

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Kateřina Slovákova

Univerzita Pardubice  
Fakulta zdravotnických studií

Pracovní očekávání generace Z při výkonu nelékařské profese

Diplomová práce

2024

Bc. Kateřina Slovákova

Univerzita Pardubice  
Fakulta zdravotnických studií  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Slováková**  
Osobní číslo: **Z22313**  
Studijní program: **N0988P360003 Organizace a řízení ve zdravotnictví**  
Téma práce: **Pracovní očekávání generace Z při výkonu nelékařské profese**  
Téma práce anglicky: **Work Expectations of Generation Z in the Non-Medical Health Care Professions**  
Zadávající katedra: **Katedra klinických oborů**

## Zásady pro vypracování

1. Studium literatury, sběr informací a popis současného stavu řešené problematiky.
2. Stanovení cílů a metodiky práce.
3. Příprava a realizace výzkumného šetření dle stanovené metodiky.
4. Analýza a interpretace získaných dat.
5. Zhodnocení výsledků práce.

Rozsah pracovní zprávy: **50 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London: Kogan Page Limited, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.  
PORVAZNIK, Ján. *Celostní management*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: Iris, 2014. ISBN 978-80-815-3030-2.  
PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.  
SEEMILLER, Corey a Meghan GRACE. *Generation Z: A Century in the Making*. London: Routledge, 2018. ISBN 978-1-138-33731-2.  
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Holá, Ph.D.**  
Katedra klinických oborů

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2024**

**doc. RNDr. ThLic. Karel Sládek, Ph.D., MBA** v.r.  
děkan

L.S.

**Mgr. Zuzana Červenková, Ph.D.** v.r.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 11. března 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Práci s názvem Pracovní očekávání generace Z při výkonu nelékařské profese jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 17. 4. 2024

Jméno Příjmení v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Janě Holé, Ph.D., za její podporu, cenné připomínky a rady, které mi v průběhu zpracování této diplomové práce poskytla včetně pomoci při oslovení respondentů. Také bych ráda poděkovala své rodině a přítelovi, kteří mi byli po celou dobu studia velkou oporou.

## **ANOTACE**

V závěrečné práci je prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťováno pracovní očekávání zástupců generace Z, kteří jsou nelékařskými zdravotnickými pracovníky nebo se na tuto profesi připravují. Jsou hledány odpovědi na otázky týkající se výběru preferovaného zaměstnavatele podle plánů respondentů setrvání v oboru, zájmu o profesní rozvoj ve vztahu k loajalitě k zaměstnavateli a ochoty respondentů dojíždět za vyšším výdělkem.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Pracovní očekávání, Generace Z, nelékařské zdravotnické povolání

## **TITLE**

Work Expectations of Generation Z in the Non-Medical Health Care Profession

## **ANNOTATION**

In the final thesis, the work expectations of Generation Z representatives who are non-medical health professionals or are preparing for this profession are investigated through a questionnaire survey. Answers are sought to questions regarding the choice of preferred employer according to respondents' plans to remain in the field, interest in professional development in relation to loyalty to the employer, and willingness to commute for higher earnings.

## **KEYWORDS**

Work Expectations, Generation Z, Non-Medical Health Care Profession

# OBSAH

Úvod.....	12
1 Cíle a metody práce .....	13
1.1 Cíl práce .....	13
1.2 Metody k dosažení cíle.....	13
Teoretická východiska dané problematiky .....	14
2 Lidské zdroje.....	15
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
2.2 Trh práce .....	15
2.3 Specifika trhu práce nelékařských zdravotnických profesí.....	18
2.4 Marketing v personálním řízení .....	19
2.5 Moderní trendy v personálním řízení.....	21
2.5.1 Diverzita pracovní síly.....	21
2.5.2 Work-life balance .....	22
3 Motivace .....	23
3.1 Motivační profil .....	24
3.2 Obecné teorie motivace lidského chování.....	24
3.2.1 Maslowova pyramida potřeb a její modifikace v pracovním prostředí .....	25
3.2.2 Alderferova teorie ERG .....	27
3.2.3 Herzbergova teorie.....	27
3.2.4 Teorie spravedlnosti, očekávání a posílení .....	28
3.2.5 McClellandova motivační teorie.....	29
3.2.6 McGregorova teorie a metoda cukru a biče.....	30
3.2.7 Pracovní očekávání .....	30
3.2.8 Motivace k práci a stimulace pracovního výkonu .....	31
4 Generace současné populace .....	36
4.1 Generace X.....	37



4.2	Generace Y .....	37
4.3	Generace Z .....	38
	Pracovní očekávání generace Z .....	41
5	Pracovní trh, na který generace Z vstupuje.....	41
6	Průzkumné šetření.....	47
6.1	Nástroj pro sběr dat .....	47
6.2	Pilotní šetření .....	47
6.3	Soubor respondentů.....	48
6.4	Sběr dat.....	49
6.5	Analýza dat.....	49
6.5.1	Vyhodnocení dotazníku popisnou statistikou .....	49
6.5.2	Analýza dat k zodpovězení výzkumných otázek .....	56
6.6	Interpretace výsledků .....	68
7	Diskuze .....	70
7.1	Očekávaný výdělek .....	70
7.2	Work-life balance.....	71
7.3	Sociální rovnost, udržitelnost a digitalizace.....	72
8	Závěr .....	73
9	Použitá literatura .....	74
10	Přílohy.....	79

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 Vzorec pro výpočet míry nezaměstnanosti .....	16
Obrázek 2 Vzorec výpočtu míry volných pracovních míst .....	17
Obrázek 3 Beveridgeova křivka .....	17
Obrázek 4 Marketingový mix v personalistice .....	20
Obrázek 5 Maslowova hierarchie potřeb pracovníka .....	25
Obrázek 6 Alderferova teorie ERG .....	27
Obrázek 7 Herzbergova teorie dvou faktorů.....	28
Obrázek 8 Schématické znázornění chování člověka.....	32
Obrázek 9 Yerkes-Dodsonův zákon .....	33
Obrázek 10 Míra nezaměstnanosti od roku 2000 .....	41
Obrázek 11 Počet uchazečů a volných pracovních míst v letech 2021-2023 .....	42
Obrázek 12 Obyvatelé ve věku do 30 let v populaci ČR od roku 2000 .....	43
Obrázek 13 Počet narozených obyvatel v ČR v posledních 100 letech.....	44
Obrázek 14 Věková struktura obyvatel ČR v roce 2000 .....	45
Obrázek 15 Věková struktura obyvatel ČR v roce 2022 .....	45
Obrázek 16 Projekce struktury obyvatelstva v roce 2050 .....	45
Obrázek 17 Respondenti podle pohlaví .....	48
Obrázek 18 Respondenti podle nelékařské zdravotnické profese .....	49
Obrázek 19 Preferované pracoviště podle jejich zřizovatele.....	50
Obrázek 20 Maximální doba strávená na cestě do práce.....	51
Obrázek 21 Vliv motivačních faktorů .....	51
Obrázek 22 Preferované benefity .....	52
Obrázek 23 Důvody přijetí obdobné pozice u jiného zaměstnavatele.....	52
Obrázek 24 Očekávaná hrubá mzda .....	53
Obrázek 25 Vliv faktorů na duševní pohodu .....	53
Obrázek 26 Zamýšlený počet hodin strávených v práci každý měsíc .....	54
Obrázek 27 Zájem o aspekty zaměstnavatele .....	55
Obrázek 28 Postoj respondentů .....	56
Obrázek 29 Graf znázorňující očekávaný výdělek .....	57
Obrázek 30 Graf znázorňující čas strávený na cestě do práce.....	58
Obrázek 31 Bodový graf znázorňující vztah mezi očekávaným výdělkem a časem stráveným na cestě do práce.....	59

Obrázek 32 Histogram odpovědí na zájem o profesní rozvoj respondentů, kteří by nepřijali obdobnou pracovní nabídku pro větší možnosti profesního rozvoje .....	62
Obrázek 33 Histogram odpovědí na zájem o profesní rozvoj respondentů, kteří by přijali obdobnou pracovní nabídku pro větší možnosti profesního rozvoje .....	63
Obrázek 34 Krabicové grafy s mírou motivace respondentů profesním rozvojem v závislosti na tom, zda by přijali obdobnou pracovní nabídku pro větší možnosti profesního rozvoje.....	64
Obrázek 35 Pravděpodobnostní grafy míry motivace profesním rozvojem .....	64
Obrázek 36 Dvourozměrné zobrazení volby zaměstnavatele a úmyslu pracovat dalších 20 let ve zdravotnictví.....	67
Tabulka 1 Přehled nelékařských zdravotnických profesí .....	18
Tabulka 2 Zřizovatelé poskytovatelů zdravotních služeb.....	19
Tabulka 3 Statistické údaje Úřadu práce ČR v letech 2021-2023 .....	42
Tabulka 4 Vliv faktorů na duševní pohodu podle součtu hodnot všech odpovědí .....	54
Tabulka 5 Převod nominálních kategoriálních proměnných na číselné ordinální proměnné u otázek č. 2 a 6 .....	58
Tabulka 6 Testy normality očekávaného výdělku a času stráveného na cestě do práce .....	59
Tabulka 7 Výsledek Spearmanova korelačního koeficientu.....	60
Tabulka 8 Základní popisná statistika míry motivace respondentů profesním rozvojem v závislosti na tom, zda by přijali obdobnou pracovní nabídku pro větší možnosti profesního rozvoje .....	61
Tabulka 9 Četnosti odpovědí na zájem o profesní rozvoj respondentů, kteří by nepřijali obdobnou pracovní nabídku pro větší možnosti profesního rozvoje .....	62
Tabulka 10 Četnosti odpovědí na zájem o profesní rozvoj respondentů, kteří by přijali obdobnou pracovní nabídku pro větší možnosti profesního rozvoje .....	63
Tabulka 11 Testy normality motivace respondentů profesním rozvojem .....	65
Tabulka 12 Výsledek Mann-Whitney U-testu .....	65
Tabulka 13 Preferovaný zaměstnavatel a úmysl pracovat následujících 20 let ve zdravotnictví .....	66
Tabulka 14 Výsledek testu nezávislosti.....	68

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

4C	Customer, Cost, Convenience and Communication
4P	Product, Price, Place and Promotion
CZ-NACE	Česká statistická klasifikace ekonomických činností podle Evropské komise
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
FZS	Fakulta zdravotnických studií
$H_0$	Nulová hypotéza
$H_A$	Alternativní hypotéza
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
NSP	Národní soustava povolání
ÚP	Úřad práce České republiky
UPCE	Univerzita Pardubice
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky České republiky
VO	Výzkumná otázka
VÚPSV	Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

## ÚVOD

Tématem této závěrečné práce je zkoumání pracovních očekávání generace Z v oblasti nelékařských zdravotnických profesí. Věková struktura naznačuje, že tato generace je populačně slabší, a tudíž jejich počet nebude na pracovním trhu dostatečný. Vzhledem k současnému stárnutí populace a zvyšujícím se potřebám zdravotní péče, existuje reálná obava, že aktivní pracovní síla nebude schopna pokrýt aktuální kapacity pracovních míst v oblasti zdravotnictví. To může vést k nevýhodám pro poskytovatele zdravotní péče, kteří budou muset s větším úsilím hledat nové pracovníky.

Pro udržení mladých zdravotníků a zabránění jejich odchodu do jiných ekonomických odvětví se nabízí možnost reagovat na očekávání generace Z pomocí nástrojů marketingu lidských zdrojů, která se účelně zaměřuje na získání, výběr a udržení pracovníků v organizaci pomocí uspokojení identifikovaných očekávání uchazečů a zaměstnanců (Urbancová a Vrabcová, 2019).

Cílem práce je tedy zmapovat pracovní očekávání této mladé generace a odpovědět na klíčové výzkumné otázky, které vznikly v průběhu průzkumného šetření. Teoretická část se proto věnuje výkladu a definici lidských zdrojů, trhu práce a relevantním statistickým ukazatelům. Dále jsou popsána specifika trhu práce nelékařských zdravotnických profesí a představeny obecné teorie motivace lidského chování. Poslední kapitola se podrobněji také věnuje současným generacím na trhu práce, především generacím X, Y a Z. Zaměstnavatelé, kteří mají v úmyslu zástupce generace Z zaměstnat, by měli být připraveni na to, co současná generace hledá a najít vhodný způsob pro to, aby si jejich zájem získali. Podle tvrzení Seemillera a Grace (2019) to mohou být zejména pro vedoucí pracovníky cenné informace o tom, jak novým zaměstnancům této generace usnadnit začlenění do pracovního prostředí a využít jejich potenciál ve prospěch organizace.

Praktická část práce ve svém úvodu zdůvodňuje potřebu pracovní síly generace Z a pokračuje analýzou pracovního očekávání zástupců generace Z, kteří jsou nelékařskými zdravotnickými pracovníky nebo se na výkon této profese připravují. Získané výsledky jsou následně porovnány s výstupy jiných šetření dané problematiky.

# 1 CÍLE A METODY PRÁCE

Následující odstavce se věnují definování cílů této závěrečné práce, včetně popisu metod potřebných pro jejich dosažení.

## 1.1 Cíl práce

Cílem této práce je zmapovat pracovní očekávání Generace Z při výkonu nelékařských zdravotnických profesí a zodpovědět výzkumné otázky na vzorku studentů Fakulty zdravotnických studií Univerzity Pardubice. A zároveň porovnat získaná data s výsledky jiných šetření dané problematiky.

**Výzkumná otázka 1:** Existuje statisticky významný pozitivní vztah mezi očekávaným výdělkem a časem stráveným na cestě do práce?

**Výzkumná otázka 2:** Existuje statisticky významný rozdíl v motivaci respondentů profesním rozvojem ve vztahu k loajalitě vůči zaměstnavateli?

**Výzkumná otázka 3:** Existuje závislost mezi výběrem zaměstnavatele a úmyslem pracovat následujících 20 let ve zdravotnictví?

## 1.2 Metody k dosažení cíle

Prvním krokem bylo provedení rešerše a důkladné prostudování relevantní literatury a zdrojů týkajících se tématu práce. To zahrnovalo analýzu předchozích výzkumů a aktuálních trendů v oblasti pracovního očekávání, zdravotnictví a spolupráce s generací Z. Na základě těchto informací byl stanoven konkrétní cíl práce a navržena metodika práce včetně výběru vhodné metody sběru a analýzy dat. Bylo provedeno výzkumné šetření včetně interpretace dat a zodpovězení výzkumných otázek. Získané výsledky práce jsou diskutovány a konfrontovány s výstupy jiných šetření dané problematiky.

## TEORETICKÁ VÝCHODISKA DANÉ PROBLEMATIKY

V teoretické části své diplomové práce se věnuji výkladu oboru řízení lidských zdrojů, který nekompromisně s tématem této práce souvisí a nabízí tak vysvětlení pro fungování vztahů mezi zaměstnavateli a uchazeči o práci na trhu práce. Současnému přístupu získávání, výběru, stabilizaci a rozvoji zaměstnanců se věnuje poměrně nová disciplína marketing personálního řízení, které je rovněž v teoretické části věnována pozornost. Následuje komplexní pohled na motivaci pracovníků v pracovním prostředí a na faktory ovlivňující pracovní výkon a angažovanost pracovníků. Dále představuji motivační teorie, které pomáhají porozumět faktorům, jež na lidské chování působí a stimulují ho v pracovním kontextu. Mezi vybrané teorie jsem zařadila teorii hierarchie potřeb od Abrahama Maslowa, alternativní teorii Clayтона Alderfera, dvoufaktorovou teorii motivace dle Herzberga, motivační teorie X a Y od McGregora a další.

Manažeři mohou motivace svých pracovníků dosáhnout různými způsoby, a proto v této části také uvádím nástroje, které k tomu mohou využít. K jejich kategorizaci jsem se rozhodla přistoupit na základě finančního a nefinančního dopadu na zaměstnance. Ačkoliv všechny nástroje něco stojí a vždy mají vliv na finanční stránku zaměstnavatele nebo pracovníka, nefinanční nástroje cílí na psychosociální aspekty pracovního prostředí a osobní rozvoj pracovníka (Armstrong, 2006; Urban, 2017).

Část práce se věnuje popisu trhu práce nelékařských zdravotnických profesí a v neposlední řadě zmiňuji také současné trendy v pohledu na zaměstnavatele, jako je digitalizace, sociální rovnost a environmentální odpovědnost. Na trhu práce v současné době působí pracovníci generací X, Y a Z a přístup k práci tak nepochybně ovlivňují. Proto se v teoretické části věnuji popisu charakteristických rysů zmíněných generací, neboť se jejich pohled, zájmy, hodnoty a očekávání v pracovním prostředí liší.

Tímto se snažím poskytnout komplexní pohled na motivaci pracovníků, a to jak prostřednictvím klasických teorií, tak moderních přístupů, a zároveň brát v úvahu dynamiku pracovního prostředí v kontextu různých generací na trhu práce.

## 2 LIDSKÉ ZDROJE

Podle ekonomické teorie jsou předpokladem fungování jakékoliv organizace tři výrobní faktory – půda, práce a kapitál (Jurečka a Macháček, 2023). Půda v ekonomickém kontextu představuje prostředí umožňující vykonání činností a aktivit organizace. Lze si jej představit jako prostory, budovy nebo pozemky, ve kterých se vyrábějí produkty nebo poskytují služby. Pro realizaci těchto aktivit je nezbytné, aby podnik disponoval dostatečným množstvím kapitálu, tedy finančními prostředky, které zaručí pokrytí nákladů spojených s jejich produkcí. Samotný proces výroby je výsledkem práce, jejíž nositeli jsou pracovníci. Podle Armstronga (2006) jsou zaměstnanci, tedy lidské zdroje, tím nejdůležitějším aktivem, která organizace vůbec má a se kterým operuje. Způsobem jejich zajištění a organizací se zabývá teorie řízení lidských zdrojů.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Organizace, které mají snahu reagovat na lidské potřeby mají větší potenciál využít práci svých zaměstnanců efektivněji a dosáhnout vyšší produktivity (Urbancová a Vrabcová, 2023). Proto vznikají ve firmách personální úseky, které stojí za vznikem personálních strategií (Armstrong, 2006). Způsobem efektivního využití práce zaměstnanců se zabývají personální pracovníci. Kromě záležitostí týkajících se nábory a odchodu zaměstnanců se personální úsek zabývá i hledáním způsobu a nastavením strategií získávání nových pracovníků a jejich udržení. Náplň práce personálního oddělení je komplexním souhrnem činností o zaměstnance, mezi které patří vytváření pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj, řízení systému hodnocení, odměn a motivace zaměstnanců a další (Armstrong, 2006; Urbancová a Vrabcová, 2023).

Autorky Urbancová a Vrabcová (2023) zdůrazňují, že efektivní zabezpečení lidských zdrojů zahrnuje analýzu potřeb zaměstnanců. Na základě informací od Armstronga (2006) lze říci, že naplnění očekávání zaměstnanců je možné pouze tehdy, pokud se management zaměřuje na jejich zájmy a přání. Zároveň je nutné dodat, že veškeré činnosti spojené s oblastí zaměstnávání osob v České republice je povinné vykonávat v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce, který upravuje podmínky souvisejících s výkon práce. Zákoník práce tak představuje základní legislativní rámec pro vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Interakce mezi oběma skupinami vznikají v prostředí označovaném jako trh práce.

### 2.2 Trh práce

Trh práce je prostředím, kde se setkává nabídka a poptávka po práci. Lidé (domácnosti) nabízejí svoji práci firmám, které jejich práci poptávají. Cenou práce je peněžní částka realizovaná v



podobě mzdy, která je zdrojem obživy domácností. Soukup a spol. (2010) uvádí, že člověk má k dispozici určité množství času a rozhoduje o tom, kolik ho stráví prací a kolik aktivitami ve svém volném čase.

O počtu nezaměstnaných osob v danou chvíli informuje nezaměstnanost. Optimální hodnota nezaměstnanosti není nula. To by znamenalo, že žádný z obyvatel není nezaměstnaný, což by mělo vliv na trh, protože by lidé nemohli měnit práci. Příčiny, které vedou k nezaměstnanosti je hned několik. Jurečka a Macháček (2023) rozlišují nezaměstnanost:

- a) **Frikční**, která je daná přirozeným odchodem ze zaměstnání z důvodu stěhování, čerpání mateřské nebo rodičovské dovolené, odchodem do penze a další. Pro hospodářský nepředstavuje závažné riziko, naopak v případě hledání vhodnější pozice může mít prospěšná.
- b) **Strukturální**, způsobenou změnami v profesní struktuře. Nejčastěji se jedná o ekonomický a technologický vývoj v odvětví, který vede k úbytku pracovních míst. V takovém případě je nutná rekvalifikace pracovníků, aby našli nové uplatnění.
- c) **Sezónní**, vyskytující se pravidelně v určitých ročních obdobích a související s odvětvími, které jsou závislé na ročním období.
- d) **Institucionální**, podmíněnou nejčastěji legislativními rozhodnutími a regulacemi, které jsou příčinou nedostatku informací o volných pracovních místech a dobrovolné nezaměstnanosti.
- e) **Cyklickou**, ovlivněnou ekonomickým cyklem v celém národním hospodářství.

Sledovaným ekonomickým ukazatelem, který odráží stav národního hospodářství, je registrovaná míra nezaměstnanosti, která je podílem nezaměstnaných osob a počtu obyvatel ve věku 15-64 let podle vzorce na obrázku 1 (MPSV, 2012)

$$\text{míra nezaměstnanosti} = \frac{\text{nezaměstnaní 15-64 let}}{\text{počet obyvatel ve věku 15-64 let}} * 100$$

**Obrázek 1** Vzorec pro výpočet míry nezaměstnanosti (Vlastní zpracování podle MPSV, 2012)

Úroveň nezaměstnanosti, při které jsou optimálně využívané lidské zdroje a zároveň ekonomika dosahuje úrovně potenciálního produktu hospodářství, je označována jako přirozená míra nezaměstnanosti. Vysoká nezaměstnanost vede k nežádoucím ekonomickým a sociálním dopadům celé společnosti. Její dlouhodobé trvání je příčinou úpadku lidského kapitálu, tedy ztrátě znalostí či dovedností pracovníků a zájmu o práci vůbec. V extrémních případech může dojít k sociální izolaci, poklesu životní úrovně a nárůstu kriminality (Jurečka a Macháček, 2023).

Informace o počtu nezaměstnaných a počtu volných pracovních míst eviduje Ministerstvo práce a sociálních věcí (ÚP, 2024b; ČSÚ, 2024). Míra volných pracovních míst je vyjádřením vztahu mezi počtem volných pracovních míst a jejich celkového počtu podle vzorce na obrázku 2 (Jurečka a Macháček, 2023).

$$\text{míra volných pracovních míst} = \frac{\text{volná místa}}{\text{celkový počet pracovních míst}} * 100$$

**Obrázek 2** Vzorec výpočtu míry volných pracovních míst (Vlastní zpracování dle Jurečky a Macháčka, 2023)

Vztah mezi mírou nezaměstnanosti a mírou volných míst graficky zachycuje Beveridgeova křivka na obrázku 3. Zákonitě platí, že čím vyšší je míra volných pracovních míst, tím vyšší je obvykle nezaměstnanost, a proto je křivka klesající. Rovnovážný stav mezi oběma je reprezentován osou pod úhlem 45° (Jurečka a Macháček, 2023).



**Obrázek 3** Beveridgeova křivka (Vlastní zpracování podle Jurečky a Macháčka, 2023)

## 2.3 Specifika trhu práce nelékařských zdravotnických profesí

Evropská komise podle povahy ekonomických činností klasifikuje jednotlivá odvětví národního hospodářství. Jedním z nich je odvětví zdravotní péče (ČSÚ, 2007). Zdravotní péče je v České republice poskytována podle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách. Zákon definuje zdravotní službu jako poskytovanou zdravotní péči zdravotnickými pracovníky za účelem prevence, diagnostiky a odstranění nemocí, podpory zdraví a dále zmírnění utrpení jedince nebo skupiny lidí.

Zdravotnickým pracovníkem je fyzická osoba, která získala způsobilost k výkonu zdravotnického povolání podle zákona č. 95/2004 Sb., kterým se získává způsobilost k povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta nebo podle zákona č. 96/2004 Sb. pro výkon nelékařských zdravotnických povolání. V obou případech je zdravotnickým povoláním definován souhrn činností spojených s poskytováním zdravotní péče. V tabulce 1 je uveden přehled kategorií nelékařských zdravotnických pracovníků podle způsobilosti k výkonu bez odborného dohledu.

**Tabulka 1** Přehled nelékařských zdravotnických profesí (Vlastní zpracování podle zákona č. 96/2004 Sb.)

Kategorie	Povolání
Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné způsobilosti	Všeobecná sestra § 5, dětská sestra § 5a, porodní asistentka § 6, ergoterapeut § 7, radiologický asistent § 8, zdravotní laborant § 9, zdravotně sociální pracovník § 10, optometrista § 11, ortoptista § 12, asistent ochrany a podpory veřejného zdraví § 13, ortotik protetik § 14, nutriční terapeut § 15, zubní technik § 16, dentální hygienistka § 17, zdravotnický záchranář § 18, farmaceutický asistent § 19, biomedicínský technik § 20, radiologický technik § 21, adiktolog § 21a, praktická sestra § 21b, behaviorální analytik § 21c
Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné a specializované způsobilosti	Psycholog ve zdravotnictví § 22, logoped ve zdravotnictví § 23, zrakový terapeut § 23a, fyzioterapeut § 24, radiologický fyzik § 25, odb. prac. v laborat. metodách a v přípravě léčivých přípravků § 26, biomedicínský inženýr § 27, odborný pracovník v ochraně a podpoře veřejného zdraví § 28
Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání pod odborným dohledem nebo přímým vedením	Asistent behaviorálního analytika § 29, behaviorální technik § 29a, laboratorní asistent § 30, ortoticko-protetický technik § 31, nutriční asistent § 32, asistent zubní technika § 33, řidič ZZS § 35, ošetřovatel § 36, masér ve zdravotnictví, nevidomý a slabozraký masér § 37, zubní instrumentářka § 39, řidič zdravotnické dopravní služby § 40, autooptický laborant § 41, sanitář § 42

Podle formy lze zdravotní služby poskytovat ve zdravotnickém zařízení nebo v přirozeném prostředí pacienta. Za jejich poskytování zodpovídá poskytovatel zdravotních služeb, který k tomu získal oprávnění (Česko, 2011). Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR (2022) eviduje jednotlivé poskytovatele zdravotních služeb podle typu jejich zřizovatele. Seznam všech zřizovatelů je uveden v tabulce 2.

