

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Sociální práce v péči o duševní zdraví

SPOKOJENOST PERSOLÁNU SOCIÁLNÍCH SLUŽEB
V NEZISKOVÉM SEKTORU

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Eliška Uhrová

Vedoucí práce: PhDr. Vlasta Řezníková, Ph.D.

Jihlava 2026

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autor práce:	Bc. Eliška Uhrová
Studijní program:	Sociální práce v péči o duševní zdraví
Garant studijního programu:	doc. PhDr. Milan Tomka, Ph.D.
Název práce:	Spokojenost personálu sociálních služeb v neziskovém sektoru
Vedoucí práce:	PhDr. Vlasta Řezníková, Ph.D.
Cíl práce:	Cílem diplomové práce je zodpovědět otázku: Jaké jsou faktory spokojenosti personálu sociálních služeb v neziskovém sektoru?

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje pracovní spokojenosti sociálních pracovníků, kteří pracují v neziskovém sektoru. Cílem diplomové práce je zjistit, jaké faktory ovlivňují spokojenost pracovníků při práci. Při realizaci výzkumu byla využita kvalitativní metoda a výsledky byly zjištěny pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Diplomová práce se skládá z části teoretické a části praktické. V teoretické části je zahrnuta pracovní spokojenost a její faktory, charakteristika sociální práce a zaměstnanci sociálních služeb. Praktická část poskytuje výsledky faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost.

Klíčová slova

Spokojenost, pracovní wellbeing, neziskový sektor

Abstract

This thesis examines job satisfaction among social workers employed in the nonprofit sector. The aim of the thesis is to identify the factors that influence workers' job satisfaction. A qualitative research method was used, and the results were obtained through semi-structured interviews. The thesis consists of a theoretical section and a practical section. The theoretical section covers job satisfaction and its factors, the characteristics of social work, and social service employees. The practical section presents the results regarding the factors influencing job satisfaction.

Keywords

Satisfaction; workplace wellbeing; nonprofit sector

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle Směrnice pro vedení, vypracování a zveřejňování závěrečných prací na VŠPJ, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé diplomové práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé diplomové práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užití své diplomové práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 15. dubna 2026

.....

Podpis studenta/ky

Poděkování

Ráda bych poděkovala mé vedoucí paní PhDr. Vlastě Řezníkové PhD. za odborné vedení mé diplomové práce, všem mým blízkým za podporu a zaměstnancům neziskových organizací, kteří byli ochotni poskytnout rozhovor pro účely zpracování mé diplomové práce.

Obsah

Seznam tabulek	8
Seznam zkratk.....	9
Úvod	10
Teoretická část	12
1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	13
1.1 Stres	14
1.2 Pracovní podmínky	16
1.3 Pracovní prostředí	16
1.4 Smysluplnost.....	17
1.5 Pracovní vztahy.....	17
1.6 Vedení.....	18
1.7 Koučink a supervize	19
1.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	22
1.9 Finanční odměňování zaměstnance a ohodnocení	23
1.10 Podpora duševního zdraví	23
1.11 Motivace	24
2 Charakteristika práce v sociálních službách v neziskovém sektoru.....	26
2.1 Sociální práce.....	26
2.2 Sociální služby.....	26
2.3 Neziskový sektor	28
3 Personál v sociálních službách.....	29
3.1 Sociální pracovník	29
3.2 Pracovník v sociálních službách	30
Praktická část	31
4 Cíl výzkumu	32
4.1 Výzkumné otázky.....	32
5 Metodika	33
6 Charakteristika a průběh výzkumu	34
7 Výsledky.....	35
7.1 Vnitřní motivace a vnější faktory pracovní spokojenosti zaměstnanců neziskových organizací	35
7.2 DVO2: Sociální faktory – vztahy v týmu a podpora ze strany vedení.....	40
7.3 DVO3: Hlavní zdroje zátěže, mechanismy podpory duševního zdraví a prevence syndromu vyhoření	44
7.4 DVO4: Další faktory klíčové pro pracovní spokojenost zaměstnanců neziskových organizací	48
Diskuse.....	50
Limity výzkumu.....	52
Závěr	53
Doporučení pro praxi	55
Seznam použité literatury	56
Přílohy.....	60

Příloha č. 1 Informovaný souhlas	60
Příloha č. 2 Scénář rozhovoru	61

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled participantů.....	33
--------------------------------------	----

Seznam zkratek

HVO	Hlavní výzkumná otázka
DVO	Dílčí výzkumná otázka
WHO	Světová zdravotnická organizace
NNO	Nezisková nestátní organizace
Atd.	A tak dále
Kol.	Kolektiv autorů
Apod.	A podobně
Např.	Například
NZDM	Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
STD	Sociálně terapeutická dílna
NRP	Náhradní rodinná péče

Úvod

Tématem mé diplomové práce jsou faktory spokojenosti s pracovními podmínkami personálu, který pracuje v sociálních službách v neziskovém sektoru. Jelikož sama pracuji v neziskovém sektoru, jsem si vědoma toho, jak důležité je, aby sociální pracovník byl při práci spokojený a jaký význam pracovní spokojenost má. Nespokojenost při sociální práci může zvyšovat stres a nést tak vážné riziko syndromu vyhoření. V průběhu mé praxe jsem si všimla, co mě k práci motivuje a co motivuje mé kolegy. Uvědomovala jsem si, jak vysoké je riziko syndromu vyhoření, a rozhodla jsem se proto dále prozkoumat, jaké faktory ovlivňují personál sociálních služeb v neziskovém sektoru a co pro ně znamená pracovní spokojenost. Ráda bych hlouběji prozkoumala, co je konkrétně pro zaměstnance neziskových organizací při pracovní spokojenosti důležité a jaký to má celkový význam.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se opírám o tři hlavní kapitoly – Pracovní spokojenost a jednotlivé faktory pracovní spokojenosti, charakteristiku sociální práce, sociálních služeb a služeb v neziskovém sektoru. V závěru teoretické části se opírám o definici personálu sociálních služeb a užší vymezení sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách.

První část teoretické části vymezuje pracovní spokojenost v souvislosti s teorií pracovního wellbeingu, který souvisí s prožíváním štěstí během práce, nikoliv pouze s absencí nespokojenosti. (Křivohlavý, 2015) Následně popisují faktory pracovní spokojenosti, jako je stres a s ním související syndrom vyhoření, možnosti jeho prevence, význam smyslu práce a také např. finančního ohodnocení. (Bedrnová, 2015) Samostatná kapitola se věnuje stresu, protože stres velmi ovlivňuje pracovní motivaci a tím i spokojenost. Stres může vzniknout, pokud pracovník přecení své síly. (Helus, 2018). Syndrom vyhoření je pak důsledkem dlouhodobého stresu. Projevuje se frustrací a ztrátou smyslu práce. (Mátel, Schavel, 2019). Dále pozornost věnuji duševní podpoře zaměstnanců např. supervizi a koučingu, které jsou nezbytné pro růst a zvládnání náročných situací. (Havrdová, 2011) Práce se dále věnuje podmínkám práce, jako jsou benefity, smysluplnost práce a pracovní vztahy, které jsou pro pracovní spokojenost v organizaci zásadní. (Nakonečný, 2005). Pozornost je věnována také kvalitě vedení, které se podílí na motivaci a smyslu práce. Vedení ovlivňuje jak chování ve skupině, tak i pracovní spokojenost. (Hayes, 2005) Tyto faktory tedy můžeme rozlišovat na vnější a vnitřní. (Štikar, 2003) Pozornost je věnována i vnějším podmínkám, jako jsou benefity, finanční ohodnocení a materiální zajištění. (Šikýř, 2014) V teoretické části je také kladen důraz na motivaci. Pomocí motivace dokážeme dosahovat určitých cílů. (Nakonečný, 2005) Závěr teoretické části je věnovaný charakteristice sociální práce a neziskového sektoru v kontextu standardů kvality sociálních služeb. (Matoušek, 2013). Závěr také zahrnuje legislativní rámec. Teoretický rámec uzavírají požadavky na kvalifikaci a kompetence pracovníků.

V praktické části popisují zvolenou metodiku, kterou jsem pro výzkum využila, a blíže popisují realizaci výzkumu. Pro výzkum jsem využila kvalitativní přístup a pomocí polostrukturovaného rozhovoru a následného otevřeného kódování dat (Švaříček, Šedřová, 2014) jsem získala data od personálu sociálních služeb v neziskových organizacích. Pro výzkum jsem provedla rozhovory s deseti zaměstnanci sociálních služeb. Výsledky rozhovoru byly použity pro naplnění cíle mé

diplomové práce, který zní: Jaké jsou faktory spokojenosti personálu sociálních služeb v neziskovém sektoru? K zodpovězení hlavní výzkumné otázky slouží čtyři dílčí výzkumné otázky.

V úplném závěru práce přináším interpretaci výsledků, jejich hodnocení a diskusi. Na základě získaných výsledků jsou formulovány návrhy pro praktické využití. Praktické využití se týká především návrhů pro vedení organizací, jak efektivněji pečovat o své zaměstnance a jak zvýšit míru kvality pracovní spokojenosti u pracovníků sociálních služeb v neziskových organizacích.

Teoretická část

Teoretická část se v začátku věnuje kapitole „Faktory ovlivňující pracovní spokojenost“. V této kapitole nalezneme popis pracovních podmínek se zaměřením na zaměstnanecké benefity, dále je blíže popsána definice pracovní spokojenosti a následně se kapitola věnuje jednotlivým faktorům, které pracovní spokojenost ovlivňují. Mezi tyto faktory patří stres, pracovní podmínky, smysluplnost, pracovní vztahy, vedení, koučink a supervize, vzdělání a rozvoj zaměstnanců, finanční odměňování zaměstnanců, podpora duševního zdraví a motivace. Tyto faktory jsou blíže specifikovány v podkapitolách.

Další kapitola se věnuje charakteristice práce v sociálních službách v neziskovém sektoru. V kapitole je blíže specifikováno, co je sociální práce, sociální služby a standardy kvality sociálních služeb, a pojmu nezisková organizace, kde je blíže vysvětlen rozdíl mezi státní a nestátní neziskovou organizací.

V poslední kapitole teoretické části je popsán personál, který je zaměstnáván v sociálních službách. Blíže je pak specifikován sociální pracovník a pracovník v sociálních službách.

1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Kapitola definuje pracovní spokojenost a její faktory. Blíže popisuje faktory ovlivňující spokojenost, jako jsou stres, syndrom vyhoření a možnosti jeho předcházení, pracovní prostředí a vztahy, smysluplnost práce, vedení, koučink a supervize, finanční odměňování, vzdělávání, podpora duševního zdraví a motivace pracovníků.

Pracovní spokojenost vychází z teorie pracovního wellbeingu. Wellbeing je spojením pozitivních pracovních vztahů, prožívání spokojenosti v práci, rozvíjení potenciálu zaměstnanců, dobrého fungování v práci a prožívání pozitivních emocí. (Huppert, 2009) To, zda je pracovník spokojený, ovlivňuje jeho subjektivní vnímání. (Kocianová, 2006) Wellbeing ovlivňuje několik složek. Patří mezi ně fyzická, psychická, environmentální, sociální a spirituální dimenze. (Seligman, 2011) Práci pak můžeme chápat jako činnost, kterou provádíme vědomě a plánujeme ji. Práce slouží k uspokojení nějaké potřeby. (Jandourek, 2009)

Pracovní spokojenost může být v širším smyslu chápána jako spokojenost v práci, v užším smyslu může být chápána jako spokojenost s prací. Pracovní spokojenost můžeme chápat jako důsledek různých aspektů, mezi které patří např. fluktuace, výdělek atd. (Nakonečný, 2005)

Pokud se zaměříme na psychologii práce, Štikar (2003) se domnívá, že díky její znalosti můžeme dosahovat lepších pracovních činností vytvářenými lidmi. Pomocí duševních procesů při práci můžeme regulovat pracovní činnost.

Faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost pracovníků, můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Vnější faktory jsou ty, které nejsou závislé na pracovníkovi, naproti tomu vnitřní faktory jsou ty, které vycházejí od osobnosti pracovníka. (Štikar, 2003) Mezi faktory, které ovlivňují pracovní stres, patří například to, jakou roli v organizaci zastáváme, jaké máme na pracovišti vztahy, zda rozvíjíme či můžeme rozvíjet kariéru, jak je organizace strukturovaná, jaké má pracovní prostředí a také faktory, které se organizace přímo nedotýkají. (Hayes, 2003) Faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost, jsou závislé na okolnostech a jsou tedy proměnlivé. (Štikar, 2003) Proto, aby byl zaměstnanec spokojený, můžeme využít smysluplnou péči o zaměstnance. Mezi faktory, které toto ovlivňují řadí Šikýř, (2014) pracovní dobu, prostředí, vztahy, dobu odpočinku a bezpečnost a ochranu zdraví. Mezi faktory, které pak ovlivňují nespokojenost zaměstnanců, patří nevhodná pracovní náplň, nevhodné pracovní podmínky a nepřátelské vztahy na pracovišti.

Vnitřními faktory ovlivňujícími pracovní spokojenost jsou například věk, pohlaví pracovníka, kulturní aspekty, vzdělání, ale i rodinný život. (Kocianová, 2010) Pokud pracovník není v práci spokojený, zvyšuje se hladina stresu a jeho důsledkem může být syndrom vyhoření. (Matoušek, 2013)

Mezi vnější faktory, které spokojenost ovlivňují, patří plat a způsob jeho výpočtu. Pro mnohé pracovníky je výše platu klíčová. (Štikar, 2003) Dalším klíčovým faktorem je kariérní růst a vzdělávání. To, zda může pracovník v pozicích postupovat a zda je vnímán na stejné úrovni jako jiní zaměstnanci, ovlivňuje pracovní spokojenost. (Kocianová, 2010) Pracovní spokojenost ovlivňuje také vedení a způsob jakým je tým řízen. Kromě vedení je také důležitá pracovní skupina, ve které se pracovník nachází. Pracovní spokojenost ovlivňuje také to, jaká práce je, jaký má charakter a jaký má obsah. (Štikar, 2003)

1.1 Stres

Ke stresu dochází, když jednotlivec přecení své síly a přestane zátěž zvládat. (Helus, 2018) Stres můžeme vnímat jako nadměrnou zátěž organismu. (Rozsypalová, Čechová, Mellanová, 2010) Stres může být užitečný a je vlastní všem živým organismům – slouží nám k zachování života. Stres však může vyvolávat napětí. Při nezvládnutí stresu může dojít např. k úzkosti, nemoci vyhoření apod. Je proto důležité, abychom se se stresem naučili pracovat. (Dutková, 2023) Stres je definován také jako důsledek různých tlaků. (Křivohlavý, 2009) Při práci může vznikat pracovní stres. Za pomoc při zvládnutí stresu se považují školení či kazuistické semináře. Mezi faktory, které ovlivňují pracovní stres, patří například to, jakou roli v organizaci zastáváme, jaké máme na pracovišti vztahy, zda rozvíjíme či můžeme rozvíjet kariéru, jak je organizace strukturovaná, jaké má pracovní prostředí a také faktory, které se organizace přímo nedotýkají. (Hayes, 2003) Pro pracovní spokojenost je důležité, aby zaměstnavatelé usilovali o snížení stresu pracovníků. (Armstrong, 2015) Při pracovním stresu můžeme vnímat různé symptomy, například ztrátu výkonnosti, ztrátu energie či různé problémy při týmové spolupráci. (Dutková, 2023) Stres vzniká také tehdy, pokud se nám nedostává podpory – vlivem toho pak můžeme být pracovním přetížením a dostávat se do nepohody. (Hawkins, Shohet, 2016) Je důležité naučit se stres zvládat. Zvládnutí stresu můžeme definovat jako proces řízení vnějších i vnitřních faktorů, které stres způsobují. Také zvládnutí (coping) můžeme chápat jako využívání snah řídit vnitřní i vnější požadavky. (Křivohlavý, 2009) Pracovní stres je také možnou příčinou rozvoje některých z duševních onemocnění. Přebytek pracovního stresu vede ke ztrátě motivace, strachu a nižší kvalitě pracovního výkonu. (Raboch, 2019) Stres na pracovišti mohou také posilovat interpersonální konflikty a různé formy šikany. Problematika šikany bývá na pracovištích často zanedbávána. (Raboch, 2019)

Faktory, které souvisejí s pracovním stresem, můžeme rozdělit na ty, které se přímo dotýkají naší práce – například rozložení pracovní doby, přepracování, časté cesty spojené s prací, a poté na ty, které se týkají jednotlivce v organizaci – tedy to, jak vykonáváme svoji práci. (Hayes, 2003) Konkrétními faktory stresu při práci může být finanční ohodnocení, nadměrné časové zatížení a pracovní požadavky, požadované vzdělání, pracovní podmínky a konflikty s nadřízenými či spolupracovníky. (Raboch, 2019) Stresové podněty neboli stresory mohou být fyziologického původu (např. hlad, horko apod.) nebo původu psychologického (např. strach.) (Křivohlavý, 2009) Prevencí stresu je náš životní styl mimo práci – pohyb, strava, spánek atd. Dalším důležitým prvkem prevence stresu je zvládnutí mezilidských vztahů. Důležité je také přijetí sebe samého. (Kopřiva, 2016) Zvládnutí stresu není pouze o jednotlivcích, ale také o organizaci. Organizace se může na zvládnutí stresu podílet různými kampaněmi, vzděláváním, konzultacemi, možnostmi rozvoje a kariéry a umožnit lidem pracovní místo, které nejlépe odpovídá jejich pracovním schopnostem. (Armstrong, 2015)

