

Analýza spokojenosti zaměstnanců Zdravotnické záchranné služby ve Valašském Meziříčí

Jan Netolička

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Jan Netolička
Osobní číslo: M19722
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza spokojenosti zaměstnanců Zdravotnické záchranné služby ve Valašském Meziříčí

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma spokojenost zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Představte Zdravotnickou záchrannou službu ve Valašském Meziříčí.
- Analyzujte spokojenost zaměstnanců Zdravotnické záchranné služby ve Valašském Meziříčí.
- Navrhněte doporučení pro zlepšení současné situace spokojenosti zaměstnanců Zdravotnické záchranné služby ve Valašském Meziříčí.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. přeprac. Praha: C. H. Beck, 2017, 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
- MUKHOPADHYAY, Prabir. *Ergonomics for the Layman: Applications in Design*. 1st ed. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis group, 2020, 133 s. ISBN 978-0-367-33499-4.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3. vyd. přeprac. Praha: Triton, 2014, 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.
- SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, 439 s. ISBN 978-80-7261-428-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Jan Netolička

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na zjištění úrovně spokojenosti pracovníků ve Zdravotnické záchranné organizaci ve Valašském Meziříčí. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce se zabývá zpracováním relevantní literatury týkající se spokojenosti zaměstnanců, pracovního prostředí, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, odměňování a motivace zaměstnanců a marketingového výzkumu. Praktická část práce obsahuje základní informace o zkoumané organizaci a analýzu dat získaných pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Dále se práce zaměřuje na návrh řešení, která by mohla přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve zkoumané organizaci. Cílem této bakalářské práce je tedy identifikovat současnou úroveň spokojenosti zaměstnanců ve Zdravotnické záchranné organizaci ve Valašském Meziříčí a navrhnout opatření, která by mohla vést k jejímu zvýšení.

Klíčová slova: spokojenost zaměstnanců, pracovní prostředí, odměna, motivace zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on the level of satisfaction of the employees in the Medical Rescue Organisation in Valašské Meziříčí. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part of the thesis deals with the elaboration of relevant literature related to employee satisfaction, working environment, employee training and development, employee remuneration and motivation and marketing research. The practical part of the thesis contains basic information about the organization under study and analysis of data obtained through a questionnaire survey among employees. Furthermore, the thesis focuses on proposing solutions that could contribute to increasing employee satisfaction in the studied organisation. Therefore, the aim of this bachelor thesis is to identify the current level of employee satisfaction in the Medical Rescue Organization in Valašské Meziříčí and to propose measures that could lead to its increase.

Keywords: employee satisfaction, work environment, remuneration, employee motivation, employee development

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Karlovi Slintákovi, Ph.D. Vaše odborné rady, vstřícný přístup a ochota byly pro mě neocenitelné. Díky Vašemu vedení a inspiraci jsem se cítil motivován a povzbuzen k dosažení nejlepších výsledků.

Chtěl bych také využít této příležitosti a upřímně poděkovat svým rodičům za jejich neustálou podporu během mého studia a při vypracování této bakalářské práce. Vaše laskavost, trpělivost a povzbuzování pro mě byly neocenitelné.

A v poslední řadě bych chtěl poděkovat sám sobě za veškerou práci, úsilí a odhodlání, které jsem vložil do vypracování této bakalářské práce.

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

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	15
1.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	15
1.1.1 Faktory posilující pracovní spokojenost	15
1.1.2 Faktory oslabující pracovní spokojenost	16
1.2 SUPERVIZE	16
1.3 PRACOVNÍ VÝKON.....	16
1.4 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE VE ZDRAVOTNICTVÍ	16
1.4.1 Výhody týmové práce	17
2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	18
2.1 OSVĚTLENÍ	18
2.2 MIKROKLIMATICKÉ PODMÍNKY	19
2.3 ŠKODLIVINY V PRACOVNÍM OVZDUŠÍ	19
2.4 HLUK	19
2.5 ERGONOMIE	20
2.5.1 Sezení a práce v sedě	20
2.5.2 Stoj a práce ve stoje	21
3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	22
3.1 DEFINICE A FUNKCE UČENÍ	22
3.2 UČÍCÍ SE ORGANIZACE	22
3.3 ZÁKLADNÍ POJMY	23
3.4 STRATEGIE ROZVOJE ORGANIZACE A JEDINCE	23
3.4.1 Strategie organizačního rozvoje.....	23
3.4.2 Strategie rozvoje jednotlivců	23
3.5 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	24
3.5.1 E-learning.....	24
3.5.2 Virtuální a rozšířená realita.....	24
3.5.3 Kurzy	24
3.5.4 Instruktaž	24
3.5.5 Coaching	24
3.5.6 Outdoorové programy	25
3.6 ROZVOJOVÝ PROGRAM STEPHENA R. COVEYHO	25
4 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE	26
4.1 CÍLE ODMĚŇOVÁNÍ	26

4.1.1	Dosahování cílů odměňování.....	26
4.2	CELKOVÁ ODMĚNA	26
4.2.1	Výhody celkové odměny	27
4.2.2	Model celkové odměny.....	28
4.3	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	28
4.3.1	Typy zaměstnaneckých výhod.....	29
4.4	STIMULACE A MOTIVACE	29
4.4.1	Motivace vs. stimulace	30
4.5	TEORIE INSTRUMENTALITY	30
4.6	TEORIE POTŘEB.....	31
4.7	TEORIE X-Y.....	32
4.7.1	Teorie X.....	32
4.7.2	Teorie Y	32
4.8	DVOUFAKTOŘOVÁ TEORIE MOTIVACE F. HERZBERGA	33
5	MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	35
5.1	DEFINICE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	35
5.2	FÁZE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	35
5.3	ČLENĚNÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	36
5.3.1	Kvalitativní výzkum	36
5.3.2	Kvantitativní výzkum	36
5.4.1	Tvrdá a měkká data.....	36
5.4.2	Interní a externí data	37
5.4.3	Sekundární a primární data	37
5.5	METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	38
5.5.1	Pozorování	38
5.5.2	Experiment.....	38
5.5.3	Dotazování.....	38
5.6	TVORBA DOTAZNÍKU.....	38
6	VYBRANÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY.....	40
6.1	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ – 7S MCKINSEY	40
6.2	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – PESTE	41
7	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	42
II	PRAKTICKÁ ČÁST	43
8	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	44
8.1	NÁPLŇ PRÁCE ZDRAVOTNICKÉ ZÁCHRANNÉ SLUŽBY	44
8.2	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ POMOCÍ METODY 7S MCKINSEY	45
8.3	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ POMOCÍ ANALÝZY PESTE	46

9	PŘÍPRAVNÁ FÁZE VÝZKUMU	48
9.1	PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	48
10	ANALÝZA OPOVĚDÍ RESPONDENTŮ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	49
10.1	IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY	49
10.2	OTÁZKA Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	52
10.3	VERIFIKACE STANOVENÝCH VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	61
10.4	VERIFIKACE STANOVENÝCH VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ.....	63
11	KVADRANTOVÁ ANALÝZA.....	66
11.1	ZPŮSOB VÝPOČTU.....	66
11.2	VÝPOČET VSTUPŮ PRO KVADRANTOVOU ANALÝZU	67
11.3	GRAFICKÉ ZOBRAZENÍ KVADRANTOVÉ ANALÝZY	68
12	SHRnutí ANALYTICKÝCH POZNATŮ	70
13	DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ VYHODNOCENÝCH VÝSLEDKŮ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	72
13.1	VYBAVENÍ PRACOVIŠTĚ	72
13.1.1	Kávovar.....	72
13.1.2	Myčka na nádobí.....	73
13.1.3	Kuchyňské potřeby	73
13.1.4	Šatní skříň	74
13.1.5	Ručníky.....	74
13.2	PRACOVNÍ POMŮCKY	75
13.2.1	Záchranářské oblečení a obuv.....	75
13.2.2	Hydraulická nosítka	76
13.2.3	Menší a lehčí monitor životních funkcí	76
13.2.4	Jednorázové rukavice.....	77
13.3	PRACOVNÍ VZTAHY	77
13.4	NEFINANČNÍ BENEFITY	78
13.5	DALŠÍ DOPORUČENÍ PRO VYBRANOU SPOLEČNOST	78
	ZÁVĚR.....	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	88
	SEZNAM TABULEK	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91
	PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK – SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ S VYBRANOU SPOLEČNOSTÍ.....	92

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zaměřuje na důležitý aspekt pracovního života – pracovní spokojenost zaměstnanců ve zdravotnické záchranné službě. Zdravotnická záchranná služba hraje klíčovou roli v zajištění akutního lékařského ošetření a transportu pacientů, a její zaměstnanci se každodenně vystavují vysokému tlaku, stresu a emocionálně náročným situacím. Pracovní spokojenost zaměstnanců ve zdravotnické záchranné službě může mít zásadní dopad na jejich výkon, zdraví a celkovou kvalitu života.

Tématem bakalářské práce je analýza spokojenosti pracovníků ve Zdravotnické záchranné organizaci ve Valašském Meziříčí. Zřizovatelem a vlastníkem této organizace je Zlínský kraj, a proto je také chod organizace financován z rozpočtu Zlínského kraje.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První část je teoretická a jejím cílem je zpracování literární rešerše, která je zaměřená na spokojenost zaměstnanců, pracovní prostředí, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování a motivaci zaměstnanců a na marketingový výzkum. Dále následují formulace teoretických východisek souvisejících se zpracováním části praktické. Poznatky z teoretické části se využijí pro představení společnosti, vytvoření dotazníku a následnou formulaci doporučení pro společnost.

V praktické části je analýza současné spokojenosti zaměstnanců v organizaci včetně vyhodnocení výsledků této analýzy. V rámci této části bakalářské práce je využitý kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření. Výsledky z dotazníkového šetření jsou zobrazeny do přehledných tabulek a grafů. Dále je v praktické části popis organizace, který se věnuje vnitřnímu i vnějšímu prostředí. Vnitřní prostředí je analyzováno pomocí metody 7S McKinsey a vnější prostředí je analyzováno pomocí PESTE analýzy. Pomocí indukce jsou formulovány tři výzkumné otázky a dvě hypotézy, které jsou následně ověřeny.

Hlavním výsledkem této práce je zjištění celkové pracovní spokojenosti pracovníku, kteří pracují pro Zdravotnickou záchrannou službu ve Valašském Meziříčí a poskytnutí doporučení na základě výsledků z provedeného výzkumu, které by mohly vylepšit zjištěnou situaci. Doporučení jsou i následně finančně vyčíslena, aby se organizace mohla jednodušeji rozhodnout, zdali bude doporučení uskutečňovat či nikoliv.

Důkladná analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců ve zdravotnické záchranné službě může poskytnout cenné poznatky pro zlepšení pracovních podmínek a prostředí této profesní skupiny.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza spokojenosti pracovníků Zdravotnické záchranné služby ve Valašském Meziříčí. Téma jsem si vybral z důvodu mého zájmu o tento obor a důležitosti spokojenosti zaměstnanců v dnešní době. Věřím, že výsledky této práce přinesou Zdravotnické záchranné službě přínos a pomohou zlepšit a zvýšit spokojenost jejich zaměstnanců.

Cílem teoretické části bylo zpracování literárních témat vztahujících se k oblasti pracovní spokojenosti, vzdělávání, odměňování a motivaci pracovníků a následná formulace teoretických východisek pro zpracování praktické části bakalářské práce.

Pro výzkum byly pomocí logické metody – indukce – formulovány dvě hypotézy a tři výzkumné otázky:

Hypotézy

- *H1: Existuje statisticky významná závislost mezi spokojeností s výší měsíčního výdělku a věkem respondenta?*
- *H2: Existuje statisticky významná závislost mezi psychickou zátěží a pracovní pozicí respondenta?*

Výzkumné otázky

- *Výzkumná otázka 1: Uvítalo by více jak 50 % respondentů možnost získání nefinančních benefitů?*
- *Výzkumná otázka 2: Zúčastnilo by se více jak 75 % respondentů teambuildingových aktivit za účelem stmelování kolektivu?*
- *Výzkumná otázka 3: Přemýšlelo více než 33 % respondentů nad změnou zaměstnání?*

Při verifikaci výzkumných otázek byla využita zejména deduktivní metoda. Pro ověření výzkumných hypotéz byla použita statistická analýza chi-kvadrát.

Cílem praktické části bylo zjištění aktuálního stavu spokojenosti pracovníků. To bylo zjištěno pomocí dotazníkového šetření. V rámci této části bakalářské práce byly aplikovány specifické strategické marketingové analýzy relevantní pro danou problematiku výzkumu. Na základě získaných výsledků těchto analýz byly formulovány adekvátní doporučení, která přispějí ke zlepšení současného stavu spokojenosti zákazníků.

Dotazníkové šetření probíhalo v období od 10. ledna do 10. dubna 2023 a bylo vyplněno celkem 27 dotazníků z celkového počtu 40 distribuovaných, což představuje účastnost 67,5 %. Dotazník byl distribuován ve formě tištěného formuláře a obsahoval celkem 33 otázek, z nichž šest bylo identifikačních. Jeho rozšíření a sběr odpovědí byl usnadněn pomocí mé mamky, která dotazníky distribuovala přímo na místě pracoviště.

V rámci této bakalářské práce byly použity různé strategické marketingové analýzy, které jsou relevantní pro dané výzkumné téma. Mezi ně patří například metoda 7S McKinsey pro analýzu mikroprostředí, PESTE analýza pro analýzu makroprostředí a kvadrantová analýza. Tyto metody byly použity k identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců s danou společností.

Na závěr bakalářské práce byly na základě provedených analýz zjištěny klíčové skutečnosti ovlivňující spokojenost zaměstnanců s danou společností. Tyto skutečnosti byly syntetizovány a na základě nich byla navržena doporučení pro zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců. Tyto doporučení mohou pomoci dané společnosti zvýšit spokojenost zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Podle Kocianové (2010) je pracovní spokojenost bezpochyby součástí celkové životní spokojenosti, protože lidé tráví v práci většinu svého času. A právě proto by chtěli tento čas prožít spokojeně, bez starostí a problémů. V dnešní době se ale pracovní spokojenost vytrácí, jelikož při pomýšlení na odchod do práce převažují pocity nervozity, nevolnosti, únavy a strachu. Tyto pocity mohou být vyvolány přetížením, stresem, nevyhovujícími pracovními podmínkami nebo nedostatkem podpory ze strany nadřízených. Spokojenost člověka je velmi individuální a závisí na tom, jak pohlíží na svět a prožívá životní reality

Fred Luthans (2015, s. 128) definuje pracovní spokojenost jako „*příjemný nebo pozitivní emocionální stav vyplývající z hodnocení práce nebo pracovních zkušeností.*“

Kociánová (2010) dále uvádí, pokud bychom chtěli, aby byl člověk v práci šťastný a spokojený, musejí být uspokojeny jeho osobní potřeby a přání. Dalším prospěšným faktorem je soulad osobních hodnot s hodnotami společnosti. I kdyby se povedlo splnit všechny tyto podmínky, tak není zaručeno, že člověk bude spokojen ve své práci, protože se vždy najdou další zdroje nespokojenosti.

1.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Faktory ovlivňující pracovní spokojenost jsou provázaným komplexem, který nebývá nijak izolovaný. Lze je rozdělit na vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti, na podmínky a okolnosti práce, vlivy na straně jedinců, na individuální a osobnostní charakteristiky a na mimo organizační faktory (Kocianová, 2010).

1.1.1 Faktory posilující pracovní spokojenost

Kociánová (2010) uvádí, že existuje několik faktorů, které mohou významně přispět ke zvyšování pracovní spokojenosti:

- ocenění práce;
- sociální postavení v organizaci a ve skupině;
- finanční ohodnocení;
- optimální spolupráce a pozitivní mezilidské vztahy;
- bezpečnost vykonávané práce.

1.1.2 Faktory oslabující pracovní spokojenost

Podle Kociánové (2010), existují faktory, jež mohou negativně ovlivnit pracovní spokojenost, jako jsou:

- časový stres;
- pracovní zátěž;
- špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízenými;
- psychosomatické důsledky práce.

1.2 Supervize

Matoušek (2008, s. 218) definuje supervizi jako „*kvalifikovaný dohled nad průběhem programu nebo projektu zaměřený na kvalitu činnosti pracovníků*“ podobně definuje supervizi i Havrdová a Hajným (2008, s. 40) kteří ji definují takto: „*Předmětem supervize (i subjektem) je vždy konkrétní odborník (odborníci) a jeho (jejich) odborná činnost v konkrétním kontextu. Východiskem je sdílená živá zkušenost. Smyslem a cílem jeho (jejich) supervize je, aby byl schopen (byli schopni) svou činnost dělat co nejlépe.*“

Vévoda (2013) popisuje supervizi jako poměrně nový pojem v souvislosti s pracovním výkonem. Hlavním smyslem je uvědomení si svých možných chyb nebo ohlédnutí se za svým pracovním výkonem a poučit se z něj. Dochází k tomu při komunikaci s odborným pracovníkem v určitém časovém rozmezí. Pracovník má možnost vyjádřit své pozitivní ale i negativní emoce, kterými může být zlost, frustrace, strach, bezmocnost a mnohé další.

1.3 Pracovní výkon

Kociánová (2010) definuje výkon člověka za výsledek jeho činností. Moderní pojetí pracovního výkonu je vymezeno jako konkrétní výsledky práce, znalosti, způsobilosti, schopnosti, postoje a přístupy člověka. Obvykle se předpokládá že když máme spokojené pracovníky tak budou výkonnější což, ale není vždycky pravda. Výkon lidí je limitován jejich znalostmi a schopnostmi. Stejně tak platí, že i lidé co pracují ve velké míře nad rámec pracovní doby, nemusejí mít ty nejlepší výsledky.

1.4 Týmová spolupráce ve zdravotnictví

Podle Vévody (2013) se ve zdravotnickém týmu neseťkáme s dělbou práce, každý člen se podílí na činnosti podle své odborné specializace nebo podle dohody. Dále také neexistuje

nadřazenost a podřazenost všichni členové týmu si jsou rovni. Týmy pomáhají rozvíjet spolupráci mezi lékaři a sestrami, protože v praxi zatím zaostává pojem partnerství mezi lékaři a zdravotními sestrami. Členové správně fungujícího týmu si nemají potřebu nic dokazovat a ani prosazovat své individuální zájmy, jsou si vědomi nutnosti spolupráce a společných cílů dosahují vzájemnou spoluprací. Nejdůležitějším aspektem na pracovišti je právě práce v týmu, a proto je nutné se věnovat a podporovat komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými členy, kdy největším zájmem týmu by měl být zdravotní stav pacienta. Crowley (2018) vysvětluje, aby mohl tým takto spolupracovat, musí členové změnit způsob myšlení. Kdy by neměli být příliš sobečtí nebo obětaví. Oba tyto směry nejsou pro práci v týmu žádoucí. Sobečtí členové mohou být sice velmi organizovaní, soustředění a cílevědomí ale na úkor kvality jejich práce. Na druhou stranu příliš obětaví pracovníci se vždy budou snažit vyhovět co nejvíce ostatním ale už nebudou schopni stíhat včas jejich úkoly a tím budou zpomalovat a zastavovat výkon ostatních členů týmu.

1.4.1 Výhody týmové práce

Vévoda (2013) popisuje jako výhody spolupráce v týmu:

Tým víc ví – každý člen týmu má odlišné dovednosti, zkušenosti a vlastní způsob myšlení a vidění různých situací. Při řešení dochází ke kombinaci těchto dovedností. Výhodou spolupráce je možnost rozvoje každého člena.

Tým má synergický efekt – tím že se žádný člen nepokouší poškodit toho druhého dochází ke zvýšení celkového výkonu skupiny, navíc má skupina jeden společný cíl, pomoci pacientovi.

Tým podněcuje a rozvíjí – při společné práci dochází k učení a snadnějšímu rozvoji.

Tým vyrovnává – stabilita se udržuje pomocí kompromisu, který zabraňuje tvorbě krajním postojům a názorům. V týmové prostředí se lépe budují vztahy a atmosféra se stává příjemnější.

Týmová práce uspokojuje potřeby svých členů – dochází k naplnění pocitu sounáležitosti, pracovníci mají pocit, že někam patří, jsou užiteční a znamenají něco pro ostatní členy týmu.

2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Podle Dvořákové a kol. (2012) v pracovním prostředí na pracovníky může působit mnoho činitelů, které mohou být fyzikální, chemické, biologické, sociální nebo kulturní. Činitele, které budou působit na pracovníky jsou určovány prací jakou pracovník vykonává, technologickými postupy, technickým vybavením nebo estetickým řešením pracoviště ve kterém se nachází. Práce pracovníka, který pracuje v nepříznivých podmínkách se odráží na jeho motivaci a postoji k práci. Dlouhodobé vystavení negativním činitelům může způsobovat zdravotní nebo morální poškození.

Zákoník práce k BOZP by měl zamezit takové situaci, jelikož je zaměstnavatel povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce (Šenk, 2012).

2.1 Osvětlení

Správné osvětlení patří k těm nejdůležitějším aspektům v pracovním prostředí, protože člověk velké množství informací vnímá pávě zrakem. Mezi prvky při zkoumání správného osvětlení patří osvětlenost, rozložení jasu v zorném poli, oslnění, směr světla a barevný odstín. Osvětlenost se řadí mezi ty nejdůležitější, jelikož určuje množství světla v daném prostoru (Dvořáková a kol., 2012).

Průměrná hodnota, pod kterou nesmí klesnout je určena normou ČSN EN 12464-1 Světlo a osvětlení – Prosvětlení pracovních prostorů – Část 1: Vnitřní pracovní prostory. V následující tabulce (Tabulka 1) je rozpis místností s průměrnou požadovanou osvětleností.

*Tabulka 1 – Průměrné požadované osvětlení pro určité místnosti
(Dvořáková a kol., 2012)*

MÍSTNOST	POŽADOVANÉ OSVĚTLENÍ (LX)
sklady, chodby	50
šatny	200
kanceláře	500
operační pole	5 000

2.2 Mikroklimatické podmínky

Podmínky, které rozhodují o tepelné pohodě pracovníka. Patří zde teplota vzduchu, relativní vlhkost vzduchu a rychlost proudění vzduchu. Pro člověka není správné nadměrné množství tepla ani podchlazení. Špatné tepelné podmínky mohou mít za následek problémy se svaly, koordinací pohybu, koncentrací pozornosti a rychlost reakce (Tepelně-vlhkostní mikroklima, © 2021).

