

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Diplomová práce

Bc. Lenka Vrbková

**ZDROJE PRACOVNÍ MOTIVACE NELÉKAŘSKÝCH
ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ VE FAKULTNÍ
NEMOCNICI**

Vedoucí práce: doc. PaedDr. Marcela Musilová, Ph.D.

OLOMOUC 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Ostravě dne 11. 4. 2014

Bc. Lenka Vrbková

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce paní doc. PaedDr. Marcele Musilové, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné rady a odbornou pomoc, kterou mi poskytovala při zpracování diplomové práce. Děkuji náměstkyni pro ošetrovatelskou péči ve FNO paní Bc. Márii Dobešové za umožnění provedení výzkumného šetření v organizaci a také respondentům za upřímné odpovědi v rozhovorech. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za trpělivost a podporu, kterou mi prokazovali po celou dobu studia.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Lenka Vrbková
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Doc. PaedDr. Marcela Musilová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2014

Název práce:	Zdroje pracovní motivace nelékařských zdravotnických pracovníků ve fakultní nemocnici
Název v angličtině:	Sources of work motivation by paramedical workers in the University Hospital
Anotace práce:	Diplomová práce je zaměřena na zdroje pracovní motivace nelékařských zdravotnických pracovníků. Cílem práce je zjistit, jaké jsou zdroje motivace nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení.
Klíčová slova:	Motivace, zdroje pracovní motivace, motiv, stimul, teorie motivace, nelékařský zdravotnický pracovník
Anotace v angličtině:	Diploma thesis is about to unveil the sources of work motivation of paramedical workers. The aim of the thesis is to find out the sources of motivation for paramedical workers in specific health care institution.
Klíčová slova v angličtině:	Motivation, sources of work motivation, motive, motivator, motivation theory, paramedical worker
Přílohy vázané v práci:	Příloha č. 1: Odpovědi respondentů S 1 – S 15
Rozsah práce:	91 stran
Jazyk práce:	Český jazyk

Obsah

Úvod.....	7
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 Vymezení základních pojmů	10
1.1 Motivace.....	10
1.1.1 Motiv a stimul.....	12
1.1.2 Motivační programy	16
1.2 Teorie motivace.....	18
1.2.1 Teorie instrumentality	20
1.2.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	21
1.2.3 Teorie zaměřené na proces	25
1.3 Zdroje motivace	29
1.4 Osobnost člověka a motivace.....	36
1.4.1 Motivační profil.....	38
1.4.2. Výkonová motivace.....	40
1.5 Interpersonální vztahy	45
1.5.1 Organizační kultura a komunikace v organizaci	46
1.5.2 Interpersonální konflikty	49
2 Nelékařský zdravotnický pracovník	52
2.1 Kategorizace nelékařských zdravotnických pracovníků	53
3 Fakultní nemocnice.....	56
PRAKTICKÁ ČÁST	60
4 Metodologie výzkumu	61
4.1 Výzkumné prostředí – popis organizace	64
4.1.1 Analýza dokumentů.....	65
4.2 Dílčí výzkumné otázky	72
Závěr	81

Seznam zkratek	84
Seznam literatury	85
Seznam obrázků	90
Příloha č. 1 Odpovědi respondentů S1-S15	91

Úvod

Stěžejním úkolem organizace, pokud má být z dlouhodobého hlediska v dnešní době úspěšná, by měla být v oblasti vnitřní politiky starost o co nepropracovanější motivační systém a nejlepší úroveň motivace. Zdroje pracovní motivace jsou jedním z klíčových nástrojů personálního řízení, tudíž by jim měla být v každé organizaci věnována náležitá pozornost. Jedním z hlavních cílů managementu by mělo být zajištění kvalifikovaných a motivovaných pracovníků.

Práce hraje v životě jedince důležitou roli. Je přínosem finančních prostředků důležitých pro zabezpečení základních potřeb, a současně uspokojuje i vyšší (psychogenní) potřeby, kterými jsou např. potřeba uznání, úspěchu nebo moci. Jsou-li zaměstnanci dobře motivováni, mají pocit sounáležitosti a závazku k organizaci, přispívají větší měrou k úspěšnosti firmy, a navíc jim práce přináší uspokojení. Tím dochází k minimalizaci fluktuace klíčových zaměstnanců, která znamená pro organizaci ekonomickou zátěž.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se člení na tři samostatné kapitoly, které jsou věnovány vysvětlením pojmů, souvisejících s cílem diplomové práce a výběrem výzkumného vzorku.

Motivace je hnací silou lidského jednání, způsobuje zaměření člověka na konkrétní činnost a pomáhá mu zdolávat překážky při dosažení vysněného cíle. Toto téma je velmi rozsáhlé, proto mu byl věnován, pro podrobnější pochopení problematiky, větší díl teoretické části. Popsány byly podrobně teorie pracovní motivace, neboť je důležité, z jaké perspektivy na otázku motivace nahlížíme. Teorie zaměřené na obsah nevysvětlují plně pracovní motivaci zaměstnanců, tvoří ovšem základ, na kterém pak následně staví a tyto teorie doplňují o nové poznatky, teorie zaměřené na proces.

Vzhledem k tomu, že pracovní motivace úzce souvisí s pracovní výkonem, byla na toto téma soustředěna pozornost v praktické části diplomové práce. Výzkumné šetření je prováděno s nelékařskými zdravotnickými pracovníky fakultní nemocnice, proto další dvě teoretické části stručně objasňují základní pojmy a charakteristiky těchto kategorií.

Pro provedení výzkumného šetření diplomové práce jsem si vybrala Fakultní nemocnici Ostrava, konkrétně jednu kategorii nelékařského zdravotnického personálu – a to všeobecné

sestry. Ve FNO pracuji jako referentka na Odboru zásobování, kde přicházím, v rámci plnění svých pracovních povinností, se sestrami do každodenního kontaktu.

Práce ve zdravotnictví představuje specifickou zátěž pro strážce psychické a fyzické napříč celým spektrem zaměstnanců, tedy jak zdravotnického, tak i nezdravotnického personálu. Vzhledem k tomu, že Fakultní nemocnice Ostrava zajišťuje poskytování špičkových služeb pacientům v širokém spektru medicínských specializací, jsou kladeny na nelékařské zdravotnické pracovníky vysoké nároky při výkonu jejich povolání. Musí se prezentovat nejen svými odbornými znalostmi, ale i komunikačními schopnostmi, příjemným vystupováním a chováním. Nutností je v dnešní době vzdělávání a sebevzdělávání, které je v případě této profese ošetřeno legislativně.

Cílem diplomové práce je zjistit, jaké jsou zdroje pracovní motivace nelékařských zdravotnických pracovníků, jak jsou jimi hodnoceny a jakou důležitost jim přiřkládají. Na základě provedené analýzy pak najít rezervy ve stávajícím motivačním systému, předložit nová zjištění managementu nemocnice pro možnosti vytvoření opatření na zlepšení situace. Výsledky zjištění z vlastního výzkumného šetření budou zaměstnavateli k dispozici v rámci možnosti porovnání výsledků z dotazníkového průzkumu, který je každoročně v nemocnici realizován a to střídavě se zaměřením na zdravotnické a nezdravotnické profese.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení základních pojmů

Motivace a teorie motivací je oblast, která je velmi rozsáhlá, obsahuje několikero úhlů pohledů na roli lidské motivace a její fungování a vliv na proces řízení. Lidský faktor ovlivňuje dosažení stanovených cílů organizace, proto můžeme říci, že motivace je páteří řízení.

1.1 Motivace

Pojem motivace vychází z latinského slova „Movere“ – tzn. hýbat se, pohybovat se. Označuje všechny vnitřní hybné síly (vnitřní podněty) v lidské psychice, vedoucí k určitému jednání, k určité činnosti. Činnosti člověka (tj. jeho chování, respektive prožívání, jednání a poznávání) daného jedince určitým směrem orientují (zaměřují), následně ho v daném směru aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Působení těchto sil se navenek projevuje v podobě motivovaného jednání, motivované činnosti (Bedrnová, Nový 2004).

Plamínek (2010, s. 11) říká: *„Motivace má mohutný pozitivní potenciál. Často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí a manipulativní techniky. Kdykoli k ní dozrají lidé a podmínky, úspěšně konkuruje těmto primitivnějším nástrojům, a je-li citlivě užívána, vnáší do vztahů mezi lidmi důvěru a noblesu. Kdo od lidí potřebuje něco získat bez násilí, kdo je chce motivovat, je nucen přestat myslet sám na sebe. Motivovat znamená nejen brát, ale taky dávat druhým lidem. Je to proces, při kterém nabízíme člověku, když od něho něco potřebujeme, uspokojení jeho zájmu. Motivace nás tedy nutí zajímat se o druhé.“*

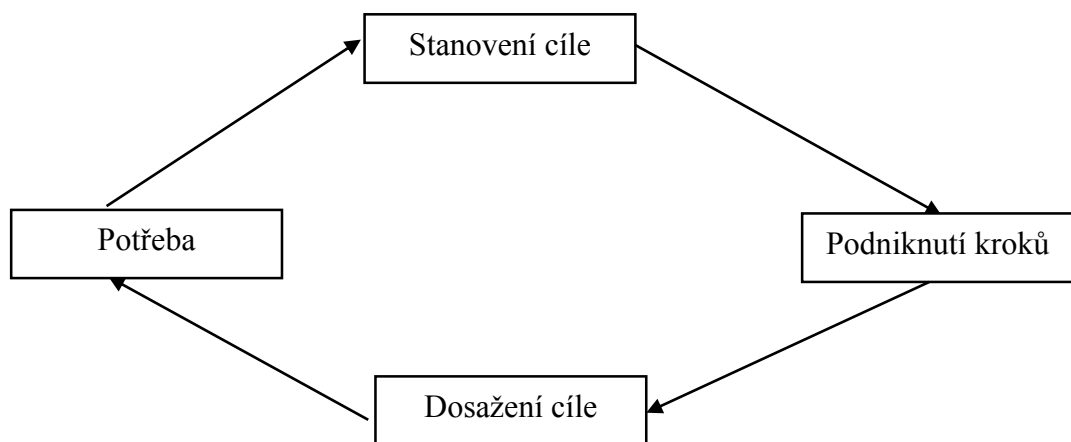
Motivaci můžeme tedy chápat jako ochotu „něco dělat“. Motivátory (tedy to, co lidi v práci motivuje) představuje u jedinců seznam se zhruba shodnými položkami. Lidé se od sebe odlišují pořadím osobní důležitosti jednotlivých motivátorů. Pro někoho jsou důležitější peníze, pro jiného stojí na vrcholu žebříčku hodnot např. harmonické vztahy na pracovišti. Neznačená to ovšem, že jedinec upřednostňující harmonické vztahy nepovažuje finanční odměnu za důležitou, pouze ji nestaví na první pozici pomyslného žebříčku motivátorů (Hekelová, 2012).

Proces motivace

Motivace působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích. Jedná se o dimenzi směru, intenzity a stálosti:

- **Dimenze směru** zaměřuje, orientuje motivaci člověka a jeho následnou činnost určitým směrem a naopak jej od jiných možných směrů odvrací. Tuto skutečnost můžeme vyjádřit v rovině prožívání obraty „toužím po tom a tom“, „chci to a to“, „nezajímá mne to či ono“ apod.
- **Dimenze intenzity** znamená, že činnost člověka v závislosti na intenzitě (síle) jeho motivace je vždy méně či více propojena s úsilím jedince o dosažení cíle (který byl již určen směrovou dimenzí) a vynakládání více či méně energie. I tuto skutečnost lze vyjádřit v rovině prožívání a to např. obraty „docela bych chtěl“, „velmi toužím“.
- **Dimenze stálosti** (perzistence, vytrvalosti) se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat vnitřní i vnější překážky při uskutečňování motivované činnosti (Bedrnová, Nový 2004).

Typy motivace



Obr. 1 Proces motivace (pramen: Armstrong, 2007, s. 220)

K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma způsoby:

- **Vnitřní motivace** - lidé motivují sami sebe tím, že vykonávají, hledají či nalézají práci, která následně uspokojuje jejich potřeby, nebo přinejmenším směřuje k tomu, že od ní očekávají splnění svých požadavků, cílů. Lidé si faktory, které je ovlivňují, vytvářejí sami. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit kontroly nad svými vlastními možnostmi a důležitosti své práce), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti, podnětná a zajímavá práce, a dále příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější motivace** - dochází k motivování lidí prostřednictvím managementu dané organizace pomocí metod, jako je např. pochvala nebo povýšení, odměňování, ale také tresty, jako např. srážka ze mzdy či disciplinární řízení (Armstrong, 2007).

1.1.1 Motiv a stimul

V oblasti motivace vystupují jako základní pojmy motiv a stimul.

Motiv představuje vnitřní psychickou sílu, pohnutku, zájem, popud. Může být chápán jako důvod či psychologická příčina určitého chování (jednání) člověka a dává jeho činnosti psychologický smysl. Cílem motivu je vnitřní uspokojení, čili dosažení určitého fyzického psychického stavu (nasyčení). Kromě motivů cílových (terminálních) rozlišujeme i motivy instrumentální, které k finálnímu cíli nevedou, avšak vyjadřují zájem jedince o nějakou oblast (např. o zvířectvo, literaturu). Na člověka zpravidla nepůsobí v daný okamžik jen jeden motiv, nýbrž několik motivů současně. Ty mohou být orientovány buď stejným, resp. podobným směrem, přičemž se vzájemně posilují a podporují tím vznik a průběh motivované činnosti, anebo mohou být orientovány opačně, tedy protikladně, přičemž se vzájemně oslabují a motivovanou činnost narušují nebo dokonce znemožňují. Působení motivu trvá až do okamžiku dosažení cíle, očekávaného uspokojení (Bedrnová, Nový 2004).

Paulík (2007, s. 51) zastává názor, že: „*Motiv vysvětluje vnitřní, psychologické důvody určitého chování, jeho cíl, subjektivní důležitost chování i volbu způsobu jednání*“. Dle Paulíka nabývá motiv na účinnosti (aktualizuje se) ve vzájemné interakci motivačních dispozic, vnějších podnětů, incentív.

Jak říká Plamínek (2008, s. 78) „*Spolehne-li se tedy na motivaci, znamená to, že činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáme do souvislosti s jejich již existujícími vnitřními potřebami. Víme, že motivace bude působit i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnost,*

kerou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy. Tento příjemný rys motivace je ovšem vyvážen tím, že od nás její použití vyžaduje speciální schopnosti: potřebujeme umět odhadnout aktuální motivy lidí.“

V psychologii rozlišujeme dvě skupiny motivů k práci, tedy dva typy pracovní motivace:

- **Motivace intrinsická** – je tvořena motivy, které souvisí s prací samotou. Jedná se o potřebu činnosti vůbec (potřeba „zbavit“ se nadbytku energie), potřebu výkonu (významným aspektem je uspokojení či radost), potřebu kontaktu s druhými lidmi, potřebu smyslu života a seberealizace, touhu po moci.
- **Motivace extrinsická** – motivy ležící mimo vlastní práci. Do této kategorie spadá potřeba peněz, potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu (mnoho párů se poznalo na pracovišti), potřeba potvrzení vlastní důležitosti (motiv sebepotvrzení, který je často spojován s prestiží zastávané společenské či pracovní pozice), potřeba jistoty (na rozdíl od potřeby peněz je více spojena s budoucností člověka) a potřeba sociálních kontaktů (Bedrnová, Nový 2004).

Motivy, které působí na pracovní jednání, rozdělujeme do tří základních skupin a to na: **motivы aktivní** (přímo podněcují pracovní výkon – motiv úspěchu, udělat kariéru), **motivы podporující** (vytvářejí podmínky pro účinné působení aktivních motivů – motiv přátelské atmosféry v zaměstnání) a **motivы potlačující** (odvádějí jedince od jeho pracovní činnosti – potřeba komunikovat s přáteli na pracovišti Bedrnová, Nový 2004).

Stimulem rozumíme jakýkoliv podnět, na základě kterého dochází k určitým změnám v motivaci člověka. Může to být cokoli, záleží pouze na jednotlivci a jeho motivační struktuře, zda se pro něj daný podnět stane/nestane stimulem. V souvislosti se stimulem bývají někdy rozlišovány tzv. impulsy, které členíme na endogenní neboli vnitřní (signalizují nějakou změnu v mysli nebo těle člověka) a incentive – exogenní, vnější impulsy („uvádějí v život“, aktivují určitý motiv). Mezi impulsy řadíme např. i bolest zubu, která následně vyvolá motiv kontroly u lékaře, nebo také nervozitu před zkouškou, která může vyvolat v člověku motiv vyhnout se zkoušce (Bedrnová, Nový 2004).

Stimulaci chápeme tedy jako vnější působení na psychiku člověka. Důsledkem tohoto působení dochází k určitým změnám jeho činnosti, a to prostřednictvím změny psychologických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Stimulace představuje působení na jedince, jeho psychiku zevnějšku, které je nejčastěji prováděno aktivním jednáním jiného člověka (Bedrnová, Nový 2004).

Plamínek (2008, s. 78) objasňuje stimulaci následovně: „*Pokud vsadíme na stimulaci, dostaneme se do zcela odlišné situace. O lidech sice musíme vědět o něco méně (zejména když se můžeme spolehnout na obecně působivé stimuly typu finanční odměny), ovšem stimulace bude účinná jen po tu dobu, dokud bude působit jako podnět. Jakmile do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, musíme očekávat, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví.*“

Z výše uvedeného vyplývá, že motivace a stimulace jsou velmi úzce spojené. Jsou nástrojem ovlivňování činnosti druhého člověka (jedinec působí nějaký způsoben na druhého jedince – matka na dítě, vedoucí na své podřízené). Člověk, na kterého je takto působeno, plní úkoly buď pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů) nebo pod vlivem vnějších podnětů (stimulů). Mnohdy dochází k situacím, že konkrétní úkol není dostatečně motivující pro daného člověka.

Stimulační prostředky

Jak již bylo zmíněno, je podstatou stimulace záměrné ovlivňování lidského chování. Čím lépe se nám podaří poznat relativně stálou motivační strukturu jedince, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji budeme schopni vybrat z množství stimulačních podnětů ty, které budou nejučinnější. Zásadní podmínkou pro účinnou stimulaci jedinců je znalost jejich osobnosti, v souvislosti s osobností pak znalost motivačního profilu (podrobně se této problematice věnuje kapitola 1.4 Osobnost člověka a motivace). Stimulační prostředky je nutno vybírat s ohledem na konkrétního člověka. Každý jedinec je jiný a proto co stimuluje jednoho zaměstnance, nemusí stimulovat toto druhého.

Bedrnová, Nový (2004) uvádějí následující výčet stimulačních prostředků:

- **hmotná odměna** (Je zdrojem existenčních prostředků pro život zaměstnance a jeho rodiny, proto je považována za hlavní stimulační prostředek. Nejedná se pouze o peněžní podobu odměny – mzda, plat, prémie, ale také o speciální hmotné odměny jako jsou např. poskytnutí služebního auta k soukromým účelům, slevy na podnikové zboží, zaměstnanecké akcie či příspěvky na oblečení, kulturu, dopravu a sport);
- **obsah práce** (Stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech zaměstnanců stejný. Mezi apely působící na obsah práce patří: apel na tvořivé myšlení, na samostatnost a autonomii, na koncepční myšlení, na systematické myšlení, apel hrdosti na vlastní schopnosti, apel hrdosti na práci, na prestiž, na seberozvoj, apel sebekontroly, apel

moci, apel společenský a estetický, apel péče o druhé lidi a přírodu, apel jistoty a perspektivnosti jistot.);

- **povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení** (Významný nástroj stimulování, jeho prostřednictvím pomáhají řídicí pracovníci svým zaměstnancům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Neformální hodnocení ovlivňuje jak obsahovou racionální rovinu – jde o zpětnou vazbu, tak i emocionální prožitkovou rovinu – pracovník má uspokojení z toho, že je pro organizaci důležitý.);
- **atmosféra pracovní skupiny** (Vedoucí pracovník nemůže zaměstnancům nařídit, jak se mají chovat, ale má možnosti dění ve skupině ovlivňovat tím, že na ní působí. Podmínkou úspěšného působení je vytvoření vztahu důvěry.);
- **pracovní podmínky a režim práce** (Vytvoření lepších podmínek pro práci zaměstnanců má dvojí efekt. Za prvé se zlepšené podmínky projeví ve zlepšení výkonu a za druhé se zároveň zlepšuje vztah mezi organizací a zaměstnancem, protože tímto dává organizace najevo, že si práce jedince váží. Nezájem vedení o pracovní podmínky působí vždy distimulačně, a to i přesto, že zaměstnanec pobírá vysoké hmotné odměny.);
- **identifikace s prací, profesí a podnikem** (Znamená, že jedinec přijal práci jako nedílnou součást svého života, že svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky a že přijal cíle organizace. Pokud se propojí u zaměstnance identifikace s prací s identifikací s profesí a podnikem, je jeho pracovní výkon z dlouhodobého hlediska vysoký – jedinec je aktivní, tvořivý, odpovědný a vstřícný ke svým spolupracovníkům.);
- **externí stimulační faktory** (Jde o celkovou image organizace, jakou má pověst, prestiž, jak je vnímána společností. Zde platí přímá závislost – čím společensky prestižnější a uznávanější je organizace, tím více stimuluje tento fakt zaměstnance k práci.)

1.1.2 Motivační programy

Motivační programy organizace jsou nástrojem řízení lidských zdrojů - konkrétně personální politiky, jejich úkolem je ovlivňování pracovního chování lidí, jejich spokojenosti, výkonnosti a stabilizace. Motivační program je tedy konkretizací systému práce s jedinci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců, určuje základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků a představuje soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž prvotním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace. Motivační program by měl vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků organizace a měl by respektovat obecné poznatky o stimulaci a motivaci lidí (Kocianová, 2010).

Tvorbě motivačního programu tedy předchází poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají na výkonnost pracovníků, na pracovní ochotu a na fungování podniku podstatný vliv. Toto poznání umožní shromáždění a rozbor sociální ekonomických informací, k nimž patří zejména: informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce; o charakteristikách pracovního prostředí; o sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách zaměstnanců; informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků; o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků; o uplatňovaném systému sociální péče v organizaci; shromáždění a analýza informací o charakteristikách pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, o jejich hodnotových orientacích; o jejich názorech na informační politiku organizace ve vztahu k pracovníkům, o jejich aspiracích a vztahu k práci, k profesi, k vedoucímu, k podniku jako celku; o jejich subjektivním hodnocení celkové koncepce řízení organizace, o podnikových záměrech a cílech (Bedrnová, 2004).

Jedním z nejvýznamnějších kroků v celém procesu přípravy, tvorby a realizace motivačního programu organizace je seznámení všech pracovníků podniku s jeho přijetím. Neboť vědomí lidí, že pro ně (pro jejich pracovní motivaci a spokojenost) vedení organizace něco dělá, má výrazně pozitivní vliv na jejich prožívání a pracovní jednání. Samotné vytvoření nového motivačního programu nebude efektivní, pokud nebudou, a to pravidelně v časových odstupech, sledovány prostřednictvím kontroly zpětné vazby, které s sebou motivační program přinese. Postupem času může dojít ke změnám potřeb podniku či podmínek pracovní činnosti jedinců, proto je nezbytné program vyhodnocovat a následně dle potřeby modifikovat (Bedrnová, 2004).

Motivující hodnocení pracovníků

Mnoho manažerů a vedoucích pracovníků si stále neuvědomuje, jak důležitou roli pro motivaci zaměstnanců představuje jejich pravidelné hodnocení. Často je proto dělají formálně, odbývají je anebo je opomíjejí s tím, že vytýkají pracovníkovi jeho nedostatky v průběhu jeho činnosti. Hodnocení pracovníků přitom neslouží pouze ke stanovení pohyblivých složek mzdy, ale plní i řadu dalších funkcí a to: dává zpětnou vazbu podřízenému o tom, jak se vedoucí pracovník na jeho práci dívá; přispívá k osobnímu rozvoji pracovníka; dává prostor pro aktivní účast pracovníka a je-li hodnocení pozitivní, pak povzbuzuje ke zvýšenému úsilí (Bělohlávek, 1996).

Rozlišujeme dvě podoby hodnocení pracovníků (Koubek, 1997):

- **Formální hodnocení** – je většinou standardizované a racionálnější, jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost, má pravidelný interval a je periodické. Při formálním hodnocení se pořizují zápisy, dokumenty, které jsou pak zařazeny do osobního spisu zaměstnance a slouží jako podklady pro další personální činnost.
- **Neformální hodnocení** – je průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během pracovní doby a podléhá subjektivnímu pocitu vedoucího pracovníka, jeho momentální náladě a dojmy. Toto hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáno, jde o součást každodenního vztahu mezi podřízeným a nadřízeným.

Klíčovou úlohu u všech forem hodnocení zaměstnanců hraje nadřízený hodnoceného pracovníka. Hodnocení se zaměřuje buď na výsledky práce anebo na pracovní chování zaměstnance. Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně. Koubek (1997) uvádí tyto nejčastěji používané metody: **hodnocení podle stanovených cílů** – řídí se pravidlem SMART; **hodnocení na základě plnění forem** – znamená stanovení norem a porovnávání výkonu každého s danými normami; **volný popis** – hodnotitel písemně popíše pracovní výkon hodnoceného, a to podle předem daného seznamu položek hodnocení; **hodnocení na základě kritických případů** – písemný záznam o pracovním chování zaměstnance ilustrujícím jak uspokojivý, tak neuspokojivý výkon; **hodnocení pomocí stupnice** – zde se hodnotí jednotlivé aspekty práce zvlášť (ochota ke spolupráci, kvalita práce, množství práce, přesnost, samostatnost, atd.). Používají se tři typy stupnice a to číselná, grafická a slovní; **checklist** – představuje dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování zaměstnance. Hodnotitel označuje přítomnost či absenci určitého typu chování

v pracovníkově výkonu odpovědí ano, ne.; **metoda BARS** – jedná se o klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování. Není ani tak zaměřena na výsledky práce, jako na samotný přístup k práci. Vychází z předpokladu, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.

1.2 Teorie motivace

Motivační teorie byly rozpracovány z motivačních koncepcí. Vysvětlují základní principy v oblasti motivování pracovníků, na motivaci se dívají z různých úhlů a mají doporučující charakter. Existuje celé řada motivačních teorií, které se nám snaží objasnit, proč se jednotlivec chová právě určitým způsobem.

První zmínky o motivaci se objevují v teorii managementu na začátku dvacátého století. Rozlišujeme čtyři motivační koncepce (Veber, 2007):

- **Koncepce racionálně-ekonomického chování člověka** – vznikla v prvním desetiletí minulého století a byla značně ovlivněna tehdejšími chápáními pozice člověka v organizaci. Považuje ho za tvora pasivního, který je primárně motivován peněžními podněty a dá se ovlivnit pouze ekonomickými stimuly. Domnívá se, že člověk má nechuť k práci a iracionální pocity, které je třeba eliminovat řídicími zásahy, neustále kontrolovat a vést k výkonu pod hrozbou trestu.

Jak uvádí Veber (2007, s. 64) „*praktické důsledky této koncepce spočívaly v přesvědčení, že pro výkon pracovní činnosti je třeba pracovníkům poskytnout podrobné předpisy, vyžadovat důslednou kázeň při jejich dodržování, určit výkonové normy a motivovat je prostřednictvím úkolové mzdy.*“

- **Koncepce sociálního člověka** – vznikla jako protipól předcházející koncepce a to v polovině dvacátých let dvacátého století. Vychází z předpokladu, že sociální a psychologické faktory mají větší vliv na výsledky práce než vykonaná práce, pracovní podmínky a fyzické potřeby lidí. Tedy že člověk je motivován v prvé řadě sociálními potřebami. Koncepce klade důraz na význam sociálních sil uvnitř skupiny, které mohou výrazně ovlivnit chování člověka (být silnější než opatření nadřízeného), kdy podřízený pracovník reaguje na informace nadřízeného jen v tom rozsahu, v kterém bere nadřízený ohled na jeho sociální potřeby. Praktický efekt těchto koncepcí dle Veber (2007, s. 64) „*lze spatřovat v objevení sociálních a psychologických faktorů motivace, jimiž lze doplnit monetární faktory,*

v upozornění na existenci neformálních organizačních struktur, potřebu sociální stability, atd.“.

- **Koncepce uspokojování potřeb** – vycházejí z tvrzení, že člověk za každých okolností reaguje v souladu s uspokojováním svých vnitřních potřeb, které jsou zcela individuální, časem se vyvíjí a závisí na různých okolnostech. Pro úspěšnost motivačních přístupů je nutné, aby vedoucí pracovník znal obecný vliv potřeb na chování pracovníků, a také odhadl zájmy, potřeby a sklony jeho podřízených. Veber (2007, s. 65) spatřuje praktický přínos těchto koncepcí v „*zjištění, že fyzické a duševní úsilí související s prací je přirozené, Podle konkrétních podmínek může být určitá práce zdrojem pocitu uspokojení a je vykonávána dobrovolně nebo může být zdrojem stresu a člověk se jí vyhýbá. Člověka je možné bez pohrůžky trestu přimět k tomu, aby plnil úkoly na základě sebekontroly a sebeřízení a nesl za ně odpovědnost“.*
- **Koncepce komplexního člověka** – představuje současný pohled na úlohu a postavení člověka v organizaci. Dle této koncepce je člověk tvor mnohostranný, schopný přeměny a mající jasné představy. Důsledná kontrola, vyžadování disciplíny, předpisy a jednostranná orientace na příkazy směřují k omezování aktivity a iniciativy lidí. Aby byla firma úspěšná, je důležité vytvářet proinovační prostředí (aktivizace tvořivosti, vynalézavosti, iniciativy a zápalu všech pracovníků). Tato koncepce doporučuje manažerům uplatňovat otevřenou komunikaci, usilovat o rozvoj pracovníků, preferovat v případě personálních změn přesuny z vlastních řad, věnovat pozornost pracovnímu prostředí a posilovat zainteresovanost zaměstnanců na výsledcích firmy (Veber, 2007).

Jak uvádí Armstrong (2009, s. 111) hlavními teoriemi motivace jsou:

- *„teorie instrumentality, behavioristická teorie a teorie upevňování přesvědčení*
- *teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah*
- *Herzbergova dvoufaktorová teorie*
- *teorie zaměřené na proces neboli kognitivní, poznávací teorie (očekávání, cíle a spravedlnosti).“*

1.2.1 Teorie instrumentality

Tato teorie nám říká, že odměny nebo tresty jsou prostředkem zabezpečení lidského chování či konání, a to žádoucím způsobem (politika cukru a biče). Domnívá se, že jedinec bude motivován k práci tehdy, pokud odměny a tresty budou mít přímou souvislost s jeho výkonem (odměna závisí na skutečném výkonu). Zastávají názor, že lidé pracují pouze pro peníze. Instrumentalita je mínění, že pokud vykonáme jednu věc, povede to k věci jiné. Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století, své kořeny má v taylorismu, tedy v Taylorových metodách vědeckého řízení (Armstrong, 2007).

Taylor v roce 1911 napsal: *„It is impossible, through any long period of time, to get workmen to work much harder than the average men around them unless they are assured a large and permanent increase in their pay.“* Přeloženo: *„Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“* (Armstrong 2006, s. 255).

Tato teorie je založena na tzv. zákonu příčiny a účinku, na principu upevňování lidského přesvědčení. Motivování pracovníků používající tento přístup je založeno výhradně na systému vnější kontroly, nerespektující řadu dalších lidských potřeb a neuvědomující si skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky. I přesto bylo a je hojně používáno a v některých případech může být i úspěšné (Armstrong, 2009).

Euchner (2012) popisuje tři skupiny pracovníků, reagující na politiku „cukru a biče“ různými způsoby. První skupinu tvoří pracovníci, kteří si neuvědomují, že jsou manipulováni a začnou se po určité době výhradně chovat dle naučeného modelu. Zvyknou si na „cukr a bič“ jako na návyky, které vyvolávají reakci a stále dělají to samé. Pokud dojde ke zvýšení tlaku, mohou se posunout o malý krok dál. Flexibilita a inovace zde nemá žádné místo. Pro druhou skupinu pracovníků je psychický tlak tak vysoký, že onemocní. Nemoci vyvolané stresem a stavy vyčerpání jsou prvním alarmujícím znamením. V případě, že se v organizaci zvyšuje nemocnost, je to obvykle z důvodu vedení pracovníků stylem „cukr a bič“. Třetí skupina pracovníků si je vědoma svých schopností a jasně rozpozná danou hru a hraje přesně podle pravidel. Pokud dosáhnou svých cílů, nebo když se naskytne nová šance, okamžitě danou organizaci opustí.

1.2.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Teorie zaměřené na obsah staví na přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří stav nerovnováhy a napětí. Pro opětovné nastolení rovnováhy je zapotřebí rozpoznat cíl, který nám ukojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Je tedy patrné, že každé chování je motivováno neuspokojivými potřebami. Pro jedince nejsou ovšem všechny potřeby vždy stejně důležité. Některé v něm mohou vyvolávat silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vzešel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho momentální situaci. Celá záležitost je o to komplikovanější, neboť mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoznačný a jednoduchý vztah, protože jednu a tutéž potřebu můžeme uspokojit řadou různých cílů. Čím silnější a déle trvající potřeba je, tím více se okruh možných cílů rozšiřuje (Armstrong, 2009).

