

Pracovní spokojenost zaměstnanců neziskových organizací

Darina Němečková

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Darina Němečková
Osobní číslo: H16037
Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Pracovní spokojenost zaměstnanců neziskových organizací

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti pracovní spokojenosti v neziskovém sektoru, jejich specifik, sociálně psychologických determinantů a způsobů evaluace.

Příprava metodiky empirické části.

Realizace kvantitativního výzkumu formou standardizovaného dotazníku.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

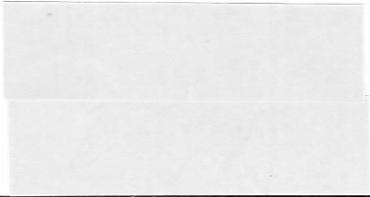
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

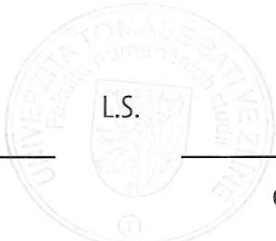
Seznam doporučené literatury:

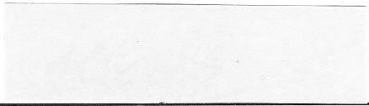
- ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- MAREŠ, Petr, Ladislav RABUŠIC a Petr SOUKUP. *Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-6362-4.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.
- TAYLOR, Stephen a Carol WOODHAMS. *Human resource management: people and organisations*. 2nd edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2016. ISBN 9781843984160.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Ilona Kočvarová, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **4. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**


Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan


L.S.


doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 24.4.2020

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, ušije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

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

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

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

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá pracovní spokojeností zaměstnanců neziskových organizací. Teoretická část popisuje teoretická východiska z oblasti pracovní spokojenosti v neziskovém sektoru, jejích souvislostí a způsobů evaluace. Praktická část práce zkoumá pracovní spokojenost zaměstnanců nevládních neziskových organizací z oblasti sociálních služeb ve vybraném okrese za využití standardizovaného dotazníku. Poté jsou prezentovány výsledky získaných dat a na základě nich předložena doporučení pro zlepšení praxe.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, pracovní nespokojenost, pracovní motivace, neziskové organizace, neziskový sektor

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the job satisfaction of employees in non-profit organisations. Theoretical part describes theoretical points of job satisfaction in non-profit sector, its connection and methods of evaluation. Practical part of thesis researches job satisfaction of employees in non-governmental non-profit organisations of social services domain in the selected district by using standardised questionnaire. After, there are presented results of acquired data and there are submitted recommendation for improvement in practise.

Keywords: job satisfaction, job dissatisfaction, job motivation, non-profit organisations, non-profit sector

Motto:

„Klienti nejsou na prvním místě. Zaměstnanci jsou na prvním místě. Pokud se staráte o své zaměstnance, postarají se o klienty.“

Richard Branson (1950)

Poděkování:

Děkuji Mgr. Iloně Kočvarové, Ph.D. za podnětné připomínky a cenné rady při psaní této práce. Zároveň děkuji rodině a všem, kteří mě podporovali. Velké poděkování náleží respondentům, kteří byli ochotni spolupracovat i navzdory aktuálním nepříznivým podmínkám.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	11
1.1 TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	13
1.2 JEDNOFAKTOROVÉ TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	13
1.3 DVOUFAKTOROVÁ TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	14
1.4 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	15
1.4.1 Faktory posilující a zeslabující pracovní spokojenost	15
1.4.2 Vnitřní a vnější faktory pracovní spokojenosti	17
1.5 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	19
2 MOTIVACE	21
2.1 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	22
2.2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	23
2.3 SYNDROM VYHOŘENÍ	26
2.3.1 Příčiny syndromu vyhoření.....	27
2.3.2 Prevence syndromu vyhoření.....	28
3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE	30
3.1 VÝVOJ NEZISKOVÉHO SEKTORU NA ÚZEMÍ DNEŠNÍ ČR.....	32
3.2 PRÁVNÍ FORMY NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	34
3.3 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE POSKYTUJÍCÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY	36
3.4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH	38
3.4.1 Dobrovolníci	39
3.5 MOTIVACE PRO PRÁCI V NEZISKOVÉM SEKTORU	40
3.6 PRACOVNÍ SPOKOJENOST V NEZISKOVÉM SEKTORU.....	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
4 METODOLOGIE PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	43
4.1 HLAVNÍ A DÍLČÍ CÍL PRŮZKUMU	43
4.2 HLAVNÍ A DÍLČÍ OTÁZKY PRŮZKUMU.....	43
4.3 METODA PRŮZKUMU	44
4.4 PRŮZKUMNÝ SOUBOR.....	45
4.5 SBĚR DAT.....	46
4.6 ZPRACOVÁVÁNÍ DAT	46
5 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU	47

5.1	STRUKTURA RESPONDENTŮ	47
5.2	VYHODNOCENÍ CELKOVÉ ÚROVNĚ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	52
5.3	VYHODNOCENÍ DÍLČÍCH OBLASTÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	53
5.4	SOUHRN VŠECH POLOŽEK	66
5.5	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ	68
5.5.1	Doporučení pro praxi.....	69
ZÁVĚR		73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		74
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		79
SEZNAM OBRÁZKŮ		80
SEZNAM TABULEK		81
SEZNAM GRAFŮ.....		82
SEZNAM PŘÍLOH		83

ÚVOD

Který člověk by nechtěl být ve svém pracovním životě spokojený? Průměrný Čech tráví v práci osm hodin denně, což je celá třetina dne. Většina z nás si jistě přeje tuto podstatně dlouhou dobu svého života trávit smysluplně. Ricardo Semler (1959) řekl: „Smyslem práce není vydělávání peněz. Smyslem práce je umožnit pracovníkům, ať už dělníkům nebo ředitelům, mít dobrý pocit ze svého života“. Na jeho výroku je jistě mnoho pravdy. Pracovní spokojenost ovlivňuje naši celkovou životní spokojenost, kromě toho může mít také vliv na naše pracovní výkony.

Tato bakalářská práce pojednává o problematice pracovní spokojenosti zaměstnanců nestátních neziskových organizací se zaměřením na oblast sociálních služeb v Jihomoravském kraji. Reaguje tak na zvýšenou fluktuaci zaměstnanců v jedné z organizací a klade si za cíl zmapovat spokojenost zaměstnanců v daném kraji. Popsat, jaké míry tato spokojenost dosahuje, popřípadě jak se u daných respondentů liší a na základě toho předložit nápravná doporučení pro praxi.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se skládá z přehledu teorií různých odborníků na tuto problematiku a snaží se o jejich srovnávání. Obsahuje kapitoly, které s danou tematikou souvisí. Vymezuje teorii pracovní spokojenosti, její faktory a způsoby evaluace. Následující kapitola se věnuje tématu motivace, která s tématem pracovní spokojenosti úzce souvisí.

Část je věnována také problematice syndromu vyhoření, který se často vyskytuje u pracovníků v oblasti pomáhajících profesí. Výskyt tohoto problému má negativní dopady na stránku motivace a pracovní spokojenosti. Na závěr teoretické části je věnována pozornost tématu neziskových organizací, specifikům v jejich personálním řízení, motivaci zaměstnanců pro práci v dané oblasti a možnostem zvyšování pracovní spokojenosti v tomto sektoru.

Praktická část se pak zaměřuje na průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců nestátních neziskových organizací v oblasti sociálních služeb jihomoravského kraje. Následně vyhodnocuje míru celkové spokojenosti i jejích dílčích celků a formuluje doporučení pro zlepšení praxe. Práce tak může být přínosem pro ty, kteří neziskové organizace řídí, ale také například jako přehled pro studenty sociálních a zdravotních oborů, kteří si po ukončení studia budou hledat práci v daném kraji.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pracovní spokojenost je psychologický jev, na který existuje více pohledů. Podle Armstronga (2007) je pracovní spokojenost jakýsi souhrn „postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci“. Plevová (2012) však tento pojem považuje za poněkud širšího významu, dle ní pracovní spokojenost: „zahrnuje všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu prostředí a k pracovnímu kolektivu“.

Půček (2005) řadí pracovní spokojenost mezi tzv. měkké indikátory, které dle něj nemohou vyjadřovat objektivní skutečnost, ale spíše subjektivní pocity, které se týkají toho, zda byla naplněna očekávání a požadavky zaměstnanců v souvislosti s pracovními podmínkami.

Kollárik (1979) však upozorňuje, abychom si nepletli dva základní pojmy. Spokojenost v práci – tu vysvětluje jako onu pracovní spokojenost, která je významově širší. Do této oblasti spadá osobnost pracovníka i vnější pracovní podmínky. Druhým pojmem je dle něj spokojenost s prací – ta má význam užší. Spojuje ji s konáním konkrétní pracovní činnosti, jak je náročná po psychické i fyzické stránce, jakým způsobem je ohodnocená a v jakém pracovním režimu je vykonávána.

V zájmu každého z nás, pracovní spokojenost či nespokojenost rozhodně není dobré podceňovat, jelikož může mít vliv na to, jak spokojení či nespokojení budeme ve svém životě. K problematice pracovní a životní spokojenosti se vyjadřuje Křivohlavý (2013), který tvrdí, že to, jak se cítíme spokojení či nespokojení se svým pracovním životem, se promítá do naší celkové životní spokojenosti a naopak. Dle něj se jedná o jakési „spojené nádoby“, kde se jedno „přelévá“ do druhého.

S tímto tvrzením souhlasí i Vinopal, dle něhož je pracovní spokojenost podskupinou spokojenosti životní: „Pracovní spokojenost bývá obvykle podřazována obecnější kategorii kvality pracovního života jako jedna z jejích součástí nebo projevů, sama oblast práce spadá do ještě širšího komplexu celkové kvality života“ (Vinopal, 2011).

Kocianová (2010) má podobný náhled jako ostatní autoři, uvádí, že spokojenost je subjektivní pocit. Poukazuje na důležitost životní spokojenosti, která se skládá z mnoha podskupin, k nimž patří i pracovní spokojenost. Upozorňuje však, že každá z těchto podskupin má pro každého z jedinců jinou váhu.

Co je však „životní spokojenost“? Na toto téma neexistuje žádná definice, se kterou by se všichni autoři ztotožňovali, k této problematice se vyjadřuje Hamplová (2004): „Výzkum životní spokojenosti, štěstí a subjektivního blaha se potýká se základním problémem – v sociálních vědách neexistuje ani přibližná shoda, co tyto pojmy znamenají a jaké jsou mezi nimi rozdíly“.

I přes to, že neexistují žádné ustálené definice životní spokojenosti, za velmi důležitou součást spokojeného života považuje pracovní spokojenost i Arnold (2007). Uvádí, že není příliš pravděpodobné, že jedinec, který se cítí nešťastný v práci, je obecně spokojený v životě. Dle něj je pracovní spokojenost důležitá ze dvou důvodů – kvůli psychickému zdraví a pohodě, ale také proto, že se předpokládá, že tato spokojenost způsobuje pracovní motivaci a vede pracovníka k vyšším pracovním výkonům.

Bedrnová a Nový (2007) však s tímto tvrzením nesouhlasí zcela. Uvádí, že vztah mezi spokojeností, motivací a výkonem je velice zjednodušený, protože nejsou zdaleka jedinými faktory, které ovlivňují výkonnost. Značný vliv mají také schopnosti, vědomosti a dovednosti pracovníka a prostředí, ve kterém pracuje.

Dodávají, že pracovní spokojenost skutečně může vést k efektivnímu využití potenciálu zaměstnanců. Existují však dvě skupiny lidí – ti, které pracovní spokojenost ovlivňuje pozitivně, když se cítí spokojení, mají ze své práce radost a pocit smysluplnosti, u těchto pracovníků může být pracovní spokojenost „hnací silou“ a vést k vyšším pracovním výkonům. Na druhé straně však upozorňují, že oproti tomu existuje i druhá skupina zaměstnanců s nízkými cíli a ti nevidí důvod, proč by se měli více namáhat. U těchto zaměstnanců může být pracovní spokojenost i brzdou či překážkou k navyšování výkonů (Bedrnová a Nový, 2007).

1.1 Teorie pracovní spokojenosti

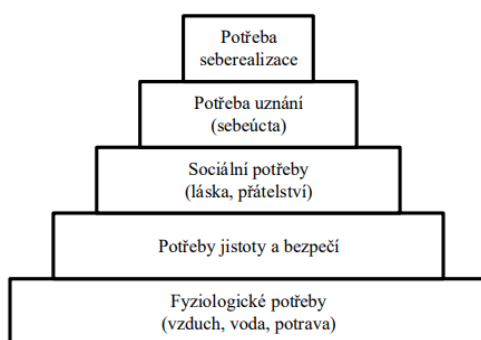
Existují různá stanoviska k problematice pracovní spokojenosti. Dle Pilařové (2016) se názory na tuto oblast liší, přesto se ve své podstatě tyto teorie štěpí jen do dvou skupin. Uvádí, že někteří autoři pracovní spokojenost považují za jednodimenzionální jev, z tohoto stanoviska vznikly jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti. Jiní ji pojmají jako dvojdimenzionální jev, na jehož základě vznikla dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti.

1.2 Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti

Jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti vnímají pracovní spokojenost či nespokojenost jako krajní stavy v jedné dimenzi. „Míra spokojenosti/nespokojenosti se může kontinuálně pohybovat od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost“ (Štikar, 2003). Kollárik (1979) tvrdí, že tyto hodnoty jsou ve vzájemné závislosti, takže pokud poklesne u zaměstnance spokojenost, vzroste jeho nespokojenost a naopak. Pilařová (2016) mezi jednofaktorové teorie řadí teorii výkonové motivace, teorii expektance nebo teorii spravedlnosti. Jako nejznámější však uvádí Maslowovu teorii hierarchie potřeb.

Adair (2004) se vyjadřuje k Maslowově teorii. Domnívá se, že nás nemotivují ani tak vnější podněty, ale spíše vnitřní, kterými jsou naše potřeby. Maslow určil 5 základních typů lidských potřeb mezi které patří potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a seberealizace. Tyto potřeby znázornil do tzv. pyramidové struktury. Základní potřeby se nacházejí v pyramidě dole, teprve až uspokojíme potřeby z dolní části pyramidy, můžeme začít naplňovat potřeby, které jsou v pyramidě umístěny výše (Kociánová, 2010). Tuto teorii znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



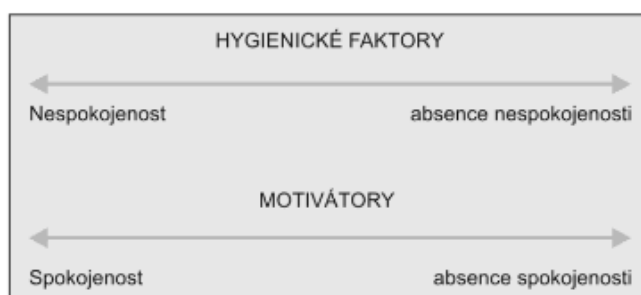
Zdroj: Bělohlávek, 2005

1.3 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Dvoufaktorovou teorii pracovní spokojenosti zavedl Herzberg, Mausner a Snyderman. Ti se domnívali, že pracovní spokojenost souvisí se dvěma typy faktorů (Štikar, 2003).

Tuto teorii více popisuje Pilařová (2016): „...spokojenost a nespokojenost nejsou dvě strany jedné mince, ale že se jedná o dva na sobě nezávislé faktory. Protikladem spokojenosti tedy není nespokojenost, ale nedostatek pracovní spokojenosti. Stejně tak protikladem pracovní nespokojenosti není spokojenost, ale absence pracovní nespokojenosti. Pracovní spokojenost podle Herzberga je ovlivněna motivátory, pracovní nespokojenost hygienickými faktory“. Herzbergovu teorii znázorňuje obrázek 2.

Obrázek 2: Herzbergův dvoufaktorový model



Zdroj: Pilařová, 2016

Kollárik (1979) nazývá první skupinu faktorů jako tzv. motivační faktory (také motivátory). Ty souvisí s potřebou sebeaktualizace a seberealizace. Určují, jestli zaměstnanci daná práce přináší pocit uspokojení a ocenění, jaký je jeho vztah k dané práci. Tyto faktory mohou zaměstnance povzbuzovat k vyšším pracovním výkonům.

Pilařová (2016) mezi motivátory řadí: konkrétní pracovní činnost, jaký má obsah, nakolik zaměstnanec za danou práci nese odpovědnost a jakého se mu za ni dostává uznání, také zde spadá možnost osobního růstu.

Druhou skupinou faktorů jsou tzv. hygienické faktory, které souvisí s vnějšími pracovními podmínkami mají dle Kollárika (1979) především úlohu udržovací. Pilařová (2016) do této skupiny faktorů řadí mezilidské vztahy na pracovišti, vyváženost mezi profesním a soukromým životem a personální politiku, pod níž řadí pracovní podmínky, jistotu práce i plat.

Jednoduše tuto teorii shrnul Urban (2017), který uvedl, že motivační faktory povzbuzují zaměstnance k vyššímu zájmu a nasazení, hygienické faktory souvisí s pracovními podmínkami a motivační charakter nemají.

Nicméně Kollárik (1979) dodává, že ačkoliv hygienické faktory motivaci a pracovní spokojenost nevzbuzují, nemůžeme je zanedbávat, protože jsou-li zanedbány vedou k nespokojenosti pracovníků.

1.4 Faktory pracovní spokojenosti

Na pracovní spokojenost má vliv mnoho faktorů, které ji buď zvyšují, nebo snižují. Wagnerová (2008) zastává názor, že zaměstnavatel může pracovní spokojenost ovlivnit, jelikož na ni působí řada ovlivnitelných faktorů.

Weiss (2002) se o nich vyjadřuje jako o: „...jednotlivých rozdílných oblastech, pracovního prostředí, ke kterým se pracovníci vyjadřují. Diskuze o pracovní spokojenosti často zahrnují témata, jaké jsou primární faktory pracovní spokojenosti a jaký je vztah mezi jednotlivými faktory a celkovou spokojeností“.

1.4.1 Faktory posilující a zeslabující pracovní spokojenost

Pilařová (2016) do faktorů, které mohou pracovní spokojenost zvyšovat řadí: samotnou pracovní činnost a to, jaký má obsah, v jakém stupni nese pracovník odpovědnost za danou práci, zda se mu za práci dostává dostatečného uznání a také možnosti svého osobního růstu.

Podle Kocianové (2010) pracovní spokojenost můžou posilovat tyto faktory:

- transparentní organizační a personální politika,
- rozmanitost pracovní činnosti,
- možnost využívat vlastních zkušeností,
- cíle, které jsou stanoveny jasně a přiměřeně,
- vyšší autonomie (vlastní kontrola práce),
- ocenění práce a sociální postavení,
- dobré mezilidské vztahy,
- bezpečnost při práci,
- dobré finanční ohodnocení.

K důležitosti dobrého finančního ohodnocení a spravedlivého systému odměňování se vyjadřuje i Armstrong (2007), za neméně důležité považuje i příležitosti na povýšení, dostatečný stupeň autonomie a sociální interakce, pracovní úkoly by měly být zajímavé a rozmanité.

Taylor a Woodhams (2016) se také přiklání k tomu, že vyšší úroveň pracovní spokojenosti, motivace a výkonnosti dosahují pracovníci, jejichž práce bývá zajímavějšího a náročnějšího charakteru.

Arnold (2007) se ztotožňuje s předchozími autory v tvrzení, že různorodost a zajímavost pracovní náplně je pro uspokojení velmi důležitá, dle něj dokonce důležitější než výše mzdy, což opírá o výzkumy Herzberga (1966). Stejně jako Armstrong či Kocianová, zároveň nepodceňuje ani důležitost finančního ohodnocení. Za efektivnější však pokládá samotné zvýšení platu, nikoliv udílení prémie. Jeho tvrzení opírá výzkum, který provedli Igalens a Rousel (1999).

