuje také Adair (2004). Člověku, který vede, by neměly chybět nadšení, poctivost a čestnost, houževnatost, férovost, laskavost a srdečnost, pokora a skromnost a zdravé sebevědomí.

Jak je obecně známo, už od útlého věku lidé zrcadlí chování těch, které mají kolem sebe. Děti zrcadlí své rodiče, pracovníci pak velmi pravděpodobně své vedoucí.



„Tím, kdo ztělesňuje způsob, kterým je organizace (i lidé v ní) vedena, je zpravidla její zakladatel. Ten zpravidla také předává základní hodnoty, kterými by se měli členové řídit. A kromě toho předává i způsob vedení. Protože to, jak bude vést, se pravděpodobně odrazí i v tom, jak budou vést další.“ (Bachmann, 2011, s. 152)

Bachmann (2011) dále konstatuje, že než se křečovitě držet nějakých pravidel, jak vést, a bát se, zda je aktuální jednání to správné, je často zkrátka lepší zůstat přirozený.

### **1.5.2 Vize a poslání**

Jak je již dříve uvedeno, jedinec nemůže vést, pokud nemá směr. Dobrý vedoucí má představu o tom, kam organizace směřuje, tj. má vizi.

Veber (2003) uvádí, že každá organizace, která je součástí nestátního neziskového sektoru, vznikala s určitou vizí. Vize formuluje jakýsi obraz budoucnosti znázorňující, jak se organizace zařadí ve společenském systému, jak bude po jisté období vypadat a jaké funkce bude plnit.

„Vize organizace by měla odrážet její hlavní hodnoty. Měla by být krátká, stručná a měla by popisovat neměnný stav. Zaměřuje se do budoucnosti a odpovídá na otázky: Čím se chce organizace stát? Jaký svět chce kolem sebe za několik let vidět? Vize má abstraktní charakter a může ji sdílet několik organizací v místě, v regionu, ve státě, na kontinentě, ve světě.“ (Novotný, 2008, s. 37)

Zakladatelé organizace si podle Novotného (2008) museli a musí mimo formulování vize definovat také to, jakými produkty, v případě neziskových organizací je téměř výlučně řeč o produktech nehmotné povahy, bude organizace naplňovat svoji aktivitu. Je nutné definovat, pro koho je organizace určena. Neziskové organizace se nezají o zákazníky, nýbrž o členy nebo klienty. Mají-li organizace úspěšně formulované a společensky akceptovatelné vize, musí je převést do svého poslání, které naznačuje, v jakých směrech a aktivitách bude vizi rozvíjet a naplňovat. Formulace poslání odlišuje organizaci od jiné, jenž má stejnou vizi. K uskutečnění jedné vize vede několik cest. Poslání je v literatuře často nazýváno misí. Z historických zkušeností je známo, že mise a misionáři šíří ve společenstvích a komunitách ideje – vize, a snaží se lidi zapojovat do takových aktivit, které je naplňují. Mise a misie jsou spojovány především s církvemi a církevními organizacemi. V této souvislosti je mise myšlena jako určitá skupina (sbor) osob, kterým

je svěřeno nějaké poslání v určité zemi, teritoriu. Misie v tomto smyslu představuje hlásání idejí křesťanství, ale v současnosti i islámu.

„Dobře formulované poslání má pro organizaci plnit 2 základní funkce: vytvářet všeobecnou představu, kam organizace směřuje a čeho chce dosáhnout; sjednocovat chování všech členů organizace při realizaci vytyčených úkolů.“ (Novotný, 2008, s. 39)

## 2 Motivace

Vedení lidí se zaměřuje na řadu oblastí. Jermář a Egerová (2017) rozlišují například tyto oblasti: informovanost pracovníků, cílevědomost v práci, perspektivu, samostatnost, participaci, individuální přístup, péči o pracovní podmínky, hodnocení pracovníků, odměňování a motivování.

Tato část teorie je zaměřená právě na oblast motivování.

### 2.1 Vymezení pojmu motivace

„Motivace je charakterizována jako vnitřní proces utváření cílů, postojů a chování člověka (tj. vnitřní popud, který působí směrem k vytyčenému cíli).“ (Šimková, 2012, s. 54)

Bedrnová a Nový (2007) připomínají původ motivace z latinského slova „movere“, které znamená hýbati, pohybovati. Motivace je tedy obecné označení pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. Vnitřní hybné síly (pohnutky, motivy) působí v lidské psychice vědomě, ale i nevědomě, u každého velmi specificky. Tyto síly činnost člověka aktivizují, udržují a zaměřují. Jejich působení se navenek projevuje motivovanou činností, motivovaným jednáním.

Motivace podle Bedrnové a Nového (2007) působí ve třech dimenzích, a to:

- *Dimenze směru.* Motivace směřuje, orientuje nebo naopak odvrací. Lze vyjádřit slovy „chci to a to“ nebo „nezajímá mne to a to“.
- *Dimenze stálosti – vytrvalosti.* Motivovaný jedinec na své cestě překonává nejrůznější vnitřní i vnější překážky.
- *Dimenze intenzity.* Síla motivace, vyjadřována slovy „velmi toužím“, „docela bych chtěl“.

**Motivace** se podle Armstronga (2015) rozděluje na **vnitřní a vnější**.

„**Vnitřní motivace** je vedená faktory, které lidé mohou sami ovlivnit. Může to být snaha něčeho dosáhnout, být samostatný, mít určitou zodpovědnost nebo disponovat určitou mocí. Motivace je obvykle vedená „srdcem“, tedy vnitřní potřebou člověka.“ (Palíšková, 2021, s. 43)

Naproti tomu stojí motivace vnější. Pališková (2021) ji nazývá také stimulací. Představuje takové faktory, které na jedince působí zvenčí.

Šimková (2012) zase apeluje hlavně na rozlišování pojmů **motiv a stimul**. Kdy **motiv** je vnitřní potřeba, síla, zájem, přání atd. podněcující jednání člověka. Navenek se projevuje jako důvod jednání, tzn., že člověk jedná na základě motivů. Motivaci ovlivňují vnější kritéria daná okolím (společnost, morální kodex, právní normy) a vnitřní kritéria daná člověkem, zde uvádí například osobní cíle či životní zkušenosti.

Ve své publikaci dále Šimková (2012) odkazuje na určitý řetězec návazných reakcí z *Managementu* Koontze a Weihricha (1993). Řetězec je zobrazen v obrázku 1.

Obrázek 1 - Řetězec návazných reakcí



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

„Schéma znázorňuje, že pocit potřeby vyvolává chtění, a to následně vyvolává napětí. Toto způsobuje akci, která má za následek uspokojení. Uvedený řetězec je záležitost značně složitá a v praxi neprobíhá vždy tak jednoduchým způsobem.“ (Šimková, 2012, s. 55)

Jermář, Egerová a kolektiv (2017) ještě navíc rozlišují motivy cílové, terminální a motivy instrumentální. U cílových, terminálních je patrné, k jakému cíli jednání člověka směřují a vedou. Motiv působí tak dlouho, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. K instrumentálním motivům je problémové přiřadit cílový stav. Může se jednat o zájem o určitou oblast, například uvádějí hudbu či literaturu. V psychice člověka obvykle působí více různých motivů současně. Mohou mít shodný, či rozdílný směr, nebo intenzitu, Pokud se motivy orientují alespoň podobným směrem, pak se vzájemně posilují a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti. Pokud jsou naopak protichůdné, pak se nejspíš navzájem oslabují a motivovanou činnost narušují nebo úplně znemožňují.

„Od motivace je třeba odlišit pojem **stimulace**, tj. usměrňování jedince pomocí vnějších podnětů, které působí na jeho motivaci.“ (Šimková, 2012, s. 55)

**Stimul** podle Šimkové (2012) představuje vnější podnět, jenž má právě určitý motiv podněcovat či tlumit. Uvádí, že stimul má žádoucí účinek jenom tehdy, když je v souladu s motivačním profilem člověka. V pracovním prostředí se podle Palíškové (2021) jedná o faktory, které podporují zaměstnance k pracovnímu výkonu. Jedná se zejména o finanční odměny, benefity, které zaměstnanec získá, naplňuje-li stanovené cíle podniku. Nevýhodou stimulačních faktorů je to, že jsou pouze dočasné, motivují pouze dokud je podnik dodává. Je zároveň důležité, aby o ně zaměstnanec jevil zájem.

Jermář, Egerová a kolektiv (2017) shrnují podstatu motivace následně. Motivace má energii a směr, je tažena vnějšími i vnitřními faktory a může mít pozitivní i negativní valenci. Motivy mohou být otevřené, skryté, mnohonásobné, i konfliktní. Mnoho motivů se podle nich týká snahy redukovat napětí. Dále uvádí, že lidé jsou motivováni dosáhnout cílů, proto mohou být stále aktivní. Motivace reflektuje individuální rozdíly, a tak lidé udržují rovnováhu mezi touhou po stabilitě i po různosti a změně.

## 2.2 Vybrané teorie pracovní motivace

Šimková (2012) uvádí, že vedení lidí jako součást řídicí činnosti každého manažera znamená schopnost vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů. Vedení tedy neznamena pouhé delegování úkolů, ale mělo by správně ovlivňovat postoje a chování pracovníků. Manažer má tedy poznávat potřeby, přání a touhy svých podřízených. K ovlivňování jejich pracovní motivace by měl využívat poznatků o stimulaci. Cílem manažera není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co je motivuje. Manažerské motivování se většinou uskutečňuje manažerskými technikami a systémem odměn a trestů, tj. pomocí stimulů (pobídek, incentívů).

Na motivy pracovníků lze dle Šimkové (2012) působit pomocí těchto pozitivních a negativních stimulů, které se dále dělí na stimuly hmotné a nehmotné:

- *hmotné stimuly* – mzda, peněžité a věcné odměny, pokuty, srážky ze mzdy atd.
- *nehmotné stimuly* – pochvaly, povýšení, diplomy, vyznamenání, pokárání atd.

V oblasti pracovní motivace existuje a funguje několik teorií, jimiž se vedoucí pracovníci mohou vzdělávat a inspirovat.

„Všechny teorie pracovní motivace mají manažerům usnadnit poznání a sledování změn potřeb jimi řízených spolupracovníků. Jejich praktické uplatnění vyžaduje umění psychologicky vhodného jednání se spolupracovníky. Každá teorie však zůstane pouhou teorií, pokud ji nevyužívá obratný manažer schopný pochopit potřeby lidí, které je motivují.“ (Šimková, 2012, s. 56)

### 2.2.1 Maslowova teorie potřeb

První publikovanou (již v roce 1943) teorií je Maslowova teorie potřeb. Palíšková (2021) o této nejznámější a nejpoužívanější teorii píše, že pomáhá manažerům uvědomovat si prioritu potřeb na nižších úrovních. Pokud totiž nebudou splněny potřeby na nižších úrovních, nelze zaměstnance motivovat nabídkou motivačních prvků z vyšších úrovní. Na druhou stranu toto tvrzení nemusí platit obecně, každý zaměstnanec je individualita. Na první úrovni jsou **potřeby fyziologické**, takové, bez kterých žádný jedinec není schopen dlouhodobě přežít. Řadí se zde potřeba dýchání, jídla, pití a spánku. V pracovní motivaci se na tomto prvním stupni nachází pracovní podmínky a jistota příjmu. Druhá úroveň zahrnuje **potřebu bezpečí**, tj. v pracovním prostředí jistota zaměstnání. Zaměstnanci by se neměli cítit ohroženě, pokud podnik uvažuje o snižování počtu pracovníků, v ohrožení jsou demotivováni a začnou si hledat nové uplatnění. Je na místě stabilizovat klíčové jedince. Na třetí úrovni se nachází **společenské potřeby**, tzn. Potřeby sounáležitosti se skupinou lidí a touhy někam patřit. Sociální kontakt s kolegy, vzájemná komunikace a sdílení mohou zaměstnance velmi dobře motivovat. Čtvrtá úroveň představuje **potřebu uznání**, tzn. potřebu sebeoceny a ocenění od ostatních. Adair (2004) uvádí rozdělení této potřeby do dvou podskupin. První označuje jako touhu po síle, úspěchu, rovnosti, schopnosti zvládnout úkoly, po důvěře, nezávislosti a svobodě. Druhou zase jako touhu po reputaci, prestiži, statusu, pozornosti a důležitosti.

