

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

Bc. Daniel Voltner, DiS.

Univerzita Pardubice  
Fakulta zdravotnických studií

Spokojenost zaměstnanců na pracovišti

Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta zdravotnických studií  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Daniel Voltner**  
Osobní číslo: **Z23345**  
Studijní program: **N0988P360003 Organizace a řízení ve zdravotnictví**  
Téma práce: **Spokojenost zaměstnanců na pracovišti**  
Téma práce anglicky: **Employee satisfaction in the workplace**  
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:

Literatura dle doporučení vedoucího závěrečné práce.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Jaroslav Žďára, Ph.D.**  
Katedra klinických oborů

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2025**

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

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

V Pardubicích dne 13. března 2025

## PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Práci s názvem Spokojenost zaměstnanců na pracovišti jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen 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 10. 6. 2025

Bc. Daniel Voltner, DiS. v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych poděkoval všem, kteří mě podpořili při zpracování této závěrečné práce.

Zvláštní dík patří vedoucímu práce, panu PhDr. Jaroslavu Žďárovi, Ph.D., MBA, za jeho odborné vedení, cenné rady a trpělivost, které mi byly během celého procesu velkou oporou.

Poděkování patří také mé rodině a přátelům za jejich podporu a pochopení po celou dobu mého studia.

## **ANOTACE**

Diplomová práce zkoumá spokojenost zaměstnanců na pracovišti a faktory, které ji ovlivňují, jako jsou pracovní podmínky, vztahy s kolegy a nadřízenými, kariérní růst, firemní kultura a odměňování. Praktická část obsahuje dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci a identifikovat oblasti ke zlepšení. Výsledky studie slouží jako podklad pro návrhy opatření, která by vedla ke zvýšení spokojenosti, motivace a loajality zaměstnanců, a tím i efektivity organizace.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

spokojenost zaměstnanců, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, motivace zaměstnanců

## **TITLE**

Employee satisfaction in the workplace

## **ANNOTATION**

The thesis examines employee satisfaction in the workplace and the factors influencing it, including working conditions, relationships with colleagues and supervisors, career growth, corporate culture, and compensation. The practical part involves a survey aimed at assessing the level of employee satisfaction within a selected organization and identifying areas for improvement. The study's findings serve as a basis for proposing measures that could enhance employee satisfaction, motivation, and loyalty, thereby increasing organizational efficiency.

## **KEYWORDS**

employee satisfaction, working conditions, workplace relationships, employee motivation,

# OBSAH

Úvod.....	13
1 CÍLE A METODOLOGIE DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	14
1.1 Hlavní cíl práce .....	14
1.2 Metody k dosažení cíle .....	14
Teoretická část .....	16
2 Pracovní spokojenost .....	16
2.1 Výklad a porozumění pojmu pracovní spokojenost .....	17
2.1.1 Podnět (stimul).....	17
2.1.2 Motiv.....	18
2.1.3 Aktivace .....	18
2.1.4 Frustrace (Vnitřní neklid) .....	19
2.1.5 Struktura motivačního pole.....	20
2.1.6 Proměnlivost motivace .....	20
2.2 Vlastnosti a charakteristické rysy spokojenosti .....	21
2.3 Spokojenost a motivace v práci .....	23
2.3.1 Stupňovitý systém potřeb.....	24
2.3.2 Dvoufaktorová motivační teorie Fredericka Herzberga .....	25
2.3.3 Vnější motivace .....	26
2.3.4 Interní motivace .....	27
2.4 Postoj k práci jako odraz pracovní spokojenosti .....	28
2.4.1 Postoje.....	29
2.4.2 Pracovní postoje.....	30
2.5 Chování na pracovišti ve vztahu k pracovní spokojenosti.....	31
2.5.1 Výkonnost.....	32
2.5.2 Obměna zaměstnanců .....	33
2.5.3 Absence v práci.....	34

2.5.4	Iniciativa na pracovišti .....	35
2.6	Důležitost spokojenosti zaměstnanců v pracovním prostředí.....	36
3	Zvolené teorie spokojenosti v práci .....	37
3.1	Teorie s jedním faktorem .....	37
3.2	Teorie se dvěma faktory .....	38
3.3	Wernimontův model .....	39
4	Faktory pracovní spokojenosti.....	40
4.1	Interní faktory .....	41
4.1.1	Věk zaměstnance .....	41
4.1.2	Délka zaměstnání v organizaci (seniorita).....	41
4.1.3	Gender (pohlaví) .....	42
4.1.4	Stav v osobním životě.....	42
4.1.5	Úroveň vzdělání.....	42
4.1.6	Vyhlídky .....	42
4.1.7	Zájmové oblasti.....	42
4.1.8	Osobnostní rysy .....	43
4.1.9	Schopnosti.....	43
4.2	Vnější faktory .....	43
4.2.1	Způsob vedení.....	43
4.2.2	Finanční ohodnocení.....	44
4.2.3	Benefity od zaměstnavatele .....	44
4.2.4	Hodnocení a zpětná vazba .....	44
4.2.5	Kolegové a pracovní prostředí .....	45
4.2.6	Pracovní podmínky a charakter práce.....	45
4.2.7	Ocenění a uznání.....	46
4.2.8	Karierní posun.....	46
4.3	Firemní kultura .....	47

4.4	Agenturní zaměstnávání .....	48
4.4.1	Specifické vlastnosti agenturního zaměstnávání .....	48
4.4.2	Flexibilita a stabilita.....	49
4.4.3	Srovnatelné pracovní podmínky .....	49
4.4.4	Vliv agenturního zaměstnávání na pracovní spokojenost.....	49
5	Výzkumná (praktická) část .....	51
5.1	Metodika výzkumné (praktické) části.....	51
5.2	Výzkumný vzorek.....	52
5.3	Cíle studie a hypotetické rámce .....	52
5.3.1	Konkrétní výzkumné záměry:.....	53
5.3.2	Předpoklady .....	53
5.4	Dotazník.....	54
5.5	McCloskey / Mueller Satisfaction scale (MMSS) .....	54
5.5.1	Vyhodnocení a rozbor dat z dotazníkového šetření.....	55
5.5.2	Vyhodnocení dotazníku MMSS – Srovnání oddělení X a Y .....	58
5.6	Jednotlivé subškály .....	66
5.7	Hodnocení subškál pro danou nemocnici .....	68
5.7.1	Spokojenost s vnějšími odměnami (otázky 1, 2, 3) .....	68
5.7.2	Průměrná hodnocení jednotlivých subškál McCloskey/Muellerovy škály pracovní spokojenosti (MMSS), vypočtená na základě váženého průměru všech odpovědí: 72	
5.8	Souvislosti mezi faktory pracovní spokojenosti a celkovou spokojeností .....	74
5.9	Vyhodnocení cílů.....	75
5.10	Vyhodnocení výzkumných předpokladů .....	76
5.10.1	Zaměstnanci na nově vzniklém Oddělení Y vykazují nižší míru spokojenosti než zaměstnanci na Oddělení X .....	76
5.10.2	Organizační procesy na Oddělení Y nejsou ještě plně stabilizované, což negativně ovlivňuje spokojenost.....	76

5.10.3	Personál Oddělení Y čelí vyšší pracovní zátěži a stresu než zaměstnanci Oddělení X.....	76
5.10.4	Míra fluktuace zaměstnanců na Oddělení Y je vyšší než na Oddělení X.....	77
5.10.5	Možnosti profesního rozvoje a specializace mají výrazný vliv na spokojenost zaměstnanců Oddělení Y. ....	77
5.10.6	Podpora vedení a kvalita řízení na Oddělení Y ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců.....	77
5.10.7	Kvalita týmové spolupráce ovlivňuje spokojenost zaměstnanců Oddělení Y více než na Oddělení X.....	77
5.10.8	Srovnání se zavedenými odděleními může ovlivnit vnímání pracovních podmínek na Oddělení Y. ....	77
6	Diskuze a doporučení pro praxi .....	78
6.1	Finanční ohodnocení.....	78
6.2	Benefity.....	79
6.3	Pracovní doba a dovolená .....	80
6.4	Rovnováha práce a rodina.....	81
6.5	Styl vedení ze strany vedení nemocnice .....	83
6.6	Profesní rozvoj.....	84
6.7	Fluktuace.....	84
6.8	Omezení studie a návrhy na budoucí výzkum .....	85
7	Závěr .....	87
8	Použitá literatura .....	89
8.1	Primární zdroje .....	89
9	Přílohy.....	93

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Yerkes-Dodsonův zákon .....	19
Obrázek 2: Počet respondentů dle oddělení.....	56
Obrázek 3: Rozložení pohlaví.....	57
Obrázek 4: Průměrné hodnocení oddělení X.....	66
Obrázek 5: Průměrné hodnocení oddělení Y .....	67
Obrázek 6: Průměrné hodnocení subškál dohromady .....	72
Tabulka 1: Rozdíly MMSS dle oddělení .....	59
Tabulka 3: Průměrné Hodnocení Subškál MMSS Podle Oddělení .....	66
Tabulka 4: Korelace jednotlivých faktorů s celkovou pracovní spokojeností.....	74

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

<b>COVID-19</b>	infekční onemocnění způsobené virem SARS-CoV-2
<b>MMSS</b>	<i>McCloskey/Mueller Satisfaction Scale</i> , standardizovaná škála pro měření pracovní spokojenosti zaměstnanců ve zdravotnictví.
<b>NLZP</b>	nelékařská zdravotnická povolání
<b>Sb.</b>	Sbírka zákonů České republiky, oficiální publikace právních předpisů.

## SEZNAM CIZÍCH SLOV

<b>Adaptace</b>	proces přizpůsobení se novým pracovním nebo organizačním podmínkám.
<b>Aktivace</b>	v psychologii označuje stav vnitřního nabuzení a připravenosti k činnosti.
<b>Buddy</b>	zkušenější zaměstnanec, který je novému pracovníkovi přidělen jako průvodce během adaptačního procesu
<b>Fluktuace</b>	míra odchodů zaměstnanců z organizace a jejich nahrazování novými pracovníky.
<b>Focus groups</b>	kvalitativní výzkumná metoda.
<b>Frustrace</b>	psychologický stav vyvolaný zablokováním možnosti naplnit určitou potřebu nebo cíl.
<b>Korelace</b>	statistický vztah mezi dvěma nebo více proměnnými; v této práci používaný pro zjištění souvislostí mezi faktory spokojenosti.
<b>Outsourcing</b>	přesun některých činností mimo organizaci, obvykle na externího dodavatele.
<b>Stimul</b>	podnět, který působí na jedince a může ovlivnit jeho chování nebo výkon.
<b>Validita</b>	míra, do jaké nástroj (např. dotazník) měří to, co má skutečně měřit.
<b>Well-being</b>	subjektivní pohoda, pocit celkové spokojenosti s životem a prací.
<b>Work-life balance</b>	rovnováha mezi pracovním a osobním životem jednotlivce.

## ÚVOD

V dnešní době je pracovní spokojenost zaměstnanců považována za jednu z klíčových faktorů úspěšného řízení lidských zdrojů. S tím, jak se zvyšují požadavky na výkonnost organizací, roste i potřeba věnovat pozornost nejen ekonomickým ukazatelům, ale i tomu, jak zaměstnanci vnímají své pracovní podmínky. Pracovní spokojenost má přímý dopad na efektivitu práce, motivaci zaměstnanců, jejich věrnost firmě či ochotu zůstat v zaměstnání dlouhodobě. Lidé, kteří jsou se svou prací spokojeni, bývají obecně výkonnější, více se zapojují do chodu organizace, méně často odcházejí za jiným zaměstnavatelem, a i jsou méně náchylní k pracovnímu vyhoření, což přináší výhody nejen jim samotným, ale také organizaci jako celku. Spokojenost zaměstnanců se tak stává důležitým faktorem v konkurenčním boji firem, neboť v dnešní době lidé vyhledávají nejen stabilitu a finanční ohodnocení, ale též pocit naplnění a pozitivní atmosféru na pracovišti.

Spokojenost zaměstnanců je ovlivněna různými faktory, které se mohou lišit podle individuálních preferencí, pracovního prostředí a specifík daného oboru či organizace. Patří sem zejména zajištění bezpečného a hygienického prostředí, dostatek pracovních pomůcek a vybavení či celkový komfort pracovního prostředí. Významným aspektem jsou také mezilidské vztahy, jak s kolegy, tak s nadřízenými, rovněž styl vedení, způsob komunikace v organizaci a její vnitřní kultura. Neméně důležitá je příležitost k odbornému i osobnímu růstu, spravedlivé odměňování, uznání za odvedenou práci a pocit jistoty a stability.

V reakci na globalizaci a proměnlivost pracovního trhu čím dál více firem přistupuje k promyšlenému a cílenému řízení zaměstnanecké spokojenosti. Součástí tohoto přístupu je zavádění různých opatření, která zohledňují celkovou pohodu pracovníků. Příkladem je možnost pružné pracovní doby, benefity zaměřené na podporu zdraví nebo důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Dále je kladen důraz na rozvoj flexibilních forem zaměstnání, včetně práce na dálku, která si v poslední době získala velkou popularitu. Cílem těchto iniciativ je nejen zvyšování spokojenosti pracovníků, ale také posilování jejich motivace a tím i efektivitu práce.

# 1 CÍLE A METODOLOGIE DIPLOMOVÉ PRÁCE

## 1.1 Hlavní cíl práce

Tato diplomová práce si klade za cíl zhodnotit úroveň spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci a odhalit faktory, které tuto spokojenost významně ovlivňují. Teoretická část se zaměřuje na problematiku pracovní spokojenosti, její definici, význam v kontextu organizace a jednotlivé složky, které se na jejím formování podílejí.

Empirická část vychází z dotazníkového šetření, jehož prostřednictvím jsou zjišťovány názory a postoje zaměstnanců k různým aspektům pracovního prostředí. Zaměřuje se například na hodnocení pracovních podmínek, mezilidských vztahů, systému odměn, možností profesního růstu a celkového klimatu na pracovišti.

Výsledky výzkumu poslouží jako podklad pro formulaci návrhů a doporučení, která by mohla vést ke zlepšení podmínek na pracovišti a k vyšší míře spokojenosti zaměstnanců. Zvýšení pracovní spokojenosti může přispět ke stabilizaci zaměstnaneckého kolektivu, zlepšení mezilidských vztahů i zvýšení výkonnosti celé organizace.

Práce tak nabízí ucelený pohled na problematiku pracovní spokojenosti a poskytuje organizaci praktické informace, využitelné při řízení lidských zdrojů a tvorbě motivačního a podpůrného pracovního prostředí.

## 1.2 Metody k dosažení cíle

Teoretická část se opírá o literární rešerši a analýzu odborné literatury a vědeckých studií zaměřených na spokojenost zaměstnanců, pracovní podmínky, firemní kulturu a mezilidské vztahy na pracovišti. Teoretická část práce se zaměřuje na objasnění základních pojmů, přístupů a faktorů, které se vztahují k pracovní spokojenosti. Popisuje, jakým způsobem mohou jednotlivé prvky pracovního prostředí ovlivnit vnímání zaměstnanců. Tento přehled slouží jako výchozí bod pro následnou analýzu dat z praktické části a usnadňuje pochopení souvislostí mezi teorií a reálnými zjištěními.

Praktická část práce čerpá data prostřednictvím dotazníkového šetření, které slouží jako klíčový nástroj pro sběr informací od zaměstnanců zvolené organizace. Dotazník je zvolen standardizovaný podle tématu diplomové práce, čímž je zajištěna tematická provázanost obou částí. Získané údaje z dotazníkového šetření jsou dále podrobeny statistickému zpracování a analýze s cílem odhalit klíčové faktory, které v praxi ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců. Praktická část nejen ověřuje teoretická východiska, ale také je rozšiřuje

o empirické poznatky, na jejichž základě lze formulovat konkrétní návrhy na zlepšení pracovního prostředí a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Tato tematická provázanost teoretické a praktické části umožňuje nejen prohloubit porozumění zkoumané problematice, ale také aplikovat teoretické poznatky na konkrétní organizační kontext a praktická doporučení.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Zdravotnické organizace jsou závislé na spokojenosti svých zaměstnanců, kteří jsou jejich nejcennějším pilířem. Spokojenost zaměstnanců zvyšuje jejich motivaci, výkonnost a snižuje absenci na pracovišti i fluktuaci. Spokojenost v práci lze chápat jako postoj zaměstnance k jeho práci a organizaci, kde ji vykonává (Mosadeghrad, 2013).

Podle Hoppocka je spokojenost výsledkem kombinace psychologických, fyziologických a environmentálních okolností, které vedou k pocitu uspokojení. Jiný pohled nabízí Vroom, který spokojenost definuje jako emoční orientaci zaměstnance vůči úkolům, jenž vykonává (Aziri, 2011).

Na spokojenost s prací působí různé faktory, které lze rozdělit do tří skupin:

- **Osobní faktory:** zahrnují například pohlaví, věk, vzdělání či délku pracovní doby.
- **Faktory spojené s prací:** sem patří druh práce, potřebné dovednosti, pracovní prostředí nebo odpovědnost.
- **Faktory řízené managementem:** zahrnují mzdu, pracovní podmínky, benefity, bezpečnost a možnosti kariérního růstu (Mishra, 2013).

Fluktuace zaměstnanců označuje proces odchodu pracovníků z organizace a jejich nahrazování novými. Jde o důležitý ukazatel personální stability firmy, který může mít zásadní dopad na její výkon, produktivitu a firemní kulturu. Fluktuace může být dobrovolná (zaměstnanec se rozhodne odejít sám) nebo nedobrovolná (z důvodu propouštění).

### Faktory ovlivňující fluktuaci

Fluktuace zaměstnanců je ukazatelem jejich spokojenosti. Mezi nejčastější příčiny patří:

- **Očekávání:** Pokud pracovní pozice nesplní očekávání zaměstnance, často se rozhodne organizaci opustit.
- **Firemní kultura:** Ta by měla odpovídat hodnotám a potřebám zaměstnance, například v oblasti flexibility, zatížení nebo přístupu ke zdrojům.
- **Vztahy na pracovišti:** Kvalitní mezilidské vztahy jsou základem spokojenosti, protože zaměstnanec tráví na pracovišti velkou část dne.

- **Pracovní ohodnocení:** Spravedlivé a odpovídající ocenění za vykonanou práci je klíčové.
- **Komunikace ve firmě:** Ta by měla být otevřená, důvěryhodná a doplněná o pravidelnou zpětnou vazbu (Vnoučková, 2013).

V sektoru zdravotnictví je fluktuace zvláště citlivým problémem. Nedostatek zdravotních sester vede ke zvyšování nákladů, přetížení zbývajících pracovníků a jejich vyhoření. Tento bludný kruh negativně ovlivňuje kvalitu zdravotní péče, efektivitu organizace a spokojenost pacientů.

Řešení spočívá v zavádění opatření na podporu setrvání sester či jiného zdravotnického personálu v oboru. To zahrnuje zlepšení pracovních podmínek, spravedlivé ohodnocení a podporu pracovního prostředí, které snižuje stres a předchází vyhoření. Fluktuace je úzce spojena se spokojeností zaměstnanců. Nespokojenost vede nejen k odchodu z práce, ale také ke zhoršení kvality služeb a pracovních vztahů. Pro zajištění dlouhodobé stability je klíčové těmto otázkám věnovat pozornost a aktivně je řešit.

## **2.1 Výklad a porozumění pojmu pracovní spokojenost**

Následující část se zaměřuje na objasnění pojmů, které s motivací úzce souvisejí, buď ji přímo ovlivňují, nebo z ní vycházejí. Zároveň se tato část bude věnovat vymezení výrazů, které jsou s motivací často zaměňovány, přestože označují odlišné jevy v rámci lidského chování.

### **2.1.1 Podnět (stimul)**

Stimul lze chápat jako součást procesu stimulace a podle Provazníka a Komárkové (2004) představuje jakýkoli podnět, který má potenciál ovlivnit lidskou motivaci. Ne však každý stimul automaticky vyvolává motivační odezvu. Jeho účinnost závisí na individuální motivační struktuře konkrétního člověka a na tom, zda daný podnět odpovídá je ho aktuálním potřebám a očekáváním.

Stimulace zahrnuje veškeré vnější vlivy působící na jedince, a to jak záměrně, tak i náhodně. Ne všechny tyto podněty však vedou ke změně motivace. Účinek stimulace je vždy podmíněn vnitřním nastavením jedince, jeho momentální připraveností stimul přijmout, a tím, jaký význam mu přisuzuje. Přímá vazba mezi stimulací a motivací proto neexistuje; výsledný dopad závisí na komplexním souboru vnitřních faktorů (Provazník, Komárková, 2004).

K efektivnímu stimulování jednotlivce je zapotřebí, aby podněty byly v souladu s jeho potřebami a specifickou motivační strukturou (Pauknerová, 2006).

### 2.1.2 Motiv

Motivování zaměstnanců je zásadním úkolem a odpovědností jejich vedoucích. Motivovaní pracovníci jsou totiž nejen usilovnější a vstřícnější, ale také méně náchylní k chybám. Vyšší úroveň motivace zaměstnanců se zpravidla promítá do efektivnější pracovní výkonnosti, menší závislosti na přímém dohledu a kvalitnější komunikace s klienty i obchodními partnery organizace (Urban, 2017). Aby bylo možné zaměstnance účinně motivovat, je nutné porozumět nejen aspektům, které motivaci podporují, ale i těm, které ji mohou omezovat nebo zcela blokovat. Tito činitelé se souhrnně označují jako motivační faktory a jejich společným znakem je to, že buď přispívají k naplnění individuálních potřeb pracovníků, nebo tomuto naplnění brání (Urban, 2017).

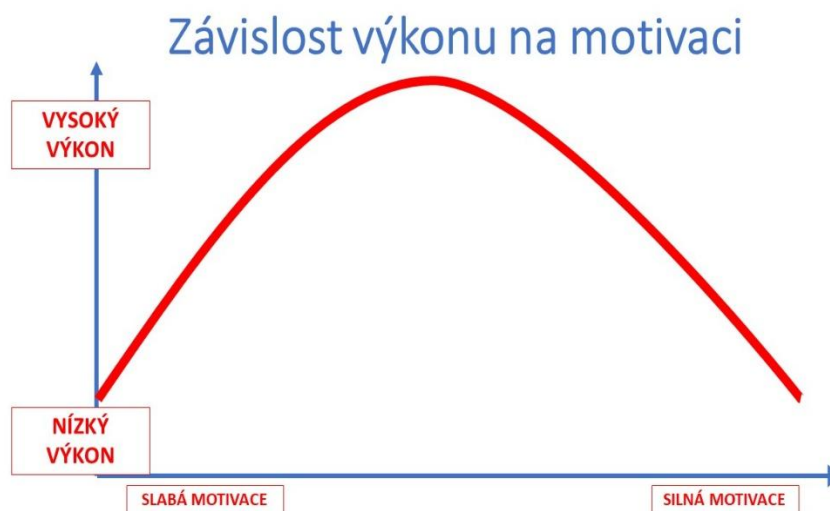
Motivační faktory se mohou lišit svou intenzitou i působením, přičemž samotný pojem „pracovní motivace“ bývá v odborné literatuře interpretován různě. Motivace zaměstnanců se může vztahovat k řadě různých oblastí. Od rozhodnutí ucházet se o zaměstnání v konkrétní organizaci, přes setrvání na dané pracovní pozici, projevování angažovanosti a loajality, až po ochotu podávat nadstandardní pracovní výkon (Urban, 2017).

### 2.1.3 Aktivace

Aktivace se vztahuje k intenzitě duševních procesů, které vycházejí z nesespecifické činnosti nervové soustavy. Je považována za projev temperamentu a jeden ze základních rysů temperamentového nastavení jedince. Tento stav představuje celkovou mobilizaci energie organismu. Jedná se o jakési vnitřní nabuzení či napětí, které však není konkrétně směřováno. Aktivace hraje klíčovou roli jak v emočním prožívání, tak i v kognitivních procesech, přičemž jistá její úroveň je nezbytným předpokladem pro spuštění motivačních mechanismů (Provazník, Komárková, 1996).

Z pohledu fyziologie lze stav aktivace chápat jako míru připravenosti organismu k aktivitě. Její biologický základ spočívá v úrovni mozkové činnosti, která je ovlivňována například smyslovými vjemy, emočním rozpoložením, vzrušením či množstvím dostupných podnětů. Jak naznačuje ilustrace (Obr. 1), z hlediska optimálního fungování se nejvýhodnější jeví střední úroveň aktivace.

Pokud dojde k příliš vysokému nabuzení centrální nervové soustavy, může to negativně ovlivnit výkon, obzvláště při plnění náročnějších nebo složitějších úkolů. Naopak při opakovaných, jednoduchých či rutinních činnostech může vyšší úroveň aktivace přispívat k lepšímu výsledku (Nakonečný, 2013).



**Obrázek 1:** Yerkes-Dodsonův zákon

*(Zdroj Alternation.cz, 2021)*

#### 2.1.4 Frustrace (Vnitřní neklid)

Lidská aktivita motivovaná určitým záměrem je zpravidla těsně spjata se snahou naplnit konkrétní úkoly či dosáhnout stanovených záměrů. Když se podaří tyto záměry uskutečnit, dochází k uspokojení vnitřních potřeb a člověk tak pociťuje radost i subjektivní naplnění.

Avšak cesta k vytyčeným cílům nemusí být vždy bez překážek. Mnohé situace mohou narušit průběh motivovaného jednání a vést ke komplikacím při realizaci záměrů. V této souvislosti se často diskutují pojmy jako frustrace a deprivace (Provazník, Komárková, 1996).