Z hlediska platu však za klíčovou pokládá spravedlivost při odměňování, nezáleží tedy jen na tom, jakou výši platu má daný zaměstnanec, ale také na tom, jak ohodnocení jsou jeho kolegové a zda je toto rozdělení z jeho pohledu považováno za spravedlivé či nespravedlivé (Arnold, 2007).

Na důležitost spravedlivého odměňování klade důraz i Adair (2004). Dle něj lidem záleží ze všeho nejvíce na porovnávání s ostatními. Pokud se cítíme podhodnoceni oproti ostatním, je vyvolán pocit vysoké nespokojenosti. Co se týká samotné výše platového ohodnocení, uvádí, že při dosažení určité úrovně platu už míra uspokojení nevzrůstá, zároveň však dodává, že nechce zaměstnavatele nabádat, aby své zaměstnance platili málo.

V protikladu faktorů, které pracovní spokojenost zvyšují, uvádí Kocianová (2010) i faktory, které pracovní spokojenost snižují, řadí mezi ně:

- Časový stres,
- Nepřiměřenou pracovní zátěž,
- Nereálné nároky,
- Špatné vztahy na pracovišti,
- Velké množství nepředvídatelných situací,
- Nedostatek času na soukromý život,
- Psychosomatické problémy jako následky práce.

1.4.2 Vnitřní a vnější faktory pracovní spokojenosti

Jiní autoři faktory pracovní spokojenosti dělí na tzv. vnitřní a vnější faktory. Štikar (2003) uvádí, že vnitřní faktory souvisí přímo se zaměstnancem, zaměstnavatel je tedy ovlivnit nemůže. Řadí k nim osobnostní zvláštnosti konkrétního zaměstnance, jeho pohlaví, věk, úroveň vzdělání, intelekt, rodinný stav, profesionální úroveň, pracovní zkušenosti a schopnosti.

Kollárik (1979) v souvislosti s rodinným stavem tvrdí, že vyšší míry pracovní spokojenosti dosahují pracovníci, kteří žijí v manželství.

Arnold (2007) se z hlediska vnitřních faktorů vyjadřuje k souvislostem pracovní spokojenosti a věku. Uvádí, že výsledky některých výzkumů připisují vyšší pracovní spokojenost lidem vyššího věku. Tomuto jevu přikládá tři možná vysvětlení.

Zprvé tvrdí, že starší lidé měli více času vypracovat se na pozice, které je uspokojují. Za druhé se domnívá, že lidé vyššího věku už nemají tak vysoká očekávání jako mladí lidé, tudíž není tak těžké je uspokojit. A za třetí dodává, že lidé, kteří nejsou v práci spokojeni a mají již věk, kdy mohou odejít do důchodu (i předčasného), odejdou do důchodu a pracovní aktivní zůstávají jen ti, kteří se cítí spokojeni (Arnold, 2007).

Franěk a Večeřa (2008) souhlasí v tom, že se pracovní spokojenost mění s věkem, což přisuzují tomu, že se nám s věkem mění potřeby i kognitivní systém. Nicméně názory na tuto problematiku nejsou sjednocené. Srovnávají několik výzkumů, z nichž některé poukazují na klesající spokojenost pracovníků nad 40 let, tento jev připisují možným pocitům zklamání z nenaplněných očekávání, popř. nátlaku na zdokonalování v oblasti nových technologií aj. Výsledky dalšího výzkumu provedeného ve Velké Británii poukazovaly na to, že mladší a starší pracovníci dosahují vyšší míry pracovní spokojenost než pracovníci středního věku.

USA však vykazovala zcela jiné výsledky, zde se mladí pracovníci značili naopak vyšší nespokojeností. Jiný výzkum však přišel s výsledky, že v severských zemích pracovní spokojenost s přibývajícím věkem roste. Franěk a Večeřa rozhodli udělat výzkum také na území České republiky. Z dat tohoto výzkumu zjistili, že pracovní spokojenost s přibývajícím věkem mírně klesá. Franěk a Večeřa se tak domnívají, že pracovní spokojenost s věkem souvisí, ale kromě toho je také kulturně podmíněná (Franěk, Večeřa, 2008).

Druhou skupinou faktorů z hlediska tohoto členění jsou tzv. vnější faktory. Štikar (2003) uvádí, že zatímco vnitřní faktory jsou závislé pouze na daném zaměstnanci a zaměstnavatel na ně nemá vliv, vnější faktory má ve své moci převážně zaměstnavatel. Řadí do této kategorie hygienické, fyziologické, estetické a psychologické potřeby zaměstnanců.

Pauknerová (2012) do vnějších faktorů konkrétně řadí povahu pracovní činnosti a její obsah, finanční ohodnocení, organizaci práce a její fyzické podmínky, úroveň péče o zaměstnance a mezilidské vztahy na pracovišti. Bedrnová a Nový (2007) dodávají, že důležitým faktorem je také kvalita manažerů, která se poté promítá do ostatních faktorů.

1.5 Měření pracovní spokojenosti

Z hlediska zkoumání pracovní spokojenosti Půček (2005) prezentuje skutečnost, že u prováděného šetření je nezbytné definovat očekávání a důvody, proč toto šetření je prováděno, čeho, či koho se má týkat, a to především proto, že šetření s sebou nese náklady na zdroje i nároky na ně. Rovněž je nezbytné stanovit, zda se jedná o jednorázové šetření, či šetření, které bude probíhat v opakujících se intervalech. U pravidelných šetření, resp. měření spokojenosti je sledován zejména trend výsledků. Zpětná vazba při sledování spokojenosti má být objektivní. Pro porovnávání se jeví důležitým mít pro hodnocení spokojenosti určité nástroje např. stupnici.

V souvislosti se samotným měřením pracovní spokojenosti pak Výrost a Slaměník (1998) zmiňují způsoby jejího zjišťování. Mezi ně se řadí podle autorů dotazníkové šetření, rozhovory, metoda kritických událostí a metoda zjišťování tendencí k činům. Metoda dotazníkového šetření je pro zkoumání pracovní spokojenosti nejvíce využívanou metodou, která se předkládá obvykle celoplošně všem zaměstnancům v rámci organizace, nebo pouze určitému vybranému segmentu zaměstnanců v organizaci, nebo v oboru v závislosti na potřebě výzkumu. Užitím této metody lze získat nejen informace o stavu spokojenosti zaměstnanců, ale i uvědomit si problémy, se kterými se daná organizace či obor potýkají. Jako výstup šetření lze vnímat závěry statistického zpracování získaných dat (Vinopal, 2011).

K nejčastěji využívaným metodám měření pracovní spokojenosti patří především standardizované dotazníky, které popisuje Špirudová (2015):

- „Minnesota Satisfaction Questionnaire“ – dotazník obsahující 100 položek, které pokrývají 20 oblastí spokojenosti. Je hodnocen na pětistupňové Lickertově škále. Existuje i jeho zkrácená verze s 20 položkami,
- „Job Descriptive Index“ – dotazník obsahující 72 položek, které měří oblast práce samotné, oblasti finančního ocenění, kariérního růstu, vztahy s nadřízenými a spolupracovníky. Každou z oblastí hodnotí respondenti adjektivy, které nabízí. V českých podmínkách je obvykle doplněn o organizaci práce, fyzické podmínky práce a péči organizace o spolupracovníky;

- „Job Perception Scales“ – dotazník obsahující 20 položek, kterým respondenti hodnotí pracovní spokojenost na sedmistupňové škále pomocí sémantického diferenciálu. Zaměřuje se na oblast práce, finančního ocenění, nadřízené a spolupracovníky a možnost povýšení;
- „Brayfield-Rothe Job Satisfaction Blank“ – dotazník, který se soustředí na zjištění všeobecných postojů k práci, od nichž je pracovní spokojenost odvozena.
- „McCloskey/Mueller Satisfaction Scale“ – dotazník, který vychází z Maslowovy teorie motivace, obsahuje 31 položek, které jsou hodnoceny na pětistupňové Likertově škále. Měří 8 oblastí, jako je spokojenost s vnějšími odměnami, pracovními vztahy, úrovní uznání, spolupracovníky a plánováním – rovnováha mezi prací a rodinou, profesionální příležitosti, kontrola a odpovědnost. Existuje i jeho zkrácená verze s 23 položkami.

V souvislosti se standardizovanými dotazníky pro měření pracovní spokojenosti nelze opomenout dotazník „Job Satisfaction Survey“, jehož autem je Paul E. Spector, který bude využit v praktické části práce. Spector (1997) uvádí, že většina dotazníků, které do té doby byly vytvořeny, vznikaly za účelem zjišťování pracovní spokojenosti především v průmyslových podnicích. On však sestavil dotazník, který je možno využívat v sociální, neziskové i státní sféře. Dotazník se skládá z 36 tvrzení, na která respondenti odpovídají na škále 1-6, kde 1 znamená naprostý nesouhlas a 6 naprostý souhlas. Dotazník nejenže měří celkovou pracovní spokojenost, ale měří také spokojenosti dílčí, které jsou rozděleny do 9 skupin.

2 MOTIVACE

Významnost motivace byla již svým způsobem zmíněna v předchozí kapitole. Existují nezpochybnitelné souvislosti mezi motivací a pracovní spokojeností. Nyní by tedy bylo vhodné definovat, co znamená pojem „motivace“. Jak však uvádí např. Arnold (2007), žádná definice motivace, na které by se shodli všichni odborníci, neexistuje.

Podle Bedrnové a Nového pojem motivace: „vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání“ (Bedrnová, Nový, 2007).

Arnold (2007) doplňuje, že se motivace skládá ze tří složek, kterými jsou:

- Směr, tzn. o co se člověk snaží,
- Úsilí, tzn. jak intenzivně se snaží,
- Přetrvávání, tzn. jak dlouho mu toto snažení vydrží.

Tureckiová (2009) upozorňuje, abychom si nepletli pojmy „motivace“ a „motiv“, které se i přes veškeré souvislosti liší. Rozdíl mezi nimi vysvětluje následovně: „motivace je proces, který je spouštěn (iniciován) působením vnitřních hybatelů, příčin jednání, označovaných právě jako motivy (nebo také pohnutky)“.

Mezi tzv. motivy řadí obvykle neuspokojené potřeby. Dokud tyto potřeby nejsou uspokojeny, pociťujeme nepříjemné napětí. Nicméně jakmile konkrétní potřebu uspokojíme, vznikají potřeby další. Z tohoto důvodu je motivace označena jako tzv. cyklický proces (Tureckiová, 2009).

Bedrnová a Nový (2007) dále vymezují ještě rozdíl mezi motivem a tzv. stimulem. Jako motiv definují: „určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku“, která představuje psychickou příčinu určitého jednání nebo chování. Oproti tomu stimul je dle nich: „jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka“.

Nakonečný stimuly dělí dále ještě na tzv. impulsy a incentivy. Impuls je v tomto případě endogenní (vnitřní) podnět k nějaké změně. Incentiv pak exogenní (vnější) podnět. Obojí však aktivizují nějaký motiv (Nakonečný, 1996).

2.1 Pracovní motivace

Specifickým typem motivace je pak pracovní motivace. Boukal (2013) definuje samotnou pracovní motivaci a její obsah, podle autora motivaci: „tvoří psychické stavy a procesy, které vedou člověka k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, vyvíjí úsilí k jejímu zvládnutí a zaujímá k ní určité hodnotící stanovisko. Motivace je vnitřní proces utváření cílů jednání, který lze ovlivňovat vnějšími prostředky“.

Není pochyb, že pracovní motivace je úzce provázaná s pracovní spokojeností a může vést ke zvyšování výkonů. Jak k tomu uvádí např. Půček (2005): „Spokojenost zaměstnanců je významnou hybnou silou každé organizace. Spokojenost velmi úzce souvisí se schopností úřadu správným způsobem motivovat všechny lidi...“.

K tomuto názoru se přiklání i Štikar (2003): „Pracovní činnost není v souvislosti s motivací pouze zdrojem obživy. Je také prostředkem přinášejícím uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení a prestiže nositele profese, ze sociálních vztahů spojených s výkonem činnosti a z ocenění, kterého se může pracovníkovi v týmu dostat. Pracovní činnost tedy přináší obsahově diferencované požitky, uspokojení, které jsou akceptovány v závislosti na motivačním ladění jedince“.

Urban (2017) se ztotožňuje s Boukalem v tom, že motivace k práci posiluje odpovědnost a iniciativu zaměstnanců a zvyšuje jejich pracovní nasazení. V souvislosti s tímto tvrzením Štikar (2003) cituje výsledky výzkumu, které provedl W. James. Uvádí, že motivovaní zaměstnanci, zpravidla využívají vlastních schopností na 80-90 %. Oproti tomu nemotivovaní pracovníci, pracující především z finančních důvodů, využívají své schopnosti pouze na 20-30 %.

Na druhou stranu, Bedrnová a Nový (2007) přichází s poznatkem, že i přílišná motivace může uškodit. Tvrdí, že pokud je zaměstnanec příliš motivovaný, dochází u něj k psychickému napětí, které narušuje funkci psychiky, kvůli tomu pak předpoklad pro kvalitní výkon klesá. Otázkou tedy je, jaká je optimální míra motivace. Bedrnová a Nový (2007) jsou toho názoru, že není plně vyhovující motivovanost příliš vysoká, ani příliš nízká.

2.2 Teorie pracovní motivace

Existuje celá řada teorií vysvětlujících podstatu pracovní motivace.

Kocianová (2012) tyto teorie dělí na následující:

- teorie instrumentality,
- skupina teorií potřeb, které se soustředí na obsah motivace, tj. Maslowova hierarchie lidských potřeb, Alderferova teorie ERG, McClellandova teorie manažerských potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie,
- skupina teorií zaměřených na proces: Vroomova expektační teorie, teorie cíle, Adamsova teorie spravedlnosti.

Boukal (2013) uvádí, že při zkoumání motivace zaměstnanců neziskového sektoru je možné vycházet z klasických teorií pracovní motivace původně vyvinutých pro podnikový sektor.

Mezi tyto teorie patří:

- dvoufaktorová (motivačně-hygienická) teorie;
- afiliační teorie (motivační teorie sounáležitosti);
- Adamsova teorie spravedlnosti;
- teorie kompetence Lathama a Locka;
- McGregora teorie X a Y.

Motivační teorie sounáležitosti se opírá o význam sociálních aspektů lidského chování. Lidé vstupují do pracovních vztahů s lidmi, které mají odlišné potřeby, návyky, zájmy, hodnoty. V rámci společného pracovního prostoru se v daném prostředí uplatňuje posilování sociální konformity, kdy se obvyklé chování stává normou. Pokud je na pracovišti obecně vysoký pracovní výkon, noví zaměstnanci budou motivováni podat minimálně stejně dobrý výkon jako ostatní, aby byli v pracovním kolektivu přijati (Boukal, 2013).

Teorie kompetence vychází z myšlenky propojení pracovní motivaci a potřeby kompetence. Lidé mají přirozeně snahu uplatnit při plnění pracovních úkolů své pracovní schopnosti a odborné znalosti, avšak zaměstnancům mají být svěřeny takové činnosti, na které jejich kompetence stačí, jinak by mohli být frustrováni a ztratit motivaci k práci (Boukal, 2013).

McGregora teorie X a Y je založena na protichůdné myšlence. Zatímco podle teorie X má člověk přirozený odpor k práci, pracuje z donucení a je motivován finanční odměnou a jinými vnějšími motivy, teorie Y je zcela protichůdná. Tento člověk má k práci přirozeně pozitivní vztah, uspokojení z ní získá skrze dobře odvedenou práci, vnější motivy jsou potlačeny (Boukal, 2013).

Teorii X a Y se podobá teorie instrumentality, která ve své nejradikálnější verzi tvrdí, že člověk pracuje pouze pro peníze, a motivovat ho lze jen tehdy, pokud odměny a tresty budou přímo závislé na jeho pracovním výkonu (Armstrong, 2007).

S odměnami souvisí i teorie spravedlnosti. Dle ní jsou pracovníci k vyšším pracovním výkonům motivováni skrze spravedlnost v rámci udělování odměn. Zaměstnanci organizace srovnávají svoje úsilí a dosažené odměny s úsilím a odměnami ostatních spolupracovníků. Pocit nespravedlnosti demotivuje zaměstnance a snižuje jeho pracovní výkon (Boukal, 2013).

Z hlediska vymezení podstaty dalších motivačních teorií Armstrong (2007) popisuje, že v teoriích potřeb, je základní myšlenkou to, že neuspokojená potřeba člověka vytváří nerovnováhu. Následně je zapotřebí poznat cíl, jehož naplněním dojde k uspokojení potřeby a zvolit chování, kterým lze cíle dosáhnout. Jedině tak dojde k rovnováze.

K teorii potřeb dále uvádí: „Teorii potřeb původně vytvořil Maslow (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. Herzbergův (1957) dvoufaktorový model (viz dále) nelze v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb, ale Herzberg opravdu identifikoval řadu základních potřeb. Kromě nich vytvořil svou ERG teorii Alderfer (1972). Ta se týká potřeby existence, příslušnosti a růstu. Maslowova teorie však až dosud měla největší vliv“ (Armstrong, 2007).

Adair (2004) srovnává teorie Maslowa a Herzberga. Dle něj se oba shodují v mnoha názorech ohledně seberealizace. Rozdílnost vidí spíše v projevech myšlení než v samotných teoretických základech. Maslow má dle něj převážně holistický náhled a Herzberg dichotomický.

K tomuto dále uvádí: „Například fyziologické potřeby, potřeby jistot a sociální potřeby mohou vyvolat nespokojenost, pokud by nebyly naplněny, ale – podle Herzberga – mají jen malou sílu, aby skýtaly uspokojení. Na rozdíl od toho uspokojení potřeby uznání a seberealizace nebo profesionálního růstu mohou vést k pozitivnějšímu a dlouhodobějšímu pocitu

spokojenosti. V tomto směru se přístupy Maslowa a Herzberga poměrně shodují“ (Adair, 2004).

Mezi teorie potřeb dále Kocianová (2010) řadí Alderferovu teorii motivačních potřeb, která je založena na myšlence tří motivačních faktorů, uspokojující existenční potřeby, vztahové potřeby a růstové potřeby.

Stejně tak mezi teorie potřeb spadá McClellandova teorie manažerských potřeb, která založena na třech stupních potřeb, mezi které Kocianová (2010) řadí:

- potřebu sounáležitosti (vztahy s ostatními spolupracovníky),
- poziční vliv (postavení ve firmě, pracovní zařazení v organizaci),
- úspěšné uplatnění (potřeba tvůrčí práce, potřeba rozhodování).

2.3 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření je do této kapitoly zařazen proto, že při tomto onemocnění, dochází mimo jiné i zasažení oblasti motivace, tato témata tedy mají vzájemnou souvislost.

Toto tvrzení je opřeno o popis Švamberg Šauerové. Dle ní se z hlediska psychiky při stavu syndromu vyhoření lze setkat s: „celkovým vyčerpáním, jak duševním, tak emocionálním, se ztrátou motivace, s pocitem smutku a beznaděje. Může se objevovat i ztráta chuti do života či hostilní reakce. Nálada člověka bývá spíše subdepresivní, snižuje se koncentrace pozornosti, klesá kreativita, zhoršuje se paměť. Výrazně klesá motivace“ (Švamberg Šauerová, 2018).

