

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2015-2018

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Michaela Kissová**

**Motivace zdravotního personálu na oddělení CEDR**

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce:  
RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINET (PART TIME) STUDIES**

2015-2018

**BACHELOR THESIS**

**Michaela Kissová**

**Motivation of medical staff at CEDR departement**

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 02. 02. 2018

Michaela Kissová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce panu RNDr. Janu Žufanovi, Ph.D., MBA, za jeho odborné vedení, za pomoc, rady a připomínky, při zpracování této práce.

## **Anotace**

Cílem práce je zjišťování skutečné motivace k setrvání v zaměstnání nižšího zdravotnického personálu (sanitáři/ky, ošetrovatelky, zdravotní asistent/ka, zdravotní sestry), pracujících na oddělení CEDR I., II. Nemocnice Jablonec nad Nisou. Práce je strukturována na teoretická východiska a analytickou část. V rámci teoretických východisek je představena motivace, její teorie, zdroje, a vazba na pracovní motivaci. Je podhrnout význam pracovní spokojenosti, týmové spolupráce, a především rizik práce v pomáhajících profesích. Pomáhající profese jakožto NZP a jeho pracovní motivace je výzkumným zájmem práce. Je zkoumána nabídka zaměstnání v mikroregionu Jablonce nad Nisou a skutečná motivace k setrvání v zaměstnání nižšího zdravotnického personálu pracujících na oddělení CEDR I., II. Nemocnice Jablonec nad Nisou, k čemuž je použito dotazníkové šetření. Výsledky poukazují na převládající vnitřní motivy těchto pracovníků k setrvání v zaměstnání, jejich pracovní spokojenost, ale přesto jsou pro výsledky navrženy některá zlepšení.

## **Klíčová slova**

Motivace, motivy, nižší zdravotnický personál, pracovní spokojenost.

## **Annotation**

The aim of the thesis is to find a real motivation to remain in the employment of lower medical staff (sanitaries, nurses, health assistant, nurses) working in the CEDR I, II. Hospital Jablonec nad Nisou. The thesis is structured on the theoretical basis and the analytical part. Within the theoretical background, motivation, its theory, resources, and the link to work motivation are presented. It underlines the importance of work satisfaction, teamwork, and, above all, the risks of work in assisting professions. Helping the profession as a lower medical staff and its motivation is a research interest in work. The job offer in the Jablonec nad Nisou micro-region is investigated and the real motivation to remain in the employment of lower medical staff working at the CEDR I, II division. Hospital Jablonec nad Nisou, which is used for questionnaire survey. The results point to the prevailing internal motivations of these workers to remain in employment, their job satisfaction, but some improvements are proposed for the results.

## **Keywords**

Lower medical staff, motivation, motives, work satisfaction.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>10</b>
1.1 Základní pojmy .....	11
1.2 Motivace jako personální činnost.....	12
1.3 Motivace a její teorie.....	14
1.3.1 Maslowova teorie.....	19
1.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	19
1.3.3 Vroomova expektační teorie .....	21
1.3.4 Výběr teorie vhodné ke zkoumané skupině zaměstnanců .....	21
1.4 Faktory pracovní motivace.....	23
1.5 Charakteristika práce nižšího zdravotnického personálu.....	25
1.6 Nabídka zaměstnání v mikroregionu .....	26
<b>2 ANALYTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>29</b>
2.1 Použité metody.....	29
2.2 Nemocnice Jablonec nad Nisou .....	30
2.2.1 Oddělení CEDR .....	30
2.3 Dotazníkové šetření.....	31
2.4 Zjištěné výsledky dotazníkového šetření .....	32
2.5 Diskuze a návrhy.....	56
2.5.1 Diskuze nad motivačními faktory.....	56
2.5.2 Návrhy opatření .....	57
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>69</b>

## ÚVOD

Předkládaný text se věnuje motivaci zdravotnického personálu. Motivací člověka se „rozumí soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměřují jeho jednání a prožívání, nebo které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují.“<sup>1</sup>

Cílem práce je zjišťování motivace k setrvání v zaměstnání nižšího zdravotnického personálu (sanitáři/ky, ošetřovatelky, zdravotní asistent/ka, zdravotní sestry), pracujících na oddělení CEDR I., II. Nemocnice Jablonec nad Nisou. Tato nemocnice je příspěvkovou organizací, která zaměstnává okolo 133 lékařů, 386 středních a 123 nižších nelékařských pracovníků, z toho 52 pracovníků na oddělení CEDR I. a II. (data za rok 2016). Snahou Nemocnice Jablonec nad Nisou je naplňování dlouhodobé strategie, která se zaměřuje na spokojenost pacientů, zaměstnanců, vysokou odbornou úroveň a ekonomickou stabilitu.<sup>2</sup> Tomu, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní motivací v Centru doléčování a rehabilitace (CEDR) a co především vede tento nižší zdravotnický personál (NZP) k tomu, setrávat na tomto oddělení CEDR, se bude věnovat dotazníkové šetření této práce.

Strukturu práce tvoří dvě hlavní kapitoly, teoretická východiska a analytická část. Předmětem teoretických východisek je za použití odborných literárních pramenů představit motivaci, její teorie, charakterizovat zdroje motivace, pracovní spokojenost a její vazbu na pracovní motivaci, podhrnout význam týmové spolupráce, a především vymezit rizika práce v pomáhajících profesích. Zdravotnický personál je pomáhající profesí, v rámci které se pracovníci setkávají s lidmi, jenž se ocitli v tíživé životní situaci, nebo například v nemocnici či centru doléčování a rehabilitace. Pomáhající profese představují široký soubor různých vlastností a kompetencí, které se poměrně hodně odráží v bezprostředním vztahu k práci s pacienty. Základním předpokladem pomáhajících povolání je přitom angažovanost a motivovanost pracovníků.<sup>3</sup> Součástí teoretických východisek je také nabídka odpovídajících zaměstnání v daném mikroregionu. Předmětem analytické části je

---

<sup>1</sup> KRNINSKÁ, R. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2012, s. 38. ISBN 978-80-7394-343-1.

<sup>2</sup> Nemocnice Jablonec nad Nisou. *Úvod*. [online]. 2018 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z: <http://www.nemjbc.cz/>

<sup>3</sup> HROZENSKÁ, M. a D. DVORÁČKOVÁ. *Sociální péče o seniory*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 125. ISBN 978-80-247-4139-0.



představit použité metody, vybranou Nemocnici Jablonec nad Nisou a vybrané oddělení CEDR I. a II. této nemocnice, a zpracovat výsledky dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření se přitom bude věnovat zjišťování skutečné motivace k setrvání v zaměstnání NZP pracujících na oddělení CEDR I., II. Nemocnice Jablonec nad Nisou. Zjištěné výsledky z dotazníků následně povedou k naplnění cíle práce, závěrečné diskuzi a návrhům na zlepšení současné situace.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická východiska se věnují tématu motivace v zaměstnání. Zaměřují se na vymezení základních pojmů, vymezení motivace jakožto jedné z personálních činností v organizaci, a na teorie motivace. Kromě toho jsou vymezeny charakteristiky motivace a její zdroje, mezi které patří potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty a hodnotová orientace.<sup>4</sup> Na podkladě různých motivačních teorií, jsou vybrány ty nejčastěji se v odborné literatuře objevující a z nich je vybrána ta teorie, nebo jejich kombinace, jež je vhodná pro dotazníkové šetření ve vztahu ke zkoumané skupině zaměstnanců (tzn. NZP - sanitáři/ky, ošetrovatelky, zdravotní asistent/ka, zdravotní sestry). Faktory pracovní motivace vztahující se k vybrané teorii jsou dále rozebrány (např. pracovní spokojenost, týmová spolupráce, rizika v pomáhajících profesích). Kromě toho se teoretická východiska věnují i charakteristice práce NZP a nabídce zaměstnání ve vybraném mikroregionu Jablonec nad Nisou, na který se zaměřuje analytická část práce.

Teoretická východiska se velmi úzce věnují vztahu motivace a pracovní spokojenosti, což jsou jednak vzájemně propojenými pojmy, ale také pojmy, které jsou ve zdravotnickém prostředí studovány již od 30. let 20. století. Zdravotnické prostředí má svá specifika, která ovlivňují motivaci, pracovní angažovanost pracovníků a v důsledku i pracovní spokojenost. Současná pozornost se ve zdravotnictví zaměřuje na tvorbu takového pracovního prostředí, které omezí fluktuaci zdravotnických pracovníků. Omezením fluktuace pracovníků se vyřeší nejenom problém nedostatku pracovní síly, ale také problém vysokých nákladů nemocnic vynakládaných na nábor nových pracovníků, čímž se logicky snižuje i kvalita poskytované zdravotní péče. Současná pozornost se ovšem zaměřuje i na tvorbu motivovaného pracovního prostředí, které povede k pracovní spokojenosti zdravotnického personálu, jež je na velmi špatné úrovni.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> KRNINSKÁ, R. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2012, s. 41. ISBN 978-80-7394-343-1.

<sup>5</sup> VĚVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 19. ISBN 978-80-247-4732-3.

## 1.1 Základní pojmy

Na úvod teoretických východisek vztahujících se k tématu motivace v zaměstnání zpracovávám tematický slovník se základními a výchozími pojmy:

- *„Demotivace – ztráta motivace zaměstnanců, častými vyvolávajícími faktory jsou pocity nespravedlivého hodnocení a projevy nedůvěry vedoucí vůči zaměstnancům, opomíjení zpětné vazby atd.*
- *Dyssatisfactory – motivační faktory vnější (faktory nespokojenosti, hygienické) – celkové okolnosti práce a pracovního zařazení atd.*
- *Hodnota – v nějakém smyslu pro člověka významná a důležitá.*
- *Motiv – pohnutka, jakýkoliv podnět, který podněcuje člověka k činnosti nebo jej k činnosti inspiruje, mezi základní motivy jsou řazeny potřeby, zájmy a hodnoty.*
- *Motivace – vnitřní proces, jehož výsledkem je chování vedoucí k dosažení stanoveného cíle.*
- *Potřeba – pocit nějakého nedostatku či nadbytku.*
- *Pracovní motivace – vyjadřuje přístup jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat vycházející z vnitřních pohnutek (tj. motivů).*
- *Satisfactory – motivační faktory vnitřní (faktory spokojenosti, motivátory) – celkové okolnosti osobního výkonu, úspěch, uznání, odpovědnost za práci atd.*
- *Spokojenost s prací – týká se postojů a pocitů, které lidé cítí ve vztahu ke své práci. Úroveň je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory.*
- *Stimulace – představuje soubor vnějších podnětů či pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.*
- *Zájem – realizace přináší jistou míru radosti a uspokojení.“<sup>6</sup>*

S těmito výchozími pojmy budu dále v práci pracovat, a proto je jejich vymezení důležité. Je třeba vědět, jak pojmy jako motivace, motiv a pracovní motivace v této práci chápu.

---

<sup>6</sup> ZÍTKOVÁ, M. a kol. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 115. ISBN 978-80-247-5094-1.

## 1.2 Motivace jako personální činnost

Jelikož předmětem zájmu teoretických východisek je motivace pracovního jednání, která umožňuje zvyšovat výkon pracovníků, tak je třeba nejdříve vymezit motivaci jako jednu z personálních činností. Motivaci pracovního jednání se věnuje řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je součástí řízení každé organizace, tedy i nemocnice, a je považováno za specifickou oblast činností, jež jsou orientované na člověka v organizaci. Cílem řízení lidských zdrojů bývá optimálně využívat potenciál pracovníků a investic do nich vložených k dosažení cílů organizace prostřednictvím personálních činností. Mezi hlavní činnosti patří aktivity podporující komunikaci, zajišťování potřebného počtu pracovníků (tj. plánování, získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků), řízení pracovního výkonu (tj. řízení jednotlivců a týmů), vzdělávání a rozvoj pracovníků, hodnocení jejich práce, motivování a odměňování, zabezpečování pracovních podmínek a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.<sup>7</sup> Motivace by tedy měla být jednou z činností řízení lidských zdrojů každé organizace a nemocnice. Za účelem vytvoření motivujícího pracovního prostředí mohou organizace formulovat svoje strategie motivace. Strategii motivace lze charakterizovat jako systém vyváření motivujících pracovních míst, rozvojových programů, motivujícího odměňování nebo řízení pracovního výkonu. Proto by cílem strategie motivace mělo být vytvářet motivující prostředí, které bude zlepšovat spokojenost a výkon pracovníků.<sup>8</sup> Tabulka 1 poté poukazuje na faktory ovlivňující strategii motivace a přínos personalistiky.

---

<sup>7</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, s. 9, 10, 95. ISBN 978-80-247-3269-5.

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015, s. 231, 232. ISBN 978-80-247-5258-7.

Tabulka 1 Faktory ovlivňující strategie motivace a přínos personalistiky

Faktory ovlivňující strategie motivace	Přínos personalistiky
Komplexnost procesu motivace znamená, že zjednodušené přístupy založené na teorii instrumentality nebo teoriích potřeb budou pravděpodobně neúspěšné.	Přecházet vytváření a uskutečňování strategií s využitím zjednodušených přístupů nebo bez ohledu na individuální rozdíly.
Lidé jsou pravděpodobně motivovanější, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, čím jsou a co dělají. To znamená věnovat pozornost základní potřebě uznání.	Podporovat vytváření a uplatňování procesu řízení pracovního výkonu, který umožňuje dohodnout vzájemná očekávání a ocenit dosažené výsledky.
Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce – a nejsou lidem vnucovány zvnějšku, jako například pobídkové odměny.	Pozorovat vytváření a uplatňování systémů celkové odměny, které umožňuje ocenit úspěch s využitím peněžních i nepeněžních odměn. Vytvářet a uplatňovat systém peněžních odměn s využitím doporučení vyplývajících z teorie očekávání, cíle a spravedlnosti. Využitím uznání jako prostředek vnější motivace. Podněcovat vnitřní motivaci prostřednictvím vytváření motivujících pracovních míst.
Některé lidi budou peníze motivovat více než jiné. Nelze předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře.	Předejít uplatňování systému odměňování podle výkonu jako zázračného prostředku, který přes noc změní každého zaměstnance v dobře motivovaného a vysoce výkonného jedince.
Potřeba práce, která lidem poskytne prostředky k dosažení jejich cílů, rozumnou míru autonomie a možnost využívat jejich schopnosti, znalosti a dovednosti.	Poskytovat poradenství týkající se vytváření pracovních míst, s ohledem na faktory ovlivňující motivaci k práci a s využitím obohacení práce.
Potřeba příležitosti k růstu prostřednictvím rozvoje schopnosti a kariéry.	Poskytovat prostředky a příležitosti k učení s využitím takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje nebo odborné vzdělání.
Kultura organizace v podobě jejich hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů lidí přímo nebo nepřímo motivovat.	Poskytovat poradenství týkající se vytváření a rozvíjení kultury, která bude podporovat procesy oceňování a odměňování zaměstnanců.
Motivaci může posilovat styl vedení, který udává směr, podněcuje a podporuje zaměstnance v jejich úsilí dosahovat vytčených cílů a zlepšovat pracovní výkon.	Navrhnout soustavu schopností zaměřenou na schopnostech a chování manažerů a vedoucích týmů. Identifikovat potenciální manažery a vedoucí týmů s využitím řízení pracovního výkonu a assessment center. Realizovat rozvojové programy pro manažery a vedoucí týmů.
Potřeba dosáhnout úspěchu je významným motivátorem pro manažery a vůbec pro všechny, kteří chtějí větší pravomoc a odpovědnost.	Podporovat vytváření pracovních míst, řízení talentů a řízení pracovního výkonu s cílem poskytnout lidem příležitost dosáhnout úspěchu a také zpětnou vazbu, aby věděli, jak si vedou a co ještě musí udělat, aby dosáhli více.

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015, s. 230 – 231.