Frustrace představuje jeden z významných psychologických fenoménů, který zde bude dále detailně rozebrán. Tento pojem označuje stav, kdy dochází k zablokování možnosti realizovat určitou potřebu či dosáhnout cíle. Frustraci způsobují jednak vnější faktory, tedy různé bariéry bránící dosažení požadovaného výsledku, a zároveň se projevuje i jako vnitřní reakce člověka, zahrnující nepříjemné pocity, zklamání nebo prožitek selhání (Provazník, 1997).

Nakonečný (1996) popisuje frustraci jako komplexní jev, který se projevuje ve třech vzájemně propojených rovinách:

- Přítomnost vnějších bariér, jež narušují plánované či cílené jednání jedince.
- Vznik specifických psychických reakcí, jako jsou například zvýšené napětí, podráždění či emoční vzplanutí, které tyto překážky vyvolávají.

- Aktivace nevědomých mechanismů, jejichž cílem je ulevit od vnitřního nepohodlí nebo snížit intenzitu vzniklého napětí.

Podle Provazníka a Komárkové (1996) lze frustrační situace rozdělit do dvou hlavních kategorií:

- Stav nedostatku stimulačních podnětů, které by umožnily naplnění aktuálních potřeb či motivací.
- Přítomnost určitého omezení nebo překážky, která brání dosažení uspokojení aktivované potřeby či vnitřního podnětu.

### 2.1.5 Struktura motivačního pole

Plamínek (2010) zdůrazňuje, že pro úspěšné zvládnutí praktického managementu a efektivní vedení komunikace je nezbytné porozumět tzv. motivačnímu poli člověka. To představuje komplexní systém, který se skládá ze tří navzájem propojených a neustále se měnících složek:

- **Základní motivační nastavení:** představuje vnitřní nastavení jedince, které je úzce propojeno s jeho osobností a má pravděpodobně vrozený charakter. V průběhu života se mění jen minimálně a tvoří stabilní základ celého motivačního systému. Tento prvek se projevuje zejména v náročných nebo nečekaných situacích, na které jedinec nebyl připraven.
- **Osvojené motivační vzorce:** Tyto vzorce jsou výsledkem zkušeností a učení v běžném životě, ať už osobním nebo pracovním. Jsou úzce propojeny s tím, do jaké míry jsou uspokojovány potřeby jedince a s námahou, kterou musí vynaložit k jejich naplnění.
- **Okamžité motivační reakce:** Tento prvek je silně ovlivněn aktuálními podmínkami a situacemi. Jeho charakteristikou je rychlá a flexibilní reakce na podněty z okolního prostředí.

Tento model motivačního pole ukazuje, jak různé složky motivace ovlivňují lidské chování a jak se vzájemně doplňují a mění v závislosti na situaci.

### 2.1.6 Proměnlivost motivace

Motivaci lze chápat jako soubor čtyř základních komponent, které se navzájem ovlivňují a společně utvářejí základ pro cílené lidské jednání. Prvním z těchto prvků je aktivace, tedy počáteční impuls, který upozorňuje na nenaplněnou potřebu a spouští stav vnitřního napětí. Tento projev dává najevo, že je nutné podniknout kroky vedoucí k jejímu uspokojení.

Druhým stavebním kamenem motivace je zaměření, tedy orientace lidského chování směrem k určitému cíli. Právě zaměření propůjčuje aktivitám smysl a účelnost, čímž zvyšuje pravděpodobnost jejich úspěšného završení.

Další významnou složkou je selektivní vnímání, které znamená zaměření pozornosti na konkrétní stimuly a současně omezené vnímání jiných, méně relevantních podnětů. Tento mechanismus umožňuje jedinci efektivněji sledovat cílovou linii a minimalizovat rušivé vlivy.

Čtvrtou složku tvoří koordinace motivovaného jednání, která představuje vědomé plánování kroků vedoucích k dosažení cíle a udržení aktivity po nezbytnou dobu, tedy až do chvíle, kdy dojde buď k uspokojení potřeby, nebo ke změně podmínek, jež vyžadují nové vyhodnocení situace.

Motivace jako taková je složitý psychologický děj, jehož průběh je výrazně ovlivněn poznávacími (kognitivními) procesy. Ty umožňují jedinci analyzovat okolní prostředí, vyhodnocovat podmínky a přizpůsobovat své chování aktuálním možnostem. Pomocí těchto procesů si člověk nejen uvědomuje svou situaci, ale také formuluje cíle, pokud nemůže dojít k okamžitému naplnění potřeb.

Kognitivní procesy rovněž pomáhají odhadnout reálnost dosažení vytyčených cílů, zvažovat různé strategie a volit nejvhodnější prostředky k jejich naplnění. Finální forma chování je pak výsledkem vzájemného působení konkrétní situace, ve které se jednotlivec nachází a cíle, který si stanovil (Nakonečný, 1998).

## 2.2 Vlastnosti a charakteristické rysy spokojenosti

Pracovní spokojenost lze charakterizovat prostřednictvím jejích typických znaků a vlastností. Spokojenost lze v základní rovině rozdělit do dvou hlavních skupin: **globální spokojenost** a **parciální spokojenost** (Urban, 2022).

**Globální spokojenost** představuje celkový postoj zaměstnance k jeho práci. Jde o celkový dojem, jak pozitivně či negativně hodnotí svou pracovní zkušenost jako celek.

**Parciální spokojenost** se naproti tomu vztahuje ke konkrétním oblastem pracovního života, jako jsou například kvalita mezilidských vztahů na pracovišti, pracovní prostředí, odměňování, vedení či možnosti profesního růstu.

Obě tyto formy spokojenosti jsou vzájemně provázané. Celková spokojenost je do určité míry utvářena tím, jak zaměstnanec vnímá jednotlivé složky své práce, zatímco pozitivní nebo

negativní vnímání těchto dílčích faktorů se může zpětně odrazit na celkovém hodnocení pracovního života.

Výzkumy ukazují, že vysoká celková nespokojenost často vede k nespokojenosti s konkrétními aspekty práce, přičemž jedinci s touto nespokojeností bývají kritičtější. Na druhé straně může být zaměstnanec celkově nespokojen, i když je spokojen s dílčími aspekty, a naopak. Tento vztah je zároveň ovlivňován tím, jak jednotlivé pracovní faktory rezonují s osobními preferencemi a žebříčkem hodnot daného zaměstnance. Jinými slovy, pokud je tedy pro člověka určitý aspekt obzvlášť důležitý, například dobré pracovní vztahy, stabilita nebo možnost růstu, bude mít jeho vnímání výraznější dopad na celkovou spokojenost s prací (Vévoda, 2013).

Další způsob, jak nahlížet na pracovní spokojenost, poskytuje Herzbergova dvoufaktorová teorie, jež rozlišuje dvě hlavní skupiny faktorů: interní a externí spokojenost (Pauknerová, 2012). Interní spokojenost se vztahuje k osobnímu pocitu naplnění a smysluplnosti, který jedinec zažívá během samotného pracovního výkonu. Tento typ spokojenosti vychází z vnitřní motivace, například z pocitu úspěchu, seberealizace nebo uznání za dobře odvedenou práci. Tento typ spokojenosti pramení z vnitřního naplnění a radosti, které jedinec cítí, když dosahuje svých pracovních cílů nebo má pocit, že jeho práce má smysl. Naopak vnější spokojenost souvisí s podmínkami, za kterých je práce vykonávána. Mezi zásadní prvky ovlivňující tento typ spokojenosti se řadí například charakter pracovního prostředí, úroveň mezilidských vztahů na pracovišti, způsob řízení a organizační uspořádání či samotná pracovní pozice. Tyto okolnosti významně přispívají k tomu, jak zaměstnanec celkově vnímá svou pracovní realitu a hodnotí svou profesní zkušenost.

Pracovní spokojenost má rovněž určité charakteristické vlastnosti, které ovlivňují její dynamiku. Stálost spokojenosti popisuje míru stability pracovní spokojenosti. Zatímco někteří zaměstnanci si udržují stabilní úroveň spokojenosti, jiní jsou citlivější na změny v pracovních podmínkách. I přes tyto výkyvy má každý jedinec určitou typickou úroveň spokojenosti, která je pro něj charakteristická. Intenzita spokojenosti je pak další proměnlivou složkou, která se mění v závislosti na aktuálních událostech. Například nečekaná odměna může vést ke krátkodobému zvýšení spokojenosti, zatímco neobjektivní kritika od nadřízeného ji může výrazně snížit. (Vévoda, 2013). Herzbergova teorie společně s těmito charakteristikami nabízí komplexní pohled na pracovní spokojenost a pomáhá pochopit, jak se mění pod vlivem

vnitřních a vnějších faktorů. Tento přístup je klíčový pro lepší porozumění zaměstnancům a jejich vztahu k práci.

Pracovní spokojenost není jen individuální záležitostí, ale také sociálním fenoménem, který ovlivňuje život společnosti. Práce neslouží pouze k uspokojení základních potřeb, ale naplňuje i vyšší potřeby, jako jsou osobní rozvoj, seberealizace nebo vztahy s ostatními. Tyto potřeby jsou úzce spojené s motivací, hodnotami, postoji a aspiracemi jedince (Vévoda, 2013).

Optimální úroveň pracovní spokojenosti je velmi individuální. Obě krajní hodnoty, přehnaná spokojenost nebo nespokojenost, mohou být problematické. Nadměrná spokojenost může vést k pasivitě, zatímco zdravá nespokojenost může podnítit změny a zlepšení. Uspokojená potřeba ztrácí svůj motivační potenciál a může vést k laxnosti nebo nezájmu. Naopak přiměřená spokojenost a zdravá nespokojenost jsou považovány za nejpřínosnější, protože podporují motivaci k dalšímu rozvoji a zlepšování (Wagnerová, 2011).

### **2.3 Spokojenost a motivace v práci**

Existuje celá řada okolností, které mohou pracovní motivaci jednotlivce buď podporovat, nebo naopak oslabovat. Tyto vlivy lze systematicky třídit do několika skupin podle různých hledisek.

Jedním z klasických pohledů je Maslowova teorie potřeb, která vychází z hierarchického uspořádání lidských potřeb. Tento koncept rozlišuje pět úrovní. Počínaje nejzákladnějšími biologickými požadavky až po potřeby týkající se osobního růstu a naplnění vlastního potenciálu (Urban, 2017).

Další rozdělení motivačních podnětů je možné podle jejich zdroje. Mluvíme o vnitřní a vnější motivaci. Tento pohled zohledňuje, zda motivace pramení z povahy samotné pracovní činnosti, tedy z její smysluplnosti a zajímavosti, nebo zda je ovlivněna výsledky, odměnami či uznáním, které z práce plynou. Podobnou diferenciaci nacházíme i při členění na materiální a nemateriální motivační podněty, i když mezi těmito přístupy existují určité rozdíly.

Významný přínos v této oblasti představuje také Herzbergův dvoufaktorový model, který rozlišuje dvě hlavní skupiny pracovních podmínek. Podmínky, které vedou k větší spokojenosti a motivovanosti a ty, jejichž nedostatek vyvolává pracovní nespokojenost. Klíčové je zde zjištění, že podněty podporující motivaci nejsou totožné s těmi, jejichž absence vede k negativnímu prožívání práce (Armstrong, 1999).

V následující části se podrobněji zaměříme na jednotlivé principy, které jsou pro pochopení pracovní motivace zásadní.

### 2.3.1 Stupňovitý systém potřeb

Jednou z nejvlivnějších teorií v oblasti pracovní motivace je koncepce amerického psychologa Abrahama Maslowa. Tato teorie vychází z myšlenky, že potřeby, které jsou prostřednictvím práce naplňovány, a podněty motivující zaměstnance, jsou uspořádány do určité hierarchie. Vyšší potřeby se tedy stávají podstatnými teprve tehdy, když jsou nižší úrovně alespoň částečně uspokojeny.

Maslowova známá „hierarchie potřeb“ je často znázorňována jako pyramida a zahrnuje pět klíčových kategorií, které na sebe postupně navazují:

1. **Základní fyzické potřeby** – jedná se o nejnižší úroveň, zahrnující nezbytnosti pro přežití, například zajištění potravy či přístřeší, které v pracovním kontextu představuje zejména finanční odměna.
2. **Potřeba bezpečí a jistoty** – touha po stabilitě, ochraně a předvídatelných podmínkách, což zahrnuje bezpečné pracovní prostředí, jistotu zaměstnání či důvěru ve vedení.
3. **Sociální potřeby** – snaha o navázání mezilidských vztahů, pocit přijetí, přátelství a týmové sounáležitosti. Tyto potřeby jsou naplňovány například prostřednictvím kolegiálních vztahů a příznivé pracovní atmosféry.
4. **Potřeba uznání a ocenění** – jedinec touží po uznání svého přínosu, po respektu od ostatních, společenském postavení nebo profesní prestiži. Spadá sem například pochvala za dobře odvedenou práci nebo možnost kariérního postupu.
5. **Potřeba seberealizace** – nejvyšší stupeň v Maslowově hierarchii představuje touha po osobním růstu, naplnění vlastního potenciálu, kreativním vyjádření a řešení náročných úkolů.

Dle této teorie je pracovní motivace nejvíce stimulována těmi potřebami, které dosud nebyly naplněny. Jakmile je určitá potřeba uspokojena, její motivační síla ustupuje. Výjimkou z tohoto pravidla je však potřeba seberealizace, ta je specifická tím, že ji nelze nikdy plně ukojit. Naopak, čím více je naplňována, tím silněji se může projevovat a stát se ještě významnějším hybatelem lidského chování (Urban, 2017).

### 2.3.2 Dvoufaktorová motivační teorie Fredericka Herzberga

Herzbergova dvoufaktorová teorie vznikla na základě výzkumu, který v roce 1957 provedl Frederick Herzberg se svým týmem. Studie se zaměřila na identifikaci příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti u pracovníků v oboru účetnictví a technických profesích. Výsledkem bylo rozdělení pracovních podnětů do dvou základních skupin: motivační a hygienické faktory.

Motivační prvky, označované též jako vnitřní podněty nebo pozitivní stimuly, se vztahují k samotné náplni práce. Patří sem například pocit úspěchu, uznání za vykonanou činnost, samotný smysl práce, odpovědnost, možnost profesního postupu a osobního rozvoje. Tyto faktory mají přímý dopad na zvyšování pracovní motivace a posilují subjektivní pocit naplnění a spokojenosti (Armstrong, 1999).

Naopak hygienické faktory, nazývané také vnější okolnosti nebo zdroje nespokojenosti, se netýkají přímo obsahu práce, ale spíše prostředí, ve kterém je práce vykonávána. Zahrnují například vnitropodnikovou politiku, styl vedení, pracovní vztahy (s kolegy, nadřízenými i podřízenými), pracovní podmínky, stabilitu zaměstnání a výši mzdy. Tyto aspekty samy o sobě nezvyšují motivaci, ale pokud nejsou naplněny na odpovídající úrovni, vedou k nespokojenosti. I při vysoké kvalitě hygienických podmínek však nemusí nutně docházet k pocitu spokojenosti. Ten je výsledkem aktivace motivačních prvků (Armstrong, 1999).

Herzberg svou teorii uplatnil i v oblasti výběru pracovníků, kde rozlišoval mezi dvěma skupinami uchazečů. První typ, tzv. „*uchazeči zaměřeni na hygienu*“, upřednostňuje komfortní podmínky, atraktivní pracovní dobu, jistotu a slušný výdělek. Jejich motivace však bývá spíše krátkodobá a při výskytu problémů mohou ztrácet zájem nebo výkonově stagnovat. Druhý typ, označovaný jako „*uchazeči orientovaní na motivaci*“, se soustředí na vnitřní obsah práce. Hledají výzvy, příležitosti k rozvoji a naplnění ve smysluplné činnosti. Tito zaměstnanci obvykle vykazují vyšší angažovanost a dlouhodobou snahu o zlepšování své práce (Armstrong, 1999).

Přesto však, upozorňuje Armstrong (1999), Herzbergův model není bez výhrad. Teorie dosud nebyla dostatečně podložena rozsáhlým empirickým zkoumáním a univerzální aplikace může být problematická. Důvodem je především fakt, že jednotlivci mají odlišné potřeby, priority a preference, které nelze zcela vtěsnat do jednotného schématu.

### 2.3.3 Vnější motivace

Vnější motivace, zahrnuje podněty ve formě odměn a sankcí. Klíčové je si uvědomit, že tyto vnější stimuly začínají být skutečně účinné teprve tehdy, když jsou propojeny s individuálními vnitřními faktory, jako jsou momentální potřeby, osobní zájmy či další psychologické determinanty, mohou výrazně ovlivnit úroveň motivace jednotlivce (Štikar, 1998). Z tohoto hlediska může organizace přispět ke zvýšení motivace prostřednictvím externích stimulů, například formou zaměstnaneckých výhod, odměn nebo různorodých benefičních programů.

Nakonečný (2011) proto chápe vnější (extrinseckou) motivaci jako pojem, který se překrývá s procesem motivování, tedy s cíleným působením na zaměstnance za účelem posílení jejich pracovního úsilí prostřednictvím vnějších vlivů.

Pauknerová (2012) uvádí, že spokojenost zaměstnanců je ovlivňována řadou vnějších faktorů, mezi které patří zejména:

- typ a charakter vykonávané práce,
- výše a struktura finanční odměny,
- kariérní možnosti a profesní vyhlídky,
- přístup a vedení ze strany nadřízených,
- kvalita mezilidských vztahů na pracovišti,
- systém organizace pracovních činností,
- fyzické a materiální podmínky na pracovišti,
- míra podpory a péče o zaměstnance.

Linz a Semykina (2012) poukazují na to, že mezi pracovní spokojeností a očekávanými externími odměnami, jako jsou finanční prémie, slovní uznání od nadřízených či ocenění ze strany kolegů, existuje kladný vztah.

Vnější podněty mohou mít rychlý a výrazný motivační dopad, protože zaměstnance dokážou bezprostředně povzbudit k vyššímu výkonu. Jejich účinek však bývá často krátkodobý, a pokud se nestanou součástí širší strategie, jejich motivační síla postupně slábne.

Naopak vnitřní pobídky, které jsou hluboce zakořeněné v osobnostní struktuře jednotlivce, jako je touha po smysluplné práci, sebezdokonalování či osobním růstu, mají

tendenci působit stabilněji a dlouhodoběji. Právě tyto vnitřní faktory poskytují trvalejší motivační základ, protože vycházejí z vnitřního přesvědčení a nevyžadují neustálé vnější posilování (Štikar, 1998).

#### **2.3.4 Interní motivace**

Vnitřní (intrinsická) motivace se vyznačuje tím, že samotná činnost je pro jedince zdrojem uspokojení, radosti a vnitřního naplnění. Typickým příkladem této přirozené formy motivace je například hra, která přitahuje svou podstatou bez potřeby vnější odměny. Mezi další důležité vnitřní podněty patří například zvědavost nebo touha rozšiřovat znalosti a osvojit si nové schopnosti (Nakonečný, 2011). Linz a Semykina (2012) dále upozorňují na pozitivní vliv možnosti dosahovat významných výsledků a míry samostatnosti při vykonávání pracovních úkolů.

Přestože je složité standardizovat a měřit vnitřní benefity, neboť mají převážně subjektivní povahu (Linz & Semykina, 2012), tak lze identifikovat některé klíčové vnitřní potřeby, které hrají zásadní roli v motivaci jednotlivce (Provazník & Komárková, 2004):

- Vlastní aktivita – přirozená potřeba uvolnit nahromaděnou energii a být činný.
- Interakce s ostatními – obzvláště důležitá v profesích, kde je důraz kladen na kontakt s lidmi, jako je například obchodní sféra.
- Výkonová orientace – radost a vnitřní uspokojení plynoucí z úspěšného dosažení kvalitních pracovních výsledků.
- Touha po vlivu – uspokojení spojené s vyšším postavením v organizační hierarchii a možností rozhodovat.
- Hledání smyslu a seberealizace – naplnění skrze práci, která umožňuje osobní růst a využití vlastních talentů.

Podle Linze a Semykiny (2012) vede vnitřní motivace k vyšší míře spokojenosti s prací a zlepšuje pracovní výkonnost. Výzkumy rovněž naznačují, že lidé motivovaní zevnitř bývají vytrvalejší, lépe si osvojují složité informace a projevují vyšší míru tvořivosti (Deci, Ryan & Koestner, 1999, cit. dle Nolen-Hoeksema, 2012). Tento typ motivace nejen podporuje efektivitu pracovního nasazení, ale také zvyšuje atraktivitu samotné činnosti. Kladný dopad může souviset i s vyšším pocitem kontroly nad vlastními rozhodnutími a chováním, což přispívá k větší pracovní spokojenosti.

Výsledky studie Ahmeda, Nawaze, Iqbala, Aliho, Shaukata a Usmana (2010), realizované na vzorku 6 000 nepedagogických zaměstnanců Punjabské univerzity na základě Herzbergova

modelu, ukázaly významný vztah mezi vnitřními motivačními činiteli (např. samotná pracovní činnost, možnosti růstu, profesní rozvoj, odpovědnost či pozitivní organizační kultura) a pracovní spokojeností. Naopak se nepotvrdil statisticky významný vztah mezi vnějšími motivačními faktory a celkovým pocitem spokojenosti.

Je však důležité brát v úvahu, že míra pracovní spokojenosti se odvíjí od individuální motivační výbavy každého zaměstnance (Pauknerová, 2012). Vedle toho také do prožívání spokojenosti na pracovišti vstupují i další okolnosti, jako je charakter pracovních úkolů (např. jejich rozmanitost a odborná náročnost), osobnost vedoucího a styl jeho vedení či kvalita sociálního prostředí v týmu (např. míra spolupráce, napětí nebo rivalita) (Štikar, 1998).

## **2.4 Postoj k práci jako odraz pracovní spokojenosti**

Jedinec není na pracovišti pouhým vykonavatelem rutinních úkolů – do své pracovní činnosti vstupuje aktivně, přemýšlí o ní, hodnotí ji a utváří si k ní určitý vztah. Tento osobní přístup se nejvýrazněji odráží ve vnímání pracovní spokojenosti (Vévoda, 2013).

Podle Štikara (1996) někteří autoři spatřují velmi úzkou souvislost mezi pracovní spokojeností a pracovními postoji, někteří je dokonce ztotožňují. Štikar zmiňuje tvrzení, že „*mnozí odborníci považují pracovní spokojenost za velmi blízkou, ne-li identickou s postojem k práci*“. Stejně stanovisko zastává například A. Jurovský (1980), který chápe pracovní postoj jako ekvivalent pracovní spokojenosti.

Přesto je vhodné upozornit na to, že mezi těmito dvěma pojmy existuje významový rozdíl. Postoj bývá obvykle trvalejší a stabilnější, zatímco spokojenost s prací může být proměnlivější a více ovlivněna aktuální situací nebo okolnostmi (Štikar, 1996).

Navzdory této odlišnosti však mezi oběma konstrukty existuje úzká spojitost. Oba fenomény vycházejí z procesu uspokojování potřeb a představují důležité složky subjektivního prožívání práce. Rovněž platí, že z pracovní orientace a postojů zaměstnance lze často usuzovat na míru jeho pracovní spokojenosti (Pauknerová, 2012).

S ohledem na tuto vzájemnou provázanost se v následujících částech stručně zaměříme na vymezení pojmu postoj a specificky také na pracovní postoje, abychom lépe porozuměli jejich vazbě k pracovní spokojenosti.

### 2.4.1 Postoje

Postoje představují relativně trvalé psychologické útvary, které vyjadřují, jaký vztah má jedinec k různým aspektům svého okolí, ať už se jedná o osoby, předměty, události či konkrétní situace (Štikar, 1998).

Podle Jermáře (2012, s. 46) je postoj chápán jako „*tendence a vnitřní připravenost člověka reagovat určitým způsobem, ovlivněná jeho minulými zkušenostmi*“. Kollárik (2004) definuje postoje jako „*relativně neměnné struktury, které vyjadřují vztah jednotlivce k okolní realitě a jejím jednotlivým složkám*“. Dle jeho názoru hrají postoje významnou roli v rámci osobnosti a jsou úzce spojeny s procesem uspokojování potřeb. Pozitivní postoj se vytváří tehdy, když jsou potřeby jedince naplňovány, zatímco negativní vzniká v situacích, kdy jsou potřeby dlouhodobě potlačovány nebo zůstávají nenaplněny.

Postoje lze zároveň chápat jako hodnotící reakce na různé podněty, události nebo jevy. Vyjadřují náš emocionální vztah a jsou provázány s našimi myšlenkami, názory a přesvědčeními, které si o daném objektu utváříme (Nolen-Hoeksema, 2013). Nakonečný (2013) dodává, že „*postoj vyjadřuje hodnotící vztah, který může směřovat k jakémukoli objektu, přičemž jeho hodnota je často spojena s tím, co považujeme za žádoucí, přínosné nebo naopak nežádoucí*“.

Postoje mají několik typických rysů – zejména polaritu (kladný či záporný vztah) a subjektivní důležitost, tedy míru, jakou je pro jedince daný postoj významný (Štikar, 1998).

Z pohledu sociální psychologie se postoje skládají ze tří základních složek:

- **Kognitivní složka** – zahrnuje myšlenky, znalosti a přesvědčení, které má jedinec o určitém objektu.
- **Emoční (afektivní) složka** – odráží pocity a emocionální odezvu, kterou objekt vyvolává.
- **Konativní (behaviorální) složka** – souvisí s tendencí jednat určitým způsobem v souladu s daným postojem, tedy s připraveností k určitému chování.

Celkový postoj se formuje na základě informací, které člověk o objektu získal, názorů, které si o něm vytvořil, a pocitů, které v něm daný jev či situace vyvolává. Tyto postoje následně ovlivňují lidské jednání a vycházejí z hodnotového systému, který je pro daného jednotlivce zásadní.

