

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ  
ANTROPOLOGIE**

**SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ NEZISKOVÉ  
ORGANIZACE**

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

**Autor:** Kristýna Schejbalová

**Vedoucí práce:** doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci na téma Spokojenost zaměstnanců neziskové organizace vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 30. března 2017

.....

Ráda bych poděkovala doc. Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D. za jeho vedení, cenné rady a pomoc při psaní této bakalářské diplomové práce a také zaměstnancům Střediska prevence a léčby drogových závislostí Drop In o.p.s. za jejich účast a otevřenost během realizace výzkumu.

## Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Kristýna Schejbalová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2017</i>

Název práce:	Spokojenost zaměstnanců neziskové organizace
Anotace práce:	<p>V rámci práce bych ráda představila problematiku spokojenosti zaměstnanců v neziskové organizaci, jejíž součástí je i kvantitativní výzkum. Cílem práce je charakterizovat spokojenost zaměstnanců neziskové organizace v souladu s Herzbergovou teorií motivace. V první části je vymezen termín pracovní spokojenosti, co ji definuje a jak se měří. Dále je představena Herzbergova teorie motivace, která je výchozí teorií pro empirický výzkum. Protože se jedná o zaměření na neziskové organizace, které jsou součástí pomáhajících profesí, uvádím v rámci druhé kapitoly teoretické a legislativní ukotvení těchto pojmů. Jak jsem již uvedla, součástí práce je výzkum, jehož realizací se snažím naplnit cíl práce. Výzkum probíhal se zaměstnanci neziskové organizace</p>

	<p>Středisko prevence a léčby drogových závislostí Drop In o.p.s. formou strukturovaných rozhovorů za použití pomocných archů pro interaktivnější průběh. Výsledky výzkumu, ačkoliv nepotvrdily jednu z výchozích hypotéz, přinesly zajímavé poznatky k charakteristice spokojenosti zaměstnanců v neziskové organizaci v souladu s Herzbergovou teorií motivace, a tedy i k naplnění cíle práce. Výzkumné hypotézy se týkaly řazení faktorů spokojenosti dle důležitosti pro zaměstnance a dále hodnocení spokojenosti s jednotlivými faktory. Důvod nepotvrzení hypotézy a další poznatky k výsledkům výzkumu rozvádím v diskuzi. V závěru pak shrnuji celou práci spolu výsledky výzkumu s ohledem na cíl práce.</p>
Klíčová slova:	Herzbergova motivační teorie, spokojenost zaměstnanců, nezisková organizace, pomáhající profese, motivace
Title of Thesis:	Satisfaction of employees in non-profit organisation
Annotation:	<p>In this work, I would like to introduce the issue of employees' satisfaction in the non-profit organization, which includes a quantitative research. The aim is to characterize employee's satisfaction in non-profit organization in accordance with Herzberg's theory of motivation. The first part of this work defines the term job satisfaction, what defines it and how is it measured. Then the Herzberg's theory of motivation is introduced, which is the default theory for empirical research. Due to focusing on non-profit organizations that are part of the helping professions, they are theoretically and legislatively introduced in the second chapter. As I have already stated, part of the work is research whose implementation I'm trying to accomplish the aim of the</p>

	<p>work. The research was conducted with employees of non-profit organization Středisko prevence a léčby drogových závislostí Drop In o.p.s. through structured interviews using auxiliary sheets for more interactive course. The research results, although not confirmed one of initial hypothesis, brought some interesting insights to the characteristics of employees' satisfaction in the non-profit organization in accordance with Herzberg's theory of motivation, and thus to fulfil the aim of the work. Research hypotheses are related to sorting factors per their importance to the satisfaction of employees and further evaluation of satisfaction with individual factors. In the discussion, I focus on explaining reason of not confirmation first hypothesis and introducing other knowledge connected to research results. In conclusion, I summarize the whole work together with research results regarding the work's aim.</p>
Keywords:	Herzberg's motivation theory, satisfaction of employees, non-profit organisation, helping professions, motivation
Názvy příloh vázaných v práci:	Tazatelský arch, pomocný arch č.1, pomocný arch č.2
Počet literatury a zdrojů:	37
Rozsah práce:	58 s. (78 882 znaků s mezerami)

# Obsah

Anotace .....	4
Obsah .....	7
Úvod.....	9
1 Spokojenost a Herzbergova teorie motivace.....	10
1.1 Spokojenost.....	10
1.1.1 Pracovní spokojenost .....	10
1.1.2 Měření pracovní spokojenosti .....	11
1.2 Herzbergova teorie motivace .....	12
1.2.1 Motivace.....	12
1.2.2 Přístupy k motivačním teoriím.....	13
1.2.2 Herzbergova motivační teorie .....	14
2 Neziskové organizace a pomáhající profese .....	18
2.1 Neziskové organizace.....	18
2.1.1 Legislativní rámec .....	18
2.1.2 Specifika nestátních neziskových organizací.....	19
2.1.3 Typy nestátních neziskových organizací .....	20
2.1.4 Neziskové organizace a jejich vnitřní uspořádání.....	22
2.2 Pomáhající profese .....	24
2.2.1 Rizika pomáhání.....	25

2.2.2 Člověk v pomáhající profesi .....	27
2.2.3 Zaměstnanci v pomáhajících profesích.....	28
3 Výzkum ve Středisku prevence a léčby drogových závislostí Drop In o.p.s.....	30
3.1 Středisko prevence a léčby drogových závislostí Drop In o.p.s. ....	30
3.2 Výzkum spokojenosti zaměstnanců organizace Drop In o.p.s.....	33
3.3 Výsledky výzkumu a jejich interpretace .....	37
3.4 Diskuze.....	44
Závěr .....	46
Seznam literatury a zdrojů .....	48
Seznam použitých zkratk.....	51
Seznam grafů.....	52
Seznam schémat .....	53
Seznam příloh.....	54
Přílohy .....	55
Příloha č. 1 – Tazatelských arch .....	55
Příloha č. 2 – Pomocný arch č. 1.....	57
Příloha č. 3 – Pomocný arch č. 2.....	58



## Úvod

Jsem ve svém zaměstnání spokojená? Nejsm určitě jediná, kdo si tuto otázku pokládá, vzhledem k množství teorií a přístupů, které se pracovní spokojenosti věnují. Můžeme říct, že jsme spokojeni, pokud děláme práci, která nás baví a naplňuje. Stejně tak to někteří říkají o práci, která jim vydělává tolik peněz, že aktivity, které je baví realizují jinde. Je tomu opravdu tak? Moliér, francouzský dramatik a herec řekl: „spokojenost je lepší než bohatství“ (Svoboda, 2017). Co tedy charakterizuje spokojenost zaměstnanců na pracovišti? Jsou to peníze či pocit naplnění? Tato otázka se stává o to zajímavější, pokud se zaměříme na druhy profesí, které svou povahou vybízí k představě, že jejich zaměstnanci jsou spokojeni už z principu toho, že takovou práci vykonávají. Jedná se o pomáhající profese a v rámci práce konkrétně o neziskové organizace. Toto téma je mi velice blízké, protože se sama věnuji dobrovolnické činnosti a mám zkušenost i jako zaměstnanec neziskové organizace. Několikrát jsem si během dobrovolnických aktivit i přímo v práci v pomáhajících profesích kladla otázku, proč tu lidé pracují a co je činí spokojené v této oblasti. Co charakterizuje spokojenost zaměstnanců neziskových organizací? Je to smysluplná práce, seberealizace, nebo se na tom podílejí i jiné faktory? Na tyto otázky se snažím odpovědět.

Cílem práce je charakterizovat spokojenost zaměstnanců neziskové organizace v souladu s Herzbergovou teorií motivace. Při hledání odpovědí je nutné představit i teoretické zakotvení a popis pojmů spokojenosti, neziskové organizace a pomáhajících profesí, které jsou v prvních dvou kapitolách. Dále také představím teorii motivace Fredericka Herzberga, která je podkladem, na jehož základě budu spokojenost charakterizovat a je také teoretickým základem empirického kvantitativního výzkumu. Výzkum byl realizován se zaměstnanci Střediska prevence a léčby drogových závislostí Drop In o.p.s. pomocí strukturovaných rozhovorů a je sepsán v třetí kapitole. Výsledky výzkumu a teoretický popis problematiky spokojenosti a specifík pomáhajících profesí i neziskových organizací mi napomohly k naplnění cíle práce.

# 1 Spokojenost a Herzbergova teorie motivace

V rámci první kapitoly se věnuji ústředním pojmům bakalářské práce. V první části vymezuji termín spokojenost, který je dílčím tématem empirického výzkumu. Jak se taková spokojenost měří a jaké jsou ke spokojenosti přístupy. V druhé části se věnuji tématu motivace se zaměřením na motivační teorii Fredericka Herzberga, kterou jsem se nechala inspirovat pro realizaci výzkumu. Zároveň pro ucelenější uchopení problematiky zde objasňuji pojem motivace jako takové a krátce zmíním i historii motivačních teorií.

## 1.1 Spokojenost

Spokojenost je téma, které se týká každého z nás a je promítnuta do mnoha aspektů našich životů. Můžeme být spokojeni s naším životním stylem, rodinou, partnerským životem a také s pracovním životem. Kocianová (2010, s. 34) popisuje obecnou spokojenost, a to v jaké míře jsme schopni se vyrovnat s životními okolnostmi. A právě již zmíněná spokojenost pracovní patří do naší celkové životní spokojenosti. Protože se ve své práci zabývám spokojeností zaměstnanců, budu se dále věnovat tématu spokojenosti pracovní.

### 1.1.1 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je ústředním pojmem textu, jak už bylo uvedeno výše. Jedná se o termín, ke kterému jsou různé přístupy, je různě definován a jsou dokonce způsoby, jak pracovní spokojenost měřit.

Štikar a kolektiv (2003, s. 11) uvádí definici Lufthanse, který pracovní spokojenost vymezuje jako výslednici chování ve vztahu k jednotlivcovým hodnotám, potřebám a cílům. Bedrnová a Nový (1998, s. 260) vnímají pracovní spokojenost ve třech dimenzích, které jsou buď nástrojem pro personální politiku v rámci hodnocení, obecným popisem současného stavu, anebo také jako hnací síla pracovníka, případně jeho pracovní překážka.

Pracovní spokojenost i spokojenost životní je vždy vnímána subjektivně a individuálně a mají zde roli potřeby, emoce a postoje. Souvislost, i z historie, měla spokojenost se současným sociálně-ekonomický stavem jedince, který se mění v průběhu života

(Kocianová, 2010, s. 34). Dále se dá ještě rozlišovat mezi spokojeností s prací a v práci, kdy druhá varianta je chápána v širším pojetí, protože je zde zakomponována i osobnost pracovníka. První varianta je pak pojetí úzké, protože je vztaženo na jednu či více konkrétních pracovní činností (Kollárik, 1986, s. 61).

Jeden z dalších přístupů, jak nahlížet na pracovní spokojenost je souvislost s motivací zaměstnanců k práci, což přímo říká i Bulák, jak uvádí Kollárik (1986, s. 61). S tím souhlasí i Nakonečný (2005, s. 112), který tvrdí, že pracovní spokojenost je spojená s pojmem pracovní motivace, protože skrz práci dosahuje zaměstnanec určitých cílů i hodnot, ať už je to v podobě materiální, například finanční, nebo nemateriální – kariérní postup.

Armstrong (2007, s. 228) spojuje také pracovní spokojenost s postoji a pocity, které lidé mají v rámci vztahu ke své práci. Ty pak mohou být pozitivní, které se budou klonit k pracovní spokojenosti anebo negativní, které signalizují nespokojenost s prací. Současně zde uvádí, že faktory, které ovlivňují úroveň spokojenosti/nespokojenosti, jsou vnější a vnitřní motivační faktory. Dále pak kvalita řízení, sociální vztahy a také to, do jaké míry je jedinec ve své práci úspěšný nebo ne. Tyto faktory jsou už velmi podobné těm, které definoval Frederick Herzberg (viz kapitola 1.2.2).

### **1.1.2 Měření pracovní spokojenosti**

Měření spokojenosti zaměstnanců se dá dělat několika způsoby, například pomocí anket. Armstrong (2007, s. 229-230) představuje čtyři metody, jak je realizovat:

#### 1) Strukturované dotazníky

Tuto metodu můžeme použít pro všechny zaměstnance, nebo jen na nějakou část. Vzhledem k tomu, že je tato metoda ověřena a používána, existují už i normy, které se dají aplikovat, případně vytváříme speciální dotazníky pro každou organizaci. Používá se pro kvantitativní výzkumy.