2.3 Škodliviny v pracovním ovzduší

Nejčastější takovou škodlivinou je prach, který může mít za následek mnoho respiračních onemocnění, například silikózu což je chronický produktivní zánět v plicní tkáni. V ovzduší se mohou vyskytovat toxické škodliviny kdy mezi velmi nebezpečné patří chemické karcinogeny a mutageny. Další škodliviny, které se mohou v ovzduší vyskytnout jsou biologické, mezi které se řadí bakterie, plísňe, prvoci a paraziti (Dvořáková a kol., 2012).

2.4 Hluk

Nejzávažnější škodlivina, protože působí skrytě a následky se projevují až po dlouhé době. Hluku nemusejí být pracovníci vystaveni nejen v pracovním prostředí ale i v osobním životě, což celou situaci ještě zhoršuje. Dvořáková a kol. (2012) za hluk považuje každý zvuk, který má na člověka nepříjemný účinek, toto tvrzení doplňuje Gilbertová s Matouškem (2002),

Tabulka 2 – Přehled účinků hluku na člověka (Dvořáková a kol. 2012)

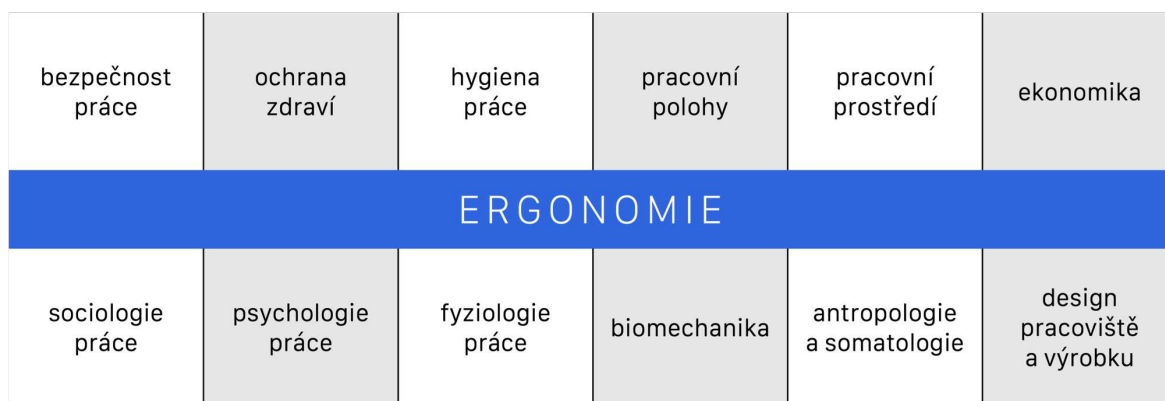
HLADINA HLUKU (DB)	ÚČINEK HLUKU
> 30	Normální, přirozené prostředí
30 - 65	Relativní hluk s obtěžujícími účinky při duševní práci
66 - 95	Absolutní hluk s rušivými a škodlivými účinky na funkce s vegetativními reakcemi
96 – 130	Škodlivý hluk s nebezpečím poškození sluchových orgánů a vegetativní funkcí
< 130	Bolestivý hluk s výraznými a nenapravitelnými škodami sluchu a celého organismu

a upřesňují hranci 130 dB od které hluk způsobuje nenapravitelné škody sluchu a celého organismu. V tabulce (Tabulka 2) je znázorněno rozmezí hluku a jejich účinky na člověka.

2.5 Ergonomie

V roce 2016 Mezinárodní ergonomická společnost (IEA) definovala ergonomii jako vědeckou disciplínu založenou na porozumění interakcí člověka a dalších složek systému, která pomocí vhodných metod, teorie a dat zlepšuje lidské zdraví, pohodu a výkonnost.

Mezi oblasti ergonomie patří fyzická ergonomie, která se zabývá vlivy pracovních podmínek a pracovního prostředí na lidské zdraví, Kognitivní ergonomie, která je zaměřena na psychologické aspekty pracovní činnosti a organizační ergonomii která se zabývá optimalizací sociotechnických systémů včetně jejich organizačních struktur, strategií a postupů (Gilbertová a Matoušek, 2002).



Obrázek 1 – Mnoho oborová ergonomie (Malý a kol., 2016)

Podle Malého a kol. (2016) ergonomie vstupuje do mnoha odvětví a dala by se označit za "mnoho oborový" vědní obor. Mnoho oborová ergonomie (Obrázek 1) zobrazuje oblasti do kterých ergonomie vstupuje.

2.5.1 Sezení a práce v sedě

Sezení je nejčastější pracovní pozice, z důvodu přibýtku profesí se sedavým charakterem. Podle některých odhadu se uvádí že lidé s kancelářskou prací stráví sezením 80 000 hodin v průběhu pracovního života. Při dlouhodobém sezení dochází k poškození pohybového aparátu, páteře a změně ve svalovém a vazivovém systému (Gilbertová a Matoušek, 2002).

Proto je velmi důležité zvolení pracovní židle, která by měla odpovídat ergonomickým faktorům, které popsal Mukhopadhyay (2020):

Typy sedadla – podle účelu a vykonávané práce, pokud se při práci člověk naklání dopředu tak by jeho sedadlo mělo být mírně nakloněné vpřed, nebo pokud si člověk chce odpočinout tak by sedadlo mělo být naopak nakloněné dozadu.

Doba sezení – podle délky sezení se stanovuje nutnost opory beder, zad a krční páteře.

Účel – hraje hlavní roli při výběru židle.

Volnost – při dlouhodobém sezení by člověk měl mít možnost změny držení těla.

Opěradlo – kvalitní podpora zad je velmi důležitá, pokud člověk sedí více jak čtyři hodiny.

Opěrka rukou – zdali využívat opěrky rukou závisí na účelu pro který je židle stanovena, pokud se ale hrudník při práci moc nepohybuje tak jsou opěrky velmi důležité.

Polstrování – při dlouhodobém sezení je správné polstrování klíč ke správnému sedu, tvrdé sedadlo totiž omezuje průtok krve do nohou, které pak vede k bolesti nohou.

2.5.2 Stoj a práce ve stoje

Gilbertová a Matoušek (2002) uvádí práci ve stoje je druhou nejčastější pracovní polohou. Se kterou se váže mnoho možných zdravotních problémů, nejčastěji v oblasti pohybového aparátu. Mezi nejčastější poruchy držení těla by se dalo zařadit překlopení pánve vpřed nebo vzad, asymetrický postoj, předklon, záklon nebo rotace trupu a v neposlední řadě zatížení jak horních, tak dolních končetin.

3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Horník (2007) uvádí že prostředí, ve kterém žijeme není stále, nestále se mění a vyvíjí. A i my se musíme učit novým věcem abychom se co nejlépe mohli přizpůsobit a orientovat.

Podobný názor zastává Koubek (2007), který tvrdí, že v dnešní společnosti, která se neustále mění, člověku nevystačí znalosti, co si osvojil během své přípravy na povolání. A proto je nutné, aby se neustále vzdělával.

3.1 Definice a funkce učení

Podle Horníka (2007, s. 30) lze učení definovat jako: *„Rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání.“*

V dnešní době je nutné také přemýšlet nad tím, jestli se člověk dokáže učit dostatečně rychle. Tato myšlenka může být rozšířena na organizaci. Zdali je organizace schopna se přizpůsobit na změnu trhu dostatečně rychle, aby náhodou nedošlo k zániku z důvodu neschopnosti se naučit, jak by měla fungovat v novém prostředí (Horník, 2007).

3.2 Učící se organizace

Podle Senge (2016) je hlavní výhodou učící se organizace schopnost učit se rychleji a efektivněji než konkurence. Díky uplatnění pěti disciplín, kterými jsou systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílené vize a týmové učení.

Tureckiová (2004) definuje nejen jako cíl podnikového vzdělávání získání nových znalostí a dovedností ale také jak způsob, jak ovlivnit, popřípadě změnit myšlení a chování pracovníků.

Vodák a Kucharčíková (2011) sdílí podobný pohled jako Senge a tvrdí, že firmy mohou využívat vzdělávání svých zaměstnanců jako prostředek k posílení konkurenceschopnosti podniku.

Senge (2016) identifikoval a popsal pět disciplín, které jsou klíčové pro rozvoj a udržení "učící se organizace" - systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modelování, společné vidění a týmové učení. Tyto disciplíny podle Senge umožňují organizacím efektivněji řešit složité problémy, inovovat a rychleji se přizpůsobovat změnám v prostředí.

3.3 Základní pojmy

Učení se – Armstrong (2007) uvádí jako proces získávání zkušeností, návyků a dovedností, který může být organizovaný ale i náhodný. Učení se je rozsáhlejší než rozvoj a vzdělávání.

Vzdělávání – podle Horníka (2007) patří mezi nejčastější způsoby učení se, je to organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Mezi jeho výhody patří to, že je časově ohraničený, má svůj začátek a konec, a navíc dá se jednoduše aplikovat ve společnosti.

Rozvoj – Armstrong (2007) popisuje jako proces zlepšování, který pomocí učení vede ke vzniku lepší verze, než byla ta předchozí.

3.4 Strategie rozvoje organizace a jedince

Jak napsal Hroník (2007), chceme-li dosáhnout vyšší výkonnosti firmy, je třeba se soustředit nejen na rozvoj organizace jako celku, ale také na rozvoj každého jednotlivce. To znamená, že kromě zaměření na zlepšení procesů a strategií musíme investovat do rozvoje schopností a dovedností našich zaměstnanců. Pouze tímto způsobem můžeme dosáhnout maximálního potenciálu našeho týmu a přispět tak k růstu a úspěchu celé firmy.

3.4.1 Strategie organizačního rozvoje

Podle Měrtlové (2014) se systém podnikového vzdělávání formuje na základě personální strategie, která vychází z celkové strategie firmy.

Další činností podle Horníka (2007) strategie organizačního rozvoje je přijít na to, jak v pracovním prostředí podnítit kreativitu a individuální iniciativu. Pokud je strategie organizačního rozvoje využita správně, tak je jejím výsledkem především zvýšení výkonnosti procesů což znamená zvýšení výkonnosti celé organizace.

3.4.2 Strategie rozvoje jednotlivců

Horník (2007) ve své práci popisuje strategii rozvoje jednotlivců, která vychází z předpokladu, že kvalitní a výkonná společnost může být dosažena pouze s kvalitními a kompetentními zaměstnanci. Tato strategie se liší od předchozího přístupu, který se soustředil pouze na rozvoj organizace jako celku, a nebere v potaz individuální potřeby a schopnosti zaměstnanců. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) aby mohly být zavedeny správné způsoby vzdělávání je nutné zjistit současný stav znalostí, schopností a dovedností pracovníků, a jaká je výkonnost jednotlivců, týmů. Zjištěný stav je porovnáván se stavem požadovaným.

3.5 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání zaměstnanců jsou pro podniky stále důležitější, aby si udržely konkurenceschopnost na dnešním rychle se vyvíjejícím pracovišti. Každá metoda má své výhody a lze ji přizpůsobit konkrétním potřebám podniku a jeho zaměstnancům. Nejefektivnější metoda vzdělávání zaměstnanců bude nakonec záviset na cílech firmy, dostupných zdrojích, jedinečných stylech učení a potřebách zaměstnanců.

3.5.1 E-learning

Egerová (2012) shledává e-learning jako velmi oblíbenou metodu pro vzdělávání z důvodu její cenové dostupnosti. Nadále je to velmi flexibilní metoda, která umožňuje studium kdekoli a kdykoli. Jedná se o rychlý přenos znalostí a dovedností. Řeší problém s kapacitou, která je při určitých školeních velice omezená.

3.5.2 Virtuální a rozšířená realita

Virtuální realita (VR – z anglického virtual reality) a rozšířená realita (AR – z anglického augmented reality) jsou velmi prospěšné pro simulování situací které by v reálném prostředí mohly být příliš nebezpečné nebo finančně náročné. Výhodou je že si pracovník danou situaci vyzkouší v bezpečném prostředí bez rizika následků v důsledku pochybení (Langer, 2018).

3.5.3 Kurzy

Podle Hroníka (2007) můžeme pomocí kurzů a školení přiblížit zaměstnance k požadovanému výkonu, pokud jim chybí potřebné znalosti a dovednosti. Kurzy mohou být v prezenční nebo e-learningové formě. Cílem je zvýšit kompetence zaměstnanců a vytvořit silný tým, který bude schopen dosáhnout cílů firmy.

3.5.4 Instruktaž

Podle Dvořákové (2007) se jedná o nejjednodušší formu vzdělávání, kdy školený prvně pozoruje instruktora a poté si postupně osvojuje pracovní postupy na vlastních úkolech. Výhodou je rychlost a vytvoření pozitivního vztahu mezi oběma pracovníky.

3.5.5 Coaching

Je to dlouhodobější proces, při kterém se kouč snaží dovést samotného pracovníka k samostatnému výkonu (Tureckiová, 2004).

3.5.6 Outdoorové programy

Podle Horníka (2007) jsou pravým opakem běžného vzdělávání. V dnešní době jsou velmi oblíbené a není firma co by neprošla outdoorovým programem. Milně si lidé myslí že jde jen o protiváhu k pracovnímu zatížení nebo jen jako o formu odreagování. Důležité si je uvědomit že při outdoorovém programu je jiné jenom prostředí ale učební metody jsou stejné jako u jiných metod. Outdoorové programy se odehrávají kdekoliv, kde to není podobné pracovnímu prostředí nebo učebně. S outdoorovými programy spojena spousta účinných faktorů:

kognitivní – mají souvislost s myšlením, přemýšlením o sobě a druhých v určité situaci,

emoční – outdoorové programy bývají spojovány se silnými zážitky, které jsou nejvýznamnějším faktorem, a proto jsou outdoorové programy emočně nabitě,

behaviorální – představují určité konání, při outdoorových programech jsou nejčastější pomáhání si, zpětná vazba a testování hranic a limitů.

3.6 Rozvojový program Stephena R. Coveyho

Covey (2009) se zabýval leadershipem a vytvořil rozvojový program, který měl motivovat lidi. Obsahem rozvojového programu je osm návyků, které jsou klíčové k otevření lidského potenciálu:

- *Neustále učení se,*
- *Orientace na služby,*
- *Vyzařování pozitivní energie,*
- *Věřit v ostatní lidi,*
- *Rovnováha v životě,*
- *Život jako dobrodružství,*
- *Synergie,*
- *Obnova sil.*

4 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE

Odměňování se zabývá různými procesy, kterými se snaží zajistit, aby byla práce zaměstnanců, kterou přispívají k rozvoji společnosti, správně uznána a odměněna jak v peněžní, tak v nepeněžní formě. Důležité je odměňovat zaměstnance slušně a spravedlivě. Součástí odměňování je také pochvala a uznání, příležitost k pracovnímu rozvoji a podpora kultury a vzdělávání (Armstrong, 2007).

4.1 Cíle odměňování

Podle Armstronga (2007) jsou cíle odměňování následující:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

4.1.1 Dosahování cílů odměňování

Dosahování cílů odměňování není jen tak jednoduchá záležitost. Nejdříve si společnost musí vytvořit vlastní strategie, politiku, procesy a postupy, které vychází z filozofie odměňování a jsou v souladu s řadou principů. Filozofie odměňování uvádí, že lidé mohou být odměňování diferencovaně podle práce kterou pro společnost provádějí. Odměňování lidské práce je totiž investice, která musí být odpovídající pro danou návratnost. K odměňování se využívá celková odměna. Odměňování by mělo probíhat spravedlivě, být férové, podle Eliota Jaquese bude odměňování férové, jestliže bude za férové považováno. Dále by odměňování mělo být nestranné, důsledné a průhledné (Armstrong, 2007).

4.2 Celková odměna

Jde o provázání postupů a procesu při odměňování, tak aby se navzájem podporovaly a doplňovaly a odměňování lidí bylo něčím víc než jen zasypávání penězi. Celková odměna

se skládá ze všech typů odměn – základní plat nebo mzda, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny a další, lze vidět v tabulce (Tabulka 3).

Protože obsahuje všechny typy odměn tak propojuje vliv dvou hlavních kategorií při odměňování (Armstrong, 2007):

transakční odměny – hmotné odměny, týkající s peněžních odměn.

relační odměny – jsou také nazývané jako vztahové odměny, týkající se nehmotných odměn jako je podpora vzdělávání nebo rozvoje a získávání nových zkušeností.

Tabulka 3 – Složky celkové odměny (Armstrong, 2007)

TRANSAKČNÍ ODMĚNY	RELAČNÍ ODMĚNY
základní mzda/plat	vzdělávání a rozvoj
zásluhová odměna	zkušenosti/zážitky z práce
zaměstnanecké výhody	
Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Nepeněžitá (nehmotná) odměna
CELKOVÁ ODMĚNA	

4.2.1 Výhody celkové odměny

Výhody celkové odměny podle Armstronga (2007):

větší vliv – společný efekt všech odměn má delší a dlouhodobější vliv na motivaci.

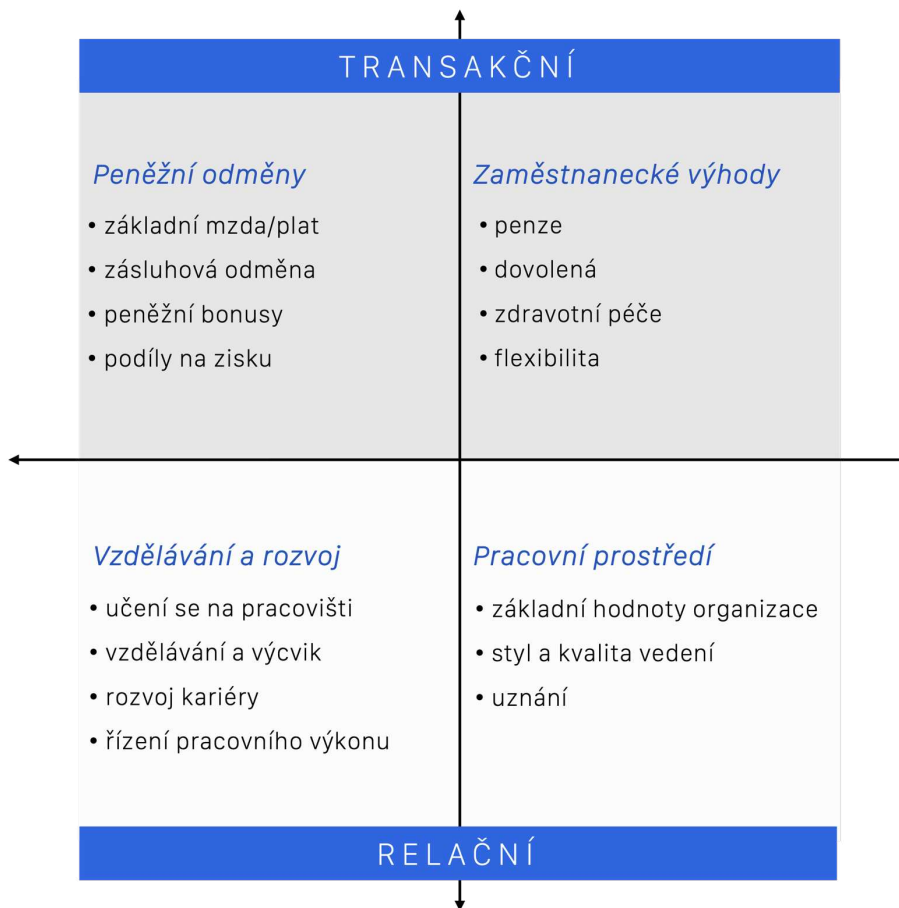
zlepšení zaměstnaneckých vztahů – transakční a relační odměny ovlivňují pracovníky pozitivním směrem.

flexibilita v uspokojování individuálních potřeby – pracovníci si oblíbí individualitu při odměňování, čímž se připoutají k organizaci.

úspěch ve válce o talenty – relační odměny mohou poskytovat výhodu na trhu práce a tím přitahovat ale také si udržet talentované lidé.

4.2.2 Model celkové odměny

Armstrong (2007) uvádí model celkové odměny podle Towrse Perinna. Grafická interpretace modelu celkové odměny je zobrazena na obrázku (Obrázek 2).



Obrázek 2 – Model celkové odměny (Armstrong, 2007)

Horní dva kvadranty peněžní odměny a zaměstnanecké výhody představují transakční odměny. Dolní dva kvadranty vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí představují relační odměny. Nejlepšího výsledku dosáhne organizace, když bude kombinovat transakční a relační odměny.

4.3 Zaměstnanecké výhody

Jsou to nástroje, které pomáhají zaměstnavateli zajistit pro jeho pracovníky určitý blahobyt a pohodu. Jsou poskytovány jako vedlejší odměna k peněžní odměně. Pracovník si může některé výhody sám zvolit, mezi tyto výhody patří zdravotní pojištění, péče o děti nebo nízko úročené půjčky ale výhody jako je dovolená, mateřská dovolená a odstupné musejí být poskytovány automaticky protože jsou určeny ze zákona. Nutné je také sledovat náklady na zaměstnanecké výhody, jelikož mohou být velmi drahé, a proto by si zaměstnavatel měl stanovit rozpočet na zaměstnanecké výhody (Armstrong, 2007).

4.3.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Podle Armstronga (2007) je celá řada zaměstnaneckých výhod, které může být pracovníkům poskytnuto:

Osobní bezpečnost

- *zdravotní péče* – obsahem je zabezpečení soukromé zdravotnické péče, zabezpečení pravidelných lékařských prohlídek a někdy také může obsahovat pojištění tykající se dentální péče.
- *nemocenské dávky* – po dobu nemoci je zaměstnanci poskytnuta plná mzda nebo plat. Délka zaměstnání má vazbu na nemocenské dávky.
- *dodatečné odstupné* – pro případy, pokud je zaměstnanec propuštěn z důvodu nadbytečnosti.

Peněžní pomoc

- *podnikové půjčky* – pokud se jedná o menší půjčky tak jsou bezúročné a ty větší jsou úročeny nízkým úrokem.
- *pomoc při splácení hypoték* – dotované platby úroků z hypoték do určité výše.
- *příspěvky na přemístění* – příspěvky pro náklady spojené se stěhováním nebo honoráře realitních agentů pro pracovníky, kteří byli přemístěni jinam nebo je organizace získala odjinud.

Jiné zaměstnanecké výhody

Zde můžeme zařadit dovolenou, podnikové automobily, které se stávají v dnešní době čím dál více oblíbené, bezplatné parkování, vánoční večírky a bezplatné poskytování nápojů na pracovišti.