Znalost postojů člověka, například v pracovním prostředí, je užitečná při predikci jeho chování. Ačkoli toto pravidlo nelze aplikovat zcela, postoje často slouží jako vodítko, zejména při výběru zaměstnanců.

Však je třeba mít na paměti, že postoje a skutečné chování se mohou lišit. Tato odchylka mezi postoji a chováním může být výsledkem působení sociálních norem, strachu z negativních důsledků nebo vlivu tlaku okolí na přizpůsobení se většině. Tyto faktory mohou způsobit, že člověk sice určitý postoj zastává, ale ve svém jednání jej neprojeví nebo jej projeví odlišným způsobem, než by odpovídalo jeho skutečnému přesvědčení (Štikar, 1998).

#### 2.4.2 Pracovní postoje

Pracovní postoje vyjadřují, jak zaměstnanec vnímá různé stránky svého pracovního života. Vznikají jako výsledek interakce mezi jeho individuálními vlastnostmi a konkrétními podmínkami, v nichž pracuje. Jedná se o subjektivní pohled na práci samotnou i na okolnosti, které ji doprovázejí (Pauknerová, 2012).

Podle toho, na jakou oblast pracovního prostředí se zaměřují, lze tyto postoje rozčlenit do několika hlavních kategorií (Štikar, 1998):

- **Postoj k organizaci** – odráží postavení zaměstnance vůči hodnotám, poslání a celkové kultuře firmy.
- **Postoj k vedoucím pracovníkům** – vyjadřuje názory na odbornou způsobilost nadřízeného, jeho způsob řízení, chování vůči podřízeným a osobnostní rysy.
- **Postoj ke kolegům** – souvisí s kvalitou vztahů v týmu, pracovním klimatem a úrovní spolupráce mezi zaměstnanci.
- **Postoj k samotné práci a jejím podmínkám** – zahrnuje názor na pracovní náplň, fyzické a psychické pracovní prostředí, výši odměny či nabízené benefity.
- **Postoj k faktorům mimo pracovní činnost** – například k dopravní dostupnosti či rovnováze mezi pracovním a soukromým životem.

Tyto pracovní postoje hrají důležitou roli při utváření celkové spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnanců. Výrazně ovlivňují nejen jejich pracovní výkonnost, ale také rozhodování o tom, zda ve firmě zůstanou, nebo se rozhodnou pro změnu zaměstnání. Štikar (1998) zdůrazňuje, že zaměstnanci, kteří jsou silně nespokojeni a uvažují o odchodu, často vykazují podobné vzorce negativních postojů.

Znalost postojů zaměstnanců je pro management klíčová, protože umožňuje lépe pochopit jejich potřeby a přizpůsobit pracovní podmínky tak, aby se zvýšila spokojenost a snížila fluktuace. Zásadní roli v rámci pracovních postojů hrají zejména postoje zaměřené na samotnou organizaci, vedení, kolegy a obsah vykonávané práce. Právě tyto oblasti mají největší dopad na celkové vnímání pracovního prostředí a ovlivňují, jak zaměstnanec svou práci prožívá (Jermář, 2012).

## **2.5 Chování na pracovišti ve vztahu k pracovní spokojenosti**

Spokojenost či nespokojenost zaměstnanců výrazně ovlivňuje chod celé organizace. Míra, s jakou jsou pracovníci spokojeni, se odráží v důležitých ukazatelích, jako je počet absencí, fluktuace, pracovní nasazení, kvalita odvedené práce, loajalita vůči firmě a celková úroveň pracovní angažovanosti. Je zřejmé, že čím vyšší je úroveň spokojenosti, tím příznivěji se to projevuje v pracovním chování zaměstnanců. Z tohoto důvodu je pro každou organizaci zásadní, aby pravidelně sledovala, jak jsou její zaměstnanci spokojeni, a aby pružně reagovala na zjištěné poznatky. To jak v oblasti celkové spokojenosti, tak i u konkrétních aspektů pracovního prostředí.

Existuje důvod se domnívat, že vysoká úroveň pracovní spokojenosti má spojení s vyšší produktivitou a nižší mírou absencí i odchodu u zaměstnanců. Nelze automaticky vyvozovat, že zaměstnanec, který je ve své práci spokojený, bude zároveň i výkonnější než jeho nespokojený kolega. Jak upozorňuje Štikar (2003), vazba mezi pracovní spokojeností a konkrétním pracovním chováním je poměrně složitá a ovlivňována mnoha různými faktory. Obecně platí, že vztahy mezi spokojeností a jevy jako jsou absence nebo odchod ze zaměstnání se dají lépe zachytit a měřit než přímá souvislost mezi spokojeností a pracovním výkonem. Následující kapitoly nabízí zjednodušený přehled možných příčin a důsledků pracovní spokojenosti i nespokojenosti. Z kapitol vyplývá, že vyšší úroveň spokojenosti pracovníků souvisí s nižší četností absencí a omezenější mírou odchodů ze zaměstnání. Zatímco jejich nespokojenost se často projevuje opačným efektem.

Tato kapitola se zabývá důsledky pracovní spokojenosti a jejím dopadem na pracovní chování zaměstnanců. V následujících částech podkapitoly podrobněji popíšu a zanalyzuji, jakou má pracovní spokojenost dopad na zásadní oblasti pracovního prostředí, jako je pracovní výkon, četnost absencí, stabilita zaměstnaneckého kolektivu a míra zapojení zaměstnanců. Záměrem je objasnit vzájemné propojení těchto prvků a jejich potenciální přínos k celkové výkonnosti a úspěšnosti organizace.

### 2.5.1 Výkonnost

Americký psycholog Frederick Herzberg rozčlenil motivační faktory do dvou základních kategorií. První z nich tvoří podněty, které nejen podporují pracovní motivaci, ale zároveň přispívají k celkovému pocitu spokojenosti zaměstnance. Například je smysluplná pracovní náplň, ocenění za dobře vykonanou práci, vyšší míra odpovědnosti nebo možnosti pro osobní a profesní růst. Druhá skupina faktorů je rovněž významná, avšak její dopad je odlišný – tyto faktory napomáhají eliminovat nespokojenost a působí jako prevence demotivace. Samostatně však zpravidla nevedou k trvalému nárůstu motivace, případně mají jen krátkodobý účinek (Urban, 2017).

Obecně se předpokládá, že pracovníci, kteří jsou ve své práci spokojeni, vykazují vyšší úroveň výkonnosti než ti, kteří s ní spokojeni nejsou. Toto tvrzení však nelze vnímat jako absolutní, protože pracovní výkon je výsledkem souhry mnoha dalších faktorů, nejen samotné spokojenosti.

Pod pojmem pracovní výkonnost rozumíme schopnost a ochotu zaměstnance dosahovat pracovních výsledků v souladu s požadavky organizace. Jak uvádí Pauknerová (2012), na výkonnost působí široká škála interních i externích vlivů. Mezi nejvýznamnější patří:

- ekonomické, technické a organizační zázemí,
- společenské a kulturní prostředí,
- individuální vlastnosti a osobnostní rysy zaměstnance,
- konkrétní situace a okolnosti dané pracovní situace.

Dosavadní výzkumy nenabízejí jednoznačný důkaz o silné pozitivní korelaci mezi pracovní spokojeností a výkonností. Armstrong (2007, s. 229) dokonce tvrdí, že *„není to spokojenost, která vede k vyšší výkonnosti, ale naopak – dobré pracovní výsledky přispívají ke zvýšení spokojenosti.“* Z toho lze vyvodit, že zaměstnanci mohou podávat kvalitnější výkony tehdy, pokud jim zaměstnavatel vytvoří vhodné pracovní podmínky a umožní jim naplno rozvinout jejich schopnosti a potenciál. Kromě toho je nezbytné, aby zaměstnanci disponovali odpovídajícími schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které jim umožní podávat kvalitní výkon.

Motivace k vyššímu pracovnímu nasazení je dále podporována efektivním systémem odměn, jak finančních, tak nefinančních.

Nakonečný (2005) identifikuje různé přístupy k problematice vztahu mezi pracovní spokojeností a výkonem:

- spokojenost a odměna mohou vést ke zlepšení pracovního výkonu,
- vyšší pracovní výkon může být zdrojem větší spokojenosti a lepších odměn,
- na pracovní spokojenost i výkonnost může mít vliv další, dosud neidentifikovaný faktor.

### **2.5.2 Obměna zaměstnanců**

Fluktuace zaměstnanců je komplexní jev, který zahrnuje široké spektrum faktorů, od ekonomických a sociálních až po psychologické, právní či organizační (Vtípil, 1987). Podle Katze a Kahna (1967, cit. in Vtípil, 1987) by se podniky měly aktivně zaměřovat na udržení nízké míry odchodů pracovníků, neboť to představuje jeden z důležitých prvků pro zajištění stability, výkonnosti a hladkého fungování organizace. Z ekonomického hlediska jsou s fluktuací často spojeny významné náklady, například na zaškolení nových pracovníků či dočasný pokles produktivity.

Je však třeba si položit otázku, jaké množství přirozené obměny pracovníků je ještě pro organizaci prospěšné. Příliš nízká míra fluktuace totiž může vést k určitému zastavení vývoje, nedostatku inovací a brzdění růstu firmy (Večerník, 1983, cit. in Vtípil, 1987).

Obecně lze říci, že pracovní mobilita, která odráží potřeby a cíle celé společnosti, bývá vnímána jako přínosná. Naproti tomu časté střídání zaměstnání, zejména pokud vede k přechodu na méně kvalitní či hůře ohodnocené pozice, je považováno za nežádoucí formu fluktuace (Vtípil, 1987). Stejně tak je negativně nahlíženo na změny zaměstnání, které vznikají z důvodu nespokojenosti zaměstnavatele s pracovní výkonností zaměstnance.

Ve vztahu k pracovní spokojenosti bývá fluktuace často důsledkem dlouhodobě nenaplněných potřeb nebo frustrace. Štikar (1998) upozorňuje na výzkumy, které prokazují přímou souvislost mezi pracovní nespokojeností a vyšší tendencí opustit zaměstnání. Nedostatek zájmu o pracovní náplň nebo ztráta vnitřní motivace bývají častým důvodem odchodů. Příčiny fluktuace však obvykle nejsou jednorozměrné, jedná se o souhrn více okolností, jejichž váha a význam se liší podle konkrétního jedince.

Vedle individuálních charakteristik, například slabého ztotožnění se s firemní kulturou nebo hodnotami organizace, hrají roli i vnější okolnosti, jako je aktuální situace na pracovním trhu (Štikar, 1998). Podobně uvažuje i Wagnerová (2011), která uvádí, že vyšší úroveň pracovní

spokojenosti snižuje riziko absencí i odchodů. Naopak dlouhodobá nespokojenost může vést ke ztrátě angažovanosti a rozhodnutí odejít, což bývá zvláště problematické u kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců, jejichž nahrazení je často náročné a nákladné.

Odchod klíčového zaměstnance představuje jednu z největších obav manažerů. Přestože se organizace snaží udržet své nejlepší pracovníky, ztrátám se nelze zcela vyhnout. Zaměstnanci odcházejí z různých legitimních důvodů a žádná firma si nikdy nedokázala zajistit trvalou loajalitu všech svých talentovaných členů (Hoffman, 2016).

Z pohledu organizace je zásadní, aby na takovou situaci byla připravena. Plánovaný a otevřeně komunikovaný odchod je vždy méně destabilizující než nečekaná rezignace. Proto je vhodné vést se zaměstnancem upřímný dialog o jeho budoucích kariérních krocích. Manažer by měl v tomto procesu fungovat jako partner, který podporuje zaměstnance v informovaném rozhodování, a to i v případě, že jednou z možností je změna zaměstnavatele (Hoffman, 2016).

Otevřená diskuse o externích pracovních příležitostech vyžaduje důvěru a odvalu obou stran. Manažer musí být připraven čelit možnému odchodu klíčového pracovníka, zatímco zaměstnanec potřebuje jistotu, že za svou upřímnost nebude nijak sankcionován. Právo na „první rozhovor“ o kariérních ambicích zaměstnance si organizace zaslouží na základě vzájemné důvěry, kterou s ním systematicky buduje (Hoffman, 2016).

### **2.5.3 Absence v práci**

Absentismus je jev, který s sebou nese převážně negativní dopady. Ztěžuje organizaci a koordinaci pracovních činností, narušuje týmovou atmosféru, snižuje pracovní morálku a disciplínu a může vést ke snížení celkové produktivity práce (Vtípil, 1987). Neomluvené absence často odrážejí slabou adaptaci zaměstnance na pracovní prostředí, nedostatek zájmu o pracovní povinnosti, nenaplněná očekávání spojená s pocitem nespokojenosti v zaměstnání. Zvýšená míra absencí může naznačovat hrozící odchod zaměstnance z organizace (Štikar, 1998).

Absence na pracovišti může být vnímána jako odraz postoje zaměstnance vůči zaměstnavateli. Nejedná se pouze o neomluvené nepřítomnosti či pozdní příchody, ale také o nepřítomnosti způsobené objektivními důvody, jako je například nemoc nebo osobní okolnosti. V těchto případech může absence vypovídat i o tom, jak se organizace stará o pracovní i mimopracovní podmínky svých zaměstnanců (Vtípil, 1987).

Podle Wágnerové (2011) existuje výrazná spojitost mezi mírou pracovní spokojenosti a četností absencí. V tomto ohledu byla zaznamenána silnější korelace, než mezi pracovní spokojeností a ukazateli, jako jsou fluktuace nebo pracovní výkonnost.

Výzkum realizovaný Hnilicou, Kroupou a Vaškovou (2002) na přelomu září a října 2000 ukázal, že existuje souvislost mezi pracovní spokojeností a zdravotními problémy, především fyzického rázu. Zaměstnanci, kteří pociťují nízkou míru autonomie nebo jsou vystaveni vysokému tlaku dodržování termínů, si častěji stěžují na zdravotní obtíže. Tento jev se objevuje jak u pracovníků vykonávajících duševně náročné profese, tak u těch, kteří se věnují manuální práci.

Některé studie však nepodporují přímou souvislost mezi pracovní spokojeností a mírou absentismu (Keller, 1983; Watson, 1981; Breugh, 1981; Cheloha, 1980, cit. in Vtípil, 1987). Tento rozpor může být způsoben tím, že pracovní spokojenost nemá dostatečně přímý vliv na vznik absentismu, nebo že se jedná o komplexní problém, kde hrají roli i další faktory, které mohou mít větší význam než samotná spokojenost.

#### **2.5.4 Iniciativa na pracovišti**

V rámci zkoumání pracovního chování je důležité zmínit také pracovní iniciativu, která hraje klíčovou roli v rozvoji jednotlivce, tak celé společnosti. Podle Vtípila (1987) je právě pracovní iniciativa jedním z hlavních faktorů, které přispívají k celkovému pokroku. Předpoklady pro vznik iniciativního chování souvisejí pravděpodobně s individuálními charakteristikami pracovníka, jeho celkovým přístupem k zaměstnání a oboru, ve kterém působí, a rovněž s mírou identifikace s posláním a hodnotovým nastavením organizace.

Souvislost mezi pracovní spokojeností a proaktivním přístupem vychází z myšlenky, že spokojenost zaměstnanců přirozeně podněcuje jejich ochotu být aktivní a angažovaní. Pracovníci, kteří vnímají svou práci pozitivně a cítí silnou sounáležitost s organizací, obvykle projevují vyšší úroveň iniciativy a jsou ochotni zapojit se do širšího spektra pracovních aktivit ve srovnání s těmi, kteří jsou nespokojeni. (Vévoda, 2013)

Na druhou stranu Kollárik upozorňuje na podobný problém, jaký lze pozorovat i u souvislosti mezi spokojeností a pracovní výkonností. I přes vysokou pracovní spokojenost nemusí být zaměstnanci vždy dostatečně iniciativní. To naznačuje, že pracovní spokojenost sice může být důležitým faktorem, ale sama o sobě nezaručuje vysokou míru iniciativy. Mohou zde hrát roli i další faktory, například osobní motivace, pracovní podmínky, kultura organizace nebo individuální ambice zaměstnance.

## 2.6 Důležitost spokojenosti zaměstnanců v pracovním prostředí

Jak bylo naznačeno již v úvodní části této diplomové práce, spokojenost v zaměstnání představuje zásadní prvek pracovního života, který ovlivňuje nejen samotné pracovní prostředí, ale také se promítá do osobní roviny každého jednotlivce. Nejde tedy jen o aspekt, který se týká času stráveného na pracovišti, ale také o faktor, jenž má dopad na celkovou duševní pohodu a emoční stav člověka i mimo pracovní činnost. Z tohoto důvodu je nezbytné systematicky sledovat, jak se zaměstnanci ve své práci cítí (Roelen et al., 2008).

Pracovní spokojenost tvoří nedílnou složku celkové životní rovnováhy a pocitu životního naplnění. Řada studií potvrzuje existenci výrazného vztahu mezi spokojeností v profesní oblasti a celkovým pocitem životní pohody (Heller, Watson & Judge, 2002; Rode, 2004). Úroveň pracovní (ne)spokojenosti tedy může významně ovlivnit kvalitu života jednotlivce jako celku (Štikar, 1998).

Zásadní roli hraje také propojení mezi pracovní spokojeností a tzv. subjektivní pohodou (well-being), která zahrnuje pozitivní prožívání, emoční vyrovnanost, radost ze života a minimální výskyt negativních emocí. Přestože tyto dva koncepty působí obousměrně, Bowling a kol. (2010) na základě rozsáhlé meta-analýzy dlouhodobých dat dospěli k závěru, že subjektivní well-being může být dokonce silnějším prediktorem pracovní spokojenosti než naopak.

Spokojenost v pracovním prostředí se dále významně odráží na výkonnosti zaměstnanců i jejich profesním jednání. Pracovníci, kteří jsou ve své práci spokojeni, často přinášejí firmě konkurenční výhodu, nejenže vykazují vyšší efektivitu, ale jejich pozitivní přístup a angažovanost zároveň přispívají k dobrému image organizace a napomáhají přilákat nové kvalifikované pracovní síly.

Neméně zásadní je také dopad pracovní spokojenosti na psychickou pohodu jednotlivce. Odborné studie ukazují výraznou souvislost mezi nízkou úrovní spokojenosti v zaměstnání a zvýšeným výskytem psychologických obtíží – nejčastěji se jedná o syndrom vyhoření, depresivní stavy, pocity úzkosti a snížené sebevědomí (Faragher, Cass & Cooper, 2005). Pracovníci, kteří se v práci dlouhodobě necítí dobře, jsou tak více vystaveni riziku emočního vyčerpání.

Ačkoli vztah mezi pracovní spokojeností a tělesným zdravím není tak výrazný jako v případě duševní roviny, tak i v tomto případě lze pozorovat jistý vliv. Spokojenost v práci tak může nepřímo ovlivňovat celkový zdravotní stav jednotlivce. Z tohoto hlediska je žádoucí, aby

podniky pracovním podmínkám a spokojenosti věnovaly patřičnou pozornost nejen z důvodu zajištění produktivity, ale i jako prevenci vzniku zdravotních problémů, které mohou vést k vyšším nákladům spojeným s nemocenskou.

Emoce spojené s pracovní spokojeností mají rovněž dopad na kognitivní funkce, jako je bdělost a rozvoj znalostí. Fredrickson (2002, cit. in Nolen-Hoeksema, 2012) tvrdí, že pozitivní emoční prožitky napomáhají větší aktivitě, podněcují snahu objevovat nové podněty a přispívají k rozvoji různých schopností. Například pocit uspokojení může vést k větší ochotě zapojit se do týmových činností, zaujetí rozvíjí touhu po poznání a radost podporuje tvořivost i společenské kontakty.

Pozitivní prožívání přispívají k rozšíření spektra uvažování a behaviorálních strategií, podporují kreativitu, zvědavost a zlepšují mezilidské vztahy (Isn, 2002, cit. in Nolen-Hoeksema, 2012). Dlouhodobě tak přispívají k rozvoji osobnostních zdrojů, které zvyšují odolnost jedince vůči stresu a pomáhají mu zvládat životní výzvy s větší jistotou a sebevědomím.

### **3 ZVOLENÉ TEORIE SPOKOJENOSTI V PRÁCI**

Jak uvádí Kollárik (2004), v oblasti odborné psychologie dosud nepanuje shoda ohledně definice a chápání problematiky pracovní spokojenosti. Tento koncept je předmětem široké škály názorů, přístupů a teorií, které se liší v závislosti na zaměření jednotlivých autorů a škol. Vývoj teoretického pohledu na pracovní spokojenost byl postupný a refletoval měnící se poznatky v oblasti psychologie práce i souvisejících vědních disciplín. V průběhu času docházelo k rozvoji různých teorií, které se snažily objasnit, co pracovní spokojenost ovlivňuje a jakým způsobem se projevuje. Tento vývoj vedl k formulaci dvou hlavních teoretických přístupů. Teorií jednodimenzionálních a dvojdimenzionálních jevů. Jednodimenzionální teorie se zaměřují na pracovní spokojenost jako na jednotný, homogenní konstrukt, zatímco dvojdimenzionální přístupy rozlišují mezi různými faktory, které mohou pracovní spokojenost ovlivňovat buď pozitivně, nebo negativně. Tyto teorie se staly základem pro další výzkumy a hlubší analýzu pracovní spokojenosti, přičemž přispěly k lepšímu pochopení její komplexní povahy.

#### **3.1 Teorie s jedním faktorem**

Tradiční přístup k pracovní spokojenosti nahlíží na tento jev jako na jednodimenzionální konstrukci, kde jsou spokojenost a nespokojenost chápány jako dvě protilehlé strany téže kontinuální škály. Tento model předpokládá, že spokojenost a nespokojenost nejsou

samostatné, oddělené jevy, ale spíše extrémny jedné dimenze, které se pohybují od maximální spokojenosti na jednom konci spektra až po absolutní nespokojenost na druhém.

Míru pracovní spokojenosti lze v tomto rámci vyjádřit pomocí kontinuální škály, na níž středová hodnota představuje neutrální postoj, stav, kdy jedinec nepocituje ani výraznou spokojenost, ani nespokojenost. Jakýkoli posun na této škále směrem k jednomu z pólů odráží buď rostoucí míru spokojenosti, nebo naopak narůstající nespokojenost.

Základním principem tohoto přístupu je, že mezi snížením nespokojenosti a zvýšením spokojenosti neplatí přímá úměra, jedno automaticky neznamená druhé. Jinými slovy, vyšší úroveň pracovní spokojenosti lze dosáhnout dvěma odlišnými přístupy: buď cíleným posilováním pozitivních prvků, jež přispívají k pocitu spokojenosti, nebo postupným odstraňováním negativních vlivů, které vedou k pracovnímu neuspokojení.

V prostředí zaměstnání tak různé pracovní podmínky a aspekty ovlivňují jak pozitivní, tak negativní stránku prožívání, mohou buď přispívat ke zvýšení celkové spokojenosti, nebo naopak pomáhat zmírňovat pocity nespokojenosti u zaměstnanců. Tento koncept zdůrazňuje vzájemnou propojenost obou jevů a naznačuje, že zlepšení pracovních podmínek nemusí spočívat pouze v přidávání pozitivních stimulů, ale také v eliminaci či minimalizaci negativních vlivů, které vedou k frustraci nebo demotivaci pracovníků (Kollárik, 2004).

### **3.2 Teorie se dvěma faktory**

Dvoufaktorový model pracovní motivace, jehož autory jsou Frederick Herzberg, Bernard Mausner a Barbara Snyderman, nabízí klíčové porozumění tomu, co ovlivňuje spokojenost a nespokojenost v zaměstnání. Tento přístup rozlišuje dvě samostatně působící kategorie vlivů, tzv. interní motivační činitele a externí hygienické aspekty, přičemž každá z těchto skupin má odlišný dopad na pracovní prožívání. Oproti klasickým teoriím, které vnímají spokojenost a nespokojenost jako protikladné konce jedné osy, Herzbergův model poukazuje na to, že tyto faktory nejsou navzájem doplňujícími se ani protikladnými jevy, ale představují samostatné determinanty ovlivňující různé aspekty pracovní zkušenosti.

Motivační faktory představují vnitřní podněty, které se vztahují k samotné náplni práce a uspokojování vyšších psychických a osobnostních potřeb. Zahrnují například ocenění za kvalitně vykonanou činnost, vnímání vlastní odpovědnosti, pocit úspěchu, příležitosti k profesnímu rozvoji, možnost postupu v kariéře a realizaci osobního potenciálu. Tyto prvky hrají zásadní roli při posilování interní motivace pracovníků, neboť přímo formují jejich postoj k vykonávané činnosti a podporují pocit spokojenosti v zaměstnání. Motivační činitelé

podněcují jednotlivce k lepším pracovním výsledkům a zároveň napomáhají rozvoji jejich profesních dovedností i osobnostního růstu.

Naopak hygienické faktory se vztahují k vnějším okolnostem pracovního prostředí, jako je výše mzdy, nabídka zaměstnaneckých benefitů, úroveň vedení, fyzické pracovní podmínky, zajištění bezpečnosti, jistota zaměstnání či sladění pracovního a osobního života. Ačkoli tyto aspekty samy o sobě nezaručují pracovní spokojenost ani při vysokém standardu, jejich nedostatečnost nebo nízká úroveň mohou vést k výrazné nespokojenosti a demotivaci. Je tedy možné konstatovat, že hygienické prvky ovlivňují spíše jako prevence nespokojenosti, jejich dostatečné zajištění minimalizuje negativní pocity, ale nezaručuje pocit aktivní spokojenosti či vnitřního naplnění.