#### 2) Rozhovory

Při rozhovorech volíme, zda budeme klást otázky s otevřeným koncem či uzavřeným. Rozhovory pak mohou být polostrukturované i strukturované. Ty se používají

vzácněji. Rozhovory s otevřenými a polootevřenými otázkami se používají při kvalitativních výzkumech.

### 3) Kombinace rozhovoru a dotazníku

Tuto metodu považuje Armstrong (2007) za ideální, protože kombinuje kvalitativní i kvantitativní prvky.

### 4) Diskusní skupiny

U této metody je vybrána skupina, u které se zkoumají postoje a názory vztažené na organizaci, ve které je výzkum prováděn. Musí zde panovat informovanost a důvěrnost.

Pro výzkum v rámci této práce, který jsem prováděla jsem, zvolila strukturovaný rozhovor. Inspirací byl pro mě již realizovaný výzkum spokojenosti a motivace zdravotních sester od Jiřího Vévody z roku 2013, který také volil metodu strukturovaného rozhovoru s pomocnými tazatelskými archy.

## **1.2 Herzbergova teorie motivace**

Po objasnění termínu spokojenosti, je načase zaměřit se na téma motivace. Co to je, jaké máme druhy motivace a stejně jako u spokojenosti, jaké přístupy se u tématu motivace objevovaly? Vzhledem k cíli práce je téma spokojenosti a motivace úzce propojené, protože právě na jedné motivační teorii byla zkoumána spokojenost zaměstnanců.

### **1.2.1 Motivace**

Motivace je soubor motivů, který nás pohání k určité činnosti. Z pohledu psychologie se jedná o jeden druh duševního snahové děje, který má dynamizační úlohu. Jednotlivé motivy tvoří jedincovu motivační strukturu a ta vede k motivačnímu procesu (Kliment, 2013, s.52-53).

Armstrong (2007, s.219-221) uvádí, že motivace vzniká tam, kde jedinec pociťuje nějaký nedostatek. Kde je nedostatek, jedinec pociťuje potřebu něco udělat, tak aby nedostatek odstranil. Jedinec si tedy stanoví cíl, jehož splnění je uspokojení

nedostatku. To celé se označuje jako motivační proces, který znázorňuje následující schéma č.1.

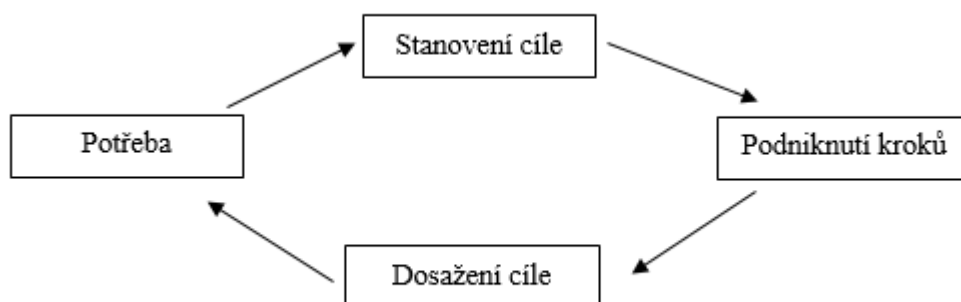


Schéma 1: Motivační proces (Armstrong, 2007).

Rozlišujeme dva typy motivace podle toho, jak na nás působí. Máme tedy motivaci vnitřní a vnější. Pokud nás něco motivuje zevnitř naší osobnosti, faktory, které si sami určíme, cíle, které si sami stanovíme, pak se jedná o motivaci vnitřní. V rámci pracovního prostředí se jedná například o možnost kariérního růstu, seberealizace, pocit odpovědnosti atd. Motivace vnější je tedy něco, co na nás působí zevnějšku. Může tak na nás působit zaměstnavatel, učitel, rodič. V pracovním prostředí se jedná o odměny materiálního i nemateriálního typu (Armstrong, 2007).

### 1.2.2 Přístupy k motivačním teoriím

Jak jsem již uváděla výše, motivací se zbývali teoretikové a lidé z praxe od poloviny 20.století a vzniklo mnoho motivačních teorií. V rámci práce zde uvedu dělení (vývoj) motivačních teorií, které použil Armstrong (2007, s.223-227).

#### - Teorie instrumentality

Tato teorie se zaměřuje na předpoklad, že výkon by měl být přímo spojen s odměnou nebo trestem (Armstrong, 2007). Tato teorie částečně vychází z koncepce F.W. Taylora a jeho vědeckého řízení, která hodnotu člověka, v rámci pracovního procesu, vnímala pouze jako zdroj manuální práce. Člověk zde byl posuzován na základě jeho výkonu, cílem byla maximalizace jeho výkonu, která úměrně odpovídala i následnému odměňování (Vojtovič, 2011).

- Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces pátrají po tom, jak lidé vnímají pracovní prostředí, jak ho chápou a interpretují. Proto jsou také někdy nazývané jako poznávací teorie či kognitivní teorie. Jednotlivé procesy jsou:

- 1) očekávání představované expektanční teorií
- 2) dosahování cílů představované teorií cílů
- 3) pocitování spravedlnosti zpracovávané teorií spravedlnosti (Armstrong, 2007).

- Teorie zaměřené na obsah

Tuto teorii uvádím jako poslední, protože se jí budu věnovat detailněji, ačkoliv je historicky starší než teorie zaměřené na proces. Vychází z předpokladu, že motivace vytváří neuspokojené potřeby, jak je již popisováno kapitole 3.1. Nejznámějšími a nejvlivnějšími představiteli této teorie je Abraham Maslow se svou hierarchií potřeb a Frederick Herzberg s dvoufaktorovou teorií. Je důležité uvést, že různé potřeby v lidech vyvolávají jinou intenzitu úsilí pro jejich uspokojení. Proto je například Maslowova hierarchie potřeb kritizována, že řadí jednotlivé potřeby do hierarchického pořadí, ačkoliv pro různé lidi mohou mít dané potřeby odlišnou hodnotu (Armstrong, 2007).

Maslowova známá pyramida potřeb řadí pět potřeb od nejnižší úrovně až po nejvyšší. Na nejnižším stupni pyramidy stojí fyziologické potřeby jako je hlad, spánek, dýchání atd. O stupeň výš, už hraje roli jistota a bezpečí, ještě výš pak následuje potřeba lásky, přijetí a sounáležitosti. Pak už chybí pouze dva stupně – potřeba úcty a uznání a úplně nejvýše stojí seberealizace. Pokud není uspokojena nižší úroveň nelze se zaměřit na úroveň vyšší. Pokud ano, pozornost se zaměřuje na vyšší stupeň (Armstrong, 2007).

### **1.2.2 Herzbergova motivační teorie**

Herzbergova motivační teorie, označována jako dvoufaktorová teorie, je velmi známá a stále populární pro její srozumitelnost a snadnou interpretaci (Armstrong, 2007). Podle této teorie se také dělají výzkumy spokojenosti, a i já jsem se touto teorií nechala inspirovat k výzkumu spokojenosti zaměstnanců.

Základním principem Herzbergovy teorie je vymezení dvou typů motivačních faktorů, které nezávisle na sobě mají vliv na spokojenost zaměstnanců. První faktorem jsou tzv. stimuly, které jsou též uváděny jako faktory hygienické. Tento termín je z medicínského prostředí a symbolizuje také preventivní účel těchto faktorů (Armstrong, 2007). Do tohoto faktoru se zařazují pracovní podmínky jako je odměňování (plat, stravenky, ...), bezpečnost práce, pracovní prostředí (hluk, světelné podmínky, čistota, ...), ale také organizace práce (Herzberg, 2008. s.8).

Tyto faktory se dále dělí na satisfaktory a dissatisfaktory. Herzberg tyto faktory označuje jako KITA, což je zkratka pro „Kick in the ass“, ty mohou být motivační a negativní. Význam tohoto sdělení je zřetelný – pokud někoho budeme stimulovat k práci negativním způsobem (příkazem, pohrožením trestem – obrazně vyjádřeno „kopnutím do zadní části těla“), vyvolá to stejně negativní reakci a zaměstnanec, ačkoliv práci přikázanou udělal, bude značně nespokojen a demotivován. Výše popsané vystihuje princip dissatisfaktorů, či dle Herzberga negativních KITA. Satisfaktory (motivační KITA) fungují opačně. Už v sobě zahrnují princip pozitivního motivování – zaměstnanec vykoná zadanou práci, dostane třeba odměnu v podobě lepší kanceláře. Zaměstnanec opět zadanou práci splní a zároveň z toho bude mít výrazně lepší pocit, než u negativních KITA neboli dissatisfaktorů (Herzberg, 2008).

Druhý faktorem jsou motivátory. Tyto faktory člověka motivují k větším výkonům v pracovním prostředí a mají také delší účinek. Vycházejí z principů vnitřní motivace a pro zaměstnavatele jsou motivátory podstatně lepším nástrojem než výše uvedené faktory hygienické (Armstrong 2007, s.227). Je to něco, co zaměstnance obohacuje a díky čemuž může osobnostně růst. Jedná se tak například o úspěch, uvědomění si úspěchu, o práci samotnou, pocit zodpovědnosti, spolupodílení se na rozhodování atd. V obrázku č. 2 můžeme vidět dělení motivačních faktorů v přehledné posloupnosti. Jak Armstrong (2007, s.228-229) říká, je dokázáno díky mnoha studiím, že na spokojenosti zaměstnanců mají značně větší podíl motivátory a nespokojenost způsobují stimuly – hygienické faktory.

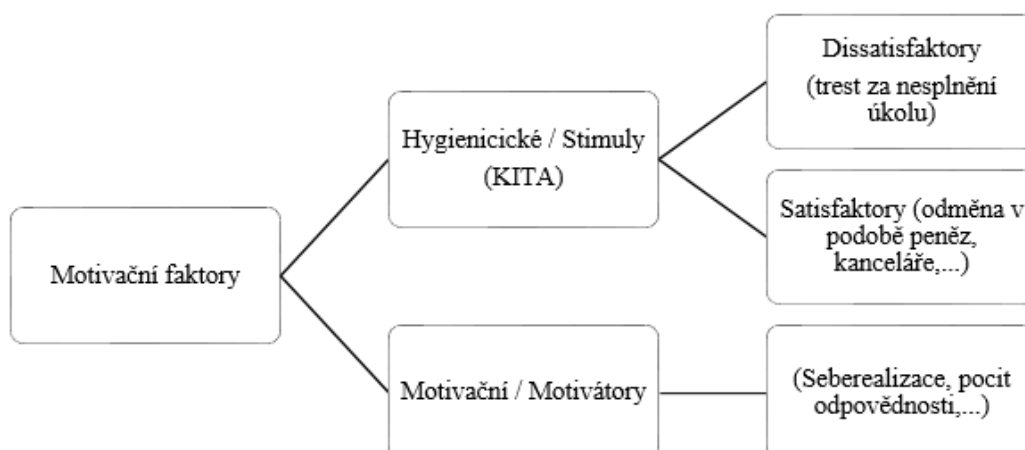


Schéma 2: Model Dvoufaktorové motivační teorie.

Je patrné, že Herzbergova dvoufaktorová teorie koresponduje s teorií motivace Alberta Maslowa. Pokud propojíme obě dvě teorie – Maslowovu pyramidu potřeb a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii - tak nejnižší dva stupně pyramidy budou ovlivňovat stimuly, zbylé stupně motivátory (viz schéma č. 3). Pokud bych to měla převést na konkrétní příklady, tak fyziologické potřeby by měli být zajištěny formou pravidelných pauz na jídlo, dostupnost toalet, uspokojivé teplotní podmínky atd. Bezpečí a jistotu může představovat pravidelnost výplat, smlouva, bezpečnostní podmínky práce, pravidelnost týmových porad. Na vyšší úrovni už se dostáváme ke zmíněným motivátorům – láska a sounáležitost mohou být vztahy na pracovišti, ve kterém se cítíme komfortně, jsme ochotní si vzájemně pomoci a zůstat i třeba déle v práci. Úctu může představovat už více věcí – možnost povýšení, status, který svou prací získáváme, úcta mezi kolegy, úcta od nadřízených za vykonanou práci. A seberealizace? To už jsme nejvýše, a také to představuje pro nás to nejvíce ceněné. V tu chvíli je pro nás práce naplněním, plněním snů, práce, která má smysl a ve které se realizujeme celou svou osobností.