### 2.2.2 Herzbergova teorie potřeb

Tato teorie vznikla na přelomu 50. a 60. let minulého století. Palíšková (2021) konstatuje, že teorie pracuje primárně se spokojeností zaměstnanců. Herzberg rozdělil motivační faktory do dvou skupin. **Hygienické faktory** (dissatisfactory) a **motivátory** (satisfactory). Pokud nejsou uspokojeny hygienické faktory, jako jsou například finanční ocenění, jistota práce, strategie společnosti, politika řízení, pracovní podmínky a mezilidské vztahy, ani zaměstnanci nejsou v práci spokojeni. Šimková (2012) dodává,

že kvůli nedostatům těchto faktorů, může nespokojenost pracovníků vést až ke konfliktům. Hygienické faktory na motivaci pracovního jednání působí negativně. Druhou skupinu motivačních faktorů Herzberg nazval motivátory. Jsou to vlivy, jež uspokojují lidské potřeby a aktivizují zájem a úsilí pracovníků ke zlepšení vykonávaných činností.

Motivace je podle Šimkové (2012) odrazem potřeb a motivátory jsou pak prostředkem k jejich uspokojení (satisfakce). Obvykle se za motivátory považují: práce sama, její obsah, pohyblivé složky mzdy, možnost osobního růstu pracovníka, odpovědnost, povýšení, uznání atd. Herzberg ale zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka. Úkolem manažerů je tedy udržovat hygienické vlivy na určité příznivé úrovni a pomocí motivátorů zvyšovat výkonnost pracovníků.

„Pokud spojíme Maslowovu a Herzbergovu teorii, první dva stupně v Maslowově pyramidě zhruba odpovídají hygienickým faktorům, horní tři stupně pak patří mezi motivátory.“ (Palíšková, 2021, s. 55)

### 2.2.3 Teorie X a Y Douglase McGregora

Na počátku 70. let minulého století přišel Douglas McGregor s teorií, kterou založil na rozdílném přístupu k vedení lidí. Palíšková (2021) dále uvádí, že podle jejich přístupu k práci a individuálních předpokladů. McGregor vycházel z Maslowovy pyramidy.

Jermář a Egerová (2017) popisují, že „teorie X“ se pojí s autoritativním stylem vedení. Pokud se manažer řídí touto teorií, stanovuje různé návody, příkazy a kontroluje jejich plnění. Předpokládá nemotivovanost, nezodpovědnost a neaktivitu pracovníků. Oproti tomu stojí spíše demokratický styl vedení – „teorie Y“. Manažer dává zaměstnancům prostor k využití všech jejich schopností a kreativity, protože je přesvědčen, že jsou motivováni, mají zájem o stanovený cíl, jsou iniciativní a není nutné je neustále kontrolovat.

#### 2.2.4 Vroomova teorie expektance

Dále se Jermář a Egerová (2017) věnují Vroomově teorii. Teorie vychází z toho, že lidé si po zkušenostech z různých událostí a z jejich hodnocení, vytvářejí představy o událostech budoucích. Mají určitá očekávání, podle kterých se poté rozmýšlí, rozhodují. Existuje zde tedy závislost mezi minulostí a budoucím jednáním jedince. Pracovní činnost je chápána jako nástroj k dosažení pro člověka významné hodnoty. Expektační teorii motivace pracovního jednání lze vyjádřit jako  $M = f(V * E)$ , kde M je úroveň motivace, V představuje valenci, tj. subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede. E znamená expektanci, tj. subjektivní pravděpodobnost, očekávání, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.

„Pro jednotlivce to znamená, že čím vyšší je pravděpodobnost splnění náročného a zajímavého cíle, tím vyšší úsilí k jeho naplnění vynaloží.“ (Palíšková, 2021, s. 56)

Spojením všech prvků motivace a stimulace se vytváří motivační strategie podniku. Palíšková (2021) motivační strategii podniku definuje jako implementaci souboru takových opatření, která vedou ke zvýšení efektivity firmy prostřednictvím spokojených zaměstnanců. Podle Fischera (2005) lze motivační systémy organizace shrnout do čtyř skupin. Motivační systémy založené zejména na participaci, specifikaci, náročnosti nebo odpovědnosti. Stanovené cíle podniku musí být také v souladu se zdravým rozumem.

### 2.3 Motivace dobrovolníků

Motivování dobrovolníků má svá specifika. Daná organizace, která spolupracuje s dobrovolníky má jisté výhody i nevýhody v rámci plánování motivační strategie, pokud se tedy o strategickou motivaci nějakým způsobem zajímá a uplatňuje ji.

Jak je zmiňováno dříve, motivace obecně závisí na individuálním přístupu, a tedy na individuálních motivech pracovníka, tedy i dobrovolníka.



Novotný a kol. (2008) uvádí několik ústředních motivů dobrovolné práce, které záleží na mnoha individuálních faktorech jako je vzdělání, výchozí situace jedince, možnost sociálního kontaktu, a především samotná náplň vykonávané práce. Těmito motivy jsou dobrý pocit z pomoci ostatním, čerpané zkušenosti, schopnosti a dovednosti využitelné ve studiu nebo zaměstnání. Dále dobrovolníka může motivovat rozvoj lidských charakteristik, jimiž jsou operativnost, kreativita nebo sebedůvěra. A často jej přitahují například nová přátelství, nové kontakty a zážitky, nová řešení nekonvenčních problémů, zábava, nový pohled na svět. Nad tím vším stojí posilování smyslu pro demokratické postupy a principy občanské společnosti.

Mohlo by se tedy zdát, že dobrovolníci mají obecně sami o sobě silnou motivaci k činnosti, ale jako uvádějí Novotný a kol. (2008), dobrovolník není pouhý pomocník pracující zdarma, je to pomocník, jenž také vyžaduje ze strany organizace velkou péči. Management každé neziskové organizace musí mít jasno v tom, kdo jsou jejich dobrovolní pracovníci a proč se jimi skutečně stali. Poznání dobrovolníků, jejich motivace a silných stránek umožňuje organizaci správně rozhodovat, jak s nimi jednat a jak si udržet jejich přízeň. Hladký průběh dobrovolnické práce zabezpečí následující čtyři aktivity:

- přidělit dobrovolníkům osobu, která jim pomáhá v jejich postupu;
- dát dobrovolníkům k dispozici učitele, jenž je naučí odborné znalosti;
- ustanovit člověka, který pravidelně vyhodnocuje jejich pokrok;
- dbát na to, aby se vždy našel někdo, kdo dobrovolníky povzbudí.

„Dodržování pravidel a naslouchání požadavkům dobrovolníků vede k efektivní práci, kdy se obě strany více soustředí na výkonnost než na schopnosti. Vytvořená důvěra vedoucích NNO umožňuje snadněji tlumočit své požadavky. Dobrovolníci v organizacích stejně jako noví zaměstnanci tápou a trvá chvíli, než se s organizací sžijí. Je prokázán velmi příznivý vliv zkušených „služebně starších“ dobrovolníků při prezentaci nejen práce samotné, ale i existujícího zázemí.“ (Novotný a kol., 2008, s. 118)

Tošner a Sozanská (2006) uvádí seznam toho, co dobrovolníky podporuje v nabízení svého volného času, energie a schopností, a co je naopak brzdí.

Dle Tošnera a Sozanské (2006) dobrovolníky podporuje, když:

- mají pocit, že jsou oceňováni;
- si uvědomují, že jejich přítomnost něco znamená;
- mají naděje na změnu a postup ve své činnosti;
- se jim dostává uznání na veřejnosti i soukromě;
- mají pocit, že zvládnou předložené úkoly;
- mají pocit sounáležitosti a týmové spolupráce se spolupracovníky;
- se podílejí na rozhodování, řešení problémů a stanovování cílů organizace;
- jsou uspokojovány jejich osobní potřeby;
- mají pocit, že díky jejich činnosti se děje něco důležitého.

Naopak je brzdí, když:

- zjistí velký rozdíl mezi očekáváním a skutečností;
- mají pocit, že je jejich pomoc k ničemu;
- nedostávají zpětnou vazbu, ocenění či pochvalu;
- je jejich práce rutinní;
- nejsou podporováni svými spolupracovníky;
- jim úkol či tým nepřináší prestiž;
- díky dobrovolné činnosti nedochází k osobnímu růstu;
- nemají příliš možnost projevit iniciativu či tvořivost;
- panuje mezi spolupracovníky napětí.

Jedním z největších motivů každého pracovníka je odměna, odměňování upravuje zákoník práce. Obecně se využívá finančního a nefinančního odměňování. Medlíková a Šedivý (2017) ve své publikaci *Úspěšná nezisková organizace* uvádí, že v praxi neziskových organizací nabývá na významu právě odměňování nefinanční, ale není zdaleka využito v plném rozsahu. Kromě peněz lze k podpoře motivace pracovníků například zpříjemnit pracovní prostory, tj. vymalovat, vyměnit zařízení kanceláří, dát k dispozici techniku, kterou mohou využívat třeba i doma. Dále lze motivovat úpravou režimu práce (kratší pracovní doba, práce z domova, zajištění dítěte, ...), zajištěním pitného režimu, stravenek, ovoce v kanceláři.

Medlíková a Šedivý (2017) uvádí, že pro každého člověka je důležité, aby se cítil v pracovním kolektivu příjemně, tím spíše, pokud v něm tráví svůj volný čas, vkládá do něj energii a často i peníze zcela dobrovolně. Lépe se pracuje v kvalitním kolektivu s dobrými mezilidskými vztahy, těm lze dopomoci teambuildingovými aktivitami, neformálními setkáváními nebo různými oslavami. Důležité jsou též srozumitelně nastavené vnitřní procesy v organizaci, jasná pravidla práce, odměňování i sankcionování, pravidla a možnosti kariérního růstu, formálně či neformálně, ale kvalitně prováděné ocenění a udílené pochvaly, interní zveřejňování nejlepších výsledků, například z cíle dne nebo týdne. Dobrovolníci jsou lépe motivováni, pokud mají osobní a pracovní vzor (manažera, zkušené osoby v organizaci atd.), se kterými se identifikují, a také pokud mají možnost se s nimi účastnit na řízení organizace, participovat na dlouhodobé strategii organizace a firemní kultuře.

Rozvoj, ať už týmový, organizační nebo individuální je velmi podstatnou složkou motivace pracovníků v každé organizaci. K individuálnímu rozvoji Medlíková a Šedivý (2017) doporučují vzdělávání jednotlivců vzdělávacími programy, individuálními konzultacemi, supervizí nebo koučováním. Doporučují též jakoukoli formu stáží či rotace v zařízení i mimo ně.

Palíšková (2021) z pohledu podnikového vzdělávání zaměstnanců uvádí, že vzdělávání bývá účinné, protože může být spojeno i s kariérním postupem. Vzdělávání celkově podporuje stabilitu, loajalitu a angažovanost pracovníků. Tento princip však lze uplatňovat i v neziskových organizacích.

Některé motivy jsou orientované na výkon a některé na spokojenost. Medlíková a Šedivý (2017) upozorňují, že je dobré, aby manažer obracející se ke konkrétnímu člověku se stimulem, myslel na jeho odpovídající motivační zaměření.

„Osobní rozvoj člověka postupuje v určité logice a té by měla organizace vycházet vstříc – posilovat motivaci lidí, aby se dále vzdělávali, pracovali na sobě a aby si osvojovali dobré návyky.“ (Medlíková a Šedivý, 2017, s. 390)

Obrázek 2 - Stupně osobního rozvoje



Zdroj: Medlíková, Šedivý (2017, s. 391)

Podrobněji se vzdělávání a rozvoje pracovníků věnuje Palíšková (2021), kdy ve své publikaci rozlišuje dvě základní skupiny metod vzdělávání. Metody vzdělávání na pracovišti neboli on-the-job training a metody vzdělávání mimo pracoviště jinak také off the-job training.

Pro přehlednost jsou jednotlivé, nejčastěji používané metody vyjmenovány a rozděleny podle skupiny do tabulky 1.