- **Syndrom vyhoření**

Vyhoření je stav, kdy dojde k vyčerpání sil duševních i tělesných. (Truckenbrodt, 2006) Syndrom vyhoření je důsledkem přílišných nároků, které na sebe klademe. (Kebza, 2003) Syndrom vyhoření můžeme také chápat jako postupný proces. Tento proces lze zastavit. Syndrom vyhoření se projevuje frustrací, ztrátou smyslu práce a pocitem, že pracovní náplň a pracovní prostředí jsou nevyhovující. (Mátel, Schavel, 2019) Vyhoření můžeme také chápat jako nezvládnutí. (Hawkins, Shohet, 2016) Syndrom vyhoření je odpovědí na stresory způsobené pracovní činností. (Raboch, 2019) Symptomy syndromu vyhoření můžeme rozlišit na vnější a vnitřní symptomy. Mezi vnější symptomy patří neustálá fyzická únava, zvyšování aktivity bez toho, aniž by se dostavovaly výsledky, které od práce očekáváme, a stále častější podrážděnost i v situacích, které by dříve problém nepředstavovaly. Dalšími symptomy pak bývá útek od problémů a neochota zkoušet nové věci. Mezi vnitřní symptomy patří vyčerpání (duševní i fyzická), která nám brání věřit ve vlastní schopnosti. Dalším symptomem je ztráta sebedůvěry a sebeúcty. Lidé, kteří si procházejí syndromem vyhoření často nedokážou vidět situace objektivně – reagují převážně na základě svých pocitů a emocí, a většinou negativně. (Rush, 2004) Syndrom vyhoření zasahuje hned několik oblastí života – kognitivní, emocionální, behaviorální, somatickou, spirituální, vztahovou a především pracovní. (Mátel, Schavel, 2019) Syndrom vyhoření se dá také chápat jako stav, kdy pracovník nezvládá nahromaděný pracovní stres. (Matoušek a kol., 2013) Syndrom vyhoření se také projevuje depresí, častými nemocemi, únavou, cynismem a lhostejností. K syndromu vyhoření patří také ztráta ideálů z práce a workoholismus. Workoholismus můžeme definovat jako závislost na práci a jeho důsledkem může být právě syndrom vyhoření. (Kopřiva, 2016)

K syndromu vyhoření patří také syndrom pomáhajících. Ten je charakterizován jako stav, kdy si sociální pracovník či jiný pracovník v pomáhajících profesích prostřednictvím práce řeší vlastní traumata. Při neuspokojení těchto potřeb pak dochází k syndromu vyhoření. (Matoušek a kol., 2013)

- **Jak syndromu vyhoření předcházet?**

Je velmi důležité syndromu vyhoření předcházet. Způsobů, jak mu předejít je několik. Mezi možnosti předcházení patří pauza při práci (např. dovolená). Je důležité uvědomit si, že nemůžeme zvládnout vše a být ve všem dokonalí. S tím souvisí i to, že bychom měli být schopni odmítnout některé úkoly, které jsou nad naše možnosti. Při práci bychom si měli vybírat hlavně to, co je pro nás podstatné, a upřesnit si tak naše priority. Měli bychom vyjadřovat naše pocity a hledat si emocionální oporu. Po práci je důležité dělat činnosti, které nás naplňují. Pokud je na nás vyvíjeno příliš stresu a cítíme při práci nepohodu, měli bychom vyhledat podporu. (Pugnerová a kol. 2019) Jelikož syndromu vyhoření předchází nadměrný stres, je proto důležité stres zvládat. Mezi techniky, které pomáhají zvládat stres, patří například uvolnění emocí, nikoli jejich potlačení. (Dutková, 2023) Důležité je syndromu vyhoření předcházet. Můžeme toho docílit tak, že budeme sledovat míru stresu, který prožíváme, výši motivace k práci, a budeme se starat o svůj život mimo práci. (Hawkins, Shohet, 2016) Významným nástrojem, jak syndromu vyhoření předcházet je také supervize. (Mátel, Schavel, 2019)

1.2 Pracovní podmínky

Práce je pro pracovníky poutavější, pokud mají dobré pracovní podmínky. Pokud je pracovník v práci spokojený, snižuje to tvorbu jeho stresu. Pokud jsou pracovní podmínky např. nebezpečné, snižuje to jejich motivaci a touhu pracovat. Pro zlepšení pracovních podmínek můžeme využít zábavu, tematické dny, pružnou pracovní dobu atd. (Nelson, Tamayo, 2022) Pokud pracovní podmínky nejsou odpovídající, snižuje to spokojenost pracovníků k práci. Mezi nepříznivé podmínky řadíme práci v nepříznivém prostředí, nadměrné přetěžování zaměstnanců a práci v časové tísní. Za ty pozitivní pracovní podmínky pak můžeme považovat ochranu zdraví a života při práci, efektivní využití pracovní doby a odbornosti, kterou pracovníci disponují a předpoklady pro rozvoj pracovníků. (Dvořáková a kol. 2007)

- **Benefity** – K pozitivním pracovním podmínkám patří i benefity. Díky benefitům, které zaměstnání nabízí, může být práce pro pracovníky zajímavější a zábavnější. Mezi benefity, které práce nabízí, patří např. teambuilding. (Nelson, Tamayo, 2022) Šikýř (2014) rozlišuje benefity do tří oblastí – sociální povahy (např. dovolená, sport), výhody související s prací (např. stravování, doprava, ubytování) a výhody spojené s postavením v organizaci (např. služební automobil či byt). Péče o pracovníky je velmi důležitá, protože práce se stává stále složitější. (Ulrich, 1996). Armstrong (2015) ve své knize hovoří o tzv. vytváření práce, což znamená vytvořit pracovní prostředí a pracovní podmínky, které budou vhodné pro práci, měly by podporovat zdraví, bezpečnost a zvyšovat spokojenost pracovníků.

1.3 Pracovní prostředí

Pro spokojenost pracovníků je důležité vytvářet bezpečné pracovní prostředí. Je důležité v tomto ohledu posilovat kvalitu pracovního života zaměstnanců. (Armstrong, 2015) Špatně organizované pracovní prostředí může způsobovat duševní nepohodu. (Raboch, 2019) Pracovní prostředí zahrnuje všechny aspekty, které působí na zaměstnance a jeho zdraví, chování i motivaci. Nepatří sem pouze aspekty, které ovlivňují pracovní výkon po duševní stránce, ale i po stránce fyzické. Mezi aspekty, které upravují právní předpisy, patří prostorové řešení samotného pracoviště, jeho barevná úprava, mikroklimatické podmínky, tepelná rovnováha pracoviště, jeho osvětlení a hluk. (Šikýř, 2014) Pracovním prostředím tedy můžeme rozumět všechny činitele, které působí fyzikálně, chemicky, sociálně, kulturně a biologicky na pracovníka během práce, kterou vykonává. (Dvořáková a kol., 2007) Pracovní podmínky zahrnují také péči o zdraví a bezpečnost. (Armstrong, 2015).

1.4 Smysluplnost

Smysl práce je důležitý. Pokud dává sociální práce smysl, je zážitek z práce mnohem silnější než při vykonávání jiných profesí. (Kopřiva, 2016) Smysl práce je velmi důležitý nejen pro pracovní spokojenost ale i pro životní spokojenost. Jako smysluplnou práci vnímáme práci, která má cíl, hodnotu, smysl a význam. (Raboch, 2019) Pokud se zaměříme na to, aby práce dávala smysl, musí pro pracovníka mít hodnotu. Hodnoty jsou vytoužené a jsou podstatou našeho bytí. Hodnoty nám udávají směr a nutí nás podle nich konat. Můžeme to chápat tak, že pokud má naše práce hodnotu, tedy smysl, nutí nás jí vykonávat. (Cakirpaloglu, 2009) Pokud nám hodnoty dávají smysl, vedou nás k určitému chování. (Homola, 1977)

1.5 Pracovní vztahy

Nakonečný (2005) považuje pracovní skupinu za zásadní element pracovní činnosti. Vztahy ve skupině pak výrazně ovlivňují produktivitu organizace. Pracovní skupina lidí je vytvářena v zájmu maximální pracovní výkonnosti. (Nakonečný, 2020) Pracovní vztahy se vytvářejí proto, aby pracovníci dosáhli pracovního cíle. Ideologie nastavená ve skupině pracovníků ovlivňuje jejich jednání a spokojenost. Pokud je tato ideologie ve skupině správně nastavená posiluje soudržnost členů. (Armstrong, 2015) Pracovní vztahy můžeme rozlišovat na vztahy mezi zaměstnanci a vztahy zaměstnanců k organizaci. (Nakonečný, 2020) Mezi týmem a pracovní skupinou je rozdíl. Tým má několik členů, kteří se navzájem doplňují. Ve skupině jsou její členové často zaměnitelní. (Hayes, 2005) Týmová práce je bezkonkurenční a velmi účinná. Pro pracovníky je často vzácnější než finance či technologie. (Bělohlávek, 2008) Dvořáková a kol (2007) rozlišují pracovní vztahy na individuální a kolektivní.

Motivaci zaměstnanců posiluje práce ve skupině, obzvláště pokud odvádí dobré výsledky. Mezi škodlivé faktory fungování v týmu v organizaci patří tzv. skupinové myšlení. To se projevuje přesvědčením, že všechna rozhodnutí jsou správná, racionalizováním návrhů, stereotyp při práci, přizpůsobování se skupině, nevyjadřování se ke správnosti řešení, mylná představa jednomyslnosti. Naproti tomu je důležité, aby spolupráce měla reálný cíl, její členové byli motivováni a měli možnost dalšího rozvoje. (Hayes, 2003) Nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje pracovní skupinu či tým, je komunikace. Je důležité tým či pracovní skupinu budovat a vytvořit jim takové prostředí, ve kterém budou efektivně fungovat. (Hayes, 2005) Cílem tedy není sestavit skupinu jako takovou, ale skupinu lidí, která se stane týmem, bude vzájemně interagovat a díky tomu dosahovat kvalitních výsledků. (Štikar, 2003). Bartoš a Bartošová (2019) ve své knize uvádějí dva hlavní problémy pracovních vztahů. Mezi tyto problémy patří přehnané poukazování na chyby ostatních anebo neuznávání „běžného“ úspěchu a přílišná soustředěnost na velké úspěchy.

1.6 Vedení

Považuje se za důležité, aby byly vnímány pocity a názory zaměstnanců. S tím souvisí také to, aby byly vyslyšeny jejich názory a potřeby. (Armstrong, 2015) Vedoucí je považován za součást týmu či pracovní skupiny a má za úkol zajistit fungování v týmu. Vedení ovlivňuje chování zaměstnanců, ať už pozitivně, či negativně. V pozitivním přístupu by měl vedoucí týmu určovat směr a cíl. Pro to, aby tým správně fungoval, je důležité, aby vedoucí zajistil několik principů. Je důležité, aby cíle, které vedoucí týmu či pracovní skupině udává, dávaly smysl, svému týmu důvěřoval, usiloval o to, aby se tým či skupina dále zdokonalovala, vycházel dobře s okolím, vytvářel příležitosti pro své podřízené a byla za ním vidět skutečně odvedená práce. Pro tým je důležité, aby se vedoucí dokázal vypořádat s chybami, které jeho podřízení udělají, neovlivňuje, nevyčítá. Chyby nepřehlídí, hledá řešení a snaží se zajistit poučení z nich pro pracovníky. Důležitou schopností vedoucího je uznat, když dojde k nesplnění cíle a určit si proč tomu tak je. Vedoucí by za to neměl tým či skupinu trestat, měl by umět převzít zodpovědnost. (Hayes, 2005) Vedoucí by měl být nositelem vize, kterou by měl být schopen předat svým spolupracovníkům. Vedoucí by měl své podřízené umět motivovat. Vedoucího můžeme rozlišit na takzvaného formovače a koordinátora. Vedoucí formovač je ten, kdo dokáže vyvinout tlak na své podřízené tak, aby dosáhl cíle. Je ve své práci jednoznačný a nenechá svůj tým v pochybách. Bývá náročný vůči sobě i vůči pracovníkům. Nevyhýbá se kritice a je ochotný kdykoliv podniknout adekvátní rozhodnutí. Dokáže překonat jakoukoli bezradnost, neochotu či neschopnost. Naproti tomu koordinátor motivuje své spolupracovníky smyslem práce. Dokáže naslouchat a respektovat odlišné názory. Odhaduje potenciál pracovníků a díky němu pak dopomáhá k jejich další seberealizaci pracovníků. Předchází konfliktům a takticky zvládá napětí. (Bělohávek, 2008) Psychologie organizace vychází z otázek, jak vedení ovlivňuje faktory, které ovlivňují celou organizaci. (Hayes, 2003). To, jaké je vedení ovlivňuje nejen chování ve skupině, ale i pracovní spokojenost skupiny. (Hayes, 2005). Vedení v organizaci může být formální, i neformální. Vedení se nakonec ze skupiny vždy někdo ujme, i když není jmenován do vedoucí funkce. (Jandourek, 2009)

1.7 Koučink a supervize

- **Koučink**

Nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje pracovní skupinu či tým, je komunikace. Je důležité tým či pracovní skupinu budovat a vytvořit jim takové prostředí, ve kterém budou efektivně fungovat. (Hayes, 2005)

Pracovní výkon a tým i pracovní spokojenost může pomoci zajistit koučink. Princip koučinku spočívá ve snaze pomalu ovlivnit chování pracovníka pozitivním směrem. (Hartl, Hartlová, 2015) Koučink se začal používat původně při sportu, později vznikla poptávka po koučinku v organizačním rozvoji. Koučink se využívá převážně pro vedoucí pracovníky. Také se využívá pro rozvoj individuálního potenciálu všech pracovníků. (Havrdová, Hajný, 2008) Koučink pomáhá zlepšit výkon pracovníků. Soustředí se na rozvíjení znalostí a dovedností. Koučink využívá příležitostí, komunikace a podněcování. (Armstrong, 2015)

Koučink je metoda, která se zabývá rozvojem potenciálu pracovníků a pomáhá uskutečnit stanovené cíle. (Horská, 2009) Filozofie koučinku je, že pokud chce člověk dosáhnout nějaké změny, je potřeba, aby ho kouč vedl k tomu, aby si koučování na jisté věci přišli sami. Kouč pomáhá koučovanému, aby si byl vědom toho, co prožívá, zvážil, jaké má možnosti a pomáhal najít rizika, na která se můžeme připravit. Cílem koučinku je zvyšování výkonu. (Daňková, 2015)

Koučink pomáhá řešit nejrůznější pracovní problémy a vztahy. Pomáhá pracovníkovi hledat vlastní řešení jeho problémů. (Folwarczná, 2010)

Využití koučinku také slouží k odstranění osobních překážek pracovníků, které mohou bránit dosahování lepších pracovních výsledků pracovníků. Koučink může sloužit jako nástroj ke stanovení si vlastních cílů, čímž posiluje sebedůvěru i zodpovědnost. (Venglářová, 2013)

- **Supervize**

Supervize je metoda, která se zabývá zvyšováním kvality sociální práce. Snaží se pracovníkům zajistit rozvoj jejich dovedností a profesionality. Supervize je zároveň prostředek pro pracovníky v pomáhajících profesích, kde jim pomáhá lépe vypořádat s pracovním stresem. Dále pomáhá pracovníkovi nacházet prostředky pro těžko řešitelné situace v sociální práci. (Matoušek a kol., 2013) Supervizi můžeme chápat též jako prostředek profesního vzdělávání. Smyslem je řešit konkrétní problémy při práci. (Kopřiva, 2016) Supervizi můžeme rozdělit na individuální, skupinovou a týmovou – závisí na počtu supervidovaných pracovníků. (Bártlová, 2007) Dále pak můžeme supervizi dělit na interní a externí. (Hawkins, Shohet, 2016) Supervizi můžeme dělit také na několik druhů – výukovou, výcvikovou, řídicí a poradenskou. (Hawkins, Shohet, 2016) K tomu, aby byla supervize úspěšná, existuje několik klíčových bodů. Mezi ně patří důvěra mezi supervizorem a supervidovaným. Dále ochota a vůle supervidovaného k tomu, aby upravil či změnil svoji práci. Supervize se zabývá rozvojem v oblasti legislativy, rolemi a hranicemi mezi sociálními pracovníky, kolegy a klienty, motivací k práci, zvládnutím konfliktů, podporu při práci, spoluprací, komunikací a důvěrou k nadřízeným a vedení, vyhodnocování potřeb v týmu a další. (Matoušek a kol., 2013) Ač je supervize důležitá pro jednotlivé pracovníky, je důležitá také supervize pro organizace. Supervize organizace pomáhá promyslet postupy a teorie, o které se organizace opírá, pomáhá zpochybňovat kroky, které nemusí být dobré, a pomáhá s prací

s emocemi. Supervize pro organizaci může být neutrální a zaměřit se na to, co je pro organizaci či jednotlivce v ní nejlepší. (Carroll, Tholstrupová, 2004) Během supervize také dochází k sebereflexi a autoregulaci chování pracovníků. (Vávrová, 2012) Supervize nemusí být pouze tváří v tvář, ale můžeme využít také supervizi v on-line prostředí. Klíčové pro využívání on-line supervize je, aby supervidovaný měl patřičné vzdělání a supervizor měl obsáhlé zkušenosti. Můžeme rozlišit také rozdíl mezi on-line supervizí a supervizí on-line, přičemž supervize on-line je srovnatelná se supervizí tváří v tvář, pouze probíhá v on-line prostoru. On-line supervize se soustředí také na reflexi on-line terapeutické nebo poradenské práce s klientem. (Jochmannová, Gergely, Sluková a kol., 2022)