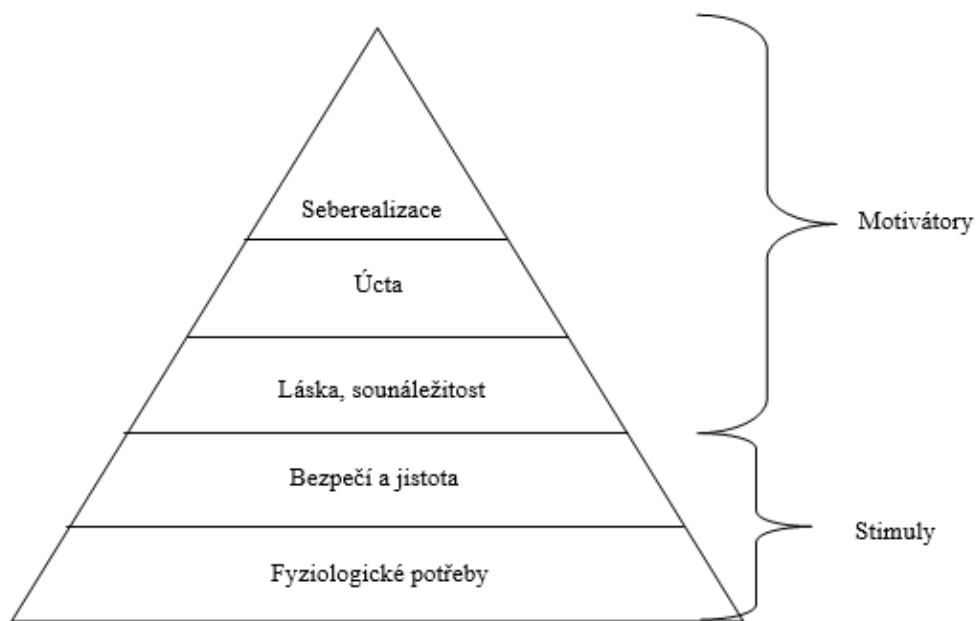


Schéma 3: Maslowova Pyramida potřeb (Armstrong, 2007) v kombinaci se stimuly a motivátory (Herzberg, 2008).

Vzhledem k této poměrně snadno uchopitelné interpretaci motivační teorie Abrahama Maslowa i Fredericka Herzberga, zvolila jsem si Herzbergovu teorii jako teoretický základ pro empirický výzkum, který napomáhá k naplnění cíle práce, tedy charakterizovat spokojenost zaměstnanců. Herzbergova teorie přímo pracuje s pojmy jako jsou satisfaktory/dissatisfaktory, které odkazují na téma spokojenosti zaměstnanců. Jak jsem již zmiňovala, teorie Frederica Herzberga byla podkladem pro výzkum spokojenosti Jiřího Vévody (2013). Výzkum v této práci se zaměřuje na jiné prostředí pomáhající profese, prostředí neziskové organizace. Tyto pojmy vymezím v druhé kapitole.

## **2 Neziskové organizace a pomáhající profese**

Druhá kapitola je zaměřená na další dva ústřední termíny, které je nutné objasnit. Protože se cíl práce zaměřuje na zaměstnance neziskových organizací, musím zde uvést co to neziskové organizace jsou, jak jsou legislativně upraveny, jaké mají oproti ziskovým organizacím specifika, jaké máme druhy a samozřejmě jaké je vnitřní uspořádání takovýchto organizací. To je důležité především z hlediska typů zaměstnanců, protože jejich spokojenost je podstatou cíle práce. V druhé části se věnuji pomáhajícím profesím, protože z povahy činností neziskových organizací se právě jedná o pomáhání lidem a takové profese mají svá specifika a kladou jiné nároky na osobnost zaměstnance. S tím jsou spojena i určitá rizika, které v této části také zmiňuji. Zaměstnanci v pomáhajících profesích, v případě tohoto textu přímo v neziskových organizacích, mají různé pohnutky proč vykonávat takové povolání, mají různou motivaci, a právě objasnění oné motivace pomůže k charakteristice spokojenosti zaměstnanců neziskových organizací.

### **2.1 Neziskové organizace**

Neziskové organizace neboli nestátní neziskové organizace, jsou nedílnou součástí ekonomiky vyspělého státu a plní svou specifickou společenskou roli. Existence těchto útvarů jsou důkazem aplikace sociální politiky v daném státě (Klimentová, 2013), jelikož zastupují veřejný sektor ať v kulturní, zdravotní či sociální sféře (MFČR). Podle Tomeše (2002, s.261) je dělení typů organizací v rámci nestátního sektoru na ziskové a neziskové. Avšak Vít (2015, s.10) pojem „neziskové“ označuje za nepřesné až zavádějící. Je důležité uvést, že v tomto typu organizací není cílem absence zisku, ale zpětné investování zisku, pokud je nějaký generován, do chodu organizace za cílem a posláním, kterým zpravidla bývá prospěšnost vůči určitému veřejnému sektoru (Vít, 2015, s.22-25). K bližšímu popisu se však dostanu dále.

#### **2.1.1 Legislativní rámec**

Pro uchopení problematiky nestátních neziskových organizací je důležité i jejich vymezení v zákonech ČR, kterých je hned několik. Ústředním právním předpisem je zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále NOZ), který upravuje většinu forem

současných neziskových organizací. Nabytím účinnosti NOZ zanikly určité právní předpisy, které však stále platí pro určité formy, které NOZ nezahrnuje. Jedná se například zákon 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a zákon 40/1964 Sb., Občanský zákoník, který upravoval postavení zájmových sdružení osob. (Vít, 2015, s.14-15) Dalším podstatným zákonem je zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích., kde je v dílu 3 paragrafu 758-773 upravován speciální typ neziskové organizace – sociální družstvo.

### **2.1.2 Specifika nestátních neziskových organizací**

Nestátní neziskové organizace neboli nezisková právnická osoba (dále „NPO“), jak vyplývá z názvu, nejsou typické obchodní korporace, které „ziskové“ jsou a je to jejich hlavním cílem. Tento typ organizací, které jsou současně veřejně prospěšnými společnostmi, svůj zisk, pokud nějaký produkují, musejí znovu investovat do svých činností. Nemohou tedy podnikat za účelem výdělků. Výjimkou se stává sociální podnikání, které má svá další specifika (Vít, 2015).

Čím se tedy liší NPO od ziskových právnických osob? V první řadě jsou to veřejně prospěšní plátcí. To platí v případě, pokud ve své hlavní činnosti nevykonávají podnikání, které je dle zákona č.89/2012 Sb. §420 definováno následovně: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

Díky tomu, že částečně zastupují činnost veřejného sektoru, jak jsem již uváděla výše, mají v určitých pravidlech úlevy na daních. Jednotlivé změny v daňových pravidlech vymezuje řada zákonů. Hlavním právním předpisem je v tomto případě zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, konkrétně paragraf 17a. Pro obecně prospěšné společnosti například platí úleva na dani z příjmu darů, dotace, příspěvků z veřejných rozpočtů (MFČR, 2017).

Jak již bylo několikrát zmíněno, dalším rozdílem je určování hlavní a vedlejší činnosti nestátní neziskové organizace (dále „NNO“). Hlavní činností nemůže primárně být generování zisku. Pokud se tomu tak stane, vykazuje se jako činnost vedlejší, případně se finance musí znovu investovat do chodu organizace. Pojmy hlavní a vedlejší činnost

jsou zároveň důležité pro následné danění příjmů, účetnictví atd. Vše musí být jasně vymezeno ve stanovách dané organizace (Mañas, 2017).

Co je tedy hlavní činností NNO? Musí splňovat dvě základní podmínky. První podmínkou je že hlavní činnost odpovídá poslání a cílům organizace, tak jak je má organizace stanovené a touto činností se definované cíle naplňují. Druhou podmínkou je, že danou aktivitu opravdu vykonává jako hlavní činnost – tedy kam putuje hlavní spotřeba materiálu a největší nápor na lidský kapitál společnosti. Vedlejší činnost je pak taková, která pomáhá uskutečňování činnosti hlavní (Vít, 2015, s.22-23).

### **2.1.3 Typy nestátních neziskových organizací**

V rámci základního seznámení se NNO bych ještě ráda uvedla a v krátkosti popsala jednotlivé druhy, které jsou dle aktuálního NOZ platné. V rámci neziskového sektoru máme spolek, nadace, nadační fondy, ústav, sociální družstvo. Jsou tu také ty organizace, které ještě fungují podle starého občanského zákoníku – obecně prospěšná společnost a zájmové sdružení právnických osob. Jako poslední útvar může vzniknout skupina vzájemně propojených právnických osob (Vít, 2015, s.39-42).

#### **- Spolek**

Tento útvar právnické osoby je možné založit na základě ústavního práva se sdružovat na základě společných zájmů. Specifikum spolku je, že si svými stanovami mohou téměř libovolně upravit vnitřní fungování, stanovit si orgány či je úplně zrušit. Žádná jiná právnická osoba dle NOZ tuto možnost nemá. A jak již bylo uvedeno několikrát spolek nesmí být zakládán za účelem podnikání a výdělečné činnosti. Při porušení spolkům hrozí jejich zrušení (Vít, 2015).

#### **- Nadace**

Základním typem fundace je nadace. Zakládá se za účelem správy majetku, který je do ní hned či později vložen, a to z důvodu prospěšnosti společenské či hospodářské. Ve své vedlejší činnosti mohou nadace podnikat, ale musí nabyté zisky použít zpět pro účely fungování nadace. U nadací je velmi důležité, aby byla profesionálně zpracována nadační listina, kterou se nadace zakládá. Následné změny se dělají velmi složitě, případně nejdou udělat vůbec. To vše vychází z toho, jakým způsobem jsou nadace a jejich založení zakotveny v zákonech a od pravidel se téměř nelze odchýlit (Vít, 2015).

- Nadační fond

Dalším typem fundace je nadační fond. Ten není pouze správce a spravovatel majetku, který získá a je do něj vložen, ale může poskytovat služby – například pořádat vzdělávací akce, kulturní společenské akce apod. Účelem jeho založení je opět společenská či hospodářská užitečnost (Vít, 2015).

- Sociální družstvo

Sociální družstvo je novou úpravou družstva jako takového. Jeho existence by však měla, jako u výše zmíněných neziskových organizací, být podmíněná společenskou užitečností. Typická nezisková organizace to ale není. Mohou v hlavní činnosti podnikat a disponibilní zisk v maximální výši 33 % po zdanění přerozdělit mezi členy. Takové podnikání musí být opět v souladu s účelem existence sociálního družstva (Vít, 2015).

- Ústav

Ústav je právnická osoba, která se svými rysy velmi podobá obecně prospěšným společnostem, které díky NOZ již zakládat nelze. Zakládá se za účelem prospěšnosti společenské či hospodářské a je typické tím, že musí poskytovat služby. Specifikem ústavu je, že i ve své hlavní činnosti může podnikat, ale musí to být vždy spojené s účelem existence a chodu ústavu (Vít, 2015).

- Obecně prospěšná společnost

Tuto právní formu neziskové organizace zde uvádím pro doplnění, a to z důvodu neziskové organizace, která je předmětem výzkumu ve třetí kapitole. Takovou to právní osobu dnes již založit nelze, ale pořád se na trhu neziskových organizací objevují, protože byly založeny před účinností NOZ. Jak jsem uvedla v předchozím odstavci jedná se v základních rysech o ústav. Liší se například v tom, že obecně prospěšné společnosti (dále o.p.s.) musí být založeny za účelem obecné prospěšnosti a ničím jiným (ústav může mít ještě účel hospodářské prospěšnosti). Jsou zde rozdíly v orgánech, které jednotlivé útvary mají mít a o.p.s. musí mít již během zakládání uvedeno, jaké prospěšné služby bude vykonávat na rozdíl od ústavů, které tuto informaci mohou veřejně oznámit později (Vít, 2015).

#### 2.1.4 Neziskové organizace a jejich vnitřní uspořádání

Téma řízení neziskové organizace z pohledu managementu je velmi mladé téma. Prakticky se o něm v současné době nevede ucelená teorie či praxe. Jak má tedy vypadat vnitřní uspořádání neboli organizační struktura neziskové organizace? Záleží na typu poskytovaných služeb, zda se nezisková organizace orientuje podle vznikajících a zanikajících projektů nebo má organizace pevnou strukturu. Nejvyšším orgánem neziskové organizace je správní rada. Ta jmenuje ředitele a pod ředitelem se skládá organizační struktura dle potřeby, projektů, typu služeb (Vít, 2015, s.30-33).