Tabulka 1 - Metody vzdělávání

<b>METODY VZDĚLÁVÁNÍ ON-THE-JOB</b>	<b>METODY VZDĚLÁVÁNÍ OFF-THE-JOB</b>
After Action Review (zpětná vazba – feedback)	Adventure Education
Asistování (Assisting)	Assessment Centre
Koučování (Coaching)	Brainstorming
Konzultování (Counselling)	Brainwriting
Instruktaž při výkonu práce (Instructing)	Demostrování (Demonstration)
Mentoring	E-learning
Porada týmu (Briefing)	Hraní rolí
Práce na projektu	Outdoor training
Pracovní porady (Business Meetings)	Přednáška
Praktická demonstrace (Demonstration)	Řešení případové studie (Case Study)
Pověření úkolem (Task Entrust)	Seminář
Rotace práce (Job Rotation, Cross Training)	Samostudium
Samostatné vedení projektu	Simulace
Stínování (Sheduling)	Workshop

Zdroj: Vlastní zpracování dle Palíšková (2021, s. 184)

Medlíková a Šedivý (2017) dále zdůrazňují, že při jakémkoli zajišťování rozvoje pracovníků je důležité si uvědomit, jaký je daný stav, jaké jsou potřeby a cíle rozvoje, kam se mají lidé se svými znalostmi a dovednostmi posunout a v jakém čase. Tedy, jaká je v organizaci politika rozvoje. Na základě těchto uvážení vzniká plán a vzdělávání pracovníků s určitými zásadami, jak se očekává, aby vzdělávání probíhalo, a organizace si zajišťuje i nutné předpoklady, aby vůbec proběhnout mohlo. Pro úspěšnou realizaci rozvojového a vzdělávacího programu je nutné zvážit tyto aspekty:

- jak a z čeho bude program financován – granty, vyčleněné peníze z vlastních příjmů organizace, dar formou služeb lektora nebo vzdělávací agentury, peníze darované firmou nebo jednotlivcem na vzdělání;
- místo a způsob vzdělávání – v místě organizace, výjezd mimo ni s domluveným moderátorem, posílání pracovníků na otevřené semináře, individuální konzultační nebo koučinková forma práce či výcvik;
- období v roce, které je vhodné vzhledem k časové dostupnosti pracovníků;
- způsob a kritéria hodnocení kvality a efektivity rozvojového a vzdělávacího programu, jak tyto výstupy použít pro úpravy a změny v koncepci programu.

Medlíková a Šedivý (2017) také dodávají, že kariérový růst má v neziskových organizacích jistá specifika. Obecně platí, že lidé v neziskovém sektoru mají menší motivaci pro výkon manažerských funkcí, protože finanční odměna s narůstajícím množstvím práce a odpovědnosti zkrátka neroste. Specifikem neziskových organizací je často také nedostatek pozic pro kariérový růst.

Podle Plíškové (2021) je vyhodnocení účinnosti vzdělávání nejnáročnější fází celého cyklu systematického vzdělávání a rozvoje pracovníků, výsledky jsou totiž poměrně obtížně měřitelné a často se projevují až v delším časovém horizontu. Dále popisuje obvykle využívaný model vyhodnocování, který vytvořil Donald Kirkpatrick (2006) a který zahrnuje čtyři úrovně měření účinnosti vzdělávání:

1. Reakce – cílem na první úrovni měření je zjistit, jaká je odezva účastníků vzdělávací akce. K měření se využívá *metoda dotazníků*.

2. Učení – účelem měření na druhé úrovni je zjistit, zda se podařilo dosáhnout stanoveného cíle vzdělávací aktivity, tj. zda došlo ke zlepšení určitých znalostí nebo dovedností. K měření se využívá *testování účastníků* před vzdělávací aktivitou a po ní.
3. Chování – cílem je změřit, zda se vlivem vzdělávání změnilo chování pracovníků, hlavně v oblasti jejich kompetencí (např. zlepšili svou komunikaci, jednají lépe s klienty). K měření se nejčastěji používají *hodnotící dotazníky*.

Novotný a kol. (2008) shrnují tři věci, které dlouhodobí dobrovolní pracovníci v zásadě vyžadují, a to jasné poslání organizace, dobrý výcvik a osobní odpovědnost za splnění úkolů.

### 3 Charakteristika sboru Apoštolské církve v Plzni

Neziskovou organizací pro analýzu motivace dobrovolníků je vybraný sbor Apoštolské církve. Apoštolská církev (dále také AC) je svazkem sborů, které v sobě sdružují všechny členy této církve. Sbory jsou seskupeny do správních oblastí a od roku 1989 tvoří církev, která je reprezentována a spravována Radou AC a jejími orgány. Podle § 7 zák. č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů je rovnoprávná s ostatními církvemi registrovanými v České republice. AC je součástí celosvětového letničního hnutí, které je sdruženo ve Světové letniční konferenci (World Pentecostal Conference) a v rámci Evropy ve společenství Pentecostal European Fellowship. Náleží ke společenství evangelikálních církví ve světě. Je členem Ekumenické rady církví a úzce spolupracuje s obdobnými církvemi a jejich organizacemi v ČR i v zahraničí (Apoštolská církev [AC], 2018).

Sbor je podle Ústavy Apoštolské církve společenství věřících v určitém místě, které je po duchovní a mravní stránce autonomní. Sbor je po hospodářské stránce soběstačný (AC, 2018).

Dle Zákona č. 3/2002 o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženské společnosti a o změně některých zákonů, hlava IV evidované právnické osoby (§ 16 a násl.), hlava V rejstříky (§ 20 a násl.) a hlava VI zrušení a zánik (§ 21 a násl.) má právní osobnost a je zastupován pastorem sboru (AC, 2018).

Fungování sboru je financováno pouze z darů, jež darují převážně členové a hosté sboru. Apoštolská církev v minulosti získala nárok na část (1,9 %) církevních restitucí, tyto finanční prostředky jsou mj. přerozdělovány sborům. Plzeňský sbor AC finanční prostředky z církevních restitucí neutráčí, ale spoří.

Sbor v Plzni začal vznikat v roce 2011 projektem zakládání sborů v České republice jako misijní stanice pod názvem Církev bez hranic Plzeň. V roce 2018 byla tato misijní stanice ustanovena jako sbor. Nyní funguje pod názvem Apoštolská církev, sbor Plzeň. Cílem tohoto zakládání i všech misijních a pastoračních aktivit sboru je duchovně i společensky inspirovat a obohatit nejen české obyvatelstvo. Společenství věřících této církve v Plzni v roce 2023 čítá 60 členů a hlásí se k odkazům Ježíše Krista, jeho apoštolů, a také velkých osobností českého národa, jako byli Jan Hus, Jan Amos Komenský a další.



O charakteru tohoto sboru vypovídá název, pod kterým byl zakládán a jímž se stále často prezentuje veřejnosti. „Církev bez hranic“ vyjadřuje otevřenost společenství a snadnou přístupnost ve vztazích veřejnost – církev, jednotlivec – Bůh. Fungují zde pravidelné programy pro širokou veřejnost, jako například nedělní bohoslužby s doprovodným programem pro děti, mládežnický klub pod názvem Heartbeats Youth, kde mladí věřící i nevěřící diskutují životní nebo biblické otázky, sdílí se a plánují společná dobrodružství v přírodě. Dále v tomto společenství probíhají pravidelná studijní biblická skupinová setkání a také nepravidelné aktivity pro děti, ženy nebo dobročinné akce pro potřebné. Počet hostů na setkáních často převyšuje počet členů sboru.

Sbor dále podporuje například misijní práci organizací Teen Challenge a NF Nehemia.

### **3.1 Organizační struktura**

Struktura sboru vychází z Ústavy AC, kdy hlavou všeho je Ježíš Kristus. Statutárním zástupcem je pastor sboru, jenž zodpovídá za věrouku, duchovní stav a práci sboru seniorovi, biskupovi a Radě církve Pastor spravuje mj. sborové bohoslužby, přípravu pracovníků, biblické vyučování, křty, pohřby, svatby a vede setkání Rady starších (AC, 2018). Rada má v současnosti 3 starší, kteří spoluzodpovídají za duchovní stav a práci sboru. Vedení činností ve sboru se dále účastní asistent pastora a vedoucí jednotlivých týmů v různých oblastech, jejichž fungování je třeba pravidelně zajišťovat jak pro vnitřní užitek sboru, tak pro veřejnost. Asistent pastora zodpovídá za informovanost dobrovolníků a členů sboru, pomáhá realizovat jednorázové akce a spravuje pokladnu.

Nyní ve sboru působí šest různě početných týmů mimo Radu starších. Jde o týmy služby dětem, mládeži, technický tým, hudebníky, tým pohostinnosti a úklidu a pořadatelský tým. V každém týmu je ustanoven vedoucí, pro službu mládeži jsou dva. Vedoucí týmů zodpovídají za efektivní fungování svěřené služby, za budování týmu a osobní péči o jeho členy, jejich informovanost o možnostech seberozvoje v rámci církve.

Členy týmů jsou zpravidla členové sboru, kteří jsou podle Ústavy AC znovuzrození křesťané, podali přihlášku o členství a byli přijati členským shromážděním (AC, 2018).

Členské shromáždění je svoláváno dvakrát ročně k informování o hospodaření sboru, k hlasování o vnitřních věcech a jejich schvalování, k otevřené diskusi k fungování sboru a plánování jeho činností a k motivování.

Někteří dobrovolníci fungují i samostatně mimo dané týmy a jejich vedoucí je přímo pastor sboru nebo jeho asistent. Více těchto jednotlivců může vykonávat stejnou nebo podobnou službu, ale nejsou organizovaně sdruženi. Dobrovolníci mimo týmy slouží například duchovní službou v nemocnicích nebo seniorům, pořádáním materiálních sbírek potřebným, jako správce sborové knihovny nebo sociálních sítí, jako výpomoc při úklidech sborových prostor nebo při stavění zázemí při veřejných venkovních bohoslužbách.

Dobrovolníci nemají nijak definovanou minimální pracovní dobu a záleží na každém, jak aktivně ke své službě přistupuje.

### **3.2 Dobrovolnictví**

Sbor AC v Plzni by jako většina ostatních protestantských sborů v České republice nemohl bez dobrovolníků fungovat v takové formě v jaké je tomu dnes, má pouze dva zaměstnance. Jedinými zaměstnanci jsou pastor a jeho asistent, členové Rady starších i vedoucí týmů, o nichž je psáno v kapitole výše, jsou dobrovolníky.

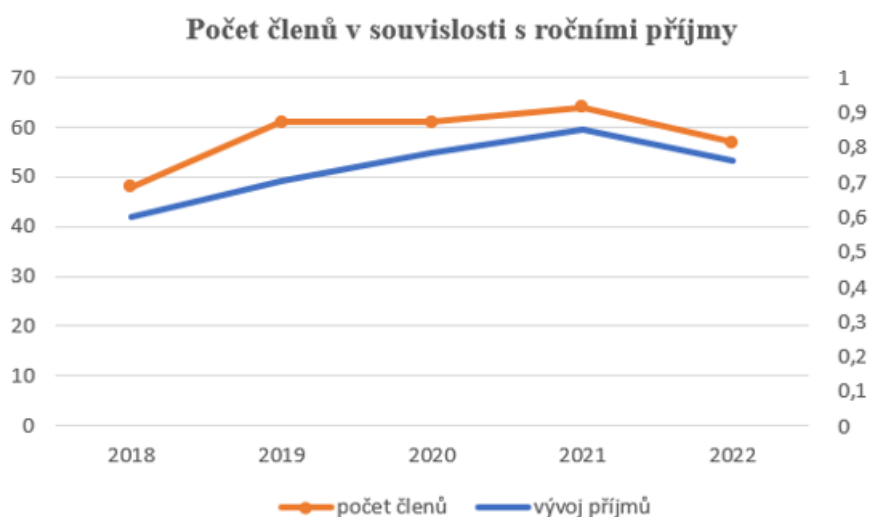
Dobrovolníkem se může stát člen i nečlen sboru, přičemž záleží na podstatě činnosti nebo funkce, kterou by chtěl zastávat. K dobrovolné službě nejsou oslovovány osoby, které již nenavštěvují Apoštolskou církev. Z důvodu široké škály aktivit sboru, jejich sezonního fungování či střídání spolupracujících není možné uvést přesný počet dobrovolníků. Na chodu organizace se dnes podílí zhruba 30 dobrovolníků.