Důležité je také pochopit, že absence nespokojenosti neznamená automaticky přítomnost spokojenosti. Zajištění dobrých hygienických podmínek vytvoří „neutrální“ pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci nejsou nespokojeni, ale k dosažení skutečné spokojenosti je nezbytné aktivovat právě motivační podněty. Toto rozlišení napomohlo lepšímu pochopení mechanismů pracovní motivace a položilo základy pro současné metody v oblasti managementu lidského kapitálu (Kollárik, 2004).

### **3.3 Wernimontův model**

Kollárik (2004) uvádí, že Wernimontův přístup k pracovní spokojenosti lze chápat jako reakci na polemiku mezi zastánci jednofaktorového a dvoufaktorového modelu. Tento teoretický rámec se snaží tyto dva pohledy propojit tím, že akceptuje vzájemnou souvislost mezi externími a interními činiteli, které společně formují výslednou míru pracovní spokojenosti jednotlivce.

Hlavní myšlenkou této koncepce je, že vnější aspekty pracovního prostředí – označované jako „*pocity o*“ – ovlivňují vnitřní prožívání jedince, tedy „*pocity čeho*“, a tím nepřímo formují celkový postoj k práci a úroveň spokojenosti s ní.

Externí činitelé („*pocity o*“) představují situačně proměnlivé okolnosti, které mají vnější charakter a souvisejí například s pracovním klimatem, firemní kulturou, stylem vedení či mezilidskou dynamikou na pracovišti, odměňování nebo jiných organizačních aspektů. Tyto faktory jsou dynamické a mohou být organizací relativně snadno měněny a přizpůsobovány podle aktuálních potřeb.

Na druhé straně vnitřní faktory („pocity čeho“) souvisejí s individuálními prožitky a vnitřními postoji zaměstnanců, jako je osobní uspokojení z práce, pocit smysluplnosti vykonávané činnosti, seberealizace, motivace nebo vlastní hodnocení dosažených výsledků. Wernimont tvrdí, že tyto vnitřní faktory nelze přímo ovlivnit, ale lze je nepřímo stimulovat prostřednictvím specifických vnějších podnětů. To znamená, že vnější podmínky vytvářejí kontext, ve kterém se vnitřní pocity formují a rozvíjejí.

Z pohledu Wernimontovy teorie je tedy pro organizace zásadní zaměřit svou pozornost především na vnější faktory, neboť ty jsou flexibilní a snadněji ovlivnitelné. Organizace má možnost měnit pracovní prostředí, zlepšovat podmínky, nastavovat motivační systémy nebo rozvíjet mezilidské vztahy, čímž může nepřímo stimulovat pozitivní vnitřní prožitky zaměstnanců. I když mají vnitřní faktory zásadní vliv na pracovní výkon a celkovou spokojenost, jejich přímé ovlivnění je omezené, zatímco vnější faktory lze cíleně řídit a adaptovat.

Wernimont navíc upozorňuje na skutečnost, že není možné předpokládat přímou a jednoznačnou souvislost mezi pracovní spokojeností a výkonovými ukazateli, jako je například produktivita práce. Pracovní spokojenost je komplexní jev, na který působí řada faktorů a který se nemusí vždy lineárně promítat do pracovního výkonu. To znamená, že i vysoce spokojený zaměstnanec nemusí nutně dosahovat nejvyšší pracovní efektivity. Na druhé straně nadprůměrný výkon nemusí nutně odrážet vnitřní pocit uspokojení. Tento úhel pohledu zdůrazňuje význam celostního přístupu k managementu pracovní síly, kde nestačí se zaměřit pouze na zvyšování produktivity, ale je rovněž klíčové budovat pracovní prostředí, které napomáhá trvalé spokojenosti zaměstnanců (Kollárik, 2004).

## **4 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI**

Pracovní spokojenost představuje zásadní prvek, jenž ovlivňuje nejen individuální výkonnost jednotlivých zaměstnanců, ale i celkovou výkonnost a úspěšnost celé organizace. Tato kapitola se bude věnovat různorodým faktorům, které pracovní spokojenost formují, a jejich vlivu na pracovní klima.

Pocit spokojenosti v zaměstnání je výsledkem vzájemného působení více proměnných, mezi něž lze zařadit například pracovní podmínky, výši mzdy, kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti, možnosti odborného růstu a další.

Hlavním cílem této části je podrobně rozebrat jednotlivé složky ovlivňující pracovní spokojenost a objasnit jejich význam jak z pohledu zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Porozumění těmto aspektům může vést k efektivnějším postupům v oblasti řízení lidských zdrojů a k vytváření podnětného pracovního prostředí, které podporuje motivaci, výkonnost a dlouhodobou loajalitu zaměstnanců.

## **4.1 Interní faktory**

Podle Kollárika (2004) jsou vnitřní determinanty pracovní spokojenosti úzce spjaty s individuálními charakteristikami osobnosti zaměstnance. Tyto vnitřní činitele významně ovlivňují, jak jedinec interpretuje a hodnotí vnější pracovní podmínky, a tím i celkovou míru své spokojenosti s prací.

Autor rozděluje tyto faktory do dvou hlavních oblastí. První skupinu tvoří objektivní osobnostní znaky, které zahrnují měřitelné a demografické údaje, jako je například věk, délka praxe u současného zaměstnavatele, pohlaví, rodinný status a dosažené vzdělání. Tyto proměnné mohou ovlivnit pracovní postoje a potřeby v různých životních fázích.

Druhou skupinou jsou subjektivní osobnostní aspekty, mezi něž spadají individuální očekávání, osobní zájmy, charakterové vlastnosti a schopnosti. Tyto faktory se liší od člověka k člověku a mají zásadní vliv na to, jak zaměstnanec prožívá svou pracovní realitu, co ho motivuje a jaké podmínky považuje za uspokojivé.

Celkově lze říct, že vnitřní faktory formují způsob, jakým jednotlivci vnímají svou práci, a tím spoluurčují jejich pracovní spokojenost bez ohledu na objektivní kvalitu vnějších podmínek.

### **4.1.1 Věk zaměstnance**

Pracovní spokojenost úzce souvisí s věkem zaměstnance. Jak uvádí Kollárik (2004), výsledky výzkumů ukazují, že nejnižší míra spokojenosti bývá zaznamenána u mladších pracovníků do 30 let. V období středního věku dosahuje pracovní spokojenost zpravidla svého vrcholu, avšak s přibývajícím rokem dochází ke stagnaci nebo mírnému poklesu. Tento trend souvisí s psychologickými charakteristikami jednotlivých životních etap.

### **4.1.2 Délka zaměstnání v organizaci (seniorita)**

Délka pracovního poměru v jedné organizaci ovlivňuje úroveň spokojenosti zaměstnanců. Podle Kollárika (2004) platí, že čím déle člověk v dané organizaci pracuje, tím vyšší má pracovní spokojenost. Nejvíce nespokojenosti se vyskytuje v prvních dvou letech

po nástupu do zaměstnání, což je způsobeno obtížnou adaptací na pracovní atmosféru, firemní zvyklosti a týmové vztahy

#### **4.1.3 Gender (pohlaví)**

Z hlediska pohlaví se v oblasti pracovní spokojenosti nevyskytují výrazné rozdíly. Podle Mareše a Bánovcové (2002) přispěl vývoj v oblasti pracovních podmínek, který v posledních desetiletích přinesl zlepšení pro ženy i muže, ke zmenšení rozdílů v prožívání spokojenosti na pracovišti. Klíčovým faktorem nejsou biologické rozdíly, ale spíše specifické aspekty spojené s povahou vykonávané práce.

#### **4.1.4 Stav v osobním životě**

Rodinný status nemusí mít jednoznačný vliv na míru pracovní spokojenosti. Jak uvádí Kollárik (2004), manželský svazek může s sebou nést zvýšené společenské očekávání a tlak související s nutností zajistit ekonomické zázemí pro rodinu, což může vést ke zvýšené psychické zátěži. Na druhou stranu však může manželství představovat stabilizační prvek, který přispívá k větší životní rovnováze a pocitu jistoty.

#### **4.1.5 Úroveň vzdělání**

Dosažené vzdělání má vliv na pracovní zařazení i úroveň postavení v rámci organizační struktury. Vyšší stupeň vzdělání bývá často spojován s kvalifikovanějšími a prestižnějšími pracovními funkcemi, což může přispívat k vyšší míře profesní spokojenosti. Na druhé straně však může vést i k pocitu neuspokojení, pokud se očekávání kvalifikovaných pracovníků nenaplní (Kollárik, 2002).

#### **4.1.6 Vyhlídky**

Míra pracovní spokojenosti je úzce spojena s osobními představami a nároky zaměstnance. V případě, že tyto představy nejsou naplněny nebo se jejich naplnění neustále odsouvá, dochází často k pocitu frustrace a pracovní nespokojenosti. Nereflektovaná očekávání mohou vést k nežádoucím projevům v pracovním chování, jako je vyšší míra odchodů ze zaměstnání, snížená aktivita či častější absence (Kollárik, 2004).

#### **4.1.7 Zájmové oblasti**

Výzkumy potvrzují, že zaměstnanci, jejichž pracovní úkoly odpovídají jejich individuálním zájmům, vykazují vyšší míru spokojenosti v práci. Při rozhodování o profesním uplatnění hraje významnou roli očekávání, že zvolená pracovní činnost bude zdrojem osobního

uspokojení. Zaměstnanci následně aktivně posuzují, do jaké míry zvolená práce odpovídá jejich původním představám a očekáváním (Kollárik, 2004).

#### **4.1.8 Osobnostní rysy**

Individuální osobnostní rysy pracovníků mohou mít výrazný dopad na úroveň jejich spokojenosti v zaměstnání. Kupříkladu lidé s extrovertním zaměřením se mohou cítit méně spokojeni při stereotypní nebo osamělé práci, zatímco jedinci se sníženou schopností odolávat frustraci mohou snadněji pociťovat nespokojenost ve stresujících pracovních situacích. Přestože spokojenost v práci závisí především na pracovních podmínkách, existují také individuální odlišnosti mezi zaměstnanci, kteří svou práci vnímají pozitivně, a těmi, kteří s ní spokojeni nejsou (Kollárik, 2004).

#### **4.1.9 Schopnosti**

Úroveň pracovní spokojenosti je úzce spojena s tím, zda vykonávaná činnost odpovídá schopnostem a dovednostem pracovníka. V případě, že zaměstnanec může naplno využít svůj potenciál a kvalifikaci, bývá obvykle spokojenější. Pokud však jeho pracovní pozice neposkytuje dostatečný prostor pro uplatnění osobních kompetencí, hrozí vznik pocitů frustrace a nespokojenosti. Tento vztah závisí také na řadě dalších aspektů, například na rozmanitosti pracovních úkolů či sladění pracovních požadavků s individuálními vlastnostmi a schopnostmi zaměstnance (Kollárik, 2004).

### **4.2 Vnější faktory**

Důležitou oblastí, která se významně promítá do pracovní spokojenosti zaměstnanců, jsou vnější faktory, jejichž působení není primárně určeno samotnými pracovníky. Tyto faktory vycházejí zejména z důsledků jejich pracovních aktivit a ovlivňují zaměstnance nepřímou. Jejich cílem je účelně regulovat lidské chování a podpořit motivaci k práci. Účinnost této formy motivace je však výrazně ovlivněna individuálními odlišnostmi v motivačním nastavení jednotlivců (Armstrong, 2007; Provazník, 1997). Následující část textu se proto podrobněji věnuje klíčovým vnějším faktorům pracovní spokojenosti.

#### **4.2.1 Způsob vedení**

Charakteristika vedoucího pracovníka zahrnuje nejen odbornou, ale také osobní autoritu a preferovaný způsob řízení lidí. Osobnost nadřízeného můžeme definovat jako komplexní soubor všech jeho projevů chování a dovednost řídit své jednání a přizpůsobovat ho různým situacím a sociálním vztahům (Armstrong, 2007).

Styl vedení je do značné míry ovlivněn organizační kulturou, která se utváří prostřednictvím specifických tradic, norem, hodnotového systému a pravidel chování uvnitř organizace i ve vztahu k jejímu okolí. Tyto faktory společně formují atmosféru na pracovišti a ovlivňují efektivitu i pracovní spokojenost zaměstnanců (Štikar, 1996).

#### **4.2.2 Finanční ohodnocení**

Mzda či plat představuje hlavní peněžní odměnu, kterou zaměstnavatel vyplácí pracovníkům za jejich vykonanou činnost. Prostřednictvím mzdy si pracovníci zajišťují nejen základní existenční potřeby, ale také dosahují požadovaného životního standardu. Výše odměny má zásadní vliv na jejich pracovní motivaci i celkovou spokojenost. Jestliže je odměna nižší, než zaměstnanci očekávají nebo než odpovídá jejich představám, může vzniknout pocit frustrace a pracovní nespokojenosti (Urban, 2013).

Odměna se zpravidla skládá ze stálé a pohyblivé složky, jejichž konkrétní hodnoty určuje vedení podniku. Stálá část odměny je fixní, předem definovaná a vychází z kritérií, jako jsou náročnost pracovních úkolů, rozsah povinností, úroveň zodpovědnosti nebo očekávaná úroveň pracovního výkonu. Pohyblivá složka zahrnuje různé prémie, bonusy a příplatky, které reflektují individuální výkonnost zaměstnance. Právě prostřednictvím této složky může zaměstnavatel motivovat pracovníky k dosahování lepších výsledků (Urban, 2013).

#### **4.2.3 Benefity od zaměstnavatele**

Zaměstnanecké benefity představují různé formy odměn či výhod, které firmy poskytují svým pracovníkům nad základní rámec jejich finančního ohodnocení. V současnosti existuje široká nabídka benefitů, které mohou být jak finanční, tak materiální povahy nebo se mohou projevit prostřednictvím speciálních služeb. Mezi obvyklé zaměstnanecké výhody patří například příspěvky na penzijní spoření, příspěvky na zdravotní péči, účast na kulturních a sportovních aktivitách, prodloužená dovolená, stravovací poukázky, využití firemního automobilu či telefonu pro soukromé účely. Výběr konkrétních benefitů, které nejvíce přispívají k pracovní spokojenosti a motivaci, se významně liší u jednotlivých zaměstnanců a závisí na jejich životní situaci, například na věku, rodinném stavu a dalších individuálních potřebách (Dvořáková, 2007).

#### **4.2.4 Hodnocení a zpětná vazba**

Neformální oceňování a poskytování zpětné vazby patří mezi významné faktory, které zásadně ovlivňují pracovní motivaci a spokojenost. Bedrnová (2009) uvádí, že tyto prvky působí jak na racionální, tak i na emocionální rovinu zaměstnanců. Prostřednictvím zpětné

vazby pracovníci lépe vnímají svůj význam pro organizaci. Pozitivní ocenění uspokojuje jejich potřebu uznání, zatímco konstruktivní kritika může představovat stimul k dalšímu osobnímu a profesnímu růstu (Hagemannová, 1995).

Zásadní podmínkou efektivnosti zpětné vazby je však její spravedlnost a objektivita. Pokud zaměstnanec vnímá hodnocení jako nespravedlivé, ztrácí svůj motivační účinek, a může naopak vést k nárůstu pracovní nespokojenosti. Podstatné je rovněž poskytnout zaměstnancům možnost vyjádřit své názory a zároveň podněcovat oboustrannou komunikaci, při níž mohou pracovníci poskytovat zpětnou vazbu i svým nadřízeným.

#### **4.2.5 Kolegové a pracovní prostředí**

Pracovní atmosféra má významný dopad na míru spokojenosti zaměstnanců. Důvodem je především fakt, že pracovní činnost obvykle probíhá v sociálním prostředí, kde lidé úzce spolupracují. Ve většině případů tedy zaměstnanci nepracují izolovaně, ale společně s ostatními kolegy. Mezilidská komunikace a vzájemné vztahy na pracovišti proto představují klíčový zdroj stimulů, které ovlivňují nejen celkovou náladu v zaměstnání, ale také se odrážejí v životě pracovníků mimo pracovní dobu (Provazník, 1997).

Vedoucí pracovník hraje klíčovou roli při formování atmosféry na pracovišti, jehož přístup a jednání mají zásadní dopad na dynamiku skupiny. Možnost ovlivňovat skupinovou dynamiku však není neomezená, protože ji kromě vedení formují i vztahy mezi jednotlivými členy týmu a celkové pracovní klima. (Barták, 2023)

#### **4.2.6 Pracovní podmínky a charakter práce**

Pracovní spokojenost zaměstnanců je formována nejen obsahem jejich pracovní činnosti, ale rovněž pozicí, kterou v rámci organizační hierarchie zastávají. K pozitivnímu hodnocení zaměstnání významně přispívají zejména pestrost pracovních úkolů, vyhýbání se monotónnosti, možnost samostatnosti při rozhodování a pravidelné poskytování zpětných informací o dosaženém výkonu. Neméně podstatné je také sociální postavení, jež pracovní pozice pracovníkovi přináší (Bedrnová, 2009).

Provazník a Komárková (1996, str. 177) poukazují na skutečnost, že v rámci Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace spadají pracovní podmínky mezi tzv. hygienické faktory. Tyto faktory samy o sobě nezaručují spokojenost zaměstnanců, nicméně pokud jsou dlouhodobě nedostatečné, výrazně přispívají k nespokojenosti pracovníků.

Ačkoliv ani kvalitní pracovní prostředí samo o sobě automaticky nezajistí pracovní spokojenost, jeho zkvalitňování může příznivě ovlivnit výkonnost zaměstnanců a zlepšit vzájemné vztahy mezi pracovníky a organizací. Jednotliví zaměstnanci reagují na změny prostředí různě a individuálně. Obecně se pozitivní změny pracovních podmínek projevují až s určitým časovým odstupem, zatímco negativní změny bývají zpravidla doprovázeny okamžitou reakcí. Pokud jsou pracovní podmínky dlouhodobě zanedbávány a organizace jim nevěnuje pozornost, může docházet k poklesu motivace a zhoršení pracovního výkonu (Provazník, Komárková, 1996).

#### **4.2.7 Ocenění a uznání**

Maslow řadí potřebu ocenění mezi vyšší lidské potřeby, které úzce souvisí s chováním jedince v sociální skupině, konkrétně v pracovním kolektivu. Když zaměstnanec dostává od nadřízených uznání za svůj pracovní výkon, vnímá to jako projev zájmu a respektu, což posiluje jeho motivaci, pracovní úsilí i pocit loajality k organizaci. Uspokojení této potřeby podporuje další úsilí o dosažení lepších pracovních výsledků a působí jako významný motivační činitel.

Projevené ocenění má zásadní vliv na úroveň spokojenosti zaměstnance. Pokud pracovník postrádá dostatečné ocenění ze strany nejen nadřízených, ale také od spolupracovníků, může u něj dojít k růstu nespokojenosti. Zpětná vazba od kolegů proto představuje důležitý prvek, který ovlivňuje celkový pocit spokojenosti na pracovišti (Plamínek, 2010). Armstrong (2007) chápe potřebu uznání jako propojení dvou zásadních potřeb, a to stabilní sebeúcty (kladného sebehodnocení) a respektu ze strany druhých (společenské prestiže).

#### **4.2.8 Karierní posun**

Karierní posun ovlivňuje spokojenost zaměstnanců různými způsoby, protože se může uskutečňovat v různých formách a přinášet odlišné výhody. Například míra uspokojení se může lišit v závislosti na tom, zda je povýšení výsledkem dlouhodobé práce v organizaci, nebo zda je dosaženo na základě konkrétních pracovních výkonů a úspěchů. Přestože povýšení často přináší i finanční odměnu, výzkumy ukazují, že zaměstnanci přikládají větší význam získané pozici v organizační hierarchii (Štikar a kol., 2003).

Studie rovněž poukazují na skutečnost, že zaměstnanci často vnímají své možnosti karierního rozvoje jako omezené. Přestože společenské změny otevřely širší možnosti profesního uplatnění, současně s tím zanikly některé dřívější jistoty, což vedlo ke zvýšenému

vnímání rizika. Z tohoto důvodu zaměstnanci nemusí vnímat širší pracovní příležitosti vždy pozitivně, a tyto skutečnosti tak mohou nepříznivě ovlivnit jejich pracovní spokojenost (Pauknerová, 2012).

### 4.3 Firemní kultura

Organizační kultura, někdy označovaná také jako kultura firmy, je souborem typických znaků a vlastností konkrétní organizace. Zahrnuje prvky, které ovlivňují nejen interní prostředí firmy, tedy samotné pracovníky, ale také způsob, jakým je organizace vnímána externími subjekty, například zákazníky, partnery či veřejností (Štikar, 1998). Tento termín přitom zahrnuje nejen standard pracovního prostředí z hlediska pořádku a estetiky, ale také vizuální prvky reprezentace společnosti, jako je například firemní značka, vzhled tiskovin nebo obsah výročních dokumentů. Vedle toho jsou do této oblasti zařazovány také užívané pracovní technologie, metody práce a styl řízení (Štikar, 1998).

V užším pojetí lze organizační kulturu definovat jako komplex společných hodnot, zásad a očekávání, které utvářejí jednání zaměstnanců a jejich vztah k plnění pracovních povinností. Tyto hodnoty jsou odrazem dlouhodobých tradic organizace, regionálních a národních specifik i aktuálních vlivů působících na dané pracovní prostředí (Štikar, 1998).

Adaptace zaměstnanců s firemní kulturou je proces, který zahrnuje jejich socializaci, kulturní adaptaci a personalizaci v pracovním prostředí. Během této fáze se zaměstnanci seznamují s vizí, posláním, etickým kodexem a hodnotami společnosti. Postupně si osvojují formální i neformální pravidla, způsoby chování a jednání a přirozeně se začleňují do firemní kultury (Barták, 2023).

Doba potřebná k adaptaci se může lišit, stejně jako její kvalita. Klíčovým faktorem je soulad mezi osobními hodnotami zaměstnance a principy, které organizace vyznává. Tento proces usnadňuje podpora ze strany mentorů, patronů a kolegů, kteří nového pracovníka provázejí a pomáhají mu lépe porozumět firemnímu prostředí (Barták, 2023).

Pokud se během adaptačního období objeví zásadní problémy, je nezbytné je identifikovat a aktivně řešit v průběhu zkušební doby. Pokud ani po využití všech dostupných prostředků nedojde ke zlepšení, je vhodné pracovní poměr ukončit. Toto rozhodnutí vychází z principu „sněhové koule“. Nespokojený a nepřízřivý zaměstnanec může ovlivnit ostatní a šířit negativní atmosféru, což vede k narůstající neuspořádanosti v kolektivu. Čím déle se tento problém ignoruje, tím obtížnější je jeho řešení. Proto je důležité včas zasáhnout a eliminovat faktory, které by mohly narušit týmovou spolupráci (Barták, 2023).

Pouhé formální přijetí firemní kultury zaměstnancem se může zdát jako nejjednodušší řešení, ale jeho nevýhodou je, že vede ke konformitě namísto skutečné loajality a k rigiditě namísto tvořivého myšlení. Firemní kultura se musí neustále vyvíjet v reakci na vnitřní i vnější vlivy. Aby organizace držela krok se svými strategickými cíli a vizí, potřebuje inovativní a kriticky uvažující zaměstnance, kteří se nejen přizpůsobují stávajícím hodnotám, ale také aktivně přispívají k jejich rozvoji (Barták, 2023).

#### **4.4 Agenturní zaměstnávání**

Agenturní zaměstnávání obvykle označuje situaci, kdy agentura práce dočasně přidělí svého zaměstnance k výkonu práce u jiného subjektu, označovaného jako uživatel (Tošovský, 2011, s. 29). Tento uživatel následně zaměstnanci přiděluje úkoly a kontroluje jejich plnění.

Do českého právního řádu bylo agenturní zaměstnávání zakotveno v roce 2004 přijetím zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, který vstoupil v platnost 1. října 2004. Tento právní předpis sice formálně upravil fungování agenturního zaměstnávání, avšak tato forma pracovního vztahu existovala již před jeho přijetím, byť bez legislativní regulace a zásahů ze strany státní správy (Tošovský, 2011). Pro lepší porozumění agenturnímu zaměstnávání je klíčové seznámit se s jeho hlavními charakteristikami a specifiky.

##### **4.4.1 Specifické vlastnosti agenturního zaměstnávání**

Jedním z klíčových rysů agenturní práce je její časově omezený charakter. Legislativa určuje, že agentura může zaměstnance přidělit k uživatelské firmě nejdéle na období dvanácti měsíců jdoucích za sebou (Pichrt, 2013). Účelem tohoto pravidla je podpořit zaměstnance v hledání stabilního pracovního poměru (Tošovský, 2011). Reálně však často pracovníci agentur žádají o prodloužení tohoto termínu, což jim umožní pokračovat v práci i po vypršení původní lhůty. Navíc agenturní pracovní vztahy nepodléhají omezení ohledně opakovaného uzavírání smluv na dobu určitou, což agenturám dovoluje opakovaně přidělovat stejného zaměstnance stejnému uživateli i několik let po sobě. Tato skutečnost výrazně oslabuje původní záměr krátkodobosti agenturního zaměstnávání.

Dalším charakteristickým znakem agenturního zaměstnávání je umístění pracoviště. Na rozdíl od klasického pracovního poměru zaměstnanec nepracuje v sídle samotné agentury, ale přímo v prostorách klienta, ke kterému byl přidělen (Tošovský, 2011; Pichrt, 2013).

Agenturní zaměstnávání má své typické rysy svou třístrannou povahou. Na rozdíl od klasického zaměstnaneckého vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem se v tomto

případě jedná o vztah mezi třemi subjekty: zaměstnancem, agenturou práce a klientem, u něhož zaměstnanec fyzicky vykonává svou činnost (Tošovský, 2011; Pichrt, 2013).