4.4 Stimulace a motivace

Motivací se lidé zabývali od nepaměti. V dnešní době se jí zabývá psychologie, protože zkoumání potřeb a způsobů jejich upokojení patří mezi přirozená témata tohoto oboru. Motivace našla své místo v teorii vedení a řízení lidí. Časem motivace pronikla i do ostatních oborů ve kterých lidé záměrně o něco usilují (Plamínek, 2015).

4.4.1 Motivace vs. stimulace

V manažerské praxi se s těmito pojmy nakládá velmi volně. Plamínek (2015) uvádí, že je důležité si uvědomit, pod jakým vlivem je daný úkol vykonáván. Úkol může být plněn pod vlivem vnějších podnětů, které se nazývají stimuly, nebo vnitřních pohnutek, které se nazývají motivy. Nic nevyvrací to, že oba podměty mohou působit společně a také se navzájem posilovat.

Stimulace – Podle Plamínka (2015) je vyvolávaná pomocí vnějších podnětů. Obrovskou výhodou stimulace je její jednoduchost, dokud je poskytována odměna za práci finančně nebo nějakými atraktivními hodnotami můžeme si být jistí, že práce bude probíhat. Jakmile ale přestaneme poskytovat tyto odměny, tak se práce pravděpodobně zastaví.

Motivace – Podle Provazníka (2002, s. 130) může být motivace vnímána jako „soubor činitelů, představující vnitřní hnací síly činnosti člověka; síly, které usměrňují jeho poznávání, prožívání a konání“. Deiblová (2005) definuje motivaci jako všeobecný a komplexní termín, který zahrnuje všechny vnitřní faktory ovlivňující a řídící chování jednotlivce, a které nelze přímo odvodit z vnějších podnětů. Tyto faktory ovlivňují intenzitu a směr našeho jednání.

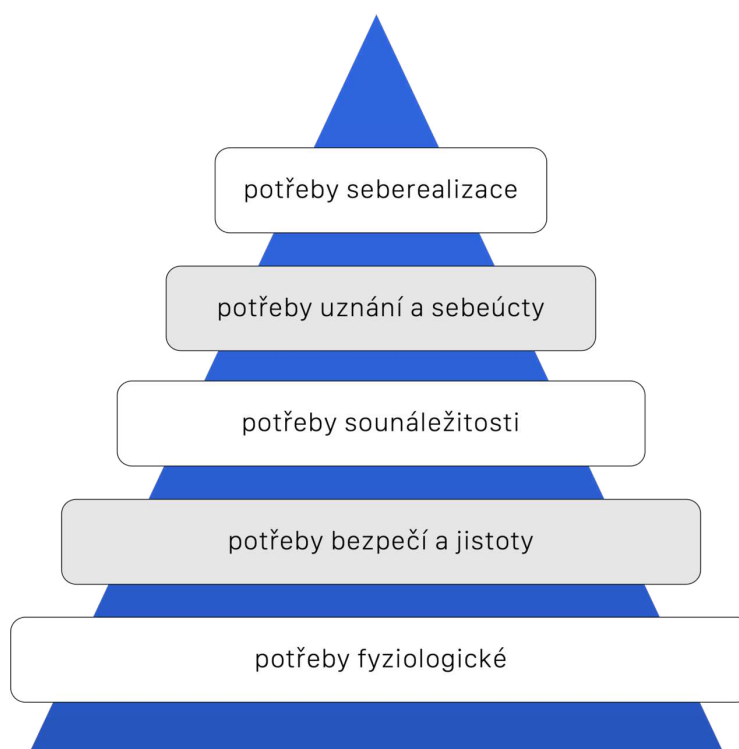
Plamínek (2015) popisuje motivaci jako vnitřní pohnutky, které jsou již přítomny v člověku. Pokud dokážeme správně zasáhnout do těchto vnitřních motivů, je velmi pravděpodobné, že bude jedinec nadále pracovat bez vnějšího pohnutí. Práce se pro něj stane zábavou a bude ji považovat za významnou a důležitou. Najít správného člověka a poté ho správně motivovat není však jednoduché a vyžaduje důkladné poznání jednotlivce.

4.5 Teorie instrumentality

Byla objevena v druhé polovině 19. století za účelem zracionalizovat práci a zaměřit se na ekonomické výsledky. Teorie instrumentality tvrdí že lidé jsou ochotni pracovat pouze pokud je za to finanční odměna. Součástí této teorie je zákon příčiny a účinku, kdy při úspěšném dosahování cílů jste odměněni, tato situace působí pozitivně na podněty a upevňuje chování které je podstatné pro úspěch, a když nastane podobná situace tak se chování opakuje. A v opačném případě, pokud dojde k selhání, tak jsou podněty také ovlivňovány ale negativně, to znamená že při příští situaci budou signalizovat nutné nalezení jiné možnosti. Používání této strategie může být úspěšné, ale vyžaduje vnější kontroly a nerespektuje řadu lidských potřeb (Armstrong a Taylor, 2015).

4.6 Teorie potřeb

Hlavní myšlenka spočívá v upokojování neuspokojených potřeb, které následně působí jako motivační prostředek. Abychom mohli potřeby uspokojit, tak je nutné nalézt cíle které je uspokojí a nalézt způsoby chování díky kterým se k cíli dopracujeme. Upokojování potřeb není jednoduchá záležitost. Každý člověk má jiné potřeby, a navíc tyto potřeby nejsou vždy stejně důležité pro daného člověka. Naplnění těchto potřeb je navíc ovlivňováno prostředím, ve kterém daný člověk vyrůstal, jak byl vychován a kde se nachází v současné situaci. Výhodou některých potřeb je že se dají uspokojit řadou různých cílů nebo jeden cíl dokáže uspokojit více potřeb nevýhodou některých potřeb je, že se dají upokojit pouze jedním cílem.



Obrázek 3 – Maslowova pyramida potřeb (Maslow, 2021)

Nejznámějším autorem, který přispěl k této teorii byl americký psycholog Abraham H. Maslow, který zformuloval různé potřeby do pěti kategorií podle významu. Podle Maslowa se podaří uspokojit své potřeby růstu pouze 1 % lidí (Nakonečný, 2014, Plamínek, 2015). Grafická interpretace Maslowovy pyramidy potřeb je zobrazena na obrázku (Obrázek 3).

potřeby fyziologické – jsou ty nejzákladnější potřeby, které drží člověka naživu. K jejich uspokojení slouží především mzda za práci.

potřeby bezpečí a jistoty – řadí se mezi důležité potřeby, člověk má potřebu se vyhýbat nebezpečí, neznámým a ohrožujícím podnětům. K uspokojení těchto potřeb je vyhledávání jistoty, spolehlivosti a stability.

potřeby sounáležitosti a lásky – potřeby, kvůli kterým udržujeme příbuzenské, partnerské a přátelské vztahy, patří zde i touha po intimitě, potřeba někam patřit, milovat a být milován. K uspokojení slouží příjemná atmosféra na pracovišti, komunikace s kolegy a pocit sounáležitosti.

potřeby uznání a sebeúcty – potřeby uznání, a to okolím i sám sebou. Tyto potřeby se nachází na vrcholu pyramidy, protože dosažení opravdové sebeúcty může být dlouhý životní proces, který se nepovede naplnit každému. K uspokojení slouží ocenění, sebeúcta, úspěch, respekt a pozornost od ostatních.

potřeby seberealizace – potřeby vylepšit svůj talent, dovednosti a schopnosti. Řadí se zde také potřeba osobního růstu, touha povědění, získávání nových zkušeností a zážitků.

4.7 Teorie X-Y

Vyvinul ji americký psycholog Douglas McGregor v roce 1960. V teorii popisuje dva odlišné názory na motivaci zaměstnanců a předpokládal že se v organizacích uplatní první nebo druhý přístup (Horská, 2009).

4.7.1 Teorie X

Podle Horské (2019) vychází z předpokladu, že zaměstnanci potřebují pravidelnou kontrolu, protože se jim nedá věřit. Pokud by měli možnost tak by se práci a odpovědnosti nejraději vyhnuli. Jsou od své podstaty líní a musejí být k práci nuceni. McGregor zdůrazňoval, že v takovém to případě společnost potřebuje mít hierarchickou strukturu a kontrolní systém na každé úrovni řízení. Zároveň je nutné zaměstnancům nabízet řadu benefitů a odměn, které by je motivovali k práci.

4.7.2 Teorie Y

Horská (2019) uvádí, že teorie Y vychází z úplně opačného směru, kdy předpokládá že zaměstnanci jsou pracovití, motivovaní, ochotní převzít odpovědnost a zaručit se za kvalitu jejich práce. Jsou schopní vlastní organizace a kontroly svých úkolů, dokážou koordinovat způsoby práce tak aby dosahovali stanovených výsledků. Jako motivační prostředky nemusí být jenom odměny nebo tresty ale důvěra a poskytnutí větší volnosti, kterou jim mohou poskytnout nadřízení pracovníci.

4.8 Dvoufaktorová teorie motivace F. Herzberga

Benderová a kol. (2012) uvádí že dvoufaktorová teorie, stejně známá jako motivačně hygienická teorie je spolu s Maslowovou teorií potřeb nejznámější a často citovanou teorií pracovní motivace. Její tvůrci, Frederick Herzberg, Bernard Mausner a Barbara Snyderman, stavějí na domněnce, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb. První potřeba má živočišný charakter, pro člověka znamená snahu vyhnout se bolesti, zatímco druhá potřeba má výhradně lidský původ, jenž se vyznačuje kulturním psychickým růstem. Herzbergův výzkum zjistil, že na pracovní motivaci mají vliv dvě odlišné skupiny protikladných faktorů, které jsou zmíněné v tabulce (Tabulka 4).

Tabulka 4 – Přehled skupin faktorů a jejich dimenzialita (Štikar a kol., 2003)

MOTIVAČNÍ FAKTORY	HYGIENICKÉ FAKTORY
samotná práce	mezilidské vztahy
úspěch	dozor
uznání	pracovní podmínky
zodpovědnost	plat a bezpečí
růst a povýšení	firemní politika
spokojenost – neexistence spokojenosti	nespokojenost – neexistence nespokojenosti

Podle Štikara a kol. (2003) je jednou z klíčových skupin faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci, tzv. faktory vnitřní nebo motivátory. Tyto faktory odrážejí vztah zaměstnance k práci a zahrnují aspekty jako zajímavost práce, pocit uspokojení z ní a další podobné faktory. Motivátory mají velký vliv na výkonnost zaměstnanců a jejich síla se prý nikdy nevyčerpá.



Obrázek 4 – Vnitřní faktory (Benderová a kol., 2012)

Benderová a kol. (2012) popisují, že negativní stav faktorů vede ke snížení pracovní spokojenosti a motivace pracovníka, zatímco kladné hodnoty faktorů přispívají k jeho spokojenosti a vysoké pracovní motivaci. Tyto faktory jsou zobrazeny v obrázku (Obrázek 4).

Druhá skupina faktorů, často označovaná jako faktory vnější nebo hygienické, ovlivňuje spíše pracovní spokojenost, neboť jejich vliv na motivaci rychle slábne. Tyto faktory působí v rozmezí od "bez pracovní nespokojenosti" až po "pracovní nespokojenost".



Obrázek 5 – Vnější faktory (Benderová a kol., 2012)

Z obrázku (Obrázek 5) lze vyčíst, že faktory druhé skupiny mají pozitivní vliv pouze na zabránění pracovní nespokojenosti, avšak nemají významný vliv na motivaci pracovníků. Na druhou stranu, pokud jsou tyto faktory negativního směru, mohou způsobit pracovní nespokojenost.

Nekonečný (1992) uvádí že Herzbergova teorie motivace a pracovní spokojenosti bývá kritizována kvůli použitým výzkumným metodám a malému vzorku respondentů. V České republice byla tato metoda kritizována například T. Kollárikem nebo A. Jurovským.

5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketing najde uplatnění v každé zemi, která je hospodářsky rozvinuta a má nadbytek zboží. Zabývá se identifikací a uspokojováním lidských potřeb. Pomocí marketingu se dá také zvýšit kvalita podnikatelských rozhodnutí, což omezuje množství chyb, které by mohly nastat. Aby se management podniku mohl správně rozhodovat musí mít dostatek informací. Informace jsou zajišťovány marketingovým výzkumem, který tvoří část marketingu (Kotler a Keller, 2006).

5.1 Definice marketingového výzkumu

Marketingový výzkum hraje klíčovou roli při řešení problémů, které se mohou vyskytnout v ekonomickém prostředí, pomáhá porozumět trhu a spotřebitelům, inspiruje k tvorbě lepších a nových produktů a služeb. Kotler a Keller (2006, s. 116) definovali marketingový výzkum jako: *„systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým se firma může ocitnout.“*

5.2 Fáze marketingového výzkumu

Podle Foreta a Melasy (2021) se každý marketingový výzkum vyznačuje specifickými zvláštnostmi, které jsou spjaty s jedinečností výzkumu. Přesto proces pro marketingový výzkum rozdělili do následujících pěti kroků:

- definování marketingového problému a cílů výzkumu;
- sestavení plánu výzkumu;
- shromáždění informací;
- statistické zpracování a analýza shromážděných informací;
- prezentace výsledků včetně praktických doporučení.

5.3 Členění marketingového výzkumu

Rozdělení marketingového výzkumu podle Kozla (2006):

5.3.1 Kvalitativní výzkum

Zaměřuje se na odpovědi na otázky "Jak?" a "Proč?", přičemž zkoumá motivy, příčiny a souvislosti mezi jevy. Tento typ výzkumu se více zaměřuje na abstraktní informace a často přináší větší míru nejistoty, kterou je potřeba interpretovat pomocí psychologických aspektů. K dosažení těchto informací se často využívají individuální hloubkové rozhovory nebo skupinové diskuse. Kvalitativní výzkum obvykle pracuje s menším počtem respondentů.

5.3.2 Kvantitativní výzkum

Zaměřuje se na odpovědi na otázku "Kolik?" a zkoumá počet spotřebitelů, zákazníků nebo domácností s určitým názorem nebo chováním. Typické analýzy v kvantitativním výzkumu zahrnují zjišťování povědomí o značce, penetrace, míru vybavenosti konkrétními předměty, spotřební deníky a komoditní omnibusy.

5.4 Typy dat marketingového výzkumu

Když vytváříme a realizujeme marketingový výzkum, tak se setkáváme a pracujeme s rozdílnými typy dat. Tyto data mohou pocházet z více zdrojů, některé se dají získat přímo ve firmě jiné se získávají z prostředí mimo firmu. Data se dají také získat pomocí jiných způsobů, některé data vzniknou při nákupu nějakého produktu nebo služby a jiná zase pokud se zeptáme respondenta na otázku. Při výzkumu si je nutné uvědomit rozdíl mezi daty a informacemi. Data jsou záznamem čísel, slov, zvuků nebo obrazu, a to buď v papírové, multimediální nebo internetové podobě a informace jsou výsledkem analýzy z pořízených dat (Tahal a Melas, 2017).

5.4.1 Tvrdá a měkká data

Toto členění popisuje data podle způsobu jejich vzniku a nepřímo i podle přesnosti, s jakou postihují zkoumanou skutečnost.

tvrdá data – pořizována automaticky, využívá se firemní databáze, která obsahuje evidenci všech provedených nákupů, prodeje a transakcí. Tvrdá data patří k vysoce přesným a spolehlivým, jelikož je neovlivňuje subjektivní pohled člověka (Tahal a Melas, 2017).

měkká data – pořizována dotazováním nebo pozorováním cílové skupiny. Výsledkem mohou být také záznamy získané verbálním vyjádřením respondentů. Oproti tvrdým datům jsou subjektivní, obsahují názory, postoje a jsou závislá na situaci (Tahal a Melas, 2017).

5.4.2 Interní a externí data

Podle Tahala a Melas (2017) se toto členění dat využívá poměrně často a je spjata s firemním prostředím. Firma si sama hodnotí, jaké data bude uchovávat a jaké bude dále analyzovat.

interní data – jsou pořizovány samotnou firmou a jsou obsahem existujících firemních databází. Data se mohou týkat návštěvnosti webových stránek nebo výsledky automatizovaného dotazování po nákupu na e-shopu.

externí data – vznikají zkoumáním, pozorováním a dokumentací jevů mimo firmu.

5.4.3 Sekundární a primární data

V praxi často používané členění dat. Požívají se v závislosti výzkumného projektu k jejich původu.

sekundární data – daly by se definovat jako data která už existovala při započatí výzkumu. Ve výzkumném procesu se jedná o rychlejší a levnější možnost pro získání dat. Ve většině případů je nepřehledné množství sekundárních dat, které může výzkumník použít a závisí jenom na jeho kreativité, schopnostech a dovednostech, jak se s nimi dokáže vypořádat. Sekundární data můžeme dále rozdělit na externí a interní zdroje. Externími zdroji mohou být data z výročních zpráv, oblastních reportů a statistik, obchodního rejstříku a další. Interní zdroje jsou obchodního nebo účetního charakteru a již jsou v databázi určité firmy (Tahal, 2015).

primární data – daly by se definovat jako data které vzniknou v souvislosti s konkrétním výzkumem. Primární data jsou originální a aktuální ale oproti sekundárním bývají finančně i časově náročnější. Mezi primární data patří dotazování, pozorování, experimenty, rozhovory nebo jakákoliv jiná data která byly nasbírána za účelem výzkumu. Pokud jsou tyto data použita někým jiným pro další výzkum tak se stávají pro danou osobu daty sekundárními (Tahal, 2015).

5.5 Metody marketingového výzkumu

Výzkum může být prováděn různými metodami.

5.5.1 Pozorování

Podle Hague (2003) je charakterizováno tím, že pozorovaný subjekt se přímo neúčastní, ale je sledován a jeho chování a pocity jsou vyhodnocovány pozorovatelem. Tímto způsobem lze získat informace o chování, pocity a reakcích pozorovaného. Obzvláště u dětí, které nemusí být schopny vyjádřit své pocity nebo je identifikovat, má pozorování velký význam. Pozorování se často využívá k testování funkčnosti produktů v reálných podmínkách.

5.5.2 Experiment

Podle Příbové (1996) se experimentální metoda využívá k získávání dat prostřednictvím uměle vytvořených situací, které umožňují výzkumníkům sledovat chování a reakce účastníků experimentu. Tato metoda je často používána při testování nových produktů, zkoumání účinku reklamních kampaní na zákazníky nebo při provádění skupinových diskusí.

5.5.3 Dotazování

Může být rozděleno na dotazování osobní a telefonické. Osobní dotazování může být dále rozděleno na dotazování, které probíhá formou rozhovoru nebo které probíhá formou dotazníkového šetření. Rozhovor obvykle probíhá mezi tazatelem a respondentem kdy tazatel klade předem zformulované otázky na které mu respondent odpovídá a zapisuje si jeho reakce a odpovědi. Tato forma dotazování je časově a finančně náročnější než dotazování pomocí dotazníku. Telefonické dotazování je operativní podobou dotazování. Hlavní výhodou je především rychlost a cena, nevýhodou oproti dotazníku nebo rozhovoru je stručnost (Tahal a Melas, 2017).

5.6 Tvorba dotazníku

Tahal a Melas (2017) uvádí dotazník jako nejčastěji používaný nástroj pro marketingový výzkum. V dotazníku klademe otázky stručně a jednoznačně. Ptáme se respondentů jedině na otázky, které jsou podstatné pro daný výzkum. Délka dotazníku by neměla přesahovat rozmezí mezi deseti až patnácti minutami, toto je doba, po kterou dokáže respondent udržet pozornost. Pokud dotazník bude trvat déle jak dvacet pět minut, tak se může stát, že respondent bude otázky procházet letmo a bezmyšlenkovitě. V dotazníku mohou být využity

otevřené, uzavřené nebo polootevřené otázky, výběr z variant, řazení podle důležitosti a další typy otázek. Zformulované otázky by neměly být dlouhé, neměly by obsahovat odborné názvy, zápory a v jedné otázce by neměl být respondent tázán na více věcí. Dále je nutné si dávat pozor na otázky, které se týkají citlivých témat, jelikož na ně respondenti neradi odpovídají a většinou je nevyplňují nebo uvádějí nepravdivé informace.

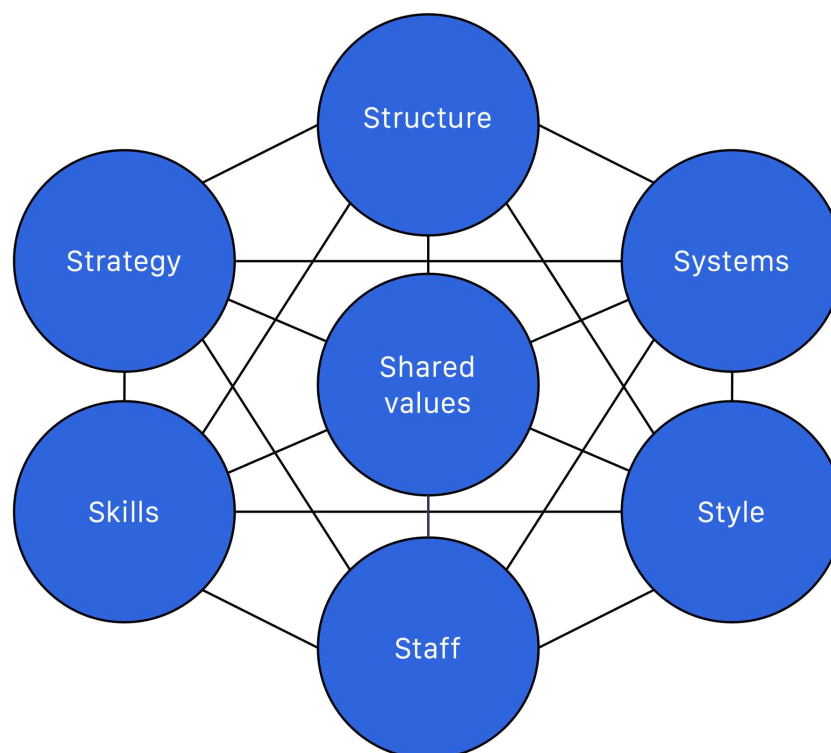
6 VYBRANÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Podnik se nachází v prostředí, ve kterém je neustále ovlivňován. Může být ovlivněn zevnitř nebo zvenčí a vlivy které na něj působí mohou být částečně ovlivnitelné nebo neovlivnitelné.