Z hlediska samotné definice syndromu vyhoření neexistuje jednotná definice. Nicméně se většina autorů shoduje na tom, že souvisí se ztrátou profesionálního zájmu v souvislosti s chronickým pracovním stresem (Slavík, 2012).

Hartl a Hartlová (2015) se shodují s předchozími autory, syndrom vyhoření spojují se ztrátou poslání a tvořivosti. Postižený postupně přichází o zájem o práci, uchyluje se k rutině a stereotypu. Cítí se zklamaný a chce jen „přežít“. Už nevidí smysl v dalším vzdělávání ani ve snaze o osobní rozvoj.

Jak k danému dodává Křivohlavý (2012) syndrom vyhoření „představuje hraniční bod. Dostane-li se člověk za něj, jeho schopnost zvládat požadavky, které na něj prostředí klade (jeho adaptabilita) je podstatně snížena“.

O syndromu vyhoření se začalo hovořit nejvíce v 80. letech 20. století. Anglický termín burn-out byl poprvé použit H. J. Freudenbergerem v roce 1974 (Maaron, 2012). Tento psycholog popisoval, že se objevuje u workoholiků, který se projevuje ve stavech únavy, vyčerpání a deprese (Křivohlavý, 2013).

Kebza a Šolcová (2003) uvádí, že dříve převažovala představa, že pracovní činnosti, které mohou vést k syndromu vyhoření jsou spojeny zejména s mezilidským kontaktem a prací s lidmi. Později se dospělo k tomu, že syndrom vyhoření vzniká i při prosazování požadavku vysokého nekolísajícího výkonu, pokládané okolím za standard. Při malé či žádné možnosti úlevy nebo odchylek od tohoto standardu a možnosti vysazení bez existence závažných důsledků v případě omylu či chyby.

Křivohlavý (2009) příznaky syndromu vyhoření dělí na dvě skupiny:

- Subjektivní příznaky – únava; napětí; snížené sebehodnocení; nepozornost; podrážděnost; negativismus; ztráta nadšení a energie; neschopnost rozhodovat a začínat nové projekty; vše se zdá nadměrně zatěžující a složité; ztráta iluzí, idejí, naděje a plánů
- Objektivní příznaky – dlouhodobě snížená výkonnost

2.3.1 Příčiny syndromu vyhoření

Kebza a Šolcová (2003) uvádí, že syndrom vyhoření vzniká dlouhodobým působením subjektivních a objektivních příčin. Tyto příčiny dle toho dělí na rizikové faktory vnější a rizikové faktory vnitřní, které podněcují vznik tohoto problému.

Jak k danému dále uvádí Švamberk Šauerová (2018) k objektivním příčinám lze řadit např. přetěžování pracovníka, nedodržování časových lhůt či častý časový tlak, malá míra, přísné vedení, samotný charakter práce a konkrétní podmínky práce jako takové. V sociální rovině se jde převážně o kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti a míru konfliktů mezi zaměstnanci.

Dále pak o nedostatečné společenské uznání a ocenění, nedostatečné technické či materiální vybavení pracoviště, absenci nebo nedostatek úcty k pracovníkovi a nízké finanční ohodnocení. Mezi subjektivní vnitřní příčiny patří přítomnost osobnostních charakteristik, jako je například nízké sebehodnocení, vysoká schopnost empatie, pedantství a vysoké nároky kladené na sebe sama nebo nerozhodnost (Švamberk Šauerová, 2018).

Matoušek (2013) velké riziko syndromu vyhoření spojuje s pracovníky, pracujícími s klienty, kteří se stali klienty nedobrovolně, nebo je jejich motivace ke spolupráci velmi nízká a na pracovníky reagují pasivně, dále s klienty se závažným postižením, odchylkami v chování, se sklonem k přehnané kritičnosti, agresivnímu chování, umírajícími nebo osobami, které se snaží sociálních služeb zneužívat.

Křivohlavý (2009) definuje společné znaky lidí, kteří obvykle syndromu vyhoření podléhají. Tito lidé jsou obvykle:

- nadšení svou prací a usilovně pracující,
- příliš oddaní tomu, co dělají,
- plní energie, kterou do práce investují,
- mající osobní zájem na kvalitě a úspěchu své práce,
- vzdávající se dalších činností s ohledem na práci,
- mající pocit nenahraditelnosti,
- jsou bez dalších osobních zájmů.

2.3.2 Prevence syndromu vyhoření

V rámci prevence syndromu vyhoření Kelnarová a Matějková (2010) kladou důraz na potřebu osvěty a informovanosti, především v profesích, které jsou náročné psychicky, emočně i fyzicky. Informovaný člověk, může vyzorovat příznaky syndromu vyhoření a buď si dokáže pomoci sám, nebo se svěří do péče odborníka.

Dle Hartla a Hartlové (2015) je zásadní prevencí proti vyhoření, věřit v poslání a vlastní potřebnost. Snažit se o rozvoj, ale zároveň si dopřávat relaxační chvílky, dbát o duševní hygienu a účastnit se na supervizích.

Švamberg Šauerová (2018) dále rozvádí význam duševní hygieny, která dle ní posiluje odolnost jedince. V rámci ní doporučuje stanovit si a dodržovat denní režim a do něj zařadit relaxační cvičení i pravidelné pohybové aktivity.

Křivohlavý (2009) rozlišuje v kontextu prevence syndromu vyhoření dva typy postupů, a to:

- Interní postupy – vychází z toho, že syndrom vyhoření se projevuje u lidí, kteří se příliš soustředí na jeden cíl. Když jsou ohroženi vyhořením nic neplánují, nemají snahu se informovat o výsledku své práce; jako prevenci proti tomu doporučuje nepovažovat své cíle za jediný „smysl života“,
- Externí postupy – zde řadí tzv. sociální oporu.

Sociální oporou Švamberk Šauerová (2018) rozumí „systém sociálních vztahů a vazeb“. Pro dosažení sociální opory je tedy důležité, aby se jedinec dobře začlenil do sociální struktury, vytvořil si v rámci ní kladné vztahy, protože právě to může mít vliv na odolávání stresorům a udržení psychického zdraví a pohody.

Matoušek (2013) se dále zaměřuje na prevenci syndromu vyhoření z hlediska využití v sociálních službách. Zaměstnavatelům v této oblasti doporučuje zajistit průběžnou supervizi a poradenství. Snažit se o snížení pracovních úvazků, administrativy a počtu klientů na pracovníka. U náročnějších případů doporučuje nasazovat více zaměstnanců. Radí nepodceňovat seznámení nových zaměstnanců s posláním a pravidly organizace, dbát na jejich výcvik, další vzdělávání a osobní růst a to, jak u nových, tak i u stávajících zaměstnanců.

Z hlediska využitelnosti pro jedince pak Křivohlavý (2009) shrnul rady proti vyhoření inspirovaných jednou z vedoucích pracovníků z anglických hospiců. Doporučuje, abychom byli laskaví k sobě i k jiným lidem, vzájemně si pomáhali, podporovali se a chválili. Smířili se s tím, že bolest a utrpení jsou přirozené, stejně tak, že nemůžeme druhé lidi změnit, neposlunní radě také s tím, že mnohdy už nemůžeme udělat více, než právě děláme.

Dále doporučuje, abychom o přestávkách a volnu neřešili práci, a naopak při odchodu z práce mysleli na to, co se nám ten den podařilo. Snažili se obměňovat způsoby děláním rutinních záležitostí a dovolili si být kreativní ve všech oblastech. Abychom si neustále dopřávali chvílky radosti a „úniku“ i přes pracovní dny, a našli si své „útočiště“ k uklidnění. Za klíčové považuje také naučit se říkat „ne“ a nahradit fráze typu: „musím“; „mám povinnost“; „měla bych“ za: „rozhodl/a jsem se“. Místo „nemohu“ raději říkat: „nechci“. Posledním doporučením pak je, radovat se, smát se a nepřestávat být hraví (Křivohlavý, 2009).

3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Existuje několik definic neziskových organizací. Podle Tetřevové (2008) jsou neziskové organizace ty, které byly založeny za jiným účelem, než je podnikání, tímto účelem je určitý zájem společnosti, konkrétní skupiny lidí nebo státu. Stejskal a Dobrozemský (2017) kladou důraz na to, že tyto organizace nevznikají z důvodu dosahování zisků, ale především proto, aby mohly vykonávat veřejně prospěšné činnosti.

Ve svém základu se neziskové organizace dělí podle toho, kdo je zřídil. Zda to byl stát (tyto organizace jsou také označovány jako tzv. státní, vládní či veřejné), nebo byly zřízeny soukromou osobou (tyto organizace označujeme jako tzv. nestátní, nevládní, občanské či soukromé). Státními organizacemi jsou obvykle příspěvkové organizace, obce a kraje či organizační složky státu, zjednodušeně lze říci, že byly zřízeny, aby vykonávaly činnosti spojené s veřejnou správou. V protikladu toho nestátní neziskové organizace nejčastěji vznikají z důvodu spolupráce na určitém společném zájmu (Rektořík, 2010).

Nestátní neziskové organizace podle občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník) zahrnují spolky, nadace, nadační fondy, ústavy nebo evidované právnické osoby církve a náboženské společnosti (zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech), popř. politické strany a politická hnutí (zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a politických hnutích). V dnešní době stále mohou existovat některé právní formy organizací, ale už je v této právní formě nemůžeme založit. Dle zrušeného zákona jsou to obecně prospěšné společnosti (zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů) nebo zájmová sdružení právnických osob (zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník).

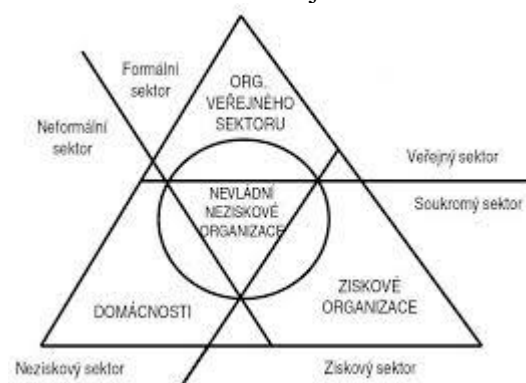
Rektořík (2010) dále tyto na organizace, které byly vytvořeny ku prospěchu vlastních členů (zájmové činnosti) nebo ku prospěchu veřejnosti. Tvrdí, že vznik těchto organizací patří mezi „základní svobody demokratického státu“.

Podle Čepelky (2003) se nestátní neziskové organizace zaměřují na služby, které stát dělat nechce, nebo je dělat neumí. Novotný a Lukeš (2008) doplňují, že tyto činnosti nechtějí dělat ani firmy, a to z toho důvodu, že by jim nevynášely zisky.

Jedná se především o neformální pomoc pro lidi v nouzi, nebo o zdravotní a sociální péči, kterou poskytují levně a pružně. Dále napomáhají k integraci společnosti jako celku včetně marginalizovaných skupin. V neposlední řadě umožňují svobodný projev, kontrolu veřejného dění a vytváří „místní ohniska pro demokracii“. Nelze opomenout ani to, že zabezpečují různé kulturní, společenské a sportovní akce, a tak obohacují život ve městech a vesnicích o možnosti společenského využití (Čepelka, 2003).

Novotný a Lukeš (2008) dodávají, že činnost těchto organizací je v současné době nezastupitelná, protože „vyplňují prostor mezi trhem, státem a rodinou“. To nám zobrazuje následná ilustrace Pestoffova trojúhelníku:

Obrázek 3: Pestoffův trojúhelník



Zdroj: Rektorič, 2010

3.1 Vývoj neziskového sektoru na území dnešní ČR

Prvopočátky formování neziskového sektoru na našem území jsou spjaty s charakterem dobročinnosti a filantropie v období středověku, ve kterém převládalo zejména s církevní pojetí. Šlo zejména o podporu chudých, nemocných, raněných či starších lidí (Hejduková, 2015).

Novotný a Lukeš (2008) v této souvislosti vyzdvihují osobnosti jako byly sv. Anežka Česká, sv. Ludmila a sv. Zdislava. O sociální a zdravotní pomoc se zasluhovaly výhradně církevní organizace až do 18. století. V oblasti vzdělávání se pak realizovaly především řády jezuitů a piaristů. Vedle toho ale byly zakládány také svazy, ve kterých se lidé sdružovali obvykle povinně na základě nějaké společné činnosti, nejčastěji řemesla.

Podle Krechovské, Hejdukové a Hommerové (2018) byl v novodobějších dějinách pro neziskové organizace zásadní rok 1811, kdy bylo skrze nově přijatý rakouský spolkový zákon umožněno vzniknout neziskové organizaci jako právnické osobě. Neziskový sektor u nás se ale začal více rozvíjet až na přelomu padesátých a šedesátých let 19. století. Novotný a Lukeš (2008) připomíná, že se v této době hojně zakládaly spolky dobrovolných hasičů, z nichž první vznikl v roce 1864.

Počátky formování moderní občanské společnosti Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018) spojují především s podporou kultury, dále pak vědy a vzdělání. První republika byla pro neziskový sektor velmi příznivým obdobím. Poté však v zemi nastoupil nacismus a druhá světová válka, která měla nepříznivé dopady i na neziskový sektor. S jejím koncem došlo k obnově asi 10 000 spolků.

Krátce poté se však dostaly pod vliv komunistickým ideologiím. Veškerý politický i spolkový život přešel pod tzv. Národní frontu a systém sdružování se omezil na tři typy subjektů. Jednalo se o společenské organizace, družstva a politicko-propagační sdružení. Ve spojitosti s obdobím pražského jara, v roce 1968, došlo k obnově některých spolků. Uvolnění však krátce na to přerušil příjezd vojsk Varšavské smlouvy a následný příchod normalizace. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

Za komunismu nebylo neziskovému sektoru přáno, což se ale změnilo s jeho pádem. V období tržní ekonomiky lze v rámci následného vývoje neziskového sektoru vymezit následující etapy (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018):

- 1990-1992 – nastartování veřejně prospěšných činností a první novodobé právní úpravy neziskového sektoru,
- 1993-1996 – rezervovaný přístup k neziskové činnosti, převaha nevládního charakteru,
- 1997-2001 – zintenzivnění vztahu neziskového sektoru a státu. V platnost vzešel nový zákon o nadacích, dochází k přípravě pravidel podpory nestátních organizací a obnovila se činnost Rady vlády pro nestátní neziskové organizace,
- 2002-2013 – dochází k reformám veřejné správy, což značí nové perspektivy pro neziskový sektor,
- Od roku 2014 – vchází v platnost nový občanský zákoník, který přináší novou právní úpravu neziskových organizací.

Šedivý a Medlíková (2017) se vyjadřují k současné situaci. Velká část právních forem, které spadají do neziskového sektoru, je definována zákonem č. 89/2012 Sb., občanským zákoníkem (dále jen občanský zákoník). Zároveň je nezbytné si uvědomit, že neziskové organizací musí v rámci občanského zákoníku dodržovat také obecné paragrafy, které souvisí s fungováním právnických osob, tj. § 118, § 209.

Dále Šedivý a Medlíková (2017) uvádí, že jednotlivé právní formy jsou rovněž vymezeny v občanském zákoníku. Jedná se o spolek (§ 214 - § 301), nadace (§ 306 - § 393), nadační fond (§ 394 - § 401) a ústav (§ 402 - § 418). V současnosti se lze stále setkat i se subjekty, které jsou založeny podle původní platné zákonné normy, kterou představuje zrušený zákon č. 248/1995 Sb. Jedná se o obecně prospěšné společnosti. Do neziskového sektoru se pak následně přiřazují i církevní právnické osoby, řídicí se z hlediska legislativy zákonem č. 3/2002 Sb. Tyto subjekty mohou zakládat např. i vlastní školy, které mají status školské právnické osoby.

3.2 Právní formy nestátních neziskových organizací

V této podkapitole budou rozebrány základní znaky jednotlivých vybraných právních forem nestátních neziskových organizací z hlediska základního popisu jejich činností.

Ústav popisuje § 402 - § 418 občanského zákoníku. Dle tohoto zákona je ústav právnickou osobou, která vykonává společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti. K této činnosti využívá vlastní majetkovou i osobní složku. Dle tohoto zákona, tento typ organizace musí mít v názvu uvedeno: „zapsaný ústav“, nebo zkratku: „z. ú.“. Co se týká vedlejší činnosti organizace, je povolena, ale tato činnost nesmí být provozována na úkor hlavní činnosti. Zisky mohou být využity pouze pro rozvoj činnosti nebo na zaplacení nákladů potřebných pro vlastní správu (zákon č. 89/2012, občanský zákoník).

Dalo by se tak říci, že z hlediska vymezení činnosti ústav zřejmě nahradil právní formu obecně prospěšné společnosti, která podle zrušeného zákona: „poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek“ (zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů).

Pod nestátní neziskové organizace spadá také evidovaná právnická osoba církve a náboženské společnosti, která se řídí jiným zákonem než většina právních forem NNO. V zákoně je vymezena takto: „církvi a náboženskou společností 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, bohoslužby, vyučování, duchovní služby a případně obecně prospěšné činnosti“ (zákon č.3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech).

Tento typ organizací podle Šedivého a Medlíkové (2017) často zakládají i své vlastní školy se statutem školské právnické osoby. Novotný a Lukeš (2008) dodávají, že se tyto právnické osoby často angažují v oblasti sociální péče.

Spolek je další z právních forem nestátních neziskových organizací. Tím se zabývá § 214 - § 302 občanského zákoníku. Spolek mohou založit minimálně tři osoby, které mají společný zájem. Spolky jsou založeny na bázi dobrovolnosti a samosprávy. Také mohou zřizovat jiné spolky a vytvořit tak tzv. spolkový svaz (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Formálně musí být v názvu tohoto typu organizace uveden název „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo alespoň zkratka „z. s.“ Spolky bývají založeny za účelem uspokojení nebo ochrany

určitých zájmů, právě to musí být hlavní činností spolku, nikoliv podnikání nebo jiná výdělečná činnost. Tyto činnosti spolek provozovat může, ale pouze jako činnost vedlejší. Zisky z této činnosti však musí být využity pro podporu hlavní činnosti spolku včetně jeho správy (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Nadace vymezuje § 306 - § 393 a nadační fondy pak § 394 - § 401 občanského zákoníku. Obojí spadají pod oddíl fundace, kterými se zabývá celý oddíl 3 občanského zákoníku. Fundace jsou právnické osoby, které byly zřízeny k určitému účelu, jsou tvořeny majetkem, který má být využit právě pro tento účel (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Nadace i nadační fondy bývají zřizovány, aby podporovaly společensky nebo hospodářsky užitečný účel, tento účel bývá dobročinný nebo obecně prospěšný. Rozdíl mezi nadací a nadačním fondem je především v tom, že při zakládání nadace je zákonem stanovena minimální výše tzv. nadační jistiny a ta musí mít hodnotu minimálně půl milionu korun. Vznik nadačního fondu není podmíněn žádnou zákonem stanovenou finanční částkou (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

3.3 Nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby

Vzhledem k tomu, že v praktická část využila spolupráce respondentů, pracujících v nestátních neziskových organizacích v oblasti sociálních služeb, je důležité shrnout alespoň základní informace o sociálních službách.

Definici sociálních služeb uvádí např. Matoušek: „Sociální služby jsou poskytovány lidem společensky znevýhodněným, a to s cílem zlepšit kvalitu jejich života, případně je v maximální možné míře do společnosti začlenit, nebo společnost chránit před riziky, jejichž jsou tyto lidé nositeli. Sociální služby proto zohledňují jak osobu uživatele, tak jeho rodinu, skupiny, do nichž patří, případně zájmy širšího společenství“ (Matoušek, 2011).