#### **4.4.2 Flexibilita a stabilita**

Jedním z klíčových aspektů agenturního zaměstnávání je flexibilita, která je obzvláště důležitá v období hospodářské nestability. Od roku 2008, kdy se projevila ekonomická krize, klienti agentur čelili nejistotě ohledně objemu zakázek a často plánovali své potřeby pouze na několik měsíců dopředu. V důsledku toho se zdráhali přijímat nové kmenové zaměstnance a místo toho využívali služeb personálních agentur, které jim poskytovaly potřebné pracovní síly bez nutnosti dlouhodobého závazku (Pichrt, 2013). Agentury práce pružně reagují na aktuální potřeby trhu tím způsobem, že při zvýšené poptávce přijímají další pracovníky, zatímco při poklesu objemu zakázek je naopak propouštějí.

Tato flexibilita však vede ke snížené míře jistoty zaměstnání. Agenturní zaměstnávání často využívají společnosti s kolísavou či sezónně ovlivněnou výrobou, které plánují své personální potřeby pouze krátkodobě. V situaci, kdy dojde k omezení počtu objednávek, mohou být přidělení pracovníci propuštěni, pokud je agentura nedokáže přesunout k jinému klientovi. Tento aspekt činí agenturní formu pracovního poměru méně stabilní a méně předvídatelnou (Pichrt, 2013).

#### **4.4.3 Srovnatelné pracovní podmínky**

Právní předpisy určují, že zaměstnanci agentur práce musí mít stejné pracovní podmínky jako stálí zaměstnanci klientské společnosti. Jinými slovy, agentura i uživatel mají povinnost zajistit přiděleným pracovníkům totožná práva například v oblasti délky pracovní směny, přestávek v práci, dovolené, odměňování či zaměstnaneckých výhod, jako jsou například stravenky (Tošovský, 2011). Cílem tohoto opatření je zabránit diskriminaci agenturních zaměstnanců a zajistit jim spravedlivé pracovní podmínky.

#### **4.4.4 Vliv agenturního zaměstnávání na pracovní spokojenost**

Agenturní zaměstnávání může mít různý dopad na pracovní spokojenost zaměstnanců, přičemž klíčovými faktory jsou jejich individuální situace, způsob fungování agentury a kvalita spolupráce s klientem. Pro některé pracovníky může představovat snadnější vstup na trh práce, například tím, že jim umožní získat pracovní zkušenosti i bez odborné kvalifikace. V případě, že se jim podaří přejít do kmenového stavu u klienta, může se jejich motivace k práci zvýšit, což má pozitivní vliv na celkovou spokojenost (Pichrt, 2013).

Další výhodou agenturního zaměstnání je jeho flexibilita, která může vyhovovat například studentům nebo lidem hledajícím krátkodobé či sezónní pracovní příležitosti. Možnost přizpůsobit si pracovní dobu a získat zaměstnání na přechodnou dobu bez nutnosti dlouhodobého závazku je pro tyto skupiny často atraktivní (Pichrt, 2013).

## 5 VÝZKUMNÁ (PRAKTICKÁ) ČÁST

Zaměření této diplomové práce spočívá v analýze pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců na oddělení X a Y. Vzhledem k tomu, že výzkum byl proveden jednorázově na omezeném souboru respondentů, není možné výsledky generalizovat na celou populaci. Získané informace budou proto sloužit výhradně pro interní potřeby zkoumané organizace.

Hlavním účelem výzkumu je zjistit míru pracovní spokojenosti zaměstnanců a odhalit hlavní faktory, které je motivují v pracovním prostředí. Pro sběr dat byla využita metoda kvantitativního výzkumu, která umožňuje systematické a efektivní shromažďování měřitelných údajů.

### 5.1 Metodika výzkumné (praktické) části

Kvantitativní přístup se vyznačuje schopností shromáždit velké množství dat, nicméně neposkytuje hlubší porozumění zkoumané problematice. Pro realizaci diplomové práce byl zvolen kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření.

Ve výzkumu byl využit standardizovaný dotazník složený z uzavřených otázek, které umožňují kvantitativní zpracování a vzájemné porovnání odpovědí respondentů. Na rozdíl od otevřených otázek tento formát přispívá k vyšší srovnatelnosti dat a objektivitě výsledků. Obsahově se dotazník zaměřoval na různé oblasti související s pracovní spokojeností, jako jsou pracovní podmínky, mezilidské vztahy, interní komunikace a přístup k informacím, ale také na faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců. Díky tomuto členění bylo možné získat celistvý pohled na zkoumanou problematiku.

Dotazníkové šetření bylo realizováno elektronicky prostřednictvím platformy **Survio.com**, přičemž technická a organizační stránka sběru dat byla konzultována s personálním oddělením. Před samotným zahájením sběru dat proběhla koordinační schůzka s vrchní sestrou, která poté rozeslala zaměstnancům e-mail s odkazem na dotazník a podrobnými informacemi o účelu výzkumu. V e-mailu byl rovněž zdůrazněn význam šetření jak pro jednotlivé pracovníky, tak pro celkový rozvoj organizace.

S přihlédnutím k vysokému pracovnímu nasazení personálu byla lhůta pro vyplnění dotazníku stanovena na tři týdny, aby všichni zaměstnanci měli dostatečný časový prostor pro účast.

## 5.2 Výzkumný vzorek

Oddělení X a Y patří mezi klíčová pracoviště poskytující akutní zdravotní péči v rámci jednoho kraje. Zaměřují se na zajištění neodkladné diagnostiky, stabilizace a léčby pacientů v kritickém stavu, včetně poskytování první pomoci a urgentních lékařských zákroků. Oddělení rovněž spolupracují s dalšími odbornými pracovišti nemocnice a zajišťují koordinaci převozu pacientů do specializovaných center, pokud to vyžaduje jejich zdravotní stav. Oddělení působí nejen v rámci jednoho města, ale i v širším regionálním měřítku, kde zajišťují akutní péči ve spolupráci s krajským záchranným systémem. Mohou se pochlubit řadou certifikátů a ocenění za kvalitu péče a efektivní řízení zdravotnických služeb.

Výzkum byl realizován přímo na pracovištích označených jako oddělení (klinika) Y a oddělení (klinika) X. Na oddělení Y je aktuálně zaměstnáno více než 39 nelékařských zdravotnických pracovníků, zatímco na oddělení X přibližně 140 osob. Na základě údajů poskytnutých personálním oddělením bylo k účasti na dotazníkovém šetření osloveno přibližně 180 zaměstnanců z řad NLZP.

Výzkumný soubor tvořili výhradně zaměstnanci nacházející se v aktivním pracovním poměru. Výběr respondentů nebyl cíleně omezen, což znamená, že k účasti byli osloveni všichni pracovníci, kteří splňovali předem stanovená kritéria. Z účasti byli vyloučeni pouze členové nejvyššího vedení oddělení, aby byla zachována objektivita odpovědí. Tento přístup umožňuje získat komplexní pohled na pracovní motivaci a spokojenost napříč celým oddělením, což přispívá k vyšší relevanci a možnosti zobecnění závěrů v rámci pracoviště.

Při výběru respondentů bylo dodrženo kritérium minimální délky zaměstnání 3 měsíců. Toto omezení mělo za cíl vyloučit zaměstnance s vysokým rizikem fluktuace, které je typické zejména pro nově přijaté pracovníky v prvních měsících pracovního poměru. U zaměstnanců s delší pracovní zkušeností na oddělení lze předpokládat, že dokáží lépe a objektivněji hodnotit faktory ovlivňující jejich pracovní motivaci a spokojenost.

## 5.3 Cíle studie a hypotetické rámce

Hlavním cílem tohoto výzkumného šetření, které je součástí diplomové práce, bylo zhodnotit úroveň pracovní spokojenosti mezi nelékařskými zdravotnickými pracovníky. Současně byl sledován rozdíl v míře spokojenosti mezi zaměstnanci působícími na vybraných odděleních jedné konkrétní nemocnice.

### 5.3.1 Konkrétní výzkumné záměry:

**Cíl 1:** Zhodnotit úroveň pracovní spokojenosti všeobecných sester pracujících v nemocnicích.

**Cíl 2:** Porovnat úroveň pracovní spokojenosti NLZP mezi odděleními.

**Cíl 3:** Prozkoumat souvislosti mezi jednotlivými faktory pracovní spokojenosti a celkovou úrovní spokojenosti NLZP v nemocnicích.

### 5.3.2 Předpoklady

Zkoumané otázky byly formulovány jako vědecké hypotézy, které byly následně ověřovány pomocí statistických testů významnosti. Tyto testy sloužily k identifikaci statisticky významných souvislostí mezi sledovanými proměnnými.

- 1. Zaměstnanci na nově vzniklém oddělení urgentní medicíny vykazují nižší míru spokojenosti než zaměstnanci interní kliniky.**

Krátká doba existence oddělení může znamenat neustálené procesy, vyšší pracovní zátěž a adaptační problémy.

- 2. Organizační procesy na urgentním oddělení nejsou ještě plně stabilizovány, což negativně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců.**

Nedostatek zavedených rutin, vyšší administrativní zátěž a nejasnosti v pracovních postupech mohou zvyšovat stres a frustraci zaměstnanců.

- 3. Personál urgentního oddělení čelí vyšší pracovní zátěži a stresu než zaměstnanci interní kliniky.**

Akutní charakter péče a nepředvídatelnost patientských případů na urgentu může vést k vyšší míře psychického i fyzického vyčerpání.

- 4. Míra fluktuace zaměstnanců na urgentním oddělení je vyšší než na interní klinice.**

Nově otevřená oddělení často procházejí personálními změnami kvůli adaptačním problémům a pracovnímu tlaku. Dále tu máme skupinu záchranářů, kteří mají povinné praxe jeden rok v nemocnici.

- 5. Možnosti profesního rozvoje a specializace mají výrazný vliv na spokojenost zaměstnanců urgentního oddělení.**

Zaměstnanci, kteří mají možnost získat nové dovednosti a rozvíjet svou kvalifikaci, vykazují vyšší spokojenost.

#### **6. Podpora vedení a kvalita řízení na urgentním oddělení ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců.**

Aktivní podpora ze strany vedení (dobrá komunikace, jasné pracovní postupy, dostupnost supervizorů) může výrazně snížit negativní dopady stresu.

#### **7. Kvalita týmové spolupráce ovlivňuje spokojenost zaměstnanců urgentního oddělení více než na interní klinice.**

Na urgentním oddělení je rychlá a efektivní spolupráce mezi zaměstnanci klíčová, proto mohou špatné vztahy více ovlivňovat celkovou pracovní spokojenost.

#### **8. Srovnání se zavedenými odděleními v nemocnici může ovlivnit vnímání pracovních podmínek zaměstnanců urgentního oddělení.**

Pokud zaměstnanci vidí lepší podmínky na interní klinice (lepší organizace, méně stresující režim), mohou být více nespokojeni se svou situací.

### **5.4 Dotazník**

Pro účely výzkumu byl použit dotazník složený ze dvou částí. První část obsahovala pět otázek zaměřených na demografické a profesní charakteristiky respondentů. Tyto položky sloužily k získání základních informací o výzkumném souboru a umožnily následnou analýzu rozdílů v pracovní spokojenosti s ohledem na vybrané faktory. Mezi zjišťované údaje patřily například pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délka praxe v oboru a pracovní zařazení.

Druhá část dotazníku obsahovala škálu pracovní spokojenosti McCloskey/Mueller Satisfaction Scale (MMSS), která hodnotí různé aspekty spokojenosti v ošetrovatelské profesi.

### **5.5 McCloskey / Mueller Satisfaction scale (MMSS)**

McCloskey/Mueller Satisfaction Scale (MMSS) je mezinárodně respektovaný nástroj sloužící k posuzování úrovně pracovní spokojenosti v oblasti ošetrovatelství. Tento standardizovaný dotazník zahrnuje celkem 31 výroků, které jsou systematicky rozděleny do osmi tematicky zaměřených subškál, jež pokrývají klíčové oblasti pracovního života zdravotnického personálu.

- 1. Spokojenost s vnějšími odměnami** (3 položky): zahrnuje otázky 1, 2, 3, zaměřené na platové podmínky, délku dovolené a sociální benefity.
- 2. Plánování** (6 položek): zahrnuje otázky 4, 5, 6, 8, 9, 10, které hodnotí pracovní dobu, flexibilitu plánování, organizaci víkendových směn, možnost pracovat více dní po sobě, volné víkendy v měsíci a kompenzace za práci o víkendech.

3. **Rovnováha mezi prací a rodinou** (3 položky): otázky 7, 11, 12 se soustředí na možnosti práce na částečný úvazek, dostupnost zařízení pro péči o děti a délku mateřské či rodičovské dovolené.
4. **Spolupracovníci** (2 položky): otázky 14, 15 se zabývají kvalitou vztahů s lékaři a kolegy z ošetrovatelského týmu.
5. **Interakce na pracovišti** (4 položky): otázky 16, 17, 18, 19 hodnotí úroveň interdisciplinární spolupráce, sociálních kontaktů na pracovišti i mimo něj a metod péče o pacienty.
6. **Možnost profesionálního růstu** (4 položky): otázky 20, 27, 28, 31 se zaměřují na příležitosti k publikování, účasti na výzkumu, spolupráci s fakultou ošetrovatelství a zapojení do organizačních výborů.
7. **Pochvala a uznání** (4 položky): otázky 13, 24, 25, 26 hodnotí zpětnou vazbu od nadřízených i kolegů a míru uznání na pracovišti.
8. **Kontrola a zodpovědnost** (5 položek): otázky 21, 22, 23, 29, 30 se zabývají kompetencemi, pracovními podmínkami, možnostmi podílet se na organizačních rozhodnutích, kontrolou nad pracovním prostředím a kariéřním růstem.

Odpovědi respondentů jsou zaznamenávány na pětibodové Likertově škále, kde 1 znamená "velmi nespokojen/a" a 5 "velmi spokojen/a". Výsledky se vyhodnocují pomocí průměrného skóre pro jednotlivé subškály i celkového skóre (aritmetický průměr všech položek). Vyšší skóre indikuje vyšší úroveň pracovní spokojenosti, přičemž maximální možná hodnota je 5.

### **5.5.1 Vyhodnocení a rozbor dat z dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření probíhalo v období od 9. března 2025 do 24. března 2025. Celkem bylo zaznamenáno 114 návštěv dotazníku, z nichž 85 respondentů dotazník úspěšně dokončilo, což představuje 74,6% návratnost. Dotazník byl zaměřen na míru spokojenosti pracovníků ve zdravotnickém zařízení a obsahoval jak demografické otázky, tak škálové hodnocení různých oblastí pracovní spokojenosti.

#### **5.5.1.1 Na jaké klinice nebo oddělení pracujete?**

Respondenti měli možnost uvést své pracoviště výběrem mezi dvěma možnostmi: X a Y. Výsledky ukazují, že většina dotazovaných (63,5 %) pracuje na klinice X, zatímco

zbývajících 36,5 % působí na klinice Y. Toto rozložení může odrážet buď větší personální obsazení X kliniky, nebo vyšší míru ochoty zaměstnanců tohoto oddělení zúčastnit se dotazníkového šetření. Z hlediska další analýzy lze zvažovat srovnání míry spokojenosti mezi jednotlivými odděleními.



**Obrázek 2: Počet respondentů dle oddělení**

#### **5.5.1.2 Jaké je Vaše pohlaví?**

Struktura respondentů podle pohlaví jasně ukazuje převahu žen, které tvoří 77,6 % všech účastníků dotazníkového šetření. Muži představují 22,4 % respondentů a žádný z dotazovaných ne zvolil možnost „Nechci uvádět“. Tento výsledek není překvapivý a reflektuje dlouhodobý trend ve zdravotnických povoláních, kde převažují ženy, zejména v nelékařských profesích. V budoucí analýze může být pohlaví jedním z faktorů ovlivňujících vnímání pracovních podmínek, vztahů na pracovišti nebo sladění pracovního a osobního života.



**Obrázek 3: Rozložení pohlaví**

### 5.5.1.3 Jaký je váš věk?

Věková struktura respondentů ukazuje, že nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 36–45 let (34,1 %), následováni skupinou 26–35 let (31,8 %). Dále následují věkové kategorie 18–25 let (16,5 %), 46–55 let (14,1 %) a 56–65 let (3,5 %). Žádný z respondentů nepatří do věkové skupiny 65 a více let. Tyto výsledky ukazují, že většina zaměstnanců je v produktivním věku, což může mít pozitivní vliv na výkonnost, přizpůsobivost změnám a ochotu se profesně rozvíjet. Nízký podíl starších zaměstnanců může být způsoben jak demografickým složením pracoviště, tak nižší ochotou těchto osob účastnit se online výzkumu.

### 5.5.1.4 Počet let na daném pracovišti

Tato otázka byla zaměřena na délku působení respondentů na jejich současném pracovišti. Nejpočetnější skupinu představují zaměstnanci s více než desetiletou praxí na daném pracovišti, a to ve 25,9 % případů. Významná část dotazovaných (24,7 %) uvedla délku zaměstnání v rozmezí 1 až 2 let. Následují respondenti pracující 3–5 let (17,6 %) a 6–10 let (18,8 %). Nejnižší zastoupení vykazují nově příchozí zaměstnanci s praxí kratší než jeden rok (12,9 %). Tyto údaje poukazují na relativně stabilní složení pracovního kolektivu, ve kterém převažují pracovníci se střední až dlouhou dobou působení. Tento faktor může pozitivně ovlivňovat míru zkušeností a kontinuitu týmové práce. Na druhou stranu vyšší zastoupení

novějších zaměstnanců může poukazovat na určitou míru fluktuace, která by mohla být předmětem hlubšího zkoumání.

#### **5.5.1.5 Maximální dosažené vzdělání**

Respondenti byli požádáni o uvedení nejvyššího dosaženého vzdělání. Více než polovina respondentů (51,8 %) uvedla jako nejvyšší dosažené vzdělání bakalářský stupeň vysokoškolského vzdělání, který se tak stal nejčastěji zastoupenou kategorií. Středoškolské vzdělání bylo uvedeno 21,2 % účastníků, zatímco vyšší odbornou školu dokončilo 17,6 % dotazovaných. Magisterské vzdělání mělo nejmenší zastoupení, a to pouze u 9,4 % respondentů. Tato data reflektují současné požadavky na kvalifikaci zdravotnického personálu, kde je běžným standardem bakalářské vzdělání, zejména v oboru ošetrovatelství. Vyšší podíl respondentů se středoškolským nebo vyšším odborným vzděláním může souviset s odlišnými profesními rolmi či historickými požadavky na vzdělání. Naopak nízké zastoupení magistersky vzdělaných pracovníků může naznačovat rezervy v oblasti profesního růstu nebo limitované možnosti uplatnění těchto pracovníků ve zdravotnickém zařízení.

#### **5.5.2 Vyhodnocení dotazníku MMSS – Srovnání oddělení X a Y**

K posouzení úrovně pracovní spokojenosti všeobecných sester byl využit standardizovaný nástroj **McCloskey/Mueller Satisfaction Scale (MMSS)**, který se soustředí na různé dimenze spokojenosti zdravotnického personálu. Respondenti hodnotili jednotlivé položky pomocí pětibodové škály, kde hodnota 1 vyjadřovala úplnou nespokojenost a hodnota 5 naprostou spokojenost.

V následující tabulce jsou porovnány průměrné hodnoty odpovědí mezi dvěma odděleními: Oddělení X a Oddělení Y. Součástí tabulky je také výpočet rozdílu mezi těmito odděleními (Oddělení X mínus Oddělení Y). Kladná hodnota znamená vyšší spokojenost na Oddělení X, záporná vyšší spokojenost na Oddělení Y.

Tato komparace přináší ucelený přehled o tom, ve kterých konkrétních oblastech se mezi odděleními vyskytují rozdíly, a naznačuje případné problematické okruhy. Největší rozdíl byl zaznamenán v oblasti vnímání přímého nadřízeného, kde sestry z Oddělení X vykazovaly vyšší míru spokojenosti. Některé položky (například pracovní doba či možnost zapojení do výzkumu) byly naopak hodnoceny mírně lépe respondenty z Oddělení Y. Celkově lze říci, že spokojenost se v určitých oblastech mezi odděleními liší, což může souviset s organizačními a provozními odlišnostmi těchto pracovišť.

Kompletní přehled všech otázek dotazníku MMSS a jejich průměrného hodnocení dle oddělení je uveden v příložené tabulce:

Tabulka 1: Rozdíly MMSS dle oddělení

	Oddělení X	Oddělení Y	Rozdíl (X - Y)
1. Plat	3,33	3,52	-0,19
2. Dovolena	3,13	3,48	-0,35
3. Sociální výhody (pojištění, odchod do důchodu)	1,56	1,9	-0,34
4. Pracovní doba	3,15	3,26	-0,11
5. Možnost samostatného plánování pracovní doby	3,15	3,55	-0,4
6. Možnost nepřetržitě pracovat (např. více dnů za sebou)	3,74	4,19	-0,45
7. Možnost pracovat na částečný úvazek	4,19	4,74	-0,55
8. Volné víkendy v měsíci	2,72	3,03	-0,31
9. Možnost samostatného plánování volných víkendů	2,56	3,1	-0,54
10. Kompenzace za odpracované víkendy	2,96	3,1	-0,14
11. Délka mateřské a rodičovské dovolené	3,59	3,45	0,14
12. Zabezpečení péče o děti	2,83	3,42	-0,59
13. Váš přímý nadřízený	4	3,77	0,23
14. Vztahy s ostatními sestrami na pracovišti	3,67	3,81	-0,14
15. Vztahy s lékaři na pracovišti	3,02	4,55	-1,53
16. Metoda poskytování ošetrovatelské péče na Vašem pracovišti	3,87	4	-0,13
17. Možnosti sociálního kontaktu s kolegy v práci	3,74	4,1	-0,36
18. Možnosti sociálního kontaktu s kolegy mimo pracoviště	3,09	4,29	-1,2
19. Možnost vzájemné spolupráce s odborníky z jiných oborů	2,48	3,03	-0,55
20. Možnost vzájemné spolupráce s fakultou se zaměřením na ošetrovatelství	2,93	3,42	-0,49
21. Možnost vstupu do výborů pracoviště (oddělení) a instituce	2,33	2,39	-0,06
22. Kontrola nad děním na pracovišti	3,44	3,48	-0,04
23. Možnosti kariérního růstu	2,17	2,42	-0,25
24. Ocenění Vaší práce ze strany nadřízených	2,74	3,19	-0,45
25. Ocenění Vaší práce ze strany spolupracovníků	2,65	3,23	-0,58
26. Míra povzbuzování a pozitivní zpětné vazby	3,22	3,55	-0,33

<b>27. Možnost podílet se na ošetřovatelském výzkumu</b>	2,76	3,19	-0,43
<b>28. Příležitosti</b>	2,46	3,03	-0,57
<b>29. Vaše míra odpovědnosti a kompetence, které vykonáváte</b>	3,74	3,97	-0,23
<b>30. Vaše možnosti ovlivnit pracovní podmínky</b>	2,91	3,48	-0,57
<b>31. Vaše spoluúčast na organizačních rozhodnutích</b>	2,2	3	-0,8

### 5.5.2.1 Plat

Oddělení X: 3.33 | Oddělení Y: 3.52.

Rozdíl mezi hodnoceními je poměrně malý (-0,19), což může signalizovat drobné nuance v nastavení systému odměňování nebo rozdílné vnímání férovosti finančního ohodnocení ze strany personálu. I mírný rozdíl však může ovlivnit celkovou pracovní spokojenost.

### 5.5.2.2 Dovolená

Oddělení X: 3.13 | Oddělení Y: 3.48.

Vyšší spokojenost na Oddělení Y (rozdíl -0.35). Navzdory většímu provoznímu tlaku, zde může panovat větší koheze týmu, otevřenější komunikace nebo individuální přístup nadřízených. Interní oddělení by se mohlo inspirovat přístupem svých kolegů z urgentu.

### 5.5.2.3 Sociální výhody (pojištění, odchod do důchodu)

Oddělení X: 1.56 | Oddělení Y: 1.9

Rozdíl 0,34 poukazuje na lepší vnímání benefitů na Oddělení Y. Může jít o rozdíly v informovanosti o výhodách, jejich dostupnosti či v míře využívání ze strany zaměstnanců.

### 5.5.2.4 Pracovní doba

Oddělení X: 3.15 | Oddělení Y: 3.26

Relativně podobné hodnocení může ukazovat na srovnatelné pracovní zatížení, přesto může i drobný rozdíl odrážet odlišné organizační mechanismy v plánování směn.

### 5.5.2.5 Možnost samostatného plánování pracovní doby

Oddělení Y vykázalo vyšší spokojenost (Y: 3.55 | X: 3.15).

Vyšší míra autonomie na Oddělení Y může přispívat k větší pracovní spokojenosti. Lze předpokládat, že zde zaměstnanci více ovlivňují vlastní pracovní harmonogram.

#### **5.5.2.6 Možnost nepřetržitě pracovat (např. více dnů za sebou)**

Oddělení X: 3,74 | Oddělení Y: 4,19

Rozdíl: -0,45 (vyšší spokojenost na Oddělení Y)

Zaměstnanci Oddělení Y tuto možnost vnímají pozitivněji, což může souviset s efektivní týmovou organizací a podporujícím prostředím, které umožňuje delší pracovní bloky bez negativních dopadů.

