

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Sociální práce v péči o duševní zdraví

**FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ
V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH VE VYBRANÝCH
DOMOVECH PRO SENIORY**

Diplomová práce

Autor práce: Bc. et Bc. Michaela Tkáčová

Vedoucí práce: Mgr. Jana Gabrielová, PhD.

Jihlava 2026

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autor práce:	Bc. et Bc. Michaela Tkáčová
Studijní program:	Sociální práce v péči o duševní zdraví
Garant studijního programu:	doc. PhDr. Milan Tomka, PhD.
Název práce:	Faktory pracovní spokojenosti pracovníků v sociálních službách ve vybraných domovech pro seniory
Vedoucí práce:	Mgr. Jana Gabrielová, PhD.
Cíl práce:	Cílem práce je zjistit, jaké faktory jsou určující pro pracovní spokojenost pracovníků v sociálních službách ve vybraných domovech pro seniory, a porovnat míru spokojenosti mezi déle zavedeným a nově otevřeným zařízením.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá pracovní spokojeností pracovníků v sociálních službách ve vybraných domovech pro seniory. Cílem práce bylo zjistit, které faktory tuto spokojenost nejvíce ovlivňují, a porovnat její míru mezi déle zavedeným a nově otevřeným zařízením. Výzkum byl realizován formou anonymního online dotazníkového šetření mezi 100 pracovníky v sociálních službách ze dvou domovů pro seniory v Jihlavě a ve Žďirci; získaná data byla statisticky zpracována v programu jamovi a doplněna analýzou otevřených otázek. Výsledky ukázaly, že mezi nejvýznamnější faktory pracovní spokojenosti patří smysluplnost práce, vztahy s kolegy a pracovní atmosféra. Celková pracovní spokojenost se mezi pracovišti statisticky významně nelišila, avšak spokojenost se vztahy na pracovišti byla vyšší v déle zavedeném zařízení. Významnou roli sehrála také stabilita zaměstnání, supervize a kvalita meziprofesionálních vztahů.

Klíčová slova

Domov pro seniory; pracovník v sociálních službách; spokojenost; vztahy na pracovišti

Abstract

This thesis examines job satisfaction among social service workers in selected nursing homes. The aim of the study was to identify the factors that most influence this satisfaction and to compare satisfaction levels between a long-established facility and a newly opened one. The research was conducted as an anonymous online survey of 100 social service workers from two nursing homes in Jihlava and Ždírec; the collected data was statistically analyzed using the Jamovi program and supplemented with an analysis of open-ended questions. The results showed that the most significant factors contributing to job satisfaction include the meaningfulness of work, relationships with colleagues, and the work atmosphere. Overall job satisfaction did not differ statistically significantly between the workplaces; however, satisfaction with workplace relationships was higher in the longer-established facility. Job stability, supervision, and the quality of interprofessional relationships also played a significant role.

Keywords

Nursing home; social services worker; satisfaction; workplace relationships

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

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

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

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

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

V Jihlavě dne 21. dubna 2026

.....

Podpis studenta/ky

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Janě Gabrielové, PhD. za odborné vedení, cenné rady a trpělivost, kterou mi věnovala během zpracování této diplomové práce. Dále děkuji paní ředitelce domova pro seniory za vstřícnost a podporu při realizaci výzkumu. Poděkování patří také zaměstnancům domova pro seniory za jejich ochotu sdílet své názory a zkušenosti, které významně přispěly k realizaci tohoto výzkumu. V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým za podporu a povzbuzení po celou dobu studia.

Obsah

Seznam obrázků.....	7
Seznam tabulek	8
Seznam zkratk.....	9
Úvod	10
1 Teoretická část	12
1.1 Úvod do problematiky pracovní spokojenosti v sociálních službách	12
1.2 Zaměstnanci domova pro seniory se zaměřením na pracovníky v sociálních službách	14
1.3 Pracovní spokojenost.....	15
1.4 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost v sociálních službách	18
1.5 Důsledky pracovní spokojenosti	21
1.6 Včasné varovné signály zátěže a nespokojenosti	24
1.7 Specifické výzvy u nového vs. zavedeného domova pro seniory	26
1.8 Nástroje podpory (opatření s dopadem na spokojenost a duševní zdraví).....	29
1.9 Metody a nástroje měření pracovní spokojenosti.....	36
2 Výzkumná část	39
2.1 Cíl výzkumu	39
2.2 Metodika výzkumu	41
2.3 Současný stav ve vybraných domovech pro seniory a výsledky již realizovaného výzkumu	44
2.4 Výsledky výzkumu a jejich interpretace	46
2.5 Diskuse.....	62
2.6 Doporučení pro praxi.....	65
Závěr	67
Seznam použitých zdrojů.....	69
Přílohy.....	75

Seznam obrázků

Obr.1. Graf: Porovnání průměrů pracovišť - VO1	47
Obr. 2. Graf: Faktory pracovní spokojenosti - VO2	49
Obr. 3. Graf: Korelace faktorů s celkovou pracovní spokojeností - VO2.....	50
Obr. 4. Graf: Opatření ke zvýšení spokojenosti na pracovišti - VO2	51
Obr. 5. Graf: Spokojenost s finančním ohodnocením – VO3	53
Obr. 6. Graf: Zaškolení a zájem zaměstnavatele podle délky praxe - VO4	54
Obr. 7. Graf: Povědomí a účast na supervizi - VO5	56
Obr. 8. Graf: Postoje k supervizi - VO5.....	57
Obr.9. Graf: Spokojenost se vztahy v organizaci - VO6.....	58

Seznam tabulek

Tabulka 1. Počet respondentů	45
Tabulka 2. Délka zaměstnání.....	46
Tabulka 3. Porovnání pracovišť - t-test pro nezávislé výběry	47
Tabulka 4. Faktory pracovní spokojenosti - deskriptivní statistiky (škála 1-8).....	48
Tabulka 5. Korelace faktorů s celkovou pracovní spokojeností.....	49
Tabulka 6. Co by přispělo ke zvýšení spokojenosti na pracovišti.....	51
Tabulka 7. Spokojenost s finančním ohodnocením - kategorizace.....	52
Tabulka 8. Zaškolení a zájem podle délky zaměstnání.....	54
Tabulka 9. Průměry podle délky zaměstnání	54
Tabulka 10. Povědomí o profesní supervizi	55
Tabulka 11. Účast na supervizi v uplynulém roce	55
Tabulka 12. Postoje k supervizi - deskriptivní statistiky (škála 1-5)	56
Tabulka 13. Spokojenost se vztahy v organizaci - deskriptivní statistiky (škála 1-5)	58

Seznam zkratek

ADL	aktivity denního života
APSS ČR	Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EU	Evropská unie
GDPR	obecné nařízení o ochraně osobních údajů
H0	nulová hypotéza
H1	alternativní hypotéza
IADL	instrumentální aktivity denního života
ISPV	Informační systém o průměrném výdělku
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
PSS	pracovník v sociálních službách / pracovníci v sociálních službách
VO	výzkumná otázka
VÚBP	Výzkumný ústav bezpečnosti práce
VÚPSV	Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

Úvod

Pracovní spokojenost zaměstnanců v sociálních službách zásadně ovlivňuje kvalitu a kontinuitu poskytované péče (Koubek, 2015). V pobytových zařízeních pro seniory je činnost pracovníků v sociálních službách zakotvena zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a řídí se Standardy kvality sociálních služeb (MPSV, 2008). PSS tráví s klienty podstatnou část jejich každodenního života a svým přístupem, empatií a psychickým rozpoložením spoluvytvářejí atmosféru zařízení (Pauknerová, 2012). Významně tak ovlivňují, zda klient prožívá pobyt jako důstojný a podpůrný (Holmerová, 2007). Pokud personál dlouhodobě čelí přetížení, nespokojenosti nebo syndromu vyhoření, promítá se to do kvality péče i do mezilidských vztahů v týmu (Mrhálek a Kajanová, 2018).

Současný stav poznání v této oblasti lze shrnout do několika opakujících se zjištění. V evropském kontextu bývá jako hlavní příčina fluktuace a náborových potíží v dlouhodobé péči uváděna kombinace nižšího finančního ohodnocení, psychosociální zátěže a nedostatku personálu (Eurofound, 2020). Zahraniční systematická přehledová studie identifikovala jako konzistentní prediktory spokojenosti pečujícího personálu smysluplnost práce, vztahy s kolegy, styl vedení a dostupnost supervize (Squires et al., 2015). Castle et al. (2007) dále doložili, že finanční ohodnocení je sice významným, nikoli však jediným prediktorem úmyslu opustit zaměstnání – srovnatelnou roli hrají vztahy s kolegy a nadřízenými. Teoretickým rámcem tematiky zůstává Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, která rozlišuje faktory motivační a hygienické (Herzberg, 1968). V českém prostředí představuje aktuálně nejkomplexnější zdroj dat šetření Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, které označuje smysluplnost práce, vztahy na pracovišti a spolupráci s nadřízeným za nejvýznamnější faktory spokojenosti, zatímco jako nejvýraznější slabinu identifikovalo finanční ohodnocení, benefity a omezené možnosti profesního rozvoje (APSS, 2025). Na systémové úrovni zdůrazňuje potřebu stabilního a odborně kompetentního pracovního prostředí Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016–2025 (MPSV, 2016).

Odborná literatura se shoduje, že mezi osvědčené nástroje podpory pracovní spokojenosti v domovech pro seniory patří kvalitní adaptační proces, participativní styl vedení, systematická supervize a férový systém odměňování (Plamínek, 2015). Na roli supervize jako nástroje prevence syndromu vyhoření u pomáhajících profesí upozorňují Hawkins a Shohet (2004). Význam péče o sebe (self-care) u pracovníků sociálních služeb zdůrazňuje Hubíková (2019). V praxi českých pobytových zařízení však mezi deklarovaným významem těchto nástrojů a jejich reálnou dostupností bývá znatelný rozdíl, což je spojováno s vyšším rizikem vyhoření a poklesu kvality péče (Honzák, 2018).

Téma pracovní spokojenosti pomáhajících profesí patří do ústředního zájmu oboru sociální práce v péči o duševní zdraví, neboť propojuje perspektivu organizace péče, ochrany duševního zdraví zaměstnanců a kvality života klientů pobytových sociálních služeb. Právě tato myšlenka autorky byla důvodem výběru tématu.

Cílem diplomové práce je zjistit, jaké faktory jsou určující pro pracovní spokojenost pracovníků v sociálních službách ve vybraných domovech pro seniory, a porovnat míru spokojenosti mezi déle zavedeným a nově otevřeným zařízením. Obě zařízení spadají pod společné vedení, liší se

však délkou fungování a stabilitou personálního obsazení – jeden z domovů je dlouhodobě zavedené zařízení s ustáleným kolektivem, druhý je nově otevřený domov s vyšší mírou fluktuace. Tato odlišnost umožňuje sledovat, jak délka fungování zařízení a zralost pracovního kolektivu ovlivňují vnímání spokojenosti. K naplnění cíle bylo formulováno šest výzkumných otázek a jedenáct hypotéz, které se dotýkají celkové spokojenosti, významnosti jednotlivých faktorů, finančního ohodnocení, adaptačního procesu, supervize a meziprofesionálních vztahů. Na základě výše citovaných zdrojů lze předpokládat, že pracovníci budou jako nejdůležitější faktory spokojenosti uvádět smysluplnost práce, vztahy na pracovišti a finanční ohodnocení. Očekáváme rovněž, že spokojenost se vztahy bude vyšší v déle zavedeném zařízení.

Volba zkoumaných zařízení vychází také z osobní zkušenosti autorky, která v jednom z domovů dříve působila jako sociální pracovník a při studiu zde vykonávala odbornou praxi. Tento vztah k zařízení umožnil hlubší porozumění kontextu a zajistil ochotu personálu podílet se na výzkumu.

Teoretická část práce shrnuje problematiku pracovní spokojenosti v sociálních službách, vymezuje roli pracovníků v sociálních službách, porovnává specifika nového a zavedeného zařízení a představuje faktory ovlivňující spokojenost i nástroje její podpory. Praktická část obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření realizovaného mezi 100 pracovníky v sociálních službách obou domovů, diskusi nad výsledky v kontextu odborné literatury a doporučení pro praxi.

1 Teoretická část

Teoretická část diplomové práce vymezuje základní pojmy, souvislosti a odborná východiska vztahující se k pracovní spokojenosti pracovníků v sociálních službách v domovech pro seniory. Pozornost je věnována specifikům práce této profesní skupiny, jejímu legislativnímu a organizačnímu ukotvení i faktorům, které mohou pracovní spokojenost posilovat nebo naopak oslabovat. Dále jsou shrnuty důsledky pracovní spokojenosti pro kvalitu poskytované péče, stabilitu pracovních týmů, duševní zdraví zaměstnanců a fluktuaci pracovníků. Součástí teoretické části je rovněž přehled nástrojů podpory pracovníků a možností měření pracovní spokojenosti. Cílem této části je vytvořit odborný rámec pro následnou výzkumnou část práce a usnadnit interpretaci zjištěných výsledků.

1.1 Úvod do problematiky pracovní spokojenosti v sociálních službách

Pracovní spokojenost v sociálních službách zásadně ovlivňuje kvalitu a kontinuitu poskytované péče. V domovech pro seniory se pracovníci každodenně potýkají s fyzickou i emoční náročností, péčí o klienty s chronickými onemocněními či kognitivním deficitem a řeší situace spojené s koncem života; proto je jejich subjektivní pohoda, profesní motivace a stabilita týmů úzce spjata s výsledky péče. Kvalitní personální řízení, jasně nastavené role a podpůrné mechanismy (supervize, vzdělávání, uznání práce) působí jako ochranné faktory proti psychické zátěži a vyhoření a podporují dlouhodobé setrvání v profesi (Koubek, 2015; Mrhálek a Kajanová, 2018, Pauknerová, 2012).

1.1.1 Význam a legislativní rámce sociálních služeb v České republice

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, vymezuje systém podpory osob v nepříznivé sociální situaci a stanovuje podmínky poskytování sociálních služeb a příspěvku na péči včetně působnosti orgánů veřejné správy v této oblasti. Základní zásady kladou důraz zejména na ochranu důstojnosti člověka, respektování individuálních potřeb, podporu soběstačnosti a upřednostnění setrvání v přirozeném prostředí, je-li to možné. Pro domovy pro seniory jsou podstatná také ustanovení o odborné způsobilosti pracovníků, registraci poskytovatelů a systému kontroly kvality, která mají zajistit kvalitní péči i přehledné a stabilní pracovní podmínky.

Ze zákonného rámce sociálních služeb vyplývá důraz nejen na kvalitu a dostupnost péče, ale také na vytváření stabilního a odborně způsobilého pracovního prostředí. Tento aspekt dále rozvíjí Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016–2025, která zdůrazňuje potřebu definovat personální a materiální standardy pro jednotlivé typy služeb a také legislativně upravit výkon sociální práce včetně celoživotního vzdělávání pracovníků (MPSV, 2016). Tato opatření mají zásadní význam i pro oblast pracovní spokojenosti, protože podmínky, v nichž pečovatelé a další pracovníci působí, se přímo odrážejí v jejich motivaci, psychické pohodě a ochotě dlouhodobě setrávat v profesi. Vytváření standardů tak nepředstavuje pouze nástroj kontroly kvality poskytované péče, ale zároveň i prevenci syndromu vyhoření a podporu duševního zdraví zaměstnanců (Pathé, 2020; Koubek, 2015).

1.1.2 Specifika práce v domovech pro seniory

Domovy pro seniory jsou pobytovou sociální službou pro osoby se sníženou soběstačností a zajišťují ubytování, stravu a každodenní pomoc podle § 49 zákona o sociálních službách (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, 2006). Přijetí a následná práce probíhá prostřednictvím jednání se zájemcem a individuálního plánování za účasti klienta a často i rodiny; cílem je sladit podporu soběstačnosti s osobními cíli a preferencemi uživatele (APSS ČR, 2017). Poskytování služby se řídí Standardy kvality, které kladou důraz na práva a autonomii, důstojnost a srozumitelnou dokumentaci průběhu služby a vyhodnocování plnění cílů (MPSV, 2008).

V praxi jde o komplexní, týmově zajišťovanou péči s častým souběhem sociálních a zdravotních potřeb klientů, což zvyšuje nároky na odbornost, komunikaci a koordinaci péče. (APSS ČR, 2017).

Tyto nároky vyžadují stabilní a dobře podporované týmy a systematická opatření k prevenci zátěže, vyhoření a k podpoře duševního zdraví pracovníků — zejména dostatečné obsazení směn, předvídatelné rozvrhy, průběžné vzdělávání, supervizi a jasné postupy proti násilí/obtěžování (Eurofound, 2020). Uvedená opatření korespondují se strategickým rámcem EU pro BOZP 2021–2027, který akcentuje prevenci pracovních rizik včetně psychosociálních a modernizaci ochrany zdraví při práci (European Commission, 2021).

V českém právním prostředí je prevence rizik, včetně rizik psychosociálních a rizik souvisejících s organizací práce a pracovními podmínkami, povinností zaměstnavatele, a to zejména podle § 101–102 zákoníku práce. Další rámec bezpečnosti a ochrany zdraví při práci stanoví zákon č. 309/2006 Sb., zatímco nařízení vlády č. 101/2005 Sb. upravuje podrobnější požadavky na pracoviště a pracovní prostředí (Nařízení vlády č. 101/2005 Sb.; Zákon č. 262/2006 Sb.; Zákon č. 309/2006 Sb.).

1.1.3 Význam pracovní spokojenosti pro kvalitu péče, stabilitu týmů a duševní zdraví pracovníků

Pracovní spokojenost ovlivňuje v domovech pro seniory tři vzájemně propojené oblasti:

- Kvalitu péče: Spokojení pracovníci častěji dodržují standardy, projevují vyšší míru empatie a zvládají náročné situace s menší chybovostí, což se promítá do spokojenosti klientů i jejich rodin (Koubek, 2015; Pauknerová, 2012; Holmerová, 2007).
- Stabilitu týmů: Spokojenost s vedením, pracovními podmínkami a smyslem práce snižuje fluktuaci, podporuje předávání know-how a kontinuitu péče v dlouhodobých vztazích mezi pracovníky a seniory (Koubek, 2015; Pikola a Říha, 2010).
- Duševní zdraví pracovníků: Psychická zátěž a emočně náročné situace patří k hlavním stresorům; dostupnost supervize, uznání práce a možnost profesního rozvoje působí jako ochrana před vyhořením a dlouhodobou únavou (Mrhálek a Kajanová, 2018; Křivohlavý, 2009).

1.2 Zaměstnanci domova pro seniory se zaměřením na pracovníky v sociálních službách

Na teoretická východiska pracovní spokojenosti a legislativní rámec navazuje kapitola věnovaná zaměstnancům domovů pro seniory, zejména pracovníkům v sociálních službách, kteří představují klíčovou profesní skupinu v přímé péči o seniory.

1.2.1 Personální skladba domova pro seniory

Jak již bylo uvedeno výše, domov pro seniory je pobytová sociální služba podle § 49 zákona o sociálních službách, poskytuje ubytování, stravu a každodenní podporu soběstačnosti a sociálního začlenění (Zákon č. 108/2006 Sb., 2006). Nyní se zaměříme na skupiny zaměstnanců v domovech pro seniory. Multidisciplinární tým typicky tvoří pracovníci v sociálních službách, dále jen PSS, sociální pracovník, všeobecná sestra, případně fyzioterapeut/ergoterapeut, aktivizační pracovník, nutriční a provozní personál. Pro kvalitu služby jsou závazné Standardy kvality (MPSV, 2008).

1.2.2 Vymezení role pracovníka v sociálních službách

PSS představuje nejpočetnější skupinu přímé péče v pobytových službách. Zákon vymezuje PSS jako osobu, která zajišťuje zejména přímou obslužnou péči, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, podporu kontaktu se společenským prostředím a pomoc při uplatňování práv a běžných záležitostí (Zákon č. 108/2006 Sb., 2006). Praktický přehled činností včetně příkladů práce s klientem shrnuje příručka MPSV k povolání PSS (MPSV, 2021).

- Typické činnosti pracovníků v sociálních službách v domově pro seniory
 - Podpora aktivit denního života (ADL): pomoc při hygieně, oblékání, stravování, pohybu a orientaci; nácvik/udržování soběstačnosti (Zákon č. 108/2006 Sb., 2006; MPSV, 2021).
 - Aktivizační a volnočasové činnosti: skupinové/individuální programy, trénink kognitivních schopností, podpora denního režimu (MPSV, 2021).
 - Sociální začleňování a kontakt s rodinou: doprovody, facilitace kontaktu s blízkými, podpora orientace v právních a osobních záležitostech pod metodickým vedením (MPSV, 2021; MPSV, 2008).
 - Týmová spolupráce a dokumentace: předávání informací, vedení záznamů dle standardů kvality, účast na individuálním plánování (MPSV, 2008).

PSS nejsou zdravotničtí pracovníci, zdravotní úkony provádějí oprávněné profese (sestra apod.). Novela č. 38/2025 Sb. zpřesnila, že pomoc při některých úkonech péče o zdraví lze vykonávat až po získání příslušné odborné způsobilosti (Zákon č. 38/2025 Sb., 2025).

- Kvalifikační požadavky a další vzdělávání

Zákon o sociálních službách stanoví, že pracovník v sociálních službách musí být plně svéprávný, bezúhonný, zdravotně způsobilý a odborně způsobilý (zákon č. 108/2006 Sb., 2006). Odbornou způsobilost lze mimo jiné získat absolvováním akreditovaného kvalifikačního kurzu, jehož obsah a minimální rozsah 150 hodin teoretické a praktické výuky stanoví prováděcí právní předpis (zákon č. 108/2006 Sb., 2006; vyhláška č. 505/2006 Sb., 2006). Do ukončení tohoto kurzu

vykonává pracovník v sociálních službách činnost pod dohledem odborně způsobilého pracovníka (zákon č. 108/2006 Sb., 2006). Aktuální novela zároveň upravila rozsah povinného dalšího vzdělávání tak, že zaměstnavatel je povinen zabezpečit pracovníku v sociálních službách minimálně 48 hodin dalšího vzdělávání za dva po sobě jdoucí kalendářní roky (zákon č. 108/2006 Sb., ve znění zákona č. 38/2025 Sb.). Podle zákona č. 179/2006 Sb. jsou obsah a kompetence těchto profesí současně dlouhodobě harmonizovány v rámci Národní soustavy kvalifikací.

- Místo PSS v týmu a hranice kompetencí
 - Sociální pracovník zajišťuje odbornou sociální práci, metodicky vede PSS v sociálních oblastech a koordinuje proces jednání se zájemcem, sociálního šetření a plánování podpory. (APSS ČR, 2017; APSS ČR, 2020).
 - Všeobecná sestra odpovídá za zdravotní péči a plán ošetrovatelských intervencí, zatímco PSS poskytují nezdravotnickou podporu soběstačnosti, komfortu a běžného denního fungování klienta (MPSV, 2008).
 - Aktivizační/fyzioterapeutické profese navrhují programy aktivizace a rehabilitace; PSS je každodenně naplňují a monitorují účinky (MPSV, 2008).

1.2.3 Ekonomické ocenění a psychická náročnost práce PSS

V praxi domovů pro seniory tvoří pracovníci v sociálních službách nejpočetnější skupinu přímé péče a jsou v každodenním úzkém kontaktu s klienty, což zvyšuje emoční i psychickou náročnost této profese (MPSV, 2021). Z hlediska odměňování ukazují aktuální mzdová data ISPV pro ošetrovatele a pracovníky v sociálních službách v oblasti pobytové péče průměrnou hrubou měsíční mzdu spíše nižší, starší sektorové analýzy VÚPSV navíc uvádějí, že mzdy pracovníků přímé obslužné péče dosahovaly zhruba dvou třetin průměrné mzdy v ekonomice (MPSV, 2025; VÚPSV, 2017).

Psychická náročnost PSS souvisí se směnností, tempem práce, kontaktem s náročným chováním a také s rizikem agrese/obtěžování. České metodiky BOZP doporučují cyklické hodnocení psychosociálních rizik a zavádění preventivních opatření v sociálních službách. Empirické studie zároveň dokládají zvýšené riziko vyhoření u personálu v institucionální péči o seniory (VÚBP, 2023). Tyto skutečnosti zapadají do evropského kontextu dlouhodobé péče, kde se kombinace nižšího odměňování, těžkých pracovních podmínek a nedostatku personálu uvádí mezi klíčovými příčinami fluktuace a náborových potíží (Eurofound, 2020).

Vzhledem k uvedeným faktům a k tomu, že PSS jsou výrazně ohroženi psychosociální zátěží a syndromem vyhoření, se tato práce dále soustředí primárně na tuto cílovou skupinu.

1.3 Pracovní spokojenost

Jak ukazují výše uvedené charakteristiky a náročnost práce pracovníků v sociálních službách, otázka jejich pracovní spokojenosti nabývá v domovech pro seniory mimořádného významu. Na tyto poznatky a na obecné souvislosti v první kapitole navazuje následující kapitola, která se věnuje samotnému pojmu pracovní spokojenost, jejím determinantům a vlivu na kvalitu péče.

Pracovní spokojenost patří podle odborné literatury k nejčastěji sledovaným tématům psychologie práce a řízení lidských zdrojů, protože významně ovlivňuje kvalitu a efektivitu pracovního výkonu v různých organizacích. V oblasti sociálních služeb má tento faktor zásadní

dopad, zejména v domovech pro seniory, kde je práce náročná jak fyzicky, tak emočně a kde se od pracovníků očekává vysoká míra empatie a odolnosti vůči psychické zátěži (Mrhálek, 2018; Giovagnoniová, Hron a kol. 2019; MPSV, 2021).

Mrhálek (2018) zároveň upozorňuje, že vysoké psychické zatížení, konfrontace s utrpením a ztrátami klientů a nutnost čelit náročným etickým dilematům významně ovlivňují subjektivní vnímání spokojenosti pracovníků. Spokojenost proto není jen otázkou odměňování, ale i emocionální podpory, týmové spolupráce a možnosti dalšího vzdělávání.

1.3.1 Definice pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost bývá často definována jako subjektivní pocit uspokojení z vykonávané práce, který vychází ze srovnání očekávání zaměstnance s reálnými podmínkami na pracovišti (Koubek, 2015). Jedná se o komplexní psychologický stav, jenž reflektuje nejen materiální, ale i emoční, sociální a hodnotové potřeby (Pauknerová, 2012). Plamínek (2015) zdůrazňuje, že pracovní spokojenost je tvořena jak vnitřními faktory (např. motivací, seberealizací, smysluplností práce), tak vnějšími podmínkami (např. organizačním uspořádáním, pracovním prostředím či stylem řízení).

Koubek (2015) zároveň poukazuje na to, že pracovní spokojenost není statický stav, ale průběžně se mění v důsledku vnitřních i vnějších vlivů, jako jsou osobní ambice, změny v týmu či vývoj profesních dovedností zaměstnance. V kontextu sociálních služeb lze mezi významné faktory řadit také emoční nároky spojené s péčí o klienty a nutnost zvládat psychicky náročné situace, což může celkový pocit spokojenosti výrazně ovlivnit (MPSV, 2016).