- **Týmová supervize** – Během týmové supervize má supervizor možnost pozorovat celý tým pracovníků. Týmová supervize je velmi žádaná, protože pracovníci dosahují největších úspěchů, když pracují v týmu. Týmová supervize probíhá v systému týmu, nikoli v celé organizaci. Cílem je podpora týmu, hledání řešení problémů a posilování vztahů v týmu. Účastníci týmové supervize by měli být všichni členové týmu, bez ohledu na jejich pozici. To odlišuje týmovou supervizi od skupinové. V ideálním případě se týmové supervize účastní i vedoucí týmu. Lze provádět týmovou supervizi i bez vedoucího, ale pokud tým najde nějaké možnosti či řešení, vedoucí s nimi nemusí být v souladu. (Mátel, Schavel, 2019) Týmová supervize je charakterizována tím, že účastníky supervize spojuje pracovní život. Týmovou supervizi nevyužívají jenom členové týmu, ale i tým sám. Supervize týmu zajišťuje také vývoj týmu. (Hawkins, Shohet, 2016) Týmová supervize by také měla zajistit lepší proces práce s klienty, rozvíjet spolupráci v týmu, ale také v organizaci. (Havrdová, Hajný, 2008) Týmová supervize pomáhá udržovat vztahy a komunikaci v týmu. (Baštecká, Čermáková, Kinkor, 2025)
- **Skupinová supervize** – Skupinová supervize se od týmové odlišuje především tím, že členové skupiny se mezi sebou neznají, a pokud se znají, nejsou navzájem spolupracovníky. Členové skupiny mají takto možnost navazovat nové vztahy a umožňovat možnost reflektovat různá témata. Skupinová supervize si klade za cíl zdokonalovat profesní kompetence pracovníků ve skupině. (Mátel, Schavel, 2019) Skupinová supervize dodává pracovníkům podporu a možnost získat pohled jiného člena na situaci. Skupinová supervize těží z reflexe témat a zkušeností ostatních členů. (Hawkins, Shohet, 2016) Skupinová supervize bývá obvykle určena pro 3–12 osob. Typické pro osoby, které se účastní skupinové supervize, je společný pracovní zájem pracovníků. (Havrdová, Hajný, 2008)
- **Bálintovská skupina** – Bálintovské skupiny se využívají při skupinové supervizi, přičemž typická je zážitková rovina pro supervidované. (Havrdová, Hajný, 2008) Bálintovská skupina je metoda, která je považována za účinnou při práci ve skupině. Tato metoda hledá to, co je nevědomé nebo nevyslovené. Hledá to, co se odehrává mezi klientem a pracovníkem. Předpokladem pro Bálintovské skupiny je to, že se zapojí všichni účastníci supervize. Bálintovská skupina se skládá z šesti částí. První část hledá téma. Účastníci

skupiny vysloví téma, které by chtěli řešit, a skupina se na tématu shodne. Ve druhé části, kterou nazývá expozicí, supervidovaný blíže představí své téma. Třetí fáze neboli fáze dotazů, slouží k lepšímu pochopení tématu. Skupina má možnost se doptat na to, co ji zajímá a co je klíčové pro pochopení případu. Následuje fáze čtvrtá, tedy fáze volných asociací. V této fázi účastníci supervize představují svoji fantazii a myšlenky k danému případu. V předposlední – páté fázi účastníci supervize představují svoje návrhy k řešení případu. V poslední fázi má protagonista (ten, kdo představuje případ ze své praxe) možnost pro reflexi a zhodnocení průběhu supervize. (Mátel, Schavel, 2019) Typická pro bálintovské skupiny je nabídka případu, se kterým pracovník potřebuje pomoci. Kopřiva (2016) práci rozlišuje na pět fází. Tyto fáze nazýváme expozice případu, otázky, fantazie, praktické náměty na řešení a vyjádření protagonisty. Během první fáze se skupina domlouvá na případu, který se bude řešit. Během druhé fáze účastníci pokládají otázky nositeli případu, během kterých se dozvídají více o daném případě. Ve třetí fázi mají účastníci prostor pro fantazii, při níž přinášejí svůj náhled na situaci. V předposlední fázi přednášejí vlastní nápady, jak by situaci sami řešili. V poslední fázi se k celé situaci vyjádří nositel případu.

- **Individuální supervize** – Individuální supervize je zaměřena na jednotlivce. Pracovník na supervizi přináší zakázku, tedy téma, které řeší se supervizorem. Při supervizi pracovník řeší téma emocí, kompetencí a konkrétní případ z praxe. (Havrdová, Hajný, 2008) Horák (2022) ve své knize uvádí jako výhodu individuální supervize, která spočívá v bezpečnějším prostoru pro pracovníka. Pracovník tedy může otevřít témata, které by nechtěl otevírat ve větším počtu osob. Venglářová (2013) naproti tomu tvrdí, že právě individualita může supervizi zaměnit s psychoterapií, což pro supervizi představuje riziko.
- **Intervize** – Efektivní je také supervize mezi členy týmu. (Hawkins, Shohet, 2016) Jedná se o typ supervize, kterou nevede žádný externí či interní supervizor. Supervizora zde nahrazují pravidla pro vedení intervize. (Kalina, 2003) Intervize je tedy supervize realizována minimálně dvěma členy týmu a zastává podpůrnou funkci. (Havrdová, 1999)
- **SOFT analýza** – V supervizi organizace je oblíbená metoda SOFT analýzy. Název vychází ze slov satisfactions (uspokojující), opportunities (možnosti), faults (těžkosti) a threats (ohrožení). Na začátku využití této metody pracovníci definují problém, následně pracovníci přednášejí vlastní zkušenosti. Následují sebereflexe, vyhodnocují se možnosti řešení a hledají se konkrétní kroky pro realizaci v praxi. (Mátel, Schavel, 2019)

1.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání je organizované učení, které má jasně stanovený začátek i konec. (Hroník, 2007) Vzdělávání je dlouhodobý proces, který reaguje na potřeby člověka. (Tureckiová, 2004) Pracovní místa si vyžadují jisté schopnosti pracovníků. Tyto schopnosti můžeme dále rozvíjet. Na základě těchto schopností můžeme dále vytvářet plán vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníků. (Armstrong, 2015) Vzdělávání pracovníkům umožňuje zlepšovat jejich dovednosti, díky čemuž pracovníci mohou kvalitněji vykonávat svoji práci. Vzdělávání pracovníků by mělo být považováno za nutné. Příležitosti pro vzdělávání zaměstnanců by měly být rovné, aby přispívaly k pracovní spokojenosti. (Armstrong, 2015) Díky vzdělávání můžeme vykonávat kvalifikovanou a zajímavou práci. Díky tomu se stav našeho duševního zdraví lepší. (Raboch, 2019) Dle Šikýře (2014) je vzdělávání zaměstnanců důležité pro jejich rozvíjení a prohlubování jejich znalostí a dovedností. Vzdělávání zaměstnanců se týká také zaškolování, doškolování, přeškolování a rozvoje. Při rozvoji zaměstnanců dochází k osvojování nových schopností. Dvořáková a kol. (2007) vnímají vzdělávání zaměstnanců jako prohloubení jejich kvalifikace a mezi vzdělávání řadí orientaci, doškolování jako prohlubování kvalifikace, přeškolování jako rekvalifikaci a profesní rehabilitaci. Vzdělávání zaměstnanců by měl být systematický proces, který se zaměřuje na identifikaci potřeb zaměstnanců, plánování a rozpočtování vzdělávání, samotnou realizaci vzdělávání a v závěru na vyhodnocení efektivnosti.

Důležitým vývojem života zaměstnance je také pracovní kariéra. Pro pracovníka je pracovní vzestup velmi žádoucí. Zaměstnanci si tento rozvoj spojují s vyšší mzdou a prestiží. (Nakonečný, 2005) Armstrong (2015) uvádí, že je nutné, aby pracovníkům byla poskytnuta možnost vzdělávání a rozvoje vlastního potenciálu. Do složek vzdělávání řadíme možnost učení se, všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání (např. výcvik) a rozvoj schopností a potenciálu.

1.9 Finanční odměňování zaměstnance a ohodnocení

Působnost moci pracovníků při práci ovlivňuje také míra finanční odměny, avšak ta není považována za klíčovou. Ohodnocení zaměstnance má však ale velký vliv na kvalitu vykonané práce. Odměňování zaměstnanců je považováno za efektivnější, než jejich trestání např. v podobě sankcí. (Hayes, 2005) Odměňování by mělo fungovat na principu spravedlnosti, poctivosti a důslednosti. Rozdíly v odměnách by měly být rozumné a odůvodněné, pracovníci by jim měli rozumět a mělo by se řídit jejich přínosem. Za stejné hodnoty by měla být poskytnuta stejná mzda či plat, popřípadě odměny. Pracovníci by neměli být placeni méně, než je přípustné. (Armstrong, 2015) Nedostatečné finanční odměňování může vést k duševní nepohodě zaměstnanců. (Raboch, 2019) Díky finanční odměně oceňujeme pracovní výkon a motivujeme tak k efektivnímu dosahování pracovního výkonu. Výplata zaměstnanci je finanční odměnou, odměny však mohou být i nefinanční. Patří sem například přátelské pracovní vztahy, kvalitnější pracovní prostředí, flexibilní pracovní doba atd. Mezi finanční odměňování patří tedy mzda, plat či odměna zaměstnanci. Motivující složkou mzdy se pak stává složka nezaručená, tedy pohyblivá. (Šikýř, 2014) Armstrong (2015) dělí odměny na peněžitě a nepeněžitě. Peněžitě jsou mzda, plat nebo odměna. Nepeněžitě vytvářejí motivaci, protože obsahují uznání či pochvalu. Dvořáková a kol. (2007) popisují důležitost systematického odměňování, které nabízí zaměstnancům možnost rozvoje a učení se, umožňuje získat uznání, vytváří úkoly, které zvyšují pracovní spokojenost. Sledujeme tím propojení odměny za práci a forem uznání.

1.10 Podpora duševního zdraví

Péče o duši představuje proces, který spočívá ať už v maličkostech nebo ve velkých změnách či rozhodnutích. Při potlačování problémů může symptomy duše přesunout do těla, a je proto důležité o ni pečovat. (Dutková, 2023) Dle WHO (2022 b) je duševní zdraví „stav duševní pohody, který lidem umožňuje vyrovnat se se stresem života, uvědomovat si své schopnosti, dobře se učit a dobře pracovat a přispívat ke své komunitě.“. Dle Nakonečného (2005) je potřeba brát ohled na psychické zdraví člověka všude tam, kde se fyzicky i psychicky angažujeme.

Jelikož práce zaujímá značnou část našeho dne, ovlivňuje velmi také naše duševní zdraví. Psychické obtíže, které mohou plynout z práce, velmi ovlivňují pracovní výkon. Pokud nevykonáváme smysluplnou práci, ovlivňuje to naše duševní zdraví. Duševní zdraví negativně ovlivňuje práce velmi náročná a práce vykonávaná v nepříznivých podmínkách. (Raboch, 2019)

1.11 Motivace

Motivace je ať už vědomé či nevědomé chování lidí, které se snaží dosáhnout určitého cíle. (Nakonečný, 2009). Motivace nás vede k vykonávání různých úkonů. Je to uspokojení potřeby při dosahování potřeb či touhy. (Rozsypalová, Čechová, Mellanová, 2010) Podstata motivace závisí na usilování o dosažení prožitku kladných emocí. (Helus, 2018) Motivace uvádí do pohybu naše chování, zatímco motiv pak určuje směr a intenzitu motivovaného chování. (Výrost, Slaměník, Sollárová, 2019) Motivace v organizaci je založena na zvyšování efektivity a dosahování výsledků. (Armstrong, 2015). Při práci je potřeba, aby členové týmu byli motivováni. Motivace lze dosáhnout, když má práce smysl a pracovníci znají její hodnoty. (Hayes, 2003) Pracovní motivace je často spojována se smyslem zajištění obživy zaměstnanců. Pracovní motivace je tedy často spojována s očekáváním finanční odměny za odvedenou práci a s očekáváním, že nám práce umožní získání nějakých hodnot. Důležitá motivace při práci je také radost z práce jako takové. (Nakonečný, 2005)

Motivační potřeby můžeme rozdělit na vrozené a naučené. Liší se od sebe tím, že motivace vrozená je potřeba, se kterou jsme se narodili – potřeba jíst, spát apod. Potřeba naučená je potřeba, kterou získáváme v průběhu života a učíme se s ní fungovat – potřeba jistoty, uznání apod. (Rozsypalová, Čechová, Mellanová, 2010) Motivace je iniciována motivem a projevuje se jako potřeba. (Nakonečný, 2005). Primární potřeby pak můžeme rozdělit na fyziologické a psychologické – tedy instinkty a pudy. Fyziologické potřeby můžeme charakterizovat jako ty, které jsou nezbytné pro život, a psychologické jako ty, které nás nutí dosahování jistých cílů. (Říčan, 2010)

Základem motivačního rozhovoru je partnerství. To znamená, že není na místě, aby byla jedna strana upřednostňována. Obě strany by měly být na stejné úrovni. Důležitým krokem je potom přijetí, díky kterému se při spolupráci můžeme cítit bezpečně. Dalším krokem je soucítění, které nám umožňuje pochopení druhé strany. Posledním důležitým krokem je evokace – přednesení představy druhého pracovníka. Je důležité, aby nápady a motivace vycházely i od druhého účastníka rozhovoru. (Soukup, 2020)

Posilování motivace zaměstnanců vede k vyšší oddanosti zaměstnanců vůči práci a zvyšuje i snahu o dosahování vysoké úrovně odvedené práce. (Armstrong, 2015) Motivaci můžeme ovlivňovat jak pozitivně, tak i negativně. (Raboch, 2019)

- **Vnitřní motivace** – Pokud pracovník prožívá vnitřní motivaci, prožívá zároveň uspokojení svých potřeb. (Nakonečný, 2002). Vnitřní motivace vychází z individuality jedince, tedy pracovníka. (Plamínek, 2010). Mezi pohnutky, tedy vnitřní motivátory při práci, patří seberealizace, naděje, smysl života či práce atd. (Nakonečný, 2005). Vnitřní motivace při práci je patrná, pokud si pracovník myslí, že je jeho práce důležitá, zajímavá a má možnost se v ní projevit. (Armstrong, 2015). Šikýř (2014) nazývá vnitřní motivací to, co působí na psychiku zaměstnance a směřuje jeho chování. Nazývá to motivem. Dvořáková a kol. (2007) píšou o tom, že motivy mohou představovat pouze představy a touhy.

- **Vnější motivace** – Na rozdíl od vnitřní motivace ta vnější vychází ze vztahů, které si kolem sebe tvoříme. Vnější motivaci tedy ovlivňují různé vjemy kolem nás. (Plamínek, 2010) Mezi vnější motivátory při pracovní motivaci patří plat, bonusové výhody, pochvala, prestiž povolání a aktivní spoluúčast při práci. (Nakonečný, 2005) Do vnější motivace patří odměny v podobě vyšší mzdy, pochvaly nebo možnosti růstu v organizaci. Patří sem ale také tresty, které mohou mít podobu snížení či odebrání nenárokové složky mzdy, kritiky atd. (Armstrong, 2015) To, co působí na pracovníka zvenčí, ovlivňuje jeho chování a působí na jeho psychiku můžeme nazývat stimuly. (Šikýř, 2014). Dvořáková a kol. (2007) ve své knize nazývá vnějším ovlivňování jako incentive.
- **Maslowova hierarchie potřeb** – Významnou teorií pro vysvětlení motivace slouží Maslowova hierarchie potřeb. Hierarchie je to, protože jsou motivy rozděleny do pěti kategorií, které postupují hierarchicky po sobě. Pokud seřadíme tyto kategorie od nezákladnějších, řadíme je takto: Fyziologické potřeby, potřeba jistoty a bezpečí, potřeby společenské, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Právě do posledních dvou kategorií proto můžeme zařadit potřebu růstu v práci, potřeby uznání v práci a vykonávat smysluplnou práci. (Adair, 2004) Naplnění všech potřeb je důležité pro pohodu pracovníků. (Tay a Diener, 2011). Dvořáková a kol. (2007) ve své knize popisují Maslowovu hierarchii potřeb jako prioritizaci právě vznikajících potřeb, přičemž v základu pyramidy pak můžeme nalézt potřeby zajišťující přežití. Když bychom si Maslowovu pyramidu potřeb představili jako sloupec, který je dole nejsilnější a nahoře nejužší, od spodu nahoru by se vyskytovaly tyto kategorie: biologické potřeby, bezpečí, přimknutí, respekt, poznání, estetika, seberealizace a transcendence. (Říčan, 2010) Nakonečný (2003) ve své knize uvádí, že na základě této teorie se můžeme domnívat, že ne všechno chování je motivované. Mezi zmíněné nemotivované chování můžeme řadit např. zrání a růst.

2 Charakteristika práce v sociálních službách v neziskovém sektoru

V následující kapitole je blíže specifikována charakteristika sociální práce. Dále se kapitola opírá o definici sociálních služeb a jejich standardy zajištění kvality. Kapitola blíže popisuje teoretické vymezení neziskových organizací.

2.1 Sociální práce

Sociální práce uspokojuje potřeby sociálně ohrožených lidí, jako jsou například závislí, staří, nezaměstnaní, postižení atd. Dává si za cíl zajištění kontroly a podpory změny chování těchto lidí. (Matoušek a kol., 2013) Dle Navrátila (2001) je cíl sociální práce to, aby byl klient podporován ve fungování v situacích, které není schopen sám zvládnout. Sociální práce se tedy zabývá sociálním fungováním. Současně je také sociální práce součástí státního zabezpečovacího systému. Pomáhá zajišťovat změnu chování klientů tak, aby bylo sociálně přijatelné. (Matoušek, 2013)

Sociální práci můžeme chápat též jako pomoc žít akceptovaný život těm, kteří toho nejsou sami schopni. Sociální práce pomáhá klientům, provádí kontrolu, prevenci a řeší již vzniklé sociální problémy. (Matoušek a kol., 2012) Sociální práci lze definovat také jako práci, kterou dělají profesionální pracovníci s lidmi, kteří se ocitli v sociální nouzi. (Hartl, Hartlová, 2015) Dle Matouška (2009) má požadavek na sociální práci dvě roviny, z nichž jedna tvrdí, že sociální práce musí být specializovaná na konkrétní potřeby klienta. Druhá tvrdí, že k tomu, aby se dosáhlo efektivní sociální práce, stačí, když má pracovník základní a obecné dovednosti.