V rámci práce zde uvedu základní typy organizačních struktur. Obecnější pojetí uvádí Bělohlávek (1996, s.36), který rozlišuje typy štíhlé a široké organizační struktury. Štíhlá se vyznačuje tím, že má mnoho vedoucích pracovníků a pomyslných „pater“ od top managementu po řadové pracovníky. Jednotliví vedoucí pak mají malý počet podřízených. Široká organizační struktura je naopak typická malým počtem úrovní, které jsou mezi top managementem a řadovými pracovníky. Vzniká tak tedy i větší počet pracovníků pod jednotlivými vedoucími.

Další typologií organizačních struktur, kterou Bělohlávek (1996, s.36) uvádí, je funkcionální, divizionální a maticová.

##### - Funkcionální

Tento typ organizační struktury se vyznačuje sdružováním jednotlivých pracovníků, kteří mají podobné pracovní zaměření. Například lidé, kteří zpracovávají personální agendu. Každé takové uskupení/oddělení má pak svého vedoucího (Cejthamr a Dědina, 2010, s.198-199).

##### - Divizionální

Zde se pod jednotlivá oddělení deleguje více odlišných funkcí. Pracovníci mohou zpracovávat v jednotlivých divizích finance, marketing, výrobu a další. Jednotlivé divize se mohou orientovat podle geografické lokace, potřeb zákazníka a spadají pak přímo pod divizionálního ředitele a ten pod ředitele generálního (Bělohlávek, 1996, s.36-37).

- Maticová

Maticová organizační struktura je kombinací výše uvedených. K pevně dané struktuře současně vznikají projektové/úkolové týmy, které jsou utvářeny dle potřeby a chodu projektů. Tyto týmy pak stojí mimo strukturu a po dokončení projektu/úkolů zanikají (Cejthamr a Dědina, 2010, s.196-197).

V neziskovém sektoru jsem se setkala se všemi typy uvedených organizačních struktur kromě štíhlého typu. Každá z uvedených struktur nese své výhody, ale také úskalí, na které si musí dát vedoucí pracovníci pozor, a to jak v ziskovém, tak neziskovém sektoru. Organizační struktura je také závislá na velikosti dané organizace. U malých organizací do deseti zaměstnanců by nebylo nutné mít strukturovaný management, jednotlivé vedoucí pozice budou sloučeny s pozicemi organizačními, přesto však i u malých společností by to bylo praktické, pokud to umožňují finanční prostředky.

Ideálním příkladem je například organizační struktura Pestré společnosti o.p.s., která včetně ředitele čítá 11 zaměstnanců a následnou síť dobrovolníků, která je pro společnost nepostradatelná a práce s dobrovolníky je jedna z ústředních činností organizace. Pod ředitelem v rámci struktury je manažerka výcviku a vedoucí kanceláře. Dále jsou pod nimi jednotliví zaměstnanci, kteří vykonávají své specifické funkce, které jsou pro chod společnosti a poskytované služby potřeba. Jedná se o marketing a styk s veřejností, administrativa a již zmiňovaná velmi důležitá koordinace dobrovolníků (Pestrá společnost, 2015).

U organizací středních a velkých už je potřeba centrální vedení, které by spravovalo financování, personální agendu a projektové řízení. Zaměstnanci se pak mohou plně soustředit na vykonávání specializovaných pozic. Příkladem takového vedení v konkrétní společnosti je například Sananim z.ú. Ti v rámci své organizační struktury mají mezi ředitelem a jednotlivými středisky mezičlánky v podobě pracovníků, kteří právě zajišťují personální, administrativní a ekonomický servis, koordinaci aktivit jednotlivých zařízení a veškeré smluvní vztahy (Sananim, 2015). V případě Sananimu není dobrovolnická činnost takovým klíčovým bodem jako u Pestré společnosti, což vychází i z odlišného pracovního zaměření i cílové skupiny.

## 2.2 Pomáhající profese

Jak už jsem uvedla výše, touto částí chci nastínit význam termínu pomáhající profese. Jasnou definici, která by uceleně vymezovala tento pojem, je velmi obtížné nalézt. Zastoupení oborů, které se dají považovat za pomáhající profese, je opravdu různorodé, protože ve svém důsledku každá profese pomáhá někomu.

K tomu se přímo vyjadřuje Guggenbühl-Craig (2007, s.7). Dle jeho myšlenky totiž skoro každé povolání svým způsobem slouží ku prospěchu lidí. Dále uvádí, že to, co tvoří rozdíl od většiny povolání jsou: „...speciální přímé výkony pomoci, určené především lidem nešťastným, nemocným nebo těm, kteří ztratili orientaci.“ Konkrétně zmiňuje povolání psychoterapeutů, lékařů, sociálních pracovníků, duchovních učitelů.

Michalík (2011, s. 14) pak například uvádí následující tezi: „Můžeme říci, že obecně jde o profese, jež jsou orientovány na potřeby člověka, a jejich podstatným rysem je takové jednání vůči druhému člověku, které je zaměřeno na řešení jeho potřeb a poskytování podpory a pomoci. Podstatným znakem rovněž bývá zaměření na individuální potřeby jedince. ... pomoc a podpora člověku je hlavním cílem a zároveň i důvodem jejich existence.“ Kopriva (2006, s.14) se vyjadřuje ke konkrétním profesím, které spadají do kategorie pomáhajících, jako například zdravotní sestry, lékaři, pedagogové, pečovatelky, psychologové a sociální pracovníci.

Slovník sociálního zabezpečení pomáhající profese definuje takto: „Pomáhající profese je všeobecné označení pro profese zaměřené na pomoc druhým. Pojem zahrnuje lékařské obory, psychologii, pedagogiku a sociální práci (srov. heslo sociální pracovník). Mezi pracovníky působící v pomáhajících profesích lze kromě pracovníků vykonávajících tyto obory dále řadit zdravotní sestry, pracovníky v sociálních službách, učitele, manželské a rodinné poradce, fyzioterapeuty apod. Některé činnosti vykonávané profesionálními pracovníky zajišťují v některých případech také dobrovolní pracovníci“ (Slovník sociálního zabezpečení, 2017). Vystihující definici uvádí Jitka Géringová ve své knize *Pomáhající profese* jako skupinu povolání, která jsou založena na profesní pomoci druhým lidem (Géringová, 2011, s.21).

Ze všech výše uvedených definic je patrné, že se jedná o přímý kontakt s člověkem, kterému se pomáhá. Takový člověk může být klient, pacient, žák, student či uživatel (Géringová, 2011, s.21).



Pokud bych chtěla uvést určité charakteristiky pomáhajících profesí, dle Michalíka (2011, s.14-15) zmínila bych následující:

- na osobnost pomáhajícího jsou kladeny speciální požadavky
- je zde vyšší riziko výskytu syndromu vyhoření
- pracuje se klientovými individuálními potřebami
- je zde kladen důraz na specializované vzdělání a další vzdělávání v průběhu praxe
- důraz na komunikační dovednosti
- jsou zde využívány etické normy

To vše dohromady nám dává představu o tom, co pomáhající profese jsou, jak jsou vymezené a na koho se zaměřují. Je patrné, že se jedná o hodně široký pojem, ale v rámci zaměření této práce je důležité ukázat, že neziskové organizace svou povahou do pomáhajících profesí patří, ale zároveň jsou jen zlomkem v počtu profesí, které pod toto označení spadají.

### **2.2.1 Rizika pomáhání**

Profesionální pomáhání je komplikovaná záležitost a jako vše, co se dělá odborně, by mělo fungovat podle určitých pravidel a pomáhání není výjimkou. Je to především z důvodu, aby se co nejvíce eliminovala rizika, která jsou s těmito profesemi spojená. Kdo pracoval s lidmi ví, že při práci s lidmi je každá situace jiná a nelze se naučit jednu metodiku a tu aplikovat následně na každého. Úlehla (1999, s.20-22) uvádí výčet profesionálních způsobů práce s klienty dělenou na pomoc a kontrolu. V rámci pomoci se jedná o poradenství, terapie, doprovázení a vzdělávání. V rámci kontroly pak o dozor, přesvědčování, opatrování a vyjasňování. Rozdělení kontroly a pomoci je z důvodu odlišného způsobu přístupu ke klientovi a následné práce s ním. Pokud by způsob práce s klientem nebyl vymezen, snadno by pracovník mohl sklouznout k manipulaci. Manipulace může být nevědomá, nicméně může být i samotnou motivací pomáhajícího pro naplnění pocitu moci (Úlehla, 1999, s.10).

Pocit moci už je jeden z možných rizik pomáhajících profesí. K dalším rizikům patří například syndrom pomáhajícího a syndrom vyhoření. Rizik s těmito profesemi spojených je velká řada, ale pro účely tohoto textu popíšu dále jen zmíněné tři typy.

Každému z nich by se dala věnovat celá diplomová práce. Proto v rámci rozsahu této práce je představím jen krátce.

#### - Moc

Samo o sobě je téma moci velmi komplikované, z toho důvodu jen nastíním, jak může v pomáhajících profesích pocit moci vznikat. Používání a pociťování moci v pomáhajících profesích pochází z vnitřních pohnutek pomáhajícího. Vycházíme zde z polaritý moc / bezmoc, která vzniká ve vztahu pomáhající / klient. Druh moci, který se zde vytváří je možné rozlišit na reálný a pociťovaný. Reálný vzniká z moci svěřené především institucionálně, z pozice, kterou pomáhající vykonává (doktor, učitel, sociální pracovník) (Géringová, 2011, s.79-80). Pociťovaná pak vychází z toho, že klient, který už z pozice toho, že něco potřebuje, může pociťovat bezmoc a pomáhajícímu to dává pocit moci, že klientovi z tohoto stavu pomáhá (Kopřiva, 2006, s.39-40). Jaké motivy vedou člověka, aby na klientovi uplatňoval moc účelně pro své vlastní uspokojení, je téma zabíhající hluboko do oboru psychologie. Pro potřeby této práce však nebudu uvádět detailnější rozbor.

#### - Syndrom pomáhajícího

Autorem tohoto termínu je německý psycholog a publicista W. Schmidbauer. Příznaky se projevují na první pohled nesourodými opakujícími se projevy chování, které mají negativní vliv na průběh pracovního výkonu. Člověk, který má tento syndrom se může jevit v práci jako nesourodý, může být až agresivní, a naopak může působit velmi svědomitě. Tento syndrom vzniká z různých důvodů například během dětství a výchovy. Dalším důvodem je využívání pomoci druhým jako únik před zabýváním se sám sebou (Géringová, 2011, s.91-93).

#### - Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření je známý pojem, který může mít mnoho příčin a dá se zaměřovat za jiné nemoci/problémy zaměstnanců. Jak uvádí Maroon (2012, s.15) existují dvě východiska ve výzkumu tohoto syndromu. První je pohled klinické psychologie, který vnímá vyhoření jako vnitřní duševní reakci (Fredenberger 1947 in Maroon, 2012, s.15). Druhý z pohledu sociální psychologie, kdy vyhoření je způsobeno vnějšími vlivy jako pracovní prostředí a práce samotná (Maroon, 2012, s.15) Jedni z prvních, kdo přinesli systematickou a komplexní definici a seznam opakujících se faktorů, které

zde uvedu, byli Pinesová a kol. v roce 1981. Faktory, které se tedy vždy vyskytují i přes rozličnost individuálních rozdílů jsou:

- fyzické vyčerpání
- mentální vyčerpání
- emocionální vyčerpání (Pinesová a kol. 1981 in Maroon, 2012, s.22)

Jak pracovníci sami, tak jejich nadřízení, by si měli všimnout zvláštních projevů a výkyvů chování, změn nálad apod. Člověk sám by se sebou měl pracovat a hledat v sobě příčiny, pátrat po důvodech proč se realizuje v pomáhajících profesích a jak uvádí Géringová (2011, s.92) syndrom vyhoření může být důsledkem neidentifikovaného syndromu pomáhajícího.