Strategie MPSV (2016) zároveň identifikuje nízké finanční ohodnocení a vysoké nároky na pracovníky sociálních služeb jako významné riziko destabilizace sektoru, což podtrhuje důležitost pracovních podmínek a uznání pro dlouhodobou spokojenost a setrvání zaměstnanců.

1.3.2 Význam pracovní spokojenosti v sociálních službách

V odvětví sociálních služeb se pracovní spokojenost dotýká celé řady aspektů, které souvisejí s kvalitou poskytované péče a stabilitou pracovního kolektivu. V domovech pro seniory je kvalitní a dlouhodobá péče závislá na motivovaném a odolném týmu, jenž zvládá každodenní náročné situace (Pauknerová, 2012). Pokud jsou zaměstnanci spokojeni projevuje se to zejména v těchto oblastech:

- Snižuje se riziko fluktuace: Dlouhodobí a zkušení pracovníci si osvojují specifické znalosti potřebné pro péči o klienty se zdravotními omezeními, což je v domovech pro seniory nesmírně důležité (Koubek, 2015).
- Zvyšuje se míra empatie a angažovanosti: Spokojení zaměstnanci pracují s větším západem a pozorností, což se odráží v lepší komunikaci s klienty a jejich rodinami (Plamínek, 2011).
- Podporuje se zdravé pracovní klima: Příjemné mezilidské vztahy a dobrá spolupráce v týmu se promítají do efektivity poskytovaných služeb i celkové atmosféry (Pauknerová, 2012).

Mrhálek (2018) dále upozorňuje, že udržení stabilního pracovního týmu s kvalitními vztahy nejen snižuje riziko syndromu vyhoření, ale také zajišťuje předávání zkušeností mezi pracovníky a dlouhodobou kontinuitu péče. Vytváření podpůrného pracovního prostředí, možnost supervízi a vzdělávání jsou proto klíčovými nástroji prevence fluktuace i zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

Můžeme tedy říci, že pracovní spokojenost je v oblasti sociálních služeb – a zvláště v domovech pro seniory – nezbytnou podmínkou pro zajištění kvalitní a kontinuální péče. Její definice se opírá o psychologické i organizační aspekty, přičemž důraz je kladen na rovnováhu mezi očekáváními zaměstnance a reálnými pracovními podmínkami. Vedení organizací hraje v tomto procesu klíčovou roli, jelikož může cíleně ovlivňovat jak vnější faktory (organizační kultura, odměňování, pracovní prostředí), tak podporovat vnitřní motivaci a seberealizaci zaměstnanců. Adekvátní podpora pracovní spokojenosti se následně pozitivně promítá do emoční pohody zaměstnanců, stabilizace personálu a v konečném důsledku i do spokojenosti klientů.

Starat se o člověka trpícího demencí je více než náročné. Pečovatelé bývají velmi často vystavováni mnohem vyšší míře stresu než zdravotnický personál. Čím déle péče o člověka, ve špatném zdravotním stavu trvá, tím se na pečujícího vztahuje vyšší riziko stresu. A tím spíš se musíme otázce zmírnění míry stresu a napětí věnovat. Dále je nutné si uvědomit, že ač není zdravotní stav seniora tak vážný, musíme o to vážněji brát v potaz jeho sociální potřeby. Lidé v domovech pro seniory jsou zpravidla určitou měrou odříznuti od svojí rodiny. Ty je navštěvují dle charakteru rodinných vazeb různě často, ale téměř vždy u seniora do značné míry převládá pocit osamocení a touha po kontaktu. Tuto úlohu by potom měl plnit přímý pečovatel (pracovník v sociálních službách), který bude ke klientovi vlídný. To že senior truchlí, prožívá smutek je přirozený stav, který je potřeba si odžít. Personál s tímto prožíváním musí umět pracovat a musí zůstat pozitivně naladěný. Profesionální pracovník pomáhající profese by si měl být vědom, že interakcí s klienty – seniory se dostává do vztahu, kdy nemůže očekávat, že mu jeho dobré úmysly klient ocení či dokonce oplatí. Musí si uvědomit, že nejde o nevděk, ale o situace, ve kterých už si klient vzhledem ke svému zdravotnímu stavu neuvědomuje či mu zdravotní stav nedovoluje standartní reakce, na které jsme v běžném životě zvyklí. Personál, který každodenně pečuje o seniory a osoby vyžadující každodenní péči by se měli celoživotně kvalitně vzdělávat a mít dostatečnou psychickou podporu, aby mohli své zaměstnání vykonávat kvalitně, šetrně a co možná co nejvíce důstojně směrem ke klientovi (Honzák a Pilátová, 2025).

V prostředí domovů pro seniory se často setkáváme se situacemi, kdy se člověk ve vyšším věku v důsledku ztráty soběstačnosti, chronického onemocnění nebo jiné životní změny ocitá v roli klienta pobytové sociální služby a stává se závislým na pomoci sociálních a zdravotních pracovníků. Tito pracovníci představují pro seniory nejen odbornou, ale i lidskou oporu – jejich přístup, empatie a ochota naslouchat mají zásadní vliv na to, jak se senioři v zařízení cítí. Pokud však pečující personál dlouhodobě čelí psychické zátěži, nedostatku podpory či syndromu vyhoření, může to vést ke snížení citlivosti vůči potřebám klientů a k nevědomému narušování jejich lidské důstojnosti. Vyčerpaný pracovník pak nemusí být schopen poskytovat péči s potřebnou empatií a trpělivostí, což se může promítnout do pocitu osamělosti, frustrace či bezmoci u samotných seniorů. Proto je péče o duševní zdraví pracovníků v sociálních službách klíčová nejen pro ně samotné, ale i pro zachování kvality a lidskosti péče o seniory (Holmerová, 2007).

1.3.3 Propojení pracovní spokojenosti a duševního zdraví pracovníků v sociálních službách

Pracovní spokojenost a duševní zdraví pracovníků v sociálních službách spolu úzce souvisejí a společně ovlivňují kvalitu poskytované péče. Podle Mrhálka a Kajanové (2018) pracovníci sociálních služeb často čelí vysoké psychické zátěži vyplývající z emočně náročné práce s klienty, administrativní náročnosti a nízkého finančního ohodnocení.

Tito autoři dále uvádějí, že právě tato kombinace faktorů významně ovlivňuje jejich celkovou spokojenost a může vést k únavě, frustraci či zvýšené fluktuaci. Stabilní pracovní kolektiv a kvalitní mezilidské vztahy jsou proto označovány jako ochranné faktory, které zmírňují negativní dopady psychické zátěže a přispívají k udržení spokojenosti a duševní pohody pracovníků.

Koncept pracovní spokojenosti a duševní pohody, jak jej chápe MPSV (2021), zahrnuje nejen subjektivní pocit spokojenosti a štěstí, ale také schopnost pracovníka zvládat každodenní úkoly, udržovat kvalitní sociální vztahy a mít přístup k dostatečné podpoře. V prostředí sociálních služeb má tento pojem zásadní význam: pokud pracovník nemá adekvátní pracovní podmínky nebo podporu, může se jeho duševní zdraví zhoršit, což se nepřímo projeví na kvalitě péče poskytované klientům.

Hlubíková (2019) upozorňuje, že péče o sebe (self-care) u pracovníků v sociálních službách je často vnímána jako okrajová záležitost, přesto je klíčová pro dlouhodobé udržení jejich psychické pohody a profesionální výkonnosti. Autorka dále zdůrazňuje, že zaměstnavatelé by měli aktivně vytvářet podmínky pro supervizi, intervizi či další podpůrné mechanismy, které pomáhají předcházet syndromu vyhoření a snižují nemocnost či odchod pracovníků z oboru.

Úzký vztah mezi pracovní spokojeností a duševním zdravím je proto zásadní nejen pro samotné zaměstnance, ale i pro dlouhodobou stabilitu personálu a předcházení fluktuaci. Pracovníci, kteří mají dostatek psychické podpory a cítí uznání, vykazují vyšší motivaci a odolnost vůči vyhoření, což se pozitivně promítá do kvality vztahů s klienty i do celkové atmosféry na pracovišti (Hlubíková, 2019).

1.4 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost v sociálních službách

Z poznatků z předešlých kapitol, zvláště pak z té o rozdílech mezi novými a zavedenými zařízeními je patrné, že pracovní spokojenost je výsledkem souhry více faktorů – osobnostních i organizačních. Následující kapitola tyto faktory systematicky shrnuje a rozděluje na vnitřní a vnější, přičemž vychází z klasických motivačních teorií.

Jak už jsme zmiňovali, pracovní spokojenost představuje v kontextu domovů pro seniory klíčové téma, které ovlivňuje kvalitu péče, stabilitu pracovního týmu a celkovou atmosféru v zařízení (Koubek, 2015).

Zaměstnanci (pečující personál, sociální pracovníci, zdravotní sestry i další profese) v těchto zařízeních čelí značné psychické, emoční i fyzické zátěži spojené s dlouhodobou péčí o seniory, často ve zhoršeném zdravotním stavu. V sociálních službách, zejména v prostředí domovů pro seniory, nabývá tento fenomén mimořádného významu. Zaměstnanci jsou zde vystaveni zvýšené emoční a fyzické zátěži, jelikož pečují o osoby s různými stupni soběstačnosti a mnohdy

s výraznými zdravotními omezeními (MPSV, 2008). Cílem této kapitoly je přiblížit hlavní faktory pracovní spokojenosti v domovech pro seniory.

Faktory, které utvářejí pracovní spokojenost v sociálních službách, lze strukturovat z několika hledisek. Podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie lze vnější (hygienické) faktory, jako je odměňování nebo vztahy na pracovišti, odlišit od vnitřních (motivačních) faktorů, zahrnujících vlastní obsah práce nebo možnost seberealizace. V prostředí sociálních služeb se však některé z těchto faktorů vzájemně překrývají a jejich význam je posílen specifiky pomáhajících profesí. (Herzberg, 1968). V české odborné literatuře se nejčastěji uvádí rozlišení na faktory vnitřní (psychologické, osobnostní) a faktory vnější (organizační, kontextuální) (Koubek, 2015; Pauknerová, 2012). Těm také budeme v naší práci věnovat pozornost. V kontextu domovů pro seniory a podobných zařízení můžeme v rámci rozdělení na vnější a vnitřní faktory hovořit například o následujících skupinách.

1.4.1 Vnitřní (osobnostní) faktory

Vnitřní faktory se týkají zejména psychologických charakteristik zaměstnance, jeho motivace a hodnotového nastavení. Podle české literatury k řízení a pracovní psychologii je právě osobnost a vnitřní motivace základním kamenem toho, jak pracovník prací v sociálních službách vnímá (Pauknerová, 2012). Schopnost zvládat stres a emočně náročné situace se v sociálních službách projeví ve větší míře než v jiných odvětvích (Křivohlavý, 2009). V sociálních službách je důležitý subjektivní pocit, že práce má vyšší smysl (pomoc druhým, naplňování osobních hodnot), což významně souvisí s motivací a spokojeností (Koubek, 2015; Pauknerová, 2012).

- Emoční a fyzická náročnost práce

V domovech pro seniory je pečující personál často vystaven vysoké emoční zátěži (ztráty, umírání, konfliktní situace). To vyžaduje dlouhodobě udržovanou psychickou odolnost (Křivohlavý, 2009). Zároveň se nelze vyhnout fyzicky náročným úkolům; kvalitu a bezpečnost práce zásadně podporují ergonomické pomůcky a technické prostředky (VÚBP, 2023).

- Syndrom vyhoření a psychosociální podpora

Při dlouhodobém vystavení stresu a emočně náročným situacím hrozí riziko vyhoření, které se projevuje vyčerpáním, distancí a poklesem výkonnosti; účinnými nástroji prevence jsou supervize, psychologické konzultace a otevřená kultura sdílení, které napomáhají lepší pracovní atmosféře (Hawkins a Shohet, 2004; Praško a Pešek, 2016; Bedrnová a Nový, 2009).

- Smysluplnost a hodnoty

V sociálních službách hraje zásadní roli vědomí, že zaměstnanci vykonávají smysluplnou činnost; silný pocit užitečnosti a možnosti přímé pomoci druhým zvyšuje celkovou pracovní spokojenost (Koubek, 2015). Potřeba pomáhat, empatie a humanistické hodnoty napomáhají zvládat každodenní náročné situace a udržovat angažovanost (Plamínek, 2015).

- Osobní motivace a potřeby

Motivační struktura pracovníka souvisí s významem, který přikládá seberealizaci, uznání a dalším formám (nefinančního) ocenění (Plamínek, 2015; Koubek, 2015). Pokud zaměstnanec dokáže v práci v domově pro seniory naplnit své vnitřní potřeby (např. odborný růst), bývá odolnější vůči stresu (Pauknerová, 2012).

- Psychická odolnost a zvládání stresu

Péče o seniory je emočně náročná; psychická stabilita a dobrá odolnost vůči stresu jsou proto nezbytné. Osoby s vyšší mírou psychické odolnosti bývají méně náchylné k vyhoření a udržují si stabilnější míru pracovní spokojenosti (Křivohlavý, 2009).

1.4.2 Vnější faktory

V domově pro seniory je všem uživatelům poskytováno plné zaopatření (strava, ubytování, prádlo, úklid) a také skupinové aktivizace; hlavní doménou je nepřetržitá pečovatelská a základní zdravotní péče. V této oblasti však často vznikají úskalí v pracovních vztazích (napětí mezi „sociální“ a „zdravotní“ linií), a ne všude se daří naplňovat standardy kvality; bývá náročná i komunikace s rodinami (Matoušek, 2012; MPSV, 2019).

Vnější faktory tak vycházejí z prostředí a kontextu, v němž zaměstnanec pracuje. V sociálních službách, respektive v domovech pro seniory, nabývají zvláštní důležitosti zejména oblasti související s organizačním uspořádáním, stylem řízení či možnostmi profesního růstu (Koubek, 2015; MPSV, 2019).

- Odměňování a pracovní podmínky

Spravedlivé a adekvátní finanční ohodnocení je tradičně uváděno jako jeden z klíčových faktorů spokojenosti; vedle výše mzdy působí i nefinanční benefity (vzdělávání, flexibilita směn, příspěvky), a zejména férovost a transparentnost systému (Koubek, 2015). Neméně významná je kvalita pracovních podmínek (ergonomie, pomůcky, technické zázemí), které snižují fyzickou zátěž a riziko úrazů a zefektivňují péči (VÚBP, 2023; Nařízení vlády č. 101/2005 Sb.).

- Organizační kultura a styl vedení

Organizační kultura a styl vedení patří mezi klíčové determinanty spokojenosti. Pozitivně působí otevřená komunikace, jasná struktura, participativní řízení a uznání náročnosti práce – to posiluje motivaci a loajalitu (Plamínek, 2015; Koubek, 2015; Bedrnová a Nový, 2009).

- Mezilidské vztahy na pracovišti

V multidisciplinárních týmech domovů pro seniory jsou důvěra, srozumitelné kompetence a podpora kolegů zásadní pro spokojenost; kvalitní vztahy usnadňují zvládání emočně náročných situací a snižují stres (Bedrnová a Nový, 2009; Koubek, 2015).

- Možnosti profesního rozvoje a vzdělávání

Pravidelná účast na vzdělávacích kurzech (např. demence, komunikace) posiluje pocit kompetentnosti a seberealizace; supervize zároveň poskytuje prostor k reflexi a funguje jako prevence vyhoření (Tureckiová, 2004; Bedrnová a Nový, 2009; Hawkins a Shohet, 2004).

- Stabilita organizace

Jasně procesy, předvídatelné směny a stabilní financování snižují nejistotu a podporují soudržnost týmů, což se promítá do spokojenosti a nižší fluktuace (Koubek, 2015; MPSV, 2019).

1.4.3 Význam rovnováhy mezi vnitřními a vnějšími faktory

Poukážeme-li na tyto faktory, můžeme sledovat, že optimální je rovnováha mezi osobními předpoklady zaměstnanců a podmínkami, které jim poskytuje organizace. To se přímo odráží v jejich přístupu k práci i v míře stresu, jemuž čelí. Zvláště v domovech pro seniory, kde je kvalitní péče o klienty závislá na motivovaném a stabilním týmu, je pečlivé řízení těchto faktorů klíčové (Plamínek, 2015; Koubek, 2015). Jasně nastavené procesy a pozitivní pracovní klima zároveň pomáhají udržet kvalitu poskytovaných služeb na vysoké úrovni. Při cílené práci na rozvoji obou typů faktorů tak lze dosáhnout nejen stabilnějšího pracovního týmu, ale i spokojenějších klientů domova pro seniory (Bedrnová a Nový, 2009; MPSV, 2019).

1.5 Důsledky pracovní spokojenosti

Jak už jsme v předešlé kapitole uvedli, spokojenost zaměstnance na pracovišti ovlivňuje mnoho faktorů ať už vnitřních nebo vnějších. V prostředí domovů pro seniory se pracovní spokojenost může promítat do celé řady oblastí, které ovlivňují jak samotné zaměstnance, tak chod organizace a v neposlední řadě také kvalitu poskytované péče. Nyní budou popsány některé důsledky, které spokojenost zaměstnanců přináší.

1.5.1 Výkonost a produktivita

Pracovní spokojenost je jedním z klíčových faktorů ovlivňujících výkon a produktivitu zaměstnance v organizaci. Spokojený zaměstnanec se obvykle vyznačuje vyšší mírou motivace, loajality a ochoty podávat nadstandardní výkony (Koubek, 2015). Spokojenost přitom nevzniká pouze na základě finančního ohodnocení, ale vychází i z dalších složek, jako jsou dobré mezilidské vztahy, smysluplnost práce, bezpečné pracovní prostředí a podpora osobního rozvoje (Bělohlávek, 2006).

V oblasti motivace se často zmiňují teorie, které propojují pracovní spokojenost s vnitřní motivací. Podle dvoufaktorové teorie Fredericka Herzberga hrají zásadní roli tzv. motivační faktory, mezi něž patří možnost osobního růstu, uznání za odvedenou práci či zajímavé pracovní úkoly (Koubek, 2015). Zaměstnanci, kteří vidí smysl své práce a cítí se být pro organizaci důležití, vykazují vyšší úroveň vnitřního uspokojení. Naopak „hygienické faktory“, zahrnující plat, pracovní podmínky nebo jistotu zaměstnání, udržují spokojenost na určité úrovni, ale samy o sobě ji nezvyšují. Pokud však nejsou splněny, vede to ke snižování pracovního výkonu a nespokojenosti (Bělohlávek, 2006).

Pracovní spokojenost úzce souvisí též s celkovou atmosférou na pracovišti a firemní kulturou. Pozitivní kolektivní klima přispívá k efektivnější komunikaci, k většímu sdílení znalostí a ke snazšímu dosahování cílů (Koubek, 2015). Je-li však firemní kultura založena na nedůvěře a nedostatečném uznání, klesá nejen motivace, ale postupně i individuální produktivita. To může vést k vyšší fluktuaci a finančním nákladům spojeným s hledáním a zaučováním nových zaměstnanců.

Z toho vyplývá, že investice do programů zvyšujících pracovní spokojenost – ať už jde o vhodné odměňovací systémy, možnost kariérního postupu či podporu týmové spolupráce – se organizacím dlouhodobě vyplatí. Spokojení zaměstnanci totiž obvykle pracují efektivněji, projevují nižší absenci, zůstávají u zaměstnavatele déle a jsou ochotni vkládat do činnosti více

energie (Bělohávek, 2006; Koubek, 2015). Právě toto zvýšení výkonu a produktivity bývá jednou z hlavních konkurenčních výhod, kterou zaměstnavatelé mohou prostřednictvím kultivace pracovní spokojenosti získat.

V domovech pro seniory se zvýšená produktivita a výkonnost může projevit zejména:

- Kvalitnější péčí o klienty: Spokojení pracovníci jsou náchylnější k empatičtějšímu a individuálnímu přístupu, díky čemuž dokážou lépe reagovat na potřeby seniorů (Sikorová, 2012).
- Ochotou k inovacím: Zaměstnanci, kteří pociťují uznání a mají prostor pro vlastní nápady, se spíše zapojí do vylepšování interních procesů či navrhování nových aktivit pro seniory (Koubek, 2015).
- Nižší chybovostí: Dobré duševní rozpoložení a menší stres způsobují, že spokojený pracovník se lépe koncentruje a dopouští se méně omylů (Plamínek, 2015).

Naopak nedostatek spokojenosti vede často k tzv. pracovní apatii, kdy lidé vykazují pouze základní činnost bez ochoty či motivace vykonávat nadstandardní úkoly (Koubek, 2015).

1.5.2 Fluktuace zaměstnanců

Pracovní spokojenost je jedním z rozhodujících faktorů, které ovlivňují míru setrvání či odchodu zaměstnanců z organizace. Podle Koubka (2015) lze pracovní spokojenost vnímat jako komplex subjektivních pocitů, jež vyplývají z hodnocení pracovních podmínek, sociálních vztahů a možností seberealizace. Pokud je spokojenost dlouhodobě nízká (např. kvůli nevyhovující mzdě, nadměrnému stresu či nedostatečné podpoře vedení), zvyšuje se riziko fluktuace, což má pro organizaci mnohdy nepříznivé důsledky – od finančních nákladů na hledání a zaučování nových lidí až po zhoršení kvality poskytovaných služeb (Veber a kol., 2021).

V prostředí sociálních služeb tak nabývá vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuací ještě větší důležitosti. Práce s klienty, kteří jsou často v obtížné životní situaci, je emočně náročná, což klade vysoké nároky na psychickou odolnost a motivaci pracovníků (Matoušek, 2012).

V domovech pro seniory má častá obměna personálu navíc negativní vliv na kvalitu péče, což pociťují nejen zaměstnanci, ale také klienti (Sikorová, 2012).

Důsledky fluktuace:

- Náklady na nábor a adaptaci: Vysoká fluktuace znamená opakované výběrové řízení, náklady na inzerci a především nezbytný čas pro zaučování nových pracovníků (Koubek, 2015).
- Ztráta know-how: Odchod zkušenějších zaměstnanců vede k úbytku znalostí a dovedností, které mohou být v práci se seniory nenahraditelné (Plamínek, 2015).
- Narušení kontinuity péče: Časté střídání pečujících osob může u seniorů vyvolávat pocity nejistoty a snižovat jejich pocit bezpečí (Sikorová, 2012).

Míra fluktuace se vyjadřuje jako podíl počtu zaměstnanců, kteří ve sledovaném období organizaci opustili, a průměrného počtu zaměstnanců ve stejném období, násobený stem (Armstrong a Taylor, 2020; Tomšík, 2010). V odborné literatuře nejsou stanoveny zcela jednotné hranice pro interpretaci míry fluktuace, nicméně některé zdroje uvádějí alespoň orientační

hodnoty. Tomšík považuje za optimální fluktuaci do 10 %, přičemž uvádí průměrnou míru v České republice okolo 17 % a nežádoucí fluktuaci nad 14 % (Tomšík, 2010).

1.5.3 Organizační závazek a loajalita

Organizační závazek, často zmiňovaný jako commitment, úzce souvisí s pracovní spokojeností (Pauknerová, 2012). V oblasti sociálních služeb se sounáležitost s organizací promítá do ochoty zaměstnanců vykonávat svou práci nad rámec povinností, což je pro kvalitní péči o seniory zásadní (Sikorová, 2012).

Podpora sounáležitosti s organizací:

- Identifikace s posláním organizace: V sociálních službách je důležité, aby se zaměstnanci ztotožnili s hodnotami a cíli zařízení, což zvyšuje jejich loajalitu (Pauknerová, 2012).
- Pocit spravedlnosti: Férové ohodnocení, otevřená komunikace a rovný přístup k zaměstnancům vedou k posílení vazby na organizaci (Koubek, 2015).
- Možnosti vzdělávání a podpory: Nabídka školení, supervizí a dalších forem rozvoje zvyšuje oddanost pracovníků a snižuje pravděpodobnost jejich odchodu (Plamínek, 2015).

Loajální a vysoce angažovaní zaměstnanci navíc fungují jako stabilizační prvek v týmu, což pozitivně ovlivňuje i jeho výkonnost a celkovou atmosféru na pracovišti (Sikorová, 2012).

1.5.4 Zdraví a well-being zaměstnanců

Práce v sociálních službách patří mezi psychicky i fyzicky náročné profese, a proto je důležité klást důraz na zdraví a duševní pohodu zaměstnanců. Pracovní spokojenost se podílí na tom, do jaké míry zaměstnanci čelí negativním důsledkům stresu a jak snadno dokáží předcházet syndromu vyhoření (MPSV, 2002; MZ ČR, 2020).

V domovech pro seniory má tento vztah ještě naléhavější význam. Poskytování péče seniorům je často spojeno s náročnými situacemi, jako je nutnost zvládat neustálé změny zdravotního stavu klientů či vyrovnávání se s jejich případným odchodem (Plamínek, 2015). Pracovní spokojenost v takovém kontextu slouží jako důležitý ochranný faktor, který zvyšuje odolnost proti vyčerpání a posiluje ochotu zaměstnanců věnovat se své práci s plným nasazením (Sikorová, 2012).

Dostatečná míra pracovní spokojenosti také snižuje riziko konfliktů a podporuje spolupráci mezi členy týmu. Zaměstnanci, kteří ve své práci nacházejí smysl a současně jsou adekvátně odměňováni či oceňováni, mají sklon podílet se aktivně na budování pozitivní atmosféry na pracovišti (Pauknerová, 2012). V takovém prostředí se mohou jednotlivci cítit bezpečněji, což přispívá k jejich dobrému duševnímu stavu.

Přínosy duševního zdraví a well-beingu zaměstnanců:

- Nižší míra stresu: Spokojení pracovníci většinou lépe zvládají emoční zátěž a jsou odolnější vůči vyhoření (Pauknerová, 2012).
- Větší psychická rovnováha: Přátelské a podpůrné prostředí v týmu pomáhá snižovat konflikty a posiluje pocit bezpečí (Koubek, 2015).

- Snížená nemocnost a absence: Zaměstnanci, kteří pociťují podporu managementu a uznání za svoji práci, bývají méně náchylní k častým absencím (Plamínek, 2015).

1.5.5 Vliv spokojenosti zaměstnanců na klienty domova

Pracovní spokojenost zaměstnanců v domovech pro seniory (či obdobných zařízeních poskytujících sociální služby) se často také promítá do kvality péče a celkové spokojenosti klientů. Zaměstnanec, který pociťuje uspokojení z dobře vykonané práce, bývá vstřícnější, trpělivější a lépe zvládá stresové situace (Koubek, 2015). Tyto faktory jsou v prostředí sociálních služeb obzvláště významné, protože klienti – zejména senioři – mají vyšší nároky na empatii a porozumění (Kalvach, 2004).

Vliv pracovní spokojenosti se projevuje již na úrovni každodenní interakce zaměstnance s klientem. Pokud pečující osoba cítí, že její práce je náležitě ohodnocena a podporována vedením, investuje více energie do poskytování individuální péče (Bělohlávek, 2006). Dále má tendenci vycházet vstříc specifitějším potřebám klientů, ať už jde o organizaci volnočasových aktivit, nebo zajištění drobných, ale pro komfort klienta důležitých služeb. V důsledku toho klient vnímá, že mu je věnována dostatečná pozornost a že je o něj postaráno s respektem k jeho osobním potřebám (Kalvach, 2004).