2.2 Sociální služby

Sociální služby vycházejí ze zákona číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách. Sociální služby by měly být vždy poskytovány na smluvním základu a měly by být vždy poskytovány i přijímány dobrovolně. Sociální služby dbají respektování práv svých uživatelů. Sociální služby by měly poskytovat bezplatné sociální poradenství, zachovávat lidskou důstojnost, individuálně přistupovat ke klientům, dopomáhat a aktivovat je k samostatnosti, podporovat je zakotvit se v sociálním prostředí, které je pro ně přirozené a měly by být rovnoprávné. (Čámský, Sembdner, Krutinová, 2011) Sociální služby jsou převážně poskytovány lidem, kteří jsou nějak společensky znevýhodnění. Sociální služby těmto lidem umožňují zvýšit kvalitu jejich života a chrání je před riziky, která jejich život obnáší. (Matoušek a kol., 2009) Sociální služba je určena pro osoby, které se ocitly v nepříznivé životní situaci. Poskytuje jim oporu a pomoc jim při jejich sociálním začlenění. (Molek, 2019) Matoušek (2009) uvádí, že sociální služby jsou poskytovány v zájmu celé společnosti. Využívají je především osoby znevýhodněné a cílem sociálních služeb je tak zvýšení kvality života těchto osob. Cílem sociální služby by měly být jasně formulované předpokládané výsledky. (Matoušek, 2016)

- **Standardy kvality sociálních služeb** – Standardy kvality sociálních služeb můžeme rozdělit do tří skupin. První skupinou jsou procedurální standardy, mezi které patří cíle a způsoby, jakým se sociální služba poskytuje, ochrana práv osoby, které se v sociální službě stýkají, to, jakým způsobem se jedná se zájemcem, smlouva a individuální plánování. (Jochmannová, Gergely, Sluková a kol., 2022) Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb obsahuje poslání, cíl a zásady. Poskytovatel sociální služby musí mít tyto aspekty písemně definovány a zveřejněny. Dále sem patří podmínky, díky nimž uživatelé mohou řešit své sociální situace, postupy a průběh sociální služby a pravidla pro ochranu osob před negativním hodnocením. Ochranou práv osob se rozumí předcházení porušování lidských práv a svobod a popis postupu, který následuje, pokud k porušení dojde. Patří sem ochrana práv pracovníků a uživatelů sociálních služeb. Do jednání se zájemcem o služby patří vnitřní pravidla sociální služby, která by měla být srozumitelná a měla by informovat zájemce o sociální službu. Patří sem projednání očekávání a možností, pokud by se uzavřela smlouva o poskytování sociální služby. Taktéž by takto měla být zpracována pravidla pro odmítnutí zájemce. Standard smlouvy o poskytování sociální služby upravuje pravidla pro uzavření smlouvy mezi sociální službou a zájemcem. Smlouvě musí vždy obě strany rozumět a během tohoto procesu by měl být zájemce srozuměn s průběhem a rozsahem, který sociální služba nabízí. Posledním procedurálním standardem sociální služby je individuální plánování sociální služby. Tento standard upravuje pravidla individuálního plánování, plánuje průběh spolupráce s ohledem na možnosti zájemce a hodnotí, zda jsou naplňovány dojednané cíle. Další standard upravuje dokumentaci o poskytování sociální služby. Zahrnuje její zpracování, evidenci a to, jakým způsobem je vedena. Upravuje dobu, po jakou dobu je dokumentace archivována a její anonymitu. Standard s číslem 7 upravuje možnosti stížnosti na kvalitu sociální služby nebo způsob jejího poskytování. Zájemce je srozuměn s možnostmi stížnosti. Poskytovatel je eviduje a vyřizuje a poskytuje možnosti podání stížností. Další standard upravuje návaznost poskytované služby na další zdroje. Znamená to, že poskytovatel vytváří příležitosti a spolupracuje s právníky i fyzickými osobami v zájmu zájemce. Poslední standard z této skupiny upravuje nouzové a havarijní situace a jejich možnosti řešení. (Čámský, Sembdner, Krutinová, 2011) Druhou skupinou standardu sociálních služeb jsou standardy personální. Ty zahrnují organizační i personální zajištění, popisují pracovní profily s ohledem na kvalifikaci, zajišťují školení nově přichozích pracovníků a možnosti distanční formy sociální služby. (Jochmannová, Gergely, Sluková a kol., 2022) Následující tři standardy se zabývají organizačním i personálním zajištěním služby a profesním rozvojem jejich zaměstnanců. Tyto standardy upravují okruh osob a jejich počet. Dále pak upravují potřebnou kvalifikaci pracovníků sociální služby a jejich další vzdělávání. Poslední standard z této skupiny upravuje etické zásady. (Čámský, Sembdner, Krutinová, 2011) Poslední skupinou jsou provozní standardy, které upravují místní a časovou dostupnost, srozumitelné informace, prostředí a podmínky sociálních služeb. (Jochmannová, Gergely, Sluková a kol., 2022) Informovanost by měla být přehledná a podrobná. Pro zajištění zvyšování kvality sociálních služeb by poskytovatel měl hodnotit způsoby, jakými se služba poskytuje, zajišťovat spokojenost osob a využívat případných stížností podaných na kvalitu sociální služby. (Čámský, Sembdner, Krutinová, 2011)

2.3 Neziskový sektor

Nezisková organizace není vymezena tím, že by neměla žádný zisk. Opírá se ale o teorii, že zisk není pro práci klíčový a není hlavní motivací práce. (Otrusinová, Kubíčková, 2011) Dalo by se proto tvrdit, že princip neziskových organizací je nekomerční, ale vznikají pro účel společenského dobra. (Krechovský, Hejduková, Hommerová, 2018) Neziskové organizace mívají charakter nějaké veřejné služby. Prioritou není maximalizace zisku ani spotřeba zisku zakladatelem. Neziskový sektor můžeme rozlišit na veřejný a soukromý. (Boukal, 2009) Nezisková organizace nese určité prvky, mezi které patří spolupráce s dobrovolníky, schopností samosprávnost a využívání zisku k plnění cíle a účelu. (Skovajsa, 2010) Rekořík (2010) uvádí několik teorií, které popisují neziskové organizace. Patří mezi ně teorie vládních a tržních selhání, teorie informační asymetrie, teorie státu blahobytu a teorie vzájemné závislosti. (Rekořík, 2010) Klíčových slovem pro neziskové organizace je nepodílovost. Neziskové organizace své finance zpětně investují. (Dvořáková a kol., 2007) Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018) ve své knize uvádějí, že neziskové organizace jsou nepostradatelným článkem na trhu. Je tomu tak proto, že neziskové organizace zastanou práci, která není atraktivní pro organizace, které tvoří primárně zisk. Neziskové organizace tvoří společenské hodnoty.

Motivací k práci v neziskovém sektoru jsou vztahy při práci, jistota práce, bezpečnost práce a finanční odměna za práci. (Boukal a kol., 2013)

- **Neziskový veřejný sektor** – Cílem neziskového veřejného sektoru je dosáhnout přímého užitku. Zakládají jej veřejné subjekty, jako je např. státní orgán, obec apod. Ty vkládají do sektoru prostředky, aniž by očekávaly zisk, protože chtějí dosáhnout přímého užitku. (Boukal, 2009) Neziskový veřejný sektor zajišťuje převážně výkon veřejné správy. (Rekořík, 2010) Dle Dvořákové a kol. (2007) si neziskový veřejný sektor klade za cíl poskytovat veřejné služby a je financován z veřejných rozpočtů.

Neziskový soukromý sektor (NNO) – Zakladatelem NNO je soukromý subjekt. Podobně jako neziskový veřejný sektor ani NNO neočekávají dosahování zisku, protože jsou orientovány na přímý užitek. Předpokladem NNO je dobrovolnictví. Finance jsou taktéž získávány na bázi dobrovolnictví, ať už od veřejných či soukromých subjektů. NNO se od neziskového veřejného sektoru liší také svou soukromoprávní povahou. NNO při získávání zisku, zisk dále užívá na cíle a poslání organizace. (Boukal, 2009) Předpokladem NNO je, že pokud generují nějaký zisk, investuje ho do aktivit, které jsou ve veřejném zájmu. (Matoušek, 2016) NNO mohou finance čerpat z veřejných rozpočtů, nadací, firem, od individuálních dárců a prostřednictvím samofinancování. Samofinancováním se rozumí příjem, který organizace generuje vlastní aktivitou – např. prodejem vlastních výrobků či služeb. Z tohoto tvrzení plyne, že zdroje nejsou stabilní, ať už v čase, tak ve své výši – což představuje příležitost, ale i hrozbu. (Boukal a kol., 2013) Dle Dvořákové a kol. (2007) je prioritou NNO přinášet užitek veřejnosti.

Matoušek (2012) ve své knize uvádí, že nestátní organizace se zaměřují na rozvoj zaměstnanců, jejich motivaci, kvalifikaci, odměňování a pracovní podmínky, které jim organizace nabízí.

3 Personál v sociálních službách

Tato kapitola blíže definuje profesi sociálního pracovníka a jeho kompetence. Blíže také popisuje definici toho, kdo je pracovník v sociálních službách. Ostatní personál neziskových organizací nebude v rámci výzkumu dotazován, proto nejsou zahrnuti v teoretické část.

3.1 Sociální pracovník

Sociální pracovník pracuje s klienty, zasahuje do jejich životů, a je proto důležité, aby byl ve shodě také s legislativou. Dle přístupů k sociální práci můžeme rozlišit čtyři typy sociálních pracovníků. Jsou jimi angažovaný sociální pracovník, který svoji práci chápe jako spolužití s klienty. V praxi to znamená, že dbá na morální hodnoty a své klienty vnímá spíše jako své přátele a podle toho s nimi také jedná. Druhým typem je radikální sociální pracovník. Ten se zabývá spravedlností a poukazuje na mezery, které jsou v systému. Třetím typem je byrokratický sociální pracovník. Ten se snaží se svými klienty manipulovat tak, aby docílil změny, kterou klienti potřebují. Posledním typem je profesionální pracovník. Ten si klade za cíl hájit zájmy a práva svých klientů. Vnímá ve své profesi jako důležitou složku vzdělání a dodržování etického kodexu. (Matoušek a kol., 2013) Sociálního pracovníka identifikuje několik kritérií. První z nich je kvalifikace sociálního pracovníka. Ta zajišťuje minimální vzdělání, které sociální pracovník musí mít, aby byl odborně způsobilý sociální práci vykonávat. Je nutné, aby sociální pracovník byl v praxi. Vystudovaný sociální pracovník, který se v sociální práci nepohybuje, není považován za sociálního pracovníka. Sociální pracovník musí být trestně bezúhonný a zdravotně způsobilý. (Mátel, 2019) Matoušek (2009) ve své knize uvádí, že pracovník by měl zvládnout vytvářet takové služby, jaké klient potřebuje, a měl by umět odkazovat klienta na další služby. Sociální pracovník by tedy měl dokázat poskytnout klientovi informace o jeho právech a možnostech pomoci, odborné posouzení klientova stavu a odkázání na formy pomoci tomu určené, poskytnout pomoc při jednání s dalšími službami, jednat v rámci prevence, reagovat při překračování zákona a hodnotit efektivitu sociálních služeb.

„Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.“ (zákon č. 108/2006 Sb., § 109).

V sociální práci také hovoříme o kompetencích v sociální práci. Kompetence sociálního pracovníka jsou znalosti metod a postupů, dovedností, postupů a zkušeností. (Vávrová, 2012)

3.2 Pracovník v sociálních službách

V přímé práci s klienty v sociálních službách nepotkáváme pouze sociální pracovníky, ale také pracovníky v sociálních službách. Pracovník v sociálních službách provádí přímou obslužnou péči a je proto v blízkém kontaktu s uživatelem sociálních služeb. Pracovník v sociálních službách také zprostředkovává kontakt se sociálním okolím klienta a provádí úkony, které pomáhají klientovi upevnit si různé návyky, např. hygienické, samoobslužné atd. (Zákon č. 108/2006 Sb., § 116, odst. 1) Proto, aby pracovník sociálních služeb mohl vykonávat tuto práci, je nutné, aby měl alespoň základní vzdělání doplněné o kurz pro pracovníky v sociálních službách a během dvou let měl vzdělávání v rozsahu 48 hodin. (Zákona č. 262/2006 Sb., § 230) V některých organizacích je zapotřebí, aby měl pracovník v sociálních službách absolvovaný kurz a dále mu stačí základní vzdělání, jiné sociální služby vyžadují středoškolské vzdělání. Pracovník v sociálních službách nevykonává jen přímou obslužnou péči, ale také pečovatelskou práci a výchovnou činnost. (Matoušek, 2016)

Praktická část

Teoretickou část tvořily kapitoly o pracovní spokojenosti a jejích faktorech, sociální práci a rozdělení pracovníků pracujících v sociálních službách.

V praktické části budou blíže přiblíženy faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost sociálních pracovníků v neziskovém sektoru. Tyto faktory ovlivňují kvalitu práce, kterou vykonáváme a to, jak se cítíme na pracovišti.

Praktická část je zaměřená na cíl výzkumu, jeho dílčí otázky, jejich výsledky a využitou metodiku.

4 Cíl výzkumu

Výzkumným cílem bylo jaké faktory ovlivňují pracovní spokojenost personálu pracujícím v neziskovém sektoru. Při zjišťování cíle bylo zaměřeno na konkrétní faktory, které pracovníkům ovlivňují spokojenost.

4.1 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky:

HVO: Jaké jsou faktory spokojenosti personálu sociálních služeb v neziskovém sektoru?

Pro získání odpovědí na hlavní výzkumnou otázku byly zvoleny čtyři dílčí výzkumné otázky:

DVO1: Jak ovlivňuje vnitřní motivace a vnější faktory pracovní spokojenost zaměstnanců?

DVO2: Jakou roli hrají v celkové pracovní spokojenosti sociální faktory, konkrétně vztahy v týmu a podpora ze strany vedení?

DVO3: Jaké jsou hlavní zdroje pracovní zátěže a jak zaměstnanci hodnotí mechanismy podpory duševního zdraví a prevence syndromu vyhoření?

DVO4: Co dalšího je klíčové pro pracovní spokojenost zaměstnanců?

5 Metodika

Pro diplomovou práci byl zvolen kvalitativní výzkum. Data pro diplomovou práci poskytlo 10 komunikačních partnerů z různých neziskových organizací. Pro sběr dat byly použity polostrukturované rozhovory, které byly následně doslovně přepsány. Pro dotazování byla využito naslouchání participantovi, vyjádření empatie a pochopení. Cílem dotazování je získat různé příběhy. (Hendl, 2023) Části vět rozhovorů byly využity a přiřazeny k dílčím výzkumným otázkám, které nasedaly na hlavní výzkumnou otázku. K rozdělování částí rozhovorů bylo využito kódování a jednotlivé kódy byly přiřazeny k dílčím kategoriím.

Efektivní metoda sběru dat se odvíjí od nutnosti shody mezi metodou sběru dat a výzkumnými otázkami. (Švaříček, Šedová, 2014)

Tabulka 1: Přehled participantů

Zdroj: Vlastní

P1	Participant č.1	Žena	Řadový zaměstnanec	Terénní služba pro závislé
P2	Participant č. 2	Muž	koordinátor	NZDM
P3	Participant č. 3	Žena	Řadový zaměstnanec	Chráněné bydlení pro osoby s mentálním postižením
P4	Participant č. 4	Žena	Řadový zaměstnanec	Sociální rehabilitace – terénní pro osoby bez přístřeší
P5	Participant č. 5	Žena	Řadový zaměstnanec	Sociální rehabilitace – ambulantní i terénní pro osoby s duševním onemocněním
P6	Participant č. 6	Žena	Řadový zaměstnanec	Občanská poradna
P7	Participant č. 7	Žena	Řadový zaměstnanec	Chráněné bydlení pro osoby s duševním onemocněním
P8	Participant č. 8	Žena	Řadový zaměstnanec	Sociální rehabilitace – ambulantní pro děti a mládež
P9	Participant č. 9	Žena	vedoucí	STD
P10	Participant č. 10	žena	Řadový zaměstnanec	Program NRP

6 Charakteristika a průběh výzkumu

Výzkum byl realizován v průběhu vánočních svátků. Autorka práce měla dopředu domluvené zaměstnance různých neziskových organizací. Participanty sháněla autorka pomocí facebookové skupiny určené pro sociální pracovníky, dále byli osloveni studenti vysokých škol, kteří v sociální službě v neziskové organizace pracují a dále pak byli osloveni její kolegové, kteří mají známé pracující v této sféře. Dle Hendla (2023) můžeme tuto metodu pojmenovat snowball sample neboli výběr pomocí metody sněhové koule.

Participantům bylo dopředu vysvětleno, jakým tématem se diplomová práce zabývá, byli srozuměni se strukturou rozhovoru, anonymitou a byl jim předložen informovaný souhlas (viz. Příloha č.1.), který po přečtení podepsali.

Participantí byli z různých neziskových organizací a v různém postavení – pracovník v sociálních službách, sociální pracovník, vedoucí či koordinátor.

Některé rozhovory probíhaly v místě zaměstnání participantů, některé pomocí online platformy a některé v domácnosti participantů. Autorka diplomové práce umožnila participantům si místo zvolit. Autorka práce chtěla docílit toho, aby se participantí cítili komfortně a bezpečně.

Rozhovory byly nahrávány na dva diktafony zároveň. První tři otázky byly obecné, participant v nich objasnil, v čem spočívá jeho práce, jak dlouho v organizaci pracuje a co ho přivedlo k práci v sociálních službách, konkrétně v neziskovém sektoru. Otázky měly za úkol participanta s autorkou práce seznámit a odlehčit situaci. Další otázky se pak přímo dotýkaly pracovní spokojenosti. Na konci rozhovoru autorka některé otázky zopakovala, aby měli participantí možnost vrátit se k odpovědím, případně prostor pro vyjádření změny názoru. Na konci rozhovoru dostali participantí prostor pro vyjádření názorů a připomínek, na které neměli možnost v průběhu rozhovoru odpovědět nebo jim přišlo důležité to zmínit. Více o otázkách viz. příloha č. 2.