6.1 Analýza mikroprostředí – 7S McKinsey

Tato analýza je metodika poradenské firmy McKinsey. Podle které je nutno dbát na rozhodující faktory, chápat a analyzovat je jednotně, systémově, ve vzájemných vztazích a působení. Mezi tyto faktory může být zařazeno strategické řízení, firemní kultura, organizace a další. Na každou organizaci je nutno pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně ovlivňují, podmiňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude stanovená strategie naplněna. Mezi faktory se vyskytuje harmonický soulad, ve kterém jen nutno hledat klíčové faktory pro úspěch každé firmy. Analýza by měla být zpracována, tak a by byla vyváženě popisná a kritická (Hanzelková a kol., 2017).

Hanzelková a kol. (2017) vysvětlili kde model získal své pojmenování 7S. Skládá se totiž ze sedmi faktorů, které v angličtině začínají písmenem S. Grafická interpretace modelu 7S je zobrazena na obrázku (Obrázek 6).



Obrázek 6 – Model 7S firmy McKinsey (Hanzelková a kol., 2017)

- *Strategy* (strategie) – mise podniku
- *Structure* (struktura) – obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání
- *Systems* (systémy řízení – systémy, procedury a prostředky sloužící k řízení)
- *Style* (styl manažerské práce) – přístup managementu k řízení a řešení problémů
- *Staff* (spolupracovníci) – vztahy a chování mezi pracovníky
- *Skills* (schopnosti) – profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy
- *Shared values* (sdílené hodnoty) – ideje a principy respektované pracovníky

6.2 Analýza makroprostředí – PESTE

Podle Jakubíkové (2012) je analýza makroprostředí využívána pro identifikaci stávajících i potenciálních hrozeb nebo příležitostí. Subjektem marketingového makroprostředí je širší okolí firmy. Firmy by měly mít potřebu rozpoznat budoucí trendy a jejich míru vlivu na činnost firmy. Dále by měly být schopny připravit činnosti k využití trendů, popřípadě nařízení, které by mohly zmírnit důsledky možných hrozeb. Akronym PESTE je vytvořen z prvních písmen anglických slov, které označují pět kategorií, kterým by měla být věnována pozornost:

- *P* – politicko-právní
- *E* – ekonomické
- *S* – sociálně-kulturní
- *T* – technické a technologické
- *E* – ekologické

7 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Každá společnost by si měla být vědoma, že základním pilířem společnosti jsou její pracovníci a měla by se postarat o to, aby byli v práci spokojeni.

První kapitola je zaměřena na pracovní spokojenost zaměstnanců. Pokud chceme dosáhnout stavu, kdy zaměstnanci budou v práci spokojeni, tak se musíme zaměřit na jejich potřeby. Není to ale tak jednoduché, protože i když upokojíme všechny potřeby zaměstnance, tak se vždy najdou zdroje nespokojenosti. Pracovní spokojenost může být ovlivněna jak pozitivně, tak i negativně mnoha faktory. Pokud jsou pracovníci v práci spokojeni, tak mohou podávat vyšší výkony, ale není tomu tak vždy, jelikož výkon pracovníků bývá omezen jejich schopnostmi a znalostmi.

Právě proto se druhá kapitola zabývá vzděláváním a rozvojem pracovníků. To je totiž nejen nutné z důvodu pokroku a modernizace ale i právě k udržení maximálního výkonu u pracovníků. Nesmí se, ale zůstat jen u pracovníků samotná organizace se musí také vyvíjet a zlepšovat, aby byla připravena na vše, co ji může postihnout. Petr Senge popsal, jak by měla učící se organizace vypadat a jaké disciplíny by měla splňovat.

Třetí kapitola je zaměřená na pracovní dobu a prostředí

Čtvrtá kapitola pojednává o odměňování a motivaci pracovníků. Jak pracovníky odměňovat a jaké výhody jim mohou být poskytnuty v rámci a nad rámec odměňování. Motivace je rozebrána z několika teoretických pohledů. Každá tato teorie má své výhody a nevýhody.

Pátá kapitola je zaměřena na marketingový výzkum, který slouží k pochopení spotřebitele a jeho rozhodování. činností marketingového výzkumu je sběr dat, jejich následná analýza a poté vyhodnocení. Mezi nejčastější metody sběru dat patří pozorování, experiment a dotazník. Metody se dají využívat kombinovaně nebo jednotlivě a každá metoda má své výhody a nevýhody.

Poslední kapitola tedy šestá se zabývá marketingovým prostředím, které je nutno sledovat u každé organizace. Pro analýzu makroprostředí může být využita marketingová analýza PESTE, která se zaměřuje na identifikaci stávajících i potenciálních hrozeb nebo příležitostí, pro organizaci. Pro analýzu mikroprostředí organizace může být použita metoda 7S McKinsey, která se zaměřuje na kritické faktory úspěchu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Výjezdová stanice Zdravotnické záchranné služby ve Valašském Meziříčí byla zřízena roku 1977 a do roku 2009 byla umístěna v prostorách nemocnice. Právě roku 2009 byla přemístěna do nově vybudované budovy pro ZZS. ZSS Valašské Meziříčí patří do Zdravotnického záchranného systému Zlínského kraje, který k datu tvoření této bakalářské práce disponuje šestnácti výjezdovými stanicemi s 28 až 34 výjezdovými skupinami. Jedná se o příspěvkovou organizaci, jejímž zřizovatelem je Zlínský kraj. Činnost zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje (ZZS ZK) je financována z rozpočtu Zlínského kraje, pokud se jedná o hrazené zdravotní služby tak z veřejného zdravotního pojištění nebo ze státního rozpočtu, pokud se jedná o připravenost na řešení mimořádných událostí a krizových situací. Ze zákona č. 374/2011 Sb. o zdravotnické záchranné službě je hlavním úkolem ZZS ZK poskytování přednemocniční neodkladné péče osobám se závažným postižením zdraví nebo v přímém ohrožení života (Základní informace, © 2023).

ZZS ZK neprovozuje v současné době leteckou záchrannou službu (LZS). V případě potřeby spolupracuje ZZS ZK s LZS, které jsou rozmístěny v sousedních krajích (Základní informace, © 2023).

8.1 Náplň práce Zdravotnické záchranné služby

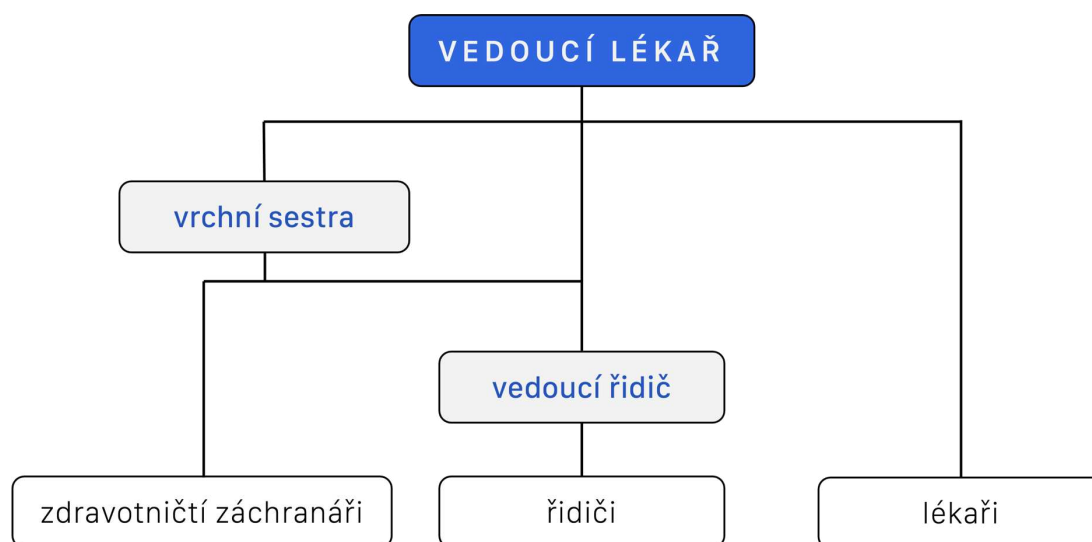
Na webu Zdravotnické záchranné služby v sekci základní informace (© 2023) je výčet z mnoha služeb, které jsou náplní práce Zdravotnické záchranné služby.

- vyšetření pacienta a poskytnutí zdravotní péče, včetně případných neodkladných výkonů k záchraně života, provedené na místě události, které směřují k obnovení nebo stabilizaci základních životních funkcí pacienta;
- soustavnou zdravotní péči a nepřetržité sledování ukazatelů základních životních funkcí pacienta během jeho přepravy k cílovému poskytovateli akutní lůžkové péče, a to až do okamžiku osobního předání pacienta;
- spolupráci s cílovým poskytovatelem akutní lůžkové péče;
- přepravu tkání a orgánů k transplantaci;
- třídění osob postižených na zdraví podle odborných hledisek urgentní medicíny při hromadném postižení osob v důsledku mimořádných událostí nebo krizových situací.

8.2 Analýza mikroprostředí pomocí metody 7S MCKINSEY

Strategy (strategie). Strategií společnosti je poskytování a udržení kvalitních služeb při práci s pacienty. Vytvoření dobrého jména pro veřejnost a vybudování důvěry mezi pacienty a zdravotníky.

Structure (struktura). Vlastníkem a zřizovatelem výjezdové stanice je Zlínský kraj. Vedoucím výjezdové stanice je vedoucí lékař. Jak je možno vidět na obrázku (Obrázek 7), jemuž se zodpovídá vrchní sestra, lékaři a vedoucí řidič. Dále se pod vrchní sestrou nacházejí zdravotníci, vedoucí řidič a řidiči, kteří se zodpovídají vedoucímu řidiči, který se zodpovídá vrchní sestře ale i vedoucímu lékaři.



Obrázek 7 – Organizační struktura výjezdové stanice (Vlastní zpracování)

Systems (systémy řízení). Pracovní režim je rozdělen na denní a noční směny, které jsou po dvanácti hodinách. Rozpis směn je tvořen vždy o jeden měsíc dříve vrchní sestrou. Rozpis služeb na jednu denní směnu je pět řidičů, čtyři zdravotničtí záchranáři a dva lékaři a na jednu noční směnu jsou čtyři řidiči, tři zdravotničtí záchranáři a dva lékaři.

Style (styl manažerské práce). Vedoucí lékař se zabývá managementem, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Vrchní zdravotní sestra musí být komunikativní, reprezentativní, ale zároveň rázná, jelikož má pod sebou celý zdravotnický tým.

Staff (spolupracovníci). Na výjezdové stanici pracuje 40 zaměstnanců. Včetně lékařů, zdravotnických záchranářů a řidičů

Skills (schopnosti). Při práci ve zdravotnictví je nejen nutné být kvalifikovaný, mít požadované znalosti a dovednosti ale také mít dobré sociální a komunikační schopnosti, být způsobilý soucitu a porozumění. Být schopen rychle porozumět, zareagovat a rozhodnout se v časově stresujících situacích.

Shared values (sdílené hodnoty). Hlavní a nejdůležitější hodnotou podniku je poskytnutí kvalitní péče při výjezdu, manipulaci a kontaktem s pacienty. Další hodnotou je udržení pozitivní a přátelské atmosféry.

8.3 Analýza makroprostředí pomocí analýzy PESTE

Politické faktory

V České republice existuje několik zákonů a vyhlášek, jejich přehled je možný v tabulce (Tabulka 5), které ovlivňují ZZS. Některé z těchto zákonů/ vyhlášek se zaměřují na organizaci a provoz ZZS, zatímco jiné se týkají regulace profesních kvalifikací zdravotnických pracovníků a poskytování záchranného zdravotnického odborného zásahu.

*Tabulka 5 – Zákony a vyhlášky upravující provoz ZZS
(Vlastní zpracování podle: Legislativa, © 2020)*

ČÍSLO	NÁZEV PRÁVNÍ NORMY
Zákon č. 372/2011 Sb.	o zdravotních službách
Zákon č. 373/2011 Sb.	o specifických zdravotních službách
Zákon č. 374/2011 Sb.	o zdravotnické záchranné službě
Vyhláška č. 240/2012 Sb.	kterou se provádí zákon o zdravotnické záchranné službě
Vyhláška č. 92/2012 Sb.	o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče
Vyhláška č. 99/2012 Sb.	o minimálních personálních požadavcích zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče
Vyhláška č. 296/2012 Sb.	o požadavcích na vybavení poskytovatele zdravotnické dopravní služby, poskytovatele zdravotnické záchranné služby a poskytovatele přepravy pacientů neodkladné péče dopravními prostředky a požadavcích na tyto prostředky
Vyhláška č. 286/2013 Sb.	kterou se mění vyhláška č. 185/2009 Sb., o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů, ve znění vyhlášky č. 361/2010 Sb.

Ekonomické faktory

Hospodářský stav a stabilita regionu, který ZZS pokrývá, a jeho vliv na financování a dostupnost zdravotnických služeb.

Rozpočtové omezení a finanční zdroje pro záchrannářskou službu, včetně financování provozu, nákupu a údržby záchranného vybavení a vozidel.

Náklady na vzdělávání a odborný rozvoj záchranářů a jejich vliv na rozpočet a efektivitu záchranné služby.

Sociální faktory

Očekávání a preference pacientů a obyvatelstva ve vztahu k poskytování záchranných služeb, včetně rychlosti, dostupnosti a kvality péče.

Sociální demografie populace, kterou ZZS pokrývá, včetně stárnutí populace, urbanizace a změn v socioekonomickém složení obyvatelstva.

Veřejné povědomí o ZZS a její reputaci, včetně spokojenosti pacientů, hodnocení veřejnosti a mediálního obrazu.

Technologické faktory

Technologický vývoj v oblasti zdravotnictví a záchranářství, včetně nových léčebných postupů, vybavení, telemedicíny a informačních technologií.

Dostupnost a používání moderního záchranného vybavení a technických prostředků pro zvýšení efektivity a bezpečnosti ZZS.

Náklady na implementaci a udržování technologických inovací a jejich vliv na rozpočet a operační procesy.

Environmentální faktory

Ekologické faktory, jako je ochrana životního prostředí, udržitelnost a odpadové hospodářství, které mohou mít dopad na provoz ZZS.

Přírodní katastrofy a životní podmínky v regionu, který záchranná služba pokrývá, mohou ovlivnit její schopnost poskytovat služby v různých podmínkách.

Ekologické předpisy a normy týkající se provozu ZZS, včetně nakládání s nebezpečnými látkami, recyklace, energetické účinnosti a ekologických certifikací.

9 PŘÍPRAVNÁ FÁZE VÝZKUMU

Pro zajištění současné úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců ve zdravotnické záchranné službě, bylo využito dotazníkového šetření, které je součástí přílohy (Příloha – P1). Tento výzkumný nástroj byl zvolen pro svou snadnou distribuci a praktičnost ve šetření zaměstnanců ve zdravotnickém prostředí.

Dotazník byl distribuován v tištěné formě a dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 27 respondentů. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s chodem organizace, vedením nadřízených a mezi kolektivními vztahy.

9.1 Průběh dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo od 10.1 do 10.4 2023. Dotazník byl mezi zaměstnance distribuován pomocí mojí mamky, která tam dotazníky donesla a následně vysvětlila že jsou z cela anonymní a jejich vyplnění může pomoci ke zlepšení jejich pracovních spokojenosti.

Do organizace bylo doneseno 40 dotazníků, kdy 27 dotazníků bylo vyplněno. Všechny vyplněné dotazníky byly vyhovující. Návratnost vyplněných dotazníků je 67,5 %.

Dotazník se skládal z 33 otázek, uzavřených, polouzavřených a otevřených. Byl rozdělen do dvou částí:

- Otázky týkající se spokojenosti, motivace a kolektivu,
- Identifikační otázky.

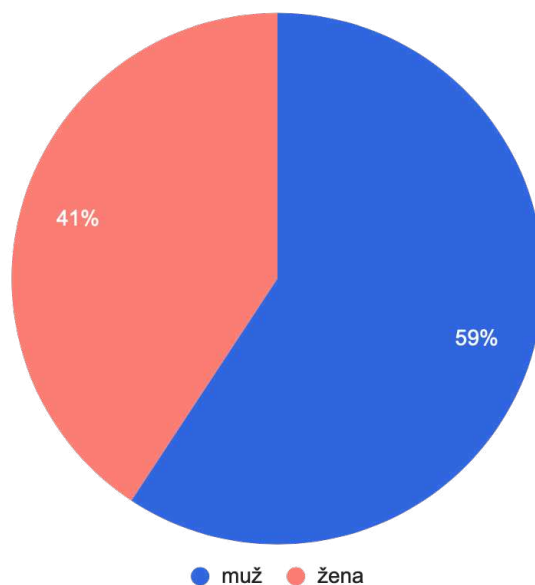
Pro analýzu odpovědí respondentů z dotazníkového šetření byl zvolen digitální dotazník vytvořený pomocí Google Forms, který umožnil snadný přenos odpovědí respondentů do elektronické podoby. Tento způsob usnadnil další manipulaci s daty a jejich vyhodnocení. Při přenosu dat byly zachovány všechny otázky s výjimkou otázek týkajících se spokojenosti a důležitosti, které vyžadovaly specifické odpovědi. Tyto otázky byly následně vyhodnoceny pomocí programu MS Excel 2022, kde byly jednotlivé údaje zaznamenány do tabulky a na základě nich byly vytvořeny grafy pro další analýzu. Tímto přístupem byla zajištěna efektivní a přesná analýza odpovědí z dotazníkového šetření.

10 ANALÝZA OPOVĚDÍ RESPONDENTŮ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V dalších podkapitolách budou podrobně analyzovány odpovědi respondentů na jednotlivé otázky, které byly součástí průzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření. Celkový počet respondentů, kteří se na průzkumu zúčastnili, činil 27.

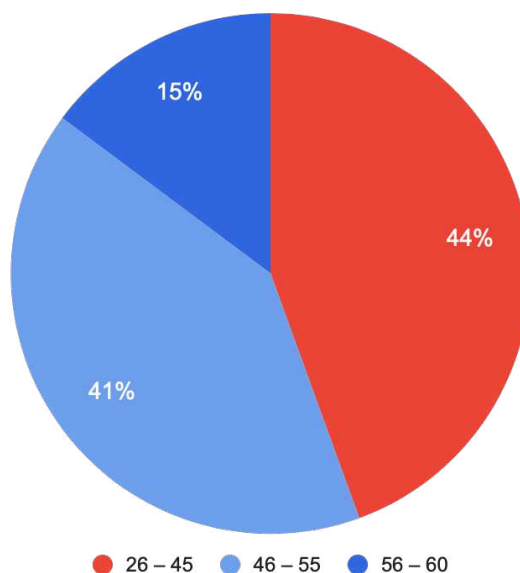
10.1 Identifikační otázky

Část dotazníku se věnovala 6 identifikačním otázkám. Z celkového počtu 27 respondentů bylo 59 % mužů a 41 % žen. Poměr mužů vůči ženám je skoro vyrovnaný, jak je možné vidět v níže uvedeném obrázku (Obrázek 8).



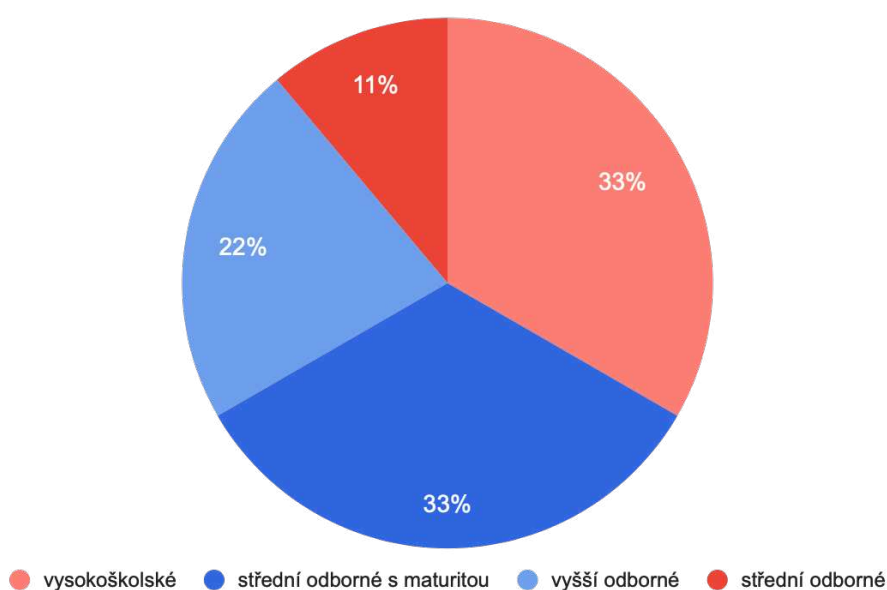
Obrázek 8 – Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)

Na obrázku (Obrázek 9) je graficky znázorněn věk respondentů. Kdy největší zastoupení má skupina ve věku 26–45 let (44 %), druhá největší věková skupina respondentů je v rozmezí 46–55 let (41 %) a poslední zastoupená věková skupina je 56–60 let (15 %).



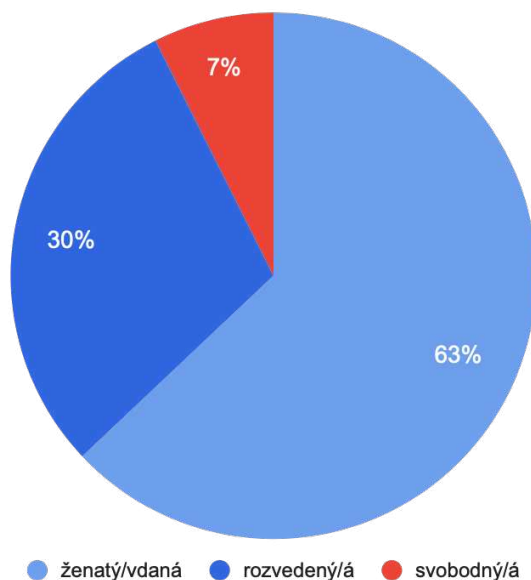
Obrázek 9 – Věk respondentů (Vlastní zpracování)

Na základě uvedených dat v grafu (Obrázek 10) můžeme vyhodnotit, že vysokoškolské vzdělání tvoří největší podíl, konkrétně 34 %, zatímco středoškolské odborné vzdělání bez maturity tvoří nejmenší podíl, a to 11 %. Středoškolské odborné vzdělání s maturitou tvoří 33 % a vyšší odborné vzdělání tvoří 22 %.