Maslowova hierarchie potřeb

Prvním, kdo se pokusil vnést řád do nepřehledného a složitého systému lidských potřeb, byl Abraham Maslow. Podle něj dochází k uspokojování potřeb hierarchicky, tedy od nejnižších po nejvyšší, a to dle naléhavosti, s jakou jsou prožívány jako vnitřní tlaky k jednání. S uspokojením určité úrovně potřeb klesá její důležitost a nastupuje nová, vyšší úroveň. Pro vyskytnutí určité potřeby je tedy nezbytně nutné, aby byly nejprve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Člověk je tímto neustále motivován (Bělohávek, 1996).

Maslow uspořádal potřeby do pěti kategorií – tzv. „Maslowova pyramida“, a to od nejnižších (základních) k vývojově nejvyšším, následujícím způsobem (Tureckiová, 2007):

- **Fyziologické potřeby** – jsou základními potřebami, jejichž naplnění je nezbytné pro přežití jedince. Jedná se např. o potřebu vody, vzduchu, potravy, spánku, odpočinku, sexu, vyměšování, pohybu, přiměřených klimatických podmínek. Dále zde spadají i základní pracovní podmínky (vhodné pracovní prostředí) a ekonomické stimuly ze strany organizace (peníze čili mzda).
- **Potřeby jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí či nedostatku uspokojování fyziologických potřeb. Slouží k zajištění a uchování existence i do budoucna, znamenají vyloučení ohrožení nebo nebezpečí. Jistotu chápeme jako rovnováhu, kdy člověk nemá pocit strachu, tudíž nemusí svou energii věnovat na boj s nepříznivými podmínkami. Nejdůležitější potřebou patřící do této kategorie je

jistota práce, která je ovlivnitelná pomocí ekonomických stimulů. Dále zde spadá bezpečnost práce a další materiální a finanční pobídky.

- **Sociální potřeby** – potřeba přátelství, lásky, sounáležitosti. Znamenají potřebu člověka začlenit se do nějakého většího celku, skupiny. Přátelské vztahy a přijetí jedince skupinou má velký význam ve všech oblastech života. Pokud nedojde k naplnění těchto potřeb, člověk obvykle skupinu opustí, neboť člověk jako společenská bytost potřebuje přijetí ostatních lidí.
- **Potřeby uznání a ocenění** – obsahují hodnocení sebe sama (sebeocenění, sebeúcta) a uznání ze strany ostatních lidí (prestiž). Vyjadřují možnost prožít úspěch, vysoký sociální status, společensky důležitou činnost.
- **Sebeaktualizace, seberealizace** – znamenají potřebu dále se rozvíjet, vzdělávat, realizovat všechny své schopnosti a talent, být více sám sebou, stát se tím v co člověk věří, čím je schopen se stát. Je to pocit uspokojení z vykonané práce, podílení se na něčem významném a důležitém pro druhé, osobní docenění a naplnění, pocit užitečnosti.

Teorie potřeb dle Claytona Alderfera

Dalším představitel v oblasti teorií potřeb je Clayton Alderfer, který vychází z Maslowových názorů a přizpůsobuje je novým poznatkům z výzkumu lidského chování, kdy pět úrovní Maslowovy teorie zredukoval pouze na tři (Bělohlávek, 1996):

- **potřeby existenční** – veškeré fyziologické a materiální potřeby;
- **potřeby vztahové** – veškeré vztahy k lidem, s nimiž se stýkáme (přátelství a láska, hněv i nenávisť). Neupokojení těchto potřeb způsobuje spíše emocionální odstup a opomíjení jedince než nepřátelství;
- **potřeby růstové** – tvořivá práce jedince na sobě samém a na svém okolí.

Alderfer zastává názor, že uspokojením existenčních nebo vztahových potřeb klesá jejich význam, zatímco uspokojením růstových potřeb se jejich význam naopak ještě zvyšuje (Bělohlávek, 1996).

Neuznává hierarchické uspořádání Maslowa a tvrdí, že i při neuspokojování fyziologických potřeb může člověk toužit a zároveň se aktivně snažit dosáhnout uspokojení v potřebách růstových, a že existuje určitá vzájemná závislost mezi potřebami existenčními, vztahovými a růstovými. Mechanismus závislosti nazval frustrační regresí, projevující se ve dvou cyklech a to: frustrační cyklus vztahový (pokud nedojde k uspokojení vztahové

potřeby, ale pouze potřeby existenční, pak nastane zvrtný proces, tedy zvýšení existenčních potřeb) a frustrační cyklus růstový (uspokojení potřeb vztahových posiluje význam růstových potřeb, pokud ovšem nedojde k uspokojení růstových potřeb, pak stoupá více potřeba uspokojení vztahů). Alderfer je přesvědčen, že existenční, fyziologické potřeby jsou jasně konkrétní, zatímco vztahové potřeby jsou abstraktnější a potřeby růstové nejvíce abstraktní (Mikuláščík, 2007).

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa Frederika Herzberga bývá označována jako „motivačně - hygienická“ teorie, která je vytvořena na předpokladu, že na jedince působí dvě skupiny protikladných potřeb a to (Bedrnová, Nový 2004):

- potřeba vyhnout se bolesti – svým charakterem živočišná potřeba;
- kulturní potřeba psychického růstu – výhradně lidská potřeba.

Herzberg se pokusil, pomocí prováděného výzkumu, poopravit doposud platné názory, které říkají, že pozitivní stav skutečnosti vytváří spokojenost, zatímco negativní stav nespokojenost. V rámci pracovní motivace tzn., že člověk pracující v dobrém sociálním prostředí bude spokojený a naopak ten, kdo pracuje na pracovišti plném konfliktů, bude nespokojený (spokojený jedinec je motivován k pracovní výkonnosti, nespokojený jedinec je demotivován). Usoudil, že nespokojenost a spokojenost jsou dva, od sebe se odlišující jevy, které vzájemně spolu nesouvisí. Faktory působící nespokojenost nazval faktory hygienickými, faktory působící spokojenost nazval motivačními (Bělohlávek, 1996).

- **Faktory hygienické, vnější** (disatisfactory) – pracovní podmínky, mezilidské vztahy (s nadřízenými, podřízenými, s kolegy), pracovní jistota, osobní život, status, mzda.

Jsou to tedy podmínky, v nichž člověk pracuje, a které ovlivňují jeho nespokojenost nebo spokojenost. Pokud jsou tyto faktory v nepříznivé kvalitě či stavu, vyvolávají v zaměstnancích pracovní nespokojenost a působí na motivaci pracovního jednání negativně. Pokud ovšem mají tyto faktory příznivou podobu, vedou pouze k pracovní spokojenosti, avšak nemají výraznější vliv na pracovní motivaci.

- **Faktory motivační, vnitřní** (satisfactory) – práce sama (její obsah), pocit dosažení cíle, možnost osobního růstu, odpovědnost, prožitek výkonu a úspěchu, postup, uznání za prokázanou práci.

Jsou to vlivy uspokojující lidské potřeby a aktivizující úsilí a zájem pracovníků ke zlepšení jejich vykonávané činnosti. Motivace je odrazem potřeb člověka, motivátory prostředkem k jejich uspokojení. Nacházejí-li se tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobují nespokojenost a nepřiměřenou motivaci pracovníka k práci. V opačném případě vzniká pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace (Bedrnová, Nový 2004).

Dle Bedrnová, Nový (2004, s. 271) spatřujeme význam této teorie v následujících skutečnostech: „*Ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Podle Herzberga je alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.*“

McGregorova teorie X a Y

Tato teorie bývá zařazována nejen do teorií motivací, ale i do teorií řízení. Jejím autorem je humanistický psycholog Douglas McGregor. Vychází ze dvou odlišných představ o chování a vlastnostech člověka. Teorie X zastává názor, že člověk je ve své podstatě líný, nesamostatný, neschopný. Teorie Y předpokládá, že člověk je samostatný, zodpovědný, je nadšen pro práci a má smysl pro odpovědnost. Postoj manažera osciluje někde uprostřed. Pokud ve svých spolupracovnících vidí spíše typ X, má tendenci je podceňovat a chová se autoritativně, kontrolorsky, protektorsky. Ovšem pokud v nich vidí typ Y, pak uplatňuje motivační, měkký styl řízení (Mikuláščík, 2007).

Názory McGregora vycházely z pozorování, které uskutečnil v amerických průmyslových firmách. Navrhl manažerskou strategii – teorii X, která vychází z následujících předpokladů: „*Lidé ve své podstatě neradi pracují a práci se, pokud možno, vyhýbají. Protože nemají rádi práci, musí jim být za ni nabídnuta odměna, popř. se jim musí pohrozit trestem, jestliže práci neodvedou. Lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce žádají jistoty, pocit bezpečí*“ (Veber 2007, s. 66).

Zároveň konstatoval, že takto se všichni nechovají, že mají i rozdílné chování, které odpovídá tzv. Teorii Y, která vychází z těchto předpokladů: „*Lidé rádi pracují, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení. Jsou-li vázáni společným cílem skupiny, raději se řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni shora. Průměrná lidská bytost se za správných*

podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost. Důvtip a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být všeobecně využíváno“ (Veber 2007, s. 66).

Bedrnová, Nový (2004) uvádí následující charakteristiku teorie:

- První typ představ (**typ X**) - vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, snaží se vyhnout práci a proto je zapotřebí jej k práci nejen nutit (systémem odměn a trestů), ale také kontrolovat. Naopak dobrý výkon a dobrou práci je zapotřebí finančně ohodnotit.
- Druhý typ představ (**typ Y**) – předpokládá, že smysl pro odpovědnost a povinnost je pro člověka přirozená, že pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce je důležitější než např. finanční odměna. Zastává názor, že pro člověka je výdej duchovní i fyzické energie při práci přirozený jako hra nebo odpočinek.

Sám McGregor byl stoupencem teorie Y. Důležitou úlohu v rozlišení má vztah člověka k práci. Vykonává-li pracovník činnost, která ho baví a naplňuje, bude pracovat ze všech sil, aniž by byl k tomuto nucen – tedy dle teorie Y. Pokud ovšem člověk vykonává neoblíbené aktivity, je zapotřebí tlaku vnějšího tlaku – tedy dle teorie X (Bělohlávek, 2005).

1.2.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces (poznávací, kognitivní teorie) zkoumají, jak člověk vnímá své pracovní prostředí a jakým způsobem to interpretuje a chápe. Kladou důraz na psychologické procesy nebo síly, které motivaci ovlivňují, i na základní potřeby. Pro manažery mohou být užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují reálnější návod pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou: **očekávání** (expektační teorie), **pocity spravedlnosti** (teorie spravedlnosti) a **dosahování cílů** (teorie cíle). (Armstrong, 2007).

Expektační teorie – Vroom, Lawler a Porter

Mikuláščík (2007) se opírá o Vroomovu teorii, která vychází z předpokladu, že člověk vynakládá určité úsilí vedoucí k dosažení určitého výsledku, za které pak bude ohodnocen. Důležité je, aby dosažené ohodnocení mělo pro pracovníka význam.

K vyvinutí úsilí člověka je zapotřebí splnění tří podmínek:

- jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem;
- výsledek činnosti člověka musí být následován odměnou;
- tato odměna musí mít pro jedince význam.

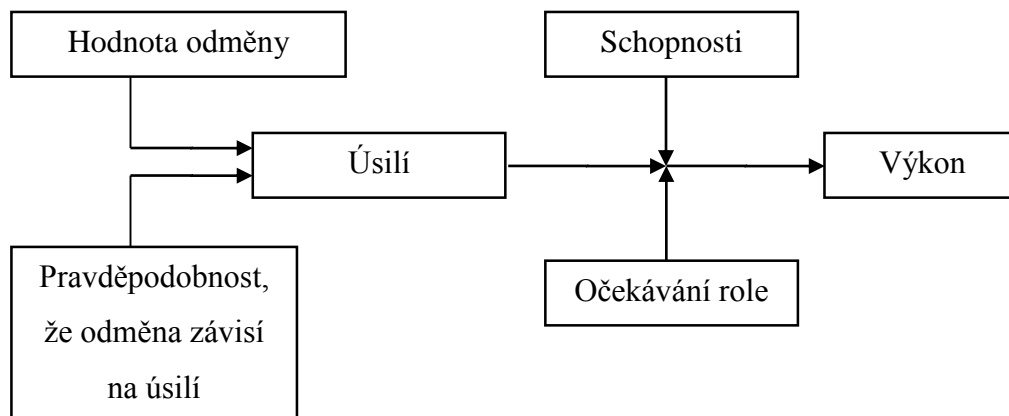
Základními pojmy této teorie jsou (Kocianová, 2010): **valence** (hodnota, vyjadřuje subjektivní význam odměny pro zaměstnance a očekávaného uspokojení, k němuž povede motivované jednání; odměnou mohou být peníze, překonání překážky, veřejné uznání a potěšení z práce), **instrumentalista** (představa jedince o vztahu mezi odměnou a výsledkem, čím vyšší výsledek – tím vyšší odměna; přesvědčení o tom, že pokud vykonáme jednu věc, povede to k jiné) a **expektance** (očekávání, subjektivní představa pracovníka, že jeho jednání skutečně povede k výsledku jeho úsilí – vztah mezi úsilím a výkonem).

Armstrong (2007, s. 225) se opírá o Vroomovo definování pojetí očekávání: „*Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.*“

Motivace je možná pouze za podmínky, že existuje mezi výkonem a výsledkem jasně vnímaný vztah a že výsledek je považován za nástroj vedoucí k uspokojení potřeb. Vnější peněžní motivace funguje pouze tehdy, jestliže je viditelné propojení mezi úsilím a odměnou (tzn., že hodnota odměny stojí za vynaložené úsilí). Vnitřní motivace vyplývající z práce samotné může být silnější než motivace vnější, neboť je pod kontrolou jedinců, kteří se mohou ve větší míře spolehnout na své doposud získané zkušenosti při odhadování toho, nakolik mohou prostřednictvím svého chování získat výhodné a pozitivní výsledky (Armstrong, 2007).

Vroomovu teorii dále rozvinuli Porter a Lawler tím, že vymezili dva faktory, které determinují úsilí jedince vkládané do jeho práce. Prvním faktorem je **hodnota** odměny do té míry, do jaké uspokojuje potřeby jistoty, autonomie, společenského uznání a seberealizace. Druhým faktorem je **pravděpodobnost**, že výsledky závisí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci. Čím větší je hodnota odměny a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání příslušné odměny závisí na úsilí, tím více úsilí bude vynaloženo, investováno. Zároveň ale zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí, že je třeba k žádoucímu výkonu úsilí efektivní. Existují dvě proměnné, které úsilí doplňují a splnění úkolu ovlivňují. Jsou to **schopnosti** – individuální

charakteristiky člověka, a **vnímání role** - čili to, co si člověk přeje dělat nebo co si myslí, že by dělat měl. (Kocianová, 2010).



Obr. 2 Model motivace (pramen: Armstrong, 2007, s 226)

Důležitou úlohu v motivaci v této teorii zastává vnímání jedince na dílčí skutečnosti. To, jaká jsou jeho očekávání, jaké má osobní preference, jak posuzuje dění kolem sebe, to vše závisí na způsobu jeho vnímání.

Adamsova teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti (Kocianová, 2010) se zabývá lidským vnímáním toho, jak je s jedincem v porovnání s druhými lidmi zacházeno. Spravedlivé zacházení pak znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s odpovídající jinou osobou nebo s jinou skupinou lidí. Týká se pocitů a vnímání a vždy se jedná o porovnání. Teorie spravedlnosti tvrdí, že jestliže se s lidmi bude zacházet spravedlivě, budou lépe motivováni, a demotivováni, pokud nastane opak. Profesor Adams vychází z myšlenky, že motivační silou je uvědomění si nespravedlnosti. Pokud si člověk myslí, že s ním bylo ve srovnání se svými kolegy jednáno nespravedlivě, pokusí se tuto nespravedlivost následně odstranit. Říká, že existují dvě formy spravedlnosti a to **distributivní spravedlnost** (týká se toho, jak lidé vnímají, že jsou odměňováni dle svého přínosu a v porovnání s ostatními), a **procedurální spravedlnost** (týká se toho, jak lidé vnímají spravedlnost při hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinárních záležitostech – tedy spravedlnost postupů používaných v organizaci).

Srovnávání mohou být na vstupech dovednosti, tvořivost, schopnosti, praktické zkušenosti, vynaložený čas a úsilí, osobní vlastnosti, atd. a na výstupech mimo jiné uznání, výdělek, povyšování, zajímavější práce, možnosti osobního růstu rozvoje a dalších příležitostí (Mikuláščík, 2007).

Teorie cíle – Latham a Locke

Autoři navazují na koncepci řízení podle cílů z 60. let 19. století a tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li pracovníkům stanoveny specifické cíle, které jsou náročné avšak přijatelné, a existuje-li zpětná vazba (odezva) na výkon. Přičemž zpětná vazba poskytuje jedinci informaci, jak vzhledem ke stanovenému cíli pracoval, a cíle informují jedince o úrovni výkonu, kterého má dosáhnout. Zpětná vazba je důležitá pro udržení motivace a zejména pro dosahování stále vyšších cílů (Armstrong, 2007).

K tomu, aby úkol motivoval aktivitu a ovlivňoval chování člověka, je zapotřebí splnit určité podmínky. Jedinec musí přijmout úkol za svůj, musí se s ním ztotožnit a považovat ho za splnitelný. Další podmínky se týkají samotného objektu, na kterém jedinec pracuje. Jedná se o: **specifičnost** (konkrétní a specifické cíle mají silnější motivační působnost, než úkoly obecné), **obtížnost** (obtížnější úkoly pobízejí k většímu úsilí než úkoly snadné, avšak za předpokladu, že jsou splnitelné), **zpětná vazba** (vědomí, jak plní pracovník daný úkol), **kompetice** (soutěživost pouze v případě, kde není vyžadována spolupráce) a **participace** (jedinec je více zainteresován na plnění úkolů v případě, že si sám stanovuje cíle a termíny jejich splnění (Mikuláščík, 2007).

Shrnutí motivačních teorií

Uvedené teorie nelze generalizovat, záleží vždy zejména na úkolu, který je jedinci zadán a k němuž má směřovat motivovaná činnost a také na převažujícím stylu vedení. Pracovníci ve vedoucích pozicích ovlivňují svou řídicí činností druh motivace, který v pracovní skupině bude převažovat. Motivační teorie upozorňují na mnohotvárnost lidského chování, složitost jeho příčin a jeho proměnlivost v čase. Z tohoto důvodu je nemožné tvrdit o jakémkoli podnětu, že působí na každého jedince vždy a stejně (Pauknerová, 2006).

Armstrong (2007, s. 219) říká: „*Cíle chápání a uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření. Toto lze dosáhnout pomoci svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním úsudkem. Ve většině rolí – a možná že ve všech – existuje prostor proto, aby se pracovníci rozhodli, kolik úsilí chtějí vynakládat. Mohou dělat jenom tolik, aby se s rolí vyrovnali, nebo se mohou vrhnout do své práce a přinášet přidanou hodnotu. Dobrovolné úsilí, závislé na vůli pracovníka, může být klíčovou složkou výkonu organizace.*“

1.3 Zdroje motivace

Za zdroje motivace označujeme skutečnosti, které ji vytvářejí, zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a ovlivňují významným způsobem přetrvání těchto tendencí. Pro porozumění problematice pracovního jednání, respektive motivace lidského chování je důležité pochopit, jak motivace vzniká, z čeho pramení, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco odmítá a naopak něco chce, po něčem touží intenzivně, zatímco jiné oblasti ho nepřitahují.

Mezi základní zdroje motivace dle Bedrnová, Nový (2004, s. 244) patří především: **potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály.**

Potřeby

Jak uvádí Nakonečný (1998, s. 109): „*Stav motivačního napětí vzniká z potřeb, tj. ze stavu organismu, respektive individua jako biologické a sociální bytosti, který je reakcí na nějaký nedostatek - potřeba je projevem nějakého nedostatku.*“

Potřeby bývají obvykle definovány jako nedostatek nebo naopak přebytek něčeho, co je pro člověka velmi důležité. V rovině prožívání se potřeba projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, vyvolávající tendence k jeho odstranění - vede k činnosti směřující k odstranění konkrétního nedostatku (Bedrnová, Nový 2004).

Jednou ze základních podmínek existence a rozvoje člověka je tedy uspokojování jeho potřeb. Tyto potřeby jsou spojené buď s nedostatkem, nebo s rozvojem osobnosti a vyjadřují vztah jedince k sociálnímu bytí.

Subjektivním doprovodným prožitkem potřeb spojených s nedostatkem (hlad) bývají obvykle stavy nelibosti, tísně, napětí, nespokojenosti – tzn. nepříjemné stavy, zatímco pociťování potřeb rozvoje je příjemné, jejich uspokojování (pochvala, uznání) navozuje příjemné vzrušení (Jobánková, 2004).

Neuspokojení určitých potřeb vyvolává aktivitu jedince, která pak vede k jejímu následnému uspokojení. Často se ovšem objevují překážky – bariéry, které člověku v dosažení cíle brání. Neuspokojením potřeby pak vzniká frustrace, kdy motivační energie zůstává nevybita a nahromaděna (Bělohlávek, 1996).

Neuspokojení některé lidské potřeby, jak uvádí (Janíček, Marek 2013) mohou být primární povahy, což je spojeno s projevy existence lidského organismu (nedostatek jídla,

vody, spánku), anebo mohou být sekundární povahy – mohou mít charakter materiální (dostatek financí), sociální (dobré mezilidské vztahy, očekávaná pracovní pozice) a psychické (seberealizace).

Potřeby členíme na (Bedrnová, Nový 2004):

- fyziologické, biologické – jsou spojeny s funkcemi a činnostmi lidského těla, závisí na nich přežití člověka jako organismu. Bývají označovány jako potřeby **primární** (potřeba tekutin, spánku, potravy, vzduchu apod.);
- společenské, sociální – utvářejí se od potřeb primárních. Jejich existence je spjata s člověkem jako bytostí společenskou, kulturní a sociální. Nesou označení jako potřeby **sekundární** (potřeba lásky, seberealizace, dominance, uznání).

Návyky

Návyky definujeme jako naučené způsoby chování, které jsou úmyslné nebo bezděčné, reagující na určité podněty. Uplatňují se automaticky, bez přímé kontroly vědomí (např. návyk určité životosprávy). Člověk v průběhu svého života realizuje některé činnosti častěji, pravidelně v určitých situacích. Tyto činnosti se díky pravidelnosti automatizují, tzn., že se stávají určitými stereotypy – návyky (Paulík, 2007).

Hartl, Hartlová (2009, s. 347) definují návyk jako: „*reflexní jednání, způsob myšlení nebo chování, proces, který vrcholí v reflexu a zahrnuje příjem, přenos a reakci.*“

Návyky zastávají v životě člověka významnou roli, protože mu usnadňují život. Jedná se např. o ranní hygienu, oblékání či používání příboru při jídle – tedy o činnost, která většinou nevyžaduje soustředěnou pozornost či využívání vědomostí. Některé návyky mohou být vnímány společností jako nežádoucí, obtížně se odstraňující jako např. mnohomluvnost (Kelnarová, 2010).

Bedrnová, Nový (2004) definují návyk jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci, jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání pak jako vnitřní tlak, motiv, pohnutku učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci. Návyky mohou tedy vznikat nejen jako vedlejší produkt forem činnosti, ale jedinec se může stát i jejich vědomým tvůrcem. Mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářejících aktivit každého člověka.

Zájmy

Paulík (2007, s. 28) charakterizuje zájmy jako „*druh postojů s pozitivním vztahem ke svému předmětu, doprovázenými pozitivními emocemi. Zájmy často korelují se schopnostmi a dovednostmi.*“

Zájmy je možno definovat jako výběrovou pozitivní zaměřenost na určitý druh aktivity. Bývají spojovány často s objektem či činností, ve které dosahujeme dobrých výsledků, což ovšem nemusí odpovídat úrovni našich schopností a dovedností. Zájmy mohou být pasivní nebo aktivní, vyjádřené, dominantní nebo vedlejší, apod. V zájmech dochází k uplatnění mnoha vlivů (věk, výchova, osobní zkušenost, sociální status, pohlaví), které pak jako motivační činitele silně ovlivňují vývoj člověka, jeho pracovní zaměřenost a volbu povolání. Důležitou úlohu zde zastávají rodiče v období dětství (Mikuláščík, 2007).

Zájmy podporují rozvoj osobnosti; zdokonalují vědomosti, dovednosti i návyky člověka; přináší uspokojení z vykonávané činnosti; patří mezi motivační činitele člověka; přináší nevšední zážitky a prožitky; aktivují vůli, myšlení, paměť a charakter; vypovídají o osobnosti člověka, jeho cestě a cílech, můžou přinášet jedinci aktivní odpočinek, uvolnění a zábavu (Kelnarová, 2010).

Jak uvádí Bedrnová, Nový (2004 s. 248) „*zájmů existuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit*“. Dle zaměření dělíme zájmy na: poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělně materiálové, výtvarné, sportovní, jazykové, vědecké, hudební či sběratelské. Zájem tedy můžeme vnímat jako zvláštní druh motivu, jako specifickou formu zaměření člověka na určitou oblast jevů, která ho s určitou stálostí v daném směru aktivizuje. V činnostech, jimiž se zájmy naplňují a projevují, se dále obohacuje a rozvíjí osobnost člověka, a to ve všech substrukturách, tedy i v oblasti motivace. K významným aspektům projevu zájmů u každého konkrétního jedince patří především samotná skutečnost jejich existence, poté šíře zájmů, stálost zájmové orientace a hloubka zájmů.

Hodnoty

Člověk si vytváří hodnotový systém po celou dobu svého života, neboť se neustále setkává s novými, neznámými skutečnostmi. Tyto skutečnosti nejen poznává, nýbrž jim přisuzuje určitý význam, důležitost, hodnotu. Hodnoty tedy neodrážejí pouze objektivní význam jevů a věcí, ale i jejich individuální, subjektivní smysl, tedy smysl pro konkrétního

jedince. Člověk přejímá od svého sociálního prostředí „již hotové“ hodnocení některých skutečností, někdy až nekriticky, která pak představují u každého jedince jakousi „osobní hodnotovou mapu“, neboli hodnotový systém. Některým skutečnostem přisuzujeme hodnoty vyšší, protože jsou pro nás významnější, jiným naopak hodnoty nižší. Hodnotou je např. zdraví, rodina, láska, peníze, upřímnost, svoboda, práce apod. Hodnoty jsou někdy připodobňovány zájmům. Podstatný rozdíl mezi zájmem a hodnotou spatřujeme v tom, že hodnoty jsou přijímány jako specifické normy, tedy že na rozdíl od zájmů mají individuálně normativní charakter (Bedrnová, Nový 2004).

Nakonečný (1996, s. 83) poznamenává, že: „*Hodnoty, emociogenní (vyvolávající emoce) pojetí dobra, se stávají součástí sebepojetí a fungují jako motivy jeho obrany – člověk hlídá sám sebe, aby byl tím, kým chce být. Prosazování konkrétních hodnot či idejí může ovšem selhat, když jsou aktivovány konfliktní tendence (člověk se může vzdát např. prosazování určité politické ideje, když to ohrožuje existenci jeho rodiny, jejíž dobro je mu vyšší hodnotou).*“

Hodnota jako pojem má odlišný smysl v ekonomice, ve filozofii i psychologii. Každý stanovený cíl, kterého chceme dosáhnout a uspokojit svou potřebu má nějakou hodnotu. Pod hodnotou si představíme něco, co má pro nás značnou cenu, něco čeho si vážíme a co upřednostňujeme před ostatním. Rozlišujeme tři druhy hodnot – zážitkové; hodnoty, které vytváříme; a hodnoty postojové (Mikuláščík, 2007).

Německý psycholog Spranger vytvořil typologii hodnotových orientací, kde rozlišil šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření:

- typ teoretický – je racionální až intelektuální, zaměřen na hledání pravdy, kritiku, uvažování, nejvyšší hodnotou je poznání;
- typ ekonomický – je zaměřen na prospěch, prosperitu, hromadění majetku, kritériem všeho je praktičnost a užitečnost, nejvyšší hodnotou je užitek;
- typ estetický – má tendence k individualismu a soběstačnosti, hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, nejvyšší hodnotou je krása;
- typ sociální – charakterizuje člověka nesobeckého, altruistu, pro kterého je láska tou nejhodnotnější, nejsprávnější formou vztahů, tedy nejvyšší hodnotou vůbec;
- typ politický – má tendenci neustále vyhledávat soutěž, vliv a příležitost ovládat druhé; za nejvyšší hodnotu považuje moc;

- typ náboženský – je zaměřen na božské hodnoty, hledá mystickou náboženskou zkušenost, nejvyšší hodnotu spatřuje v jednotě.

V dnešní době můžeme uvedenou typologii doplnit o další dva typy a to typ sportovní a typ technický. Pomocí této typologie si můžeme lépe uvědomit diferencovaný vliv převažující hodnotové orientace na motivační charakteristiky konkrétního jedince (Kocianová, 2010).

Postoje

Ve spojitosti s hodnotami je potřeba uvést i postoje – jsou hodnotícím vztahem člověka k lidem a událostem, vyjadřují jeho vztah ke světu. Postoj je relativně stálý názor na subjekt, věc nebo skutečnost. S hodnotami jsou úzce provázány. Člověk může mít mnoho postojů, ovšem v souvislosti s postoji k práci zaměřuje pozornost jen na malou část. Tyto postoje pak odrážejí negativní či pozitivní hodnocení pracovníka, které se týkají jeho pracovního prostředí. Pracovní postoje pak dělíme do několika skupin: postoje k organizaci; postoje k nadřízeným; postoje k pracovní skupině; postoje k práci a jejím podmínkám a postoj k mimopracovním podmínkám práce (Kocianová, 2010).

Dle Kučery (2013, s. 124) „*postoj označuje sklon ustáleným způsobem reagovat na předměty, osoby, situace a na sebe sama.*“

Postoje obsahují složku kognitivní (racionální, poznávací), afektivní (neboli citovou) a behaviorální (iracionální, konativní). Podle převládající složky iracionální nebo racionální pak rozlišujeme postoje na: předsudky (ignoruje objektivní kritéria; převládá iracionální složka; bývá zaměřen proti něčemu nebo někomu a to bez přesvědčivých argumentů) a přesvědčení (utváří se vědomě; převládá složka racionální; vyjadřuje nesouhlas nebo souhlas, záporný nebo kladný názor na předmět postoje. Postoje se můžou v průběhu života měnit a to i záměrně, jsou ovlivněny vlastnostmi osobnosti a patří mezi významné součásti charakteristiky osobnosti (Kelnarová, 2010).

Pojem postoje zavedli do sociální psychologie a sociologie W. J. Thomas a F. Znaniecki, kteří jej vnímali jako vědomý vztah jedince k hodnotě. Postoje mají určitou míru valence, která se projevuje ve všech jeho složkách jako nepříznivé či příznivé posuzování objektu, jako jeho přijímání, odmítání, obliba či odpor vůči němu; určitou míru komplexnosti od prosté sympatie k rozlišenému citovému vztahu – od jednoduchého názoru ke složitému poznání; a určitou míru konzistence, tj. soudržnosti všech tří složek (emotivní, kognitivní

a konativní). Každý člověk má mnoho postojů a tím se vytváří individuální systém postojů. Postoje se organizují a mají psychologickou funkci, přispívají k udržování integrace osobnosti - vnitřní psychické rovnováhy (Nakonečný, 1998).

Postoje plní několik funkcí. Jedná se o funkci **instrumentální**, kdy postoj slouží jako nástroj k dosažení něčeho, např. odměny anebo jako nástroj vyhnutí se sankcím; funkci **hodnotovou**, kdy je postoj obrazem našich hodnot a našeho sebepojetí; funkci **ochrannou**, postoj slouží jako ochrana před úzkostí, ohrožením, ochrana sebeúcty a sebepojetí; a funkci **sociálně adjustační**, postoj je vnímán jako nástroj přizpůsobení se sociálním normám, sociálnímu prostředí (Mikuláščík, 2010).

Ideály

Ideály se týkají nejrůznějších jevů či skutečností, mohou zasahovat do života pracovního i osobního, mohou mít podobu životních cílů a mohou představovat určitý typ osobního profilu. Ideálem rozumíme určitou názornou či ideovou představu něčeho pozitivně hodnoceného, subjektivně žádoucího. Pro daného jedince znamená tato představa skutečnost, o kterou usiluje - významný cíl jeho snažení. Ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka. Důležitou roli zde mají procesy učení, nápodoby a identifikace (Bedrnová, Nový 2004).