Pracovní spokojenost se navíc přímo odráží v míře ochoty řešit komplikace či stížnosti. Spokojení zaměstnanci jsou ochotnější hledat konstruktivní řešení problémů, přičemž dokážou efektivněji komunikovat jak s klienty, tak s rodinnými příslušníky (Koubek, 2015). Z uvedeného můžeme odvodit, že jelikož v domovech pro seniory mohou vyvstat i emočně náročné situace (např. zhoršení zdravotního stavu klienta či jeho psychická nepohoda), schopnost udržet profesionální, ale zároveň chápavý přístup je zásadní pro vytvoření pocitu bezpečí.

Jak už jsme také zmiňovali výše, díky vyšší pracovní spokojenosti se zaměstnanci snáze adaptují na případné změny v chodu zařízení, na potřebu dalšího vzdělávání či na zavádění nových metod péče. Dlouhodobě to pak vede i k menší fluktuaci zaměstnanců, což je důležité pro kontinuální a stabilní péči o klienta. Ten pak není vystavován neustálým změnám personálu, což může prohlubovat pocit jistoty a důvěry v dané zařízení (Bělohlávek, 2006).

Souhrnně lze říci, že pracovní spokojenost v domovech pro seniory významně přispívá ke kvalitě poskytovaných služeb. Spokojení zaměstnanci projevují vůči klientům vstřícnější a individualizovaný přístup, efektivněji řeší problémy a dokážou také vytvářet příjemné a podnětné prostředí. To vše se pozitivně promítá do subjektivního vnímání spokojenosti klientů, což je jedním z hlavních cílů sociálních služeb zaměřených na důstojné stáří (Kalvach, 2004).

1.6 Včasné varovné signály zátěže a nespokojenosti

Pokud se podaří zmiňované faktory udržet v rovnováze, přispívají k dlouhodobé stabilitě týmu a kvalitě poskytované péče. V opačném případě se mohou projevit varovné signály zátěže a nespokojenosti, které organizace musí včas rozpoznat a řešit. Právě těmto varovným signálům se věnuje následující kapitola.

- Fluktuace

Pracovní spokojenost je jedním z rozhodujících faktorů, které ovlivňují míru setrvání či odchodu zaměstnanců z organizace. Podle Koubka (2015) lze pracovní spokojenost vnímat jako komplex subjektivních pocitů, jež vyplývají z hodnocení pracovních podmínek, sociálních vztahů a možností seberealizace. Pokud je spokojenost dlouhodobě nízká (např. kvůli nevyhovující mzdě, nadměrnému stresu či nedostatečné podpoře vedení), zvyšuje se riziko fluktuace, což má pro organizaci mnohdy nepříznivé důsledky – od finančních nákladů na hledání a zaučování nových lidí až po zhoršení kvality poskytovaných služeb (Veber a kol., 2021).

V prostředí sociálních služeb tak nabývá vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuací ještě větší důležitosti. Práce s klienty, kteří jsou často v obtížné životní situaci, je emočně náročná, což klade vysoké nároky na psychickou odolnost a motivaci pracovníků (Matoušek, 2012).

Fluktuace zaměstnanců vyjadřuje, jak velká část pracovníků z organizace v určitém období odešla. Počítá se jako poměr počtu odchozích (ukončení pracovního poměru dohodou, výpovědí, zrušením ve zkušební době apod.) k celkovému/průměrnému počtu zaměstnanců za stejné období a uvádí se v procentech. Zaměstnavatel by měl sledovat měsíční/roční míru odchodů po profesích (pracovník v sociálních službách, všeobecná sestra, sociální pracovník), důvody ukončení (dobrovolné/nevhodné, mzda, směny, vztahy, vyhoření) a „čas do odchodu“ u nováčků. Vysoká fluktuace v prvních 6–12 měsících obvykle ukazuje na problém v onboardingu neboli v uvedení nového zaměstnance do práce či plánování směn (Eurofound, 2020).

- Absence a nemocnost

Jako další varovný signál lze sledovat krátkodobou i dlouhodobou absenci, její četnost, rozložení podle směn a případnou sezónnost. Nárůst krátkých absencí po náročných víkendových směnách bývá signálem přetížení či zhoršeného klimatu (Eurofound, 2020; European Commission, 2021).

- Personální pokrytí směn

Významným varovným ukazatelem je také personální pokrytí směn, zejména počet neobsazených služeb, rozsah přesčasů, frekvence záskoků a podíl směn obsazovaných na poslední chvíli. Opakované záskoky v noci a o víkendech zvyšují psychosociální zátěž a riziko chyb (Eurofound, 2020).

- Incidentsy agrese/obtěžování

V organizaci by měla být vedena anonymizovaná evidence incidentů: počet hlášení, typ (verbální/fyzická agrese, obtěžování), lokace, čas, zasažený personál, následná opatření a zpětnou vazbu. Důležitá je také kultura hlášení těchto situací, protože pokles počtu hlášených incidentů nemusí nutně znamenat zlepšení situace, ale může odrážet i obavy pracovníků z eskalace nebo nedůvěru v řešení problému. (Eurofound, 2020; MPSV, 2002).

- Tempo a organizace práce

Poměr klientů na pracovníka podle náročnosti péče (ADL/IADL, kognitivní stav), reálně vyhrazený čas na individuální plánování, počet neplánovaných záskoků, délka přerušení práce kvůli náhlým událostem. Dlouhodobé překračování plánovaného času péče je varovný signál (Eurofound, 2020; Nařízení vlády č. 101/2005 Sb., 2005).

- Spokojenost a klima

Pravidelné dotazníky (krátké škály 3–5 položek 1× měsíčně), strukturovaná supervizní zpětná vazba a občasná kvalitativní rozhovory. Mohou pomoci zaměstnavateli zjistit, jak jsou pracovníci spokojeni a jaké je klima na pracovišti. Sledována by měla být zejména férovost plánování, podpora nadřízených, uznání práce a bezpečí při řešení incidentů (MPSV, 2002; MPSV, 2008; APSS ČR, 2017).

- Kvalita dokumentace a auditní nálezy

Opakující se chyby obvykle korelují s přetížením týmu. Zaměstnavatel by měl sledovat a sjednávat nápravná opatření při běžném provozu. Varovným signálem přetížení týmu mohou být také opakující se chyby v dokumentaci, neúplné záznamy nebo časté nedostatky zachycené při interních kontrolách a auditech. Tyto projevy mohou ukazovat na vysokou pracovní zátěž, časový tlak nebo nedostatečnou organizační podporu. (MPSV, 2002).

- Vzdělávání a supervize

Účast na školeních, míra dokončení, následná aplikace do praxe (např. zaznamenané změny postupů), pravidelnost týmové/individuální supervize. Sledováním těchto aktivit může zaměstnavatel zjistit, jaká je podpora zaměstnanců ze strany managementu (Eurofound, 2020; MPSV, 2002).

Uvedené ukazatele mohou vedení organizace pomoci včas zachytit známky přetížení, pracovní nespokojenosti nebo oslabeného pracovního klimatu. Jejich pravidelné sledování má význam nejen pro personální stabilizaci, ale i pro udržení kvality péče a bezpečnosti pracovního prostředí.

1.7 Specifické výzvy u nového vs. zavedeného domova pro seniory

Pro pochopení celého propojení je důležité zohlednit i kontext samotných organizací. V prostředí sociálních služeb se může úroveň spokojenosti lišit podle typu zařízení, jeho velikosti či délky fungování. Proto se další kapitola zaměřuje na srovnání nově otevřených a dlouhodobě fungujících domovů pro seniory.

Převédeme-li do prostředí domovů pro seniory to, co o obecném řízení lidských zdrojů popisuje Koubek, můžeme říci, že prostředí domovů pro seniory se může výrazně lišit v závislosti na tom, jak dlouho dané zařízení funguje a jakou má vybudovanou organizační kulturu. Nově otevřené domovy obvykle čelí vyšší míře nejistoty a potřebují nastavovat či dotvářet interní procesy, zatímco dlouhodobě zavedená zařízení pracují s ustáleným personálem a stabilnější organizační kulturou (Koubek, 2015).

Tato podkapitola se zaměřuje na rozdíly v pojetí pracovní spokojenosti u obou typů domovů s vědomím, že vychází z obecnějších poznatků o řízení lidských zdrojů a organizační kultuře, jak je popisují například Koubek (2015), Pauknerová (2015) či Tureckiová (2007), které jsou zde interpretovány ve vztahu k prostředí pobytových sociálních služeb.

1.7.1 Nově otevřené zařízení: adaptace a nejistota

Nově otevřený domov pro seniory představuje specifické pracovní prostředí, které je pro zaměstnance spojeno nejen s novými možnostmi, ale také s vyšší mírou nejistoty a nároků na adaptaci. V počáteční fázi fungování zařízení se teprve utvářejí pracovní postupy, organizační pravidla i vztahy mezi zaměstnanci, což může ovlivňovat jejich pocit jistoty, sounáležitosti i celkovou pracovní spokojenost. Z hlediska řízení lidských zdrojů je proto důležité sledovat, jak se v tomto typu zařízení promítají do pracovního prožívání zaměstnanců zejména adaptační nároky, stabilita pracovního prostředí a způsob nastavování vnitřních procesů (Koubek, 2015; Pauknerová, 2015; Tureckiová, 2007).

- Větší míra nejistoty a fluktuace

V nově založených domovech pro seniory bývá nutné rychle definovat provozní pravidla, podobu pracovních pozic či systém odměňování. Pokud aplikujeme na tuto situaci obecné závěry o nedostatečně ustálených procesech, zjistíme, že pracovníci se mohou potýkat s vyšší mírou nejistoty a nedůvěry v dlouhodobou perspektivu zařízení. Tato nejistota často zvyšuje riziko fluktuace (Pauknerová, 2015; Koubek, 2015).

- Rychlá adaptace a rozvoj vnitřních procesů

Převedeme-li obecná doporučení o zavádění nových pracovních postupů do kontextu domova pro seniory, vidíme, že zakládání nového zařízení klade na management značné nároky: je nezbytné nastavit standardy péče, organizační strukturu i formu vnitřní komunikace. Vysoká časová a organizační náročnost často vede k přetížení klíčových pracovníků, kteří se musí postarat nejen o běžný chod, ale i o vytvoření interních směrnic odpovídajících požadavkům sociálních služeb (VRÁŽELOVÁ a kol., 2021; Tureckiová, 2007).

- Vliv na pracovní spokojenost

Z obecných poznatků k vedení lidí vyplývá, že v počáteční fázi je klíčová otevřená komunikace a možnost zaměstnanců podílet se na spoluvytváření pracovních postupů (Koubek, 2015). Tím se zvyšuje ochota lidí setrvat i v podmínkách nejistoty. Pokud se podaří dobře definovat základní procesy, lze předejít rychlému vyčerpání a frustraci z chaosu, který občas provází začátky nových organizací (Pauknerová, 2015).

1.7.2 Dlouhodobě fungující domov: stabilita a riziko stagnace

Dlouhodobě fungující domov pro seniory bývá obvykle spojen s vyšší mírou stability, ustálenými pracovními postupy a pevněji ukotvenými mezilidskými vztahy. Tyto skutečnosti mohou přispívat k pocitu jistoty, kontinuitě péče i větší předvídatelnosti pracovního prostředí, což bývá z hlediska pracovní spokojenosti významným ochranným faktorem (Koubek, 2015; Tureckiová, 2007). Současně však nelze přehlížet ani možná rizika, která se mohou v dlouhodobě stabilizovaných organizacích postupně objevovat, zejména stereotyp, oslabení motivace či menší otevřenost ke změnám a inovacím (Pauknerová, 2015).

Ve vztahu k pracovní spokojenosti zaměstnanců se tyto souvislosti nejvýrazněji promítají do následujících oblastí:

- Ustálený personál a tradice

Můžeme říci, že v organizacích, které fungují delší dobu, bývá personál stabilnější a dobře zná zavedené rutiny či specifické potřeby klientů. Pokud přeneseme obecné teze o výhodách ustálených procesů do prostředí sociálních služeb, zjistíme, že nižší míra změn zajišťuje pracovníkům pocit jistoty a snáze se udržuje kontinuita péče. Tato stabilita může přispívat k vyšší míře pracovní spokojenosti, protože zaměstnanci přesně vědí, co od své práce očekávat (Tureckiová, 2007; Koubek, 2015).

- Možné riziko „vnitřní stagnace“

Z dlouhodobé praxe vyplývá, že stálý a neměnný tým může ztrácet motivaci k inovacím (Pauknerová, 2015). Platí-li to v obecných firmách, domovy pro seniory nejsou výjimkou. Pokud se personál neobměňuje, může docházet k rutinnímu přístupu k péči o klienty a menší ochotě zavádět nové metody či formy aktivizace seniorů (Vráželová a kol., 2021). Právě tato „vnitřní stagnace“ může pracovní spokojenost snižovat, jelikož pečovatelé přestávají vnímat příležitosti k osobnímu i profesnímu růstu.

- Vliv na pracovní spokojenost

Jak ukazují obecné poznatky o udržení motivace, management by měl systematicky podporovat vzdělávání zaměstnanců, výměnu zkušeností a zavádění inovativních postupů, aby se předešlo monotónnosti a pocitu vyhasnutí. V kontextu sociálních služeb to může znamenat podporu v dalším vzdělávání, možnost specializace (např. kurzy validace), anebo přestavbu organizačních postupů dle potřeb klientů (MPSV, 2020; Koubek 2015; Tureckiová, 2007).

1.7.3 Porovnání faktorů spokojenosti u obou typů zařízení

V předchozích podkapitolách byly popsány charakteristické znaky nově otevřeného a dlouhodobě fungujícího domova pro seniory. Z hlediska pracovní spokojenosti je však podstatné sledovat nejen jejich odlišnosti, ale i společné faktory, které se v obou typech zařízení uplatňují. Přestože se jednotlivá pracoviště mohou lišit mírou stability, organizačním nastavením nebo typickými zdroji zátěže, pracovní spokojenost zaměstnanců je v obou případech ovlivňována zejména kvalitou vedení, mezilidskými vztahy, pracovními podmínkami a možnostmi profesní podpory a rozvoje (Koubek, 2015; Tureckiová, 2007; Pauknerová, 2015). Tato podkapitola proto shrnuje hlavní rozdíly i společné znaky obou typů zařízení ve vztahu k pracovní spokojenosti zaměstnanců.

- Odlišné zdroje stresu

U nových zařízení lze pozorovat vyšší míru stresu pramenící z nedostatku ustálených procesů a častých změn, zatímco v zavedených domovech hrozí stagnace a stereotyp. V obou případech je společným jmenovatelem potřeba kvalitní mezilidské komunikace a podpory ze strany vedení (Koubek, 2015; Pauknerová 2015; Tureckiová, 2007).

- Společné jmenovatele

Bez ohledu na délku fungování domova pro seniory se ukazuje klíčová role organizační kultury a motivačních nástrojů (Koubek, 2015). Zásadní je také férové odměňování, otevřená diskuse o pracovních podmínkách a pocitu smysluplnosti vykonávané práce (Tureckiová, 2007; Koubek, 2015).

- Možná odlišnost míry spokojenosti

V novém zařízení může některé pracovníky inspirovat dynamika a příležitost podílet se na vytváření interních procesů, zatímco jiní ji mohou vnímat jako stresující (Pauknerová, 2015). Naopak v zavedeném domově bývá více prostoru pro stabilitu a předvídatelnost, ale určité typy zaměstnanců mohou postrádat nové impulzy (Vráželová a kol., 2021).

Z výše uvedeného vyplývá, že rozdíly mezi novým a zavedeným domovem pro seniory lze vysvětlit i pomocí obecných teorií řízení lidských zdrojů, motivace a organizační kultury (Koubek, 2015; Tureckiová, 2007; Pauknerová, 2015). Aplikujeme-li tyto obecné principy na prostředí sociálních služeb, zjistíme, že nové domovy se primárně potýkají se zvýšenou fluktuací a nutností rychlé adaptace, zatímco zavedená zařízení mohou zápasit s rizikem stagnace a ztráty inovačního potenciálu. V obou případech se do popředí dostává kvalitní vedení, spravedlivé odměňování a systematická podpora zaměstnanců jako klíč k dlouhodobé pracovní spokojenosti a stabilitě personálu (Vráželová a kol. 2021; Šámalová a kol., 2021).

1.8 Nástroje podpory (opatření s dopadem na spokojenost a duševní zdraví)

Identifikace varovných signálů by však neměla zůstat pouze u zjištění problémů – stejně důležité je hledat a uplatňovat konkrétní nástroje, které pracovní spokojenost podporují a předcházejí vyhoření. Následující podkapitola proto představuje přehled opatření, jež mohou organizace využít pro podporu zaměstnanců. Podkapitola shrnuje praktická opatření, která mohou domovy pro seniory uplatňovat ke zvýšení pracovní spokojenosti a prevenci psychické zátěže.

Vzhledem k faktorům pracovní spokojenosti je možné identifikovat několik ověřených nástrojů a přístupů, které organizace, včetně domovů pro seniory, mohou používat k udržení pracovní spokojenosti a prevenci fluktuace. Mnohé z nich vycházejí z tradičních principů personální práce a strategického řízení lidských zdrojů, upravených pro podmínky sociálních služeb (Koubek, 2015; MPSV, 2020). Na některé z nich se později zaměříme také v praktické části, a proto se některým faktorům v této kapitole věnujeme více.

1.8.1 Supervize a odborná podpora

V oblasti pomáhajících profesí je supervize často považována za klíčový nástroj prevence vyhoření a podpory duševního zdraví pracovníků. Nabízí prostor pro reflexi náročných situací i sdílení osvědčených postupů (Koubek, 2015). Supervize, která může mít individuální, skupinovou i týmovou podobu, slouží jako podpora pracovníků při zvládnutí emočně náročných situací a současně přispívá ke spolupráci uvnitř týmu (MPSV, 2002). Pravidelná týmová supervize (např. měsíčně) a krátké, strukturované debriefingy po náročných událostech (co se stalo, co

fungovalo/nefungovalo, co měníme) snižují kumulaci zátěže a podporují učení týmu (Eurofound, 2020; MPSV, 2002).

- Supervize v pobytových sociálních službách

Dle Hawkinse a Shoheta (2004) nám praxe ukazuje, že supervize je velmi podstatnou částí péče o sebe a podněcuje pracovníky k dalšímu učení a vzdělávání se, měla by tak být nedílnou součástí pracovního vývoje pracovníka v přímé péči. Tito autoři dále popisují, že chybějící supervize může vést k pracovní strnulosti, pocitu méněcennosti a negativity. Tyto následky vzhledem k povaze práce pomáhající profese mohou přijít velmi rychle. Budeme-li tyto následky nedostatku supervize přehlížet, mohou vyústit až k syndromu vyhoření.

Z toho tedy vyplývá, že pracovní nespokojenosti až syndromu vyhoření můžeme předcházet správně nastavenou supervizí.

Právní úprava ve vyhlášce č. 505/2006 Sb. V příloze – Standardy kvality sociálních služeb ukládá poskytovateli, aby pracovníkům v přímé péči zajistil podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka. Tato povinnost je výslovně uvedena přílohou č. 2 u Standardu č. 10 – Profesní rozvoj zaměstnanců, kritérium e) (Vyhláška č. 505/2006 Sb., 2006). Dle APSS (2016) má v tomto směru sociální obor oproti jiným značnou výhodu. Manažeři sociálních služeb mají povinnost zajišťovat svým zaměstnancům tento druh podpory, aktivně jej vyhledávat a zajímat se o toto téma. V praxi to však může znamenat, že někteří zaměstnavatelé chtějí mít tuto povinnost jen splněnou, nezajímají se o kvalitní supervizi dostatečně, nekomunikují potřebnost se svými zaměstnanci a tak například spolupracují s nedostatečně kvalifikovaným supervizorem, nezkušeným nebo dokonce o tuto pomoc není ze strany zaměstnanců zájem z důvodu nestatečné informovanosti (APSS, 2016).

Z tohoto důvodu považuje APSS (2016) za zásadní téma kontraktování. Dle tohoto názoru je kontrakt nejdůležitější nástroj k realizaci supervize a vytvoření vyhovujících podmínek. Při sjednávání takového kontraktu by nám mělo jít především o co nejsrozumitelnější dohodu mezi stranami – zadavatel, supervizor, supervidovaný. Mezi těmito stranami by mělo být jednání vždy rovnoměrně vyvážené.

Kontrakt by se měl věnovat:

- základním pravidlům jako je délka supervize, finanční podmínky, etické principy, kontakty a podmínky případných zrušených sezení.
- Hranicím, zde je důležité, aby se supervizor dokázal orientovat v přístupech supervize a v případě potřeby nabídl supervidovaným jiný druh podpory. Do této oblasti spadá i důvěra, která je jednou z nejdůležitějších předpokladů pro supervizi. Supervidování musí být obeznámeni s pravidly o mlčenlivosti, vynášení informací, o sdělování informací mezi supervizorem a zadavatelem. Supervidovaný by také měl znát vztah mezi zadavatelem a supervizorem, jestliže se tyto dvě strany znají, může to být pro supervidovaného nepřijatelné.
- Důvěryhodnost je známkou plnění povinností supervizora. Pro tuto oblast je důležité nalézt rovnováhu mezi důvěrou supervidovaných a požadavkem zadavatele na účinnost supervize v organizaci.

- Očekávání. To je oblast, kterou je potřeba ujasnit si již na samém začátku trojstranného dohody o supervizní spolupráci. Všechny tři strany se společně musejí domluvit jaký účel má supervize plnit a k jakému cíli chtějí dojít. Důležité je jasně si domluvit o jaký druh supervize půjde (týmová, individuální, skupinová supervize). Definováno může být i více forem supervize, avšak rizikem je že se témata mohou začít prolínat a může tak dojít ke zbytečným nejasnostem a obavám o udržení soukromí ať už ze strany supervidovaného, tak také zadavatele či supervizora.
- Vztahy. Na základě důvěry, respektu a opravdovosti si supervizor může vytvořit kvalitní pracovní vztah se supervidovanými. Pro ty je velmi motivační slyšet od supervizora, že tento vztah pro něj cílem. Na tomto základě má šanci vzniknout bezpečný prostor pro vedení supervize, kde se supervidovaní budou chtít otevřít a bezpečně sdílet své postoje (APSS, 2016)

Tyto jasně stanovené podmínky supervize by měli zajistit důvěryhodnost, předcházet nejistotám a nedorozuměním a zároveň nám pomohou, abychom tuto specifickou podporu zaměstnanců využili co možná nejlépe a nejvíce v jejich prospěch a spokojenost. (APSS, 2016)

Stejně tak Hawkins a Shohet (2004) zdůrazňují, že blaho zaměstnanců by mělo být odpovědností vedoucích v pomáhající profesích, avšak je jen na pracovnících, zda uznají zvolený druh podpory za prospěšný, neměli by tak mít pocit, že supervize je něco, co jim je přikázáno tzv. shora.

Touto podkapitolou jsme se snažili demonstrovat, že supervize není jednorázovou, občasnou událostí v organizaci, ale proces, který by měl být součástí kultury jakékoli pomáhající organizace. Je to proces během, kterého se pracovníci učí, rozvíjejí a získávají nové podněty k tomu, aby měli chuť se ve své profesi zdokonalovat (Hawkins a Shohet, 2004). A to, jak popisujeme v jiných kapitolách této práce, vede ke spokojenosti zaměstnance.

1.8.2 Podpora týmové spolupráce a mezilidské vztahy na pracovišti

Funkční tým, založený na otevřené komunikaci a vzájemné důvěře, je pro udržení spokojenosti klíčový. V domovech pro seniory jsou často organizovány neformální setkání nebo jednodenní teambuildingové akce, které posilují mezilidské vztahy (Koubek, 2015). Tyto aktivity pomáhají řešit případné konflikty a zlepšují atmosféru na pracovišti.

Mezilidské vztahy a způsob jakým jsou informace předávány zaměstnancům směrem od vedení, jsou jedním z nejsilnějších faktorů vlivu na spokojenost a výkonnost zaměstnanců, možná, že i tím nejsilnějším. Tyto vztahy přímo souvisejí a ovlivňují naše zdraví. Obojí, vztahy na pracovišti i informace, stojí i padá s jasnou a přímou komunikací. (Pathé, 2020)

Dle Pathé (2020) je vše, co se týče pracovního prostředí a v co do budoucna doufáme, tkví v jasném přístupu. A naopak vše, čeho se obáváme, je příčinou nestability a nejasností. Každý člověk hledá určitým způsobem ve své práci naplnění. Proto je důležité uchopit potenciál zaměstnance skrze přímou komunikaci a na základě jeho jedinečného přístupu a motivů tento potenciál využít. Dá se říci, že svoji spokojenost řídíme velkou měrou skrze komunikaci. Jasný přístup je tak dle Pathé (2020) jednou z důležitých věcí, co zaměstnanci potřebují, aby byli na pracovišti spokojeni. Jestli-že se zaměstnanec cítí na pracovišti jako oběť, druhořadý pracovník a necítí se být součástí pracovního světa, nemůže být zákonitě spokojený. Ti zaměstnanci, kteří s tímto pocitem pracovním světem procházejí, nebudou nikdy spokojeni. Svoji podrážděností ze

situace se buď trápí sami uvnitř, nebo si stěžují a zasévají semínko nespokojenosti všude kolem sebe. Často se pak stává, že tímto postojem s sebou stáhnou i ostatní členy pracovního týmu. Dle Pathé (2020) se dlouhodobá nespokojenost jednotlivce může negativně přenášet i do širšího pracovního klimatu a ovlivňovat vztahy v týmu. Takové klima odebírá pracovníkům živost, která je pro existenci dobré organizace důležitá.

1.8.3 Otevřená komunikace a participativní vedení

Vedoucí pracovníci, kteří zohledňují názory a potřeby svých podřízených, přispívají k vyšší míře angažovanosti a spokojenosti. V mnoha českých organizacích se proto uplatňuje styl participativního řízení: pravidelné porady, konzultace a možnost ovlivnit běh zařízení (Pauknerová, 2012).

- Komunikace

Dle Hoffmana (2016) nedostatečná a neupřímná komunikace za stany zaměstnavatele ničí důvěru, kterou by si naopak zaměstnavatel měl budovat. Zaměstnanci na tuto skutečnost velmi často reagují tím, že se pojistí, hledají si „zadní vrátka“ a jsou připraveni opustit stávající zaměstnání kdykoli se jim nabídne příležitost, a to i bez ohledu na to, jak dokazují svoji loajalitu v průběhu nástupu či dokonce v průběhu pracovního procesu. Necítí-li upřímnost a stabilitu ze strany zaměstnavatele, nejsou upřímní ani oni k němu. Důsledkem tohoto stavu je pak skutečnost, že zaměstnavatelé přicházejí o cenné zaměstnance, a naopak zaměstnanci nechtějí investovat svůj potenciál do jejich stávajícího zaměstnání. Ano, pro dnešní síťový věk jsou tradiční modely celoživotního zaměstnávání příliš strnulé, ale chceme-li budovat stabilní a prosperující organizaci můžeme se těmito tradičními modely vedení zaměstnanců inspirovat. Nabízet zaměstnancům podporu a možnosti v rámci řešení jak pracovních záležitostí, tak i přizpůsobení pracovního života tomu osobnímu.