Dobrovolníci tvoří jádro sboru a bez nich by se početně velmi zredukoval, nebo úplně zanikl. Při nulovém počtu dobrovolníků by společenství nemohlo pracovat v takovém rozsahu jako dnes, nemohlo by obstarat služby, díky kterým má členy a hosty, tudíž i finanční prostředky na mzdy pastora a asistenta, na nájem modlitebny, materiál, vzdělávání aj. Jinak řečeno, sbor by byl velmi omezen v misijní práci, to mimo jiné znamená šíření křesťanství, ve svém okolí. Sbor by se v tomto případě nepřibližoval k cíli, ke kterému byl založen, postrádal by smysl.

Aby měl sbor dostatek finančních prostředků a byl i nadále aktivní, pomáhal, inspiroval duchovně i společensky a nabýval na kvalitě i kvantitě, je důležité, aby se vedení sboru vhodně věnovalo dobrovolníkům, motivovalo je a pečovalo o ně.

Podle pastora sboru (osobní komunikace, 3. 2. 2023) statistika uvádí, že od nárůstu počtu členů a hostů lze očekávat také nárůst finančních prostředků. Tato statistika je naznačena v obrázku 3.

Obrázek 3 - Počet členů v souvislosti s ročními příjmy



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

## 4 Analýza motivace a vedení dobrovolníků

Vedení a motivování v církvích bývá od jiných neziskových organizací velmi rozdílné. Sbor Apoštolské církve (dále také AC) v Plzni má jistou strukturu organizace, ale zároveň spíše pracuje pod pojmem organismus, jako „tělo Kristovo“, nebo jako rodina – Boží rodina. Tato pojetí církve vychází z Nového zákona a vyplývá z nich, že pro Boha má každý člověk stejnou hodnotu, nezáleží na jeho postavení v církvi ani jinde. Většina dobrovolníků nemá oficiálně definováno své místo ve struktuře sboru s tím, že by měl jasně určeného svého nadřízeného nebo podřízeného. Všechnu zodpovědnost za činnost sboru a péči o jeho členy v podstatě nese pastor sboru.

Dobrovolníci v AC v Plzni jsou křesťané, z čehož vyplývá specifická vnitřní motivace. Dobrovolníky se stali buďto díky své silné vnitřní motivaci nebo na základě oslovení a motivace ze strany pastora nebo jiného dobrovolníka. K dobrovolné službě nejsou oslovováni lidé, kteří společenství již nenavštěvují.

Ve sboru není přesně definována ani oficiálně využívána žádná motivační strategie dobrovolnické služby. Dobrovolníci jsou ze strany vedení motivováni hlavně při nedělních bohoslužbách kazatelem, vedoucími biblických studijních skupinových setkání, na členských shromážděních, vedoucími týmů na poradách nebo na jiných týmových interakcích. Při nedělních bohoslužbách nebo na studijních skupinových setkáních jsou dobrovolníci motivováni příkladnými životy osobností Bible, mj. životem Ježíše Krista a jeho vyučováním, které věřící nabádá například k bezpodmínečné a sebe obětující se lásce k bližním, k víře a naději ve věčnost a jejich šíření do celého světa. Členská shromáždění vede pastor a připomíná hodnoty, vizi a poslání sboru, motivuje tak členy sboru, aby se zapojili do služeb a byli součástí týmů.

Týmová setkání probíhají za různými účely. Vedoucí týmů na setkáních vyjadřují důležitost každého dobrovolníka, probíhá zde zpětná vazba, jsou řečeny pochvaly a ocenění a také příležitosti ke zlepšení fungování týmu. Členové týmu jsou vedoucími také povzbuzováni k otevřené debatě a diskusím o různých tématech, je jim nasloucháno a díky tomu se členové velmi úzce podílí na celkovém vedení.

V rámci poděkování a ocenění práce dobrovolníků, každý rok v období Vánoc obdrží každý z nich dopis od pastora, kde konkrétně vyzdvihuje jejich osobní kvality, pokroky nebo úspěchy.

Dobrovolníci v AC v Plzni jsou lidé různého věku, různého vzdělání, pochází z různého prostředí a prochází různými životními situacemi. Společnou mají většinou jen skutečnost, že jsou křesťané a kladou ve svých životech důraz na totožné hodnoty a víru.

#### **4.1 Křesťanské hodnoty a víra**

Hlavními motivy dobrovolníků v církvích jsou víra a hodnoty křesťana, které vychází z Bible. Dobrovolníci v AC v Plzni jsou vedeni k osobní zodpovědnosti před Bohem a k osobnímu vztahu s ním. Křesťané věří, že pokud žijí v Boží blízkosti, budou naplněni Duchem svatým, skrze kterého se v jejich životě projevují správné hodnoty a nejdůležitější lidské ctnosti. Apoštol Pavel tyto ctnosti zmiňuje v listu Galatským a nazývá je ovocem Božího Ducha (King James Bible, 1769/2017, Galatians 5:22 – 26), téhož kontextu je i přísloví „Strom se pozná po ovoci.“, které je poprvé zaznamenáno z vyučování Ježíše Krista v Matoušově evangeliu (King James Bible, 1769/2017, Matthew 7:15 – 20). Dobrovolníci jsou dále motivováni samotným životem Ježíše Krista, ke kterému se snaží připodobnit.

Ke službě dobrovolníky dále motivuje jejich samotná přítomnost ve společenství věřících – tedy v církvi. Společenství je pro křesťana prostor, kdy tráví čas s dalšími lidmi, kteří také hledají Boha, a navzájem se budují, podporují, motivují a společně duchovně, fyzicky i materiálně slouží potřebným. Na každém dobrovolníkovi ale záleží, kolik času se rozhodne ve společenství trávit a jak aktivně se bude zapojovat.

Dobrovolníci sboru jsou k těmto hodnotám vedeni v první řadě pastorem a staršími sboru, když se zúčastní nedělních shromáždění, na kterých se čte z Písma a vykládá se z něj možná aplikace do každodenního života křesťana. Dále jsou vedeni při pastorační službě pastorem nebo vedoucími týmů. Všichni členové společenství se také ovlivňují neorganizovaně, a to vzájemným sdílením svých životních zkušeností, idejí, vědomostí, společnými modlitbami a čtením Bible.

## **4.2 Týmový rozvoj a vzdělávání**

Ve sboru funguje 7 týmů dobrovolníků. Jak je již výše zmíněno, každý tým je zaměřený na jinou oblast služby. Dva ze sedmi týmů se pravidelně schází na společných poradách. Rada starších a pastor se schází jednou měsíčně, aby se informovali o dění v církvi a plánovali její další působení. Tým pro službu mládeži se schází dvakrát do měsíce k diskusi, zhodnocování a plánování. Několikrát do roka se také snaží naplánovat teambuilding formou společného výletu, oběda nebo vzděláváním se, aby podpořil dobré vzájemné vztahy, díky kterým se dobrovolníci mohou cítit v organizaci lépe a jsou motivováni k další spolupráci. Tým hudebníků se schází pravidelně jen po částech, a to každý týden na hudební zkoušce, kde je také prostor pro sdílení se a modlitby za osobní potřeby. Ostatní týmy se k poradám nebo jiným interakcím mezi dobrovolníky schází zřídka kdy.

Mnoho dobrovolníků je členy více týmů a je nezbytné, aby měli možnost odpočinku, seberozvoje a načerpání nové inspirace i mimo svůj sbor. Odbory Apoštolské církve pravidelně i nepravidelně pořádají jedno i několikadenní akce různého charakteru. Duchovní, vzdělávací, kreativní a misijní akce jsou pořádány formou konferencí, festivalů, kempů atd. Sbor v Plzni má snahu o těchto událostech dobrovolníky informovat, pokud některý projeví zájem, vedení je připraveno jej v rámci motivování a vzdělávání finančně nebo jinak podpořit.

## **4.3 Dotazníkové šetření**

V této kapitole jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření. Šetření bylo provedeno formou anonymního elektronického dotazníkového formuláře. V březnu roku 2023 byl formulář rozeslán dobrovolníkům pomocí sociálních sítí. Respondenty byli dobrovolníci sboru Apoštolské církve v Plzni.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 25 respondentů z 30 oslovených, tudíž návratnost dotazníku činila 75 %. Dotazníkový formulář byl vytvořen v aplikaci Google Forms. Dotazník v originálním znění je uveden v příloze A.

#### **4.3.1 Obsah a cíl dotazníkového šetření**

Dotazník začíná úvodním textem, ve kterém jsou respondenti seznámeni s účelem a cílem dotazníku a jsou požádáni o jeho vyplnění na základě skutečnosti. Následuje 25 uzavřených otázek a 7 otevřených otázek. Na uzavřené otázky respondenti odpovídali pomocí předem připravených odpovědí a byla použita hodnotící škála. Otevřené otázky umožnily dobrovolníkům za pomoci jejich vlastních slov lépe vyjádřit názor. Dotazník obsahuje otázky zaměřené na jednotlivá fakta týkající se vedení, motivace, komunikace. Odpovědi na tyto otázky budou inspirací k navrhovaným opatření a podle jejich zaměření jsou sdruženy do oblastí.

Struktura otázek dle oblastí je následující:

- charakteristika dobrovolníků;
- osobní přístup k činnosti;
- vymezení činnosti;
- mezilidské vztahy s vedoucími sboru;
- oceňování;
- seberozvoj;
- týmová spolupráce;
- připomínky a návrhy dobrovolníků.

Cílem šetření je analyzovat motivování dobrovolníků v organizaci, zjistit její silné a slabé stránky, spokojenost dobrovolníků a následně navrhnout možná opatření k motivační strategii za účelem vyšší efektivity a výkonnosti organizace.

#### **4.3.2 Výsledky dotazníkového šetření**

Tato kapitola představuje výsledky dotazníkového šetření za pomoci grafů zobrazených na obrázcích 4-12. Na základě těchto výsledků jsou v závěru vyvozena doporučení pro zlepšení a zefektivnění motivace dobrovolníků ve sboru Apoštolské církve v Plzni.

##### **Charakteristika dobrovolníků**

V dotazníkovém šetření se na charakteristiku dobrovolníků zaměřují čtyři otázky.

Dotazníkový formulář celkově vyplnilo 25 respondentů, přesněji 11 žen a 14 mužů, což vypovídá o genderové vyváženosti.

Věk dobrovolníků se nejčastěji pohybuje do 30 let. Věk nižší než 21 let uvedlo 5 respondentů, věk v rozmezí 21–30 let uvedlo 12 respondentů, v rozmezí 31–40 let pouze jeden. Pět respondentů je mezi 41–55 lety a jen dvěma je 56 a více. Dobrovolníci ve sboru jsou tedy spíše mladšího věku, s čímž se jistě pojí určité výhody i nevýhody.

Většina dotazovaných navštěvovala společenství AC v Plzni již před ustanovením sboru, tedy za dob, kdy bylo misijní stanicí. Méně než dva roky společenství navštěvuje jen jeden dobrovolník, 2–4 roky tři dotazovaní dobrovolníci. Nejvíce dobrovolníků (9 osob) uvedlo svou návštěvnost v rozmezí 4–7 let, a o jednoho méně (8 osob) navštěvuje společenství více než 10 let. V rozmezí 7–10 let jsou uvedeni čtyři respondenti. Tyto skutečnosti mohou být z důvodu mládí dobrovolníků poněkud překvapující.

### **Osobní přístup k činnosti**

V dotazníkovém šetření jsou na oblast osobního přístupu k činnosti zaměřeny tři otázky.

K vytvoření návrhů pro motivační strategii je nezbytné znát, jak dobrovolníci osobně přistupují k dané činnosti, kterou v organizaci zastávají. Díky těmto faktům se návrhy mohou lépe přizpůsobit potřebám stávajících, ale i budoucích dobrovolníků.

Do služby se 18 z dotazovaných 25 dobrovolníků zapojilo z vlastní iniciativy, pouze sedm na základě oslovení vedoucím.

Samotná činnost, kterou dobrovolníci vykonávají je obecně baví. Tato odpověď by byla možná logicky vyvodit z předchozí otázky, kdy většina dobrovolníků uvedla, že se do služby zapojila z vlastní iniciativy. Zároveň je tento kladný výsledek z pohledu délky působení v dobrovolné službě obdivuhodný.

Pro 23 respondentů je činnost, kterou vykonávají, naplňující. 17 z nich uvedlo jasné „Ano“, šest z nich uvedlo „Spíše ano“. Avšak dva respondenty činnost spíše nenaplňuje.