Základní zdroje individuální pracovní motivace

Můžeme je rozdělit do čtyř skupin, které tvoří:

- **Vnitřní motivace** – motivace založená na možnosti uplatnit vlastní schopnosti, na zajímavosti práce, na možnosti dosáhnout určitého výsledku či překonat překážky. Zdrojem vnitřní pracovní motivace je práce a pracovní atmosféra, která přináší jedinci potěšení, příjemný pocit, radost nebo možnost se při práci bavit. Příznakem je sklon pracovníka mluvit o úkolech, které se mu líbí, ochota podílet se na jejich splnění bez ohledu na čas, ale také tendence unikat před úkoly, které ho nenaplňují a podávat při nich nižší výkon. Vnitřní motivace je charakteristická i pro jedince, kteří jsou stimulováni výzvou, tj. že se snaží překonávat překážky a dosáhnout náročných cílů. Důležité pro ně je, aby dosáhli vlastních standardů své práce a uspěli tvář v tvář svým vlastním požadavkům. Takoví lidé mají sklon se zaměřovat na náročnější úkoly, při kterých mohou uplatnit a dále rozvíjet vlastní schopnosti.

- **Vnější motivace** – motivace založená na získání finanční odměny, na zájmu jedince získat finanční a další materiální statky, jako jsou plat, zaměstnanecké výhody, odměny apod. Jedinci, u kterých převažuje vnější motivace, upřednostňují zájem o to, jakou odměnu jim zadaný úkol či práce přinese. Očekávají odměnu za jakoukoli práci, navíc sledují majetek svých kolegů, mají sklony hovořit o mzdě ostatních lidí. Pro motivaci pracovníků, u kterých převažuje finanční forma motivace, je vhodné posílit podíl výkonového odměňování na celkové odměně pracovníků, stanovit jasná očekávání o výsledcích práce a také předem sdělit, jaké odměny lze získat za vynaložené pracovní úsilí. Důležitým faktorem je zavedení dalších, nepeněžních odměn, o které by zaměstnanci mohli soutěžit.
- **Motivace založená na odborné reputaci či osobní pověsti** – je charakteristická zájmem o dojem, který pracovník ve svém okolí vytváří a také o ohlas, který získá. Mezi hlavní příznaky patří citlivost vůči názorům a hodnocením ostatních, zájem o udržení nebo posílení odborné reputace, snaha získat za svou práci chválu a uznání. Lidé, u kterých převažuje tato forma motivace, mají sklon vyprávět o svých úspěších a chlubit se jimi, často se dotazovat na hodnocení vlastní práce a věnovat zvýšenou pozornost tomu, kdo bude za vykonaný úkol pochválen. Takové jedince stimulujeme především vyslovením veřejné pochvaly, zdůrazněním veřejné prestiže, který jim zadaný úkol přináší.
- **Motivace založená na společenském uznání práce** – opírá se o hlubší smysl vlastní práce a projevuje se tím, že lidé zvyšují své pracovní nasazení v podmínkách, kdy věci, na které pracují, skutečně věří. Takto motivováni jedinci si kladou otázky vztahující se ke kontextu nebo významu jejich pracovních cílů („Proč tuto práci provádíme?“). Důležitým aspektem jejich práce je pak důraz na dodržování etických a profesních zásad. Při motivaci zaměstnanců je pak důležitá jasná komunikace o cílech organizace, zdůraznění společenského významu jejich práce a seznamování jedinců o jejich přispění k dosažení stanovených cílů (Urban, 2008).

1.4 Osobnost člověka a motivace

Pracovní chování lidí je ovlivněno mnohými faktory jak na straně organizace, tak i na straně jedince, které jsou ve vzájemné interakci. Pracovní chování jedince spoluvytvářejí mnohé individuální a osobnostní charakteristiky a očekávání, jeho identifikace s prací a organizací. Ovlivňuje ho velké množství situačních faktorů, kde významným aspektem je subjektivní vnímání těchto situací, dle kterých se pak jedince chová (Kocianová, 2010).

Je tedy patrné, že individuální osobnost člověka má vliv na jeho motivaci. Existuje velké množství definic pojmu osobnost, jen G. W. Allport jich v roce 1937 sepsal padesát. V našem případě máme pod pojmem osobnost na mysli: „... *dynamickou organizaci psychofyzických systémů v jedinci, která určuje jeho adaptaci na prostředí a jeho charakteristické způsoby chování a prožívání*“ (Hartl 2009, s. 379).

Člověk se osobností nerodí, nýbrž se jí stává v průběhu svého života. Vývojové změny jsou rychlejší a výraznější v dětství a mládí. Vývoj a proměna osobnosti však pokračuje až do vysokého stáří a je ovlivněna řadou nejrůznějších faktorů – od těch, které jsou běžné a zcela předvídatelné v dané kultuře a společnosti, až po ty jedinečné, které jsou neočekávané a specifické.

Osobnosti jsou připisovány následující vlastnosti (Pauknerová, 2006):

- **jedinečnost** (na světě nejsou dva stejní jedinci; mohou mít naprosto totožnou genetickou výbavu, přesto bude jejich osobnost odlišná a to vlivem ostatních faktorů);
- **vnitřní integrita** (neboli jednota, celistvost; vše souvisí se vším, veškeré fyziologické a psychické charakteristiky a projevy člověka tvoří provázaný a ucelený systém);
- **relativní stálost** (každý jedinec je poznatelný ve svých projevech v průběhu času, určité rysy jeho osobnosti mají trvalejší charakter);
- **vývoj** (neboli přizpůsobení; člověk je neustále předmětem vlastní proměny).

Faktory, které ovlivňují vývoj osobnosti, dělíme na:

- **biologické, vnitřní faktory** - představují zejména vrozené anatomicko-fyziologické předpoklady jedince tvořící samotný základ osobnosti člověka. Lze je dále možno rozdělit do dvou skupin a to na faktory zděděné, představující genetickou informaci získanou od obou rodičů, a na faktory vrozené, zahrnující vlivy působící na zděděné charakteristiky v průběhu těhotenství a porodu;
- **sociální, vnější faktory** - představují veškeré vnější vlivy působící na psychiku člověka. Cílem je zařazení a uplatnění člověka ve společnosti. Proces zespolečňování člověka je označován jako socializace. Důležitou roli zde hrají i vzdělávání, které formuje zejména procesy poznávací a tedy vlastnosti osobnosti, a také výchova, která usměrňuje prožívání a chování člověka;
- **faktory sebevzdělávání** - do této kategorie řadíme veškeré vnější vlivy, jako jsou kultury, širší okolí, rodina, přátelé. Sebevýchova a sebevzdělávání mají významnou úlohu i v dospělosti, výrazně se projevují v pracovní oblasti (Pauknerová, 2006).

Komplexně charakterizovat lidského jedince můžeme pomocí strukturálních prvků jeho osobnosti. Pojem struktura osobnosti označuje vše relativně stálé v osobnosti jedince, zahrnuje její vlastnosti a vztahy mezi nimi. Řadíme zde schopnosti, motivaci a zaměřenost člověka, temperament, charakter a postoje. Z hlediska manažerské praxe je užitečné členění struktury osobnosti, které umožňuje formulovat praktické otázky k osobnosti konkrétního jedince a nalézat na ně odpovědi. Jedná se o následující otázky:

- Co člověk umí? – Odpověď na tuto otázku umožňuje bližší poznání a rozbor schopnosti jedince, jeho dovedností a znalostí. Jedná se tedy o výkonovou substrukturu osobnosti.
- Co člověk chce? Kam směřuje? – Odpovědi na tyto otázky získáme poznání motivace, tedy zaměřenosti člověka. Tato substruktura osobnosti obsahuje volbu konkrétních cílů, k nimž jedinec směřuje i intenzitu, s níž k nim směřuje.
- Jaký člověk je? – Odpověď na tuto otázku postihuje prožívání i chování jedince jak z hlediska formálního, tak i obsahovou stránku projevů člověka v jeho vztazích. Jedná se tedy o temperament osobnosti, její charakter a postoje (Bedrnová, Nový 2004).

1.4.1 Motivační profil

Motivační profil jedince se utváří a vyvíjí spolu s vývojem a utvářením jeho osobnosti od nejtělejšího věku. Významnou úlohu zde zastávají již výše uvedené faktory utváření osobnosti, včetně sebeutvářecích aktivit člověka. Na konkrétní podobu motivačního profilu pak mají vliv i další osobnostní substrukтуры jako jsou: charakterové vlastnosti či postoje, skladba a úroveň schopností, převažující temperamentové ladění a charakteristiky emoční. Motivačním profilem rozumíme individuálně specifickou, syntetickou a postupem času relativně stabilní charakteristiku osobnosti jedince. U některých osob dominuje orientace na úspěch, u jiných naopak je zřetelnější dominance vyhnout se neúspěchu. Někteří lidé považují situace, do nichž se každodenně dostávají, za příležitost k úspěchu, za výzvu, kterou nehodlají propást, a proto se také aktivně zapojují. Jiní stejné situace chápou spíše jako určité ohrožení vlastního sebepojetí, jako situace osobnostně nebezpečné, protože by mohlo vyjít najevo, že „na to nemají“. Proto zůstávají pasivní a neprojevují se. Jeden či druhý typ tendence je pak pro konkrétního jedince rysem osobnostně příznačným, více či méně dominujícím a relativně stálým (Bedrnová, Nový 2004).

Bedrnová, Nový (2004 s. 259) zastávají názor: „*Poznáme-li motivační profil konkrétního člověka, získáváme určitý „vhled“ do jeho nitra, do skladby, povahy a forem fungování jeho motivace. Poznání motivačního profilu člověka: umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince i celému komplexu jeho chování či jednání; je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem.*“

Konkrétní podoba motivačního profilu sebou nese současně vnitřní omezení, neboť do jisté míry člověka svazuje a to tím, že snižuje počet stupňů volnosti v jeho jednání (vytváří neviditelné vnitřní hranice, které se mohou obtížně překročit). Motivační profil tvoří široké spektrum dimenzí, které mohou sloužit jako vodítko při poznávání charakteristik motivace konkrétního jedince. U každého člověka se mohou tyto dimenze prolínat nebo může být charakteristický slabší či silnější příklon k jednomu či druhému pólu dimenze.

Jedná se např. o:

- osobní orientace – neosobní, resp. prosociální orientace (Někteří jedinci dělají vše s ohledem na svůj vlastní prospěch, se zřetelem k sobě samým. Ne vždy se jedná jen o prospěch ekonomický. Opakem pak jsou jedinci, k jejichž dominantním

charakteristikám patří orientace na druhé osoby a tudíž zaměření se na prospěch druhých. Jejich činnost je vedena tendencí prospět někomu či něčemu.);

- individuální orientace – skupinová orientace (Individuální orientace je příznačná pro jedince, kteří jsou zřetelně nezávislí na sociálních kontaktech, na názorech a mínění druhých lidí, a to i tehdy, pokud se jedná o osoby nejbližší. Pro skupinovou orientaci je pak typické často až nekritické ztotožnění člověka s určitou skupinou lidí, která je pro něho významná, s jejich cíli, sociálními normami, názory a postoji.);
- situační orientace – perspektivní orientace (U vyhraněné situační orientace je typický rysem zaměření jedince na aktuální stav či situaci, ať už se jedná o prospěch, činnost či prožitek. Naopak pro perspektivní orientaci je typické zaměřování se do budoucnosti a to často bez přiměřeného respektování situačních podmínek či okolností.);
- orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení (Orientace na ekonomický prospěch je typická pro člověka, který má materiální, ekonomické či hmotné hodnoty na nejvyšším stupni jeho žebříčku hodnot. Zatímco u člověka zaměřeného na morální uspokojení jsou v popředí hodnoty ideové, etické a morální.);
- orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu (Tato dimenze byla objasněna na začátku kapitoly 1.4.1.);
- orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah (V porovnání s předchozí dimenzí má výrazně odlišný charakter. Na jednom pólu stojí úspěch, který je často chápán jako sláva, publicita, společenské uznání, eventuálně peníze a to vše je získáno prostřednictvím jakékoli činnosti s motem „úspěch především“. Na druhém pólu pak se nachází orientace na konkrétní pracovní činnost, na její obsah, přičemž úspěch je chápán jako formální, přidružený aspekt úspěšného výkonu dané činnosti.);
- činnost – pasivita (I základní potřeba, jakou je potřeba činnosti, může mít u dospělého jedince rozdílnou podobu. Na jedné straně je zvýšená činnost, na straně druhé pak její naprostá absence.);
- zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku (Tato dimenze znázorňuje relativně stálý, převažující vztah jedince – pracovníka ke svému zaměstnavateli. Na jedné straně se jedná o identifikaci člověka s jeho pracovním zařazením v téměř všech podstatných oblastech, na straně druhé pak je zachovávaní

odstupu pracovníka od dění v organizaci, aktivní snahu o jeho osobní nezávislost či zvýraznění vazby na jiné sociální prostředí (Bedrnová, Nový 2004).

1.4.2. Výkonová motivace

V psychologii je pojem výkon tematizován z několika hledisek. Původně se psychologové zabývali výkonem mentálním (v souvislosti s problémem inteligence), posléze výkonem pracovním (v souvislosti se subjektivními a objektivními podmínkami výkonu). Následně byl výkon zkoumán z hlediska tendence dosahování úspěchu v poměru s tendencí vyhýbání se neúspěchu. Nakonečný (1998 s. 396) definuje výkon jako: „*více či méně kvalifikovatelný a kvantifikovatelný produkt nějaké činnosti, např. pracovní, sportovní a dalších. Výkon má dimenzi fyzickou a psychickou, obě na sobě do jisté míry závislé složky činnosti, kde jedna z obou může být dominantní. Obě tyto dimenze jsou propojeny senzoricými, respektive senzomotorickými výkony.*“

Výsledkem pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek je pracovní výkon. Výkony lidí se liší jak interindividuálně (vztahující se k rozdílům mezi jedinci), tak intraindividuálně (vztahující se ke změnám uvnitř jedince) a to i za stejné objektivní situace. Výkon člověka se může značně změnit v relativně krátkém časovém intervalu. Vzhledem k této skutečnosti je vhodnější zabývat se celkovou výkonností jedince (Pauknerová, 2006).

Hartl a Hartlová (2009, s. 681) definují výkonnost jako: „*schopnost jedince vykonávat určitou pohybovou, intelektuální či kombinovanou činnost (učení, sport, práce); hodnotí se množství (rychlost v čase), přesnost (množství chyb) a míra únavy.*“

V pracovním procesu je výkonnost pracovníků tvořena souborem jejich dispozic a vlastností, podílejících se na plnění zadaných pracovních úkolů, přičemž je ovlivněna řadou činitelů vnějšího a vnitřního charakteru a to: **technickými, ekonomickými a organizačními podmínkami** (Jedná se o objektivní determinanty výkonu, které ovlivňují člověka s ohledem na jeho osobnostní předpoklady. Do této kategorie spadají např.: technická úroveň vybavení pracoviště, nástrojů, strojů; celková úprava a uspořádání pracoviště; používané technologické postupy; fyzické podmínky práce; způsob odměňování pracovníků, mzdové ohodnocení, další zvýhodnění; dodržování hygieny a bezpečnosti práce; pracovní doba a směnnost provozu; způsob zajišťování a realizace výrobních, organizačních a technických změn.), **společenskými podmínkami** (Působí na člověka z vnějšku jako soubor norem, pravidel a tradic. Řadíme zde např.: úroveň a kvalitu sociálních

vztahů na pracovišti; způsob práce s lidmi; úroveň aspirací jednotlivých zaměstnanců a možnosti jejich realizace v soukromém životě či v práci; podmínky osobního a rodinného života jedince; úroveň a kvalitu vedení lidí jednotlivými vedoucími pracovníky; pozici pracovníka ve společnosti a v profesi a s tím spojenou prestiž a spokojenost jedinců; kvalitu a kvantitu interakcí a komunikace mezi pracovníky.), **osobními determinantami pracovníka** (Jedná se o vnitřní činitele ovlivňující výkonnost, tedy o individuální předpoklady člověka pro práci, a to zejména v oblasti: osobnostních vlastností, morální bezúhonnosti; tělesných a duševních předpokladů; zdravotního stavu jedince; odborné připravenosti a kvalifikace; motivovanosti k práci.) a **situačními podmínkami** (Jedná se o aktuální vlivy, které na pracovníka působí. A to např.: firemní změny a podnikové vlivy; celospolečensky významné události; reorganizace; rekvalifikace; restrukturalizace; inovace výroby či techniky; mimořádné osobní či rodinné události, nehody, náhlá onemocnění; konflikty na pracovišti Pauknerová, 2006).

Výkonovou motivaci lze tedy chápat jako činnost, ke které je zapotřebí aktivovat zdroje motivace, jež pak následně povedou k výkonu, tedy ke splnění pracovního úkolu. Výkon zaměstnance není pouze ovlivněn motivací, nýbrž i dalšími proměnnými. Bedrnová (2004) vyjadřuje tuto skutečnost následujícím vzorcem:

$$V = f(M * S)$$

kde V je označení pro úroveň výkonu (v dimenzích kvality a kvantity), M pro úroveň motivace (míra chtění jedince k podání výkonu) a S pro úroveň schopností (znalosti, dovednosti, vědomosti). Při výpočtu této rovnice je důležité si uvědomit, že odborné znalosti a samotná motivace nejsou zárukou vysokého výkonu, neboť ten se liší i podle náročnosti zadaného úkolu. Mohlo by se zdát, že vztah mezi jednotlivými veličinami je přímý (tedy čím je motivace silnější, tím je výkon vyšší), ovšem není tomu tak ve všech případech. Výjimku tvoří např. přehnaná, nadměrná motivace, kdy po něčem velmi silně toužíme a i přesto nedosáhneme uspokojivého výsledku. Bedrnová (2004, s. 255) vysvětluje tuto situaci následovně: „Příčinou tohoto na první pohled paradoxního jevu je skutečnost, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.“ Míra motivace musí být tedy optimální. Pokud je příliš nízká či naopak příliš vysoká, bude výsledek našeho jednání minimální, nulový a neuspokojivý.

Během výpočtu úrovně výkonu musíme, jak již bylo řečeno, počítat nejen s výkonem a motivací, ale také s náročností daného úkolu. Tyto vztahy vyjadřuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, známý také jako „obrácená U-křivka“ (Bedrnová, 2004). Tato křivka vyjadřuje skutečnost, že nízká motivace má za následek nízký výkon. Se stoupající intenzitou motivace a za předpokladu stejných podmínek (stejná úroveň schopností a podmínek výkonu) bude narůstat i výkonnost, ale pouze do dosažení určité úrovně motivace. Pokud dojde k přesažení, úroveň výkonu se začne snižovat. Každý typ úkolu má svou optimální úroveň motivace, zajišťující vysokou výkonnost. Výkon bude následně klesat, pokud dojde k vybočení z optimálního rozpětí.

S problematikou motivace obecně, s výkonovou motivací a s motivací k práci úzce souvisí **aspirace, aspirační úroveň**. Bedrnová (2004, s. 258) definuje aspiraci jako: *„osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, resp. interindividuálně odlišný charakter cílů, které si jedinec v životě stanovuje a které mohou být vysoké či nízké (nebo žádné). Jejich dosažení může být relativně náročné či naopak relativně snadné. Aspirace spoluurčují jak charakter či druh cílů, které si jedinec pro sebe stanovuje do bližší i vzdálenější budoucnosti, tak také jejich úroveň, výši, náročnost.“*

Nežádoucí motivace

Motiv (pojem podrobně definován v kapitole 1.1.1) je tedy vnitřní pohnutkou jednání. Z pohledu zájmu organizace a na základě tohoto vymezení, můžeme jednání členit na žádoucí a nežádoucí. Motivační nástroje užívané vedoucími pracovníky směřují k pozitivnímu podněcování výkonnosti zaměstnanců, popř. i k podněcování angažovanosti, iniciativy apod. Přesto mohou být v každé organizaci vystaveni zaměstnanci působení řady faktorů, které u nich vyvolají v konečném důsledku negativní impulsy k jednání. V takovém případě hovoříme o nežádoucí motivaci neboli o demotivaci (Veber, 2007).

Nežádoucí motivační důsledky jsou různého původu:

- **chybně zvolené motivační nástroje, jejichž výsledkem je kontraproduktivní jednání zaměstnanců** - nejedná se vždy přímo o chybně zvolený motivační nástroj, ale častějším problémem je nedocnění, nedomyšlení jeho interpretace a aplikace v praxi. Například i dobře míněný tlak na hospodárnost, který je detailně uveden v podobě výrobních nákladů, může vést k nežádoucímu omezování provozní údržby (nákladů na údržbu), následně může dojít ke zvýšeným poruchám výrobního zařízení, což povede ke zvýšení nákladů na opravy;

- **absence některých řídicích aktů, která je pracovníky negativně vnímána** – jedná se o situaci, kdy vedoucí pracovníci neprezentují dostatečně své záměry, vize a představy o budoucnosti nebo kdy filtrují informace postupované podřízeným. Zadržování informací nemusí být záměrné, může souviset s tím, že si manažeři neuvědomují, že jejich podřízení s nimi nejsou přítomni na poradách a jednáních, že mnohdy nemají přístup k určitým informačním materiálům. Nedostatečná informovanost pak přispívá ke stavům nejistoty, obav a může být chápána i tak, že vedoucím pracovníkům nezáleží na svých podřízených.;
- **chybné řídicí praktiky** – tvoří největší díl nežádoucích motivačních faktorů a mohou mít podobu: **uzavřenosti, tajnůstkářství, subjektivismu** při přijímání manažerských rozhodnutí, při hodnocení dosažených výsledků, řešení problémů apod. (u podřízených mohou vyvolávat pochybnosti o spravedlnosti manažera, zda neupřednostňuje své oblíbence, zda měří všem stejně); **nejasných, zmatečných, indiferentních příkazů**, vyvolávajících u podřízených spíše dohady a nejistotu, co je jejich cílem a jak správně postupovat; **upřednostňování některých pracovníků před druhými** (všichni by měli mít stejnou šanci, není žádoucí přátelení se vedoucího pracovníka jen s některými spolupracovníky); **rozporu slov a činů**, tzn. hlásání jednoho a jednání podle druhého - může být klíčovým faktorem frustrace pracovníků a brzdou jejich nadšení či zaujetí v práci;
- **netečnost vůči různým vnějším nebo vnitřním faktorům, vyvolávající rozčarování, frustraci a apatii** – jedná se o případy netečnosti managementu v situacích vyžadujících zásah a pružnou reakci. Jde o ignorování podnětů, nápadů a návrhů podřízených, o nečinnost v případě vnějších podnětů jako je např. nereagování na příležitosti trhu, na reklamace ze strany zákazníků, ale i podceňování vnitřních problémů organizace (Veber, 2007).

Zásadní příčinou nedostatečné motivace je pouhé soustředění se manažerů na své urgentní úkoly, přičemž opomíjí potřebu trvalé motivace zaměstnanců, a to často tak dlouho, že morálka podřízených poklesne. Základní princip je přitom prostý, spočívá ve vztahu „něco za něco“. Další chyby, kterých se dopouštějí vedoucí pracovníci a které souvisejí s motivací pracovníků, jsou: podcenění úlohy nefinanční motivace; nedostatečné povzbuzování motivace (dobrá práce je chápána jako samozřejmost); nepochopení významu psychologické smlouvy (nepřepsaná často i nevyřčená dohoda mezi zaměstnancem a organizací, spočívá ve vztahu „něco za něco“ – zahrnuje především očekávání týkající se

určitého společenského statusu spojeného s prací v organizaci, pracovní jistotou, možností seberealizace); či motivování zaměstnance k jednání, které není v souladu se zájmy organizace (Urban, 2010).

Urban (2012) uvádí 5 důvodů selhání pracovní motivace. Jedná se o situace, kdy zaměstnanci:

- nevědí jaké důsledky (sankce nebo odměny) jim vykonání či nevykonání určitého úkolu přinese, nebo si to plně neuvědomují;
- nedostávají za správné plnění svých úkolů žádnou odměnu, nebo to, co získávají, za odměnu nepovažují;
- jsou odměňováni za to, že své úkoly neplní;
- jsou trestáni za to, že své úkoly vykonávají správně nebo se tohoto potrestání obávají;
- nejsou nijak potrestáni za to, že své úkoly neplní;

Motivační typy lidí

Pro správné zvolení motivačního systému je nevyhnutelné poznání charakteru lidí, které budeme motivovat. Plamínek (2010) zmiňuje čtyři typy lidí, z nichž každý je charakteristický určitými specifickými vlastnostmi, jež je důležité poznat.

Rozděluje lidi na: **objevovatele, usměrňovatele, sladčovatele a zpřesňovatele.**

Objevovatelé jsou lidé zaměřující se na dynamiku a užitečnost. Projevují se značnou porcí nezávislosti a samostatnosti, jejím cílem je zdolávání překážek, což prožívají jakou soutěž se sebou samým, jako překonávání výkonnostních limitů a přijímání stále nových výzev. Jejich prioritou je volnost a svoboda. Motivující je pro ně volnost způsobu dosažení zadaného výsledku.

Usměrňovatelé se orientují na dynamiku a efektivitu a to zejména prostřednictvím ovlivňování druhých. Usilují o skutečnou volnost a neomezené možnosti. Lidé kolem sebe si řadí do struktur společnosti, které si předtím vytvořili. Společnost dělí na většinu, kterou je třeba vést a ovládat a menšinu, kterou jsou ochotni respektovat. Jsou rádi středem pozornosti, motivující je pro jejich koordinační postavení a zdůraznění jejich výjimečnosti ve vlivu nad ostatními jedinci.

Sladčovatelé jsou lidé zaměřující se na stabilitu a efektivitu, důležité jsou pro ně pozitivní sociální vztahy. Jsou oporou sociální struktury, svou pozornost soustředí na lidi, sociální kontakty a vztahy, snaží se o vytvoření dokonalého prostředí. Motivací je pro ně především

práce v kolektivu. Samostatnost, odpovědnost a kreativita jsou aspekty zadání, které na sladovatele mohou mít demotivující účinek.

Zpřesňovatelé jsou kombinací užitečnosti a stability. Prioritou je pro ně pečlivost, spolehlivost, analyzování, normy a pravidla. Jsou opakem objevovatelů, neboť je pro ně motivující přesná formulace postupu, čili jak dosáhnou cíle. Ve svých nadřazených vidí formální autoritu vytvářející podmínky pro jejich úsilí o precizní výkon a vlastní dokonalost.

1.5 Interpersonální vztahy

„Kdo mi řekne ty, vstupuje se mnou do vztahu a v tom vztahu promlouvá něco, co je věčné.“

Martin Buber

Člověk je bytostí společenskou, utváření jeho osobnosti je podmíněno působením řady sociálních vlivů, které členíme do dvou skupin: přímé působení druhých lidí (sociálních skupin, jednotlivců, vztahů a činností v rámci jednotlivých skupin i mezi skupinami) a působení produktů lidské společnosti (nemateriální a materiální kultury). Vždy zde existuje vzájemné působení, v jehož rámci je každý jedinec ovlivňován druhými lidmi, a svým jednáním zároveň podmiňuje změny v jejich chování (Pauknerová, 2006).

Mezilidské vztahy mají různé podoby, mohou být hluboké nebo povrchní, intimní, neformální a formální, krátkodobé a dlouhodobé či pozitivní nebo negativní a jsou založeny na nějakých závazcích, které mohou být podmíněné nebo nepodmíněné. Představy o různých závazcích mohou být u partnerů odlišné. Pokud nejsou očekávání naplněna, musí se partneři domluvit na kompromisním řešení, udělat tedy nějaké změny ke zrovnoprávnění závazků, které uspokojí obě strany.

Každý vztah obecně začíná povrchní komunikací, při vzniku sympatií podnikají pak obě strany další kroky k rozvoji vztahu. Každý vztah má svůj počátek, kdy důležitou úlohu hraje nejen fyzická přitažlivost a oblečení, ale také názory a postoje. Rozvíjí se konverzace, vytváří se první dojmy, hledá se oblast porozumění a společných zájmů, což je vztah spíše povrchnější. Pokud lidé začínají spolu trávit více času, začíná psychické sebeodhalování (hovoří o velmi osobních věcech – riziko zranitelnosti), dochází k prohlubování vztahu, k rozvoji vzájemné důvěry a pocitu porozumění, má vztah už intimní charakter. Poslední

fázi vztahu označujeme jako formalizovanou vazbu, má institucionalizovaný a formalizovaný charakter (Mikuláščík, 2010).

Pracovní vztahy jsou zejména stanoveny formálním systémem pracoviště a práce. Kromě toho se do nich promítá i celá řada neformálních kontaktů, které jsou jejich důležitou součástí, neboť ovlivňují samotnou práci, obohacují vztahy individuálností, jedinečností a možností změn. Vztahy mezi lidmi v práci vychází ze stanovených povinností a práce. I přesto, že lidé na pracovištích často sdílejí stejné interpersonální a sociální aktivity, působí na sebe především jednáním v pracovním procesu. Na rozdíl od přátelských vztahů zde lidé navzájem oceňují pracovní dovednosti a výkonnost. Vzhledem ke svým individuálním charakteristikám a různým pozicím, které lidé zastávají, mají často odlišné či dokonce protichůdné zájmy a cíle (Mikuláščík, 2010).

Protichůdnost cílů může zapříčinit nedorozumění či dokonce konflikty na pracovišti. Je rozdíl pracovat v atmosféře stresu, napětí, intrik a nepřátelství a na druhou stranu pracovat v atmosféře vzájemné podpory, přátelství a kolegiality. Vedoucí pracovník by měl každodenně komunikovat se svými podřízenými, formovat celistvost týmu a klást důraz zejména na rozvoj neformálních vztahů. Interpersonální vztahy na pracovišti může rozvíjet pomocí firemních večírků a plesů, sportovních akcí, rekreačních výjezdů do přírody, divadelních představeních atd. Zmíněné aktivity přispívají ke zlepšení pracovní atmosféry, ke snížení konfliktů a napětí, k vytvoření podmínek pro efektivní týmovou práci a ke snížení fluktuace. Vedoucí pracovník by měl ovšem ponechat prostor pro svobodné rozhodnutí zaměstnance, zda se chce těchto aktivit zúčastnit. Ne každý člověk je ochoten vytvářet osobnější vazby na pracovišti a potkávat se i mimo jeho pracovní dobu (Bedrnová, 2004).

1.5.1 Organizační kultura a komunikace v organizaci

Význam mezilidských vztahů, konkrétně sociálních vztahů na pracovišti je dán především tím, že zde dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. Radíme zde zejména potřebu sociálního kontaktu; potřebu přijímat a poskytovat pomoc; potřebu sociálních jistot; potřebu někoho ovládat, ale také někomu se podřízovat; potřebu nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci a potřebu náležet k určité skupině lidí, být přijímán a akceptován (Pauknerová, 2006).

Formální vztahy jsou tvořeny organizační strukturou sociálních útvarů. Ve vztahu ke konkrétnímu člověku jsou předem definovány a vymezeny organizačními pravidly

a normami (pracovní a organizační řád). Člověk do nich vstupuje zvenku a postupem času se stává jejich součástí. Některé normy a pravidla akceptuje, jiné odmítá anebo toleruje. Podle svých subjektivních pocitů (sympatie a antipatie) a na základě svých potřeb si člověk vytváří v rámci organizace sít' neformálních kontaktů a vztahů, které sociální psychologie práce člení do několika skupin. Jedná se o **vztahy vzájemných nároků** (na počátku vedoucí pracovník formuluje svá očekávání, požadavky na jednotlivé pracovníky i na skupinu, postupně dochází k přidání požadavků samotných pracovníků nejen vůči spolupracovníkům, ale také směrem k vedoucímu); **vztahy vzájemné odpovědnosti** (odpovědnost za plnění pracovních úkolů nejen jednotlivce, ale i celé skupiny); **vztahy vzájemné spolupráce** (ochota a schopnost jedince preferovat potřeby a zájmy skupiny nad svými vlastními); **vztahy vzájemné pomoci** (možnost spolehnout se na kolegy v případě nesnází); **vztahy konkurence** (pramení z přirozené potřeby jedince vyniknout ve své práci, uplatnit své dovednosti a schopnosti. Je zde ovšem nebezpečí vzniku nežádoucího soupeření a rivality mezi zaměstnanci). Sociální vztahy na pracovišti jsou vztahy mezi vedoucími a vedenými pracovníky a mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic (Pauknerová, 2006).

V současnosti si vedoucí pracovníci uvědomují důležitost zdravé organizační kultury a to, jakou značnou mírou přispívá k rozvoji a budoucnosti organizace. Bez zdravé organizační kultury nelze zvýšit kvalitu péče, produktivitu a s tím související i ekonomiku zařízení. Organizační kultura znamená na straně jedné vnímání zaměstnanců, jak se organizace k nim chová, a na straně druhé představu zaměstnanců o chování k sobě navzájem. Je to tedy souhrn přesvědčení a hodnot, způsob práce na oddělení, specifické způsoby chování jednotlivých členů organizace, způsob oblékání, gesta, tradice a rituály. Zdravá organizační kultura se projevuje kladným přístupem zaměstnanců k práci, jejich loajalitou, vysokou angažovaností a produktivitou. Neustále se vyvíjí a buduje. Organizace a zaměstnanci v průběhu času musí odolávat vnějším nepříznivým vlivům, které mohou organizační kulturu nabolat. Mezi takové vlivy řadíme např. komunikační problémy mezi managementem a zaměstnanci, nezáměr vedení o problémy zaměstnanců či odkládání důležitých rozhodnutí (Škrlovi, 2003).