Sociální služby vymezuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Zákon o sociálních službách se skládá z jedenácti částí, z nichž první se zabývá úvodními ustanoveními a poslední společnými, přechodnými a závěrečnými ustanoveními. Mezi těmito částmi se nacházejí části, které se zaměřují na příspěvek na péči, samotné sociální služby, jejich inspekci, mlčenlivost pracovníků, financováním těchto služeb a vymezením přestupků, dále předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka a činnosti v sociálních službách, desátá část se zaměřuje na akreditaci vzdělávacích zařízení a programů (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Tento zákon dále doplňuje vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Tato vyhláška obsahuje devět částí – osmá a devátá část se pak zaměřují na přechodná ustanovení a účinnost. První až třetí část řeší samotné klienty sociálních služeb a úkony, které jim mohou být poskytnuty. Jedná se o hodnocení stavu schopností klienta, rozsah úkonů, které mohou dané služby poskytovat a jejich maximální výše ceny, dále o vymezení zdravotního stavu, při kterém nelze sociální služby využívat (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Čtvrtá část se zabývá kvalifikačním kurzem pro pracovníky v sociálních službách. Část pátá až sedmá pak řeší spíše úřední záležitosti, týkající se hodnocení standardů kvality daných služeb, náležitostí průkazu pracovníků obce či kraje, kteří jsou oprávněni vykonávat sociální práci, část sedmá pak řeší podmínky zpracovávání a strukturování střednědobých plánů rozvoje těchto služeb v rámci kraje (vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách).

Zákon o sociálních službách (zákon č. 108/2006 Sb.) vymezuje druhy sociálních služeb jako „sociální poradenství, služby sociální péče, služby sociální prevence“, tyto služby se poskytují formou ambulantních, terénních nebo pobytových služeb. Dále poskytuje výčet typů zařízení, poskytujících sociální služby, jedná se o:

- Centra denních služeb; pracoviště rané péče;
- Denní a týdenní stacionáře;
- Domovy pro zdravotně postižené nebo pro seniory;
- Domovy se zvláštním režimem; chráněná bydlení;
- Azylové domy; domy na půl cesty;
- Zařízení pro krizovou pomoc; intervenční centra;
- Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež; nízkoprahová denní centra;
- Noclehárny; zařízení následné péče;
- Terapeutické komunity; sociálně terapeutické dílny;
- Sociální poradny; centra sociálně rehabilitačních služeb.

Zákon o sociálních službách (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách) dále vymezuje okruh pracovníků, kteří pracují v sociálních službách v přímém kontaktu s klienty a vymezuje podmínky a kvalifikace, které jsou pro výkon těchto činností důležité, popř. odkazuje na vyhlášky, které se danou věcí zabývají. Mezi tyto pracovníky patří: „sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, pedagogičtí pracovníci, manželští a rodinní poradci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby“. Zmínka je také o účasti dobrovolníků, kterou dále upravuje zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě.

3.4 Řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích

Řízení lidských zdrojů představuje jednu z nejdůležitějších činností pro kvalitu neziskové organizace: „Personální rozhodnutí představují vrcholnou – a možná jedinou – kontrolu nad organizací“. O tom, jak bude organizace výkonná, rozhoduje výkonnost personálu. Úkolem pro vedoucího je, vybrat si nejschopnější zaměstnance, a poté pomocí jejich motivování a rozvíjení „dostat z lidí více, než na co mají“ (Drucker, 1994).

V této souvislosti Šedivý a Medlíková (2017) za specifikum neziskového sektoru z personálního hlediska považují tzv. specifikum vůdce, kdy tváří organizaci je jeden člověk, který za ni jedná. Udržuje přátelské vztahy se sponzory a dárci. Stejně tak zaměstnanci se obracejí zejména na něj, bez ohledu na organizační strukturu.

Ve většině oblastí řízení lidských zdrojů v neziskové organizaci probíhá obdobně jako v jakékoliv jiné organizaci. Šedivý a Medlíková (2017) popisují, že každá z organizací musí, v rámci personální práce, plánovat počet zaměstnanců, zabezpečovat jejich nábor a způsob přijímání, novým zaměstnancům zajistit adaptační proces, pečovat o zaměstnance v oblasti vzdělávání a rozvoje, zavést si systém hodnocení, odměňování a motivace.

Václavková (2007) za specifický znak lidských zdrojů v neziskových organizacích považuje heterogenitu. Z hlediska práce se v dané oblasti uplatňují jednak vysoce kvalifikovaní specialisté, např. lékaři, učitelé, pracovníci, kteří vykonávají řídicí činnost jako jsou vrcholoví manažeři. Dále pak celá řada ostatních pracovníků, kteří zabezpečují chod organizace, např. údržbáři nebo administrativní pracovníci.

Frič (2001) nicméně upozorňuje, že neziskový sektor má velký nedostatek odborníků a specialistů. Uvádí, že je např. obtížné sehnat specialisty na řízení lidských zdrojů, marketing či finance. Novotný a Lukeš (2008) tento fakt vysvětlují tím, že v porovnání s firmami, jsou v neziskovém sektoru velmi nízké platy. Dodávají, že lidé mohou mít také obavy z nejistoty zaměstnání, protože u neziskových organizací není jisté dlouhodobé financování.

Novotný a Lukeš (2008) z hlediska personálního řízení, u zaměstnanců neziskových organizací, považují za důležité především pečovat o zajištění kvalitního vzdělávání.

K rozvoji a vzdělávání zaměstnanců se vyjadřuje i Šedivý a Medlíková (2017). Doporučují, aby si každá z organizací stanovila jasnou politiku rozvoje, na základě, které vznikají veškeré plány rozvoje a vzdělávání. Dále je nezbytné zjistit, jaká je aktuální situace v organizaci, a na základě toho určit vzdělávací potřeby. Poté stanovit časově ohraničené cíle v oblasti rozvoje dovedností a znalostí zaměstnanců.

3.4.1 Dobrovolníci

Za další zásadní znak neziskového sektoru, který má dopad na řízení lidských zdrojů, se dá považovat i to, že řada lidí v této sféře působí na dobrovolnické bázi a nepožadují za svou působnost finanční odměnu (Václavková, 2007).

Podle Novotného a Lukeše (2008) je dobrovolníkem každý, kdo pracuje z vlastní vůle, a to bez nároku na finanční odměnu, nebo za odměnu nižší, než je „tržní mzda“ za uvedenou pracovní činnost. Dodávají, že dobrovolníky nejvíce využívají církevní organizace.

Dobrovolníky se zabývá zákon o dobrovolnické službě. Podle tohoto zákona, dobrovolníci vykonávají dobrovolnou činnost na základě uzavření smlouvy mezi dobrovolníkem a vysílající organizací. Tato služba může být krátkodobého či dlouhodobého charakteru, pokud trvá déle než 3 měsíce (zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě).

Dobrovolnictví má řadu kladných stránek. Ty popisuje Novotný a Lukeš (2008) - jsou levnou pracovní silou, která zvyšuje výkonnost organizace, šetří čas zaměstnanců a přináší nové nápady a energii do organizace. Z pohledu veřejnosti má pak organizace lepší image. Také jsou důležitým zdrojem kontaktů, lze si mezi nimi i vybrat potenciální zaměstnance.

Z hlediska řízení lidských zdrojů to však pro organizaci znamená další zátěž. Novotný a Lukeš (2008) doporučují zajistit pozici koordinátora dobrovolníků na plný, nebo alespoň na částečný úvazek, pokud organizace chce využívat služeb dobrovolníků. O dobrovolníky je potřeba pečovat podobně jako o standardně placené zaměstnance, je třeba zajistit jim vzdělávání, kvalitní pracovní prostředky, účast na supervizích a celkově je začlenit do chodu organizace jako běžné pracovníky.

3.5 Motivace pro práci v neziskovém sektoru

V neziskovém sektoru do procesu motivace vstupuje jeden specifický faktor, kterým je poslání organizace. Lidé, kteří pracují pro neziskový sektor preferují práci, která je pro společnost užitečná, více než ostatní. Míra ztotožnění s organizacemi je u jejich pracovníků ve srovnání se zaměstnanci podnikového sektoru daleko vyšší. Neziskový sektor více přitahuje lidi, kteří chtějí pomáhat druhým (Boukal, 2013).

Novotný a Lukeš (2008) se ztotožňují s motivem užitečnosti. Uvádí, že některé lidi k práci v neziskovém sektoru motivuje to, že jsou společností vnímáni jako užiteční, uznávaní a respektovaní. K práci v neziskovém sektoru může motivovat také příjemná atmosféra na pracovišti, která často práci v neziskovém sektoru doprovází.

Elichová (2017) uvádí, že při dotazování pracovníků neziskového sektoru, ohledně jejich motivace pro práci v tomto odvětví, se vesměs se pracovníci shodli, na tom, že si danou práci vybrali z několika důvodů. Jako důvody uváděli jednak práci s lidmi, dále nízkou administrativní zátěží a rovněž nasbírání praktických zkušeností.

Podle jiného výzkumu, zaměstnance v neziskovém sektoru motivují k práci odlišné faktory než zaměstnance v ziskovém sektoru. Mezi tyto faktory lze řadit kromě práce s lidmi rovněž osobní růst a možnost učit se (Schepers et al., 2005).

3.6 Pracovní spokojenost v neziskovém sektoru

V souvislosti se zvyšováním pracovní spokojenosti zaměstnanců se dle Urbana (2016) obecně nejvíce osvědčilo, přijmout určitá opatření, v podobě zavedení jednotně strukturovaného systému odměňování. Celopodniková výkonová složka by měla být navázána na stanovené roční cíle a podíly na zisku, které mohou být posléze rozděleny mezi zaměstnance.

Avšak tento způsob se nedá využít v neziskových organizacích. V případě, že neziskové organizace generují nějaký zisk, je využít pro naplňování cílů dané organizace. A to především vzhledem k tomu, že není posláním neziskového sektoru zisk generovat (Skovajsa, 2010).

Hyánek (2011) se však nad podmínkou nerozdělování zisku zamýšlí a tvrdí, že i když je tato podmínka stanovena zákonem, neví, nakolik je možné prakticky ji uplatňovat. Zda lze zjistit, jestli ji organizace dodržují, popř. jak zajistit, aby byla efektivně vynutitelná.

V souvislosti s touto myšlenkou, Novotný a Lukeš (2008) ve svém výzkumu, zaměřeném na nestátní neziskové organizace zjistili, že z 230 NNO, které se zúčastnily výzkumu, 56 % organizací mělo zavedené pohyblivé složky platu, které závisely na tom, jakou zaměstnanci odvedli práci. Zbytek organizací zaměstnancům poskytoval pouze fixní plat. Autoři se domnívají, že v těchto organizacích je motivace zaměstnanců nižší, a to může mít nepříznivé dopady na kvalitu služeb.

Šedivý a Medlíková (2017) jsou toho názoru, že neziskové organizace mohou působit na motivaci a spokojenost především prostřednictvím nefinančního odměňování. Dle nich však v praxi nebývá příliš často realizováno. Proto poskytují výčet odměňovacích alternativ:

- zrekonstruovat pracovní prostředí; zajistit občerstvení během pracovní doby;
- poskytnout techniku pro domácí využití (např. notebooky);
- upravit pracovní režim (homeoffice, zkrácená pracovní doba, hlídání dětí atd.);
- podporovat mezilidské vztahy (teambuildingy, oslavy, řešení konfliktů atd.);
- zavést rituály (porady s občerstvením, soutěže atd.);
- organizovanost (pravidla, odměny i sankce, předpoklady pro kariérní růst atd.);
- pravidelné hodnocení a poskytování zpětné vazby;
- přijímat návrhy ke zlepšení, anonymní stížnosti, umožnit podílet se na řízení;
- chválit a oceňovat (veřejně);
- zajišťovat vzdělávání, osobní i pracovní rozvoj;
- nabízet konzultace; koučování, supervize; mentoři; stáže, rotace práce;
- stanovovat cíle týdne či dne.

Šedivý a Medlíková (2017) dodávají, že některé z motivů jsou zaměřené na výkon a jiné na spokojenost. Upozorňují však, že nesmíme zapomínat na to, že motivační profil jednotlivých pracovníků se může lišit, proto bychom měli ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část se zaměřuje na zkoumání pracovní spokojenosti zaměstnanců nestátních neziskových organizací (dále NNO) v oblasti sociálních služeb v Jihomoravském kraji. Podle Chrásky (2016) ke zkoumání jevů můžeme využívat kvantitativní nebo kvalitativní typy metod. Mareš a kol. (2015) uvádí, že kvantitativní typy metod pracují s hromadnými daty.

Vzhledem k tomu, že se snažíme zjistit pracovní spokojenost poměrně širokého okruhu osob, je pro tuto práci využita metoda kvantitativního typu – dotazníkové šetření, za využití standardizovaného dotazníku „Job Satisfaction Survey“ (dále JSS) od Paula E. Spectora. S ohledem na to, že se jedná o deskriptivní průzkumný problém, nejsou v praktické části práce stanoveny hypotézy. Jedná se tedy o průzkum pracovní spokojenosti.

Průzkumný problém deskriptivního typu, kterým se zabývá tato práce, se dá dle Gavory (2010) stanovit následovně: Jaká je pracovní spokojenost zaměstnanců NNO v oblasti sociálních služeb?

4.1 Hlavní a dílčí cíl průzkumu

Hlavním cílem průzkumu je zjistit celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců NNO v oblasti sociálních služeb v Jihomoravském kraji.

Dílčím cílem průzkumu je zjistit, jaká je úroveň devíti dílčích oblastí, ze kterých se pracovní spokojenost skládá. Do těchto oblastí spadá: mzda, kariérní růst, nadřízený, benefity, odměny, pracovní podmínky, spolupracovníci, podstata práce a komunikace.

4.2 Hlavní a dílčí otázky průzkumu

HPO: Jaká je míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců NNO v oblasti sociálních služeb?

DPO1: Jaká je míra pracovní spokojenosti těchto zaměstnanců v oblasti mzdy?

DPO2: Jaká je míra pracovní spokojenosti těchto zaměstnanců v oblasti kariérního růstu?

DPO3: Jaká je míra pracovní spokojenosti těchto zaměstnanců s nadřízenými?

DPO4: Jaká je míra pracovní spokojenosti těchto zaměstnanců v oblasti benefitů?

DPO5: Jaká je míra pracovní spokojenosti těchto zaměstnanců v oblasti odměn?

DPO6: Jaká je míra pracovní spokojenosti těchto zaměstnanců s pracovními podmínkami?

DPO7: Jaká je míra pracovní spokojenosti těchto zaměstnanců se spolupracovníky?

DPO8: Jaká je míra pracovní spokojenosti těchto zaměstnanců s podstatou práce?

DPO9: Jaká je míra pracovní spokojenosti těchto zaměstnanců v oblasti komunikace?

4.3 Metoda průzkumu

Ke zjišťování výše zmíněných informací byl zvolen standardizovaný dotazník „Job Satisfaction Survey“ (dále JSS) sestavený Paulem E. Spectorem a přeložený Markem Fraňkem. Tento dotazník je běžně využíván po celém světě a je tedy možno považovat ho za ověřený nástroj, a právě to je důvodem, proč byl zvolen jako metoda tohoto průzkumu. Standardizovaný dotazník byl doplněn otázkami sociodemografického charakteru, z důvodu zjištění struktury respondentů z hlediska pohlaví, věku, úrovně vzdělání, pracovního zařazení a délky praxe.

Co se týká skladby standardizovaného dotazníku, celkem obsahuje 36 otázek, z nichž vždy čtyři souvisí s jednou z devíti zkoumaných oblastí pracovní spokojenosti, Spector zde zařadil tyto oblasti: mzda, kariérní růst, nadřizený, benefity, odměny, pracovní podmínky, spolupracovníci, podstata práce a komunikace. Respondent hodnotí každou z 36 otázek zvlášť, vždy na škále od 1 do 6, kde znamená: 1 – rozhodně nesouhlasím, 2 - nesouhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – spíše souhlasím, 5 – souhlasím a 6 – rozhodně souhlasím.

Ve výsledném vyhodnocování pak znamená, že čím vyššího bodového skóre bylo dosaženo, tím je spokojenost vyšší. Spector (1997) však uvádí, že jako vyhodnocovatelé si musíme dávat pozor na to, jak jsou tyto otázky kladeny – zda kladně, nebo záporně. Pokud je otázka položena jako záporný výrok, musíme při vyhodnocování hodnoty otočit z 1-6 na 6-1, tzn. pokud respondent zvolí jako odpověď č. 6 – rozhodně souhlasím, bereme při vyhodnocování v potaz opačnou hodnotu, tzn. hodnotu 1 a naopak, popř. pokud zvolí jako odpověď č. 2 – nesouhlasím, počítáme s opačnou hodnotou na škále, tzn. s hodnotou č. 5 atd. Pokud respondent zvolí jako odpovědi č. 3 nebo 4, jsou považovány za ambivalentní, tzn. není ani spokojen, ani nespokojen.

Podle Spectora každé z odpovědí pak přiřkládáme následující významy:

1–2 - značí pracovní nespokojenost,

3-4 – značí ambivalentní postoj,

5-6 – značí pracovní spokojenost.

Poté spočítáme průměrné hodnocení každé z 9 oblastí:

Průměr 1-2 – značí pracovní nespokojenost,

Průměr 3-4 – značí ambivalentní postoj,

Průměr 5-6 – značí pracovní spokojenost.

Celkové skóre, které vzniká součtem všech bodů, nabývá následujících hodnot:

36–108 bodů – značí pracovní nespokojenost,

109-144 – značí ambivalentní postoj,

145-216 – značí pracovní spokojenost.

4.4 Průzkumný soubor

Průzkumný soubor se skládá z respondentů pracujících v NNO se zaměřením na sociální služby v Jihomoravském kraji. Tento okres byl zvolen z důvodu dostupnosti z místa bydliště a také proto, že řada studentů Fakulty humanitních studií pochází z této oblasti a je tak možné, že zde budou po dostudování hledat pracovní uplatnění, právě v NNO v oblasti sociálních služeb. Těmto lidem pak může následující průzkum pomoci v rozhodování, zda v daném kraji pracovat či nikoli.

Podle registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV ČR, největším poskytovatelem z nestátních neziskových organizací v oblasti sociálních služeb je Charita ČR. Tato organizace se z hlediska právní formy řadí mezi evidované církevní právnické osoby. Pro její velikost má poněkud složitější organizační strukturu. V Jihomoravském kraji je pak členěna následovně: Diecézní Charita Brno, Charita Kyjov, Charita Veselí nad Moravou, Charita Vyškov a Charita Strážnice. Tyto pobočky jsou ještě dále děleny na menší celky, jejich prostřednictvím je pak realizována péče o klienty všech přilehlých obcí. Služby jsou poskytovány ambulantní, pobytovou i terénní formou. Co se týká cílové skupiny této organizace, zahrnuje seniory; zdravotně postižené; děti, mládež a rodinu i osoby v krizi a ohrožené sociálním vyloučením.

Podle registru MPSV je v Jihomoravském kraji realizováno prostřednictvím NNO nejvíce služeb pro seniory, dále pro zdravotně postižené. Hojně zastoupeny jsou však také i služby pro děti, mládež a rodiny nebo osoby v krizi a osoby ohrožené sociálním vyloučením, což je zřejmě dáno poptávkou po daných službách. Z hlediska právních forem jsou nejvíce zastoupeny spolky prostřednictvím čtyřiceti pěti organizací, dále o.p.s. (obecně prospěšné společnosti) prostřednictvím dvaceti šesti organizací, o něco méně z. ú. (zapsané ústavy), jejichž formou se prezentuje osmnáct organizací. Dále je zde sedm církevních organizací, z nichž některé se dále dělí na oblastní pobočky jako např. Charita ČR.