**Tabulka 2** Zřizovatelé poskytovatelů zdravotních služeb (Vlastní zpracování podle ÚZIS, 2022)

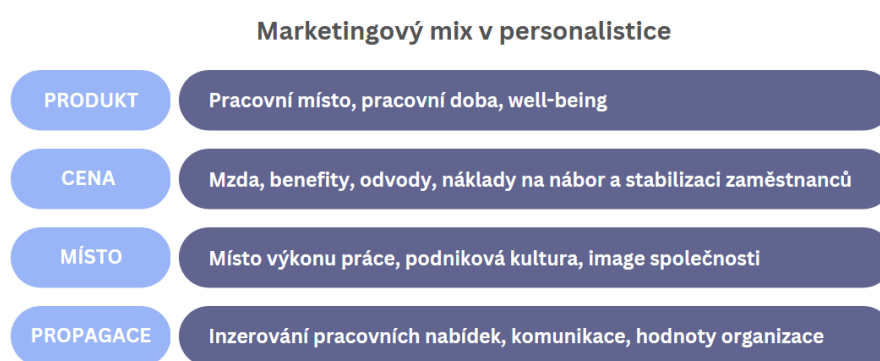
Zřizovatel
Ministerstvo zdravotnictví
Kraj
Obec, město
Fyzická osoba
Církevní organizace
Jiná právnická osoba
Ostatní centrální orgány (Ministerstva obrany, Ministerstvo spravedlnosti, Ministerstvo vnitra)

Podle povahy zřizovatele rozlišuje Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR (2022) zdravotnická zařízení zřizované státem, územními orgány a soukromými subjekty. Zdravotníkům zaměstnaným v zařízeních soukromého sektoru přísluší za vykonanou práci mzda, kdežto pracovníkům ve zdravotnictví, jejichž zaměstnavatelem je stát, kraj nebo obec přísluší plat. Výše platu pracovníka se odvíjí od jeho pracovního zařazení a délky praxe v oboru podle platových tabulek uvedených v nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (Česko, 2006.) Práce zdravotníků v náročných pracovních podmínkách je podle zákoníku práce kompenzována příplatky za práci v rizikovém prostředí, za práci o víkendy, o svátcích nebo v nočních hodinách, které jsou pro sektor zdravotnictví typické vzhledem k nepřetržitému provozu a potřebě neustálého kontaktu s pacienty (Česko 2006; Česko 2011).

## 2.4 Marketing v personálním řízení

Podle Urbancové a Vrabcové (2023) jsou rok od roku kvalitní zaměstnanci cennějším zdrojem pro dosažení úspěchu firmy. Novou disciplínou získávání lidských zdrojů se proto stává marketing lidských zdrojů. Spojení marketingu a personálního řízení cílí na stávající a potenciální zaměstnance prostřednictvím vytváření dobré pověsti organizace, odlišení se od konkurence a zvýšení své atraktivity z pohledu zaměstnavatele. Účelem je vytvořit prostředí, ve kterém se bude zaměstnanec cítit dobře a důležitě. Marketing lidských zdrojů ke stimulaci používá nástroje, jako jsou atraktivní nabídky a výhody, možnosti rozvoje a celkově image zaměstnavatele. Armstrong (2006) uvádí, že klíčovým krokem pro přilákání nových uchazečů je analýza silných a slabých stránek organizace, která zahrnuje mzdovou politiku, zaměstnanecké výhody, jistotu zaměstnání, pracovní podmínky, možnosti vzdělání a rozvoje, lokalitu pracoviště a celkovou pověst organizace. Výstupem je poté vhodné porovnat s konkurenčními organizacemi a stanovit plán skutečností, které by nové zaměstnance mohly oslovit. Také dodává, že uchazeči jsou pouhými prodejci své práce a nákupčími všeho, co organizace nabízejí.

Marketingovým modelem lidských zdrojů, vycházejícího z marketingového mixu, jsou nástroje 4P (Product, Price, Place, Promotion) a 4C (Customer, Cost, Convenience, Communication). Autorky Urbancová a Vrabcová (2023) popisují jejich potřebu při plánování atraktivních nabídek a kampaní pro zaměstnance nebo uchazeče. Oba zmíněné marketingové modely představují totéž, liší se od sebe úhlem pohledu očima zaměstnavatele a zaměstnance, jejichž nabídky a očekávání by se měly setkat. Pokud zaměstnavatel o nové zaměstnance usiluje, měl by proto nabídku práce přizpůsobit očekávání uchazečů (Urbancová a Vrabcová, 2023; Antošová, 2005; Myslivcová, 2019). Konkrétní příklady marketingových nástrojů v personalistice jsou zpracovány na obrázku 4.



**Obrázek 4** Marketingový mix v personalistice (Vlastní zpracování podle Antošové, 2005 a Myslivcové, 2019)

Produktem, který zaměstnavatel nabízí je **pracovní místo**. Způsob jeho vytvoření, popis pracovní náplně a specifikace požadavků na pracovníka jsou klíčové pro zaujetí uchazeče a výběr vhodného zaměstnance (Antošová, 2005). Podle autorů, kteří se této problematice zabývají (Armstrong, 2006 a Myslivcová, 2019) předchází podrobnému popisu pracovního místa jeho analýza. Výstupem jsou pak název pracovní pozice, zařazení v organizační struktuře, charakter práce, pracovní podmínky, požadované vzdělání a délka praxe zaměstnance a další. Uchazeč o práci naopak nabízí svůj čas a své schopnosti k uspokojení potřeby vykonání činností spojených s pracovním místem (Myslivcová, 2019).

Druhým nástrojem zapůsobení na uchazeče a zaměstnance je **motivace a odměna za práci**. Výkon pracovníka je odrazem jeho pracovního nasazení, které je vyjádřeno ochotou, zájmem a celkovým přístupem k práci. Obecně lze pracovní motivaci jedince stimulovat prostřednictvím odměn, ať už v podobě mzdy, benefitů, prémie nebo jiných výhod (Antošová, 2005). Podrobně se motivaci a oblasti odměňování věnuje kapitola 3. V marketingovém mixu cena pro zaměstnavatele zahrnuje veškeré náklady spojené se zaměstnáním pracovníka, jako jsou mzda, odměny, odvody, náklady na nábor a další. Z pohledu zaměstnance je jeho úsilí

vyjádřeno fyzickou námahou, časem věnovaným práci a přizpůsobením se organizační struktuře a pracovním podmínkám, za které mu zaměstnavatel platí.

Další nástroj marketingové mixu v personalistice je zaměřen na **místo výkonu práce**. Kromě požadavků, které musí pracoviště související s daným výkonem splňovat, by měl zaměstnavatel myslet na pohodlí svých zaměstnanců a přizpůsobit tak prostředí jejich potřebám. Souhrnně lze prostory, vybavení pracoviště, organizační strukturu a procesy, atmosféru v kolektivu, komunikaci a vztahy v organizaci, uznávané hodnoty a celkově image organizace označit jako podnikovou kulturu, která podnik odlišuje od konkurence a při rozhodování uchazeče přijetí pracovní nabídky hraje významnou roli (Antošová, 2005 a Myslivcová, 2019).

Poslední a neméně důležitou součástí personálního marketingu je způsob je **prezentace samotné organizace a jejích pracovních nabídek**. Antošová (2005) upřesňuje, že se jedná o způsob oslovení uchazečů, který zahrnuje srozumitelnost, místo zveřejnění, popisu náplně pracovní pozice, vizuální stránky samotné nabídky a další. Podle Myslivcové (2019) má tento nástroj za cíl zprostředkovat informace a formovat očekávání a chování jak potenciálních, tak stávajících zaměstnanců. Zásadní je zvolit komunikační prostředky a média, která efektivně osloví zamýšlenou cílovou skupinu pracovníků.

Antošová (2005) shrnuje, že marketingový mix v personálním řízení cílí na rozeznání potřeb uchazečů o práci i současných zaměstnanců, naplnění jejich očekávání a tím zajištění konkurenceschopnosti podniku.

## **2.5 Moderní trendy v personálním řízení**

Armstrong (2006) zdůrazňuje důležitou úlohu personální politiky každé organizace, kterou je neustálé analyzování vnějších vlivů a přizpůsobování se současným potřebám v této oblasti. Zmiňuje především legislativní změny a předpisy Evropské unie. Personální úseky ovšem často naráží i na populační výzvy nebo celospolečenské zájmy. Mezi ně autorky knihy o strategickém managementu, Urbancová a Vrabcová (2023), řadí diverzitu pracovní síly a work-life balance.

### **2.5.1 Diverzita pracovní síly**

Situace na trhu práce již není taková jako před několika desítkami let. Na základě informací od Urbancové a Vrabcové (2023) se trh pracovní síly potýká s rostoucí rozmanitostí zejména kvůli globalizaci společnosti, změnám ve společenském postavení žen, migraci obyvatelstva a dalším demografickým trendům. Za největší překážky v pracovním prostředí uvádějí autorky věk, pohlaví, kulturní a etnické rozdíly pracovníků. Armstrong (2006) upozorňuje, že při výběru

zaměstnanců často dominují předsudky a diskriminace vůči těmto skupinám. Spolu s Urbancovou a Vrabcovou (2023) se shodují na tom, že vedení organizace, které dokáže efektivně využít potenciál rozmanitého pracovního týmu, může dosáhnout úspěšných a produktivních výsledků.

Ohroženými skupinami pracovníků podle Urbancové a Vrabcové (2023) jsou maminky s malými dětmi, lidé s psychickými obtížemi nebo zdravotním postižením, absolventi bez pracovní zkušenosti, imigranti a jedinci starší padesáti let. Individuální přístup firem v zaměstnávání těchto osob není samozřejmostí, a proto vznikají projekty zaměřené na podporu jejich začlenění do pracovního prostředí. Příkladem jednoho z konceptů je age management, který cílí na začlenění a komplexní přístup k pracovníkům všech věkových kategorií, tedy studentům, lidem v produktivním věku i seniorům (Urbancová a Vrabcová, 2023).

### **2.5.2 Work-life balance**

Organizace, které se řídí moderními trendy v oblasti řízení lidských zdrojů, mají větší pravděpodobnost úspěchu na trhu práce. Stávají se atraktivnějšími pro uchazeče o práci i své zaměstnance (Urbancová a Vrabcová, 2023). Podle Armstronga (2006) lze tohoto cíle dosáhnout nejen prostřednictvím lákavějších odměn a větších příležitostí k rozvoji, ale i vyvážením pracovního a osobního života, duševní pohody na pracovišti nebo poskytnutím flexibility v pracovních podmínkách.

Tématika rovnováhy mezi prací a osobním životem se pro zaměstnance stále častěji stává důležitějším hlediskem (Urbancová a Vrabcová, 2023). Armstrong (2006) v této souvislosti hovoří o potřebě zvládnutí rodinných a jiných osobních záležitostí zaměstnance souběžně s pracovním zatížením. Personální strategie se proto snaží reagovat na tyto potřeby tím, že nabízejí více částečných úvazků, více volných placených dní, možnost práce z domova, kratší pracovní týdny, pružnou pracovní dobu, sdílená pracovní místa a další (Armstrong, 2006; Urbancová a Vrabcová, 2023). Podle Urbancové a Vrabcové (2023) zahrnuje termín work-life balance široké spektrum faktorů, které přispívá rovnováze mezi pracovním a osobním životem zaměstnance. Autorky mezi ně řadí také jistotu zaměstnání, sociální podporu, atmosféru na pracovišti a pohodlí zaměstnance (wellbeing). Pokud se zaměstnavatel rozhodne aspekty podporující work-life balance a wellbeing svých zaměstnanců naplňovat, zvyšuje svoji atraktivitu a celkovou spokojenost personálu. Další výhodou je dosahování vyššího pracovního nasazení zaměstnanců, snižování rizika jejich vyhoření a absence (Urbancová a Vrabcová, 2023; Armstrong, 2006).

### 3 MOTIVACE

Klíčový faktor směřující jedince k určitým činům, je označován termínem motivace. Pojem má svůj původ v latinském významu slovesa "hýbat se" a můžeme si jej představit jako vnitřní sílu, která pohání jedince k určitému jednání nebo aktivitě. Porvazník (2014) uvádí, že hnací síla může vzniknout vlivem vnějšího prostředí jedince, často v pracovním kontextu prostřednictvím kolegů nebo nadřízených, nebo může pramenit z individuálních potřeb jedince, který si klade za cíl dosáhnout určitého úspěchu. Motivace je komplexní proces spojený s různorodými faktory, zahrnující biologické, psychologické, sociologické, ekonomické projevy a další, přičemž úroveň motivačního profilu jedince je unikátní. V podnětu k motivaci jiných lidí hrály vždy roli odměny a tresty. Na základě tohoto rozdělení můžeme motivaci rozlišit na tzv. pozitivní a negativní. Negativní motivace spočívá v utváření strachu a obav u druhých lidí prostřednictvím uplatňovaných restrikcí a trestů. Jedná se o velmi vlivný způsob, ale z dlouhodobého hlediska rozhodně není přínosným, neboť v jedincích podněcuje defenzivní způsob chování, což má za následek sníženou produktivitu i kvalitu práce. Naproti tomu správná motivace podle Armstronga (2007) představuje spíše způsob ovlivňování dobrovolného úsilí jedince, závisující ho na jeho vůli, s cílem dosáhnout určité přidané hodnoty. Pozitivní motivace pomocí použitých motivů a stimulů nabízí pracovníkům svobodu a individuální volbu k dosažení výkonu. Vedoucí pozice bohužel zastávají i lidé, kteří nástroje pozitivní motivace nedokáží využít nebo k tomu nemají dostatečnou znalost, a z toho důvodu sahají po metodách, jako je strach, donucování a manipulace, které více než motivaci připomínají vydírání. Takový přístup je na místě až v momentě, kdy nástroje pozitivní motivace nestačí (Porvazník, 2014).

Podle původu působících podnětů na jedince hovoříme o motivaci vnitřní a vnější. Vnitřní je spojena s vnitřními hodnotami, tužbami, zájmy a pocitem osobního uspokojení jedince. V pracovním prostředí se může jednat například o snahu se rozvíjet a příležitost povýšit v organizační struktuře a motivaci vnější. Podněty vnější motivace, jak Armstrong (2006) uvádí, jsou vyvolány činnostmi ostatních lidí, a to nejčastěji formou odměn a pochval, ale i již zmíněných trestů. Někteří autoři (Porvazník, 2004; Provazník a Komárková, 2004) proto vnější motivaci označují pojmem stimulace. Autoři knihy *Motivace pracovního jednání* uvádí, že stimulace představuje „*takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace*“ (Provazník a Komárková, 2004, s. 25).



### 3.1 Motivační profil

Od útlého věku jedince se postupně utváří a vyvíjí charakteristika osobnosti člověka, jejíž součástí jsou individuální a příznačné motivační tendence. Jedná se o souhrn v čase relativně neměnných motivačních faktorů, na jejichž formování se podílejí vlivy vnitřní – schopnosti, temperament, charakter jedince apod. a vnější – prostředí, vztahy, kultura atd. Analýza motivačního profilu osobnosti jednoznačně přispívá k porozumění projevů a chování člověka, a na základě toho k dosažení efektivní a potřebné stimulace daného jedince (Provazník a Komárková, 2004). Výhodou rozklíčování motivačního profilu jedince spočívá ve výběru vhodných stimulujících prostředků, zvolení takového způsobu ocenění, které jej vede k dalšímu úspěchu, časově optimální zpětné vazbě, zadávání takových úkolů, které pracovník zvládá lépe a přiřazení zaměstnance vůbec na správné pracovní místo (Urban, 2017). Stejně tak by podle Urbana (2017) měly podmínky organizace odpovídat potřebám a zájmům, které motivují jednotlivce k práci, protože motivace je nástroj řízení lidských zdrojů určený k ovlivňování výkonu prostřednictvím vytváření takového pracovního prostředí, které umožní jedinci odvádět co nejlepší práci. Na základě převažujícího charakteru individuální pracovní motivace autor rozlišuje různé typy motivace k práci. Člověka může k práci vést:

- finanční motivace (příležitost výdělků),
- zajímavost práce (realizace zájmu a zábavy),
- výkonová motivace (potřeba úspěchu),
- osobní či odborná pověst (snaha získat uznání na základě profesní prestiže),
- společenský význam práce (pracovní nasazení za účelem společenského přínosu),
- potřeba moci (sklon k prosazování vlastních názorů a rozhodování za ostatní),
- potřeba sounáležitosti (touha po společenské příslušnosti a udržení dobrých vztahů).

Pro lepší pochopení a ucelené pojetí pracovního očekávání, které ovlivňuje a podněcuje lidské chování, uvádím v následující části výklady základních motivačních teorií.

### 3.2 Obecné teorie motivace lidského chování

V předchozí kapitole bylo již zmíněno, že motivační profil každého z nás je jedinečný. Ne ovšem do takové míry, že bychom nebyli schopni identifikovat a kategorizovat potřeby, které jsou společné všem. V minulosti se základním a motivačním potřebám věnovali významní psychologové a teoretici managementu. A proto následuje výčet vybraných představitelů motivačních principů a teorií.

### 3.2.1 Maslowova pyramida potřeb a její modifikace v pracovním prostředí

Snad nejznámější teorii potřeb formuloval americký psycholog Abraham Herold Maslow. Jeho pyramida potřeb se skládá z pěti úrovní, přičemž každá hierarchicky výše postavená začne být naplňována ve chvíli, kdy jsou uspokojeny lidské potřeby na úrovni nižší. Vzestupně jednotlivé úrovně představují fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a jistoty, sociální potřeby, potřeba uznání a potřeba seberealizace (Porvazník, 2014). Člověk tedy nemůže dosáhnout vyšších potřeb, pokud nejsou uspokojeny ty základní, a tak se jedinec po celý svůj život snaží uspokojovat své aktuální potřeby, které v danou chvíli působí jako motivace, přičemž nejvyšší úroveň seberealizace je neomezená (Armstrong, 2006).

Stejně jako v životě má své uplatnění hierarchie potřeb i v pracovním prostředí jedince. Pomocí pěti úrovní potřeb podle Maslowovy pyramidy lze identifikovat potřeby pracovníka. Model na obrázku 5 přiřazuje jednotlivé úrovně pyramidy stupňům angažovanosti pracovníka a tím poskytuje značné pochopení jeho chování.



Obrázek 5 Maslowova hierarchie potřeb pracovníka (Vlastní zpracování podle Brita, 2018)

#### Úroveň přežití

Již bylo zmíněno, že na nejnižší úrovni jedinec uspokojuje své fyziologické potřeby. Aby potřebné jídlo, oblečení, nájem a další ufinancoval, musí vydělávat peníze. Pokud je jedinec zaměstnaný jenom proto, aby tyto potřeby ufinancoval, pravděpodobně bude neangažovaným pracovníkem. V této roli se ale ocitá, protože peníze potřebuje. (Mezi další formy kompenzace patří pojištění a penzijní plán) (Engagement Multiplier, 2023 a Hyken, 2023). Takový zaměstnanec bude pravděpodobně chodit do práce pozdě, odcházet brzy, plnit úkoly nepořádně a nebude v oblibě kolegů ani manažerů (Brito, 2018).

## **Úroveň bezpečí**

Následně člověk usiluje o zajištění jistoty a bezpečnosti svého zaměstnání. Zaměstnanec očekává stabilitu pracovní pozice a pracovních podmínek, zároveň není ale motivovaný k výkonu práce navíc, a proto vykoná jen to, co je mu zadáno. Jestliže má zaměstnanec pochybnosti a necítí jistotu, začne vyhledávat nové pracovní možnosti (Brito, 2018 a Engagement Multiplier, 2023).

## **Úroveň sounáležitosti**

Pokud jsou tyto úrovně naplněny, dominantní potřebou se stávají sociální potřeby. Člověk je společenský, lidi kolem něj ho ovlivňují, a proto má potřebu patřit do pracovního týmu na pracovišti. Navíc se cítí bezpečně, a proto mu nedělá problém o věcech diskutovat a sdílet své nápady. Začlenění se mezi kolegy a pocit sounáležitosti jedinci dává určitou míru hrdosti. V tuto chvíli lze pozorovat angažované pracovníky, kteří mají vliv na organizaci (Brito, 2018 a Engagement Multiplier, 2023).

## **Úroveň uznání**

Následuje potřeba uznání, protože pracovník je motivovaný, pokud se cítí užitečný, má úspěchy a je za to oceněn. Zaměstnanci na této úrovni jsou angažovaní, mají snahu se dále rozvíjet a ve své práci vidí smysl. Bohužel jsou často zaneprázdnění, za svou práci nesou odpovědnost a kvůli tlaku, který je na ně vyvíjen, jsou stresovaní. Obecně lze říci, že jejich práce je naplňuje, ale pro lepší pracovní nabídkou by byli ochotni práci opustit (ClearCompany, 2022 a Engagement Multiplier, 2023).

## **Úroveň seberealizace**

Nejvyšší úroveň tvoří seberealizace. Pracovník je angažovaný, pokud může využít vlastní potenciál, má odpovědnost a podílí se na rozhodnutích v organizaci (ClearCompany, 2022). V takovém případě je jedinec motivován k osobnímu rozvoji a aktivně hledá způsoby dosažení lepších výsledků. Neustále hledá výzvy, inspiruje kolegy v týmu a snaží se jim pomoci (Brito, 2018 a Engagement Multiplier, 2023).

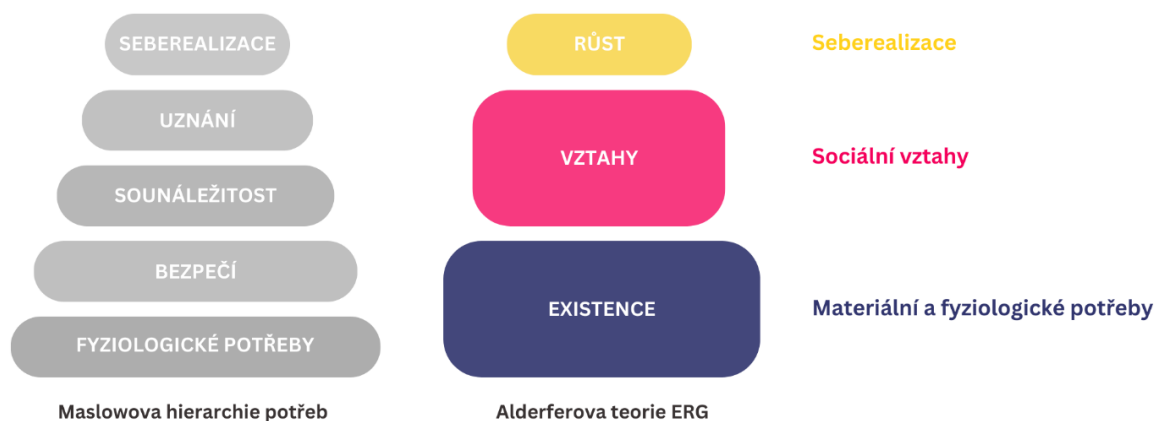
Manažeři se mohou při své práci setkat s podřízenými na kterékoliv úrovni. Je důležité si ovšem uvědomit, že pokud pracovníci nemají uspokojené nižší potřeby, nelze od nich očekávat angažovanost v práci. Navíc první dvě úrovně mohou působit demotivačně, což má jednoznačně vliv na snížení pracovního výkonu. Jestliže si zaměstnavatel bude myslet, že

peníze a jistota práce jsou vše, co svým zaměstnancům může nabídnout, pravděpodobně organizace nebude dosahovat svých hodnot a cílů (Brito, 2018 a Engagement Multiplier, 2023).

Teorie základních potřeb se setkává i s kritikou. Urban (2017), Armstorg (2006) a Kaur (2013) poukazují na její nedostatečnost. Např. na to, že pokud člověk není najezený, nepředstavuje pro něj v danou chvíli hlad překážku pro osobní rozvoj. Takové tvrzení ovšem není dostatečné, neboť člověk s dlouhodobým nedostatkem obživy svůj potenciál rozvíjet nebude.

### 3.2.2 Alderferova teorie ERG

Alternativní výklad lidských potřeb představil americký psycholog Clayton Paul Alderfer ve své teorii ERG. Jeho model tvoří tři hierarchicky postavené úrovně lidských potřeb, jejichž počáteční písmena v angličtině tvoří název teorie. Obrázek 6 znázorňuje tři úrovně potřeb, kterými jsou potřeby Existenční (Existance), Vztahové (Relatedness) a Růstové (Growth) (Porvazník, 2014).



Obrázek 6 Alderferova teorie ERG (Vlastní zpracování podle Porvazníka, 2014)

### 3.2.3 Herzbergova teorie

Další teorii, která definuje faktory působící na pracovní motivaci pracovníků, představil americký psycholog Frederick Irving Herzberg. Jeho dvoufaktorová teorie motivace spočívá v existenci dvou skupin faktorů – motivátorů a hygienických faktorů (Provazník a Komárková, 2004).

Motivátory, označované též jako satisfaktory, svým působením způsobují vysokou úroveň motivace jedince. Jejich naplnění má pozitivní vliv na pracovní výkon a spokojenost pracovníka. Patří mezi ně dosažený úspěch, uznání od ostatních, povaha samotné práce, odpovědnost, pokrok a osobní růst.

Hygienické faktory neboli dissatisfactory, mají povahu preventivní. Tyto činitele k motivaci významně nepřispívají a pracovník je téměř nevnímá až do doby, kdy jejich úroveň není naplněna. Lze konstatovat, že představují skryté podmínky pracovního prostředí, o které by se mělo preventivně pečovat, a proto také nesou medicínské označení hygienických faktorů. Demotivačně začnou působit v momentě, kdy si pracovník začne všimát jejich snížené hranice dostatečnosti nebo kvality. Mezi dissatisfactory autor řadí pracovní podmínky, pracovní postavení, výdělek, vztahy s nadřízenými a kolegy, systém řízení podniku, systém řízení kontrol a jistota zaměstnání viz obrázek 7 (Porvazník, 2014 a Armstrong, 2007).



**Obrázek 7** Herzbergova teorie dvou faktorů (Vlastní zpracování podle Provazníka a Komárkové, 2004)

### 3.2.4 Teorie spravedlnosti, očekávání a posílení

Podle Vebera a kol. (2021) dochází ke snížení motivace právě v situacích, kdy dojde k selhání řídicích procesů, zvolení nevhodných motivačních nástrojů či působením dalších faktorů, které u pracovníků vzbudí frustraci. Mnohdy k takovým situacím dochází, když procesy nejsou dostatečně nastaveny, manažeři nesdílí cíle a představy, nepodávají dostatek informací a nejednají korektně. Zejména, pokud jsou někteří pracovníci upřednostňováni před druhými, hodnocení zaměstnanců není objektivní, slova nekorespondují se skutky a předané informace nejsou kompletní, dochází ke zklamání, nevoli a demotivaci pracovníků. Podstatu těchto jevů vysvětlují následující tři teorie.

Teorii spravedlnosti (ekvity) poprvé popsal John S. Adams, ve které přibližuje postoj jedince, který očekává adekvátní odměnu za svou práci. Přírozenou vlastností člověka totiž je subjektivní vyhodnocování poměru mezi jeho odvedeným výkonem a obdrženou odměnou a následné porovnávání svého postavení se svými kolegy. Takové chování reprezentuje potřebu rovnocenného zacházení (Porvazník, 2014) a Provazník a Komárková (2004) tento jev označují

jako fenomén sociálního srovnávání. Armstrong (2006) dokonce rozlišuje spravedlnost distribuční a procedurální. Spravedlnost rozdělení odměn označuje jako distribuční. Lidé totiž věří, že dostanou adekvátní odměnu za jejich přínos a očekávají to, co jim bylo slíbeno. Kdežto procedurální spravedlivost vzbuzuje pocit spravedlivého přístupu k lidem ve smyslu poctivého, nediskriminačního a transparentního přístupu v personálních činnostech.