7 Výsledky

Podkapitoly se opírají o dílčí výzkumné otázky. Jsou členěné na kategorie, které byly důležité pro realizaci výzkumu a jeho vyhodnocení.

7.1 Vnitřní motivace a vnější faktory pracovní spokojenosti zaměstnanců neziskových organizací

První dílčí výzkumná otázka zjišťovala, jak ovlivňovala vnitřní a vnější motivace pracovní spokojenost zaměstnanců neziskových organizací. Otázka dále zjišťovala, zda dochází ke střetu motivů. Pro vnitřní motivaci k práci participantů napomáhá smysluplnost práce, radost z práce a možnost seberealizace. Jako vnější motivy participanté uvádějí finanční ohodnocení a možnost benefitů.

Vnitřní motivace:

Smysluplnost:

Téměř každý participant uváděl jako faktor ovlivňující pracovní spokojenost smysluplnost práce. Participant č. 1 zmiňuje důležitost opravdového zájmu o klienty: *„Ono jsou to tak strašně zraněný duše, že pro ně je naprosto, ale naprosto jako stěžení, že někdo se na ně upřímně jako usmívá, upřímně jim říká „já vás rád vidím, jak se máte“ a opravdu to poslouchá“, „já jsem měla tu potřebu říct tu rovinu toho, že jsem tam fakt teď a tady a jako s nima a nekoukám na něj skrz prsty a beru je takový, jaký prostě jsou no.“*

Podobně to vnímá i participant č. 2: *„Mě jako baví, že děláme s děckama takovejma nedotknutelnejma, že ta cílovka ti mladí lidi se kterejma pracujeme je jako společnost zavrhla... baví mě vidět tam tu naději, kterou ta jiní nevidí a zavrhli to.“ „Ti klienti mě fakt baví a dává mi smysl se jim věnovat.“*

Participanté č. 3, č. 6 a č. 9 uvádí, že je práce baví:

„Takhle práce mě baví a naplňuje“ (P3)

„Ta práce mě celkově baví.“ (P6)

„Mě ta sociální práce prostě vždycky jako bavila a naplňovala.“ (P9)

Participant č. 5 podobně jako participant č. 7 uvádí, že mu dává smysl to, když mohou někomu díky své práci zpříjemnit život.

„Co mi dává smysl, je zkoušení těch kroků. Jako to, že se vůbec někdo o něco pokusí, tak to je smysl.“ „To, že je to furt něco jinýho a někomu to může udělat ten život krapet lepší.“ (P5)

„Vidím tam ten smysl v tý práci, takže mi dává smysl to dělat a chodit tam“, „asi to, že má smysl, že pořad jako je potřeba“, „mně se líbí smysl tý služby, to, že někomu pomáhám.“ (P7)

Participant č. 10 vnímá smysl práce tam, kde vnímá smysl práce klient: *„Jinak jsem s prací jako celkem spokojená, práce mi dává smysl“. „Klienti, kteří jsou ochotni spolupracovat a vidí v mé práci smysl.“*

Oproti tomu participant č. 8 smysl v práci nevnímá, což negativně ovlivňuje jeho spokojenost: „*Já v tom nevidím žádný smysl jo. Ne, tak jako samozřejmě se těm lidem musí pomáhat, ale prostě tady jde fakt furt prostě to stejný dokola teď, no.*“

P4: „*Asi když se to prostě povede, že ti lidi bydlej a člověk vidí, že je to fakt posouvá jako někam, že jo, tak to je jasný. Začnou zas žít tak nějak jako normálně a začne jim to zase dávat smysl, tak to je fajn.*“

Radost z práce:

Podobně jako smysl práce vnímali participant i radost z práce. Většinou z nich dělá radost klient, který se někam posune, nebo když ze služby odchází spokojený.

P1 nachází radost ve vzájemném předávání hodnot a inspiraci: „*Dělalo mi radost, když se mi podařilo je nějak inspirovat a něco si jako navzájem předat, tak to si myslím, že se mi fakt povedlo.*“

U P2 a P5 vyvolávají radost konkrétní změny a postupné dosahování stanovených cílů: „*...klienti, u kterých vidíš změnu.*“ „*U těch dětí je tam takový pozitivní, že vidíš, jak jdou schopnostma dovednostma nahoru, a ještě díky pomoci tvój práci.*“ (P2) „*Radost mi dává asi, když se něco podaří, nějaký jednotlivý ty cíle anebo nějaký krůčky k naplnění těch cílů.*“ (P5)

O radosti z posunu a spokojenosti klientů hovoří také P3, P6 a P7: „*Dělá mi radost posun klientů... růst klientů a spokojenost klientů.*“ (P3) „*Asi to, že jsou klienti spokojení většinou když od nás odchází, že jim pomůžeme...*“ „*Zároveň ti klienti mi dělají velkou radost a říkala jsem, že bych bez nich to dělat nemohla.*“ (P6) „*Už mi jako prošli rukama klienti, kteří odešli jakoby spokojení, a tak nějak vlastně ta služba udělala nebo splnila ten svůj smysl, svůj cíl.*“ (P7)

P4 vidí zdroj radosti zejména v budování vztahové roviny: „*Asi to, když se povede navázat ten vztah s klientama a podaří se tam vybudovat důvěra.*“

P9 uvádí radost z toho, jaké bezpečné prostředí pro klienty vytváří: „*Pro něj to bylo něco strašně velkého, a to mě jako nabíjelo, že jo, jsme tady prostě pro ně a jsme tady, protože my jim ten bezpečný prostor, který oni potřebují, vytváříme.*“

P10 pak kombinuje radost z pokroku klienta s jeho důvěrou: „*Největší radost mi dělá, když se klienti někam posunou, projeví mi důvěru a chce spolupracovat, nebere mě jako kontrolu ale jako pomoc.*“

Seberealizace:

P1 spatřuje svou seberealizaci v možnosti rozvíjet schopnost komunikace a navazování vztahů: „*Myslím si, že mám talent jako komunikovat s lidma a že jsem fakt jako dokázala navázat hezký jako vztahy s těma klientama.*“

P2 vnímá jako důležitý faktor vybudování profesního renomé a svobodu v pracovní náplni: „*A taky už jsem si v tom vybuvoval nějaký jméno. Mně se líbí, že mám volnost v tom, kam se vrhnout, co dělat, děláme tábory, skupiny...*“

P4 se realizuje skrze snahu o systémovou změnu, která by byla prospěšná pro klienty: „*Prostě nějaká ta naše společná vize, něco jako bysme na tom rádi něco změnili, prostě chceme, aby bylo víc bytů jako dostupných.*“

P5 uvádí, že rád hledá nové přístupy k práci a vnímá to jako formu osobního růstu, což je mu v organizaci umožněno: „Baví mě zkoušet nové způsoby s těma lidma, hledat ty způsoby. Furt vymejším nějaký další úkoly pro sebe a vnímám to jako nějaký růst.“

P8 pociťuje silnou potřebu pomáhat, která vychází z jeho osobní zkušenosti: „Já mám ségru neslyšící, takže nějakým stylem mám v sobě nějakou takovou jako potřebu lidem pomáhat.“

Pro P9 byla z pozice vedoucího klíčová možnost přizpůsobit pracoviště vlastním představám: „Bavilo mě, že vlastně z pozice té vedoucí si můžu tu dílnu, můžu si tu sociální službu vlastně jako přetvářet k obrazu svému, tak jak vnímám, že by to mělo být.“

P10 vnímá prostor pro seberealizaci v příležitosti kariérně růst a učit se novým věcem: „Tuto práci jsem začala dělat, protože jsem se chtěla kariérně posunout, chtěla jsem dělat náročnější práci, která mě spoustu věcí naučí.“

Vnější motivace:

Finanční ohodnocení:

P1 a P2 vnímají své ohodnocení jako výrazně podhodnocené: „Fakt jsem jako hluboce nespokojená s finančním ohodnocením, obecně ty tabulky jsou nastaveny tak, že si opravdu nemyslím, že to je ani jako dostačující, spíš bych řekla, že to je hodně nedostačující.“ (P1) „Sociální služby nejsou zrovna nejlépe placené. (...) To mě jako štve, finanční ohodnocení rozhodně jako nejvíc. Jeden z těch pohledů je, že je to málo a fakt mě to štve.“ (P2)

Naproti tomu P3 a P8 uvádějí uspokojivé finanční ohodnocení, které je pro ně stabilizačním faktorem: „Prostě mě tam drží finance. S financemi jsem spokojená, no tak velmi spokojená, když je nějaký problém, tak se sáhne do odměn.“ (P3) „Je tady teda, jako bych řekla, nejvyšší plat jako v okolí, zrovna teda tady v tom bydlení.“ (P8)

P4 a P9 vnímají negativně rozdíly v odměňování ve vztahu ke kolegům či nastavení systému: „Ty jo, finanční ohodnocení to je trošku oříšek, protože my jak jsme financovaný různě jako, tak vlastně kolegové mají o dost víc peněz a my si to mezi sebou samozřejmě řeknem... je to prostě málo.“ (P4) „Já když jsem nastoupila na pozici vedoucí, tak jsem měla myslím o deset tisíc míň než můj pracovník v sociálních službách... Celkově mi přijde ten systém odměňování hodně demotivující.“ (P9)

Náročnost práce v kontrastu s výší platu zmiňují P5 a P10: „Na to, že jsme jako sociální, tak podle mě ty peníze máme hezký, ale v náročnosti práce bych řekla, že ne, no.“ (P5) „Velmi mi vadí nízké finanční ohodnocení. Vnímám ho jako nedostatečné, demotivující.“ (P10)

Specifický pohled nabízí P6 a P7, pro které jsou klíčové nenárokové složky mzdy nebo udržitelnost financování: „No myslím si, že kdyby nebylo osobní ohodnocení nadstandardní, byl by to poměrně jenom čistej vlastně základ, tak by to bylo mnohem horší, tím, že dostáváme osobní ohodnocení, tak jsem spokojená.“ (P6) „Za mě asi dobrý, já si nestěžuju. Možná i finance, protože nám končí určitý jako finanční prostředky ve služce.“ (P7)

Benefity:

Pro zaměstnance neziskových organizací jsou kromě finančního ohodnocení důležité také benefity, které pozitivně ovlivňují jejich pracovní spokojenost. Jako nejčastější benefit pracovníci uvádějí nadstandardní dovolenou, což zmiňují P1, P3, P7 a P8: „Dovolená na 3 tejdny, myslím si,

že tři týdny v kuse jsou jako pěkný.“ (P1) „Máme volno, máme pět dní navíc.“ (P3) „[Líbí se mi] hodně dovolená...“ (P7) „Nějaká dovolená nadstandardní. Spiš já vidím, jak děláš směny, tak máš vlastně pak plno volného času okolo, no.“ (P8)

Dalším častým benefitem je příspěvek na stravování, který kvitují P6, P7 a P10, a také dny na zotavenou (sick days, free days), jež uvádějí P4, P6, P7 a P10: „Máme stravenky vlastně, máme jeden den v roce na volný čas a tři dny freeday a pětadvacet dnů dovolený.“ (P6) „Líbí se mi ty elektronický stravenky... a tři dny sick day.“ (P7) „Máme nějaké benefity v podobě pracovního setkávání, teambuilding, stravenky, tři dny sick day.“ (P10)

Flexibilní pracovní dobu a volnost v organizaci času vnímají jako zásadní výhodu P2, P4, P5 a P9: „Nikdo neřeší, jak chodím do práce... nebo řeknu je mi blbě, zítra prostě nepřijdu.“ (P2) „Je dobrý, že máme flexibilní pracovní dobu, to využívám a máme 5 dní sick day.“ (P4) „Když se ptáte na výhody, tak je ta volnost třeba, což prostě je skvělý... flexibilita v tom. Můžeme si brát psa do práce.“ (P5)

Vzdělávání, teambuildingy a společná setkávání doplňují výčet benefitů u P2, P9 a P10: „...máme placený vzdělávání, což je dobrý.“ (P2) „Fajn jsem vnímala vejletíky, když jsme někam jezdili, vzdělávání, teambuildingy...“ (P9)

Zajímavý rozpor se objevuje u možnosti práce z domova (home office). Zatímco P9 ji uvádí jako výhodu, pro P10 je její absence významným nedostatkem: „[Jako výhodu jsem vnímala] pružnou pracovní dobu a home office.“ (P9) „Hodně mě odrazuje, že nemáme home office, což v mém oboru není obvyklý.“ (P10)

Specifickým benefitem je pro P1 také samotné síťování a propojení s lidmi v rámci sektoru: „Velkej benefit vlastně vnímám i tu samotnou jako organizaci, to síťování.“

Střed vnitřní a vnější motivace:

Jako střed pozitivní a negativní motivace uvádí P1 nutnost pracovat pro zajištění základních potřeb, i přes nízké finanční ohodnocení, které však zároveň vnímá jako osobní příležitost: „Za prvý pracovat musíš, nebo musí, abych prostě zaplatila složenky a tady ty věci.. trošku jsem brblala pod vousy, že je to zatraceně debi*ně placený... Tohle to je hodně zajímavý a hodně mě to baví. I ten osud mě tam jako nezavál jen tak a vlastně to mělo něco předat, takže já na to koukám těma očima jako co mi to tu může dát.“

P2 taktéž zmiňuje nízké finanční ohodnocení a fakt, že v práci zůstává především díky spokojenosti s prostředím: „Bije se to ve mně, protože je mi tady dobře, ale chtěl bych víc prachů.“

Podobný rozpor mezi spokojeností v týmu a nespravedlivým finančním systémem popisuje P4: „No asi ten vyšší plat, alespoň abych měla stejný s kolegama a nebyl tam ten rozdíl a nezáviděli jsme si to... Nejvíc mě drží ten tým, protože jsme tam jako fajn tým, nějaká naše společná vize.“

P9 uvádí jako silný negativní aspekt fakt, že si z finančních důvodů nemohla dovolit čerpat pracovní neschopnost: „Já jsem nikdy neměla nemocenskou za těch 12 let, jo, protože jsem si ji prostě nikdy nemohla dovolit.“

U P10 se objevuje frustrace a stres z finanční tísně, přestože ji samotná náplň práce naplňuje:
„Za největší zdroj frustrace považuji nízké finanční ohodnocení, musím říct, že nízké finance mě velmi stresují, protože si nemůžu dovolit to, co bych chtěla, a přitom mě ta práce fakt jako baví.“

7.2 DVO2: Sociální faktory – vztahy v týmu a podpora ze strany vedení

Druhá dílčí výzkumná otázka zjišťovala, jaké sociální faktory ovlivňují jejich pracovní spokojenost. Otázka je zaměřená především na pracovní tým a vedení týmu. V pracovním týmu participanti hovoří o soudržnosti v týmu, atmosféře pracovních vztahů a konfliktech. Když se jedná o vedení týmu, participanti hovoří o podpoře a stylu, jakým je tým ze strany přímého nadřízeného vedení.

Pracovní tým:

Soudržnost týmu:

Vztahy v týmu byly téměř pro všechny participanty jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících jejich pracovní spokojenost. P1, P2, P3, P4, P5, P6 a P7 uvádějí, že funkční pracovní kolektiv je pro ně velmi důležitý a tvoří významnou část motivace:

„Já jsem hodně týmová.. potřebuju vždycky mít jako vedle sebe většinu lidí, který, se kterým si jako sednu, jakmile by to bylo obráceně, tak asi budu muset odejít.“ (P1)

„Za mě je ten tým hodně důležitý, my pracujeme hodně ve dvojicích, takže spolu vycházet musíme. Opravdu jsme fakt přátelé... je to možná 30 % toho, jak se těším do práce.“ (P2)

„Je hodně důležitý být týmový. Samozřejmě ještě taky jako kolegové, že tam ráda se za nima vracím.“ (P3)

„Nejvíc mě drží ten tým, protože jsme jako prostě fajn tým, že se shodneme v tý práci i soukromým životě. Mám pocit, že prostě musíme nějak souznít v tom týmu, abychom se mohli i jako nějak podpořit.“ (P4)

„Asi to nejde dělat bez dobrého týmu. A ten dobrý tým se musí nějak utvořit. Pořád jsou tam nějaký stálí lidi, který to tam držej a stmelujou.“ (P5)

„Můj tým ano, celkově asi to prostředí, lidi jsme si všechny jsme si sedli společně.“ (P6)

„Přeci jenom, když má člověk dobrý kolektiv, tak tam možná i rád chodí... když máš blběj kolektiv, tak je to na prd. A to, že se můžu vždy na někoho obrátit.“ (P7)

Pro P9 je podpora týmu klíčová zejména z pohledu vedoucího pracovníka: *„Za mě je hrozně důležitý mít velmi dobrý kolektiv v práci... pro každého vedoucího je strašně důležitá podpora vlastně svého týmu, protože dokud ji nemá, tak tam ten vedoucí jako toho moc nezmůže.“*

Oproti tomu P8 usuzuje na důležitost vztahů z aktuální negativní zkušenosti, kdy pocituje absenci opory a důvěry: *„Člověk se nemůže vlastně opřít o toho druhýho a nemá podporu úplně tam, kde by ji potřebovat. Teď nevěříš tomu druhýmu na směně a myslím si, že tu práci nedělají tak, jak by ji měli dělat.“*

Atmosféra pracovních vztahů:

Participanty neovlivňují pouze vztahy na pracovišti, ale i samotná atmosféra v týmu. P1 a P2 hovoří o tom, že je pro ně zásadní otevřenost v komunikaci a možnost sdílet i negativní pocity bez odsouzení: „*Super je, když se člověk nebál a řekl: víte co se mi dneska stalo, já vám to musím říct... Abychom mohli projevit tu frustraci, kterou člověk má, a aby to bylo jako chtěný a ostatní na něj nekoukali skrze prsty.*“ (P1) „*Jsmo opravdu otevření a říct, že mi třeba něco nevyhovuje.*“ (P2)