### 1.3 Motivace a její teorie

Motivace je pojmem skloňovaným v mnoha pádech a mnoho odborných autorů poskytuje její definici, stejně jako celá řada autorů poskytuje méně či více ucelený přehled motivačních teorií. Motivaci je možné chápat jako důležitý faktor úspěchu. Je obecným pojmem, který zahrnuje celou řadu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Motivaci je možné chápat jako řetězec navazujících reakcí, neboť pocity dávají vzniknout přání a cílům, což vyvolává jisté napětí a vede k aktivitám, které k naplnění cílů směřují.<sup>9</sup> Motivace tedy integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytyčenému cíli.<sup>10</sup> Motivace je nejčastěji definována jako „soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměřují jeho jednání.“<sup>11</sup> Některé odborné publikace se věnují i pracovní motivaci. Pracovní motivace je motivací k pracovní činnosti a je možné ji chápat jako „vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať již máme na mysli obecný postoj (vztah k práci jako takové) nebo vztah k určitému typu práce.“<sup>12</sup> Pracovní motivace tedy souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti (jedná se o jeho makro-prostor), s jeho vnitřní osobností (jedná se o jeho mikro-prostor), a s jeho pracovní činností (jedná se o jeho mezo-prostor). Motivace je pak výsledkem těchto objektivně působících vlivů a subjektivních postojů.<sup>13</sup> Obecně platí, že pokud není pracovník dostatečně motivován, také jeho vlohy, vědomosti, dovednosti a zkušenosti nejsou samy o sobě zárukou toho, že bude výkonným a úspěšným. Při nedostatečné motivaci pak bývá velmi často výsledkem pracovní činnosti neuspokojivý.<sup>14</sup> Motivovaní pracovníci jsou snaživí,

---

<sup>9</sup> VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 19. ISBN 978-80-247-4732-3.

<sup>10</sup> KRNINSKÁ, R. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2012, s. 38. ISBN 978-80-7394-343-1.

<sup>11</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 22. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>12</sup> VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 15. ISBN 978-80-247-4732-3.

<sup>13</sup> KRNINSKÁ, R. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2012, s. 37. ISBN 978-80-7394-343-1.

<sup>14</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 23. ISBN 978-80-247-2497-3.

kdežto nemotivovaní často bývají netečnými a neaktivními.<sup>15</sup> Organizace přitom očekávají právě pracovníky motivované a silně pracující, v plné síle bez pracovních výkyvů a automaticky orientované na důležité cíle.<sup>16</sup>

Motivací se zabývá nejenom řízení lidských zdrojů, ale i samotná psychologie. Bez úspěšných poznatků psychologie o motivaci by její aplikace v pracovním prostředí nebyla možná. Jakákoliv motivace v pracovní činnosti vychází z poznatků o motivaci lidského chování a z poznatků o motivech chování daného člověka. Motivy chování mají jednoznačně psychologický smysl, tedy určitou hodnotu, jež nemusí být vždy žádoucí z hlediska obecně uznávaných společenských hodnot. Problematiku motivace lidského chování je tedy třeba považovat za velmi komplexní systém. Obecně platí, že motivace je intrapsychický proces, který probíhá uvnitř člověka a vyústí ve výsledný vnitřní stav, a tím je motiv. Zde je třeba vědět, že motiv a motivace jsou strukturálními prvky odehrávající se uvnitř člověka, a které vysvětlují jeho chování zaměřené na nějaký cíl. Kdežto vnější objekty rozhodně nejsou motivy, ale prostředky jejich realizace. Příklad této rozdílnosti vymezuje například autor Nakonečný ve své publikaci, kde píše, že: „Motivace není jídlo, ale nasycení, resp. požitek z jedení, jídlo je jen prostředkem k dosažení této dovršující reakce.“<sup>17</sup> Na takto pojatou motivaci poté poukazuje Tabulka 2, která vymezuje strukturu motivace a její intrapsychickou podstatu.

---

<sup>15</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 136. ISBN 978-80-247-1349-6.

<sup>16</sup> ZÍTKOVÁ, M. a kol. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 103. ISBN 978-80-247-5094-1.

<sup>17</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, s. 5–7. ISBN 80-200-0592-7.

Tabulka 2 Struktura motivace

Osobnost	Motivační stav určité intenzity	Situace	Chování	Cíl
„Já“	bych chtěl	za těchto okolností	prostřednictvím tohoto	učinit toto
a) „Já“	bych měl chuť	v restauraci	dát si řízek	abych se najedl
b) „Já“	bych se rád ujistil	přímo u šéfa	tím, že se ho zeptám na prémie	že je se mnou spokojen

Zdroj: NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, s. 7.

V této souvislosti je třeba vymezit ještě pojem motiv. Motiv je poměrně často zaměňován za potřebu, ovšem oba pojmy mají své odlišnosti. „Motiv je tendence k určitému cíli, zatímco potřeba je vnitřní stav přebytku nebo nedostatku něčeho v organismu, motiv je obecnější pojem než potřeba a zahrnuje jednak potřebu a jednak příslušné chování směřující k cíli, který potřebu uspokojí.“<sup>18</sup> Motivace je pak chápána jako proces, při kterém je člověku nabízeno to, co uspokojí jeho zájmy neboli motivy. Na motivaci přitom nelze pohlížet jako na manipulaci, nýbrž jako na snahu o porozumění lidí, od kterých je něco potřeba, za účelem uspokojení jejich zájmů. Úspěšná motivace není jenom povrchním činem.<sup>19</sup>

Motivace jakožto proces má svůj zdroj především ve vnitřní a vnější situaci daného člověka. Mezi motivující vnitřní stavy může patřit již zmiňované hladovění, kdežto mezi motivující vnější stavy může patřit vnější ohrožení. V souvislosti s pracovním procesem se pak může jednat o potřebu sebe realizace (tzn. vnitřní motivující stav), nebo o potřebu peněz (tzn. vnější motivující stav). Takovéto vnější podněty, kterými mohou být plat či odměna, mohou člověka stimulovat, ale to neznamená, že jej musí motivovat k určitému chování.<sup>20</sup> Proto je motivování pracovníků efektivní jen tehdy, pokud jsou pochopeny jejich potřeby a je stimulováno jejich úsilí plnit podnikové cíle, i uspokojovat vlastní potřeby.<sup>21</sup> Proto se tedy rozlišuje mezi motivací a stimulací, neboli mezi vnitřními a vnějšími faktory motivace. Za vnitřní faktory motivace je možné považovat ty, jež souvisí s prací jako

<sup>18</sup> ČAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, s. 180. ISBN 978-80-247-4033-1.

<sup>19</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015, s. 11–12. ISBN 978-80-247-5515-1.

<sup>20</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, s. 17. ISBN 80-200-0592-7.

<sup>21</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 159. ISBN 80-247-0469-2.



takovou, neboli ty, které výkonem samotné práce uspokojí pracovníkovi potřeby. Za vnější motivační faktory je možné naopak považovat ty, jež pracovníci získávají za provedení práce.<sup>22</sup> V některé odborné literatuře je možné se setkat s intrinsickými (tzn. vnitřními) a extrinsickými (tzn. vnějšími) pracovními motivy. Jedná se pouze o jiné označení vnitřních a vnějších motivů k práci.<sup>23</sup>

Významnou úlohu zastávají teorie motivace, které vysvětlují proces motivování a proces utváření motivací. Tyto teorie jsou schopny vysvětlit důvody, proč se lidé nějak chovají, proč vyvíjí určité úsilí, a taktéž jsou schopny popsat to, co mohou zaměstnavatelé učinit pro povzbuzení svých pracovníků.<sup>24</sup> Teorie motivace byly v čase postupně vyvíjeny různými teoretiky s různými důsledky. Na jejich nezákladnější přehled přitom poukazuje Tabulka 3.

---

<sup>22</sup> URBAN, J. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017, s. 24. ISBN 978-80-87974-15-5.

<sup>23</sup> VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 16. ISBN 978-80-247-4732-3.

<sup>24</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 159. ISBN 80-247-0469-2.

Tabulka 3 Přehled teorií motivace

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentality	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázeny s jejich výkonem.	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoli to jen zřídka představuje efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
Dvoufaktorový model	Statistické dis-satisfactory	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: (1) ty, které vnitřně souvisí s prací (vnitřní motivátory nebo satisfactory), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst; (2) ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat / mzda nebo pracovní podmínky.	Identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomie a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systém odměňování nabízel peněžní i nepeněžní odměny.
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Vroom, Porter a Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny: (1) vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, (2) vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a (3) významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

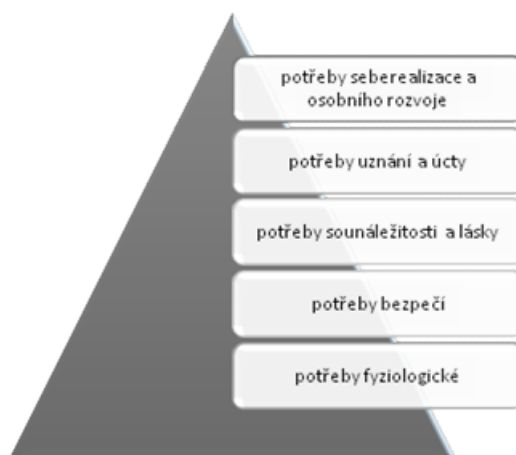
Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 167.

Nejčastěji přitom vychází autoři odborné literatury zabývající se řízením lidských zdrojů a motivací zaměstnanců z těchto tří teorií motivace – Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie a Vroomova expektační teorie.

### 1.3.1 Maslowova teorie

Maslowova teorie bývá v pracovní oblasti nejpobulárnější, protože se úzce zaměřuje na nejdůležitější motivační stimuly, kterými jsou potřeby. I když mají potřeby v životě pracovníka proměnlivý význam, tak vždy u nich funguje hierarchický princip uspokojení. Tedy nejdříve jsou uspokojovány potřeby nižší úrovně (potřeby fyziologické), a až poté potřeby vyšší úrovně (potřeby sociální).<sup>25</sup> Proto v návaznosti na tento princip existuje systém pyramidy těchto potřeb, jak poukazuje Obrázek 1.

Obrázek 1 Systém pyramidy



Zdroj: MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 139.

Různí autoři ovšem tento systém pyramidy různě modifikují, a kladou například větší důraz na pocity, jež vznikají v souvislosti s určitým chováním vedoucím k uspokojením potřeb, než na potřeby.<sup>26</sup>

### 1.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

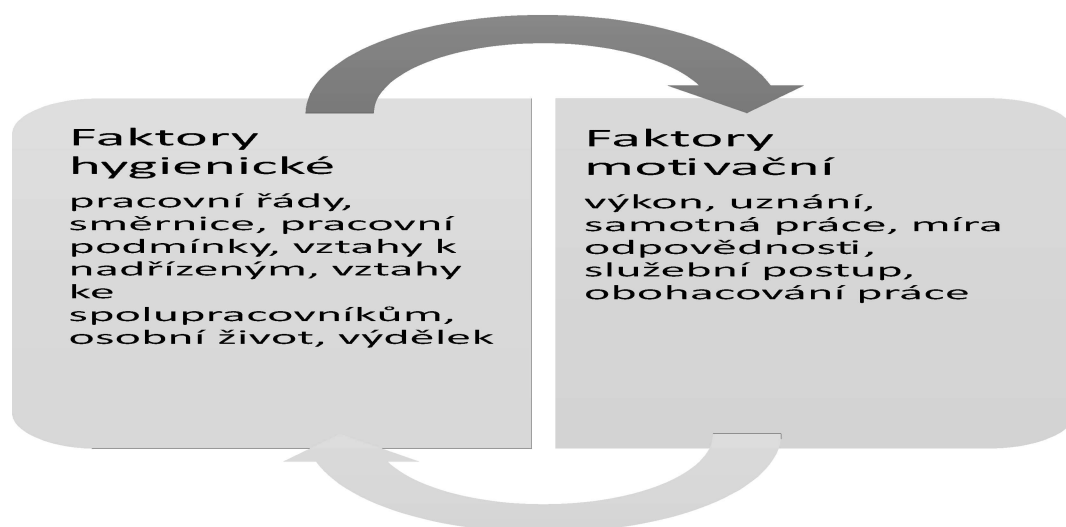
Herzbergova teorie také vychází z typologie potřeb jako Maslow, ovšem, rozlišuje sílu vnějších stimulů „(dyssatisfactory, které souvisí s pracovními podmínkami a jež se také označují jako faktory hygienické – nepociťujeme je jako motivaci, ale pouze jako nespokojenost, když se objeví nějaký negativní vnější stimul) a vnitřních pohnutek

<sup>25</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 139. ISBN 978-80-247-1349-6.

<sup>26</sup> ZÍTKOVÁ, M. a kol. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 105–106. ISBN 978-80-247-5094-1.

(satisfactory, které souvisí s obsahem práce a lidským zaujetím – jejich uspokojování není ukončeno, protože při dosažení určité úrovně, při uspokojení určité potřeby naše zaujetí pro věc narůstá, naše potřeba je stále energicky posilována).“<sup>27</sup> Proto Obrázek 2 poukazuje na klasifikační strukturu dvou faktorů a to hygienických (tj. vnějších stimulů), a motivačních (tj. vnitřních pohnutek).

Obrázek 2 Klasifikace faktorů



Zdroj: MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 141.

Základním předpokladem této teorie je to, že pracovní motivace souvisí se spokojeností a nespokojeností pracovníků. Proto dyssatisfactory jsou označovány za faktory nespokojenosti a satisfactory za faktory spokojenosti. Jejich praktický dopad pak může mít příznivý nebo nepříznivý charakter, jak poukazuje Tabulka 4.

Tabulka 4 Praktický dopad faktorů podle Herzbergovy teorie

	Vnitřní faktory	Vnější faktory
příznivý charakter	vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci	způsobují, že pracovníci nejsou nespokojeni, na motivaci dlouhodobě nepůsobí
nepříznivý charakter	způsobují, že pracovníci nejsou nespokojeni, na motivaci nepůsobí	vyvolávají pracovní nespokojenost a snižují pracovní motivaci

Zdroj: ZÍTKOVÁ, M., a kol. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015, s. 107.

<sup>27</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 141. ISBN 978-80-247-1349-6.

### 1.3.3 Vroomova expektační teorie

Vroomova teorie se na rozdíl od těch předcházejících zaměřuje na kvantifikační hodnocení motivačních stimulů. „Vychází z toho, že jedinec vynakládá určité úsilí, jehož smyslem je dosáhnout určitého cíle, výsledku. Jedinec očekává, že výsledek jeho úsilí bude nějak oceněn. A dále jde o to, aby ocenění, které získá, mělo pro pracovníka význam. Čím větší význam má, tím větší úsilí by měl vynakládat.“<sup>28</sup> Proto tato teorie matematicky zpracovává následující proměnné:

- „E = expektance, očekávané představy pracovníka o výsledku svého snažení v podobě obsahu (v rozmezí od 0,0 do 1,0 – čím vyšší číslo, tím je očekáván lepší výsledek).
- Výkon je výsledkem aktivní činnosti.
- I = instrumentalita je pravděpodobnost, s jakou očekává pracovník odměnu za odvedený výkon (vyjadřuje se také v dimenzích hodnot od 0,0 do 1,0).
- V = valence je vyjádřením hodnoty toho, co pracovník získává za pracovní výkon jako odměnu (v hodnotách od -10 do + 10).
- Ú = úsilí je předpokládané snažení pracovníka, které vyplývá z vypočítaných hodnot podle vzorce.“<sup>29</sup>

### 1.3.4 Výběr teorie vhodné ke zkoumané skupině zaměstnanců

Na základě teoretických východisek motivačních teorií ve vztahu ke zkoumané skupině zaměstnanců pracujících na oddělení CEDR je zvolena Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie pro další zpracování. Tato teorie je vybrána z toho důvodu, že je zaměřena na spokojenost/nespokojenost s prací, což je tématem této práce (tzn. spokojenost s pracovní motivací a motivace zdravotnického personálu k setrvání v zaměstnání). Úroveň pracovní spokojenosti bývá ovlivňována dvěma faktory (tzn. vnitřními a vnějšími motivačními faktory), kterým se právě Herzbergova teorie věnuje. K setrvání v zaměstnání (což je výzkumným zájem této práce), přitom dochází právě tehdy, když jsou zaměstnanci

---

<sup>28</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 142. ISBN 978-80-247-1349-6.

<sup>29</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 142. ISBN 978-80-247-1349-6.

motivování, organizaci oddání, a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Spokojený pracovník v zaměstnání rád zůstává. Nespokojený pracovník častěji odchází, nebo je frustrovaný, což v případě práce NZP je velkým problémem. Situace ve zdravotnictví je odlišná od jiných profesí, a je dosti specifická. Zdravotnický personál přichází do častého kontaktu s klienty, a míra jeho nespokojenosti či frustrace se výrazně promítá do poskytované péče, a na škodě pak může být samotný klient.<sup>30</sup>

Herzbergova dvoufaktorová teorie je tedy vybrána pro účely dotazníkového šetření. Umožní se zaměřit na pojmenování těch faktorů, které jsou skutečnými motivátory (s pozitivním nebo negativním účinkem), ale i těch faktorů, které jsou frustrátory (s pozitivním nebo negativním účinkem), jak je patrné z Tabulky 5. Za pomoci této teorie tedy bude zjištěna pracovní spokojenost, skutečná motivace k setrvání v zaměstnání nižšího zdravotnického personálu, ale i možné návrhy na zlepšení současného stavu.