### **2.2.2 Člověk v pomáhající profesi**

Pomáhat je pro člověka přirozené. Je to dáno především kulturním aspektem, který utváří naši společnost a tím také naše chování. V případě, že někdo potřebuje pomoc, potlačí se pudové instinkty a převládnu kulturní vzorce. Géringová (2011, s.18-20) Pomáhání ostatním se odborně nazývá altruismus, který je definován jako „nesobecký způsob myšlení a cítění; nezištné jednání ve prospěch druhých jako mravní princip“ (Slovník cizích slov, 2017). Je zde velmi těžké odlišit a definovat jaké motivy člověka vedou k pomáhání a zda tedy vůbec altruismus existuje. Géringová (2011, s.18-20) ve své knize uvádí například vštípené chování výchovou, prospěšný čin z důvodu získání respektu, lásky či úcty nebo čisté pomáhání za účelem prospěšnosti pro druhého.

Co je ale hlavním klíčem a potřebou v pomáhajících profesích, je umění empatie (Géringová, 2011, s.19). Ta je definovaná jako „schopnost vcítit se do pocitů, jednání druhé osoby, vcítění“ (Slovník cizích slov, 2017).

Matoušek (2008, s.52-53) uvádí jaké vlastnosti a dovednosti by měl člověk v pomáhajících profesích mít. Jedná se o inteligenci, důvěryhodnost, komunikační dovednosti, ale i přitažlivost. Ta není myšlena ve smyslu fyzické přitažlivosti, ale jako klientova náklonnost k pomáhajícímu se kterým může docházet k názorové shodě, současně se zde i odráží odborná způsobilost pomáhajícího.

Základní představu bychom tedy o osobnosti člověka v pomáhajících profesích měli. Géringová (2011, s.26-42) dále uvádí aspekty z psychologie osobnosti, které ovlivňují

člověka v pomáhajících profesích jako je polarita, sebepoznávání atd. To však vzhledem k cíli práce není podstatné rozvádět detailněji.

### **2.2.3 Zaměstnanci v pomáhajících profesích**

V pracovním prostředí pomáhajících profesí se mohou objevit dva typy zaměstnanců. Ti, jež práci vykonávají dobrovolně a nepobírají za svou činnost mzdu či jinou materiální odměnu. Dále jsou zde přímo zaměstnanci, kteří za svou činnost výplatu pobírají. Motivy obou skupin mohou být velmi podobné, ale očekávání se zde může lišit z povahy zaměstnaneckého vztahu.

Dobrovolnictví popisují například Frič a Vávra (2012) ve své knize *Tři tváře komunitního dobrovolnictví*. Zde popisují, že dobrovolnictví může být formální a organizované – například neziskovou organizací, nebo také neformální a přímé, které si dobrovolník organizuje sám. Konkrétní definice dobrovolnictví zde Frič s Vávrou citují dvě – v užším a širším pojetí. Já zde uvedu užší definici, kterou citovali z Manuálu Mezinárodní organizace: „...neplacená, nepovinná práce, což je čas, který jednotlivci bez nároku na plat věnují aktivitám vykonávaným pro lidi mimo jejich vlastní domácnost, a to buď prostřednictvím organizace anebo přímo.“ (Frič a Vávra, 2012, s. 27)

Proč zde ale uvádím definici dobrovolnictví? Aby zde vynikl rozdíl mezi dobrovolníky a zaměstnanci pomáhajících profesí. Z výše uvedeného je patrné, že dobrovolníci, za svou pomoc neočekávají žádnou odměnu, zaměstnanci vzhledem k pracovněprávnímu vztahu očekávají výplatu a další personální nároky z tohoto vztahu plynoucí. Pokud se tedy jedná o formální dobrovolnictví řízené organizací, vedení takové organizace bude mít odlišný přístup k zaměstnancům a dobrovolníkům, a i oni sami mají odlišná očekávání a je možné, že i motivaci.

Dobrovolník tuto práci vykonává pro své uspokojení či pouze z altruismu (viz kapitola 2.2.2). Zaměstnanec v pomáhající profesi je ale v jiném postavení – svou práci mohl začít vykonávat z podobných důvodů jako dobrovolník, ale zároveň za svou činnost očekává výplatu a další zaměstnanecké podmínky, jako je organizace práce, vedení, hodnocení jeho práce atd. V rámci tohoto textu se ptám po charakteristice spokojenosti zaměstnanců dle Herzbergovy teorie motivace a mou výzkumnou hypotézou je, že spokojenost budou definovat spíše motivátory (viz kapitola 1.2.2), tedy že pro

zaměstnance pomáhající profese budou důležitější faktory motivační než hygienické. Zde ale může nastat rozpor právě v onom vztahu zaměstnanec/zaměstnavatel a zároveň smysluplná práce vycházející z potřeby pomáhat, uspokojení z práce samotné. To však ukáže až výzkum a jeho výsledky.

### **3 Výzkum ve Středisku prevence a léčby drogových závislostí Drop In o.p.s.**

V poslední kapitole mé práce představím empirický kvantitativní výzkum, kterým chci naplnit cíl práce tedy charakterizovat spokojenost zaměstnanců neziskových organizací dle Herzbergovy teorie motivace. Pro účely výzkumu jsem si zvolila jednu konkrétní neziskovou organizaci, se kterou mám osobní zaměstnanecké zkušenosti a problematika spokojenosti je zde aktuální téma. S touto organizací se čtenář seznámí v rámci první podkapitoly. V druhé podkapitole jsou popsány jednotlivé náležitosti kvantitativního výzkumu. Výsledky výzkumu a jejich interpretace jsou sepsány v poslední podkapitole.

#### **3.1 Středisko prevence a léčby drogových závislostí Drop In o.p.s.**

Společnost Středisko prevence a léčby drogových závislostí Drop In o.p.s. (dále Drop In) je neziskovou organizací s právní formou obecně prospěšné společnosti. Její působnost se pohybuje na území hlavního města Prahy a funguje již od roku 1991. Hlavní činností, vyplývající už ze samotného názvu, je prevence a současně i léčba drogových závislostí. Společnost je členěna do jednotlivých středisek a projektů. Každý z nich se věnuje jiné oblasti, jiné službě i jiné cílové skupině tak, aby byla pokryta již výše zmíněná prevence i léčba. Cílovou skupinou Drop Inu jsou tedy lidé se současnou drogovou kariérou, kteří se nechtějí léčit, kteří se léčit chtějí, a ti, kteří léčbu již aktivně podstupují. Dále se jedná o bývalé uživatele drog, kterým je nabízen podpůrný program, a dokonce i dlouhodobě abstinující, se kterými se řeší sekundární závislosti a tzv. život bez drog. Je zde prostor i pro rodiny bývalých drogových uživatelů a také program pro maminky (drogové uživatelky) s dětmi (Výroční zpráva 2015).

Jednotlivá střediska a projekty v krátkosti popíšu. Celkem má v současné době Drop In pět stabilních středisek, s jejichž zaměstnanci probíhal výzkum, dále je zde Projekt Tvoje šance a nově i adiktologická ambulance. Všechny následující informace jsou čerpány z Výroční zprávy z roku 2015 a z webových stránek Drop Inu.

- Nízkoprahové středisko

Zde se zaměřují na velmi problematické uživatele nelegálních drog. Jejich hlavní činností je základní zdravotnické ošetření, výměna injekčních stříkaček a poradenství jak pro tyto klienty, tak pro jejich rodinné příslušníky.

- Terénní program (dále jako Terén)

Tento program pracuje s uživateli nelegálních drog. Terénní pracovníci působí na různých městských částech a zaměřují se na výměnu injekčních stříkaček a podobné služby. V roce 2015 například zorganizovali očkování psů na otevřené i uzavřené drogové scéně.

- Projekt Tvoje Šance

V rámci projektu se pracuje s lidmi, kteří se léčí z drogové závislosti a mají vidinu návratu do běžného sociálního života. Je jim poskytována možnost práce na tréninkovém pracovišti zahrada a sociální poradenství spojené s poradenstvím pracovním. Cílem je přechod na otevřený trh práce a samostatné fungování.

- Adiktologická ambulance

Tato ambulance vznikla pro uživatele nelegálních návykových látek, pro závislé matky či těhotné ženy i pro nadměrné uživatele alkoholu. Pracuje se zde na léčebných plánech, doporučení vhodných lékařských oborů (psychiatrie, psychologie, adiktologie) či jejich kombinace.

- Metadonová substituce (dále jako CMS)

Toto středisko se zaměřuje na bývalé i současné uživatele heroínu, kteří přechází na substituční léčbu metadonem. Substituční léčba má tři stupně, ve kterých klienti postupují až k cíli, kterým je úplné ukončení užívání návykových látek. Tento program je doplněn i o služby psychiatra, sociálního poradenství i úzkou spoluprací s projektem Tvoje šance.

- Centrum pro rodinu (dále jako CPR)

Centrum pro rodinu pracuje s bývalými i současnými uživatelkami drog, které jsou těhotné nebo jsou již matky. Současně pomáhají jejich dětem, které jsou tímto faktem buď poškozené či znevýhodněné. Pracuje se jak s matkami, tak i s dětmi a jejich poruchami. Je zde možnost odborného sociálního poradenství, zajištění bydlení, rekvalifikací a další potřebné pomoci pro klienty.

- Centrum následné péče (dále jako CNP)

Toto centrum je v pomyslném nejvyšším stupni léčby, protože se jedná právě o následnou léčbu. Cílovou skupinou jsou bývalí uživatelé návykových látek i patologických hráčů, kteří se svou minulostí bojují a snaží se s ní vyrovnat. Cílem je, aby se nevraceli ke svému dřívějšímu rizikovému chování. Pracuje se zde i s rodinnými příslušníky těchto klientů.

Také bych se chtěla v krátkosti zmínit o vnitřním uspořádání společnosti, které je vzhledem ke své velikosti velmi specifické. Pokud bychom se měli zaměřit na organizační strukturu, tak je zde absence personálního oddělení, případně jedné osoby, která by uceleně řešila personální agendu a také absence komplexního projektového řízení – viz schéma č. 4, který jsem sestavila na základě informací z výroční zprávy Drop Inu z roku 2015.



Schéma 4: Organizační struktura Drop In o.p.s.



V rámci uvedené organizační struktury není zobrazen projekt Tvoje šance a další projekty, které Drop In realizuje, protože je realizují ti samí zaměstnanci, kteří pracují v těchto základních střediscích. Z této struktury, jak jsem již uváděla výše, je patrné, že personální agendu i projektovou agendu si obstarávají jednotliví vedoucí daných středisek. Toto uspořádání není ideální (viz kapitola 2.1.4) vzhledem k potřebné ucelené organizaci práce a celkového chodu organizace (vzhledem k velikosti organizace a rozsahu služeb, které poskytují) a také pro jednotlivé vedoucí jejichž kompetencí není zajišťovat tyto oblasti, nýbrž odborně vést své středisko. Tuto problematiku zmiňovali i samotní zaměstnanci, kteří uváděli, že tento styl vedení není ideální. Z toho vyplývá, že jde zde i absence koncepční personální práce se zaměstnanci, s jejich dalším vzděláváním, motivací, a hlavně s jejich spokojeností.

I proto jsem si zvolila tuto organizaci pro svůj výzkum. Díky tomuto nestandardnímu rozložení jsou zde zaměstnanci víceméně odkázáni na blízké vztahy s vedoucími jednotlivých středisek, a především na sebemotivaci, která vychází z podstaty této práce – pomoci lidem. V názvosloví Herzbergovy teorie motivace jsou zaměstnanci odkázáni na motivační faktory, jako jsou seberealizace, práce s klienty či image organizace, ačkoliv tyto faktory nejsou nijak z vnějšku (myšleno vedení organizace) stimulovány.

### **3.2 Výzkum spokojenosti zaměstnanců organizace Drop In o.p.s.**

Jak již bylo uváděno několikrát, zvolila jsem si kvantitativní empirický výzkum, který jsem realizovala v neziskové organizaci Drop In. Vychází z cíle práce zúženým ve výzkumnou otázku, která ústí ve dvě hypotézy. Postupovala jsem dle metodiky pospané v publikaci *Sociologický výzkum pro andragogy* od Heleny Kubátové (2013).

Cílem práce je charakterizovat spokojenost zaměstnanců neziskové organizace v souladu s Herzbergovou teorií motivace. Z cíle práce vychází výzkumná otázka, která zní: *Jaká je míra spokojenosti zaměstnanců pomáhající profese v organizaci Středisko prevence a léčby drogových závislostí Drop In o.p.s. v souladu s Herzbergovou teorií motivace?*

Z výzkumné otázky vychází hypotézy:

*H1:* Zaměstnanci Střediska prevence a léčby drogových závislostí Drop In o.p.s. řadí mezi důležitější faktory motivační. V rámci této hypotézy jsou dvě proměnné, a to řazení a rozlišení mezi motivačními a hygienickými faktory

*H2:* Zaměstnanci Střediska prevence a léčby drogových závislostí Drop In o.p.s. hodnotí, že zaměstnavatelem jsou více uspokojovány hygienické faktory. V rámci této hypotézy jsou dvě proměnné – hodnocení více či méně uspokojováno a rozlišení mezi motivační a hygienickými faktory.