Škrlovi (2003, s. 316) definují organizační kulturu jako: „*komplexní záležitost. Nelze ji snadno vytvořit nebo změnit. Stejně jako má každý člověk nezaměnitelný otisk prstů, každá organizace, každé oddělení má specifickou organizační kulturu.*“

Dnešní doba (Mikuláščík, 2010) je typická svými změnami v souvislosti s novými komunikačními technologiemi, globalizací a autonomií. Důraz je kladen na práci v týmech a míru informovanosti. Organizace ovlivňuje přirozenost komunikace. Je nezbytné si uvědomit, že jako celek je tvořená lidmi, kteří jako sociální bytosti mají potřebu spolu komunikovat. V rámci organizace má komunikace pět základních funkcí: **úkolová pracovní funkce** (na stálém a pravidelném komunikování se odvíjí plnění termínů a dokončování úkolů. Nezbytná je zde oboustranná komunikace mezi zaměstnanci a vedením, která zaručuje odvedení práce kvalitně a efektivně); **sociálně podporující funkce** (zaměstnanci jsou k sobě přátelští, kolegové jsou součástí i soukromého života člověka); **motivační funkce** (je celá řada důležitějších stimulů než jen plat, které zaručují identifikaci zaměstnanců s úkoly a organizací); **integrační funkce** (důležitou roli zde hraje podniková kultura, zaměstnanec má pocit, že je součástí určité komunity) a **inovační funkce** (pokud má zaměstnanec prostor pro inovaci, bývá spokojen).

Zaměstnanci očekávají od komunikace v organizaci přístup k informacím, kontakt tváří v tvář, možnost komunikovat s nadřízenými, efektivní způsob řízení a trénink (neboli důležitost nepřetržitého komunikačního výcviku). Veškeré interpersonální chování slouží komunikační funkci. V rámci organizace může mít komunikační proces úroveň intrapersonální (vnitřní monolog či dialog), makrosociální (masová úroveň), organizační komunikační síť a interpersonální. Existuje široká škála komunikačních kanálů, které slouží ke zprostředkování komunikace, a které umožňují oslovení větší cílové skupiny zaměstnanců najednou, možnost komunikace se vzdálenými lidmi, se zaměstnanci i mimo pracovní dobu a rychlost přenosu důležitých informací. Jedná se o rozhovor tváří v tvář, skupinový rozhovor (porada), semináře, přednášky, nástěnky, podnikový časopis, dopisy, faxy, e-maily, internet, věstníky atd. (Mikuláščík, 2010).

1.5.2 Interpersonální konflikty

Doprovodným jevem všech mezilidských vztahů a tedy i vztahů pracovních, jsou konflikty, které vznikají z nejrůznějších příčin a jejich nebezpečí tkví zejména v souvislosti s nedostatky v personální práci v organizaci. Zdrojem konfliktu může být např. osobnost a sociální chování jedince, nedorozumění zapříčiněné špatnou komunikací na pracovišti, nedostatky v personální práci, špatný styl vedení lidí v organizaci, chyby ve způsobu formování týmu, změny organizace práce a organizační struktury (Koubek, 1997).

Příčinou interpersonálního konfliktu je vždy skupina lidí nebo jedinec, který otevřeně projevuje nesouhlas s názory ostatních spolupracovníků. Problémového pracovníka, který svým chováním negativně ovlivňuje chování a práci ostatních, můžeme nalézt ve všech pracovních kolektivech. Důležité je snažit se omezit mnohé konflikty na pracovišti vytvořením vhodné atmosféry otevřenosti a důvěry mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Znamená to tedy pro zaměstnance možnost sdělit své názory, obavy, připomínky nebo nespokojenost osobě, která je kompetentní k odstranění nebo zmírnění problému. Nezbytná je tedy vertikální komunikace otevřená jak v sestupné, tak i ve vzestupné linii (utajování informací vede k šuškaně a má negativní dopad na pracovní vztahy), ale také horizontální komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci (přispívá ke zlepšování sociálních vztahů (Koubek, 1997).

Problémového pracovníka můžeme definovat jako člověka, který si neustále na něco stěžuje, šíří pomlvy a nervozitu, vytváří napětí mezi zaměstnanci. Spadá zde široká škála prohřešků, od pozdní docházky až k šikanování, obtěžování a násilí na pracovišti. Zatímco některé extrémní formy chování automaticky pracovníka vylučují ze zaměstnaneckého poměru, jiné – ty méně závažné projevy nedostatečné pracovní výkonnosti je možné změnit a napravit vhodným přístupem, který je podložen zásadami praktické psychologie. Mezi běžné formy problémů se zaměstnanci patří: **agrese na pracovišti** – je definována jako akt nebo hrozba násilí, obtěžování, vandalismus, napadení nebo zastrašování; **pracovní přestupky** – zde řadíme porušování předpisů souvisejících s dodržováním pracovní doby a rozvrhu, chování, vztahů na pracovišti, korupčního a nepoctivého chování a dalších nenásilných provinění; **podřadná výkonnost** – do této kategorie spadají nedbalostní přestupky a prohřešky jako jsou pozdní příchody a absence, nedokončení pracovních úkolů, porušování pracovního řádu a bezpečnostních směrnic, zneužívání podnikového majetku anebo neprofesionální chování (Miller, 2009).

Konflikt může, ale také nemusí být řešen. Často bývá potlačen nebo odložen, a to buď z vlastní vůle anebo vnějším zásahem. Účast v konfliktu znamená pro člověka zvýšenou zátěž a stres, narušení rovnováhy mezi vnitřním stavem jedince a vlivy prostředí. Pokud je konflikt vyřešen, vyvolává v jedinci pocit pohody a uspokojení. Pro úspěšné vyřešení konfliktních situací má význam i způsob jejich řešení. Rozlišujeme několik stylů zvládnutí konfliktních situací: **úniková strategie** – znamená popření problému, nebo odmítání účasti; **strategie přizpůsobení se** – považuje se také za určitou formu úniku, člověk se podřizuje; **kompromisní styl** – založen na vzájemných ústupech a kompromisech; **strategie dohody** – neboli konsenzu, vzájemné spolupráce. Je charakteristická otevřeností a vstřícností, obě strany si vzájemně naslouchají; **spolupracující styl** – je charakteristický respektem, úctou a snahou o zefektivnění práce; **strategie konfrontace** – rizikem je ztráta sebekontroly účastníků, může vést až k narušení interpersonálních vztahů a **donucovací styl** – také se dá označit jako agresivita (nátlak), který může být citový, tělesný nebo manipulační (Mikuláščík, 2007).

V životě člověka mají konflikty velmi zásadní význam jak pro něho samotného, tak i pro vývoj ve společnosti. Pomocí konfliktních situací se učíme, při jejich řešení si následně osvojujeme určité postupy, které měníme v návyky, zaměňujeme je či zamítáme. Konflikty nás nutí přemýšlet o tématech z jiných úhlů a vidět je očima druhých lidí, brání nám uzavírat se do sebe a podporují naši kreativitu (Plamínek, 2012).

V souvislosti se správnou, efektivní a zdravou komunikací se často setkáváme s pojmem asertivita. Pro řadu lidí je význam tohoto slova spojen jen s uměním se prosadit, a často je vnímám negativně, Asertivní přístup k životu a tím pádem i k ostatním lidem, je ovšem výrazem toho, že člověk dokáže žít jako nezávislá, dospělá osoba, která však ctí práva druhých a respektuje jejich názory, přičemž současně zná i svá práva a nebojí se vyjádřit svůj názor na věc (Bedrnová, Nový 2004).

Dlouhodobým pozorováním a výzkumem mezilidské komunikace byla definována řada pravidel, tzv. asertivních práv. Toto základní desatero je shrnutím chyb, kterých se lidé v sociální komunikaci dopouštějí. Základní asertivní práva dle (Capponi, Novák 2012) jsou:

- Máte právo sám posuzovat své chování, myšlenky a emoce a nést za ně i za jejich důsledky sám zodpovědnost.
- Máte právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující vaše chování.
- Máte právo sám posoudit, zda a nakolik jste zodpovědný za problémy druhých lidí.

- Máte právo změnit svůj názor.
- Máte právo dělat chyby a být za ně odpovědný.
- Máte právo říct „já nevím“.
- Máte právo být nezávislí na dobré vůli ostatních.
- Máte právo dělat nelogická rozhodnutí.
- Máte právo říct „já ti nerozumím“.
- Máte právo říct „je mi to jedno“.

Asertivní člověk umí vyjádřit to, co chce nebo nechce, jaký má názor, jak situaci vidí, je otevřený a upřímný a nesnaží se nic skrývat. Trvá na svých právech, ovšem činí tak způsobem, který nepoškozuje práva jiných. Respektuje druhou stranu, ctí její důstojnost a práva, dovede naslouchat jejím požadavkům a přitom se chová sebejistě. Je to člověk, který je ochoten změnit svůj názor, dokáže si přiznat svou chybu, umí přistoupit na kompromis, protože považuje lidi za rovnoprávné, Připomínky říká bez napětí a emocí. Asertivita pomáhá zvyšovat sebeúctu a sebevědomí a umožňuje se svobodně rozhodovat (Mikuláščík, 2010).

2 Nelékařský zdravotnický pracovník

Historický vývoj povolání nelékařských zdravotnických pracovníků (dále jen NLZP) byl ovlivněn ve druhé polovině 20. století situací v systému zdravotní péče a legislativními opatřeními, která se začínala nově prosazovat do zavedeného stereotypu zdravotní péče. Ošetřovatelství se postupně stalo multidisciplinární vědou, která své poznatky rozvíjí v interakci s medicínou, statistikou, filozofií, pedagogikou, etikou, psychologií a sociologií (Kutnohorská, 2010).

Moderní ošetřovatelství úzce souvisí s vývojem vzdělávání, rozvojem technického pokroku a vstupem biomedicínských technologií do systému zdravotnictví. V historickém vývoji má své specifikum v tom, že původně bylo ošetřování považováno za neprofesní samozřejmou činnost v péči o člověka, a jeho prosazování jako profese se systémem vzdělávání bylo velice obtížné. Z původně charitativní péče, přes lékařova asistenta a pomocníka se z ošetřovatele stává samostatně pracující odborník nejen v oblasti uspokojování potřeb pacienta, ale také v dalších odvětvích souvisejících s péčí o něj (Kutnohorská, 2010).

Významnou roli pro rozvoj ošetřovatelství měly války, které vzhledem k velkému počtu raněných vojáků vyvolávaly zvýšenou potřebu ošetřovatelské a lékařské péče. Jak uvádí Staňková (2001, s. 65) práce sestry byla pro mnohé nepostradatelnou, což dokazují i Pirogovova slova: „...*A když kdokoli vstoupil do lazaretního stavu, tu se ze všech stran ozývaly hlasité pronikavé a drásavé stony, výkřiky a skřípání zubů, a také ono jektání zubů při zimmnici. ... Sestry se namáhaly ve dne v noci, nehledíce na svou únavu neusnuly ani na minutu, a to vše pod stany naskrze promočenými. A všechny ty nadlidské práce snášely bez nejmenšího reptání s klidnou obětavostí a pokorou...*“

Současná podoba ošetřovatelství klade důraz na profesionalitu sestry, na odborné dovednosti a vědomosti, potřebu nejen dlouhodobého praktického výcviku, ale také specializačního vzdělávání. Naplňuje tedy v plném rozsahu odkaz zakladatelky ošetřovatelství Florence Nightingalové, která jak uvádí Pavlíková (2006, s. 41) jsou:

- *„všeobecnost, která znamená vytvoření všeobecných návyků a návodů, týkajících se sestry, nemocného a prostředí,*
- *přesnost znamená postavit ošetřovatelskou praxi více na pozorování a zkušenostech než na systematickém výzkumu,*

- *zdůvodnitelné následky znamenají usměrňování sestry a jejího chování v zájmu nemocného i sebe v oblasti praxe, výzkumu i vzdělávání,*
- *kreativita, univerzální humanita je důležitá pro potenciál schopností růstu a změn.“*

2.1 Kategorizace nelékařských zdravotnických pracovníků

Zákon o nelékařských zdravotnických povoláních člení profese do tří kategorií, kde hlavním kritériem zařazení je režim samostatnosti.

- **Výkon nelékařských zdravotnických povolání bez odborného dohledu, již po získání odborné způsobilosti** – není zde povinná specializovaná způsobilost pro samostatný výkon povolání, dostačující je získání osvědčení k výkonu povolání bez odborného dohledu. Patří zde např. všeobecná sestra, porodní asistentka, ergoterapeut, radiologický asistent, zdravotní laborant, zdravotně-sociální pracovník, nutriční terapeut, zubní technik či dentální hygienistka.
- **Výkon nelékařských zdravotnických povolání bez odborného dohledu, až po získání specializované způsobilosti** – zde také platí předpoklad získání osvědčení. Do této kategorie spadá např. klinický logoped, psycholog ve zdravotnictví, fyzioterapeut, radiologický fyzik a zrakový terapeut.
- **Výkon nelékařských zdravotnických povolání pouze pod odborným dohledem nebo přímým vedením** – bez ohledu na další vzdělání. Tato skupina má následující odlišnosti od obou předcházejících kategorií – povinnost celoživotního vzdělávání není kontrolována kredity a registrací, a také tito pracovníci nejsou oprávněni např. poskytovat informace pacientům či vést zdravotnickou dokumentaci. Konkrétně jde o zdravotnického asistenta, nutričního anebo laboratorního asistenta (Brůha, Prošková 2011).

Všeobecná sestra

Povolání všeobecné sestry je čtvrtou zdravotnickou profesí, která je regulována i na úrovni Evropské Unie (EU). Pro Českou republiku znamenal vstup do EU radikální změnu i v oblasti zdravotnického školství, a to převedením vzdělávání všeobecné sestry ze středoškolské na terciální úroveň. Ve zdravotnických institucích je vzdělávání členěno podle získávání způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání a je akreditováno ministerstvem zdravotnictví. Vzdělání je rozděleno na dvě obsahově odlišné oblasti. První se zaměřuje zejména na oblast kvalifikace (zvýšení, změna kvalifikace, přeškolení,

doškolení) a druhá na oblast rozvoje (formování pracovního potenciálu, formování sociálních vlastností). Samozřejmostí je povinné vzdělávání v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany (Gladkij, 2003).

Již v 60. letech minulého století vypracovala Rada Evropy základní doporučení pro jednotnou kvalifikaci a vzdělávání sestry, a to na základě společné dohody několika evropských států, ke kterým se postupem času připojily všechny členské země EU. Směrnice definují povolání sestry pouze prostřednictvím nároků na její přípravu, požadují zejména výhradně odborné, minimálně tříleté vzdělání po alespoň desetiletém všeobecném vzdělání, které je zakončeno zkouškou. Dále stanovují požadavky na počet hodin praktické i teoretické výuky (Brůha, Prošková 2011).

Za celoživotní vzdělávání dle zákona o NLZP se považuje průběžné zvyšování, obnovování, doplňování a prohlubování dovedností, vědomostí a způsobilosti v příslušném oboru, které jsou v souladu s nejnovějšími vědeckými poznatky. Do celoživotního vzdělávání je zařazena účast ve specializačním vzdělávání, v certifikovaných kurzech, v inovačních kurzech, odborných stážích akreditovaného zařízení, účast na školicích akcích, odborných konferencích, kongresech nebo sympoziích. Spadá zde i publikační, pedagogická a vědecko-výzkumná činnost, samostatné studium odborné literatury a studium navazujících studijních programů (Brůha, Prošková 2011).

Za výkon povolání všeobecné sestry se považuje zejména poskytování ošetrovatelské péče. Sestra má roli samostatnou, kde je považována za autonomního odborníka a nepotřebuje indikaci lékaře, a roli spolupracovnice lékaře, kdy se podílí na péči léčebně-preventivní, za niž je zodpovědný lékař. Ve spolupráci s lékařem se podílí na diagnostické, preventivní, léčebné, neodkladné nebo dispenzární péči. Ošetrovatelská péče se člení na **základní** (péče poskytovaná pacientům, jejichž riziko ohrožení základních životních funkcí je minimální), **specializovanou** (péče poskytovaná pacientům, jejichž riziko ohrožení základních životních funkcí je reálné) a **vysoce specializovanou** (péče poskytovaná pacientům, u nichž dochází k selhání základních životních funkcí). Rozčlenění je prováděno podle stavu pacientů, jimž je ošetrovatelská péče poskytována (Brůha, Prošková 2011).

Povolání sestry je tvořeno celou řadou společenských rolí, které jsou různě vertikálně a horizontálně členěné. Jedná se o činnosti, kterými musí sestra disponovat a být připravena je aktivovat v případě potřeby. Bartlová (1999, s. 97) uvádí tyto dílčí role v oblastech: „*ošetrovatelsko-pečovatelské, expresivní, výchovné, instrumentální (technické), poradenství*

(rodina, veřejnost, atd.), podpory a výchovy ke zdraví (prevence), organizace a administrativy.“

Janečková, Hnilicová (2009, s. 208) popisují následující vnitřní rozpory v roli sestry:

- *„pracují pod časovým tlakem a zároveň mají rozpoznávat a uspokojovat veškeré potřeby pacientů, přičemž si uvědomují, že to často není v jejich silách;*
- *jsou účastníky střetů zájmů, které se jim nedaří řešit (přání rodiny, pacientů, lékařů, managementu nemocnice), pracují neustále jakoby mezi dvěma mlýnskými kameny;*
- *ačkoli pomáhají druhým, často čelí násilí a špatnému zacházení (agresi, zneužití, manipulaci) ze strany pacientů, zaměstnavatele a někdy i kolegů-lékařů (mobbing), byť může jít o násilí psychologické povahy;*
- *jsou nuceny odpovídat pacientům na jejich dotazy ohledně diagnózy a léčby, ačkoli o těchto záležitostech by měl pacienta informovat pouze lékař;*
- *musí volat lékaře v případě náhlého zhoršení zdravotního stavu pacienta, ale nemohou lékaře volat zbytečně, což je někdy staví před obtížné rozhodování.“*

Rozšiřování kompetencí, posun ve vzdělání a posilování společenské prestiže zdravotních sester zapříčinilo vznik nových napětí a kompetenčních sporů mezi lékaři a sestrami a komplikaci ve vzájemné komunikaci a spolupráci. Sestry se cítí nedoceny a mají potřebu bojovat za své postavení nejen ve zdravotnictví, ale i ve společnosti. Vysoká kvalifikace zdravotní sestry je spojena se zvyšováním nákladů na její pracovní sílu a znamená pro nemocnice vyšší finanční náročnost. Moderní medicína si vyžádala přestavbu kompetencí a úkolů jednotlivých členů týmů. Na NLZP je kladena větší zodpovědnost, disponují širšími pravomocemi, zodpovídají za fyzický, ale i psychosociální komfort pacienta během jeho pobytu v nemocnici a provádějí edukaci pacienta týkající se péče o jeho zdraví, diety a způsobu života (Janečková, Hnilicová 2009).

Klíčovým zdrojem motivace pro nelékařské zdravotnické pracovníky je péče o pacienty, který je patrný již při samotné volbě tohoto povolání. Profese sestry se umísťuje dlouhodobě mezi sedmým až desátým místem v rámci 50 vtipovaných povolání. Ošetřovatelství má velkou etickou a morální hodnotu pro každého z nás, neboť je s ním spojena pomoc a podpora člověku v jeho těžkých okamžicích, při bolesti a utrpení (www.zdravi.e15.cz).

3 Fakultní nemocnice

Nemocnice jsou zdravotnická zařízení poskytující komplexní služby jak v lůžkové tak i v ambulantní péči. Obecně součástí těchto zařízení jsou lůžková oddělení, ambulantní provozy rozčleněná dle jednotlivých specializací, technické zázemí, lékárny, výdejny speciálních zdravotnických pomůcek a v neposlední řadě management.

Všechny nemocnice v České republice lze rozdělit do kategorií podle toho, kdo je zřizovatel a kdo je spravuje a to následovně:

- Nemocnice řízené státem – přímo řízené organizace (fakultní nemocnice, IKEM, Úrazová nemocnice Brno, Ústřední vojenská nemocnice)
- Nemocnice řízené krajem
- Nemocnice obecní a městské
- Nemocnice zřizované dalšími právními subjekty (akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, obecně prospěšné společnosti, církevní apod.)
(www.ozdravovnictvi.cz).

Dle poslední informace z r. 2012 bylo v ČR evidováno celkem 28 753 zdravotnických zařízení včetně detašovaných pracovišť, které se člení podle zřizovatele a struktury.

Rozdělení dle zřizovatele:

- Ministerstvo zdravotnictví (státní zařízení) – v počtu 213.
- Město, obec, fyzická osoba, církev a jiná právnická osoba (nestátní zařízení) – v počtu 28 540.

Struktura zdravotnických zařízení:

- lůžková zařízení – akutní lůžka a lůžka následné péče;
- samostatná ambulantní zařízení – polikliniky, ordinace praktických lékařů, zdravotnická střediska, ostatní ambulantní zařízení;
- zvláštní zdravotnická zařízení – kojenecké ústavy a dětské domovy, stacionáře pro děti a dospělé, jesle, dopravní a záchranná zdravotnická služba, záchytné stanice;
- zařízení lékárenské péče – lékárny a Státní ústav pro kontrolu léčiv;
- orgány ochrany veřejného zdraví – Státní zdravotní ústav, krajské hygienické stanice, zdravotní ústavy a další zařízení hygienické služby;
- zařízení dalšího vzdělávání – Institut postgraduálního vzdělávání, Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů;

- ostatní zdravotnická zařízení – Národní lékařská knihovna, ÚZIS ČR, Koordinační středisko pro zdravotnické informační systémy (www.uzis.cz).

Zdravotnická zařízení státu dle vyhlášky MZ č.394/1991 Sb., jsou fakultní nemocnice a další nemocnice, které mimo základní léčebné péče poskytují i specializovanou, diagnostickou a léčebnou péči, dále odborné léčebné ústavy, krajské hygienické stanice a hygienické stanice hlavního města Prahy. Tato zařízení jsou zřízené MZ jako rozpočtové nebo příspěvkové organizace s právní subjektivitou.

Nestátní zdravotnické zařízení vymezuje zákon č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních, jako jiné zdravotnické zařízení, než státní. Z toho vyplývá, že vedle soukromých zařízení lze za nestátní považovat i zařízení zřizovaná krajskými úřady a obcemi. Kraj odpovídá za organizaci a zajištění lékařské pohotovostní služby, lékárenské pohotovostní služby a pohotovostní služby v oboru zubní lékařství a prohlídek těl zemřelých mimo zdravotnické zařízení na svém území (www.epravo.cz).

K největším nemocničním zařízením s nejširším spektrem poskytovaných služeb řadíme fakultní nemocnice. Fakultní nemocnice je státní příspěvkovou organizací. Zřizovatelskou funkci vůči fakultní nemocnici vykonává ministerstvo. Tyto typy zařízení primárně poskytují zdravotní služby a zdravotní péči, uskutečňují související výzkumnou nebo vývojovou činnost a výuku budoucích lékařů. Na odborných pracovištích fakultní nemocnice se také uskutečňuje klinická a praktická výuka. Společná pracoviště fakultní nemocnice a lékařské fakulty vysoké školy jsou kliniky a ústavy, které zřizuje nebo ruší ředitel nemocnice po dohodě s děkanem lékařské fakulty. Fakultní nemocnice zajišťují nepřetržitý průchod pacientů s běžnými, ale i s komplikovanými a kritickými stavy, které nejsou na jiných pracovištích řešitelné, což je dáno jejich špičkovým vybavením a soustředěním těch nejlepších odborníků v daném oboru. Od ostatních nemocničních zařízení se taky odlišují strukturou pracovišť a strukturou jejich řízení.

Řízení je takzvané dvojí. Na jedné straně stojí ředitel nemocnice, pod něho spadají primáři a technický úsek na druhé straně ve vedení fakultní nemocnice stojí děkan, pod kterého přímo spadají přednostové klinik. Paralelně s vedením jak fakultní, tak krajem řízené a soukromé nemocnice je hlavní sestra, která je náměstkem pro ošetrovatelskou péči, pod kterou spadají vrchní sestry. Vrchní sestry jsou nadřízenými staničnám sestram, které přímo zodpovídají za ostatní sestry na odděleních a ambulancích.

Schéma fakultní nemocnice:

- Dle jednotlivých klinik – což je pracoviště příslušného oboru, které slouží k léčebné činnosti, výzkumu a k výuce mediků. Kliniku zřizuje ministerstvo zdravotnictví se souhlasem ministerstva školství. V čele kliniky a ústavu je přednosta, kterého jmenuje nebo odvolává ředitel fakultní nemocnice po dohodě s děkanem lékařské fakulty. Na společných pracovištích fakultní nemocnice a lékařské fakulty se na základě požadavku vysoké školy uskutečňuje klinická a praktická výuka v akreditovaných studijních programech. Za chod kliniky zodpovídá přednosta, pod kterého spadá primář odpovědný za léčebnou péči, dále zástupce pro výuku a zástupce pro vědu a výzkum. Pod primáře spadají vedoucí lékaři kliniky (pod nimiž jsou ostatní lékaři), vrchní sestra a ekonom kliniky.
- Dle oddělení – což jsou pracoviště, které zajišťují léčebnou, výzkumnou někdy i výukovou činnost. Zřizuje je ředitel fakultní nemocnice.

Fakultní nemocnice jsou financovány ze zdravotního pojištění (80-85%), z prodeje zboží a jiných služeb (5-10%), z dotací na vědu a výzkum (3-5%) a z dotací od zřizovatele (10-5%). Financování krajem řízených a soukromých nemocnic má podobné schéma jako u fakultních nemocnic, kde je ale procentuální zastoupení jednotlivých složek odlišné hlavně u financování z dotací na vědu a výzkum je výrazně nižší.

Schéma nemocnic zřizovaných krajem, městem nebo obcí a soukromým subjektem:

- Ředitel, který řídí zdravotní (lékařskou a ošetrovatelskou péči) a taky technickou (ekonomický náměstek, náměstek pro informatiku, technický náměstek a obchodní náměstek) část nemocnice.
- Oddělení – slouží k léčebné péči v menší míře než u fakultních nemocnic, může sloužit k výzkumným či výukovým účelům v příslušném medicínském oboru. Zřizovatelem oddělení je ředitel. Technická i personální vybavenost těchto pracovišť není na takové úrovni jako u nemocnic fakultních (www.ozdravotnictvi.cz).

Nemocnice jako subjekty s velkou mírou autonomie se seskupují do různých zájmových sdružení, aby se mohly účastnit dohádovacích řízení, vstupovat do jednání se zdravotními pojišťovny a centrálními institucemi, a hájit své zájmy. Mezi nejdůležitější patří **Sdružení fakultních nemocnic** (má 14 členů, z toho 11 fakultních nemocnic a 3 krajské, které nemají status fakultní nemocnice, ovšem uskutečňuje se v nich i odborná příprava studentů medicíny), dále **Asociace nemocnic ČR** (byla založena roku 1993 a má dvě základní sekce

– sekci nemocnic a sekci odborných léčebných ústavů) a nejstarším zájmovým sdružením je **Asociace českých a moravských nemocnic**, která hájí zájmy menších a středních nemocnic zřizovaných kraji a městy a soukromými subjekty zejména v jednání s pojišťovnami (Janečková, Hnilicová 2009).

Nemocnice jsou dnes manažersky a organizačně velice komplikované instituce, ve kterých se spojuje řízení odborné a řízení podnikové. Řediteli nemocnic jsou často manažeři s nelékařským vzděláním, kteří disponují odbornými náměstky pro lékařský a ošetrovatelský sektor. Za ošetrovatelskou péči v celé nemocnici je zodpovědná hlavní sestra (náměstek pro nelékařské zdravotnické obory. Za ekonomické fungování i odbornou úroveň a kvalitu péče na jednotlivých odděleních jsou zodpovědní jejich primáři (Janečková, Hnilicová 2009).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Metodologie výzkumu

Motivace a pracovní spokojenost jsou ve zdravotnictví studovány již od 30. let 20. století. První studie zjistila, že proměnné jako rovnováha pracovního a osobního života, postoj k práci, délka pracovní doby, příjem a příležitost k postupu odlišují nespokojenou zdravotní sestru od spokojené (Vévoda, 2013).

Cílem diplomové práce je zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: „Zjistit, jaké jsou zdroje pracovní motivace NLZP ve Fakultní nemocnici Ostrava u vybraného vzorku?“ V teoretické části diplomové práce byly zpracovány vybrané relevantní informace z odborné literatury za účelem poskytnutí základních teoretických východisek, pro možnost zodpovězení daného výzkumného cíle. V praktické části práce se zaměříme na stanovení základní výzkumné otázky, dílčích výzkumných otázek, popis strategie výzkumu, použitých metod a technik sběru dat, a také zkoumanou jednotku a organizaci.

Výzkumná strategie

Volba správné výzkumné strategie do určité míry ovlivňuje i volbu techniky výběru výzkumných jednotek. Jako výzkumná strategie byl zvolen kvalitativní přístup, který nejlépe odpovídá charakteru zkoumaného problému. Creswell (2013, s. 83) definuje kvalitativní výzkum jako: „*proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.*“

Disman (2008, s. 285) zdůrazňuje, že: „*kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím.*“

Kvalitativnímu výzkumu je často vytýkáno, že jeho výsledky jsou sbírkou subjektivních dojmů a že na rozdíl od kvantitativního výzkumu, ho lze - pro jeho pružný a nestrukturovaný charakter – těžko replikovat. Vzhledem k tomu, že výzkumný vzorek je tvořen omezeným počtem jedinců, nelze generalizovat výsledky výzkumů na populaci, nýbrž pouze je vztahovat na sledovaný soubor (Hendl, 2008).

Zatímco kvantitativní výzkum je založen na deduktivní logice, kvalitativní výzkum uplatňuje logiku induktivní. Disman (2008, s. 287) zmiňuje, že: „*Na začátku výzkumného procesu je pozorování, sběr dat. Pak výzkumník pátrá po pravidelnostech existujících*

v těchto datech, po významu těchto dat, formuluje předběžné závěry a výstupem mohou být nově formulované hypotézy nebo nová teorie.“

Výzkumné metody

Pro zkoumání dané oblasti byla zvolena metoda strukturovaného rozhovoru a následně analýza získaných dat a komparace. Hlavní skupinu metod sběru dat dle Hendla (2008, s. 164) tvoří: *„naslouchání vyprávění, kladení otázek lidem a získávání jejich odpovědí.“* Jako technika pro sběr dat byla použita metoda strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami, která se vzhledem k počtu respondentů jevila jako nejvhodnější. Další metodou bylo studium základních dokumentů organizace (např. náplň činnosti pracovníků, organizační a pracovní řád, směrnice organizace), které byly potřebné pro tvorbu základních a následně dílčích výzkumných otázek. Za dokument jak uvádí Disman (2008, s. 166): *„považujeme jakýkoliv hmotný záznam lidské činnosti, který nevznikl za účelem našeho výzkumu.“*

Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami tvoří řada pečlivě formulovaných otázek a slouží k minimalizaci variace otázek kladených dotázanému. Snižuje se tak pravděpodobnost, že se data získaná v jednotlivých rozhovorech budou od sebe výrazně odlišovat. Hendl (2008, s. 173) uvádí, že: *„tento typ rozhovoru je vhodný, pokud ho nemáme možnost opakovat a máme málo času se respondentovi věnovat.“*

Otázky rozhovoru byly zformulovány tak, aby dokázaly zodpovědět na dílčí výzkumné cíle. Scénář rozhovoru byl pro všechny respondenty shodný. Rozhovory byly vedeny jednotlivě s každým respondentem a to v klidném prostředí kanceláře po skončení pracovní doby. Důraz byl kladen na navození přátelské atmosféry. Z důvodu ochrany jednotlivých respondentů, získání důvěry a větší otevřenosti při odpovědích na zvolené otázky nebyly rozhovory zaznamenávány na diktafon, ale pouze písemně. Dotázaný měl možnost nahlížet do poznámek. Výsledky vlastního výzkumného šetření mohou sloužit organizaci k porovnání výsledků dotazníkového průzkumu, který každoročně provádí.

Výzkumný vzorek

Výzkumným souborem respondentů bylo 15 nelékařských zdravotnických pracovníků, a to konkrétně všeobecných sester, pracujících na pozicích vrchní sestry, staniční sestry, úsekové sestry, ambulantní sestry a sestry na lůžkové části.

Chráska (2007, s. 20) rozlišuje: „základní soubor (populace) a výběrový soubor (výběr). Pojmem základní soubor rozumíme všechny prvky (osoby, situace) patřící do skupiny, kterou zkoumáme. Výběrovým souborem (výběrem, vzorkem) rozumíme určitou část prvků vybranou ze základního souboru, která základní soubor zastupuje (reprezentuje).“

Výzkumný vzorek byl tvořen záměrným výběrem, při volbě respondentů nerozhodovala náhoda, ale úsudek zkoumané osoby nebo úsudek výzkumníka. Vzhledem k velikosti a členitosti struktury nemocnice bylo nutné předem zvážit, se kterými NLZP bude pro potřeby výzkumu vhodné rozhovory realizovat. Aby bylo možné popsat zdroje pracovní motivace v rámci celé vybrané kategorie NLZP a vzhledem k různorodé náplni práce na odlišných pozicích v rámci nemocnice byli vybráni zástupci všech výše jmenovaných pozic pro zajištění průřezu odpovědí napříč danou organizací. Konkrétně se jednalo o 1 vrchní sestru, 7 staničních sester, 3 sestry pracující na ambulanci, 2 úsekové sestry a 2 sestry pracující na lůžkovém oddělení.