Tabulka 5 Aplikace Herzbergovy teorie v této práci

Mezi motivátory s pozitivním účinkem, tj. faktory působící na spokojenost pracovníků, patří úspěšný výkon, vyslovené uznání, zajímavá práce, odpovědnost, možnost postupu.
Mezi motivátory s negativním účinkem, tj. faktory působící nespokojenost, patří neúspěšný výkon, nedostatek uznání, nudná práce, žádná odpovědnost, překážky v postupu, nedostatek příležitosti k seberealizaci.
Mezi frustrátory s pozitivním účinkem, tj. faktory neovlivňující spokojenost, patří plat, jistota pracovního místa, vysoký status, dobrá podniková a personální politika.
Mezi frustrátory s negativním účinkem, tj. faktory působící nespokojenost, patří špatné pracovní podmínky, nejistota pracovního místa, nízký status, špatná podniková a personální politika.

Zdroj: KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, s. 30.

Z Herzbergovy teorie tedy vyplývá následující hypotéza, která bude dotazníkovým šetřením testována:

- Hranice mezi skupinami faktorů (vnějšími a vnitřními) není zcela jednoznačná,<sup>31</sup> a skutečná motivace k setrvání zaměstnání v důsledku fenoménu zvyku (kdy pozitivní účinek některých vnějších faktorů může časem vyprchat), více souvisí s vnitřními faktory.

Tato hypotéza je tedy postavena na tom, že vnější motivátory, jako například finanční odměna zaměstnance, mohou časem z důvodu zvyku jako přirozené lidské vlastnosti

<sup>30</sup> ZÍTKOVÁ, M. a kol. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 112–113. ISBN 978-80-247-5094-1.

<sup>31</sup> ZÍTKOVÁ, M. a kol. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 106. ISBN 978-80-247-5094-1.

vyprchat, a proto stálejšími motivátory k setrvání v zaměstnání, zejména ve zdravotnictví, mohou být vnitřní faktory jako například potřeba uznání od klientů CEDR, nebo potřeba pomoci. Proto se další část teoretických východisek věnuje převažujícím faktorům pracovní motivace v souladu s Herzbergovou teorií.

#### 1.4 Faktory pracovní motivace

Ve zdravotnictví má pracovní motivace úzké vazby na pracovní spokojenost plynoucí z celé řady vnějších a vnitřních faktorů. Pracovní spokojenost lze charakterizovat jako postoje a pocity, které pracovník cítí ve vztahu ke své práci.<sup>32</sup> Současná situace ve zdravotnictví nasvědčuje tomu, že pracovní spokojenost souvisí s méně stresující a méně fyzicky náročnou prací, pravidelnými směnami, větším množstvím peněz, méně pracovními hodinami, ale i vlastním časem na rodinu a příležitostmi k postupu.<sup>33</sup> Pracovní spokojenost tedy souvisí jak s vnějšími, tak vnitřními podněty.

Ve zdravotnictví patří mezi vnější faktory mající vliv na pracovní spokojenost zejména přátelský pracovní kolektiv, osobnost vedoucího, pracovní klima, technické a materiální vybavení pracoviště, pracovní podmínky a sociální vybavenost, ale i odpovídající finanční ohodnocení.<sup>34</sup> Největší důraz je přitom kladen na pracovní kolektiv a týmovou spolupráci. Důvodem je možná současný stav ve zdravotnictví, kdy dochází k rozšiřování kompetencí zejména sester, ale i delegování méně specializovaných činností na NZP a proto se rozšiřuje potřeba vzájemné spolupráce. Vytváření a fungování interdisciplinárních týmů (tzn. tří a více jedinců, které jsou ve vzájemné interakci, vnímají identitu organizace, a přijímají pracovní normy), se přitom objevuje v českých podmínkách už od konce minulého století. Tým ovšem není formálně ustanovenou jednotkou, a proto někde může a jinde nemusí fungovat. Týmová práce je ovšem ve zdravotnictví považována za jednu ze základních

---

<sup>32</sup> ZÍTKOVÁ, M. a kol. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 111-112. ISBN 978-80-247-5094-1.

<sup>33</sup> VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 20. ISBN 978-80-247-4732-3.

<sup>34</sup> ZÍTKOVÁ, M. a kol. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 113. ISBN 978-80-247-5094-1.

podmínek efektivní péče o pacienty. Společným cílem týmové spolupráce by mělo být pomoci pacientovi.<sup>35</sup>

Mezi vnitřní faktory mající vliv na pracovní spokojenost poté mohou patřit potřeba uznání, samotná náplň a smysl práce, míra odpovědnosti, nebo potřeba kariérního postupu.<sup>36</sup> I když v rámci těchto faktorů dochází k poměrně velké proměnlivosti, tak lze předpokládat, že ve zdravotnictví, jakožto v pomáhající profesi, může převládat smysl samotné práce. Termínem pomáhající profese jsou přitom definovány takové skupiny povolání, jež jsou postaveny na profesní pomoci druhým lidem. Zdravotnické profese právě patří mezi tuto skupinu povolání. Zdravotnické profese se od ostatních odlišují nutným vztahem s pacientem, a také často zapojením vlastní osobnosti do procesu pomáhání. Na kvalitu poskytované pomoci má pak bezprostřední vliv osobnost pracovníka, jeho míra zapojení a zejména jeho motivy. Nejčastějšími motivy jsou pocity naplnění a uspokojení z pomoci. Na opačné straně ovšem stojí velké zklamání a frustrace, které v pomáhajících profesích bohužel často přicházejí. Pak je možné hovořit o pocitu vyhoření.<sup>37</sup> Pocit vyhoření je v odborné literatuře označován syndromem vyhoření, a je hlavním rizikem práce v pomáhajících profesích. Syndrom vyhoření je možné charakterizovat jako vyprahlost nebo vypálení. Syndrom vyhoření „*popisuje profesionální selhávání na základě vyčerpání vyvolaného zvyšujícími se požadavky od okolí nebo od samotného jedince. Zahrnuje ztrátu zájmu a potěšení, ztrátu ideálů, energie i smyslu, negativní sebeocení a negativní postoje k povolání.*“<sup>38</sup> V této souvislosti lze ovšem poukázat i na jiná rizika práce v pomáhajících profesích, která mohou působit právě demotivačně. Může se jednat o biologická rizika (např. rizika infekcí), rizika chemických škodlivin (např. chemické desinfekce, alergeny), ale i o rizika plynoucí z fyzické a psychické zátěže.<sup>39</sup>

---

<sup>35</sup> VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 40–43. ISBN 978-80-247-4732-3.

<sup>36</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 141. ISBN 978-80-247-1349-6.

<sup>37</sup> GÉRINGOVÁ, J. *Pomáhající profese*. Praha: TRITON, 2011, s. 21 – 25. ISBN 978-80-7387-394-3.

<sup>38</sup> VENGLÁŘOVÁ, M., a kol. *Sestry v nouzi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, s. 23. ISBN 978-80-247-3174-2.

<sup>39</sup> VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 83–88. ISBN 978-80-247-4732-3.



## 1.5 Charakteristika práce nižšího zdravotnického personálu

Práce NZP se řídí zákonem č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních. Každý pracovník pracující ve zdravotnictví musí mít jednak odbornou způsobilost danou zákonem, ale také způsobilost zdravotní a bezúhonnost.<sup>40</sup> Kromě toho by měl NZP dodržovat práva pacientů, příslušné etické kodexy, k pacientům se chovat vstřícně, vlídně a profesionálně. Povinností NZP je také zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které jsou spojené s výkonem své profese, dodržovat platné právní předpisy, interní předpisy a sledovat jejich změny.

Sanitář je jakožto NZP způsobilý k výkonu svého povolání pod odborným dohledem nebo přímým vedením. Dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě je povolání sanitáře 2. skupinou ve zdravotnictví. Povolání sanitáře je dle náplně práce rozdělováno do tří kategorií: venkovní, oddíleňský a sálový sanitář. Hlavním úkolem sanitáře je přitom přivážet a odvážet pacienty a zodpovídat za ně.<sup>41</sup>

Ošetřovatel je také jakožto NZP způsobilý k výkonu svého povolání pod odborným dohledem nebo přímým vedením. Dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě je povolání ošetřovatele 3. skupinou ve zdravotnictví. Náplní práce ošetřovatele je jednak základní ošetřovatelská péče, ale také diagnosticko-terapeutická činnost, administrativní práce a přípravné i dokončovací práce. Nejdůležitější je ovšem základní ošetřovatelská péče, která je zaměřená na uspokojování základních potřeb nemocného, jež si nemocný nemůže sám zajistit.<sup>42</sup>

Zdravotní asistent a zdravotní sestra jsou poté zdravotnickými pracovníky, kteří jsou způsobilý k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné způsobilosti. Dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě je povolání zdravotnického asistenta 4. skupinou ve zdravotnictví, a povolání zdravotní sestry poté 5. skupinou ve zdravotnictví. Obě povolání patří mezi velmi náročné profese. Jejich objektem bývá nemocný člověk, který vyžaduje od těchto pracovníků dodržování

---

<sup>40</sup> Zákon č. 96 ze dne 4. února 2004, o nelékařských zdravotnických povoláních. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 30, §3, odst. 1. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>

<sup>41</sup> WICHISOVÁ, J. a kol. *Sestra a perioperační péče*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 42. ISBN 978-80-247-3754-6.

<sup>42</sup> KELNAROVÁ, J. a kol. *Ošetřovatelství pro střední zdravotnické školy – 1. ročník*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015, s. 52. ISBN 978-80-247-5332-4.

žádoucích forem jednání, obrovskou trpělivost, empatii a pochopení. Předpokládá se, že zdravotnický asistent i zdravotní setra zvládnou práci ve směnném provozu, o víkendech a svátcích, zvládnou odbornou činnost, práci s technikou i fyzikou zátěž, administrativní činnosti a komunikaci s nemocnými, rodinou, kolegy i veřejností.<sup>43</sup>

Na závěr lze zhodnotit, že i když je NZP nelékařským zdravotnickým povoláním, tak je považován za rizikové povolání, neboť přichází do styku s pacienty, je vystavován určité míře neuropsychické zátěže, fyzické zátěže, ale i chemickým látkám (např. R41, 43).

## 1.6 Nabídka zaměstnání v mikroregionu

Mikroregion Jablonec nad Nisou se nachází na území Libereckého kraje ČR a jeho podíl nezaměstnanosti k 30. 11. 2017 činí 3,5 % (míra nezaměstnanosti Libereckého kraje – 3,6 %, míra nezaměstnanosti ČR 3,5 %). Oproti 30. 11. 2016 přitom tato míra nezaměstnanosti klesla v mikroregionu o 1,3 %. S meziročním poklesem počtu uchazečů o práci se zvýšil i počet volných pracovních míst, které jsou nabízeny prostřednictvím Krajského Úřadu práce Jablonec nad Nisou. V celorepublikovém srovnání se pak okres Jablonec nad Nisou nachází s touto nezaměstnaností a celkovou situací trhu práce na 43. místě z celkových 77 okresů České republiky. Lze také zhodnotit, že k 30. 11. 2017 evidoval Krajský Úřad práce Jablonec nad Nisou celkem 2 290 uchazečů o zaměstnání. Z tohoto počtu tvořilo 1 256 žen (které tvoří na trhu práce v okrese Jablonec nad Nisou větší podíl uchazečů o práci než muži), 291 osob se zdravotním postižením, 65 absolventů škol a 54 mladistvých osob. Právě zdravotně postižení, absolventi škol a mladiství jsou v tomto okrese zvláštní skupinou uchazečů, která je na trhu práce ohrožena více než jiné skupiny.<sup>44</sup>

K 30. 11. 2017 bylo v okrese Jablonec nad Nisou hlášeno celkem 802 volných pracovních míst. Nejpočetněji jsou volná pracovní místa nabízena v oblasti řemeslných a pomocných prací, jak je patrné z Tabulky 6.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> KELNAROVÁ, J. a kol. *Ošetřovatelství pro zdravotnické asistenty*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 25. ISBN 978-80-247-2830-8.

<sup>44</sup> Úřad práce ČR. *Měsíční přehled o nezaměstnanosti v okrese Jablonec nad Nisou*. Liberec: Krajská pobočka ÚP v Liberci, 2017, s. 1–5.

<sup>45</sup> Úřad práce ČR. *Měsíční přehled o nezaměstnanosti v okrese Jablonec nad Nisou*. Liberec: Krajská pobočka ÚP v Liberci, 2017, s. 8.

Tabulka 6 Nejpočetnější nabízená volná pracovní místa v databázi Krajského Úřadu práce Jablonec nad Nisou dle profesí k 30. 11. 2017

CZ-ISCO	profese	VPM k 30. 11. 2017
821	Montážní dělníci výrobků a zařízení	65
814	Obsluha strojů na výrobu a zpracování výrobků z pryže, plastu a papíru	58
833	Řidiči nákladních automobilů, autobusů a tramvají	56
541	Pracovníci v oblasti ochrany a ostrahy	56
722	Kováři, nástrojáři a příbuzní pracovníci	51
932	Pomocní pracovníci ve výrobě	36
754	Ostatní řemeslní pracovníci a pracovníci v dalších oborech	25
751	Výrobci a zpracovatelé potravin a příbuzní pracovníci	24
731	Pracovníci v oblasti uměleckých a tradičních řemesel	23
931	Pomocní pracovníci v oblasti těžby a stavebnictví	23
911	Uklízeči a pomocníci v domácnostech, hotelích, administrativních, průmyslových a jiných objektech	22

Zdroj: Úřad práce ČR. *Měsíční přehled o nezaměstnanosti v okrese Jablonec nad Nisou*. Liberec: Krajská pobočka ÚP v Liberci, 2017, s. 9.

Bohužel z Tabulky 6 jasně vyplývá, že v oblasti prací NZP (sanitáři/ky, ošetřovatelky, zdravotní asistent/ka, zdravotní sestry), není v okrese nabídka volných pracovních míst. V okrese Jablonec nad Nisou nemají tato nelékařská zdravotnická povolání dostatek odpovídajícího zaměstnání. Na druhou stranu je ovšem tento výsledek pozitivním, protože je vidět, že o práci NZP je zde zájem.

Nejvyšší počet pracovních míst pro NZP přitom nabízí nikoliv předemtná nemocnice této práce Jablonec nad Nisou, ale nemocnice Tanvald. Tato nemocnice patří podle Úřadu práce ČR mezi TOP 10 zaměstnavatelů s nejvyšším počtem pracovních míst v okrese Jablonec nad Nisou, jak je patrné z Tabulky 7.

Tabulka 7 TOP 10 zaměstnavatelů s nejvyšším počtem nabízených míst v okrese Jablonec nad Nisou

Zaměstnavatel	počet volných míst	profese
CIKAUTXO CZ. s. r. o.	42	Ostatní strojírenští technici, Technici bezpečnosti práce a ochrany zdraví, racionalizace výroby, ergonomických studií, Obsluha strojů na výrobu a zpracování výrobků z pryže, Obsluha strojů na výrobu a zpracování výrobků z plastu, Montážní dělníci výrobků z pryže a plastů, Skladníci, obsluha manipulačních vozíků
Nemocnice Tanvald, s. r. o.	39	Lékaři v interních oborech, Lékaři v anesteziologických oborech, Fyzioterapeuti specialisté, Všeobecné sestry s osvědčením, Všeobecné sestry bez osvědčení, Zdravotničtí asistenti (praktické sestry), Sanitáři, Uklízeči a pomocníci ve zdravotnických a sociálních zařízeních
ZCL – OTAS, s. r. o. - pracoviště	30	Montážní dělníci mechanických zařízení
AKT plastikářská technologie Čechy, spol. s. r. o.	25	Obsluha strojů na výrobu a zpracování výrobků z plastu
BusLine a. s. - provozovna	20	Řidiči autobusů v městské hromadné dopravě
VENTAX s. r. o.	20	Dělníci v oblasti výstavby budov
ASAKO GROUP s.r.o. – Riegelein k. s.	20	Výrobci cukrovinek
Petr Hoffmann - pracoviště	17	Kvalitáři a testovači výrobků, laboranti (kromě potravin a nápojů), pomocní pracovníci ve výrobě
Petr Miček - truhlárna	14	Návrháři (grafici) reklamní, komerční, propagační, Lakýrníci a natěrači dřevěných výrobků, Truhláři (kromě stavebních), Montážní dělníci ostatních výrobků, Ostatní uklízeči a pomocníci, Pomocní pracovníci ve výrobě jinde neuvedení

Zdroj: Úřad práce ČR. *Měsíční přehled o nezaměstnanosti v okrese Jablonec nad Nisou*. Liberec: Krajská pobočka ÚP v Liberci, 2017, s. 8.