4.5 Sběr dat

Průzkum pracovní spokojenosti, kterou se zabývá tato práce, byl realizován v některých z výše uvedených organizací. Celkem bylo v době 3 měsíců rozdáno 180 papírových dotazníků, z nichž se vrátilo 97, což můžeme zaokrouhleně považovat za 54 % návratnost. Sběr dat byl zčásti realizován osobně v organizacích, z větší části pak za pomoci známých, kteří v příslušných organizacích pracují. Jejich úloha spočívala v rozdělení dotazníků na pracovišti a dalšímu přeposlání dotazníků skrze jejich známé, kteří také pracují v sociálních službách nestátní neziskové sféry.

4.6 Zpracování dat

Všechny výsledky průzkumu byly zpracovány pomocí programu MS Excel. Níže budou prezentovány prostřednictvím tabulek a grafů, vytvořených právě tímto programem. Nejprve budou zobrazeny sociodemografické údaje respondentů. Dále, v souladu s návodem Spectora bude vypočítán celkový počet bodů, dále aritmetické průměry hodnot a jejich směrodatné odchylky. Pozornost bude věnována nejprve každé z oblastí zvlášť, poté budou shrnuty. Na závěr budou z těchto poznatků vyvozena doporučení pro případné zlepšení praxe.

5 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU

Nyní následuje vyhodnocení sesbíraných dat. Nejprve budou vyhodnoceny sociodemografické údaje, až poté se zaměříme na vyhodnocení standardizovaného dotazníku pracovní spokojenosti. Výsledky budou zobrazeny v tabulkách a grafech.

5.1 Struktura respondentů

Struktura respondentů podle pohlaví

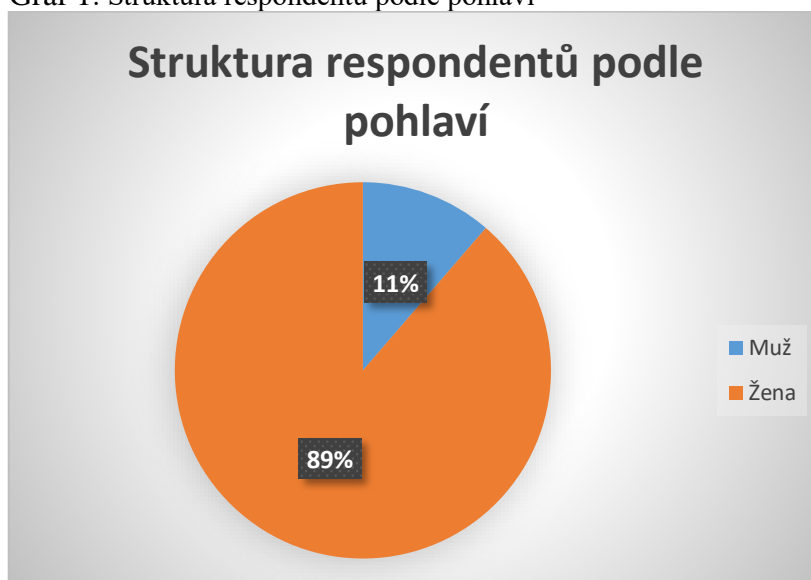
Převážná většina vrácených dotazníků byla vyplněna ženami, z 97 respondentů byly ženy zastoupeny 86 osobami (tj. 89 % respondentů), muži byli zastoupeni v menšině, pouze 11 osobami (tj. 11 % respondentů). Což zřejmě značí fakt, že v dané oblasti působí převážně ženy. Tento markantní rozdíl zobrazuje první jednoduchý graf s tabulkou.

Tabulka 1: Struktura respondentů podle pohlaví

Pohlaví	Počet	Procento
Muž	11	11 %
Žena	86	89 %
Celkem	97	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Struktura respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Struktura respondentů podle věku

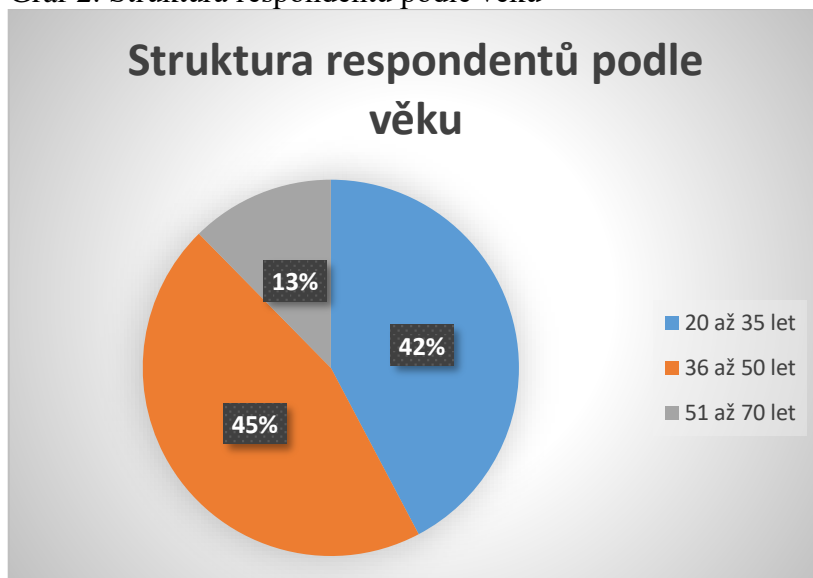
Jako druhá otázka v pořadí byla respondentům položena otázka na jejich věk. Otázka byla položena jako otevřená, poté odpovědi byly rozděleny do tří skupin podle rozdělení dospělosti dle Thorové (2015). Zastoupení ve skupině do 35 let, kterou uvedlo 42 % respondentů a ve skupině od 36 do 50 let, kterou volilo 45 % dotázaných bylo poměrně vyrovnané. Ve věku od 36 do 50 let bylo však o tři respondenty více. Nejméně pak byla zastoupena skupina zaměstnanců nad 50 let (12 % respondentů).

Tabulka 2: Struktura respondentů podle věku

Věk	Počet	Procento
20 až 35 let	41	42 %
36 až 50 let	44	45 %
51 až 70 let	12	12 %
Celkem	97	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Struktura respondentů podle věku



Zdroj: vlastní zpracování

Struktura respondentů podle délky praxe

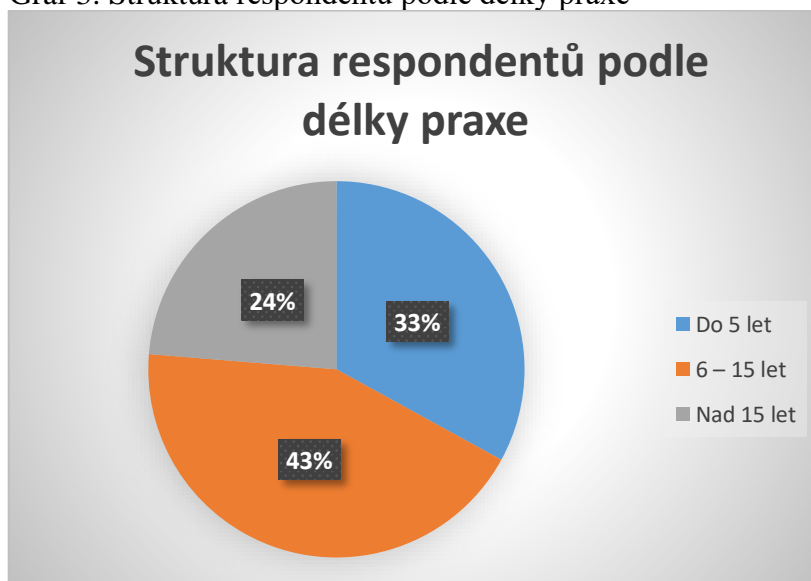
Třetí otázka byla zaměřená na zjištění délky praxe v neziskovém sektoru. I tato otázka byla otevřená, následně byli respondenti rozděleni do tří skupin: s praxí do 5 let; 6-15 let a nad 15 let. Nejvíce respondentů odpovědělo, že jejich délka praxe je 6-15 let, tuto odpověď volilo 43 % dotázaných. Dalších 33 % respondentů uvedlo, že v neziskovém sektoru pracují v délce do 5 let. Nejméně zastoupenou skupinou pak byli zkušení pracovníci nad 15 let, tato odpověď byla zodpovězena 24 % respondentů.

Tabulka 3: Struktura respondentů podle délky praxe

Praxe v neziskovém sektoru	Počet	Procento
Do 5 let	32	33 %
6–15 let	42	43 %
Nad 15 let	23	24 %
Celkem	97	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Struktura respondentů podle délky praxe



Zdroj: vlastní zpracování

Struktura respondentů podle pracovního zařazení

Z hlediska pracovního zařazení bylo nejvíce respondentů pracovníky v sociálních službách se zastoupením 30 % respondentů, druhou největší skupinou byli sociální pracovníci s 25 % zastoupením. Zdravotní personál pak tvořil 22 % respondentů. Méně zastoupení byli technickohospodářští pracovníci (tj. 14 %). Nejmenší skupinou pak byli provozní zaměstnanci (9 % respondentů). Uvedenou možnost volby jiné pracovní pozice nevolil žádný z respondentů.

Tabulka 4: Struktura respondentů podle pracovního zařazení

Pracovní zařazení	Počet	Procento
Sociální pracovník/pracovnice	24	25 %
Pracovník/pracovnice v sociálních službách	29	30 %
Zdravotní pracovník/pracovnice	21	22 %
Technickohospodářský pracovník/pracovnice	14	14 %
Provozní zaměstnanec/zaměstnankyně	9	9 %
Jiné: jaké?	0	0 %
Celkem	97	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Struktura respondentů podle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

Struktura respondentů podle dosaženého stupně vzdělání

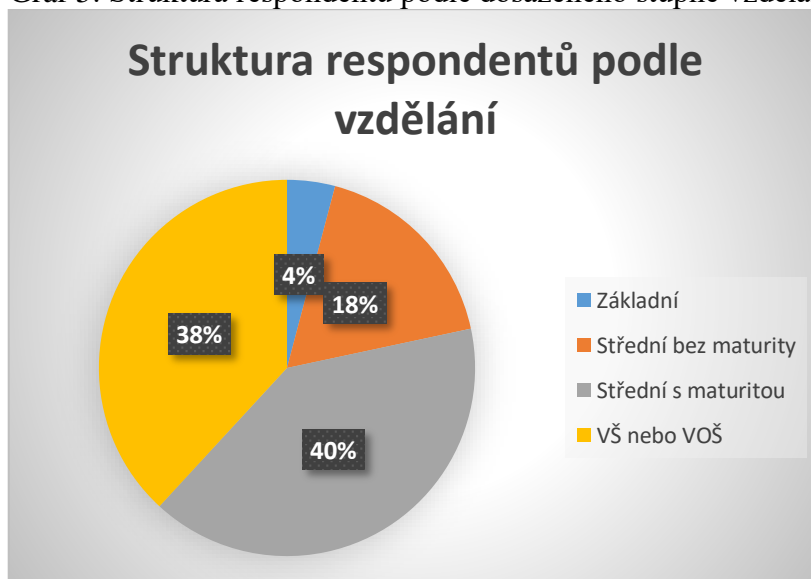
V případě nejvyššího počtu respondentů (tj. 40 %) ze zkoumaného vzorku, bylo dosaženo středoškolského vzdělání s maturitou. Velké množství respondentů (tj. 38 %) dosáhlo dokonce vysokoškolského či vyššího odborného vzdělání, na což má nejspíš vliv rozložení v pracovních zařazení daných respondentů. Dalších 18 % respondentů uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání střední bez maturity. Pouze základní vzdělání pak měly 4 % respondentů.

Tabulka 5: Struktura respondentů podle dosaženého stupně vzdělání

Stupeň vzdělání	Počet	Procento
Základní	4	4 %
Střední bez maturity	17	18 %
Střední s maturitou	39	40 %
VŠ nebo VOŠ	37	38 %
Celkem	97	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Struktura respondentů podle dosaženého stupně vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Vyhodnocení celkové úrovně pracovní spokojenosti

Nyní si zodpovíme hlavní otázku průzkumu: „Jaká je míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců NNO v oblasti sociálních služeb?“

Odpověď na tuto otázku zobrazuje tabulka 6, podle níž je aritmetickým průměrem všech oblastí 3,66 a celkové skóre ze všech oblastí pracovní spokojenosti, dosahuje hodnoty 132.

Tabulka 6: Celková pracovní spokojenost

Všechny položky	N	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Celkové skóre
	97	3,66	1,18	132

Zdroj: vlastní zpracování

Podle Spectora se celkové výsledky řadí do těchto tří skupin:

36–108 bodů – značí pracovní nespokojenost,

109-144 – značí ambivalentní postoj,

145-216 – značí pracovní spokojenost.

Skóre, kterého dosáhla daná skupina respondentů je 132. Dle uvedeného návodu vyhodnocení patří do skupiny 109-144, která značí ambivalentní postoj. Můžeme tedy odpovědět na hlavní otázku průzkumu, že celková míra pracovní spokojenosti zaměstnanců NNO v oblasti sociálních služeb je ambivalentní. Dá se tedy říci, že zaměstnanci NNO v oblasti sociálních služeb nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni.

Níže se zaměříme na dílčí otázky průzkumu, které se zaměřují na jednotlivé oblasti pracovní spokojenosti, z nichž se skládá celková pracovní spokojenost. Ukážeme si, ve kterých oblastech vykazovali respondenti spokojenost, či nespokojenost a následně tyto oblasti porovnáme.

5.3 Vyhodnocení dílčích oblastí pracovní spokojenosti

Nyní se zaměříme na míru pracovní spokojenosti v devíti dílčích oblastech a zodpovíme si tak dílčí otázky této práce. Nejprve vyhodnotíme každou oblast zvlášť v podobě tabulky a grafu. Každá oblast bude okomentována. Nakonec porovnáme jednotlivé oblasti mezi sebou.

Mzda

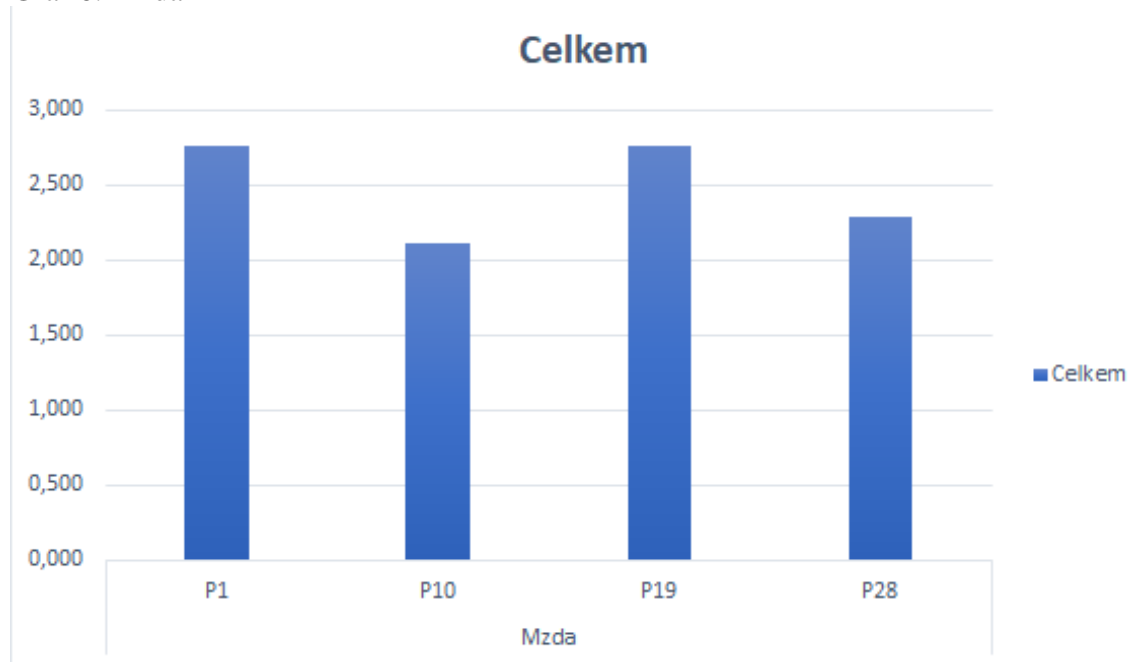
V oblasti mzdy, respondenti ve většině případů volili u kladně položených otázek odpověď 2 „nesouhlasím“, či „spíše nesouhlasím“ u záporně položených otázek odpověď 4 „souhlasím“ nebo „spíše souhlasím“. Docházelo mezi nimi však k větší shodě v odpovědích u P10 a P28. Tyto odpovědi by mohly značit, že v tomto odvětví dochází k nízkým a méně častým růstům platu. V odpovědích u P1 a P19 odpovědi značily také převážně nespokojenost, avšak zde byly již více pestré. Dá se předpokládat, že někteří respondenti mohou být skromnější a s platem tedy spokojenější. Nejnižšího skóre dosáhla položka č. 10 – „Nárůst platu je mizivý a málo častý“. Nejvyššího pak položka č. 1 – „Jsem přesvědčen/a o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen/a za práci, kterou dělám“. Celkově však zaměstnanci vykazují v oblasti mzdy nespokojenost.

Tabulka 7: Mzda

Mzda	N	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
P1: Jsem přesvědčen/a o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen/a za práci, kterou dělám.	97	2,76	0,78
P10: Nárůst platu je mizivý a málo častý.	97	2,11	1,43
P19: Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce je organizací nedoceněna.	97	2,75	0,79
P28: Jsem spokojen/a s možnostmi platového růstu.	97	2,29	1,25
Mzda celkem	97	2,48	1,06

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Mzda



Zdroj: vlastní zpracování

Kariérní růst

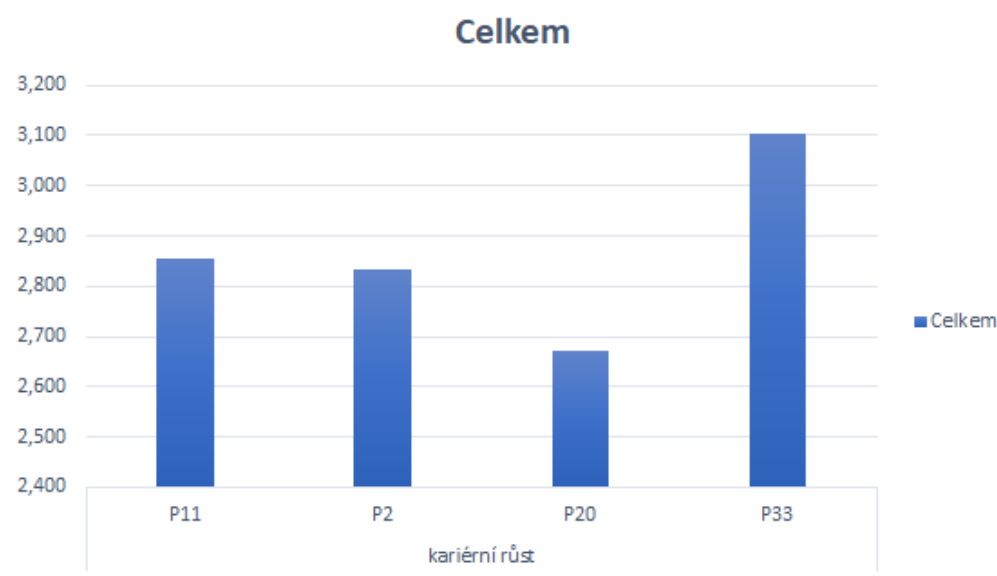
Po zaokrouhlení aritmetického průměru spokojenosti v oblasti kariérního růstu se u zaměstnanců vyskytoval ambivalentní postoj, který značí spíše nespokojenost. Nejhůře byla hodnocená položka č. 20, která se zabývala rychlostí povýšení v porovnání s ostatními organizacemi. Je zajímavé, že přestože nejvíce zaměstnanců uvádělo, že je u nich malá šance na povýšení, nejvyššího skóre dosáhla položka č. 33: „Jsem spokojen/a se šancemi na povýšení“. Z této skutečnosti lze předpokládat, že některým zaměstnancům nemusí nutně příliš záležet na povýšení.