Vzhledem k výzkumné etice, a z důvodu respektování anonymity (přání všech dotázaných), není uvedena specifikace pohlaví ani jednotlivých oddělení. Osobní data, jako jsou věk, pohlaví a jméno byla zaznamenána pouze pro potřebu tazajícího. Přepisy rozhovorů jsou uvedeny v příloze diplomové práce a označeny jako S 1 (sestra 1) – S 15 (sestra 15).

4.1 Výzkumné prostředí – popis organizace

Fakultní nemocnice Ostrava je státní příspěvkovou organizací v přímé řídicí působnosti Ministerstva zdravotnictví a je samostatným právním subjektem. Byla zřízená rozhodnutím ministra zdravotnictví na podkladě Zřizovací listiny.

Fakultní nemocnice Ostrava patří mezi špičkové nemocnice v České republice, kde zaujímá přední místo mezi zdravotnickými zařízeními. Patří mezi největší státní zdravotnické zařízení na severní Moravě, kde je ročně hospitalizováno průměrně 46 000 pacientů a ambulantně ošetřeno téměř 600 tis. pacientů. Celkově zajišťuje zdravotní péči pro 1,2 milionu obyvatel. Základní, specializovanou i vysoce specializovanou zdravotní péči zajišťuje 40 klinik, oddělení, center, laboratoří, ústavů a nemocniční lékárna. Předností je komplexní léčebný postup od diagnostiky přes léčbu až k doléčovací péči, špičkové přístrojové vybavení a neméně důležitý kvalifikovaný odborníci – lékaři, sestry i pomocný personál.

V roce 2012 uplynulo 100 let od jejího založení. Jako jediná fakultní nemocnice v ČR získala už v roce 2010 prestižní mezinárodní akreditaci Joint Commission International (JCI), která byla obhájena taky v roce 2013. Tato akreditace potvrzuje, že Fakultní nemocnice Ostrava patří k nejlepším nemocnicím na světě. Výborných výsledků dosahuje taky v mnoha medicínských programech na poli vědy a výzkumu ve spolupráci s lékařskou fakultou Ostravské univerzity a v řadě společných projektů s Vysokou školou báňskou.

V roce 2012 získala Fakultní nemocnice Ostrava titul nejlepší nemocnice roku ve dvou stěžejních kategoriích a to z pohledu hodnocení spokojenosti pacientů a také v hodnocení spokojenosti zaměstnanců. I přesto, že v roce 2013 bylo hospodaření nemocnice ovlivněno extrémně tvrdou úhradovou vyhláškou ministerstva zdravotnictví, která přinesla výrazné snížení tržeb od zdravotních pojišťoven, tak se povedlo udržet průměrnou mzdu zaměstnanců a nedošlo ke snižování platů jako v jiných nemocnicích. Počet zaměstnanců neustále stoupá z důvodů neustálého rozšiřování spektra činností.

V roce 2012 prošla nemocnice velkou rekonstrukcí s modernizací svých budov i vybavení v hodnotě zhruba za 200 mil. korun. Mezi největší investiční akce patří rekonstrukce traumatologie a urgentního příjmu, které disponuje nejmodernějším pracovištěm v ČR. K velkým úspěchům se řadí taky otevření zcela nové lůžkové části Hemato-onkologické kliniky FNO, která v Moravskoslezském kraji chyběla. K významným mezníkům Fakultní

nemocnice Ostrava patří i zvolení jejího ředitele (2005-2014) MUDr. Svatopluka Němečka, MBA na post ministra zdravotnictví (www.fno.cz).

Vzhledem k objemu vydávaných publikací, byla FN Ostrava zařazena mezi vydavatele, kterým je přidělována vlastní řada ISBN. Veškerá agenda související s přidělováním ISBN spadá do kompetence vedoucí Lékařské knihovny FNO (www.fno.cz).

Ve fakultní nemocnici Ostrava je existující hierarchie sester. Nejvyšší postavení zaujímá náměstkyně pro ošetrovatelskou péči (do roku 1997 hlavní sestra). Další v linii jsou vrchní sestry (vede sestry na klinice a oddělení), staniční sestry, směnové sestry, ošetrovatelky, porodní asistentky a další pomocný zdravotnický personál (Neuwirth, 2007).

4.1.1 Analýza dokumentů

Tato část práce je zaměřena na analýzu dokumentů, které jsou potřebné pro tvorbu základních a dílčích výzkumných otázek. I přesto, že organizace nemá jednotný dokument s názvem „motivační program organizace“ popisující motivační zdroje pracovního postupu, je motivační systém fakultní nemocnice popsán a rozpracován v jednotlivých vnitřních směrnících.

Hodnocení zaměstnanců FNO

Hodnocení zaměstnanců FNO je upraveno Standardním operačním postupem pod značkou SOP-ÚNPŘ-08 s účinností od 1. 1. 2013. Tento dokument je závazný pro všechny zaměstnance FNO s výjimkou ředitele, neboť jeho hodnocení je v kompetenci ministra zdravotnictví.

Hodnocení je posuzování pracovního chování (úroveň pracovní aktivity, kvalita práce a spolehlivost, komunikace s pacienty a jejich rodinnými příslušníky), pracovního výkonu (výsledku pracovní činnosti) a odborných a osobnostních předpokladů (tj. dovednosti, ochota, znalosti, postoje). Hodnocení je zjišťování plnění stanovených úkolů vyplývajících z popisu pracovního místa, znamená poskytování a přijímání zpětné vazby o celkovém výkonu zaměstnance. Je prováděno prostřednictvím hodnotícího rozhovoru, tedy dialogu mezi hodnotitelem (vedoucím pracovníkem) a hodnoceným zaměstnancem.

Hodnotící rozhovory se provádějí 1x ročně, a to vždy za uplynulé roční období, v měsíci listopadu nebo prosinci. Hodnotitel, ale i hodnocený, se musí na hodnocení připravit. Hodnotitel se zaměřuje zejména na úroveň způsobilosti zaměstnance a jeho další

perspektivu, na plnění pracovního výkonu. Hodnocený si připraví vlastní pohled na hodnocené období. Co se mu povedlo, co chce zlepšit a co se mu nepovedlo. Hodnocení se zaznamenává do tiskopisu, který se předává příslušnému referentovi personálního oddělení k založení do osobního spisu zaměstnance.

Smyslem hodnocení je ověření, že zaměstnanec je schopen i nadále naplňovat požadavky dané popisem jeho pracovní pozice, a zároveň je způsobilý zajišťovat přidělené kompetence.

V rámci hodnocení zaměstnance FNO jsou posuzovány tyto oblasti:

- **Hodnocení kvalifikační a odborné způsobilosti k výkonu činnosti pracovního místa** – provádí se v těchto oblastech (odbornost, integrita, zodpovědnost, důslednost, nasazení, flexibilita, komunikační dovednosti, práce v týmu, empatie, organizační schopnosti, manažerské dovednosti) a dle doporučených kritérií. Každá položka hodnocené oblasti je označena známkou a to dle úrovně hodnocení takto:
 - 1 – vynikající úroveň;
 - 2 – optimální úroveň;
 - 3 – postačující úroveň (mírné rezervy);
 - 4 – nízká úroveň.
- **Hodnocení kompetencí stanovených popisem pracovního místa** – je jím posuzováno zda zaměstnanec v rámci pracovního chování a pracovního výkonu disponuje potřebnými kompetencemi. Tyto kompetence jsou hodnoceny škálou:
 - 1 – splňuje;
 - 2 – částečně splňuje;
 - 3 – nesplňuje.
- **Hodnocení oprávněnosti a aktuálnosti přidělených kompetencí** – pokud jsou kompetence doplňovány, odnímány či měněny, je povinností hodnotitele zaznamenat písemně jejich změny.
- **Hodnocení indikátoru kvality léčebné péče** – provádí se pouze u lékařů a to 2x ročně samostatným hodnocením (www.intra.fno.cz).

Organizace a zabezpečování vzdělávání ve FNO

Vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců je bezpochyby jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů ve fakultní nemocnici a je upraveno Předpisem systému managementu jakosti č. PSJ-06.10 s účinností od 1. 1. 2010. Vzdělávání ve FNO je organizováno a zabezpečováno zejména vedoucími pracovníky a odpovědnými zaměstnanci v rámci svěřených kompetencí a působnosti.

Jednotlivá zdravotnická pracoviště ve FNO jsou školicím místem pro praktickou výuku studentů lékařských, farmaceutických či jiných fakult a současně školicím místem i pro odbornou praxi zejména účastníků specializačního vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků, lékařů a farmaceutů.

Vzdělávání je proces zahrnující zejména: zaškolení a zaučení (vč. adaptačního procesu), odbornou praxi studentů škol a prohlubování kvalifikace. Realizuje se formou studia, školení, odborné praxe, kurzu, semináře, stáže, klinického dne, účasti na kongresu, účasti na konferenci atp.

Odborný rozvoj je realizován především formou samostatného studia odborné literatury, účasti na vzdělávacích akcích či studiu, s cílem prohloubit, zvýšit nebo rozšířit znalosti a dovednosti potřebné pro výkon pracovní činnosti.

Prohlubování kvalifikace je možno zaměstnanci nařídit a je považováno za výkon práce. Prohlubováním se rozumí průběžné doplňování (i obnovování a udržování) kvalifikace, přičemž se nemění její podstata.

Specializační vzdělávání a celoživotní vzdělávání zdravotnických pracovníků je ve FNO realizováno v souladu se zákony č. 95 a č. 96/200 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Zaměstnavatel umožní zaměstnanci po dobu specializačního vzdělávání, se souhlasem příslušného nadřízeného, účast na vzdělávacích aktivitách v nezbytně nutném rozsahu a zaměstnanci po tuto dobu náleží plat. Účast na celoživotním vzdělávání je považována za prohlubování kvalifikace, neboť si zaměstnanec průběžně doplňuje a obnovuje vědomosti, znalosti, dovednosti a způsobilost odpovídající získané odbornosti. Plnění povinností celoživotního vzdělávání se u NLZP prokazuje na základě kreditního systému dle vyhlášky č. 423/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

Další vzdělávání zaměstnanců s podporou zaměstnavatele, mimo specializační vzdělávání, je posuzováno a případně doporučováno nadřízeným zaměstnancem a vedoucím

zaměstnancem s ohledem na možnosti a potřeby nejen příslušného pracoviště, ale i FNO. Schválení dalšího vzdělávání s podporou zaměstnavatele je v kompetenci NPRŽ na základě doporučení příslušného náměstka nebo ředitele FNO (www.intra.fno.cz).

Interní komunikace ve FNO

Způsoby interní komunikace ve fakultní nemocnici stanoví Předpis systému managementu jakosti č. PSJ-05-03 s účinností od 1. 3. 2011 s cílem definovat komunikační cesty a zajistit funkčnost interní komunikace ve FNO.

Odpovědnosti a pravomoci

- Ředitel – odpovídá za vytvoření a funkčnost cest interní komunikace, za zajištění kontrolní činnosti v oblasti funkčnosti a efektivity interní komunikace.
- Vedoucí zaměstnanci přímo podřízení řediteli – odpovídají za funkční interní komunikaci, za předávání kompletních informací potřebných k realizaci kvalitních výstupů činnosti, za realizaci porad a kontrolní činnost funkčnosti a efektivity v rámci řízených útvarů.
- Vedoucí zaměstnanci na střední a nižší úrovni řízení – odpovídají za efektivní a funkční interní komunikaci v rámci řízené organizační jednotky.

Předmět a způsoby interní komunikace

- Strategie FNO – je definována na základě požadavků externího a interního prostředí. Ředitel deleguje na přímo řízené zaměstnance rozpracování schválené strategie dle jednotlivých útvarů. Ti stanoví adresné, termínované a měřitelné úkoly vedoucí k naplnění koncepce svým podřízeným zaměstnancům.
- Porada vedení FNO – předmětem porady je projednávání záležitostí organizačního, řídicího, koncepčního a strategického charakteru a definování úkolu pro jednotlivé útvary. Porady se konají jednou týdně, z jednání je vyhotoven záznam na formalizovaném tiskopisu.
- Porady na útvarech náměstků ředitele – náměstci ředitele jsou povinni informovat své přímo podřízené o výstupech, úkolech a rozhodnutích porady vedení. Předmětem porad jsou dále organizační a provozní záležitosti útvaru. Ostatní vedoucí zaměstnanci přímo podřízení náměstkům ředitele odpovídají za předávání úkolů, rozhodnutí a informací podřízeným zaměstnancům.
- Sbory přednostů a primářů a Porady vedoucích zdravotnických pracovníků nelékařských oborů – zásadní informace organizačního, provozního a koncepčního

charakteru jsou předávány přednostům, primářům, vedoucím lékařům zdravotnických pracovišť, vrchním sestřám, vedoucím laborantům a vedoucímu fyzioterapeutovi. Obě porady se konají 1x měsíčně, je z nich rovněž pořízen zápis obsahující adresné a termínované úkoly.

- Komunikace formou briefingu – je svolána ředitelem FNO v případě nutnosti urgentního předání informace krizového nebo strategického charakteru.
- Ústavní a elektronická pošta ve FNO – slouží pro rychlé předání služebních informací, rozhodnutí, sdělení a úkolů. Sdělení pro větší počet zaměstnanců jsou rozepisována e-mailem.
- Nemocniční listy – jsou v nich uveřejňovány informace řídicího, personálního, provozního a organizačního charakteru, které schvaluje redakční rada. Nemocniční listy jsou dostupné i na webových stránkách nemocnice.
- Nemocniční E-listy – obsahují informace stejného charakteru jako nemocniční listy, které je vhodné předávat rychlou formou. Nemocniční E-listy vydává vedoucí kanceláře ředitele.
- Intranet – slouží všem zaměstnancům a poskytuje jim informace, tiskopisy, dokumenty, telefonní seznam zaměstnanců, ceníky výkonů, důležité upozornění, seznam oddělení atd. (www.intra.fno.cz).

Poskytování platu a odměn ve FNO

Odměňování zaměstnanců ve FNO upravuje směrnice o Poskytování platu č. SOP-ÚNPŘ-06 s účinností od 11. 2. 2013 a směrnice o Poskytování odměn č. SOP-ÚNPŘ-09 s účinností od 17. 10. 2011. Směrnice stanovují zásady a podmínky pro poskytování platu a odměn zaměstnancům FNO, kteří mají sjednán s nemocnicí pracovní poměr.

Odpovědnosti a pravomoci

- Ředitel FNO – rozhoduje o osobním příplatku a příplatku za vedení pro přímo podřízené zaměstnance, stanovuje výši fondu vedoucího a schvaluje odměny zaměstnanců za úspěšné splnění mimořádného pracovního úkolu.
- Náměstek ředitele pro personální řízení – odpovídá za dodržování příslušných směrnic, rozhoduje o zařazení zaměstnance do platových tříd, o výši příplatku za vedení vedoucím zaměstnancům a schvaluje mimořádné zvýšení objemu mzdových prostředků na osobní příplatky.

- Vedoucí zaměstnanci přímo podřízeni řediteli – doporučují zařazení zaměstnanců do platových tříd, navrhují a schvalují vyplácení odměny zaměstnancům za mimořádné úkoly.
- Ostatní vedoucí zaměstnanci – předkládají popis pracovního místa bezprostředně podřízeného zaměstnance a navrhují jeho zařazení do platové třídy, přiznání, změny a odnětí osobních příplatků. Změnu musí oznámit zaměstnanci písemně.
- Referenti Odboru personální práce a mezd – stanovují platový stupeň na základě ověření započitatelné délky praxe a vydávají zaměstnanci platový výměr. Platovým výměrem se rozumí písemná informace o zařazení zaměstnance do platové třídy a platového stupně, o výši platového tarifu a ostatních poskytovaných složkách platu.

Zařazování zaměstnanců do platových tříd a stupňů

Dle příslušné směrnice je zaměstnanec zařazen do platové třídy, ve které je podle katalogu prací zařazena nejnáročnější práce vyžadovaná po zaměstnanci, za podmínky splnění potřebného vzdělání pro výkon práce zařazené v této platové třídě. Zaměstnavatel může zaměstnance výjimečně zařadit do platové třídy, pro kterou nesplňuje potřebné vzdělání až na dobu čtyř roků, nebo na delší dobu, jestliže předchozí praxi prokázal schopnost k výkonu požadované práce.

Zaměstnanec se kromě platové třídy zařazuje i do platového stupně příslušné platové třídy a to dle délky započitatelné praxe.

Smluvní plat – může být sjednán se zaměstnancem zařazeným do třinácté a vyšší platové třídy a jsou v něm zahrnuty veškeré složky platů, na které má zaměstnanec právo dle příslušných právních předpisů.

Osobní příplatek – je nenárokovou složkou platu, může být kdykoli zaměstnanci odebrán. Osobním příplatkem může vedoucí pracovník oceňovat kvalitnější pracovní výkony zaměstnanců. Je poskytován do výše 50 % platového tarifu, do kterého je zaměstnanec zařazen. Od 10 platové třídy lze poskytnout osobní příplatek v maximální výši 100 % platového tarifu.

Dalšími specifickými složkami platu jsou: příplatek za vedení, za noční práci, za práci v sobotu a v neděli, plat a náhradní volno za práci přesčas a ve svátek, příplatek za rozdělenou směnu.

Odměny – se zaměstnanci poskytují za úspěšné splnění významného pracovního úkolu nebo mimořádného úkolu. Druhy odměn poskytovaných zaměstnancům jsou:

- Odměna z fondu vedoucího – je určena pro operativní poskytování odměn zaměstnancům.
- Odměna za splnění úkolů dle stanovených kritérií – lze ji poskytnout v návaznosti na výsledky hospodaření FNO. Pro zdravotnická pracoviště jsou kritéria stanovena ve 4 oblastech a to: ekonomická oblast (vybrané limity nákladů a výnosů), zákaznická oblast (spokojenost pacientů), oblast interních procesů (výsledky auditní činnosti) a oblast vzdělávání a odborného rozvoje (specializační vzdělávání, adaptační proces).
- Odměna za splnění výzkumných úkolů – poskytuje se řešitelům grantů a jejich odborným spolupracovníkům.
- Odměna za publikační činnost – je stanovena jednotlivým autorům dle skutečného počtu odborných článků, kapitol nebo knih zařazených do Rejstříku informací o výsledcích.
- Odměna za vzdělávací činnost – při úspěšném dokončení doktorského studia, poskytne se na návrh nadřízeného vedoucího zaměstnance (www.intra.fno.cz).

Bonusový program pro zaměstnance FNO

Bonusový program je speciální nabídka služeb pro zaměstnance, jedná se o možnost uplatnění výhod a slev u smluvních partnerů FNO. Nabídka je každoročně aktualizována a rozšiřována o další služby. Vybírat mohou zaměstnanci z těchto oblastí: kultura, cestování, finanční služby, sportovní aktivity, vzdělávání, gastronomie, spotřební zboží.

Smluvními partnery FNO jsou např.: Národní divadlo Moravskoslezské, Divadlo Hybernia, cestovní kancelář Čedok a Firotour, Komerční banka, ČSOB, Česká spořitelna, Fitcentrum Club Femm Perla, Fitko pro ženy, jazyková škola Hello, T-Mobile či Peugeot. (www.intra.fno.cz).

4.2 Dílčí výzkumné otázky

Cílem vlastního výzkumu je nalézt odpověď na základní výzkumnou otázku. Pro její zodpovězení bylo stanoveno několik dílčích otázek, které z ní vycházejí. Každá dílčí výzkumná otázka je rozšířena o podotázky, na jejichž základě byly vedeny rozhovory s respondenty.

1. Jaký vliv mají podmínky řízení na pracovní motivaci NLZP?

- Jaká je Vaše pozice v rámci organizace, co se od Vás očekává?
- Jak probíhá informačně-organizační komunikace na pracovišti?
- Jak a kým jste informována o dění v organizaci?
- Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřeba?

2. Co považují NLZP za zdroj své pracovní motivace?

- Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?
- Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?
- Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?
- Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vaším znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání? Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?

3. Které zdroje pracovní motivace považují NLZP za uspokojované prostřednictvím jejich práce?

- Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?
- Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?
- Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?
- Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?

4. Jak NLZP vnímají úspěšný pracovní výkon?

- Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?
- Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?
- Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?

Diskuze k výzkumu

1. Jaký vliv mají podmínky řízení na pracovní motivaci NLZP?

1. a „Jaká je Vaše pozice v rámci organizace. Co se od Vás očekává?“

Pozice v rámci organizace vyplývají z výzkumného vzorku, který tvoří: 1 vrchní sestra, 7 staničních sester, 3 sestry pracující na ambulanci, 2 úsekové sestry a 2 sestry pracující na lůžkovém oddělení. Všechny sestry, bez ohledu na jejich zařazení vypověděly, že se od nich očekává plnění pracovních povinností souvisejících s výkonem povolání sestry. Sestry ve vedoucích pozicích dále zmínily zajištění bezproblémového chodu oddělení (materiální a personální vybavení) a sledování ekonomických ukazatelů. V jednom případě uvedla sestra jako očekávání její odchod ze stávající pozice z důvodu neshod na pracovišti.

1. b „Jak probíhá informačně – organizační komunikace na pracovišti?“

Komunikace na pracovišti probíhá v několika časových intervalech a úrovních. Každodenní záležitostí je předávání si informací mezi jednotlivými směny (jedná se např. o informace o změnách medikace či léčebných postupů, příjmu nových pacientů), dále schůzky staničních sester u vrchní sestry, kde jsou řešeny aktuální témata. Jednou měsíčně probíhají schůzky středního managementu. Samozřejmostí je nepřetržitá komunikace mezi NLZP a také mezi NLZP a lékaři. Pouze ve dvou případech jsem zaznamenala negativní odpověď. V těchto případech probíhá komunikace ze strany staniční sestry direktivní formou, obsahující slovní útoky na osobu respondenta. Některé informace jsou ze strany vrchní sestry sdělovány pouze jejím oblíbencům.

1. c „Jak a kým jste informována o dění v organizaci?“

Informovanost o dění v organizaci probíhá různými informačními kanály. Jednak mezi sestrami navzájem, dále jsou informace předávány staniční a vrchní sestrou. Většina dotázaných uvedla jako zdroj informací webová stránka nemocnice, intranet, vnitřní poštu, email, nemocniční časopis. Informace získávají NLZP také prostřednictvím odborové organizace. Výzkumným šetřením bylo prokázáno, že zdroje informací jsou pro výzkumný vzorek shodné.

1. d „Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřebné?“

Všichni dotázaní shodně odpověděli, že pro jejich pracovní výkon je potřebné jak materiální, tak i technické vybavení. Vzhledem k tomu, že pracují ve specifickém prostředí (fakultní nemocnici), nebylo by možné bez potřebného vybavení úspěšně léčit a zachraňovat

životy pacientů. Organizace zajišťuje potřebné vybavení prostřednictvím odboru zásobování a technického odboru. Sedm z dotázaných upozornilo na ekonomickou situaci, kdy na nákup v rámci finančních úspor vypisuje organizace výběrové řízení na pořízení materiálu a vybavení, kdy dochází z její strany k zaměňování materiálu za levnější variantu, která mnohdy nebývá stejné kvality jako původně požadovaný materiál.

Shrnutí k otázce č. 1

Podmínky řízení odpovídají struktuře organizace a hierarchie řízení, tudíž ze shora dolů. Zaměstnanci jsou dostatečně seznámeni o dění v nemocnici prostřednictvím důsledně propracovaného informačního systému, který probíhá na několika úrovních, a je závislý na specifickém prostředí jednotlivých klinik a oddělení. Organizace se snaží na základě požadavků na nákup materiálu, pomůcek a ostatního vybavení, který vzejde ze strany NLZP v nevedoucích funkcích, zabezpečit jejich nákup co nejefektivnějším způsobem, což je pro tyto zaměstnance motivující pro další práci. Důležitou roli sehrává spolupráce mezi oběma stranami.

2. Co považují NLZP za zdroj své pracovní motivace?

2. a „*Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?*“

Nejvíce zmiňovanými důvody práce ve FN Ostrava byly dobré pracovní podmínky (možnost seberealizace a dalšího vzdělávání), vyšší platové ohodnocení ve srovnání s ostatními nemocnicemi ležícími na území města Ostrava, prestiž nemocnice, přátelská atmosféra na pracovišti a dostupnost (cesta do zaměstnání bez použití dopravního prostředku).

2. b „*Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?*“

Deset z dotázaných sester odpovědělo, že nikdy neuvažovalo o odchodu z nemocnice a opuštění své pracovní pozice. Ve zbývajících případech se důvody úvah o odchodu, respektive následný přechod na jiné oddělení liší. Tři z respondentů byli nuceni z důvodu negativních interpersonálních vztahů přejít na jiné oddělení, kdy se poté situace zlepšila a nebylo tedy nutné opustit nemocnici. Pro jednoho respondenta byla úvaha o odchodu ze zaměstnání zapříčiněna dlouhou vzdáleností dojíždění do zaměstnání a jeden z dotázaných uvažoval nejen o odchodu ze zaměstnání, ale o změně profese celkově a to z důvodu vysokých pracovních požadavků ze strany vedení kliniky a nemocnice, které se v době akreditace a auditů jen stěží daly skloubit s povinnostmi matky a ženy.

2. c „*Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?*“

Všichni dotázaní uvedli bonusový program pro zaměstnance, jehož nejvyužívanější složkou je výhodný tarif u mobilního operátora nejen pro zaměstnance, ale též pro rodinné příslušníky či vedení účtu u banky zdarma. Ekonomické odměny za hospodaření a finanční částku z FKSP zmínilo 14 respondentů, příspěvek zaměstnavatele na stravu a možnost stravování se v nemocnici uvedlo 12 z nich. Slevy na kulturní a společenské akce poskytované odborovou organizací zmínilo 9 z dotázaných. Pouze ve dvou případech byla jako zaměstnanecká odměna uvedena odměna z fondu vedoucího pracovníka. Jeden z dotázaných považuje jako výhodu pevnou pracovní dobu a dodržování výplatního termínu ze strany organizace.

2. d „*Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vašim znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání? Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?*“

Jako odpovídající pracovní pozici v souvislosti ke svému vzdělání, znalostem a dovednostem uvedli všichni respondenti. 5 z dotázaných respondentů má již ukončené studium na VŠ, 4 z respondentů stále ještě pokračují ve vysokoškolském studiu a 6 dotázaných respondentů nestuduje, jelikož své pracovní zařazení vnímají jako dostačující. I sestry, které nezastávají vedoucí postavení a mají vysokoškolské vzdělání, jsou spokojeny se svou pracovní pozicí a neměnily by.

Shrnutí k otázce č. 2

Výzkumným vzorkem bylo, jako zdroj pracovní motivace, uvedeno vícero faktorů, které na ně kladně působí. Pro většinu respondentů je prioritou jistota zaměstnání, pravidelný měsíční příjem, odměny za kladné ekonomické hospodaření kliniky či oddělení a možnost pracovat v prestižním a moderním nemocničním zařízení v Moravskoslezském kraji. Tímto většina z nich potvrdila vyšší platové ohodnocení v porovnání s ostatními nemocnicemi v kraji. Za důležitou byla většinou respondentů zmiňována časová dostupnost, a to z hlediska úspory nákladů na dopravu a pevná pracovní doba. Neméně významným zdrojem motivace je možnost sebevzdělávání a seberealizace, která vyplývá ze zákonné povinnosti vysokoškolského studia sester a interpersonální vztahy.

3. Které zdroje pracovní motivace považují NLZP za uspokojivé prostřednictvím jejich práce?

3. a „Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?“

Z odpovědí respondentů vyplývá, že vzhledem k zákonné povinnosti celoživotního vzdělávání sester, umožňuje nemocnice studium na VŠ, podporuje účast sester na kongresech a seminářích. V rámci získávání potřebných kreditů pořádá sama různé vzdělávací akce a semináře. S vyšším vzděláním úzce souvisí platový růst, kdy dochází k zařazení sestry do vyšší platové třídy. Sestry uvedly, že v některých případech jsou náklady na studium na VŠ hrazeny nemocnicí, nebo zaměstnavatel uhradí poplatek za účast na semináři či kongresu. V rámci kariérního růstu byla jako jedna z možností zmíněna i spolupráce sestry na výzkumech prováděných lékaři na oddělení.

3. b „Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?“

Pro většinu z dotázaných hraje práce v jejich životě důležitou roli. Nejen že v ní tráví více než třetinu svého času, ale také jim slouží jako zdroj obživy potřebný pro uspokojování potřeb svých i rodinných příslušníků. Práci nevnímají jako pouhé povolání, ale jako poslání. Nejdůležitější se jeví pocity seberealizace a uspokojení, pomoc nejen nemocným lidem, ale též jejich rodinným příslušníkům. Velký důraz kladou respondenti na komunikaci na pracovišti, tedy na příjemné pracovní klima, neboť postupem času se z pouhých kolegů stávají přátelé, kteří spolu tráví i volný čas.

3. c „Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?“

Od svého působení ve fakultní nemocnici očekávají a požadují respondenti jistotu zaměstnání, která souvisí i s pravidelným měsíčním příjmem. Toto očekávání uvedlo 10 z dotázaných. Dále zmínili požadavek na umožnění profesního růstu (sebevzdělávání a seberealizace), práci v prostředí, které je vybaveno moderní přístrojovou technologií a práci v dobrém kolektivu. Jedna z dotázaných sester uvedla přání být oceněna nejen ze strany pacientů, ale také ze strany přímé nadřízené, tedy staniční sestry.

3. d „Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?“

Pomoc nemocným lidem v jejich obtížné situaci svého života, sledování pokroku pacienta v průběhu jeho léčby při pobytu v nemocnici a následně jeho spokojenost s prací sester považuje za uspokojující a motivující zároveň 11 z dotázaných respondentů. Důraz kladou na dobré vztahy na pracovišti, na možnost sebevzdělávání a seberealizace, na příležitost

pracovat ve špičkovém zdravotnickém zařízení, ve kterém se uvádějí do praxe nové léčebné postupy a metody, a oni mohou být součástí tohoto procesu.

Shrnutí k otázce č. 3

Slovy jedné z respondentek: *„Za uspokojující, motivující a zajímavé současně považuji všechny aspekty své práce, která se stala mou životní filozofií a nejen pouze zdrojem obživy.“*

Většina respondentů zastává názor, že práce hraje v jejich životě důležitou roli nejenom jako zdroj obživy, ale jako prostředek uspokojování jejich vyšších potřeb, kterými jsou potřeba seberealizace, sebeuspokojení, kontakt s lidmi, péče nejen o nemocné, ale také pomoc jejich rodinným příslušníkům ve složitém období jejich života. Kladně je hodnocena péče zaměstnavatele o jejich kariérní a profesní růst, zejména z hlediska vzdělávání, a to jeho aktivní činnost, kdy pořádá pro své zaměstnance kurzy, semináře a kongresy s možností získání potřebných kreditů. Rozdílně však respondenti vnímají možnosti úhrad nákladů na jednotlivé vzdělávací akce. I vzhledem k tomu, že další vzdělávání je zákonem daná povinnost, měl by zaměstnavatel hradit veškeré náklady s tím spojené, což se ovšem děje jen v některých případech, a s tím také souvisí i neposkytování studijního volna.

4. Jak NLZP vnímají úspěšný pracovní výkon?

4. a *„Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?“*

Pouze dva z dotázaných respondentů odpověděli kladně, že jsou dostatečně odměňováni. Vzhledem k náročnosti práce sestry, kdy jsou ze strany požadavku vedení stále více zatěžovány administrativou a přebírají do svých kompetencí úkony, které do nedávna spadaly do pracovní náplně lékaře, vnímají ostatní respondenti odměnu za svůj pracovní výkon jako nedostačující. Mzda se řídí platovými tarifními tabulkami, má tudíž své pevné hranice. Odměňování je tvořeno základním platem, nenárokovou složkou platu (osobním příplatkem), příplatkem za služby, svátky a práci o sobotách a nedělích. Sestry jsou odměňovány za výsledky ekonomického hospodaření kliniky či oddělení, které je ovšem vnímáno jako demotivující, neboť částka je rozdělena plošně na počet zaměstnanců, a není zohledněn faktor vynaloženého úsilí a snahy o co nejlepší odvedený výkon. Taktéž je vnímána odměna z fondu vedoucího, která závisí na subjektivním pocitu nadřazené osoby a osobních vazbách či sympatiích.

4. b. „*Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?*“

Zpětná vazba, a tedy hodnocení práce dotázaných sester probíhá na dvou úrovních. Je součástí každodenního života (ranní porady, vizity a hodnocení činnosti v průběhu směny), kdy v případě zjištěného nedostatku je na tuto skutečnosti sestra poukázána a vyžaduje se okamžité sjednání nápravy. Pochvala bývá méně častým jevem, neboť dobře vykonaná práce a vyšší pracovní nasazení je považováno za samozřejmost. Zaměstnanci jsou hodnoceni pravidelně jednou do roka písemnou formou. Toto hodnocení je zaznamenáno do formuláře, který byl pro tyto účel sestaven personální oddělení nemocnice.

4. c. „*Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?*“

Pracovní úspěchy, jak vyplývá z odpovědí sester, jsou podmíněny několika faktory. Mezi ty nejdůležitější zařadilo 11 sester příjemné pracovní prostředí a s tím související dobrou úroveň komunikace na vertikální i horizontální úrovni, 5 sester vyzdvihlo důležitost rodinného zázemí a další 3 sestry zmínily kvalitní materiálové a technické vybavení, potřebné k výkonu jejich povolání. Za svůj pracovní úspěch považuje 11 z nich zejména spokojeného pacienta, jejich vlastní pocit spokojenosti z dobře vykonané práce, a v případě sester pracujících ve vedoucích pozicích byla jako pracovní úspěch zmíněn a spokojenost jejich podřízených.

Shrnutí k otázce č. 4

Úspěšný pracovní výkon je většinou respondentů podmíněn příjemným pracovním prostředím, se kterým úzce souvisí interpersonální vztahy na pracovišti, technickým a materiálovým vybavením potřebným k jejich práci, ale také rodinným zázemím, neboť spokojenost v soukromém životě se odráží na pracovním výkonu jednotlivce. Za hlavní atribut úspěšného pracovního výkonu je považován spokojený pacient, jeho viditelné pokroky v léčbě po dobu pobytu na klinice. Odměnou za úspěšný pracovní výkon je pro sestry nejen pochvala a uznání ze strany nadřízené (dobrý pracovní výkon je považován za samozřejmost - absence pochvaly), ale také finanční odměny, a to buď z fondu vedoucího anebo odměny za výsledky ekonomického hospodaření kliniky, na kterém se jednotlivé sestry spolupodílejí. Přerozdělování těchto finančních prostředků však většina z nich vnímá negativně a vnímá ho jako demotivující a závislé na subjektivním pocitu nadřízeného.

Shrnutí výzkumného šetření

Výzkumným šetřením byla prokázána funkčnost struktury organizace a hierarchie řízení, dostatečná informovanost zaměstnanců o dění v nemocnici na všech úrovních. Důležitým motivačním faktorem je moderní materiálové a technické vybavení pracoviště, které nejen usnadňuje NLZP práci s pacientem, ale také chrání zaměstnance z hlediska bezpečnosti práce.

Pro většinu respondentů je jako kladný zdroj pracovní motivace jistota zaměstnání, příjem, odměny, pevná pracovní doba, možnost dalšího vzdělávání a tedy uspokojování potřeby seberealizace. Významným zdrojem motivace, jak vyplývá z odpovědí respondentů, je pozitivní klima na pracovišti, které úzce souvisí s interpersonálními vztahy. Většina respondentů klade důraz na úlohu práce nejen jako prostředku obživy, ale také jako prostředku k uspokojování vyšších potřeb, jako jsou seberealizace, pocit sebeuspokojení. Zpětná vazba pacienta na péči o něj při jeho pobytu v nemocnici je důležitým zdrojem motivace, neboť přispívá k pocitu uspokojení sestry z dobře vykonané práce, a tím i k vytvoření pozitivního prostředí na pracovišti.

Z odpovědí respondentů dále vyplynulo, že největším problémem je přerozdělování finančních prostředků, konkrétně se jedná o ekonomické odměny za výsledky hospodaření jednotlivých klinik a odměny z fondu vedoucího. Toto považují sestry přímo za demotivující a nespravedlivé. Odměny z fondu vedoucího závisí na subjektivním hodnocení vedoucího pracovníka. Finanční částka za výsledky hospodaření je rozdělována paušálně dle počtu zaměstnanců dané kliniky bez ohledu na pracovní zátěž a vynaložené úsilí jednotlivce. Dále je respondenty negativně vnímána finanční zátěž související se zákonnou povinností se vzdělávat. Zaměstnavatel nehradí všechny náklady spojené s dalším vzděláváním.

Chybějícím zdrojem motivace byla respondenty označena pochvala ze strany nadřízeného. Vyšší pracovní nasazení a každodenně dobře odvedená práce se stala samozřejmostí, což je očima sester vnímáno negativně.

Diplomová práce má smysl a praktický význam, neboť vedení nemocnice požádalo o výsledky výzkumného šetření, které jim budou následně postoupeny.

Návrh možných opatření

Sumarizací odpovědí respondentů byla zodpovězena základní výzkumná otázka – jaké jsou zdroje pracovní motivace NLZP ve fakultní nemocnici. I přesto, že závěry nelze generalizovat, ale vztahují se pouze k vybranému vzorku, je možné na jejich základě uvést návrhy, jejichž následná realizace by mohla mít vliv na zlepšení interpersonálních vztahů a celkovou atmosféru na pracovišti, či zvýšit motivovanost zaměstnanců pro snahu o lepší pracovní výkon.

Výsledky výzkumu jednoznačně prokázaly nesoulad v přerozdělování nejen ekonomických odměn, ale i odměn z fondu vedoucího pracovníka. Na základě těchto zjištění je navrhováno stanovení jiných kritérií pro rozdělování nadtarifních složek platu, např. dle pracovního nasazení a kvality odvedené práce.

Závěr

Záměrem diplomové práce „Zdroje pracovní motivace nelékařských zdravotnických pracovníků ve fakulní nemocnici“ bylo zjistit, jaké jsou zdroje motivace v konkrétním zdravotnickém zařízení. První, teoretická část, je rozdělena do tří samostatných kapitol, kde je objasněna základní terminologie související s cílem diplomové práce.

První kapitola s názvem „Motivace“ vysvětluje pojmy týkající se této problematiky. Druhá kapitola s názvem „Nelékařský zdravotnický pracovník“ se zabývá popisem dané profese, její kategorizací s důrazem na povolání všeobecné sestry vzhledem k výzkumnému vzorku. Třetí kapitola s názvem „Fakulní nemocnice“ popisuje zdravotnická zařízení obecně, jejich rozdělení, strukturu a možnosti financování dle stávající legislativy.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jaké jsou zdroje pracovní motivace nelékařských zdravotnických pracovníků, jak je hodnotí, a jakou důležitost jim přiřkládají. Analýzou získaných dat byly nalezeny rezervy, které by mohly posloužit jako podklad pro management dané organizace při dalším rozhodování v rámci řízení lidských zdrojů.

Hlavní výzkumná otázka „*Jaké jsou zdroje pracovní motivace NLZP ve fakulní nemocnici?*“ byla zodpovězena na základě dílčích výzkumných otázek a jejich interpretace.

Teoretické koncepty odborné literatury, popsané v teoretické části, byly východiskem při hledání relevantních odpovědí na výzkumnou otázku.

Druhá, praktická část, je přímo zaměřena na popis prostředí a studium dokumentace, ve kterém výzkumné šetření probíhalo a na výběr výzkumného vzorku. Byly stanoveny základní výzkumné otázky, dílčí výzkumné otázky, popis strategie výzkumu, popis použitých metod a techniky sběru dat.

Jako výzkumná strategie byl použit kvalitativní přístup, konkrétně metoda strukturovaného rozhovoru s možností otevřených otázek. Rozhovory s respondenty byly vedeny po skončení pracovní doby, důraz byl kladen na získání důvěry, navození přátelské atmosféry k větší otevřenosti při zodpovídání otázek. Nepříjemné pocity respondentů byly zpozorovány při dotazech, které se týkaly problematiky zpětné vazby na pracovišti a odměňování zaměstnanců. Vzhledem k výzkumné etice nebyla uvedena bližší specifikace pohlaví a oddělení. Osobní data jako věk, pohlaví a jméno byla zaznamenána pro potřebu

tázajícího. Scénář rozhovoru byl pro všechny respondenty stejný, a s každým byl veden jednotlivě.

V diplomové práci byly identifikovány klíčové zdroje pracovní motivace, které respondenti vnímají jako důležité a zároveň intervenující do oblasti jejich pracovní motivace. Za hlavní zdroj pracovní motivace považuje většina respondentů jistotu zaměstnání, jistotu pravidelného příjmu, pevnou pracovní dobu, možnosti dalšího vzdělávání a s tím související uspokojování potřeby sebeuspokojení a seberealizace.

Mezi nejlépe hodnocené faktory patří výše tarifního platu a to v porovnání s jinými zdravotnickými zařízeními v MSK. Subjektivně je ovšem výše mzdy vnímána jako nedostačující, vzhledem k rozsahu kompetencí a nárokům na práci sestry v dnešní době. V souvislosti s problematikou přerozdělování financí za ekonomické hospodaření kliniky a z fondu odměn vedoucího pracovníka, je tato tematika komplexně vnímána jako demotivující.

Dalším pozitivně hodnoceným zdrojem motivace byl pracovní úspěch, konkrétně jeho jednotlivé části, kterými je tvořen. Pracovní úspěch není podmíněn pouze finančním ohodnocením, nýbrž zpětnou vazbou ze strany pacienta, pocitem spokojenosti z péče o jeho osobu v náročné situaci jeho života.

Ze strany sester je práce v prestižním zdravotnickém zařízení, které používá nejmodernější technologie a postupy v léčbě pacientů, významným zdrojem jejich pracovní motivace.

Kladně jsou také hodnoceny interpersonální vztahy mezi zaměstnanci, informačně – organizační struktura v nemocnici a bonusový zaměstnanecký program. Pochvala a uznání spojené s dobrým pracovním výkonem je jako zdroj pracovní motivace nedostačující. Vedoucí pracovníci by neměli šetřit pochvalou a měli by ji použít vždy, když si ji zaměstnanec zaslouží, protože to respondenti považují za důležité a komentují to jako málo používané.

Možnost vzdělávání jako zdroj motivace je vnímána dvěma způsoby, a to jak pozitivně, tak i negativně. Většinou respondentů jsou možnosti vzdělávání hodnoceny jako dostačující, kdy zaměstnavatel se spolupodílí na pořádání jednotlivých vzdělávacích akcích (semináře, kongresy, kurzy). Negativně je vnímána finanční zátěž spojená s povinným studiem, neboť ne všechny náklady jsou hrazeny zaměstnavatelem.

Výzkumem bylo prokázáno, že zaměstnavatel věnuje zdrojům pracovní motivace velkou pozornost, mnoho z nástrojů již používá a má vypracován motivační systém zaměstnanců. Závěry vyplývající z výzkumu se vztahují pouze k vybranému výzkumnému vzorku, proto zjištěné výsledky nelze generalizovat.

Seznam zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
FN	fakultní nemocnice
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
FNO	Fakultní nemocnice Ostrava
JIP	jednotka intenzivní péče
MSK	Moravskoslezský kraj
MTZ	Materiálně – technické zásobování
např.	například
NLZP	nelékařský zdravotnický pracovník
NPŘ	Náměstek ředitele pro personální řízení
PSJ	předpis systému managementu jakosti
resp.	respektive
S	sestra
SOP	standardní operační postup
SZM	Sklad zdravotnického materiálu
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
ÚNPŘ	útvár náměstka pro personální řízení
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky
vč.	včetně
VŘA	vnitřní řídicí akt
VŠ	vysoká škola

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition, London: Kogan Page, 2006, 982 p. ISBN 0-7494-4631-5

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2

BARTLOVÁ, Sylva. *Vybrané kapitoly ze sociologie medicíny*. 4. doplněné vydání. Brno: IDV PZ, 1999, 125 s. ISBN 80-7013-273-6

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vydání. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9

BRŮHA, Dominik a Eva PROŠKOVÁ. *Zdravotnická povolání*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2011, 560 s. ISBN 978-80-7357-661-5

CAPPONI Věra a Tomáš NOVÁK. *Asertivně do života*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 168 s. ISBN 978-80-247-3869-7

CRESWELL, John W. *Qualitative inquiry and research desing: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013, 445 p. ISBN 978-1-4129-9531-3

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vydání. Praha: Karolinum, 2009, 372 s. ISBN 978-80-246-0139-7

EUCHNER, Gabriele. *Schlüsselfaktor Motivation!* 2. Aufgabe. Norderstedt: BoD – Books on Demand, 2012, 175 s. ISBN 978-3-8423-9793-4

GLADKIJ, Ivan a kolektiv. *Management ve zdravotnictví*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003, 380 s. ISBN 80-7226-996-8

- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 2. vydání, Praha: Portál, 2009, 776 s. ISBN 978-80-7367-569-1
- HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 128 s. ISBN 978-80-247-4032-4
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualizované vydání. Praha: Portál, 2008, 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4
- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK a kolektiv. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7
- JANEČKOVÁ, Hana a Helena HNILICOVÁ. *Úvod do veřejného zdravotnictví*. 1. vydání. Praha: Portál, 2009, 296 s. ISBN 978-80-7367-592-9
- JOBÁNKOVÁ, Marta a kolektiv autorů. *Kapitoly z psychologie pro zdravotnické pracovníky*. 3. vydání. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2004, 225 s. ISBN 80-7013-390-2
- KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. *Psychologie 1. díl Pro studenty zdravotnických oborů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 168 s. ISBN 978-80-247-3270-1
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1997, 350 s. ISBN 80-85943-51-4
- KUČERA, Dalibor. *Moderní psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 216 s. ISBN 978-80-247-4621-0
- KUTNOHORSKÁ, Jana. *Historie ošetrovatelství*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3224-4

- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6
- MILLER, Laurence. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2904-6
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7
- NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. rozšířené vydání. Praha: Academia, 1998, 437 s. ISBN 80-200-0625-7
- NEUWIRTH, Štěpán. *Puls nemocnice*. 1. vydání. Opava: 2007, 160 s. ISBN 978-80-254-0856-8
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9
- PAULÍK, Karel. *Psychologie osobnosti pro praxi*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007, 82 s. ISBN 978-80-7368-375-7
- PAVLÍKOVÁ, Slavomíra. *Modely ošetrovatelství v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 152 s. ISBN 80-247-1211-3
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství komunikace*. 2. vydání doplněné. Praha: Grada Publishing, 2010, 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7
- PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání*. 3., upravené a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 136 s. ISBN 978-80-247-4485-8
- STAŇKOVÁ, Marta. *České ošetrovatelství 7: Galerie historických osobností*. 1. vydání. Brno: IDV PZ, 2001, 86 s. ISBN 80-7013-329-5

ŠKRLOVI, Petr a Magda. *Kreativní ošetrovatelský management*. 1. vydání. Praha: Advent-Orion, 2003, 477 s. ISBN 80-7172-841-1

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7

VEBER, Jaromír a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007, 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7

VÉVODA, Jiří a kolektiv. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4732-3

Internetové zdroje:

FNO: *Fakultní nemocnice Ostrava* [online]. 2009 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.fno.cz/informace-o-nemocnici/vitejte-na-strankach-fakultni-nemocnice-v-ostrave>

FNO: *Fakultní nemocnice Ostrava* [online]. 2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: http://www.fno.cz/documents/nemocnicni-listy/NL_2014_1_web.pdf

FNO: *Fakultní nemocnice Ostrava* [online]. 2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: http://intra.fno.cz/utvary/reditel/ork/VerejneDokumenty/platne_vra/standardni_operacni_postupy_smj/sop_utvaru_npr/SOP_UNPR_08_Hodnoceni_zamestnancu_FNO.pdf

FNO: *Fakultní nemocnice Ostrava* [online]. 2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: http://intra.fno.cz/utvary/reditel/ork/VerejneDokumenty/platne_vra/predpisy_smj/PSJ_06_10_Vzdelavani_a_odborny_rozvoj.pdf

FNO: *Fakultní nemocnice Ostrava* [online]. 2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: http://intra.fno.cz/utvary/reditel/ork/VerejneDokumenty/platne_vra/predpisy_smj/PSJ_05_03_Interni_komunikace_ve_FNO.pdf

FNO: *Fakultní nemocnice Ostrava* [online]. 2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: http://intra.fno.cz/utvary/reditel/ork/VerejneDokumenty/platne_vra/standardni_operacni_postupy_smj/sop_utvaru_npr/SOP_UNPR_06_Poskytovani_platu.pdf

FNO: *Fakultní nemocnice Ostrava* [online]. 2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: http://intra.fno.cz/utvary/reditel/ork/VerejneDokumenty/platne_vra/standardni_operacni_postupy_smj/sop_utvaru_npr/SOP_UNPR_09_Poskytovani_odmen.pdf

FNO: *Fakultní nemocnice Ostrava* [online]. 2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: http://intra.fno.cz/utvary/unpr/VerejneDokumenty/bonusovy_program_pro_zamestnance/bonusovy_program_2013_brozura_web.pdf

O zdravotnictví [online]. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.ozdravotnictvi.cz/nemocnice>

UZIS: *Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR* [online]. 2013 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/category/tematicke-rady/zdravotnicka-zarizeni/zdravotnicka-zarizeni-cr>

Vyhláška ministerstva zdravotnictví č. 394/1991 ze dne 24. května 2006 Sb., *o postavení, organizaci a činnosti fakultních nemocnic (a dalších nemocnic)*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/provozovani-zdravotnickych-zarizeni-55601.html>

ZACHAROVÁ, EVA. *Motivační faktory v sesterském povolání. SESTRA* [online]. 2010, č. 6 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/sestra/motivacni-faktory-v-sesterskem-povolani-452655>

Zákon č. 160/1992 Sb., *České národní rady o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/provozovani-zdravotnickych-zarizeni-55601.html>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Proces motivace	10
Obrázek č. 2	Model motivace	26

Příloha č. 1 Odpovědi respondentů S1-S15

S1 – rozhovor se sestrou č. 1

S2 – rozhovor se sestrou č. 2

S3 – rozhovor se sestrou č. 3

S4 – rozhovor se sestrou č. 4

S5 – rozhovor se sestrou č. 5

S6 – rozhovor se sestrou č. 6

S7 – rozhovor se sestrou č. 7

S8 – rozhovor se sestrou č. 8

S9 – rozhovor se sestrou č. 9

S10 – rozhovor se sestrou č. 10

S11 – rozhovor se sestrou č. 11

S12 – rozhovor se sestrou č. 12

S13 – rozhovor se sestrou č. 13

S14 – rozhovor se sestrou č. 14

S15 – rozhovor se sestrou č. 15

Rozhovor S1

1.a Jaká je Vaše pozice v rámci organizace, co se od Vás očekává?

Pracuji v nemocnici jako úseková sestra a očekává se ode mne plnění povinností souvisejících s touto funkcí. Zejména pak starost o plynulý, bezproblémový chod sálu. Na starosti mám nejen personální obsazení sálu, tedy rozpis služeb sester a sanitářek, ale i materiální vybavení.

1.b Jak probíhá informačně-organizační komunikace na pracovišti?

Schůzky středního managementu jsou prováděny pravidelně a to 1x měsíčně. Každodenní záležitosti je komunikace mezi jednotlivými směny, kde se sdělujeme to důležité, co se událo a to, co je třeba po následující službu vykonat.

1.c Jak a kým jste informována o dění v organizaci?

O dění v organizaci jsem informována především vrchní sestrou. Nejen na pravidelných poradách, ale i v průběhu dne nám sděluje podstatné informace. Dále získávám informace prostřednictvím intranetu, odborové organizace a časopisu, který vydává naše nemocnice.

1.d Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřeba?

Materiálové a technické vybavení je zapotřebí pro úspěšné léčení nemocných lidí. Vybavení technické zařizuje organizace na základě našich potřeb a pro úsporu financí vypisuje na pořízení výběrová řízení. Materiál máme zajištěn prostřednictvím konsignačních skladů, to jsou místnosti, kde je materiál uložen a v případě potřeby pro pacienta a pak použit a až posléze vyfakturován. Další materiál je zajištěn odborem zásobování formou přímých objednávek. V rámci nemocnice máme stanoveny pravidelné rozvozy materiálu 1x týdně. V případě akutní potřeby řešíme se sklady operativně.

2.a Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?

Do nemocnice jsem nastoupila po skončení školy, o jiném zařízení jsem neuvažovala. Byla jsem a stále jsem spokojená s platovými podmínkami i kolektivem sester, ve kterém pracuji. Mám to také blízko, co se dojíždění týče. Cesta autem mi trvá 10 minut.

2.b Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?

O odchodu jsem proto nikdy neuvažovala, nebyly tak zásadní neshody na pracovišti, abych se rozhodla ho opustit.

2.c Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?

Největší výhodou vnímám bonusový program pro zaměstnance, kde je spousta výhod, nejvíce rozšířená mezi kolegyněmi je tarifní zvýhodnění u mobilního operátora, které je nejen pro nás jako zaměstnance, ale i pro rodinné příslušníky. Dále mám FKSP. Pak dostáváme pravidelně ekonomické odměny, to jsou odměny z hlediska hospodaření a splnění limitů, pokud vše dopadne dobře. Nemocnice přispívá svým zaměstnancům na obědy, takže máme sníženou cenu za obědy. Slevy máme i od odborové organizace, která zakupuje lístky na různé kulturní akce.

2.d Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vaším znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání? Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?

Má pracovní pozice určitě odpovídá mému vzdělání i získaným dosavadním zkušenostem a znalostem. Jsem spokojená se svým zařazením.

3.a Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?

V rámci oddělení je nám umožněn jakýkoliv růst. Naše vrchní sestra je nakloněna každému studiu, uvolňuje nás tedy bez problémů do škol, nabízí nám aktivní účast na kongresech a seminářích. Plat se řídí tarifními tabulkami, ale naše vrchní sestra se snaží i přes rok nám dát nějakou odměnu a při dokončení specializačního či VŠ vzdělání hned jedná o zařazení do vyšší tarifní třídy.

3.b Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?

Práce je pro mne důležitá, trávím v ní spoustu hodin, a proto v rámci práce kladu důraz na spokojenost v pracovním kolektivu, na příjemnou atmosféru a dobrou úroveň komunikace na vertikální, ale i horizontální úrovni. Důležitý je pro mě požitek z dobře vykonané práce.

3.c Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?

Od svého působení ve FN očekávám příjemný kolektiv a možnost finančního růstu, pracovní jistotu, dobré a klidné zázemí.

3.d Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?

Uspokojující považuji, když je pacient spokojen a cítí se dobře po našem zákroku. Když vše dopadne dobře a já vidím, jak se pacient zotavuje a tudíž vidím výsledek práce lékařů, ale i mé. Motivující je pro mě požitek z dobře vykonané práce a zajímavá je pestrost sklady pacientů, rozmanitost medicíny. To, že stále jde kupředu a že se mění a vyvíjí.

4.a Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?

Zřejmě není nikdo, kdo by byl s odměňováním spokojen, a tvrdil by, že je dostačující. Ale jak říkám, aspoň nějaké, než žádné. Kromě klasické mzdy, kterou tvoří základní plat a osobní ohodnocení, je to příplatek za služby a víkendy. Dále pak odměny, a to za hospodářský výsledek nebo odměny z fondu vedoucího, které ovšem často nejsou rozdělovány podle vykonané práce, ale plošně.

4.b Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Zpětná vazba je prováděna každodenně a to většinou ústně, jednou ročně pak jsme hodnoceni vedením kliniky, v mém případě je to hodnocení vrchní sestrou, kde se posuzuje schopnosti komunikace, pracovní nasazení, další vzdělávání a jiné. I přesto, že je s mou prací vrchní sestra spokojena, neboť má k mé osobě minimální výhrady, přivítala bych, kdyby se mi z její strany dostalo častěji ocenění ve formě ústní pochvaly.

4.c Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?

Pracovní úspěchy jsou podmíněny vnitřními faktory v rámci organizace, ale také vlivy vnějšího prostředí, což z pohledu organizace je rodina. Za pracovní úspěch považuji pochvalu, a celková spokojenost. Formou úspěchu je pro mě i to, že nechodím z práce zpružená a znechucená.

Rozhovor S2

1.a Jaká je Vaše pozice v rámci organizace, co se od Vás očekává?

Pracuji v nemocnici jako všeobecná sestra a očekává se ode mne plnění povinností souvisejících s výkonem povolání a posláním sestry. Práce ve zdravotnictví je náročná na psychiku, sestra je stále pod velký tlakem. V rámci výkonu povolání se ode mne očekává profesionální přístup.

1.b Jak probíhá informačně-organizační komunikace na pracovišti?

Informačně organizační komunikace probíhá prostřednictvím informací, které nám každý den předává staniční sestra, která chodí denně na pravidelné schůzky staničních sester s vrchní sestrou. Každodenní záležitostí je komunikace mezi jednotlivými směnami, kde si říkáme vše důležité, co se během směny událo a to, co je třeba po následující službu vykonat.

1.c Jak a kým jste informována o dění v organizaci?

O dění v organizaci jsem informována staniční sestrou a ostatními kolegyněmi. Informace si vyhledávám na intranetu, přes odborovou organizaci a z časopisu, který vydává naše nemocnice.

1.d Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřeba?

Organizace zajišťuje technické a materiální vybavení v rámci našeho pracoviště. Jedná se např. o počítače, telefony, pracovní oblečení a obuv a jiné. Dále je pak organizací zajišťován materiál, který je potřebný k léčení a k péči o pacienty. Ke své práci potřebujeme materiální a technické vybavení, aby náš pracovní výkon byl co nejefektivnější a nejkvalitnější.

2.a Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?

Důvodem práce ve FN je to, že ráda pomáhám lidem, a všude tam, kde je to potřeba. Nemocnice nabízí sestrám zázemí a možnost pěkného výdělků a umožňuje sestrám se účastnit na různých vzdělávacích akcích. Také prestiž fakultní nemocnice je vyšší než ostatních nemocnic, které se nacházejí v Ostravě.

2.b Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?

O odchodu jsem nikdy neuvažovala, nikdy na pracovišti neproběhly žádné zásadní neshody, abych se rozhodla ho opustit. Mám ráda práci, kterou dělám a lidi, kteří mě obklopují.

2.c Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?

Organizace má pro své zaměstnance bonusový program se spoustou výhod, nejvíce využívané jsou asi tarifní zvýhodnění u mobilního operátora, potom slevy na zájezdy u cestovní kanceláře anebo vedení účtu a nulové poplatky u banky. Dále mám FKSP. Pak dostáváme pravidelně 2x ročně ekonomické odměny, které jsou závislé na splnění limitu hospodaření. Nemocnice nám přispívá na obědy, takže máme sníženou cenu za obědy. Slevy máme i od odborové organizace, např. zvýhodněné vstupné na kulturní akce i pro rodinné příslušníky. Výhodou je také dodržování výplatní termínu, možnost poskytnutí vyplacení mimořádné zálohy.

2.d Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vaším znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání? Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?

Momentálně jsem spokojená se svým zařazením. Myslím, že má pracovní pozice odpovídá mému doposud dosaženému vzdělání i dosavadním zkušenostem a znalostem. Protože je zákonnou povinností se dále vzdělávat, tak pokračuji ve studiu na VŠ, které mi můj zaměstnavatel umožňuje, a doufám, že se poté polepším jak platově, tak třeba i v pracovní pozici.

3.a Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?

Nemocnice umožňuje další vzdělávání sestřám, jak specializační vzdělávání, tak i studium na VŠ a to všem, kteří o další vzdělávání projeví zájem. Záleží na vedoucí oddělení, jestli umožní vzdělávání v rámci pracovní doby, a to podle potřeby daného stupně vzdělání na oddělení. Můžu se účastnit na kongresech a seminářích, které jsou pořádány nemocnicí a které jsou potřebné pro získání povinného množství kreditů. Výše mzdy se řídí tarifními tabulkami. Tím, že je mi umožněno se vzdělávat, tím je mi také umožněn osobní rozvoj a kariérní růst.

3.b Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?

Práce pro mě znamená hodně moc. Nejen že mě baví, ale stále se učím a setkávám s novými věcmi. Je důležitá, protože v ní trávím spoustu času a je zdrojem mé obživy. Nejdůležitější je pro mě to, abych se cítila dobře, byla spokojená se svým výkonem, se vztahy na pracovišti a to jak s ostatními sestrami, tak i s lékaři. K tomu, abych se mohla svědomitě starat o pacienta, potřebuji mít klidné pracovní prostředí.

3.c Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?

Očekávám práci v příjemném kolektivu, pracovní jistotu a dobré zázemí, možnost dobrého výdělku a osobního růstu. Od FN požaduji práci ve špičkovém zdravotnickém zařízení, které používá moderní přístrojovou techniku a vybavení.

3.d Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?

Jak jsem již řekla, za zajímavé považuji příležitost pracovat v nemocničním zařízení, které je vybaveno moderní přístrojovou technikou a zavádí nové léčebné postupy. Motivující je pro mě finanční ohodnocení a možnost dalšího sebevzdělávání, které s sebou přináší i možnost dosažení vyšší pracovní pozice.

4.a Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?

Platy v nemocnici celkově si myslím, že jsem s ohledem na okolní zdravotnická zařízení vyšší a dostačující. Pouze přerozdělování dalších odměn a odměn za ekonomické hospodaření kliniky je dle mého názoru nespravedlivé a souvisí se subjektivním hodnocením přerozdělovajícího vedoucího pracovníka.

4.b Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Svojí nadřízenou jsem vlastně hodnocena v průběhu směny a to slovně, když se jí něco nelíbí, hned mi to vytkne. Pokud naopak nastane situace, která si vyslouží její pozornost, tak nemá problém mě pochválit. Na konci roku pak provádí hodnocení, které je zaznamenáno písemně, kde se hodnotí předem dané kategorie. Nemám však pocit, že by toto hodnocení nějak ovlivnilo můj další plat pro následující rok.

4.c Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?

Úspěchy jsou podmíněny složením kolektivu, pracovním prostředím celkově, osobou nadřízeného, a také skladbou pacientů. Za svůj úspěch pak považuji to, že pracuji v oboru, který jsem si vybrala již v mládí a že práce je i mým koníčkem.

Rozhovor S3

1.a Jaká je Vaše pozice v rámci organizace, co se od Vás očekává?

Pracuji na pozici ambulantní sestry. Očekává se ode mě plnění pracovních úkolů vyplývajících z chodu ambulance, asertivní chování, porozumění k potřebám a onemocnění pacientů. Ochota naslouchat a být trpělivá, být prostředníkem mezi lékařem a pacientem.

1.b Jak probíhá informačně-organizační komunikace na pracovišti?

Informovanost na oddělení probíhá formou schůzek. Nejprve je to schůzka vrchní sestry se sestrami staničnickými, ta probíhá většinou každý den na začátku ranní směny, následně pak staniční sestra informuje ostatní sestry na oddělení. Na těchto schůzkách se vytýčí harmonogram dne. V průběhu denní činnosti na ambulanci pak probíhá komunikace mezi lékařem a sestrou, řeší se aktuální situace a problémy.

1.c Jak a kým jste informována o dění v organizaci?

Prostředků, které slouží k informovanosti zaměstnanců o dění v organizaci je mnoho, i přesto se některé informace k nám na oddělení dostanou se zpožděním. K informacím se dostávám prostřednictvím emailu, webových stránek nemocnice, od svých kolegyně, staniční a vrchní sestry, odborové organizace a také měsíčníkem Zpravodaj, který nemocnice vydává.

1.d Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřeba?

Naše oddělení je vybaveno novým nábytkem, čekárna pro ambulantní pacienty je zařízená pohodlnými sedacími lavicemi a televizí, která pomáhá zpříjemnit nemocným dlouhou čekací dobu. K výkonu mé práce mi kromě materiálního a technického vybavení souvisejícího s léčbou a péčí o pacienta zajišťuje i nemocnice pracovní oblečení a obuv. Všechno toto vybavení je pro výkon povolání nutností. Např. propojenost počítačového systému mezi všechny obory a oddělení umožňuje okamžitý náhled do pacientových záznamů, což zabraňuje např. zbytečným dvojitým vyšetřením a šetří to čas lékaře i pacienta a také finanční prostředky.

2.a Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?

Důvodem práce v nemocnici je hlavně dobrá dostupnost, cesta do zaměstnání mi zabere 15 minut, dále je to oproti nemocnicím v okolí vyšší mzda a jistota pracovního místa, protože fakultní nemocnice je státní nemocnicí, kde nedochází ve velké míře k propouštění zaměstnanců a rušení či uzavírání celých stanic.

2.b Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?

O odchodu jsem nikdy neuvažovala, práce v nemocnici mě baví a těší mě být součástí zdravotnického zařízení, které jako jedno z mála má americkou akreditaci.

2.c Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?

Kromě pravidelné měsíční mzdy, která je poukázána na účet každý měsíc včas, jsou rozdělovány odměny za ekonomické hospodaření kliniky a oddělení, dále máme odměny z fondu vedoucího, ty jsou často závislé na osobních vazbách a sympatiích vrchní sestry se svými podřízenými. Zaměstnaneckých výhod máme hodně a jejich seznam a popis je vydáván nemocnicí formou brožury anebo je k dispozici na intranetu. Výhodou je i sleva na obědy, nebo příspěvek FKSP.

**2.d Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vaším znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání?
Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?**

Postavení sestry v ambulanci odpovídá mým znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání. Se svou prací a tedy i pracovní pozicí jsem spokojená, práce v ambulanci mě baví, mám ráda každodenní kontakt s lidmi, i když často se musím obrnit trpělivostí.

3.a Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?

Každý zaměstnanec má možnost studovat, pokud o to projeví zájem. Některým to dokonce hradí zaměstnavatel, ostatní si hradí studium sami. Protože je u sester celoživotní vzdělávání povinností, pořádá i nemocnice semináře, kongresy pro sestry, kde můžou získávat potřebné kredity. S vyšším vzděláním pak souvisí i zařazení do vyšší tarifní třídy a tedy i vyšší plat.

3.b Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?