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část se věnuje zjišťování skutečné motivace k setrvání v zaměstnání NZP (sanitáři/ky, ošetřovatelky, zdravotní asistent/ka, zdravotní sestry), pracujících na oddělení CEDR I., II. Nemocnice Jablonec nad Nisou. Výzkumným zájmem je to, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní motivací v Centru doléčování a rehabilitace (CEDR) a co především vede tento nižší zdravotnický personál (NZP) k tomu, setrávat na tomto oddělení CEDR.

Analytická část se po obsahové stránce věnuje představení použitých metod, představení vybrané Nemocnice Jablonec nad Nisou a vybraných oddělení CEDR I. a II. této nemocnice, představení dotazníku a zpracování výsledků dotazníkového šetření. Zjištěné výsledky z dotazníků následně povedou k závěrečné diskuzi a návrhům na zlepšení současné situace.

### 2.1 Použité metody

Použitou metodou je kvantitativní výzkumný přístup s technikou dotazníku. Dotazník používaný v kvantitativním šetření představuje soubor uzavřených, polootevřených a otevřených otázek. Jeho zájmem bývá zjistit četnosti výpovědí respondentů, kteří jsou vybíráni náhodným, kvótním nebo účelovým způsobem.<sup>46</sup> Respondenti jsou v této práci vybráni účelovým způsobem. Účelem je oslovit NZP CEDR I. a II. v Nemocnici v Jablonci nad Nisou.

Dotazníkem bylo proto osloveno celkem 52 pracovníků v následující struktuře NZP: sanitáři/ky, ošetřovatelky, zdravotní asistent/ka, zdravotní sestry. Tito respondenti byli vyzváni k vyplnění strukturovaných dotazníků o 16 otázkách, přičemž návratnost dotazníků byla pouze 96 %, neboť 4 % pracovníků je dlouhodobě nemocných, a dotazník tak nemohli vyplnit:

- Osloveno pracovníků nižší zdravotnické profese – 52 NZP (tj. 100 % respondentů).
- Návratnost dotazníků – 50 NZP (tj. 96 % respondentů).

---

<sup>46</sup> REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 119–120. ISBN 978-80-247-3006-6.

- Nevyplněné dotazníky – 2 NZP (tj. 4 % respondentů).

## 2.2 Nemocnice Jablonec nad Nisou

Nemocnice Jablonec nad Nisou je příspěvkovou organizací statutárního města Jablonce nad Nisou a byla zřízena na základě usnesení zastupitelstva města od 1. 1. 2003. Nemocnice Jablonec nad Nisou „poskytuje a organizuje léčebnou preventivní péči, ambulantní péči, lůžkovou základní a speciální diagnostickou léčebnou péči, vše v souladu s platnou legislativou České republiky. Dále zajišťuje výchovu a další vzdělávání zaměstnanců ve zdravotnictví a další činnosti nezbytné k plnění stanovených úkolů a poskytování nadstandardních zdravotnických služeb v souladu s platnou legislativou.“<sup>47</sup> V roce 2016 bylo v této nemocnici zaměstnáno okolo 133 lékařů, 386 středních a 123 nižších nelékařských pracovníků. Kapacita nemocnice představuje 310 akutních lůžek a 67 lůžek následné péče (data za rok 2016). Snahou Nemocnice Jablonec nad Nisou je naplňování dlouhodobé strategie, která se zaměřuje na spokojenost pacientů, zaměstnanců, vysokou odbornou úroveň a ekonomickou stabilitu. Nemocnice provozuje kromě 16 lékařských oddělení (včetně CEDR) také 3 odbory a 5 oddělení hospodářsko-administrativní správy (data za rok 2017).<sup>48</sup>

### 2.2.1 Oddělení CEDR

Oddělení CEDR je Centrem doléčování a rehabilitace, které poskytuje péči nejenom pacientům z oddělení nemocnice Jablonec nad Nisou, ale také pacientům z terénu. Značnou část pacientů oddělení CEDR přitom tvoří pacienti s různými stupni demence. Oddělení CEDR těmto pacientům nabízí poskytování lékařské, ošetrovatelské a rehabilitační následné péče. CEDR Nemocnice Jablonec nad Nisou je organizačně rozdělené na dvě jednotky neboli na CEDR 1 (nachází se v Nemocnici v Jablonci nad Nisou) a CEDR 2 (nachází se v Nemocnici v Tanvaldu).<sup>49</sup> Na oddělení CEDR I pracuje celkem 25 pracovníků, kteří mají na starosti 30 lůžek (data za rok 2017). Na oddělení CEDR II

---

<sup>47</sup> Nemocnice Jablonec nad Nisou. *Úvod*. [online]. 2018 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z: <http://www.nemjbc.cz/>

<sup>48</sup> Nemocnice Jablonec nad Nisou. *Úvod*. [online]. 2018 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z: <http://www.nemjbc.cz/>

<sup>49</sup> Nemocnice Jablonec nad Nisou. *Centrum doléčování a rehabilitace*. [online]. 2018 [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: <http://www.nemjbc.cz/cs/oddeleni/centrum-dolecovani-a-rehabilitace/>

poté pracuje 27 pracovníků, jež mají na starosti 37 lůžek (data za rok 2017). (Viz Obrázek 3).

Obrázek 3 Personální obsazení oddělení CEDR I. a II.

Oddělení CEDR	
<b>CEDR I</b> •25 pracovníků •30 lůžek	<b>CEDR II</b> •27 pracovníků •37 lůžek

Zdroj: Vlastní zpracování.

Spektrum poskytované péče oddělení CEDR I. a II. lze rozdělit do pěti oblastí:

- Doléčování a rehabilitace po těžkých interních onemocněních, po úrazech, operacích.
- Doléčování kožních defektů, dekubitů, bércových vředů apod.
- Péče o onkologické nemocné, péče o umírající.
- Analgetická infuzní terapie.
- Sociální hospitalizace pro klienty čekající na umístění do domova důchodců.<sup>50</sup>

### 2.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je aplikované pomocí dotazníku, který se zaměřuje na zjišťování skutečné motivace k setrvání v zaměstnání NZP a je určené pracovníkům zaměstnaných na oddělení CEDR I., II. Nemocnice Jablonec nad Nisou. Dotazník obsahuje celkem 16 otázek, z čehož je 6 otázek otevřených (zaměřených na výhody, nevýhody, motivy, spokojenost, nespokojenost, návrhy), u kterých mají respondenti možnost napsat svůj vlastní názor, 1 otázka je klasifikační (zaměřená na pracovní spokojenost), u které respondenti hodnotí na škále dané faktory, 2 otázky jsou polootevřené nabízející i vlastní názor, a 7 otázek je uzavřených, u kterých respondenti volí nabízenou odpověď, nebo několik z nabízených odpovědí.

<sup>50</sup> Nemocnice Jablonec nad Nisou. *Spektrum péče*. [online]. 2018 [cit. 2017-11-12]. Dostupné z: <http://www.nemjbc.cz/cs/oddeleni/patologie/spektrum-pece.html>

K vyhodnocení získaných informací byl použit Excel, a pomocí součtu, syntézy a komparace byly vypočteny výpovědi k jednotlivým otázkám dotazníku. Způsob zpracování vyhodnocených otázek dotazníku poté zahrnuje především tabulkové výpočty součtu (absolutních hodnot) a podílu četností (relativních hodnot) odpovědí osloveného NZP. Obojí hodnoty jsou důležité zejména z toho důvodu, že respondenti měli možnost více názorů nebo více odpovědí, a proto 100 % vždy nepředstavuje 50 odpovědí, ale více nebo i méně. Způsob zpracování vyhodnocených otázek dotazníku dále zahrnuje deskriptivní analýzu, a grafické vyhodnocení počtu odpovědí za použití koláčových grafů, které znázorňují procentuální hodnoty vzaté z výpočtů tabulek. Koláčové grafy jsou vybrány z toho důvodu, že poskytují jednoduchý vizuální poměr jednotlivých částí koláčků, tedy odpovědí a., b., c., d., atd. Každý graf přitom plně koresponduje s tabulkou vztahující se k dané otázce, které obsahuje i jeho legendu.

## 2.4 Zjištěné výsledky dotazníkového šetření

### Výsledky 1. otázky:

1. Jakou pracovní pozici na CEDR v Jablonci nad Nisou vykonáváte?

Tabulka 8 Vyhodnocení 1. otázky

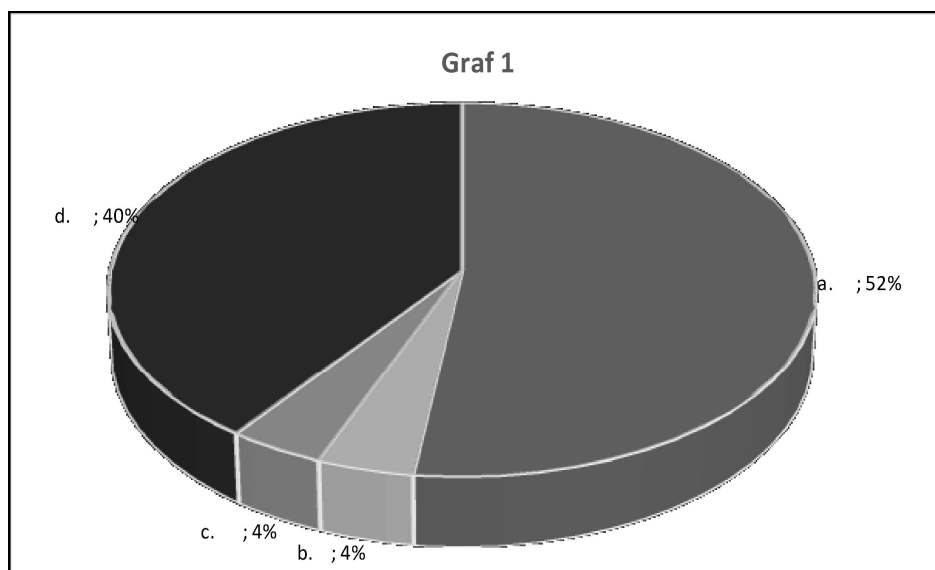
Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZP)	Počet NZP	Podíl NZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. Sanitáři/ka	26	52 %
b. Ošetřovatel/ka	2	4 %
C. Zdravotní asistent/ka	2	4 %
D. Zdravotní sestra	20	40 %
E. Jinou	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak je patrné z Tabulky 8, tak respondenti na CEDR nejvíce vykonávají pracovní pozici sanitáře/sanitářky (52 %), a zdravotní sestry (40 %). Méně pak mají ve struktuře pracovníků nižšího zdravotnického personálu na CEDR I. a II. Nemocnice Jablonec nad Nisou zastoupení ošetřovatelé (2 %), a zdravotní asistenti (4 %). Procentuální vyjádření odpovědí je patrné z Grafu 1, jehož legendu lze najít v Tabulce 8.



Graf 1 Vyhodnocení 1. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Výsledky 2. otázky:

#### 2. Jak dlouho na CEDR pracujete?

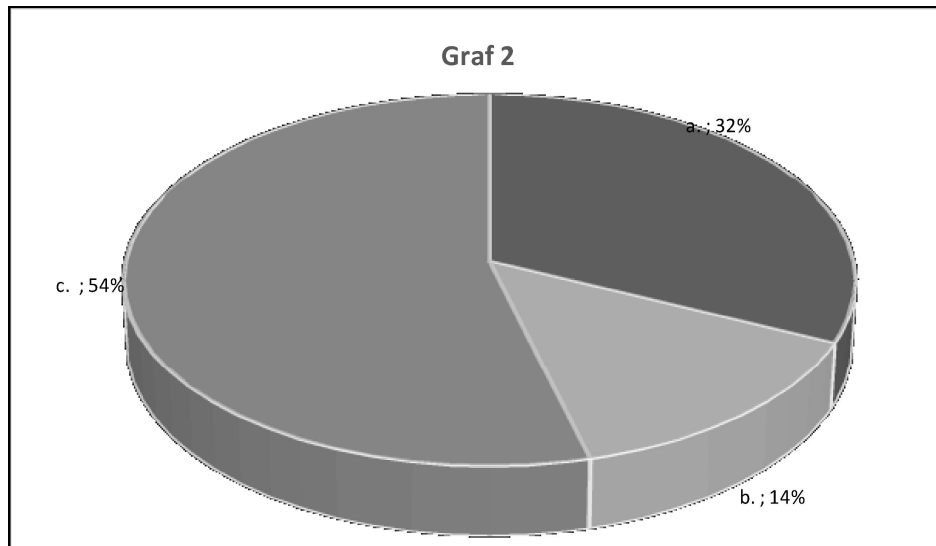
Tabulka 9 Vyhodnocení 2. otázky

Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZZP)	Počet NZZP	Podíl NZZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. Krátce, méně jak 2 roky	16	32 %
b. Asi okolo 3 až 7 let	7	14 %
c. Dlouho, více jak 8 let	27	54 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Na oddělení CEDR pracuje NZZP poměrně dlouho, a to více jak 8 let (54 %). Tento výsledek jasně doplňuje výsledky analýzy zaměstnanosti a nezaměstnanosti v okrese Jablonec nad Nisou, neboť v tomto okrese nedochází k časté fluktuaci nižšího zdravotnického personálu a volných pracovních míst v tomto povolání je zde málo. Ostatních 32 % respondentů poté na CEDR pracuje méně jak 2 roky, a 14 % NZZP okolo 3 až 7 let, jak je patrné z Tabulky 9. Na procentuální vyjádření odpovědí poté poukazuje Graf 2, jehož legendu lze najít v Tabulce 9.

Graf 2 Vyhodnocení 2. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování.

Je třeba podotknout, že mezi typem pracovní pozice a délkou zaměstnání nižšího zdravotnického personálu nejsou významné rozdíly, které by ovlivňovali zkoumanou motivaci, tak se těmito skupinami při vyhodnocování dalších dotazníkových otázek zabývat nebudu.

### Výsledky 3. otázky:

#### 3. Vyjmenujte výhody a nevýhody Vaší práce?

Tabulka 10 Vyhodnocení 3. otázky - výhody

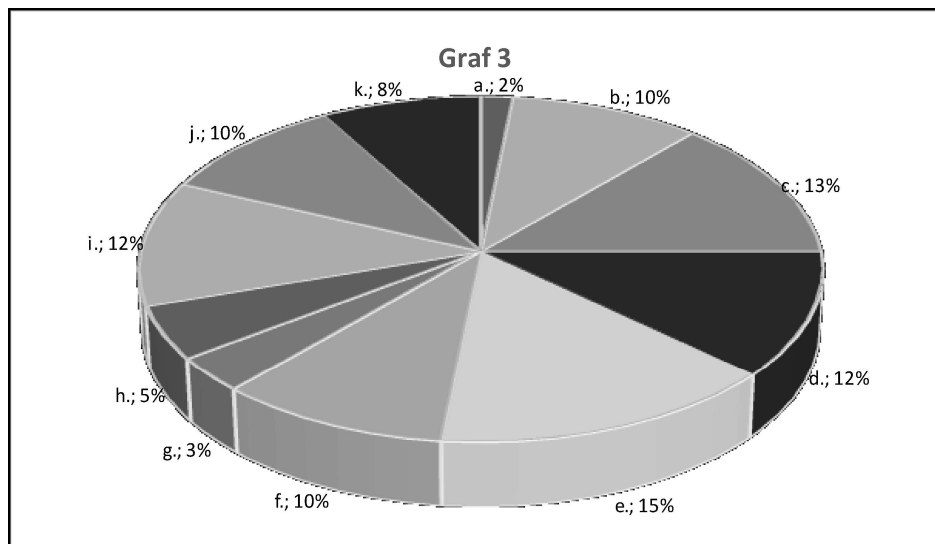
Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZP)	Počet NZP	Podíl NZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. práce na směny	1	2 %
b. více volna	6	10 %
c. všestranná práce	8	13 %
d. práce v místě bydliště	7	12 %
e. práce s lidmi	9	15 %
f. stálý plat	6	10 %
g. mentální klid	2	3 %
h. flexibilita	3	5 %
i. pocit potřeby	7	12 %
j. kolektiv	6	10 %
k. vedení	5	8 %
<b>Celkem</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

NZP shledává v jejich povolání více výhod než nevýhod, jak je patrné z Tabulek 10 a 11, přičemž tyto tabulky jsou i legendou k procentuálnímu vyjádření odpovědí v rámci Grafu 3 (výhody práce NZP) a Graf 4u (nevýhody práce NZP).