1.8.4 Problém komunikace jako zdroj konfliktů

Konflikt je jev, který doprovází všechny mezilidské vztahy, nevyjímaje ty pracovní. Konflikty vznikají z různých příčin a největší nebezpečí hrozí, neumíme-li s ním pracovat. Zaměstnavatel se může zaměřit na prevenci konfliktů (Koubek 2015). Dle Koubka (2015) jde právě o vytváření zdravých mezilidských vazeb na pracovišti a vyváření fungujícího systému komunikace. Svými tvrzeními tak Koubek (2015) potvrzuje a prohlubuje teorii Pathé (2020), že by pracovníci měli být včas a přiměřeně informováni o dění, které se jich osobně nějakým způsobem dotýká, či by je mohlo zajímat v rámci dění organizace. Těchto informačních kanálů existuje celá řada.

V případě domovů pro seniory si můžeme např. představit vývěsky, pracovní porady, výroční zprávy, společenské akce, informování ze strany přímého nadřízeného apod.

Na straně druhé by měli zaměstnanci mít možnost vyjádřit se k věcem týkajících se vedení organizace. A to např. osobně při pravidelných pohovorech s vedoucím zaměstnancem, na pracovních poradách, skrze schránky určeným k tomuto účelu atd.

Je tedy důležité, aby tato tzv. vertikální komunikace fungovala a byla přístupná jak na sestupné, tak i vzestupné linii. Jak jsme zmínili již výše i Koubek (2015) zmiňuje, že zatajování informací, sdělování neúplných pravd mívají negativní vliv na pracovní atmosféru a způsobují již zmiňované rozrůstající se negativní napětí na pracovišti.

Abychom budovali zdravou komunikaci, musíme zajistit vedle vertikální komunikace také efektivní fungování komunikace horizontální. To znamená, že je třeba věnovat pozornost komunikaci mezi jednotlivými pracovními skupinami, jednotlivými pracovníky, a úseky.

V praxi domova pro seniory si vertikální komunikaci můžeme představit jako komunikaci mezi např. jednotlivými pracovníky v sociálních službách, mezi úsekem přímé péče a zdravotní péče či v rámci různých oddělení.

Tyto nástroje jsme si popsali jako preventivní, tzn. jak konfliktům předcházet. Potřebujeme-li však už nějaký konkrétní konflikt, ať už v rámci pracoviště či na osobní úrovni zaměstnance, řešit, může nám pomoci instituce poradenské služby např. supervize (Koubek, 2015).

1.8.5 Zaměření na psychohygienu a prevenci vyhoření

Systematická práce s emoční zátěží – např. formou relaxačních seminářů, mindfulness kurzů nebo konzultací s psychologem – pomáhá udržet dlouhodobou spokojenost a stabilitu personálu (MPSV, 2020). Díky efektivní prevenci vyhoření se snižuje míra absencí a fluktuace, což je pro domovy pro seniory zásadní i z hlediska kontinuity péče o klienty (Pauknerová, 2015).

- Syndrom vyhoření

Jak jsme zmiňovali již v předešlé části správně nastavenou a vedenou supervizi můžeme předejít syndromu vyhoření. Tomuto tématu věnujeme v této práci také pozornost, neboť pocity vyčerpání, které jsou typické pro syndrom vyhoření, velmi často vedou k polevení na standardech práce, čím klesá také kvalita poskytované práce a velmi úzce s tím souvisí právě pracovní spokojenost nebo v případě syndromu vyhoření už spíše pracovní nespokojenost. (Hawkins, Shonet, 2004).

Syndrom vyhoření je postupně se rozvíjející stav způsobený dlouhodobou nezvládanou pracovní zátěží, který se typicky projevuje třemi okruhy potíží: trvalým vyčerpáním (tělesným i psychickým), negativním odstupem až cynismem vůči práci a lidem a pocitem snížené osobní účinnosti (že „ať dělám víc, výsledky jsou horší“). Vzniká zejména tam, kde je trvale nesoulad mezi nároky práce a dostupnými zdroji (čas, podpora, uznání) a je častý u pomáhajících profesí. (Praško a Pešek, 2016).

Honzák (2018) uvádí, že vyhoření nezačíná a nekončí „jen“ únavou – postupně otupuje pozornost a empatii, zvyšuje podrážděnost a cynismus a vede k častějším chybám a opomíjení detailů péče. Tím klesá kvalita i bezpečí práce a zhoršují se vztahy na pracovišti. Dlouhodobě se přidávají poruchy spánku, somatické potíže (bolesti, tenze), úzkostně-depresivní ladění a někdy i „únikové“ strategie (např. nadměrné užívání alkoholu či léků). Na úrovni služby to vede k absencím, fluktuaci a rozpadu týmové spolupráce, což dále zvyšuje zátěž na zbylý personál.

Vzhledem k uvedenému je v rámci prevence zásadní: pravidelné hodnocení psychosociálních rizik, jasné postupy pro náročné situace, supervize/debriefing a předvídatelné plánování směn. To patří k osvědčeným organizačním krokům (Lipšová, Bátorlová a Kožená, 2018).

1.8.6 vedení a adaptační proces nových zaměstnanců

Adaptační proces nových pracovníků v domovech pro seniory představuje zásadní součást personální práce. Jeho cílem je pomoci zaměstnancům zorientovat se v hodnotách organizace, pracovních postupech a týmu, do něhož vstupují (Koubek, 2015). Dobře nastavená adaptace usnadňuje zapojení pracovníka do kolektivu, snižuje jeho nejistotu a přispívá k rychlejšímu získání jistoty při poskytování péče. V prostředí sociálních služeb, kde se noví pracovníci často setkávají s náročnými situacemi, má kvalitní adaptační proces význam také pro prevenci předčasných odchodů a stabilizaci týmu (MPSV, 2002; Vráželová, Tajanovská a kol. 2021).

Podle Tureckiové (2007) je klíčovým faktorem úspěšné adaptace osobní přístup vedoucích pracovníků. Ti by měli novým zaměstnancům poskytovat jasné instrukce, podporu a především zpětnou vazbu, která posiluje jejich kompetenci a sebedůvěru. Vztah mezi vedoucím a nově přichozím pracovníkem může zásadně ovlivnit to, zda se zaměstnanec rozhodne v organizaci setrvat, nebo zda bude hledat jiné pracovní prostředí.

Plamínek (2015) upozorňuje, že zájem vedení o zaměstnance se neprojevuje pouze v hodnocení výkonu, ale zejména v každodenní komunikaci, v naslouchání a v uznání jejich práce. Otevřená komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pomáhá předcházet konfliktům, snižuje stres a posiluje pocit jistoty a sounáležitosti s organizací. Takový styl řízení přispívá ke kultuře důvěry a vzájemného respektu, která je v domovech pro seniory zásadní nejen pro pracovníky, ale i pro kvalitu péče o klienty.

Vedení organizace má v tomto ohledu nejen motivační, ale i preventivní úlohu. Koubek (2015) zdůrazňuje, že manažeři, kteří sledují rozvoj pracovníků a poskytují jim odbornou i psychologickou podporu, dokáží výrazně snížit fluktuaci a riziko vyhoření. Efektivní adaptační systém zahrnuje také formální i neformální mentoring, kdy zkušení zaměstnanci pomáhají novým kolegům osvojit si pracovní standardy a specifika přímé péče o seniory.

V organizacích sociálních služeb, kde je péče fyzicky i emočně náročná, je tak role vedení klíčová nejen z hlediska organizace práce, ale i z pohledu duševního zdraví pracovníků. Pokud se pracovník cítí být vedením podporován a vnímán jako důležitá součást týmu, roste jeho motivace, angažovanost a loajalita vůči organizaci (Pauknerová, 2015).

Lze tedy shrnout, že kvalitně nastavený adaptační proces a lidsky orientovaný styl vedení představují důležité faktory pracovní spokojenosti v domovech pro seniory. Organizace, které kladou důraz na tyto oblasti, vytvářejí prostředí, v němž se zaměstnanci cítí jistě, uznávaně a dlouhodobě motivovaně – což se následně pozitivně odráží v kvalitě poskytované péče o seniory.

1.8.7 Péče o tým

Psychohygienu (mikropauzy, odpočinkové zóny, hydratace), přístup ke krátkodobé poradenské pomoci, možnosti flexibilních úvazků, pravidelné uznání práce (zpětná vazba, drobné benefity) a participace zaměstnanců má vliv na zlepšování provozu (Eurofound, 2020; European Commission, 2021).

Jak bylo v této podkapitole popsáno, existuje široká škála nástrojů, které mají přímý či nepřímý vliv na udržení pracovní spokojenosti v sociálních službách. Patří sem zejména supervize, profesní rozvoj, týmové aktivity, otevřená komunikace a participativní styl vedení, flexibilní

formy zaměstnání, férové odměňování i podpora psychohygieny, dále pak stabilizace a plánování směn, systematická prevence psychosociálních rizik, jasné postupy proti násilí a obtěžování, promyšlená organizace práce a péče o tým. Přestože realizace těchto přístupů může narážet na legislativní či finanční limity, jejich systematické zavádění se dlouhodobě vyplácí – přináší nižší fluktuaci, stabilnější personál a také vyšší kvalitu poskytované péče v domovech pro seniory (Koubek, 2015; MPSV, 2002, 2021; Plamínek, 2015; Pauknerová, 2015; APSS ČR, 2017; Eurofound, 2020; European Commission, 2021).

Dalo by se tedy také říci, že v prostředí domova pro seniory se osvědčuje vedení, které je vidět a naslouchá: vedoucí systematicky sbírají zpětnou vazbu, problémy řeší dřív, než se z nich stanou konflikty, a do rozhodování zapojují lidi z praxe. Část pravomocí proto předávají níž, aby pracovníci mohli ovlivnit podobu péče – tím roste jejich motivace i pocit smyslu. Součástí je i citlivé, empatické vedení, které bere vážně emoční náročnost práce a nabízí oporu (supervize, sdílení zkušeností, dostupná odborná pomoc). Manažeři zároveň plánovitě rozvíjejí dovednosti týmu: zajišťují školení, průběžně aktualizují znalosti a sledují, jak se to promítá do kvality práce.

Takto nastavený styl vedení se obvykle pojí s nižší fluktuací, vyšší spokojeností personálu a stabilnějším poskytováním péče – protože motivovaný tým pracuje angažovaněji a s větší empatií; zároveň posiluje důvěru a soudržnost v kolektivu, což se přímo odráží v každodenní péči o seniory (Armstrong, 2020).

1.8.8 Další nástroje podpory

- Pravidelná školení a profesní rozvoj

Česká praxe často zahrnuje interní a externí vzdělávací akce (např. kurzy aktivizačních technik, semináře zaměřené na práci s demencí či komunikaci s rodinami seniorů), které zvyšují odbornou kompetenci pracovníků (Plamínek, 2015). Jednotlivá zařízení nabízejí také systém dalšího vzdělávání (např. certifikační kurzy), který slouží k podpoře motivace a sebevědomí zaměstnanců. Zároveň průběžné doškolování posilují jistotu v roli a zvyšují spokojenost (Eurofound, 2020; APSS ČR, 2017).

- Spravedlivý odměňovací a motivační systém

Přestože v sociálních službách nebývají mzdy na vyšší úrovni, lze uplatnit transparentní a spravedlivé rozdělování odměn, čímž se předchází pocitům nespravedlnosti (Plamínek, 2015). Organizace mohou nabízet také nefinanční odměny (služební mobil, stravenky, příspěvky na dopravu), které zaměstnancům poskytují další formy uznání (Koubek, 2015).

Znamená to tedy, že těmito opatřeními můžeme snižovat napětí v týmu (Koubek, 2015). Současně je vhodné kombinovat finanční prvky (mzda, příplatky, jednorázové odměny) s nefinančními formami uznání—např. veřejné poděkování, formální ocenění, flexibilní směny, kvalitní zpětná vazba, možnost odborného rozvoje, zapojení do rozhodování nebo podpora psychohygieny (Koubek, 2015; Pauknerová, 2012). Právě uznání a ocenění dobře odvedené práce patří mezi klíčové motivační faktory posilující vnitřní spokojenost, angažovanost a setrvání v organizaci; v rámci dvoufaktorových přístupů k motivaci jsou chápány jako „motivátory“ (Koubek, 2015; Pauknerová, 2012). Výzkumné i praktické příručky z oblasti psychologie práce a řízení navíc zdůrazňují, že kvalita mezilidských vztahů a kultura respektu a uznání zvyšují vnímanou spravedlnost a „smysluplnost“ práce, což je pro pomáhající profese zásadní

(Pauknerová, 2012). Správně nastavený mix finančních i nefinančních odměn tak může v domovech pro seniory dlouhodobě podporovat spokojenost i stabilitu personálu (Koubek, 2015).

- Organizace práce

Organizace práce v sociálních službách má být nastavena tak, aby byly srozumitelně určeny role a odpovědnosti pracovníků, aby mezi nimi fungovalo sdílení podstatných informací a aby se na plánování průběhu služby podíleli ti pracovníci a další osoby, kteří mohou přispět k naplnění potřeb uživatele (MPSV, 2002).

- Personální stabilizace a plánování směn

Dostatečné stavby směn (modelování podle reálné náročnosti péče), předvídatelné rozvrhy (stabilní cyklus), omezení nadměrných přesčasů, transparentní pravidla pro výměny (interní „burza směn“) a možnost preferencí výrazně snižují stres a zvyšují předpoklad udržení provozu (Eurofound, 2020; European Commission, 2021).

Součástí systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) je také prevence psychosociálních rizik, která mohou významně ovlivňovat zdraví zaměstnanců i kvalitu poskytovaných služeb. Mezi typické psychosociální rizikové faktory patří zejména směnný provoz, vysoké pracovní tempo, časový tlak, konfliktní nebo agresivní chování klientů, obtěžování na pracovišti, sociální izolace pracovníků, nejasně vymezené pracovní role a odpovědnosti nebo nedostatečná organizační podpora. Řízení těchto rizik by mělo probíhat systematicky a cyklicky v rámci procesu řízení BOZP, který zahrnuje identifikaci rizik, jejich hodnocení, zavádění preventivních opatření a následnou pravidelnou revizi účinnosti přijatých opatření. Povinnost zaměstnavatele vyhledávat a hodnotit rizika pracovního prostředí a přijímat opatření k jejich minimalizaci je zakotvena v právních předpisech České republiky upravujících bezpečnost a ochranu zdraví při práci (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006; Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., 2007).

- Pružné pracovní úvazky a podpora work-life balance

Ačkoli je v sociálních službách nutné zajistit nepřetržitý provoz, některé domovy pro seniory se snaží o flexibilní plánování směn nebo částečné úvazky. Tím pomáhají sladit pracovní a rodinný život (Koubek, 2015). Podpora work-life balance může zahrnovat i různé benefity (např. firemní školka, příspěvky na sport či rehabilitaci), jejichž cílem je snížit stres a zvýšit celkovou spokojenost pracovníků (Pauknerová, 2015).

1.9 Metody a nástroje měření pracovní spokojenosti

Systémové měření pracovní spokojenosti v pobytových sociálních službách pomáhá včas rozpoznat silné/slabé stránky řízení lidí, cílit intervence a zlepšovat kvalitu péče i retenci personálu. Český metodický rámec pro psychosociální rizika doporučuje spokojenost zaměstnanců sledovat pravidelně, s návazností na hodnocení rizik a plán preventivních opatření (Lipšová, Senčič a kol., 2021). Zjištění z praxe sociálních služeb ukazují, že spokojenější týmy lépe zvládají směny i náročné situace s klienty (APSS ČR, 2025; Eurofound, 2020).

1.9.1 Dotazníky

- Standardizované dotazníky

Pro rychlý sběr dat a srovnání mezi úseky či zařízeními se doporučuje používat validované a opakovatelně nasazované nástroje (Hendl, 2015). V českém kontextu lze vycházet z metodického rámce VÚBP k psychosociálním rizikům, který pokrývá oblasti jako pracovní nároky a tempo, rozvrh práce, mezilidské vztahy, role a spravedlnost, násilí/obtěžování a navrhuje okruhy dotazů/škál využitelných pro pracoviště sociálních služeb (Lipšová, Senčík a kol., 2021). Pro sektorově specifické srovnání lze využít i výsledky velkých šetření v sociálních službách (benefity, vztahy, vzdělávání, klima) jako referenci pro interní indikátory (APSS ČR, 2025).

- Nestandardizovaný (vlastní) dotazník

Vlastní dotazník umožní přesně zacílit lokální témata (např. plánování směn, práce s náročným chováním, komunikace s rodinou). Nutností je pilotáž: ověřit srozumitelnost položek, reliabilitu a vazbu na cíle šetření; na základě pilotáže otázky upravit (Hendl, 2015; Chráska, 2016). Rámec VÚBP doporučuje dotazníky svazovat s procesem hodnocení rizik a následným plánem zlepšení, aby se data promítla do praxe (Lipšová, Senčík a kol., 2021).

1.9.2 Rozhovory a diskuse

- Rozhovory (strukturované a polostrukturované)

Rozhovory doplňují dotazníky o hloubku a kontext (řízení směn, spolupráce týmů, práce s agresí, očekávání rodin). Postup: stanovit cíle → připravit tematické okruhy → pilotně ověřit otázky → vést rozhovory v bezpečném prostředí → analyticky kódovat a triangulovat s dotazníky (Hendl, 2015).

- Focus group (skupinová diskuse)

Skupinové diskuse jsou vhodné pro sdílené postoje a interakce v týmu (férovost plánování, podpora nadřízených, kultura bezpečného hlášení incidentů). V praxi domovů pro seniory fungují menší homogenní skupiny, jasná pravidla bezpečí a stručný zápis s konkrétními návrhy opatření (Hendl, 2015).

1.9.3 Ostatní metody

- Observační metody

Systematické pozorování běžného provozu zachytí reálné tempo práce, přerušování činností, plynulost provozu a rizikové situace, které v dotaznících nemusejí vyjít. Poznatky je vhodné propojovat s interní evidencí incidentů a s plánem nápravných opatření v režimu BOZP (Lipšová, Senčík a kol., 2021). Pozorování každodenního chodu organizace umožňuje zachytit i takové jevy, které by v sebereflexi či v dotaznících mohly zůstat opomenuty (Tureckiová, 2007).

- Kombinace

Kombinace kvantitativních škál (spokojenost, psychosociální faktory) a kvalitativních metod (rozhovory, focus groups) poskytne ucelený obraz: čísla ukážou trendy a rozdíly mezi

úseky/směnami, kvalitativní část vysvětlí „proč“ a pomůže navrhnout realistická opatření (Hendl, 2015; Lipšová, Senčík a kol., 2021). Kvantitativní šetření odhalí obecné trendy a míru spokojenosti v jednotlivých oblastech, zatímco kvalitativní metody upřesní či prohloubí nalezené souvislosti a pomohou lépe pochopit osobní perspektivu pracovníků (Koubek, 2015).

2 Výzkumná část

Na základě teoretických východisek byly jako klíčové dimenze pracovní spokojenosti identifikovány smysluplnost práce, mezilidské vztahy, pracovní atmosféra, stabilita zaměstnání, finanční ohodnocení, adaptační proces, supervize a meziprofesionální komunikace. Tyto oblasti se staly východiskem pro konstrukci výzkumného nástroje a formulaci výzkumných otázek.

2.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, jaké faktory jsou určující pro pracovní spokojenost pracovníků v sociálních službách ve vybraných domovech pro seniory, a porovnat míru spokojenosti mezi déle zavedeným a nově otevřeným zařízeními.

Na základě tohoto cíle byly stanoveny výzkumné otázky a na ně navazující hypotézy.

2.1.1 Výzkumné otázky a hypotézy

Celkem byla stanoveno 6 výzkumných otázek, přičemž ke každé z nich byla na základě teorie či předpokladu z již realizovaných výzkumů přidělena vždy minimálně jedna hypotéza, a to jak v nulové, tak alternativní verzi.

- *Výzkumná otázka 1 (VO1)*

VO1: Liší se pracovní spokojenost a spokojenost se vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci déle zavedeného domova (Ždírec) a nově zavedeného domova (Jihlava)?

H1 (pracovní spokojenost): H0₁: Mezi skupinami není rozdíl v pracovní spokojenosti. H1₁: Mezi skupinami je rozdíl v pracovní spokojenosti.

H2 (vztahy na pracovišti): H0₂: Mezi skupinami není rozdíl ve spokojenosti se vztahy na pracovišti. H1₂: Mezi skupinami je rozdíl ve spokojenosti se vztahy na pracovišti.

- *Výzkumná otázka 2 (VO2)*

VO2: Které faktory pracovní spokojenosti hodnotí pracovníci v sociálních službách ve vybraných domovech pro seniory jako nejvýznamnější a jak tyto faktory souvisí s celkovou pracovní spokojeností?

H3 (smysluplnost práce): H0₃: Smysluplnost práce nesouvisí s celkovou pracovní spokojeností. H1₃: Smysluplnost práce souvisí s celkovou pracovní spokojeností.

H4 (vztahy a atmosféra vs. finanční ohodnocení): H0₄: Pracovníci nehodnotí vztahy s kolegy a pracovní atmosféru jako významnější faktor než finanční ohodnocení. H1₄: Pracovníci hodnotí vztahy s kolegy a pracovní atmosféru jako významnější faktor než finanční ohodnocení.

H5 (opatření ke zvýšení spokojenosti): H0₅: Pracovníci v sociálních službách neidentifikují finanční ohodnocení a materiální benefity jako nejvýznamnější opatření ke zvýšení spokojenosti. H1₅: Pracovníci v sociálních službách identifikují finanční ohodnocení a materiální benefity jako nejvýznamnější opatření ke zvýšení spokojenosti, nikoliv vztahové či procesní aspekty.

- *Výzkumná otázka 3 (VO3)*

VO3: Jaká je míra spokojenosti pracovníků v sociálních službách s finančním ohodnocením ve vybraných domovech pro seniory?

H6: H0₆: Více než 50 % pracovníků je spokojeno s finančním ohodnocením. H1₆: Více než 50 % pracovníků je nespokojeno s finančním ohodnocením.

- *Výzkumná otázka 4 (VO4)*

VO4: Liší se míra vnímaného zaškolení při nástupu a potřeba většího zájmu ze strany zaměstnavatele při nástupu u pracovníků v sociálních službách podle délky zaměstnání v současném zařízení?

H7 (zaškolení): H0₇: Vnímaná míra zaškolení se neliší mezi skupinami podle délky zaměstnání. H1₇: Vnímaná míra zaškolení se liší mezi skupinami podle délky zaměstnání.

H8 (zájem zaměstnavatele): H0₈: Míra, do jaké by pracovníci uvítali větší zájem zaměstnavatele, se neliší mezi skupinami. H1₈: Míra, do jaké by pracovníci uvítali větší zájem zaměstnavatele, se liší mezi skupinami.

- *Výzkumná otázka 5 (VO5)*

VO5: Jaké je povědomí pracovníků v sociálních službách o profesní supervizi, jaké jsou jejich zkušenosti s účastí na supervizi a jaké postoje k supervizi jako nástroji podpory zaujímají?

H9 (pozitivní postoj k supervizi): H0₉: Pracovníci v sociálních službách nezaujímají k supervizi nadprůměrně pozitivní postoj (průměr položek se neodlišuje od neutrální hodnoty 3). H1₉: Pracovníci v sociálních službách zaujímají k supervizi nadprůměrně pozitivní postoj (průměr položek je vyšší než neutrální hodnota 3).

H10 (rozdíl v postojích mezi pracovišti): H0₁₀: Postoje k supervizi se neliší mezi pracovníky Jihlavy a Žďírce. H1₁₀: Postoje k supervizi se liší mezi pracovníky Jihlavy a Žďírce.

- *Výzkumná otázka 6 (VO6)*

VO6: Jaká je míra spokojenosti pracovníků v sociálních službách se vztahy napříč různými profesními pozicemi v organizaci a existuje souvislost těchto vztahů s celkovou pracovní spokojeností?

H11 (souvislost se spokojeností): H0₁₁: Spokojenost s meziprofesními vztahy v organizaci nesouvisí s celkovou pracovní spokojeností. H1₁₁: Spokojenost s meziprofesními vztahy v organizaci souvisí s celkovou pracovní spokojeností.

2.2 Metodika výzkumu

Tato kapitola je věnována výběru výzkumné metody. V rámci výzkumu byl osloven velký počet zaměstnanců, proto bylo nejlepším řešením použít metodu kvantitativního výzkumu. V případě výběru této metody je možné v poměrně krátkém časovém úseku oslovit velký počet respondentů (Chráska, 2016)

2.2.1 Kvantitativní výzkum

Cílem kvantitativního výzkumu je zachytit skutečnost prostřednictvím číselného vyjádření a její následné měřitelné vyhodnocení. Už samotný název odkazuje na pojem kvantita, tedy množství. Ve svém jádru je kvantitativní výzkum založen na předpokladu, že sociální i přírodní jevy lze měřit a kvantitativně vyjádřit, čímž se otevírá cesta k objektivnímu, systematickému a empiricky podloženému poznávání skutečnosti. (Vavřík, 2012)

- Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření patří mezi nejrozšířenější kvantitativní metody sběru primárních dat a jeho uplatnění v rámci diplomové práce přináší řadu výhod, které posilují vědeckou hodnotu a relevanci získaných výsledků. Jedním ze základních důvodů pro využití dotazníků je možnost oslovit relativně širokou skupinu respondentů v poměrně krátkém časovém období, což přispívá k reprezentativnosti a zobecnitelnosti závěrů (Chráska, 2016).

Další předností je standardizace výzkumného nástroje. Dotazník, který je předem pečlivě sestaven, umožňuje klást všem respondentům stejné otázky ve stejném pořadí. Tím se omezuje výzkumná subjektivita a zajišťuje srovnatelnost získaných dat. Výsledkem je relativně snadné statistické zpracování a následná analýza, což je významné zejména u kvantitativně orientovaných diplomových prací (Disman, 2021; Bryman, 2016).

Metoda dotazníkového šetření také přináší možnost rychlého, ekonomicky poměrně nenáročného a opakovaného sběru dat. V současnosti je navíc díky rozvoji online prostředí realizace dotazníkových šetření ještě pružnější – existují různé elektronické platformy, které usnadňují distribuci dotazníků, sběr odpovědí a jejich následné automatické zpracování. To nejen zvyšuje dostupnost potenciálních respondentů, ale rovněž usnadňuje administrativní a technickou stránku výzkumu (Hendl a Reml, 2017).

Díky dotazníku si můžeme udělat poměrně rychlý přehled o názoru a postojích daných respondentů na téma, kterým se výzkum zabývá. Největší výhodou dotazníkového šetření je jednoduchá administrace a možnost oslovení velkého množství respondentů. Dotazníky mají však i své nevýhody. Jednou z nich je variantní výběr odpovědí a snadné prohlédnutí cíle zadavatele. Otázky mohou být uzavřené, polootevřené a otevřené (Vavřík, 2012). Ve výzkumu byly použity všechny tyto varianty otázek. Otázky byly formulovány tak, abychom získali co nejpřesnější odpovědi na výzkumné otázky.