### **Vymezení činnosti**

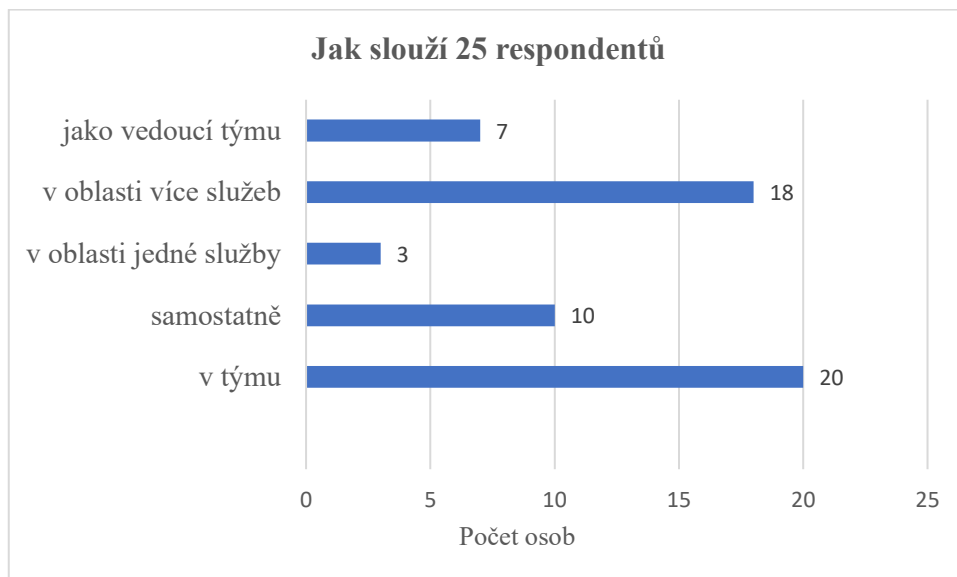
Na vymezenost činností jsou v dotazníkovém šetření zaměřeny čtyři otázky, přičemž u dvou z nich mohli dobrovolníci vybírat více než jednu z již předpřipravených odpovědí.

První otázka analyzuje, zda dobrovolníci pracují v týmu a jaké je jejich vytížení napříč službami. Většina dotazovaných slouží v týmu, někteří i samostatně, a v oblasti více služeb. Lze se proto domnívat, že dobrovolníci jsou velmi vytížení a sbor má v některých oblastech služby deficit sloužících. Je velmi možné, že pokud většina dobrovolníků



zastává více služeb, ani jednu nemohou provádět kvalitně, kvůli rozložení soustředěnosti, energie atd. V týmu funguje 20 respondentů, 10 samostatně, v oblasti jedné služby pracují pouze 3. 18 respondentů odpovědělo, že zastává více služeb než jednu. Dotazník vyplnilo také 7 vedoucích týmu. Tyto výsledky zobrazuje obrázek 4.

Obrázek 4 - Jak respondenti slouží



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Následující tři otázky jsou zaměřeny na to, zda dobrovolníci ve sboru AC v Plzni jasně ví, jaká jsou na ně kladena očekávání, a zda mají definovány SMART cíle.

Obrázek 5 interpretuje výsledky tvrzení „*Jasně vím, co se ode mě očekává*“. 16 respondentů uvedlo, že jasně ví, co se od nich očekává, dalších 7 uvedlo „spíše ano“, 2 další nemají v tomto ohledu téměř žádnou jistotu.

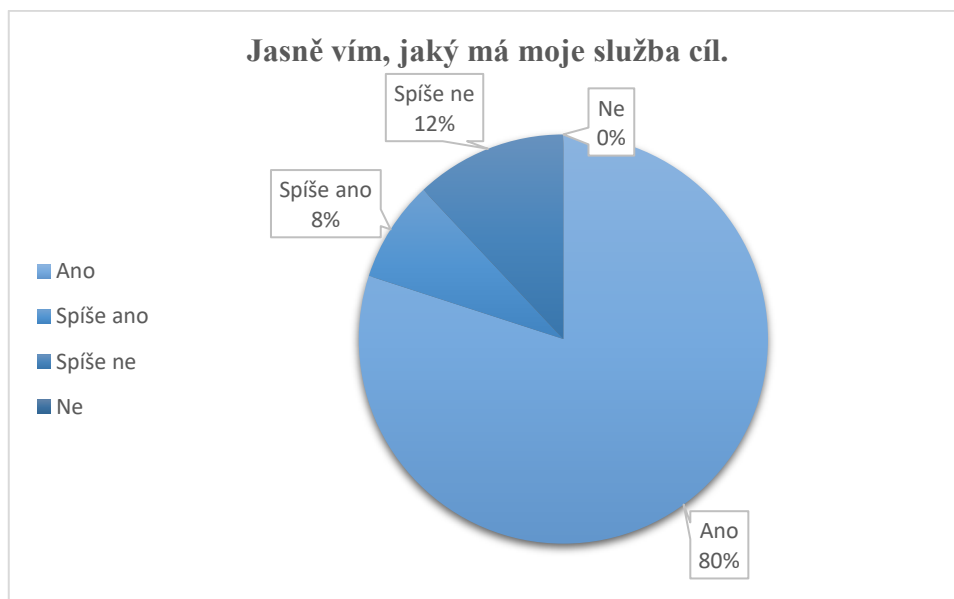
Obrázek 5 - Jasnost očekávání



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

S následujícím tvrzením: „*Jasně vím, jaký má moje služba cíl.*“ souhlasila většina respondentů, a to 22. Tři spíše nesouhlasili. V těchto výsledcích se začíná projevovat nejednotnost v přístupu k dobrovolníkům všech služeb. Tyto výsledky jsou znázorněny v obrázku 6.

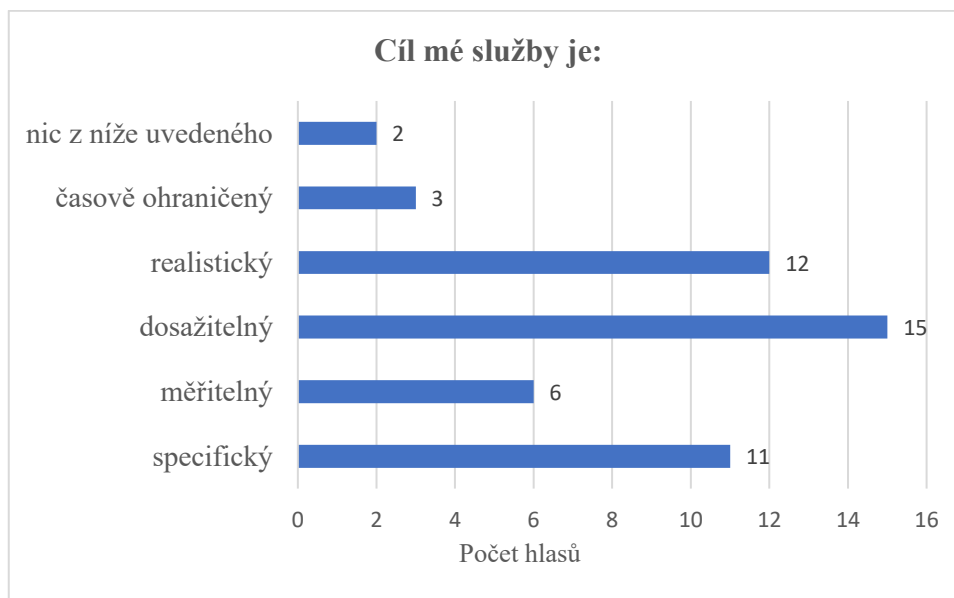
Obrázek 6 - Cíle služeb



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Následně byli respondenti žádáni vybrat, jaké skutečnosti, dle metody SMART, pro cíl jejich služby platí. Nejvíce bodů získal faktor dosažitelnosti. Méně se dobrovolníkům zdají být cíle realistické a specifické, nejméně měřitelné a téměř vůbec časově ohraničené. Dva respondenti odpověděli, že jejich cíl postrádá všechny výše zmíněné faktory. Tyto výsledky zobrazuje obrázek 7.

Obrázek 7 - SMART cíle



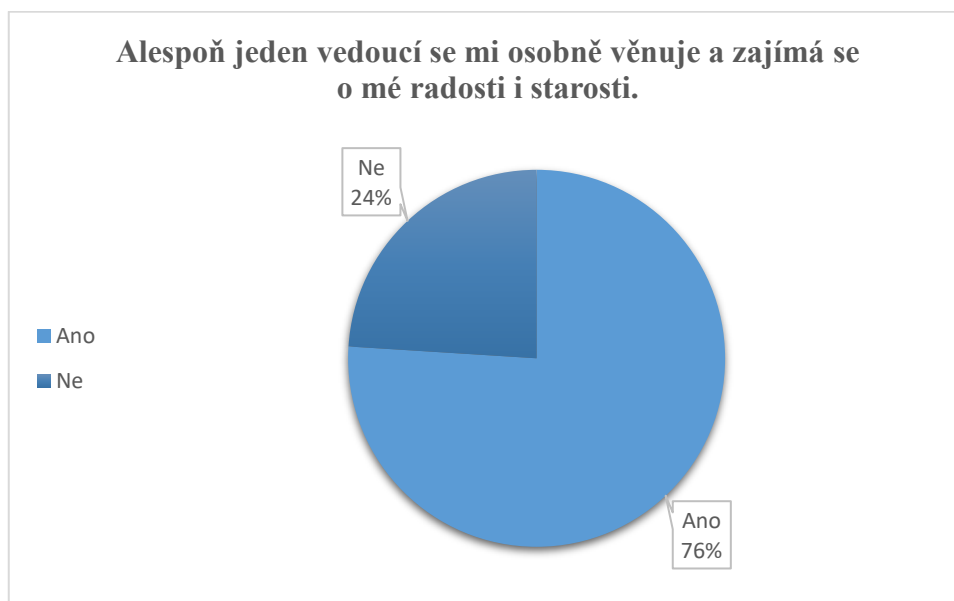
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

### Mezilidské vztahy s vedoucími sboru

Na oblast mezilidských vztahů s vedoucími sboru se v dotazníkovém šetření zaměřují tři otázky a analyzují, jak dobrovolníci vnímají zájem o ně ze strany vedoucích.

Alespoň jeden vedoucí se osobně věnuje 19 respondentům a zajímá se o jejich pozitivní i negativní osobní nebo jiné záležitosti. Šest respondentů ale odpovědělo, že z řad vedoucích se o ně nikdo nezajímá. Z této skutečnosti lze vyvodit nerovný přístup nebo neustálené jednání vedoucích s ostatními dobrovolníky, ale taktéž nedostatek vedoucích pro pokrytí všech dobrovolníků. Výsledky jsou znázorněny v následujícím obrázku 8.

Obrázek 8 - Zájem o dobrovolníky ze strany vedoucích



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

S tvrzením: „*Vedoucí sboru mi naslouchají a podporují mě.*“ více či méně souhlasí všichni respondenti. Tento velmi pozitivní výsledek vypovídá o tom, že dobrovolníci vnímají od vedoucích podporu. V souvislosti s výsledky předchozí otázky, lze vyvozovat, že vedoucí mají omezenou kapacitu, aby se věnovali každému dobrovolníkovi individuálně. Pokud se dobrovolník setká, třebaže z vlastní iniciativy, s vedoucím k osobnímu a hlubšímu rozhovoru, vedoucí je přívětivý a podporující.

Další otázka směřovala k pocitu důležitosti dobrovolníků v organizaci. Pocit důležitosti či svěřená zodpovědnost mohou obecně pracovníky velmi motivovat, je tedy podstatné zanalyzovat i tuto stránku mezilidských vztahů. Téměř všichni respondenti, až na jednoho, vnímají, že jsou pro vedoucí sboru významní, jejich názory a podněty k fungování služby jsou vítány a vedoucí s nimi dále pracují.

## Oceňování

V dotazníkovém šetření se na oblast oceňování zaměřují tři otázky.

Většina dobrovolníků si myslí, že jsou za svou službu přiměřeně oceňováni. 11 respondentů uvedlo jisté „ano“, 12 „spíše ano“ a 2 „spíše ne“. Z logické úvahy lze odvodit, že každý dobrovolník přistupuje ke své službě jiným způsobem a také za ni očekává rozdílné ocenění. Je zde také možnost, že někteří dobrovolníci neočekávají vůbec žádné ocenění, tudíž jsou spokojeni, a přiměřené ocenění je pro ně žádné ocenění.