Za výhody této práce považují respondenti zejména možnost práce s lidmi (15 %), všestrannost práce (13 %), dostupnost práce (tzn. v místě bydliště – 12 %), potřebnost (12 %) a to, že mají díky směnám více volna (10 %) a stálý plat (10 %). Někteří respondenti považují za výhody i kolektiv (10 %), vedení (8%), flexibilitu (5 %), nebo mentální klid (3 %).

Graf 3 Vyhodnocení 3. Otázky - výhody



Zdroj: Vlastní zpracování.

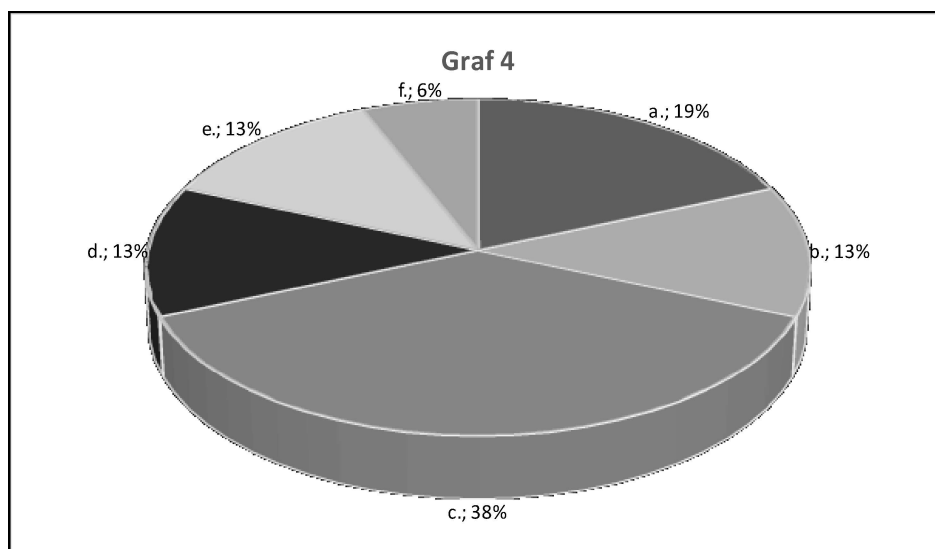
Naopak za nevýhody práce nižšího zdravotnického personálu považují respondenti především stres a psychickou zátěž (37 %), ale i nedostatek personálu v nemocnici (19 %), jednotvárnost práce (13 %), delší vzdálenost do práce (13 %), nebo nedostatek času (12 %). Výhody a nevýhody této pomáhající profese jsou velmi subjektivní záležitostí, jak ukazují výsledky, protože některému NZP vyhovuje právě směnnost práce, jinému zase ne, některému NZP vyhovuje všestrannost práce, jinému ne. Každopádně pracovníci CEDR poukazují na nedostatek personálu, kterého by podle nich mohlo být pro zvládnání jejich práce na směně více, ale vedení nemocnice je přesvědčeno, že systematizace je v pořádku a dalších NZP není zapotřebí.

Tabulka 11 Vyhodnocení 3. otázky - nevýhody

Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZP)	Počet NZP	Podíl NZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. málo personálu	3	19 %
b. nedostatek času	2	12 %
c. stres a psychická zátěž	6	37 %
d. jednotvárnost práce	2	13 %
e. delší vzdálenost do práce	2	13 %
f. profesní stagnace	1	6 %
<b>Celkem</b>	<b>16</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 4 Vyhodnocení 3. otázky - nevýhody



Zdroj: Vlastní zpracování.

#### Výsledky 4. otázky:

#### 4. Co Vás motivuje k výkonu této práce?

Tabulka 12 Vyhodnocení 4. otázky

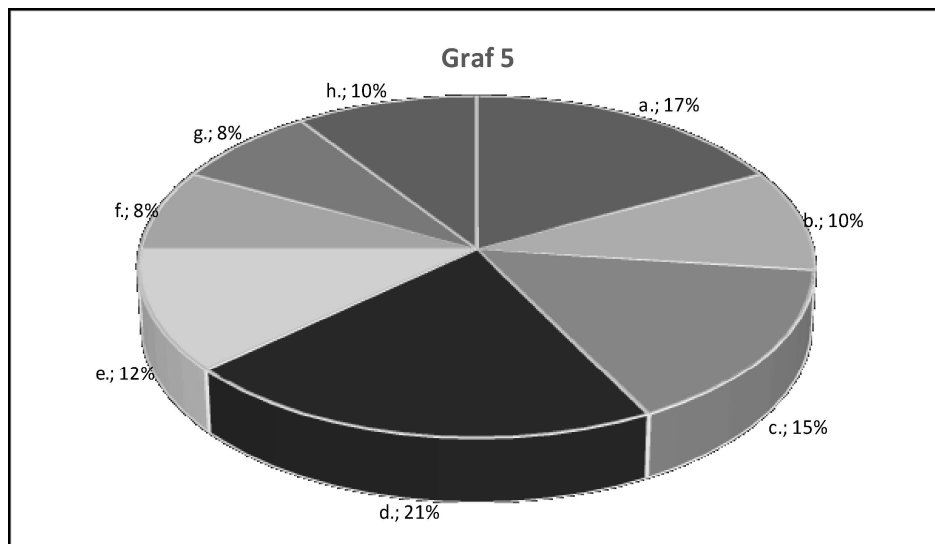
Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZP)	Počet NZP	Podíl NZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. finanční ohodnocení	9	17 %
b. uspokojení z toho, jak se pacienti zlepšují	5	10 %
c. různorodost práce	8	15 %
d. práce s lidmi, s pacienty	11	21 %
e. příspěvek na dovolenou	6	11 %
f. spokojenost pacientů - má vlastní spokojenost	4	8 %
g. pozitivní odezvy od pacientů	4	8 %
h. práce v oboru	5	10 %
<b>Celkem</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

K výkonu profese nižšího zdravotnického personálu (sanitáři/ky, ošetrovatelky, zdravotní asistent/ka, zdravotní sestry), motivuje respondenty především možnost práce s lidmi (21 %), nebo finanční ohodnocení (17 %), či různorodost práce (15 %).

Mnohem více respondenti poukazují na vnitřní faktory motivace (tzn. práci s lidmi, uspokojení z pomoci pacientům, vlastní spokojenost a spojenost pacientů, pozitivní odezvy pacientů, resp. vnitřní uspokojení), než na vnější faktory motivace, které tvoří jen 17 % všech faktorů motivace, jak je patrné z Tabulky 12. Procentuální vyjádření odpovědí je poté patrné z Grafu 5, jehož legendu lze najít právě v Tabulce 12.

Graf 5 Vyhodnocení 4. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Výsledky 5. otázky:

#### 5. Proč pracujete na oddělení CEDR?

Tabulka 13 Vyhodnocení 5. otázky

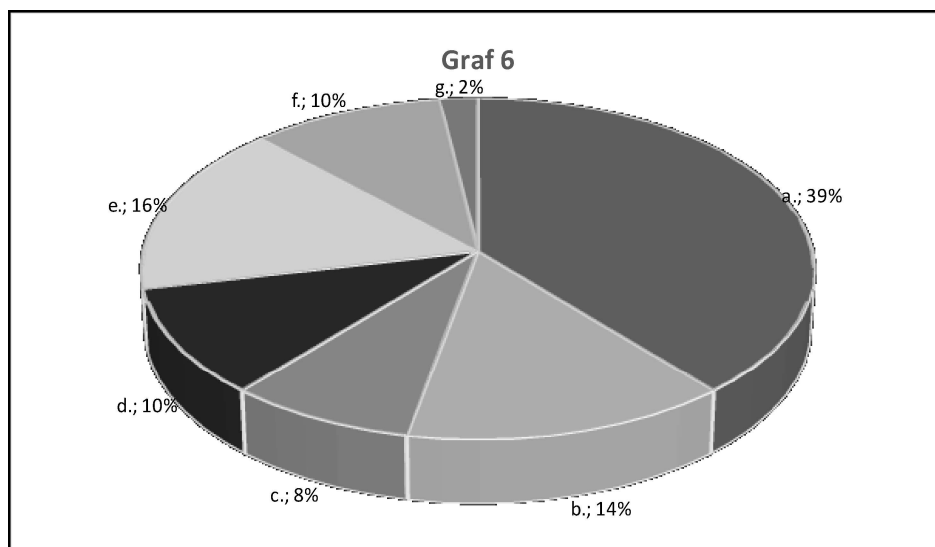
Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZP)	Počet NZP	Podíl NZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. baví mne práce se starými lidmi	19	39 %
b. finanční ohodnocení	7	14 %
c. malý pracovní kolektiv + malé oddělení	4	8 %
d. práce mne baví	5	10 %
e. nemusím dojíždět, v místě bydliště	8	17 %
f. dobrá spolupráce s kolektivem	5	10 %
g. zkrácený pracovní úvazek	1	2 %
<b>Celkem</b>	<b>49</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Na oddělení Centra doléčování a rehabilitace pracují respondenti zejména proto, že je práce s lidmi (se starými lidmi) baví (49 %). Jen nepatrná část respondentů poukazuje na finanční ohodnocení jako vnější motiv (14 %), ale respondenti opět více inklinují k vnitřním motivům, které je vedou k tomu, že poměrně dlouho setrvávají v zaměstnání na

odděleních CEDR I a II Nemocnice Jablonec nad Nisou. Jak je patrné z Tabulky 13, tak někteří respondenti dokonce zmiňují i dobrý pracovní kolektiv (18 %), nebo dostupnost práce (17 %). Graf 6 poté zaznamenává procentuální vyjádření odpovědí, jehož legenda je součástí Tabulky 13.

Graf 6 Vyhodnocení 5. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Výsledky 6. otázky:

6. Plánujete zůstat na oddělení CEDR, a pokud ne, proč?

Tabulka 14 Vyhodnocení 6. otázky

Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZP)	Počet NZP	Podíl NZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. Určitě ano	37	74 %
b. Možná ano, ale přemýšlím o změně	12	24 %
c. Určitě ne, protože	1	2 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

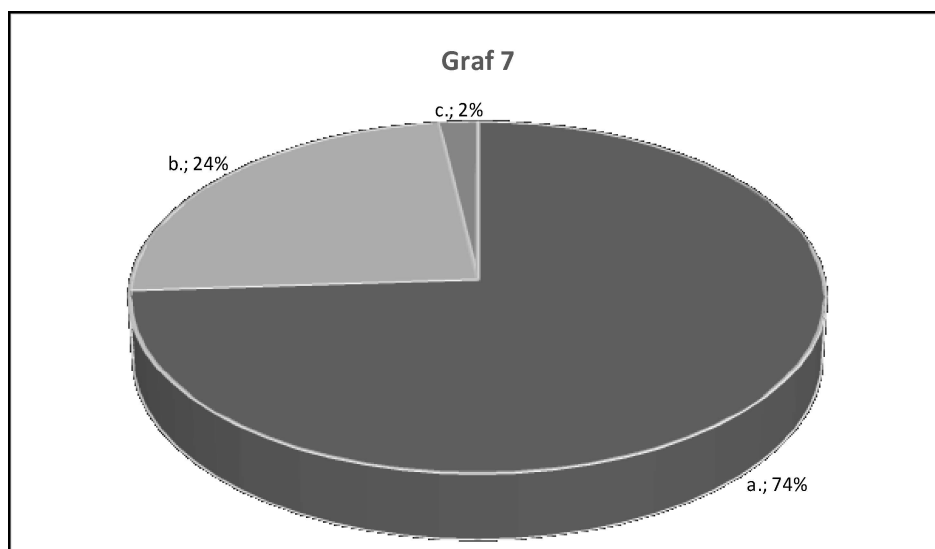
Zdroj: Vlastní zpracování.

Z dosavadních výsledků dotazníkového šetření prozatím vyplývá nadpoloviční pracovní spokojenost nižšího zdravotnického personálu, což je zřejmě dáno tím, že jim jejich práce přináší vysokou míru uspokojení, jak bylo zjištěno. Jak je patrné z Tabulky 14, tak až



74 % respondentů má v plánu na oddělení CEDR zůstat i nadále. Pouze 2 % respondentů je nespokojeno a nechce v tomto zaměstnání zůstat, a dalších 24 % respondentů přemýšlí o změně. Procentuální vyjádření odpovědí je poté patrné z Grafu 7, jehož legendu lze najít v Tabulce 14.

Graf 7 Vyhodnocení 6. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Výsledky 7. otázky:

7. Máte pocit, že Vás oddělení CEDR nějak motivuje k tomu zůstat zde v práci?

Tabulka 15 Vyhodnocení 7. otázky

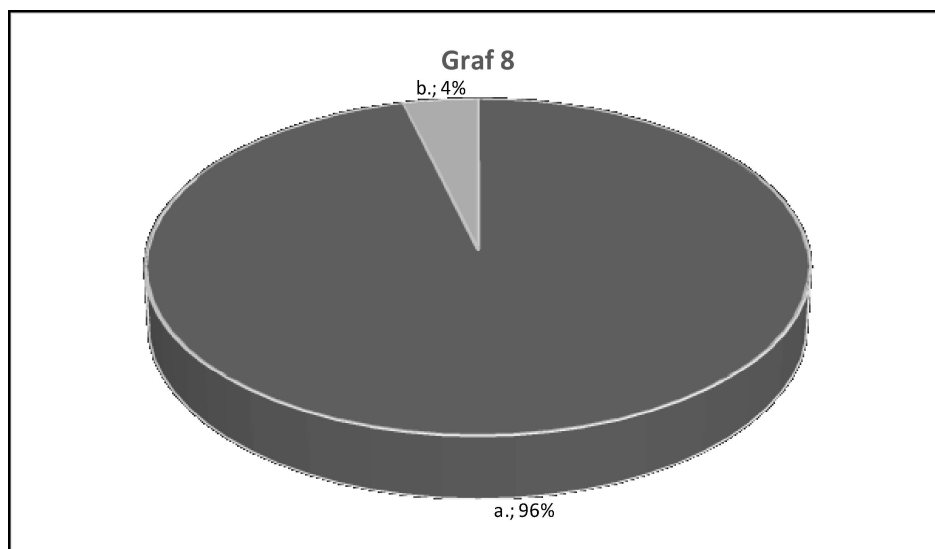
Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZP)	Počet NZP	Podíl NZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. Ano	48	96 %
b. Ne	2	4 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

V rámci teoretických východisek bylo zjištěno, že k setrvání v zaměstnání (což je výzkumným zájem této práce), dochází právě tehdy, když jsou zaměstnanci motivováni, a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Toto zjištění lze za pomoci výsledků dotazníků jednoznačně potvrdit, protože pracovníci oddělení CEDR mají nejenom vysoký

pocit uspokojení z jejich práce, ale také z 96 % mají pocit, že je oddělení CEDR motivuje. (Viz Tabulka 15). Na procentuální vyjádření odpovědí poté poukazuje Graf 8, jehož legendu lze najít v Tabulce 15.

Graf 8 Vyhodnocení 7. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Výsledky 8. otázky:

8. Jak jste spokojeni s pracovní motivací na oddělení CEDR?

Tabulka 16 Vyhodnocení 8. otázky

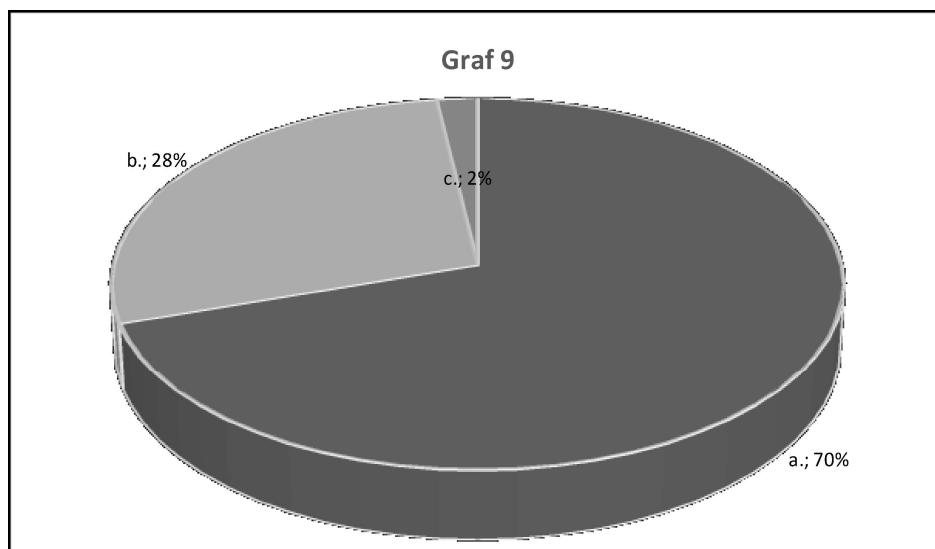
Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZP)	Počet NZP	Podíl NZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. Velmi spokojen/a	35	70 %
b. Spíše spokojen/a	14	28 %
c. Spíše nespokojen/a	1	2 %
d. Rozhodně nespokojen/a	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

S pracovní motivací je spokojeno až 98% NZP, jak je patrné z Tabulky 16. Pouze 2 % pracovníků je spíše nespokojeno, nikoliv rozhodně nespokojeno. Podle aplikace Herzbergovy teorie lze zhodnotit, že na těchto 98% pracovníků oddělení CEDR působí

motivátory mající pozitivní účinek, a pracovníci jsou pak spokojenými. Naopak na zbylé 2 % pracovníků působí spíše frustrátory s negativním účinkem, protože tyto pracovníci na oddělení CEDR nechtějí zůstat, jsou nespokojeni a mají pocit, že nejsou motivováni. Graf 9 poté znázorňuje procentuální vyjádření odpovědí, jehož legenda je součástí Tabulky 16.