Teorie očekávání (expektance), vyvinutá Victorem H. Vroomem, konstatuje, že člověk se rozhoduje pro variantu, která mu přinese největší užitek. Na motivaci člověka má vliv atraktivita odměny (Valence), dosažitelnost odměny (Instrumentalita) a dosažitelnost výkonu (Expektance). Armstrong (2006) konstatuje, že motivace je přítomna tehdy, pokud jsou tyto tři složky naplněny. Motivace jednotlivce závisí na jeho přesvědčení o dosažitelnosti výsledků, jejich atraktivitě a subjektivní pravděpodobnosti dosažení výkonu, a to především, pokud dosažení těchto výsledků přináší jedinci uspokojení.

Teorie zesílení popisuje chování na základě předchozí zkušenosti jedince. Autorem obsahu je americký představitel behaviorismu Burrhus F. Skinner a podle Porvazníka (2014) zahrnuje čtyři odezvy chování na působení motivů. Opakování chování je zvyšováno udělenou odměnou, tresty naopak opakování chování snižují a v případě absence pochvaly i trestu je chování utlumováno (Porvazník, 2014).

### 3.2.5 McClellandova motivační teorie

Dalším americkým psychologem, který definoval motivační teorii potřeb byl, David Clarence McClelland. Jeho teorie je často nazývána jako teorie manažerských potřeb, neboť zahrnuje potřeby úspěchu, moci a sounáležitosti. Zakládá se na předpokladu, že každý jedinec tyto tři potřeby uspokojuje v různé míře.

**Potřeba úspěchu** představuje touhu jedinců dosahovat vysokých cílů a překonávat překážky. Lidé s vysokou mírou této potřeby mají tendenci hledat náročné úkoly, snaží se předstihnout ostatní, nesou odpovědnost za úkoly a touží po uznání svých úspěchů.

**Potřeba moci** je spojena s úsilím o pozornost, vliv a kontrolu ostatních. Osoby s výraznou potřebou moci chtějí řídit a ovlivňovat chování lidí, rozhodovat o věcech a držet v rukou kontrolu nad okolním prostředím. A proto vyhledávají takové pozice, kde mohou tyto vlastnosti využívat, nejčastěji v manažerských funkcích.

**Potřeba sounáležitosti** jedince je zaměřena na budování vztahů s ostatními. Takoví jedinci navazují a udržují pozitivní vztahy, preferují spolupráci a snaží se vyhýbat konfliktům (Porvazník, 2014).

### **3.2.6 McGregorova teorie a metoda cukru a biče**

Teorie amerického profesora managementu Douglasa A. McGregora motivaci pracovníka připisuje typologii jedince. Existují totiž dvě protikladné skupiny lidí – typ X a typ Y, které vyznávají odlišné hodnoty a postoje ve svém chování. Člověk typu X má přirozeně negativní přístup k práci, vyhýbá se úkolům, obává se změn a odmítá převzít odpovědnost. Takový pracovník není samostatný, vyžaduje přesné příkazy, jeho výkon je potřeba kontrolovat a vynucovat vnějšími stimuly (tresty a odměny). Naproti tomu pracovník typu Y cítí potěšení z práce, je schopen pracovat samostatně, a to i bez jakýchkoliv slíbených odměn. Je schopen přijmout odpovědnost, ztotožňuje se s cíli a sám proaktivně hledá řešení úkolů (Provazník a Komárková, 2004 a Porvazník, 2014).

Obdobou k této teorii je metoda cukru a biče, která zdůrazňuje podmiňovací mechanismy. Cukr v tomto případě představuje pozitivní hodnocení, např. ocenění nebo benefit, který má pracovníka podporovat k lepšímu výkonu. Naopak v případě nežádoucích výkonů pracovníkovi hrozí negativní ohodnocení, přeneseně řečeno bič, nejčastěji trest (Provazník a Komárková, 2004).

### **3.2.7 Pracovní očekávání**

Odborná literatura zaměřená na management lidských zdrojů jednoznačně definuje proces náboru, výběru, stabilizace, rozvoje a odchodu zaměstnance. Např. Armstrong (2006) nabízí výčet vlastností, kterými by měl být potenciální uchazeč, a později zaměstnanec, disponovat. Zdůrazňuje požadavky týkající se odbornosti, svědomitosti, loajality a další.

Při pohledu na výběr pracovní pozice z perspektivy uchazeče je přirozené očekávat určité nároky a požadavky i z jeho strany. Výsledkem vzájemného prolnutí očekávaných požadavků obou stran je uzavření pracovního poměru (Myslivcová, 2019). Pokud má zaměstnavatel zájem požadavkům zaměstnanců vyjít vstříc, je žádoucí pravidelně analyzovat jejich pracovní očekávání v rámci personální strategie. To pomůže udržet konkurenceschopnost podniku i do budoucna (Antošová, 2005; Urbancová a Vrabcová, 2023; Armstrong, 2006). Význam slova očekávání, konkrétně jeho ekvivalent expektace vychází z latinského výrazu *exspecto*, překládaného jako čekat, očekávat nebo předpokládat (Smolová, 2011). V kontextu tohoto textu tedy předpoklad, na jehož základě bude jedinec ochoten pracovat, případně zvyšovat svůj

výkon. Podle prof. Vrooma (1964) je očekávání jednou ze složek motivace. Samotné očekávání potom definuje jako momentální přesvědčení o pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat jistý výsledek.

Americká společnost Qualtrics (2024) specializující se na správu zkušeností zákazníků a zaměstnanců popisuje pracovní očekávání jako záležitosti, které zaměstnanci od organizace, týmu nebo role očekávají. Tato očekávání určují úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je pro podnik důležitá. Qualtrics (2024) uvádějí, že má pozitivní efekt na angažovat pracovníků a jejich udržení v podniku.

Z příspěvku Qualtrics (2024) vyplývá, že jednotlivá pracovní očekávání lze rozlišit podle jejich normativity, tedy na základě povahy všeobecné samozřejmosti, a to na základní, preferované a takové, které vyplynou časem. První skupinu tvoří takové záležitosti, které jedinec považuje za samozřejmé, a protože mohou vycházet z legislativních nařízení, nemusí si být pro zaměstnance evidentní. Takovým očekáváním může být mzda vyplácená ve stanoveném čase, zaškolení, vybavení pracovního místa a další. Jejich nedodržení by mohlo být pro firmu nežádoucí následky. Další skupinu tvoří požadavky preferované jedincem (great to have). Bez jejich naplnění lze práci vykonávat, ale jejich přítomnost člověku práci usnadní nebo příjemní. Může se jednat o týmový kolektiv, vyspělou podnikovou kulturu, dobré vztahy na pracovišti nebo příležitosti růstu. Posledním zmíněným typem jsou takové nároky, které reflektují neustále se měnící svět a mínění lidí. Zaměstnanci dnes očekávají rovnost, diverzifikaci a sounáležitost na pracovišti, flexibilní pracovní prostředí, udržitelný přístup apod. Aby si společnosti udržely svou konkurenceschopnost, musí naslouchat a přizpůsobit se očekávání svých zaměstnanců.

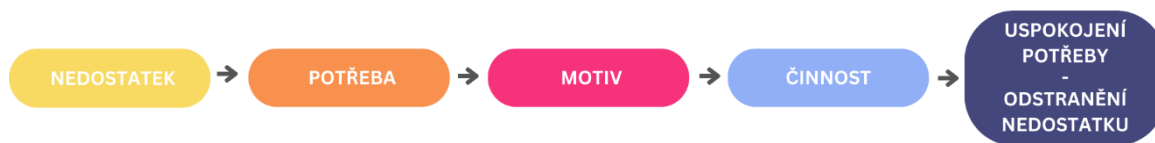
### **3.2.8 Motivace k práci a stimulace pracovního výkonu**

V úvodu kapitoly bylo zmíněno, že motivace v literatuře označuje pojem vnitřního přesvědčení člověka, kdežto stimulace představuje vnější podněty ovlivňující lidskou motivaci. Podle Vebera a kol. (2021) lze obecné principy motivace a stimulace uplatnit v pojetí pracovní motivace, která zaměstnance vede ke smýšlení a činnostem ve prospěch organizace. Je více než žádoucí, aby manažeři u svých kolegů vzbuzovali zájem, ochotu a chuť podílet se na zadaných úkolech.

Obecně je hlavním motivem lidské práce zajištění vlastního živobytí (Soukup a spol., 2010), což souhlasí s výkladem základních potřeb jedince podle A. Maslowa. Každá lidská potřeba vychází z určitého nedostatku, která se následně stává motivem k určité činnosti (Provazník a



Komárková, 2004). Vztah mezi nedostatkem a jeho odstraněním je znázorněn následujícím schématem na obrázku 8.



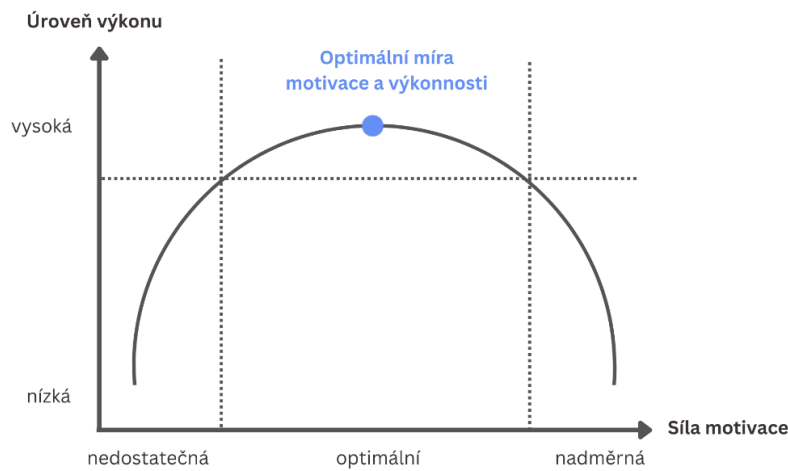
**Obrázek 8** Schématické znázornění chování člověka (Vlastní zpracování podle Provozníka a Komárkové, 2004)

Řízení stimulace pracovního výkonu mají potom v rukou řídicí pracovníci. Prostředky využívané manažery pro ovlivnění motivace svých pracovníků bychom tak měli označovat jako stimulační nástroje, v teorii i praxi se ovšem setkáváme v oblasti řízení lidských zdrojů s terminologií motivačních programů a motivačních nástrojů (Urban, 2017 a Porvazník, 2014). Motivační program je strategický koncept utvářející podmínky pro stimulaci a rozvoj pracovníků. Představuje soubor opatření personálního managementu, který je realizován prostřednictvím motivačních nástrojů organizace. Autoři knih, věnující se problematice motivování a odměňování pracovníků (Urban, 2027 a Porvazník, 2014), dělí motivační nástroje podle charakteru na hmotné (finanční) a nehmotné (nefinanční). Armstrong (2006) dále uvádí, že úhrnná odměna pracovníka obě tyto varianty kombinuje. Manažerské nástroje a organizační procesy nejsou ovšem jediné, co motivaci pracovníka ovlivňuje. Dle Porvazníka (2014) je člověk mimo jiné ovlivněn svými schopnostmi, inteligencí a znalostmi, které získal. V motivačním procesu jedince dále hrají roli jeho vlastní představy o pracovní činnosti a pracovních podmínkách a v neposlední řadě i postoje blízkých osob pracovníka, jako je rodina, kolegové nebo zájmové skupiny, ke kterým inklinuje.

Podle autorek Strategického managementu lidských zdrojů (Urbancová a Vrabcová, 2023) motivace neslouží pouze ke zvýšení pracovního výkonu pracovníka, ale i k jeho loajalitě vůči zaměstnavateli. Motivace totiž slouží jako prostředek k udržení pozitivní atmosféry a přátelských vztahů na pracovišti. Urban (2017) zdůrazňuje úsilí manažera, které by mělo směřovat k identifikaci klíčových motivátorů pracovníků a jejich následné včasné a správné využití. Důvod, proč je nutné je využít správně a ve správný čas, znázorňuje níže zobrazená křivka.

Znázorněný graf na obrázku 9 porovnává vztah působící motivace a dosaženého výkonu v čase. Křivka reprezentuje Yerkes-Dodsonův zákon, který upozorňuje na zvyšování výkonu pracovníka působením motivace jen do určitého bodu. Při dosažení této úrovně je výkon člověka na maximu a s nadále se zvyšující vnější motivací začne jeho výkon klesat, neboť došlo

k nadměrné motivovanosti jedince. Tento princip má důležitý význam při řízení motivace a dosažení optimálního výkonu (Provazník a Komárková, 2004).



**Obrázek 9** Yerkes-Dodsonův zákon (Vlastní zpracování podle Provazníka a Komárkové, 2004)

V následující části je uvedeno rozlišení a přehled hmotných a nehmotných nástrojů, které mohou organizace k ovlivňování svých pracovníků využít.

### Hmotné nástroje

Na základě informací od Provazníka a Komárkové (2004) jsou za hmotné nástroje ovlivňující zájem jedince o práci považovány takové elementy, které mají konkrétní finanční nebo materiální podobu. Z toho vyplývá, že podnik na jejich realizaci vynakládá zjevné finanční prostředky. Veber a kol. (2021) tyto nástroje označují jako ekonomické. Provazník (2014) dodává, že tyto prostředky mají silný stimulační účinek na všechny zaměstnance, zejména pak na jedince v tíživých finančních situacích. Na rozdíl od nehmotné stimulace, účinek finanční nástrojů časem klesá. Tento jev může dosáhnout stavu tzv. kulminačního bodu, ve kterém přestávají mít finanční odměny stimulační účinek. Jedinec tedy pocítuje dostatečnou výši finančního zabezpečení/uspokojení a do popředí se dostávají potřeby nefinančního charakteru. Hodnota výšky kulminačního bodu je u každého člověka jedinečná (Provazník, 2010).

Podle Urbana (2017) je peněžní odměna důvodem člověka pro nástup a setrvání v pracovním poměru. To vyplývá z principu ekonomické teorie trhu práce (cenou práce je mzda) a podstaty nejnižší potřeby podle A. Maslowa – zajištění obživy (Soukup a spol., 2010 a ClearCompany, 2022). Každému zaměstnanci musí být za jeho práci odvedena finanční odměna v podobě mzdy, platu nebo odměny z dohody. Zákoník práce stanoví mzdu, plat a odměnu z dohody jako peněžité plnění, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za vykonanou práci (Česko, 2006).

Prostřednictvím politiky odměňování by mělo být dosaženo vnitřní spravedlnosti mezi pracovníky v podniku (Urban, 2017).

Všechny tři uvedené způsoby peněžní odměny jsou vypláceny na základě náročnosti práce, zodpovědnosti, obtížnosti pracovního prostředí a dosahovaných výsledků, nicméně ve způsobu jejich vyplácení jsou rozdíly. Zaměstnanci ve veřejné správě, tj. lidé, jejichž zaměstnavatelem je stát, kraj, obec nebo organizace jimi zřízená, pobírají plat. Mzda náleží všem zaměstnancům, kteří uzavřeli pracovní smlouvu se zaměstnavatelem v soukromém sektoru a odměna z dohody je vyplácena na základě uzavření dohody o provedení práce, nebo dohodě o pracovní činnosti podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Autoři odborné literatury (Porvazník, 2010; Urban, 2017, Urbancová a Vrabcová, 2023), kteří se této problematice věnují, za hmotné nástroje ke stimulaci pracovníka považují:

- plat, mzda a odměna z dohody,
- mzdové příplatky,
- náhrada výdajů souvisejících s výkonem práce,
- firemní prostředky k osobnímu užití,
- jednorázové finanční odměny,
- pravidelné příspěvky,
- slevy, tarify a zaměstnanecké půjčky,
- úhrada vzdělání, proplacení studijního volna,
- systém caterie (systém širokého spektra zaměstnaneckých výhod),
- příspěvky na bydlení,
- akcie a podíly ze zisku,
- odměny při životních jubileích a při narození dítěte,
- příspěvek na dopravu do práce,
- poskytování nápojů na pracovišti,
- příspěvky na stravování.

## Nehmotné nástroje

V předchozím kontextu o hmotných nástrojích bylo uvedeno, že s jejich používáním rostou zaměstnavateli finanční náklady. To ovšem neznamená, že by při implementaci nehmotných žádné nevznikaly. Pro organizaci jako zaměstnavatele rostou náklady při správě všech motivačních nástrojů, avšak u nehmotných není hlavním cílem finanční odměna zaměstnance, ale jejich primárním účelem není finanční kompenzace pracovníkovi, a proto je Veber a kol. (2021) označují za mimoekonomické. Patří mezi ně takové prostředky, které zvyšují blaho pracovníka a jejich účelem je udržení (zdraví, kultura, sport, cestování). Mezi nehmotné nástroje autoři (Porvazník, 2010, Urban, 2017, Urbancová a Vrabcová, 2023) nejčastěji řadí:

- verbálně vyjádřené pochvaly,
- náhradní volno,
- sickdays (placené volno v době z důvodu zdravotní indispozice),
- freedays (placené volno vyhrazené pro úřední zařizování, svatbu apod.),
- vzdělání, zvyšování kvalifikace zaměstnance,
- efektivní komunikace,
- projevení důvěry zaměstnanci,
- vysoká firemní kultura, image a goodwill,
- upřednostňování vlastních zaměstnanců (vnitřního pracovního trhu),
- organizační procesy,
- společenský význam práce (prestiž oboru),
- firemní akce (ples, hody, teambuilding, kulturní, sociální a sportovní akce),
- dostupnost a lokalita pracoviště,
- pracovní prostředí,
- zázemí pro zaměstnance,
- technologické vybavení (moderní a digitální vybavení pracoviště),
- flexibilita práce,
- pracovní náplň,
- mezilidské vztahy na pracovišti a pocit spravedlnosti.

## 4 GENERACE SOUČASNÉ POPULACE

Sociální výzkumník Mark McCrindle (2014) ve svém díle skloňuje sedm generací žijících v současné populaci, a to generaci hrdinů, generaci budovatelů, generaci Baby boomers, generaci X, generaci Y, generaci Z a generaci Alfa. Generaci v sociologickém pojetí definují Kubátová a Kukulková (2013) jako skupinu lidí v populaci, kteří se narodili ve stejném časovém období a jsou tak ovlivňováni stejnými společenskými, ekonomickými a technologickými událostmi. Jejich pohled na svět zásadně ovlivňují významné historické události, společensko-politické podmínky nebo rozvoj technologií.

Nejstarší zmiňovaná generace, narozená mezi lety 1901-1924, nese své pojmenování po zásahu první světové války a velké hospodářské krize ve 30. letech 20. století. Velkým osobním příkladem v té době měl prezident T. G. Masaryk (Kubátová a Kukulková, 2013). Mládí jejich potomků narozených mezi lety 1925-1945 (McCrindle, 2024) silně ovlivnila nadvláda nacistického Německa a hrůzy druhé světové války (Kubátová a Kukulková, 2013). Tato generace budovatelů zažila období chudoby a velkého nedostatku, a proto nejsou zvyklí na možnost si vybírat a jsou přesvědčeni, že úspěchu lze dosáhnout jedině tvrdou prací (van den Berg, 2020). Následující poválečná generace nese své označení po velkém množství narozených dětí v letech 1946-1964 v době ekonomického vzestupu, vysoké zaměstnanosti a prosperity zemí zasažených druhou světovou válkou (McCrindle, 2014; Kubátová a Kukulková, 2013). Tato doba je charakteristická velkým počtem vznikajících hnutí, neustálým soupeřením o místa ve školách a v práci, emancipací žen a celkovým technologickým rozvojem (van den Berg, 2020).

Autorka van der Berg (2020) ve své knize popisuje, proč je důležité se postoji a očekávání nové generace zabývat. Vysvětluje, že naše předsudky o druhých lidech mají vliv na naše očekávání a mohou nás omezovat, což může vést ke skeptickému postoji vůči chování jiných generací. Pokud zůstaneme uzavření vůči novým věcem a budeme zaměřeni pouze na minulost, může to bránit porozumění a komunikaci. Urbancová a Vrabcová (2023) vyjadřují potřebu porozumět specifikům jednotlivých generací a jejich chování v různých situacích. Navíc naznačují, že věková diverzita zaměstnanců může být přínosem pro celkový rozvoj zaměstnanců, kontinuální přenos zkušeností, nové nápady a různorodý přístup k zákazníkům. Porozumění vlastností zástupců jednotlivých generací může vést k vytvoření prostředí, které podporuje pohodu všech zaměstnanců, což má potenciál pozitivně ovlivnit výsledky organizace. Z tohoto důvodu budou následující odstavce věnovány představení tří generací pracovníků, které aktuálně představují klíčovou pracovní sílu na pracovištích.

## 4.1 Generace X

Socialismus, regulovaný trhu a řízená zaměstnanost jsou spojeny s obdobím, ve kterém vyrůstali představitelé generace X, narození mezi lety 1965 až 1979 (van der Ber, 2020 a McCrindle, 2014). Postupné odmítání konzervativních myšlenek v 60. letech vedlo k projevům sociálních rozdílů ve společnosti, nárůstu rozvodů a významné emigraci do západních zemí. Teprve v 90. letech, po pádu komunistického režimu, došlo k uvolnění atmosféry ve společnosti a otevření mezinárodních hranic, což zásadně ovlivnilo myšlení zejména mladých lidí. Ti začali dávat přednost svobodnému rozhodování, což výrazně odlišuje jejich vnímání od generace jejich rodičů dodnes (Kubátová a Kukulková, 2013).

Příslušníci generace X jsou svědky technologického vývoje od úplného počátku a patřili mezi první uživatele mobilních telefonů a e-mailů. Jsou velmi zkušení, samostatní a pracovití a vůči svému zaměstnavateli projevují loajalitu, protože preferují stabilní a důvěryhodné zaměstnání (Grafton, 2023). Svým zastoupením tvoří stále největší ekonomicky aktivní skupinu na dnešním pracovním trhu (ČSÚ, 2024).

## 4.2 Generace Y

Generace Y, také označována jako generace mileniálů, je tvořena jedinci, kteří vyrůstali na konci 90. let 20. století. K jejím představitelům se tak řadí jedinci narození v období 1980-1996 (McCrindle, 2024). V České republice v té době rozvíjela demokracie a proto lze období, ve kterém prožili své dětství, považovat za klidné a plné neobjevených možností (Kubátová a Kukulková, 2013). V roce 2000 se ti nejstarší z nich začali objevovat na trhu práce. Internet byl ve vývinu a spousta firem zažívala zásadní rozvoj, a tudíž na ně všude ve světě čekaly velké pracovní příležitosti (Seemiller a Grace, 2019). Používání počítače, jakožto následku rapidního rozvoje informačních technologií, se stalo přirozenou součástí jejich osobních a pracovních životů. S nástupem generace Z ale o nich nelze hovořit jako o největších odbornících na digitální technologie. Na rozdíl od generace Z jejich pracovní postoje připomínají spíše generaci X (Kubátová a Kukulková, 2013). Podle společnosti Grafton (2023) si zástupci generace Y mnohem více váží svého času a ve svém zaměstnání kladou větší důraz na vztahy se svými kolegy. Přestože se snaží najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, dávají přednost kariéře a vzdělání.

### 4.3 Generace Z

Současně nejmladšími účastníky trhu práce jsou zástupci generace Z, kterým je v současné době 16-28 let. Jsou tak označováni jedinci narození mezi lety 1996-2008. Jednotlivé zdroje se v uvádění horní hranice nepatrně liší (McCrindle, 2014; Kubátová a Kukelková, 2013). Důležitým milníkem této generace se stal rok 2000, který byl pro předcházející generace zlomovým okamžikem digitalizace (Veber a kol., 2021). Právě tato skutečnost je pro generaci Z výstižná. Připojení k internetu je pro ně samozřejmostí stejně tak jako integrace celého světa (Urbancová a Vrabcová, 2023). Historickými událostmi, kterých se zástupci této generace poprvé jako svědci účastnili, byly teroristické útoky 11. září v roce 2001 a světová ekonomická krize v období kolem roku 2008 (IPSOS, 2018).

Podle průzkumu společnosti Grafton (2023) velmi dobře ovládají digitální technologie, které se staly jejich denní součástí. Zásadní roli v jejich životě hrají sociální sítě, které využívají nejen pro zábavu, ale také pro komunikaci se svými blízkými. I přes to, že mnozí z nich používají Facebook k udržování kontaktu s rodinou, se stal jejich hlavním kanálem pro sdílení informací s vrstevníky Instagram. Digitální svět se natolik stal součástí jejich životů, že jim umožňuje být online kdykoliv a odkudkoliv, a dokonce ani nakupování přes internet nevyvolává v této generaci žádné obavy (Seemiller a Grace, 2019).

Podle některých autorů (van den Berg, 2020; Seemiller a Grace, 2019) mnohem více než televizi sledují videa a pořady na online platformách YouTube a Netflix. Zároveň jejich učení je ovlivněno jak tradičními výukovými metodami, tak moderními technologiemi. Na rozdíl od generace X a Y jsou jejich hlavním zdrojem získávání nových informací videa. Věří, že videa na YouTube jsou užitečným nástrojem pro vzdělávání a až 90 % vysokoškoláků tuto platformu navštěvuje za účelem získání nových informací. Výhody technologií využívají ke sledování svého zdraví, např. sledování fyzické aktivity, lokality nebo měření kvality spánku pomocí chytrých telefonů nebo hodinek. Podle Seemillera a Grace (2019) si generace Z uvědomuje, že zdravý životní styl je důležitým aspektem ideálního života, a proto se jejich pohled na zdraví člověka od starších jedinců výrazně liší. Zdravým člověkem podle nich není pouze ten, který je bez nemoci, ale ten, který se svým chováním nedopouští nezdravých činností (nezdravá strava, nedostatek spánku apod.). Obklopení množstvím informací a zprávami o světových krizích jsou naopak mnohem více zatíženi obavami a stresujícími situacemi, které se projevují zvýšeným počtem emočních a psychických potíží, jako je úzkost nebo deprese. Jedním z příkladů je fenomén FOMO, který označuje strach způsobený pocitem, že člověk přijde o svoji příležitost.

Van den Berg (2020) popisuje tuto generaci jako odvážnou, osamocenou a bez strachu ve vyjadřování svých názorů. Při komunikaci upřednostňují krátké a stručné zprávy a často s přáteli sdílí fotografie svých jídel nebo aktuálních činností. Ve svých zprávách používají vizuální prvky, zejména smajlíky, emoji, gify a memy (Seemiller a Grace, 2019). Na rozdíl od starších generací k osobní komunikaci mnohem více používají komunikační platformy s možností vizuálního propojení jako je FaceTime, které jim umožňují okamžité spojení s kýmkoliv na celém světě (Seemiller a Grace, 2019; van den Berg, 2020).

Od útlého dětství jsou svědky informací o útlaku a diskriminaci určitých skupin lidí a proto jsou otevřeni otázkám a názorům, které se týkají rovných práv lidí bez ohledu na rasu, pohlaví, sociální status, sexuální orientaci apod. (Seemiller a Grace, 2019; Grafton, 2023).