Důležitost příjemné atmosféry nepřímo vyplývá z negativních zkušeností P3, P8 a P9, pro které je stresující či toxické prostředí demotivující: „*Když přijdu do práce, tak abych se cítila dobře, ne abych přišla a hnedka věděla, že je něco špatně a měla strach něco udělat.*“ (P3) „*Tedkom je nejvíc stresující to, že uděláš něco špatně. Ted' je to prostě průser tady, no.*“ (P8) „*Ta atmosféra v tom týmu je velmi frustrující a toxická.*“ (P9)

Lidskost, vzájemnou podporu a odlehčení atmosféry humorem či neformálním kontaktem pozitivně vnímají P4, P5, P6, P7 a P10: „*Víš, že vím, že můžu přijít, poradit se s týmem, že řeším tohle, tady potřebuju vymyslet něco... člověk může bejt prostě otevřeněj v tom týmu.*“ (P4) „*Obecně je ta atmosféra taková hodně v pohodě, a i když jako nic není v pohodě, tak se tam aspoň lidi tváří, jakože je to dobrý a jdem si z toho dělat srandu.*“ (P5) „*Většinou si ráno popovídám s kolegyněmi, jak jsme se třeba měly, je to taková příjemná atmosféra.*“ (P6) „*[Atmosféru vnímám jako] dobrou, zábavnou, vtipnou, asi kamarádkou, necejtím jako nějaký tlak.*“ (P7) „*Mám skvělý pracovní tým, kolegy, za kterejma se fakt jako těším, pořešíme spolu kde co, pomáháme si.*“ (P10)

Konflikty v týmu:

Participanty hovořili o tom, jak je pro ně důležité nemít konflikty s kolegy a vytvářet harmonické vztahy. P1 v této souvislosti zmiňuje frustraci plynoucí z nerovnoměrného rozdělení pracovní zátěže v týmu: „*Do určitý míry určitě jako byl stres i jako v týmu, protože někdo prostě dělal víc práce třeba tý klientský a už pramálo práce tý kancelový. Ten tým když je oslabenej, tak prostě tu práci musí dělat za něj žejo, protože tady... jsou hodně ujetý na výkony.*“

P2 zdůrazňuje důležitost sounáležitosti a lidského souznění, což přímo ovlivňuje jeho pracovní spokojenost: „*Musím pracovat na tom, abychom si všichni lidsky sedli a všechny nás ta práce bavila, to se ti pak hned líp pracuje.*“

Nedůvěra ke kolegům a absence bezpečného sdílení naopak snižuje spokojenost u P3, P8 a P9: „*Máme tam nedůvěru, svádí se třeba na druhý něco.*“ (P3) „*Takhle to stejně nikdo neřekne, prostě před těma čtyřma lidma to neřekneš nikdy nahlas, protože nikdy nevíš a nejsem si jistej, jestli ten druhý to neřekne dál, jo.*“ (P8) „*Ta jedna kolegyně, která neustále jako podkopává tu autoritu toho vedoucího... pila mi krev a ničila můj život.*“ (P9)

Pro P5 a P6 je pro zachování spokojenosti klíčová možnost otevřeného řešení konfliktů nebo náročných situací: „*Když mezi sebou měli lidi nějaký problém, tak v tu chvíli měli umožněno jít na individuál.*“ (P5) „*Nějakým způsobem o tom umíme i popovídat si sami... když tam je kolegyně, vidí, že ta konzultace byla poměrně náročná, tak si o tom popovídáme, nedržíme to, takže i to hodně pomáhá.*“ (P6)

Vztah s vedením:

Opora ve vedení:

Většina participantů uvádí jako důležité pro jejich pracovní spokojenost oporu, kterou mohou mít ve vedení. P1, P2, P4, P5, P6, P7 a P9 hovoří o pozitivním vztahu s přímým nadřízeným, což významně napomáhá jejich spokojenosti a pocitu bezpečí:

„Zrovna ten můj vedoucí byl člověk, kterej jako tý podpory mě dal asi nejvíc jako vedoucí.. bylo fajn vědět, že můžu kdykoliv zvednout telefon a klidně mu jako zavolat... vždycky jako ten můj hlas bude vyslyšen.“ (P1)

„Já mám skvělou vedoucí, organizace je taková jako partnerská a nemusím se jich bát, stojí za mnou. A to vedení v nás věří, že tu práci děláme dobře.“ (P2)

„Máme supr vedoucí a je to hroznej rozdíl oproti minulé práci a jsem za to vděčná, protože se pak pracuje taky daleko líp... i nás jako propojuje, jako ten tým prostě.“ (P4)

„Já bych si troufla říct, že jakoby je to hodně dobrý a že jak můj vedoucí, tak i ředitel jsou jako hodně nakloněný mým způsobům řešení.“ (P5)

„Je to velkej, jako velká naše opora, taková studna, že když něco potřebujem, tak se jí můžem kdykoliv jako postěžovat, cokoliv říct.“ (P6)

„Podporu mám dobrou... nebudou na mě křičet jak na malý děcko, ale budou se to snažit jako řešit nějak dospěle. Víím, že když se něco děje, tak jako můžu přijít.“ (P7)

Naproti tomu P3, P8 a P10 hovoří o negativní zkušenosti s vedoucím pracovníkem, což jejich pracovní spokojenost zásadně narušuje:

„Mám ale nedůvěru k vedoucí... jo ta vedoucí, asi nevím, co od ní čekat... do poslední chvíle v pořádku, teď si nejsem jistá. Vrátila bych zpátky to, kdy se to tam všechno s vedoucí pokazilo.“ (P3)

„Naše vedoucí bejvala vždy hodně za náma, hodně nám jako dávala tu podporu. A samozřejmě, že když se ten vztah pokazí, tak pak ta podpora není. Vlastně i s tou vedoucí jsem ztratila nějakou takovou jako podporu v tom vedení.“ (P8)

„Bohužel tak nějak žádnou oporu ve svojí vedoucí necejtím, mám pocit, že se mnou má nějakou osobní problém a kdykoliv může, vymáchá mě v tom.“ (P10)

Specifický pohled nabízí P9, u které absence včasné komunikace s nadřízenou vedla k nepochopení: *„Když jsem tady to téma otevřela se svojí nadřízenou, tak vlastně její první věta byla: Ale ty sis nikdy nestěžovala.“*

Styl vedení:

Pracovní spokojenost ovlivňuje také styl vedení, jakým přímý nadřízený tým vede. P1 hovoří o tom, že přístup vedoucího byl aktivní a založený na skutečném zájmu: *„Líbilo se mi jako hodně, že to bylo takový klidný, ale zároveň jako aktivní, že to nešlo do tý pasivity, že to nebylo jenom jako já si tě vyslechnu a dobrý, ale prostě opravdu aktivní naslouchání.“*

P2 oceňuje respektování osobních hranic a absenci nátlaku ze strany managementu: *„Nemáme nikoho psychopatického v managementu... nikdo mě nenutí dělat nic mimo pracovní dobu, to je fakt jako dobrý.“*

P4 a P6 zdůrazňují týmovost a kolegiální přístup vedoucího, který se nebrání ani roli partnera v týmu: „Spíše nás to nějak nerozděluje a jsme fakt tým a funguje to... víš, že se v tom vyzná, že má praxi, a má jakože zkušenosti.“ (P4) „[Je to] naše vedoucí, která je sice naše vedoucí, ale je to vlastně bych řekla i náš jako kolega.“ (P6)

Hierarchické uspořádání vnímá P7 jako uvolněné: „Samozřejmě jo, je tam nějaká jako hierarchická pozice, že jo, ale... jo, taková uvolněná.“

Určitou míru nespravedlnosti při přenášení požadavků na ostatní kolegy zmiňuje P5: „Potom něco takového co vymýšlím já, vyžadují i od mých kolegů, který to tam nemají a nechtějí.“

Naproti tomu P3 a P8 hovoří o negativní zkušenosti se stylem vedení, což vede k nedůvěře a uzavřenosti, která se negativně odráží na jejich spokojenosti: „Máme tam nedůvěru, svádí se třeba na druhý něco, já nevím co, když se něco stane v práci a svede se to na někoho jiného.“ (P3) „Už když tady máš tu podporu toho vedoucího, kterej by stál za tebou a řekl by ti všechno vlastně narovinu... tak pak už tady člověk sedí v kanceláři a mlčí, radši nic neříká.“ (P8)

7.3 DVO3: Hlavní zdroje zátěže, mechanismy podpory duševního zdraví a prevence syndromu vyhoření

Pracovní spokojenost ovlivňuje také stres a pracovní zátěž. Třetí dílčí výzkumná otázka se tedy zabývá tím, jaké jsou zdroje stresu a pracovní zátěže a jaké mají mechanismy podpory duševního zdraví a prevence syndromu vyhoření. Jako hlavní zdroje stresu a pracovní zátěže účastníci uvádějí administrativní zátěž, bezmoc při náročné práci s klienty a časový tlak. Dílčí výzkumná otázka se dále zabývá hrozbou syndromu vyhoření, prevencí syndromu vyhoření a podporu účastníků. Mezi tyto možnosti účastníci uvádějí supervize, oddělování práce a soukromého života, vlastní strategie a jinou podporu duševního zdraví.

Zdroje stresu:

Administrativní zátěž:

Na otázku, které faktory jsou pro účastníky hlavním zdrojem zátěže, odpovídali respondenti nejčastěji v souvislosti s administrativou. P2 vnímá negativně množství administrativních úkonů, které mu ubírají čas na přímou práci s lidmi: *„Nějaká hnusná administrativa, od vedení, MPSV a tak no, pořád něco řešit, radši bych tu práci s tejsma lidma.“*

P9 hovoří o kumulaci administrativní zátěže v důsledku souběhu mnoha pracovních pozic, které v organizaci zastává: *„Množství administrativní práce, která se na mě valila. A jak jsem říkala teď, já jsem člověk s deseti pozicema a musela jsem všechno zvládat.“*

P10 pak spatřuje problém v neadekvátním nastavení administrativních procesů, které podle jeho názoru odebírají kompetence klientům a brání efektivní přímé práci: *„Jako přijde mi fakt na hlavu, kolik toho musíme dělat za klienty, spoustu věcí by si mohli dělat sami, mě to pak zasekává přímý práci.“*

Bezmoc – náročnost klientů:

Dalším významným zdrojem pracovní zátěže jsou pro účastníky specifické aspekty přímé práce a náročnost cílové skupiny. P1 vnímá jako zátěžové zejména obtížné zasiťování klientů a psychickou náročnost jejich životních osudů: *„Téma bydlení, jako pomoci klientovi s bydlením, kterej je prostě v podstatě bezdomovec v momentě, kdy jako vystoupí z věznice, tak to bylo za mě asi úplně nejhorší. Ono opravdu ti tam občas přišli jako fakt šílený storky jo.“*

P2 vyjadřuje frustraci ve vztahu k nízkému společenskému postavení oboru a nekompetenci spolupracujících subjektů: *„Vnímání nějakých spolupracujících subjektů, který nás vnímají jako takovej přídrž tašky... to společenské postavení mě nebaví. Vyměnil bych nekompetentní lidi třeba na úřadech.“*

Pocity bezmoci v situacích, kdy vyčerpá možnosti pomoci, uvádí P4: *„Třeba když už jakoby nevím, jak a co, co dělat a musím tomu klientovi říct, že už ani já nevím... nevím, co říct, že jako bohužel nemám, nemám žádnou pomoc no.“*

P6 a P7 pociťují stres a vyčerpání v důsledku tlaku ze strany klientů nebo při spolupráci s rodinnými příslušníky a dalšími orgány: *„Někdy je to taková ta přirozená, možná jako lidská náročnost, protože ty lidi jsou někdy jako hodně náročný... Když mě vlastně klient tlačí do něčeho, co už vím, že bych správně neměla.“ (P6) „S tejsma rodičema, člověk i kdyby mluvil jako úplně do*

dubu... při setkání s těma rodičema, nebo i jako s jinejma orgánama, se kterejma spolupracujeme, třeba OSPOD. Tak pro mě osobně je to takový jako víc stresující.“ (P7)

Pro P8 představuje zátěž stereotyp a neměnnost pracovních procesů, které jej emociálně vyčerpávají: „Je to fakt furt to stejný dokola. Ony mě fakt jenom vycucnou prostě z toho máho dobrýho.“

Bezpečnostní rizika a nepředvídatelnost situací při práci v terénu pak jako hlavní stresor pojmenovává P10: „Dále mě pak stresují rizika spojené s prací, jak chodím do terénu a k rodinám, který prostě nejsou jako v pohodě a člověk neví, co od nich čekat.“

Časový tlak:

Participant vnímají stres spojený také s časovou náročností a organizací práce. P1 hovoří o zvýšeném tlaku v situacích, kdy je nucen zastat práci za chybějící kolegy: „Když tam třeba ti najednou chyběl jeden dva kolegové, tak najednou už toho času nebylo tolik.“

U P6 vyvolává pocit náročnosti vysoká četnost konzultací v rámci jednoho pracovního dne: „Jsou dny, když mám třeba čtyři konzultace, což je takový jako hodně, tak je to už takový náročný.“

P9 pak popisuje frustraci z nemožnosti skutečného odpočinku a nutnosti být neustále k dispozici, a to i v době nemoci či dovolené: „Musíš bejt k dispozici pořád, nehledě na to, jestli seš nemocná, nehledě na to, jestli máš dovolenou.“

Zajímavý protipól představuje postoj P8, pro kterého je zdrojem stresu naopak nedostatek pracovní náplně a nečinnost: „Mám radši, když je co dělat... než když prostě není nic.“

Hrozba vyhoření:

V rámci výzkumu byla rovněž zjišťována zkušenost participantů se syndromem vyhoření. P1, P4, P6 a P7 uvádějí, že syndrom vyhoření v aktuální organizaci nezažili: „Ale ne, v týhle organizaci ne.“ (P1) „Asi ne.“ (P4) „Zatím ne, myslím si, že ne a myslím si, že jsem tam ještě krátkou dobu na to.“ (P6) „To ne, myslím si, že jsem asi ještě nezažila syndrom vyhoření, jsem asi ráda.“ (P7)

Podobně se vyjádřil i P2, který sice zažívá stres, ale nikoliv v permanentní formě: „Hele syndrom vyhoření ne... je to takový, že se střídá to období, nemám permanentní stres.“

O riziku vyhoření či počínajících příznacích, které vyřešil až delší odpočinek, hovoří P5: „Možná to tam bylo ve vzduchu, ale nějak jsem si to neuvědomovala. Minimálně nějaký síla mi odcházela, pomohla k tomu tříměsíční neschopenka, takovej restart trošku.“

P8 pociťuje riziko syndromu vyhoření zejména v situacích, kdy postrádá zpětnou vazbu a vděk ze strany klientů: „Nenaplnuje takový to, že já jim něco dám a oni mi to vlastně nijak nevrátí.“

Přímou zkušenost se syndromem vyhoření v důsledku dlouhodobé absence odpočinku uvádí P9: „Byla jsem vlastně bez odpočinku několik měsíců, takže vyhoření tam vlastně jako proběhlo.“

P10 pak vyjadřuje obavu z vyhoření, které dává do souvislosti s náročností práce v kombinaci s nedostatečným ohodnocením a benefity: „Mám pocit, že vyhořením jsem ohrožena, protože vykonávám skutečně náročnou práci za nedostatek financí či benefitů, výhod. Já si jako umím i představit, že pracuju za takhle malý peníze, ale kdybych měla alespoň jako možnost větších benefitů.“

Prevence a podpora:

Dalším faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost je nastavení supervizí a odborné podpory. P2 uvádí, že by byl v práci spokojenější, pokud by mohl supervize využívat flexibilněji podle aktuální potřeby: „*My máme dva individuály za rok, mně to přijde málo a bral bych jako víc a fakt mám pocit, že bych byl možná i šťastnější, kdybych si tu supervizi mohl vyžádat, a naopak týmovek máme asi 6, což je zbytečně moc.*“

P7 pak zdůrazňuje význam kazuistických seminářů a vzájemné kolegiální podpory, které vnímá jako klíčové pro své duševní zdraví a pracovní spokojenost: „*Vždycky jakoby se navzájem ptáme na ty naše klienty, co třeba jenom ve zkratce tam řešíjou, jestli je to OK, jestli nepotřebujou navést. Máme vlastně supervizi čtyřikrát za rok... a to je taky fajn, jo to je taky jako super a taky máme kazuistický semináře, ty jsou taky super, že ti poradí i jako kolegové z jiných služeb.*“

Supervize:

Jedním z faktorů, které zvyšují pracovní spokojenost, je pro většinu participantů supervize. P1 a P10 hovoří o nadstandardní četnosti supervizí, které organizace nabízí, což vnímají velmi pozitivně: „*My jsme tu supervizi měli strašně často, třeba jednou měsíčně jo, to jako to je super jo, tam se na to fakt hodně dbá, protože ono je to tam opravdu potřeba.*“ (P1) „*Co se týče supervizí, máme týmovky cca 10 x za rok a individuál 2 x ročně, to je jako fakt nadstandart.*“ (P10)

O dostatečnosti a vyhovujícím nastavení supervizí hovoří P4, P5 a P7, přičemž P5 oceňuje i možnost krizové individuální supervize: „*Máme supervizi jednou za tři měsíce a mám pocit, že mi to stačí.*“ (P4) „*Máme supervize jednou za čtvrt roku, skupinový i celotýmový. A když nastane nějaký krizová událost... můžeš využít jako individuální supervize.*“ (P5) „*Máme vlastně supervizi čtyřikrát za rok... a to je taky fajn, jo to je taky jako super a taky máme kazuistický semináře, ty jsou taky super.*“ (P7)