Převahu motivačních faktorů nad faktory hygienickými u první hypotézy předpokládám z důvodu povahy práce v neziskové sektoru. Jak bylo popsáno v předchozích kapitolách pomáhající profese a neziskový sektor je specifický svou náročností a osobní angažovaností zaměstnanců. Důvod proč lidé pracují v těchto organizacích vychází především z potřeby a touhy pomáhat ostatním a proto předpokládám, že hygienické faktory budou v pozadí řazení důležitosti.

Převahu hygienických faktorů u druhé výchozí hypotézy předpokládám z důvodu absence systematického personálního řízení ve zkoumané organizaci, jak bylo popsáno v podkapitole 3.1. Hygienické faktor v organizaci jsou základním způsobem uspokojovány. Je pravidelně vyplácená mzda, jsou zde vypracované plány bezpečnostních pravidel a jsou zajištěny dobré pracovní podmínky. Motivačními faktory se však v organizaci nikdo systematicky nezabývá.

V rámci rozhodnutí o populaci vzorku jsem si definovala účastníky výzkumu. Základním souborem jsou zaměstnanci Střediska prevence a léčby drogových závislostí Drop In o.p.s. Za zaměstnance jsou považováni ti, jež mají pracovní smlouvu na hlavní pracovní poměr, a to jak na plný úvazek, tak na úvazky menší. Do výzkumu nejsou zahrnuti dobrovolníci ani zaměstnanci v pracovním poměru dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Celkem se výzkumu účastnilo 30 zaměstnanců z celkového počtu 34 a to z 5 středisek organizace – konkrétně z CNP, CMS, CPR, terénu a nízkoprahového střediska. Tito zaměstnanci dobrovolně souhlasili, že se výzkumu zúčastní. Ti, jež se výzkumu účastnit nechtěli, nebyli zahrnuti. Do výzkumu byli zapojeni i vedoucí pracovníci, kteří však nebyli v rámci tazatelského archu nijak označováni. Byli zapojeni z důvodu aktivního podílení se na

realizaci chodu společnosti a blízkých vztahů se zaměstnanci (viz kapitola 3.1). Výzkumu se nezúčastnil pouze ředitel a finanční manažer a ti, kteří se výzkumu odmítli účastnit.

V rámci pilotní studie jsem komunikovala jak s vedením, tak přímo se zaměstnanci o tom, zda s výzkumem souhlasí, v jakých časech a období může výzkum probíhat a jak se s nimi mám na jednotlivých termínech domlouvat. Při výběru techniky sběru dat jsem zohlednila otevřenost zaměstnanců, jejich počet a také jejich negativní zkušenosti s dotazníky.

Na základě odborné literatury i výše uvedených dat jsem určila, že technikou sběru dat bude strukturovaný rozhovor. Ten se používá především při kvantitativních výzkumech s menším počtem účastníků (Armstrong, 2007). K tazatelskému archu jsem vytvořila i archy pomocné, aby rozhovor byl interaktivní a dotazování byli aktivně zapojeni. Tyto pomocné archy jsou k práci přiložené jako příloha č. 2 a 3.

Při konstrukci sběru dat se výzkumná otázka transformovala do dvou otázek strukturovaného rozhovoru.

- 1) Seřad'te jednotlivé faktory spokojenosti od nejdůležitějšího po nejméně důležitý pro Vaši spokojenost na pracovišti.
- 2) Ohodnot'te, jak jste s jednotlivými faktory spokojen/a, tak jak jsou uspokojovány zde na pracovišti.

Deset faktorů, které jsem zvolila pro seřazení a následné hodnocení, jsem určila na základě Herzbergovy teorie motivace, konkrétně inspirované z výzkumu Jiří Vévody Motivace a pracovní spokojenost ve zdravotnictví (2013, s.126), kde je uvedeno 14 faktorů spokojenosti (vybraných z Herzbergovy teorie). Já jsem pro své účely a počet probandů zvolila faktorů deset, především z důvodu následného snadnějšího zpracování, z časových hledisek probandů a jejich preferencí na časovou náročnost výzkumu a také z užší specifikace práce Drop Inu. Jedná se o následující faktory:

#### *Hygienické faktory (stimuly)*

- Mzda (pravidelné finanční ohodnocení a jeho výše)
- Jistota práce (stabilita pracovního místa vzhledem k povaze financování neziskových organizací a možné nejistotě, zda finance organizace získá)

- Pracovní podmínky (zde je zahrnuto vybavení kanceláří, pracovní doba, organizace práce)
- Bezpečnost práce (zajištění bezpečnosti práce ať stanovami či vybavením prostor vzhledem k cílové skupině se kterou zaměstnanci pracují)
- Pracovní klima (sociální vztahy na pracovišti)

*Motivační faktory (motivátory):*

- Kariérní postup (možnost kariérního růstu)
- Práce s klienty (práce samotná – kontakt s klienty)
- Image organizace (fakt, že je zaměstnanec součástí organizace Drop In, tak jak se prezentuje na veřejnosti)
- Seberealizace (práce je pro zaměstnancem naplněním a spatřuje v ní význam a smysl)
- Uznání (nepeněžní uznání a ohodnocení výsledků práce jako je pochvala či ocenění před kolegy uvnitř v organizaci)

Pro první otázku strukturovaného rozhovoru jsem vytvořila pomocný arch č.1 (viz příloha č.2), který se skládal z deseti kartiček, na kterých byli uvedeny jednotlivé faktory. Proband tedy pro zodpovězení první otázky seřadil kartičky s faktory od nejdůležitější po nejméně důležitou. Pro druhou otázku jsem vytvořila pomocný arch č. 2 (viz příloha č.3), který znázorňoval osu se čtyřstupňovou škálou – zcela spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen a zcela nespokojen. Probandovi jsem podávala jednotlivé kartičky v mnou určeném pořadí, tak aby se mísili faktory hygienické s motivačními, a proband je umisťoval na škále pod dané čtyři možnosti, tak jak je s uspokojováním faktorů spokojen. Tyto pomocné archy jsem vytvořila pro lepší a efektivnější vizualizaci řazení faktorů a pro interaktivnější přístup probandů. Tato metoda byla průběhu sběru dat velmi kladně hodnocena, probandi hodnotili, že je to zábavné a časově nenáročné. Všechny odpovědi jsem si zaznamenávala do tazatelského archu, který je přílohou č.1. Spolu s odpověďmi jsem si zaznamenala vždy datum, místo a středisko, kde byla data sbírána.

Před samotným sběrem dat jsem realizovala předvýzkum v jiné neziskové organizaci v Praze s šesti zaměstnanci. Díky předvýzkumu jsem zjistila, že je potřeba lépe operacionalizovat jednotlivé faktory a úžeji je vymezit. Opravila jsem faktory image

organizace, pracovní podmínky a jistota práce, které se ukázaly jako rozporuplné. Tato oprava byla následně znovu podrobena předvýzkumu a vše bylo označeno jako jasné a srozumitelné.

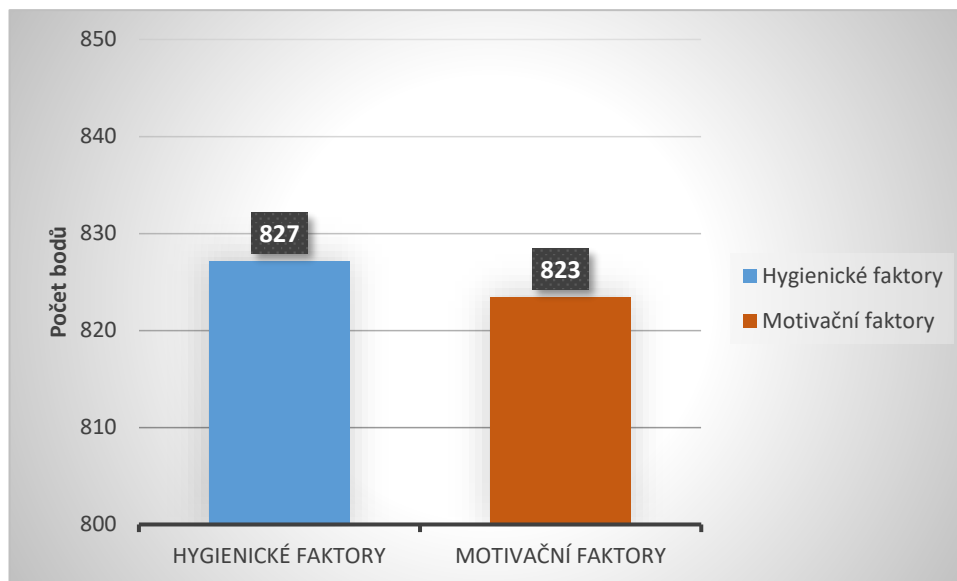
Sběr dat probíhal v období prosince 2016 až ledna 2017 na území hlavního města Prahy v jednotlivých střediscích organizace a dle domluvy s jednotlivými zaměstnanci v celkovém počtu 30 účastníků. Docházela jsem za nimi, podle jejich časových možností a rozhovor probíhal v maximálním soukromí.

Analýzu sesbíraných dat jsem prováděla pomocí deskriptivní statistiky v programu Excel. U první otázky jsem data zpracovávala tak, že jednotlivá místa v pořadí byla obodována (1. místo = 10 bodů, 2. místo = 9 bodů, ...). Tímto způsobem bylo možné získat celkové pořadí nejdůležitějších faktorů za všechny zaměstnance podle toho, který faktor měl nejvíce a který nejméně bodů. Druhá otázka byla pro zpracování snadnější. Zde škála odpovědí měla své hodnoty – zcela spokojen = 2, spíše spokojen = 1, spíše nespokojen = -1 a zcela nespokojen = -2. Následně u jednotlivých faktorů byl uskutečněn součet těchto hodnot a tyto hodnoty nám vytvořily celkové pořadí s čím jsou zaměstnanci nejvíce a s čím nejméně spokojeni. Stejným způsobem jsem zpracovávala data o souboru hygienických faktorů v porovnání s faktory motivačními. Tyto výsledky jsem následně zpracovala do grafů a budu je interpretovat v následující podkapitole 3.3.

### **3.3 Výsledky výzkumu a jejich interpretace**

V rámci analýzy dat deskriptivní statistikou, jak bylo popsáno výše, jsem získala výsledky výzkumu. Tyto číselné hodnoty nám ukazují, jak zaměstnanci neziskové organizace Drop In řadí hygienické a motivační faktory a následně jak jsou spokojeni s jejich uspokojování zaměstnavatelem. Tato data nám charakterizují faktory, které tvoří spokojenost zaměstnanců Drop Inu a míru, jak jsou v této organizaci s nimi spokojeni.

První výsledky, které nám znázorňuje graf č.1 a 2 se týkají první otázky strukturovaného rozhovoru. U zaměstnanců Drop Inu nepřevažuje důležitost motivačních faktorů nad faktory hygienickými, jak znázorňuje graf č.1. V celkovém součtu bodů hygienické faktory získali 827 bodů a faktory motivační 823.



Graf 1: Bodové ohodnocení řazení důležitosti motivačních a hygienických faktorů.