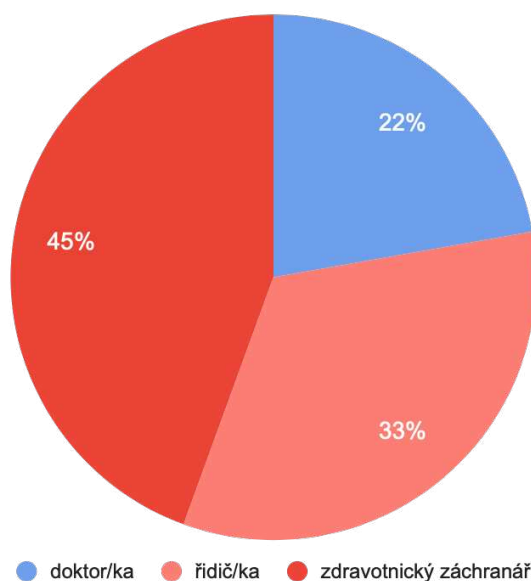
Obrázek 10 – Vzdělání respondentů (Vlastní zpracování)

Vyhodnocení dat ukázalo, jak je možné vidět v obrázku (Obrázek 11), že největší část respondentů, a to 63 %, je ženatých nebo vdaných. Podíl rozvedených respondentů je 30 % a nejmenší podíl, a to 7 %, tvoří osoby označené jako svobodné.



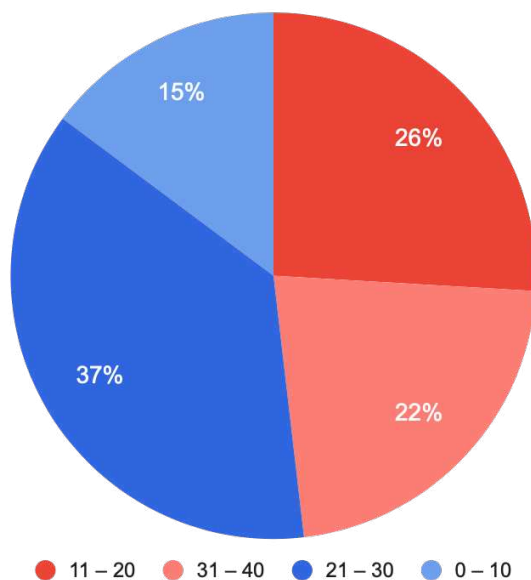
Obrázek 11 – Rodinný stav respondentů (Vlastní zpracování)

Jak demonstruje obrázek (Obrázek 12), v organizaci pracuje 45 % zdravotnických záchranářů, 33 % řidičů a pouze 22 % doktorů.



Obrázek 12 – Pracovní pozice respondentů (Vlastní zpracování)

Podle zobrazení na obrázku (Obrázek 13) je zřejmé, že největší podíl respondentů (37 %) pracujících pro organizaci má pracovní zkušenosti v rozmezí 21–30 let. Dalších 26 % zaměstnanců má praxi v rozmezí 11–20 let. 22 % zaměstnanců organizace má pracovní zkušenosti v rozmezí 31–40 let a 15 % zaměstnanců má praxi kratší než 10 let.



Obrázek 13 – Délka praxe respondentů (Vlastní zpracování)

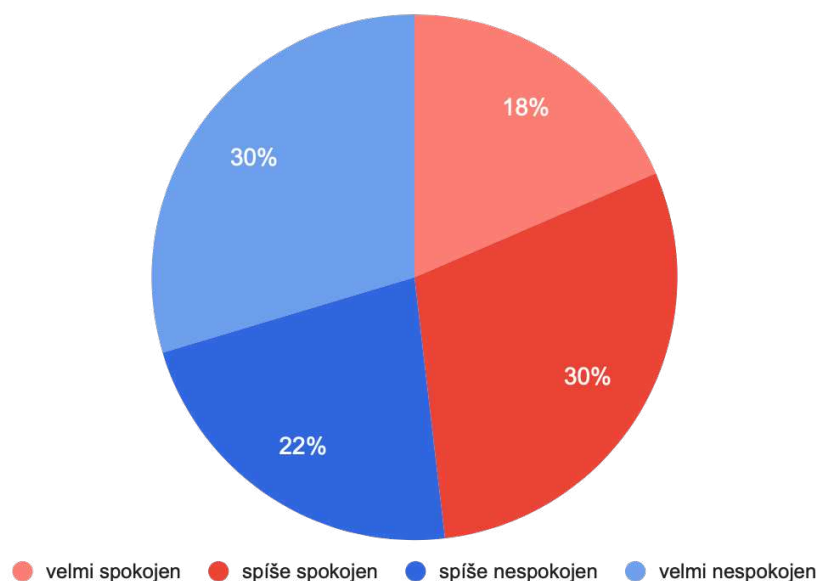
10.2 Otázka z dotazníkového šetření

Následující kapitola je věnována analýze vybraných otázek z dotazníkového šetření.

Na základě analýzy grafu (Obrázek 14) lze pozorovat téměř vyrovnaný poměr mezi spokojeností a nespokojeností respondentů s úrovní vybavení pracoviště. Konkrétně lze zaznamenat, že 30 % respondentů je charakterizováno jako velmi nespokojených, stejně tak jako je 30 % respondentů velmi spokojených s vybavením pracoviště. Dále je patrné, že 18 % respondentů vyjadřuje spíše spokojenost, zatímco 22 % respondentů je spíše nespokojeno. Z celkového součtu výše zmíněných kategorií lze vypočítat, že množství respondentů nespokojených s úrovní vybavení pracoviště převažuje.

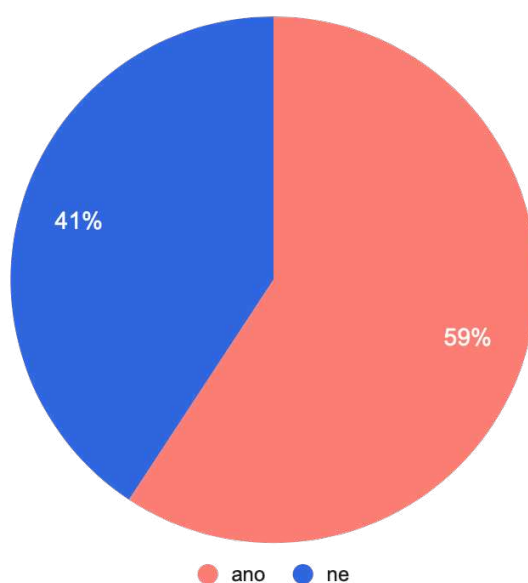
Respondentům, kteří nebyli spokojeni s úrovní vybavení pracoviště byla položena doplňující otázka, která se zabývala nákupem věcí, které by respondenti ocenili. Odpovědi respondentů by se daly charakterizovat do třech oblastí kuchyň, šatna a koupelna. V oblasti kuchyně vyjádřil největší počet respondentů zájem o nákup kávovaru, myčky na nádobí a kuchyňských potřeby jako jsou příbory, hrnky a talířky. V oblasti šaten by si představovali

jejich rozdělení na ženy a muže, dostatečné množství s možností skříní na osobní a pracovní oděvy. Poslední oblastí je koupelna kde by si respondenti požadovali větší množství ručníků.



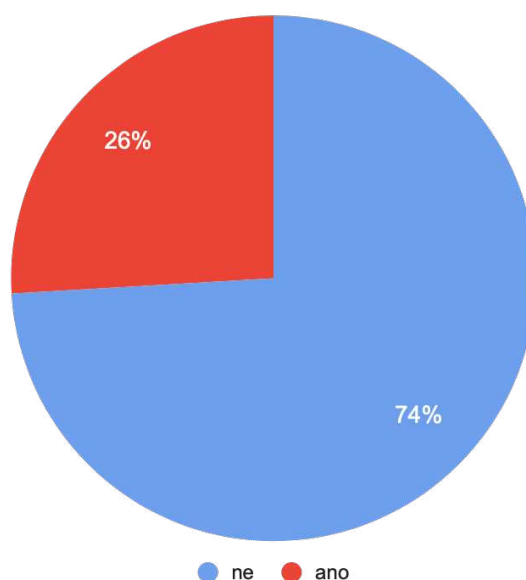
Obrázek 14 – Jak jste spokojen/a s vybavením Vašeho pracoviště?
(Vlastní zpracování)

Na otázku, zdali jsou spokojeni s kvalitou technického vybavení 59 % respondentu odpovědělo ano, jak je možno vidět na obrázku (Obrázek 15). 41 % respondentů odpověděla ne – kdy 88 % respondentů byli řidiči a 12 % zdravotničtí záchranáři. V doplňující otázce, co by bylo potřeba zlepšit se nejvíce vyskytovaly kvalitní navigace do záchranářských vozidel a notebook na vyplňování výjezdové dokumentace.



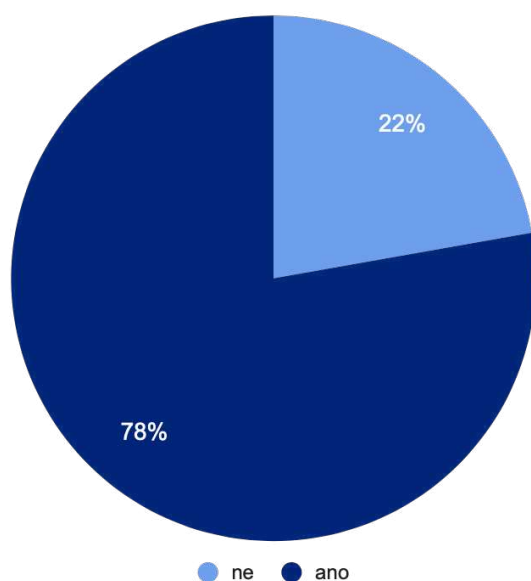
Obrázek 15 – Jste spokojen/a s kvalitou technického vybavení?
(Vlastní zpracování)

Pracovní pomůcky představují významný faktor ovlivňující výkon práce zaměstnanců. Na základě analýzy grafu (Obrázek 16) lze zaznamenat, že 74 % respondentů vyjádřilo nespokojenost s kvalitou pracovních pomůcek, zatímco pouze 26 % respondentů se vyjádřilo jako spokojených. Respondentům, kteří vyjádřili nespokojenost s pracovními pomůckami, byla kladena doplňující otázka týkající se důvodů jejich nespokojenosti a návrhů na zlepšení. Mezi nejčastějšími odpověďmi se objevila nutnost vylepšit záchranářské oblečení a obuv, které mají zaměstnanci momentálně k dispozici po celý rok. Zaměstnanci by upřednostnili speciální pracovní oděvy na zimní a letní období, stejně jako obuv. Mezi dalšími produkty, které by zaměstnanci ocenili jako součást vybavení vozidla, jsou hydraulická nosítka a menší a lehčí monitor a jednorázové pomůcky. V souvislosti s jednorázovými pomůckami byla nejčastěji zmíněna potřeba větších rukavic, neboť současné rukavice nejsou dostatečně velké pro všechny zaměstnance.



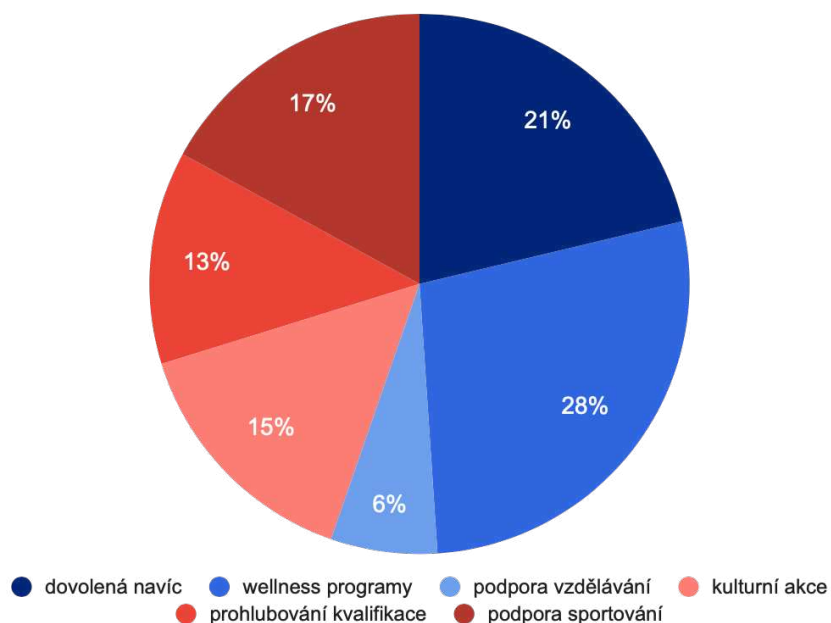
Obrázek 16 – Jste spokojen/a s kvalitou pracovních pomůcek?
(Vlastní zpracování)

Výsledky dotazníkového šetření odhalily, jak je možno vidět na obrázku na další straně (Obrázek 17), že na otázku týkající se zájmu zaměstnanců o nefinanční výhody, odpovědělo kladně 78 % respondentů, zatímco negativní odpověď zaznamenalo pouze 22 respondentů. Výsledky ukázaly, že většina respondentů projevuje zájem o nefinanční výhody. Ty by mohly být pro zaměstnavatele důležitým signálem, že by měl tyto benefity poskytovat a zlepšovat. Takový krok by mohl pomoci zvýšit spokojenost zaměstnanců a tím i jejich výkonnost a loajalitu vůči zaměstnavateli.



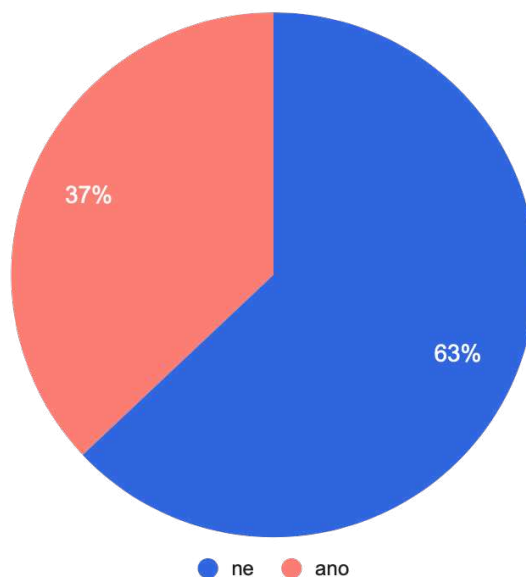
Obrázek 17 – Měl/a byste zájem o nefinanční benefity?
(Vlastní zpracování)

Pro respondenty, kteří měli zájem o nefinanční výhody byla vytvořena navazující otázka, ve které bylo respondentům nabídnuto několik možností, mezi kterými mohli vybírat výhody, které by je zaujaly. V obrázku (Obrázek 18) jde vidět že nejvyšší podíl respondentů, konkrétně 28 %, vyjádřilo zájem o wellness programy. Dále se mezi oblíbené výhody řadí dny dovolené navíc s podílem 21 %, podpora sportování s 17 %, kulturní akce s 15 % a prohlubování kvalifikace s 13 %. Podpora vzdělávání zaujala nejméně respondentů (6 %).



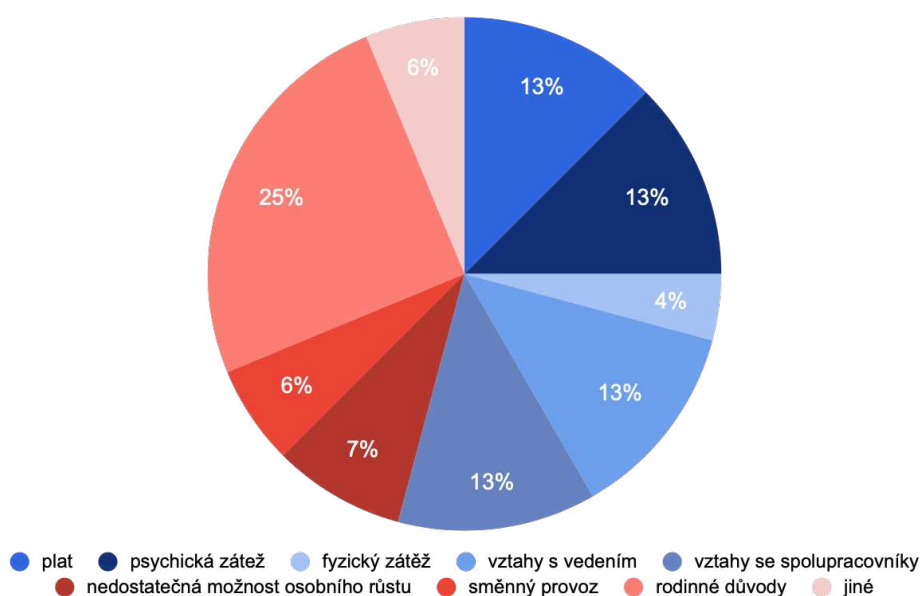
Obrázek 18 – O jaké nefinanční benefity byste měl/a zájem?
(Vlastní zpracování)

Z obrázku (Obrázek 19) můžeme vidět, že ačkoli většina respondentů (63 %) nezvažovala změnu zaměstnání, tak přesto téměř dvě pětiny (37 %) zaměstnanců uvažovalo o této možnosti. Tento výsledek může být důsledkem různých faktorů.



Obrázek 19 – Přemýšlel/a jste někdy nad změnou zaměstnání?
(Vlastní zpracování)

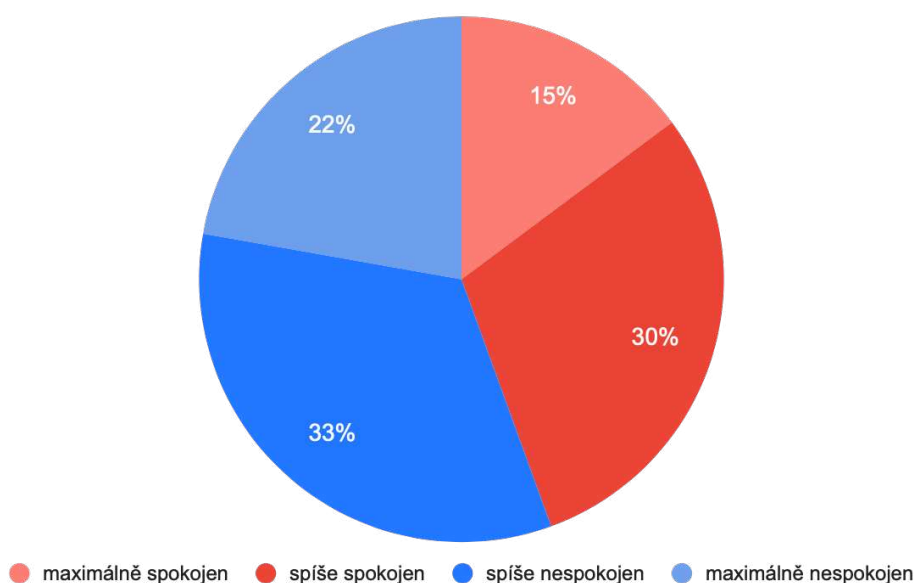
A právě pro tyto respondenty navazovala další otázka, ve které bylo respondentům nabídnuto několik možností, mezi kterými mohli vybírat z jakých důvodů by zaměstnání změnily. Na základě obrázku (Obrázek 20) lze identifikovat, že nejvýznamnějším faktorem vedoucím k hledání nové zaměstnání jsou rodinné důvody, představující 25 % celkového podílu. Tento faktor lze vysvětlit jako zcela pochopitelný, a naznačuje, že pro mnoho zaměstnanců



Obrázek 20 – Kvůli které z následujících možností byste se rozhodl/a odejít z Vašeho zaměstnání? (Vlastní zpracování)

je rodina na prvním místě. Na druhém místě se umístily čtyři faktory se stejným podílem 13 %: plat, psychická zátěž, vztahy s vedením a vztahy se spolupracovníky. Pro 7 % respondentů by nedostatek příležitostí pro kariérní růst představoval důvod k hledání nového zaměstnání. Další dva důvody, které se shodným podílem 6 % umístily na třetím místě, jsou směnný provoz a jiné důvody, z nichž důvodem tvořícím 100 % jsou zdravotní důvody. Fyzická zátěž byla identifikována jako důvod s nejnižším podílem a to 4 %.

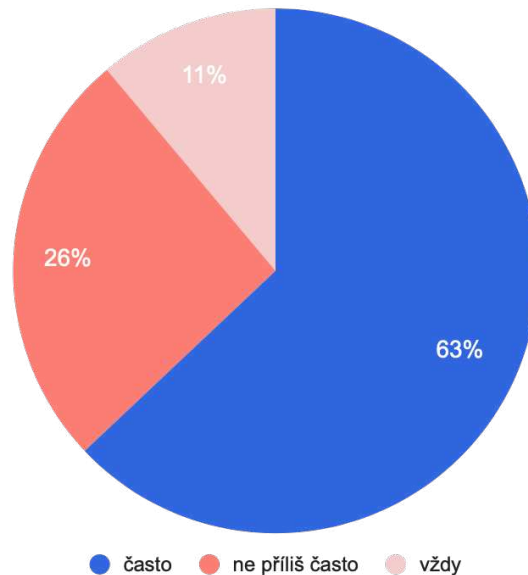
Další položkou v rámci dotazníkového šetření byla otázka týkající se spokojenosti respondentů se vzájemnou spoluprací mezi kolegy. Jak lze vidět na obrázku (Obrázku 21), většina zaměstnanců vyjadřuje spíše nespokojenost s touto oblastí. Maximálně nespokojených respondentů bylo 22 % a respondentů, kteří vyjádřili spíše nespokojenost, bylo 33 %. Naopak maximálně spokojených respondentů bylo pouze 15 % a respondentů, kteří byli spíše spokojeni, bylo 30 %.