Následná otázka byla konkrétnější a analyzovala hojnost zpětné vazby a pochval v organizaci. Třem z 25 respondentů přijde, že zpětnou vazbu ani pochvalu nezískávají příliš často. Ostatní jsou více či méně spokojeni. Tyto výsledky jsou znázorněny v obrázku 9.

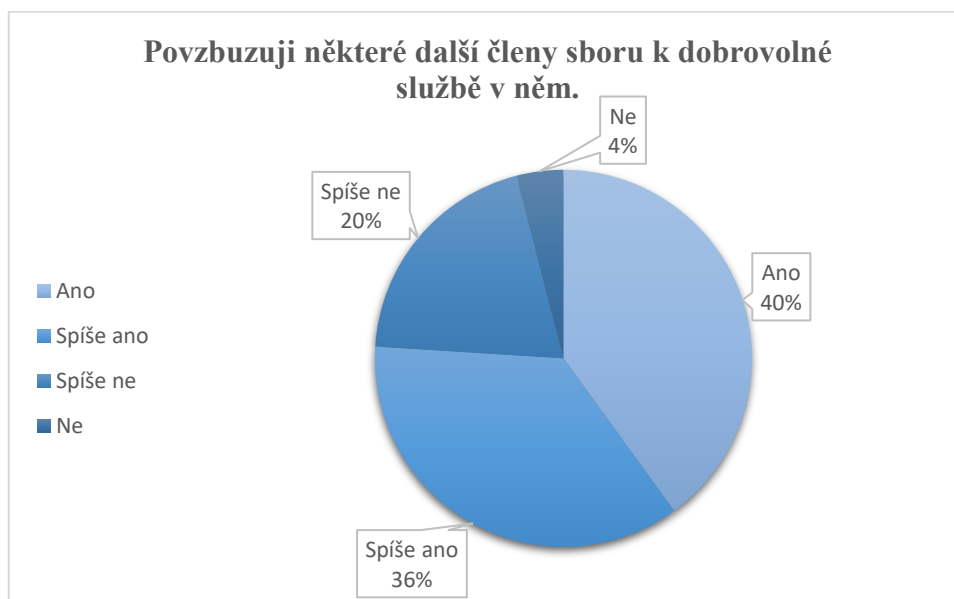
Obrázek 9 - Zpětná vazba



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Třetí tvrzení k této oblasti znělo: „Povzbuzuji některé další členy sboru k dobrovolné službě.“ A nepřímě zjišťovalo, zda mají dobrovolníci motiv, díky kterému vědomě či nevědomě motivují členy sboru ke službě v něm. Kladných odpovědí se nasčítalo 19 a spíše negativních 6. Tento motiv tedy téměř u čtvrtiny dobrovolníků nejspíše chybí, což může mít vysoký vliv na oslovování a zapojování nových dobrovolníků v organizaci. Výsledky jsou graficky znázorněny v obrázku 10.

Obrázek 10 - Vzájemná motivace dobrovolníků



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

### **Seberozvoj**

Následující čtyři otázky analyzují dobrovolníky využívané příležitosti k seberozvoji, díky nimž mohou být motivováni.

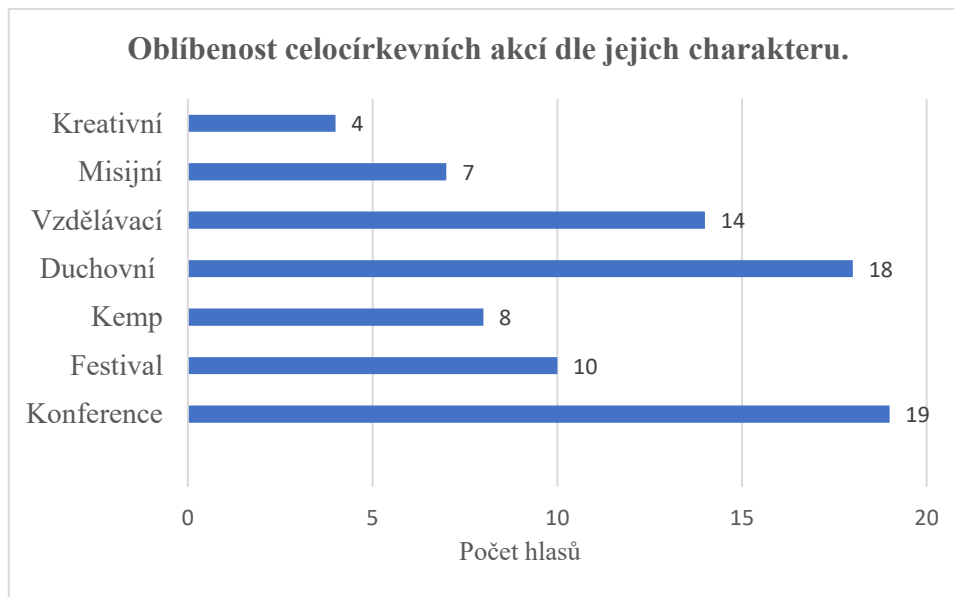
Až 10 respondentů je nanejvýš spokojeno s množstvím příležitostí k seberozvoji přímo ve sboru. Méně spokojených dobrovolníků je 14 z dotazovaných 25. Jeden respondent nesouhlasí s tím, že by mu sbor poskytoval dostatek příležitostí k seberozvoji.

Sbor v rámci seberozvoje informuje a motivuje dobrovolníky, aby se účastnili celocírkevních akcí. Proto další tři otázky analyzují, jak jsou tyto akce využívány, které a z jakého důvodu jsou pro dobrovolníky nejvíce atraktivní.

Až 22 respondentů z 25 se účastní celocírkevních akcí, 3 se neúčastní vůbec. Tento výsledek se může zdát poněkud překvapivý, kvůli nepovinné ale zároveň velmi vysoké účasti. Lze konstatovat, že dobrovolníci se celocírkevních akcí účastní, protože pro ně znamenají jakýsi přínos.

Nejvíce se dobrovolníci účastní konferencí, poté festivalů a nejméně kempů. Akce duchovního charakteru jsou u dobrovolníků oblíbenější než vzdělávací. Misijních a kreativních akcí se jich účastní minimum. Podrobnější výsledky k této otázce jsou interpretovány v obrázku 11.

Obrázek 11 - Oblíbenost celocírkevních akcí dle jejich charakteru



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Následující otázka byla otevřená, vlastními slovy na ni reagovalo 16 respondentů. Respondenti byli tázáni na důvod jejich účasti na celocírkevních akcích. Nejčastějším důvodem účasti respondentů je osobní duchovní růst (8 zmínek). Dále respondenti uvádí setkávání, seznamování a sdílení se s novými lidmi nebo již stávajícími přáteli, kteří mají stejný životní směr a hodnoty (7 zmínek). Dalšími důvody jsou vzdělávání se (5 zmínek) a nabytí nové inspirace a energie (4 zmínky). Jeden respondent zmínil, že se účastní jako organizátor a jiný respondent se již z časových důvodů akcí neúčastní, také postrádá smysluplnost v neustálém seznamování se s novými lidmi a není si jist, jaký mohou mít tyto akce přínos pro jeho službu.

### **Týmová spolupráce**

Oblastí týmové spolupráce se v dotazníkovém šetření zabývají tři otázky. Odpovědi na otázky nejsou povinné, protože se týkají jen dobrovolníků, kteří pracují v týmu. Na první dvě reagovalo 23 dobrovolníků a na třetí 25 dobrovolníků.

První tvrzení „*tým, kterého jsem součástí funguje skvěle, a to mě motivuje*“ je zaměřeno na celkový dojem týmu perspektivou jednotlivce, který je jeho členem. 6 respondentů s tímto tvrzením jistě souhlasí, 15 souhlasí také, avšak s jistými pochybnostmi, 2 spíše nesouhlasí. Tyto rozdílné názory mohou vznikat na základě různých osobních preferencí, ale také na základě rozlišného fungování, organizování týmů.

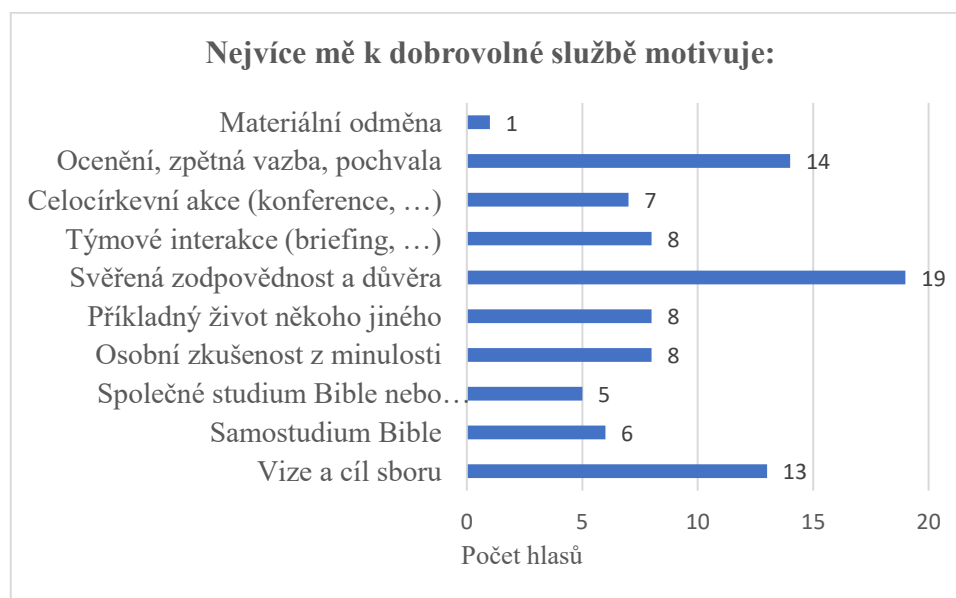
Pomocí druhé a třetí otázky, týkající se týmové spolupráce, je nepřímou analyzovaná vytiženost a motivovanost vedoucích, jak dobrovolníci vnímají své vedoucí má velký vliv na motivaci jich samotných. Všichni respondenti souhlasí, že jejich vedoucí týmu pracuje nejlépe, jak je schopen, přičemž 6 z nich projevilo i nepatrné pochybnosti. 10 respondentů dále uvedlo, že mají příkladné vedoucí, což je motivuje. Dalších 15 s tvrzením souhlasí také, ale neprojevili plný souhlas, označili odpověď „spíše ano“.

### Připomínky a návrhy dobrovolníků

Poslední část dotazníkového šetření obsahovala 7 otevřených otázek a 2 uzavřené. Respondenti měli při otevřených otázkách možnost vyjadřovat se svými vlastními slovy a velmi rozsáhle, aby bylo možné lépe poznat jejich osobu a perspektivu.

Z odpovědí první otázky lze vyčíst, že z již předpřipravených prvků dobrovolníky ke službě nejvíce motivuje svěřená zodpovědnost a důvěra, dále ocenění, zpětná vazba a pochvala. Velmi silně dobrovolníky motivují také vize a cíl sboru a pouze jednoho respondenta motivuje materiální odměna. Detailní výsledky dále interpretuje obrázek 10.

Obrázek 12 - Motivační faktory



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)



Druhá otázka je otevřená, a tak tu předchozí velmi dobře doplňuje. Respondenti zde nejčastěji uvádí, že k dobrovolné službě je nejvíce motivuje víra v živého Boha, láska k němu, a touha nebo pocit povolání naplnit Boží plán pro jejich život. Zmiňují také navázání důvěrných vztahů, kvalitní a smysluplné využití času, kdy mohou pozitivně ovlivnit své okolí a pomáhat mu a seberozvoj.

Následující otázka je také otevřená a analyzuje, co dobrovolníkům při službě chybí, nebo co je brzdí. Jako nejčastější překážky ve službě dobrovolníci uvádí časovou vytíženost. Dále je vytykána nedostatečná organizovanost ze strany sboru a s tím spojené nejasné hranice a kompetence, přehlcení dobrovolníků při ztrátě kvality vykonávaných činností, nedostatek odborných služebníků a financí, anebo nezodpovědní dobrovolníci. Šest z 25 respondentů uvedlo, že jsou zcela spokojeni.