Tabulka 8: Kariérní růst

Kariérní růst	N	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
P2: V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení skutečně mizivé.	97	2,84	0,83
P11: Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.	97	2,86	0,81
P20: Lidé zde mohou postupovat stejně rychle nahoru, jako u jiných organizací.	97	2,67	0,99
P33: Jsem spokojen/a se šancemi na povýšení.	97	3,10	0,56
Kariérní růst celkem	97	2,87	0,80

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Kariérní růst



Zdroj: vlastní zpracování

Nadřizený

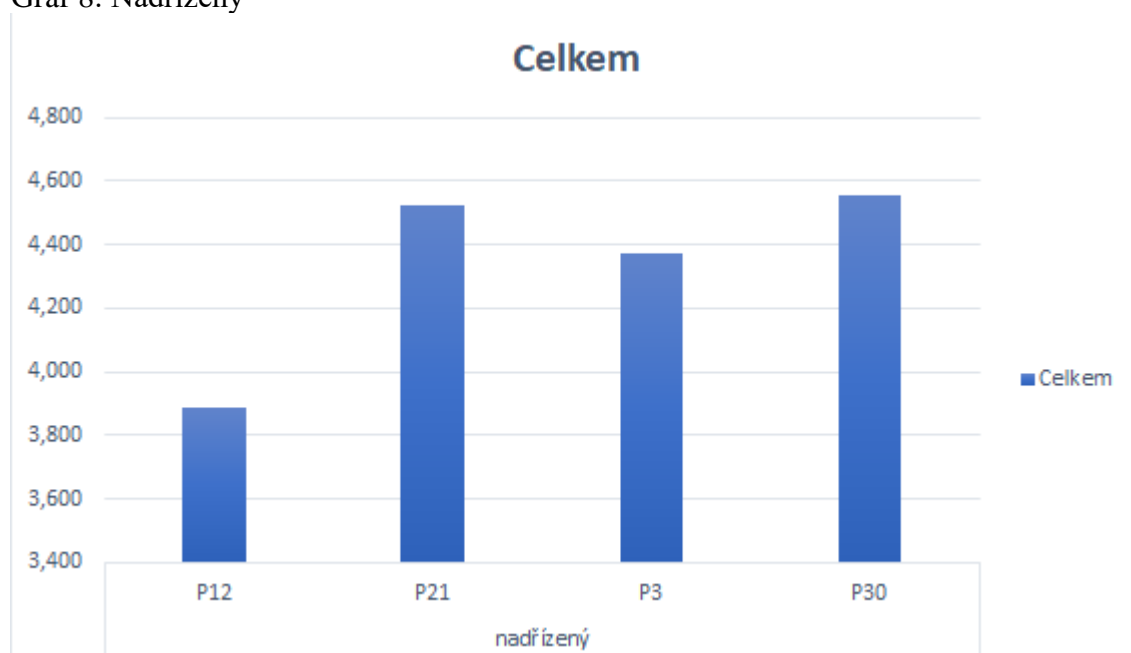
V oblasti spokojenosti s nadřizeným se výsledky některých respondentů poměrně odlišovaly, nakonec převahu získal ambivalentní postoj. Zatímco nejvíce osob hodnotilo svého nadřizeného kladně, docházelo i k opačnému protikladu. Vůbec nejslabšího skóre dosáhla položka č. 12: „Můj nadřizený je ke mně nespravedlivý“. Nejvíce respondentů uvedlo, že nesouhlasí, dále pak, že spíše nesouhlasí, avšak vyskytly se zde i naprosto protichůdné názory. Je tedy možné, že v některé z organizací mají se svým nadřizeným problém. V protikladu toho nejvyššího skóre dosáhla položka č. 30: „Mám rád/a svého nadřizeného“. Zde byly odpovědi přímočařejší, převážně se zde respondenti vyjadřovali, že souhlasí, velká část také, že rozhodně souhlasí, nicméně vyskytly se i ambivalentní odpovědi. Působením některých negativních či ambivalentních odpovědí, tak nakonec celá oblast spokojenosti s nadřizeným získala v průměru ambivalentní hodnoty, které však značí spíše spokojenost.

Tabulka 9: Nadřizený

Nadřizený	N	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
P3: Můj nadřizený vykonává svoji funkci kompetentně.	97	4,37	0,80
P12: Můj nadřizený je ke mně nespravedlivý.	97	3,89	0,32
P21: Můj nadřizený se téměř nezajímá o pocity svých podřizených.	97	4,53	0,95
P30: Mám rád/a svého nadřizeného.	97	4,56	0,99
Nadřizený celkem	97	4,34	0,76

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Nadřízený



Zdroj: vlastní zpracování

Benefity

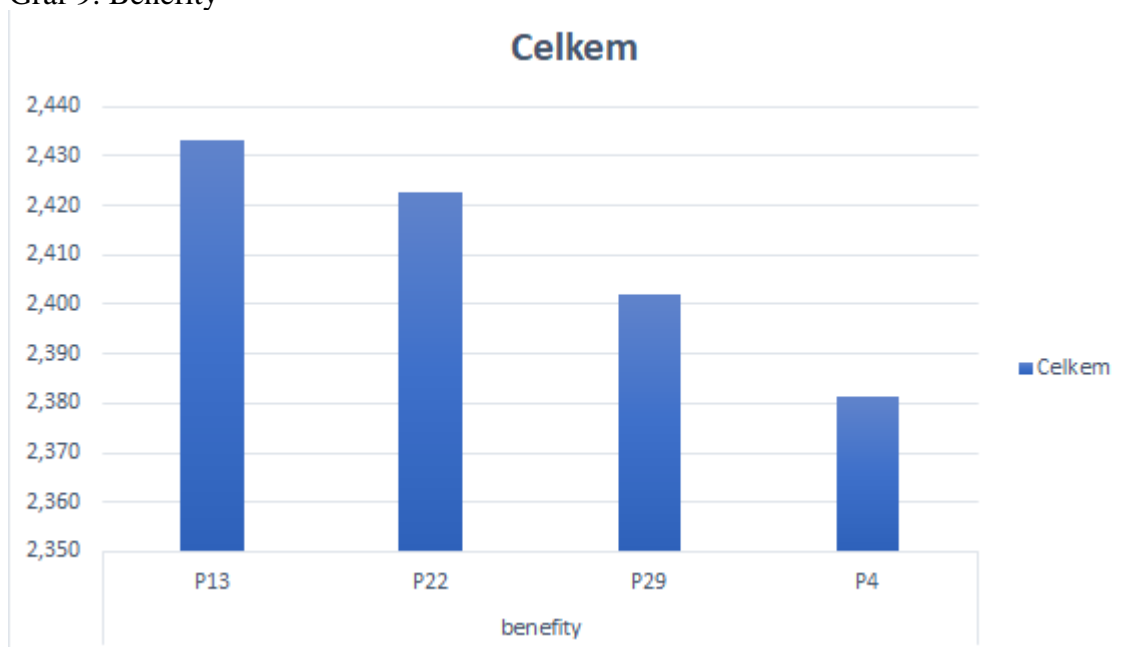
Podle výsledků dotazníkového šetření jsou respondenti s oblastí benefitů nespokojení. Nejhoršího výsledku dosáhla položka č. 4: „Nejsem spokojen/a s benefity, které dostávám“. Nejlepšího pak položka č. 13: „Benefity, které u nás máme jsou srovnatelné s výhodami u jiných organizací“. Avšak všechny z daných položek se pohybují v míře nespokojenosti, lze tedy předpokládat, že organizace mohou mít slabě vypracovaný benefiční systém.

Tabulka 10: Benefity

Benefity	N	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
P4: Nejsem spokojen/a s benefity, které dostávám.	97	2,38	1,28
P13: Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných organizací.	97	2,43	1,23
P22: Benefity, které máme jsou spravedlivé.	97	2,42	1,24
P29: Existují benefity, které nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.	97	2,40	1,26
Benefity celkem	97	2,41	1,25

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Odměny

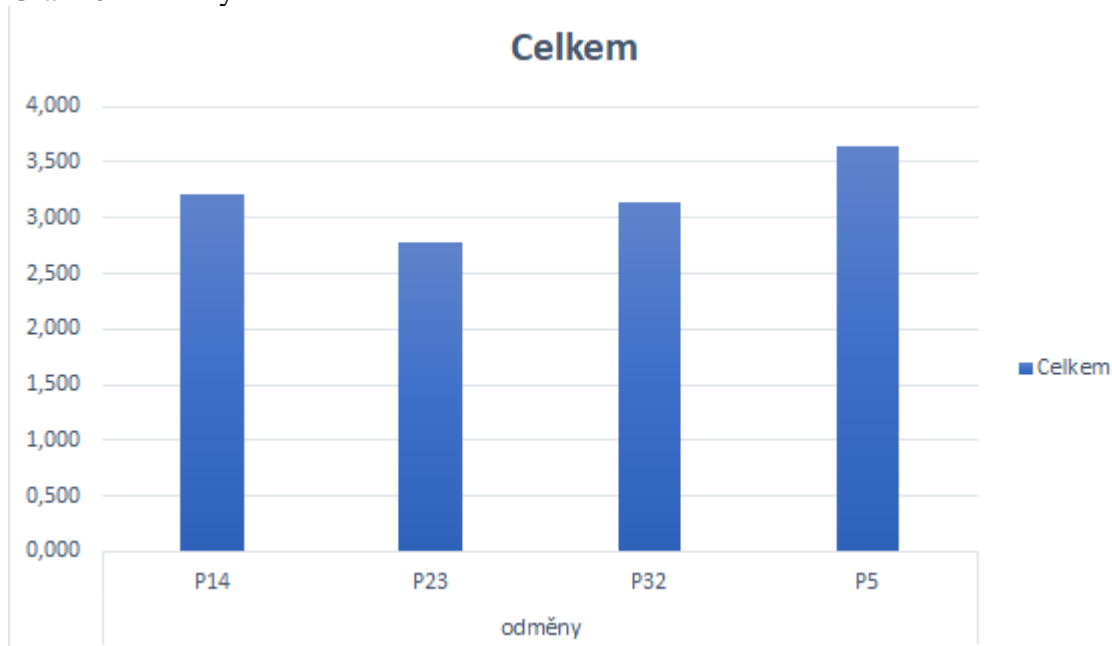
Co se týká spokojenosti v oblasti odměn, odpovědi zde byly různé. Celkový průměr za tuto oblast vyšel ambivalentní vyjadřující spíše nespokojenost. Nejlepšího skóre dosáhla položka č. 5: „Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání“. Nejhorší pak položka č. 23: „Lidé, kteří zde pracují jsou málo odměňováni“. Dá se předpokládat, že různorodost některých odpovědí mohla být způsobena rozdílným chápáním daného výroku, např. někdo může považovat za zasloužené uznání finanční odměnu, jiný např. pochvalu od uživatele služby či nadřízeného.

Tabulka 11: Odměny

Odměny	N	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
P5: Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.	97	3,65	0,05
P14: Nemyslím si, že práce, kterou dělám, je dostatečně doceněna.	97	3,22	0,38
P23: Lidé, kteří zde pracují jsou málo odměňováni.	97	2,77	0,82
P32: Nemám pocit, že mé úsilí je odměňováno tak, jak by mělo být.	97	3,13	0,46
Odměny celkem	97	3,19	0,43

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Odměny



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní podmínky

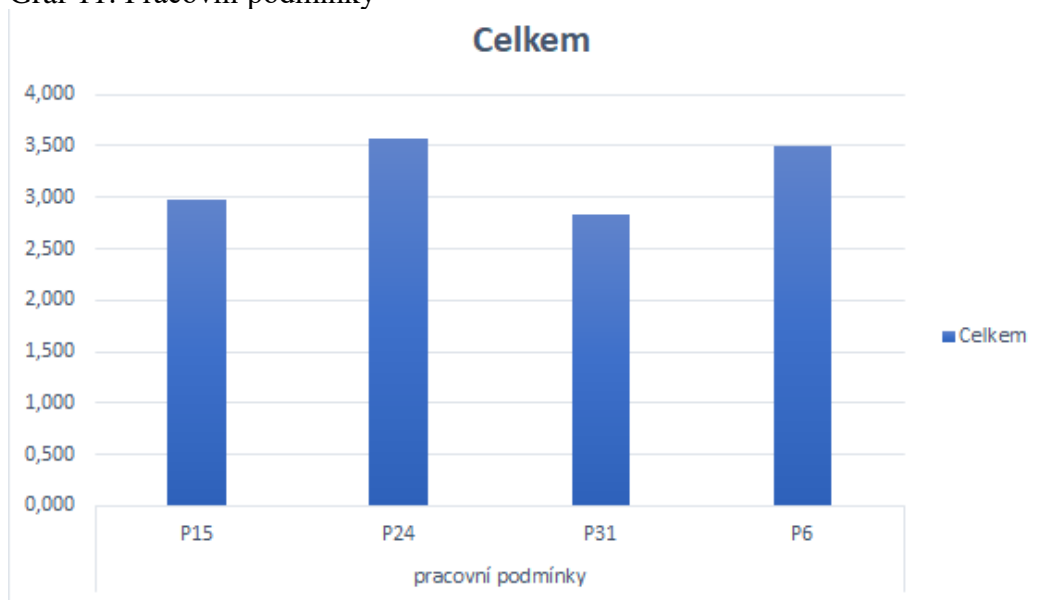
Průměrná spokojenost v oblasti pracovních podmínek je ambivalentní se sklonem spíše k nespokojenosti. Nejvíce rozporů v odpovědích bylo v položkách č. 6 a č. 24. Kladnějšího výsledku pak dosáhla položka č. 24: „Mám příliš mnoho pracovních úkolů“. Nejnižšího skóre pak v průměru dosáhla položka č. 31: „Mám příliš mnoho papírování“. Tento výsledek se přitom konfrontuje s názorem Elichové (2017), která uvádí, že si zaměstnanci volí práci v neziskovém sektoru, mimo jiné, také kvůli nízké administrativní zátěži.

Tabulka 12: Pracovní podmínky

Pracovní podmínky	N	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
P6: Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která ztěžují práci.	97	3,51	0,09
P15: Moje úsilí dělat dobrou práci je málokdy brzděno zbytečnou byrokracií.	97	2,98	0,62
P24: Mám příliš mnoho pracovních úkolů.	97	3,58	0,02
P31: Mám příliš mnoho papírování.	97	2,82	0,77
Pracovní podmínky celkem	97	3,22	0,38

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Pracovní podmínky



Zdroj: vlastní zpracování

Spolupracovníci

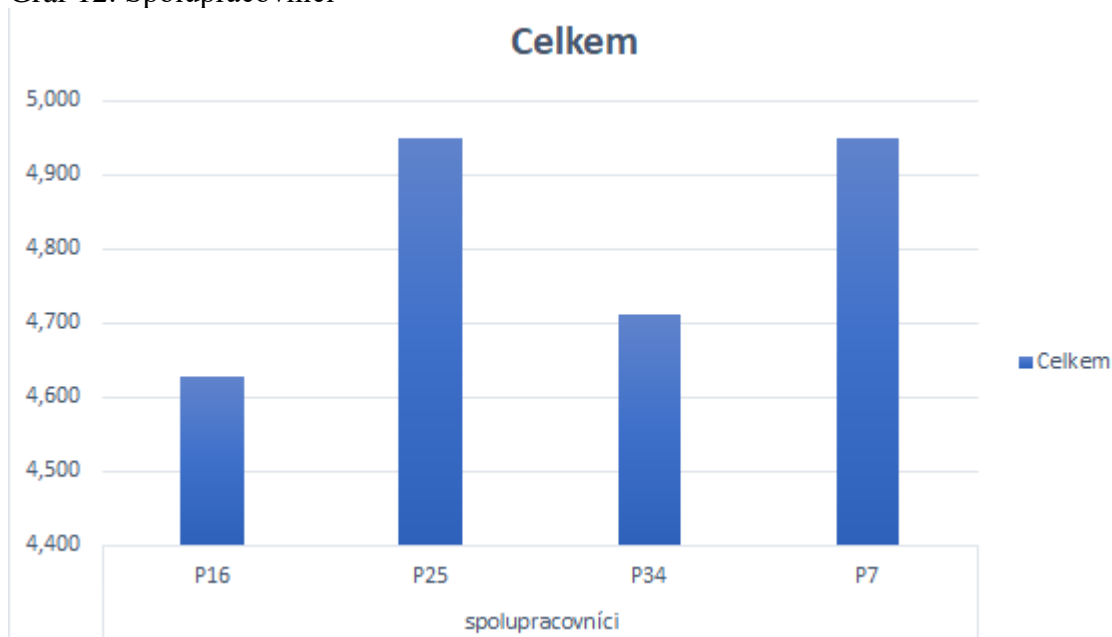
Oblast spokojenosti se spolupracovníky po zaokrouhlení vykazuje u zaměstnanců spokojenost. Respondenti zde ve většině případů hodnotili kladně, někteří ambivalentně, vyskytlo se pouze pár záporných odpovědí, což může značit u někoho horší vztahy na pracovišti. Nejnižšího skóre dosáhla položka č. 16: „Zjistil/a jsem, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce“. Ačkoliv většina respondentů s tímto tvrzením nesouhlasila, objevilo se i pár souhlasných nebo ambivalentních tvrzení. Nejvyššího skóre pak dosáhly výroky č. 7: „Mám rád/a lidi, se kterými pracuji“. a č. 25: „Cítím se příjemně se svými spolupracovníky“. Celkově lze zhodnotit, že respondenti jsou se vztahy na pracovišti spokojeni.