Obrázek 21 – Jak hodnotíte vzájemnou spolupráci mezi Vámi a Vašimi kolegy?
(Vlastní zpracování)

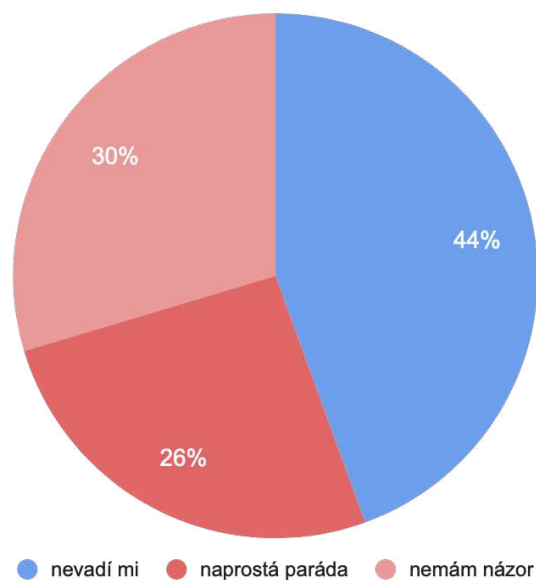
V rámci dotazníkového šetření byla respondentům položena otázka ohledně jejich kolegiálních vztahů a to konkrétně, zda mají mezi sebou často možnost získat otevřenou zpětnou vazbu. Výsledky ukazují (Obrázek 22), že v této oblasti existují rozdíly mezi zaměstnanci a jejich možností získat zpětnou vazbu. Většina respondentů, konkrétně 63 %, má pocit, že mají možnost získat zpětnou vazbu často. 11 % respondentů dokonce uvádí, že mají tuto možnost vždy, což naznačuje velmi pozitivní vztah mezi kolegy. Na druhé straně však 26 % respondentů cítí, že nemají možnost získat zpětnou vazbu příliš často, což

může naznačovat určitý nedostatek komunikace nebo problémy v týmové spolupráci. Je tedy nutné tyto výsledky zvážit a případně podniknout kroky pro zlepšení kolegiálních vztahů a komunikace v pracovním prostředí.



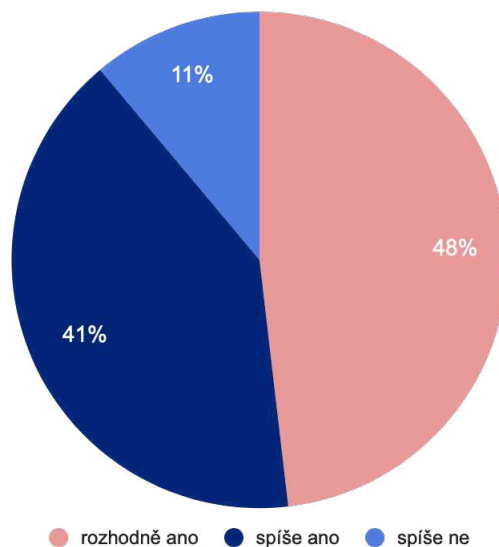
Obrázek 22 – Jak často máte možnost od kolegů dostat otevřenou zpětnou vazbu? (Vlastní zpracování)

S ohledem na pozitivní ohlasy respondentů na teambuildingové aktivity, by mohla být tato forma společenského setkání využita pro zlepšení komunikace v rámci pracovního kolektivu. Konkrétněji, jak dokládají výsledky dotazníkového šetření (Obrázek 23), 26 % respondentů hodnotí teambuildingové aktivity jako naprostou parádu a 44 % respondentů nemá s tímto typem aktivit žádný problém. Pouze 30 % respondentů nemá vyhraněný názor.



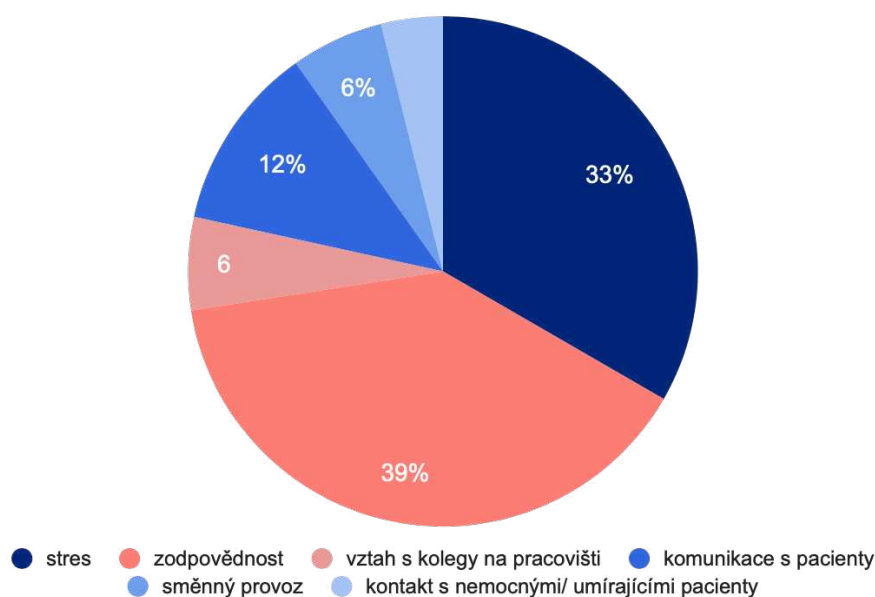
Obrázek 23 – Jaký máte názor na „teambuildingové“ aktivity? (Vlastní zpracování)

Na obrázku (obrázek 24) je prezentována otázka, respondenti považují za psychicky náročnou. 48 % respondentů jednoznačně potvrdilo, že jejich práce je psychicky náročná, zatímco 41 % respondentů odpovědělo, že práce je spíše psychicky náročná. Pouze pro 11 % respondentů se práce jeví spíše jako málo psychicky náročná.



Obrázek 24 – Považujete Vaše povolání za psychicky náročné?
(Vlastní zpracování)

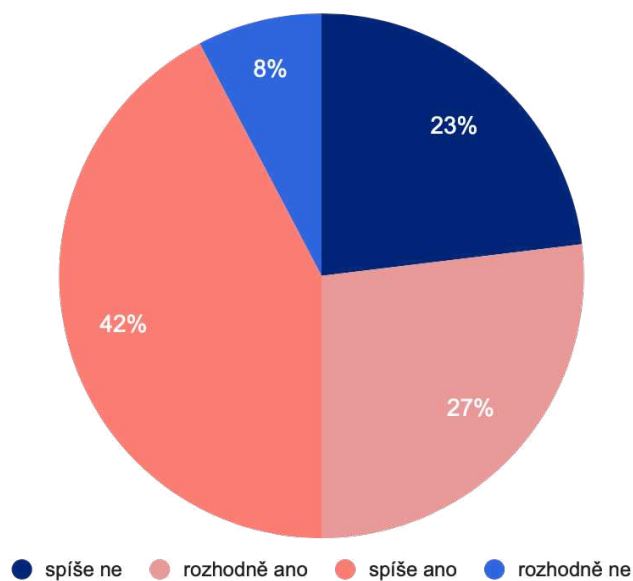
V další otázce měli respondenti možnost vybrat faktory, které na ně mají největší psychický vliv. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, jak jde vidět na obrázku (Obrázek 25), že existují dva faktory s největším vlivem. Na prvním místě se umístila zodpovědnost, kterou zmiňovalo 39 % respondentů a na druhém místě stres, který uvádělo 33 % respondentů. Na třetím místě se umístila komunikace s pacienty s podílem 12 %, na čtvrtém místě vztah s kolegy na pracovišti s podílem 6 %, na pátém místě směnný provoz s podílem 6 %, a na šestém místě kontakt s nemocnými/ umírajícími pacienty s podílem 6 %.



Obrázek 25 – Vyberte, co je pro Vás psychicky náročné při práci?
(Vlastní zpracování)

se umístily dva faktory se stejným podílem 6 %, konkrétně směnný provoz a vztah s kolegy na pracovišti. Poslední pozici zastává kontakt s nemocnými nebo umírajícími pacienty, který zmiňovalo pouze 4 % respondentů.

Respondenti měli také možnost vyjádřit svůj názor na fyzickou náročnost svého zaměstnání. Jak ukazuje příložený graf (Obrázek 26), téměř tři čtvrtiny respondentů (69 %) považují svou práci za fyzicky náročnou. Konkrétně 27 % respondentů odpovědělo rozhodně ano a 42 % spíše ano. Pro 23 % respondentů je práce spíše nenáročná a pouze pro 8 % není práce fyzicky náročná vůbec.



Obrázek 26 – Považujete Vaše povolání za fyzicky náročné?
(Vlastní zpracování)

10.3 Verifikace stanovených výzkumných otázek

V následující kapitole budou ověřeny stanovené výzkumné otázky a vyřešeny výzkumné hypotézy.

Výzkumná otázka 1: Uvítalo by více jak 50 % respondentů možnost získání nefinančních benefitů?

Možnost získat nefinanční benefity by respondenti bezpochyby ocenili. Mezi nejvíce žádané nefinanční benefity patřily wellness programy, dovolená navíc, podpora sportování a kulturní akce.

Tabulka 6 – Rozdělení četnosti (Vlastní zpracování)

hodnota statistického znaku (x_i)	absolutní četnost (n_j)	relativní četnost (n_j)
ano	21	77,78%
ne	6	22,22%
celkem (n)	27	100,00%

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 77,78 % respondentů by ocenilo možnost získání nefinančních benefitů (Tabulka 6). Tento fakt lze vnímat jako předpoklad pro **potvrzení stanovené výzkumné otázky 1**.

Výzkumná otázka 2: Zúčastnilo by se více jak 75 % respondentů teambuildingových aktivit za účelem stmelování kolektivu.

V oblasti zdravotnictví je nezbytná práce v kolektivu pro dosažení úspěšné péče o pacienty a kvalitní výsledky. Proto vedoucího zajímalo, jestli by se teambuildingových aktivit zúčastnilo více jak tři čtvrtiny tedy více jak 75 % zaměstnanců.

Tabulka 7 – Rozdělení četnosti (Vlastní zpracování)

hodnota statistického znaku (x_i)	absolutní četnost (n_j)	relativní četnost (n_j)
ano	21	77,78%
ne	6	22,22%
celkem (n)	27	100,00%

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 77,78 % respondentů by se zúčastnilo teambuildingových aktivit (Tabulka 7). Tento fakt lze vnímat jako předpoklad pro **potvrzení stanovené výzkumné otázky 2**.

Výzkumná otázka 3: Přemýšlelo více než 33 % respondentů nad změnou zaměstnání?

Fluktuace zaměstnanců v oblasti zdravotnictví je v současnosti poměrně vysoká. V závislosti na konkrétních oblastech se může výrazně lišit. Z tohoto důvodu by vedoucího zajímalo, jestli více než jedna třetina, tedy více než 33 % zaměstnanců přemýšlelo nad změnou zaměstnání.

Tabulka 8 – Rozdělení četnosti (Vlastní zpracování)

hodnota statistického znaku (x_i)	absolutní četnost (n_j)	relativní četnost (n_j)
ano	10	37,04%
ne	17	62,96%
celkem (n)	27	100,00%

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 37,04 % respondentů přemýšlelo nad změnou zaměstnání (Tabulka 8). Tento fakt lze vnímat jako předpoklad pro **potvrzení stanovené výzkumné otázky 3.**

10.4 Verifikace stanovených výzkumných hypotéz

H1: Existuje statisticky významná závislost mezi spokojeností s výší měsíčního výdělku a věkem respondenta?

Pro ověření této výzkumné hypotézy se používá analýza závislosti, při níž je třeba stanovit nulovou hypotézu (H0) a alternativní hypotézu (H1):

*H0: Spokojenost s výší měsíčního výdělku **nezávisí** na věku respondenta*

*H1: Spokojenost s výší měsíčního výdělku **závisí** na věku respondenta*

V tabulce (Tabulka 9) jsou uvedeny odpovědi respondentů ohledně jejich věku a celkové spokojenosti s výší měsíčního výdělku. Pro výpočet bylo nutné některé údaje o celkové spokojenosti sloučit, a to konkrétně údaje maximální spokojenost a nespokojenost, a také údaje maximální nespokojenost a nespokojenost.

Tabulka 9 – Zjištěné údaje o respondentech (Vlastní zpracování)

věk respondenta	celková spokojenst		součty n_i
	spokojenost	nespokojensost	
26 – 45	12	0	12
46 – 55	8	3	11
56 – 60	3	1	4
součty n_j	23	4	27

Tabulka hypotetických četností (Tabulka 10) vypočítaná podle vztahu:

$$n_{ij}^* = \frac{n_i \cdot n_j}{n} \quad (1)$$

Tabulka 10 – Tabulka hypotetických četností (Vlastní zpracování)

věk respondenta	celková spokojenst		součty n_i
	spokojenost	nespokojensost	
26 – 45	10,22	1,78	12,00
46 – 55	9,37	1,63	11,00
56 – 60	3,41	0,59	4,00
součty n_j	23,00	4,00	27,00

Výpočet χ^2 podle vztahu:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*} \quad (2)$$

Hodnota testovacího kritéria $\chi^2 = 3,769$. Uvažuje-li se o obvyklé hladině významnosti $\alpha = 0,05$ a kritickou hodnotou je kvantil o 2 stupních volnosti $((3-1) * (2-1))$. Tento kvantil ($\chi_{1-\alpha}^2$) je roven 5,99. Kritický obor je vymezen nerovností $\chi^2 \leq \chi_{1-\alpha}^2$.

Na základě získaných výsledků lze konstatovat, že neexistuje statisticky významná závislost mezi věkem respondentů a jejich celkovou spokojeností s výší měsíčního výdělku. To znamená, že nulová hypotéza (H0) je pravdivá, a proto nemůžeme potvrdit platnost alternativní hypotézy (H1).

Pro určení míry závislosti mezi dvěma proměnnými lze použít Pearsonův kontingenční koeficient. Jeho výpočet se provede podle následujícího vzorce:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}; P \in (0; 1) \quad (3)$$

Na základě výsledné hodnoty lze posoudit, zda se jedná o silnou nebo slabou závislost. Pokud je hodnota blízká 1 indikuje silnou závislost, zatímco hodnota blízká 0 znamená slabou závislost. Dosazením je získána hodnota 0,349, která představuje slabou statistickou závislost mezi věkem respondentů a jejich celkovou spokojeností s výší měsíčního výdělku.

H2: Existuje statisticky významná závislost mezi psychickou zátěží a pracovní pozicí respondenta?

Stejně jako u předchozí hypotézy bylo nutné stanovit nulovou hypotézu (H0) a alternativní hypotézu (H1):

*H0: Psychická zátěž **nezávisí** na pracovní pozici respondenta*

*H1: Psychická zátěž **závisí** na pracovní pozici respondenta*

Pro analyzování této hypotézy byl proveden stejný postup jako u předchozí hypotézy. V tabulce níže (Tabulka 11) jsou uvedeny odpovědi respondentů ohledně jejich pracovní pozice a psychické zátěže. Pro výpočet bylo nutné některé údaje sloučit, a to konkrétně údaje rozhodně souhlasím a spíše souhlasím, a také údaje rozhodně nesouhlasím a spíše nesouhlasím.

Tabulka 11 – Zjištěné údaje o respondentech (Vlastní zpracování)

věk respondenta	psychická zátěž		součty n_i
	ano	ne	
doktor/a	5	1	6
zdravotnický záchranář	12	1	13
řidič/ka	3	4	7
součty n_j	20	6	26

Následně byla vypočtena tabulka (Tabulka 12) s hypotetickými četnostmi.

Tabulka 12 – Tabulka hypotetických četností (Vlastní zpracování)

věk respondenta	psychická zátěž		součty n_i
	ano	ne	
doktor/a	4,62	1,38	6,00
zdravotnický záchranář	10,00	3,00	13,00
řidič/ka	5,38	1,62	7,00
součty n_j	20,00	6,00	26,00

Hodnota testovacího kritéria $\chi^2 = 6,448$. Uvažuje-li se o obvyklé hladině významnosti $\alpha = 0,05$ a kritickou hodnotou je kvantil o 2 stupních volnosti $((3-1) * (2-1))$. Tento kvantil ($\chi^2_{1-\alpha}$) je roven 5,99. Kritický obor je vymezen nerovností $\chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}$.

Na základě získaných výsledků lze konstatovat, že existuje statisticky významná závislost mezi pracovní pozicí respondentů a psychickou zátěží. To znamená, že nulová hypotéza (H_0) je nepravdivá, a proto můžeme potvrdit platnost alternativní hypotézy (H_1).

Pro zjištění závislosti byl použit Pearsonův kontingenční koeficient, jehož hodnota po dosazení do vzorce je 0,446. Tato hodnota naznačuje že závislost mezi psychickou zátěží a pracovní pozicí existuje mírná pozitivní závislost.

11 KVADRANTOVÁ ANALÝZA

Byla provedena kvadrantová analýza spokojenosti zaměstnanců na základě otázek 9 a 15 z dotazníku. Cílem této analýzy bylo zjistit vliv určitých faktorů na spokojenost zaměstnanců a jak jsou tyto faktory pro ně důležité. Respondenti mohli ohodnotit svou spokojenost s každou problematikou a také určit její důležitost pro ně samotné. Výsledky byly následně rozděleny do čtyř kvadrantů a vyhodnoceny na základě jejich umístění.

Respondenti mohli v obou kategoriích vybírat na škále od 1 do 4. Kdy v oblasti spokojenosti mohli vybírat mezi:

- rozhodně souhlasím,
- spíše souhlasím, spíše
- nesouhlasím,
- rozhodně nesouhlasím.

V oblasti důležitosti mohli vybírat mezi:

- velmi důležité,
- spíše důležité,
- spíše nedůležité
- velmi nedůležité.

11.1 Způsob výpočtu

Prvním krokem je vypočítání jednotlivých hodnot spokojenosti a důležitosti. Na tuto hodnotu dojdeme pomocí výpočtu, kdy využijeme vzorec:

(Stupeň spokojenosti × počet respondentů) / celkový počet respondentů

Druhým krokem po výpočtu hodnot spokojenosti a důležitosti je nutné určit průměrné hodnoty těchto faktorů, které se poté vyjadřují jako souřadnice bodu, kde se osa spokojenosti protíná s osou důležitosti. Výpočet souřadnic tohoto bodu lze provést následovně:

Součet jednotlivých hodnot spokojenosti / počet otázek

Součet jednotlivých hodnot důležitosti / počet otázek

11.2 Výpočet vstupů pro kvadrantovou analýzu

Pro zjištění vstupů do kvadrantové analýzy jsem začal s otázkou 9, která měla čtyři podotázky. Nejprve jsem zaznamenal počet odpovědí na každou z těchto podotázek, což lze vidět v tabulce (Tabulka 13). Poté jsem vypočetl hodnoty spokojenosti a důležitosti pro každou z těchto podotázek, jak je zaznamenáno v tabulce (Tabulka 14).

Tabulka 13 – Počet odpovědí u jednotlivých kategorií u otázky č. 9 (Vlastní zpracování)

faktory	spokojenost				důležitost			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Chodím do práce rád/a.	10	12	2	3	1	9	2	15
Jsem celkově spokojen/a s prací v organizaci.	14	10	2	1	3	12	2	10
Jsem spokojen/a s výší měsíčního výdělku.	13	10	3	1	4	5	6	12
Jsem dostatečně motivován/a k pracovnímu výkonu.	18	7	1	1	1	8	8	10

Tabulka 14 – Výpočet jednotlivých hodnot u otázky č. 9 (Vlastní zpracování)

faktory	spokojenost				důležitost			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Chodím do práce rád/a.	0,37	0,89	0,22	0,44	0,04	0,67	0,22	2,22
Jsem celkově spokojen/a s prací v organizaci.	0,52	0,74	0,22	0,15	0,11	0,89	0,22	1,48
Jsem spokojen/a s výší měsíčního výdělku.	0,48	0,74	0,33	0,15	0,15	0,37	0,67	1,78
Jsem dostatečně motivován/a k pracovnímu výkonu.	0,67	0,52	0,11	0,15	0,04	0,59	0,89	1,48

Stejným způsobem byl proveden výpočet vstupů pro otázku 15, která měla pět podotázek. Zjistil jsem jednotlivé odpovědi respondentů (Tabulka 15) a poté vypočetl jednotlivé hodnoty (Tabulka 16).

Tabulka 15 – Počet odpovědí u jednotlivých kategorií u otázky č. 15 (Vlastní zpracování)

faktory	spokojenost				důležitost			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Jsem spokojen/a s komunikací s nadřízeným.	4	13	5	3	1	4	9	13
Jsem spokojen/a se schopností nadřízeného vést a řídit lidi.	13	10	4	0	17	6	2	2
Jsem celkově spokojen/a se stylem vedení nadřízeného.	7	13	6	1	15	9	2	1
Jsem spokojen/a s kvalitou odborných znalostí nadřízeného.	11	9	3	4	1	4	8	14
Chování a jednání Vašeho nadřízeného je pro Vás inspirativní.	7	15	5	0	16	5	4	2

Tabulka 16 – Výpočet jednotlivých hodnot u otázky č. 15 (Vlastní zpracování)

faktory	spokojenost				důležitost			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Jsem spokojen/a s komunikací s nadřízeným.	0,15	0,96	0,56	0,44	0,04	0,30	1,00	1,93
Jsem spokojen/a se schopností nadřízeného vést a řídit lidi.	0,48	0,74	0,44	0,00	0,63	0,44	0,22	0,30
Jsem celkově spokojen/a se stylem vedení nadřízeného.	0,26	0,96	0,67	0,15	0,56	0,67	0,22	0,15
Jsem spokojen/a s kvalitou odborných znalostí nadřízeného.	0,41	0,67	0,33	0,59	0,04	0,30	0,89	2,07
Chování a jednání Vašeho nadřízeného je pro Vás inspirativní.	0,26	1,11	0,56	0,00	0,59	0,37	0,44	0,30

Pro určení bodu, kde se protíná osa spokojenosti a osa důležitosti, je třeba vypočítat průměrné hodnoty těchto faktorů, jak je možné vidět v tabulce (Tabulka 17). Po výpočtu průměrů lze získat souřadnice bodu, kterým se rozdělí graf na čtyři kvadranty. Každý kvadrant představuje určitou kombinaci úrovně spokojenosti a důležitosti faktorů, což umožňuje identifikovat klíčové oblasti, které je třeba zlepšit a oblasti, které jsou méně kritické pro spokojenost zaměstnanců.