Výsledky dále obsahují konkrétní návrhy dobrovolníků k tomu, čím by mohlo vedení sboru lépe přispívat k tomu, aby je činnost bavila, a tím byli více motivováni. Deset respondentů uvedlo, že jsou spokojeni, činnost je baví a není třeba, aby vedení v tomto ohledu cokoli zlepšovalo. Zbylých 15 respondentů by ocenilo silnější propojení a koncepční vedení služeb, preventivní podporu členů týmů a častější projevování zájmu o jejich službu. V poslední řadě respondenti zmiňují, že je činnost baví více, pokud u svých vedoucích vidí zápal pro věc, přichází-li s novými a kreativními nápady a snaží-li se posouvat kupředu.

V následující části dotazníku byli respondenti vyzváni ke shrnutí silných a slabých stránek motivace dobrovolníků v organizaci a k podání návrhů opatření, která by vedla k efektivnější a výkonnější činnosti organizace. Výsledky těchto otázek zpětně podporují pravdivost odpovědí na předchozí dotazy, poukazují na významnost či akutnost jednotlivých faktorů vztahujících se k motivaci nebo vedení dobrovolníků.

Respondenti jsou velice ochotni vyplňovat dotazníky, díky kterým by se organizovanost a celková činnost sboru mohly rozvíjet.

#### 4.4 Shrnutí silných a slabých stránek motivace a vedení dobrovolníků

Dílčím cílem šetření bylo zjistit silné a slabé stránky motivace a vedení dobrovolníků v organizaci. Výsledek šetření je zobrazen v tabulce 2.

Tabulka 2 - Silné a slabé stránky motivace a vedení dobrovolníků

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Vysoká vnitřní motivace vycházející z víry a křesťanských hodnot	Nedostatek veřejných a oficiálních pochval
Příjemné prostředí pro duchovní a další seberozvoj	Absence výdajů pro motivování dobrovolníků a činnost služeb v rozpočtu
Silný pocit důležitosti a sounáležitosti	Přílišné zatěžování dobrovolníků
Osvojení si cíle a vize sboru	Nízká organizovanost, strukturovanost
Celocírkevní podpora jednotlivců	Nejasné kompetence, hranice dobrovolníků
Kvalitní mezilidské vztahy	Nejasné cíle činností
Příkladní vedoucí	Slabé propojení služeb
Vzájemná inspirace	Slabé koncepční a strategické vedení služeb

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

## **5 Vlastní návrhy opatření**

Výstupem této bakalářské práce jsou vlastní návrhy opatření, které by mohly plzeňskému sboru Apoštolské církve pomoci k motivaci a podpoře dobrovolníků, kteří jsou pro organizaci nepostradatelní. Uplatnění vhodné motivační strategie by mohlo vést k efektivnější a výkonnější činnosti celé organizace.

Návrhy opatření vychází z teoretických poznatků uvedených v první části bakalářské práce a z analýzy motivace a vedení dobrovolníků, tedy ze zjištěných slabých stránek v těchto oblastech. Přehled silných a slabých stránek motivace a vedení dobrovolníků je zobrazen v tabulce 2.

### **5.1 Organizace sboru**

Jednou ze slabých stránek sboru je jeho nízká organizovanost. Pokud fungování organizace není pro všechny její členy dostatečně přehledné, je možné, že kvůli této skutečnosti v ní neprobíhá kvalitní a efektivní komunikace, což některé jedince demotivuje, a organizace ztrácí na výkonnosti.

#### **5.1.1 Struktura sboru**

První návrh se týká struktury sboru jako takové.

Vytvoření jednoduchého schématu řeší přehlednost fungování sboru a lze jej doplnit jmenným seznamem. Ze schématu je patrné, kdo za koho a jakou službu odpovídá, kdo je komu vykazatelný. Vedoucí služeb si díky schématu lépe uvědomí, zda je všem dobrovolníkům věnována pozornost. Zvyšuje-li se počet osob v organizaci, je vhodné zavést jmenný seznam, jenž konkretizuje a doplňuje schéma struktury sboru. Díky jmennému seznamu je zřetelné, ve kterých službách jsou jednotliví dobrovolníci zapojeni a zda nejsou přespříliš zatěžováni. Aby nedocházelo k přetížení vedoucích služeb, zodpovědnost, která je na ně kladena, je dále rozložena mezi jejich zástupce. Schéma obsahuje dané pozice pastora a jeho asistenta, Rady starších, vedoucích služeb a jejich zástupců, dobrovolníků, členů sboru a hostů.

Návrhy schématu a jmenného seznamu jsou uvedeny v přílohách B a C.

### **5.1.2 Propojení vedoucích**

Druhý návrh se týká propojení vedoucích ve sboru.

Z důvodu široké škály činností, které sbor vykonává, je důležité, aby se pravidelně konala setkání všech vedoucích sboru a jejich zástupců.

Návrhem je takzvaný „vision day“ (dále také VD). Pastor sboru spolu s Radou starších pořádá pro vedoucí služeb a jejich zástupce jednou ročně „vision day“. Setkání zmíněných osob je nezbytné k propojení všech oblastí služeb sboru. VD přispívá ke zlepšení komunikace mezi vedoucími, k efektivnímu informování o budoucích plánech sboru, k motivování dobrovolníků, vzájemné inspiraci a budování přátelských vztahů. Přínosy VD pro motivaci dobrovolníků jsou k ceně, za kterou je VD pořádán, v jistém nepoměru. Jediným finančním výdajem za VD je strava, jež je pro všechny účastníky zajištěna pověřenou osobou.

Program VD zpravidla obsahuje následující části:

- společné stolování
- krátká řeč k připomenutí vize a cíle sboru
- ohlédnutí za uplynulým rokem, projevení vděku
- představení plánu pro následující rok
- otevřená diskuse k probíraným bodům
- společné stolování

## **5.2 Členská shromáždění**

Dvěma ze zjištěných slabých stránek motivace dobrovolníků ve sboru AC v Plzni jsou nedostatek veřejných a oficiálních pochval a nejasné kompetence dobrovolníků. Dobrovolníky obecně podporuje, pokud se jim dostává soukromého i veřejného uznání, proto je vhodné se výše zmíněnými nedostatky dále zabývat.

Ve sboru AC v Plzni se dvakrát ročně konají členská shromáždění. Tato shromáždění jsou jediná oficiální setkání všech členů sboru, a proto jsou následující návrhy navázány přímo na ně.

### **5.2.1 Veřejné pochvaly**

Návrh řešící nedostatek veřejných a oficiálních pochval je jednoduše proveditelný za téměř nulovou cenu.

Navrhovaným opatřením je oceňování dobrovolníků před všemi členy sboru, tedy na členském shromáždění. Stručné uvedení dobrovolníků a jejich vykonávané služby, pozvání na podium za potlesku obecenstva, potřesení rukou s pastorem a obdržení jakýchkoliv drobných darů může mít vysoce pozitivní dopad na motivaci dobrovolníků v organizaci.

Oceňování dobrovolníků na členských shromážděních nepřímo také pomáhá řešit problém přílišného zatěžování dobrovolníků, a to motivováním členů sboru k dobrovolnické službě, tedy získáváním nových dobrovolníků. Sbor AC v Plzni neoslovuje k dobrovolnictví osoby, které již tento sbor nenavštěvují, a proto je pro získání nových dobrovolníků nezbytné oslovovat právě jeho členy, kteří nejsou zapojeni v žádné dobrovolnické službě. Jestliže se zvýší počet dobrovolníků, množství práce bude rozděleno mezi více lidí, přičemž každý bude mít možnost zaměřit a soustředit se pouze na jednu činnost služby, nebude příliš zatížen a bude dosahovat kvalitnějších výsledků.

### **5.2.2 Oficiální uschopnění ke službě**

Návrh oficiálního uschopnění ke službě pomáhá řešit nejasné kompetence dobrovolníků.

Oficiální uschopnění ke službě je dalším z navrhovaných opatření přímo navázaných na členská shromáždění. Při uschopnění ke službě jde o viditelné vyjádření důvěry a jasné předání zodpovědnosti před všemi členy sboru, probíhá obdobně jako návrh k oceňování dobrovolníků. Cena za toto opatření je také téměř nulová.

## **5.3 Hodnocení**

Návrh pravidelného hodnocení dobrovolníků má za cíl přispět ke strategickému vedení služeb, k zajištění objektivní zpětné vazby, k plánování SMART cílů činností na daná období, k objasnění kompetencí dobrovolníků, ke zlepšení komunikace mezi vedoucími a vedenými. Pravidelná hodnocení přispívají k motivaci a k efektivitě dobrovolnické práce.

Hodnocení dobrovolníků probíhá jednou ročně, na základě předchozí domluvy účastníků, jimiž jsou dobrovolník a jemu přiřazená osoba, která hodnocení vede.

Pokud je dobrovolník součástí jednoho týmu, hodnocení vede vedoucí tohoto týmu, jestliže slouží ve více oblastech služby nebo není součástí týmů, hodnotící osobu mu přiřazuje asistent pastora. Pro samostatně sloužící dobrovolníky tato hodnocení nejsou povinná. Vedoucím týmů, již jsou také dobrovolníky, je přiřazen člen Rady starších nebo pastor.

Hodnotitel vede s hodnoceným příjemný rozhovor a společně vyplňují formulář, který je k tomuto účelnému setkání pro všechny dobrovolníky jednotný. Úvod formuláře identifikuje hodnoceného, jeho službu. Hlavní část formuláře obsahuje otázky týkající se úspěchů, neúspěchů a zájmu o pokračování v činnosti. Dále účastníci hodnocení vyzdvihují hlavní hodnoty a cíle, ke kterým bude hodnocený dobrovolník směřovat, poslední část formuláře konkretizuje příležitosti a možnosti k jeho seberozvoji.

Návrh formuláře k hodnocení dobrovolníků je uveden v příloze D.

## **5.4 Rozpočet**

Ke zvýšení motivace, spokojenosti a počtu dobrovolníků, tedy k efektivnější činnosti organizace a její výkonnosti, jsou níže uvedena doplňující doporučení, která se týkají rozpočtu sboru AC v Plzni.

Prvním podnětem ke zvážení je plánování výdajů pro motivování dobrovolníků a činnost jednotlivých služeb. Poté by bylo vhodné, aby se na sestavování rozpočtu mohli podílet mj. i vedoucí týmů.

Posledním doporučením je uvážit, zda by se organizaci nevyplatilo některé ze stávajících a osvědčených dobrovolníků zaměstnat.

## **Závěr**

Dobrovolník je zdarma pracující pomocník, avšak pokud o něj není ze strany vedení organizace vhodně pečováno, je velmi pravděpodobné, že se u něj projeví nespokojenost, ztratí k prováděné činnosti motivaci a nebude ji vykonávat rád, kvalitně, nebo vůbec. Nezisková organizace, jejíž činnost je založena na dobrovolnické práci, je v jistém smyslu povinna zabývat se individuálními potřebami a zájmy svých dobrovolníků, aby je mohla správně motivovat a neztrácela je.

Tématem bakalářské práce byla motivace dobrovolníků v neziskové organizace. Práce obsahovala teoretickou a analytickou část, přičemž první byla teoretická a zabývala se podstatou neziskových organizací, dobrovolnictvím, pojmem motivace a možnostmi pracovní motivace. Druhá část práce představila sbor Apoštolské církve v Plzni a charakterizovala jeho fungování. Pomocí dotazníkového šetření a pastorem poskytnutých informací byla ve sboru provedena analýza oblasti vedení dobrovolníků a jejich motivace. Výsledky dotazníkového šetření odhalily silné a slabé stránky analyzované oblasti.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byla navržena možná opatření a doporučení týkající se vedení a motivace dobrovolníků, jež mohou organizaci pomoci k tvorbě motivační strategie. Za účelem vyšší výkonnosti organizace byly vlastní návrhy a doporučení zaměřeny na spokojenost dobrovolníků, na jejich vhodné vedení a motivování.