Jejich přístup k finanční stabilitě je formován zkušenostmi lidí, kteří kvůli své životní situaci nebo v důsledku ekonomické krize přišli o zaměstnání a úspory. Zároveň neustálé debaty o neudržitelném důchodovém systému mění pohled dnešní generace na způsob finančního zaopatření, a tudíž se snaží převzít správu svých financí do vlastních rukou co nejdříve. Vyšší náklady, neomezené možnosti a touha po lepším statusu vedou většinu mladých lidí k přivýdělků na brigádách (Seemiller a Grace, 2019). Přestože touží po úspěchu, do uzavírání zaměstnaneckých poměrů se příliš nehrnou, protože chtějí být co nejdéle nezávislí (van den Berg, 2020). Bez ohledu na věkový rozdíl si připadají rovnocennými mezi dospělými a očekávají stejné výhody (IPSOS, 2018). Podle české výzkumné společnosti IPSOS (2018) jsou přesvědčeni, že schopnosti jedince a jeho výkonnost se neodvíjí od jeho věku, vzdělání nebo pracovního zařazení. V důsledku toho je potřeba k nim přistupovat jako k rovnocenným kolegům a dát jim prostor a příležitost pro rozvoj jejich potenciálu. Společnost dále uvádí, že na rozdíl od starších generací dokáží lépe pracovat v týmu.

Podle organizace IPSOS (2018) se jedná o početně slabou generaci, a proto jich bude na trhu práce nedostatek. Z toho plyne jediné, a to, že pro jejich zaujetí budou muset zaměstnavatelé více usilovat. Porozumět tomu, jací jsou, může být užitečné pro efektivní práci s nimi. Jako výhodu uvádí, že příslušníci generace Z jsou ochotni nastoupit do zaměstnání ještě před dokončením vysokoškolského vzdělání (Seemiller a Grace, 2019). Autoři Seemiller a Grace (2019) uvádějí příklady toho, co zástupci generace Z od svého zaměstnání očekávají:

- užitek a potěšení z práce,
- pozitivní přínos práce pro ostatní a celou společnost,
- smysluplnou náplň práce a její hlubší význam,



- finanční stabilitu,
- příležitosti k profesnímu a osobnímu růstu,
- možnost uspět,
- přátelské a rozmanité pracovní prostředí,
- možnost hybridní práce.

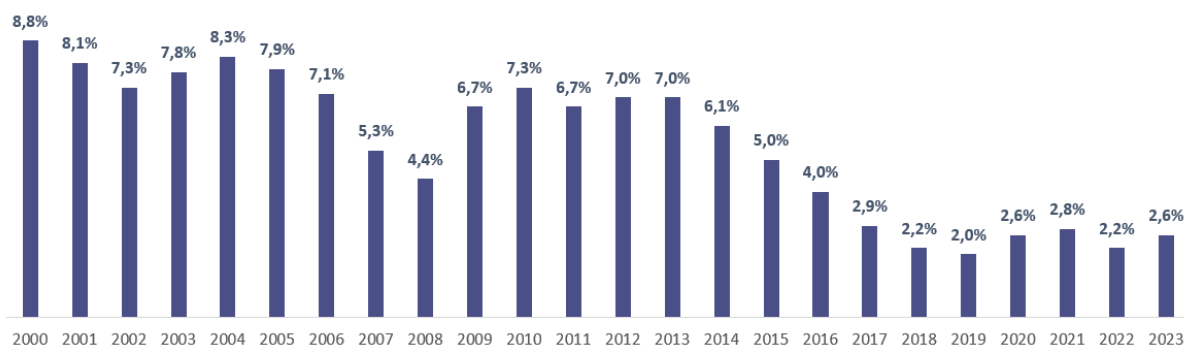
Autoři odborných publikací (McCrindle, 2014; Seemiller a Grace, 2019) již hovoří o nástupcích této generace, kteří se narodili kolem roku 2010 nebo později, a označují je za generaci alfa. Společnost Grafton (2023) o nich hovoří jako o uživatelích digitálních technologií, kteří se s nimi učí pracovat ještě před tím, než se učí číst a psát. Zároveň vyrůstají v multikulturním prostředí a době, kdy se nejčastěji diskutuje o tématech spojených s klimatickou změnou a sociální rovností.

## PRACOVNÍ OČEKÁVÁNÍ GENERACE Z

Praktická část této práce má dvě části. První část je věnována popisu základních ukazatelů trhu práce s orientací na trh práce nelékařských zdravotnických profesí a zdůvodnění potřeby znalostí pracovního očekávání generace Z, která na tento pracovní trh vstupuje. Druhá část se věnuje identifikaci těchto potřeb na vzorku studentů nelékařských zdravotnických oborů prostřednictvím průzkumného šetření.

### 5 PRACOVNÍ TRH, NA KTERÝ GENERACE Z VSTUPUJE

Generace Z nese označení pro osoby v populaci narozené mezi lety 1996 až 2008 (Seemiller a Grace, 2019). V současné době zástupci této generace dosahují věku 16–28 let, čímž se o nich dá hovořit jako o nejmladší věkové skupině na trhu práce. Podle Jurečky a Macháčka (2023) je trh práce prostředím, ve kterém dochází k interakcím mezi zaměstnavateli a potenciálními zaměstnanci a jejichž cílem je navázání pracovního vztahu. V teoretické části již bylo popsáno, že tyto interakce se odvíjí od možností a očekávání jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. Uchazeči na trhu práce nabízí svoji práci a zároveň se rozhodují mezi zaměstnavateli. Při svém rozhodování zvažují své možnosti (čas, schopnosti apod.) a očekávání (výdělek, pracovní prostředí, odměny a další). Stejně tak organizace hledají své zaměstnance podle svých potřeb (Urbancová a Vrabcová, 2023). Základním statistickým údajem trhu práce je míra nezaměstnanosti (Jurečka a Macháček, 2023). Následující graf na obrázku 10 znázorňuje její výrazný pokles v posledních 20 letech. Znamená to, že se podíl nezaměstnaných osob a počtu obyvatel ve věku 15-64 let snížil na třetinu.



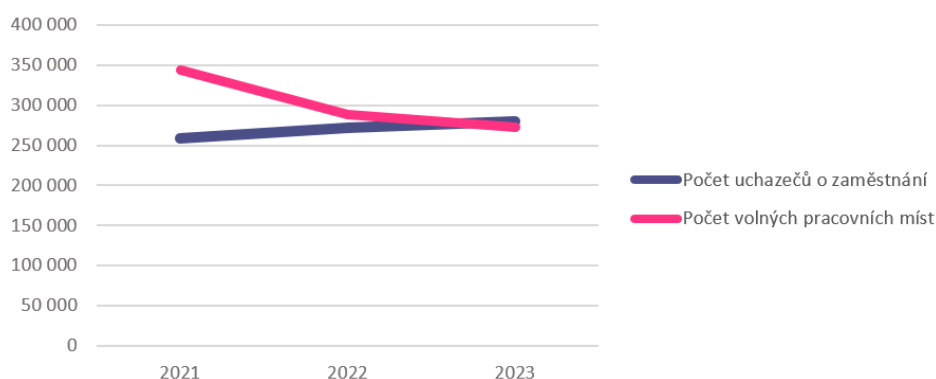
Obrázek 10 Míra nezaměstnanosti od roku 2000 (Vlastní zpracování podle ČSÚ, 2024)

Následující tabulka znázorňuje srovnání volných pracovních míst a počet lidí hledajících zaměstnání v posledních třech letech. Podle Úřadu práce (2024a) v posledním roce tvořily nepatrně větší část uchazečů ženy, konkrétně 53,2 %. Průměrný věk všech uchazečů byl potom 42,8 let a v porovnání s předchozím rokem se podíl nezaměstnaných osob ve skupině do 29 let zvýšil o jeden procentní bod na 21,9 %. V minulém roce představoval podíl nezaměstnaných osob 3,7 %.

**Tabulka 3** Statistické údaje Úřadu práce ČR v letech 2021-2023 (Vlastní zpracování podle ÚP, 2024a)

	12/2021	12/2022	12/2023
Podíl nezaměstnaných osob v ČR	3,5 %	3,7 %	3,7 %
Počet uchazečů o zaměstnání	258 173	271 803	279 227
Počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání	236 375	247 793	256 264
Počet volných pracovních míst	343 148	288 647	271 789
Míra nezaměstnanosti dle EUROSTAT	2,4 %	2,1 %	2,9 %

Ačkoliv Úřad práce (2024) poprvé zaznamenal mírné převýšení počtu uchazečů o práci nad počtem volných pracovních míst viz obrázek 11, vzrostl počet nezaměstnaných o 7 424 osob, tj. o 2,7 procentních bodů.



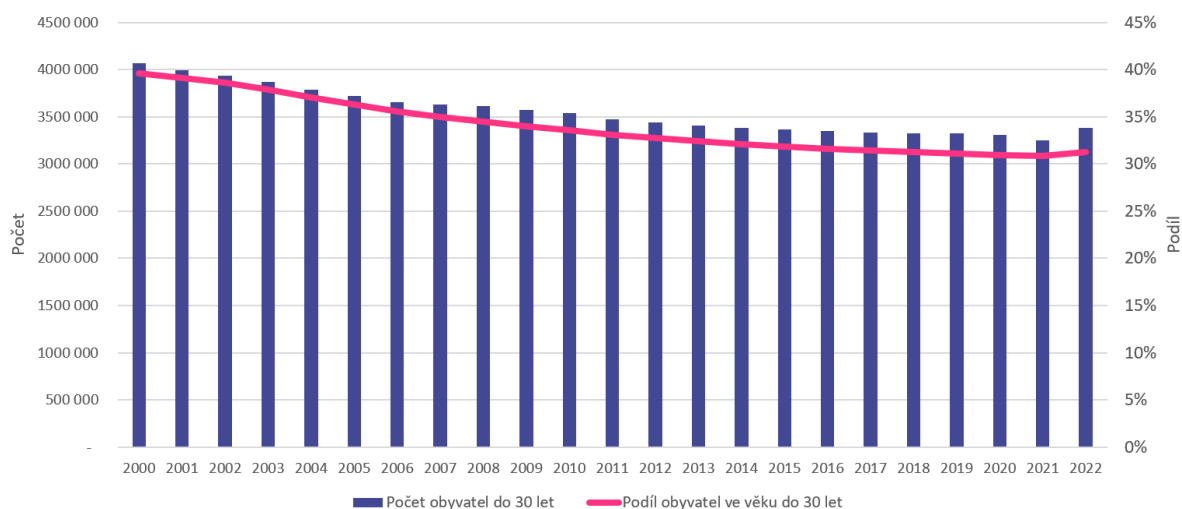
**Obrázek 11** Počet uchazečů a volných pracovních míst v letech 2021-2023 (Vlastní zpracování dle ÚP, 2024a)

Mezi žadateli o práci byli zejména lidé mimo oblast zdravotnictví. Z evidence naopak vyplývá, že značná část nově zaměstnaných našla uplatnění v sektoru zdravotnictví. Míra volných pracovních míst v České republice byla za loňský rok 3,7 % a v oblasti zdravotní a sociální péče 1,6 %. V odvětví zdravotní a sociální péče podle kategorizace CZ-NACE

pracovalo 345,2 tis. zaměstnanců (ČSÚ, 2024). Odvětví zdravotní a sociální péče představuje třetí nejvyšší podíl v počtu zaměstnaných obyvatel v České republice a za posledních 20 let se počet zaměstnaných v tomto odvětví zvýšil o 40 %, což představuje nejvyšší nárůst ze všech sledovaných ekonomicky aktivních odvětví (ČSÚ, 2021).

Za tuto dobu se ovšem posunula demografická křivka a počet mladých lidí v populaci se snížil, což představuje ohrožení vzhledem k očekávanému nárůstu seniorů a lidí s chronickým onemocněním dle demografického vývoje obyvatel v ČR (Věková struktura, 2021).

Následující graf na obrázku 12 znázorňuje vývoj počtu obyvatel ve věku do 30 let a jejich podíl k počtu obyvatel v celé populaci České republiky od roku 2000. Již na první pohled je zřejmé, že jejich počet se snížil, konkrétně o 680 tis., což představuje pokles o 16,8 % za 20 let.

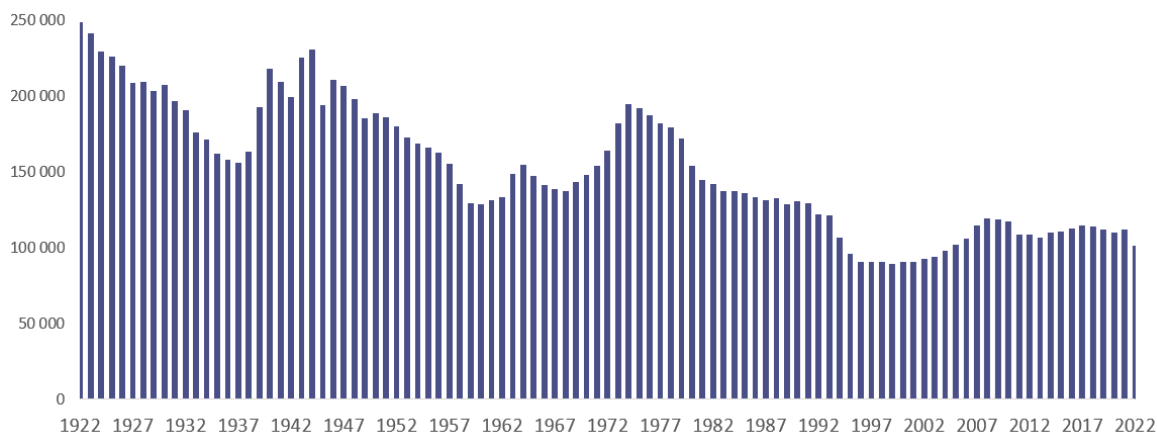


**Obrázek 12** Obyvatelé ve věku do 30 let v populaci ČR od roku 2000 (Vlastní zpracování podle ČSÚ, 2024)

V poměru k celkové populaci jejich podíl také klesl, a to o 21,1 %. To znamená, že došlo k nárůstu počtu obyvatel ve vyšším věku. Podle posledních dat z roku 2022 vyplývá, že 7 z 10 obyvatel je starších 30 let.

O nárůstu počtu obyvatel ve vyšším věku dále informuje průměrný věk obyvatelstva a index stáří, který vyjadřuje množství obyvatel ve věku 65 a více let připadajících na 10 dětí ve věku do 15 let (ČSÚ, 2024). Za posledních 20 let se průměrný věk zvýšil o 3,8 let na 42,6 let a index stáří stoupl z 85,5 % na 126,1 % (ČSÚ, 2024).

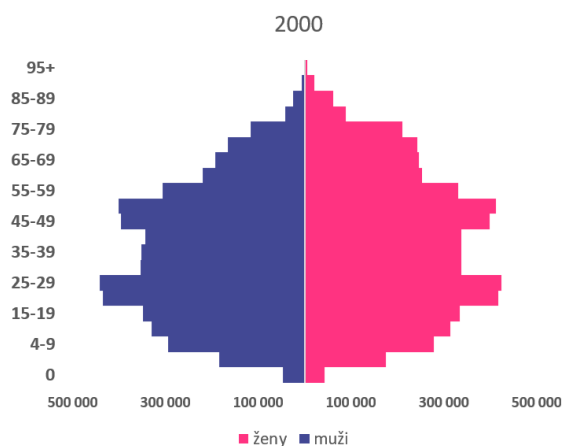
Je tomu tak dáno sníženou porodností od 90. let 20. století a vyšší pravděpodobností dožití vyššího věku. Zatímco v roce 1960 byla u narozených průměrná naděje na dožití 70 let, v roce 2022 byla o 9 let vyšší (ČSÚ, 2024). Přehled o počtu narozených obyvatel na území České republiky za posledních 100 let znázorňuje následující graf na obrázku 13.



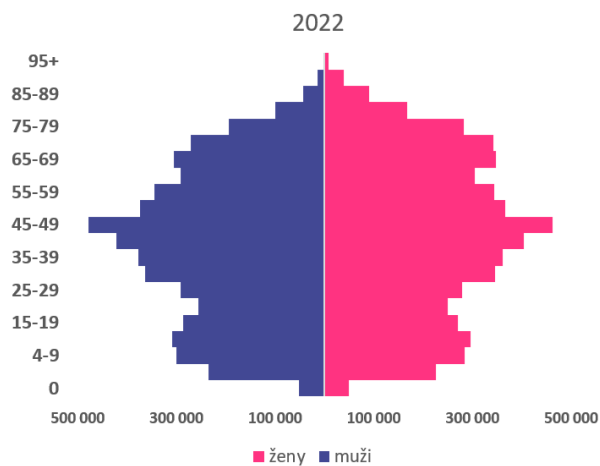
**Obrázek 13** Počet narozených obyvatel v ČR v posledních 100 letech (Vlastní zpracování podle ČSÚ, 2024)

Věková struktura obyvatelstva je ještě lépe graficky znázorněna věkovou pyramidou obyvatelstva České republiky na obrázcích 14 a 15. Nejpočetnější skupinou obyvatel v roce 2000 byla věková kategorie 25-29 let, neboli představitelé Generace X a zároveň potomky Generace Baby Boomers. Po 20 letech představují nejpočetnější skupinu stále a jejich podíl na trhu práce vzhledem k produktivnímu věku 44-59 let je více než významný. Úskalím socioekonomické situace je pokles pracovní síly a nárůst potřeby zdravotních a sociálních služeb ve vyšším věku této generace v následujících letech vzhledem k nízkému poměru počtu mladších osob v populaci, který je predikován pro rok 2050 grafem na obrázku 16.

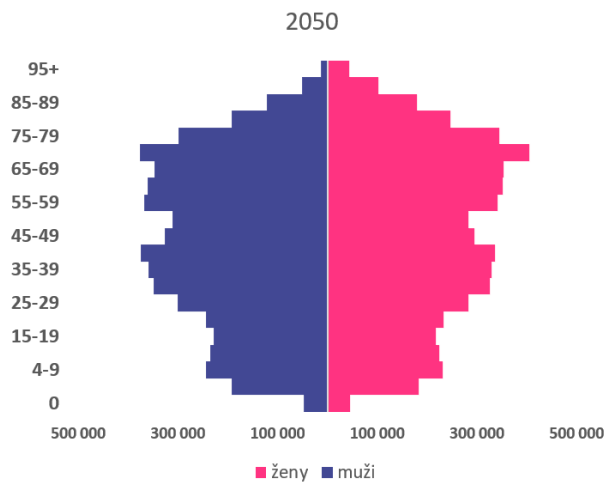
## Věková struktura obyvatel v České republice v letech 2000, 2022 a 2050



Obrázek 14 Věková struktura obyvatel ČR v roce 2000 (Vlastní zpracování podle ČSÚ, 2024)



Obrázek 15 Věková struktura obyvatel ČR v roce 2022 (Vlastní zpracování podle ČSÚ, 2024)



Obrázek 16 Projekce struktury obyvatelstva v roce 2050 (Vlastní zpracování podle ČSÚ, 2023)

Důvodem, proč je nutné se pracovním očekáváním mladé generace zabývat, je rostoucí potřeba po jejich pracovní síle. Statistickými ukazateli odrážející tento stav jsou množství nabízených pracovních pozic a nízká míra nezaměstnanosti v oblasti zdravotnictví. Podle nejnovějších dat na portálu ÚZIS (2023) bylo v roce 2022 ve zdravotnictví zaměstnáno 227 406 pracovníků, z toho 82 883 (36,4 %) všeobecných sester a porodních asistentek, 33 880 (14,9 %) nelékařských zdravotnických pracovníků s odbornou způsobilostí a 14 247 (6,3 %) nelékařských zdravotnických pracovníků s odbornou a specializovanou způsobilostí. Úřad práce ČR (2024b) v současné chvíli hlásí téměř 8 000 volných míst ve zdravotnictví u přibližně 4 000 zaměstnavatelů (1. čtvrtletí 2024). Přes 3 000 (37,5 %) pracovních nabídek je dlouhodobě neobsazeno (místa, která jsou v nabídce déle než 3 měsíce) a u více než 3 000 (37,5 %) pracovních nabídek je vyžadovaný vysokoškolský stupeň vzdělání. Okolo 1 200 (15 %) vypsaných pracovních nabídek je vhodné pro absolventy vysokých škol a 7 300 (91 %) volných pozic nabízí pracovní poměr na plný úvazek. Zkrácený úvazek je pak nabízen u 15 % případů a 62,5 % množství z celkového počtu nabídek je vhodné i pro cizince (ÚP, 2024b).

Zvýšené potřeby o zdravotní péči způsobí ještě vyšší potřebu zdravotnických pracovníků, čímž zaměstnavatele, tedy poskytovatele zdravotních služeb, dostane do nevýhodných pozic na trhu práce vůči zdravotníkům, kteří budou mít větší možnost výběru mezi zaměstnavateli podle svých potřeb a očekávání.

Otázkou tedy je, čím mohou zaměstnavatelé potenciální zaměstnance zaujmout a jaké faktory hrají roli při výběru zaměstnavatele. Identifikovat očekávání, respektive představy, pracovníků je složitý proces, ale má význam se jím zabývat. Tyto očekávané představy budoucích pracovníků ve zdravotnictví jsem se proto rozhodla zmapovat pomocí průzkumného šetření. Jednotlivé otázky vychází z předchozí rešerše již provedených šetření dané problematiky.

## 6 PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Tato část diplomové práce je věnována analýze pracovního očekávání Generace Z při výkonu nelékařské zdravotnické profese. Nejprve následuje metodická část výzkumného šetření, dále interpretace nasbíraných dat a jejich porovnání s výsledky jiných šetření dané problematiky.

Pro analýzu a zpracování informací o pracovním očekáváním Generace Z při výkonu nelékařské zdravotnické profese bylo provedeno kvantitativní šetření, které cílí na získání odpovědí většího počtu respondentů. Níže je popsána metoda a způsob provedeného šetření včetně pilotního předvýzkumu. Výzkumný design kvantitativního šetření je založen na jednotlivých krocích viz níže.

1. Vytvoření nástroje pro sběr dat
2. Výběr souboru respondentů
3. Pilotní šetření
4. Sběr dat
5. Analýza dat
6. Interpretace výsledků

### 6.1 Nástroj pro sběr dat

Ke sběru dat byl použit nestandardizovaný elektronický dotazník zaměřený na pracovní očekávání, distribuovaný pomocí platformy Click4survey<sup>©</sup> (Příloha C). Dotazník obsahoval celkem 13 otázek, z toho 11 uzavřených a 2 polouzavřené otázky s možností doplnění vlastní varianty – otázka č. 8 a 12. Identifikační otázky č. 11, 12 a 13 dotazující se na období narození, profesi a pohlaví, byly zařazeny na konec dotazníku z důvodu získání větší důvěry respondentů na začátku jeho vyplnění.

### 6.2 Pilotní šetření

Za účelem ověření srozumitelnosti a doplnění případných nedostatků dotazníku bylo provedeno pilotní šetření. K jeho realizaci byli osloveni a následně zapojeni 4 studenti denního bakalářského i navazujícího magisterského studia na Fakultě zdravotnických studií UPCE. Záměrně byli vybráni studenti různých oborů a zdravotnických profesí. Vybraní studenti ochotně poskytli zpětnou vazbu k obsahu a struktuře samotného dotazníku. Jejich připomínky byly následně uplatněny ve finální podobě dotazníku, který byl distribuován. Podrobné informace a návrh studentů pro vylepšení dotazníku je podáno ve zprávě z pilotního šetření (Příloha B).

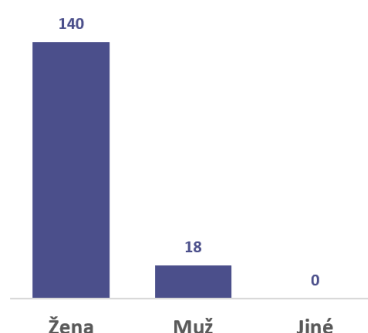


### 6.3 Soubor respondentů

Průzkumný soubor respondentů je tvořen studenty bakalářských oborů Všeobecné ošetrovatelství, Porodní asistence, Radiologická asistence, Zdravotnické záchranářství a Zdravotně sociální péče a navazujících oborů Specializace v ošetrovatelství - Ošetrovatelská péče v interních oborech, Specializace v ošetrovatelství - Perioperační péče, Specializace v porodní asistenci - Perioperační péče a Organizace a řízení ve zdravotnictví Fakulty zdravotnických studií Univerzity Pardubice. Podmínkou pro zařazení respondenta bylo studium v akademickém roce 2023/2024.

Do výzkumného šetření se celkem zapojilo 179 respondentů, z toho byly dále analyzovány odpovědi 158 studentů, kteří splňovali věkovou kategorii generace Z. Dle grafu obrázku 17 naprostou většinu respondentů tvořily ženy (88,6 %) a menší část muži (11,4 %). Ve srovnání s poměrem žen a mužů v populaci nelékařských zdravotnických pracovníků se nejedná o nic neobvyklého. Podle ČSÚ (2020) je v Českém zdravotnictví v nelékařských profesích mužů oproti ženám velmi málo. Např. v celé populaci všeobecných sester a porodních asistentek zastávali muži v roce 2019 pouhých 2,2 % (ČSÚ, 2020).

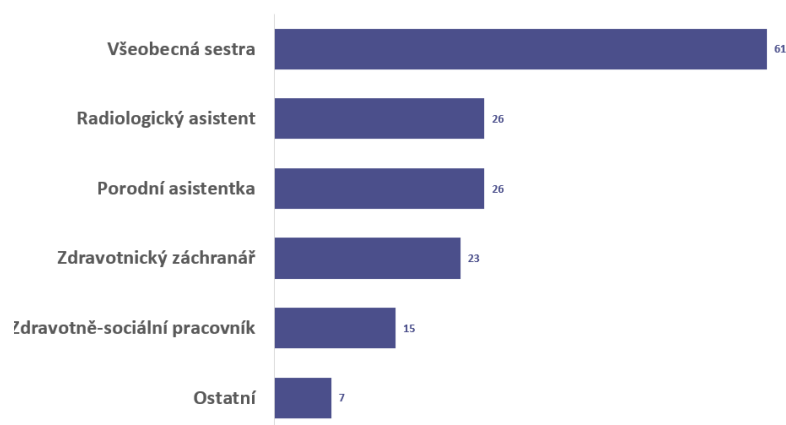
**Pohlaví respondentů (Otázka č. 13)**



**Obrázek 17** Respondenti podle pohlaví

Ve vzorku respondentů byly nejvíce zastoupeny všeobecné sestry, které tvořily 38,6 % celkového počtu. Dále byly zastoupeny porodní asistentky s 16,5 %, radiologičtí asistenti se zastoupením rovněž 16,5 %, zdravotničtí záchranáři s 14,6 % a zdravotně-sociální pracovníci představovali 9,5 % celkového vzorku. Ostatní nelékařské zdravotnické profese tvořily pouze 4,4 % respondentů (5 fyzioterapeutů, 1 dentální hygienistka a 1 optometristka). Muži pak byli nejvíce zastoupeni v profesi zdravotnického záchranáře (66,7 %). Podle grafu na obrázku 18 lze na první pohled pozorovat výrazně zastoupené všeobecné sestry, což lze i v tomto případě odůvodnit jejich většinovým zastoupením (55,6 %) v populaci nelékařských zdravotnických pracovníků v České republice (ÚZIS, 2022).