Dotazník byl složen z úvodní části, kde je stručně představeno, proč dotazník vznikl, co chceme od respondentů zjistit a jak budou získaná data využita. Úvodní slova byla volena tak, abychom respondenty motivovali k samotnému vyplnění dotazníku. Důležitým bodem tak byla informace o anonymitě a možnostech pozitivní změny v jejich organizaci díky získaným výsledkům. Další částí byly samotné otázky. Na prvním místě byly voleny ty, kterým se říká identifikační. Díky

těmto otázkám můžeme rozdělit respondenty dle potřebných kritérií. Ptát bychom se však měli jen na otázky, které jsou pro daný výzkum podstatné. U škálovacích otázek jsme se snažili nabídnout co možná nejširší nabídku odpovědí, aby měl každý respondent možnost vybrat si tu nejvhodnější pro něj.

Dotazníkové šetření bylo realizováno formou anonymního online dotazníku distribuovaného prostřednictvím Google Formulářů mezi pracovníky v sociálních službách (PSS) dvou domovů pro seniory – déle zavedeného domova ve Žďirci a nově zavedeného domova v Jihlavě.

Konkrétně se dotazník se skládal z několika tematických bloků: (a) celková pracovní spokojenost (8 položek, pětibodová Likertova škála), (b) spokojenost se vztahy na pracovišti (7 položek), (c) hodnocení významnosti faktorů pracovní spokojenosti (8 faktorů, škála 1–8), (d) spokojenost s finančním ohodnocením (1 položka), (e) opatření ke zvýšení spokojenosti (výběr max. 3 možností), (f) zaškolení při nástupu (5 položek), (g) zájem a podpora zaměstnavatele (6 položek), (h) povědomí o supervizi a postoje k ní (2 kategoriální otázky + 5 položek na škále), a (i) spokojenost se vztahy v organizaci napříč profesemi (7 položek).

Pro statistické zpracování dat byl použit software jamovi verze 2.6. Vnitřní konzistence jednotlivých škál byla ověřena pomocí Cronbachova koeficientu alfa. Všechny škály dosáhly uspokojivé až vynikající reliability: celková pracovní spokojenost ($\alpha = 0,840$), spokojenost se vztahy na pracovišti ($\alpha = 0,901$), zaškolení při nástupu ($\alpha = 0,897$), zájem a podpora zaměstnavatele ($\alpha = 0,847$) a postoje k supervizi ($\alpha = 0,960$).

Na základě teorie Koubka (2015) byl kvantitativní výzkum podpořen také kvalitativním přístupem, a to právě formou zmiňovaných otevřených otázek.

Samotný dotazník je doložen přílohou A.

- Předvýzkum

Předvýzkum je méně formální zkoumání cílové skupiny. Je zaměřen na okolnosti, které by mohly výsledné šetření ztížit nebo naopak ulehčit. Z předvýzkumu také mohou vyvstat další výzkumné otázky, můžeme se tak vyhnout zbytečným či špatně formulovaným otázkám. Je dobré, dobře znát cílovou skupinu respondentů, abychom se mohli přizpůsobit jejich slovní zásobě, znalostem a podobně. V rámci pilotního výzkumu pak máme možnost vyzkoušet na malém vzorku respondentů dotazníkové šetření a zjistit tak, zda získáváme data, která jsou pro nás v rámci výzkumu důležitá. (Vavřík, 2012)

Tato technika předvýzkumu byla v rámci práce využita také. Realizována byla se zaměstnanci domova pro seniory, avšak na jiné pracovní pozici, než se kterými byl poté prováděn samotný výzkum. Pilotáž byla realizována z toho důvodu, abychom se ujistili, zda cílová populace pochopí položené otázky správně a zda budeme získávat informace, které jsou pro výzkum potřebné. Díky provedené pilotáži jsme zjistili, že v dotazníku byly slovní překlepy a špatné číslování otázek. Dále jsme se rozhodli, že v dotazníku přidáme také otevřenou otázku s pobídkou k zapsání jejich názoru na požadované benefity. Tato možnost byla volena z toho důvodu, aby respondentům nebyl podbízén jiný názor a mohli se otevřeně vyjádřit. Pilotáž hodnotíme pro výzkum přínosnou a obohacující.

2.2.2 Etika výzkumu

V rámci výzkumu hraje etika významnou roli. A to především ve smyslu ochrany dotazovaného, jeho potřeb a komfortu.

Etika ve vědeckém výzkumu představuje soubor zásad a pravidel, které mají zajistit, aby sběr dat, jejich analýza, interpretace i prezentace výsledků probíhaly s respektem ke zkoumaným osobám a k jejich důstojnosti (Disman, 2021).

Mezi základní etické principy patří zejména:

1. Dobrovolnost účasti a autonomie respondentů

Každý účastník má právo svobodně se rozhodnout, zda se výzkumu zúčastní. Součástí tohoto principu je také možnost kdykoli účast odmítnout nebo ji bez negativních důsledků ukončit (Hendl, 2005; Disman, 2021).

2. Informované rozhodnutí

Respondenti by měli mít před zapojením do výzkumu dostatek informací o jeho účelu, průběhu a podmínkách, aby se mohli odpovědně rozhodnout, zda se šetření zúčastní (Hendl, 2005).

3. Ochrana před újmou

Výzkum by neměl účastníkům způsobit psychickou, sociální ani jinou újmu. Výzkumník by měl postupovat tak, aby možná rizika co nejvíce omezil a chránil bezpečí respondentů (Hendl, 2005; Disman, 2021).

4. Ochrana soukromí a citlivé zacházení s daty

Důležitou součástí etického přístupu je respekt k soukromí respondentů, ochrana osobních údajů a odpovědné nakládání se získanými informacemi v celém průběhu výzkumu (Disman, 2021).

5. Spravedlivý přístup k respondentům

Eticky vedený výzkum by měl zachovávat rovný a korektní přístup ke všem účastníkům a neměl by žádnou skupinu osob bezdůvodně zvýhodňovat nebo znevýhodňovat (Disman, 2021).

2.2.3 Anonymita a důvěrnost

V kontextu kvantitativního výzkumu s využitím dotazníků je nezbytné dbát na ochranu osobních údajů, anonymitu respondentů a důvěrnost dat; v prostředí Evropské unie jsou tyto požadavky legislativně zakotveny v GDPR a dále rozpracovány v profesních doporučeních ESOMAR (Evropský parlament a Rada Evropské unie, 2016; ESOMAR, 2016).

V dotazníkovém výzkumu je nezbytné dbát na ochranu osobních údajů, anonymitu nebo alespoň pseudonymizaci respondentů a na důvěrné nakládání se získanými daty. Pokud výzkumný design nevyžaduje identifikaci účastníků, je vhodné neshromažďovat jména, adresy ani jiné přímé identifikační údaje. Je-li však z metodologických důvodů nutné odpovědi párovat, lze využít kódové označení respondentů, přičemž identifikační klíč by měl být uchovávan odděleně od samotných dat a zabezpečen proti neoprávněnému přístupu. Takový postup napomáhá zachovat důvěrnost informací a odpovídá požadavkům na ochranu osobních údajů ve výzkumu (Hendl a Remr, 2017; Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679).

V tomto výzkumu jsme osobní údaje nepotřebovali, a tak nebylo nutné identifikační kódy generovat. Stejně tak nebylo nutné od respondentů požadovat údaje jako jména, adresy a podobně a drželi jsme se tak etických zásad výzkumu. Aby byl podpořen komfort respondentů a zajištěna jejich otevřenost v dotazníku, byli slovně před zahájením vyplňování ubezpečeni o jejich anonymitě, cíli výzkumu a přínosech, které jim výzkum může dát. Tyto informace byly také uvedeny v samotném úvodu dotazníku. Respondentům byly také vždy sděleny informace, že jejich účast na výzkumu je čistě dobrovolná a mohou kdykoliv odstoupit, a to i po vyplnění dotazníku. Aby toto bylo možné, bylo každého dotazníku možné označit jej nějakým heslem či přezdívkou, respondent si heslo dotazníku mohl zapsat a v případě, že by chtěl odstoupit je možné konkrétní dotazník z výzkumu vyjmout.

2.3 Současný stav ve vybraných domovech pro seniory a výsledky již realizovaného výzkumu

Z pohovoru s vedením domova, ze dne 18.8.2025 bylo zjištěno, že obě pracoviště domova k tomuto datu zaměstnávají celkem 174 pracovníků v sociálních službách. Z toho 114 zaměstnanců v Jihlavě a 60 zaměstnanců ve Žďirci. Dle vzorce uvedeného v teoretické části diplomové práce bylo vypočteno, že fluktuace na této pracovní pozici je 16 %. Jako rizikový faktor v rámci spokojenosti zaměstnanců považuje vedení vzájemné vztahy na pracovišti a nedostatečné sdílení potřeb ze strany pracovníků. Vedení domova v rámci posílení pracovní spokojenosti svolává pravidelné porady s vedoucími a komunikuje s nimi potřeby jejich zaměstnanců.

Pro účely tohoto výzkumu byl použit autorský dotazník pracovní spokojenosti vytvořený na základě vybraných položek a dimenzí Multifacetového dotazníku pracovní spokojenosti (Procházka et al., 2022) a české adaptace škál pracovní spokojenosti dle Máčalové (2023), (navazující na JDI/JIG). S ohledem na specifika provozu domovů pro seniory a časovou zátěž pracovníků v sociálních službách nebyly použity kompletní originální nástroje, ale byla vytvořena zkrácená verze dotazníku zaměřená na celkovou pracovní spokojenost a spokojenost se vztahy na pracovišti. Tato úprava znamená, že nástroj nelze považovat za plně standardizovaný ve smyslu zachování všech psychometrických vlastností originálních škál, avšak vychází z teoreticky ukotvených a validovaných koncepcí pracovní spokojenosti. Některá výsledná skóre byla porovnávána mezi déle zavedeným a novějším domovem pro seniory. Při tvorbě dotazníku jsme vycházeli také z dotazníku spokojenosti zaměstnanců v sociálních službách realizovaným asociací poskytovatelů soc. služeb ČR zpracovaným v dubnu 2025. Tento dotazník však není veřejně dostupný. APSS nám nemohla tento dotazník za účelem potřeb diplomové práce poskytnout. Přílohou č.2 jsou však výsledky výzkumu APSS, ze kterých jsme při tvorbě dotazníku a některých hypotéz také vycházeli.

Dle výsledků z vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců v sociálních službách realizovanou APSS lze za nejdůležitější faktory pracovní spokojenosti v sociálních službách považovat smysluplnost práce, vztahy na pracovišti a spolupráci s nadřízeným. Největší slabinou jsou naopak nízké hodnocení finančního ohodnocení a benefitů, nedostatek personálu a omezené možnosti profesního rozvoje. (APSS, 2025).

Každé zařízení, které projde výzkumným šetřením pracovní spokojenosti APSS má k dispozici krátkou rešerši o tom, jak si dané zařízení stojí a dostane určitá doporučení. V rámci rozhovoru

s paní ředitelkou domovů pro seniory jsme měli možnost do zprávy nahlédnout. Rešerše byla psána souhrnně pro obě zařízení, které nás v diplomové práci zajímají a které paní ředitelka vede. Po zjištění výsledů spokojenosti všech zaměstnanců v sociálních službách na základě šetření APSS a konkrétních výsledků daných zařízení jsme se rozhodli jít více do hloubky problematiky spokojenosti pracovníků v daném zařízení a zjistit, zda nejdůležitější faktory pro pracovní spokojenost, které z výsledku výzkumu vyplývají jsou nejdůležitější také přímo pro PSS nebo je potřeba se u této cílové skupiny zaměstnanců zaměřit na jiné faktory spokojenosti a dále nás bude zajímat jaká konkrétní opatření by zaměstnanci uvítali v rámci posílení pracovní spokojenosti.

V této diplomové práci se výzkum soustředí na pracovníky v sociálních službách, jelikož podle vedení domova představují nejzranitelnější skupinu zaměstnanců. Zjistíme, zda jsou tyto faktory pracovní spokojenosti uváděné ve výsledcích APSS nejdůležitější také pro pracovníky na pracovní pozici pracovník v sociálních službách v těchto daných domovech pro seniory a zaměříme se zvláště na spokojenost se vztahy na pracovišti, protože to je právě jeden z bodů, o kterém si vedení domů myslí, že je jejich slabou stránkou. Dále budeme-li vycházet z výsledků výzkumu APSS 2025 bude nás nejvíce zajímat právě, ty faktory pracovní spokojenosti, které se dle prováděného výzkumu ukázaly jako nejvíce rizikové a to, zda pracovníci vnímají svoji práci jako smysluplnou a zda mají pocit nedostatečného finančního ohodnocení. Zaměříme se také na otázku pracovních benefitů, protože dle výstupu APSS pro domov vyšlo, že právě v této oblasti jsou zaměstnanci nejméně spokojeni.

2.3.1 Výzkumný soubor – výzkumná skupina respondentů

Jak už bylo zmíněno výše, výzkumnou skupinou respondentů této diplomové práce jsou zaměstnanci dvou vybraných domovů pro seniory na pracovní pozici pracovník v sociálních službách. Oba domovy mají stejné vedení. Jeden z domovů má již zavedenou tradici a je otevřen mnoho let a druhý domov je poměrně nově otevřený. Vyplněný dotazník jsme získali celkem od 100 respondentů z celkového počtu 174 zaměstnanců.

- 100 validních odpovědí (60 respondentů z Jihlavy a 39 respondentů ze Ždírcce; u jednoho respondenta nebylo pracoviště identifikováno).

Tabulka 1. Počet respondentů

• Pracoviště	n	%
Jihlava	60	60,0
Ždírec	39	39,0
Celkem	100*	100,0

*Poznámka: *U jednoho respondenta nebylo pracoviště jednoznačně identifikováno.*

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.

Vzhledem ke směnnosti pracovní doby a nemožnosti zastihnout některé pracovníky na pracovišti v době realizace výzkumu nebylo možné dosáhnout 100 % počtu možných respondentů. Zaměření právě na pracovníky v sociálních službách vycházelo jednak z teoretických východisek práce, jednak z praktického zájmu vedení zařízení o tuto profesní skupinu, která je podle jeho zkušenosti více ohrožena fluktuací než jiné pracovní pozice.

- Nejpočetnější skupinu tvořili pracovníci s délkou praxe 1–3 roky (54 %), následovaní skupinou do 1 roku (19 %) a skupinou s více než 10 lety praxe (14 %). Rozložení odpovídá relativně mladé personální struktuře obou zařízení, přičemž jihlavský domov je novější.

Tabulka 2. Délka zaměstnání

Délka zaměstnání	n	%
do 1 roku	19	19,0
1–3 roky	54	54,0
3–5 let	6	6,0
5–10 let	7	7,0
10 a více let	14	14,0

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.

2.4 Výsledky výzkumu a jejich interpretace

V této kapitole jsou postupně prezentovány výsledky dotazníkového šetření ve vztahu k jednotlivým výzkumným otázkám a stanoveným hypotézám. U každé otázky jsou nejprve uvedeny relevantní statistické výstupy, následně jejich interpretace a stručná odpověď na danou výzkumnou otázku. Cílem je přehledně ukázat, zda a jak se předpoklady formulované v teoretické části potvrdily v datech získaných od pracovníků v sociálních službách ze sledovaných domovů pro seniory.

2.4.1 Výzkumná otázka 1 (VO1)

VO1: *Liší se pracovní spokojenost a spokojenost se vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci déle zavedeného domova (Ždírec) a nově zavedeného domova (Jihlava)?*

H1 (pracovní spokojenost): H0₁: Mezi skupinami není rozdíl v pracovní spokojenosti. H1₁: Mezi skupinami je rozdíl v pracovní spokojenosti.

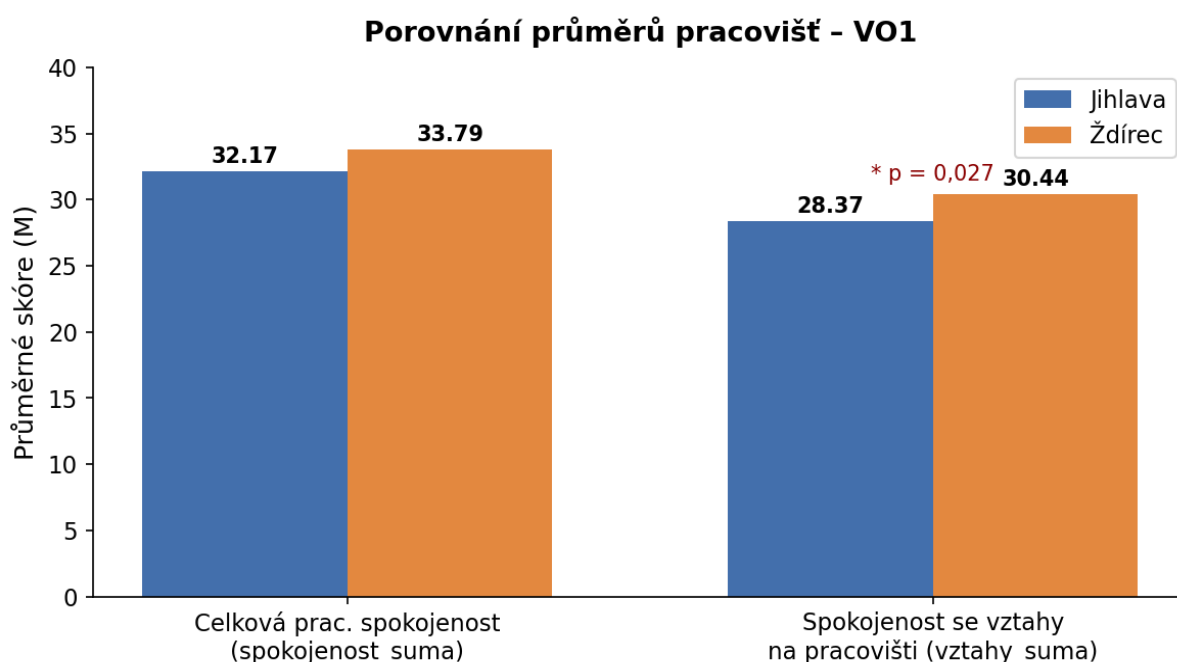
H2 (vztahy na pracovišti): H0₂: Mezi skupinami není rozdíl ve spokojenosti se vztahy na pracovišti. H1₂: Mezi skupinami je rozdíl ve spokojenosti se vztahy na pracovišti.

Tabulka 3. Porovnání pracovišť - t-test pro nezávislé výběry

Proměnná	M Jihlava	M Ždírec	t	df	p	Cohen d
spokojenost_suma	32,17	33,79	-1,72	97	0,088	-0,355
vztahy_suma*	28,37	30,44	-2,24	97	0,027	-0,440

Poznámka: *Welchův t-test (Leveneův test $p = 0,022$). Hladina významnosti $\alpha = 0,05$.

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6



Obr.1. Graf: Porovnání průměrů pracovišť - VO1

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.

Interpretace: Pro ověření hypotéz byl použit t-test pro nezávislé výběry při hladině významnosti $\alpha = 0,05$. U proměnné spokojenost_suma nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi pracovišti: $t(97) = -1,72$; $p = 0,088$. Přestože rozdíl průměrů vyšel ve směru vyšší spokojenosti ve Ždírci (Mean difference = $-1,63$), tento rozdíl není statisticky průkazný. Velikost efektu (Cohenovo $d = -0,355$) odpovídá malému až střednímu efektu. Nulovou hypotézu H_0 , tedy nezamítáme.

U proměnné vztahy_suma bylo nejprve zohledněno, že Leveneův test byl statisticky významný ($p = 0,022$), což naznačuje porušení předpokladu shodných rozptylů. Z tohoto důvodu byl pro vyhodnocení rozdílu preferován Welchův t-test, který je vůči nerovnosti rozptylů robustnější. Welchův t-test prokázal statisticky významný rozdíl mezi pracovišti: $t(97) = -2,24$; $p = 0,027$. Rozdíl je ve směru vyšší spokojenosti ve Ždírci (Cohenovo $d = -0,440$, malý až střední efekt).

Nulovou hypotézu H_{02} zamítáme a přijímáme závěr, že se spokojenost se vztahy na pracovišti mezi domovy liší.

Odpověď na VO1: Celková pracovní spokojenost se mezi pracovišti statisticky významně neliší ($p = 0,088$); nulovou hypotézu H_{01} nezamítáme. Spokojenost se vztahy na pracovišti se však mezi domovy statisticky významně liší ($p = 0,027$) ve prospěch déle zavedeného domova ve Ždírci; nulovou hypotézu H_{02} zamítáme.

2.4.2 Výzkumná otázka 2 (VO2)

VO2: *Které faktory pracovní spokojenosti hodnotí pracovníci v sociálních službách ve vybraných domovech pro seniory jako nejvýznamnější a jak tyto faktory souvisí s celkovou pracovní spokojeností?*

H3 (smysluplnost práce): H_{03} : Smysluplnost práce nesouvisí s celkovou pracovní spokojeností.
 H_{13} : Smysluplnost práce souvisí s celkovou pracovní spokojeností.

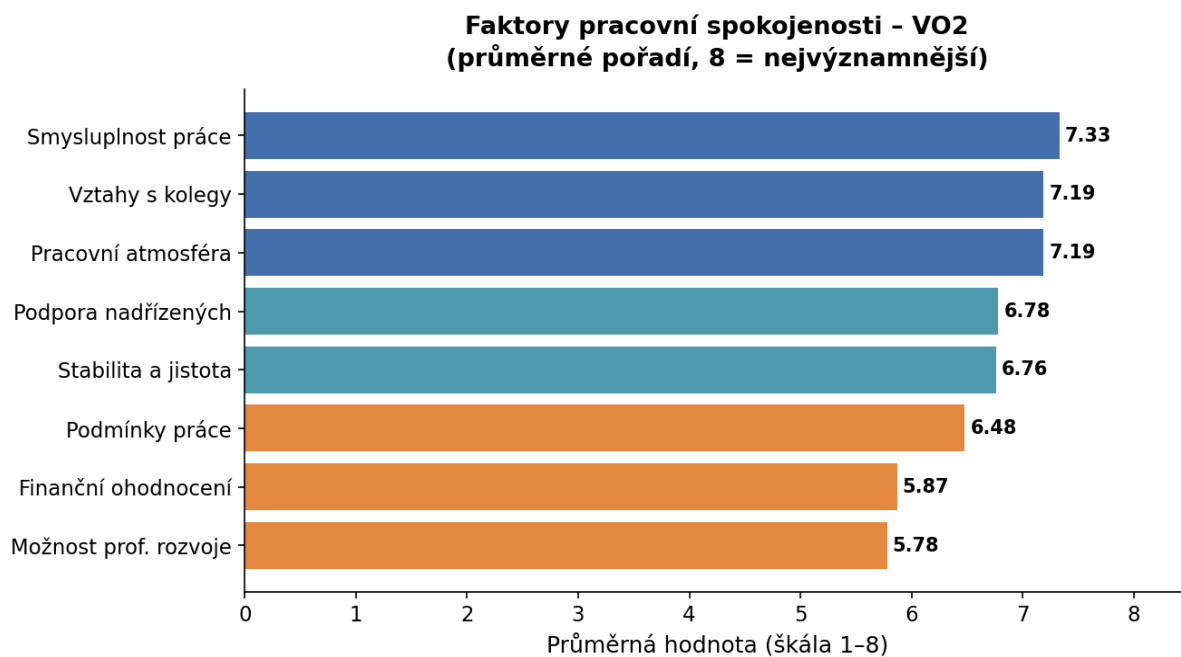
H4 (vztahy a atmosféra vs. finanční ohodnocení): H_{04} : Pracovníci nehodnotí vztahy s kolegy a pracovní atmosféru jako významnější faktor než finanční ohodnocení. H_{14} : Pracovníci hodnotí vztahy s kolegy a pracovní atmosféru jako významnější faktor než finanční ohodnocení.

H5 (opatření ke zvýšení spokojenosti): H_{05} : Pracovníci v sociálních službách neidentifikují finanční ohodnocení a materiální benefity jako nejvýznamnější opatření ke zvýšení spokojenosti. H_{15} : Pracovníci v sociálních službách identifikují finanční ohodnocení a materiální benefity jako nejvýznamnější opatření ke zvýšení spokojenosti, nikoliv vztahové či procesní aspekty.

Tabulka 4. Faktory pracovní spokojenosti - deskriptivní statistiky (škála 1-8)

Faktor	M	SD	Pořadí
Smysluplnost práce	7,33	1,13	1.
Vztahy s kolegy	7,19	1,22	2.–3.
Pracovní atmosféra	7,19	1,31	2.–3.
Podpora ze strany nadřízených	6,78	1,58	4.
Stabilita a jistota zaměstnání	6,76	1,40	5.
Podmínky práce	6,48	1,29	6.
Finanční ohodnocení	5,87	1,66	7.
Možnost profesního rozvoje	5,78	1,57	8.

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.



Obr. 2. Graf: Faktory pracovní spokojenosti - VO2

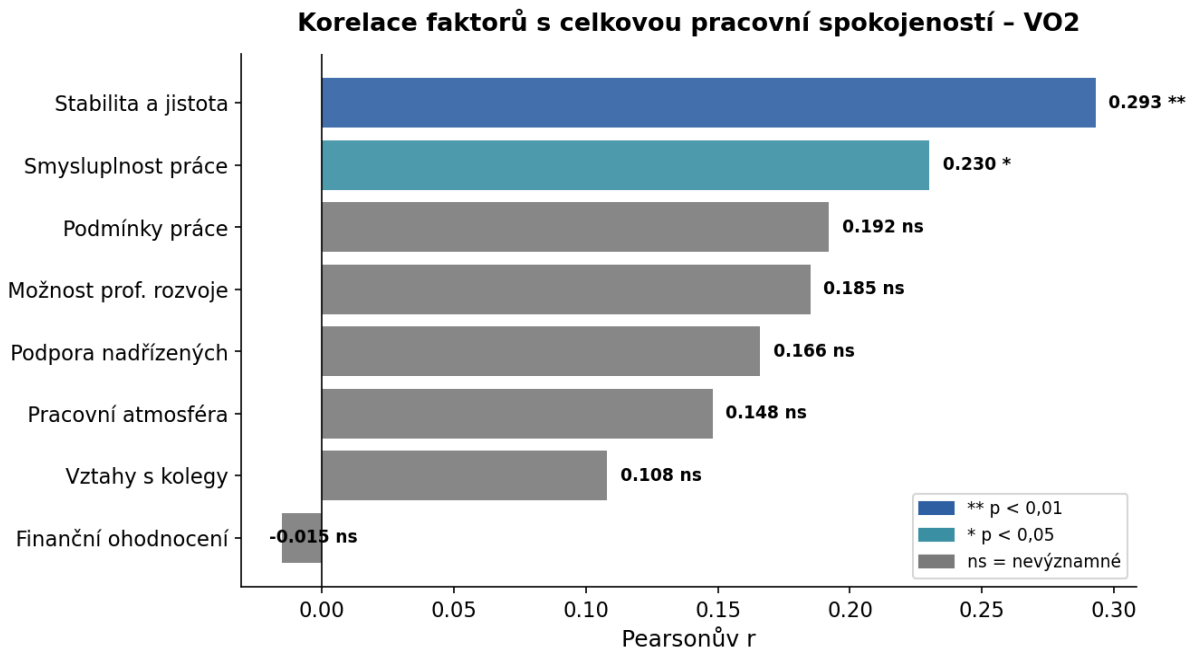
Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.

Tabulka 5. Korelace faktorů s celkovou pracovní spokojeností

Faktor	r	p	Významnost
Stabilita a jistota zaměstnání	0,293	0,003	**
Smysluplnost práce	0,230	0,023	*
Podmínky práce	0,192	0,059	ns
Možnost profesního rozvoje	0,185	0,067	ns
Podpora ze strany nadřízených	0,166	0,100	ns
Pracovní atmosféra	0,148	0,145	ns
Vztahy s kolegy	0,108	0,288	ns
Finanční ohodnocení	-0,015	0,884	ns

Poznámka: r = Pearsonův korelační koeficient; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; ns = statisticky nevýznamné.

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.



Obr. 3. Graf: Korelace faktorů s celkovou pracovní spokojeností - VO2

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.

Interpretace: Z deskriptivních výsledků vyplývá, že pracovníci v sociálních službách hodnotí jako nejvýznamnější faktor pracovní spokojenosti smysluplnost práce ($M = 7,33$), následovanou vztahy s kolegy a pracovní atmosférou (shodně $M = 7,19$). Finanční ohodnocení se umístilo až na 7. místě ($M = 5,87$), což představuje rozdíl 1,32 bodu oproti vztahům s kolegy a pracovní atmosféře. Na úrovni deskriptivního porovnání jsou tedy výsledky v souladu s hypotézou H_{14} .

Korelační analýza prokázala statisticky významnou pozitivní souvislost mezi celkovou pracovní spokojeností a faktorem stabilita a jistota zaměstnání ($r = 0,293$; $p < 0,01$) a faktorem smysluplnost práce ($r = 0,230$; $p < 0,05$). Ostatní faktory vykazovaly pouze slabé a statisticky nevýznamné korelace. Nulovou hypotézu H_{03} zamítáme – smysluplnost práce statisticky významně souvisí s celkovou pracovní spokojeností (H_3 podpořena). Za povšimnutí stojí, že nejsilnější statisticky významnou souvislost s celkovou pracovní spokojeností vykazuje stabilita a jistota zaměstnání, nikoli smysluplnost práce či vztahy s kolegy. To naznačuje, že subjektivně vnímaná důležitost faktoru nemusí přímo korespondovat s jeho reálným vlivem na celkovou spokojenost.

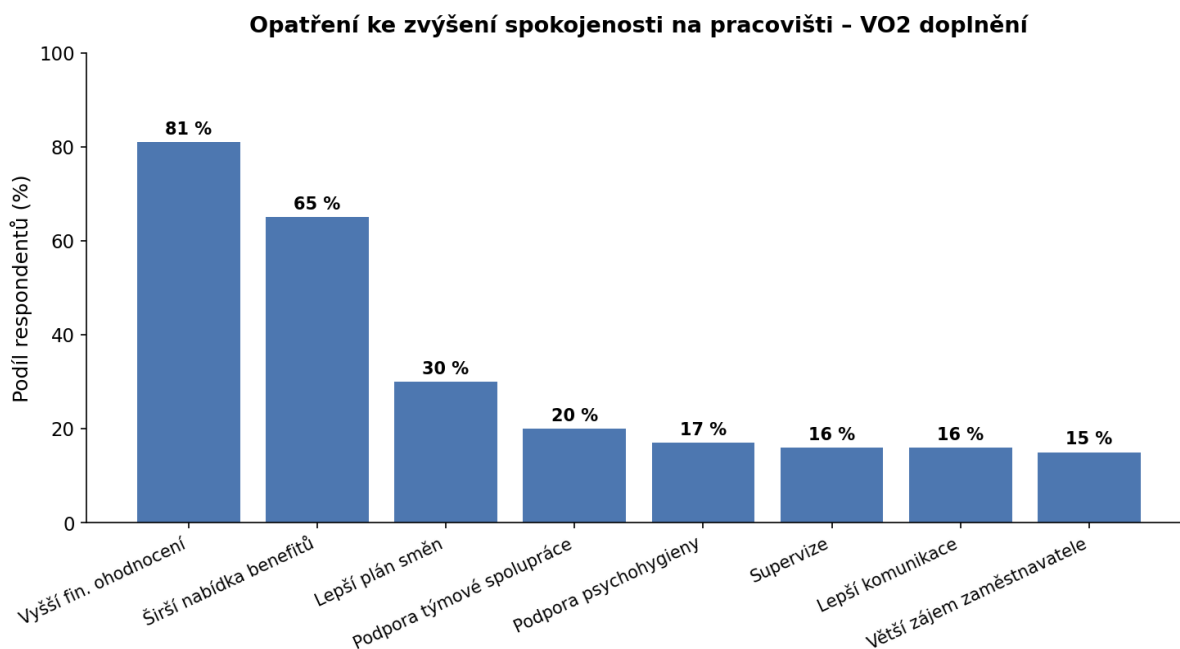
Odpověď na VO2: Pracovníci hodnotí jako nejvýznamnější zejména smysluplnost práce a kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti a pracovní atmosféru, přičemž z hlediska statistické souvislosti s celkovou pracovní spokojeností se v datech nejvíce projevují smysluplnost práce a zejména stabilita a jistota zaměstnání. Nulovou hypotézu H_{03} zamítáme – smysluplnost práce statisticky významně souvisí s celkovou pracovní spokojeností ($r = 0,230$; $p = 0,023$). Vztahy s kolegy a pracovní atmosféru respondenti hodnotí jako významnější než finanční ohodnocení; nulovou hypotézu H_{04} zamítáme. Jako nejvýznamnější opatření ke zvýšení spokojenosti pracovníci identifikují vyšší finanční ohodnocení (81 %) a širší nabídku benefitů (65 %); nulovou hypotézu H_{05} zamítáme – H_5 potvrzena.

Tabulka 6. Co by přispělo ke zvýšení spokojenosti na pracovišti

Opatření	n	%	% Ji.	% Žd.
Vyšší finanční ohodnocení	81	81	77	87
Širší nabídka benefitů	65	65	53	82
Lepší plán směn	30	30	32	28
Podpora týmové spolupráce	20	20	18	23
Podpora psychohygieny	17	17	15	18
Supervize	16	16	–	–
Lepší komunikace na pracovišti	16	16	–	–
Větší zájem zaměstnavatele	15	15	–	–

Poznámka: Ji. = Jihlava; Žd. = Ždírec. Položky s $n < 10$ (širší nabídka vzdělávání = 6, jiný typ úvazku = 2, možnost delšího zaučení = 1, spravedlivé rozdělení klientů = 0) nejsou v tabulce uvedeny.

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.



Obr. 4. Graf: Opatření ke zvýšení spokojenosti na pracovišti - VO2

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.

Výrazně nejčastěji označovaným opatřením bylo vyšší finanční ohodnocení (81 %), následované širší nabídkou benefitů (65 %). Tyto výsledky jsou v zajímavém kontrastu s výsledky VO2, kde finanční ohodnocení jako faktor pracovní spokojenosti skončilo až na 7. místě. To naznačuje, že ačkoli pracovníci subjektivně považují za nejdůležitější smysluplnost práce a mezilidské vztahy, konkrétní prostor pro zlepšení vidí právě ve finanční oblasti. Lze to interpretovat tak, že se vztahy a smysluplnost práce nacházejí na uspokojivé úrovni, zatímco finanční ohodnocení představuje oblast s největším vnímaným potenciálem pro zlepšení.

Výsledky potvrzují hypotézu H5 – pracovníci identifikují finanční ohodnocení a materiální benefity jako nejvýznamnější opatření ke zvýšení spokojenosti (H0₅ zamítáme). Za pozornost stojí rozdíl mezi pracovišti u položky „širší nabídka benefitů“: ve Ždírci ji označilo 82 % respondentů, zatímco v Jihlavě pouze 53 %. To může odrážet rozdílnou benefiční politiku obou zařízení.

2.4.3 Výzkumná otázka 3 (VO3)

VO3: *Jaká je míra spokojenosti pracovníků v sociálních službách s finančním ohodnocením ve vybraných domovech pro seniory?*

H6: H0₆: Více než 50 % pracovníků je spokojeno s finančním ohodnocením. H1₆: Více než 50 % pracovníků je nespokojeno s finančním ohodnocením.

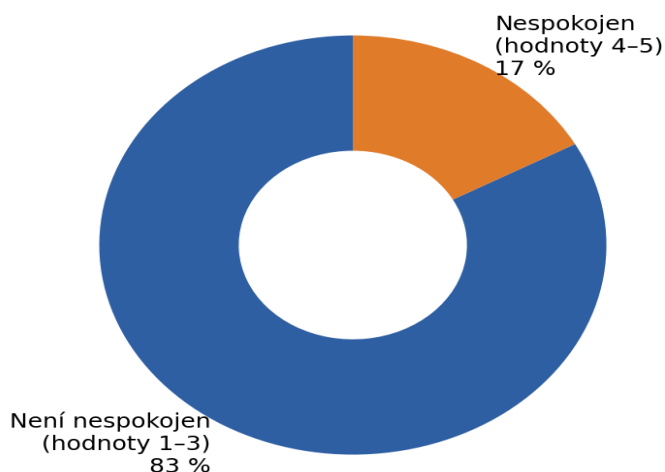
Spokojenost s finančním ohodnocením byla hodnocena na pětibodové škále (1 = rozhodně souhlasím až 5 = rozhodně nesouhlasím). Průměrné skóre činilo $M = 2,47$ ($SD = 1,09$), což indikuje mírně pozitivní hodnocení. Za nespokojené byli považováni respondenti, kteří zvolili hodnotu 4 nebo 5 (spíše či rozhodně nesouhlasím s tvrzením o spokojenosti).

Tabulka 7. Spokojenost s finančním ohodnocením - kategorizace

Kategorie	n	%
Není nespokojen (hodnoty 1–3)	83	83
Nespokojen (hodnoty 4–5)	17	17

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.

Spokojenost s finančním ohodnocením – VO3



Obr. 5. Graf: Spokojenost s finančním ohodnocením – VO3

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.

Jednovzorkový t-test prot střední hodnotě škály (3) prokázal statisticky významný rozdíl: $t(99) = -4,88$; $p < 0,001$. Průměrné hodnocení je tak významně nižší než neutrální střed škály, což svědčí o převládající spokojenosti.

Odpověď na VO3: Na základě kategorizace odpovědí (83 % „není nespokojen“ vs. 17 % „nespokojen“) nebyla potvrzena hypotéza H1₆ o převažující nespokojenosti; nulovou hypotézu H0₆ nezamítáme. Ve vybraných domovech pro seniory tak převládá spokojenost s finančním ohodnocením, byť s určitou variabilitou v odpovědích. Nicméně, jak ukázala analýza v rámci VO2, vyšší finanční ohodnocení zůstává nejpožadovanějším opatřením ke zvýšení spokojenosti (81 % respondentů).

2.4.4 Výzkumná otázka 4 (VO4)

VO4: *Liší se míra vnímaného zaškolení při nástupu a potřeba většího zájmu ze strany zaměstnavatele při nástupu u pracovníků v sociálních službách podle délky zaměstnání v současném zařízení?*

H7 (zaškolení): H0₇: Vnímaná míra zaškolení se neliší mezi skupinami podle délky zaměstnání.
H1₇: Vnímaná míra zaškolení se liší mezi skupinami podle délky zaměstnání.

H8 (zájem zaměstnavatele): H0₈: Míra, do jaké by pracovníci uvítali větší zájem zaměstnavatele, se neliší mezi skupinami. H1₈: Míra, do jaké by pracovníci uvítali větší zájem zaměstnavatele, se liší mezi skupinami.

Tabulka 8. Zaškolení a zájem podle délky zaměstnání

Proměnná	F	df	p	η^2	Rozhodnutí	
Zaškolení suma	4,28	4; 95	0,003	0,153	H0 ₇	zamítnuta
Zájem suma	5,62	4; 94	< 0,001	0,191	H0 ₈	zamítnuta

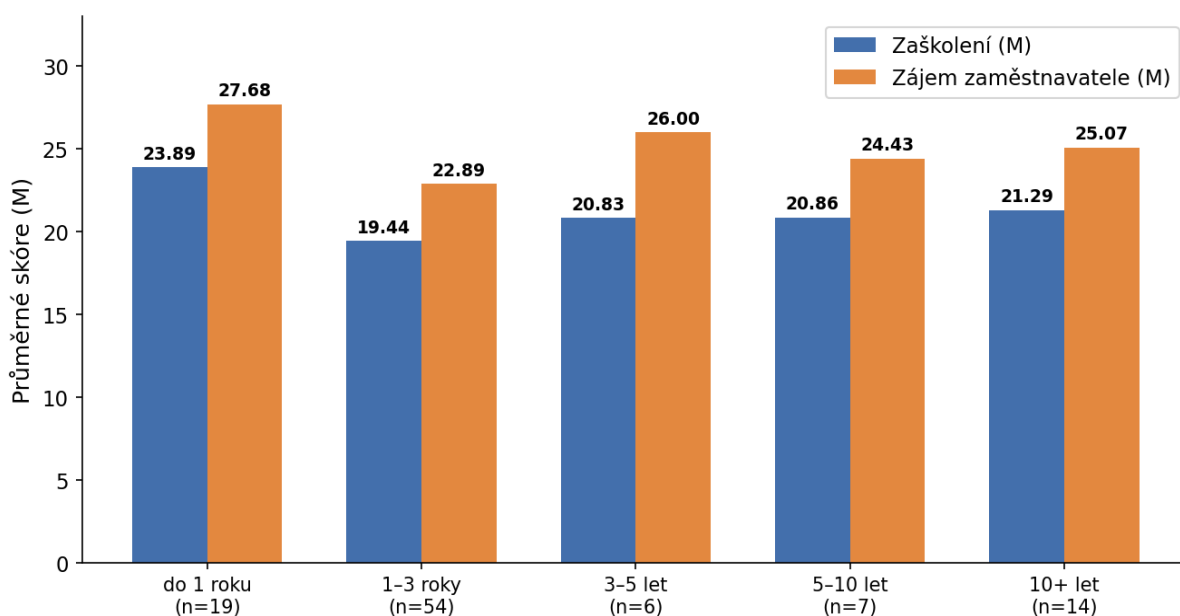
Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.

Tabulka 9. Průměry podle délky zaměstnání

Délka praxe	n	M zaškol.	SD	M zájem	SD	
do 1 roku	19	23,89	1,45	27,68	3,79	
1–3 roky	54	19,44	4,38	22,89	3,99	
3–5 let	6	20,83	5,00	26,00	5,18	
5–10 let	7	20,86	6,82	24,43	3,78	
10 a více let	14	21,29	3,00	25,07	3,50	

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.

Zaškolení a zájem zaměstnavatele podle délky praxe - VO4



Obr. 6. Graf: Zaškolení a zájem zaměstnavatele podle délky praxe - VO4

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.

Interpretace: Pro ověření byl použita jednofaktorová analýza rozptylu (ANOVA) se skupinovým faktorem délky praxe (5 kategorií). U zaškolení při nástupu byly zjištěny statisticky významné rozdíly: $F(4, 95) = 4,28$; $p = 0,003$; $\eta^2 = 0,153$, což odpovídá středně velkému efektu (15,3 % rozptylu je vysvětleno příslušností ke skupině). Skupina pracovníků do 1 roku vykazuje nejvyšší průměrné hodnocení zaškolení ($M = 23,89$), což může odrážet aktuálnost zážitku či zlepšení adaptačních procesů v posledním období.

U zájmu a podpory zaměstnavatele byly rovněž zjištěny statisticky významné rozdíly: $F(4, 94) = 5,62$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,191$. Opět nejvyšší hodnocení vykazuje skupina do 1 roku ($M = 27,68$). Následné post-hoc porovnání metodou Tukey ukázalo statisticky významný rozdíl zejména mezi skupinou do 1 roku a skupinou 1–3 roky u obou proměnných ($p < 0,001$).

Odpověď na VO4: Obě nulové hypotézy (H_{07} a H_{08}) zamítáme. Hodnocení zaškolení při nástupu i potřeby podpory ze strany zaměstnavatele se statisticky významně liší podle délky zaměstnání. Rozdíly jsou patrné zejména mezi nově nastupujícími pracovníky (do 1 roku) a skupinou s praxí 1–3 roky.

2.4.5 Výzkumná otázka 5 (VO5)

VO5: *Jaké je povědomí pracovníků v sociálních službách o profesní supervizi, jaké jsou jejich zkušenosti s účastí na supervizi a jaké postoje k supervizi jako nástroji podpory zaujímají?*

H9 (pozitivní postoj k supervizi): H_{09} : Pracovníci v sociálních službách nezaujímají k supervizi nadprůměrně pozitivní postoj (průměr položek se neodlišuje od neutrální hodnoty 3). H_{19} : Pracovníci v sociálních službách zaujímají k supervizi nadprůměrně pozitivní postoj (průměr položek je vyšší než neutrální hodnota 3).

H10 (rozdíl v postojích mezi pracovišti): H_{10} : Postoje k supervizi se neliší mezi pracovníky Jihlavy a Žďírce. H_{10} : Postoje k supervizi se liší mezi pracovníky Jihlavy a Žďírce.

Tabulka 10. Povědomí o profesní supervizi

Odpověď	n	%
Ano, dobře vím	59	59
Přibližně tuším	33	33
Ne, nevím přesně	8	8

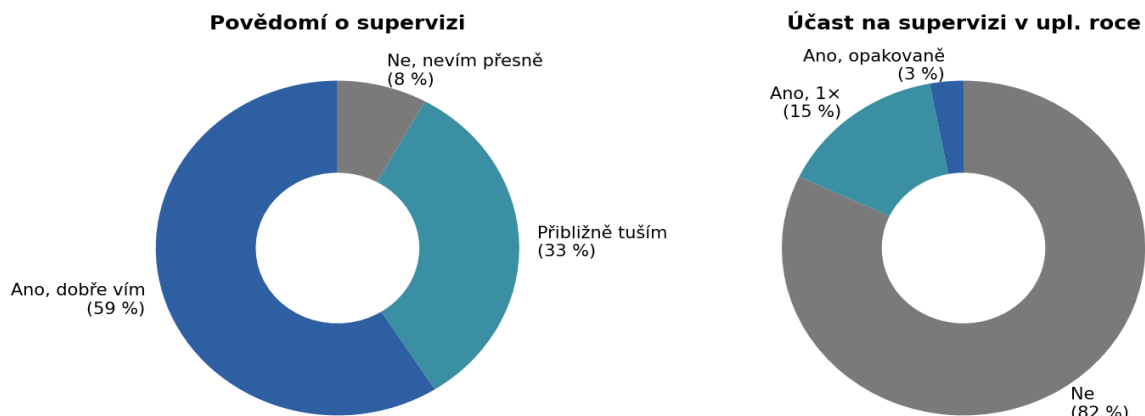
Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.

Tabulka 11. Účast na supervizi v uplynulém roce

Odpověď	n	%
Ano, opakovaně	3	3
Ano, 1×	15	15
Ne, nezúčastnil/a jsem se	82	82

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.

Povědomí a účast na supervizi - VO5



Obr. 7. Graf: Povědomí a účast na supervizi - VO5

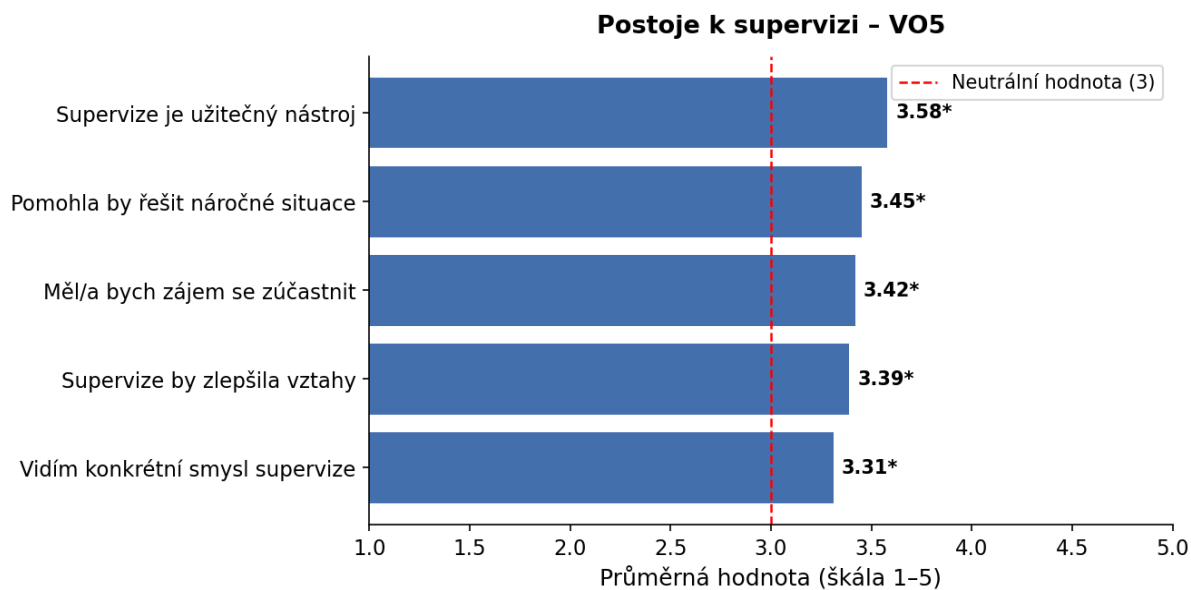
Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.

Tabulka 12. Postoje k supervizi - deskriptivní statistiky (škála 1-5)

Položka	M	SD	t	p
Supervize je užitečný nástroj	3,58	1,16	5,02	< 0,001
Supervize by pomohla řešit náročné situace	3,45	1,23	3,67	< 0,001
Měl/a bych zájem se zúčastnit	3,42	1,27	3,30	0,001
Supervize by zlepšila vztahy	3,39	1,20	3,26	0,002
Vidím konkrétní smysl supervize	3,31	1,22	2,54	0,013

Poznámka: t = jednovzorkový t-test proti neutrální hodnotě 3; Cronbach α = 0,960.

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.



Obr. 8. Graf: Postoje k supervizi - VO5

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.

Interpretace: Většina respondentů (92 %) má alespoň rámcové povědomí o profesní supervizi. Na druhou stranu účast na supervizi je velmi nízká – 82 % respondentů se v uplynulém roce supervize nezúčastnilo. Existuje tedy výrazný nesoulad mezi povědomím o supervizi a její reálnou dostupností či využitím v praxi. Hawkins a Shohet (2004) přitom zdůrazňují, že chybějící supervize může vést k pracovní strnulosti a negativitě, které u pomáhajících profesí přicházejí velmi rychle.

Všechny položky postojů k supervizi dosáhly průměrů statisticky významně vyšších než neutrální hodnota 3 (všechny $p < 0,05$). Hypotézu H_{0_9} tedy zamítáme a přijímáme závěr, že pracovníci v sociálních službách zaujímají k supervizi mírně pozitivní postoj. Nejvyšší souhlas byl zaznamenán u tvzení, že supervize je užitečný nástroj podpory ($M = 3,58$).

Porovnání mezi pracovišti ukázalo statisticky významný rozdíl v celkovém skóre postojů k supervizi: Welchův t-test $t = 2,67$; $p = 0,010$. Pracovníci v Jihlavě vykazují pozitivnější postoje k supervizi ($M = 18,37$) než pracovníci ve Žďírce ($M = 15,21$). Nulovou hypotézu $H_{0_{10}}$ zamítáme.

Odpověď na VO5: Většina pracovníků (92 %) má povědomí o supervizi, avšak 82 % se jí v uplynulém roce nezúčastnilo. Pracovníci zaujímají k supervizi mírně pozitivní postoj (všechny položky $M > 3$; $p < 0,05$); nulovou hypotézu H_{0_9} zamítáme. Pracovníci v Jihlavě hodnotí supervizi pozitivněji než pracovníci ve Žďírce ($p = 0,010$); nulovou hypotézu $H_{0_{10}}$ zamítáme. Výsledky naznačují potenciál pro širší implementaci supervize v obou zařízeních.

2.4.6 Výzkumná otázka 6 (VO6)

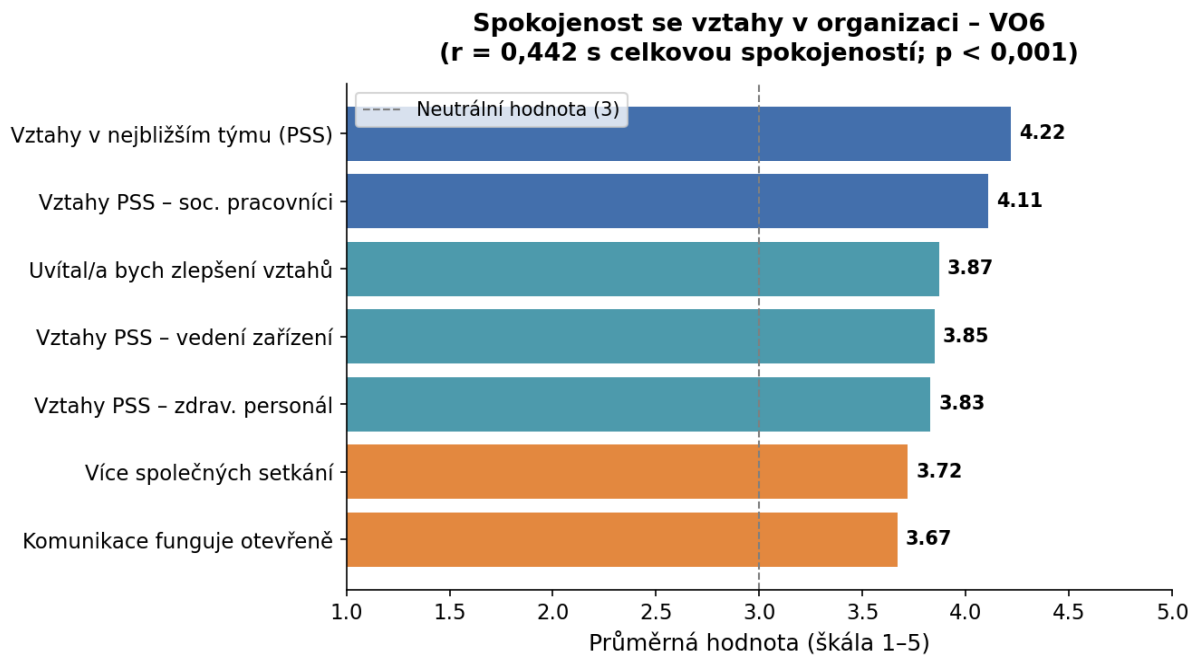
VO6: *Jaká je míra spokojenosti pracovníků v sociálních službách se vztahy napříč různými profesními pozicemi v organizaci a existuje souvislost těchto vztahů s celkovou pracovní spokojeností?*

H11 (souvislost se spokojeností): H₀₁₁: Spokojenost s meziprofesními vztahy v organizaci nesouvisí s celkovou pracovní spokojeností. H₁₁₁: Spokojenost s meziprofesními vztahy v organizaci souvisí s celkovou pracovní spokojeností.

Tabulka 13. Spokojenost se vztahy v organizaci - deskriptivní statistiky (škála 1-5)

Položka	M	SD
Vztahy v nejbližším týmu (PSS)	4,22	0,88
Vztahy PSS – sociální pracovníci	4,11	0,69
Vztahy PSS – vedení zařízení	3,85	0,93
Vztahy PSS – zdravotnický personál	3,83	0,89
Komunikace mezi pozicemi funguje otevřeně	3,67	0,95
Uvítal/a bych zlepšení vztahů a komunikace	3,87	0,98
Uvítal/a bych více společných setkání	3,72	0,95

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.



Obr.9. Graf: Spokojenost se vztahy v organizaci - VO6

Zdroj: vlastní zpracování dle Jamovi 2.6.

Interpretace: Pracovníci vykazují nejvyšší spokojenost se vztahy v rámci svého nejbližšího týmu ($M = 4,22$) a se sociálními pracovníky ($M = 4,11$). O něco nižší spokojenost se projevuje ve vztazích k vedení ($M = 3,85$) a zdravotnickému personálu ($M = 3,83$). Nejnižší hodnocení získává otevřenost komunikace mezi pracovními pozicemi ($M = 3,67$), což naznačuje prostor pro zlepšení v této oblasti.

Zároveň většina respondentů souhlasí s potřebou zlepšit komunikaci a vztahy mezi profesními pozicemi ($M = 3,87$) a projevuje zájem o více společných setkání podporujících spolupráci napříč profesemi ($M = 3,72$).

Korelační analýza prokázala statisticky významnou středně silnou pozitivní souvislost mezi souhrnným skórem spokojenosti s meziprofesionálními vztahy a celkovou pracovní spokojeností: $r = 0,442$; $p < 0,001$. Nulovou hypotézu H_{011} zamítáme. Tento výsledek je pozoruhodný, neboť korelace $r = 0,442$ je výrazně vyšší než korelace jakéhokoli jednotlivého faktoru z VO2, což naznačuje, že kvalita meziprofesionálních vztahů má podstatný význam pro celkovou pracovní spokojenost. Tento závěr koresponduje s poznatky Bedrnové a Nového (2009), že v multidisciplinárních týmech jsou důvěra a podpora kolegů zásadní pro spokojenost.

Zajímavé je, že u spokojenosti s meziprofesionálními vztahy nebyl zjištěn rozdíl mezi pracovišti ($p = 0,926$). Výjimku představuje spokojenost se vztahy v nejbližším týmu, kde Ždírec vykazuje statisticky významně vyšší hodnocení než Jihlava ($M = 4,56$ vs. $4,00$; $p < 0,001$).

Odpověď na VO6: Pracovníci v sociálních službách jsou nejvíce spokojeni se vztahy uvnitř svého týmu a se sociálními pracovníky, méně se vztahy k vedení a zdravotnickému personálu. Spokojenost s meziprofesionálními vztahy středně silně souvisí s celkovou pracovní spokojeností ($r = 0,442$; $p < 0,001$); nulovou hypotézu H_{011} zamítáme. Většina pracovníků by uvítala zlepšení komunikace a více společných aktivit napříč profesemi.

2.4.7 Otevřené otázky

Dotazník obsahoval celkem čtyři otevřené nebo polostrukturované otázky, které respondentům umožnily vyjádřit se vlastními slovy: (a) jiné faktory pracovní spokojenosti, (b) volný výběr opatření ke zvýšení spokojenosti (s možností komentáře), (c) jaké benefity by pracovníci uvítali, a (d) co by jim v období po nástupu do zaměstnání nejvíce pomohlo. Odpovědi byly podrobeny kvalitativní obsahové analýze a jsou prezentovány tematicky.

- Jiné faktory pracovní spokojenosti

Na otázku „Jiné faktory pracovní spokojenosti“ (otevřená volba nad rámec předložené škály 1–8) odpovědělo 9 respondentů. Část odpovědí byla stručná (např. „nic“ nebo opakování již zahrnutých faktorů), přesto se v odpovědích objevilo několik podnětných témat.

Z pracovišť se respondenti ze Ždírcy zmínili o potřebě investic do infrastruktury zařízení („domov už je starší, nutné občasné investice, které vedení přehlídí“) a o dostupnosti a dojíždění jako faktoru ovlivňujícím spokojenost. Respondenti z Jihlavy pak jako doplňující faktory opakovaně zmiňovali benefity, práci kolegů a spravedlivé ohodnocení jako provázané celky: „smysl práce, kolegové, nadřízení, pracovní prostředí, spravedlivé ohodnocení, postup“. Tato odpověď

naznačuje, že pracovníci vnímají pracovní spokojenost jako systémový jev, kde jednotlivé faktory nelze snadno oddělit.

„smysl práce, kolegové, nadřízení, spravedlivé ohodnocení, postup“

(respondent, Jihlava)

- Požadované benefity

Respondenti, kteří v rámci opatření ke zvýšení spokojenosti označili „širší nabídku benefitů“ (65 % celkově; 82 % Ždírec, 53 % Jihlava), měli možnost upřesnit, o jaké benefity by měli zájem. Odpovědělo 46 respondentů. Analýzou odpovědí bylo identifikováno pět hlavních tematických kategorií:

1. Finanční příspěvky na volný čas a zdraví: stravenky, příspěvek na dovolenou, příspěvek na penzijní spoření, vitamíny, masáže, fyzioterapie, lázně, wellness. Tato kategorie dominuje zejména ve Ždírci.
2. Benefitní karty a systémová řešení: MultiSport karta, Benefit Plus karta, Flexi Pass, cafeterie systém, stravenkové karty, poukázky. Více zmiňováno respondenty z Jihlavy.
3. Slevy a příspěvky do lékárny: tato kategorie se výrazně opakuje u jihlavských respondentů, pravděpodobně v souvislosti s fyzickou zátěží profese („slevy do lékárny, na masáže, na pedikúru – z důvodu velké zátěže nohou“).
4. Kulturní a sportovní vyžití: kino, divadlo, muzikál, vstupenky na akce, sportovní permanentky, sauna, aquapark.
5. Příspěvky na rodinný život: tábory pro děti pracovníka, příspěvek na brýle, příspěvek na knihy.

Za pozornost stojí odpověď jednoho respondenta ze Ždírci: „flexi pasy jsou pro všechny, nejenom pro někoho“, která naznačuje vnímanou nespravedlnost ve stávající distribuci benefitů v rámci pracoviště. Tento podnět přesahuje rámec pouhého požadavku na nové benefity a poukazuje na organizační téma spravedlnosti a rovného zacházení.

„slevy do lékárny, na masáže, na pedikúru – z důvodu velké zátěže nohou, na plavání, do kina, příspěvek na tábory pro děti pracovníka“

(respondent, Jihlava)

- Co by pomohlo v období po nástupu do zaměstnání

Otevřená otázka „Co by Vám v období po nástupu do zaměstnání v tomto zařízení nejvíce pomohlo?“ přinesla 35 odpovědí a je kvalitativně nejbohatší ze všech otevřených otázek. Obsahová analýza odhalila čtyři opakující se témata, která lze propojit s kvantitativními výsledky VO4 (zaškolení a zájem zaměstnavatele).

Nejčastěji zmiňovaným tématem byl požadavek na mentora nebo stálou kontaktní osobu. Respondenti explicitně žádali o přidělení konkrétního pracovníka jako průvodce adaptačním procesem:

„Přidělení konkrétní osoby, která bude zaučovat, jelikož každý pracuje jinak a jsou v tom potom zmatky.“

(respondent, Jihlava)

„V době mého nástupu, a je to tak i dnes, se zaučují noví lidé prostě provozem s PSS, která má zrovna službu – není v tom moc systém.“

(respondent, Jihlava)

Druhým opakujícím se tématem byl požadavek na více času na adaptaci a delší zaškolení. Respondenti z obou pracovišť shodně uváděli, že stávající délka zaškolení je nedostatečná. Třetím tématem byla potřeba jasnějších informací – respondenti pociťovali informační deficit zejména v počátečním období: „jasnější informace“, „více komunikace“. Čtvrtým tématem bylo emocionální uznání a podpora: respondenti zmiňovali potřebu pochvaly, tolerance a pochopení v období, kdy práci ještě neovládají naplno:

„Více tolerance, pochopení, když tu práci člověk předtím nevykonával, více komunikace.“

(respondent, Jihlava)

„Při nástupu byl jiný nadřízený, to byla katastrofa. Po mateřské byla nová vedoucí a ta je super.“

(respondent, Ždírec)

Tato poslední citace je zajímavá, neboť ilustruje klíčovou roli konkrétního vedoucího pracovníka v utváření adaptační zkušenosti – a zprostředkovaně i celkové pracovní spokojenosti. Navazuje tak na kvantitativní zjištění o vztahu vedení a spokojenosti ze sekce VO6.

Celkově výsledky otevřených otázek doplňují a prohlubují kvantitativní analýzu: potvrzují zájem o systémové benefity s důrazem na zdraví a volný čas, identifikují konkrétní nedostatky v adaptačním procesu (absence mentora, nesystematické zaučování, nedostatek informací a zpětné vazby) a naznačují, že role přímého nadřízeného je pro spokojenost pracovníků zcela zásadní – a to jak negativně, tak pozitivně.

2.4.8 Celkové shrnutí výsledků

Dotazníkové šetření mezi 100 pracovníky v sociálních službách dvou domovů pro seniory (Jihlava a Ždírec) přineslo následující hlavní zjištění:

Celková pracovní spokojenost se mezi pracovišti statisticky významně neliší ($p = 0,088$), avšak spokojenost se vztahy na pracovišti je ve Ždírci významně vyšší ($p = 0,027$). To může souviset s delší historií zařízení a stabilnější personální strukturou.

Mezi nejvýznamnější faktory pracovní spokojenosti patří smysluplnost práce, vztahy s kolegy a pracovní atmosféra, všechny hodnocené výrazně výše než finanční ohodnocení. S celkovou pracovní spokojeností však nejsilněji koreluje stabilita a jistota zaměstnání ($r = 0,293$) a smysluplnost práce ($r = 0,230$). Zajímavé je, že vyšší finanční ohodnocení zůstává nejpožadovanějším opatřením ke zvýšení spokojenosti (81 %), což odpovídá Herzbergově teorii o hygienických faktorech (Koubek, 2015).

S finančním ohodnocením je spokojeno 83 % pracovníků, což svědčí o převládající spokojenosti v této oblasti. Hodnocení zaškolení při nástupu a potřeby zájmu zaměstnavatele se významně liší podle délky praxe, přičemž nejlépe hodnotí obě oblasti pracovníci v prvním roce.

Pracovníci mají vysoké povědomí o supervizi (92 %), ale její reálné využití je velmi nízké (18 % PSS se supervize zúčastnilo alespoň 1x). Postoje k supervizi jsou mírně pozitivní, přičemž

pracovníci v Jihlavě ji hodnotí pozitivněji. Spokojenost s meziprofesními vztahy středně silně souvisí s celkovou pracovní spokojeností ($r = 0,442$).

2.5 Diskuse

Tato kapitola interpretuje výsledky dotazníkového šetření ve vztahu k teoretickým východiskům diplomové práce a porovnává je s poznatky dalších domácích i zahraničních výzkumů. Současně poukazuje na hlavní souvislosti mezi zjištěnými faktory pracovní spokojenosti, hodnotí význam výsledků pro prostředí domovů pro seniory a reflektuje metodologická omezení, která mohla dosažené výsledky ovlivnit.

- Smysluplnost práce a pořadí faktorů spokojenosti

Zjištění, že pracovníci hodnotí smysluplnost práce jako nejvýznamnější faktor spokojenosti ($M = 7,33$), následovanou vztahy s kolegy a pracovní atmosférou (shodně $M = 7,19$), koresponduje s výsledky šetření APSS (2025), které rovněž identifikovalo smysluplnost práce, vztahy na pracovišti a spolupráci s nadřízeným jako nejdůležitější faktory spokojenosti v sociálních službách. Shoda s celostátním šetřením posiluje validitu našich zjištění a naznačuje, že identifikované pořadí faktorů není specifickým zkoumaných domovů, ale obecnějším rysem pracovní spokojenosti v sektoru.

Z teoretického hlediska lze výsledek interpretovat optikou Herzbergovy dvoufaktorové teorie: smysluplnost práce představuje typický „motivátor“, který aktivně zvyšuje spokojenost, na rozdíl od hygienických faktorů, jež pouze zabraňují nespokojenosti (Herzberg, 1968; Koubek, 2015). Koubek (2015) i Pauknerová (2012) zdůrazňují, že v sociálních službách hraje vědomí smysluplnosti zásadní roli – silný pocit užitečnosti a možnost přímé pomoci druhým zvyšuje celkovou pracovní spokojenost. V zahraniční literatuře potvrzují význam smysluplnosti práce pro pracovníky v dlouhodobé péči také Squires et al. (2015), kteří na základě systematického přehledu identifikovali smysluplnost práce jako jeden z konzistentních prediktorů spokojenosti v zařízeních péče o seniory.

Zajímavým zjištěním je, že nejsilnější statistickou souvislost s celkovou spokojeností vykazuje stabilita a jistota zaměstnání ($r = 0,293$), nikoli smysluplnost práce. To naznačuje, že smysluplnost může fungovat jako „základní předpoklad“ dané profese, zatímco stabilita zaměstnání představuje diferenciační faktor, který reálně odlišuje spokojené od nespokojených. V kontextu evropského trhu práce v sociálních službách, kde Eurofound (2020) upozorňuje na kombinaci nižšího odměňování, obtížných pracovních podmínek a nedostatku personálu jako příčin fluktuace, je potřeba jistoty zaměstnání pochopitelná.

- Paradox finančního ohodnocení

Jedním z nejvýraznějších zjištění je kontrast mezi relativně nízkým subjektivním hodnocením důležitosti finančního ohodnocení (7. místo z 8 faktorů) a jeho dominancí jako nejžádanějšího opatření ke zvýšení spokojenosti (81 %). Současně je 83 % pracovníků s finančním ohodnocením relativně spokojeno (VO3). Tento „paradox“ odpovídá Herzbergově teorii: finanční ohodnocení funguje jako hygienický faktor – jeho nedostatečnost vyvolává nespokojenost, ale zvýšení samo o sobě nevede k hlubší spokojenosti (Koubek, 2015; Bělohlávek, 2006). Pracovníci tak finanční ohodnocení nevnímají jako zdroj spokojenosti, ale jako oblast s největším prostorem pro zlepšení.

Šetření APSS (2025) označuje nízké finanční ohodnocení a benefity jako největší slabinu spokojenosti v sociálních službách, což je konzistentní s naším zjištěním. Zahraniční výzkumy rovněž potvrzují, že v sektoru dlouhodobé péče je finanční ohodnocení systematickým problémem – Eurofound (2020) uvádí kombinaci nižšího odměňování a obtížných pracovních podmínek mezi klíčovými příčinami fluktuace a náborových potíží. Castle et al. (2007) v americkém kontextu zjistili, že finanční ohodnocení je významným, nikoli však jediným prediktorem odchodů pečovatelského personálu v zařízeních dlouhodobé péče – vztahy s nadřízenými a spolupracovníky hrají srovnatelnou roli.

Výrazný rozdíl mezi pracovišti u požadavku na benefity (82 % Ždírec vs. 53 % Jihlava) a citace respondenta o nespravedlivé distribuci benefitů korespondují s důrazem Koubka (2015) a Pauknerové (2012) na férovost a transparentnost odměňovacího systému. Pathé (2020) dodává, že vnímaná nespravedlnost může fungovat jako „virus“, který šíří nespokojenost napříč organizací.

- Rozdíly mezi pracovišti

Zjištění, že celková pracovní spokojenost se mezi Jihlavou a Ždírcem statisticky významně neliší ($p = 0,088$), zatímco spokojenost se vztahy je ve Ždírci vyšší ($p = 0,027$), lze interpretovat v kontextu kapitoly 3 teoretické části. Koubek (2015) a Tureckiová (2007) popisují, že v dlouhodobě fungujících organizacích bývá personál stabilnější a dobře zná zavedené rutiny, což přispívá k vyšší spokojenosti se vztahy. V novém jihlavském domově může výhodu představovat dynamika, možnost spoluvytváření procesů a moderní zázemí, což kompenzuje absenci zavedených vztahových struktur.

Výsledek koresponduje s poznatky Backhaus et al. (2017), kteří v nizozemské studii domovů pro seniory zdůraznili význam týmového klimatu, komunikace a koordinace práce pro kvalitní fungování pracovního prostředí. Vedení obou domovů by proto mělo interpretovat výsledky diferencovaně – ve Ždírci podporovat inovační impulzy, v Jihlavě pak systematicky posilovat vztahové vazby a týmovou soudržnost.

- Adaptační proces a role vedení

Statisticky významné rozdíly v hodnocení zaškolení a zájmu zaměstnavatele podle délky praxe (VO4) – přičemž nejlépe hodnotí obě oblasti pracovníci v prvním roce – naznačují, že po odeznění „adaptačního efektu“ se projevují systémové nedostatky. Tureckiová (2007) považuje osobní přístup vedoucích za klíčový faktor úspěšné adaptace. Plamínek (2015) zdůrazňuje, že zájem vedení se projevuje především v každodenní komunikaci, naslouchání a uznání práce.

Kvalitativní data z otevřených otázek tento závěr posilují: respondenti žádají mentora, více času na adaptaci a emocionální uznání. Citace „zaučují nový lidé prostě provozem s PSS, která má zrovna službu – není v tom moc systém“ ilustruje nesystematičnost procesu, na kterou upozorňují Koubek (2015) a MPSV (2020). V zahraniční literatuře Hegeman (2005) uvádí, že strukturovaný mentoringový program v zařízeních dlouhodobé péče může podpořit adaptaci nových pracovníků a přispět ke zvýšení jejich setrvání v organizaci.

- Supervize: povědomí versus praxe

Výrazný nepoměr mezi povědomím o supervizi (92 %) a její reálnou dostupností (82 % se nezúčastnilo) představuje systémový problém. Hawkins a Shohet (2004) zdůrazňují, že chybějící

supervize může vést k pracovní strnulosti a negativitě, které u pomáhajících profesí přicházejí velmi rychle. APSS (2016) upozorňuje, že problém často spočívá v kvalitě kontraktování: zaměstnavatelé mají povinnost supervizi zajistit (Standard č. 10, vyhláška č. 505/2006 Sb., 2006), ale v praxi to někdy znamená pouze formální splnění povinnosti bez reálné komunikace potřebnosti se zaměstnanci.

Pozitivnější postoje jihlavských pracovníků k supervizi ($p = 0,010$) mohou souviset s větší otevřeností nového zařízení novým přístupům, zatímco ve Ždírci může panovat skepse vůči změnám – fenomén „vnitřní stagnace“ dle Pauknerové (2015). Carpenter et al. (2012) v britské studii pracovníků sociálních služeb prokázali, že pravidelná supervize statisticky významně snižuje riziko vyhoření a zvyšuje pracovní spokojenost, přičemž klíčová je kvalita supervizního vztahu, nikoli pouhá frekvence setkání.

- Meziprofesní vztahy jako nejsilnější korelát spokojenosti

Korelace $r = 0,442$ mezi spokojeností s meziprofesními vztahy a celkovou pracovní spokojeností je výrazně vyšší než korelace jakéhokoli jednotlivého faktoru z VO2. Tento výsledek potvrzuje závěry Bedrnové a Nového (2009) a Koubka (2015) o klíčové roli důvěry a podpory kolegů v multidisciplinárních týmech. Pathé (2020) zdůrazňuje, že mezilidské vztahy jsou jedním z nejsilnějších faktorů vlivu na spokojenost a výkonnost.

Nejnižší hodnocení otevřenosti komunikace mezi pozicemi ($M = 3,67$) koresponduje s Matouškem (2012), který upozorňuje na napětí mezi „sociální“ a „zdravotní“ linií péče v domovech pro seniory. V zahraniční literatuře Colón-Emeric et al. (2006) zjistili, že kvalita komunikace mezi ošetrovatelským a sociálním personálem v zařízeních dlouhodobé péče přímo ovlivňuje jak spokojenost zaměstnanců, tak kvalitu péče o klienty. Vysoký zájem respondentů o společná setkání ($M = 3,72$) naznačuje, že pracovníci si jsou komunikačního deficitu vědomi a jsou motivováni ke změně.

- Porovnání s výsledky šetření APSS (2025)

Vedení zkoumaných domovů identifikovalo před zahájením výzkumu jako rizikový faktor spokojenosti vzájemné vztahy na pracovišti a nedostatečné sdílení potřeb ze strany pracovníků. Zjištěná fluktuace PSS na úrovni 16 % potvrzuje, že stabilizace této pracovní skupiny je reálnou výzvou. Naše výsledky jsou konzistentní se zjištěními APSS (2025): pořadí faktorů spokojenosti (smysluplnost, vztahy, spolupráce s nadřízeným) se v zásadě shoduje, slabiny v oblasti finančního ohodnocení a benefitů jsou identické. Specifickým přínosem našeho výzkumu oproti šetření APSS je detailnější pohled na konkrétní pracovní pozici PSS, srovnání dvou typově odlišných pracovišť a kvalitativní analýza otevřených otázek, která přinesla konkrétní podněty pro praxi (mentoring, systém benefitů, supervize).

- Metodologické limity výzkumu

Při interpretaci výsledků je třeba zohlednit několik faktorů, které mohly ovlivnit dosažená zjištění. Za prvé, dotazník byl autorský, vytvořený na základě vybraných položek Multifacetového dotazníku pracovní spokojenosti (Procházka et al., 2022) a české adaptace škál dle Máčalové (2023). Ačkoli vnitřní konzistence všech škál dosáhla uspokojivých až vynikajících hodnot Cronbachova alfa (0,840–0,960), nástroj nelze považovat za plně standardizovaný, což omezuje přímou srovnatelnost výsledků s jinými studiemi.

Za druhé, výzkumný soubor zahrnoval 100 respondentů ze 174 zaměstnanců (návratnost cca 57 %). Vzhledem ke směnnosti pracovní doby nebylo možné dosáhnout vyšší návratnosti. Nelze vyloučit, že nezúčastnění pracovníci se od respondentů systematicky liší (např. vyšší nespokojenost může vést k nižší ochotě vyplňovat dotazníky, nebo naopak spokojení pracovníci nemusí pociťovat potřebu se vyjádřit).

Za třetí, průřezový charakter výzkumu neumožňuje formulovat kauzální závěry. Zjištěné korelace (např. $r = 0,442$ mezi meziprofesionálními vztahy a spokojeností) neznamenaají, že lepší vztahy způsobují vyšší spokojenost – může jít i o opačný směr vlivu nebo společnou příčinu.

Za čtvrté, nerovnoměrné zastoupení pracovišť (60 respondentů z Jihlavy vs. 39 ze Žďírce) a rozdílné velikosti skupin podle délky praxe (skupina 3–5 let měla pouze 6 respondentů) snižují statistickou sílu některých porovnáání.

Přes uvedená omezení považujeme výsledky za relevantní a prakticky využitelné. Konzistence se šetřením APSS (2025), uspokojivá reliabilita škál a sběr kvantitativních dat s kvalitativní analýzou otevřených otázek posilují důvěryhodnost závěrů.

2.6 Doporučení pro praxi

Na základě propojení empirických zjištění s teoretickými východisky a s přihlédnutím k výsledkům šetření APSS (2025) formulujeme následující doporučení pro vedení zkoumaných domovů pro seniory.

- Zavedení systematické supervize

Výsledky VO5 ukazují, že 82 % pracovníků se v uplynulém roce supervize nezúčastnilo, přestože postoje k ní jsou mírně pozitivní. Doporučujeme zavést pravidelnou týmovou supervizi (minimálně 1× měsíčně) s kvalifikovaným externím supervizorem a doplnit ji o strukturované debriefingy po náročných událostech. Hawkins a Shohet (2004) zdůrazňují, že supervize by měla být součástí kultury organizace, nikoli jednorázovou událostí. Při kontraktování je třeba zajistit srozumitelnou dohodu mezi zadavatelem, supervizorem a supervidovanými (APSS, 2016) a komunikovat zaměstnancům její přínos, aby ji nevnímali jako formalitu nařízenou „shora“ (Hawkins a Shohet, 2004).

- Revize adaptačního procesu

Pokles hodnocení zaškolení a zájmu zaměstnavatele u skupiny 1–3 roky praxe (VO4) a kvalitativní data ukazují na potřebu posílit adaptaci. Doporučujeme zavedení formálního mentoringového systému, kde bude novému pracovníkovi přidělen zkušený kolega jako průvodce. Adaptační období by mělo zahrnovat jasný plán, pravidelnou zpětnou vazbu a postupné přibírání odpovědností. Tureckiová (2007) zdůrazňuje, že osobní přístup vedoucích a kvalitní zpětná vazba jsou klíčové pro rozhodnutí nového pracovníka setrvat. Koubek (2015) doplňuje, že efektivní adaptace zahrnuje formální i neformální mentoring.

- Posílení meziprofesionální komunikace

Silná korelace meziprofesionálních vztahů s celkovou spokojeností ($r = 0,442$) a nejnižší hodnocení otevřenosti komunikace ($M = 3,67$) naznačují prostor pro zlepšení. Doporučujeme pravidelná meziprofesionální setkání (sociální, zdravotní a ošetrovatelská složka), společné kazuistické semináře

a jasné protokoly pro předávání informací. Koubek (2015) zdůrazňuje potřebu efektivní horizontální i vertikální komunikace pro prevenci konfliktů. Pathé (2020) dodává, že jasný přístup vedení je jednou z nejdůležitějších podmínek spokojenosti na pracovišti.

- Transparentní systém benefitů

Vysoký požadavek na benefity (65 %, zvláště 82 % ve Žďirci) a vnímaná nespravedlnost v distribuci poukazují na potřebu revize. Doporučujeme zavedení transparentního systému volitelných benefitů s rovným přístupem pro všechny pracovníky. Na základě otevřených otázek by nabídka měla zahrnovat příspěvky na zdraví a regeneraci, kulturní a sportovní aktivity a podporu rodinného života.

Klíčová je férovost systému, neboť vnímaná nespravedlnost výrazně snižuje spokojenost i u jinak spokojených pracovníků (Koubek, 2015; Pauknerová, 2012).

- Prevence syndromu vyhoření

Kombinace emoční náročnosti, směnného provozu a relativně nižšího ohodnocení vytváří podmínky pro zvýšené riziko vyhoření (Honzák, 2018). Doporučujeme systematické hodnocení psychosociálních rizik, přístup ke krátkodobé psychologické podpoře, předvídatelné plánování směn a podporu psychohygieny. Hubíková (2019) upozorňuje, že péče o sebe je u pracovníků v sociálních službách klíčová, byť často opomíjená.

- Podpora a vzdělávání vedoucích pracovníků

Kvalitativní data jednoznačně ukazují klíčovou roli přímého nadřízeného („při nástupu byl jiný nadřízený, to byla katastrofa; po mateřské byla nová vedoucí a ta je super“). Doporučujeme investovat do vzdělávání vedoucích v oblasti komunikačních dovedností, zpětné vazby a participativního řízení. Hoffman (2016) varuje, že nedostatečná a neupřímná komunikace ze strany zaměstnavatele ničí důvěru, kterou by si měl budovat. Pathé (2020) dodává, že nejasnosti a nestabilita ze strany vedení jsou hlavní příčinou obav a nespokojenosti zaměstnanců.