Graf 9 Vyhodnocení 8. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Výsledky 9. otázky:

9. Proč jste spokojeni nebo nespokojeni s pracovní motivací na oddělení CEDR?

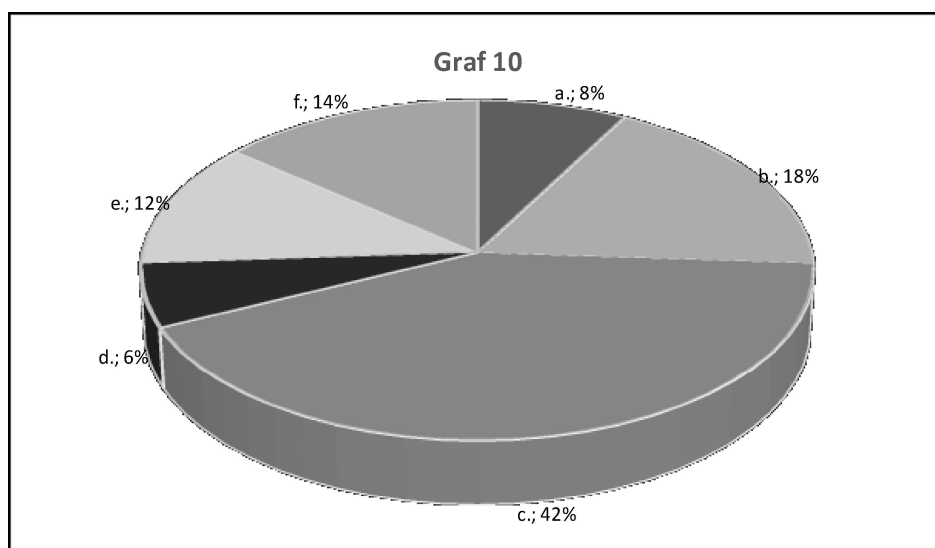
Tabulka 17 Vyhodnocení 9. otázky – důvody spokojenosti

Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZP)	Počet NZP	Podíl NZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. prostor pro realizaci odborných dovedností	4	8 %
b. dobrá komunikace s vedením	9	18 %
c. práce s lidmi	21	42 %
d. klidná práce, bez časového stresu	3	6 %
e. finanční ohodnocení	6	12 %
f. kolektiv	7	14 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Další výsledky dotazníkového šetření opět poukazují na to, že u pracovníků převažuje vnitřní motivace. Spokojeni s pracovní motivací na oddělení CEDR jsou respondenti zejména z důvodu vnitřních faktorů motivace, jak je patrné z Tabulky 17. Mezi nejčastější důvody patří práce s lidmi (42 %), dobrá komunikace s vedením (18 %), kolektiv (14 %), finanční ohodnocení (12 %), nebo prostor pro realizaci odborných dovedností (8 %), či klidnost práce NZP (6 %). Na procentuální vyjádření těchto odpovědí poté poukazuje Graf 10, jehož legendu lze najít v Tabulce 17.

Graf 10 Vyhodnocení 9. otázky – důvody spokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 18 Vyhodnocení 9. otázky – důvody nespokojenosti

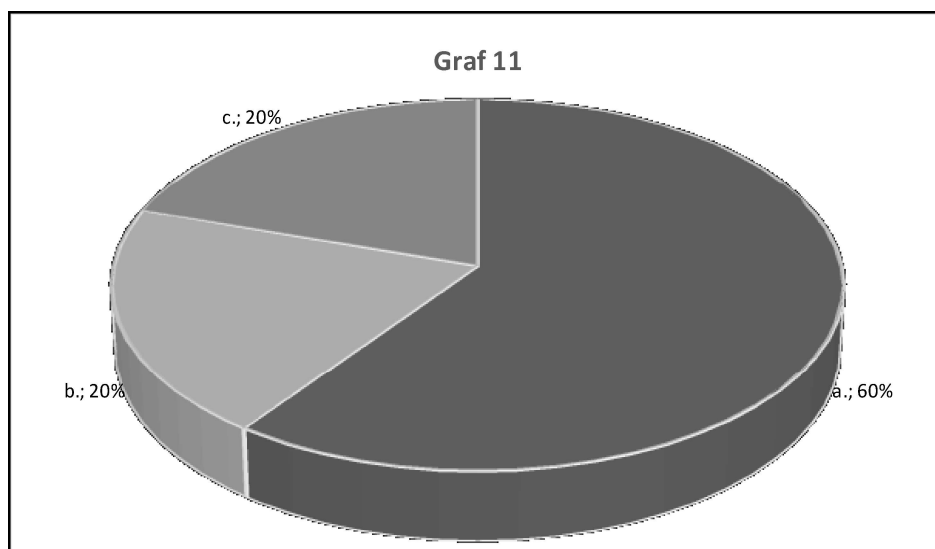
Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZP)	Počet NZP	Podíl NZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. týmová práce	3	60 %
b. lepší pracovní prostředí	1	20 %
c. motivace-rozšířit o masáže	1	20 %
<b>Celkem</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Nespokojení pracovníci poté poukazují na týmovou práci (60 %) jako častý důvod jejich nespokojenosti s pracovní motivací, nebo na pracovní prostředí (20 %), jak je patrné z Tabulky 18. Někteří i spokojení pracovníci v této souvislosti doplňují, že by uvítali lepší

týmovou práci a rozšíření pracovní motivace například o masáže (20 %). Na procentuální vyjádření těchto odpovědí poté poukazuje Graf 11, jehož legendu lze najít v Tabulce 18.

Graf 11 Vyhodnocení 9. otázky – důvody nespokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Výsledky 10. otázky:

10. Jak jste motivováni? Pokud nejste motivováni, přejděte prosím k následující otázce.

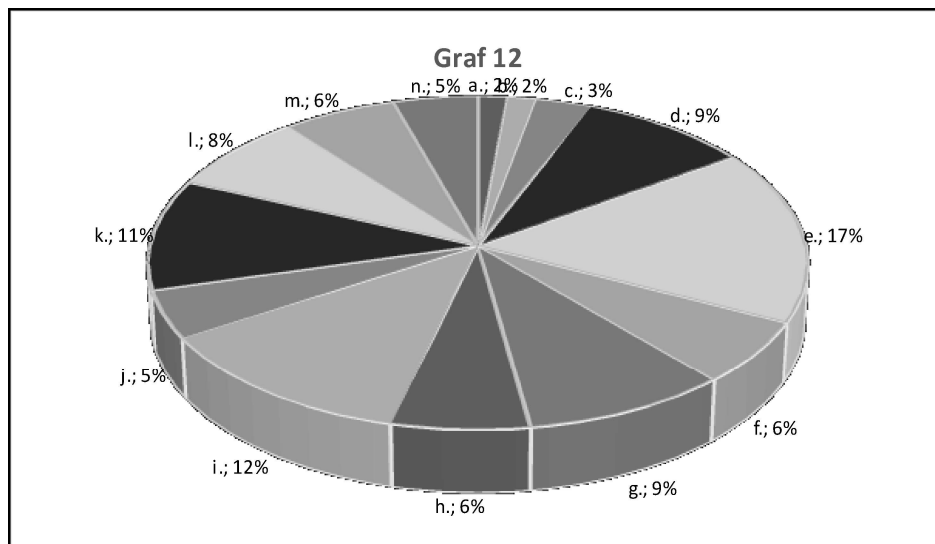
Tabulka 19 Vyhodnocení 10. otázky

Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZP)	Počet NZP	Podíl NZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. odpovědností	1	2 %
b. pracovní podmínky	1	1 %
c. práci jsem si vybrala	2	3 %
d. finanční odměna	6	9 %
e. pořádek na oddělení	11	17 %
f. spokojení nemocní pacienti	4	6 %
g. příspěvek na dovolenou	6	9 %
h. příjemné pracovní prostředí	4	6 %
i. efektivní rehabilitace a starost o pacienty	8	12 %
j. vnitřní motivace	3	5 %
k. přístupem, komunikací	7	11 %
l. vstřícnost vedení	5	8 %
m. účastnit se vzdělávacích seminářů	4	6 %
n. zlepšování a vylepšování oddělení	3	5 %
<b>Celkem</b>	<b>65</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Management oddělení CEDR Nemocnice Jablonec nad Nisou uplatňuje systém motivace a své pracovníky na pozicích nižšího zdravotnického personálu motivuje pořádkem na oddělení (17 %), efektivní rehabilitací (12 %), přístupem a komunikací (11 %), finanční odměnou (9 %), příspěvkem na dovolenou (9 %), nebo například vstřícností vedení (8 %), jak je patrné z Tabulky 19. Nejméně pak pracovníky motivuje pracovní prostředí (1 %), na jehož nespokojenost poukazovali pracovníci oddělení CEDR již v rámci předešlé otázky dotazníkové šetření. Graf 12 poté poukazuje na procentuální vyjádření odpovědí NZP, přičemž Tabulka 19 poskytuje legendu jednotlivých odpovědí.

Graf 12 Vyhodnocení 10. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Výsledky 11. otázky:

11. Které z následujících faktorů jsou pro Vás motivující? Lze uvést i několik faktorů.

Tabulka 20 Vyhodnocení 11. otázky

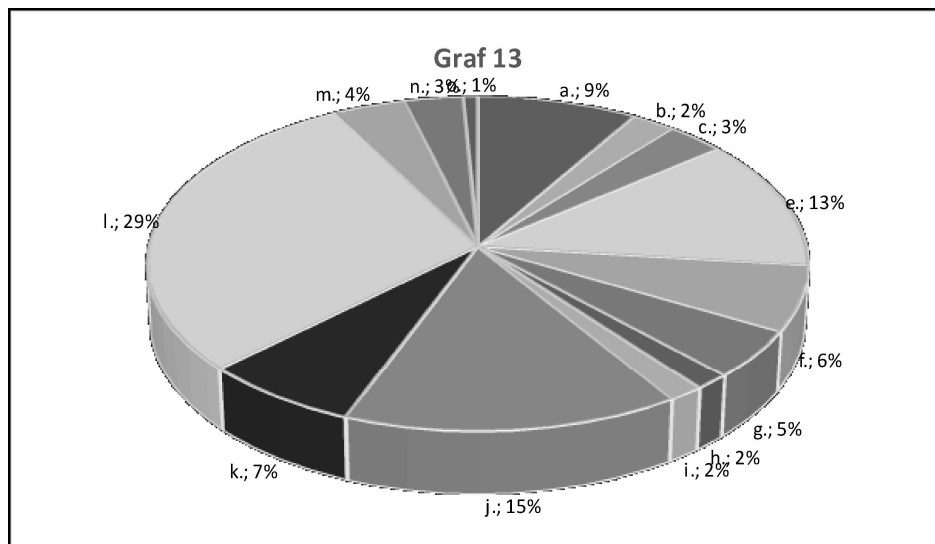
Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZP)	Počet NZP	Podíl NZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. Uznání	11	9 %
b. Úspěch	3	2 %
c. Možnost růstu	4	3 %
d. Povyšení	0	0 %
e. Plat	16	13 %
f. Odměna	8	6 %
g. Odborný dohled	6	5 %
h. Odpovědnost	2	1 %
i. Strategie CEDR	2	2 %
j. Pracovní podmínky	19	15 %
k. Vybavení pracoviště	9	7 %
l. Samotná práce	37	29 %
m. Faktory z osobního života	5	4 %
n. Pracovní pozice	4	3 %
o. Bezpečnost práce	1	1 %
<b>Celkem</b>	<b>127</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro pracovníky oddělení CEDR je nejvíce motivující samotná práce (29 %), poté pracovní podmínky (15 %), plat (13 %) a uznání (9 %). Kromě toho pracovníci zmiňují i jiné motivační faktory, jak je patrné z Tabulky 20, např.: vybavení pracoviště (7 %), odměny (6 %), odborný dohled (5 %), faktory z osobního života (4 %), možnost růstu (3 %), úspěch (2 %). Musím podotknout, že bohužel jen 2 % pracovníků motivuje strategie CEDR, která by se právě měla zaměřovat na spokojenost zaměstnanců. Na procentuální vyjádření odpovědí poté poukazuje Graf 13, jehož legendu lze najít v Tabulce 20.



Graf 13 Vyhodnocení 11. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování.

**Výsledky 12. otázky:**

12. Nakolik jsou pro Vaši pracovní spokojenost rozhodující následující faktory?  
Prosím ohodnoťte na škále.

Tabulka 21 Vyhodnocení 12. otázky

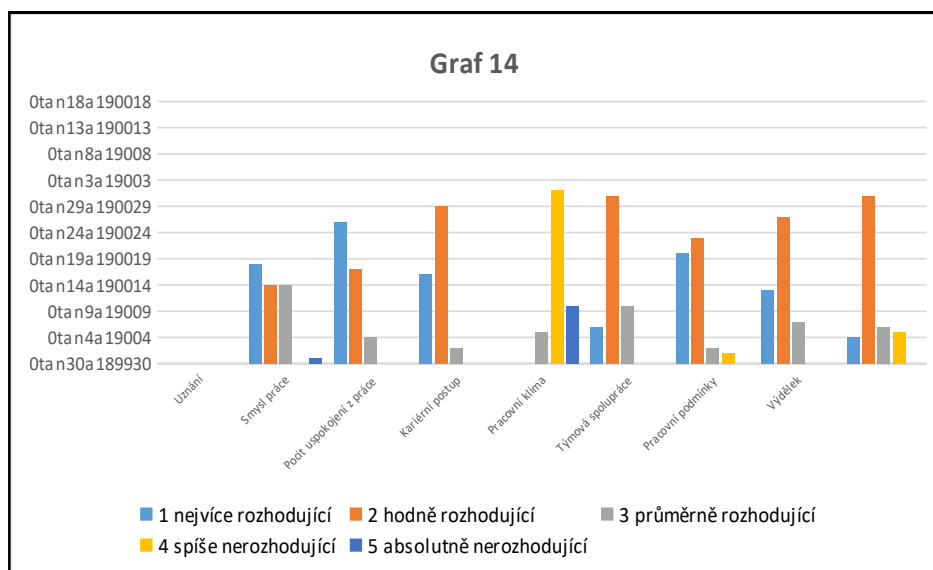
Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZZP)	1	2	3	4	5
	Nejvíce rozhodující	Hodně rozhodující	Průměrně rozhodující	Spíše nerozhodující	Absolutně nerozhodující
Uznání	19	15	15	0	1
Smysl práce	27	18	5	0	0
Pocit uspokojení z práce	17	30	3	0	0
Kariérní postup	0	0	6	33	11
Pracovní klima	7	32	11	0	0
Týmová spolupráce	21	24	3	2	0
Pracovní podmínky	14	28	8	0	0
Výdělek	5	32	7	6	0
<b>Celkem</b>	<b>110</b>	<b>179</b>	<b>58</b>	<b>41</b>	<b>9</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výsledků v rámci Tabulky 21 i Grafu 14 lze zhodnotit, že pro pracovní spokojenost respondentů je nejvíce rozhodující smysl práce (vnitřní faktor pracovní spokojenosti), poté týmová spolupráce (vnější faktor pracovní spokojenosti), uznání (vnitřní faktor pracovní spokojenosti), pocit uspokojení z práce (vnitřní faktor pracovní spokojenosti) a pracovní podmínky (vnější faktor pracovní spokojenosti). Jednoznačně tedy převládají vnitřní faktory, které jsou pro tuto pomáhající profesi NZP zcela typické. Naopak nejméně rozhodující pro pracovní spokojenost respondentů je kariérní postup.