### Profese respondentů (Otázka č. 12)



Obrázek 18 Respondenti podle nelékařské zdravotnické profese

## 6.4 Sběr dat

Ke sběru dat byl vytvořen dotazník v elektronické platformě Click4Survey® přístupný na odkazu <https://www.click4survey.cz/s4/59125/dfe81df7> a který je zároveň uveden v příloze C. Jeho distribuce proběhla přímým oslovením studentů Fakulty zdravotnických studií UPCE prostřednictvím školních e-mailů studentů ve spolupráci se studijním oddělením na základě uděleného souhlasu od všech vedoucích kateder fakulty (Příloha A). Sběr dat probíhal během dvou týdnů v únoru 2024, kdy byl dotazník zveřejněn a studenti měli možnost jej vyplnit. Nastavením funkce 'kontrola duplicitních odpovědí' bylo zajištěno, že každý respondent měl možnost dotazník vyplnit a odeslat pouze jednou. Zapojení studentů bylo dobrovolné a vyplnění elektronického dotazníku bylo zcela anonymní.

## 6.5 Analýza dat

Do analýzy dat byly zahrnuty odpovědi respondentů, kteří jsou příslušníky generace Z, na kterou je tato práce zaměřena. Pomocí otázky č. 11 byly vyfiltrovány a vyřazeny odpovědi respondentů, kteří nebyli narozeni mezi lety 1996–2007. Přehled odpovědí všech respondentů je uveden v datové matici, která je přílohou D. Součástí analýzy dat je vyhodnocení dotazníku popisnou statistikou a testování ve statistickém programu Statistica<sup>©</sup> od společnosti TIBCO Software Inc.

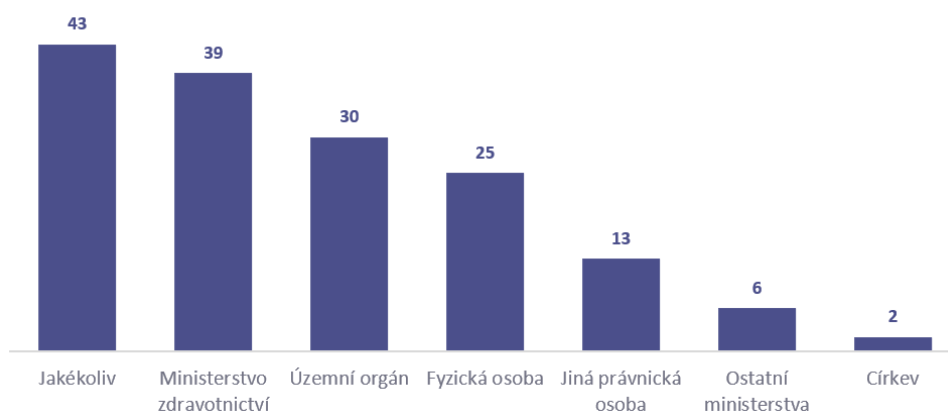
### 6.5.1 Vyhodnocení dotazníku popisnou statistikou

Následuje část zaměřená na interpretaci výsledků dotazníku pomocí deskriptivní statistiky, která poskytuje základní informace o datovém souboru pro lepší orientaci. K popisu dat jsou použity četnosti, relativní četnosti, střední hodnoty, rozptyl a směrodatné

odchyly (Janáček, 2022). Podrobnější informace o četnosti jednotlivých odpovědí u každé otázky dotazníku jsou uvedeny v příloze G.

#### Otázka č. 1: **Nejraději byste pracoval/a v zařízení, jehož zřizovatelem je:**

Účelem první otázky bylo zjistit, zda respondenti preferují určitá pracoviště na základě jejich zřizovatele. Respondenti měli možnost vybrat jednoho ze šesti zřizovatelů, u kterého by nejraději pracovali, nebo zvolit, že žádného zřizovatele nepreferují. Celkem 43 respondentů (což představuje 27,2 %) uvedlo, že jim nezáleží na tom, kdo je zřizovatelem. Nejvíce preferovaným typem zřizovatele je Ministerstvo zdravotnictví s 39 hlasy (24,7 %) a následně územní orgán (kraj nebo obec) s 30 hlasy (19,0 %). Nejméně atraktivním zaměstnavatelem je církevní zařízení viz graf na obrázku 19.

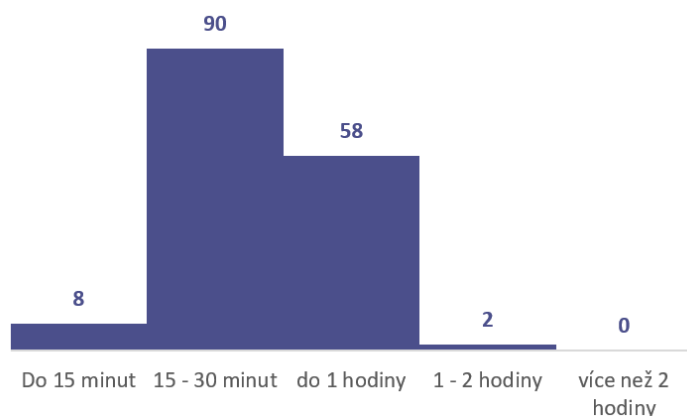


**Obrázek 19** Preferované pracoviště podle jejich zřizovatele

#### Otázka č. 2: **Zvolte maximální dobu, kterou jste ochotni/ochotna strávit cestou do práce.**

Tato otázka se zabývá tím, kolik času jsou respondenti ochotni strávit na cestě do práce. Na výběr bylo pět možných variant, a to v intervalu několika minut až 2 hodiny a více. Z grafu na obrázku 20 lze jednoznačně vyvodit, že v nadpoloviční většině (57 %) jsou respondenti ochotni strávit cestou do práce 15-30 minut. Další významná skupina respondentů, a to 58 jedinců (což představuje 36,7 %), vyjádřila ochotu dojíždět do práce až do 60 minut.

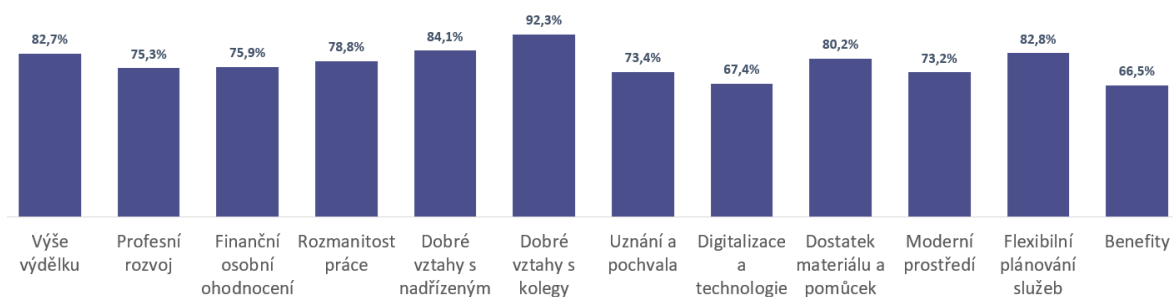
Z grafu na obrázku 20 to na první pohled vypadá, že respondenti jsou nejčastěji ochotni dojíždět do práce déle než 15 minut a méně než 1 hodinu.



**Obrázek 20** Maximální doba strávená na cestě do práce

**Otázka č. 3: Ohodnořte, jak tyto faktory ovlivňují Vaši motivaci k práci.**

Dále měli respondenti ohodnotit jednotlivé faktory na stupnici od 0 (vůbec) až 10 (nejvíce) podle toho, jak jsou jejich působením motivováni k práci. Nejvíce jsou respondenti motivováni k práci dobrými vztahy s kolegy (92,3 %), následují dobré vztahy s nadřízeným (84,1 %), flexibilní plánování služeb (82,8 %) a výše výdělku (82,7 %). Nejméně jsou respondenti motivováni nabízenými firemními benefity viz graf na obrázku 21.



**Obrázek 21** Vliv motivačních faktorů

**Otázka č. 4: Rozhodněte, o které z následujících benefitů máte zájem.**

Tato otázka zkoumá, které benefity jsou pro respondenty nejdůležitější. Respondentům bylo předloženo celkem 12 benefitů, ze kterých mohli vybrat maximálně 5 benefitů, které pro ně mají největší význam. Podle grafu na obrázku 22 uvedlo celkem 133 respondentů (84,2 %), že

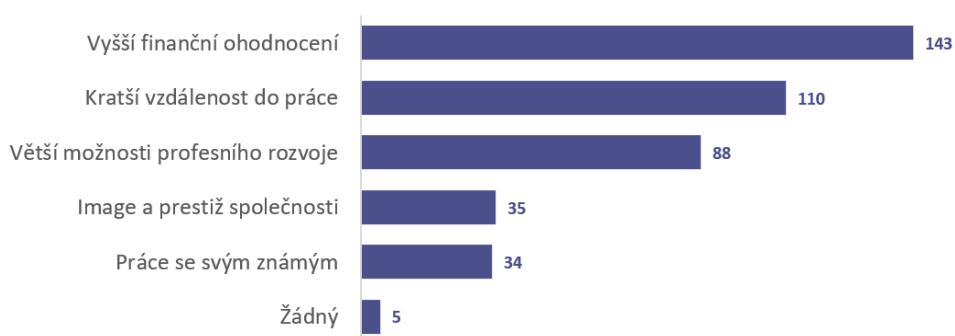
mají zájem o sickdays, dalších 115 (72,8 %) o příspěvek na stravování a 79 (50 %) o neplacené parkoviště pro zaměstnance. Nejmenší zájem (11,4 %) pak projevují o jazykové kurzy.



**Obrázek 22** Preferované benefity

#### Otázka č. 5: Jaký by byl Váš důvod pro přijetí obdobné pozice u jiného zaměstnavatele?

Jako nejčastější důvod přijetí obdobné pozice u jiného zaměstnavatele uvedlo 143 respondentů (90,5 %) vyšší finanční ohodnocení, dále by 110 respondentů (69,6 %) přijalo práci kvůli kratší vzdálenosti do práce a 88 respondentů (55,7 %) by bylo pro změnu v případě větší možnosti profesního rozvoje u jiného zřizovatele. Z grafu na obrázku 23 vyplývá, že pouhých 5 respondentů (3,2 %) uvedlo, že žádný z uvedených důvodů pro ně není rozhodující ke změně a přijetí obdobné pracovní pozice u jiného zaměstnavatele.

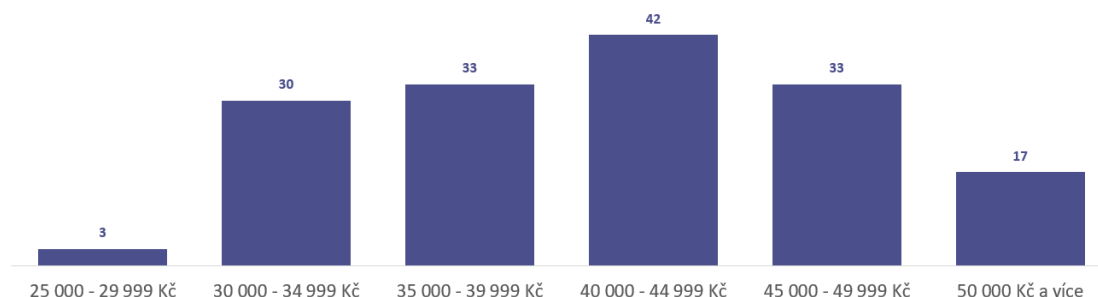


**Obrázek 23** Důvody přijetí obdobné pozice u jiného zaměstnavatele

#### Otázka č. 6: Jaké máte finanční očekávání?

Následující graf na obrázku 24 poskytuje informace o očekávané hrubé mzdě respondentů. Nabízené rozpětí se pohybovalo od 25 000 Kč až 50 000 Kč a více. Více než čtvrtina

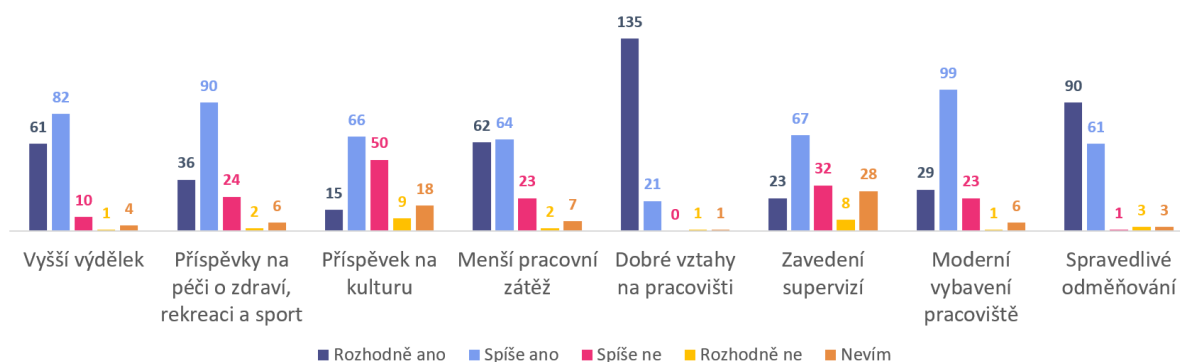
respondentů (26,6 %) uvedla, že jejich očekávaná hrubá mzda se pohybuje v intervalu 40 000 - 44 999 Kč. Nejméně dotázaných zvolilo očekávanou hrubou mzdu v intervalu 25 000 – 29 999 Kč a pro očekávaný hrubý příjem ve výši 50 000 Kč a více hlasoval každý desátý.



Obrázek 24 Očekávaná hrubá mzda

#### Otázka č. 7: Přispívají tyto faktory k Vaší duševní pohodě na pracovišti?

Otázky č. 7 a 8 jsou zaměřeny na identifikaci faktorů, které přispívají k work-life balance, tedy souladu mezi pracovním a osobním životem respondenta. V otázce č. 7 jsou konkrétně hodnoceny faktory, které přispívají wellbeingu respondentů v pracovním prostředí. Dotazovaní v této otázce vyjádřili, jaký vliv mají následující faktory na jejich duševní pohodu. Každý faktor hodnotili výběrem jedné z pěti nabízených odpovědí: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne, nevím.



Obrázek 25 Vliv faktorů na duševní pohodu

Na první pohled si lze v grafu na obrázku 25 všimnout sloupce s nejvyšší četností odpovědí (135 hlasů) „rozhodně ano“ u faktoru, kterým jsou dobré vztahy na pracovišti, následované spravedlivým odměňováním (90 hlasů), menší pracovní zátěží (62 hlasů) a vyšším výdělkem (61 hlasů). Naopak faktory, kterým respondenti přiřazovali nejčastěji odpověď „rozhodně ne“

jsou příspěvek na kulturu (9 hlasů) a zavedení supervizí (8 hlasů). O vlivu na duševní pohodu respondenti nejvíce vážali v případě supervize a příspěvku na kulturu.

Míra pozitivního vlivu jednotlivých faktorů na duševní pohodu respondentů na základě podílu odpovědí naznačujících pozitivní vliv faktoru na duševní pohodu (součet odpovědí "rozhodně ano" a "spíše ano") a odpovědí, které pozitivní vliv nevypovídají (součet odpovědí "spíše ne" a "rozhodně ne" a vyřazení odpovědí „nevím“) je uvedena v tabulce 4.

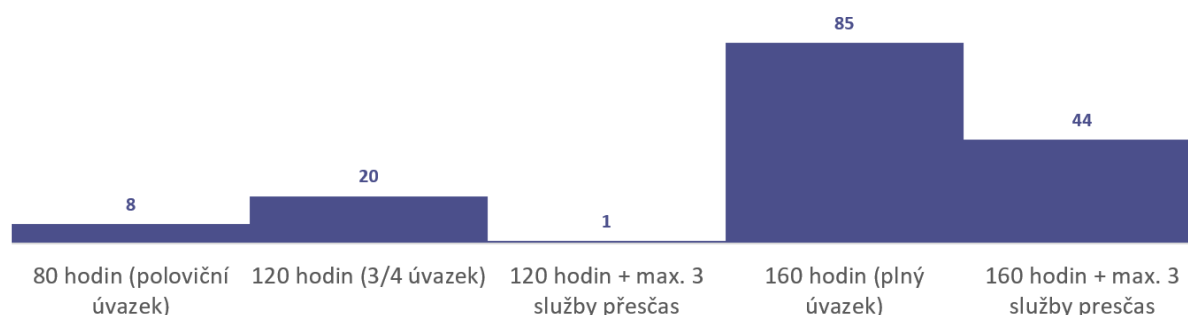
**Tabulka 4** Vliv faktorů na duševní pohodu podle součtu hodnot všech odpovědí

Faktor	Pozitivní vliv na duševní pohodu uvedený v %
Vyšší výdělek	93%
Příspěvky na péči o zdraví, rekreaci a sport	83%
Příspěvek na kulturu	58%
Menší pracovní zátěž	83%
Dobré vztahy na pracovišti	99%
Zavedení supervizí	69%
Moderní vybavení pracoviště	84%
Spravedlivé odměňování	97%

Podle tohoto způsobu srovnání odpovědí u každého faktoru dosahují nejvyšší míry pozitivního vlivu dobré vztahy na pracovišti, dále spravedlivé odměňování, vyšší výdělek a moderní vybavení pracoviště.

#### Otázka č. 8: Kolik hodin plánujete trávit v práci každý měsíc po ukončení studia?

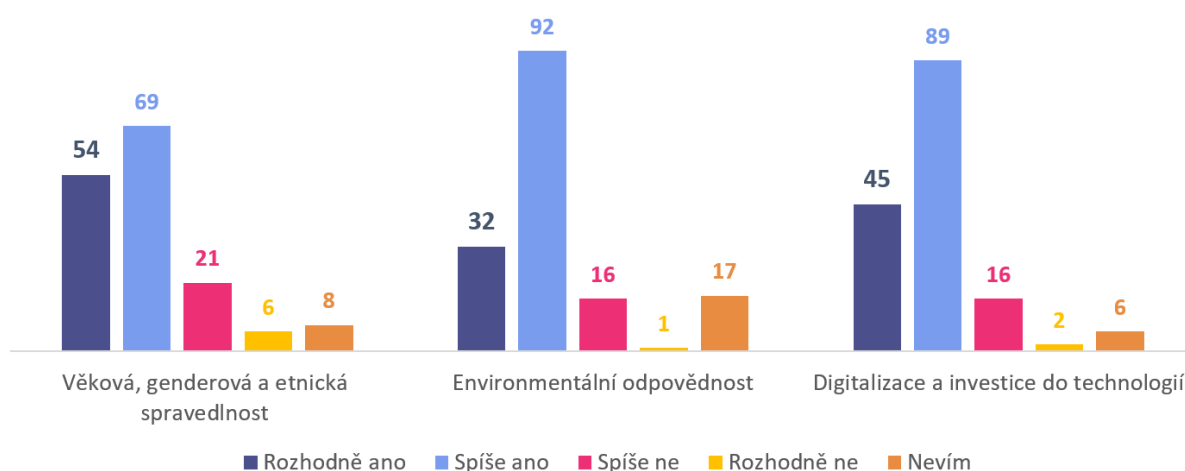
Na otázku, kolik času jsou respondenti ochotni trávit každý měsíc ve svém zaměstnání po ukončení studia, uvedla nadpoloviční většina (81,6 % respondentů) 160 hodin, což představuje plný úvazek. Z toho je 34 % respondentů ochotno v práci strávit další tři služby přesčas. Na poloviční úvazek pak plánuje nastoupit 5 % respondentů. 13,3 % odpovídajících plánuje tříčtvrteční úvazek, přičemž jedna studentka doplnila, že je ochotna přivzít maximálně tři služby přesčas viz graf na obrázku 26.



**Obrázek 26** Zamýšlený počet hodin strávených v práci každý měsíc

### Otázka č. 9: Je pro Vás důležité, aby zaměstnavatel kladl důraz na tyto aspekty?

Odpovědi na otázku č. 9 jsou zobrazeny v grafu na obrázku 27 a poskytují informace o tom, zda respondenti považují za důležité, aby jejich zaměstnavatel ve své strategii zahrnoval sociální spravedlnost, environmentální odpovědnost a zda by měl investovat do digitalizace a technologií na pracovišti. Respondenti u každé z nabízených oblastí mohli vybrat jednu z pěti možných odpovědí: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne, nevím.



Obrázek 27 Zájem o aspekty zaměstnavatele

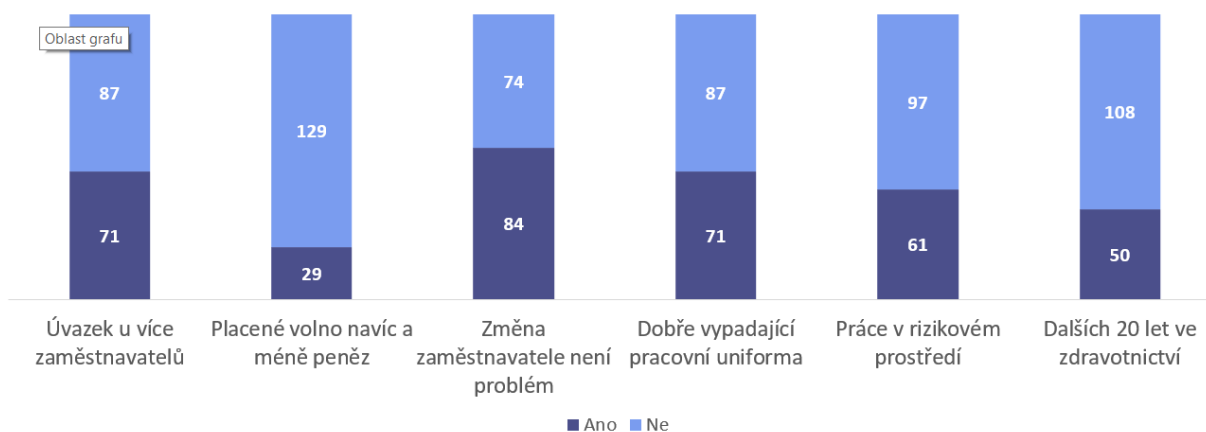
Nejvíce odpovědi „rozhodně ano“, ale zároveň i „rozhodně ne“ zaznamenal zájem o věkovou, genderovou a etnickou spravedlnost na pracovišti. Pozitivní postoj zaznamenal 123 odpovědí (77,8 %) a negativní postoj vyjádřilo 27 respondentů (17 %). Nejvíce jasno měli naproti tomu respondenti v případě digitalizace a investice do technologií na pracovišti, kde 84,8 % respondentů uvádějících „rozhodně ano“ a „spíše ano“ považuje za důležité, aby zaměstnavatel na tuto oblast kladl důraz. Stejně tak tomu je v případě environmentální odpovědnosti. Celkem 78,5 % respondentů se přiklání k tomu, aby jejich zaměstnavatel přijímal šetrnější a udržitelnější postupy. Ve srovnání s předchozími aspekty se o důležitosti environmentální odpovědnosti větší množství dotázaných, celkem 17 respondentů (10,8 %), nedokázalo rozhodnout, zda je pro ně tento přístup zaměstnavatele důležitý, nebo ne.

### Otázka č. 10: Zaškrtněte výroky, které jsou o Vás pravdivé.

Tato otázka měla za cíl zjistit postoje a chování respondentů v určitých situacích. Respondenti měli zaškrtnout takové výroky, které jsou o nich pravdivé, přičemž počet odpovědí nebyl



omezen. Bylo zkoumáno, zda respondenti mají nebo zvažují rozložení úvazků mezi více zaměstnavatelů; zda jsou ochotni přistoupit na nižší mzdu, pokud by jim zaměstnavatel nabídl dny placeného volna navíc; zda pro ně změna zaměstnavatele nepředstavuje problém; zda jim záleží na tom, aby v pracovní uniformě vypadali dobře; zda jsou ochotni pracovat za příplatek v rizikovém prostředí a zda plánují ve zdravotnictví pracovat následujících 20 let. Odpovědi respondentů na tuto otázku jsou graficky znázorněny na obrázku 28 pomocí sloupcového grafu, kde každý sloupec reprezentuje strukturu odpovědí na daný výrok.



**Obrázek 28** Postoj respondentů

V této baterii otázek celkem 71 respondentů (tj. 44,9 %) uvedlo, že mají nebo zvažují rozložení úvazku mezi více zaměstnavatelů. Pouze 29 respondentů (18,4 %) by bylo ochotno přistoupit na nižší mzdu, pokud by jim zaměstnavatel nabídl placené volno navíc a nadpoloviční většina (84 respondentů, tedy 53,2 %) uvedla, že změna zaměstnavatele pro ně nepředstavuje problém. Na otázku, zda respondentům záleží na tom, aby v pracovní uniformě vypadali dobře, reagovalo se souhlasem 71 respondentů (44,9 %). Necelých 40 % respondentů uvedlo, že jsou ochotni pracovat za příplatek v rizikovém prostředí a pouhých 31,6 % respondentů plánuje ve zdravotnictví pracovat následujících 20 let.

### 6.5.2 Analýza dat k zodpovězení výzkumných otázek

Primárním cílem této práce je zmapovat pracovní očekávání Generace Z v nelékařských zdravotnických profesích. Avšak během vyhodnocování dotazníku popisnou statistikou se vyskytla data, která by mohla přinést zajímavé poznatky, a proto byly v průběhu stanoveny tři výzkumné otázky.

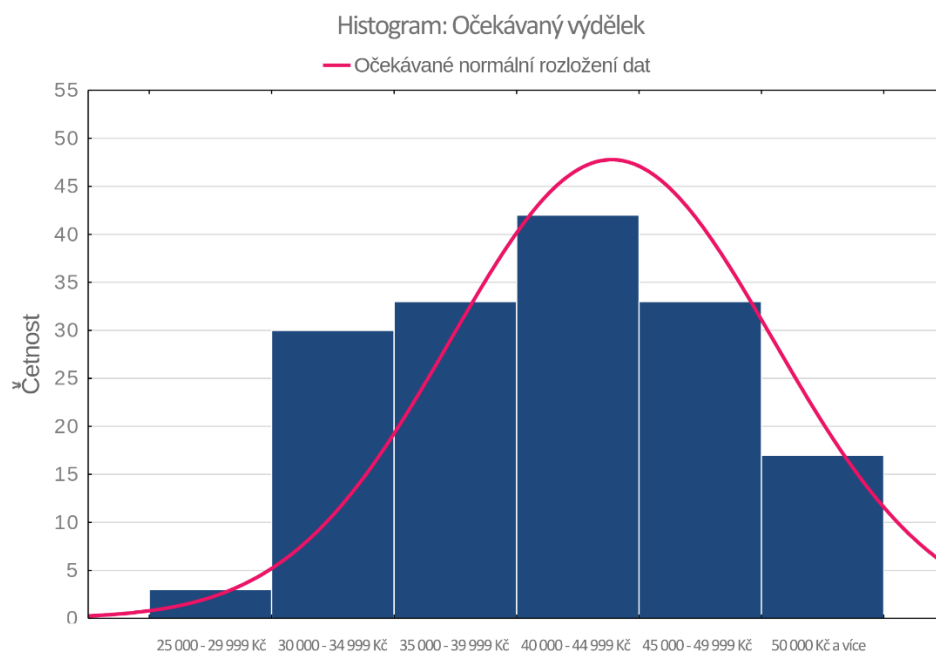
První výzkumná otázka se zaměřuje na vztah mezi časem, který jsou respondenti ochotni strávit na cestě do práce, a jejich očekávaným výdělkem. Jejím cílem je zjistit, zda jsou respondenti ochotni strávit více času na cestě do práce za vyšším výdělkem. Zjištění pozitivního vlivu mezi těmito proměnnými by mohlo přinést naději poskytovatelům zdravotních služeb přilákat mladé zdravotníky z větší vzdálenosti prostřednictvím lákavější finanční nabídky. K zodpovězení této výzkumné otázky jsou použity data nasbíraná v dotazníku u otázky č. 2 a č. 6.