Tabulka 17 – Průměrná hodnota spokojenosti a důležitosti (Vlastní zpracování)

faktory	spokojenost	důležitost
Chodím do práce rád/a.	1,93	3,15
Jsem celkově spokojen/a s prací v organizaci.	1,63	2,70
Jsem spokojen/a s vyšší měsíčního výdělku.	1,70	2,96
Jsem dostatečně motivován/a k pracovnímu výkonu.	1,44	3,00
Jsem spokojen/a s komunikací s nadřízeným.	2,11	3,26
Jsem spokojen/a se schopností nadřízeného vést a řídit lidi.	1,67	1,59
Jsem celkově spokojen/a se stylem vedení nadřízeného.	2,04	1,59
Jsem spokojen/a s kvalitou odborných znalostí nadřízeného.	2,00	3,30
Chování a jednání Vašeho nadřízeného je pro Vás inspirativní.	1,93	1,70
SUMA	1,83	2,58

11.3 Grafické zobrazení kvadrantové analýzy

Po získání vstupních hodnot bylo možné vyhotovit kvadrantovou analýzu. Ta je rozdělena do čtyřech kvadrantů, jak jde vidět na obrázku (Obrázek 27):

Kvadrant 1 – Možnosti zlepšení (Nízká spokojenost / Vysoká důležitost)

Faktory, které jsou pro zaměstnance velmi důležité, ale zároveň s nimi nejsou spokojeni. Tyto faktory představují příležitost pro zlepšení a rozvoj společnosti a je třeba se na ně zaměřit a najít způsoby, jak je zlepšit. Z dotazníkového šetření se v tomto sektoru umístily tři faktory a to: „*Jsem celkově spokojen/a s prací v organizaci.*“, *Jsem dostatečně motivován/a k pracovnímu výkonu.*“, *Jsem spokojen/a s vyšší měsíčního výdělku.*“

Kvadrant 2 – Silné stránky společnosti (Vysoká spokojenost / Vysoká důležitost)

Faktory, které jsou pro zaměstnance velmi důležité a zároveň jsou s nimi velmi spokojeni. Tyto faktory jsou klíčové pro úspěch společnosti a je třeba se na ně zaměřit a rozvíjet je. V tomto sektoru se umístily tři faktory: „*Chodím do práce rád/a.*“, *Jsem spokojen/a s komunikací s nadřízeným.*“, *Jsem spokojen/a s kvalitou odborných znalostí nadřízeného.*“

Kvadrant 3 – Nezávažné faktory (Vysoká spokojenost / Nízká důležitost)

Faktory, které nejsou pro zaměstnance důležité, a jsou s nimi velmi spokojeni. Tyto faktory mohou být důležité pro některé zaměstnance, ale nemají velký vliv na celkovou spokojenost a je třeba se na ně soustředit jen v omezené míře. V tomto sektoru se umístily dva faktory: „Chování a jednání Vašeho nadřízeného je pro Vás inspirativní., Jsem celkově spokojen/a se stylem vedení nadřízeného.“



Obrázek 27 – Kvadrantová analýza (Vlastní zpracování)

Kvadrant 4 – Zbytečné faktory (Nízká spokojenost / Nízká důležitost)

Faktory, které nejsou pro zaměstnance důležité a zároveň s nimi nejsou spokojeni. Tyto faktory jsou nejmenší prioritou pro společnost a je vhodné se na ně soustředit až po zvládnutí faktorů, které mají vysokou důležitost a nízkou spokojenost. V tomto sektoru skončil jeden faktor a to: „Jsem spokojen/a se schopností nadřízeného vést a řídit lidi.“

12 SHRUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATŮ

Zdravotnická záchranná služba byla podrobena vybraným strategickým marketingovým analýzám a byl proveden kvantitativní výzkum, který poskytl velké množství důležitých dat a informací. Tyto analýzy a výzkum umožnily získat hlubší porozumění současnému stavu spokojenosti zaměstnanců s vybranou společností. Na základě zhodnocení výsledků a důkladného studia dat budou vypracována doporučení, která směřují ke zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců.

V rámci metody 7S McKinsey byla vybraná společnost představena. Hlavní strategií společnosti je poskytování a udržení kvalitních služeb při práci s pacienty. Vlastníkem a zřizovatelem výjezdové stanice je Zlínský kraj. Vedoucím výjezdové stanice je vedoucí lékař. Na výjezdové stanici pracuje 40 zaměstnanců.

Analýza makroprostředí pomocí PESTE analýzy posuzuje působení vnějších faktorů na vybranou společnost. V rámci politicko-právních a legislativních faktorů se Zdravotnická záchranná služba (ZZS) musí řídit několika danými zákony a vyhláškami. Z hlediska ekonomických faktorů je ZZS ovlivňována převážně hospodářským stavem a finanční stabilitou v regionu, rozpočtovými omezeními a finančními zdroji pro záchrannou službu. Sociální faktory jsou ovlivňovány očekáváním obyvatelstva ve vztahu k poskytování záchranných služeb, včetně rychlosti, dostupnosti a kvality péče. ZZS má v tomto směru převážně pozitivní ohlasy. Technologické faktory mají podstatný dopad na chod ZZS kvůli neustálému vývoji v oblasti nových léčebných postupů, vybavení, telemedicíny a informačních technologií. Posledním faktorem, který může velmi ovlivnit chod ZZS, jsou environmentální faktory. Ty ovlivňují oblast zdravotnictví od oblastí třídění odpadu až po přírodní katastrofy v oblasti, kde ZZS působí.

Z analýzy odpovědí respondentů z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců není spokojena s vybavením pracoviště. Zaměstnanci by také velmi ocenili kvalitnější pracovní pomůcky, jako je obuv, oblečení a jednorázové pracovní pomůcky. Velká většina zaměstnanců vnímá svou práci jako psychicky i fyzicky náročnou. Team-buildingové aktivity měly pozitivní ohlas a zaměstnanci by je uvítali s cílem posílení kolektivu. Dalším pozitivním zjištěním bylo, že jen málo zaměstnanců zvažovalo změnu zaměstnání.

Z kvadrantové analýzy vyplynulo, co je pro zaměstnance důležité a co by si přáli zlepšit. Zaměstnanci si velmi cení kvality odborných znalostí svých vedoucích. Rovněž si cení komunikace s nadřízenými. Zaměstnance baví chodit do práce. S motivací a celkovou

spokojeností v organizaci však nejsou spokojeni. Plat je faktor, se kterým zaměstnanci nejsou spokojeni, ale je to faktor, který je pro vedoucího organizace obtížné ovlivnit, protože platy jsou vyměřeny dle tabulek pro státní zaměstnance. Faktory, které nejsou pro zaměstnance tak důležité, ale jsou s nimi spokojeni, zahrnují chování, jednání a styl vedení nadřízeného. Schopnost nadřízeného vést a řídit lidi je faktorem, se kterým zaměstnanci nejsou spokojeni, ale není to pro ně důležitý faktor.

13 DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ VYHODNOCENÝCH VÝSLEDKŮ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

V následující kapitole jsou prezentována doporučení, která by mohla přispět k zvýšení míry spokojenosti zaměstnanců v rámci dané společnosti.

13.1 Vybavení pracoviště

Zaměstnanci vyjadřují nespokojenost s vybavením pracoviště. Vyjádřili zájem o nákup kávovaru, myčky na nádobí a kuchyňských potřeb, jako jsou příbory, hrnky a talíře. V oblasti šaten si představují dostatečné množství šatních skříní pro osobní a pracovní oděvy. V koupelně by preferovali větší množství ručníků.

13.1.1 Kávovar

Zaměstnanci ZZS často pracují v náročných podmínkách a nočních hodinách, proto musí být stále plně koncentrovaní. Káva je známá svým povzbuzujícím účinkem a může jim pomoci získat potřebnou energii. Kávovar na pracovišti umožňuje zaměstnancům snadno si připravit šálek kávy bez nutnosti hledání míst, kde by mohli kávu zakoupit a také poskytuje příležitost k neformálnímu sdílení zkušeností, přestávce od náročných úkolů a podpoře týmového ducha.

Při výběru kávovaru bylo primárně kladen důraz na poměr mezi kvalitou a cenou. Zohledňoval jsem kvalitu výrobku, protože kávovar bude velmi často využíván. Zároveň jsem se snažil zvýšit uživatelský komfort tím, že jsem hledal kávovar, který umožňuje používat jak celá kávová zrna, tak již mletou kávu.

Tabulka 18 – Nabídka kávovarů (Vlastní zpracování)

kávovar	cena
Espresso ETA Nero 5180 90000 černé	6 229 Kč
Espresso Philips Series 2200 LatteGo EP2230/10 černé	10 296 Kč
Espresso Krups Evidence EA890110	11 081 Kč
Espresso Philips Series 4300 LatteGo EP4349/70	15 048 Kč

Všechny vybrané modely (Tabulka 18) pochází z e-shopu Datart. Tato volba byla motivována tím, že zaměstnanci a vedení mají možnost využít VIP slev a nakoupit zde výrobky levněji než u konkurence. Koncentrace na jeden e-shop mi nepřipadá problematická, protože sortiment kávovarů se mezi prodejci elektroniky příliš neliší.

Kávovar, který bych navrhl je model Espresso Philips Series 2200 LatteGo (Datart.cz, ©2023), neboť splňuje všechny stanovené požadavky na funkčnost a zároveň se vyznačuje příznivým poměrem mezi cenou a kvalitou. Doprava kurýrem DPD by byla 89 Kč. Tedy celková cena za kávovar včetně dopravních nákladů by byla 10 385 Kč.

13.1.2 Myčka na nádobí

Zaměstnanci ZZS mají často velmi nabitý pracovní rozvrh. Myčka na nádobí by jim ušetřila čas a úsilí při ručním mytí nádobí. Denně se také setkávají s pacienty, a proto je důkladné mytí nádobí důležité pro udržování hygienických standardů a prevenci šíření infekcí. V neposlední řadě čisté a uklizené pracovní prostředí má pozitivní vliv na pohodu zaměstnanců.

Tabulka 19 – Nabídka myček na nádobí (Vlastní zpracování)

myčka	cena
Myčka nádobí Beko DIS35020	6 623 Kč
Myčka nádobí ETA 2395 90001E	9 265 Kč
Myčka nádobí Electrolux 700 FLEX EEM23100L	9 561 Kč
Myčka nádobí Whirlpool WSBO 3O23 PF X	11 348 Kč

Výběr myček byl ze stejného důvodu jako u kávovaru uskutečněn pouze v e-shopu Datart. Vzhledem k tomu, že by myčka byla vestavěná do existující kuchyňské sestavy, její velikost byla omezena na 45 cm. Z výběru myček (Tabulka 19) bych doporučil myčku nádobí Electrolux 700 FLEX (Datart.cz, ©2023). Tato myčka nabízí možnost rychlého programu s dobou trvání pouze 30 minut, disponuje prostorným prostorem pro příbory a po dokončení mycího cyklu se dvířka automaticky otevrou. Celková cena za myčku včetně dopravních a montážních nákladů by byla 10 350 Kč.

13.1.3 Kuchyňské potřeby

Zaměstnanci nemají dostatečné množství kuchyňských potřeb, jako jsou talíře, hrnky/sklenice a příbory. Pro výběr produktů jsem se rozhodl využít obchod IKEA. Vzhledem k různorodosti produktů jsem rovnou vytvořil seznam, který usnadní jejich nákup. Při výběru produktů jsem kladl důraz na cenovou dostupnost, protože vzhledem k časté manipulaci může dojít k jejich poškození nebo úplnému rozbití, a není tak vhodné investovat vysoké částky do tohoto typu produktů.

Tabulka 20 – Nákupní seznam kuchyňských potřeb (Vlastní zpracování)

produkt	popis produktu	ks v balení	cena za balení	počet balení	cena celkem
MARTORP	Sada Příborů	30 Ks	849 Kč	2 Ks	1 698 Kč
FÄRGKLAR	Jídelní Servis	24 Ks	1 290 Kč	2 Ks	2 580 Kč
IKEA 365+	Hrnek	1 Ks	59 Kč	12 Ks	708 Kč
GODIS	Sklenice	6 Ks	169 Kč	2 Ks	338 Kč
RINNIG	Utěrka	4 Ks	99 Kč	2 Ks	198 Kč
celkem					5 522 Kč

Tento seznam (Tabulka 20) slouží pouze jako doplnění stávající výbavy, pokud by mělo dojít k celkové obměně, doporučoval bych minimálně 4 sady (Ikea.cz, ©2023). Náklady na nákup jsou 5 522 Kč. Doprava při využití Ikea Family na výdejní místo by byla 1 Kč. Výdejní místo se sice nachází dál od výjezdové stanice, ale spousta zaměstnanců má svá vlastní vozidla a jelikož se jedná o malou zásilku, tak by ji mohli sami vyzvednout. Celkové náklady spojené s kuchyňskými potřebami by byly 5 523 Kč.

13.1.4 Šatní skříně

Zaměstnanci nemají prostor pro osobní a pracovní oděvy. Stávající skřínky jsou jeden velký prostor, ve kterém se v jednu chvíli nachází pracovní oděv a poté osobní oblečení. Tento způsob úschovy může vést ke kontaminaci osobního oděvu různými viry, bakteriemi nebo může dojít k jeho znečištění. Proto si myslím že nejlepším řešením by bylo zakoupení kovových šatních skříněk EKONOMIK z e-shopu B2B partner za 4 878,72 Kč/Ks. Je to dvou oddílná šatní skřínka z kovu (B2B.cz, ©2023). To by také umožnilo jednoduchou údržbu a dezinfekci. Zaměstnanec by mohl mít v jednom oddílu pracovní oděv a v druhém osobní oblečení.

13.1.5 Ručníky

Zaměstnanci ZZS mají fyzicky náročnou práci. Mít dostatečný počet ručníků k dispozici umožňuje udržovat osobní hygienu, pocit čistoty a pohodu během pracovní směny. Zde bych doporučil koupit 10 ručníků VINARN. Jsou vyrobeny z extra měkké a vysoce savé směsi bavlny a viskózy (Ikea.cz, ©2023). Ručník je z obchodu Ikea a jeho cena je 349 Kč. Při koupi 10 ks by byla celková cena 3 490 Kč. Pokud by byly objednány ve stejné objednávce jak příbory, tak by doprava byla zdarma.

13.2 Pracovní pomůcky

Zaměstnanci vyjádřili největší nespokojenost s pracovním oblečením a obuví. Kromě toho by také ocenili hydraulická nosítka, lehčí monitor a větší rukavice.

13.2.1 Záchranářské oblečení a obuv

V současné době mají zaměstnanci k dispozici pracovní oblečení a obuv určené pro celoroční použití. Během letních měsíců to není zásadní problém, protože oblečení není zateplené. Avšak v zimě se objevuje problém, neboť zaměstnanci by uvítali možnost získat zateplené kalhoty, bundy a boty.

Oblečení

Zaměstnanci již disponují dostatečným množstvím pracovního oblečení, které lze využít i v letním období. V tomto případě by bylo potřeba pouze investovat do zateplených kalhot a bund. Cena jedné zateplené bundy činí 3 500 Kč a cena jednoho páru zateplených kalhot činí 2 000 Kč. Pro zprostředkování těchto produktů by byla využita společnost Pangea, která nabízí dopravu zdarma. Celková cena pro 40 zaměstnanců by tak činila 220 000 Kč (140 000 Kč za bundy + 80 000 Kč za kalhoty).

Obuv

Při výběru letní obuvi (Tabulka 21) jsem kladl důraz na její prodyšnost. I když stávající obuv je označována jako prodyšná, není to zcela uspokojivé. Proto jsem hledal obuv, která by skutečně poskytovala prodyšnost, zajistila pevné držení chodidla a zároveň měla určitou voděodolnost.

Tabulka 21 – Letní obuv (Vlastní zpracování)

letní obuv	cena
Obuv BENNON SALVADOR O2	1 799 Kč
Polobotky Sixton CUBAN S1P SRC ESD	2 340 Kč
Polobotky Sixton ORTLES HDRY HRO HI WR S3 SRC	3 220 Kč

Mezi vybranými typy letní obuvi bych doporučil Polobotky Sixton ORTLES (3 220 Kč/ks), které se vyznačují vysokou prodyšností a schopností udržet nohy suché. Díky své prodyšné konstrukci rychle uschnou i v případě promočení. Vnitřní stavba boty poskytuje správnou oporu a stabilitu chodidla tím, že udržuje patu na správném místě. Kromě toho je bota vybavena kevlarovou podrážkou, která chrání před propíchnutím (inzep.cz, ©2023).

Pro výběr zimní pracovní obuvi jsem se zaměřil na to, aby bota držela nohu, byla dostatečně prodyšná a zároveň chránila proti chladu. Mezi vybranými třemi typy zimních bot (Tabulka 22) nebylo špatného výběru. Nicméně bych nakonec doporučil Obuv kotníkovou Sixton ORTISEI (3 360 Kč/ks), i když je nejdražší, je důležité si uvědomit, že boty jsou klíčovou součástí pracovní výbavy (inzep.cz, ©2023).

Tabulka 22 – Zimní obuv (Vlastní zpracování)

zimní obuv	cena
Obuv kotníková zimní DeltaPlus JUMPER3 S3 CI FUR SRC	1 014 Kč
Obuv kotníková zimní Ardon FORCE	1 347 Kč
Obuv kotníková Sixton ORTISEI WR HRO HI CI S3 SRC	3 360 Kč

Z důvodů cenové náročnosti obou typů obuvi bych nejprve doporučil provést testování v reálných pracovních podmínkách. Bylo by vhodné vybrat dobrovolníky, kteří by se podíleli na tomto testování. S ohledem na zastoupení tří věkových skupin v zaměstnání bych navrhl jednoho muže a jednu ženu z každé kategorie. Pro testování by bylo třeba zakoupit šest párů bot, přičemž letní obuv by stála 19 320 Kč a zimní obuv 20 160 Kč. Obchod nabízí dopravu zdarma nad 2 000 Kč, tedy celková cena by byla 39 480 Kč. Pokud by se tato obuv osvědčila a zaměstnanci ji přijali, mohlo by se uvažovat o investici do obuvi pro všechny zaměstnance.

13.2.2 Hydraulická nosítka

Hydraulická nosítka v zdravotnictví poskytují výhody jako vysokou nosnost, snadné nastavení výšky a úhlu, bezpečnostní prvky, plynulý přesun pacientů, odolnost a dlouhou životnost. Jsou nástrojem pro efektivní a bezpečný transport pacientů. Nosítka, které by zaměstnanci ocenili jsou Vivera Monobloc. Jsou dokonalým řešením pro každodenní i náročné transporty pacientů.

13.2.3 Menší a lehčí monitor životních funkcí

Zaměstnanci ZZS by ocenili menší a lehčí monitor životních funkcí z důvodu jeho snadné přenosnosti a rychlého přehledu o stavu pacienta. Po provedení osobních rozhovorů by zaměstnanci ocenili monitor Corpulus3.

13.2.4 Jednorázové rukavice

Zaměstnanci vyjádřili stížnosti na nedostatečnou velikost jednorázových rukavic, přičemž velikost XL nebyla pro ně dostatečně velká. Doporučuji proto zakoupit balení rukavic MERCATOR GOG RIP blue na vyzkoušení, které je k dispozici v e-shopu pracovniochrana.cz. Cena za jedno balení činí 229 Kč a obsahuje 50 kusů rukavic. Doprava prostřednictvím PPL by činila 69 Kč. Celkové náklady na nákup rukavic by tak dosáhly 298 Kč. V případě, že se rukavice osvědčí a budou dostatečně velké, je možné objednat vyšší množství (pracovniochrana.cz, ©2023).

13.3 Pracovní vztahy

Z výsledků provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci vyjadřují nespokojenost se vzájemnou spoluprací mezi kolegy. Během osobních rozhovorů s některými zaměstnanci bylo zjištěno, že největším problémem je nedostatečná úroveň komunikace.

Pro zlepšení této situace bych navrhoval implementaci teambuildingových aktivit. Doporučil bych společnost Smart Teambuilding Inc., která poskytuje širokou škálu teambuildingových akcí, včetně cenově dostupných akcí i možnosti vytvoření akcí na míru. Jako prostředek k posílení týmové spolupráce bych navrhl aktivitu "*Skleněná mozaika*". Další doporučenou aktivitu bych navrhl "*Párty hry*", která má za cíl zvýšit soudržnost a zábavu v týmu.

Skleněná mozaika je kreativní společenská aktivita, při které se tým zapojuje do tvorby vlastního uměleckého díla. Tato činnost umožňuje jednotlivým členům týmu vyjádřit svou kreativitu a zároveň posiluje týmový duch. Vytvořené umělecké dílo má trvalou hodnotu a může sloužit jako výzdoba společných pracovních prostorů, připomínající pozitivní týmovou spolupráci. Skleněná mozaika umožňuje skládání firemního loga nebo jiných grafických a textových motivů. Cílem této aktivity je posílení firemní soudržnosti a týmové spolupráce. Pokud jde o technické požadavky, tato aktivita se koná v interiéru. Pro tvorbu jedné mozaiky je ideální počet účastníků v rozmezí 10 až 12 osob v jednu chvíli. Pokud se účastníci budou střídat, pak je pro tvorbu jedné mozaiky vhodná skupina o velikosti 50 až 60 osob. Celková cena za tuto aktivitu činí 33 880 Kč (Smartteambuilding.cz, 2023).

Druhou navrhovanou teambuildingovou aktivitou je "*Párty hry*". Tato aktivita je zaměřena na zábavný společenský program s rychlými týmovými soutěžemi a dynamickým průběhem. Soutěže jsou navrženy s důrazem na pobavení, prohloubení vztahů, relaxaci a zábavu.

Týmy soutěží na blízko umístěných stanovištích, která jsou provázána dynamickou hudbou a moderátorem, který neustále vede program. Tato aktivita je vhodná zejména pro večerní zábavu. V rámci ceny programu jsou zahrnuty 5 různých aktivit, které si lze vybrat. Mezi dostupné aktivity patří létající kelímky, kuličkovaná hra, matice, japonské perly, vizitky, provazové štafety, foto detaily, origami a ex-drink. Na závěr je vyhodnocen nejúspěšnější tým, který obdrží malou motivační odměnu. Optimální počet účastníků v jednom týmu je 6 až 8 osob. Cena této aktivity je 42 350 Kč (Smartteambuilding.cz, 2023).

Jako dodatečný náklad je nutné zahrnout dopravu. Společnost si účtuje cenu 8 Kč/km za dopravu tam a zpět z Prahy. Celková cena za dopravu by tedy činila 5 120 Kč. Pro tuto akci by bylo možné využít salonku restaurace Na rohu, který nepožaduje žádný pronájem. Restaurace dokáže zajistit jídlo a pití.

Další důležitou informací je, že pro zahrnutí všech zaměstnanců by bylo nutné provést teambuildingové aktivity dvakrát. Zaměstnanci by byli rozděleni do dvou skupin po 20 členech. Každá skupina by se účastnila jedenkrát.