Tabulka 13: Spolupracovníci

Spolupracovníci	N	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
P7: Mám rád/a lidi, se kterými pracuji.	97	4,95	1,33
P16: Zjistil/a jsem, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce.	97	4,63	1,01
P25: Cítím se příjemně se svými spolupracovníky.	97	4,95	1,33
P34: V práci je příliš mnoho hašteření a rozepří.	97	4,71	1,09
Spolupracovníci celkem	97	4,81	1,19

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Spolupracovníci



Zdroj: vlastní zpracování

Podstata práce

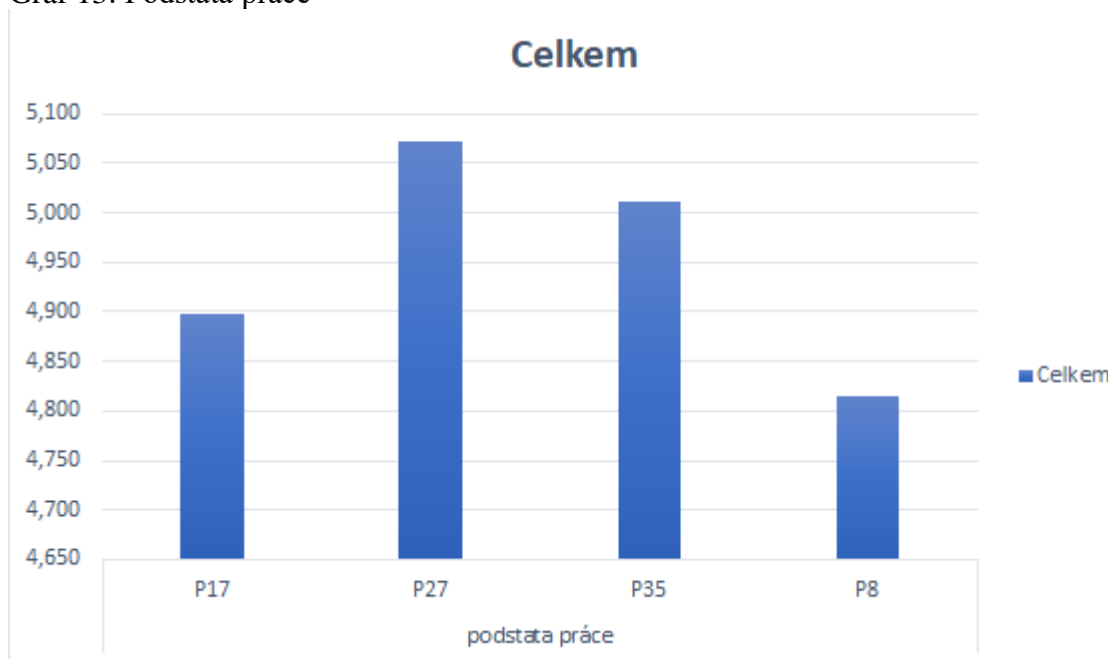
Spokojenost v oblasti podstaty práce vykazuje po zaokrouhlení spokojenost, která převažovala u většiny respondentů. Nejnižšího skóre dosáhla položka č. 8: „Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl“. Což může poukazovat např. na případné riziko syndromu vyhoření u některých z respondentů. Nicméně v této oblasti se většina respondentů shodovala v kladném hodnocení, což jistě dokazuje i nejvyšší skóre v oblasti, které se vyskytuje v položce č. 27: „Jsem hrdý/á na svoji práci“.

Tabulka 14: Podstata práce

Podstata práce	N	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
P8: Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl.	97	4,81	1,19
P17: Věci, které dělám v práci, mě baví.	97	4,90	1,28
P27: Jsem hrdý/á na svoji práci.	97	5,07	1,45
P35: Má práce mě těší.	97	5,01	1,39
Podstata práce celkem	97	4,95	1,33

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Podstata práce



Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace

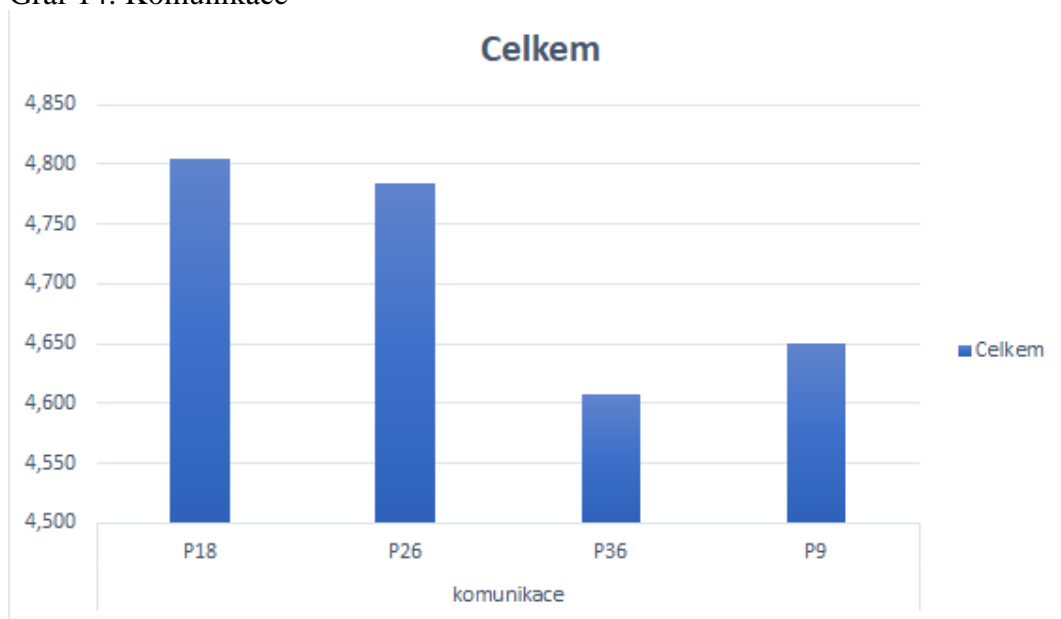
Oblast komunikace dosahuje po zaokrouhlení aritmetického průměru hodnoty 5, která značí pracovní spokojenost. Nejnižšího aritmetického průměru dosáhla položka č. 36: „Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětleny“. Převážná většina s tímto výrokem nesouhlasila, nicméně někteří z respondentů vyjádřili souhlas s tímto výrokem. Dá se předpokládat, že nespokojenost u těchto respondentů může souviset s jejich nespokojeností s nadřízeným. Nejvyššího aritmetického průměru pak dosáhla položka č. 18: „Nejsou mi jasné cíle naší organizace“. Z této míry spokojenosti se dá předpokládat, že respondenti jsou velmi dobře seznámeni s posláním organizací, ve kterých pracují.

Tabulka 15: Komunikace

Komunikace	N	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
P9: Myslím si, že komunikace v organizaci je dobrá.	97	4,65	1,02
P18: Nejsou mi jasné cíle naší organizace.	97	4,80	1,18
P26: Mám často pocit, že nevím, co se děje s naší organizací.	97	4,78	1,15
P36: Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětleny.	97	4,61	0,98
Komunikace celkem	97	4,71	1,08

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Celkové vyhodnocení všech oblastí pracovní spokojenosti

V tabulce i grafu níže můžeme vidět sestupné vyhodnocení všech oblastí pracovní spokojenosti. Data jsou řazena od nejvyššího aritmetického průměru po nejnižší, tedy od oblastí, kde respondenti dosáhli nejvyšší míry spokojenosti po oblasti s nejnižší mírou spokojenosti. Nejnižší míru spokojenosti vykazovali respondenti v oblasti spokojenosti s benefity, kde se většina respondentů přikládala k nespokojenosti nebo ambivalentnímu postoji. Podobně se vyjádřili i k oblasti mzdy, která skončila v pořadí s druhou nejnižší mírou spokojenosti. Zde však někteří z respondentů, i když jich nebylo mnoho, byli poměrně spokojeni s pocitem spravedlivého finančního ohodnocení, což by se nejspíš dalo vysvětlit rozdílnými potřebami.

Po zaokrouhlení aritmetického průměru dosáhli respondenti ambivalentních hodnot v oblastech kariérního růstu, odměn, pracovních podmínek a spokojenosti s nadřízeným. V oblasti spokojenosti s nadřízeným většina respondentů vykazovala spokojenost, či se k ní alespoň přikláněli, byly tu však případy respondentů, kteří svého nadřízeného považují za nespravedlivého, dá se tak předpokládat, že některá z organizací může mít právě v této oblasti problémy, i když v průměru otázky vyšla ambivalentní hodnota, která se přiklání spíše ke spokojenosti. V oblasti kariérního růstu docházelo poměrně ke shodám s malými šancemi na povýšení. V oblasti odměn se objevovaly poměrné rozpory v položce zaměřené na zasloužené uznání po dobrém výkonu, dá se předpokládat, že respondenti mohou chápat uznání rozdílně. V oblasti pracovních podmínek bylo zdrojem nespokojenosti papírování.

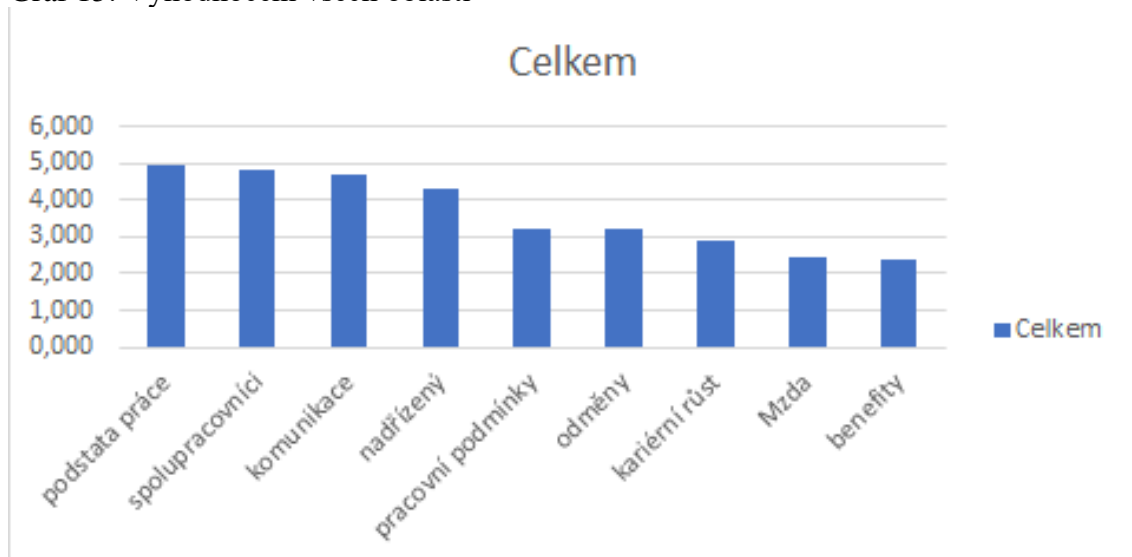
Nejvyšších aritmetických průměrů bylo dosaženo v oblastech podstaty práce, dále v oblasti spokojenosti se spolupracovníky a komunikací. Po zaokrouhlení těchto průměrů můžeme tyto oblasti hodnotit jako ty, v nichž dosáhli respondenti pracovní spokojenosti. Dosáhnout spokojenosti v oblasti podstaty práce je jistě pro pracovní život zaměstnanců a následnou kvalitu vykonávaných služeb velmi důležité, z uvedených odpovědí převážně vyplývalo, že jsou respondenti na svou práci hrdí a že je tato práce baví. Z dalších položek vyplývá, že kromě toho, že respondenti mají rádi svou práci, mají na pracovišti také dobré mezilidské vztahy, na které poukazují položky spokojenosti se spolupracovníky a komunikací.

Tabulka 16: Vyhodnocení všech oblastí

Oblast	N	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
Podstata práce	97	4,95	1,33
Spolupracovníci	97	4,81	1,19
Komunikace	97	4,71	1,08
Nadřízený	97	4,34	0,76
Pracovní podmínky	97	3,22	0,38
Odměny	97	3,19	0,43
Kariérní růst	97	2,87	0,80
Mzda	97	2,48	1,06
Benefity	97	2,41	1,25

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Vyhodnocení všech oblastí



Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Souhrn všech položek

Nyní si shrneme všechny položky dotazníku v tabulce. Položky jsou seřazeny sestupně – tedy od položek, které vykazovaly nejvyšší míru spokojenosti po položky s nejnižší mírou spokojenosti. Položky jsou barevně odděleny.

Ty položky, které po zaokrouhlení značily pracovní spokojenost jsou znázorněny modrou barvou, zelenou barvou položky s ambivalentním hodnocením a červeně položky značící pracovní nespokojenost. V tabulce můžeme vidět, že nejčastějším průměrem bylo ambivalentní hodnocení.

Nejnižší spokojenosti bylo dosaženo v oblasti mzdy, v položce č. 10, kde se respondenti domnívali, že nárůst platu bývá malý a málo častý. Další v pořadí byla pak položka z oblasti mzdy č. 28: „Jsem spokojený/á s možnostmi platového růstu“. Nejvyššího hodnocení pak dosáhla položka č. 27 z oblasti podstaty práce, která zjišťovala úroveň hrđosti na práci. Jako druhá v pořadí skončila položka č. 35: „Má práce mě těší“.

K nejvyšším hodnocením docházelo v oblastech podstaty práce (položky č. 8, 17, 27 a 35), spolupracovníků (položky č. 7, 16, 25 a 34), nadřizeneho (položka č. 21) a komunikace (položky č. 9, 18, 26 a 36).

Nejnižších hodnot dosáhly tyto položky: v oblastech benefitů (položky č. 4, 13, 22 a 29), v oblasti mzdy (položky č. 10 a 28). Zbylé položky z oblasti mzdy (položky č. 19 a 1), odměny (položky č. 5, 14, 23 a 32), nadřizeny (položky č. 3, 12 a 30), kariérní růst (položky č. 2, 11, 20 a 33) a pracovní podmínky (položky č. 6, 15, 24 a 31) mají v průměru po zaokrouhlení ambivalentní hodnoty.

Tabulka 17: Souhrn všech položek

Položka	N	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
P27	97	5,07	1,44
P35	97	5,01	1,38
P7	97	4,95	1,32
P25	97	4,95	1,32
P17	97	4,90	1,27
P8	97	4,81	1,19
P18	97	4,80	1,18
P26	97	4,78	1,15
P34	97	4,71	1,08
P9	97	4,65	1,02
P16	97	4,63	1,00
P36	97	4,61	0,98
P21	97	4,53	0,90
P3	97	4,37	0,74
P30	97	4,34	0,93
P12	97	3,89	0,26
P5	97	3,65	0,02
P24	97	3,58	0,05
P6	97	3,22	0,12
P14	97	3,22	0,41
P32	97	3,13	0,49
P33	97	3,10	0,56
P15	97	2,98	0,65
P11	97	2,86	0,81
P2	97	2,84	0,83
P31	97	2,82	0,80
P23	97	2,77	0,86
P1	97	2,76	0,90
P19	97	2,75	1,15
P20	97	2,67	0,80
P13	97	2,43	1,23
P22	97	2,42	1,24
P29	97	2,40	1,25
P4	97	2,38	1,28
P28	97	2,29	1,34
P10	97	2,11	1,55

Zdroj: vlastní zpracování

5.5 Shrnutí výsledků

Průzkumu se zúčastnilo 97 zaměstnanců nestátních neziskových organizací působících v oblasti sociálních služeb jihomoravského kraje. Tito respondenti byli zastoupeni převážně ženami, kterých bylo 89 %, pouhých 11 % respondentů bylo mužského pohlaví. Z hlediska věkového zařazení bylo nejvíce respondentů (tj. 45 %) ve věku 36–50 let, 42 % respondentů ve věku 20-35 let a pouhých 12 % respondentů tvořily osoby nad 50 let.

Nejvíce z uvedených respondentů (tj. 43 %) v neziskové sféře pracovalo 6-15 let, praxi do 5 let uvedlo 33 % respondentů a zkušených pracovníků s praxí nad 15 let bylo 24 %. Tyto osoby byly v nejvíce případech pracovníky v sociálních službách (30 %), 25 % pak sociálními pracovníky, dále zdravotními pracovníky, kterých bylo 22 %, ty doplnili se 14 % technickohospodářští pracovníci a 9 % provozní zaměstnanci.

Úroveň vzdělání, která se mezi respondenty nejčastěji vyskytla, byla středoškolská s maturitou (ve 40 % případů), dalších 38 % respondentů dosáhlo vysokoškolského či vyššího odborného vzdělání, 18 % respondentů pak uvedlo střední vzdělání bez maturity a 4 % respondentů měla pouze základní vzdělání.

Nejméně spokojenosti vykazovala pracovnice v sociálních službách ve věku 21 let se středním vzděláním bez maturity, která v neziskovém sektoru pracovala rok a půl, s celkovým skóre pouhých 53 bodů. Naopak nejspokojenější byla sociální pracovnice ve věku 54 let s vysokoškolským vzděláním a praxí v neziskovém sektoru 6 let, která dosáhla skóre 201 bodů.

Celková míra spokojenosti dosáhla skóre 132 bodů a z hlediska vyhodnocení podle Spectora je řazena mezi ambivalentní hodnoty. Dále jsme se zaměřili na vyhodnocení devíti dílčích oblastí: mzda, kariérní růst, nadřízený, benefity, odměny, pracovní podmínky, spolupracovníci, podstata práce a komunikace.

Nejnižších aritmetických průměrů pak dosáhly oblasti benefitů a mzdy, kde respondenti uváděli, že nejsou spokojeni s benefity, a že existují benefity, které nemají a měli by je mít, a také, že platy zde rostou málo často a pomalu. Naopak nejvyšších aritmetických průměrů respondenti dosahovali v oblastech podstaty práce a spolupracovníků, kde se shodovali v tom, že jsou na svou práci hrdí, těší je a mají rádi své kolegy. Ve většině oblastí respondenti dosahovali ambivalentních hodnot. Někteří byli spokojeni více, jiní méně.

Dané šetření má však také řadu limitů. Ty se dají přičítat tomu, že se průzkumu zúčastnilo pouze 97 respondentů, což není dost na to, aby se výsledky daly generalizovat na všechny zaměstnance nestátních neziskových organizací v oblasti sociálních služeb. Také vyhodnocení pracovní spokojenosti může být sporné, jelikož pro každého z respondentů může mít každá z oblastí odlišnou váhu, např. pro jednoho respondenta může hrát klíčovou roli v jeho pracovní spokojenosti oblast vztahů se spolupracovníky a menší význam pro něj může mít oblast odměn, nebo naopak. Pravděpodobně by bylo vhodné doplnit dotazník také přímou otázkou na respondenty, které z oblastí, jsou pro jejich subjektivní pracovní spokojenost důležité, a které méně důležité.

5.5.1 Doporučení pro praxi

Nyní budou formulována doporučení pro možné zlepšení praxe. Tato doporučení budou uvedena pro každou z dílčích oblastí pracovní spokojenosti, neboť z nich se skládá spokojenost celková. Pokud se organizacím podaří odstranit či alespoň zmírnit nedostatky v daných oblastech, v nichž bylo dosaženo nižší spokojenosti, nepochybně tak vzroste celková pracovní spokojenost v organizacích.

Mzda

Oblast mzdy byla v pořadí druhou oblastí, v níž bylo dosaženo nejnižší spokojenosti. Tato oblast dosáhla aritmetického průměru 2,48. Nejnižšího hodnocení a současně největší shody v odpovědích dosáhla položka č. 10, ve které se respondenti převážně shodli na tom, že zde platy rostou minimálně a nedochází k tomu příliš často. Z tohoto důvodu by bylo žádoucí, aby pracovníkům byly navýšeny mzdy.

Naneštěstí, tento krok není zcela v moci konkrétních NNO, jelikož jsou převážně závislé na financování z veřejných zdrojů. Tito činitelé by však také mohli uznat, že NNO v oblasti sociálních služeb hrají důležitou roli. Jelikož pracovníci těchto NNO pečují o občany státu, jedná se o záslužnou a často velmi náročnou práci. Tito pracovníci by si zasloužili náležité finanční ohodnocení, aby mohli žít důstojným životem. Navýšení platů by také mohlo zaměřit fluktuaci zaměstnanců, v této nepostradatelné sféře, ke které někdy dochází z finančních důvodů.

Kariérní růst

Oblast kariérního růstu dosáhla aritmetického průměru 2,87, což po zaokrouhlení značí ambivalentní hodnotu se sklonem spíše k nespokojenosti. Převážná část respondentů nepovažovala šance na povýšení za příliš reálné. Přesto, že malá část respondentů neprojevila nespokojenost se šancemi na povýšení, převážná většina s těmito šancemi spokojená nebyla. Jako možné řešení by se jevílo např. vytvořit více pracovních pozic, které by byly rozčleněny hierarchicky, aby pracovníci měli vyšší šance na povýšení, za svou snahu a kvalitní výkony. To by jim mohlo přinést alespoň vnitřní pocit uspokojení a pocit, že si organizace jejich práce cení. Mohlo by se tak předejít ztrátě motivace z důvodu stagnace kariéry.