P3 vnímá přínos supervize i v rovině osobnosti supervizorky: „*Ta supervizorka má prostě takovej příjemnej hlas, že jako, že ti to duševně to pomůže.*“

U P6 směřuje supervize k upevňování pracovních dovedností: „*Máme supervize ještě s jiným týmem... řešíme nějakou i pracovní spíš kompetenci.*“

Naopak P8 vyjadřuje frustraci z týmového formátu supervize. Její spokojenost by zvýšila možnost individuálního setkání, kde by mohla hovořit otevřeněji: „*Myslím si, že supervize jenom ve čtyřech je špatně. Supervizi by měl mít každý z nás asi sám určitě, aby mohl říct, co ho nejvíc trápí.*“

Oddělování práce a soukromí:

Jako faktor ovlivňující pracovní zátěž, stres a předcházení syndromu vyhoření uvádí P1 potřebu sdílet pracovní zážitky s kolegy ještě před odchodem z pracoviště: „*Jsem se snažila to jako nechávat fakt v tý práci... jsem se vypovídala a mohla jsem jít s čistým štítem domů.*“

P2 vnímá jako klíčovou prevenci striktní oddělení pracovního a volného času: „*Nikdo mě nenutí dělat nic mimo pracovní dobu.*“

Schopnost separovat osobní stres od práce s klienty považuje za důležitou P3: „*Myslím si, že se mi to daří zvládat, že ten můj stres vůbec nepřesouvám na klienty.*“

P5 hovoří o možnosti včas ukončit spolupráci s klientem jako o nástroji psychohygieny: „*Ndržet si ty klienty. Mít možnost říct stačí, teď už nejste člověk, který nás potřebuje.*“

Důležitost pasivního odpočinku a „čištění hlavy“ v domácím prostředí vyzdvihují P6 a P9, přičemž P9 zdůrazňuje, jak je tato prevence náročná při absenci volného času: „*Jsem ráda, že třeba přijdu domů a třeba si doma jenom jako pustím podcast nebo film a nemusím vůbec po práci nic.*“ (P6) „*Věnovala jsem to právě tomu, abych si tu hlavu vyčistila a abych si nenosila práci domů... Ale v době, kdy jsem vlastně nastoupila po rodičovské dovolené a vlastně přišla jsem o veškerý svůj volný čas, tak horko těžko se mi pracovalo vlastně s tím stresem.*“ (P9)

Naopak P7 vnímá jako zdroj nespokojenosti situace, kdy se mu nedaří od práce emociálně odpoutat a přemýšlí nad ní i v soukromí: „*Většinou, když je nějaká nová situace, tak si to беру často domů a přemýšlím nad tím, co jsem mohla udělat jinak.*“

Vlastní strategie:

Participanti v rámci prevence syndromu vyhoření hovoří o volnočasových aktivitách, při kterých na práci nemyslí. Mezi tyto participanty patří P1, P2, P6 a P9: „*Jsem se vrátila hodně ke sportování, což je super.*“ (P1) „*Já si dělám pravidelně nějaký refresh mozku, že se jdu o víkendů bavit.*“ (P2) „*Jsem ráda, že třeba přijdu domů a třeba si doma jenom jako pustím podcast nebo film a nemusím vůbec po práci nic.*“ (P6) „*Každý den po práci jsem věnovala sama sobě. Věnovala jsem to právě tomu, abych si tu hlavu vyčistila.*“ (P9)

P5 spatřuje prevenci v profesionálním odstupu a včasném ukončení spolupráce s klienty, kteří již službu nepotřebují: „*Ndržet si ty klienty. Mít možnost říct stačí, teď už nejste člověk, který nás potřebuje.*“

Specifickou strategii ochrany vlastních hranic a důsledného plánování uvádí P8, pro kterou je důležité nepracovat nad rámec svých kompetencí: „*Já chráním sama sebe tím, že já se nepouštím s klientama úplně do velkých rozhovorů... nejdu do toho, úplně do hloubky nejdu. (...) Potřebuju mít všechno, všechno pěkně naplánovaný. Takže když mám všechno naplánovaný, tak vlastně nejsem vůbec ve stresu.*“

Jiná podpora duševního zdraví:

Někteří participanti hovoří o konkrétních formách podpory duševního zdraví, které jim organizace nabízí. P4 vnímá pozitivně možnost společného odpočinku v rámci pracovního týmu: „*Máme třeba krásnej den, takže se sejdeme a naplánujeme si, co budeme dělat a máme jakoby odpočinkovej den a máme takovýhle podobný akce, což je dobrý.*“

Dalším nástrojem podpory jsou pravidelné intervize, které jako přínosné uvádějí P6 a P10: „*Máme i takový jako intervize.*“ (P6) „*Jednou měsíčně mám také intervize, díky nim mohu pořešit to, co mě trápí nebo s čím si nevím rady a přinese to vždy velkou úlevu.*“ (P10)

P7 pak zdůrazňuje význam neformálních setkání a oslav, které napomáhají k uvolnění pracovního napětí: „*Různý akce, vánoční večírek, různý teambuildingy a oslavy, hrozně to uvolní ten den.*“

7.4 DVO4: Další faktory klíčové pro pracovní spokojenost zaměstnanců neziskových organizací

Poslední, tedy čtvrtá dílčí výzkumná otázka se zabývá tím, jaké jsou další klíčové faktory pro pracovní spokojenost zaměstnanců. Mezi tyto faktory patří možnost a podpora při vzdělávání a možnost kariérního postupu. Dalšími faktory jsou pracovní prostředí a flexibilita v podobě flexibilní pracovní době a flexibilita při práci s klienty.

Vzdělávání:

Faktorem pro pracovní spokojenost zaměstnanců je také možnost a podpora při vzdělávání. P1, P6 a P7 uvádějí, že jim organizace prostor pro rozvoj poskytuje, a vnímají to jako důležitý prvek pro kvalitu odváděné práce:

„Prostor na to by tu byl, ale asi by se na tom taky dalo trošku zapracovat, když jsem se dozvěděla, jak jsou třeba podporováni ve vzdělávání a třeba v psychoterapeutickém výcviku v jiné organizaci, tak se mi protočily panenky.“ (P1)

„Každý rok jezdíme na školení asociace, kde nám říkají nové legislativy... to je pro mě důležitý.“ (P6)

„Organizace mi to poskytuje, abych se mohla jako vzdělávat jo. Takže si myslím, že je to důležitý i jakoby pro ně, aby tam měli kvalitní jako pracovníky.“ (P7)

Možnost dalšího vzdělávání a podporu při studiu vnímají jako podstatný benefit také P4, P5 a P9: *„To vzdělávání určitě, dají mi i na školu volno, když potřebuju.“ (P4)* *„Máme jako povinný vzdělávání, na který si můžu vybírat sami, co chcem a nějak mě organizace podporuje třeba ve studiu.“ (P5)* *„Je to obecně důležitý... vlastně se mi nestalo, že by mi někdy něco neschválili.“ (P9)*

Pro P2 a P3 není v současné chvíli další vzdělávání prioritou, přestože jim je organizací umožněno: *„Hele pro mě to asi v tento moment důležitý není. Časem bych chtěl jít do výcviku... Není to teď pro mě otázka.“ (P2)* *„Prostor pro vzdělávání by byl a bylo by mi to umožněný, ale už nemám zapotřebí se dál vzdělávat.“ (P3)*

Naopak pro P10 je demotivujícím faktorem nedostatek času na rozvoj nad rámec povinného základu: *„Přijde mi, že nemám dostatek volna na vzdělávání, což vnímám jako hodně blbý vzhledem k tomu, co dělám za práci. Je to takový, abych si udělala, co musím, ale nic navíc.“*

Kariérní postup:

Mezi faktory ovlivňující pracovní spokojenost patří také možnost růstu a kariérního postupu. P4 hovoří o tom, že v organizaci prostor pro postup není, což však jeho spokojenost negativně neovlivňuje, neboť o vedoucí pozici neusiluje: *„Růst, to nevím no, ono jakoby asi není a kam a já bych vedoucí funkci dělat nechtěla, znepřátelilo by mi to kolegy.“*

Naproti tomu P10 vnímá nemožnost kariérního postupu jako demotivující a frustrující faktor vzhledem ke svým ambicím: *„Pro růst moc prostor nevidím, a to je pro mě trochu frustrující, protože jsem hodně ambiciózní.“*

P5 nachází prostor pro růst v inovacích a rozšiřování vlastních kompetencí, v čemž cítí podporu ze strany vedení: *„Furt vymýšlím nějaký další úkoly pro sebe, a to vnímám jako nějaký růst, vedení mě v tom dost podporuje.“*

Možnost postoupit na pozici vedoucího pracovníka pak zmiňují P8 a P9: „*Hodně mě potěšilo, že mi řekla, že by mě dala na vedoucí, to jsem řekla, že ne, měla jsem ale jít.*“ (P8) „*To, že mi nabídli tu pozici vedoucí, tak to přišlo tak nějak samo.*“ (P9)

Pracovní prostředí:

Dalším faktorem, který u některých respondentů ovlivňuje pracovní spokojenost, je pracovní prostředí, ve kterém tráví čas. P2 oceňuje stabilitu a možnost mít v organizaci vlastní zázemí: „*Mám hrozně rád, že mám svoje pracovní stůl, prostě svoje místo.*“

P7 pak vnímá jako pozitivum skutečnost, že vykonává práci v esteticky příjemném prostředí, a oceňuje i sociální rozměr daného prostoru: „*Hezké prostředí... setkávání se s těma lidma v tom prostředí, ve kterým jsme.*“

Flexibilita:

Dalším faktorem, který přispívá k pracovní spokojenosti participantů, je flexibilita spojená s důvěrou. Flexibilní pracovní dobu využívají P1, P2, P4 a P6, kteří oceňují zejména volnost v organizaci času a pochopení v případě nenadálých situací:

„*Když jsem jako potřebovala prostě, já nevím, pořešit si třeba doktora, tak to vždycky šlo nějak zařídit... ráno jsem vstala a bylo mi fakt blbě, tak jsem prostě zavolala, že se mi něco děje a že prostě nemůžu přijít do práce a nikdo nikdy se v tom jako nebabral.*“ (P1)

„*Nikdo neřeší, jak chodím do práce, co si tady tisknu a tak...*“ (P2)

„*Je dobrý, že mám flexibilní pracovní dobu, to je fajn, to využívám.*“ (P4)

„*Mám pružnou pracovní dobu, takže do 8 do práce vlastně musím dorazit... zase si můžu v jednu odejít bez toho, abych něco vysvětlovala... to je velká výhoda.*“ (P6)

O flexibilitě v rámci metod práce a svobodě v rozhodování o obsahu pracovního dne hovoří P5, P8 a P9:

„*Hodně mě baví nějaká moje svoboda v tom, že si to můžu naplánovat, jak chci... ten punk je v tom dobřej.*“ (P5)

„*Ta svoboda toho, že můžu vlastně si s nima dělat jakoby co chci... naplánuju ten den podle sebe.*“ (P8)

„*Bavila mě ta flexibilita, flexibilita v té práci... že jsem měla takovou svobodu v té organizaci, toho času.*“ (P9)

Naproti tomu P3 vyjadřuje nespokojenost s tím, že mu žádná forma flexibility není umožněna: „*Flexibilitu bohužel žádnou nemáme.*“

Diskuse

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jaké faktory ovlivňují spokojenost personálu sociálních služeb v neziskovém sektoru. Výsledky kvalitativního výzkumu, získané prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s deseti pracovníky, přinesly odpovědi na hlavní výzkumnou otázku a čtyři dílčí výzkumné otázky. Zjištěná data se opírají o teoretická východiska uvedená v teoretické části práce.

DVO1: Jak ovlivňuje vnitřní motivace a vnější motivace faktory pracovní spokojenosti?

V první dílčí výzkumné otázce se ukázalo, že pro pracovníky neziskových organizací a jejich pracovní spokojenost je velmi důležitá vnitřní motivace, která vychází ze smyslu práce, kterou pracovníci vykonávají. Další zmínkou související s vnitřní motivací je radost při práci nebo při práci s klienty. Toto zjištění odpovídá tvrzením Kopřivy (2016), který hovoří o tom, že když práce dává pracovníkovi smysl, je zážitek z ní silnější než nedostatky.

Navíc vnitřní motivace převyšovala motivaci vnější, což souvisí s charakteristikou neziskového sektoru, kdy je důležitější společenský užitek před tvorbou zisku.

Negativním faktorem pracovní spokojenost je dle respondentů nedostatečné finanční ohodnocení. Dle Rabocha (2019) nedostatečné finanční ohodnocení může vést duševní nepohodě. Nemožnost organizace zvýšit finanční ohodnocení organizace často kompenzují různými benefity, které naopak pracovní spokojenost zvyšují. Tento výsledek nasedá na tvrzení Armstronga (2015), že nepeněžitě odměňování je zásadní pro zvýšení celkové motivace.

DVO2: Jakou roli hrají v celkové pracovní spokojenosti sociální faktory, konkrétně vztahy v týmu a podpora ze strany vedení?

Druhá dílčí otázka potvrdila, že pro pracovníky v neziskovém sektoru jsou důležité sociální vztahy. Zaměstnanci hovořili o vztazích s kolegy a nadřízeným pracovníkem.

Dle Nakonečného (2005) je pracovní skupina základní pro výkon pracovní činnosti. Vztahy v týmu tedy ovlivňují celkovou produktivitu organizace. Z výsledků práce vyšlo, že pokud v týmu převládala nepohoda, zvyšovala se nespokojenost zaměstnanců v práci.

Vedení pracovníků neovlivňuje pouze chování ve skupině, ale zvyšuje také míru pracovní spokojenosti. (Hayes, 2005) Tohle tvrzení potvrdili zaměstnanci svými výroky ohledně schopnosti vedení, možnosti podpory a kladný vztah s vedoucím pracovníkem. Pracovníci, kteří vnímali oporu ze strany přímého nadřízeného vykazovali mnohem větší známky pracovní schopnosti.

DVO3: Jaké jsou hlavní zdroje zátěže a jak zaměstnanci hodnotí mechanismy podpory duševního zdraví a prevence syndromu vyhoření?

Třetí výzkumná otázka se opírala o pracovní stres a zátěž, riziko syndromu vyhoření a mechanismy podpory a prevence syndromu vyhoření.

Pracovníci za největší zdroj zátěže označovali nadměrnou administrativní zátěž, časový nátlak a bezmoc při náročné práci s klienty. Tyto faktory u pracovníku vyvolávaly stres. Dle Heluse (2018) je stres vyvolán nezvládnutím zátěže. I přes mnohdy vysokou stresovou zátěž se většina pracovníků necítila ohrožena syndromem vyhořením.

Syndromu vyhoření a nadměrnému stresu pracovníci předcházeli prevencí. Zaměstnanci hovořili o tom, že oddělují soukromý a pracovní život a pracují na své psychohygieně. Organizace často přispívala supervizí, což Matoušek (2013) definuje jako prostředek, který pomáhá lépe se vypořádat s pracovním stresem. Některé organizace kromě supervize nabízí také intervize, kazuistické semináře či jinou podporu duševního zdraví. Zaměstnanci, kteří mají v organizaci tuto podporu dobře nastavenou vykazovali větší známky spokojenosti.

DVO4: Co dalšího je klíčové pro pracovní spokojenost zaměstnanců?

Čtvrtá, tedy poslední dílčí výzkumná otázka zjišťovala, jaké jsou další faktory zvyšující pracovní spokojenost. U pracovníků výrazně převyšovala potřeba flexibilní práce (volbě metod práce atd.) či pracovní doby. Důležitým aspektem byla možnost a podpora při vzdělávání. Šikýř (2014) že vzdělávání je důležité pro rozvoj zaměstnanců, prohlubování znalostí a také dovedností. Pokud organizace neposkytovala pracovníkům dostatek prostoru pro vzdělání, bylo to pro pracovníky frustrující. Další faktory, které působily na spokojenost pracovníků bylo např. hezké pracovní prostředí či možnost kariérního růstu.

Shrnutí

Z výsledků výzkumu lze chápat, že i přes nízké platové ohodnocení a nedostatky ve formě benefitů, vykazují pracovníci vysokou míru spokojenosti především kvůli smyslu a radosti z práce. Pro pracovníky byl také důležitý pracovní kolektiv a opora ze strany přímého nadřízeného. Při využívání možností supervizí, vlastních strategií prevence a dalších možností, které organizace nabízí (intervize, teambuilding atd.) nejsou pracovníci příliš ohroženi syndromem vyhoření a pracovní stres se jim daří zvládat dobře, což přispívá jejich pracovní spokojenosti.

Srovnání s jinými výzkumy:

Dle výzkumu studenta Przybyla (2025) je pro pracovníky motivující flexibilita a pracovní podmínky, atraktivní finanční ohodnocení, možnost kariérního růstu, přátelská atmosféra v týmu, podílení se na zajímavých projektech a stabilita zaměstnavatele. Kromě posledních dvou zmíněných se výsledky shodují i s touto diplomovou prací.

Dle výzkumu studenta Dražky (2025) Je pro pracovní spokojenost systém odměňování a pracovní benefity, rovnováha mezi osobním a pracovním životem, profesní rozvoj a vzdělávání zaměstnance. Dále pak fakt, zda je organizace stabilní, přátelská a důvěryhodná. Pracovní benefity, profesní rozvoj, vzdělávání a přátelské vztahy v organizaci také uvádí účastníci této diplomové práce.

Limity výzkumu

Za limity výzkumu by se dalo považovat několik faktorů, které ovlivnily kvalitu diplomové práce.