## Seznam použitých zdrojů

- Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Alfa Publishing.
- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. (13. vyd.). Grada Publishing.
- Apoštolská církev (2018). Ústava AC. Dostupné 15. 4. 2023 z <https://apostolskacirkev.cz/category/19-ustava-a-rad-ac>
- Bachmann, P. (2011). *Management neziskové organizace*. Gaudeamus.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3. vyd.). Management Press.
- Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Rubico.
- Boukal, P. (2009). *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica.
- Duben, R. (1996). *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Codex Bohemia.
- Frič, P. (2001). *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice*. NROS.
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd Edition). Berrett – Koehler Publishers, Inc.
- King James Bible. (2017). King James Bible Online. <https://www.kingjamesbibleonline.org/> (Original work published 1796)
- Kosina, K. (2003). *Dobrovolnictví a metodika práce s dobrovolníky*. Agnes.
- Medlíková, O., & Šedivý, M. (2017). *Úspěšná nezisková organizace* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Novotný, J., Boukal, P., Vávrová, H., Novák, T., & Lukešová, J. (2006). *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica.



Novotný, J., Lukeš, M., Novák, T., Petruž, T., Faiglová, V., Vávrová, H., Boukal, P., Wildmannová, M., Škarabelová, S., & Dohanlová, M. (2008). *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica.

Pališková, M., Legnerová, K., & Stříteský, M. (2021). *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Nakladatelství C. H. Beck.

Stejskal, J., Kuvíková, H., & Mařátková, K. (2012). *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky*. Wolters Kluwer ČR, a. s.

Svoboda, F. (2007). *Legislativní prostředí pro činnost církví a náboženských společností*. Centrum pro výzkum neziskového sektoru.

[https://www.researchgate.net/profile/Frantisek-Svoboda-2/publication/40364217\\_Legislativni\\_prostredi\\_pro\\_cinnost\\_cirkvi\\_a\\_nabozenskych\\_s\\_polecnosti/links/00b49521f7a7814a56000000/Legislativni-prostredi-pro-cinnost-cirkvi-a-nabozenskych-spolecnosti.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Frantisek-Svoboda-2/publication/40364217_Legislativni_prostredi_pro_cinnost_cirkvi_a_nabozenskych_s_polecnosti/links/00b49521f7a7814a56000000/Legislativni-prostredi-pro-cinnost-cirkvi-a-nabozenskych-spolecnosti.pdf)

Šimková, E. (2012). *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Gaudeamus.

Tošner, J., & Sozanská, O. (2002). *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Portál.

Tošner, J., & Sozanská, O. (2006). *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích* (2. vyd.). Portál.

Veber, J. (2003). *Management*. Management Press.

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Metody vzdělávání .....	29
Tabulka 2 - Silné a slabé stránky motivace a vedení dobrovolníků .....	50

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Řetězec návazných reakcí .....	20
Obrázek 2 - Stupně osobního rozvoje.....	28
Obrázek 3 - Počet členů v souvislosti s ročními příjmy .....	35
Obrázek 4 - Jak respondenti slouží .....	41
Obrázek 5 - Jasnost očekávání.....	42
Obrázek 6 - Cíle služeb.....	42
Obrázek 7 - SMART cíle .....	43
Obrázek 8 - Zájem o dobrovolníky ze strany vedoucích .....	44
Obrázek 9 - Zpětná vazba .....	45
Obrázek 10 - Vzájemná motivace dobrovolníků .....	46
Obrázek 11 - Oblíbenost celocírkevních akcí dle jejich charakteru .....	47
Obrázek 12 - Motivační faktory.....	48

## **Seznam zkratk**

AC – Apoštolská církev

NNO – Nestátní nezisková organizace

SMART – Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bounded

VD – Vision day

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Dotazníkové šetření sboru AC v Plzni

**Příloha B:** Schéma struktury sboru

**Příloha C:** Jmenný seznam

**Příloha D:** Formulář k hodnocení dobrovolníků

## **Příloha A: Dotazníkové šetření sboru AC v Plzni**

Draží dobrovolníci,

jmenuji se Zuzana Jandová a třetím rokem studuji na Fakultě ekonomické Západočeské Univerzity v Plzni. Obracím se na Vás při psaní své bakalářské práce na téma Motivace dobrovolníků v neziskové organizaci a prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Cílem šetření je analyzovat silné a slabé stránky motivace ve Vaší organizaci a následně navrhnout možná opatření k její vyšší výkonnosti. Dotazník obsahuje otevřené i uzavřené otázky a je zcela anonymní.

Předem velmi děkuji za Vaši ochotu i Váš čas!

Pohlaví:

- Žena
- Muž

Věk:

- Méně než 21 let
- 21–30 let
- 31–40 let
- 41–55 let
- 56 let a více

Společenství AC v Plzni navštěvuji:

- Méně než 2 roky
- 2–4 roky
- 4–7 let
- 7–10 let
- 10 let a více

Do dobrovolné služby ve sboru jsem zapojen/a:

- Na základě oslovení
- Z vlastní iniciativy

Činnost, kterou vykonávám, mě baví.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Činnost, kterou vykonávám, mě naplňuje.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Sloužím:

- V týmu
- Samostatně
- V oblasti jedné služby
- V oblasti více služeb
- Jako vedoucí týmu

Jasně vím, co se ode mě očekává.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Cíl mé služby je: (lze vybrat více odpovědí)

- Specifický
- Měřitelný
- Dosažitelný
- Realistický
- Časově ohraničený
- Nic z výše uvedeného

Alespoň jeden vedoucí se mi osobně věnuje a zajímá se o mé radosti i starosti.

- Ano
- Ne

Vedoucí sboru mi naslouchají a podporují mě.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Můj názor a podněty k fungování služby jsou pro vedení sboru důležité a dál s nimi pracuji.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Za svou službu jsem přiměřeně oceňován.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Často dostávám zpětnou vazbu a pochvalu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Povzbuzuji některé další členy sboru k dobrovolné službě v něm.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Sbor mi poskytuje dostatek příležitostí k seberozvoji.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne



Účastním se celocírkevních akcí.

- Ano
- Ne

Pokud ano, jakého jsou charakteru? (lze vybrat více odpovědí)

- Konference
- Festival
- Kemp
- Duchovní
- Vzdělávací
- Misijní
- Kreativní

Pokud ano, z jakého důvodu se jich účastníte?

---

---

Tým, kterého jsem součástí, funguje skvěle, a to mě motivuje.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Cítím, že vedoucí týmu, kterého jsem součástí, dává do své služby vše, co může.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Vedoucí v našem sboru mi jdou příkladem, a to mě motivuje.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Nejvíce mě k dobrovolné službě motivuje: (vyberte max. 4 odpovědi)

- Vize a cíl sboru
- Samostudium Bible
- Společné studium Bible nebo vyučování
- Osobní zkušenost z minulosti
- Příkladný život někoho jiného
- Svěřená zodpovědnost a důvěra
- Týmové interakce (briefing, meeting, teambuilding, ...)
- Celocírkevní akce (konference, festivaly, kempy, ...)
- Ocenění, zpětná vazba, pochvala
- Materiální odměna
- 

Popište, prosím, svými slovy, co Vás nejvíce motivuje k dobrovolné službě.

---

---

Je něco, co Vám ve sboru při Vaší dobrovolné službě chybí nebo Vás brzdí?

---

---

Jaké jsou podle Vás silné stránky motivace dobrovolníků ve vašem sboru?

---

---

Jaké jsou podle Vás slabé stránky motivace dobrovolníků ve Vašem sboru?

---

---

Jak by podle Vás mohlo vedení sboru lépe přispívat k tomu, aby služba dobrovolníků byla efektivnější a výkonnější?

---

---

Jak by podle Vás mohlo vedení sboru lépe přispívat k tomu, aby Vás činnost bavila?

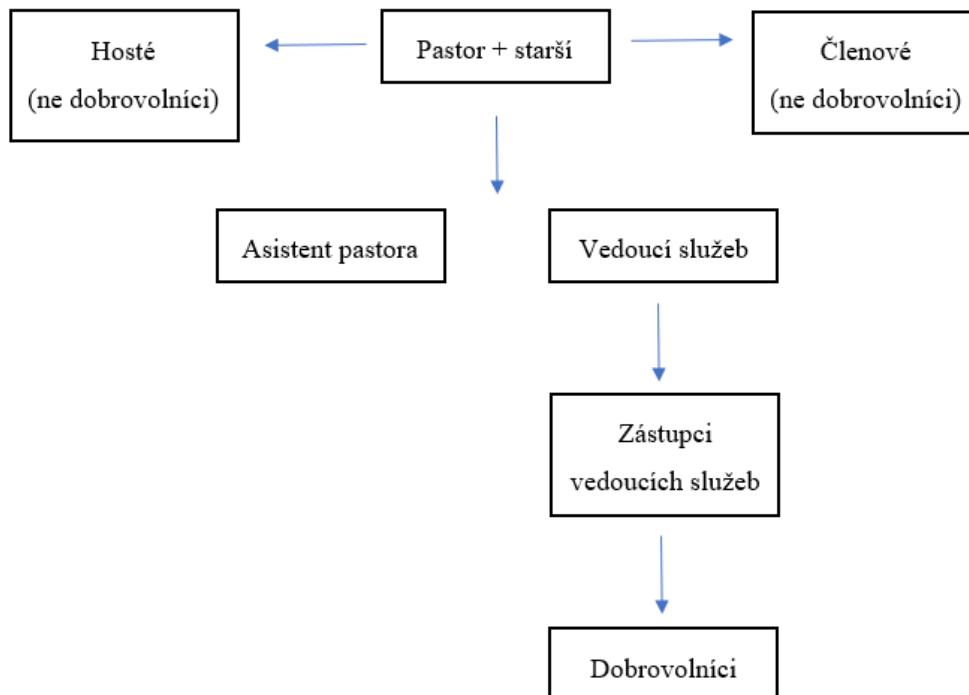
---

---

Byli byste ochotni pro vedení sboru vyplňovat více takových dotazníků, aby se jeho organizovanost i celková činnost mohly rozvíjet?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

## Příloha B: Schéma struktury sboru





**Příloha D: Formulář k hodnocení dobrovolníků**

# Hodnocení dobrovolníka

Datum: \_\_\_\_\_

---

1. Jméno a příjmení: \_\_\_\_\_

2. Služba/činnost: \_\_\_\_\_

3. Vize služby: \_\_\_\_\_

4. Z čeho mám radost, čeho jsem dosáhl:      5. Z čeho jsem zklamaný, co se mi nepovedlo:

a) \_\_\_\_\_

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

6. (Ne)chci ve službě dále pokračovat, protože:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Na čem chci následující rok zapracovat:

7. Hlavní hodnoty

8. Hlavní cíle

a) \_\_\_\_\_

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

8. Co (se) následující rok potřebuji naučit:

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

9. Které knihy budu číst, jaké konference navštívím:

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

10. Jaké další možnosti k seberozvoji v rámci sboru/církve mám:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **Abstrakt**

Jandová, Z. (2023). *Motivace dobrovolníků v neziskové organizaci* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** motivace, vedení, dobrovolnictví, nezisková organizace

Bakalářská práce je zaměřena na vedení dobrovolníků v neziskové organizaci a jejich motivaci. Smyslem práce je navrhanými opatřeními a doporučeními pomoci neziskové organizaci k vyšší výkonnosti. Bakalářská práce obsahuje dvě části. První část práce je teoretická a je věnována základním pojmům týkajícím se podstaty neziskových organizací, dobrovolnictví a pracovní motivace. Praktická část je věnována představení organizace, charakteristice jejího fungování a samotné analýze oblasti motivace a vedení dobrovolníků. Analýza je provedena za pomoci dotazníkového šetření. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou uvedeny vlastní návrhy a doporučení, jejichž zavedení povede k vyšší spokojenosti dobrovolníků, k jejich efektivnímu vedení a motivování, tudíž k vyšší výkonnosti organizace.



## **Abstract**

Jandová, Z. (2023). *Motivation of Volunteers in a Non-Profit Organization* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** motivation, volunteering, non-profit organization

The bachelor thesis focuses on the management of volunteers in a non-profit organization and their motivation. The purpose of the thesis is to help the non-profit organization to improve its performance by proposed measures and recommendations. The thesis is composed of two parts. The first part is theoretical, and it is devoted to the basic concepts related to the nature of non-profit organizations, volunteerism, and work motivation. The practical part is devoted to the introduction of the organization, the characteristics of its functioning and the actual analysis of the field of motivation and management of volunteers. The analysis is accomplished with the help of a questioner survey; based on the results, own suggestions and recommendations are given. The implementation of the previously mentioned recommendations leads to higher satisfaction of volunteers, to their effective management and motivation, and thus, performance improvement in the organization.