#### **5.5.2.7 Možnost pracovat na částečný úvazek**

Oddělení X: 4,19 | Oddělení Y: 4,74

Rozdíl v hodnocení naznačuje, že Oddělení Y poskytuje lepší podmínky pro flexibilní formy zaměstnání, což může být výhodou zejména pro zaměstnance s individuálními potřebami.

#### **5.5.2.8 Volné víkendy v měsíci**

Oddělení X: 2,72 | Oddělení Y: 3,03

Zaměstnanci na Oddělení Y jsou spokojenější s počtem volných víkendů, což může vypovídat o lepším rozložení služeb a vyváženějším plánování směn.

#### **5.5.2.9 Možnost samostatného plánování volných víkendů**

Oddělení X: 2,56 | Oddělení Y: 3,10

Vyšší skóre urgentního oddělení může znamenat větší vstřícnost vedení ke spoluúčasti zaměstnanců při plánování víkendových směn.

#### **5.5.2.10 Kompenzace za odpracované víkendy**

Oddělení X: 2,96 | Oddělení Y: 3,10

I když rozdíl není výrazný, může svědčit o odlišných způsobech kompenzace nebo jiném vnímání její spravedlivosti mezi zaměstnanci.

#### **5.5.2.11 Délka mateřské a rodičovské dovolené**

Oddělení X: 3,59 | Oddělení Y: 3,45

Srovnatelné výsledky ukazují na podobný přístup obou oddělení k podpoře rodičů, s mírnou výhodou pro Oddělení X.

#### **5.5.2.12 Zabezpečení péče o děti**

Oddělení X: 2,83 | Oddělení Y: 3,42

Zaměstnanci Oddělení Y pocítují lepší podporu v této oblasti, což může být výsledek konkrétních opatření usnadňujících sladění práce a rodiny.

#### **5.5.2.13 Váš přímý nadřízený**

Oddělení X: 4,00 | Oddělení Y: 3,77

Oddělení X hodnotí nadřízené pozitivněji, což může vypovídat o silnější leadershipu nebo lepší komunikaci a zpětné vazbě.

#### **5.5.2.14 Vztahy s ostatními sestrami na pracovišti**

Oddělení X: 3,67 | Oddělení Y: 3,81

Rozdíl je malý, přesto naznačuje mírně lepší vnímání kolegiálních vztahů na Oddělení Y, což může být dáno týmovým klimatem nebo organizační kulturou.

#### **5.5.2.15 Vztahy s lékaři na pracovišti**

Oddělení X: 3,02 | Oddělení Y: 4,55

Výrazný rozdíl poukazuje na velmi pozitivní spolupráci s lékaři na Oddělení Y, což může zásadně ovlivnit celkovou pracovní spokojenost.

#### **5.5.2.16 Metoda poskytování ošetrovatelské péče na Vašem pracovišti**

Oddělení X: 3,87 | Oddělení Y: 4,00

Obě oddělení dosahují poměrně vysokého hodnocení, přičemž Oddělení Y je vnímáno o něco lépe, což může souviset s přehlednějšími nebo efektivnějšími pracovními procesy.

#### **5.5.2.17 Možnosti sociálního kontaktu s kolegy v práci**

Oddělení X: 3,74 | Oddělení Y: 4,10

Zaměstnanci urgentu se cítí být více zapojeni do kolektivního života, což může pozitivně ovlivnit atmosféru na pracovišti.

#### **5.5.2.18 Možnosti sociálního kontaktu s kolegy mimo pracoviště**

Oddělení X: 3,09 | Oddělení Y: 4,29

Významný rozdíl může svědčit o silnějších neformálních vazbách mezi členy týmu na Oddělení Y, což posiluje týmovou soudržnost.

#### **5.5.2.19 Možnost vzájemné spolupráce s odborníky z jiných oborů**

Oddělení X: 2,48 | Oddělení Y: 3,03

Na Oddělení Y je mezioborová spolupráce vnímána pozitivněji, což může přispívat k profesnímu růstu a pocitu naplnění v práci.

#### **5.5.2.20 Možnost vzájemné spolupráce s fakultou se zaměřením na ošetrovatelství**

Oddělení X: 2,93 | Oddělení Y: 3,42

Oddělení Y nabízí více příležitostí ke spolupráci s akademickou sférou, což může podporovat rozvoj odborných kompetencí.

#### **5.5.2.21 Možnost vstupu do výborů pracoviště (oddělení) a instituce**

Oddělení X: 2,33 | Oddělení Y: 2,39

Hodnocení jsou téměř totožná a ukazují spíše rezervy v možnostech zaměstnanců aktivně se zapojovat do rozhodovacích struktur.

#### **5.5.2.22 Kontrola nad dním na pracovišti**

Oddělení X: 3,44 | Oddělení Y: 3,48

Obě pracoviště dosahují velmi podobného výsledku, což vypovídá o určité rovnováze ve vnímání vlivu na dění v pracovním prostředí.

#### **5.5.2.23 Možnosti kariérního růstu**

Oddělení X: 2,17 | Oddělení Y: 2,42

Zaměstnanci Oddělení Y jsou spokojenější s možnostmi kariérního posunu, což může být důsledkem širší nabídky specializací nebo vzdělávacích aktivit.

#### **5.5.2.24 Ocenění Vaší práce ze strany nadřízených**

Oddělení X: 2,74 | Oddělení Y: 3,19

Na Oddělení Y je práce zaměstnanců častěji uznávána, což může zvyšovat jejich motivaci i pocit smysluplnosti práce.

#### **5.5.2.25 Ocenění Vaší práce ze strany spolupracovníků**

Oddělení X: 2,65 | Oddělení Y: 3,23

Na Oddělení Y je patrnější kultura uznání mezi spolupracovníky, což posiluje pozitivní pracovní atmosféru.

#### **5.5.2.26 Míra povzbuzování a pozitivní zpětné vazby**

Oddělení X: 3,22 | Oddělení Y: 3,55

Oddělení Y poskytuje více příležitostí pro posilování sebedůvěry prostřednictvím uznání a podpory.

#### **5.5.2.27 Možnost podílet se na ošetrovatelském výzkumu**

Oddělení X: 2,76 | Oddělení Y: 3,19

Vyšší spokojenost na Oddělení Y může znamenat lepší propojení s výzkumnou činností nebo větší podporu ze strany vedení k zapojení se do projektů.

#### **5.5.2.28 Příležitosti**

Oddělení X: 2,46 | Oddělení Y: 3,03

Oddělení Y nabízí širší spektrum příležitostí, což může podporovat profesní rozvoj a motivaci.

#### **5.5.2.29 Vaše míra odpovědnosti a kompetence, které vykonáváte**

Oddělení X: 3,74 | Oddělení Y: 3,97

Zaměstnanci na Oddělení Y vnímají větší prostor pro využití svých odborných schopností, což přispívá k vyšší spokojenosti.

#### **5.5.2.30 Vaše možnosti ovlivnit pracovní podmínky**

Oddělení X: 2,91 | Oddělení Y: 3,48

Na Oddělení Y zaměstnanci více cítí, že mohou ovlivňovat své pracovní prostředí, což zvyšuje jejich angažovanost.

#### **5.5.2.31 Vaše spoluúčast na organizačních rozhodnutích**

Oddělení X: 2,2 | Oddělení Y: 3,0

Rozdíl naznačuje, že zaměstnanci urgentního oddělení mají větší prostor podílet se na rozhodovacích procesech, což přispívá k pocitu zodpovědnosti.

#### **5.5.2.32 Závěr k porovnání oddělení X a Y**

Srovnání výsledků dotazníku MMSS mezi Oddělením X a Oddělením Y odhalilo řadu rozdílů v oblasti vnímané pracovní spokojenosti. Ačkoli v mnoha položkách bylo hodnocení relativně vyrovnané, v několika faktorech byly zjištěny výraznější odlišnosti, které mohou

odrážet specifika provozu, styl řízení, týmovou dynamiku či dostupnost profesní podpory na jednotlivých pracovištích.

Oddělení X dosahovalo vyšší spokojenosti zejména v oblastech, které mohou souviset se stabilitou prostředí, dlouhodobějším fungováním týmu a předvídatelnější strukturou práce. Naopak Oddělení Y bylo výrazněji pozitivně hodnoceno v oblastech spojených s vnímáním podpory vedení, týmové spolupráce či možnosti aktivního zapojení. To může souviset s intenzivnější dynamikou tohoto typu oddělení, která u části zaměstnanců podporuje pocit sounáležitosti a vzájemné spolupráce.

Rozdíly mezi oběma pracovišti tak nehodnotí pouze kvalitu prostředí, ale i rozdílné potřeby, preference a zkušenosti zaměstnanců. Výsledky mohou sloužit jako podklad pro cílené zlepšení konkrétních oblastí spokojenosti na obou odděleních – ať už formou podpory komunikace, posílení autonomie, nebo optimalizace pracovních podmínek.

Celkově lze říct, že obě oddělení vykazují specifické silné stránky, které mohou být inspirací v rámci meziodborové spolupráce a sdílení dobré praxe.

## 5.6 Jednotlivé subškály

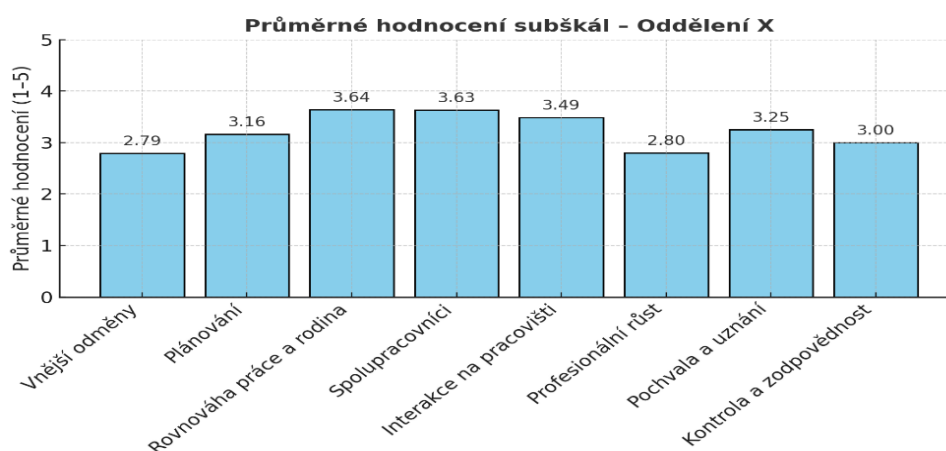
Pro účely hlubšího porozumění faktorům ovlivňujícím pracovní spokojenost byly výsledky dotazníkového šetření analyzovány pomocí standardizovaného nástroje McCloskey/Mueller Satisfaction Scale (MMSS), který zahrnuje celkem 31 otázek rozdělených do osmi subškál. Každá subškála se zaměřuje na konkrétní oblast pracovní spokojenosti, například vnější odměny, plánování pracovní doby, mezilidské vztahy na pracovišti nebo možnosti profesního růstu.

V rámci této analýzy byly výsledky rozděleny podle dvou pracovišť – Oddělení X a Oddělení Y. Pro každou subškálu byl následně vypočten průměrný vážený výsledek na základě odpovědí jednotlivých respondentů.

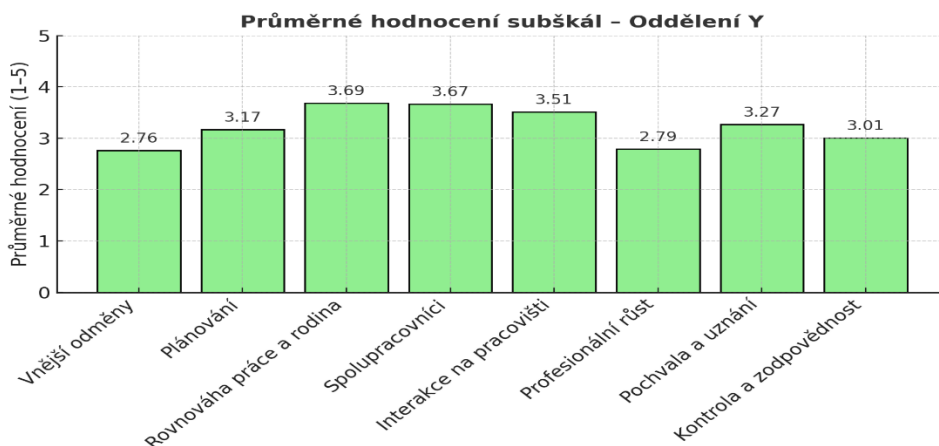
Tabulka i připojené grafy umožňují srovnání vnímané spokojenosti mezi oběma odděleními a ukazují, v jakých oblastech se názory zaměstnanců liší či shodují. Tento přehled slouží jako výchozí bod pro identifikaci klíčových oblastí, které mohou být dále rozvíjeny za účelem zlepšení pracovního klimatu a zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců.

**Tabulka 2: Průměrné Hodnocení Subškál MMSS Podle Oddělení**

Subškála	Oddělení X	Oddělení Y
Vnější odměny	2,79	2,76
Plánování	3,16	3,17
Rovnováha práce a rodina	3,64	3,69
Spolupracovníci	3,63	3,67
Interakce na pracovišti	3,49	3,51
Profesionální růst	2,8	2,79
Pochvala a uznání	3,25	3,27
Kontrola a zodpovědnost	3	3,01



**Obrázek 4: Průměrné hodnocení oddělení X**



**Obrázek 5: Průměrné hodnocení oddělení Y**

Z analýzy dat vyplynulo, že celková úroveň pracovní spokojenosti se mezi Oddělením X a Oddělením Y liší jen mírně. Přesto jednotlivé subškály odhalují zajímavé odlišnosti ve vnímání konkrétních aspektů pracovního prostředí. Nejvyšší míru spokojenosti zaznamenala obě pracoviště v oblastech „Rovnováha mezi pracovním a osobním životem“ a „Vztahy se spolupracovníky“, což svědčí o pozitivním vnímání mezilidských vztahů a možnostech sladění pracovních povinností s osobním životem. Tyto faktory tak lze označit za významné ochranné prvky pracovního klimatu.

Naopak nejnižšího hodnocení dosáhly na obou odděleních subškály „Vnější odměny“ a „Profesionální růst“. Tato zjištění poukazují na přetrvávající nespokojenost v oblasti finančního ohodnocení a nedostatku příležitostí pro odborný rozvoj a kariérní postup.

Při podrobnějším porovnání výsledků lze říci, že zaměstnanci Oddělení Y hodnotí o něco lépe rovnováhu mezi prací a soukromím a kvalitu pracovních interakcí. Naopak zaměstnanci Oddělení X vykazují vyšší míru spokojenosti v oblastech týkajících se autonomie, odpovědnosti a ocenění za vykonanou práci.

Tyto rozdíly mohou souviset s odlišnou organizační strukturou, stylem vedení, stabilitou kolektivu či náročností jednotlivých pracovišť. Získaná data mohou být cenným nástrojem pro vedení nemocnice při nastavování cílených opatření ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, a to například v podobě lepšího systému odměňování, podpory profesního růstu nebo otevřenějšího zapojení personálu do rozhodovacích procesů.

Celkově lze říci, že obě oddělení vykazují solidní úroveň spokojenosti ve většině sledovaných oblastí, avšak existuje prostor pro další rozvoj, především v dlouhodobých

motivačních faktorech. Analýza přináší podněty pro strategické plánování personální politiky a může přispět ke zvýšení stability a kvality pracovního prostředí v rámci celé instituce.

## 5.7 Hodnocení subškál pro danou nemocnici

V této části bude provedeno samostatné zhodnocení každé subškály, a to na základě odpovědí všech respondentů bez ohledu na jejich příslušnost ke konkrétnímu oddělení. Cílem je získat přehled o tom, jak zaměstnanci zdravotnického zařízení jako celek hodnotí jednotlivé oblasti své pracovní zkušenosti. Každá subškála bude vyjádřena formou průměrného skóre, které je výsledkem váženého průměru odpovědí na příslušné otázky.

Tento postup umožňuje identifikovat silné a slabé stránky pracovního prostředí a současně poskytuje relevantní výchozí body pro navrhování cílených změn či intervencí. Výsledky jednotlivých subškál lze dále využít při interpretaci celkové spokojenosti, porovnání s jinými zařízeními či v rámci interního hodnocení kvality pracovního života zdravotnického personálu.

### 5.7.1 Spokojenost s vnějšími odměnami (otázky 1, 2, 3)

Tato subškála se zaměřuje na finanční a sociální kompenzace zaměstnanců, konkrétně výši platu, délku dovolené a nabídku sociálních výhod. Odpovědi byly hodnoceny na škále 1–5, kde 5 znamená nejvyšší spokojenost.

- **Plat** – nejčastější hodnocení: 4 (39 respondentů), následované 3 (38). Znamka 5 padla pouze 1krát, hodnocení 2 bylo uvedeno 7krát a hodnocení 1 nebylo uvedeno.
- **Dovolená** – většina respondentů volila hodnocení 4 (33) a 3 (35), pouze 2 osoby uvedly nejvyšší spokojenost (5), 15 osob udalo hodnocení 2.
- **Sociální výhody** – zde došlo k výrazně negativnějším hodnocením: hodnota 1 (43) a 2 (31) převládaly. Pouze 11 respondentů vyjádřilo střední nebo vyšší spokojenost (3–5).

**Interpretace:** Spokojenost s vnějšími odměnami je výrazně rozdílná podle konkrétní oblasti. Zatímco mzda a dovolená jsou hodnoceny převážně neutrálně až mírně pozitivně, oblast sociálních benefitů je vnímána silně negativně. Téměř tři čtvrtiny respondentů vyjádřily značnou nespokojenost, což může signalizovat potřebu přehodnocení systému zaměstnaneckých výhod.

### 5.7.1.1 Plánování (otázky 4, 5, 6, 8, 9, 10)

Subškála sleduje flexibilitu plánování pracovní doby a víkendových směn, což jsou klíčové aspekty pro rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

- **Pracovní doba** – nejvíce hodnocení: 4 (35), následované 3 (23) a 2 (23).
- **Samostatné plánování pracovní doby** – 4 (37), 3 (19), 2 (22).
- **Možnost pracovat více dnů za sebou** – převaha hodnocení 4 (44) a 5 (19), celkově pozitivní.
- **Volné víkendy** – výrazně negativní: 3 (35), 2 (25), 1 (6).
- **Plánování volných víkendů** – převaha nespokojených: 2 (37), 3 (17).
- **Kompenzace za víkendy** – rozptýlené hodnocení, mnoho 2 (27) a 3 (26), jen 5 respondentů uvedlo maximální spokojenost.

**Interpretace:** Zatímco celkově je plánování pracovní doby hodnoceno relativně pozitivně, oblast víkendových směn a jejich kompenzace je vnímána jako slabá. Vysoký podíl nespokojených respondentů může signalizovat nedostatečnou rovnováhu mezi směnovým provozem a osobním časem zaměstnanců.

### 5.7.1.2 Rovnováha mezi prací a rodinou (otázky 7, 11, 12)

Tato část zkoumá, jak zaměstnavatel podporuje sladění pracovního a rodinného života.

- **Částečný úvazek** – vysoká spokojenost: 5 (50), 4 (21), velmi málo negativních hodnocení.
- **Mateřská/rodičovská dovolená** – celkově pozitivní: 4 (25), 3 (46), nízký výskyt 2 a 1.
- **Zabezpečení péče o děti** – nejvíce respondentů hodnotilo 3 (34) a 4 (26), ale zazněla i kritika: 2 (16), 1 (6).

**Interpretace:** Možnost pracovat na částečný úvazek je velmi kladně vnímána. Mateřská dovolená je hodnocena středně až pozitivně. Naopak zabezpečení péče o děti vykazuje širší rozpětí názorů a vyšší míru nespokojenosti. Instrukce by zde mohla zvažovat rozšíření podpory zaměstnanců s malými dětmi.

### 5.7.1.3 Spolupracovníci (otázky 14, 15)

Subškála zkoumá kvalitu vztahů s kolegy a lékaři na pracovišti.

- **Vztahy s kolegy** – 4 (48), 5 (12), 3 (15) → velmi pozitivní výsledky.
- **Vztahy s lékaři** – 4 (28), 5 (21), ale zároveň 2 (17), 3 (17).

**Interpretace:** Vztahy v rámci ošetrovatelského týmu jsou hodnoceny velmi dobře. Vztahy s lékaři však vykazují smíšenější obraz – vedle vysoké spokojenosti se objevuje i výrazná skupina respondentů, kteří jsou méně spokojeni. Může jít o důsledek rozdílné komunikace nebo organizační struktury.

#### 5.7.1.4 Interakce na pracovišti (otázky 16, 17, 18, 19)

Tato subškála se soustředí na způsob realizace péče, úroveň komunikace a míru spolupráce s kolegy i dalšími profesionály, a to jak v rámci organizace, tak mimo ni.

- **Metoda poskytování ošetrovatelské péče** – převládá spokojenost: 4 (47), 5 (18), pouze malý počet negativních hodnocení.
- **Sociální kontakt s kolegy v práci** – velmi pozitivní: 4 (51), 5 (13), žádná hodnota 1.
- **Sociální kontakt mimo práci** – smíšené výsledky: 4 (32), 3 (22), 2 (15), 1 (1).
- **Spolupráce s odborníky z jiných oborů** – spíše negativní: 2 (22), 1 (13), pouze 4 (17), 5 (2).

**Interpretace:** Zaměstnanci oceňují pracovní atmosféru v rámci vlastního týmu a vnímají dobrou úroveň mezilidských vztahů na pracovišti. Výrazně slabší hodnocení zaznamenala spolupráce s ostatními odborníky mimo jejich obor, což může poukazovat na nedostatečnou mezioborovou koordinaci nebo na absenci systémové podpory těchto vazeb.

#### 5.7.1.5 Možnost profesionálního růstu (otázky 20, 27, 28, 31)

Tato oblast mapuje příležitosti k odbornému rozvoji, vědeckému výzkumu a zapojení do rozhodovacích procesů na vyšší úrovni.

- **Spolupráce s fakultou ošetrovatelství** – většina respondentů hodnotila středně (3–33), ale objevily se i 2 (18) a 1 (4).
- **Účast na výzkumu** – nejčastější hodnota 3 (46), ale také 2 (21), 1 (2), jen minimum velmi spokojených.
- **Příležitosti k rozvoji** – rozptýlené odpovědi, výrazně nízká spokojenost: 2 (27), 1 (13).
- **Zapojení do výborů a rozhodování** – velmi nízké hodnocení: 1 (20), 2 (24), 3 (33), vysoké hodnoty zcela chybí.

**Interpretace:** Celkově tato oblast vykazuje značné rezervy. Zaměstnanci nevnímají, že by měli reálnou možnost profesního růstu, účasti na vědeckých aktivitách ani podílu na rozhodování v rámci pracoviště. To může vést k demotivaci a nižší pracovní angažovanosti. Doporučuje se systematická podpora profesního rozvoje a aktivní zapojení sester do vzdělávacích i organizačních procesů.

#### **5.7.1.6 Pochvala a uznání (otázky 13, 24, 25, 26)**

Tato subškála hodnotí subjektivní vnímání zpětné vazby, ocenění a motivace ze strany nadřízených i kolegů.

- **Přímý nadřízený** – vysoká spokojenost: 4 (41), 5 (24), pouze minimum nízkých hodnocení.
- **Uznání od nadřízených** – vyvážené hodnocení: 4 (24), 3 (29), 2 (28).
- **Uznání od kolegů** – 3 (38), 4 (17), ale také 2 (23).
- **Pozitivní zpětná vazba** – 4 (35), 3 (32), minimum negativních hodnot.

**Interpretace:** Hodnocení přímého nadřízeného je velmi pozitivní, což značí důvěru a spokojenost se stylem vedení. Naopak zpětná vazba a ocenění práce (zejména od kolegů) je vnímána méně výrazně. Pracovní prostředí, kde je běžné oceňování a pochvala, může významně přispívat ke spokojenosti a udržitelnosti pracovní motivace. V této oblasti je vhodné posílit kulturu pozitivního uznání.

#### **5.7.1.7 Kontrola a zodpovědnost (otázky 21, 22, 23, 29, 30)**

Tato část se zaměřuje na úroveň autonomie zaměstnanců, jejich zapojení do rozhodovacích procesů, možnost ovlivňovat pracovní podmínky a uplatňovat vlastní odborné schopnosti.