Moje práce je rozmanitá, zajímavá, mám ji moc ráda. Trávím v práci, s pacienty a s kolegyněmi převážnou část dne a proto považuji za nejdůležitější přátelskou atmosféru a to nejen mezi sestrami, ale také mezi sestrami a lékaři. Práce mi přináší pravidelný přísun peněz, nová setkání a přátelé ze stran kolegyň.

3.c Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?

Očekávám jistotu zaměstnání, pravidelný plat, práci v prostředí, které je vybaveno moderní technologií. Práci, která mi přináší uspokojení a pocit být součástí dobrého kolektivu.

3.d Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?

Práce v nemocnici není monotónní, stále se něco nového děje. Za uspokojující a motivující zároveň považuji spokojeného pacienta, který odchází od nás s pocitem, že se věnovala dostatečná péče a porozumění pro jeho problémy. Zajímavé jsou osudy lidí, se kterými se setkávám v průběhu každodenní činnosti. Motivující je možnost sebevzdělávání, účasti na kongresech a seminářích a dobrý pracovní kolektiv.

4.a Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?

Mzda se v nemocnici řídí pomocí platových tarifů. Odměnu dostávám buď z fondu vrchní sestry anebo za výsledky hospodaření kliniky, které se provádí pravidelně 2x do roka. Odměnou pro mne je i slovní pochvala za mnou vykonanou práci. To, že dokáže vrchní sestra ocenit mé pracovní nasazení.

4.b Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Oficiální hodnocení probíhá jednou ročně. V nemocnici máme vytvořený formulář, který sleduje určité aspekty práce. Myslím si, že neovlivňuje výši mzdy na následující období a že se jedná pouze o formalitu a splnění povinnosti, která je dána vedením nemocnice. Pokud není vrchní sestra nebo lékař spokojen s mou prací, pak dochází k výtce a k řešení dané situace v momentě, kdy nastane. Pokud naopak jsou situace, kdy pracuji nad rámec svých kompetencí, dostane se mi pochvaly a poděkování nejen ze strany vrchní sestry, ale i lékaře, se kterým na ambulanci spolupracuji.

4.c Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?

Pracovní úspěchy jsou dle mého názoru podmíněny zejména pracovním prostředím a to pozitivními vztahy. Nálada a atmosféra, která na oddělení panuje, se pak následně odráží i v péči a komunikaci s pacientem. Za svůj pracovní úspěch považuji možnost pracovat v oboru, který mě zajímá a baví, s kolektivem lidí, se kterými se scházím i mimo práci. Úspěchem a zároveň odměnou je pro mě úsměv pacienta, když odchází z ambulance.

Rozhovor S4

1.a Jaká je Vaše pozice v rámci organizace, co se od Vás očekává?

Pracuji na pozici ambulantní sestry. Očekává se ode mne plné pracovní nasazení, plnění pracovních úkolů, obětavost vůči pacientům a jejich spokojenost s péčí o ně, komunikace s pacientem a dalším personálem, ochota promluvit a rozptýlit pacienta před vyšetřením, zákrokem. Sestra je prostředníkem mezi lékařem a pacientem.

1.b Jak probíhá informačně-organizační komunikace na pracovišti?

Dle VŘA je vše v pořádku, ale mezi lidmi to tak nefunguje. Některé informace u nás na oddělení se záměrně filtrují. Informovanost oddělení probíhá formou schůzek a porad, kde si předáváme běžné i nové provozní informace. Vrchní sestra je náladová a tak se některé informace dozvídáme pozdě. Komunikace v rámci celé FNO je však na vysoké úrovni, jak přes informační kanály – intranet, telefon, vnitřní pošta (e-mail), vnější pošta (podatelna), porady vedení, primářské sbory, porady vrchních sester.

1.c Jak a kým jste informována o dění v organizaci?

Informována jsem prostřednictvím e-novin, e-mailem, webových stránek nemocnice, intranetem, také od svých kolegů, staniční sestry a odborové organizace.

1.d Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřeba?

Organizace zajišťuje moderní vybavení ordinace novým nábytkem, kartotékou, pracovní židle, stůl a ostatní nezbytné vybavení ambulance pro práci s pacientem. Dále organizace poskytuje sesterské oblečení a boty. Z technického vybavení je to PC, tiskárna, telefon, fax, multifunkční kopírka, skartovačka. Veškeré vybavení ambulance je nutné k mé práci. Oceňuji nadstandardní vybavení ambulance, protože to značně přispívá ke komfortu práce pro nás i pro pacienta. Výsledky se dají přeposílat mezi jednotlivými odděleními jsou ihned k dispozici. Pacient tak nemusí navštívit některé vyšetření opakovaně a tím se zamezuje zbytečnému plýtvání vyšetřeními a taky finančními prostředky.

2.a Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?

Hlavní důvod toho, že pracuji ve FNO, přikládám větší míře spokojenosti s prací, kterou mám ráda, nadstandardnímu platovému ohodnocení ve srovnání s jinými nemocnicemi na stejné pracovní pozici. FNO se řadí k jedním z nejlepších a nejprestižnějších zaměstnavatelů v MSK kraji.

2.b Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?

Jednou jsem uvažovala, ale jen z důvodu nevráživých mezilidských vztahů na oddělení, neshody s vrchní sestrou a některých kolegů. Po přeřazení na jiné oddělení se vše vyřešilo k mé spokojenosti.

2.c Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?

Odměny záleží na čtvrtletním hospodaření daného oddělení, dále na vůli nadřízeného zaměstnance (někde dle sympatií a ne dle pracovního výkonu daného zaměstnance). Výhody spatřuji v pevné pracovní době, dodržování výplatního termínu, v zaměstnaneckých busech jako jsou: teplé obědy v nemocniční jídelně, příspěvek na stravu, bezplatné vedení účtu v bance, výhodné telefonní paušály, příspěvek FKSP, pracovní pomůcky a řadu dalších slev na výrobky nebo služby dle brožury bonusů FNO.

2.d Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vaším znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání? Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?

Pracovní pozice v současné době plně odpovídá mému doposud dosaženému vzdělání, znalostem i dovednostem. Jelikož jsem spokojená s dosud dosaženou pozicí, ale současný turbulentní svět vyžaduje

a klade i na NZP pořád vyšší a vyšší nároky na vzdělávání, tak jsem se rozhodla pro další studium, které je mi zaměstnavatelem umožněno a po dokončení bakalářského stupně se posunu v platové třídě a do budoucna i na lepší místo.

3.a Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?

Kariérní růst je umožněn každému zaměstnanci ve FNO, kdo je ochoten studovat a vzdělávat se. Ne každému je to však umožněno v rámci daného oddělení. Důležité je, jestli je to na daném oddělení potřebné, protože ne všichni, kteří mají vysokoškolské vzdělání, jsou vhodní na vedoucí pozice a také není vyžadováno na některých pracovních pozicích a tak se stává, že zaměstnanec s vyšším vzděláním nemůže být v rámci své pracovní pozice zařazen do vyšší platové třídy. Dále je na daném vedoucím zaměstnanci jestli vám umožní vzdělávání v rámci pracovní doby (studijní volno atd.). FNO nabízí v rámci vzdělávání zaměstnanců řadu kurzů a seminářů, které jsou nutné k dosažení daného kreditního hodnocení.

3.b Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?

Moje práce mě baví, je zajímavá a pořád je co nového se naučit. Práce je pro mě i místem setkávání se s lidmi v pracovním kolektivu a taky s jinými lidmi (pacienti), místem, kde vím, že jsem potřebná a můžu pomoci, a to mě pozitivně nabíjí energií. Nejdůležitější je dobrý pocit se samé sebe a neméně neboli stejně důležité je i platové ohodnocení práce.

3.c Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?

Očekávám zajímavou, motivující a dobře placenou práci v příjemném prostředí s fajn lidmi. Práci, která je stálá a přinese mi uspokojení.

3.d Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?

Za zajímavé považuji možnost pracovat v zařízení, které je na špičkové světové úrovni, možnost pracovat s novými přístroji a lidmi, možnost neustále změny, což na mě taky značně uspokojuje. Motivačně na mě působí hlavně finanční ohodnocení a možnost dosáhnout vyšší pracovní pozice.

4.a Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?

Odměňování je dle mého názoru dostatečné, ale nemyslím si, že spravedlivé. Někdy dost záleží na oblíbenosti nebo neoblíbenosti u vedoucího zaměstnance, který přerozděluje finanční prostředky. Odměňování probíhá kromě pravidelné měsíční mzdy formou čtvrtletní odměny, nebo odměny za mimořádnou práci.

4.b Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Zpětná vazba mého nadřízeného probíhá formou pochvaly, pokárání, finanční odměnou a taky finančním postihem, vše dle dané situace. Jednou ročně jsem hodnocena svou vedoucí, výsledek hodnocení nemá vliv na výši mzdy pro následující období. Pochvalou se podle mého názoru všeobecně v nemocnici šetří, vyšší pracovní nasazení a zápal pro práci je považováno jako samozřejmost.

4.c Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?

Dobrý pracovní kolektiv, empatie a oblíbenost v kolektivu a taky u pacientů, celkové klima na pracovišti. Za celkový pracovní úspěch považuji vyváženost cílů a pracovního nasazení, která se dá dlouhodobě udržet a není na úkor zdraví a vztahů k dosažení základních cílů organizace, oddělení ke všeobecné spokojenosti. Mým největším pracovním úspěchem je práce v oboru, která mě naplňuje.

Rozhovor S5

1.a Jaká je Vaše pozice v rámci organizace, co se od Vás očekává?

Pracuji na pozici staniční sestry a očekává se ode mě zajištění bezproblémového chodu-provozu JIP, efektivní obsazenost personálu sester a sanitářů, zajištění materiální a technické podpory a spolupráce mezi jednotkami mateřské kliniky, ale i mimo ní.

1.b Jak probíhá informačně-organizační komunikace na pracovišti?

Komunikace probíhá na poradách vrchních sester s vedením nemocnice a následné předání informací staničním sestram, poté staniční sestry předávají informace na oddělení, dále máme provozní schůze a také je komunikace písemná prostřednictvím emailu.

1.c Jak a kým jste informována o dění v organizaci?

O dění v organizaci jsem informována na pracovní poradě s nadřízenou, což je vrchní sestra, dále pak prostřednictvím intranetu. Organizace informuje své zaměstnance pomocí školení a seminářů, které pořádá FNO. Nemocnice vydává jednou měsíčně časopis, kde se také dozvím spoustu nového.

1.d Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřeba?

Jako sestra je pro mou práci důležité a nezbytné materiálové i přístrojové vybavení. Organizace zajišťuje obojí prostřednictvím odboru zásobování, kde jsou soustředěovány naše požadavky. Bez tohoto vybavení by nebylo možné léčit pacienty. Vzhledem k nedostatku financí a hodnocení kliniky z hlediska hospodaření dochází k nahrazování levnějšího materiálu, který je někdy méně kvalitní.

2.a Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?

Důvodem práce ve fakultní nemocnici je přátelské klima na pracovišti a různorodost složení pacientů. Dále pak to, že tato práce není monotónní, protože vzhledem k onemocnění lidí má pro lékaře a sestry stále nějaké výzvy. FN má medicínu na špičkové úrovni. Dále jsou to vyšší tarifní platy než v nemocnicích v okolí a také zaměstnanecké výhody.

2.b Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?

O odchodu uvažuji stále častěji, dokonce v současnosti již podnikám nějaké kroky, a vedou mě k tomu špatné interpersonální vztahy. Celá záležitost je dosti nepříjemná a osobní, proto bych o ní nerada mluvila.

2.c Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?

Nemocnice má bonusový program pro zaměstnance, kde je spousta výhod, jako např. zvýhodněný telefonní tarif u mobilního operátora, který je současně platný i pro rodinné příslušníky. Také máme jednou ročně finanční obnos z FKSP. Kliniky jsou dvakrát ročně hodnoceny z hlediska hospodaření a splnění limitů, pokud vše dopadne dobře, pak dostáváme peněžní odměny. Odborová organizace v nemocnici má další slevové výhody pro své členy a to např. vstupenky na různé kulturní akce, zájezdy. No a podstatnou výhodou je dotace na stravu, na obědy.

2.d Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vaším znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání? Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?

Má pozice odpovídá mým znalostem a vzdělání, i přes interpersonální neshody na pracovišti. Zařazení není důvodem mé nespokojenosti.

3.a Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?

Může se účastnit na seminářích a kongresech, které pořádá naše nemocnice. Dále jsou to různé vzdělávací akce pořádané dodavatelskými firmami a také je to studium na VŠ. S vyšším vzděláním pak souvisí i vyšší plat a možná i vyšší pracovní pozice.

3.b Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?

Práce hraje v životě člověka velkou roli a důležité je prostředí, ve kterém jedinec pracuje a také lidé, se kterými pracuje. Práce pro mne znamená pravidelný příjem a využití dosažených znalostí v praxi. Jako nejdůležitější je pro mě příjemné pracovní prostředí.

3.c Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?

Očekávám možnosti osobního a platového růst, umožnění dalšího vzdělávání. Od svého působení ve FN očekávám pracovní jistotu, dobré a klidné zázemí, příjemný kolektiv.

3.d Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?

Za uspokojující a motivující považuji spokojeného a zároveň v rámci možností vyléčeného pacienta, spokojený personál a zejména dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Zajímavá je práce sestry jako taková, a obor ošetrovatelství obecně.

4.a Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?

Odměňování je v nemocnici na základě platových tarifů, které jsou pevně stanoveny. Dále máme dvakrát ročně odměny ekonomické, to jsou peníze, které dostáváme za splnění limitu v hospodaření kliniky, a které jsou převážně rozděleny plošně na počet zaměstnanců na oddělení. Odměny z fondu vedoucího pak závisí na subjektivním pocitu vedoucího pracovníka. Plat je složen z osobního ohodnocení a ze základního platu, mám také příplatky za služby a víkendy.

4.b Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Zpětná vazba probíhá na pracovních poradách a během každodenní činnosti, častěji jsou vyřčeny výtky než pochvaly. Jejich absence je opravdu patrná. Dobrá práce je ze strany vrchní sestry považována za samozřejmost. Každoročně je pak prováděno hodnocení zaměstnance, které ovšem je pouze formální a nemá vliv na plat pro další období a je dosti neobjektivní, neboť se v něm odráží subjektivní pohled vedoucího.

4.c Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?

Pracovní úspěch jsou podmíněny pracovním prostředím a interpersonálními vztahy, ale také rodinnou situací jednotlivce. Za svůj pracovní úspěch považuji, když se přijde pacient i s rodinou „ukázat“ po přeložení – a tak vyjádří poděkování za péči a léčbu. Dále vnímám jako úspěch uznání a ocenění (pochvala) od podřízených i nadřízených.

Rozhovor S6

1.a Jaká je Vaše pozice v rámci organizace, co se od Vás očekává?

Pracuji na pozici staniční sestry a očekává se ode mě plnění povinností vyplývajících z popisu pracovního místa. Očekává se ode mě řídit personálně a provozně oddělení. To znamená postarat se jak o složení sester a sanitářů, rozpis služeb, tak i o materiální a technické vybavení, tak aby měly sestry všechny pomůcky potřebné ke své práci.

1.b Jak probíhá informačně-organizační komunikace na pracovišti?

1x měsíčně jsou provozní schůzky, organizační změny a aktuální informace dostává každá směnová sestra individuálně. Další informace jsou vyvěšeny na informační nástěnce. Každý den probíhá ráno u vrchní sestry porada, kde jsou všechny staniční sestry a kde se řeší potřeby materiálního a technického vybavení, personální problémy či jiné aktuální témata

1.c Jak a kým jste informována o dění v organizaci?

Informace získávám každý den na pracovních poradách s vedením kliniky, dále na intranetu, od odborové organizace, od ostatních kolegů a z nemocničního časopisu.

1.d Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřeba?

Materiální a technické vybavení je realizováno prostřednictvím objednávek směřovaných na odbor zásobování a na technický odbor. Pro práci sestry a každodenní péči o pacienta je materiální vybavení nezbytné.

2.a Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?

Důvodem práce ve FN je prestižní postavení FNO a lepší finanční ohodnocení. Více možností účastnit se kongresů a seminářů, náročnější skladba pacientů, která představuje výzvu nejen pro lékaře, ale také pro sestry samotné.

2.b Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?

O odchodu jsem uvažovala. Důvodem ovšem nebyly konflikty na pracovišti či jiné nepříjemné záležitosti, ale pouze zkrácení doby dojíždění do zaměstnání. Denně jezdím 40 km, což je pro mne rok od roku náročnější. Nakonec náplň mé práce a kolegyně byly důvodem mého setrvání.

2.c Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?

Kliniky jsou hodnoceny z hlediska hospodaření a splnění limitů, pokud vše dopadne dobře, pak dostáváme finanční odměny. Jako členka odborů mám také výhody (slevy) na vstupenky různých kulturních akcí, zájezdů či slevu na vstupném do určitých relaxačních a sportovních center a to nejen pro sebe, ale také pro rodinné příslušníky. Zaměstnavatel nám přispívá i na stravu, cena obědu je pak o hodně nižší. Nemocnice má svůj bonusový program pro zaměstnance se spoustou výhod. Tu nejzásadnější považuji zvýhodněný tarifní program u mobilního operátora. Dále máme FKSP.

2.d Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vaším znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání? Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?

Má pozice určitě odpovídá všem kritériím, které jste zmínila. Nic bych neměnila, jsem spokojená s tím, co mám.

3.a Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?

Zaměstnavatel umožňuje vzdělávání sester, a to také proto, neboť vzdělávat se je povinnost, která je dána zákonem. Dle svých možností jsou pořádány různé vzdělávací akce, semináře, kurzy, kongresy atd. Studium hraří buď oddělení, kde si vhodné adeptky vybírá vedení kliniky anebo si ho hraří sestřička sama. Plat je poskytován dle platových směrnic a kariérní růst dle pracovního nasazení odborných a praktických dovedností.

3.b Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?

Práce v mém životě hraje zásadní roli, trávím v ní více času než se svou rodinou doma. Je pro mě zdrojem financí, které mi pak dále umožňují poskytnout zázemí rodině. Při mé práci zažívám pocitu uspokojení tím, že pomáhám druhým lidem, a to nejen nemocným, ale také jejich příbuzným.

3.c Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?

Jako sestra očekávám profesní růst a existenční jistotu. Špičkové přístrojové vybavení, léčení pacientů těmi nejmodernějšími metodami a toho všeho očekávám od svého působení, že budu součástí.

3.d Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?

Za uspokojující a motivující považuji spokojeného, ale zejména vyléčeného pacienta. Zajímavá je pro mě různorodost onemocnění a příběhů lidí. Zajímavé je také aplikace teoretických znalostí do praxe, třeba co se léčebných postupů hojení ran týče.

4.a Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?

I přesto, že svou práci miluji, musím říct, že nejsem odměněna tak, jak bych si zasloužila. Práce sestry je náročná, práce staniční sestry obnáší hodně administrativní práce navíc. Sester je na oddělení nedostatek, a proto administrativu musím dělat až po skončení pracovní doby. Navíc jako staniční sestra musím hlídat finanční limity, které mám na pořízení materiálu. Plat v nemocnici je tabulkový a je tvořen základním platem a pak osobním příplatkem, dále jsou to příplatky za služby a víkendy. Odměny jsou rozdělovány stejným dílem, jsou rozpočteny na počet zaměstnanců kliniky, Bohužel toto dělení vnímám nejen já, ale i mé podřízené sestry jako demotivující. Ty, které se snaží, mají stejně jako ty, které při plnění svých povinností nejsou tak pečlivé.

4.b Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Hodnocení zaměstnanců je prováděno jedenkrát ročně, vždy na konci roku, ovšem z hlediska platu nemá žádný význam. Vrchní sestra hodnotí plnění mých povinností. Dále je to prostřednictvím každodenní komunikace, a to zejména slovní, vyslovením pochvaly anebo výtky, když není v mou práci spokojena. Protože si myslím, že se od nás sester požaduje čím dál víc úkonů, které nejsou platově ohodnoceny, měla by být alespoň pochvala od nadřízené častěji.

4.c Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?

Mé pracovní úspěchy jsou podmíněny dobrým pracovním zázemím, dobrými personálními vztahy a vzájemnou důvěrou. Za svůj pracovní úspěch vnímám vytvoření kolektivu, který umí pracovat jak profesně tak i lidsky.

Rozhovor S7

1.a Jaká je Vaše pozice v rámci organizace, co se od Vás očekává?

Pracuji na pozici všeobecné sestry a očekává se ode mě plnění povinností vyplývajících z popisu pracovního místa. Mimo jiné to znamená důsledná péče o pacienta, dodržování bezpečnosti práce a plnění nařízení vedení kliniky.

1.b Jak probíhá informačně-organizační komunikace na pracovišti?

Jedenkrát měsíčně máme na oddělení provozní schůzky, kde se řeší témata související např. s předpokládaný odchodem některé kolegyně na mateřskou či plánovanou operaci. Organizační změny a aktuální informace dostáváme od staniční sestry a to jednak na pravidelných schůzkách, ale také každá sestra individuálně. Další informace jsou vyvěšeny na informační tabuli.

1.c Jak a kým jste informována o dění v organizaci?

O dění v organizaci jsem informována především staniční sestrou. Dále získávám informace prostřednictvím intranetu, emailovými zprávami zasílanými odborovou organizací, prostřednictvím časopisu, který vydává naše nemocnice.

1.d Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřeba?

O materiální a technické vybavení se stará staniční sestra. Určitě pro výkon práce sestry je vybavení velmi důležité, protože bez potřebných věcí by nebylo možné se postarat o nemocné. U nás se klade důraz na principy bezpečnosti práce, které jsou důležité pro správný chod oddělení a jsou také pravidelně kontrolovány.

2.a Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?

Nejsilnějším motivačním prvkem je pro mne možnost vyššího platu, než je tomu v jiných nemocnicích. Pak také lepší pracovní prostředí, lepší materiální vybavení, modernější přístroje a kvalitnější zdravotnický materiál.

2.b Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?

Do fakultní nemocnice jsem přišla z okresní nemocnice, můžu tedy posoudit rozdíl, výhody a nevýhody a rozhodně bych neměnila své místo.

2.c Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?

Největší výhodou vnímám bonusový program pro zaměstnance, kde je spousta výhod. Dále mám FKSP. Pak dostáváme pravidelně ekonomické odměny, to jsou odměny z hlediska hospodaření a splnění limitů, pokud vše dopadne dobře. Nemocnice přispívá svým zaměstnancům na obědy, takže máme sníženou cenu za obědy.

2.d Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vaším znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání? Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?

Své postavení všeobecné sestry je zcela odpovídající mým znalostem i vzdělání, Nic bych neměnila, líbí se mi v kolektivu, ve které pracuji i pozice, kterou zastávám.

3.a Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?

Vzdělávání je pro zdravotní sestry povinností, je dáno zákonem. Ovšem vždy záleží na dohodě s vrchní sestrou a vedením kliniky. Ke zvyšování mé kvalifikace jsem motivována nejen zákonnou povinností, ale také možností vyššího výdělku v souvislosti s dosaženým vysokoškolským vzděláním. Pro studium jsou sestry uvolňovány podle předešlé domluvy, tomu musí být také přizpůsoben rozpis služeb. Jsou dostupné různé

vzdělávací akce, semináře a kurzy. Systém je podle mého názoru spravedlivý a dostačující. Můj plat je podle platových tabulek platných ve FN.

3.b Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?

Práce je pro mě velmi důležitá, jednak potřebuji k životu peníze, slouží mi tedy jako zdroj obživy, kdybych ji neměla, neměla bych za co platit složenky a potřeby svých dětí a sebe samé. Díky práci jsem také v každodenním kontaktu s lidmi, což pro mě, jako člověka komunikativního je hodně zásadní.

3.c Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?

Od svého působení ve fakultní nemocnici očekávám odborný vzestup, to byl také kromě finančního hlediska i jeden z důvodů odchodu z okresní nemocnice to fakultní. Očekávám kvalitnější přístrojové a materiální vybavení, které bude nápomocno při léčení nemocných.

3.d Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?

Pro mě je nejvíce motivující dobře odvedenou práci, spokojenost staniční sestry s mým výkonem a uznání mých kolegů. Zajímavé jsou případy onemocnění pacientů, se kterými se člověk běžně nesetká a také osudy nemocných lidí, kteří k nám přicházejí.

4.a Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?

Odměňování je prováděno na základě platových tarifů, které jsou v naší nemocnici dány. Bohužel systém odměňování je dosti demotivující, protože celková částka odměn je rozdělena na počet zaměstnanců na oddělení, a je jedno, jestli pracujete více či méně, všichni dostanou stejně. Nejsou tedy daná kritéria, která by zohlednila rozdílný výkon sester. Částka odměn závisí na subjektivním pocitu vedoucího pracovníka. Osobní ohodnocení je nenáročná složka platu, která může být vedením kdykoli odebrána.

4.b Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Zpětná vazba je součástí každodenní komunikace na pracovišti mezi sestrami a staniční sestrou. Probíhá ústní formou a to zejména formou uznání práce a pochvaly.

4.c Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?

Pro pracovní úspěch je pro mě důležitá jistota zaměstnání, klid na práci a dobrý kolektiv sester. Bohužel dochází v poslední době ke značnému přetěžování sester, a to zvýšenou administrativní zátěží. Vzhledem k celkovému hospodaření nemocnice se snižují stavy a sester je nedostatek, z čehož pak plyne podrážděnost a vyčerpanost personálu. Za svůj pracovní úspěch považuji dobře vykonanou práci, které si všimne i staniční sestra a ostatní kolegové. Úspěchem je pro mne zachráněný lidský život.

Rozhovor S8

1.a Jaká je Vaše pozice v rámci organizace, co se od Vás očekává?

Pracuji jako staniční sestra, očekává se ode mne plnění úkolů středního managementu, řízení provozu oddělení, koordinace sanitářů pro celou kliniku. Mám na starosti jak ostatní sestry pracující na stanici, tak i nižší zdravotnický personál a materiální a technické vybavení potřebné k výkonu povolání sestry.

1.b Jak probíhá informačně-organizační komunikace na pracovišti?

Komunikace probíhá formou každodenních pravidelných porad vedení. Po každé poradě pak následně informuji své podřízené zaměstnance, no a samozřejmě je každodenní provozní schůze, kde se řeší aktuální problémy.

1.c Jak a kým jste informována o dění v organizaci?

O dění v organizaci jsem informována vedením kliniky, to je vrchní sestrou a primářem, pak pomocí intranetu, nemocničních listů a odborová organizace.

1.d Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřeba?

Pro práci staniční sestra je potřeba materiální a technické vybavení a to nejen takové, které souvisí přímo s léčbou a péčí o pacienta, ale takové vybavení potřebné k té administrativní stránce mé práce a to jsou telefony, fax, PC vybavení. Bez tohoto vybavení nemohu pracovat.

2.a Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?

Důvodem mého působení ve FN Ostrava je zúročení a uplatnění znalostí a zkušeností v oboru. Finanční ohodnocení a možnost seberealizace.

2.b Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?

Za celou dobu, co pracuji v nemocnici, jsem neměla myšlenky na odchod ani z pozice sestry a ani z nemocnice. Má práce mne uspokojuje a jsem v ní šťastná.

2.c Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?

Nemocnice má pro své zaměstnance bonusový program, je v něm spousta výhod nejen pro zaměstnance, ale i pro rodinné příslušníky. Pro mne je nejzajímavější výhodný telefonní tarif. Každoročně dostáváme finanční příspěvek z FKSP a také 2x do roka odměny za dosažené výsledky hospodaření.

2.d Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vaším znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání? Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?

Protože pracuji jako staniční sestra, a mé ukončené vzdělání je zatím na stupni Bc, považuji své zařazení jako odpovídající mému vzdělání. Podle znalostí a dovedností bych mohla být zařazena jako vrchní sestra, ovšem tuto ambici momentálně nemám, se svou stávající vrchní sestrou jsem spokojena a neměnila bych.

3.a Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?

Mám možnost účastnit se na kongresech, účast může být aktivní (sama mám přednášku před publikem) anebo pasivní (jsem pouze v roli posluchače). Můžu se účastnit jiných vzdělávacích akcích, buď těch, co pořádá přímo nemocnice anebo jiných akcí. Můžu se spolupodílet i na výzkumných programech. Platový růst je v rámci tarifu, kdy po určitých odpracovaných letech se zvedá základní plat.

3.b Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?

Práce pro mě hraje velkou roli, trávím zde polovinu života, a proto je důležité, abych se cítila dobře a byla spokojená. Znamená pro mne profesní uspokojení a současně je i mým koníčkem. Nejdůležitější pro mě je, že mě práce baví.

3.c Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?

Chtěla bych v nemocnici strávit celou dobu své aktivní činnosti a skončit pracovní poměr odchodem do důchodu. Po celou zbývající dobu bych chtěla pokračovat v profesním růstu, to znamená, aby mi i nadále bylo umožněno se sebezvdělávat a seberealizovat.

3.d Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?

Za upokojující a motivující považuji práci s lidmi, a to jak s podřízenými, tak i s pacienty.

4.a Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?

Nejvíce motivující jsou peníze, ale nejsou to jen to jen ony. Odměnou pro měn je i kolektiv lidí, se kterými spolupracuji a spokojený pacient. Odměňování se skládá z platu za práci a nepravidelných odměn. Odměny jsou rozdělovány dle hospodaření oddělení a to paušálně dle úvazku zaměstnance. Bohužel se nerozlišuje výkonnost jednotlivých sester. Systém odměňování vnímám jako nespravedlivý, protože nezohledňuje kvalitu pracovníka a úroveň jeho vykonané práce.

4.b Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Zpětná vazba je vlastně prováděna v každodenním chodu oddělení a je formou pochvaly anebo výtky ze strany vrchní sestry. Souvisí s její spokojeností s plněním mých pracovních povinností, i když přiznávám, že i přes její spokojenost s mou prací těch vyslovených pochval je málo.

4.c Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?

Mé pracovní úspěchy jsou podmíněny pracovním prostředím, jeho vybavením a také úrovni komunikace. Za osobní pracovní úspěch považuji spokojeného pacienta a spokojené podřízené.

Schéma rozhovoru S9

1.a Jaká je Vaše pozice v rámci organizace, co se od Vás očekává?

Pracuji na pozici staniční sestry a očekává se ode mě zajištění bezproblémového chodu-provozu JIP, efektivní obsazenost personálu NLZP, zajištění materiální podpory, spolupráce a efektivizace práce mezi jednotkami mateřské kliniky, ale i mimo ní.

1.b Jak probíhá informačně-organizační komunikace na pracovišti?

Komunikace na pracovišti je prováděna denně a to při předávání služby, ale také i během celého dne, a to v závislosti na skladbě pacientů či nutnosti aktuálního řešení problému. Pravidelně jsou konány provozní schůze sester. Organizační věci jsou nám také zasilány vrchní sestrou či lékaři písemně, e-mailem.

1.c Jak a kým jste informována o dění v organizaci?

O dění v organizaci jsem informována na pracovní poradě s nadřízenou, což je vrchní sestra, dále pak prostřednictvím intranetu, a také pomocí školení a seminářů, které pořádá FNO pro své zaměstnance. Nemocnice vydává jednou měsíčně časopis, kde se také dozvím spoustu nového.

1.d Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřeba?

Pro mou práci sestry a vůbec pro péči o nemocno je materiální a technické vybavení nezbytné. V naší nemocnici je zajišťováno centrální sklad FNO, kde jsou soustředěny naše požadavky. Toto oddělení se pak stará o pořízení a cenovou kalkulaci materiálu, čímž nám šetří nejen čas, ale také i finance.

2.a Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?

Důvodem práce ve FN jsou dobré pracovní podmínky a vysoká úroveň poskytované péče pacientům. Dále je to špičkové přístrojové vybavení, dostupnost do zaměstnání. Nepotřebuji k přepravě dopravní prostředky, cesta do práce mi zabere 20 minut chůze, takže nejen že ušetřím za autobus, ale také dělám denně něco pro své zdraví.

2.b Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?

Vzhledem k tomu, že jsem spokojená s kolektivem spolupracovnic i s pracovním zařazením, nikdy jsem o odchodu z nemocnice neuvažovala.

2.c Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?

Nemocnice má pro své zaměstnance bonusový program, který obsahuje spoustu výhod. V rámci kliniky pak máme odměny, které jsou za výsledky hospodaření a splnění limitů. Jako členka odborů mám také výhody (slevy) na vstupenky různých kulturních akcí, zájezdů. Tyto slevy nejsou pouze pro mě, ale také pro rodinné příslušníky. V rámci nemocnice máme zvýhodněný tarifní systém u mobilního operátora a také slevu na obědy. Výhodou je peněžní částka z FKSP.

2.d Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vaším znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání? Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?

Mé zařazení určitě odpovídá všem zmíněným kritériím. Jsem se svým zařazením spokojená a neměnila bych. Práce staniční sestry mě naplňuje.

3.a Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?

Co se vzdělávání týče, tak je mi umožněna účast na odborném školení, na seminářích a konferencích. Dále je mi umožněno studium na VŠ. Co se platového růstu týče, tak en je pouze v rámci postupu v platové třídě.

3.b Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?

Mé zaměstnání pro mě znamená mnoho! Práci mám ráda a hlavně mně baví. Je to jedna z věcí, kterou bych ve svém životě nevyměnila. Každodenní péče o nemocné je pro mne naplněním a znamená pro mě poslání. Nejdůležitější je pro mě spokojenost pacientů nejen s mou prací, ale také s prací sester, které jsou mi podřízeny. Dále je pro mě důležitá příjemná pracovní atmosféra.

3.c Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?

Od svého působení ve FN očekávám pracovní jistotu, dobré a klidné zázemí, příjemný kolektiv a možnost finančního růstu.

3.d Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?

Za uspokojující, motivující považuji jistotu práce, dobrý kolektiv pracovníků a pěkné vztahy mezi kolegy na pracovišti. Za zajímavou považuji samotnou práci ve zdravotnictví, neboť je různorodá, každý den přináší jiné nástrahy a člověk se nenudí.

4.a Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?

Bohužel i přesto, že mě má práce naplňuje, nemůžu říci, že bych byla dostatečně odměňována. Stále se ve zdravotnictví hovoří jen o platech lékařů, ale bez nás by lékaři nebyli nic. Čím dál více úkonů přenášejí na nás, na sestry, i když to spadá do jejich kompetencí. Odměňování je formou platu, která se odvíjí dle tarifních tabulek a je složena ze základního platu a z osobního příplatku, který je ovšem nenárokovou složkou platu a může mi být kdykoli odebrán. Pak jsou to příplatky za služby a víkendy. No a také odměny za výsledky hospodaření, které jsou bohužel rozdělovány plošně, bez ohledu na vynaložené úsilí. Vnímám je tedy jako demotivující, protože více než na posouzení výkonu jednotlivce záleží na osobních vztazích a vazbách s vrchní sestrou.

4.b Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Zpětná vazba probíhá na pracovních poradách a v průběhu každodenní činnosti, častěji jsou vyřčeny výtky než pochvaly. Dobrá práce je považována za samozřejmost. Každoročně je pak prováděno hodnocení zaměstnance, které ovšem je pouze formální a nemá vliv na plat pro další období.

4.c Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?

Pracovní úspěchy podmiňuje pocit dobře vykonané práce, což znamená „bezproblémový chod JIP-ky, a to po všech stránkách“! To se mně, myslím daří, a to považuji za svůj velký a zásadní pracovní úspěch.

Rozhovor S10

1.a Jaká je Vaše pozice v rámci organizace, co se od Vás očekává?

Ve Fakultní nemocnici Ostrava pracuji jako úseková sestra, to znamená, že mám na starosti část oddělení. Nejedná se o stanici lůžkovou či jednotku intenzivní péče, ale jedná se o operační sál. Očekávají se ode mě plnění povinnosti manažera nižší úrovně. To znamená, že mám na starosti jednak další sestry, také sanitáře a materiální vybavení potřebné k výkonu naší práce.

1.b Jak probíhá informačně-organizační komunikace na pracovišti?

Komunikace na pracovišti probíhá na několika úrovních a v daných časových intervalech. Jedná se schůzky lékařů, schůzky staničních sester s vrchní sestrou a provozní schůzky. Organizace následujícího dne je určena dnem předchozím, Na schůzkách se řeší operační program, obsazení lékařů na jednotlivých stanicích a operačních sálech. Dále též počet instrumentárek a jejich rozpis služeb. Během dne pak probíhá předávání informací o dění na oddělení na inspekčním pokoji mezi jednotlivými sestrami.

1.c Jak a kým jste informována o dění v organizaci?

O dění v organizaci jsem především informována ze strany vedení kliniky a to jak přednostou kliniky, tak také vrchní sestrou. Dále získávám informace prostřednictvím intranetu, či emailovými zprávami zasílanými odborovou organizací. Každý měsíc vychází časopis vydávaný naší nemocnicí, kde je také zaznamenáno dění v minulém měsíci či následující chystané akce.

1.d Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřeba?

Vzhledem k tomu, že pracuji jako sestra, a vzhledem k rozvoji medicíny, je pro mou práci nezbytné materiálové i přístrojové vybavení. Organizace zajišťuje obojí prostřednictvím odboru zásobování, kde jsou směřovány naše požadavky a kde jsou pak v co nejkratším termínu vyřizovány. Bez tohoto vybavení by nebylo možné léčit pacienty. Bohužel se v dnešní době potýkáme s nedostatkem financí, a tak ne vždy je nám objednáno vše dle našich požadavků. Odbor zásobování hledá levnější alternativy, které ovšem s námi předem konzultuje.

2.a Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?

Důvodem práce ve fakultní nemocnici je každodenní pestrost dění, různorodost klientů (pacientů), rozsáhlá škála výkonů, dobré pracovní podmínky. Dále také přátelské klima na pracovišti.

2.b Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?

I přesto, že mi do důchodu zbývá jen pár let, jsem nikdy vážněji neuvažovala o odchodu ze zaměstnání. Ani o změně povolání a ani o změně nemocnice.

2.c Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?

Nemocnice připravila a každoročně obnovuje bonusový program pro zaměstnance, kde je spousta výhod. Dále mám FKSP. Kliniky jsou dvakrát ročně hodnoceny z hlediska hospodaření a splnění limitů, pokud vše dopadne dobře, pak dostáváme finanční odměny. Jako členka odborů mám také výhody (slevy) na vstupenky různých kulturních akcí, zájezdů či slevu na vstupném do určitých relaxačních a sportovních center.

2.d Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vaším znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání? Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?

Jsem plně spokojena se svým zařazením jako úseková sestra. V současné době si dodělávám vysokoškolské vzdělání, takže má pozice odpovídá mým znalostem, dovednostem i vzdělání.

3.a Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?

Vzhledem k mému věku, a platovému zařazení a funkci úsekové sestry, není moc možností pro další platový a kariérní růst. Co se vzdělávání týče, je mi umožněno studium na VŠ, dále nemocnice pořádá spoustu odborných seminářů.

3.b Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?

Má práce v mém životě hraje zásadní roli, nevnímám ji pouze jako práci, ale jako poslání. Díky mé práci zažívám denně pocity naplnění a uspokojení z pomoci druhým lidem, nejen nemocným, ale také jejich příbuzným. Nejdůležitější je pro mne flexibilita a orientace v nových postupech.

3.c Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?

Vzhledem k blížícímu se odchodu do důchodu očekávám snad dobré reference pro mé další působení v jiných aktivitách. Dokončuji studium na VŠ zejména z hlediska do budoucna, protože poté budu moci vykonávat přednášky a výuku na zdravotní škole anebo jiných akcích, které se zabývají tematikou zdravotnictví.

3.d Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?

Za uspokojující a motivující zároveň považuji pomoc nemocným, možnost být u zavádění nových operačních postupů, možnost účasti na kongresech.

4.a Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?

Vzhledem k nedostatku financí ve zdravotnictví a ke složitosti a náročnému obsahu mé práce vnímám odměňování jako nedostačující. Mzda se skládá ze základního platu, osobního ohodnocení a příplatku za služby. Pokud chci mít více peněz, musím si také naplánovat více služeb.

4.b Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Každoročně probíhá hodnocení zaměstnanců, kde vrchní sestra hodnotí daná kritéria mé práce. Dále je to prostřednictvím každodenní komunikace, která je vedena většinou direktivně, málo kdy se dočkáme pochvaly ze strany vrchní sestry.

4.c Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?

Můj pracovní úspěch je podmíněn osobou vrchní sestry, jejího vnímání a nahlížení na mou osobu a od toho se také odvíjí následná komunikace a odměňování. Za svůj pracovní úspěch považuji každý den, který se pracovně vydaří, kdy se podaří zvládnout i třeba náročnější situaci.

Rozhovor S11

1.a Jaká je Vaše pozice v rámci organizace, co se od Vás očekává?

Momentálně nemám žádnou pracovní pozici, nebyla mi podepsána ani po 2 letech pracovní smlouva na dobu neurčitou, budu tedy přeřazena na jiné pracoviště. Očekává se tedy ode mne odchod ze stávající pozice z důvodu neshod se staniční a následně i vrchní sestrou.

1.b Jak probíhá informačně-organizační komunikace na pracovišti?

Jako sestra jsem informována staniční sestrou, komunikace probíhá direktivní formou ústy staniční sestry. Je často velmi nepřijemná a arogantní, dalo by se říci, že obsahuje slovní útoky na mou osobu.

1.c Jak a kým jste informována o dění v organizaci?

O dění v organizaci jsem především informována staniční sestrou, pak prostřednictvím intranetu, emailovými zprávami odborové organizace a časopisem Zpravodaj, který vydává naše nemocnice.

1.d Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřeba?

Pracuji jako sestra a proto je pro mou práci nutné materiálové i přístrojové vybavení, které je zajišťováno odborem zásobování. O potřebný materiál se stará staniční sestra, která na základě našeho upozornění, že něco dochází či chybí, materiál objedná.

2.a Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?

Důvodem mého setrvání ve FN Ostrava i přes neshody se staniční sestrou jsou dobré platové podmínky a zaměstnanecké výhody, které má nemocnice pro své zaměstnance. Také je to problém sehnat si odpovídající místo v jiné nemocnici.

2.b Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?

Vzhledem k momentální situaci jsem nejen uvažovala, ale také již takto činím odchod ze svého zaměstnání, i když neopouštím zcela nemocnici, ale pouze přecházím na jiné oddělení. Důvodem mého přesunu je konflikt se staniční sestrou, který nedokázala vyřešit ani vrchní sestra, neboť je na straně staniční vzhledem k jejich dlouholetému přátelství.

2.c Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?

Nemocnice má bonusový program pro zaměstnance, kde je spousta výhod. Dále máme FKSP. Kliniky jsou dvakrát ročně hodnoceny z hlediska hospodaření a splnění limitů, pokud vše dopadne dobře, pak dostáváme finanční odměny. Jako členka odborů mám také výhody (slevy) na vstupenky různých kulturních akcí, zájezdů či slevu na vstupném do určitých relaxačních a sportovních center.

2.d Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vaším znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání? Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?

Pozice sestry vzhledem k mému dosaženému vzdělání je adekvátní, nemám ambice stát se staniční sestrou, vyhovuje mi práce na úrovni sestry.

3.a Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?

Je mi umožněno navštěvovat různé semináře, za které jsou mi udělovány kredity, které potřebuji pro svou práci. Jinak mi není umožněn platový ani jiný vzdělávací růst.

3.b Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?

Práce v mém životě hraje velmi důležitou roli, trávím v ní více času než doma. Důležitá pro mne je pomoc lidem a pohoda na pracovišti, která mi bohužel momentálně chybí.

3.c Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?

Přála bych si ocenění své práce nejen od pacientů, ale také od své přímé nadřízené a to staniční sestry.

3.d Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?

Za uspokojující považuji pomoc nemocným a to, že v celkem krátkém časovém úseku jdou vidět výsledky jejich léčení. Motivující pro mne je pocit, že jsem přispěla svou prací a plněním svých pracovních povinností ke zlepšení pacientova zdravotního stavu.

4.a Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?

Vzhledem k mému vztahu se staniční sestrou vnímám odměňování mé osoby jako nedostačující. Mzda se skládá ze základního platu, osobního ohodnocení a příplatku za služby. Osobní příplatek mám neodpovídající povaze mé vykonané práce.

4.b Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Bohužel je to ve většině případů hodně direktivní a při každoročním hodnocení nejsem hodnocena kladně, ale vždy jsou mi vytýkány nějaké věci. Pochvalu jsem nedostala už hodně dlouho, a to i přesto, že si své povinnosti plním.

4.c Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?

Své povolání a to, že jej můžu vykonávat, považuji jako svůj pracovní úspěch. Vidět, že moje pomoc nemocným není zbytečná, je pro mne největším úspěchem. Myslím si, že to jak vykonávám svou práci, je podmíněno i vztahy na pracovišti a vedením kliniky, tedy vrchní sestrou a staniční sestrou. Protože jen pozitivní pracovní klima umožňuje správný pracovní výkon a tím také úspěch.

Rozhovor S12

1.a Jaká je Vaše pozice v rámci organizace, co se od Vás očekává?

Pracuji ve vedoucí pozici, jsem vrchní sestra. Očekává se ode mě řízení chodu provozu, strategické řízení, řízení vnitřních zdrojů, plánování, sledování ekonomických ukazatelů, kontrolní činnost. Jsem zodpovědný za hospodaření kliniky, pokud selžu a my překročíme limit, pak nikdo ze zaměstnanců nedostane mimořádné odměny.

1.b Jak probíhá informačně-organizační komunikace na pracovišti?

Komunikace probíhá formou provozních porad se zaměstnanci, dále pak máme elektronickou a písemnou formu předávání podstatných informací. Na oddělení probíhají každodenní schůzky související s předáváním služby a s tím spojenou informovaností nové směny o dění na oddělení. Informací je dostatek, problém je, že jich je nadbytek, jsme zahlceni spousty vnitřních řídicích aktů a jiných směrnic či dalších poznatků, a proto se snažím tyto informace selektovat a předávat svým podřízeným jen ty, které jsou pro výkon jejich práce zásadní.

1.c Jak a kým jste informována o dění v organizaci?

O dění v organizaci jsem informována prostřednictvím své nadřízené, tedy Náměstkyni ošetřovatelské péče, a také primářem oddělení. Další informace získávám na intranetu, a z nemocničních listů.

1.d Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřeba?

Pro práci sestry je nezbytné materiálové i přístrojové vybavení. Starost o nemocné a léčení nemocných se bez materiálového a přístrojového zázemí neobejde. Organizace zajišťuje obojí prostřednictvím odboru zásobování. Vzhledem k finančním limitům klinik není vždy objednáno vše dle našich požadavků. V případě záměny materiálu anebo dodavatele jsme o této záměně předem informováni.

2.a Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?

Důvodem práce ve fakultní nemocnici je pestrost pracovní činnosti, finanční hodnocení, samostatnost při rozhodování, profesní růst a možnosti sebevzdělávání a seberealizace.

2.b Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?

I přes občasné neshody s primářem jsem o odchodu z FN neuvažovala. Jsem spokojena s pozicí, kterou v rámci organizace zastávám.

2.c Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?

Odměny jsou dvakrát ročně za výsledky hospodaření, dále je to individuální příspěvek FKSP, sleva na stravování, bonusový program zaměstnanců na služby dle nabídky.

2.d Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vaším znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání? Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?

Pozice, kterou zastávám, plně odpovídá mým znalostem i dosaženému vzdělání. Jsem spokojená, a nic bych neměnila. Není jiná pracovní pozice, kterou bych upřednostňovala.

3.a Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?

Povinnost vzdělávat se je dána pro sestry zákonem. Pro dosažení vyššího postu – vrchní sestra a staniční sestra a pro specializaci je zvyšování kvalifikace podmínkou. Zaměstnavatel mi umožňuje aktivní a pasivní vzdělávání na seminářích a kongresech, publikační činnost a s tím související finanční postup. Při dosažení vyššího vzdělání je pak možné zařadit do vyšší platové třídy.

3.b Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?

Pracovní profese je pro mne dá se říci koníčkem, vybrala jsem si profesi v pozdějším věku, takže to, co jsem chtěla dělat, se mi splnilo. Jako nejdůležitější je dle mého názoru profesionalita, citlivost k potřebám podřízeným zaměstnanců, poctivost, flexibilita, spokojenost z vykonané práce a sebeuspokojení.

3.c Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?

Od svého působení očekávám jistotu práce, ekonomické zabezpečení a uznání svých kolegů a podřízených.

3.d Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?

Za uspokojující a motivující považuji pomoc lidem v krizových situacích, ve složitých meznících jejich života. Z příběhu lidí se snažím poučit a zúročit tyto znalosti při své další práci. Je zajímavé pozorovat pokrok pacienta postupem času. Motivující je pro mne uspokojení a možnost seberealizace.

4.a Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?

Jako vrchní sestra vnímám finanční odměnu jako postačující. Můj plat se skládá z nenárokové a nárokové složky platu. Nenároková složka je osobní příplatek a nárokový je základní plat, který je dán tabulkovými tarify platnými ve FN. Dalším způsobem odměňování je Hodnocení dle ekonomických ukazatelů včetně angažovanosti v profesi.

4.b Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Zpětná vazba je prováděna každoročním hodnocením zaměstnanců v písemné a ústní podobě, a pochvalou ihned při splnění náročného úkolu. S výtkou ze strany své nadřízené jsem se ještě nesetkal, je to osoba, která sama kdysi vykonávala profesi sestry, zná tedy problematiku a úskalí této profese a má pro mnohé pochopení.

4.c Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?

Mé pracovní úspěchy nejsou podmíněny pouze příjemným pracovním prostředím, ale důležitou roli na pracovní úspěchy má rodinné zázemí a pochopení ostatních členů rodiny pro náročnost mé práce, dále pak chuť do práce, plnění zadaných úkolů a pochvala. Za svůj pracovní úspěch považuji uznání za vykonanou práci, spokojenost podřízených zaměstnanců, kladné hospodářské výsledky.

Rozhovor S13

1.a Jaká je Vaše pozice v rámci organizace, co se od Vás očekává?

Pracuji jako staniční sestra, očekává se ode mě řídit personálně a provozně oddělení. To znamená postarat se jak o složení sester a sanitářů, rozpis služeb, tak i o materiální a technické vybavení, tak aby měly sestry všechny pomůcky potřebné ke své práci.

1.b Jak probíhá informačně-organizační komunikace na pracovišti?

Vzhledem k službám a předávání služeb probíhá denně, kdy se předávají informace o událostech předešlého dne, o příjmu nových pacientů, o změnách léčebných postupy či medikace, Na oddělení probíhají provozní schůzky, kterých se účastní všichni zaměstnanci. Pokud to je nutné, probíhá i individuální komunikace.

1.c Jak a kým jste informována o dění v organizaci?

O dění v organizaci jsem informována vrchní sestrou. Větší porady jsou konány 1x do měsíce. Informace mám i od ostatních kolegů, z intranetu, z nemocničního časopisu a odborové organizace.

1.d Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřeba?

Vzhledem k práci na JIP je vybavení dostačující, k práci je samozřejmě potřeba. Proto nemocnice se snaží z ohledem na finance obnovovat přístrojové vybavení, spotřební materiál je řešen aktuálně dle potřeby a to podle složení pacientů. Materiálové vybavení je zajišťováno pracovníci odboru zásobování.

2.a Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?

Důvodem práce ve fakultní nemocnici je dobrá dostupnost do zaměstnání. Vzhledem k tomu, že bydlím v Porubě, trvá mi cesta do práce pouhých 15 minut pěší chůze, znamená tedy pro mě úsporu financí na dopravu. Práce, kterou vykonávám, mě baví a pracovní podmínky v nemocnici jsou dobré.

2.b Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?

O odchodu jsem nikdy neuvažovala. I když nastaly konflikty na pracovišti, vždy jsem dokázala situaci vyřešit, a nikdy jsem nad odchodem nepřemýšlela.

2.c Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?

Nemocnice má bonusový program pro zaměstnance se spoustou výhod. Dále máme FKSP. Kliniky jsou hodnoceny z hlediska hospodaření a splnění limitů, pokud vše dopadne dobře, pak dostáváme finanční odměny. Jako členka odborů mám také výhody (slevy) na vstupenky různých kulturních akcí, zájezdů či slevu na vstupném do určitých relaxačních a sportovních center a to nejen pro sebe, ale také pro rodinné příslušníky. Zaměstnavatel nám přispívá i na stravu, proto je cena obědu výrazně nižší.

2.d Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vaším znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání? Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?

Má pozice odpovídá mým znalostem i dosaženému vzdělání, které v dnešní době je již ukončené magisterské studium.

3.a Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?

Z hlediska nutnosti vzdělávání sester je zájem o studium na našem oddělení veliký. Podmínky jsou ovšem omezené počtem pracovních míst, vyžadujících vyšší kvalifikaci. Zaměstnavatel však umožňuje studovat každé sestře a to jako samoplátce. Motivačním stimulem pro studium je pak zařazení do vyšší platové třídy. Odměňování, tedy mzda je pak dána platovými tabulkami.

3.b Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?

Má práce hraje v mém životě důležitou roli. Znamená pro mě zdroj obživy a kontakt s lidmi. Znamená pro mě možnost seberealizace a pomoci druhým.

3.c Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?

Od svého působení v nemocnici očekávám v první řadě spokojené zaměstnance, nejen své podřízené, ale i kolegy. Dále pak spokojené pacienty a hlavně možnost profesního a osobního růstu.

3.d Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?

Uspokojivé a zároveň motivující je pro mě spokojený pacient, spokojení podřízení a zajímavé kontakty s lidmi. Při své práci se setkávám v rámci jednání o materiálním a technickém vybavení s mnoha obchodními dodavateli. Po několika letech společného jednání se z některými z nich stali přáteli, takže obohatili i můj osobní, soukromý život.

4.a Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?

Bohužel, i přesto, že jsem se svou prací spokojena a že mě má práce naplňuje, musím říct, že nejsem dostatečně odměněna a ohodnocena ze strany vedení. Práce sestry je velice náročná, práce staniční sestry znamená i spoustu administrativních úkonů, které jsem nucena provádět po řádné pracovní době, neboť vzhledem k nedostatku sester není v silách zvládnout tyto úkony během služby. Plat je tvořen dle tabulek a to ze základního platu a pak ze složky osobního příplatku, dále jsou to příplatky za služby a víkendy. Odměny jsou rozdělovány plošně, rozpočteny na počet zaměstnanců kliniky, což je dle mého názoru demotivující, neboť ať se snažím či nikoli, stále máme všichni stejně.

4.b Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Pokud se mnou není vrchní sestra spokojena, řeší to ihned a to nějakou výtkou a vyžaduje sjednání nápravy. O spokojenosti s mou prací moc nemluví, pochvala není součástí každodenního života kliniky, dobře vykonaná práce a věci navíc se považují za samozřejmost.

4.c Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?

Pracovní úspěchy jsou podmíněny celkovým klimatem na pracovišti, to znamená jak vztahy mezi kolegy, tak mezi nadřízenými a podřízenými, ale také materiálním vybavením. Za svůj pracovní úspěch považuji spokojené podřízené zaměstnance a spokojené pacienty.

Rozhovor S14

1.a Jaká je Vaše pozice v rámci organizace, co se od Vás očekává?

Pracuji na pozici staniční sestry a mou úlohou je vedení stanice (nelékařských pracovníků), zajištění chodu oddělení, po stránce personální a ekonomické, zajištění přístrojů, pomůcek, motivace podřízených, informovanost podřízených.

1.b Jak probíhá informačně-organizační komunikace na pracovišti?

Prostřednictvím pravidelných provozních schůzí – ty jsou jednou měsíčně. Potom komunikace se směnovými sestrami jednotlivých skupin a předání informací jejich prostřednictvím a každodenní schůzka u vrchní sestry, kde jsou i ostatní staniční sestry.

1. c Jak a kým jste informována o dění v organizaci?

Informace získávám od vrchní sestry, přednosta kliniky, prostřednictvím nemocničních listů, intranetu a odborové organizace. Informace si také vyměňujeme staniční sestry mezi sebou.

1.d Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřeba?

Pro práci sestry je nezbytné materiální a technické vybavení. Bez něho by nemohla sestra vykonávat svou ošetrovatelskou činnost. Vybavení je organizací zajišťováno prostřednictvím skladu MTZ a SZM. K bezproblémovému chodu oddělení je zapotřebí úzká spolupráce mezi oběma stranami, kdy nám často pracovnice skladu vycházejí vstříc při statimových požadavcích, které máme mimo pravidelný rozvoz.

2.a Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?

Důvodem práce ve FN je relativní stálost zaměstnání, oproti jiným nemocnicím taktéž dobré finanční ohodnocení a lepší podmínky pro další vzdělávání a možnosti seberealizace. Dále je to kolektiv spolupracovníků, se kterými se scházím i ve svém volném čase.

2.b Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?

Uvažovala jsem nejen o odchodu ze zaměstnání, ale úplně o změně profese. Byla jsem vyčerpaná a to zejména v období před auditem a akreditací nemocnice, kdy bylo obtížné ustát vysoké pracovní požadavky ze strany vedení kliniky a nemocnice a skloubit je s povinnostmi matky a ženy.

2.c Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?

Odměny jsou ekonomické, podle výsledku hospodaření za pololetí a kalendářní rok, dále z fondu vedoucího. Výhod je spousta, je to např. FKSP, bonusový program pro zaměstnance, kde je spousta výhod. Odbory poskytují svým členům a rodinným příslušníkům také výhody (slevy) na vstupenky různých kulturních akcí, zájezdů či slevu na vstupném do určitých relaxačních a sportovních center. V rámci bonusového programu je nejzajímavější zvýhodněný nemocniční tarif u mobilního operátora.

2.d Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vaším znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání? Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?

Má pozice odpovídá mému dosaženému vzdělání i mým znalostem. Jsem v pozici staniční sestry spokojená, můžu zúročit znalosti a informace, které jsem získala studiem na VŠ.

3.a Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?

Pro zdravotní sestry je vzdělávání povinností, je to nutnost, která je dána zákonem. Vždy však záleží na dohodě s vrchní sestrou a vedením kliniky. Ke zvyšování mé kvalifikace jsem motivována nejen zákonnou povinností, ale také možností vyššího výdělků. Při dosažení vysokoškolského vzdělání jsem pak následně zařazena

do vyšší platové třídy dle tabulek. Pro studium jsou sestry uvolňovány, musí vše být předem domluveno a je tomu také přizpůsoben rozpis služeb. Jsou dostupné různé vzdělávací akce, semináře, kongresy a kurzy. Systém je podle mého názoru spravedlivý a dostačující. Můj plat je podle platových tabulek platných ve FN. A skládá se z nenárokové a nárokové složky. Tedy ze základního platu a osobního ohodnocení.

3.b Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?

Pro mě konkrétně je práce zdrojem obživy, určitě není na prvním místě v životě. Nestavím ji před ostatní věci. Nejdůležitější je mít dobré kolegy, na které se mohu spolehnout, stálost zaměstnání a vcelku slušný plat.

3.c Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?

Od svého působení očekávám, že za svou práci budu dostatečně oceněna, nejen finančně, ale také slovem, uznáním či pochvalou. Dále očekávám možnosti seberealizace. To, že se můžu aktivně účastnit kongresů a seminářů, že budu pracovat v dobrém kolektivu. Dále očekávám stálost svého zaměstnání.

3.d Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?

Zajímavé z mého pohledu jsou určitě široké spektra diagnóz u pacientů, stále se vyvíjející a zavádějící nové léčebné postupy. Motivující a uspokojující je pro mě možnost dalšího vzdělávání, práce v dobrém kolektivu a pod vedením vrchní sestry, která je empatická a má pochopení pro potřeby svých podřízených.

4.a Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?

Mzdu dostávám každý měsíc na základě platových tarifů, které jsou v naší nemocnici dány. Další odměňování je formou ekonomických odměn, kdy je posuzován 2x ročně výsledek hospodaření na klinice. Bohužel systém odměňování nepovažuji za motivující, ale spíše demotivující, protože celková částka odměn je rozdělena na počet zaměstnanců na oddělení, a je jedno jak pracujete, všichni dostanou stejně. Částka ostatních odměn, které jsou udělovány z fondu vedoucího, často závisí na subjektivním pocitu vedoucího pracovníka. Osobní ohodnocení je nenároková složka platu, která může být vedením kdykoli odebrána. Má mzda se skládá z nenárokové složky platu (osobní ohodnocení) a ze základního platu, dále z příplatku za služby a víkendy.

4.b Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Zpětnou vazbu získávám denně na ranních poradách s vrchní sestrou, kde hodnotíme chod oddělení předešlého dne a pak úkoly na příslušný den. Posezení probíhá v příjemné atmosféře u kávy. Vztahy s vrchní sestrou nejsou pouze na profesionální úrovni, za léta spolupráce se z nás staly kamarádky, která spolu tráví i volný čas. To ovšem neznamená, že se z její strany nedočkám výtky. Pokud není spokojena s mou prací, ihned mi to sdělí v okamžiku, kdy nastane problém.

4.c Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?

Nevím, jestli nějaké pracovní úspěchy mám. Pracovní úspěchy všeobecně jsou podmiňovány pocitem dobře vykonané práce, což znamená „bezproblémový chod JIP-ky, a to po všech stránkách“! Dále pak zázemím rodiny, která musí mít pro práci staniční sestry pochopení, neboť je to práce psychicky náročná a vyčerpávající. Myslím, že se mi podařilo vytvořit kvalitní tým lidí, kteří spolu spolupracují.

Rozhovor S15

1.a Jaká je Vaše pozice v rámci organizace, co se od Vás očekává?

Pracuji na pozici staniční sestra a mým úkolem je zajištění hladkého provozu oddělení, řízení nelékařského personálu, zajištění materiálu potřebného pro ošetrovatelskou činnost.

1.b Jak probíhá informačně-organizační komunikace na pracovišti?

Komunikace na pracovišti probíhá pravidelně a to formou denní schůzky staničních sester u vrchní sestry. Dále máme pravidelné měsíční provozní schůze personálu. V rámci stanice probíhá komunikace mezi staniční sestrou a zbytkem personálu nepřetržitě, a to v průběhu celé směny.

1.c Jak a kým jste informována o dění v organizaci?

O dění v organizaci jsem informována od vrchní sestry (informace ze schůze vrchních sester), dále e-mailem, nemocničními listy, intranetem – aktuality.

1.d Jaké zajišťuje organizace technické a materiální vybavení? Je toto vybavení pro Váš pracovní výkon potřeba?

Materiální a technické vybavení je zajišťováno dle požadavků pracoviště a to v rámci organizace odborem zásobování. Komunikace mezi pracovníci tohoto odboru a klinikou patří mezi mé pracovní kompetence a je, dá se říct, každodenní činností. Bez potřebného vybavení a materiálu by nemohlo dojít k úspěšnému léčení pacienta a záchraně jeho života.

2.a Co je důvodem toho, že pracujete ve FN Ostrava?

Důvodem práce ve FN je jistota stálého pracovního místa, prestiž kliniky a možnost vědomostního a kariérního růstu.

2.b Uvažovala jste někdy o odchodu z tohoto zaměstnání? Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?

Do fakultní nemocnice jsem nastoupila ihned po ukončení střední zdravotní školy, a za celou dobu mého působení v nemocnici jsem neuvažovala o odchodu.

2.c Jaké jsou ve FN poskytovány zaměstnanecké odměny a výhody?

V rámci nemocnice jsou pravidelné pololetní odměny – za ekonomické výsledky, tedy výsledky hospodaření za dané období, pak to jsou nepravidelné „motivační“ odměny od nadřízené, bonusový zaměstnanecký program, který má spoustu výhod a jednou z nich je zvýhodněný tarif na mobilní telefon, dále sleva na stravném a FKSP.

2.d Odpovídá Vaše práce (pracovní pozice) Vaším znalostem, dovednostem a dosaženému vzdělání? Pokud ne, jakou pracovní pozici byste upřednostňovala?

Má pozice plně odpovídá dosaženému vzdělání a mým současným znalostem a dovednostem.

3.a Jaký vzdělávací, platový či kariérní růst je Vám umožněn?

Vzdělávání je mi umožněno bez omezení, můžu studovat na VŠ, účastnit se aktivně či pasivně odborných seminářů a kongresů. V rámci kariérního růstu také žádné omezení nejsou, můžu spolupracovat s lékaři na výzkumech prováděných v naší nemocnici, kdysi jsem byla řadovou sestrou a vypracovala jsem se na pozici staniční sestry. Co se platového růstu týče, ten je bohužel omezen, protože platové hodnocení je dáno dle tarifních tabulek.

3.b Jakou roli ve Vašem životě hraje Vaše práce, co pro Vás znamená? Co je v rámci Vaší práce pro Vás nejdůležitější?

Práce tvoří 1/3 mého života, přináší mi uspokojení a možnost seberealizace. Za nejdůležitější považuji dobré mezilidské vztahy na pracovišti a odpovídající péči o pacienta.

3.c Co očekáváte a požadujete od svého působení ve FN?

Očekávám a požaduji stálost zaměstnání se stálým příjmem a rozvoj pracovního, profesního života.

3.d Co považujete na Vaší práci za uspokojující, motivující a zajímavé?

Uspokojivé a zároveň motivující je pro mě spokojený pacient, spokojení podřízení a zajímavé kontakty s lidmi. Můžu říci, že za motivující, zajímavé a uspokojující považuji všechny aspekty mé práce. Práce se stala mou životní filozofií, a nejen pouze zdrojem obživy.

4.a Jste dostatečně odměňováni? Z jakých složek se toto odměňování skládá a jakým způsobem probíhá?

Dostatečně odměňováni? V rámci možností ano, ale jinak vnímám svou práci jako nedoceněnou, Sestry stále více přebírají na svá bedra kompetence, které v minulosti spadaly do pracovní náplně lékařů. Pokud se v nemocnici mluví o platech, tak se vždy jedná v první řadě o lékaře a na sestry je zapomináno. Odměňování je prováděno formou pravidelné pololetní ekonomické odměny a fondu vedoucího. Plat se skládá z nárokové a nenárokové složky platu, z příplatku za služby a práci o víkendech.

4.b Jakou formou probíhá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Zpětnou vazbu získávám na pravidelných schůzkách, dále při namátkových kontrolách a při vizitě. Probíhá ústní formou a to buď formou pochvaly anebo výtky.

4.c Co podmiňuje Vaše pracovní úspěchy? Co považujete za pracovní úspěch?

Mé pracovní úspěchy podmiňuje mé pracovní nasazení, rodinné zázemí, a vztahy na pracovišti. Za největší pracovní úspěch považuji fungující oddělení, zdravý kolektiv a spokojené pacienty.