**Výzkumná otázka 1:** Existuje statisticky významný pozitivní vztah mezi očekávaným výdělkem a časem stráveným na cestě do práce?

**H<sub>0</sub>:** Mezi očekávaným výdělkem a časem stráveným na cestě do práce neexistuje statisticky významný pozitivní vztah.

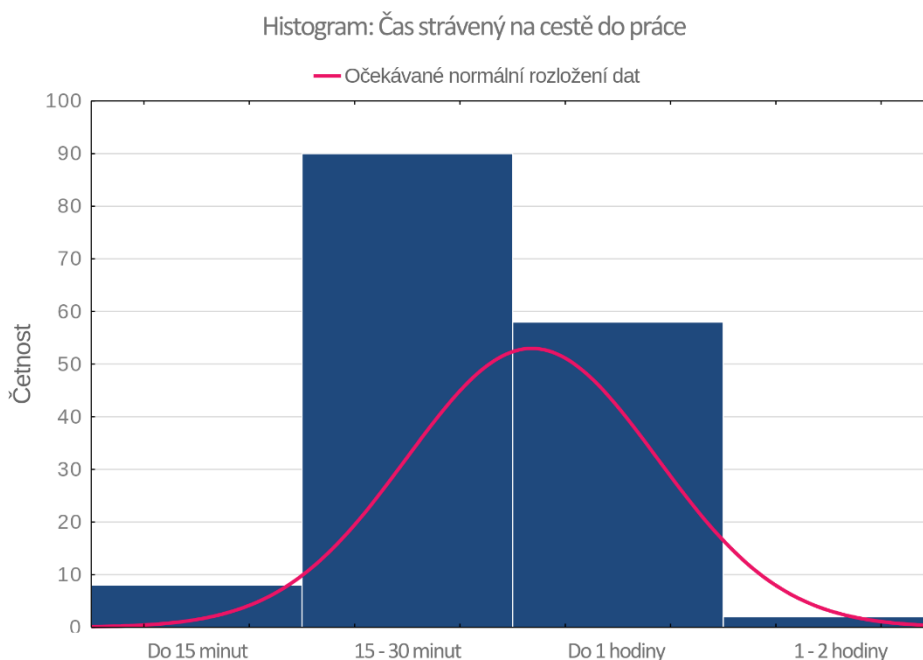
**H<sub>A</sub>:** Mezi očekávaným výdělkem a časem stráveným na cestě do práce existuje statisticky významný pozitivní vztah.

Následující histogram na obrázku 29 znázorňuje rozložení odpovědí jednotlivých intervalů očekávaného výdělku z otázky č. 6 v porovnání s normálním rozložením dat.



**Obrázek 29** Graf znázorňující očekávaný výdělek

Čestnost intervalů doby strávené na cestě do práce v odpovědích u otázky č. 2 ve srovnání s normálním rozložením dat, které reprezentuje červená křivka, je zobrazeno na obrázku 30.



**Obrázek 30** Graf znázorňující čas strávený na cestě do práce

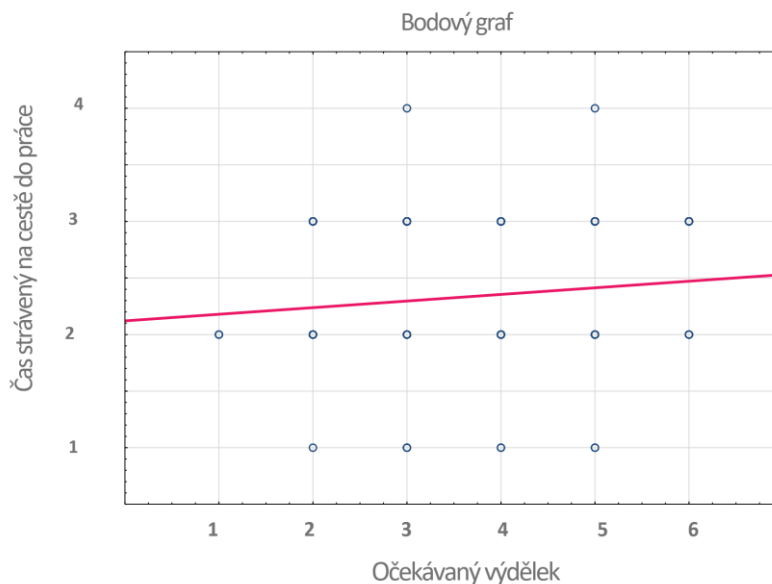
Pro další zpracování a zjištění korelace mezi finančním ohodnocením a časem na cestě do práce byly nejprve nominální kategoriální proměnné převedeny na číselné ordinální proměnné dle následujících převodních tabulek. Vzhledem k tomu, že hodnoty nominálních dat mají jasný hierarchický význam, lze tento převod provést (Janáček, 2022).

**Tabulka 5** Převod nominálních kategoriálních proměnných na číselné ordinální proměnné u otázek č. 2 a 6

Čas na cestě do práce	
Nominální kategoriální proměnné	Číselné ordinální proměnné
Do 15 minut	1
15 - 30 minut	2
do 1 hodiny	3
1 - 2 hodiny	4
více než 2 hodiny	5

Očekávaný výdělek	
Nominální kategoriální proměnné	Číselné ordinální proměnné
25 000 - 29 999 Kč	1
30 000 - 34 999 Kč	2
35 000 - 39 999 Kč	3
40 000 - 44 999 Kč	4
45 000 - 49 999 Kč	5
50 000 Kč a více	6

Bodový graf na obrázku 31 je grafickým znázorněním odpovědí respondentů na otázku očekávaného výdělku (osa X) a doby strávené na cestě do práce (osa Y). Sklon červené křivky značí slabou lineární závislost obou proměnných s rostoucí tendencí (Janáček, 2022).



**Obrázek 31** Bodový graf znázorňující vztah mezi očekávaným výdělkem a časem stráveným na cestě do práce

Pro spolehlivé rozhodnutí o normálním rozložení dat a přijetí nulové hypotézy bylo provedeno statistické testování. Zvolení vhodného testu předchází kontrola technických předpokladů pro použití zvoleného testu. Testy normality jsou prováděny v případě, kdy je potřeba zjistit, zda nasbíraná data patří do normálního rozložení (Janáček, 2022). K rozhodnutí o normálním rozložení dat byly provedeny Kolmogorovův-Smirnovův test, Lillieforsův test a Shapiro-Wilkův test. Pomocí nich bylo rozhodnuto o zamítnutí nulové hypotézy na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  (5 %) následovně.

$H_0$ : Nasbíraná data patří do normálního rozložení.

$H_A$ : Nasbíraná data nepatří do normálního rozložení.

**Tabulka 6** Testy normality očekávaného výdělku a času stráveného na cestě do práce

	Použitý test	p-hodnota	Rozhodnutí o zamítnutí $H_0$
Očekávaný výdělek	Kolmogorovův-Smirnovův test	$p = 0,002$	$H_0$ zamítáme
	Lillieforsův test	$p < 0,001$	$H_0$ zamítáme
	Shapiro-Wilkův test	$p < 0,001$	$H_0$ zamítáme
Čas strávený na cestě do práce	Kolmogorovův-Smirnovův test	$p < 0,001$	$H_0$ zamítáme
	Lillieforsův test	$p < 0,001$	$H_0$ zamítáme
	Shapiro-Wilkův test	$p < 0,001$	$H_0$ zamítáme

Žádný ze zmíněných testů (viz tabulka 6) normální rozložení nasbíraných dat nepotvrdil platnost nulové hypotézy o tvrzení, že data patří do normálního rozložení, a proto byl pro další zkoumání použit neparametrický test, konkrétně Spearmanův korelační koeficient, který porovnává míru vztahu mezi dvěma proměnnými a je vyjádřen korelačním koeficientem  $r$ , který nabývá hodnot  $< -1, 1 >$  a značí sílu a směr vztahu (Janáček, 2022). Stanovenou hladinou významnosti a pravděpodobností pro zamítnutí nulové hypotézy je opět  $\alpha = 0,05$  (5 %).

**Tabulka 7** Výsledek Spearmanova korelačního koeficientu

Spearmanův koeficient korelace	hladina významnosti $p < 0,05$
$r$	p-hodnota
0,13	0,117

Spearmanův korelační koeficient  $r = 0,13$  potvrzuje slabý vztah mezi proměnnými (Janáček, 2022). Na základě výsledné p-hodnoty ovšem nelze hovořit jako o statisticky významném vztahu, a proto stanovená nulová hypotéza nebyla zamítnuta.

**H<sub>0</sub>:** Nezamítnuta

**H<sub>A</sub>:** Nepřijata

Další výzkumná otázka vyvstala při vyhodnocování otázek č. 3 a č. 5. Třemi dominujícími důvody respondentů pro přijetí obdobné pozice u jiného zaměstnavatele jsou vyšší finanční ohodnocení, kratší dojezdová vzdálenost do nového pracoviště a větší možnost profesního rozvoje. Přestože podle výsledků otázky č. 3 výdělek není při rozhodování o přijetí pracovní nabídky tím nejdůležitějším faktorem, je motiv výdělku velice důležitý a lákavý (Armstrong, 2006; Urban, 2017), proto není na místě četnost tohoto důvodu zpochybňovat. O tom, že není v silách zaměstnavatele přimět respondenty k ochotě strávit více času na cestě do práce prostřednictvím nabídky vyššího finančního výdělku, bylo rozhodnuto ve výzkumné otázce 1. A proto se nabízí výzkumná otázka, která se zabývá důvodem respondentů pro přijetí obdobné pozice u konkurenčního zaměstnavatele z důvodu větší nabídky pracovního rozvoje, na kterou může stávající zaměstnavatel konkrétními nástroji reagovat. Jinak řečeno, tato otázka zkoumá loajalitu zaměstnanců vůči stávajícímu zaměstnavateli, neboť porovnává rozdíl v motivaci respondentů profesním rozvojem u dvou skupin pracovníků podle toho, zda by konkurenční nabídku přijali, nebo ne. Zjištění, které potvrdí rozdíl v motivaci mezi těmito skupinami, může zaměstnavatele upozornit na to, že zaměstnanci motivovaní k profesnímu rozvoji mohou mít větší důvod k odchodu a změně zaměstnání z důvodu nedostatečného rozvoje jejich profesních kompetencí v současném zaměstnání.

**Výzkumná otázka 2:** Existuje statisticky významný rozdíl v motivaci respondentů profesním rozvojem ve vztahu k loajalitě vůči zaměstnavateli?

**H<sub>0</sub>:** Ve stupni motivace profesním rozvojem mezi respondenty, kteří by nabídku přijali, a těmi, kteří by ji nepřijali, není rozdíl.

**H<sub>A</sub>:** Ve stupni motivace profesním rozvojem mezi respondenty, kteří by nabídku přijali, a těmi, kteří by ji nepřijali, je rozdíl.

Následující tabulka 8 znázorňuje základní popisné statistiky odpovědí na otázky č. 3 a 5. Řádky v tabulce reprezentují odpovědi obou skupin respondentů, podle toho, zda by nabídku obdobné pozice u jiného zaměstnavatele, který nabízí větší možností profesního rozvoje, přijali (Ano), anebo ne (Ne). Sloupce v tabulce vyjadřují hodnoty popisné statistiky odpovědí u otázky č. 3, ve které označovali respondenti hodnotu na stupnici 0 (vůbec) až 10 (nejvíce) podle toho, jak hodně je pro ně profesní rozvoj důležitý.

**Tabulka 8** Základní popisná statistika míry motivace respondentů profesním rozvojem v závislosti na tom, zda by přijali obdobnou pracovní nabídku pro větší možnosti profesního rozvoje

		Zájem o profesní rozvoj						
		Minimum	Maximum	Rozpětí	Medián	Modus	Četnost modu	Směr. odchylka
Přijetí obdobné pracovní nabídky	Ano	4	10	6	8	8	23	1,49
	Ne	0	10	10	7	7	24	1,73

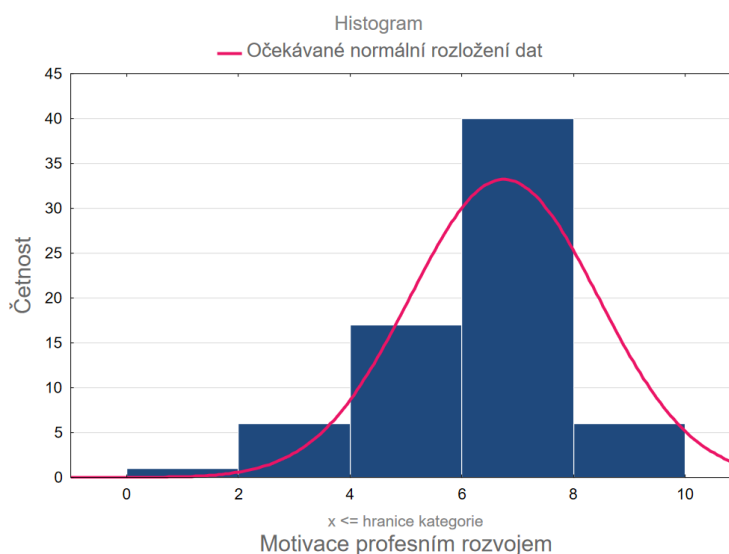
U obou skupin respondentů byly zaznamenány odpovědi s maximální hodnotou 10 (nejvíce). Nejnižší uvedená hodnota je pak u respondentů, kteří by nabídku nepřijali nižší, a proto je rozpětí všech odpovědí v této skupině širší. Nejčastější hodnota, včetně mediánu, je pak o jednu jednotku vyšší u skupiny respondentů, pro které je nabídka většího profesního rozvoje lákavější. Na základě těchto úsudků lze předpokládat, že respondenti, kteří jsou více motivováni profesním rozvojem by spíše přijali konkurenční nabídku u jiného zaměstnavatele, kterým jim možnosti rozvoje nabídne. O pravdivosti tohoto tvrzení bude rozhodnuto pomocí statistického testování níže.

Tabulky 9 a 10 vyjadřují absolutní a kumulativní četnost uváděných hodnot v obou skupinách respondentů.

**Tabulka 9** Četnosti odpovědí na zájem o profesní rozvoj respondentů, kteří by nepřijali obdobnou pracovní nabídku pro větší možnosti profesního rozvoje

Nepřijetí obdobné pozice pro větší možnosti profesního rozvoje				
Profesní rozvoj	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
0	1	1%	1	1%
1	0	0%	1	1%
2	0	0%	1	1%
3	2	3%	3	4%
4	4	6%	7	10%
5	6	9%	13	19%
6	11	16%	24	34%
7	24	34%	48	69%
8	16	23%	64	91%
9	2	3%	66	94%
10	4	6%	70	100%
<b>Celkem</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>		

Rozložení odpovědí respondentů ohledně stupně jejich motivace profesním rozvojem, kteří by nepřijali pracovní nabídku znázorňuje histogram na obrázku 32.



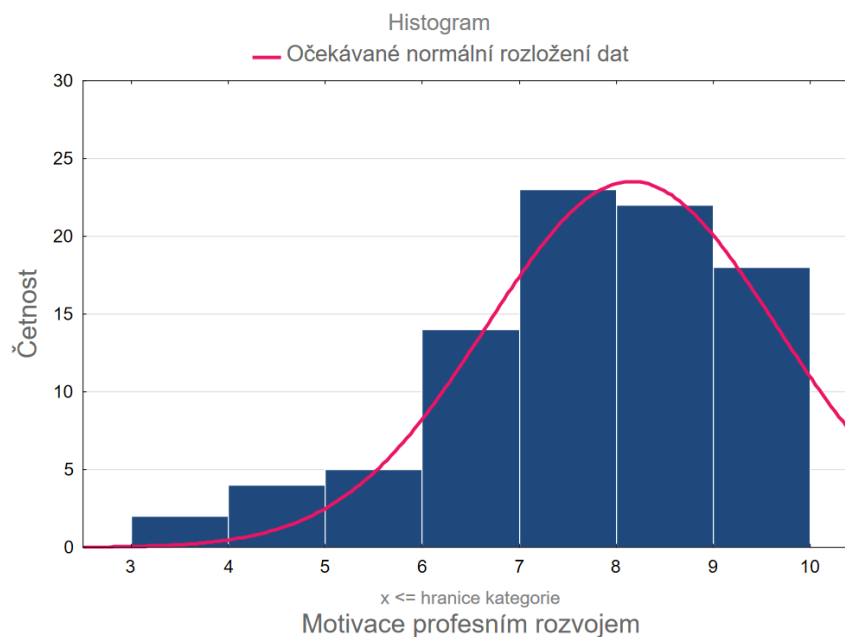
**Obrázek 32** Histogram odpovědí na zájem o profesní rozvoj respondentů, kteří by nepřijali obdobnou pracovní nabídku pro větší možnosti profesního rozvoje

U skupiny respondentů, kteří by nabídky přijali, je nejčastěji uváděnou hodnotou 8, která je zároveň i mediánem. Nejvyšší možnou míru vlivu (hodnotu 10) uvedlo 18 respondentů. Stejnou míru, ale u respondentů, kteří by nabídku nepřijali, uvedli pouze 4 respondenti.

**Tabulka 10** Četnosti odpovědí na zájem o profesní rozvoj respondentů, kteří by přijali obdobnou pracovní nabídku pro větší možnosti profesního rozvoje

Přijetí obdobné pozice pro větší možnosti profesního rozvoje				
Profesní rozvoj	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
0	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%
3	0	0%	0	0%
4	2	2%	2	2%
5	4	5%	6	7%
6	5	6%	11	13%
7	14	16%	25	28%
8	23	26%	48	55%
9	22	25%	70	80%
10	18	20%	88	100%
<b>Celkem</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>		

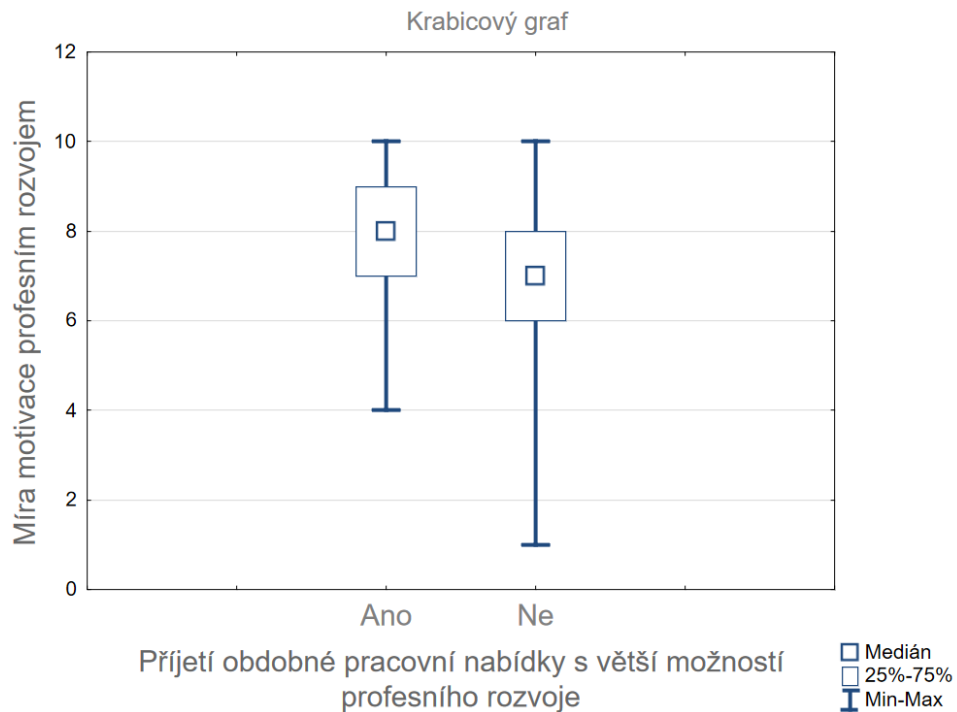
Rozložení výše stupňů motivace profesním rozvojem respondentů, kteří by nepřijali pracovní nabídku ve srovnání s normálním rozložením dat, znázorňuje histogram na obrázku 33.



**Obrázek 33** Histogram odpovědí na zájem o profesní rozvoj respondentů, kteří by přijali obdobnou pracovní nabídku pro větší možnosti profesního rozvoje

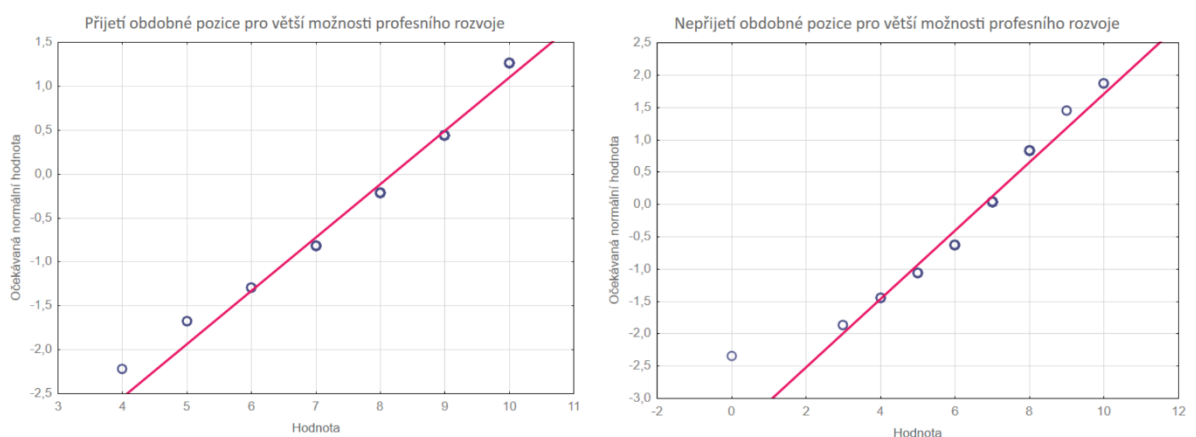


Krabicové grafy na obrázku 34 znázorňují rozdíl v zájmu o profesní rozvoj mezi respondenty, kteří by přijali obdobnou pracovní nabídku pro větší možnosti profesního rozvoje a těmi, kteří by ji nepřijali.



**Obrázek 34** Krabicové grafy s mírou motivace respondentů profesním rozvojem v závislosti na tom, zda by přijali obdobnou pracovní nabídku pro větší možnosti profesního rozvoje

Pravděpodobnostní grafy na obrázku 35 jsou vizuálním znázorněním normality dat. Pro spolehlivé potvrzení tohoto tvrzení byly ovšem použity testy normality.



**Obrázek 35** Pravděpodobnostní grafy míry motivace profesním rozvojem

K rozhodnutí o normálním rozložení dat byly provedeny Kolmogorovův-Smirnovův test, Lillieforsův test a Shapiro-Wilkův test. Pomocí nich bylo rozhodnuto o zamítnutí nulové hypotézy na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  (5 %) následovně.

$H_0$ : Nasbíraná data patří do normálního rozložení.

$H_A$ : Nasbíraná data nepatří do normálního rozložení.

**Tabulka 11** Testy normality motivace respondentů profesním rozvojem

	Použitý test	p-hodnota	Rozhodnutí o zamítnutí $H_0$
Zájem o profesní rozvoj	Kolmogorovův-Smirnovův test	$p = 0,001$	$H_0$ zamítáme
	Lillieforsův test	$p < 0,001$	$H_0$ zamítáme
	Shapiro-Wilkův test	$p < 0,001$	$H_0$ zamítáme

Všechny použité testy tvrzení o normálním rozložení dat vyvrátily, a proto je pro další zkoumání použit neparametrický test. Mann-Whitney U-test je vhodným testem pro vyjádření závislosti mezi nominální a ordinální proměnnou (Janáček, 2022). Rozhodnutí o zamítnutí nulové hypotézy je založeno na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  (5 %).

**Tabulka 12** Výsledek Mann-Whitney U-testu

Mann-Whitney U-test		hladina významnosti $p < 0,05$	
U	r	p-hodnota	z
1571,5	0,43	$p < 0,001$	-5,38

Na základě hodnoty p, která je nižší než stanovená hranice lze rozhodnout o zamítnutí nulové hypotézy a přijetí alternativní hypotézy.

**$H_0$ :** Zamítnuta

**$H_A$ :** Přijata

Ve stupni motivace profesním rozvojem mezi respondenty, kteří by nabídku přijali, a těmi, kteří by ji nepřijali, je statisticky významný rozdíl. V této souvislosti lze uvažovat nad tím, že respondenti, kteří jsou více motivováni profesním rozvojem, by spíše přijali nabídku obdobné pozice u jiného zaměstnavatele, který nabízí větší možnosti profesního rozvoje.

Překvapivým výstupem otázky č. 10 bylo zjištění, že pracovat ve zdravotnictví v průběhu dalších 20 let zamýšlí pouze necelá třetina (31,6 %) respondentů. V teoretické části již bylo podrobněji uvedeno, že současná generace představuje populační mezeru v počtu pracovníků na trhu práce, a o její pozornost tak budou muset poskytovatelé zdravotních služeb v důsledku stárnutí populačně silnějších ročníků více usilovat, což dokazuje projekce populační struktury obyvatelstva pro rok 2050 v grafu na obrázku 16. Vzniká zde proto prostor pro další výzkumnou otázku s účelem zjistit, zda se liší odpovědi respondentů ve volbě preferovaného pracoviště podle jeho zřizovatele na základě informací o tom, zda plánují pracovat dalších 20 let ve zdravotnictví, anebo ne. Existující vztah může předvídat pravděpodobnost setrvání respondenta v oboru zdravotnictví po dobu dalších 20 let na základě volby preferovaného zřizovatele. K zodpovězení tohoto předpokladu jsou stěžejní odpovědi respondentů u otázek č. 1 a č. 10.

**Výzkumná otázka 3:** Existuje závislost mezi výběrem zaměstnavatele a úmyslem pracovat následujících 20 let ve zdravotnictví?

**H<sub>0</sub>:** Volba preferovaného zaměstnavatele nesouvisí s úmyslem pracovat následujících 20 let ve zdravotnictví.

**H<sub>A</sub>:** Volba preferovaného zaměstnavatele souvisí s úmyslem pracovat následujících 20 let ve zdravotnictví.

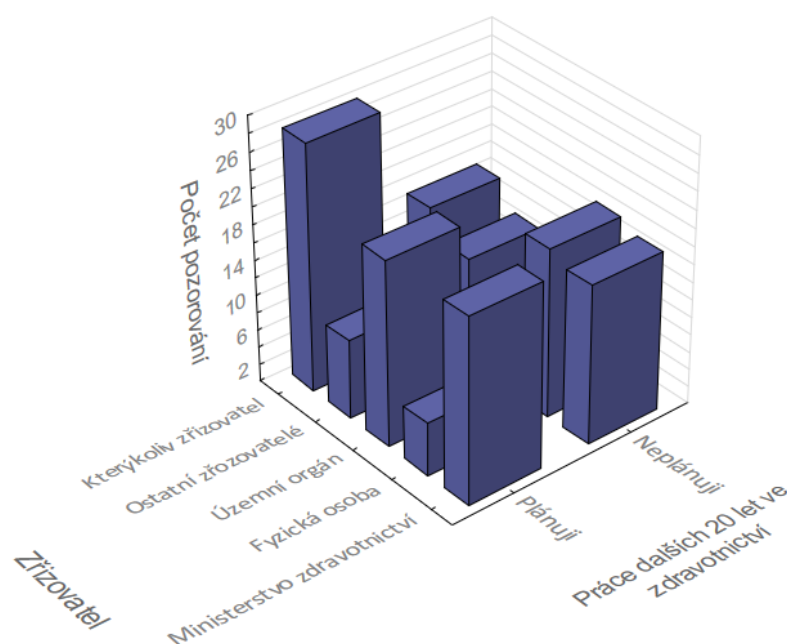
Kontingenční tabulka 13 porovnává odpovědi respondentů podle volby preferovaného zaměstnavatele v řádcích a úmyslu pracovat ve zdravotnictví následujících 20 let uvedeném ve sloupcích.

**Tabulka 13** Preferovaný zaměstnavatel a úmysl pracovat následujících 20 let ve zdravotnictví

Preferovaný zřizovatel	Pracovat dalších 20 let ve zdravotnictví		
	Plánuji	Neplánuji	Celkem
<b>Ministerstvo zdravotnictví</b>	21	18	39
Procenta z počtu v řádku	53,85%	46,15%	
<b>Územní orgán</b>	21	9	30
Procenta z počtu v řádku	70,00%	30,00%	
<b>Fyzická osoba</b>	6	19	25
Procenta z počtu v řádku	24,00%	76,00%	
<b>Kterýkoliv zřizovatel</b>	28	15	43
Procenta z počtu v řádku	65,12%	34,88%	
<b>Ostatní zřizovatelé</b>	9	12	21
Procenta z počtu v řádku	42,86%	57,14%	
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>73</b>	<b>158</b>

V tomto případě jsou porovnávány dvě nominální proměnné, a proto vhodným testem pro zjištění vztahu mezi nimi je test nezávislosti neboli chí-kvadrát (Janáček, 2022). Protože kategorie preferovaného zaměstnavatele „Ostatní ministerstva“, „Jiná právnická osoba“ a „Církev“ nedosahovaly dostatečného množství odpovědí, a tudíž nesplňovaly podmínku pro zařazení do statistického testování, byly tyto odpovědi sloučeny do kategorie „Ostatní zřizovatele“.

Přehlednějším znázornění je závislosti volby preferovaného zaměstnavatele a úmyslu pracovat dalších 20 let ve zdravotnictví je vyjádřeno pomocí dvourozměrného histogramu na obrázku 36.



**Obrázek 36** Dvourozměrné zobrazení volby zaměstnavatele a úmyslu pracovat dalších 20 let ve zdravotnictví

Zde si lze ihned všimnout, že respondenti, kteří mají v úmyslu setrvat ve zdravotnictví následujících 20 let, nejčastěji uvádějí variantu, že by jejich zřizujícím zaměstnavatelem mohl kterýkoliv z uvedených, to znamená, že žádného neupřednostňují. Naopak nejvíce respondentů, kteří v oboru dalších 20 let pracovat neplánují, upřednostňují soukromého zřizovatele, konkrétně fyzickou osobu. Jedná se tedy o práci v ambulanci soukromého lékaře nebo vlastní živnostenské podnikání. Zřizovatelem s více než 50% převahou v odpovědích podle úmyslu setrvat v oboru jsou fyzická osoba a územní orgán. Zatímco fyzická osoba je žádanějším zaměstnavatelem respondentů, kteří neplánují pracovat ve zdravotnictví následujících 20 let, tak 7 z 10 respondentů, kteří uvedli jako preferovaného zaměstnavatele územní orgán (kraj nebo obec), mají v úmyslu následujících 20 let ve zdravotnictví pracovat.

Výsledky statistického testování pomocí testu nezávislosti dokazují, že do jisté míry lze na zmíněné předpoklady spoléhat. Výsledná p-hodnota, která je nižší než stanovená hladina významnosti, dokazuje jistou závislost daných proměnných.

**Tabulka 14** Výsledek testu nezávislosti

Chí-kvadrát		hladina významnosti $p < 0,05$	
Chi <sup>2</sup>	df	p-hodnota	Cramerovo V
15,33	4	$p = 0,004$	0,31

Na základě p-hodnoty, která je nižší než stanovená hladina významnosti lze nulovou hypotézu vyvrátit a přijmout hypotézu alternativní.

**H<sub>0</sub>:** Zamítnuta

**H<sub>A</sub>:** Přijata

Volba preferovaného zaměstnavatele souvisí s úmyslem pracovat následujících 20 let ve zdravotnictví. Existuje tedy závislost mezi výběrem zaměstnavatele a dlouhodobými kariéerními plány respondentů pracovat v oboru zdravotnictví.

## 6.6 Interpretace výsledků

Výstupy průzkumného šetření zaměřeného na pracovní očekávání Generace Z v nelékařských zdravotnických profesích poskytují zajímavé poznatky o preferencích a prioritách studentů Fakulty zdravotnických studií Univerzity Pardubice. Z nasbíraných dat vyplývá, že zhruba čtvrtina respondentů nemá konkrétní preference na zřizovatele poskytovatele zdravotních služeb, u kterého by chtěli být zaměstnání. Nicméně, mezi těmi, kteří mají preferenci, je Ministerstvo zdravotnictví ČR nejžádanějším zaměstnavatelem, následované krajem nebo obcí a fyzickou osobou. Více než polovina respondentů uvedla, že jsou ochotni strávit na cestě do práce maximálně 15-30 minut. Jejich motivaci k práci nejvíce ovlivňují dobré vztahy s kolegy a flexibilní plánování pracovních služeb, teprve poté následuje výše výdělku. Téměř každý třetí respondent potom očekává výdělek, uvedený v hrubé mzdě, ve výši 45 000 a více Kč a každý čtvrtý ve výši 40 000 – 44 999 Kč. Ve výběru benefitů projeví významný zájem o sick days a příspěvek na stravování. K jejich duševní pohodě nejvíce přispívají dobré vztahy na pracovišti, spravedlivé odměňování a vyšší platové ohodnocení. Po ukončení studia v naprosté většině plánují nastoupit do zaměstnání na plný úvazek. Od svého zaměstnavatele očekávají, že bude

prosazovat spravedlnost v zaměstnávání jedinců bez ohledu na jejich věk, pohlaví, nebo etnickou příslušnost a přijímat environmentální odpovědnost k životnímu prostředí. Zároveň považují za důležité, aby jejich zaměstnavatel držel krok s technologickým vývojem a rozvíjel digitalizaci na pracovišti. Téměř polovina dotázaných má nebo uvažuje nad více úvazky u více zaměstnavatelů a pouze malá část by byla ochotna přistoupit na nižší mzdu výměnou za dny placeného volna navíc. Změna zaměstnání nepředstavuje pro většinu respondentů velký problém. Nemalá část respondentů uvedla, že jim záleží na tom, aby jim pracovní uniforma slušela. Práci v rizikovém prostředí za příplatek pro ně není příliš lákavá a pracovat ve zdravotnictví 20 let plánuje pouze jeden ze tří.

Pomocí statistického testování byly hledány odpovědi na výzkumné otázky. První z nich nepotvrdila, že by respondenti byli ochotni trávit více času na cestě do práce za vyšším výdělkem, respektive nebylo potvrzeno, že respondenti, kteří očekávají vyšší výdělek, by byli ochotni na cestě do práce strávit delší dobu. Naopak bylo přijato tvrzení o tom, že respondenti, kteří jsou více motivováni profesním rozvojem, by spíše opustili své stávající zaměstnání a přijali pracovní nabídku s většími možnostmi profesního rozvoje. Dále byla vypořazována závislost mezi preferovaným zaměstnavatelem, kterým je územní samosprávný celek, a úmyslem setrvat v oboru po dobu dalších 20 let.

## 7 DISKUZE

Získaná data v průzkumném šetření této práce přináší informace o volbě preferovaného pracoviště podle jeho zřizovatele. Nejvíce z nich by rádo pracovalo v zařízení, které je zřízené Ministerstvem zdravotnictví. Dále by respondenti rádi pracovali v krajském nebo obecním zařízení a poslední skupinou jsou respondenti, kteří upřednostňují zaměstnání v zařízení jiné právnické osoby, fyzické osoby nebo církve. Toto zastoupení odpovídá skutečnému poměrovému rozložení zdravotníků ve zdravotnických zařízeních jednotlivých zřizovatelů podle dat ÚZIS (2022). Dalším výstupem je maximální doba, kterou jsou ochotni respondenti strávit na cestě do práce. Více než polovina respondentů je ochotna strávit na cestě do práce maximálně 15-30 minut, což naznačuje, že mají zájem o práci v relativně dostupné vzdálenosti od místa bydliště. Podle Eurostatu (2022) má totiž dojezdovou dobu do nejbližší nemocnice ze svého bydliště 15 minut až 82,6 % občanů České republiky. Na základě informací o zjištěné závislosti mezi převažujícím úmyslem pracovat dalších 20 let ve zdravotnictví a volbou preferovaného zaměstnání v krajském nebo obecním zařízení lze diskutovat o větší pravděpodobnosti setrvání mladých zdravotníků v oboru, u těch, kteří se rozhodli pro tato zařízení.

### 7.1 Očekávaný výdělek

O skutečnosti, že mzda nebo plat není jediným a tím nejdůležitějším kritériem při rozhodování o přijetí pracovní nabídky, informují mnozí autoři odborné publikace (Armstrong, 2006; Kubátová a Kukulková, 2013) a koneckonců to potvrzují i výstupy průzkumu této práce uvedené v grafu na obrázku 21. Podle výzkumu od společnosti Grafton (2023) ovšem zástupci generace Z jako nejdůležitější motiv pro výkon práce výplatu uvádějí. A proto v průzkumném šetření této práce byli respondenti ohledně očekávání svého výdělku zpovídáni. Nejvíce dotázaných očekává hrubou mzdu v rozmezí 40 000 – 44 999 Kč, značná část se dokonce pohybuje i pod touto hranicí, ale mezi respondenti byli i tací, jejichž finanční očekávání je mnohem vyšší. Avšak například profese všeobecné sestry je ve státním sektoru zařazena podle specializace do 10. až 12. třídy. Nejstarším příslušníkům generace Z je v současné době kolem 28 let, což odpovídá 4. stupni s dobou praxe do 6 let. Pro rok 2024 činí mzda všeobecné sestry zařazené do 10. platové třídy a praxí do 1 roku dle platových tabulek 28 340 Kč. Minimální mzda za rok 2024 byla stanovena ve výši 18 900 Kč (MPSV, 2024b). Průměrná mzda všeobecné sestry bez specializace byla za rok 2023 ve státním sektoru 52 721 Kč a v soukromém 29 372 Kč (MPSV, 2024a). Nejnižší hodnoty potom představovaly mzdy v podnikatelské sféře, které se pohybovaly v rozmezí 20 030 až 54 912 Kč (MPSV, 2024a).

Vzhledem k poměrně většině zdravotníků pracujících ve státní sféře a mediánu mzdy všeobecné sestry bez specializace v Pardubickém kraji ve výši 37 407 Kč (MPSV, 2024a) dosahují očekávání některých respondentů vyššího rozmezí, než současné platové tabulky nabízejí (Česko, 2017). Nicméně je nutné podotknout, že platové tabulky nezahrnují příplatky, které jsou pro práci ve směnném provozu a zdravotnictví typické podle zákoníku práce č. 262/2006 Sb.

## 7.2 Work-life balance

Podle výsledků průzkumného šetření v této práci jsou respondenti nejvíce motivováni dobrými vztahy s kolegy, dobrými vztahy s nadřízenými, možností si flexibilně plánovat služby a teprve potom je pro ně důležitá výše výdělku. Tato zjištění naznačují, že vyšší potřeby podle teorie Maslowa a Herzberga, jako je pracovní prostředí, mají větší vliv při rozhodování o nastoupení zaměstnání, což potvrzují i výsledky výzkumu společnosti Deloitte (2023a). Podle této studie považují za nejdůležitějšími benefity zaměstnanci flexibilní pracovní dobu, dny volna navíc a příspěvek na vzdělání. I o tyto benefity projevovali respondenti v provedeném šetření velký zájem, zejména o sick days. Podle Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (Kyzlinková a spol., 2019) není zdravotnictví oborem, který by typicky nové formy zaměstnání uplatňoval. Tento fakt souvisí s povahou tohoto odvětví, které vyžaduje nepřetržitý provoz a přímý kontakt s pacienty (Česko, 2011). Nicméně, i ve zdravotnictví lze na určité formy flexibility narazit. Při diskusi o rovnováze mezi pracovním a rodinným životem zdravotníků pro periodikum Medical Tribune (2023) uváděli zástupci lékařů a sester snahu některých zaměstnavatelů nabízet zkrácené úvazky, vycházet vstříc při rozepisování služeb nebo zřizovat školská zařízení (jesle, mateřské školy nebo dětské skupiny) pro děti zaměstnanců. Realitou ovšem je, že současné zdravotnictví je závislé na obrovském množství odpracovaných hodin zdravotníků přesčas (Medical Tribune, 2023). Podle uváděných odpovědí v dotazníku ovšem větší část respondentů pracovat přesčas neplánuje. Přesto je typickou záležitostí pracovníků v odvětví zdravotnictví kombinace pracovní smlouvy a rozložení úvazku mezi více zaměstnavatelů. Kyzlinková a spol., (2019) jako důvod uvádí pokrytí neobsazených pracovních míst z důvodu nedostatku pracovní síly. Na vzorku respondentů bylo potvrzeno, že většina z nich opravdu již v současné době má nebo uvažuje nad více úvazky u více zaměstnavatelů. Zároveň pouze malá část by byla ochotna přistoupit na nižší mzdu, pokud by jim zaměstnavatel nabídl volné dny navíc, což potvrzují i výsledky výzkumu společnosti Grafton (2023), ve kterém je uvedeno, že generace Z upřednostňuje vyšší výplatu na úkor volného času.



### **7.3 Sociální rovnost, udržitelnost a digitalizace**

Generační výzkum společnosti Grafton (2023) zdůrazňuje zájem této generace o otázky spojené s inkluzí, rovností a diverzitou obyvatel. Společnost Deloitte (2023b) v souvislosti s mladou generací zmiňuje environmentální obavy a zájem o udržitelnější aktivity. V jiném výzkumu zase hovoří společnost Deloitte o rozvoji digitalizace a technologií jako o nevyhnutelné změně, která může přinést usnadnění práce a snížení nákladů (Deloitte, 2023a). Odpovědi respondentů průzkumného šetření v této práci důležitost těchto tří oblastí potvrzují.

## 8 ZÁVĚR

S nástupem generace Z na trh práce čelí zaměstnavatelé neustálým výzvám, které s sebou tato generace přináší. Zejména protože jsou odvážní a nemají problém vyslovit svůj názor, pro ně není důvodem se podřizovat současnému a neudržitelnému stavu ve zdravotnictví, a proto volají pro přijatelnějších a výhodnějších pracovních podmínkách, které jim zajistí větší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, na který kladou oproti předchozím generacím větší důraz.

Poskytovatelé zdravotních služeb tak musí vykonat větší úsilí a zájem o pracovní sílu této generace, aby zajistili dostatek zdravotnického personálu pro svá zařízení, v důsledku populační propasti v počtu jedinců této generace, velké konkurence, stárnutí populace, a tím pádem potřeby většího množství zdravotnického personálu. Text práce proto zpracovává teoretická východiska problematiky pracovního očekávání nelékařských zdravotnických pracovníků u zástupců generace Z, která zdůvodňují potřebu znalostí nástrojů marketingového mixu v personalistice, vysvětlují obecné principy motivace lidského chování a zpracovávají znalosti o chování s postojích generace Z.

Záměrem práce bylo zmapování pracovního očekávání generace Z při výkonu nelékařského povolání, a proto bylo provedeno průzkumné šetření na vzorku studentů Fakulty zdravotnických studií Univerzity Pardubice. V průběhu vyhodnocování dotazníku popisnou statistikou vznikla příležitost pro stanovení výzkumných otázek. Na ně byly hledány odpovědi pomocí předem stanovených nulových hypotéz, o jejichž přijetí nebo zamítnutí rozhodly výsledky testů během statistického testování v softwaru Statistica. Výsledky analýzy pracovního očekávání byly interpretovány a porovnány s výsledky jiných šetření dané problematiky.

## 9 POUŽITÁ LITERATURA

ANTOŠOVÁ, Mária, 2005. Marketing-mix v personalistice. Online. *Moderní řízení*. Roč. 40, č. 11, s. 42-44. ISSN 0026-8720. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/264227249\\_Marketing-mix\\_v\\_personalistice](https://www.researchgate.net/publication/264227249_Marketing-mix_v_personalistice). [cit. 2024-04-03].

ARMSTRONG, Michael, 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10<sup>th</sup> edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-4631-4.

BRITO, Michael, 2018. *Maslow's Hierarchy Of Needs: An Employee Engagement Model*. Online, blogový příspěvek. 1. 6. 2018. Dostupné z: <https://www.britopian.com/employee-advocacy/using-maslows-hierarchy-of-needs-to-architect-employee-storytelling/>. [cit. 2024-01-06].

CLEARCOMPANY, 2022. *How Maslow's Hierarchy of Needs Applies to Employee Engagement*. Online, blogový příspěvek. 8. 9. 2022. Dostupné z: <https://blog.clearcompany.com/how-maslows-hierarchy-of-needs-applies-to-employee-engagement>. [cit. 2024-01-06].

CLICK4SURVEY. *Click4survey*. Online. © 2011-2023 Dostupné z: <https://www.click4survey.cz/>. [cit. 2024-04-16].

ČESKO, 2004a. *Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-95>. [cit. 2024-01-30].

ČESKO, 2004b. *Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních)*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>. [cit. 2024-01-30].

ČESKO, 2006. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>. [cit. 2024-01-30].

ČESKO, 2011. *Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372>. [cit. 2024-01-30].

ČESKO, 2017. *Nariadení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-341>. [cit. 2024-01-30].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ], 2007. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*. Online. In: ČSÚ. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_ekonomickyh\\_cinnosti\\_cz\\_nace](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_cz_nace). [cit. 2024-03-30].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ], 2020. *Ženy a muži v letech 2020*. Online. ISBN 978-80-250-3065-3. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/151439704/30000420.pdf/5f24abfc-dbb8-4be6-98f6-1d9acff33e56?version=1.3>. [cit. 2024-04-16].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ], 2021. *Odvětví ekonomické činnosti*. Online. Sčítání 2021. Dostupné z: <https://scitani.gov.cz/odvetvi-ekonomicke-cinnosti>. [cit. 2023-05-24].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ], 2023. *Projekce obyvatelstva České republiky 2023 - 2100*. Online. In: ČSÚ. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-2023-2100>. [cit. 2024-04-16].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ], 2024. *Veřejná databáze*. Online. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/>. [cit. 2024-04-16].

DELOITTE, 2023a. *Fenomén velké rezignace aneb Co nám chybí v práci: Výsledky ankety*. Online. In: Deloitte. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/fenomen-velke-rezignace.html>. [cit. 2024-04-16].

DELOITTE, 2023b. *2023 Gen Z and Millennial Survey: Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks*. Online. In: Deloitte. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>. [cit. 2024-04-16].

ENGAGEMENT MULTIPLIER, 2023. *Applying Maslow's Hierarchy of Needs to Employee Engagement*. Online. Dostupné z: <https://www.engagemntmultiplier.com/resources/applying-maslows-hierarchy-needs-engagement-growth/>. [cit. 2024-01-06].

- EUROSTAT, 2022. *How many people live 15 minutes away from a hospital?* Online. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221010-1>. [cit. 2024-03-10].
- GRAFTON, 2023. *Generační průzkum*. Online. In: Grafton. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/pruzkum/generacni-pruzkum-2023>. [cit. 2024-04-13].
- HYKEN, Shep, 2023. *The Employee Hierarchy Of Needs: Building A Fulfilling Workplace*. Online. 15. 10. 2023. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2023/10/15/the-employee-hierarchy-of-needs-building-a-fulfilling-workplace/?sh=6505b09cfe98>. [cit. 2024-01-06].
- IPSOS, 2018. *Jak oslovit a zaujmout mladou generaci Z?* Online. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/jak-oslovit-zaujmout-mladou-generaci-z>. [cit. 2024-04-16].
- JANÁČEK, Julius, 2022. *Statistika jednoduše: průvodce světem statistiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1738-3.
- JUREČKA, Václav a MACHÁČEK, Martin, 2023. *Makroekonomie*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3635-3.
- KAUR, Avneet, 2013. Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. Online. *Global Journal of Management and Business Studies*. Vol. 3, no. 10, s. 1061-1064. ISSN 2248-9878. Dostupné z: [https://www.ripublication.com/gjmbs\\_spl/gjmbsv3n10\\_03.pdf](https://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n10_03.pdf). [cit. 2024-01-30].
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava a KUKELKOVÁ, Adéla, 2013. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: Příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3961-7.
- KYZLINKOVÁ, Renata; POJER, Petr a VEVERKOVÁ, Soňa, 2019. *Nové formy zaměstnávání v České republice*. Online. In: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí [VÚPSV] ISBN 978-80-7416-337-1. Dostupné z: [https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz\\_450.pdf](https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz_450.pdf). [cit. 2024-04-16].
- MCCRINDLE, Mark, 2014. *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. 3<sup>rd</sup> edition. Sydney: A McCrindle publication. ISBN 978-0-9924839-0-6.

MEDICAL TRIBUNE, 2023. *(Ne)slučitelnost práce ve zdravotnictví s rodinným životem*. Online. Dostupné z: <https://www.tribune.cz/zdravotnictvi/forum-ne-slucitelnost-prace-ve-zdravotnictvi-s-rodinnym-zivotem/>. [cit. 2024-04-16].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ [MPSV], 2024a. *Národní soustava povolání: všeobecná sestra*. Online. Národní soustava povolání. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/vseobecna-sestra-0359>. [cit. 2024-01-31].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ [MPSV], 2024b. *Minimální mzda*. Online. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>. [cit. 2024-01-31].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR [MPSV], 2012. *Společná tisková zpráva Českého statistického úřadu a Ministerstva práce a sociálních věcí ČR: Změna výpočtu ukazatele registrované nezaměstnanosti*. Online. In: MPSV. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/zmena-vypoctu-ukazatele-registrovane-nezamestnanosti>. [cit. 2024-03-29].

MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9356-0.

PORVAZNÍK, Ján, 2014. *Celostní management*. 3. propracované a doplněné vydání. Bratislava: Iris. ISBN 978-80-8153-030-2.

PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena, 2004. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-X.

QUALTRICS, 2024. *Understanding and meeting employee expectations*. Online. Dostupné z: <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-expectations/>. [cit. 2024-01-30].

SEEMILLER, Corey a GRACE, Meghan, 2018. *Generation Z: A Century in the Making*. London: Routledge. ISBN 978-1-138-33731-2.

SMOLOVÁ, Věra, 2011. *Latinsko-český slovník*. Oline. Dostupné z: [https://knihovna.nmmn.cz/wp-content/uploads/sites/16/2017/02/latinsko-cesky\\_slovník.pdf](https://knihovna.nmmn.cz/wp-content/uploads/sites/16/2017/02/latinsko-cesky_slovník.pdf). [cit. 2023-05-24].

SOUKUP, Jindřich a kol., 2010. *Makroekonomie*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-219-2.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3675-9.

ÚŘAD PRÁCE ČR [ÚP], 2024a. *Tisková zpráva: Nezaměstnanost v prosinci mírně vzrostla a počet uchazečů o zaměstnání poprvé po skoro roce převýšil počet volných míst*. Online. In: Úřad práce ČR. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/-/nezamestnanost-v-prosinci-mirne-vzrostla-a-pocet-uchazecu-o-zamestnani-poprve-po-skoro-6-letech-prevysil-pocet-volnych-mist>. [cit. 2024-03-24].

ÚŘAD PRÁCE ČR [ÚP], 2024b. *Volná místa v ČR*. Online. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/volna-mista-v-cr>. [cit. 2024-03-25].

ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY ČR [ÚZIS], 2022. *Zdravotnická ročenka České republiky 2021*. Online. ISSN 1210-9991. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/res/f/008435/zdrroccz2021.pdf>. [cit. 2024-04-16].

ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY ČR [ÚZIS], 2023. *Zdravotnictví ČR: Personální kapacity a odměňování 2022*. Online. In: ÚZIS. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/index.php?pg=aktuality&aid=8638>. [cit. 2024-04-16].

VAN DEN BERG, Monika, 2020. *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2139-2.

VEBER, Jaromír a kol., 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

VROOM, Victor H., 1964. *Work and Motivation*. USA: John Wiley. ISBN 0-471-91205-0.

## 10 PŘÍLOHY

Příloha A - <i>Žádost o provedení výzkumu</i> .....	80
Příloha B - <i>Zpráva z pilotního šetření</i> .....	81
Příloha C - <i>Elektronický dotazník</i> .....	82
Příloha D - <i>Datová matice</i> .....	86
Příloha E - <i>Počet obyvatel v České republice podle věku od roku 2000</i> .....	88
Příloha F - <i>Počet obyvatel podle věku a pohlaví v letech 2000, 2022 a 2050</i> .....	89
Příloha G - <i>Četnosti odpovědí u otázek z dotazníku</i> .....	90



Příloha A - Žádost o provedení výzkumu



Žádost o provedení výzkumu v rámci závěrečné práce

Příjmení a jméno studenta	Kateřina Slovácová
Vysoká škola, fakulta, katedra	Univerzita Pardubice, Fakulta zdravotnických studií,
Studijní program Studijní obor/ročník	Organizace a řízení ve zdravotnictví/2. ročník
Typ práce (bakalářská, magisterská)	Diplomová práce
Téma	Pracovní očekávání generace Z při výkonu nelékařské zdravotnické profese
Jméno vedoucí/ho práce, kontakt	doc. Ing. Jana Holá, Ph.D., jana.hola@upce.cz
Vyjádření vedoucího práce	Výzkum <del>nebude</del> spojen s finančním zatížením osloveného zařízení.
Soubor respondentů	Studenti Fakulty zdravotnických studií Univerzity Pardubice
Metodika výzkumu	Elektronický dotazník
Zahájení výzkumu	12.2.2024
Konec výzkumu	25.2.2024
Vyjádření studenta/ky týkající se zveřejňování osobních a citlivých údajů respondentů/organizace a povinnosti mlčenlivosti studenta	Zavazuji se, že ve své závěrečné práci a ani v publikacích vycházejících ze závěrečné práce nebudu uvádět osobní a citlivé údaje respondentů/ organizace. Jsem si vědom/a, že jsem vázán/a povinnou mlčenlivostí o skutečnostech, se kterými jsem se setkal/a při výkonu své odborné praxe a při nahlížení do dokumentace pacientů/organizace.  Podpis studenta/ky:
Vyjádření studenta/ky týkající se zveřejňování informací o odborném zařízení, kde bude výzkum prováděn	Zavazuji se, že ve své závěrečné práci a ani v publikacích vycházejících ze závěrečné práce nebudu uvádět název odborného zařízení, kde bude výzkum prováděn (ledaže souhlas se zveřejněním názvu zařízení jeho představitel vyjádří na tomto formuláři).  Podpis studenta/ky:
Vyjádření odborného zařízení, kde bude výzkum prováděn*	Název: <u>UNIVERZITA PARDUBICE</u> Pracoviště: <u>FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ</u>  S prováděním výzkumu <del>souhlasím</del> <u>souhlasím</u> . Se zveřejněním názvu zařízení v závěrečné práci studenta/ky / v publikacích vycházejících ze závěrečné práce studenta/ky <del>souhlasím</del> <u>souhlasím</u> .  Mgr. Zuzana Poláčková, Ph.D.  Jméno: <u>Mgr. Helena Poláčková</u> Pozice: <u>vedoucí katedry</u> Razítko a podpis:

.....  
Vedoucí práce

.....  
Mgr. Zuzana Poláčková, Ph.D.  
Vedoucí katedry

Potvrzený souhlas s výzkumem k bakalářské nebo diplomové práci odevzdá student se dvěma výtisky práce na studijní oddělení v termínu dle harmonogramu Fakulty zdravotnických studií.