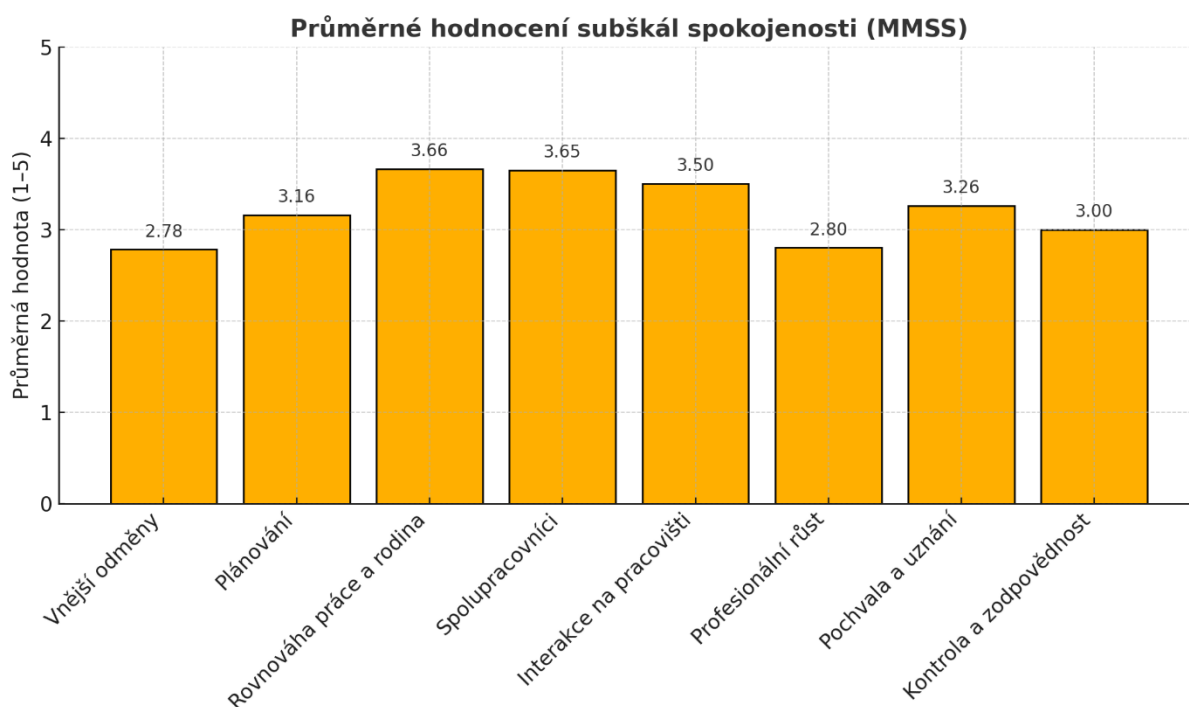
- **Vstup do výborů** – převaha nespokojenosti: 1 (20), 2 (24), 3 (33).
- **Kontrola nad děním na pracovišti** – 4 (47), 3 (21), mírně pozitivní.
- **Kariérní růst** – velmi nízká spokojenost: 2 (33), 1 (20), 3 (24).
- **Míra odpovědnosti a kompetencí** – vysoké hodnocení: 4 (51), 5 (12), pouze minimum negativních.
- **Možnost ovlivnit pracovní podmínky** – vyvážené: 4 (29), 3 (29), 2 (19), 1 (4).

**Interpretace:** Respondenti jsou spokojeni s úrovní své odborné kompetence a odpovědnosti. Na druhou stranu vnímají nízké možnosti kariérního růstu a malý vliv na strategická rozhodnutí

či podmínky práce. Nízké zapojení do rozhodovacích procesů může negativně ovlivňovat pocit profesního uznání a motivaci zůstat v oboru.

### 5.7.2 Průměrná hodnocení jednotlivých subškál McCloskey/Muellerovy škály pracovní spokojenosti (MMSS), vypočtená na základě váženého průměru všech odpovědí:

Graf zobrazuje průměrná hodnocení osmi subškál pracovní spokojenosti podle McCloskey/Muellerovy škály (MMSS), která byla zjištěna prostřednictvím dotazníkového šetření mezi nelékařskými zdravotnickými pracovníky. Hodnoty byly počítány jako vážený průměr jednotlivých odpovědí na škále 1–5, kde vyšší číslo znamená vyšší míru spokojenosti.



**Obrázek 6: Průměrné hodnocení subškál dohromady**

Z výsledků vyplývá, že nejvyšší spokojenost panuje v oblasti rovnováhy mezi prací a rodinou (3,66) a vztahů se spolupracovníky (3,65). Tato zjištění svědčí o tom, že zaměstnanci pozitivně vnímají možnosti pracovat na částečný úvazek, délku mateřské dovolené a také atmosféru v rámci pracovního kolektivu. Vysoké hodnocení v těchto oblastech může být důležitým ochranným faktorem proti vyhoření a přispívá ke stabilitě pracovních týmů.

Také subškála interakce na pracovišti (3,50) byla hodnocena nadprůměrně, což potvrzuje, že zaměstnanci mají relativně dobré možnosti sociálního kontaktu a komunikace, zejména uvnitř svého oddělení. Nižší výsledky v oblasti spolupráce napříč profesemi a institucemi však mohou indikovat určitý nedostatek interdisciplinární spolupráce.

Naopak nejnižší míru spokojenosti respondenti vyjádřili u subškály vnějších odměn (2,78), která zahrnuje vnímání spravedlivého finančního ohodnocení, délky dovolené a nabízených sociálních benefitů. Téměř identické nízké hodnocení vykazuje také oblast profesionálního růstu (2,80), která zahrnuje možnosti dalšího vzdělávání, účasti na výzkumu, publikační činnosti či zapojení do rozhodovacích orgánů. Tyto výsledky mohou svědčit o nízké motivaci ke kariérnímu postupu nebo o nedostatečné institucionální podpoře profesního rozvoje nelékařského zdravotnického personálu.

Subškála kontrola a zodpovědnost dosáhla průměrné hodnoty 3,00, což naznačuje neutrální postoj respondentů vůči své míře autonomie a možnosti ovlivňovat pracovní prostředí. Přestože zaměstnanci vnímají, že mají dostatečnou míru kompetencí, jejich možnost podílet se na organizačních rozhodnutích nebo ovlivňovat pracovní podmínky je spíše omezená.

Zajímavé je také hodnocení subškály pochvaly a uznání (3,26), které se pohybuje mírně nad průměrem. Ačkoli vztah s přímým nadřízeným je hodnocen pozitivně, uznání od kolegů i nadřízených a pravidelné poskytování pozitivní zpětné vazby nejsou dostatečně rozvinuté.

Na základě výpočtu průměrného skóre osmi subškál McCloskey/Muellerovy škály pracovní spokojenosti (MMSS) dosahuje celková pracovní spokojenost všech respondentů hodnoty 3,23 na pětibodové škále. Tato hodnota odpovídá mírně nadprůměrné spokojenosti a naznačuje, že zaměstnanci ve zdravotnickém zařízení jsou se svými pracovními podmínkami převážně spokojeni, přesto však existují oblasti, které si zasluhují pozornost.

Z hlediska podrobnější analýzy jednotlivých subškál vyplývá, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni v oblastech, které se týkají rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, mezilidských vztahů a sociální interakce na pracovišti. Naopak oblasti s nejnižším hodnocením, jako jsou vnější odměny a profesionální růst, poukazují na slabší stránky současného pracovního prostředí. Tyto faktory, pokud nejsou dlouhodobě řešeny, mohou vést ke snížení motivace, výkonnosti či zvýšení fluktuace zaměstnanců.

Celkové skóre tak představuje důležitý ukazatel pro vedení zdravotnického zařízení. Výsledky ukazují, že ačkoli není pracovní spokojenost na kriticky nízké úrovni, existují konkrétní oblasti, kde by mohlo dojít k cílenému zlepšení podmínek – například prostřednictvím revize systému odměňování, rozšíření možností profesního rozvoje nebo zvýšení participace zaměstnanců na rozhodovacích procesech.

Z pohledu praktických doporučení lze říci, že ke zvýšení celkové pracovní spokojenosti by bylo vhodné zaměřit se nejen na materiální podmínky práce, ale rovněž na rozvoj nefinančních motivačních faktorů, jako je uznání, možnost růstu, kvalitní vedení a otevřená komunikace. Právě tyto prvky mohou přispět k upevnění pozitivní pracovní kultury a dlouhodobé stability pracovního kolektivu.

## 5.8 Souvislosti mezi faktory pracovní spokojenosti a celkovou spokojeností

Třetí specifický cíl výzkumu se zaměřoval na prozkoumání souvislostí mezi jednotlivými faktory pracovní spokojenosti a celkovou úrovní spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků (NLZP) v nemocnicích. Pro tento účel byla použita statistická metoda korelační analýzy.

Jelikož dotazník MMSS neobsahuje přímo ani jednu otázku na celkovou spokojenost, byla vytvořena složená proměnná s názvem „celková spokojenost“. Jedná se o průměrné hodnocení všech 31 otázek dotazníku MMSS u každého respondenta. Tato proměnná byla následně použita pro výpočet korelace s jednotlivými faktory (otázkami) v dotazníku.

Pro analýzu vztahů mezi jednotlivými proměnnými byla využita Pearsonova korelační metoda, která slouží k určení síly a směru lineární závislosti mezi dvěma kvantitativními ukazateli. Korelační koeficient  $r$  nabývá hodnot v rozmezí od -1 do +1, přičemž čím blíže se hodnota blíží +1, tím silnější je pozitivní vztah mezi hodnocenou oblastí a celkovou pracovní spokojeností respondenta. Tato analýza umožňuje určit, které faktory mají na celkové vnímání spokojenosti zaměstnanců nejvýznamnější dopad.

**Tabulka 3: Korelace jednotlivých faktorů s celkovou pracovní spokojeností**

Otázka	Korelace s celkovou spokojeností
25. Ocenění Vaší práce ze strany spolupracovníků	0.64
15. Vztahy s lékaři na pracovišti	0.6
18. Možnosti sociálního kontaktu s kolegy mimo pracoviště	0.6
24. Ocenění Vaší práce ze strany nadřízených	0.59

9. Možnost samostatného plánování volných víkendů	0.57
28. Příležitosti	0.54
23. Možnosti kariérního růstu	0.54
31. Vaše spoluúčast na organizačních rozhodnutích	0.53
17. Možnosti sociálního kontaktu s kolegy v práci	0.49
5. Možnost samostatného plánování pracovní doby	0.48

Z výše uvedeného vyplývá, že celkovou spokojenost zaměstnanců významně ovlivňují zejména kvalitní mezilidské vztahy, vnímání uznání jejich práce a pocit autonomie při výkonu jejich činnosti. Naopak materiální faktory (např. plat nebo benefity) vykazují ve vztahu k celkové spokojenosti nižší korelační hodnoty, což naznačuje, že pro vnímání pracovního prostředí jsou důležitější vztahové a psychologické aspekty.

## 5.9 Vyhodnocení cílů

V rámci praktické části diplomové práce byly stanoveny tři specifické výzkumné cíle. Níže je uvedeno jejich shrnutí a zhodnocení míry jejich naplnění na základě provedených analýz a zjištěných dat.

První cíl se zaměřoval na zhodnocení úrovně pracovní spokojenosti všeobecných sester pracujících v nemocnicích. Tento cíl byl zcela naplněn. Byla provedena analýza odpovědí z dotazníku MMSS, která poskytla detailní přehled o oblastech, kde jsou sestry nejvíce i nejméně spokojené. Výsledky byly prezentovány v tabulkách, grafech a následně interpretovány, což umožnilo objektivně popsat úroveň pracovní spokojenosti v jednotlivých oblastech.

Druhý cíl se týkal porovnání úrovně pracovní spokojenosti mezi jednotlivými odděleními, konkrétně mezi Oddělením X a Oddělením Y. I tento cíl byl naplněn. Pomocí průměrného skóre jednotlivých otázek byly porovnány výsledky mezi oběma odděleními, přičemž byly odhaleny oblasti s výraznějšími rozdíly i oblasti, kde se výsledky prakticky nelišily. Výsledky byly dále využity při vyhodnocování výzkumných předpokladů.

Třetí cíl se zaměřoval na zjištění souvislostí mezi jednotlivými faktory pracovní spokojenosti a celkovou pracovní spokojeností. Tento cíl byl rovněž naplněn. Pomocí korelační analýzy byly identifikovány faktory, které nejvíce ovlivňují celkové vnímání pracovní spokojenosti. Zejména ocenění práce, mezilidské vztahy a pocit autonomie. Tyto výsledky poskytují cenný vhled do toho, na které oblasti by se mělo vedení organizace zaměřit při snaze o zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

## **5.10 Vyhodnocení výzkumných předpokladů**

V rámci výzkumu bylo formulováno osm vědeckých předpokladů týkajících se rozdílů v pracovní spokojenosti mezi zaměstnanci Oddělení X a Oddělení Y. Na základě dat z dotazníkového šetření byly jednotlivé hypotézy vyhodnoceny následovně.

### **5.10.1 Zaměstnanci na nově vzniklém Oddělení Y vykazují nižší míru spokojenosti než zaměstnanci na Oddělení X**

První předpoklad, že zaměstnanci na nově vzniklém Oddělení Y vykazují nižší míru spokojenosti než zaměstnanci Oddělení X, se nepotvrdil. Naopak, více než polovina otázek ukázala vyšší spokojenost u respondentů z Oddělení Y. Ti hodnotili pozitivněji zejména flexibilitu pracovní doby, ocenění práce a kvalitu týmové spolupráce. To může souviset s energičtější pracovní kulturou nebo vstřícnějším přístupem vedení.

### **5.10.2 Organizační procesy na Oddělení Y nejsou ještě plně stabilizované, což negativně ovlivňuje spokojenost.**

Rozdíly v otázkách týkajících se organizace práce, ovlivňování pracovních podmínek a rozhodovacích procesů byly minimální. To naznačuje, že Oddělení Y je z pohledu zaměstnanců organizačně srovnatelné se stabilnějším Oddělením X.

### **5.10.3 Personál Oddělení Y čelí vyšší pracovní zátěži a stresu než zaměstnanci Oddělení X.**

Třetí předpoklad předpokládal vyšší pracovní zátěž a stres na Oddělení Y. I tento předpoklad se ukázal jako neopodstatněný. Respondenti z Oddělení Y často hodnotili lépe otázky související s plánováním práce a možností odpočinku, což naznačuje, že pracovní zatížení nemusí být vnímáno jako zásadní problém.

#### **5.10.4 Míra fluktuace zaměstnanců na Oddělení Y je vyšší než na Oddělení X.**

Čtvrtý předpoklad, týkající se vyšší míry fluktuace na Oddělení Y, nebylo možné ověřit přímo, protože dotazník tento aspekt neměřil. Z nepřímých indikátorů, jako je loajalita nebo vnímání profesních možností, však nelze vyvodit jednoznačný závěr, ale dle specifikace Oddělení Y lze očekávat zde mnohem vyšší fluktuace kvůli většímu výskytu zdravotnických záchranářů na tomto oddělení. Tento problém je dále rozvíjen v diskuzi.

#### **5.10.5 Možnosti profesního rozvoje a specializace mají výrazný vliv na spokojenost zaměstnanců Oddělení Y.**

Další předpoklad, který předpokládal, že profesní rozvoj a možnosti specializace výrazně ovlivňují spokojenost zaměstnanců na Oddělení Y, byla výzkumem potvrzena. Zaměstnanci tohoto oddělení pozitivně hodnotili zejména příležitosti ke kariéernímu postupu, další vzdělávání a účast na výzkumných projektech. Lze tedy usuzovat, že tato oblast má významný podíl na jejich celkové pracovní spokojenosti.

#### **5.10.6 Podpora vedení a kvalita řízení na Oddělení Y ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců.**

Šestý předpoklad se zaměřoval na vliv kvality řízení a podpory vedení na pracovní spokojenost. Tento předpoklad byl také potvrzen. Respondenti z Oddělení Y vykazovali vyšší spokojenost v otázkách týkajících se uznání, podpory a vztahů s nadřízenými.

#### **5.10.7 Kvalita týmové spolupráce ovlivňuje spokojenost zaměstnanců Oddělení Y více než na Oddělení X.**

Týmová spolupráce má zásadní vliv na pracovní spokojenost na Oddělení Y, byl rovněž potvrzen. Týmová dynamika a spolupráce byly na Oddělení Y hodnoceny výrazně lépe než na Oddělení X.

#### **5.10.8 Srovnání se zavedenými odděleními může ovlivnit vnímání pracovních podmínek na Oddělení Y.**

Srovnání se zavedenými odděleními ovlivnit vnímání pracovních podmínek zaměstnanců Oddělení Y, byl částečně potvrzen. Výsledky ukázaly, že v některých oblastech Oddělení Y zaostává, zatímco v jiných je hodnoceno velmi pozitivně. To naznačuje, že zaměstnanci dokážou vnímat jak přínosy, tak limity nově vzniklého pracoviště ve srovnání s tradičními strukturami.

## **6 DISKUZE A DOPORUČENÍ PRO PRAXI**

Tato diplomová práce si kladla za cíl prozkoumat pracovní spokojenost zaměstnanců a odhalit faktory, které ji nejvíce ovlivňují. Výsledky šetření potvrdily, že spokojenost na pracovišti je výsledkem souhry více proměnných, mezi nimiž hrají zásadní roli pracovní podmínky, mezilidské vztahy, systém odměňování a benefitů, možnosti dalšího rozvoje i celková atmosféra v organizaci.

Diskuzní kapitola je věnována hlubšímu zamyšlení nad získanými poznatky, jejich interpretaci v kontextu odborných teorií a praxe, a rovněž zhodnocení možných dopadů i limitů výzkumu. Zasadit je do širšího kontextu odborné literatury, interpretovat významné rozdíly mezi skupinami respondentů a dále reflektovat praktické implikace, limity výzkumu a možnosti dalšího rozvoje této oblasti.

### **6.1 Finanční ohodnocení**

Otázka finančního ohodnocení byla respondenty vnímána rozporuplně. Zatímco část NLZP považovala svou mzdu za odpovídající, jiná část vyjadřovala nespokojenost s odměňováním, zejména ve vztahu k náročnosti práce, přesčasům a emočnímu zatížení. Tento rozpor může souviset s individuálními očekáváními, ale i s rozdíly v rámci platových tříd, nadtarifních složek a benefitů. V některých případech se zaměstnanci cítili finančně podhodnoceni v porovnání s jinými profesemi s obdobnou mírou zodpovědnosti a vzdělání.

Je nutné zdůraznit, že finanční ohodnocení má nejen vliv na subjektivní pocit ocenění, ale také přímo souvisí s konkurenceschopností zdravotnického sektoru na trhu práce. Zdravotnictví čelí v posledních letech silné konkurenci zejména ze strany komerčního sektoru, který je často schopen nabídnout vyšší mzdy, flexibilnější pracovní podmínky a atraktivní benefity. To vede k odlivu kvalifikovaných pracovníků nejen do zahraničí, ale i do jiných odvětví, kde jsou pracovní podmínky méně náročné a odměna více motivující. Pro zdravotnické organizace tak představuje adekvátní mzdové ohodnocení klíčový nástroj k udržení personálu, zajištění kontinuity péče a minimalizaci fluktuace.

Z porovnání s jinými obory vyplývá, že zdravotnický personál je v mnoha případech placený méně než pracovníci srovnatelné kvalifikace v technických nebo administrativních profesích. Tato skutečnost může snižovat atraktivitu povolání a demotivovat nové uchazeče o studium v nelékařských zdravotnických oborech. Rovněž existuje riziko, že dlouhodobé nedostatečné odměňování povede k negativnímu ovlivnění kvality péče, protože demotivovaný personál má menší zájem o inovace, profesní růst a iniciativu.

Finanční ohodnocení však nebylo hlavním faktorem spokojenosti, což odpovídá poznatkům odborné literatury, kde je důraz kladen spíše na nemateriální formy uznání, jako je respekt, podpora a možnost seberealizace. Přesto nelze jeho význam bagatelizovat. Spravedlivá mzda je základním předpokladem k tomu, aby zaměstnanci mohli naplno vnímat ostatní pozitivní aspekty práce, jako jsou mezilidské vztahy, smysluplnost profese nebo prostor pro seberozvoj.

## **6.2 Benefity**

Nemocnice v současné době poskytuje svým zaměstnancům pouze velmi omezenou nabídku benefitů. Hlavním zjištěným problémem je fakt, že většina zaměstnanců není dostatečně informována o existujících zaměstnaneckých výhodách. Z výsledků šetření vyplynulo, že část zaměstnanců si není vědoma, že nemocnice vůbec nějaké zaměstnanecké benefity nabízí. Tato informační mezera výrazně snižuje možnost efektivního využívání těchto výhod. Dále se ukázalo, že i ti zaměstnanci, kteří o benefitech vědí, je často nevyužívají. Buď je nepovažují za přínosné, nebo jim nevyhovují z hlediska osobních preferencí a životní situace. Současný systém benefitů tak postrádá účinnost a nedosahuje očekávaného vlivu na pracovní spokojenost.

S ohledem na tyto skutečnosti doporučuji zvážit zavedení tzv. cafeteria systému, tedy flexibilní formy zaměstnaneckých výhod. Tento přístup by mohl přispět nejen ke zvýšení spokojenosti a motivaci stávajících zaměstnanců, ale i ke zlepšení atraktivity nemocnice na trhu práce, což je v kontextu personální krize ve zdravotnictví velmi významné.

Podstata systému spočívá v tom, že si zaměstnanci mohou z připravené nabídky benefitů vybírat podle vlastních potřeb. Každý z nich má k dispozici určitý bodový či finanční rámec, v jehož mezích si může benefity volit. Výše tohoto limitu může být odstupňována například podle délky pracovního poměru, typu pracovní pozice či pracovní zátěže. Díky této variabilitě je možné lépe reagovat na individuální rozdíly mezi zaměstnanci, což přispívá k jejich vyšší angažovanosti a spokojenosti.

Kromě toho nabízí cafeteria systém i ekonomické výhody. Některé benefity mají zvýhodněné daňové podmínky, a navíc dochází k efektivnějšímu využití finančních prostředků, jelikož nemocnice nebude investovat do výhod, o které zaměstnanci nejeví zájem.

Zavedení cafeteria systému však vyžaduje administrativní náročnost spojenou zejména s evidencí individuálních objednávek benefitů a řízením bodových limitů. Pokud by se nemocnice rozhodla implementovat tento systém vlastními silami, mohlo by dojít k riziku

chyb či neefektivnímu nastavení kvůli nedostatku zkušeností, což by generovalo další neplánované náklady.

Z tohoto důvodu bych nemocnici doporučil spolupracovat se specializovanou outsourcingovou společností, která má s cafeteria systémy zkušenosti. Tyto společnosti nejprve provedou analýzu současného stavu zaměstnaneckých benefitů a srovnají je s nabídkou jiných zdravotnických zařízení. Na základě analýzy tak sestaví portfolio benefitů, z nichž si budou zaměstnanci volit. Zaměstnanci obdrží jasné instrukce k výběru benefitů na základě bodových limitů, které doporučuji nastavit rozdílně podle profesního zařazení. Největší výzvou při implementaci je vytvoření funkčního IT systému, přes který budou zaměstnanci benefity čerpat. Velkou výhodou outsourcingu je právě zajištění této administrativní podpory.

Implementace cafeteria systému prostřednictvím externího dodavatele obvykle trvá přibližně dva měsíce. Je důležité si uvědomit, že se jedná o investici, jejíž výše se odvíjí od rozpočtových možností konkrétní nemocnice. Před samotným zavedením by si vedení mělo vyjasnit, jakou váhu chce zaměstnaneckým benefitům přisuzovat v rámci celkového systému odměňování, a na základě této strategie zvážit, zda je zavedení cafeteria systému vhodným krokem.

### **6.3 Pracovní doba a dovolená**

Jedním z klíčových faktorů, který významně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců ve zdravotnictví, zejména pak všeobecných sester, je uspořádání pracovní doby. Specifika pracovního prostředí v nemocnicích často zahrnují směnný provoz, dlouhé směny, noční služby, víkendovou práci a přesčasové hodiny, což může mít významný dopad na celkovou pracovní spokojenost a zdraví zaměstnanců.

Důležitými aspekty, které mohou významně ovlivňovat celkovou spokojenost a výkon pracovníků, jsou podmínky čerpání dovolené, práce o víkendech a ve svátcích.

Dle platné legislativy, zejména zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.), mají zaměstnanci ve směnném provozu nárok na minimálně pět týdnů dovolené za kalendářní rok. Přesto však praxe ukazuje, že čerpání dovolené může být komplikované z důvodu nutnosti zajistit nepřetržitou péči pacientům. Problematické bývá zejména plánování dovolených v obdobích zvýšené nemocnosti nebo nedostatku personálu, což může vést k omezení možnosti výběru termínu dovolené a zvyšuje se tak pocit frustrace a stresu zaměstnanců.

Práce o víkendech a svátcích je ve zdravotnictví běžnou součástí pracovního režimu, což klade zvýšené nároky na fyzickou i psychickou odolnost zaměstnanců. Přestože práce v těchto dnech je kompenzována příplatky dle zákona, opakované směny v období svátků a víkendů mohou negativně ovlivnit kvalitu osobního života zaměstnanců a jejich work-life balance. Časté práce během víkendů a svátků bývají spojovány se zvýšeným rizikem syndromu vyhoření a mohou být jedním z důvodů nespokojenosti zaměstnanců ve zdravotnictví.

Výzkumy ukazují, že pracovníci, kteří mají omezené možnosti ovlivnit plánování svých směn či čerpání dovolené, často uvádějí nižší spokojenost a vyšší stresovou zátěž. Proto je důležité, aby management zdravotnických zařízení věnoval dostatečnou pozornost rovnoměrnému rozložení pracovních směn a transparentnosti při plánování dovolených.

Řešením může být zavedení flexibilnějších forem plánování směn, systémů výměny směn mezi zaměstnanci, nebo využití speciálních softwarových nástrojů pro plánování směn, které umožňují zohlednit preference zaměstnanců. Důležitá je také otevřená komunikace mezi vedením a zaměstnanci, která může přispět k nalezení kompromisu mezi potřebami organizace a požadavky pracovníků.

Závěrem lze konstatovat, že problematika dovolené a práce o víkendech a svátcích ve zdravotnictví, představuje významný faktor pracovní spokojenosti zaměstnanců. Řešení uvedených problémů prostřednictvím vhodných organizačních opatření může nejen zvýšit spokojenost zaměstnanců, ale také přispět ke zlepšení kvality poskytované péče a snížení fluktuace personálu ve zdravotnických zařízeních.

## **6.4 Rovnováha práce a rodina**

Jedním z nejzásadnějších problémů ve zdravotnictví, který jsem identifikoval ještě před zahájením samotného výzkumu, jsou nadměrné přesčas a jejich negativní dopad na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Tyto faktory představují významné destabilizační prvky, kvůli nimž mnoho zdravotníků opouští obor nebo mění oddělení. Pracování na intenzivní péči je situace pro většinu zaměstnanců dlouhodobě neudržitelná, přičemž po x letech si začínají aktivně hledat méně stresující pracovní prostředí.