13.4 Nefinanční benefity

I když mají zaměstnanci seznam benefitů k dispozici, není příliš rozsáhlý. Pokud by byla možnost seznam benefitů upravit nebo doplnit, doporučil bych zahrnout možnost získání další dovolené. Zaměstnanci by také velmi ocenili wellness programy, které by jim mohly poskytnout potřebný odpočinek. Dále by zaměstnanci ocenili možnosti sportovního vyžití, které by mohly být zprostředkovány pomocí permanentek do sportovišť v okolí. Jako posledním přídatkem k benefitům by mohly být kulturní akce, které by se daly poskytovat formou předplatného do místního divadla.

13.5 Další doporučení pro vybranou společnost

Na základě kvadrantové analýzy vyplývá, že zaměstnanci vyjadřují nespokojenost s motivací a celkovou spokojeností v organizaci. Proto bych doporučil zaměřit se na poskytnutá doporučení. Zejména by měl být proveden nákup kávovaru a myčky, pořízeno zimní oblečení a odpovídající obuv, a využity teambuildingové aktivity. Dále by měly být zváženy možnosti rozšíření nefinančních benefitů.

ZÁVĚR

Bakalářská práce měla za cíl analyzovat současnou spokojenost zaměstnanců ve Zdravotnické záchranné službě v lokalitě Valašské Meziříčí a navrhnout doporučení pro zvýšení této spokojenosti v případě identifikované nespokojenosti.

V teoretické části bakalářské práce byla provedena důkladná analýza relevantní literatury týkající se problematiky spokojenosti zákazníků. Na základě této literární rešerše byla stanovena teoretická východiska, která sloužila jako základ pro provedení praktické části bakalářské práce. V rámci praktické části byly formulovány tři výzkumné otázky a dvě výzkumné hypotézy, které byly následně testovány a analyzovány.

V praktické části bakalářské práce byla provedena charakterizace vybrané společnosti pomocí marketingové strategické analýzy, konkrétně analýzy mikroprostředí metodou McKinsey a PESTE analýzy. Pro získání informací o pracovní spokojenosti zaměstnanců bylo použito dotazníkového šetření, které bylo doplněno osobními rozhovory se zaměstnanci.

Dále byly identifikovány hlavní nedostatky ve společnosti týkající se pracovní spokojenosti zaměstnanců. Mezi tyto nedostatky patří nedostatečné vybavení pracoviště, nevhodné pracovní pomůcky, nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci a nedostatky v oblasti nabízených benefitů. V rámci bakalářské práce byla vypracována řada doporučení, která jsou zaměřena na zlepšení současného stavu a zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Jako první doporučení týkající se vybavení pracoviště bych navrhl zakoupit kávovar, který by zaměstnanci velmi ocenili. Po zvážení možností vzhledem k poměru cena a kvalita byl vybrán Espresso Philips Series 2200 LatteGo, který je k dispozici na e-shopu datart.cz. Celková cena kávovaru včetně dopravy činí 10 385 Kč.

Dalším doporučeným produktem by byla myčka na nádobí. Zvolil jsem model Electrolux 700 FLEX, který je vhodný pro vestavění do stávající kuchyně. Tento produkt lze také zakoupit na e-shopu datart.cz. Celková cena myčky včetně dopravy a montáže je 10 350 Kč.

Posledním doporučením souvisejícím s kuchyní je nákup kuchyňských potřeb. Tyto potřeby mohou být pořízeny na e-shopu ikea.cz. Zahrnují sadu příborů, jídelní servis, hrnky a sklenice. Celkové náklady na kuchyňské potřeby činí 5 523 Kč.

Dále bych doporučil nákup ručníků VINARN z e-shopu ikea.cz, které jsou vyrobeny z měkké a vysoce savé směsi bavlny a viskózy. Při nákupu 10 kusů je celková cena 3 490 Kč.

Dalším doporučeným produktem je dvou oddílná kovová šatní skříňka EKONOMIK, která je k dispozici za cenu 4 878,72 Kč za kus prostřednictvím e-shopu B2Bpartner.cz. Tato skříňka poskytuje dostatek prostoru pro uložení jak pracovního, tak osobního oblečení zaměstnanců. Rozhodnutí ohledně výměny stávajících skříněk a jejich počtu je na vedení společnosti. Mohou se rozhodnout buď vyměnit všechny stávající skřínky a nakoupit počet, který odpovídá aktuálnímu počtu zaměstnanců, nebo pouze dokoupit počet skříněk, které chybí.

Druhá skupina doporučení se týká pracovních pomůcek, konkrétně rozdělení pracovního oděvu a obuvi na letní a zimní variantu. Vzhledem k dostatečnému množství oblečení vhodného pro letní období, doporučuji se zaměřit pouze na dokoupení zimních kalhot a bund za celkovou částku 220 000 Kč. Tyto produkty lze zakoupit prostřednictvím obchodu Pangea.

Co se týče obuvi, pro letní období doporučuji polobotky Sixton ORTLES s cenou 3 220 Kč za kus, a pro zimní období kotníkovou obuv Sixton ORTISEI s cenou 3 360 Kč za kus. Vzhledem k ceně obuvi jsem navrhl provést testování, na kterém by se podílelo 6 zaměstnanců - 3 ženy a 3 muži z každé věkové skupiny. Celkové náklady na toto testování činí 39 480 Kč. Na základě výsledků testování by se pak mohla zvážit investice do obuvi pro všechny zaměstnance, s ohledem na oblíbenosti.

Pro zlepšení komunikace mezi zaměstnanci jsem doporučil dvě možnosti teambuildingových aktivit. První navrhovanou aktivitou je "Skleněná mozaika", která slouží jako prostředek k posílení týmové spolupráce. Druhou doporučenou aktivitou je "Párty hry", která má za cíl zvýšit soudržnost a zábavu v týmu.

Cena za realizaci "Skleněné mozaiky" činí celkem 33 880 Kč. Tato částka zahrnuje veškeré potřebné materiály a instruktážního specialistu. Pro uspořádání "Párty her" by bylo nutné investovat celkem 42 350 Kč. Tato částka zahrnuje náklady na organizaci her a potřebné vybavení. Pro zahrnutí všech zaměstnanců by bylo nutné provést teambuildingové aktivity dvakrát.

Jako posledním doporučením bylo rozšíření stávajících nefinančních benefitů o wellness programy, možnosti sportovního vyžití a kulturní akce.

Na základě kvadrantové analýzy vyplynulo, že zaměstnanci vyjadřují nespokojenost s motivací a celkovou spokojeností v organizaci. Proto bych doporučil zaměřit se na poskytnutá doporučení.

Bakalářská práce byla vypracována v souladu se Zásadami pro vypracování a splnila stanovené cíle. Věřím, že obsažená doporučení by mohla přinést vybrané společnosti přínos, zejména pokud jde o zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Implementace navržených opatření by mohla přispět k lepší motivaci, pracovnímu prostředí a celkové spokojenosti zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 560 p. ISBN 978-074-9449-629.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 246 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

COVEY, Stephen R, 2009. *Principle-Centered Leadership*. 1. ed. New York: Rosetta Books, 340 p. ISBN 97807953.

CROWLEY, Dermot, 2018. *Smart teams: communicate, congregate, collaborate: how to work better together*. Milton Queensland: Wiley, 208 p. ISBN 9780730350033.

DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EGEROVÁ, Dana, 2012. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 141 s. ISBN 978-80-261-0139-0.

GILBERTOVÁ, Sylva a Oldřich MATOUŠEK, 2002. *Ergonomie: optimalizace lidské činnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 239 s. ISBN 80-247-0226-6.

HAGUE, Paul N., 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 234 s. ISBN 80-722-6917-8.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. přeprac. Praha: C. H. Beck, 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ, 2008. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. 1. vyd. Praha: Galén, 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1.

HORSKÁ, Viola, 2009. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 174 s. ISBN 978-80-247-2450-8.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vyd. aktualiz. a rozš. Praha: Grada Publishing, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2006. *Marketing management*. 12th ed. Upper Saddle River: Pearson, 733 p. ISBN 01-314-5757-8.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

MALÝ, Stanislav et al., 2016. *Ergonomické stresory pod kontrolou, aneb, Ergonomie – jak na to*. 2016. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 126 s. ISBN 978-80-87676-27-1.

MASLOW, Abraham Harold, 2021. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 375 s. ISBN 978-80-262-1728-2.

MATOUŠEK, Oldřich, 2008. *Slovník sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 271 s. ISBN 978-80-7367-368-0.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 150 s. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.

MUKHOPADHYAY, Prabir, 2020. *Ergonomics for the layman: applications in design*. 1st ed. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis group, 133 p. ISBN 978-0-367-33499-4.

NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 87 s. ISBN 80-856-0301-2.

NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. 3. vyd. přeprac. Praha: Triton, 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. rozš. Praha: Grada Publishing, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

PŘIBOVÁ, Marie, 1996. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 238 s. ISBN 80-716-9299-9.

SENGE, Peter M., 2016. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 439 s. ISBN 978-80-7261-428-8.

SHORROCK, Steven a Claire WILLIAMS, 2017. *Human Factors and Ergonomics in Practise*. London: CRC Press, 456 p. ISBN 978-1-4724-3925-3.

ŠENK, Zdeněk, 2012. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: prakticky a přehledně podle normy OHSAS*. 2.vyd. aktualiz. Olomouc: ANAG, 311 s. ISBN 978-80-7263-737-9.

ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 114 s. ISBN 80-246-0448-5.

TAHAL, Radek a Dávid MELAS, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 261 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

TAHAL, Radek, 2015. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 99 s. ISBN 978-80-7400-585-5.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004 *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VÉVODA, Jiří, 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 159 s. ISBN 978-80-247-4732-3.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

Espresso Philips Series 2200 LatteGo EP2230/10 černé, 2023. Datart.cz [online]. Zlín: HP TRONIC [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.datart.cz/espresso-philips-series-2200-lattego-ep2230-10-cerne.html>

FÄRGKLAR, 2023. Ikea.com [online]. Praha: Inter IKEA Systems B.V. [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/p/faergklar-jidelni-servis-24-ks-matne-svetle-seda-90479412/>

GODIS, 2023. Ikea.com [online]. Praha: Inter IKEA Systems B.V. [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/p/godis-sklenice-cire-sklo-20092107/>

IKEA 365+, 2023. Ikea.com [online]. Praha: Inter IKEA Systems B.V. [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/p/ikea-365-hrnek-bila-20282942/>

Kovová šatní skříňka Ekonomik, červené dveře, otočný zámek, 2023. B2bpartner.cz [online]. Ostrava: B2B Partner [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.b2bpartner.cz/kovova-satni-skrinka-ekonomik-cervene-dvere-otocny-zamek/>

LANGER, Tomáš, 2018. *Firemní vzdělávání*. Trendy ve firemním vzdělávání: český pohled. 2 (6), 8-9. Dostupné z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf

Legislativa: zákony, vyhlášky, 2020. AZZS [online]. České Budějovice: AZZS ČR [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.azzs.cz/legislativa/zakony-vyhlasky>

LUTHANS, Fred, 2015. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 13th Ed. ISBN 9781681231198. Dostupné také z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&an=999823&scope=site>

MARTORP, 2023. Ikea.com [online]. Praha: Inter IKEA Systems B.V. [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/p/martorp-sada-priboru-30-ks-nerezavejici-ocel-30167507/>

MERCATOR GOG RIP blue jednorázové rukavice, 2023. Pracovniochrana.cz [online]. Matějovec: Pracovniochrana.cz [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.pracovniochrana.cz/mercator-gogrip-blue-jednorazove-rukavice>

Myčka nádobí Electrolux 700 FLEX EEM23100L, 2023. Datart.cz [online]. Zlín: HP TRONIC [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.datart.cz/mycka-nadobi-electrolux-700-flex-eem23100l.html>

Obuv kotníková Sixton ORTISEI WR HRO HI CI S3 SRC, 2023. Inzep.cz [online]. Valašské Meziříčí: INZEP CENTRUM [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.inzep.cz/obuv-kotnikova-sixton-ortisei-wr-hro-hi-ci-s3-src>

Polobotky Sixton ORTLES HDRY HRO HI WR S3 SRC, 2023. Inzep.cz [online]. Valašské Meziříčí: INZEP CENTRUM [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.inzep.cz/polobotky-sixton-ortles-hdry-hro-hi-wr-s3-src>

RINNIG, 2023. Ikea.com [online]. Praha: Inter IKEA Systems B.V. [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/p/rinnig-uterka-bila-tmave-seda-vzorovano-20476346/>

Tepelně-vlhkostní mikroklima: Mikroklimatické podmínky vnitřního prostředí pracovišť, 2021. Szu.cz [online]. Praha: Státní zdravotní ústav [cit. 2021-010-020]. Dostupné z: <https://szu.cz/tema/pracovni-prostredi/factory-pracovniho-prostredi/fyzikalni/tep-vlhk-mikroklim/mikrokli-pod-vnit-pract/>

VINARN, 2023. Ikea.com [online]. Praha: Inter IKEA Systems B.V. [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/p/vinarn-osuska-bila-00554849/>

Základní informace, 2023. Zzszk.cz [online]. Zlín: ZZS ZK [cit. 2023-1-19]. Dostupné z: <http://www.zzszk.cz/zakladni-informace/>

Interní zdroje

Rozhovory s některými zaměstnanci vybrané společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ZZS	Zdravotnická záchranná služba
ZZS ZK	Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje
LZS	Letecká záchranná služba
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 – Mnoho oborová ergonomie (Malý a kol., 2016)</i>	20
<i>Obrázek 2 – Model celkové odměny (Armstrong, 2007)</i>	28
<i>Obrázek 3 – Maslowova pyramida potřeb (Maslow, 2021)</i>	31
<i>Obrázek 4 – Vnitřní faktory (Benderová a kol., 2012)</i>	33
<i>Obrázek 5 – Vnější faktory (Benderová a kol., 2012)</i>	34
<i>Obrázek 6 – Model 7S firmy McKinsey (Hanzelková a kol., 2017)</i>	40
<i>Obrázek 7 – Organizační struktura výjezdové stanice (Vlastní zpracování)</i>	45
<i>Obrázek 8 – Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obrázek 9 – Věk respondentů (Vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obrázek 10 – Vzdělání respondentů (Vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obrázek 11 – Rodinný stav respondentů (Vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obrázek 12 – Pracovní pozice respondentů (Vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obrázek 13 – Délka praxe respondentů (Vlastní zpracování)</i>	52
<i>Obrázek 14 – Jak jste spokojen/a s vybavením Vašeho pracoviště? (Vlastní zpracování)</i> .	53
<i>Obrázek 15 – Jste spokojen/a s kvalitou technického vybavení? (Vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obrázek 16 – Jste spokojen/a s kvalitou pracovních pomůcek? (Vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obrázek 17 – Měl/a byste zájem o nefinanční benefity? (Vlastní zpracování)</i>	55
<i>Obrázek 18 – O jaké nefinanční benefity byste měl/a zájem? (Vlastní zpracování)</i>	55
<i>Obrázek 19 – Přemýšlel/a jste někdy nad změnou zaměstnání? (Vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obrázek 20 – Kvůli které z následujících možností byste se rozhodl/a odejít z Vašeho zaměstnání? (Vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obrázek 21 – Jak hodnotíte vzájemnou spolupráci mezi Vámi a Vašimi kolegy? (Vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obrázek 22 – Jak často máte možnost od kolegů dostat otevřenou zpětnou vazbu? (Vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obrázek 23 – Jaký máte názor na „teambuildingové“ aktivity? (Vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obrázek 24 – Považujete Vaše povolání za psychicky náročné? (Vlastní zpracování)</i>	59
<i>Obrázek 25 – Vyberte, co je pro Vás psychicky náročné při práci? (Vlastní zpracování)</i> .	59
<i>Obrázek 26 – Považujete Vaše povolání za fyzicky náročné? (Vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obrázek 27 – Kvadrantová analýza (Vlastní zpracování)</i>	69

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 – Průměrné požadované osvětlení pro určité místnosti (Dvořáková a kol., 2012)</i>	18
<i>Tabulka 2 – Přehled účinků hluku na člověka (Dvořáková a kol. 2012)</i>	19
<i>Tabulka 3 – Složky celkové odměny (Armstrong, 2007)</i>	27
<i>Tabulka 4 – Přehled skupin faktorů a jejich dimenzialita (Štikar a kol., 2003)</i>	33
<i>Tabulka 5 – Zákony a vyhlášky upravující provoz ZZS (Vlastní zpracování podle: Legislativa, © 2020)</i>	46
<i>Tabulka 6 – Rozdělení četnosti (Vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tabulka 7 – Rozdělení četnosti (Vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tabulka 8 – Rozdělení četnosti (Vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tabulka 9 – Zjištěné údaje o respondentech (Vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tabulka 10 – Tabulka hypotetických četností (Vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tabulka 11 – Zjištěné údaje o respondentech (Vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tabulka 12 – Tabulka hypotetických četností (Vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tabulka 13 – Počet odpovědí u jednotlivých kategorií u otázky č. 9 (Vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tabulka 14 – Výpočet jednotlivých hodnot u otázky č. 9 (Vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tabulka 15 – Počet odpovědí u jednotlivých kategorií u otázky č. 15 (Vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tabulka 16 – Výpočet jednotlivých hodnot u otázky č. 15 (Vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tabulka 17 – Průměrná hodnota spokojenosti a důležitosti (Vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tabulka 18 – Nabídka kávovarů (Vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tabulka 19 – Nabídka myček na nádobí (Vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tabulka 20 – Nákupní seznam kuchyňských potřeb (Vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tabulka 21 – Letní obuv (Vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tabulka 22 – Zimní obuv (Vlastní zpracování)</i>	76

SEZNAM VZORCŮ

- (1) Vzorec pro výpočet hypotetických četností.
- (2) Výpočet testového kritéria χ^2 .
- (3) Pearsonův kontingenční koeficient.

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazníkové šetření zaměřené na analýzu spokojenosti zaměstnanců Zdravotnické záchranné služby ve Valašském Meziříčí.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK – SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ S VYBRANOU SPOLEČNOSTÍ

Vážená slečno, paní nebo pane,

rád bych Vás požádal o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma „Analýza spokojenosti zaměstnanců Zdravotnické záchranné služby ve Valašském Meziříčí“.

Vaše odpovědi jsou zcela anonymní.

Výsledky a jejich následná analýza bude využita jen pro mou bakalářskou práci.

Případně, pokud by byl zájem, mohou být poskytnuty souhrnné anonymní výsledky vedení za účelem zvýšení Vaší spokojenosti v práci.

Předem Vám děkuji za odpovědi.

S přáním pěkného dne Netolička Jan

1. V jaké míře jste spokojen/a s úrovní vybavení Vašeho pracoviště?

(1 = maximálně spokojen/a, 4 = velmi nespokojen/a)

- 1 2 3 4

2. O nákup, jakého vybavení byste měl/a zájem?

3. Jste spokojen/a s kvalitou technického vybavení?

- ano
 ne

4. Pokud byla Vaše odpověď „ne“, tak co by bylo potřeba vylepšit?

5. Jste spokojen/a s kvalitou sociálního zařízení?

- ano
 ne

6. Pokud Vaše odpověď byla „ne“, tak co by bylo potřeba vylepšit?

7. Jste spokojen/a s kvalitou pracovních pomůcek?

- ano
 ne

8. Pokud Vaše odpověď byla „ne“, tak jaké pracovní pomůcky byste požadovali kvalitnější?

9. Ohodnoťte prosím následující výroky charakterizující Váš vztah k práci. Hodnotit budete ve dvou oblastech, a to ve spokojenosti a důležitosti.

- Spokojeností se rozumí, do jaké míry souhlasíte s daným výrokiem.
- Důležitost se rozumí to, jak je pro Vás daný výrok důležitý, kdy 1 = nejdůležitější, 4= nedůležitý.

výroky		spokojenost				důležitost			
		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	1	2	3	4
9.1	Chodím do práce rád/a.								
9.2	Jsem celkově spokojen/a s prací v organizaci.								
9.3	Jsem spokojen/a s výší měsíčního výdělku.								
9.4	Jsem dostatečně motivován/a k pracovnímu výkonu.								

10. Co by Vás dokázalo motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu?

11. Měl/a byste zájem o nefinanční benefity?

- ano
 ne

12. O jaké nefinanční benefity byste měl/a zájem?

(možnost více odpovědí)

- dovolená navíc
 podpora sportování
 podpora vzdělávání
 wellness programy
 kulturní akce
 prohlubování kvalifikace
 jiné:

16. Jak hodnotíte vzájemnou spolupráci mezi Vámi a Vašimi kolegy?

(1 = maximálně spokojen/a, 4 = velmi nespokojen/a)

- 1 2 3 4

17. Jak často máte možnost od kolegů dostat otevřenou zpětnou vazbu?

- vždy
 často
 ne příliš často
 nikdy

18. Jak jste spokojen/a se spoluprací, soudržností a vzájemnou podporou mezi Vašimi kolegy na pracovišti?

- velmi spokojen
 spíše spokojen
 spíše nespokojen
 velmi nespokojen

19. Jaký máte názor na „teambuildingové“ aktivity?

- naprostá paráda
 nevadí mi
 nemám názor
 naprostá ztráta času

20. Zúčastnili byste se „teambuildingových“ aktivit za účelem stmelování kolektivu?

- ano
 ne

21. Pokud jste odpověděli „ne“ tak proč?

22. Považujete Vaše povolání za psychicky náročné?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

23. Vyberte, co je pro Vás psychicky náročné při práci?

(možno více odpovědí)

- stres
- zodpovědnost
- vztah s kolegy na pracovišti
- komunikace s pacienty
- směnný provoz
- kontakt s nemocnými/umírajícími pacienty
- jiné:

24. Považujete Vaše povolání za fyzicky náročné?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

25. Při vyplňování dokumentů souvisejících se zdravotnickým výjezdem máte možnost využití KOMFORTNÍHO zázemí zřízeného pro tuto činnost?

- Ano
- Ne

26. Pokud jste odpověděli „ne“, tak co by podle Vás takové zázemí mělo obsahovat.

Identifikační otázky

28. Pohlaví

- žena
- muž

29. Věk

- 18 – 25
- 26 – 45
- 46 – 55
- 56 – 60
- 61 a více

30. Stupeň dosaženého vzdělání

- střední odborné bez maturity
- střední odborné s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

31. Rodinný stav

- svobodný/á
- ženatý/vdaná
- vdovec/vdova
- rozvedený/á

32. Pracovní pozice

- doktor/ka
- zdravotnický záchranář
- řidič/ka

33. Praxe (roky)

- 0 – 10
- 11 – 20
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 a více