- Diferenciace přístupu podle pracoviště

Výsledky ukazují specifické rozdíly mezi Jihlavou a Ždírcem. Ve Žďirci doporučujeme zaměřit se na revizi benefitní politiky, podporu inovací a prevenci „vnitřní stagnace“. V Jihlavě by pozornost měla směřovat k budování stabilnějších vztahových struktur v relativně novém kolektivu. V obou zařízeních je klíčová implementace supervize a posílení meziprofesionální komunikace.

Vedení, které je přítomné, naslouchá a zapojuje pracovníky do rozhodování, se obvykle pojí s nižší fluktuací a vyšší spokojeností (Armstrong, 2020).

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jaké faktory jsou určující pro pracovní spokojenost pracovníků v sociálních službách ve vybraných domovech pro seniory a porovnat míru spokojenosti mezi déle zavedeným a nově otevřeným zařízením. K naplnění tohoto cíle bylo realizováno dotazníkové šetření mezi 100 pracovníky v sociálních službách dvou domovů pro seniory v Jihlavě a ve Ždírci, které bylo doplněno kvalitativní analýzou otevřených otázek.

Výsledky výzkumu ukázaly, že pracovníci v sociálních službách hodnotí jako nejvýznamnější faktory spokojenosti smysluplnost práce, vztahy s kolegy a pracovní atmosféru. Finanční ohodnocení, ačkoli se umístilo na sedmém místě z osmi hodnocených faktorů, zůstává nejčastěji požadovaným opatřením ke zvýšení spokojenosti. Tento zdánlivý rozpor lze vysvětlit tím, že smysluplnost a vztahy představují pro pracovníky v pomáhajících profesích základní předpoklad jejich práce, zatímco finanční ohodnocení vnímají jako oblast s největším prostorem pro zlepšení.

Celková pracovní spokojenost se mezi oběma pracovišti statisticky významně nelišila, avšak spokojenost se vztahy na pracovišti byla vyšší v déle zavedeném domově ve Ždírci, což potvrzuje teoretické předpoklady o přínosu stabilního kolektivu a zavedených pracovních vztahů. Hodnocení zaškolení při nástupu a zájmu zaměstnavatele se významně lišilo podle délky praxe, přičemž nejpozitivněji hodnotili obě oblasti pracovníci v prvním roce zaměstnání. Pokles hodnocení u skupiny s praxí jednoho až tří let naznačuje potřebu systematictější podpory pracovníků i po skončení adaptačního období.

Jedním z nejdůležitějších zjištění je výrazný nesoulad mezi vysokým povědomím o supervizi a její minimální reálnou dostupností – 82 % pracovníků se v uplynulém roce supervize nezúčastnilo, přestože postoje k ní jsou mírně pozitivní. Toto zjištění poukazuje na nevyužitý potenciál supervize jako nástroje prevence vyhoření a podpory profesního rozvoje.

Nejsilnější statistickou souvislost s celkovou pracovní spokojeností vykazovala spokojenost s meziprofesionálními vztahy v organizaci, což podtrhuje význam kvalitní komunikace a spolupráce mezi sociální, zdravotní a ošetrovatelskou složkou péče.

Na základě zjištění byla formulována doporučení pro praxi, která zahrnují zavedení systematické supervize, revizi adaptačního procesu včetně formálního mentoringu, posílení meziprofesionální komunikace, transparentní systém benefitů, prevenci syndromu vyhoření a vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti komunikačních dovedností. Vzhledem k identifikovaným rozdílům mezi pracovišti bylo doporučeno, aby vedení přistupovalo k opatřením diferenciovaně podle specifických potřeb každého domova.

Práce má i své limity. Použitý dotazník byl autorský, vytvořený na základě validovaných nástrojů, avšak nelze jej považovat za plně standardizovaný. Průřezový charakter výzkumu neumožňuje formulovat kauzální závěry a návratnost dotazníků dosáhla 57 %. Přesto považujeme výsledky za relevantní, neboť jsou konzistentní se zjištěními celostátního šetření APSS (2025) a reliabilita všech použitých škál dosáhla uspokojivých až vynikajících hodnot.

Diplomová práce přináší prakticky využitelné poznatky pro vedení zkoumaných domovů pro seniory a může sloužit jako podklad pro cílená opatření ke zvýšení pracovní spokojenosti a stabilizaci personálu. Výsledky zároveň potvrzují, že pracovní spokojenost v sociálních službách

je komplexním jevem, kde se prolínají osobnostní i organizační faktory, a že investice do podpory zaměstnanců se dlouhodobě vrací v podobě kvalitnější péče o seniory.

Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: KoganPage, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.
- ASOCIACE POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ČR (APSS ČR), *Jednání se zájemcem o pobytovou sociální službu: doporučený postup pro poskytovatele pobytových sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky, 2017. ISBN 978-80-906320-9-7.
- ASOCIACE POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ČR (APSS ČR), *Sociální služby. I, Užitečné informace pro manažery*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2016. ISBN 978-80-906320-4-2.
- ASOCIACE POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ČR (APSS ČR), *Role sociálního pracovníka ve vybraných tématech sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, profesní svaz sociálních pracovníků v sociálních službách, 2020. ISBN 978-80-88361-02-2.
- ASOCIACE POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ČR (APSS ČR), 2025. *Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců v sociálních službách* [online]. 1. vyd. Tábor: APSS ČR. [cit. 2025-10-24]. Dostupné z: <https://www.apsscr.cz/media/sluzby/vydavame/pruzkumy/a4-vyhodnoceni-spokojenosti-zamestnancu-2025-final.pdf>
- BACKHAUS, Ramona, VAN ROSSUM, Erik, VERBEEK, Hilde, HALFENS, Ruud J. G., TAN, Frans E. S., CAPEZUTI, Elizabeth a HAMERS, Jan P. H. 2017. *Work Environment Characteristics Associated with Quality of Care in Dutch Nursing Homes: A Cross-Sectional Study* [online]. *International Journal of Nursing Studies*, 66, s. 15–22. [cit. 2025-10-24]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.12.001>
- BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 3., rozšířené a doplněné (dotisk). Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František a kol. *Management. Business books*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 802510396x.
- BRYMAN, Alan. *Social Research Methods*. Oxford University Press, 2016. ISBN 9780199689453.
- CASTLE, Nicholas G., ENGBERG, John, ANDERSON, Ruth A. a MEN, Aiju. 2007. *Job Satisfaction of Nurse Aides in Nursing Homes: Intent to Leave and Turnover* [online]. *The Gerontologist*, 47(2), s. 193–204. [cit. 2026-03-24]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17440124/>
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Páté, nezměněné vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. ISBN 978-80-246-5053-1.

- Evropský parlament a Rada Evropské unie. 2016. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů [online]. Evropský parlament a Rada Evropské unie. [cit. 2025-10-24]. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32016R0679&utm_source=chatgpt.com
- EUROFOUND, 2020. Long-term care workforce: Employment and working conditions [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-897-2127-1. [cit. 2025-10-24]. Dostupné z: <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/0d2e536e51/ef20028en.pdf>
- EUROPEAN COMMISSION, 2021. EU Strategic Framework on Health and Safety at Work 2021–2027: Occupational safety and health in a changing world of work (COM/2021/323 final). [online]. Brussels: European Commission. [cit. 2025-10-24]. Dostupné z: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/health-and-safety-work/strategic-policy-documents_en
- GIOVAGNOIOVÁ, Romana; Hron, David a kol., 2019. Analýza stávající situace v oblasti vzdělávání pracovníků v sociálních službách v ČR [online]. Praha: MPSV. [cit. 2025-10-24]. Dostupné z: https://mpsv.gov.cz/cms/documents/e8283bab-4910-5dfe-bebe-921c58616e88/Analytická_zpráva_Vzdělávání_PSS.pdf
- HAWKINS, Peter a SHOHET, Robin. Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
- HEGEMAN, Carol R. 2005. Turnover Turnaround: A CNA Mentoring Program Can Improve Staff Retention in Long-Term Care Centers [online]. Health Progress, 86(6), s. 25–30. [cit. 2026-03-24]. Dostupné z: <https://www.chausa.org/news-and-publications/publications/health-progress/archives/november-december-2005/turnover-turnaround>
- HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- HENDL, Jan. Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. 5., rozšířené vydání. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0981-2.
- HENDL, Jan a REMR, Jiří. Metody výzkumu a evaluace. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.
- HERZBERG, Frederick. 1968. One More Time: How Do You Motivate Employees? [online]. Harvard Business Review, 46(1), s. 53–62. [cit. 2025-10-24]. Dostupné také z: <https://pdodds.w3.uvm.edu/files/papers/others/1968/herzberg1968.pdf>
- HOFFMAN, Reid; CASNOCHA, Ben a YEH, Chris. Spokojený zaměstnanec: váš spojenec. Přeložil Alena BREUEROVÁ. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-283-3.
- HOLMEROVÁ, Iva; JURAŠKOVÁ, Božena a ZIKMUNDOVÁ, Květuše. Vybrané kapitoly z gerontologie. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: EV public relations, 2007. ISBN 978-80-254-0179-8.
- HONZÁK, Radkin. Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření. 3. vydání. V Praze: Vyšehrad, 2018. ISBN 978-80-7601-004-8.

- HONZÁK, Radkin a PILÁTOVÁ, Agáta. Kdo pomůže pomáhajícím: o síle hrdinů všedního dne. Praha: Vyšehrad, 2025. ISBN 978-80-267-3222-8.
- HUBÍKOVÁ, Olga. Péče o sebe u sociálních pracovníků jako součást odborného výkonu sociální práce: poznatky ze sociální práce na obecních úřadech. Praha: VÚPSV, v.v.i., výzkumné centrum Brno, 2019. ISBN 978-80-7416-352-4. Dostupné také z: <https://www.vupsv.cz/download/pece-o-sebe-u-socialnich-pracovniku-jako-soucast-odborneho-vykonu-socialni-prace-self-care-of-social-workers-as-part-of-the-professional-performance-of-social-work/?wpdmdl=7644&refresh=5e7ceda54eb7a1585245605>.
- CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.
- KALVACH, Zdeněk. Geriatrie a gerontologie. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0548-6.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Psychologie zdraví. Vyd. 3. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/200907/contents/nkc20091859426_1.pdf.
- LIPŠOVÁ, Vladimíra; BÁTRLOVÁ, Kateřina a KOŽENÁ, Ludmila. Psychosociální rizika při práci. Praha: Státní zdravotní ústav, 2018. ISBN 978-80-7071-382-2.
- LIPŠOVÁ, Vladimíra; SENČÍK, Josef a kol., 2021. Řízení psychosociálních rizik pro praxi u zaměstnanců se zdravotním postižením [online]. Praha: Státní zdravotní ústav; Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i. [cit. 2025-10-24]. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/TL02000286/Rizeni-psychosocialnich-rizik-pro-praxi-u-zamestnancu-se-zdravotnim-postizenim.pdf>
- Máčalová, Vendula, 2023. Validace české verze dotazníku pracovní spokojenosti [online]. Diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. [cit. 2025-10-26]. Dostupné z: https://theses.cz/id/gnamd2/?zoomy_is=1
- MATOUŠEK, Oldřich. Základy sociální práce. Vyd. 3. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0211-0.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (MPSV), 2008. Standardy kvality sociálních služeb [online]. Praha: MPSV. [cit. 2025-10-24]. Dostupné z: <https://mpsv.gov.cz/kvalita-socialnich-sluzeb-standardy-podpora>
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (MPSV), 2021. Příručka: Povolání pracovník v sociálních službách [online]. Praha: MPSV. [cit. 2025-10-26]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/cms/documents/1b18e98b-b2fc-431a-7771-372067c0bd6b/P%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka_povol%C3%A1n%C3%AD_PSS_final.pdf
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2021. Syllabus základního kvalifikačního kurzu pracovníka v sociálních službách [online]. Praha: MPSV. [cit. 2025-10-24]. Dostupné z: https://mpsv.gov.cz/cms/documents/aeb2ff81-5f00-53a6-bb89-a70171572805/Syllabus_ZKK_2021_FINAL.pdf

- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (MPSV), 2025. Informační systém o průměrném výdělku: Mzdová sféra – 1. pololetí 2025 (výběrové sestavy) [online]. Praha: MPSV. [cit. 2025-10-26]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/cms/documents/9ab755f5-8f39-c16e-c033-31ffca261e4e/ISPV_252_MZS.pdf
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2002. ISBN 80-86552-45-4.
- MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR (MZ ČR), 2020. Národní akční plán pro duševní zdraví 2020–2030 [online]. [cit. 2025-10-24]. Dostupné z: <https://mzd.gov.cz/narodni-akcni-plan-pro-dusevni-zdravi-2020-2030/>
- MRHÁLEK, Tomáš; KAJANOVÁ, Alena 2018. Work satisfaction and mental pressure of social workers and workers in social services [online]. Kontakt, 20(2), e166–e170. [cit. 2025-10-27]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.kontakt.2017.10.001>
- Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci [online]. Praha: Sbírka zákonů. [cit. 2025-10-24]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-361>
- Nařízení vlády č. 101/2005 Sb., o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí. [online]. Praha: Sbírka zákonů. [cit. 2025-10-24]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-101>
- PATHÉ, Nicole. Bud'te v práci spokojenější. Grada Publishing, a.s, 2020. ISBN 978-80-271-1383-5.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery: 3., aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PEŠEK, Roman a PRAŠKO, Ján. Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit : pohledem kognitivně behaviorální terapie. V Praze: Pasparta, 2016. ISBN 978-80-88163-00-8.
- PIKOLA, Pavel a ŘÍHA, Milan. Služby sociální péče v domovech pro seniory. Praha: Námořní akademie České republiky, 2010. ISBN 978-80-87103-29-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 3., rozšířené vydání. Grada Publishing, a.s, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu - 4., zcela přepracované vydání. Grada Publishing, a.s, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- POSPÍŠIL, David. Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016-2025. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016. ISBN 978-80-7421-126-3.
- PROCHÁZKA, Jakub; Natálie PORVISOVÁ; Radka KVASNIČKOVÁ; Ondřej NOHEL a Tereza VLČKOVÁ 2022. Měření pracovní spokojenosti v češtině: Nový multi-facetový dotazník [online]. In Hradec Economic Days. [cit. 2025-10-26]. Dostupné z: <https://repozitar.cz/publication/60747/>
- RADVAN, Eduard a VAVŘÍK, Michal. Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2012. ISBN 9788087182253.

- SIKOROVÁ, Lucie a ZELENÍKOVÁ, Renáta. Potřeby člověka a ošetrovatelská diagnostika 1: studijní opora. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2012. ISBN 978-80-7464-210-4.
- SQUIRES, Janet E., HOBEN, Matthias, LINKLATER, Stefanie, CARLETON, Heather L., GRAHAM, Nicole a ESTABROOKS, Carole A. 2015 [online]. Job Satisfaction among Care Aides in Residential Long-Term Care: A Systematic Review of Contributing Factors, Both Individual and Organizational. *Nursing Research and Practice*, 2015, čl. 157924. [cit. 2026-3-26]. Dostupné z: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4541006/?utm_source=chatgpt.com
- ŠÁMALOVÁ, Kateřina; NEČASOVÁ, Mirka; KLUMPAR, Tomáš; VOJÍŘOVÁ, Dita a KLEMPPOVÁ, Veronika, TOMŠŮ, Lena (ed.). Zdroje podpory sociálních pracovníků. Sešit sociální práce. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021. ISBN 978-80-7421-248-2.
- TOMŠÍK, Pavel 2010. Management lidských zdrojů [online]. Praha: VŠEM [cit. 21. 4. 2026]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mlz_mlz_plz_tomsik.pdf
- TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Grada Publishing a.s, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- VEBER, Jaromír. Management: základy, přístupy, soudobé trendy. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.
- VRÁŽELOVÁ, Lenka; TAJANOVSKÁ, Andrea; JELÍNKOVÁ, Marika; HAVRÁNKOVÁ, Ivana a MACHOVÁ, Zuzana, TRUHLÁŘOVÁ, Zuzana (ed.) 2021. Sociální práce v mimořádných podmínkách. Sešit sociální práce. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. ISBN 978-80-7421-247-5.
- Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. [online]. [cit. 2025-10-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505>
- VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (VÚPSV), 2017. Odměňování v sociálních službách a postavení pracovníků přímé péče (přehled sektorových zjištění) [online]. Praha: VÚPSV. [cit. 2025-10-26]. Dostupné z: <https://www.vupsv.cz/odmenovani-v-socialnich-sluzbach>
- VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE (VÚBP), 2023. Bezpečnost práce ve vybraných oblastech sociálních služeb [online]. Praha: VÚBP, v. v. i. [cit. 2025-10-26]. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/02-S4-2021-VUBP/O-Bezpecnost-prace-ve-vybranych-oblastech-socialnich-sluzeb.pdf>
- Zákon č. 38/2025 Sb., kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a další související zákony. [online]. [cit. 2025-10-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2025-38>
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. [online]. Praha: Sbírka zákonů. [cit. 2025-10-24]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání) [online]. Praha: Sběrka zákonů. [cit. 2025-10-24]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-179>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. § 101–102. [online]. Praha: Sběrka zákonů. [cit. 2025-10-24]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. [online]. Praha: Sběrka zákonů. [cit. 2025-10-24]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-309>

Přílohy

Příloha A dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Michaela Tkáčová a jsem studentkou magisterského studia na Vysoké škole polytechnické v Jihlavě. V rámci své diplomové práce na téma „Faktory pracovní spokojenosti pracovníků v sociálních službách vybraných domovů pro seniory“ realizuji anonymní dotazníkové šetření mezi pracovníky v sociálních službách.

Cílem tohoto výzkumu je lépe porozumět tomu, co přispívá k Vaší spokojenosti v práci, co Vás naopak zatěžuje a jaká opatření by mohla pracovní podmínky v domovech pro seniory zlepšit. Výsledky mohou být podkladem pro úvahy o zkvalitňování pracovního prostředí v sociálních službách.

Dotazník je zcela anonymní – neobsahuje žádné údaje, podle kterých by bylo možné zpětně určit Vaši totožnost. Údaje budou zpracovány pouze v souhrnné podobě a využity výhradně pro účely této diplomové práce. Dotazník neslouží ke kontrole či hodnocení Vaší osobní práce ani práce Vašeho zaměstnavatele.

Vyplnění dotazníku by Vám nemělo zabrat více než 5-10 minut.

Vaše názory a zkušenosti jsou pro mě velmi cenné a každá vyplněná odpověď významně přispěje k vypovídací hodnotě výzkumu.

Pokud byste měli jakékoli dotazy nebo připomínky, neváhejte mě kontaktovat:

telefon: 775 055 172

e-mail: michaela.tkacova@centrum.cz

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu podělit se o své zkušenosti.

S pozdravem

Michaela Tkáčová

Instrukce k vyplňování:

Prosím, odpovídejte podle Vašeho nejlepšího vědomí a zkušeností.

U většiny otázek stačí vybrat jednu z nabízených možností.

Pokud je otázka otevřená, napište svou odpověď do vyznačeného prostoru.

Váš identifikační kód: _____

Zadejte vlastní kód, který si zapamatujete (např. přezdívkou nebo kombinací písmen a číslic). Nepoužívejte své skutečné jméno ani běžné heslo. Tento kód slouží pouze pro případné zpětné vyřazení Vašich odpovědí ze šetření.

1. Na jakém pracovišti pracujete

Jihlava

Ždírec

2. Jak dlouho v současném zařízení pracujete?

do 1 roku

1-3 roky

3-5 let

5-10let

10 a více let

3. Celková pracovní spokojenost

Každý výrok ohodnoťte na škále od rozhodně nesouhlasím až rozhodně souhlasím. (označte křížkem)

	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Ani nesouhlasím/ani souhlasím	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
Se svou prací v tomto domově pro seniory jsem celkově spokojený/á					
Moje práce má pro mě smysl					
Jsem spokojený/á se svým pracovním zařazením (rolí), kterou zde zastávám.					
Podmínky pro výkon práce (vybavení, prostředí, pomůcky) považuji za vyhovující.					
Cítím, že moje práce je v tomto zařízení dostatečně oceněna.					
Cítím jistotu zaměstnání v tomto domově pro seniory.					
V horizontu příštích dvou let, chci být stále zaměstnán/a v tomto zařízení.					
Kdybych se znovu rozhodoval/a, tuto práci bych si vybral/a znovu.					

4. Spokojenost se vztahy na pracovišti

Každý výrok ohodnoťte na škále od rozhodně nesouhlasím až rozhodně souhlasím.

	rozhodně nesouhlasím	spíše nesouhlasím	ani souhlasím/ani nesouhlasím	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím
V našem týmu panují dobré mezilidské vztahy.					
Kolegové si vzájemně pomáhají při náročných situacích.					
Vztahy mezi pracovníky a přímým nadřízeným jsou založeny na respektu.					
Mám možnost otevřeně mluvit o problémech na pracovišti.					
Informace důležité pro mou práci se v týmu sdílejí včas a srozumitelně					
Cítím se být plnohodnotnou součástí pracovního kolektivu.					
Atmosféra na pracovišti mě motivuje k dobrému výkonu.					

5. Co nejvíce ovlivňuje Vaši pracovní spokojenost.

Na škále od 1 do 8 vyznačte - kroužkem, jak daný faktor ovlivňuje Vaši pracovní spokojenost. 1 ovlivňuje nejméně, 8 ovlivňuje nejvíce.

Finanční ohodnocení

ovlivňuje nejméně 1 2 3 4 5 6 7 8 ovlivňuje nejvíce

Vztahy s kolegy

ovlivňuje nejméně 1 2 3 4 5 6 7 8 ovlivňuje nejvíce

Podpora ze strany nadřízených

ovlivňuje nejméně 1 2 3 4 5 6 7 8 ovlivňuje nejvíce

Pracovní atmosféra

ovlivňuje nejméně 1 2 3 4 5 6 7 8 ovlivňuje nejvíce

Možnost profesního rozvoje a vzdělávání

ovlivňuje nejméně 1 2 3 4 5 6 7 8 ovlivňuje nejvíce

Stabilita a jistota zaměstnání

ovlivňuje nejméně 1 2 3 4 5 6 7 8 ovlivňuje nejvíce

Smysluplnost práce

ovlivňuje nejméně 1 2 3 4 5 6 7 8 ovlivňuje nejvíce

Podmínky práce (prostředí, vybavení, organizace směn

ovlivňuje nejméně 1 2 3 4 5 6 7 8 ovlivňuje nejvíce

jiné faktory, které ovlivňují Vaši pracovní spokojenost: _____

7. Následující výrok prosím ohodnoťte na stupnici 1–5 od rozhodně souhlasím až rozhodně nesouhlasím.

	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	ani souhlasím/ani nesouhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
Jsem spokojen/a s mým finančním ohodnocením.					

8. Co by přispělo ke zvýšení Vaší spokojenosti na pracovišti? (vyberte z následujících možností, max. 3 možnosti)

- Supervize
- lepší plán směn
- jiný typ úvazku
- širší nabídka vzdělávání
- větší zájem zaměstnavatele
- podpora týmové spolupráce ze strany zaměstnavatele
- lepší komunikace na pracovišti
- Vyšší finanční ohodnocení
- podpora psychohygieny ze strany zaměstnavatele – relaxační kurzy, konzultace s psychologem
- Spravedlivé rozdělení klientů
- možnost delšího zaučení se
- širší nabídka benefitů

Jiné: _____

V případě označení širší nabídky benefitů, Prosím uveďte jaké další firemní benefity byste uvítal/a:

9. Zaškolení při nástupu

Následující výrok prosím ohodnoťte na stupnici 1–5 od rozhodně nesouhlasím až rozhodně souhlasím.

	rozhodně nesouhlasím	spíše nesouhlasím	ani nesouhlasím/ani souhlasím	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím
Při nástupu do zaměstnání jsem obdržel/a dostatečné zaškolení pro výkon své práce					
Úkoly a očekávání spojené s mojí pozicí byly při nástupu vysvětleny jasně a srozumitelně.					
V období po nástupu jsem měl/a k dispozici konkrétní osobu (kolegu, Mentora, nadřízeného), na kterou jsem se mohl/a obracet s dotazy.					
Měl/a jsem dostatek času a podpory, abych se v klidu zaučil/a do všech činností.					
V případě, že jsem si nebyl/a jistý/á postupem, věděl/a jsem, na koho se obrátit.					

10. Zájem a podpora ze strany zaměstnavatele

Následující výrok prosím ohodnoťte na stupnici 1–5 od rozhodně nesouhlasím až rozhodně souhlasím.

	rozhodně nesouhlasím	spíše nesouhlasím	ani nesouhlasím/ani souhlasím	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím
Mám pocit, že se o mě zaměstnavatel v období po nástupu opravdu zajímal (zpětná vazba, dotazy, podpora).					
Můj nadřízený se zajímá o to, jak se mi v práci daří a co potřebuji.					
Pokud potřebuji pomoc nebo radu, vedení mi je k dispozici.					
Při nástupu jsem měl/a pocit, že jsem vítaným členem týmu.					
V období prvních měsíců v zaměstnání jsem obdržel/a dostatek podpory od vedení a kolegů.					
V období po nástupu jsem cítil/a dostatečný zájem a podporu ze strany zaměstnavatele.					

11. Co by Vám v období po nástupu do zaměstnání v tomto zařízení nejvíce pomohlo (např. delší zaškolení, jasnější informace, častější podpora nadřízeného, mentor, více času na adaptaci)

12. Víte, co je profesní supervize v sociálních službách?

- Ano, dobře vím
- Přibližně tuším
- Ne, nevím přesně, co si pod tím představit

13. V uplynulém roce jsem se supervize v tomto zařízení zúčastnil/a:

- Ano, opakovaně
- Ano, 1x
- Ne, nezúčastnil/a jsem se

14. Následující výrok prosím ohodnoťte na stupnici 1–5 od rozhodně nesouhlasím až rozhodně souhlasím.

	rozhodně nesouhlasím	spíše nesouhlasím	ani nesouhlasím/ani souhlasím	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím
Supervize je podle mého názoru užitečný nástroj podpory pro pracovníky v sociálních službách					
Pokud by byla v zařízení pravidelně nabízena supervize, měl/a bych zájem se jí účastnit.					
Supervize by mohla pomoci řešit náročné situace v péči o klienty.					
Supervize by mohla pomoci zlepšit vztahy v pracovním kolektivu.					
Vidím konkrétní smysl v tom, aby byla v našem zařízení nabízena supervize.					

15. Následující výrok prosím ohodnoťte na stupnici 1–5 od rozhodně nesouhlasím až rozhodně souhlasím.

	rozhodně nesouhlasím	spíše nesouhlasím	ani nesouhlasím/ani souhlasím	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím
Jsem spokojený/á se vztahy v rámci svého nejbližšího týmu (mezi PSS).					
Jsem spokojený/á se vztahy mezi pracovníky v sociálních službách a zdravotnickým personálem (např. sestry).					
Jsem spokojený/á se vztahy mezi pracovníky v sociálních službách a vedením zařízení.					
Jsem spokojený/á se vztahy mezi pracovníky v sociálních službách a sociálními pracovníky.					
Komunikace mezi různými pracovními pozicemi (PSS, sestry, sociální pracovníci, vedení) funguje otevřeně a věcně.					
Uvítal/a bych zlepšení vztahů a komunikace mezi jednotlivými pracovními pozicemi v našem zařízení.					
Uvítal/a bych více společných setkání / aktivit, které podporují spolupráci napříč profesemi.					