Tento stav často vede k osobním obětem. Někteří zaměstnanci přicházejí o kontakty mimo zaměstnání, jiní dokonce o své partnerské vztahy, což může vytvářet dojem, že se jejich pracovní a osobní život postupně prolíná. Zajímavým zjištěním však je, že navzdory těmto výzvám mnoho těchto zaměstnanců vykazuje vysokou míru spokojenosti v práci.

Bylo by proto zajímavé dále zkoumat, zda zaměstnanci, kteří mají většinu sociálních vazeb přímo na pracovišti, lépe zvládají dlouhé přesčasy a pracovní stres ve srovnání s těmi, jejichž hlavní sociální zázemí tvoří přátelé a rodina mimo zaměstnání. Tento aspekt by mohl být tématem pro další výzkum.

Zjištění z výzkumu ukazují, že pracovní spokojenost ve zdravotnictví představuje složitý fenomén ovlivněný řadou interních i externích faktorů. Mezi nejvýznamnější prvky, které spokojenost zaměstnanců utvářejí, patří především kvalita mezilidských vztahů na pracovišti, ocenění a uznání vykonané práce, adekvátní pracovní podmínky, příležitosti k odbornému růstu a styl vedení a řízení.

Tyto faktory nelze chápat odděleně, ale je nutné je vnímat jako propojený systém, který se vzájemně ovlivňuje a formuje subjektivní vnímání pracovní reality zaměstnanců.

Je potřeba zmínit i kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti, která se ukázala jako jeden z nejsilnějších determinantů pracovní spokojenosti. Dobré vztahy s kolegy, atmosféra spolupráce a pocit sounáležitosti výrazně posilují pozitivní vnímání práce a zvyšují odolnost vůči stresu. Naopak konfliktní prostředí, rivalita nebo nezdravá soutěživost mají demotivující dopad a mohou vést k vyšší míře pracovní nespokojenosti. Vedení organizace by proto mělo věnovat zvýšenou pozornost budování týmové kultury, která podporuje spolupráci, důvěru a otevřenou komunikaci.

Zlepšování vztahů mezi zaměstnanci lze realizovat pomocí několika strategických opatření.

Za prvé, je vhodné zavést pravidelná týmová setkávání, na nichž by pracovníci měli prostor pro otevřenou komunikaci, sdílení názorů, připomínek a vzájemnou zpětnou vazbu. Zavedení moderovaných supervizí či intervizních skupin by umožnilo účinněji řešit konflikty a snižovat potenciální napětí.

Za druhé, důležitou roli hraje management oddělení. Podpora vedení, které se aktivně zajímá o názory zaměstnanců, průběžně sleduje atmosféru v týmu a pružně reaguje na vzniklé konflikty či problémy, významně přispívá k pocitu spokojenosti a soudržnosti týmu. Naopak nedostatečná komunikace ze strany vedení může vést k frustraci a nedůvěře zaměstnanců.

Za třetí, klíčovou složkou zvyšování kvality vztahů na pracovišti je organizace společných neformálních aktivit. Výsledky výzkumu naznačují, že společné mimopracovní akce, například teambuildingové aktivity, společenská setkání, sportovní události či

dobrovolnické akce, mohou významně posilovat vzájemné vztahy a důvěru mezi zaměstnanci. Podobné aktivity přispívají k poznání kolegů mimo pracovní prostředí, což vede k lepšímu vzájemnému porozumění a toleranci.

Za čtvrté, podpora rozvoje komunikačních dovedností personálu formou specializovaných školení a kurzů je dalším účinným krokem. Taková školení mohou být zaměřena na asertivitu, efektivní řešení konfliktů, zvládání stresu a týmovou spolupráci. Tato opatření vedou k lepšímu zvládání náročných situací, snižují výskyt konfliktů a zvyšují schopnost zaměstnanců vzájemně si poskytovat podporu.

Další podstatnou oblastí je systém mentoringu a buddy programy pro nové zaměstnance, které usnadňují adaptaci, urychlují integraci do týmu a snižují riziko nedorozumění a stresu během zkušebního období. Účinný mentoring přispívá k rychlejšímu navázání kvalitních pracovních vztahů a zvýšení pocitu sounáležitosti nových pracovníků.

V neposlední řadě má vliv na mezilidské vztahy také systém hodnocení a oceňování práce zaměstnanců. Transparentní systém, který vyzdvihuje nejen individuální, ale i týmové úspěchy, posiluje pocit sounáležitosti a týmového ducha. Zaměstnanci se cítí lépe oceněni a motivováni k vzájemné podpoře.

Shrnuto, zlepšování vztahů mezi zaměstnanci nemocničních oddělení je komplexní záležitostí, která vyžaduje koordinovaný přístup ze strany vedení, zahrnující podporu komunikace, rozvoj kompetencí, společné aktivity, mentoring a transparentní systém odměňování. Implementace uvedených opatření může významně zvýšit pracovní spokojenost, snížit fluktuaci, a tím přímo pozitivně ovlivnit kvalitu poskytované zdravotní péče.

## **6.5 Styl vedení ze strany vedení nemocnice**

Respondenti z oddělení Y v dotazníku často uváděli, že jim chybí dostatečná podpora ze strany vedení při zvládání náročných situací. Tento poznatek je důležitý, neboť dlouhodobý stres bez adekvátního vyrovnávacího mechanismu může vést nejen ke snížení pracovní výkonnosti, ale i k odchodu ze zdravotnického povolání.

Dalším významným faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost je kvalita vedení a styl řízení. Zejména na oddělení Y se ukázalo, že nedostatek jasné organizační struktury, časté změny v plánování směn a nedostatečná komunikace ze strany nadřízených negativně ovlivňují vnímání pracovních podmínek. Zaměstnanci často vnímají vedení jako málo empatické a distancované od provozní reality. V literatuře je přitom opakovaně zdůrazňováno, že kvalitní

a participativní vedení může výrazně zvyšovat pracovní spokojenost, snižovat fluktuaci a posilovat loajalitu pracovníků.

Zajímavým zjištěním byla také míra autonomie a možnosti participace na rozhodování. Respondenti, kteří vnímali, že mají možnost ovlivňovat chod oddělení, že jejich názor je brán v potaz a že se mohou podílet na tvorbě změn, vykazovali vyšší míru spokojenosti. Autonomie je v tomto kontextu chápána nejen jako svoboda v organizaci vlastního času, ale i jako možnost spolupodílet se na rozhodovacích procesech. Tento aspekt je důležitý zejména v prostředí, kde dochází k častým změnám a kde je nezbytné budovat kulturu důvěry a otevřeného dialogu.

## **6.6 Profesní rozvoj**

Významný vliv na pracovní spokojenost měly i možnosti profesního rozvoje a dalšího vzdělávání. Většina respondentů uvedla, že by uvítala větší podporu ze strany zaměstnavatele v oblasti odborných školení, seminářů a možnosti specializace. Tento poznatek potvrzuje, že profesní růst není vnímán pouze jako prostředek kariérního postupu, ale i jako faktor zvyšující profesní sebevědomí, pocit kompetence a celkovou angažovanost v práci. V prostředí zdravotnických zařízení, která čelí permanentním změnám v legislativě, technologiích i očekáváních pacientů, je kontinuální vzdělávání nepostradatelné. Možnost účastnit se certifikovaných kurzů, získávat specializace, podílet se na výzkumné činnosti nebo dokonce studovat na vyšších odborných či vysokoškolských úrovních, představuje významný nástroj, jak udržet motivaci personálu. Navíc investice do vzdělávání zaměstnanců se dlouhodobě vrací ve formě vyšší kvality péče, inovativního přístupu k pacientům a schopnosti adaptovat se na nové výzvy v oboru. Organizace, které systematicky podporují profesní rozvoj, si tak budují nejen stabilnější pracovní kolektiv, ale i reputaci progresivního a atraktivního zaměstnavatele.

## **6.7 Fluktuace**

Problematika fluktuace se objevuje jako průřezové téma, které souvisí jak s organizační kulturou, tak s mírou spokojenosti zaměstnanců. Fluktuace má negativní dopady nejen na personální stabilitu oddělení, ale i na kvalitu péče a pracovní atmosféru. Snižování fluktuace je proto zásadní výzvou pro vedení nemocnic a vyžaduje strategický přístup, který bude zahrnovat jak zlepšení pracovních podmínek, tak podporu profesního růstu a mezilidských vztahů.

Na oddělení Y je riziko fluktuace zaměstnanců poměrně vysoké. Více než polovina pracovníků průběžně sleduje nové kariérní příležitosti, což naznačuje jejich aktivní zájem o změnu zaměstnání a hledání lepších pracovních podmínek. Přestože většina zaměstnanců

i vedení oddělení považuje fluktuaci za běžný jev v tomto oboru, vedení si uvědomuje její negativní dopady na stabilitu týmu a má zájem přijmout opatření ke snížení odchodovosti.

Fluktuace je obzvláště výrazná na oddělení Y, kde záchranáři působí mnohem intenzivněji než na jiných odděleních. Vysoké pracovní nasazení, zvýšený stres a náročné směny přispívají k tomu, že zaměstnanci na tomto oddělení častěji uvažují o změně zaměstnání. Dalším zásadním faktorem je skutečnost, že mnoho záchranářů zde setrvává přibližně jeden rok, aby získali potřebnou nemocniční praxi, a poté odcházejí pracovat na zdravotnickou záchrannou službu (ZZS), což je pro ně často hlavním kariéřním cílem.

K odchodům zaměstnanců přispívá mimo jiné i nadměrná míra přesčasové práce, která často není náležitě kompenzována, a dlouhodobá nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Řešení těchto problémů by mohlo významně přispět ke snížení fluktuace. Tuto hypotézu je však třeba dále ověřit prostřednictvím podrobnější analýzy a cíleného výzkumu, který by umožnil přesněji identifikovat skutečné příčiny odchodů a vytvořit efektivní strategie k udržení personálu.

Tato diskuze ukazuje, že pracovní spokojenost zdravotnických pracovníků je výsledkem složité interakce mnoha faktorů. Zdravotnické organizace, které chtějí dlouhodobě zvyšovat spokojenost svých zaměstnanců, by měly usilovat o komplexní přístup, který zahrnuje nejen zlepšování pracovních podmínek a odměňování, ale také posilování kultury spolupráce, rozvoj vedení a podporu osobního růstu zaměstnanců. Vzhledem k důsledkům, které má pracovní nespokojenost na kvalitu péče, efektivitu organizace i duševní zdraví zaměstnanců, je tato problematika jednou z klíčových výzev současného zdravotnictví.

## **6.8 Omezení studie a návrhy na budoucí výzkum**

Přestože výzkum přinesl řadu cenných poznatků o faktorech ovlivňujících pracovní spokojenost nelékařského zdravotnického personálu, nelze opomenout jeho určitá omezení. Prvním a nejvýznamnějším omezením je rozsah výzkumného vzorku. Studie byla realizována pouze na dvou odděleních jedné nemocnice, což omezuje možnosti generalizace výsledků na širší populaci zdravotnických pracovníků. Výsledky tedy odrážejí specifika konkrétní instituce a nemusí být aplikovatelné na jiné nemocnice s odlišným organizačním uspořádáním, personálním obsazením či regionálními charakteristikami.

Dále je třeba upozornit na možné zkreslení způsobené výběrem respondentů. Ačkoli byla snaha o dosažení reprezentativnosti, určitou část zaměstnanců se nemuselo podařit oslovit nebo se mohli výzkumu záměrně neúčastnit. To může ovlivnit strukturu vzorku a tím i výsledky.

Také je možné, že se dotazníku více účastnili ti, kteří měli výraznější (pozitivní či negativní) zkušenosti, což může vést k určitému zkreslení interpretace.

Použití výhradně kvantitativního výzkumného nástroje dotazníku je dalším z omezení. Tento přístup umožňuje získat velké množství dat a porovnat je mezi skupinami, ale neposkytuje prostor pro hlubší vysvětlení důvodů, proč respondenti odpovídali určitým způsobem. Chybějící kvalitativní složka, jako jsou polostrukturované rozhovory nebo focus groups, by mohla výrazně obohatit interpretaci výsledků a umožnit nahlédnout do kontextu motivací a emocí účastníků výzkumu.

Specifickým limitem je také časové omezení šetření. Výzkum byl prováděn v určitém období a nezohledňuje možné sezónní výkyvy (např. zvýšená pracovní zátěž v zimních měsících) nebo dlouhodobé změny v pracovních podmínkách. Výsledky tak odrážejí stav pouze v konkrétním časovém úseku. Pro lepší zmapování vývoje pracovní spokojenosti by bylo vhodné realizovat dlouhodobou studii, která by sledovala vývoj postojů zaměstnanců v čase a mohla identifikovat trendy a proměny spojené například s reorganizací péče, výměnou vedení či externími krizemi.

Je rovněž nutné zmínit možný vliv subjektivity v odpovědích. Pracovní spokojenost je silně subjektivní pojem a může být ovlivněna aktuálním emočním rozpoložením respondenta, jeho osobními zkušenostmi, mezilidskými vztahy i individuálními očekáváními. To činí interpretaci výsledků náročnou, neboť stejná pracovní situace může být různými pracovníky vnímána odlišně.

Návrhy pro budoucí výzkum by měly zohledňovat uvedená omezení. Kromě rozšíření záběru na více zdravotnických zařízení a regionů je vhodné kombinovat kvantitativní a kvalitativní metodologii, která umožní komplexnější pohled na problematiku pracovní spokojenosti. Dále by bylo přínosné porovnávat rozdíly v pracovní spokojenosti mezi různými profesními skupinami (např. lékaři, sestry, sanitáři, administrativní pracovníci) a analyzovat faktory, které jsou pro jednotlivé skupiny klíčové.

Pozornost by měla být věnována i vlivům systémovým. Legislativním změnám, financování zdravotnictví, digitalizaci péče nebo vlivu pandemie COVID-19 na pracovní zátěž a psychický stav zaměstnanců. Cílem budoucích studií by mělo být nejen měření pracovní spokojenosti, ale i návrh konkrétních intervencí a strategií, které mohou vést ke zlepšení pracovního prostředí a stabilizaci zdravotnického personálu v praxi.

## 7 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zaměřila na důkladné zkoumání pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané zdravotnické organizaci, se zvláštním zaměřením na NLZP působící na dvou konkrétních odděleních, označených jako oddělení X a Y. Hlavním cílem bylo zhodnotit aktuální úroveň jejich spokojenosti a identifikovat klíčové faktory, které ji ovlivňují. Praktická část práce vycházela z dotazníkového šetření, které umožnilo nejen získat cenné poznatky o vnímání pracovních podmínek samotnými zaměstnanci, ale také porovnat rozdíly v míře spokojenosti mezi jednotlivými odděleními a rovněž prozkoumat vzájemné souvislosti mezi jednotlivými aspekty pracovní spokojenosti a její celkovou úrovní.

V průběhu výzkumu se podařilo jednoznačně potvrdit výchozí předpoklady, nýbrž že zaměstnanci nově založeného oddělení Y vykazují nižší míru pracovní spokojenosti ve srovnání se zaměstnanci dlouhodobě etablované interní kliniky. Analýza dat ukázala, že klíčovými důvody této nižší spokojenosti jsou především dosud nestabilizované organizační procesy, vysoká míra pracovní zátěže a stresu, jakož i nedostatečné možnosti kariérního rozvoje a specializace. Výzkum rovněž odhalil, že zaměstnanci oddělení Y vnímají podporu a způsob řízení ze strany vedení jako nedostatečné, což se výrazně promítá do jejich nízké pracovní spokojenosti a oslabené pracovní morálky.

Dotazníkové šetření odhalilo konkrétní oblasti, které nejvíce ovlivňují úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců. Jako nejproblematictější se ukázaly otázky spojené s výší mzdy, pracovním prostředím a omezenými příležitostmi k profesnímu růstu. Naopak velmi pozitivně byly hodnoceny mezilidské vztahy, které zaměstnanci vnímali jako vstřícné, přátelské, podporující atmosféru na pracovišti a kvalita týmové spolupráce, což poukazuje na význam týmové atmosféry a její schopnosti alespoň částečně kompenzovat negativní vlivy náročného pracovního prostředí.

Na základě výsledků studie lze formulovat konkrétní doporučení, která by mohla vést k významnému zlepšení pracovní spokojenosti. K navrhovaným krokům patří zejména stabilizace vnitřních organizačních procesů, podpora dalšího profesního růstu a specializace zaměstnanců, posílení komunikace a zajištění větší podpory ze strany managementu. Součástí těchto opatření by měla být také úprava systému odměňování a revize zaměstnaneckých benefitů. Implementace těchto změn může přispět ke zvýšení pracovní spokojenosti, snížení míry fluktuace, zlepšení pracovního výkonu a celkovému posílení efektivity organizace.

Přínos této práce spočívá nejen ve zjištění aktuální situace ve sledovaných odděleních a formulaci relevantních opatření pro praxi, ale rovněž v nabídce cenných informací, které mohou být využity jako základ pro další výzkumy zaměřené na pracovní spokojenost ve zdravotnictví. Tato práce tak může přispět ke zlepšení pracovních podmínek zdravotnického personálu nejen v konkrétně sledované organizaci, ale také v širším kontextu celého zdravotnického sektoru.

## 8 POUŽITÁ LITERATURA

### 8.1 Primární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Expert. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

*Yerkes-Dodsonův zákon*. Online. Alternation.cz. 2021. Dostupné z: <https://www.alternation.cz/post/yerkes-dodson%C5%AFv-z%C3%A1kon>. [cit. 2025-01-04].

AZIRI, B. "Job Satisfaction: A Literature Review." *Management Research and Practice*, 2011; 3(4): 77–86. ISSN 2067-2462.

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

BEDRNOVÁ, Eva. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:c46d7ce0-ed6f-11e4-b834-005056827e51>.

BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 83(4), 915-934. doi:10.1348/096317909X478557

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:d12d8770-77eb-11e5-99af-005056827e52>.

Faragher, E., Cass, M., & Cooper, C. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational And Environmental Medicine*, 62(2), 105-112. doi:10.1136/oem.2002.006734

HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:cb4ce7f0-0ef9-11e7-968f-005056827e51>.

- HOFFMAN, Reid; CASNOCHA, Ben a YEH, Chris. *Spokojený zaměstnanec: váš spojenec*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-283-3.
- HNILICA, Karel; KROUPA, Aleš a VAŠKOVÁ, Renáta. *Subjektivní pocit zdraví a pracovní podmínky*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2002.
- JERMÁŘ, Milan. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. ISBN 978-80-261-0147-5.
- JUROVSKÝ, Anton. *Osobnosť človeka pri práci*. 1. vyd. Bratislava: Práca, 1980. 238 s.
- KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2004. ISBN 80-223-1841-8.
- MAREŠ, Petr a Lenka BÁNOVCOVÁ. Spokojenost s prací - stav vnitřních dimenzí. *Sociální studia*. Brno: Masarykova univerzita, 2002, roč. 8, č. 1, s. 39-52. ISSN 1212-365X.
- MOSADEGHRAD, A. M. "Job Satisfaction: Leadership, Job Satisfaction and Testing a Model." *[online]*. [cit.2021-09-19]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3769150/>
- MISHRA, P. K. "Job Satisfaction." *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 2013; 14(5): 45–54. ISSN 2279-0837.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Psyché. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie*. 2., podstatně rozš. vyd. Praha: Vodnář, c2013. ISBN 978-80-7439-056-2.
- NOLEN-HOEKSEMA, Susan. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*. [Brno: Masarykova univerzita. Středisko pro pomoc studentům se specifickými nároky, 2013]. Dostupné také z: <https://www.teiresias.muni.cz/knihovna/psyathil.zip>. Linz, S. J., & Semykina
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3., aktualizované a doplněné vydání*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-7655-2.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PICHT, Jan. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. Právní praxe. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-481-0.

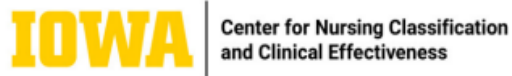
- PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. [Brno: Masarykova univerzita. Středisko pro pomoc studentům se specifickými nároky, 2010].
- PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-283-3. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:767607f0-275f-11e3-a5bb-005056827e52>.
- PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.
- RODE, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57(9), 1205. doi:10.1177/0018726704047143
- ROELEN, C. M., Koopmans, P. C., & Groothoff, J. W. (2008). Which work factors determine job satisfaction?. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 30(4), 433-439. Získáno 12. ledna 2014 z <http://www.iospress.nl/journal/work/>
- ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1998 dotisk. ISBN 80-7184-091-2.
- ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. V Praze: Karolinum, 2003. ISBN 8024604485.
- TOŠOVSKÝ, Adam. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-652-3. Dostupné také z: [http://toc.nkp.cz/NKC/201107/contents/nkc20112194705\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/201107/contents/nkc20112194705_1.pdf).
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VÉVODA, Jiří. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Sestra. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4732-3.
- VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. J@K. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-904645-9-9.
- VTÍPIL, Zdeněk. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce*. II. Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého, 1987.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Psyché (Grada).  
Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

## 9 PŘÍLOHY

Příloha A: Povolení o použití MMSS .....	94
Příloha B: Dotazník .....	95

Příloha A: Povolení o použití MMSS



Permission to use form:

This statement gives permission to use English and Czech versions of the McCloskey/Mueller Satisfaction Scale (MMSS) to Daniel Voltner for the purpose as stated in the request dated February 11, 2025.

The instrument may be reproduced in a quantity appropriate for this project.

Signed:

A handwritten signature in black ink that reads "Sue Moorhead". The signature is written in a cursive style.

Sue Moorhead, RN, PhD, FAAN  
Associate Professor Emerita  
College of Nursing

Date: April 28, 2025

The Center for Nursing Classification & Clinical Effectiveness  
The University of Iowa, College of Nursing 407 CNB  
Iowa City Iowa 52242 USA

## Dotazník na spokojenost

### Vážení respondenti,

jsem studentem druhého ročníku navazujícího magisterského studia na Univerzitě Pardubice, a rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců.

Dotazník je zcela anonymní a veškeré Vámi poskytnuté informace budou využity výhradně pro účely této studie.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu podělit se o své zkušenosti. Vaše zpětná vazba je pro mě velmi cenná.

### 1 Na jaké klinice nebo oddělení pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Interní klinika    Oddělení urgentní medicíny

### 2 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž    Žena    Nechci uvádět

### 3 Jaký je Váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18-25    26-35    36-45    46-55    56-65    65 a více

### 4 Počet let na daném pracovišti

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- do 1 roku    1-2 roky    3-5 let    do 10 let    nad 10 let

### 5 Maximální dosažené vzdělání

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Střední škola    Vyšší odborná škola    Vysoká škola - bakalářské vzdělání    Vysoká škola - magisterské vzdělání

## 6 Dotazník spokojenosti

Nápověda k otázce: 5- spokojen, 4- spíše spokojen, 3- ani spokojen ani nespokojen, 2- spíše nespokojen, 1- nespokojen

	5	4	3	2	1
1. Plat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Dovolená	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sociální výhody (pojištění, odchod do důchodu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Možnost samostatného plánování pracovní doby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7 Dotazník spokojenosti

Nápověda k otázce: 5- spokojen, 4- spíše spokojen, 3- ani spokojen ani nespokojen, 2- spíše nespokojen, 1- nespokojen

	5	4	3	2	1
6. Možnost nepřetržitě pracovat (např. více dnů za sebou)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Možnost pracovat na částečný úvazek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Volné víkendy v měsíci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Možnost samostatného plánování volných víkendů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Kompenzace za odpracované víkendy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8 Dotazník spokojenosti

Nápověda k otázce: 5- spokojen, 4- spíše spokojen, 3- ani spokojen ani nespokojen, 2- spíše nespokojen, 1- nespokojen

	5	4	3	2	1
11. Délka mateřské a rodičovské dovolené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Zabezpečení péče o děti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Váš přímý nadřízený	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Vztahy s ostatními sestrami na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Vztahy s lékaři na pracovišti

## 9 Dotazník spokojenosti

Nápověda k otázce: 5- spokojen, 4- spíše spokojen, 3- ani spokojen ani nespokojen, 2- spíše nespokojen, 1- nespokojen

	5	4	3	2	1
16. Metoda poskytování ošetrovatelské péče na Vašem pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Možnosti sociálního kontaktu s kolegy v práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Možnosti sociálního kontaktu s kolegy mimo pracoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Možnost vzájemné spolupráce s odborníky z jiných oborů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Možnost vzájemné spolupráce s fakultou se zaměřením na ošetrovatelství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10 Dotazník spokojenosti

Nápověda k otázce: 5- spokojen, 4- spíše spokojen, 3- ani spokojen ani nespokojen, 2- spíše nespokojen, 1- nespokojen

	5	4	3	2	1
21. Možnost vstupu do výborů pracoviště (oddělení) a instituce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Kontrola nad děním na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Možnosti kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Ocenění Vaší práce ze strany nadřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Ocenění Vaší práce ze strany spolupracovníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11 Dotazník spokojenosti

Nápověda k otázce: 5- spokojen, 4- spíše spokojen, 3- ani spokojen ani nespokojen, 2- spíše nespokojen, 1- nespokojen

	5	4	3	2	1
26. Míra povzbuzování a pozitivní zpětné vazby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Možnost podílet se na ošetrovatelském výzkumu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Dotazník na spokojenost

---

28. Příležitosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Vaše míra odpovědnosti a kompetence, které vykonáváte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Vaše možnosti ovlivnit pracovní podmínky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Vaše spoluúčast na organizačních rozhodnutích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---