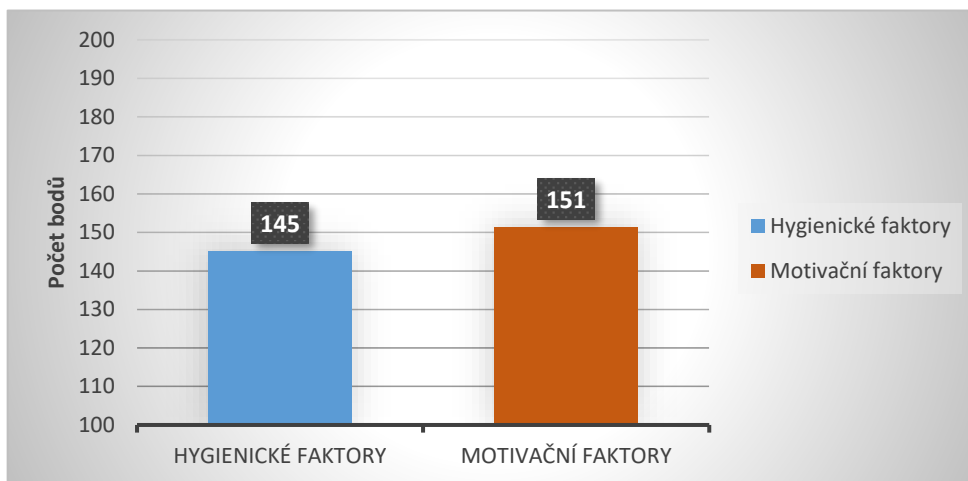
Konkrétní rozložení jednotlivých faktorů dle řazení důležitosti nám znázorňuje graf č.2. Na prvním místě se umístil hygienický faktor pracovní klima, který nám ukazuje, že pro zaměstnance je nejdůležitější, s jakými kolegy pracují. Na druhém místě je seberealizace a na třetím práce s klienty. Tyto faktory patří mezi motivační a představují to podstatné v práci – tedy práce samotná a to, že ji zaměstnanci považují za smysluplnou. Na čtvrtém a pátém místě vyšly pracovní podmínky a mzda, které se řadí mezi typické hygienické faktory. Je tedy patrné, že na prvních pěti místech nejdůležitějších faktorů pro spokojenost na pracovišti zaměstnanci řadí tři hygienické faktory a dva motivační. Na šestém místě se umístil motivační faktor uznání. Na sedmém a osmém pak hygienické faktory jistota práce a bezpečnost práce. Na posledních dvou místech jsou motivační faktory kariérní postup a image organizace, které jsou nejméně důležité pro zaměstnance Drop Inu.



Graf 2: Řazení hygienických a motivačních faktorů dle důležitosti.

Z těchto dat je patrné, že má výchozí hypotéza č.1, kterou ověřovala první otázka, se nepotvrzuje a zaměstnanci Střediska prevence a léčby drogových závislostí Drop In o.p.s. neřadí mezi nejdůležitější faktory, faktory motivační. Nejdůležitějšími se ukázali hygienické faktory, jak v bodovém hodnocení, tak ve finálním pořadí faktorů kde 3 z 5 faktorů byli hygienické.

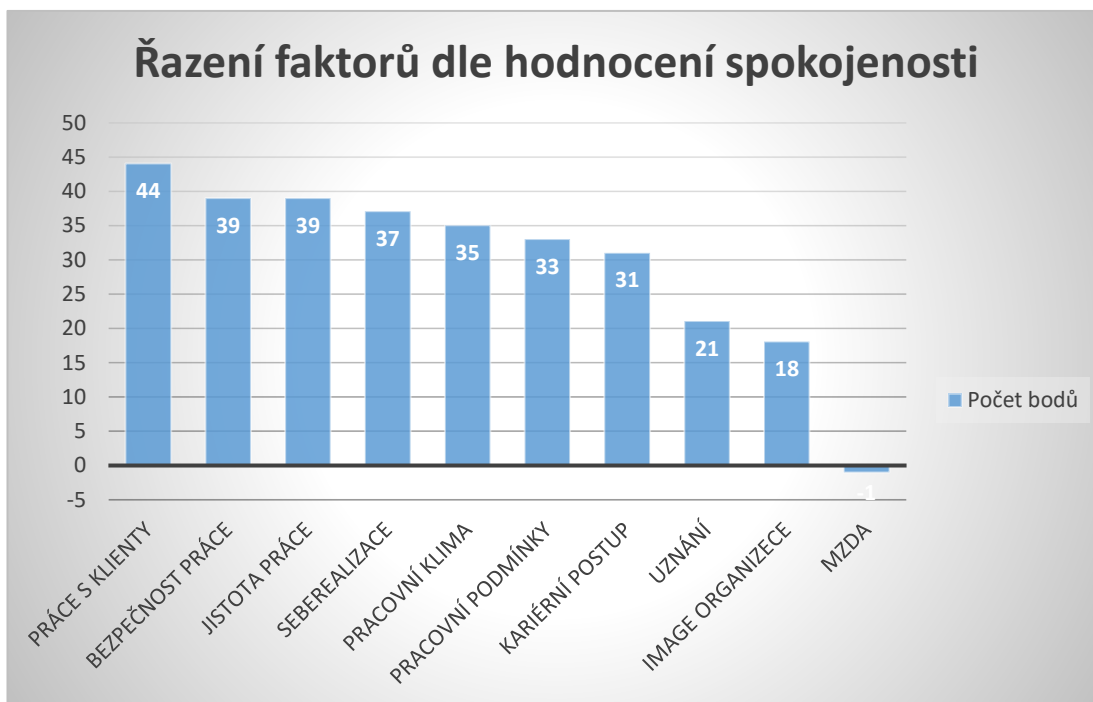
V druhé otázce strukturovaného rozhovoru jsem ověřovala hypotézu druhou. Zde předpokládám, že zaměstnanci Střediska prevence a léčby drogových závislostí Drop In o.p.s. hodnotí, že zaměstnavatelem jsou více uspokojovány hygienické faktory. Hygienické faktory získali v celkovém součtu bodů získali menší počet bodů než faktory motivační, jak to znázorňuje graf č.3.



Graf 3: Součet bodového hodnocení odpovědí v rámci hodnocení spokojenosti zaměstnanců s hygienickými a motivačními faktory.

Z tohoto pohledu by hypotéza nebyla potvrzena. Pokud se ale zaměříme na graf č.4, tak mohu konstatovat, že tuto bodovou převahu způsobilo hodnocení faktoru mzdy, které se v hodnocení dostalo do mínusu. Na prvních pěti místech, které zaměstnanci ohodnotili, že jsou s nimi nejvíce spokojeni, jsou právě faktory hygienické. Na první místě je práce s klienty, dále máme hygienické faktory bezpečnost práce a jistota práce. Druhým motivačním faktorem, který se umístil v první pětce je seberealizace. Na šestém místě jsou pak pracovní podmínky. Dále se v pořadí vyskytuje zbytek motivačních faktorů – kariérní postup, uznání a image organizace. Jak jsem již zmiňovala výše, faktor se kterým jsou zaměstnanci v Drop Inu nejvíce nespokojeni je mzda, což také způsobuje bodovou převahu motivačních faktorů, ačkoliv se v převaze neumístili na prvních místech. Z tohoto úhlu pohledu považuji výchozí hypotézu č.2 za potvrzenou.





Graf 4: Porovnání hygienických faktorů s faktory motivačními dle hodnocení spokojenosti.

Pro srovnání a zajímavost zde ještě zařadím graf č.5, který porovnává výsledky obou otázek dohromady. Na tomto grafu je znázorněné pořadí důležitosti jednotlivých faktorů, tak je zaměstnanci seřadili (modré sloupce) a k tomu je znázorněno i jejich hodnocení, jak jsou s jednotlivými faktory spokojeni na daném pracovišti (oranžové sloupce). Je patrné, že faktory, které jsou pro zaměstnance nejméně důležité, jsou hodnoceny jako více uspokojující než ty, které pro zaměstnance důležité jsou (až na výjimku faktoru práce s klienty, kde převyšuje spokojenost nad důležitostí).



Graf 5: Porovnání řazení důležitosti hygienických a motivačních faktorů s hodnocením spokojenosti s jednotlivými faktory.

Pokud tedy odpovídám, jaká je míra spokojenosti zaměstnanců Drop Inu, tak je vyvážená mezi hygienické a motivační faktory a při pohledu na graf č. 6, který uvádím níže, je vidět, že poměr kladných odpovědí značně převažuje nad zápornými. Kladné odpovědi značí odpovědi spíše spokojen či zcela spokojena a záporné odpovědi spíše nespokojen a zcela nespokojen. Z těchto dat tedy lze usoudit, že zaměstnanci Drop inu jsou převážně spokojeni.



Graf 6: Porovnání kladných a záporných odpovědí při hodnocení spokojenosti zaměstnanci.

V rámci shrnutí výsledků výzkumu je důležité uvést, že první hypotéza nebyla potvrzena a druhá potvrzena byla. Zaměstnanci neziskové organizace Drop In neřadí mezi nejdůležitější faktory, faktory motivační a jsou nejvíce spokojeni s faktory hygienickými. Důvod proč si myslím, že se první hypotéza nepotvrdila následně uvedu v diskuzi. V celkovém náhledu na míru spokojenosti však vychází, že jsou zaměstnanci spíše spokojení, ačkoliv je z výsledků patrné, že je zde prostor pro zlepšení.

### 3.4 Diskuze

V diskuzi bych se ráda zmínila o několika poznatcích ohledně výsledků výzkumu. Pozastavím se nad konkrétními faktory, které se objevily ve výsledcích na prvních pěti místech, nad jejich rozložením a celkovým významem jak pro tuto práci, tak přímo pro neziskovou organizaci, ve které výzkum probíhal. Následně uvedu možný důvod nepotvrzení první výchozí hypotézy s porovnáním výzkumu Jiřího Vévody (2013) zabývající se spokojeností zdravotních sester.

Ve druhé kapitole, kde jsem se věnovala neziskovým organizacím a pomáhajícím profesím, jsem zmiňovala rozdíl mezi dobrovolnictvím a zaměstnaneckým poměrem. To je pravděpodobně klíč k objasnění nepotvrzení první hypotézy výzkumu. Předpokládala jsem, že u zaměstnanců budou převládat motivační faktory na prvních místech z důvodu povahy práce v neziskovém sektoru. Nicméně je fakt, že zde stále figuruje pracovní právní vztah a zaměstnanci si tedy nárokují určitá pracovní práva. Rozložení hygienických a motivačních faktorů, tak jak se ukázalo ve výsledcích, je nakonec velice logické. Pro zaměstnance je důležitá práce samotná a je to pro ně způsob seberealizace, zároveň však nesmí chybět kvalitní pracovní podmínky, uspokojivá mzda a dobré vztahy na pracovišti. To ostatně ukázali i výsledky výzkumu Jiřího Vévody (2013). Výzkum se zabýval spokojeností zdravotních sester také v souladu s Herzbergovou teorií motivace. Zdravotní sestry patří do pomáhajících profesí, takže je zde velká podobnost. Zde dotázaní také řadili faktory dle důležitosti pro pracovní spokojenost. Výsledky týkající se této otázky dopadly velmi podobně jako ve výzkumu realizovaném v rámci této práce. Zdravotní sestry na prvních třech místech řadily převážně hygienické faktory. Konkrétně na prvním místě mzdu, na druhém místě péči o pacienta a na třetím místě faktor jistota práce (Vévoda, 2013, s.134). To potvrzuje tvrzení, že ke spokojenosti v práci v pomáhajících profesích je nejen důležitá práce samotná, ale i materiální zajištění v podobě hygienických faktorů.

V kontextu to pak označuje právě onu charakteristiku spokojenosti. Zaměstnanci v neziskových organizacích jsou spokojeni díky tomu, že dělají práci, která je naplňuje, má smysl, ale nesmí zde chybět finanční zajištění a podmínky, kde tuto práci budou moci kvalitně odvádět. A to vše v dobrém pracovním klimatu. Pokud se nad tímto zamyslíme, není to vlastně ideál práce obecně, nejenom v neziskové sektoru? Podle mého názoru ano. Nemusíme přímo působit v pomáhajících profesích abychom

dělali práci ve které se seberealizujeme a má pro nás smysl, kde jsme dobře finančně i materiálně zajištěni a pracujeme v dobrém kolektivu. V neziskovém sektoru je onen faktor seberealizace posílen povahou dané práce, ale to by prokázal jedině výzkum, který by porovnával více neziskových organizací najednou.

Pro vedení Drop Inu je toto znázorněním preferencí faktorů, které zaměstnanci preferují a jsou pro ně důležité, ale zároveň nejsou ideálně uspokojovány. Je zde vidět prostor pro možné zlepšení a místo pro práci na motivaci zaměstnanců. Zároveň, pro mě překvapivě, motivační faktory jako image organizace a kariérní postup zůstaly posledních místech. Zde se také nabízí prostor pro zlepšení, a to především u faktoru image organizace. Společné akce a propagování myšlenky Drop Inu by mohlo zaměstnance více stmelit a posílit tak i pocit soudržnosti, důležitosti a poslání celé organizace, což by mohlo vést k celkové vyšší spokojenosti. Důvodem, proč se tento faktor umístil na posledních místech, může také být nestandardní rozložení organizační struktury, kde je absence komplexního projektového, personálního i marketingového řízení organizace.