Prvním limitem je fakt, že rozhovory byly prováděny v různých organizacích, a proto nemá diplomová práce vypovídající hodnotu pro jednu organizaci. Limitem výzkumu by mohlo také být, že participanti jsou různých pozic (řadový zaměstnanec, koordinátor, vedoucí) a také z různých sociálních služeb. Pouze jeden participant byl muž, tudíž výzkum snižuje uplatnitelnost na muže v neziskovém sektoru. Dle autorčina náhledu nemá vypovídající hodnotu ani fakt, že zaměstnanci byli v organizacích různě dlouhou dobu. Jedna zaměstnankyně byla na rodičovské dovolené a jedna v dlouhodobé pracovní neschopnosti, což také mohlo ovlivnit jejich náhled na jejich pracovní spokojenost.

Druhým limitem může být fakt, že ke sběru dat docházelo v období Vánočních svátků, což může být stresové období spousty zaměstnanců. Navíc většina zaměstnanců nebyla v pracovním procesu kvůli výběru dovolené a svátků, tudíž na pracovní spokojenost mohli reagovat s odstupem. Sběr dat probíhal na různých místech – zaměstnání participanta, online platforma atd. Autorka práce se domnívá, že místo rozhovoru může přispět k otevřenosti a upřímnosti participantů.

Třetím limitem je nízký počet dotazovaných participantů. Participantů je pouze deset, takže výsledky výzkumu nelze použít plošně.

Čtvrtým limitem by mohlo být to, že autorka sama pracuje v neziskové organizaci, tudíž její náhled nemusí být vždy zcela objektivní. Navíc autorka vyhodnocovala rozhovory sama, což také mohlo ubrat na její objektivitě. Fakt, že autorka sama pracuje v neziskové organizaci, mohlo ovlivnit i participanti, které mohli v rozhovorech hledat pochopení nebo zachovávat „dobrou pověst“ neziskové organizace, ve které sami pracují. Navíc mohlo docházet k anonymizaci některých skutečností.

Dalším limitem mohou být komunikační šумы vzniklé nesprávným položením otázky i přes snahu autorky.

Závěr

Diplomová práce se věnovala problematice pracovní spokojenosti personálu sociálních služeb, který působí v neziskovém sektoru. Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, jaké konkrétní faktory tuto spokojenost ovlivňují.

V teoretické části byly za pomoci odborné literatury vymezeny klíčové pojmy týkající se pracovní spokojenosti, pracovního wellbeingu, motivace, stresu, syndromu vyhoření a jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti jako je např. možnost supervize atd. Dále byla charakterizována specifika samotné sociální práce, standardy kvality sociálních služeb a fungování především nestátního neziskového sektoru.

Praktická část byla realizována pomocí kvalitativního výzkumu. Sběr dat proběhl formou polostrukturovaných rozhovorů s deseti zaměstnanci různých neziskových organizací, přičemž získaná data byla následně analyzována pomocí otevřeného kódování. Výsledky byly rozřazeny do jednotlivých kategorií, které pomohly k vyhodnocení výzkumu.

Z výsledků výzkumu vyplývá:

Jedním z nejdůležitějších faktorů, který zaměstnance v práci v neziskovém sektoru drží, je silná vnitřní motivace, která vychází především ze smysluplnosti práce, kterou pracovníci vykonávají, možnosti seberealizace a z radosti při práci. Mezi vnější stimulanty, které pracovníky motivují jsou různé benefity v podobě dovolené navíc, možnosti sick day, home office, navazování vztahů s dalšími subjekty atd. Z rozhovorů vyplynulo, že pro zaměstnance je často demotivující nedostatečné finanční ohodnocení.

Pracovní spokojenost zaměstnanců ovlivňovali pracovní vztahy, ať už v týmu či ve vedení. Pro pracovníky byla důležitá soudržnost týmu, atmosféra pracovních vztahů a konflikty s kolegy. Ve vztahu s vedením hrálo velkou roli to, jako mají zaměstnanci oporu ve vedení a jaký má vedoucí pracovník styl vedení. Výsledky výzkumu poukazují také na to, jak nedůvěra v týmu a ve vztahu k vedoucí negativně ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců v neziskových organizacích.

Za negativní faktor pracovní spokojenosti zaměstnanci považují stres spojený s prací, který způsobuje především administrativní zátěž, bezmoc při náročné práci s klienty a časový nátlak. Z výzkumu vyplynulo nízké riziko syndromu vyhoření díky strategiím jeho zvládnutí. Mezi tyto faktory patří prevence a podpora ze strany organizace, možnosti supervizí, oddělování práce a soukromí, vlastní strategie zvládnutí stresu a další možnosti podpory duševního zdraví.

Mezi další faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců patřila flexibilita práce a pracovní doby. Pracovní spokojenost zaměstnanců ovlivňovala také podpora při vzdělávání a prostor pro růst a kariérní postup zaměstnanců.

V návaznosti na výsledky diplomové práce byly v práci formulovány návrhy pro praktické využití. Tyto návrhy jsou určeny především vedení organizací jako inspirace k tomu, jak efektivněji pečovat o své zaměstnance a jak zvyšovat míru kvality jejich pracovní spokojenosti.

V závěru lze tvrdit, že ačkoliv je práce personálu sociálních služeb v neziskovém sektoru psychicky i administrativně velmi náročná a často finančně špatně ohodnocena, díky smyslu a díky podpoře pracovního kolektivu přináší pracovníkům vysokou míru pracovní spokojenost. Z práce vyplynulo, že efektivní motivace a snaha pracovníka podpořit v jeho smyslu má dopad na celkovou spokojenost pracovníků sociálních služeb i jejich uživatelů.

Doporučení pro praxi

Tato diplomová práce ukazuje to, jaké faktory participanty motivují a přispívají jejich spokojenost při práci. Diplomová práce také ale poukazuje na to, co je pro participanty demotivující či frustrující a ovlivňuje to jejich pracovní spokojenost negativně.

- Maximalizace benefitů jako je flexibilita, sick day, navíc dny dovolené, možnost práce z domova atd. Pokud není možné zvýšit finanční odměnu, je dobré maximalizovat nefinanční benefity.
- Transparentnost v odměnách a prémiech
- Změna struktury supervizí – Bylo by dobré supervize realizovat po dohodě s pracovním týmem, aby se upravila jejich četnost a spíše než jejich častá pravidelnost umožnit supervizi dle potřeb zaměstnanců. Dále umožnit pracovníkům i individuální formát, nejen týmový.
- Posilovat intervize, kazuistické semináře a další podporu duševního zdraví, protože dle odpovědí respondentů se to ukazuje jako účinné.
- Audit administrativní práce, aby pracovníci nebyli přetěžováni, pokud to není pro práci nezbytné.
- Ochrana osobních hranic zaměstnanců – Organizace by měly dodržovat hranice zaměstnanců a nežádat po nich práci mimo pracovní dobu, při nemoci nebo dovolené.
- Podpora růstu – Možnost rozšiřování kompetencí zaměstnanců pomocí vlastních inovací, možností realizace a investice do vzdělávání, jako je vyčlenění dostatečného volna.
- Cílené budování týmové soudržnosti
- Školení vedoucích pracovníků v aktivním naslouchání a možnostech řešení konfliktů
- Jasná pravidla pro zahájení a ukončení spolupráce

Seznam použité literatury

- ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Přeložila Lenka VORLÍČKOVÁ. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael a STEPHEN, Taylor, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024798820.
- BARTOŠ, Michal a BARTOŠOVÁ, Michaela, 2019. *Smysluplné vztahy: klíč ke svobodě : vztah k sobě - partnerství - společnost*. Druhé rozšířené vydání. [Praha]: New Organic Production. ISBN 978-80-270-6284-3.
- BÄRTLOVÁ, Eva, 2007. *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická UJEP. ISBN 978-80-7044-952-3.
- BAŠTECKÁ, Bohumila, Veronika ČERMÁKOVÁ a Milan KINKOR, 2025. *Týmová supervize*. 2., přepracované vydání. Praha: Stanislav Juhaňák - Triton. ISBN 978-80-7684-170-3.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým: Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BOUKAL, Petr, 2013. *Fundraising: pro neziskové organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8793-0.
- BOUKAL, Petr, 2009. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Vysokoškolská učebnice. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1650-9.
- CAKIRPALOGLU, Panajotis, 2009. *Psychologie hodnot*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2256-5.
- CARROLL, Michael a Margaret THOLSTRUP (ed.), 2004. *Integrativní přístupy k supervizi*. Praha: Triton. ISBN 80-7254-582-5.
- ČÁMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER a Dagmar KRUTILOVÁ, 2011. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál. ISBN 9788026200277.
- DAŇKOVÁ, Michaela, 2015. *Koučování: Kdy, jak a proč*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024798745.
- DRAŽKA, A. *Vztah firemní kultury a spokojenosti zaměstnanců v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s. Pardubice*, 2025. Diplomová práce. Univerzita Pardubice. Dostupné z: <https://dk.upce.cz/server/api/core/bitstreams/631af06f-855f-4076-8faa-6a56bfae4f42/content>
- DUTKOVÁ, Andrea, 2023. *Jak vnímat stres: Průvodce pro vnitřní pohodu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027167920.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2015. *Psychologický slovník*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0873-0.

- HAVRDOVÁ, Zuzana, 1999. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Praha: Osmium. ISBN 80-902081-8-5.
- HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ, 2008. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.
- HAWKINS, Peter a Robin SHOHET, 2016. *Supervize v pomáhajících profesích*. Vydání druhé. Přeložila Helena HARTLOVÁ. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0987-4.
- HAYES, Nicky, 2003. *Aplikovaná psychologie*. Přeložila Dagmar BREJLOVÁ. Praha: Portál. ISBN 80-7178-807-4.
- HAYES, Nicky, 2005. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál. ISBN 8071789836.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Páté, přepracované vydání. Praha: Portál, 2023. ISBN 978-80-262-1968-2.
- HELUS, Zdeněk, 2018. *Úvod do psychologie*. Praha: Grada. ISBN 9788024746753.
- HOMOLA, Miloslav, 1977. *Motivace lidského chování*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- HORÁK, Michal, 2022. *Supervize: příručka pro uživatele*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. ISBN 978-80-88361-21-3.
- HORSKÁ, Viola, 2009. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2450-8.
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HUPPERT, F. A. (2009). Psychological Well-Being: Evidence Regarding Its Causes and Consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1, 137-164. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x>
- JANDOUREK, Jan, 2009. *Úvod do sociologie*. Praha: Portál. ISBN 9788073676445.
- JOCHMANNOVÁ, Leona, Ondrej GERGELY a Petra SLUKOVÁ, 2022. *Péče on-line v psychosociálních oborech: možnosti, limity, rizika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3009-2.
- KALINA, Kamil, 2003. *Drogy a drogové závislosti: mezioborový přístup*. Praha: Filia. ISBN 8086734056.
- KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ, 2003. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav. ISBN 80-7071-231-7.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOPŘIVA, Karel, 2016. *Lidský vztah jako součást profese*. Vydání osmé. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1147-1.
- KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3075-2.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2009. *Psychologie zdraví*. Vyd. 3. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-568-4.

- MÁTEL, Andrej, 2019. *Teorie sociální práce I: sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2220-2.
- MÁTEL, Andrej a Milan SCHAVEL (ed.), 2019. *Supervize (nejen) v sociální práci a sociálních službách*. Praha: IZSV. ISBN 978-80-907489-0-3.
- MATOUŠEK, Oldřich, 2016. *Slovník sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1154-9.
- MATOUŠEK, Oldřich, 2013. *Metody a řízení sociální práce*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0213-4.
- MATOUŠEK, Oldřich, 2012. *Základy sociální práce*. Vyd. 3. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0211-0.
- MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2009. *Sociální služby: Legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál. ISBN 9788026200413.
- MOLEK, Jan, 2019. *Řízení organizací sociální práce: vybrané problémy z oblasti marketingu a managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7394-732-3.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2003. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. rozš. vyd. Praha: Academia. ISBN 80-200-0625-7.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2020. *Sociální psychologie*. Praha: Stanislav Juhaňák - Triton. ISBN 978-80-7553-842-0.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0577-X.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2002. *Základy psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0289-3.
- NAVRÁTIL, Pavel, 2001. *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Marek Zeman. ISBN 80-903070-0-0.
- NELSON, Bob a Mario TAMAYO, 2022. *I práce může být zábava: Snadné způsoby, jak zvýšit energii, morálku a výsledky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-4915-5.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-342-4.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PRZYBYLA, Jakub. *Linked Data*. Ostrava, 2025. Diplomová práce. Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava. Dostupné z: <https://dspace.vsb.cz/server/api/core/bitstreams/2e5b034b-7b3c-42ae-b10b-fbaf74e99b84/content>
- PUGNEROVÁ, Michaela a KOLEKTIV, 2019. *Psychologie: Pro studenty pedagogických oborů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027105328.
- RABOCH, Jiří, 2019. *Duševní zdraví a životní styl: psychiatrie životním stylem*. Praha: Mladá fronta. ISBN 978-80-204-5501-7.
- REKTOŘÍK, Jaroslav, 2010. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-54-5.

- ROZSYPALOVÁ, Marie, Alena MELLANOVÁ a Věra ČECHOVÁ, 2010. *Psychologie a pedagogika I*. Praha: Informatorium. ISBN 978-80-7333-014-9.
- ŘÍČAN, Pavel, 2010. *Psychologie osobnosti: Obor v pohybu*. 6., revidované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024790909.
- SELIGMAN, Martin E. P., 2014. *Vzkvétání: Nové poznatky o podstatě štěstí a duševní pohody* [online]. Praha: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270-95-0.
- SKOVAJSA, Marek, 2010. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-681-0.
- SOUKUP, Jan, 2020. *Motivační rozhovory v praxi*. Vydání druhé. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1705-3.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 8024604485.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.
- TAY, Louis a Ed DIENER, 2011. Needs and subjective well-being around the world. *Journal of Personality and Social Psychology* [online]. 101(2), 354-365 [cit. 2025-04-21]. ISSN 1939-1315. Dostupné z: doi:10.1037/a0023779
- TRUCKENBRODT, Nicole, 2006. *Stres? Neznám!: jak si efektivně zorganizovat práci a nepodlehnout stresu*. Přeložila Nora MARTIŠKOVÁ. Praha: Grada. ISBN 80-247-1688-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
- ULRICH, David, 1996. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press. ISBN 1422160696..
- VÁVROVÁ, Soňa, 2012. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. Praha: Portál. ISBN 802620087X.
- VENGLÁŘOVÁ, Martina, 2013. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4082-9.
- VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ, 2019. *Sociální Psychologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024757753.
- WHO, Mental Health, World Health Organization. 2022b. Dostupné na: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-ourresponse108/2006>
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Sbírka zákonů České republiky. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Sbírka zákonů České republiky. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Přílohy

Příloha č. 1 Informovaný souhlas

Informovaný souhlas s nahráváním poskytnutého rozhovoru pro účel diplomové práce

Spokojenost personálu sociálních služeb v neziskovém sektoru

Držitel souhlasu: Bc. Eliška Uhrová

Škola: Vysoká škola polytechnická, navazující magisterský program Sociální práce v péči o duševní zdraví

Podpisem ztvrzuji, že jsem byl/a seznámen/a s účelem rozhovoru a jeho využitím v diplomové práci. Byl/a jsem předem seznámen/a s přibližnou délkou rozhovoru a jeho obsahem.

Mám možnost odmítnout odpovědět na položenou otázku.

Souhlasím s nahráváním rozhovoru. Záznam nebude poskytnut třetím osobám a měsíc po obhájení diplomové práce budou záznamy i jejich přepis smazány.

Části mého rozhovoru budou zveřejněny v diplomové práci, která bude volně k dohledání na internetových stránkách. Mé výroky mohou být citovány doslovně.

V rozhovoru bude anonymizováno mé jméno a přesný název organizace, ve které pracuji.

Souhlasím s tím, že výše uvedenému textu rozumím a nemám k němu žádné výhrady.

Datum:

Podpis:

Příloha č. 2 Scénář rozhovoru

Otázky polostrukturovaného rozhovoru:

Můžete mi prosím stručně popsat svou současnou pozici a jak dlouho v této organizaci pracujete?

Jak vypadá váš typický pracovní den? co vaše práce obnáší nejčastěji?

Vzpomenete si, co vás původně přivedlo k práci právě v této oblasti (sociálních službách) a konkrétně v této neziskové organizaci?

Když se teď zamyslíte nad svou prací jako celkem, jak byste popsal(a) svou celkovou nynější spokojenost?

Co jsou pro vás ty úplně nejdůležitější věci, které vás v této práci "drží"? Co vám dává největší smysl nebo radost?

Na druhé straně, co vnímáte jako největší zátěž nebo zdroj frustrace ve své každodenní praxi?

Kdy se pro vás stává práce stresující?

Jak byste popsal(a) atmosféru ve vašem týmu? Jakou roli hrají vztahy s kolegy ve vaší celkové spokojenosti v práci?

Jak vnímáte podporu ze strany vašeho vedení (přímého nadřízeného)? * *Doptání:* Máte pocit, že máte dostatek prostoru pro řešení náročných situací, například formou supervize nebo jiné podpory duševního zdraví?

Jak vnímáte své finanční ohodnocení ve vztahu k náročnosti práce, kterou vykonáváte?

Existují kromě mzdy nějaké další výhody (ať už materiální, nebo nehmotné – např. flexibilita, volno), které jsou pro vaši spokojenost důležité?

Práce v sociálních službách je náročná. Jak se vám daří zvládat stres a pracovní zátěž? Cítil(a) jste se někdy ohrožen(a) vyhořením?

Vidíte v organizaci prostor pro svůj další růst nebo vzdělávání? Je to pro vás důležité?

Kdybyste měl(a) kouzelnou hůlku a mohl(a) změnit jednu jedinou věc, která by nejvíce zvýšila vaši pracovní spokojenost, co by to bylo?

Co vás na práci těší?

Co pro vás ještě zaměstnavatel dělá?

Co vás k práci motivuje?

Jak celkově vnímáte svoji pracovní spokojenost?

Je ještě něco, co jsme nezmínili a co je pro vaši spokojenost v práci důležité?