\* V případě výzkumu, kdy respondenty jsou studenti jiných fakult UPa, vyjádření vyplní proděkanka pro studium a vzdělávací činnost Fakulty zdravotnických studií. V případě výzkumu, kdy respondenty jsou studenti FZS, vyjádření vyplní vedoucí katedry, pod kterou student provádějící výzkum patří.

Aktualizace: duben 2021

## **Příloha B - Zpráva z pilotního šetření**

Do pilotního šetření byly osloveny a zapojeny čtyři vybrané studentky prezenčního studia navazujících oborů na Fakultě zdravotnických studií Univerzity Pardubice. Jejich výpovědi a návrhy na zlepšení jsou následující.

### **Studentka A - všeobecná sestra, studijní obor Specializace v ošetrovatelství - Perioperační péče, 1. ročník**

K původnímu znění otázky č. 7 respondentka uvedla, že o vlivu jednotlivých faktorů přispívajících k její duševní pohodě na pracovišti nedokáže rozhodnout, protože je na svém pracovišti všechny nemá. Shodly jsme se na novém znění otázky „Přispívají tyto faktory k Vaší duševní pohodě na pracovišti?“ s dodatkem „Případně, zda by mohly“. Studentka uvádí, že znění ostatních otázek je srozumitelné a výběr možností velmi výstižný, což ji překvapilo. Při společné diskuzi o délce dotazníku mě také přivedla na myšlenku spojit dichotomické otázky s možnostmi odpovědi ano/ne, čímž vznikla otázka č. 10, kterou jsem mohla rozšířit o další varianty v odpovědích.

### **Studentka B - dentální hygienistka, studijní obor Organizace a řízení, 2. ročník**

Studentka doporučuje zdůraznit klíčové pojmy v otázkách dotazníku a negativní formulaci v popisu instrukcí u otázky č. 10 tak, aby bylo zřejmé, že počet odpovědí není omezený. Zároveň uvádí, že jí jinak v dotazníku nic nechybí a přijde jí srozumitelný.

### **Studentka C - všeobecná sestra, studijní obor Specializace v ošetrovatelství - Ošetrovatelská péče v interních oborech, 2. ročník**

Studentka se obrátila s dotazem na upřesnění významu „osobní ohodnocení“ u otázky č. 3, protože si za tímto výrazem představovala subjektivní pocit zaměstnance, resp. sebehodnocení, které člověka motivuje k práci. Po společné úvaze jsme se dohodly na upřesnění této odpovědi podobou „finanční osobní ohodnocení“, které představuje nenárokovou část platu nebo mzdy.

Dále jsem reagovala na připomínku, která směřovala k pochybám varianty „kariérního růstu“ u otázky č. 3. Podle názoru respondentky není ve zdravotnictví příliš velký prostor pro kariérní růst, a proto označila variantu jako zbytečnou. Jelikož jsem variantu rozvoje zaměstnance nechtěla vypustit, neboť v jiných šetřeních je tato varianta silným motivem k práci, rozhodla jsem se ji transformovat, a to na „profesní rozvoj“, který je u zdravotníků díky navyšujícím se odbornostem velmi častý.

### **Studentka D - všeobecná sestra, studijní obor Organizace a řízení, 1. ročník**

Zpětná vazba studentky upozorňovala na to, že vzhledem ke studiu, nemá možnost přijmout více než částečný úvazek. A protože je cílem této otázky zjistit počet hodin, který jsou zdravotníci generace Z ochotni strávit každý měsíc v zaměstnání, rozhodla jsem se otázku přeformulovat. Studentka souhlasí se zněním otázky č. 8, které se dotazuje na plánovaný počet hodin strávený v práci po ukončení studia.

Na základě připomínek respondentek pilotního šetření byly v dotazníku provedeny úpravy tak, aby byla zajištěna ještě vyšší srozumitelnost otázek, možnost odpovědi respondentů s určitostí a snadná orientace při jeho vyplňování, za účelem dosažení validních dat s vysokou spolehlivostí.

## Pracovní očekávání generace Z při výkonu nelékařské zdravotnické profese

1

Nejraději byste pracoval/a v zařízení, které je zřízeno: \*

- Ministerstvem zdravotnictví (fakultní nemocnice, psychiatrická nemocnice)
- Ostatními ministerstvy (vojenská nemocnice, vězeňská služba)
- Územním orgánem (krajská nemocnice, záchranná služba, městská nemocnice)
- Fyzickou osobou (ambulace soukromého lékaře, vlastní živnostenské podnikání)
- Jinou právnickou osobou (rehabilitační centrum, soukromá klinika, laboratoř)
- Církví (církvní nemocnice, charita, hospic)
- Nezáleží mi na tom, kdo je zřizovatelem

2

Zvolte maximální dobu, kterou jste ochoten/ochotna strávit cestou do práce. \*

- do 15 minut
- 15 - 30 minut
- do 1 hodiny
- 1 - 2 hodiny
- více než 2 hodiny

3

Ohodnoťte, jak tyto faktory ovlivňují Vaši motivaci k práci. \*

Každou položku ohodnoťte na stupnici 0 (vůbec) až 10 (nejvíc).

	0 (vůbec)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (nejvíc)
Výše výdělku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesní rozvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční osobní ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozmanitost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré vztahy s nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré vztahy s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznání a pochvala od zaměstnavatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Využívání digitalizace a nových technologií při práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostatek pracovních pomůcek a materiálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderní (zrekonstruované) pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilní plánování služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní benefity (Cafeterie, Multisport)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4

**Rozhodněte, o které z následujících benefitů máte zájem: \***

Vyberte maximálně 5 benefitů, které pro Vás mají největší význam.

- Příspěvek na kulturu, relaxaci a sport
- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na bydlení
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na vzdělání
- Firemní akce (teambuilding, ples, vánoční večírek)
- Neplacené parkoviště pro zaměstnance
- Sick days (hrazené volno v případě zdravotní indispozice)
- Free days (hrazené volno na vyřizování úředních záležitostí)
- Jazykové kurzy
- Příspěvek na dopravu do práce

5

**Jaký by byl Váš důvod pro přijetí obdobné pozice u jiného zaměstnavatele? \***

Vyberte maximálně 3 důvody.

- Vyšší finanční ohodnocení
- Image a prestiž společnosti
- Větší možnosti profesního rozvoje
- Kratší dojezdová vzdálenost do práce
- Možnost pracovat se svým známým
- Žádný, nabídku bych nepřijal/a

6

**Jaké máte finanční očekávání? \***

Vyberte finanční rozmezí. Uvedeno v hrubé mzdě.

- 25 000 - 29 999 Kč
- 30 000 - 34 999 Kč
- 35 000 - 39 999 Kč
- 40 000 - 44 999 Kč
- 45 000 - 49 999 Kč
- 50 000 Kč a více

7

Přispívají tyto faktory k Vaší duševní pohodě na pracovišti? \*

Případně, zda by mohly.

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím
Vyšší výdělek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvky na péči o zdraví, rekreaci a sport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvky na kulturu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menší pracovní zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré vztahy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zavedení supervizí (skupinové podpory)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderní vybavení pracoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spravedlivé odměňování (osobní příplatek odpovídá výkonu zaměstnance)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8

Kolik hodin plánujete trávit v práci každý měsíc po ukončení studia? \*

- 80 hodin (poloviční úvazek)
- 120 hodin (3/4 úvazek)
- 160 hodin (plný úvazek)
- 160 hodin hodin + max. 3 služby přesčas
- Jiná varianta

9

Je pro Vás důležité, aby zaměstnavatel kladl důraz na tyto aspekty? \*

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím
Věková, genderová a etnická spravedlnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zavádění šetrnějších postupů a příjem environmentální odpovědnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalizace a investování do nových technologií	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10

**Zaškrtněte výroky, které jsou o Vás pravdivé. \***Počet odpovědí není omezen.

- Mám/zvažuji rozložení úvazku mezi více zaměstnavatelů.
- Jsem ochoten/ochotna přistoupit na nižší mzdu, pokud by mi zaměstnavatel nabídl dny placeného volna navíc.
- Změna zaměstnavatele pro mě nepředstavuje problém.
- Záleží mi na tom, abych v pracovní uniformě vypadal/a dobře.
- Za příplatek jsem ochoten/ochotna pracovat v rizikovém (infekčním) prostředí.
- Ve zdravotnictví plánuji pracovat následujících 20 let.

11

**Vyberte období, ve kterém jste se narodil/a. \***

- Před rokem 1965
- 1965 - 1980
- 1981 - 1995
- 1996 - 2007
- 2008 - 2023

12

**Povoláním jste nebo budete? \***

- Všeobecná sestra
- Zdravotně-sociální pracovník
- Porodní asistentka
- Radiologický asistent
- Zdravotnický záchranář
- Fyzioterapeut
- Dentální hygienistka
- Jiné

13

**Jste: \***

- Žena
- Muž
- Jiné









**Příloha E - Počet obyvatel v České republice podle věku od roku 2000**

Věk	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
0	90 622	90 659	92 811	93 692	97 555	102 414	105 775	114 410	119 914	118 609	117 456	108 753
1-4	359 496	355 654	357 965	361 971	368 056	376 609	387 834	401 835	423 278	445 936	462 079	481 937
4-9	571 430	531 709	501 720	471 435	453 861	448 338	450 045	454 698	460 464	470 960	485 064	497 702
10-14	642 886	643 840	637 270	627 377	607 474	573 970	535 860	505 980	476 351	458 865	453 543	452 849
15-19	682 333	674 458	665 282	664 041	657 195	653 519	651 247	646 427	637 248	615 991	582 650	541 105
20-24	852 548	809 490	773 754	740 059	708 787	698 533	694 953	699 734	707 501	700 740	692 009	671 462
25-29	867 051	887 488	906 497	908 216	891 519	863 320	829 472	808 152	784 613	758 921	746 496	721 200
30-34	690 760	697 836	723 525	768 638	819 567	865 852	902 760	933 399	942 504	927 504	896 386	847 314
35-39	690 042	695 138	699 943	691 477	683 936	690 452	708 610	743 224	794 216	845 964	888 932	918 039
40-44	681 116	652 780	634 824	644 474	669 945	689 672	701 559	712 886	707 996	700 861	704 892	718 925
45-49	793 726	777 209	759 640	736 388	704 137	676 111	652 845	641 799	654 498	679 938	696 681	705 709
50-54	813 556	806 578	795 040	786 882	782 972	775 341	763 858	751 234	730 952	700 751	672 545	649 679
55-59	635 761	678 566	722 800	745 580	759 054	782 568	778 943	770 281	764 448	761 690	754 341	745 595
60-64	472 216	490 474	514 236	548 033	581 889	597 989	640 991	684 237	707 407	721 200	743 870	743 740
65-69	438 862	424 705	413 708	411 542	414 674	431 419	450 751	473 794	505 988	537 277	552 120	595 116
70-74	408 243	405 336	404 994	398 828	391 894	380 290	370 844	362 952	363 332	367 737	383 827	402 749
75-79	326 131	324 214	322 056	320 069	319 730	323 150	325 288	327 542	324 966	320 822	313 367	307 188
80-84	130 579	154 069	179 025	202 563	214 816	219 814	222 369	223 609	225 163	227 014	231 966	234 820
85-89	85 294	75 173	65 344	56 281	58 147	68 211	82 377	96 575	110 302	117 447	121 775	124 404
90-94	27 537	27 388	28 784	29 538	30 436	28 195	24 912	21 891	19 548	21 415	25 884	31 495
95+	6 357	3 672	4 051	4 371	4 933	5 312	5 896	6 471	6 853	7 171	6 887	5 664
<b>Celkem</b>	<b>10 266 546</b>	<b>10 206 436</b>	<b>10 203 269</b>	<b>10 211 455</b>	<b>10 220 577</b>	<b>10 251 079</b>	<b>10 287 189</b>	<b>10 381 130</b>	<b>10 467 542</b>	<b>10 506 813</b>	<b>10 532 770</b>	<b>10 505 445</b>

Věk	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
0	108 692	106 829	109 943	110 777	112 544	114 213	113 866	112 051	110 053	111 659	101 919
1-4	473 008	459 433	447 126	439 417	442 290	446 550	453 306	456 772	457 209	446 439	460 626
4-9	522 828	551 324	574 904	591 957	593 168	585 156	571 974	563 395	556 957	553 106	584 237
10-14	455 768	459 869	469 072	481 565	499 273	524 758	553 914	577 984	595 522	582 204	604 026
15-19	510 265	479 874	463 083	458 003	458 673	462 200	467 391	478 030	490 450	503 305	556 689
20-24	660 086	645 014	623 989	590 522	553 701	525 198	498 017	483 032	477 910	477 006	505 018
25-29	711 493	704 759	696 939	690 104	685 593	677 564	668 977	651 892	620 925	572 593	570 325
30-34	813 113	776 816	749 002	736 368	730 407	724 445	725 191	722 127	718 931	686 013	708 778
35-39	936 824	934 397	917 230	885 086	848 689	817 364	786 975	762 998	753 310	714 000	739 429
40-44	745 793	788 383	838 729	880 941	914 338	934 896	937 403	923 446	893 321	830 481	824 553
45-49	710 290	699 388	692 290	696 832	713 002	741 070	787 035	839 278	882 586	899 597	939 749
50-54	634 324	642 764	668 093	685 062	694 843	700 067	691 967	686 236	691 083	698 686	740 327
55-59	730 876	709 023	680 114	653 439	631 422	617 823	628 207	653 501	669 733	673 023	688 078
60-64	735 147	729 002	727 355	721 358	711 955	698 568	678 960	651 567	625 465	599 486	595 926
65-69	635 869	657 256	671 051	692 992	691 356	684 548	679 942	678 927	672 418	659 696	653 033
70-74	423 602	452 772	482 043	495 189	532 653	569 661	589 873	602 974	621 177	615 177	612 885
75-79	301 966	303 467	308 614	323 695	340 072	358 552	383 895	408 629	417 201	443 093	475 940
80-84	238 033	237 196	236 599	232 005	229 227	226 588	229 168	234 495	244 137	252 668	267 114
85-89	126 082	128 160	131 259	135 023	138 667	141 839	142 232	142 589	138 490	134 175	133 551
90-94	36 938	42 044	45 374	47 086	48 997	49 852	51 252	52 981	53 811	53 591	54 609
95+	5 128	4 649	5 466	6 422	7 950	9 143	10 255	11 035	11 088	10 709	10 717
<b>Celkem</b>	<b>10 516 125</b>	<b>10 512 419</b>	<b>10 538 275</b>	<b>10 553 843</b>	<b>10 578 820</b>	<b>10 610 055</b>	<b>10 649 800</b>	<b>10 693 939</b>	<b>10 703 797</b>	<b>10 516 707</b>	<b>10 827 529</b>

**Příloha F - Počet obyvatel podle věku a pohlaví v letech 2000, 2022 a 2050**

Věk	2000		2022		2050*	
	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy
0	46 884	43 738	52 321	49 598	47 118	44 917
1-4	184 532	174 964	235 472	225 154	192 826	183 824
4-9	293 457	277 973	299 415	284 822	243 207	231 863
10-14	328 994	313 892	308 690	295 336	235 353	224 393
15-19	348 835	333 498	285 632	271 057	228 322	217 974
20-24	435 295	417 253	255 651	249 367	243 540	232 078
25-29	442 176	424 875	291 220	279 105	299 850	283 193
30-34	352 733	338 027	362 796	345 982	349 498	325 069
35-39	351 500	338 542	377 586	361 843	358 749	328 576
40-44	343 740	337 376	421 104	403 449	375 084	337 001
45-49	395 591	398 135	478 298	461 451	326 157	294 590
50-54	400 825	412 731	374 474	365 853	311 682	282 420
55-59	305 457	330 304	344 456	343 622	366 963	341 332
60-64	218 856	253 360	292 107	303 819	361 642	350 899
65-69	192 510	246 352	305 576	347 457	347 870	353 022
70-74	164 661	243 582	270 611	342 274	375 757	405 509
75-79	115 946	210 185	194 423	281 517	298 205	344 701
80-84	42 126	88 453	99 059	168 055	191 798	246 300
85-89	24 210	61 084	42 660	90 891	121 026	178 816
90-94	6 880	20 657	14 826	39 783	51 386	102 493
95+	1 523	4 834	2 146	8 571	13 201	43 263
<b>Celkem</b>	<b>4 996 731</b>	<b>5 269 815</b>	<b>5 308 523</b>	<b>5 519 006</b>	<b>5 339 234</b>	<b>5 352 233</b>

\*Projekce

## Příloha G - Četnosti odpovědí u otázek z dotazníku

### Otázka č. 1

Zřizovatel zařízení	Počet	Relativní četnost
Ministerstvo zdravotnictví	39	24,7%
Ostatní ministerstva	6	3,8%
Územní orgán	30	19,0%
Fyzická osoba	25	15,8%
Jiná právnická osoba	13	8,2%
Církev	2	1,3%
Jakékoliv	43	27,2%
<b>Celkem</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

### Otázka č. 2

Čas na cestě do práce	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Do 15 minut	8	5,1%	8	5,1%
15 - 30 minut	90	57,0%	98	62%
do 1 hodiny	58	36,7%	156	99%
1 - 2 hodiny	2	1,3%	158	100%
více než 2 hodiny	0	0,0%	158	100%

### Otázka č. 4

Benefity	Četnost
Příspěvek na kulturu, relaxaci a sport	71
Příspěvek na stravování	115
Příspěvek na bydlení	66
Příspěvek na životní pojištění	66
Příspěvek na vzdělání	64
Firemní akce	29
Neplacené parkoviště pro zaměstnance	79
Sickdays	133
Freedays	62
Jazykové kurzy	18
Příspěvek na dopravu do práce	67

### Otázka č. 5

Důvod ke změně zaměstnavatele	Četnost
Vyšší finanční ohodnocení	143
Image a prestiž společnosti	35
Větší možnosti profesního rozvoje	88
Kratší vzdálenost do práce	110
Práce se svým známým	34
Žádný	5

### Otázka č. 6

Hrubá mzda	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
25 000 - 29 999 Kč	3	1,9%	3	1,9%
30 000 - 34 999 Kč	30	19,0%	33	21%
35 000 - 39 999 Kč	33	20,9%	66	42%
40 000 - 44 999 Kč	42	26,6%	108	68%
45 000 - 49 999 Kč	33	20,9%	141	89%
50 000 Kč a více	17	10,8%	158	100%

### Otázka č.3

Výše výdělku	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
0	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%
3	0	0%	0	0%
4	4	3%	4	3%
5	6	4%	10	6%
6	4	3%	14	9%
7	19	12%	33	21%
8	60	38%	93	59%
9	27	17%	120	76%
10	38	24%	158	100%

Uznání a pochvala	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
0	1	1%	1	1%
1	0	0%	1	1%
2	0	0%	1	1%
3	5	3%	6	4%
4	2	1%	8	5%
5	13	8%	21	13%
6	25	16%	46	29%
7	29	18%	75	47%
8	44	28%	119	75%
9	24	15%	143	91%
10	15	9%	158	100%

Profesní rozvoj	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
0	1	1%	1	1%
1	0	0%	1	1%
2	0	0%	1	1%
3	2	1%	3	2%
4	6	4%	9	6%
5	10	6%	19	12%
6	16	10%	35	22%
7	38	24%	73	46%
8	39	25%	112	71%
9	24	15%	136	86%
10	22	14%	158	100%

Digitalizace a technologie	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
0	1	1%	1	1%
1	0	0%	1	1%
2	1	1%	2	1%
3	5	3%	7	4%
4	5	3%	12	8%
5	29	18%	41	26%
6	27	17%	68	43%
7	37	23%	105	66%
8	25	16%	130	82%
9	18	11%	148	94%
10	10	6%	158	100%

Finanční osobní ohodnocení	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
0	0	0%	0	0%
1	1	1%	1	1%
2	0	0%	1	1%
3	1	1%	2	1%
4	1	1%	3	2%
5	18	11%	21	13%
6	18	11%	39	25%
7	34	22%	73	46%
8	35	22%	108	68%
9	25	16%	133	84%
10	25	16%	158	100%

Dostatek materiálu a pomůcek	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
0	1	1%	1	1%
1	0	0%	1	1%
2	1	1%	2	1%
3	0	0%	2	1%
4	2	1%	4	3%
5	11	7%	15	9%
6	11	7%	26	16%
7	29	18%	55	35%
8	28	18%	83	53%
9	41	26%	124	78%
10	34	22%	158	100%

Rozmanitost práce	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
0	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%
2	2	1%	2	1%
3	0	0%	2	1%
4	5	3%	7	4%
5	7	4%	14	9%
6	18	11%	32	20%
7	24	15%	56	35%
8	39	25%	95	60%
9	32	20%	127	80%
10	31	20%	158	100%

Moderní prostředí	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
0	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%
2	1	1%	1	1%
3	4	3%	5	3%
4	3	2%	8	5%
5	15	9%	23	15%
6	18	11%	41	26%
7	40	25%	81	51%
8	42	27%	123	78%
9	19	12%	142	90%
10	16	10%	158	100%

Dobré vztahy s nadřízeným	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
0	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%
3	1	1%	1	1%
4	1	1%	2	1%
5	6	4%	8	5%
6	8	5%	16	10%
7	23	15%	39	25%
8	35	22%	74	47%
9	37	23%	111	70%
10	47	30%	158	100%

Flexibilní plánování služeb	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
0	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%
3	1	1%	1	1%
4	1	1%	2	1%
5	5	3%	7	4%
6	15	9%	22	14%
7	28	18%	50	32%
8	29	18%	79	50%
9	31	20%	110	70%
10	48	30%	158	100%

Dobré vztahy s kolegy	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
0	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%
3	0	0%	0	0%
4	0	0%	0	0%
5	0	0%	0	0%
6	1	1%	1	1%
7	12	8%	13	8%
8	22	14%	35	22%
9	38	24%	73	46%
10	85	54%	158	100%

Benefity	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
0	5	3%	5	3%
1	0	0%	5	3%
2	6	4%	11	7%
3	5	3%	16	10%
4	10	6%	26	16%
5	23	15%	49	31%
6	21	13%	70	44%
7	23	15%	93	59%
8	25	16%	118	75%
9	19	12%	137	87%
10	21	13%	158	100%

## Otázka č. 7

Faktor	Rozhodně ano		Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne		Nevím		Celkem
	Četnost	Relativní četnost	Četnost	Relativní četnost	Četnost	Relativní četnost	Četnost	Relativní četnost	Četnost	Relativní četnost	
Vyšší výdělek	61	38,6%	82	51,9%	10	6,3%	1	0,6%	4	2,5%	158
Příspěvky na péči o zdraví, rekreaci a sport	36	22,8%	90	57,0%	24	15,2%	2	1,3%	6	3,8%	158
Příspěvek na kulturu	15	9,5%	66	41,8%	50	31,6%	9	5,7%	18	11,4%	158
Menší pracovní zátěž	62	39,2%	64	40,5%	23	14,6%	2	1,3%	7	4,4%	158
Dobré vztahy na pracovišti	135	85,4%	21	13,3%	0	0,0%	1	0,6%	1	0,6%	158
Zavedení supervizí	23	14,6%	67	42,4%	32	20,3%	8	5,1%	28	17,7%	158
Moderní vybavení pracoviště	29	18,4%	99	62,7%	23	14,6%	1	0,6%	6	3,8%	158
Spravedlivé odměňování	90	57,0%	61	38,6%	1	0,6%	3	1,9%	3	1,9%	158

Faktor	Má pozitivní vliv na duševní pohodu			Nemá vliv na duševní pohodu		
	rozhodně ano	spíše ano	celkem v %	spíše ne	rozhodně ne	celkem v %
Vyšší výdělek	61	82	93%	10	1	7%
Příspěvky na péči o zdraví, rekreaci a sport	36	90	83%	24	2	17%
Příspěvek na kulturu	15	66	58%	50	9	42%
Menší pracovní zátěž	62	64	83%	23	2	17%
Dobré vztahy na pracovišti	135	21	99%	0	1	1%
Zavedení supervizí	23	67	69%	32	8	31%
Moderní vybavení pracoviště	29	99	84%	23	1	16%
Spravedlivé odměňování	90	61	97%	1	3	3%

## Otázka č. 8

Čas v práci každý měsíc	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
80 hodin (poloviční úvazek)	8	5,1%	8	5,1%
120 hodin (3/4 úvazek)	20	12,7%	28	18%
120 hodin + max. 3 služby přesčas	1	0,6%	29	18%
160 hodin (plný úvazek)	85	53,8%	114	72%
160 hodin + max. 3 služby přesčas	44	27,8%	158	100%

## Otázka č. 9

Věková, genderová a etnická spravedlnost	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Rozhodně ano	54	34%	54	34%
Spíše ano	69	44%	123	78%
Spíše ne	21	13%	144	91%
Rozhodně ne	6	4%	150	95%
Nevím	8	5%	158	100%

Environmentální odpovědnost	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Rozhodně ano	32	20%	32	20%
Spíše ano	92	58%	124	78%
Spíše ne	16	10%	140	89%
Rozhodně ne	1	1%	141	89%
Nevím	17	11%	158	100%

Digitalizace a investice do technologií	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Rozhodně ano	45	28%	45	28%
Spíše ano	89	56%	134	85%
Spíše ne	16	10%	150	95%
Rozhodně ne	2	1%	152	96%
Nevím	6	4%	158	100%

## Otázka č. 10

Úvazek u více zaměstnavatelů	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	71	45%	71	45%
Ne	87	55%	158	100%

Placené volno navíc a méně peněz	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	29	18%	29	18%
Ne	129	82%	158	100%

Změna zaměstnavatele není problém	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	84	53%	84	53%
Ne	74	47%	158	100%

Dobře vypadající pracovní uniforma	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	71	45%	71	45%
Ne	87	55%	158	100%

Práce v rizikovém prostředí	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	61	39%	61	39%
Ne	97	61%	158	100%

Dalších 20 let ve zdravotnictví	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Ano	50	32%	50	32%
Ne	108	68%	158	100%

## Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet	Relativní četnost
Žena	140	88,6%
Muž	18	11,4%
Jiné	0	0,0%
<b>Celkem</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

## Profese respondentů

Profese	Počet	Relativní četnost
Všeobecná sestra	61	38,6%
Zdravotně-sociální pracovník	15	9,5%
Porodní asistentka	26	16,5%
Radiologický asistent	26	16,5%
Zdravotnický záchranář	23	14,6%
Fyzioterapeut	5	3,2%
Dentální hygienistka	1	0,6%
Optometriska	1	0,6%
<b>Celkem</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>