V celkovém shrnutí těchto poznatků bych ráda dodala, že výzkum byl pro mě velmi přínosný a spolu se zaměstnanci jsem i já zapřemýšlela nad tím, co utváří mou spokojenost v zaměstnání. Byla jsem potěšena velmi otevřeným přístupem zaměstnanců a také jejich následnou zpětnou vazbu ohledně konstrukce rozhovoru, kterou označovali, jak už jsem psala výše, za příjemnou, časově nenáročnou a interaktivní formu, která pro ně byla i zábavou. Tímto doufám, že i výsledky výzkumu pro ně budou přínosem.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo charakterizovat spokojenost zaměstnanců neziskové organizace v souladu s Herzbergovou teorií motivace. Tento cíl jsem se snažila naplnit pomocí teoretického ukotvení základních pojmů, které představují jednotlivé kapitoly a empirickým kvantitativním výzkumem uvedeném v kapitole třetí. V první kapitole jsem čtenáře seznámila s teorií pracovní spokojenosti a možnosti jejího měření. Dále s tématem motivace, konkrétně s Herzbergovou motivační teorií zaměřující se na spokojenost zaměstnanců v základním dělení faktorů na hygienické faktory a motivační faktory. Absence hygienických faktorů vytváří nespokojenost, ale samy tyto faktory nemotivují k větší aktivitě, což je právě úloha faktorů motivačních. V druhé kapitole je uvedeno legislativní ukotvení pojmu neziskové organizace, typy neziskových organizací, jejich specifika a vnitřní uspořádání. Tyto organizace jsou jedním z představitelů pomáhajících profesí. Tento pojem rozebírám v druhé části druhé kapitoly a nejen to. Současně také uvádím, jaké charakteristiky osobnosti se v pomáhajících profesích objevují a jaká jsou zde možná rizika. To vše čtenáři napomáhá k orientaci a pochopení komplexní problematiky spokojenosti zaměstnance v neziskové organizaci. Ve třetí kapitole je představen výzkum, který nám přináší otázku, jaká je tedy spokojenost zaměstnanců v konkrétní neziskové organizaci? V souladu s obsahem kapitol, a především s Herzbergovou teorií motivace, jsem vytvořila dvě výchozí hypotézy. První předpokládá, že zaměstnanci budou řadit jako důležitější faktory motivační. Druhá pak předpokládá, že zaměstnanci hodnotí jako více uspokojované faktory hygienické. První hypotéza se ve výsledcích výzkumu nepotvrdila. Ukázalo se, že motivační faktory nepřevládaly nad hygienickými. V hodnocení spokojenosti s jednotlivými faktory převládaly opět hygienické faktory. To ale bylo předpokladem druhé hypotézy, která se tímto potvrdila. Výsledky ukázaly, že spokojenost zaměstnanců charakterizuje vyváženost motivačních i hygienických faktorů. Pro spokojenost na pracovišti v neziskové organizaci je podstatná seberealizace a práce s klienty (tedy práce samotná) a dále pracovní klima, pracovní podmínky a mzda. Je tedy patrné, že spokojenost charakterizují hygienické faktory spolu s motivačními, a to z důvodu vztahu zaměstnanec versus zaměstnavatel – tedy jejich pracovněprávní vztah. Ačkoliv je pro zaměstnance důležité, aby je práce naplňovala, je zároveň důležité, aby pracovali v příjemné kolegiální atmosféře a byli dostatečně finančně zajištěni, i když pracují v neziskové organizaci. Oproti vztahu

mezi organizací a dobrovolníkem, který podobnou činnost vykonává nezištně, zaměstnanec má nárok a žádá si materiální zajištění, což dokazují výsledky výzkumu. Komplexnější náhled na tuto problematiku, a především specifitější empirická data by nám ukázal výzkum, který by byl realizován ve více neziskových organizacích pro možné následné porovnání analýz výsledků.

## Seznam literatury a zdrojů

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

Bedrnová, E., & Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.

Česko. (2012). *Zákon č. 89/2012 Sb. §420, občanský zákoník ve znění pozdějších předpisů*. Citováno 3.prosince 2016 Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Česko. (2012). *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) ve znění pozdějších předpisů*. Citováno dne 3.prosince 2016. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90/zneni-20170114>

Drop In o.p.s. (2017). *Programy*. Citováno 16. února 2017. Dostupné z: <http://www.dropin.cz/>

Drop In o.p.s. (2017). *Výroční zpráva 2015*. Citováno 16. února 2017. Dostupné z: <http://www.dropin.cz/index.php/vyrocní-zpravy>

Frič, P., & Vávra, M. (2012). *Tři tváře komunitního dobrovolnictví: neformální pomoc, organizovaná práce a virtuální aktivismus*. Praha: Agnes.

Géringová, J. (2011). *Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Praha: Triton.

Guggenbühl-Craig, A. (2007). *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.



- Herzberg, F. (2008). *One more time: how do you motivate employees?*. Boston: Harvard Business Press.
- Kliment, P. (2013). *Psychologie osobnosti pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Klimentová, E. (2013). *Sociální politika pro personální manažery: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kollárik, T. (1986). *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca.
- Kopřiva, K. (2006). *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál.
- Kubátová, H. (2013). *Sociologický výzkum pro andragogy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Maňas, T. (2017). *Výdělečná činnost občanských sdružení*. Citováno 12. ledna 2017. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanek/1162/511\\_559\\_565/fakta\\_legislativa-a-ucetnictvi\\_navody-legislativa/vydelečna-cinnost-obcanskych-sdruzeni/](http://www.neziskovky.cz/clanek/1162/511_559_565/fakta_legislativa-a-ucetnictvi_navody-legislativa/vydelečna-cinnost-obcanskych-sdruzeni/)
- Maroon, I. (2012). *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál.
- Matoušek, O. (2008). *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál.
- Michalík, J. (2011). *Zdravotní postižení a pomáhající profese*. Praha: Portál.
- MFČR. (2017). *Financování nestátních neziskových organizací*. Citováno 12. ledna 2017. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/neziskove-organizace>
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
- Pestrá společnost o.p.s. (2017). *Výroční zpráva 2015*. Citováno 24. ledna 2017. Dostupné z: [http://pestraspolecnost.cz/ke\\_stazeni/vyrocní\\_zprava\\_2015.pdf](http://pestraspolecnost.cz/ke_stazeni/vyrocní_zprava_2015.pdf)

Sananim z.ú. (2017). *Výroční zpráva 2015*. Citováno 24. ledna 2017. Dostupné z: <http://www.sananim.cz/ke-stazeni/vyrocní-zpravy.html>

Slovník cizích slov. (2017). *Altruismus*. Citováno 23. ledna 2017. Dostupné z: [http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi\\_slovo=Altruismus&typ\\_hledani=prefix](http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=Altruismus&typ_hledani=prefix)

Slovník cizích slov. (2017). *Empatie*. Citováno 23. ledna 2017. Dostupné z: [http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi\\_slovo=empatie&typ\\_hledani=prefix](http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=empatie&typ_hledani=prefix)

Slovník sociálního zabezpečení. (2017). *Pomáhající profese*. Citováno 12. ledna 2017. Dostupné z: <http://slovník.mpsv.cz/pomahajici-profese.html>

Stock, Ch. (2010). *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada.

Štikar, J. a kol. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Svoboda, M. (2017). *Citáty slavných osobností*. Citováno 18.3.2017. Dostupné z: <http://citaty.net/klicova-slova/spokojeni/?page=4>

Tomeš, I. (2002). *Sociální správa*. Praha: Portál.

Úlehla, I. (1999). *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. Praha: Sociologické nakladatelství.

Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada.

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Vévoda, J. (2013). *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada.

## **Seznam použitých zkratk**

CMS – Centrum metadonové substituce

CNP – Centrum následné péče

CPR – Centrum pro rodinu

KITA – „Kick in the ass“

MFČR – Ministerstvo financí České republiky

NNO – nestátní nezisková organizace

NOZ – nový občanský zákoník

NPO – nestátní právnická osoba

o.p.s. – obecně prospěšná společnost

z.ú. – zapsaný ústav

## Seznam grafů

Graf 1: Bodové ohodnocení řazení důležitosti motivačních a hygienických faktorů.	38
Graf 2: Řazení hygienických a motivačních faktorů dle důležitosti.	39
Graf 3: Součet bodového hodnocení odpovědí v rámci hodnocení spokojenosti zaměstnanců s hygienických a motivačních faktorů.	40
Graf 4: Porovnání hygienických faktorů s faktory motivačnímu dle hodnocení spokojenosti.	41
Graf 5: Porovnání řazení důležitosti hygienických a motivačních faktorů s hodnocením spokojenosti s jednotlivými faktory.	42
Graf 6: Porovnání kladných a záporných odpovědí při hodnocení spokojenosti zaměstnanci.	42

## **Seznam schémat**

Schéma 1: Motivační proces (Armstrong, 2007). .....	13
Schéma 2: Model Dvoufaktorové motivační teorie. ....	16
Schéma 3: Maslowova Pyramida potřeb (Armstrong, 2007) v kombinaci se stimuly a motivátory (Herzberg, 2008). .....	17
Schéma 4: Organizační struktura Drop In o.p.s. ....	32

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Tazatelských arch.....	55
Příloha č. 2 – Pomocný arch č.1.....	57
Příloha č. 3 – Pomocný arch č.2.....	58

# Přílohy

## Příloha č. 1 – Tazatelských arch

### Tazatelských arch

Datum:

Místo: Praha

Část Drop Inu:

### OTÁZKY

- 1) Seřad'te jednotlivé faktory spokojenosti od nejdůležitějšího po nejméně důležitý pro Vaši spokojenost na pracovišti.

Hygienické faktory:	Hygienické faktory (stimuly)
<input type="checkbox"/> Mzda	- Mzda (pravidelné finanční ohodnocení a jeho výše)
<input type="checkbox"/> Jistota práce	- Jistota práce (stabilita pracovního místa vzhledem k povaze financování neziskových organizací a možné nejistotě, zda finance organizace získá)
<input type="checkbox"/> Pracovní podmínky	- Pracovní podmínky (zde je zahrnuto vybavení kanceláří, pracovní doba, organizace práce)
<input type="checkbox"/> Bezpečnost práce	- Bezpečnost práce (zajištění bezpečnosti práce ať stanovy či vybavením prostor vzhledem k cílové skupině se kterou zaměstnanci pracují)
<input type="checkbox"/> Pracovní klima	- Pracovní klima (sociální vztahy na pracovišti)
Motivační faktory:	Motivační faktory (motivátory):
<input type="checkbox"/> Kariérní postup	- Kariérní postup (možnost kariérního růstu)
<input type="checkbox"/> Práce s klienty	- Práce s klienty (práce samotná – kontakt s klienty)
<input type="checkbox"/> Image organizace	- Image organizace (fakt, že je zaměstnanec součástí organizace Drop In, tak jak se prezentuje na veřejnosti)
<input type="checkbox"/> Seberealizace	- Seberealizace (práce je pro zaměstnancem naplněním a spatřuje v ní význam a smysl)
<input type="checkbox"/> Uznání	- Uznání (nepeněžní uznání a ohodnocení výsledků práce jako je pochvala či ocenění před kolegy uvnitř v organizaci)

2) Ohodnořte, jak jste s jednotlivými faktory spokojen/a, tak jak jsou uspokojovány zde na pracovišti.

Podávám v pořadí vždy 2 motivační faktory/2 hygienické faktory:

FAKTOR	HODNOTA (2,1,-1,-2)
1) <u>Pracovní podmínky</u>	_____
2) <u>Bezpečnost práce</u>	_____
3) Image organizace	_____
4) Seberealizace	_____
5) <u>Mzda</u>	_____
6) <u>Jistota práce</u>	_____
7) Kariérní postup	_____
8) Práce s klienty	_____
9) <u>Pracovní klima</u>	_____
10) Uznání	_____



**Příloha č. 2 – Pomocný arch č. 1**

<b>Mzda</b>	<b>Jistota práce</b>
<b>Pracovní podmínky</b>	<b>Bezpečnost práce</b>
<b>Pracovní klima</b>	<b>Uznání</b>
<b>Seberealizace</b>	<b>Práce s klienty</b>
<b>Image organizace</b>	<b>Kariéerní postup</b>

**Příloha č. 3 – Pomocný arch č. 2**