Nadřizený

Oblast spokojenosti s nadřizeným dosáhla ambivalentních hodnot, které značí spíše spokojenost, konkrétně s aritmetickým průměrem 4,34. V hodnocení této oblasti převládala spokojenost, či spíše spokojenost, nicméně se zde vyskytla i část negativních hodnocení. Nejvíce pak v položce č. 12, která se zabývala spravedlivostí nadřizeného k osobě každého z respondentů. Z těchto výsledků se dá předpokládat, že v některé z organizací mohou mít zaměstnanci se svým nadřizeným problém.

V tomto případě lze zvažovat dvojí řešení. Buď do funkce nadřizeného zvolit někoho, kdo bude fungovat v souladu s podřízenými, nebo zapracovat na zlepšení vzájemného vztahu nadřizeného a podřízených. Obě strany by si měly vzájemně sdělit, jaké problémy mezi sebou shledávají, a jaká navrhuje řešení pro odstranění či zmírnění těchto neshod. Pomoci by mohla také účast obou stran např. na teambuildingových akcích, kde by mohlo dojít ke zlepšení vztahů mezi těmito účastníky.

Benefity

Nejnižší spokojenosti bylo dosaženo v oblasti benefitů, kde aritmetický průměr dosáhl hodnoty 2,41, která značí nespokojenost. Vzhledem k tomu, že NNO nemají mnoho možností, jak výrazně navýšit zaměstnancům mzdy a finanční odměny, jistým řešením by bylo, vynahradiť zaměstnancům tuto skutečnost právě prostřednictvím benefitů. Spokojenost v této oblasti by se dala zajistit tak, že by např. byl vytvořen dotazník, který by organizace sestavila z položek benefitů, které organizace může poskytnout. Tento dotazník by byl využitý k průzkumu, kterým by organizace zjistila, o jaké benefity zaměstnanci mají zájem. Poté by byly poskytovány benefity, které měly v průzkumu nejvíce preferencí.

V případě, že by organizace neměly zájem o provádění průzkumu mezi zaměstnanci, mohou využít např. stále populárního cafeteria systému, v němž si zaměstnanci volí z dané nabídky ty benefity, o které mají zájem. Z obecné roviny by zaměstnanci mohli také uvítat např. mateřskou školu pro děti pracovníků, možnost využívat služební techniku a vozy pro i soukromé účely. Dále by jim uspokojení mohla zvýšit flexibilní pracovní doba a sickdays. Příjemným darem k narozeninám, by pak jistě byl alespoň symbolický dárek a den volna, v tento významný den v životě zaměstnance.

Odměny

V oblasti odměn byl naměřen aritmetický průměr 3,19, který značí ambivalentní hodnotu blíže k nespokojenosti. Přesto, že respondenti uváděli, že jsou v organizacích zaměstnanci odměňováni málo, nejvyššího hodnocení dosáhla položka č. 5, která obsahovala výrok o tom, že se jim po dobrém výkonu dostane náležitého uznání. I v této položce však byly odpovědi velmi různorodé, což mohlo být zapříčiněno rozdílným chápáním slova „uznání“, které si lze vyložit finanční i nefinanční stránkou. Jak uvádí Rektořík (2010), finanční odměňování v NNO není vymezeno legislativou, výše odměn tak záleží na možnostech konkrétní NNO. V případě, že jsou tyto možnosti omezené, je třeba zacílit alespoň na nefinanční odměňování.

Po snaze a dobrém výkonu zaměstnance, by bylo vhodné, dokázat projevít uznání a poděkování. Tento důkaz vděku by měl být realizován především veřejně, ať už na poradě, konferenci či např. vývěskou na nástěnce. Pro řadu zaměstnanců, by velkou odměnou mohlo být také např. povýšení, kterému byla věnována část výše. Speciální odměnu za úsilí, která by mohla být i motivací k navyšování výkonů ostatních zaměstnanců, by si zasloužili nejlepší pracovníci (po výkonové i osobnostní stránce). Tato odměna by mohla mít např. podobu voucheru na wellness pobyt, popř. jiný typ trávení prodlouženého víkendu či dovolené, který by poskytl některý ze sponzorů.

Pracovní podmínky

V oblasti pracovních podmínek bylo dosaženo ambivalentního průměru se sklonem spíše k nespokojenosti. Byl zde vypočítán aritmetický průměr s hodnotou 3,22. Zdrojem nespokojenosti v této oblasti bylo především papírování. Zaměstnancům, kteří pracují přímo s uživateli služeb, by mohlo pomoci, pokud by zde byla snížena administrativní zátěž, a oni by tak mohli věnovat více času práci s uživateli služeb. Jako řešení této situace, by mohli být najati další pracovníci, kteří by zde plnili pouze administrativní činnost. Popř. situaci vyřešit

tak, že by se stávajícím pracovníkům umožnilo, aby tyto pracovní úkony mohli vykonávat prostřednictvím homeoffice. K navýšení míry spokojenosti v oblasti pracovních podmínek, by také mohlo dopomoci přerozdělování i jiných pracovních úkonů mezi více zaměstnanců, aby nebyli příliš přetěžováni.

Spolupracovníci, podstata práce a komunikace

Nejvyšší spokojenosti bylo dosaženo v oblastech spokojenosti se spolupracovníky, podstatou práce a komunikací. Nejlepšího hodnocení pak dosáhla oblast podstaty práce s aritmetickým průměrem 4,95, dále spokojenost se spolupracovníky s aritmetickým průměrem 4,81. Aritmetický průměr v oblasti komunikace pak dosáhl hodnoty 4,71. Všechny tyto oblasti po zaokrouhlení dosahují úrovně spokojenosti. Doporučením pro organizace tedy je, udržet alespoň stávající stav spokojenosti v těchto oblastech. I přes to, že v daných oblastech bylo dosaženo uspokojivých výsledků, stále je potřeba o tyto oblasti pečovat, rozvíjet je a posilovat, aby nehrozilo případné snížení spokojenosti.

V oblasti mezilidských vztahů je vhodné, pořádat např. teambuildingové akce či oslavy, při nichž může docházet ke sblížení a zlepšování vztahů mezi spolupracovníky. Pokud chceme udržet spokojenost v oblasti podstaty práce, zaměstnanci by se měli, v co možná nejvyšší míře, účastnit na supervizích. Neboť právě ony mohou pomoci předejít např. syndromu vyhoření, v jehož důsledku by zaměstnanci mohli ztratit smysl a zájem o jejich náplň práce. V oblasti komunikace by měl být kladen důraz především na jasné a dostatečné vysvětlování úkolů ústní nebo písemnou formou, ideálně přímo od nadřízeného k podřízeným, nikoliv zprostředkovaně.

ZÁVĚR

Práce se zabývala problematikou pracovní spokojenosti zaměstnanců nestátních neziskových organizací. Cílem práce bylo shrnout teoretické poznatky z tématu pracovní spokojenosti v neziskových organizacích a témat, která s danou problematikou souvisí. Praktická část práce si kladla za cíl zmapovat pracovní spokojenost zaměstnanců nestátních neziskových organizací, které vykonávají sociální služby.

V teoretické části byly vymezeny faktory pracovní spokojenosti a způsoby měření této spokojenosti, dále byla rozvedena problematika motivace a syndromu vyhoření, která na pracovní spokojenost působí. Závěr teoretické části se věnoval neziskovým organizacím, jejich členění, specifikům v oblasti řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti.

Cílem praktické části byl průzkum celkové pracovní spokojenosti a dílčích složek této spokojenosti u zaměstnanců nestátních neziskových organizací zaměřených na oblast sociálních služeb v Jihomoravském kraji. K tomuto průzkumu byla využita metoda dotazníkového šetření pomocí standardizovaného dotazníku Paula E. Spectora.

Z výsledků průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci vykazují spokojenost především v oblastech mezilidských vztahů a samotné pracovní činnosti, tedy v oblastech podstaty práce, spolupracovníků a komunikace. Nejnižší míry spokojenosti pak dosahují v oblastech mzdy, kariérního růstu, odměn a benefitů.

Celkový souhrn pracovní spokojenosti daných zaměstnanců dosáhl ambivalentních hodnot. Na základě výsledků průzkumu a teoretických poznatků pak byla vytvořena doporučení pro zlepšení praxe pro každou z dílčích oblastí pracovní spokojenosti.

Daná práce tak může sloužit jako inspirace pro ty, kteří řídí nestátní neziskové organizace a dále jako přehled pro studenty, kteří uvažují nad prací v sociálních službách nestátních neziskových organizací v Jihomoravském kraji.

Jak uvedl Richard Branson (1950): „Klienti nejsou na prvním místě. Zaměstnanci jsou na prvním místě. Pokud se staráte o své zaměstnance, postarají se o klienty“. Domnívám se, že v této oblasti tento citát platí obzvlášť. Pokud bude zaměstnancům poskytnuta dobrá péče, jistě se to odrazí v kvalitě poskytovaných služeb.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

1. ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.
4. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.
6. BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
7. ČEPELKA, Oldřich. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-3-0.
8. DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v praxi*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-476-8.
9. DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
10. ELICHOVÁ, Markéta. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0080-4.
11. FRIČ, Pavol. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1.
12. GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Přeložil Vladimír JŮVA, přeložil Vendula HLAVATÁ. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.
13. HAMPLOVÁ, Dana. *Životní spokojenost: rodina, práce a další faktory*. Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2004. ISBN 80-7330-063-X.
14. HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0873-0.

15. HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Veřejné finance: sbírka příkladů a případových studií*. Praha: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-299-1.
16. HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0.
17. CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.
18. KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7
19. KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. *Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů*. Praha: Grada, 2010. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3270-1.
20. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
21. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
22. KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1979.
23. KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
24. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4.
25. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-80-7195-573-3.
26. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4436-0.
27. MAREŠ, Petr, Ladislav RABUŠIC a Petr SOUKUP. *Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-6362-4.
28. MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0213-4.

29. MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0041-3.
30. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
31. NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.
32. PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
33. PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.
34. PŮČEK, Milan. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, úsek veřejné správy, odbor modernizace veřejné správy, 2005. ISBN 80-239-6154-3.
35. REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
36. SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0.
37. SLAVÍK, Milan. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4054-6.
38. SPECTOR, Paul E. *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, c1997. ISBN 0761989234.
39. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.
40. ŠPIRUDOVÁ, Lenka. *Doprovázení v ošetrovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize*. Praha: Grada Publishing, 2015. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5711-7.
41. ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-2460448-5.
42. ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada, 2018. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0470-3.
43. TAYLOR, Stephen a Carol WOODHAMS. *Human resource management: people and organisations*. 2nd edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2016. ISBN 978-18-439-8416-0.

44. TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.
45. THOROVÁ, Kateřina. *Vývojová psychologie: proměny lidské psychiky od početí po smrt*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0714-6.
46. TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.
47. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
48. VÁCLAVKOVÁ, Lucie. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích: výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1186-3.
49. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.
50. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

1. FRANĚK, Marek a Jakub VEČEŘA. Personal characteristics and job satisfaction. *Ekonomie a Management* [online]. 2008 [cit. 2020-04-3]. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826690_2bc1/06_franek.pdf
2. Job Satisfaction Survey, JSS Page. Professor Paul E. Spector's I-O Psychology Website at the University of South Florida [online]. ©2020 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html?fbclid=IwAR0dvBwwIQepKL5yIeRaqu1gSib6jH5bWjlR4gNWWY9NtS4pIkvYbWsa9Z4>
3. Registr poskytovatelů sociálních služeb [online]. MPSV ČR [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do;jsessionid=95664DBE42064B838410F30D8C7FDCF4.node1?SUBSESSION_ID=1589888099541_1
4. SCHEPERS, Catherine, Sara DE GIETER, Roland PEPEMANS, Cindy DU BOIS, Ralf CAERS a Marc JEGERS. How are employees of the nonprofit sector motivated? A research need. *Wiley Online Library* [online]. 2005 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.100>
5. URBAN, Jan. Motivace pracovníků a její individuální rozdíly. *Práce a mzda* [online].

- 2016, [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/motivace-pracovniku-jeji-individualni-rozdily>
6. VINOPAL, Jiří. Indikátor subjektivní kvality pracovního života. *Sociologický časopis* [online]. 2011, [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2011/05/03.pdf>
7. Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách [online]. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505>
8. WEISS, Howard M. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *ISI Articles* [online]. 2002 [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/19820.pdf>
9. Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1964-40>
10. Zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-424>
11. Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-248>
12. Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-3>
13. Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-198>
14. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách [online]. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>
15. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník [online]. Česká republika [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPO	dílčí průzkumná otázka
HPO	hlavní průzkumná otázka
JSS	Job Satisfaction Survey
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
např.	například
NNO	nestátní nezisková organizace
o. s.	občanské sdružení
o.p.s.	obecně prospěšná společnost
P	položka
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
VOŠ	vyšší odborná škola
VŠ	vysoká škola
z. s.	zapsaný spolek
z. ú.	zapsaný ústav

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	13
Obrázek 2: Herzbergův dvoufaktorový model	14
Obrázek 3: Pestoffův trojúhelník	31

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Struktura respondentů podle pohlaví	47
Tabulka 2: Struktura respondentů podle věku	48
Tabulka 3: Struktura respondentů podle délky praxe.....	49
Tabulka 4: Struktura respondentů podle pracovního zařazení.....	50
Tabulka 5: Struktura respondentů podle dosaženého stupně vzdělání.....	51
Tabulka 6: Celková pracovní spokojenost.....	52
Tabulka 7: Mzda	53
Tabulka 8: Kariérní růst.....	55
Tabulka 9: Nadřízený	56
Tabulka 10: Benefity.....	58
Tabulka 11: Odměny.....	59
Tabulka 12: Pracovní podmínky.....	60
Tabulka 13: Spolupracovníci	61
Tabulka 14: Podstata práce	62
Tabulka 15: Komunikace.....	63
Tabulka 16: Vyhodnocení všech oblastí.....	65
Tabulka 17: Souhrn všech položek	67

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura respondentů podle pohlaví.....	47
Graf 2: Struktura respondentů podle věku.....	48
Graf 3: Struktura respondentů podle délky praxe	49
Graf 4: Struktura respondentů podle pracovního zařazení	50
Graf 5: Struktura respondentů podle dosaženého stupně vzdělání	51
Graf 6: Mzda	54
Graf 7: Kariérní růst	55
Graf 8: Nadřízený.....	57
Graf 9: Benefity	58
Graf 10: Odměny.....	59
Graf 11: Pracovní podmínky.....	60
Graf 12: Spolupracovníci.....	61
Graf 13: Podstata práce	62
Graf 14: Komunikace	63
Graf 15: Vyhodnocení všech oblastí	65

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK.....	84
----------------------------	----

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

PRŮZKUM SPOKOJENOSTI SE ZAMĚSTNÁNÍM

JOB SATISFACTION SURVEY

Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.

Czech translation M. Franěk

Vážení účastníci průzkumu,

tímto bych Vás chtěla požádat o laskavost a Váš čas.

Jmenuji se Darina Němečková a jsem studentkou závěrečného ročníku na Fakultě humanitních studií UTB ve Zlíně. Daný průzkum, zaměřený na pracovní spokojenost zaměstnanců nestátních neziskových organizací v oblasti sociálních služeb, je realizován za účelem získání dat pro mou bakalářskou práci. Dotazník je anonymní a skládá se ze 2 oddílů a celkem z 41 otázek, které jsou převážně uzavřené.

Děkuji za ochotu a Váš čas.

Darina Němečková

Prosím, odpovězte na následující otázky:

1. Jakého jste pohlaví?
 - Muž
 - Žena

2. Kolik je Vám let?

3. Jak dlouho pracujete v neziskovém sektoru?

4. Jaké je Vaše pracovní zařazení?
 - Sociální pracovník/pracovnice
 - Pracovník/pracovnice v sociálních službách
 - Zdravotní pracovník/pracovnice
 - Technicko-hospodářský pracovník/pracovnice
 - Vedoucí pracovník/pracovnice
 - Provozní zaměstnanec/zaměstnankyně
 - Jiné, uveďte jaké:

5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - Základní
 - Středoškolské bez maturity
 - Středoškolské s maturitou
 - Vysokoškolské nebo vyšší odborné

PROSÍM, ZAKROUŽKUJTE U KAŽDÉ OTÁZKY VŽDY JEDNO Z ČÍSEL, KTERÉ NEJLÉPE VYSTIHUJE VÁŠ NÁZOR.		Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1	Jsem přesvědčen(a) o tom, že jsem spravedlivě finančně ohodnocen(a) za práci, kterou dělám.	1	2	3	4	5	6
2	V mém zaměstnání jsou možnosti povýšení skutečně mizivé.	1	2	3	4	5	6
3	Můj nadřízený vykoná svoji funkci kompetentně.	1	2	3	4	5	6
4	Nejsem spokojen(a) s benefity, které dostávám.	1	2	3	4	5	6
5	Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi zaslouženého uznání.	1	2	3	4	5	6
6	Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení, která ztěžují práci.	1	2	3	4	5	6
7	Mám rád(a) lidi, se kterými pracuji.	1	2	3	4	5	6
8	Občas mám pocit, že moje práce nemá moc velký smysl.	1	2	3	4	5	6
9	Myslím si, že komunikace v naší firmě je dobrá.	1	2	3	4	5	6
10	Nárůst platu je mizivý a málo častý.	1	2	3	4	5	6
11	Ti, kteří dobře pracují, mají velkou šanci na povýšení.	1	2	3	4	5	6
12	Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý.	1	2	3	4	5	6
13	Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s výhodami u jiných firem.	1	2	3	4	5	6
14	Nemyslím si, že práce, kterou dělám, je dostatečně doceněna.	1	2	3	4	5	6
15	Moje úsilí dělat dobrou práci je málokdy brzděno zbytečnou byrokracií.	1	2	3	4	5	6
16	Zjistil(a) jsem, že kvůli neschopnosti svých spolupracovníků mám víc práce.	1	2	3	4	5	6
17	Věci, které dělám v práci, mě baví.	1	2	3	4	5	6
18	Nejsou mi jasné cíle naší organizace.	1	2	3	4	5	6
19	Když se podívám na výši svého platu, mám pocit, že moje práce je organizací nedoceněna.	1	2	3	4	5	6
20	Lidé zde mohou postupovat stejně rychle nahoru, jako u jiných firem.	1	2	3	4	5	6
21	Můj nadřízený se téměř nezajímá o pocity svých podřízených.	1	2	3	4	5	6
22	Benefity, které máme, jsou spravedlivé.	1	2	3	4	5	6
23	Lidé, kteří zde pracují, jsou málo odměňováni.	1	2	3	4	5	6
24	Mám příliš mnoho pracovních úkolů.	1	2	3	4	5	6
25	Cítím se příjemně se svými spolupracovníky.	1	2	3	4	5	6
26	Mám často pocit, že nevím, co se děje s naší firmou.	1	2	3	4	5	6
27	Jsem hrdý(á) na svoji práci.	1	2	3	4	5	6
28	Jsem spokojen(a) s možnostmi platového růstu.	1	2	3	4	5	6
29	Existují benefity, které nemáme, přestože bychom je určitě mít měli.	1	2	3	4	5	6
30	Mám rád(a) svého nadřízeného.	1	2	3	4	5	6
31	Mám příliš mnoho papírování.	1	2	3	4	5	6
32	Nemám pocit, že mé úsilí je odměňováno tak, jak by mělo být.	1	2	3	4	5	6
33	Jsem spokojen(a) s šancemi na povýšení.	1	2	3	4	5	6
34	V práci je příliš mnoho hašteření a rozepří.	1	2	3	4	5	6
35	Má práce mě těší.	1	2	3	4	5	6
36	Pracovní úkoly nejsou dostatečně vysvětleny.	1	2	3	4	5	6