Také lze zhodnotit, že mezi faktory pracovní spokojenosti je čím dál více kladen důraz na týmovou spolupráci, kterou někteří respondenti označují za důvod jejich současné nespokojenosti na oddělení CEDR. Oblast týmové spolupráce by proto mohla být součástí formulovaných návrhů této práce.

Graf 14 Vyhodnocení 12. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Výsledky 13. otázky:

13. S čím jste spokojeni? Lze uvést i několik faktorů.

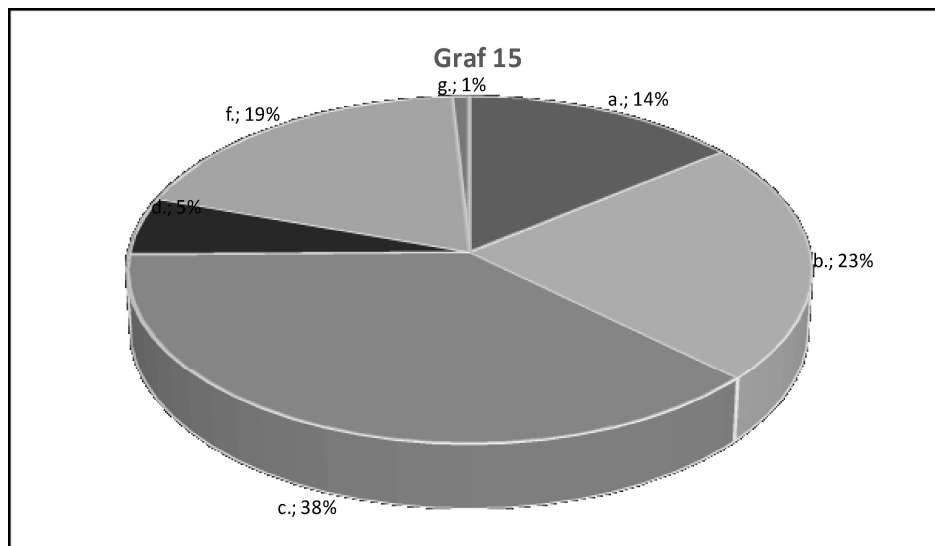
Tabulka 22 Vyhodnocení 13. otázky

Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZP)	Počet NZP	Podíl NZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. Výkon práce	16	14 %
b. Uznání v práci	25	23 %
c. Se samotnou prací	42	38 %
d. S mírou odpovědnosti	6	5 %
e. S kariérním postupem	0	0 %
f. Práce mě obohacuje	21	19 %
g. Něco jiného	1	1 %
<b>Celkem</b>	<b>111</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Výzkumným zájmem dotazníkového šetření byly i hygienické a motivační faktory. Lze zhodnotit, že motivační faktory v podobě samotné práce (38 %), jejího výkonu (14 %), uznání (23 %), a vnitřního obohacení (19 %) jsou těmi, které mají příznivý charakter a dopad na pracovníky oddělení CEDR podle Herzbergovy teorie. Jak je patrné z Tabulky 22, tak s těmito vnitřními motivačními faktory jsou pracovníci spokojeni. Na procentuální vyjádření těchto odpovědí poté poukazuje Graf 15, jehož legendu lze najít v Tabulce 22.

Graf 15 Vyhodnocení 13. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování.

#### Výsledky 14. otázky:

14. S čím jste nespokojeni? Lze uvést i několik faktorů.

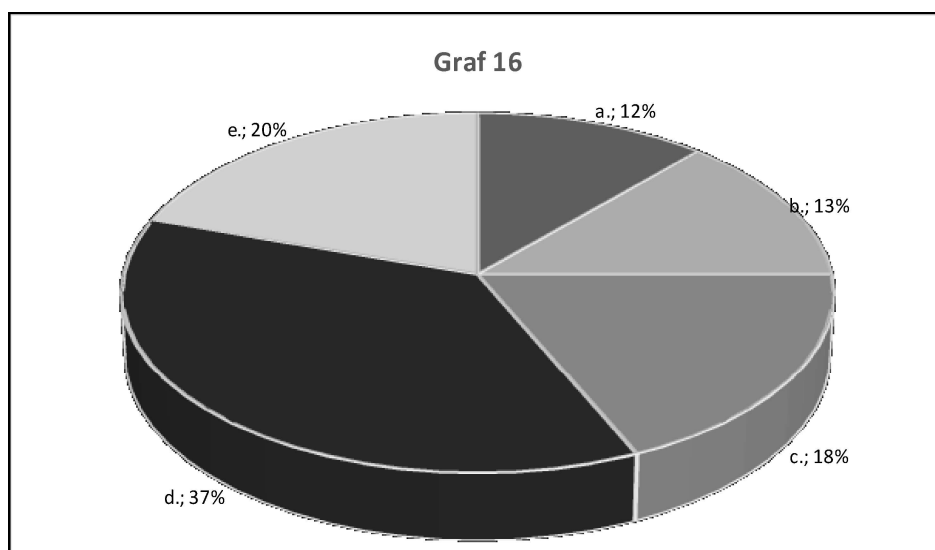
Tabulka 23 Vyhodnocení 14. otázky

Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZP)	Počet NZP	Podíl NZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. Pracovní řád	7	12 %
b. Pracovní podmínky	8	13 %
c. Vztahy na pracovišti	11	18 %
d. Finanční ohodnocení	22	37 %
e. Něco jiného	12	20 %
<b>Celkem</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dále lze zhodnotit, že hygienické faktory v podobě finančního ohodnocení (37 %), týmových vztahů (18 %), pracovních podmínek (13 %) a pracovního řádu (12 %) jsou těmi, které mají nepříznivý charakter a dopad na pracovníky oddělení CEDR podle Herzbergovy teorie. Jak je patrné z Tabulky 23, tak s těmito vnějšími hygienickými faktory jsou pracovníci nespokojeni. Na procentuální vyjádření odpovědí poté poukazuje Graf 16, přičemž legenda těchto odpovědí je součástí Tabulky 16.

Graf 16 Vyhodnocení 14. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Výsledky 15. otázky:

15. Jak se cítíte?

Tabulka 24 Vyhodnocení 15. otázky

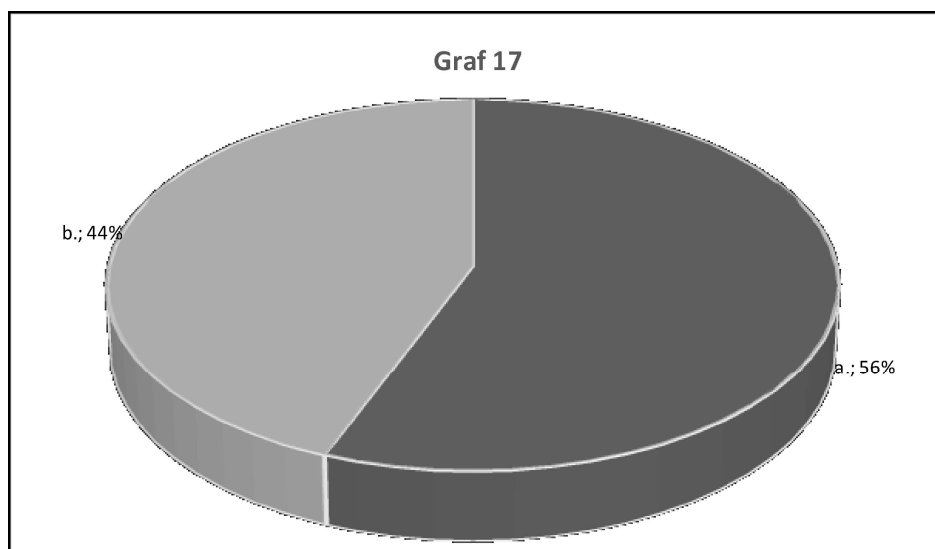
Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZP)	Počet NZP	Podíl NZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. Jsem spokojen/a s pomocí druhým	28	56 %
b. Jsem naplněn/a svojí prací	22	44 %
c. Jsem zklamán/a ze své práce	0	0 %
d. Jsem frustrovaný/á	0	0 %
e. Jsem vyhořelý/á	0	0 %
f. Cítím se jinak	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z vyhodnocení vyplynulo, že 56 % pracovníků přináší práce s druhými lidmi uspokojení a pocity naplnění, což jsou nejčastějšími motivy vyskytujícími se ve zdravotnictví. Další 44 % pracovníků na oddělení CEDR je naplněno svojí prací, ale nikoliv uspokojeno s pomocí druhým. Naštěstí výsledky dotazníků nepoukazují na to, že by pracovníci byli zklamáni, frustrovaní nebo dokonce vyhořelí, což často v pomáhajících

profesí nastává. Na procentuální vyjádření odpovědí poté poukazuje Graf 17, jehož legendu lze najít v Tabulce 24.

Graf 17 Vyhodnocení 15. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Výsledky 16. otázky:

16. Co byste navrhl/a pro zlepšení současné situace na CEDR?

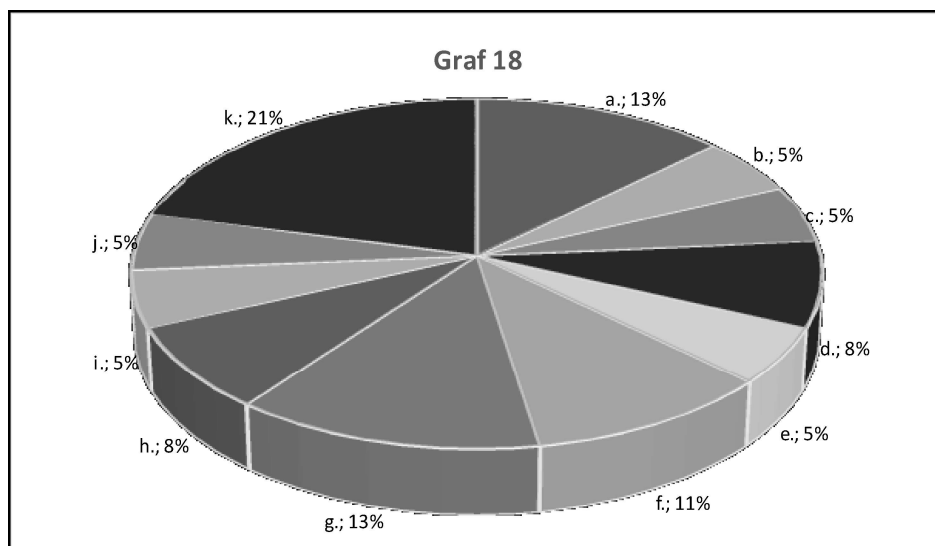
Tabulka 25 Vyhodnocení 16. otázky

Odpovědi nižšího zdravotnického personálu (NZP)	Počet NZP	Podíl NZP
	Absolutní hodnoty	Relativní hodnoty
a. respektovat přání pacientů	5	13 %
b. snížit počet lůžek	2	6 %
c. snížit počet lůžek	2	5 %
d. soustavné vzdělávání	3	8 %
e. pravidelné kurzy bazální stimulace	2	5 %
f. vzájemná spolupráce s lékaři	4	11 %
g. více personálu	5	13 %
h. větší finanční ohodnocení	3	8 %
i. nárok na masáže, lázně	2	5 %
j. více rehabilitačních pomůcek	2	5 %
k. nic	8	21 %
<b>Celkem</b>	<b>38</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Respondenti v rámci dotazníků uvedli i několik návrhů na zlepšení současné situace v Centru doléčování a rehabilitace v Nemocnici Jablonec nad Nisou, jak je patrné z Tabulky 25. Jedná se především o více personálu (13 %), na což pracovníci poukazovali v rámci dotazníků opakovaně. Poté se jedná o větší respektování přání pacientů (13 %), nebo o vzájemnou spolupráci s lékaři (11 %). Tyto odpovědi mají největší procentuální podíl, jak je patrné z Grafu 18. Legendu ke Grafu 18 lze poté najít v Tabulce 25.

Graf 18 Vyhodnocení 16. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování.

## 2.5 Diskuze a návrhy

Diskuze a návrhy jsou rozděleny do dvou oblastí. Za prvé jsou zdůvodněny zjištěné motivační faktory NZP oddělení CEDR I. a II. Nemocnice Jablonec nad Nisou k setrvání v zaměstnání, a za druhé jsou formulovány návrhy na zlepšení současné situace.

### 2.5.1 Diskuze nad motivačními faktory

Na základě zjištěných výsledků mohou hodnotit, že zaměstnanci jsou dostatečně motivováni a lze říci, že se u nich jedná převážně o vnitřní motivující stav, než o vnější motivující stav. V souvislosti s pracovním procesem totiž nižší zdravotnický personál motivuje zejména **potřeba pomoci, vlastní seberealizace a spokojenosti**. Důvodem této motivace je právě to, že NZP považuje za výhody své práce **možnost práce s lidmi, její všestrannost nebo potřebnost**. Ve své podstatě pracovníky NZP motivuje **vnitřní uspokojení z pomoci pacientům a z jejich pozitivní odezvy**, ale i **uznání** a oddělení CEDR. NZP má totiž pocit, že je management motivuje a to pořádkem na oddělení, efektivní rehabilitací, přístupem a komunikací, finanční odměnou, příspěvkem na dovolenou, nebo například vstřícností vedení. Na druhou stranu pracovníky oddělení CEDR I. a II. motivuje i finanční ohodnocení, odměny, a pracovní podmínky, ale v jejich případě lze tyto



faktory spíše považovat za stimuly, než že by pracovníky motivovaly k poskytování péče pacientům.

Na základě výsledků dotazníkového šetření je také možné zhodnotit, že pracovní motivace zaměstnanců na oddělení CEDR úzce souvisí s jejich spokojeností, což je základním předpokladem Herzbergovy teorie, která byla vybrána k této výzkumné skupině respondentů.

Nejdůležitějším zjištěním této práce je skutečná motivace k setrvání v zaměstnání NZP (sanitáři/ky, ošetřovatelky, zdravotní asistent/ka, zdravotní sestry), pracujících na oddělení CEDR I., II. Nemocnice Jablonec nad Nisou. Tento NZP vede k setrvání na oddělení CEDR I. a II. především práce s lidmi, uspokojení z pomoci druhým, obohacení a naplnění z práce, smysl práce a uznání od pacientů. Proto také nadpoloviční většina pracovníků plánuje na oddělení CEDR i nadále zůstat, a to zde pracují již dlouhou dobu. Práce jim v podstatě přináší vysokou míru uspokojení. Skutečnou motivaci k setrvání v zaměstnání NZP pracujících na oddělení CEDR lze tedy hledat ve vnitřních faktorech motivace, které souvisí s jejich pracovní spokojeností.

### 2.5.2 Návrhy opatření

I když jsou pracovníci z oddělení CEDR převážně spokojeni s jejich prací, tak poukazují na možné oblasti zlepšení vztahující se ke zlepšení vztahů na pracovištích, nebo k různým benefitům (kurzy, masáže). Pracovníci nižšího zdravotnického povolání jsou totiž nespokojeni s týmovou prací nebo s pracovní motivací, která podle nich nabízí málo motivačních benefitů. Jedná se tedy o nespokojenost s vnějšími faktory motivace. O tyto oblasti se opírají i následující tři návrhy:

- **Návrh č. 1:**
  - **Zlepšit vztahy na pracovišti Centra doléčování a rehabilitace I. a II.** – např. častější neformální setkávání, nebo podpora týmové spolupráce, zavedení týmových bonusů a uznání, zlepšení spolupráce s lékaři.
  - *Rozbor opatření a jeho organizace* – Jelikož jsou pracovníci oddělení CEDR I. a II. nespokojeni s týmovými vztahy a se spoluprací s lékaři, tak navrhuji jednak zavést měsíční neformální setkávání (NZP i lékařů), jejichž cílem by

bylo utužit kolektiv i ve vztahu k lékařům a poskytovat NZP ze strany vedoucích oddělení CEDR I a II uznání za dobré výkony, které nemusí být kvantitativního charakteru, ale kvality. Dále navrhuji zavést motivační týmové bonusy, poskytované jednou měsíčně za nejlepší hodnocení ze strany pacientů.

- *Návrh způsobu financování* – Neformální setkávání by byla uskutečňována v prostorách CEDR I a II a každý pracovník by na něj přinesl nějaké pohostění, takže by náklady tohoto opatření byly nulové. Týmové bonusy by byly vyčleněny z rozpočtu odměn Nemocnice Jablonec nad Nisou a to ve výši 300,- až 500,- Kč na osobu.

- **Návrh č. 2:**

- **Nabídnout pracovníkům oddělení Centra doléčování a rehabilitace I. a II. více vzdělávacích kurzů** – např. kurzy bazální stimulace.
- *Rozbor opatření a jeho organizace* – Jelikož pracovníci Centra doléčování a rehabilitace projeví zájem o soustavné vzdělávání a zejména o pravidelné kurzy bazální stimulace, tak přímo tyto kurzy navrhuji. Bazální stimulace totiž patří v současnosti k nejpopulárnějším konceptům v oblasti ošetřovatelství a speciální pedagogiky a mohla by být pro pracovníky Centra doléčování a rehabilitace velmi motivující. Jedná se o vědecký koncept, který vychází z poznatků medicínských, psychologických, pedagogických a pracuje i s poznatky z oboru fyzioterapie. Profesionálům všech úrovní v oblasti poskytování zdravotní péče, sociálních služeb a speciální pedagogiky nabízí profesionální ošetřovatelské a terapeutické postupy. Koncept poskytuje vhodné podněty pro psychomotorický vývoj člověka, stimuluje vnímání, komunikaci a hybnost. Proto je kurz vhodným do prostředí oddělení CEDR I a II. Postupy konceptu bazální stimulace je totiž velmi vhodným pro pacienty oddělení CEDR I a II., neboť budou modifikovány tak, aby byly plně integrovány do běžné ošetřovatelské péče. NZP by byl nabídnut základní kurz bazální stimulace, který by byl

koncipován jako intenzivní praktický a sebezkušenostní „workshop“ v rozsahu 24 hodin, probíhající buď jako třídní (3 x 8hod.) nebo dvoudenní (2 x 12hod.). Vzhledem k nutnosti uvolnění více pracovníků z oddělení CEDR I a II, navrhuji třídní variantu kurzu, v rámci které se plynule vystřídá všichni NZP. Kurz by probíhal v interních prostor Nemocnice Jablonec nad Nisou, která má pro tyto vzdělávací a školicí účely vymezené speciální místnosti. Zajišťován by pak byl externí dodavatelkou firmou vybranou na základě výběrového řízení.

- *Návrh způsobu financování* – Jelikož se cena jednoho kurzu pohybuje okolo 4.000,- Kč na osobu a při počtu 52 pracovníků nelékařských profesí na oddělení CEDR I a II. Nemocnice Jablonec nad Nisou by se jednalo o 208.000,- Kč, což je velkou investicí, tak navrhuji tyto kurzy financovat za pomoci grantů Ministerstva zdravotnický České republiky pro oblast vzdělávání nelékařských pracovníků nebo využít zdrojů externích - podpora nadací, nadačních fondů apod.
- **Návrh č. 3:**
  - **Nabídnout pracovníkům oddělení Centra doléčování a rehabilitace I. a II. nárok na relax** – např. masáže.
  - *Rozbor opatření a jeho organizace* – Jelikož pracovníci projeví zájem o jakousi psychohygienu, a zejména o nároky na lázně nebo masáže, tak navrhuji zapojit do oblasti pracovní motivace masáže, neboť jsou levnější variantou než lázně. Masáže přitom slouží k odstranění únavy a jsou výborným prostředkem pro odstranění stresu, tlaku a napětí, kterému jsou nižší zdravotničtí pracovníci vystavováni. Práce NZP je totiž považována za rizikové povolání náročné na fyzickou a psychickou aktivitu. Cílem masáží by bylo uvolnit najaté svalstvo, mysl a udržovat pracovníky v dobré kondici. Vzhledem k tomu, že Nemocnice Jablonec nad Nisou nemá vlastní prostory, kde by mohli být masáže pracovníkům poskytovány, tak navrhuji systém proplácení jedné masáže jednou za 3 měsíce každému pracovníkovi.

Povinností pracovníka by bylo do 30 dnů od absolvování masáže doložit na účtárnu potvrzení o úhradě masáže, které mu následně bude do dalších 30 dnů zaměstnavatelem proplaceno. Pracovník by si tak mohl individuálně volit mezi širokou nabídkou různých typů masáží dostupných v jeho místě bydliště: např. klasické masáže, nebo speciální masáže jako lávovými kameny, teplým voskem, thajské masáže, hloubkové masáže, baňkování, reflexní masáže, lymfatické masáže a jiné.

- *Návrh způsobu financování* – Masáže by byly financovány z rozpočtu odměn Nemocnice Jablonec nad Nisou nebo z FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb) neboli fondu zřízeném Nemocnicí jakožto zaměstnavatelem. Účelem FKSP přitom právě bývá poskytování příspěvků na různé benefity jako jsou například masáže. Při 52 pracovnících Centra doléčování a rehabilitace a frekvenci masáže 1x za 3 měsíce, při rozpočtu 500,- Kč na jednu masáž jednoho NZP se dojná o roční výdaje v celkové výši 104.000,- Kč.

Je třeba zhodnotit, že uvedené návrhy jsou úzce zaměřené na vnitřní zdroje motivace, nikoliv jen na vnější stimuly, protože pracovníci oddělení CEDR jsou vnitřně motivovanými k výkonu jejich pomáhající profese. Smyslem návrhů je rozvíjet vnitřní motivaci pracovníků CEDR I. a II. a podporovat jejich spokojenost s prací, kterou v Nemocnici Jablonec nad Nisou vykonávají.

## ZÁVĚR

Práce se věnovala motivaci zdravotnického personálu, přičemž jejím cílem bylo zjistit skutečnou motivaci k setrvání v zaměstnání NZP (sanitáři/ky, ošetřovatelky, zdravotní asistent/ka, zdravotní sestry), pracujících na oddělení CEDR I., II. Nemocnice Jablonec nad Nisou. Na základě zjištěných výsledků bylo zhodnoceno, že skutečná motivace pracovníků spočívá více v jejich vnitřních zdrojích motivace, které se týkají jejich vlastního uspokojení a naplnění z poskytnuté pomoci pacientům. Méně pak skutečná motivace pracovníků spočívá ve vnějších zdrojích motivace, které se týkají finančních odměn. Tímto zjištěním lze potvrdit stanovenou hypotézu práce, která byla formulována na podkladě Herzbergovy teorie a dotazníkovým šetřením byla testována. Lze potvrdit, že hranice mezi skupinami faktorů (vnějšími a vnitřními) není zcela jednoznačná, a skutečná motivace k setrvání zaměstnání v důsledku fenoménu zvyku (kdy pozitivní účinek některých vnějších faktorů může časem vyprchat), více souvisí s vnitřními faktory. I když pracovníci uvádí, že je motivuje finanční ohodnocení, tak u nich stejně převládá potřeba uznání od pacientů a potřeba pomoci.

Mohu zhodnotit, že zjištěné výsledky z dotazníků vedly k naplnění cíle práce, závěrečné diskuzi a formulaci několika návrhů zaměřených na zlepšení současné situace na oddělení CEDR Nemocnice Jablonec nad Nisou, která ovšem není špatná. Návrhy se zaměřovaly spíše na zefektivnění pracovní motivace na odděleních Centra doléčování a rehabilitace Nemocnice Jablonec nad Nisou, a obsahovaly návrhy na zlepšení vztahů na pracovištích CEDR I. a II. (konkrétně častější neformální setkávání, podpora týmové spolupráce, zavedení týmových bonusů a uznání, zlepšení spolupráce s lékaři), návrh na zapojení vzdělávacích kurzů (konkrétně kurzů bazální stimulace), a návrh na poskytnutí motivačních benefitů (konkrétně masáží). Problémem, na který se ovšem návrhy nezaměřovaly, je počet NZP na oddělení CEDR, na který pracovníci poukazují. Personální kapacity jsou ovšem plně v kompetencích managementu a vzhledem k tomu, že v posledním období není v rámci okresu Jablonec nad Nisou poptávka po nižších zdravotních pracovnících, tak lze předpokládat, že v této oblasti ani k žádné změně nedojde. Ovšem skutečná motivace k setrvání v zaměstnání NZP pracujících na oddělení

CEDR I., II. Nemocnice Jablonec nad Nisou nemá své kořeny v této nedostatečné nabídce zaměstnání v oboru v okrese Jablonec nad Nisou, ale v několikrát zmiňovaných vnitřních motivech, jako v potřebě pomoci, vlastní seberealizaci a spokojenosti, potřebě práce s lidmi, její všestrannosti a ve vnitřním uspokojení z pomoci pacientům a z jejich pozitivní odezvy.

## SEZNAM LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. CAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4033-1.
4. GÉRINGOVÁ, J. *Pomáhající profese*. Praha: TRITON, 2011. ISBN 978-80-7387-394-3.
5. HROZENSKÁ, M. a D. DVOŘÁČKOVÁ. *Sociální péče o seniory*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4139-0.
6. KELNAROVÁ, J. a kol. *Ošetrovatelství pro střední zdravotnické školy – 1. ročník*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5332-4.
7. KELNAROVÁ, J. a kol. *Ošetrovatelství pro zdravotnické asistenty*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2830-8.
8. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
10. KRNINSKÁ, R. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2012. ISBN 978-80-7394-343-1.
11. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
12. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
13. Nemocnice Jablonec nad Nisou. *Centrum doléčování a rehabilitace*. [online]. 2018 [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: <http://www.nemjbc.cz/cs/oddeleni/centrum-dolecovani-a-rehabilitace/>

14. Nemocnice Jablonec nad Nisou. *Spektrum péče*. [online]. 2018 [cit. 2017-11-12]. Dostupné z: <http://www.nemjbc.cz/cs/oddeleni/patologie/spektrum-pece.html>
15. Nemocnice Jablonec nad Nisou. *Úvod*. [online]. 2018 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z:
16. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
17. REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
18. URBAN, J. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. ISBN 978-80-87974-15-5.
19. Úřad práce ČR. *Měsíční přehled o nezaměstnanosti v okrese Jablonec nad Nisou*. Liberec: Krajská pobočka ÚP v Liberci, 2017.
20. VENGLÁŘOVÁ, M., a kol. *Sestry v nouzi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3174-2.
21. VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4732-3.
22. WICHSOVÁ, J. a kol. *Sestra a perioperační péče*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-3754-6.
23. Zákon č. 96 ze dne 4. února 2004, o nelékařských zdravotnických povoláních. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 30. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>
24. ZÍTKOVÁ, M. a kol. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5094-1.



## **SEZNAM ZKRATEK**

CEDR - Centrum doléčování a rehabilitace

NZP - Nižší zdravotnický personál

FKSP - Fond kulturních a sociálních potřeb

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Systém pyramidý.....	19
Obrázek 2 Klasifikace faktorů.....	20
Obrázek 3 Personální obsazení oddělení CEDR I. a II.....	31

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Faktory ovlivňující strategie motivace a přínos personalistiky .....	13
Tabulka 2 Struktura motivace .....	16
Tabulka 3 Přehled teorií motivace .....	18
Tabulka 4 Praktický dopad faktorů podle Herzbergovy teorie .....	20
Tabulka 5 Aplikace Herzbergovy teorie v této práci.....	22
Tabulka 6 Nejpočetnější nabízená volná pracovní místa v databázi Krajského Úřadu práce Jablonec nad Nisou dle profesí k 30. 11. 2017 .....	27
Tabulka 7 TOP 10 zaměstnavatelů s nejvyšším počtem nabízených míst v okrese Jablonec nad Nisou .....	28
Tabulka 8 Vyhodnocení 1. otázky.....	32
Tabulka 9 Vyhodnocení 2. otázky.....	33
Tabulka 10 Vyhodnocení 3. otázky - výhody.....	35
Tabulka 11 Vyhodnocení 3. otázky - nevýhody .....	37
Tabulka 12 Vyhodnocení 4. otázky .....	38
Tabulka 13 Vyhodnocení 5. otázky.....	39
Tabulka 14 Vyhodnocení 6. otázky .....	40
Tabulka 15 Vyhodnocení 7. otázky.....	41
Tabulka 16 Vyhodnocení 8. otázky.....	42
Tabulka 17 Vyhodnocení 9. otázky – důvody spokojenosti.....	43
Tabulka 18 Vyhodnocení 9. otázky – důvody nespokojenosti .....	44
Tabulka 19 Vyhodnocení 10. otázky.....	46
Tabulka 20 Vyhodnocení 11. otázky .....	48
Tabulka 21 Vyhodnocení 12. otázky.....	49
Tabulka 22 Vyhodnocení 13. otázky.....	51
Tabulka 23 Vyhodnocení 14. otázky.....	52
Tabulka 24 Vyhodnocení 15. otázky.....	53
Tabulka 25 Vyhodnocení 16. otázky.....	55

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vyhodnocení 1. otázky .....	33
Graf 2 Vyhodnocení 2. otázky .....	34
Graf 3 Vyhodnocení 3. Otázky - výhody .....	36
Graf 4 Vyhodnocení 3. otázky - nevýhody .....	37
Graf 5 Vyhodnocení 4. otázky .....	39
Graf 6 Vyhodnocení 5. otázky .....	40
Graf 7 Vyhodnocení 6. otázky .....	41
Graf 8 Vyhodnocení 7. otázky .....	42
Graf 9 Vyhodnocení 8. otázky .....	43
Graf 10 Vyhodnocení 9. otázky – důvody spokojenosti .....	44
Graf 11 Vyhodnocení 9. otázky – důvody nespokojenosti.....	45
Graf 12 Vyhodnocení 10. otázky .....	47
Graf 13 Vyhodnocení 11. otázky.....	49
Graf 14 Vyhodnocení 12. otázky .....	50
Graf 15 Vyhodnocení 13. otázky .....	52
Graf 16 Vyhodnocení 14. otázky .....	53
Graf 17 Vyhodnocení 15. otázky .....	54
Graf 18 Vyhodnocení 16. otázky .....	56

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník.....	I
---------------------------	---

## Příloha A – Dotazník

Prosím o vyplnění anonymního dotazníku k bakalářské práci. Děkuji.

1. Jakou pracovní pozici na CEDR v Jablonci nad Nisou vykonáváte?
  - Sanitáři/ka
  - Ošetřovatel/ka
  - Zdravotní asistent/ka
  - Zdravotní sestra
  - Jinou
  
2. Jak dlouho na CEDR pracujete?
  - Krátce, méně jak 2 roky
  - Asi okolo 3 až 7 let
  - Dlouho, více jak 8 let
  
3. Vyjmenujte výhody a nevýhody Vaší práce?  
.....
  
4. Co Vás motivuje k výkonu této práce?  
.....
  
5. Proč pracujete na oddělení CEDR?  
.....
  
6. Plánujete zůstat na oddělení CEDR, a pokud ne, proč?
  - Určitě ano
  - Možná ano, ale přemýšlím o změně
  - Určitě ne, protože: .....
  
7. Máte pocit, že Vás oddělení CEDR nějak motivuje k tomu zůstat zde v práci?
  - Ano
  - Ne
  
8. Jak jste spokojeni s pracovní motivací na oddělení CEDR?
  - Velmi spokojen/a
  - Spíše spokojen/a

- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

9. Proč jste spokojeni nebo nespokojeni s pracovní motivací na oddělení CEDR?

.....

10. Jak jste motivováni? Pokud nejste motivováni, přejděte prosím k následující otázce.

.....

11. Které z následujících faktorů jsou pro Vás motivující? Lze uvést i několik faktorů.

- Uznání
- Úspěch
- Možnost růstu
- Povýšení
- Plat
- Odměna
- Odborný dohled
- Odpovědnost
- Strategie CEDR
- Pracovní podmínky
- Vybavení pracoviště
- Samotná práce
- Faktory z osobního života
- Pracovní pozice
- Bezpečnost práce

12. Nakolik jsou pro Vaši pracovní spokojenost rozhodující následující faktory? *Prosím ohodnoťte na škále.*

	1 Nejvíce rozhodující	2 Hodně rozhodující	3 Průměrně rozhodující	4 Spíše nerozhodující	5 Absolutně nerozhodující
Uznání					
Smysl práce					
Pocit uspokojení z práce					
Kariérní postup					
Pracovní klíma					
Týmová spolupráce					
Pracovní podmínky					
Výdělek					

13. S čím jste spokojeni? *Lze uvést i několik faktorů.*

- Výkon práce
- Uznání v práci
- Se samotnou prací
- S mírou odpovědnosti
- S kariérním postupem
- Práce mě obohacuje
- Něco jiného

14. S čím jste nespokojeni? *Lze uvést i několik faktorů.*

- Pracovní řád
- Pracovní podmínky
- Vztahy na pracovišti
- Finanční ohodnocení
- Něco jiného

15. Jak se cítíte?

- Jsem uspokojen/a z pomoci druhým
- Jsem naplněn/a svojí prací
- Jsem zklamán/a ze své práce
- Jsem frustrovaný/á



- Jsem vyhořelý/á
- Cítím se jinak, jak: .....

16. Co byste navrhl/a pro zlepšení současné situace na CEDR?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

Jméno autora: Michaela Kissová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Motivace zdravotního personálu na oddělení CEDR

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 55

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA