UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH VĚD

Ústav ošetřovatelství

Dagmar Konečná

Motivační, demotivační faktory a spokojenost v práci všeobecných sester

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Zdeňka Mikšová, Ph.D.

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené bibliografické a elektronické zdroje.

Olomouc: 30. dubna 2012 ……

Podpis

ANOTACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Název práce v ČJ:

Motivační, demotivační faktory a spokojenost v práci všeobecných sester.

Název práce v AJ:

Motivational, demotivational factors and jobs satisfaction of general nurses.

Datum zadání: 2011-12-08

Datum odevzdání: 2012-04-30

Vysoká škola, fakulta, ústav: Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta zdravotnických věd
Ústav ošetřovatelství

Autor práce: Konečná Dagmar

Vedoucí práce: Mgr. Zdeňka Mikšová, Ph.D.

Oponent práce:

Abstrakt v ČJ:

Efektivní motivace lidských zdrojů patří mezi základní metody aplikované v managementu ošetřovatelství. Bakalářská práce se zabývá motivací jako jedním z řady činitelů, které ovlivňují kvalitu práce všeobecných sester a jejich spokojenost. Cílem práce je předložit informace o pracovních motivačních a demotivačních faktorech, popsat hlavní zásady a způsob motivace členů ošetřovatelského týmu za použití dostupných a efektivních manažerských metod. Rovněž analyzuje publikované výsledky výzkumů z oblasti motivační strategie a pracovní spokojenosti všeobecných sester v České a Slovenské republice.

Abstrakt v AJ:

Effective motivation of human resources belongs to basic methods, which are aplicated in management of nursing. The bachelor´s labour is concerning with motivation as one of rank of factors, which influence the quality of nurses and their satisfatction. The main aim of this work is to expose information about working motivational and demotivational factors, to describe the basic principles and the kind of staff nursing with use of accessible and efficient manager methods. Also it are being analysed the published results of explorations of range motivational strategy and working satisfaction general nurses in Czech and Slowakian Republic.

Klíčová slova v ČJ:

lidské zdroje, řízení, všeobecná sestra, ošetřovatelský tým, zdravotnictví, motivace, demotivace, program, strategie, výzkum, pracovní spokojenost, nástroje měření.

Klíčová slova v AJ:

Human resources, management, general nurse, nursering team, national health service, motivation, demotivation, programm, strategy, research, works satisfaction, instrumens of meossurments.

Rozsah: 41 s.

Děkuji Mgr. Zdeňce Mikšové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce.

OBSAH

OBSAH **6**

1 ÚVOD **8**

1.1 CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE 8

2 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH MOTIVAČNÍ PROCES VE ZDRAVOTNICTVÍ **12**

3 MOTIVAČNÍ A DEMOTIVAČNÍ FAKTORY V PRÁCI VŠEOBECNÝCH SESTER **14**

3.1 MOTIVAČNÍ STRATEGIE V PRÁCI VŠEOBECNÝCH SESTER 14

3.2 VÝSLEDKY VÝZKUMŮ MOTIVAČNÍCH A DEMOTIVAČNÍCH FAKTORŮ V PRÁCI VŠEOBECNÝCH SESTER 18

4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST VŠEOBECNÝCH SESTER A JEJÍ VÝZKUM VE ZDRAVOTNICTVÍ **25**

4.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A NÁSTROJE MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI 25

4.2 VÝSLEDKY VÝZKUMŮ V OBLASTI PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI VŠEOBECNÝCH SESTER 27

5 ZÁVĚR **32**

6 BIBLIOGRAFICKÉ A ELEKTRONICKÉ ZDROJE **35**

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK **41**

„Když se zabýváme otázkou, jak je pracovní motivace spojena s tématikou spokojenosti, mohlo by se vyjít z toho, že člověk je spokojen v té míře, v jaké jeho očekávání, motivace nebo potřeby v pracovní oblasti nešly do prázdna, nýbrž se naplnily“.

Günter Wiswede (1980)

1 ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá otázkou pracovní motivace a spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků, konkrétně všeobecných sester. Poskytuje přehled informací týkajících se motivace, demotivace sester, stimulačních prvků a manažerských činností v této oblasti. Rovněž analyzuje publikované výsledky již zveřejněných výzkumů v dostupných zdrojích z oblasti motivační strategie a pracovní spokojenosti všeobecných sester ve zdravotnických organizacích.

1.1 CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaké existují informace o motivačních a demotivačních faktorech a spokojenosti v práci všeobecných sester v České a Slovenské republice.

Dílčími cíli byly:

Cíl 1: Předložit dohledané poznatky o lidských zdrojích ve zdravotnictví a jejich motivačním programu.

Cíl 2: Předložit dohledané poznatky o motivačních, demotivačních faktorech a motivační strategii v práci všeobecných sester.

Cíl 3: Předložit dohledané poznatky o výzkumu v oblasti motivačních a demotivačních faktorů v práci všeobecných sester.

Cíl 4: Předložit dohledané poznatky o pracovní spokojenosti všeobecných sester, měření spokojenosti a výzkumu v této oblasti.

Jako vstupní studijní literaturu byly prostudovány tyto tituly:

1. ADAIR, J., E., *Jak řídit druhé a sám sebe*. I. vyd. Brno: Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0784-1.

2. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

3. DIEBLOVÁ, M., *Motivace jako nástroj řízení*. I. vyd. Praha: Linde nakladatelství s. r. o., 2005, ISBN 80-902105-8-9.

4. DUDA, J., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing s. r. o., 2008, ISBN 978-80-87071-89-2.

5. HANSEN, M., V., BATTEN, J., *Mistr motivace*. I. vyd. Praha: Pragma, 2002, ISBN 80-7205-865-7.

6. NEKONEČNÝ, M., *Motivace lidského chování*. I. vyd. Praha: Academia, 2004, ISBN 80-200-0592-7.

7. NIERMEYER, R., SEYFFERT, M., *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. I. vyd. Praha: Grada Publishinig, a. s., 2005, ISBN 80-247-1223-7.

8. PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace, Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3447-7.

K vyhledávání odborných relevantních článků v podobě plnotextů byly použity:
- databáze BMČ (Bibliographia Medica Čechoslovaca)
- vyhledávač Google – rozšířené vyhledávání
- vyhledávač Google Scholar

- česká a slovenská periodika: Diagnoza v ošetřovatelství, Florence, Kontakt, Profese, Profese on line, Praktický lékař, Sestra, Sestra a lekár v praxi, Ošetrovateľstvo a porodná asistencia, Zdravotnictví v České republice.

Vyhledávací strategie

K vyhledávání odborných plnotextů, které odpovídaly tématu bakalářské práce, byla použita tato klíčová slova: lidské zdroje, řízení, všeobecná sestra, ošetřovatelský tým, zdravotnictví, motivace, demotivace, program, strategie, výzkum, pracovní spokojenost, nástroje měření.

Kritéria pro výběr článků ke zpracování přehledové práce byla: odborné články v českém a slovenském jazyce, rok vydání 2000-2011.

Nalezené a použité zdroje:

Použitím různé kombinace klíčových slov bylo celkem dohledáno188 českých a 63 slovenských odborných zdrojů. Po prostudování a prvotním roztřídění ponecháno 28 českých a 11 slovenských článků. Po další analýze ponecháno17 českých a 6 slovenských článků. Nebylo využito celkem 16 odborných článků, protože obsahově nesplňovaly cílové požadavky bakalářské práce.

Vybrané informace zbývajících odborných zdrojů byly dle relevantnosti k tématu bakalářské práce a na základě odborného obsahu zařazeny formou parafrází do jednotlivých podkapitol tak, aby odpovídaly vytvořeným cílům přehledové práce.

Vyhledávání odborných článků proběhlo pomocí vyhledávače Google-rozšířené vyhledávání, kde bylo nalezeno 81 českých a 18 slovenských odborných článků, z nichž požadovaná kritéria splňovalo 15 českých a 6 slovenských článků. Pro tvorbu přehledové práce bylo použito 7 českých a 1 slovenská odborná publikace. Ostatní nalezené zdroje nesplňovaly daná kriteria.

Za pomoci vyhledávače Google Scholar bylo nalezeno 96 českých a 38 slovenských zdrojů. Zvolená kritéria splňovaly 9 českých a 5 slovenských článků. Pro text bakalářské práce byly vhodné 4 české a 3 slovenské články.

Výsledkem vyhledávání v databázi BMČ bylo 8 českých a 5 slovenských plnotextů. Zvoleným kriteriím odpovídaly 3 české články, které byly použity pro tvorbu přehledové práce.

Vyhledávání odborných článků bylo provedeno i v českých a slovenských periodikách a v odborných recenzovaných publikacích. Byly nalezeny a použity 3 české a 3 slovenské plnotexty. Odborné informace, vztahující se k tématu bakalářské práce byly čerpány i v odborných knižních publikacích.

2 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH MOTIVAČNÍ PROCES VE ZDRAVOTNICTVÍ

Lidské zdroje lze považovat za prvořadé bohatství každé organizace. Podniky, které chtějí zajistit své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je vytváření a realizování politiky, která respektuje požadavky všech zainteresovaných stran, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v osobních potřebách, ve stylu práce a poskytuje stejnou pracovní příležitost všem pracovníkům. Hlavním úkolem personálního managementu je zabezpečení a udržení kvalifikované pracovní síly, která individuálně i kolektivně dosahuje cílů dané organizace pomocí vhodné motivace (Armstrong, 2007, s. 27-33). Dominantní oblastí pro každou organizaci je personální řízení lidských zdrojů. Její neodmyslitelnou součástí je vhodná motivace a stimulace zaměstnanců, jakožto hlavních činitelů, prostřednictvím kterých organizace dosahují prosperitu, kvalitu a zejména konkurenceschopnost (Horváthová, 2008, s. 1).

Ve zdravotnictví patří lidské zdroje bezesporu mezi rozhodující faktory zdravotnických služeb při řešení problémů péče o zdraví. Jakákoliv realizace zdravotní strategie vychází z všeobecných sester a dalších pracovníků v systému primární péče.

Háva, Pintová, Barták a Kružík (2003, s. 4-6) poukazují na skutečnost, že se v České republice nevěnuje dostatečná, systematická pozornost metodám a nástrojům efektivního plánování a řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví. Výsledkem jsou potom interpretace náhle vzniklých, objevujících se celostních problémů, týkajících se počtu, rozmístění, odbornosti a nespokojenosti pracovníků ve zdravotnictví. Autoři konstatují, že problematika řízení lidských zdrojů je i na úrovni jednotlivých organizací často opomíjeným, existujícím problémem, kterému by měla být věnována z hlediska personálního managementu organizací dostatečná pozornost. Velkou problematiku autoři

vidí zejména v nedostačující motivaci a produktivitě pracovníků, která je dána určitou množinou faktorů nefinanční a finanční povahy, jež by měly být determinantem jak tvorby, tak i realizace státní zdravotní politiky.

Základem efektivního řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví je motivační proces, který musí vycházet z analýzy situace na pracovišti, z vytvoření vhodných podmínek pro stimulaci, z efektivního uplatnění stimulačních vlivů a jejich použití v praxi, z podpory pracovního úsilí a aplikace motivace do konkrétních výsledků. Výsledkem takového systematického procesu je motivační program sester, který by měl být v souladu se strategickým záměrem a vizí nemocnice. Jeho vytvoření je hlavním úkolem managementu nemocnic. Motivační program by měl vycházet ze specifických podmínek zdravotnických zařízení a optimálního poměru mezi výkonností sester a kvalitou ošetřovatelské péče. Tento nemocniční dokument je důležité každoročně vyhodnocovat a modifikovat. Teoretické poznatky z oblasti pracovní motivace a jejich efektivní využití v praxi, mohou nemalou mírou přispět ke zkvalitnění řízení nemocnic (Horváthová, 2008, s. 3).

3 MOTIVAČNÍ A DEMOTIVAČNÍ FAKTORY V PRÁCI VŠEOBECNÝCH SESTER

Všeobecné sestry jsou považovány za velmi důležitý článek na zabezpečení ošetřovatelských procesů ve zdravotnictví. Vysokou měrou se podílejí na kvalitě ošetřovatelské péče a tak přímo zvyšují celospolečenský statut dané organizace. Základní podmínkou úspěšnosti zařízení jsou sestry, které jsou dostatečně motivované pro práci v souvislosti s poskytováním ošetřovatelské péče. Proto je důležité znát faktory ovlivňující jejich motivaci s přihlédnutím k jejich osobním cílům, ale i cílům zařízení.

3.1 MOTIVAČNÍ STRATEGIE V PRÁCI VŠEOBECNÝCH SESTER

Sestry se pro volbu svého povolání stále více rozhodují na základě prosociálních vlivů, které jsou v současnosti ohroženy různými negativně působícími faktory, ovlivňující jejich profesní motivaci. V sesterské praxi tato skutečnost znamená, že faktory motivační a výkonové motivace hrají podstatnou roli při zajištění kontinuity péče a rozvoji v oblasti realizace ošetřovatelských programů (Magurová et al., 2010, s. 164). Motivace tvoří z psychologického hlediska nekonečnou, hnací sílu osobnosti, jejímž základním činitelem jsou motivy, které jsou hlavním energetickým zdrojem aktivity a zároveň regulují chování člověka určitým směrem. Pracovní motivace vychází ze subjektivních zkušeností a prožitků ve vnímání sestry a formuje se na základě pozitivních a negativních zkušeností v souvislosti s výkonem povolání (Zuzáková, 2007, s. 28). Lze konstatovat, že motivace je tedy orientovaná cíleně na výkon a kvalitu práce. Každý dobrý manažer se má zajímat o to, proč člověk koná tak jak koná, respektive konal, tzn. má znát motiv jeho činnosti a chování (Horváthová, 2008, s. 1).

Dlugošová a Tkáčová (2011, s. 22-24) rovněž charakterizují motiv jako vnitřní pohnutku k určitému chování člověka. Motivem člověka jsou často potřeby, touhy, pudy, ideály a povinnosti. Autorky poukazují, že smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k určitému chování nebo k nějakému výkonu, které vzniká ze dvou příčin. Je podmíněno ziskem přicházejících hodnot z vnějšího prostředí (odměna), nebo je v souladu s vnitřním přesvědčením člověka. Vnitřní motivaci pracovníků lze považovat za nejlepší formu motivace. Většina pracovníků však potřebuje ke své činnosti i vnější motivaci. Vnější působení na psychiku jedince označujeme jako stimulaci. (Provazník, Komárková, 1996, s. 210). Stimulaci lze označit jako proces, při kterém dochází k vědomému a záměrnému ovlivňování činnosti člověka s cílem dosáhnout jeho psychické a sociální rovnováhy. Při vytváření stimulů nás musí v prvé řadě zajímat kladné stimuly, které objekt motivace přijímá jako podněty vedoucí k efektivnímu pracovnímu chování a pozitivnímu rozvoji. Pozitivním stimulem lze označit v zásadě vše, co je pro pracovníka významné a co mu může daná organizace nabídnout. Mezi stimulační prostředky patří: finanční odměna, nefinační stimuly v podobě sociálního zabezpečení, vzdělávání, náplň práce, pracovní prostředí a interpersonální vztahy, ztotožnění se s profesí, prací a organizací. Při analýze motivační situace je nutné také věnovat pozornost negativním stimulům, které mohou být příčinou nežádoucího chování a jsou základem pracovní nespokojenosti např. pracovní stres v důsledku pracovního přetížení, devalvační formy pracovního jednání, nerovnováha mezi kvalifikačními nároky profese, nedodržování kompetencí všeobecných sester, směnný provoz a přesčasy (Horváthová, 2008, s. 3).

S efektivní motivací a stimulací pracovníků ve zdravotnictví úzce souvisí i jejich pracovní výkon (Horváthová, 2008, s. 3). Stýblo (1993, s. 157) podotýká, že jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní nadšení a výsledky. Všeobecně lze konstatovat, že výkon motivovaných pracovníků bude vyšší (kvalitnější), než výkon pracovníků nedostatečně motivovaných, resp. demotivovaných. Individuální výkon člověka je sumarizací jeho

individuálních schopností (vědomostí, znalostí, zručností), úrovně motivace (snaha člověka podat výkon) a vnějších podmínek pro výkon práce (Horváthová, 2008, s. 3).

Důležitou roli v oblasti motivace hraje sestra manažerka. Jejím hlavním úkolem je najít takový způsob motivace pro sestry, aby nebyla ohrožena kvalita ošetřovatelské péče. V současných podmínkách, kdy nemocnice mají omezené ekonomické zdroje, se jedná o nelehkou úlohu v důsledku snižování počtu sester na pracovištích, nevyhovujícího mzdového systému a nízké prestiže profese (Vaňková, 2005, s. 10). Častým problémem zdravotnictví je, že manažeři ošetřovatelství nejsou sami dobře motivováni a proto nejsou schopni proniknout k motivačním silám svých pracovníků, pochopit je a potom tyto síly využít ve prospěch řízení lidských zdrojů. Při motivování nevěnují svým zaměstnancům dostatek času zřejmě proto, že vedení lidí nepovažují za svůj prioritní úkol. Zaměřují se spíše na odbornou práci, pro kterou byli do řídící funkce povýšeni. Nemají dostatek zkušeností v oblasti týmové práce, práce s lidmi a pro lidi (Fabiánová 2011, s. 24). Dobrý manažer ošetřovatelství musí vědět, že kvalita, rozvoj a dosahování cílů ošetřovatelství jsou závislé právě na jeho schopnosti pracovat s lidmi, motivovat ošetřovatelský tým a vytvářet vhodnou motivační strategii (Vaňková, 2005, s. 10).

Manažerky ošetřovatelské péče by měly v motivační strategii pracovníků dodržovat určitá pravidla, která jsou základem dobré organizační kultury na pracovišti. Jejich prioritním úkolem je efektivní interpersonální komunikace a dobrá týmová práce. Manažerky by měly předávat zprávy v takové formě a takovým způsobem, aby byli lidé informováni přesně, podrobně, včas a předcházelo se tak dezinformacím a pomluvám. Při personálním hodnocení je důležité k lidem přistupovat bez předsudku a soustředit se především na jejich pracovní výkon a ne na jejich osobnost. Skutečným cílem hodnotících systémů není hledat viníka nebo odměňovat a chválit, ale především rozvíjet. Je třeba zdůraznit to, co hodnocený pracovník udělal dobře, ale také upozornit na nedostatky z důvodu příštího zlepšení. Aby manažeři dosáhli u každého pracovníka co nejlepších pracovních výsledků, měli by rozeznat jejich motivy

a nabídnout jim vhodné stimuly. Pracovníci jsou placeni za vykonanou práci, ale mnozí zaměstnavatelé mají vytvořené stimulační programy na dosažení výjimečných výkonů. Je nutné nejdříve stanovit, v čem spočívá běžný pracovní úkon a naplánovat pohyblivou sazbu odměňování pro vše, co je nad ním. Odměna musí následovat bezprostředně po výkonu, musí být vhodná a dostatečně motivující. Ve zdravotnických zařízeních lze využít kromě finanční odměny i nefinančních faktorů. Patří sem: upřímné poděkování za mimořádnou práci, veřejné uznání, vyhlášení nejlepšího pracovníka týmu a sestry měsíce, písemné uznání a poděkování, dary a jiná privilegia, kurzy a vzdělávání (Vaňková, 2005, s. 10).

Podobné názory sdílí i Gulášová (2006, s. 4-5), která charakterizuje dobrou ošetřovatelskou manažerku jako osobu, která důkladně zná své spolupracovníky, jejich hodnotovou orientaci, zájmy, potřeby a stupeň jejich uspokojení. Základem její práce je zdravá korektnost a objektivita, umí odhadnout své individuální schopnosti a porozumět potřebám jednotlivých členů ošetřovatelského týmu. Dle názoru autorky, by měla manažerka při motivování pracovníků dodržovat určité zásady. Základem je ponechání relativní samostatnosti a kreativity v práci sester při dosahování stanovených cílů. Každý člen ošetřovatelského týmu by měl být přesvědčený o tom, že chce sám podávat dobrý výkon. Projevení důvěry pracovníkům, delegování kompetencí a zodpovědnost patří k významným motivačním prvkům v ošetřovatelském managementu na každé úrovni. Dalším důležitým úkolem je vytvoření pozitivního psychosociální prostředí, ve kterém bude prostor na výměnu názorů, toleranci, respektování postojů a vyjadřování kritiky mezi členy ošetřovatelského týmu. Takové prostředí potom výrazně ovlivňuje interpersonální vztahy, vztahy k pacientům a v neposlední míře i postoj k práci. V práci manažerky ošetřovatelství má být vidět, že využívá svoje schopnosti a vytváří vhodné podmínky pro realizaci cílů ošetřovatelství.

3.2 VÝSLEDKY VÝZKUMŮ MOTIVAČNÍCH A DEMOTIVAČNÍCH FAKTORŮ V PRÁCI VŠEOBECNÝCH SESTER

V ošetřovatelském pracovním procesu sester se objevují faktory, které motivaci sester aktivizují, ale i faktory, které ji oslabují. Zjištění a zmapování motivačních a demotivačních faktorů, které v současném zdravotnictví ovlivňují pracovní výkonnost a spokojenost sester má velký význam z hlediska tvorby motivační strategie zdravotnických zařízení.

Zacharová (2010, s. 309) uvedla, že v systému ošetřovatelské péče má motivace své opodstatněné místo, vede sestru k další profesionálnosti a odbornému rozvoji. Význam problematiky motivace a motivačního chování vidí Zacharová při ošetřování, edukaci a léčbě nemocných, z preventivního hlediska ale také u zdravých jedinců.

Průzkum motivačních a demotivačních faktorů je důležitý z hlediska zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnanců ve zdravotnictví. Prvořadým a reálným problémem se kterým se mohou v budoucnu nemocnice potýkat, bude nedostatek odborného personálu z důvodu odchodu zkušených, kvalifikovaných sester do zahraničí. Velká fluktuace zaměstnanců z důvodu nespokojenosti a neustálý nábor nových, nezkušených pracovníků sebou ponese skryté riziko snížené kvality péče o pacienty a vysoké finanční náročnosti. Je důležité, aby se management nemocnic v rámci řízení lidských zdrojů zabýval motivačními faktory, které povedou ke spokojenosti zaměstnanců (Vévoda, Ivanová, Horváth, 2005, s. 24). Všechna zdravotnická zařízení by měla mít vypracovanou motivační strategii v péči o personál a jejich pracovní podmínky. Je důležité, aby top management v ošetřovatelství budoval organizační kulturu zařízení s důrazem na kvalitní interpersonální vztahy a hlavně pružně manipuloval se škálou motivačních nástrojů podle současných daných potřeb odborného vzdělávání a růstu. Základem managementu kvality je důležité zjišťovat zdroje pracovní motivace zaměstnanců a orientovat jejich vnitřní dynamiku na plnění cílů organizace (Zacharová, 2010, s. 313).

Vévoda, Ivanová a Horváth (2005, s. 25-26) se zaměřili při svém výzkumném šetření na žebříček priorit motivačních faktorů pracovního prostředí z pohledu všeobecných sester a jejich srovnání s žebříčkem motivačních faktorů zaměstnavatele. Základem výzkumu byla použita dvoufaktorová motivační teorie F. Herzberga, který rozdělil faktory působící na pracovní motivaci na satisfaktory (motivátory) a dissatisfaktory (udržující, hygienické faktory). Ve výsledcích statistického šetření motivačních faktorů ze strany všeobecných sester autoři uvádí, že na prvním místě žebříčku hodnot pracovních faktorů stojí „Jistota zaměstnání“, na druhém „Mzda“ a na třetím „Péče o pacienta“. Čtvrté místo obsadila „Spolupráce v provozu“ a páté „Uznání osobních výsledků“. Na konci žebříčku se umístila „Prestiž zaměstnání“ a „Kariérní postup“. Z hlediska motivačních faktorů zaměstnavatele největšího významu dosáhla „Péče o pacienta“ a „Image zařízení“. Poslední místo zaujaly faktory „Mzda“, „Jistota pracovního místa“a „Uznání osobních výsledků“ práce. Výzkum ukázal, že je nutné, aby se manažeři zdravotnických institucí na všech úrovních vedení zabývali motivačními faktory sester z hlediska nastavení cílené motivační strategie pracovníků.

V roce 2006 realizovali Vévoda, Ivanová, Nakládalová a Marečková (2010, s. 211-218) obdobný výzkum, jehož cílem bylo zjistit nejen pořadí osobních motivačních faktorů všeobecných sester s pracovním prostředím, ale také zjistit individuálně vnímanou saturaci těchto faktorů ze strany zaměstnavatele. Rovněž použili dotazník, vytvořený na principech Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie, který byl distribuován všeobecným sestrám 25 nemocnic České republiky. Z výsledků jejich výzkumu vyplynulo, že na první místo osobního žebříčku faktorů pracovního prostředí zařadily všeobecné sestry hygienický faktor „Mzdu“, kterému přikládají největší význam. Na druhé místo umístily motivační faktor „Péče o pacienty“ a na třetí místo zařadily hygienický faktor „Jistota pracovního místa“. Jako nejméně důležitý považovaly všeobecné sestry faktor „Kariérový postup“. Z hlediska individuálně vnímané saturace faktorů zaměstnavatelem, vnímaly všeobecné sestry jako nejvíce saturovaný faktor „Image zařízení“ a „Péče o pacienty“.

Na třetí místo zařadily „ Vztahy s přímými nadřízenými“. Motivační faktor „Uznání osobních výsledků“ vykonané práce považovaly všeobecné sestry za nejméně uspokojený, tudíž jej zařadily na poslední místo. Autoři uvádí, že management nemocnic by měl vycházet ze zjištěných výsledků a primárně se zabývat analýzou příčin hygienických faktorů mzdy a jistotou pracovního místa. Měl by nabídnout všeobecným sestrám dlouhodobou perspektivu zajištěného zaměstnání s dostatečně finančním ohodnocením a oceněním jejich každodenní práce. Uznání osobních výsledků práce od přímých nadřízených se jeví v současné politické situaci jako nejrealizovatelnější. Vyžaduje však kontinuální vzdělávání manažerů ve zdravotnictví v oblasti komunikace a práce s lidmi.

Výzkumnými otázkami, které směřovaly k volbě povolání sestry, společenskému ocenění profese, mzdě, pracovním podmínkám, interpersonálním vztahům na pracovišti a fluktuaci se zabývaly Heplová a Michálková (2010, s. 30-31). Ve výzkumném šetření využily formu dotazníku na vybraných NsP a IKEM v červenci 2009. Zkoumaný vzorek respondentů zahrnoval 93 sester a měl proporcionální složení. Ve svých výsledcích Heplová a Michálková zjistily, že pro 65 % respondentek důvodem volby sesterské profese byla touha pomáhat ostatním lidem a 25 % přiznalo, že zdravotnickou školu zvolily z důvodu minimální přítomnosti matematiky v učivu. Pro 9 % sester byla volba profese všeobecné sestry prestižní záležitostí. Autorky došly k alarmujícímu zjištění, že 41 % všeobecných sester by si již sesterskou profesi nevybralo. Podobnou otázku položila ve svém výzkumném šetření i Zacharová (2010, s. 310) a zjistila, že 67,7 % respondentů uvedlo při volbě povolání sestry prosociální motiv - ochotu pomáhat lidem. Výzkumné šetření provedla formou dotazníku ve vytipovaných zařízeních Moravskoslezkého kraje v počtu 300 zdravotnických pracovníků nelékařských oborů.

Dalším významným faktorem, kterému se Heplová a Michálková (2010, s. 31) věnovaly, byly mezilidské vztahy na pracovišti, pracovní kolektiv a týmová spolupráce. Uvedly, že pozitivní vztah mezi lékařem a sestrou je jedním ze základních předpokladů pro kvalitní výkon této profese, ale 55 %

dotázaných respondentů nepociťuje, že by lékaři práci sester oceňovali. Na dotaz, zda se sestry považují, za plnohodnotné členy pracovního týmu polovina odpověděla kladně, ale druhá část dotazovaných uvedla, že se cítí být jen poslušným vykonavatelem ordinace lékaře a příkazu pacienta. Převážná část hodnotila svůj pracovní kolektiv jako přátelský, motivující, pouze 14 % sester vnímalo kolektiv jako problematický, nespolupracující z důvodu nedodržení kompetencí. K podobnému zjištění došla i Zacharová (2010, s. 313). Uvedla, že 65 % respondentů vyjádřilo kladný vztah ke své profesi, ale objevila se i skutečnost, že 14 % sester je v práci podceňováno, často suplují práci nižšího personálu a jsou v pracovním týmu vnímány jako nepohodlný partner. Při výzkumu autorka došla k závěru, že čtvrtina všeobecných sester vykonává činnosti, které nespadají do jejich kompetence, ale suplují práci lékaře – vedení dokumentace, aplikace léčiv, převazy aj.

Hadašová a Rusnáková (2007, s. 9) statistickou analýzou a vyhodnocením sesbíraných dat u slovenských sester došly ke stejnému závěru. Popisují, že více jak polovina sester má pozitivní a stabilní postoj ke své profesi a to přesto, že se cítí ve zdravotním týmu jako méněcenný partner, vykonavatel příkazů a nařízení. I když v současném vnímání ošetřovatelství je sestra definována jako rovnocenný partner lékaře, protože aktivně a velkou měrou přispívá v léčebném procesu a významně ovlivňuje kvalitu poskytované zdravotní péče, výsledky výzkumu v praxi hovoří jinak. Velmi nepříjemným zjištěním pro autorky bylo, že více jak polovina (až 64 %) respondentek často supluje činnosti nižšího personálu a 38 % sester často vykonává pracovní činnosti, které spadají do kompetence lékařů. Tyto sestry, také statisticky častěji vykazovaly častý výskyt fyzického a psychického vyčerpání.

Heplová a Michálková (2010, s. 30) se dále v dotazníkovém šetření zaměřily na problematiku fluktuace na pracovišti. Z výsledků průzkumu vyplývá, že 57 % respondentek v posledních pěti letech nezměnilo pracoviště, 33 % jednou a 10 % dokonce vícekrát. Nejčastějším důvodem změny pracoviště byl odchod za lepšími pracovními podmínkami, nedostatečné finanční ohodnocení, nevyhovující pracovní podmínky, špatný kolektiv a přetěžování v práci.

Zjistily také, že v horizontu několika let chce 58 % sester pokračovat ve výkonu svého povolání, ale 38 % dotázaných sester by v případě zajímavé nabídky uvažovalo o odchodu z této profese. Hlavními důvody jsou pro ně nízká mzda, nevyhovující pracovní podmínky, negativní mezilidské vztahy a vykonávání nekvalifikované práce. Výsledky výzkumu motivačních prvků v práci sestry autorkám Heplové a Michálkové poukázaly na aspekty, které mají negativní vliv na postoj všeobecných sester k práci na konkrétním pracovišti. Dotazované respondentky nejčastěji uváděly nízké finanční ohodnocení, malé společenské ohodnocení a z toho plynoucí nízkou prestiž tohoto povolání.

Výzkumem motivace sester k práci na geriatrickém oddělení se zabývali Gulášová, Breza a Bačíková (2011, s. 59-74). Jejich cílem bylo zjistit, co motivuje sestry k práci na geriatrickém oddělení, vztah sester k celoživotnímu vzdělávání, komunikační problémy sester se seniory, úroveň přípravy sester pro zavádění elektronického systému v administrativě a zvládání zátěže třísměnného provozu. Výzkum proběhl formou dotazníkového šetření u 300 sester pracujících na geriatrických odděleních na Slovensku. Z průzkumu vyplynulo, že 92 % sester chce pracovat se seniory a tato práce je naplňuje i přes nedostatečné morální a finanční ohodnocení. 84 % respondentek uvedlo, že se s problematikou komunikace se seniory a zvláštnostmi péče o seniory podrobně seznamovaly v průběhu studia a mají zájem i nadále pernamentně doplňovat své vědomosti a vzdělání v této oblasti. Jedná se převážně o starší a zkušenější sestry, které poskytují kvalitní ošetřovatelskou péči, ale na druhou stranu vyšší věk sester přináší s sebou problémy hlavně v oblasti zavádění moderních technologií do praxe. Z dotazníkového šetření vyplynulo, uvedli Gulášová a kolektiv, že přestože jsou na Slovensku všechny formy odborného zdravotnického školství, které zabezpečuje vzdělávání sester na všech úrovních, je práce se seniory pro mladou generaci neatraktivní a vzniká tak určitá forma absence ve vztahu k pacientovi-seniorovi. Autoři poukazují na skutečnost, že lze předpokládat, že současný demografický vývoj vyžaduje připravit dostatečný počet odborně zaškolených sester v oblasti práce

se seniory a management zdravotnictví by se měl akutně zabývat touto problematikou.

Na problematiku demotivačních faktorů se zaměřily autorky Magurová, Belániová, Galdunová, Fertaľová a Ondriová (2010, s. 164-171). Vytvořily dotazník, jehož cílem bylo identifikovat demotivační faktory působící v pracovním procesu a ovlivňující pracovní výkon sester. Cílovou skupinu tvořily sestry pracující na lůžkových odděleních v nemocnicích východoslovenského a středoslovenského kraje. Realizace výzkumu proběhla v roce 2010. K výsledkům výzkumného šetření autorky uvedly, že sestry považují motivaci v pracovním procesu za opodstatněnou, což vyjádřilo 88 % respondentů. Spokojenost sester s prací uvedlo 75 % respondentů. Z vnitřních motivačních bariér působí jako demotivační faktor hlavně nedostatek pracovního uznání, což vyjádřilo 26 % respondentů, nesplněné očekávání 22 % respondentů a nedostatečnou možnost seberealizace 33 % dotázaných respondentů. Demotivačním faktorem je i nedostatečná podpora vzdělávání, což vyjádřilo 39 % sester. Z vnějších motivačních bariér zvolili respondenti pět nejzávažnějších faktorů demotivace – nedostatečný systém odměňování 164 respondentů, pracovní podmínky a prostředí demotivuje 124 respondentů, nedostatečnou zpětnou vazbu při hodnocení výkonu vnímá jako demotivující faktor 108 respondentů. Neefektivní komunikaci popisuje jako demotivující 98 dotázaných respondentů. Z výzkumného šetření jednoznačně vyplynulo, že nejčastějším demotivačním faktorem v povolání sestry je finanční ohodnocení, pracovní podmínky a prostředí, komunikace, styl vedení a pracovní hodnocení. Autorky poukázaly na skutečnost, že se jedná o demotivační bariéry vnějšího prostředí, které jsou ovlivnitelné manažery a záleží jen na jejich manažerských schopnostech, jak se bude vyvíjet organizační kultura na pracovištích.

Výsledky podobného výzkumu Hadašové a Rusnákové (2007, s. 9) v nemocnicích v Košicích, Rožňavě a v Humenném poukázaly na skutečnost, že za nejvýznamnější a nejčastější demotivační faktory slovenské sestry považují: nedostatečné finanční ohodnocení profese, hrozbu propouštění, mobbing,

nedostatečné materiálové vybavení pracoviště, psychickou náročnost práce a špatné mezilidské vztahy (Hadašová, Rusnáková, 2007, s. 9).

S názory Hadašové a Rusnákové se ztotožňuje i Zuzáková (2007, s. 29), která považuje v současnosti za největší demotivační faktory v profesi sestry: nedostatečné finanční hodnocení, nevyhovující pracovní podmínky, nedostatek personálu, přetíženost sester službami, nárust administrativy, zasahování do pracovních kompetencí, občasné devalvační formy pracovního jednání a nedostatek sociální podpory.

Vaňková (2005, s. 11) shodně uvádí, že demotivačně působí na sestry pracovní zátěž, nevhodný řídící systém, nedostatečný a špatný přístup k realizaci změn, rozhodování o lidech bez nich, nevhodná volba manažerských technik a nevhodná komunikace. Tyto faktory vedou postupně k ztrátě iniciativy, produktivity a kvality, či dokonce k absentérství a k fluktuaci pracovníků. Pracovní prostředí s těmito nevhodnými podmínkami narušuje organizační kulturu a vede k organizační depresi.

4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST VŠEOBECNÝCH SESTER A JEJÍ VÝZKUM VE ZDRAVOTNICTVÍ

S motivačními a demotivačními faktory v práci sester úzce souvisí spokojenost. Pracovní spokojenost je příjemný, subjektivní pocit, který se váže k vykonávané práci a to zejména k uplatnění vlastních schopností, k finančnímu ohodnocení práce, k využívání výsledků pracovní činnosti a k sociálním podmínkám a prostředí, ve kterém je pracovní činnost realizována (Bartlová, 2006, s. 126).

4.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A NÁSTROJE MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

„*Pracovní spokojenost je obecně chápána jako takový psychický stav jednotlivce, pro který je charakteristický pocit radosti, štěstí, sebedůvěr a optimismu ve vztahu k subjektům a podmínkám daného pracovního prostředí a k svým vlastním pracovním výsledkům.“*(Průcha, 2002, s. 75).

Pracovní spokojenost lze tedy chápat jako individuální postoj k práci jako celku, nebo k jejím částem, kterým daný jedinec přisuzuje význam. Je vymezena emocionální složkou, charakterizovanou odpovědí na pracovní situaci a složkou kognitivní, která vyjadřuje reakce a postoje v souvislosti s prací a pracovními podmínkami. Také nelze opomenout fakt, že pracovní spokojenost pracovníků je důležitou podmínkou dobrých pracovních výsledků (Haroková, Gurková, 2011, s. 126).

Pracovní spokojenost také úzce souvisí s motivační sférou a vyjadřuje tedy pro pracovníka cílový, skutečný stav. Její dosahování je neustálým procesem uspokojování vznikajících potřeb a vytváření potřeb zcela nových. Celková, lidská spokojenost či nespokojenost je tedy výslednicí dynamické souhry

uspokojovacích procesů a frustrací. Je dokázáno, že existuje úzká propojenost mezi spokojeností v práci a celkovou životní spokojeností člověka. Lidé, kteří jsou nespokojeni s prací, bývají často nespokojeni se svým životem, se situací v rodině a okolními poměry (Vašíček, 2009, s. 13-14). Faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost člověka lze rozdělit na vnější a vnitřní. Mezi vnější patří: finanční ohodnocení, vykonávaná práce a pracovní postup, způsob vedení, pracovní podmínky a interpersonální vztahy. Mezi vnitřní faktory lze zařadit: věk, typ osobnosti a jeho adaptibilitu, vzdělání, rodinný stav, profesionální úroveň a soubor schopností (Drozdeková, 2006, s. 12). Pracovní spokojenost se také promítá v celkovém chování a individuálních postojích pracovníka, které vyjadřují, jak jedinec hodnotí pracovní činnost vzhledem k vlastní osobě i k celé společnosti. Z předchozího textu vyplývá, že pocit spokojenosti s prací je záležitost zcela individuální a záleží jen na schopnostech daného jedince, co pro svůj subjektivní pocit spokojenosti sám udělá. Jeho spolupracovníci, vedení a celkové pracovní prostředí, mu může k tomu vytvářet vhodné, či méně vhodné podmínky. Realizace takových podmínek, které směřují k pracovní spokojenosti každého jedince je nedílnou součástí činnosti managementu na všech úrovních řízení (Vašíček, 2009, s. 16). Monitoring pracovní spokojenosti je považován za standardní nástroj řízení lidských zdrojů a má nezastupitelné místo v managementu kvality.

Haroková a Gurková (2011, s. 127) popsaly nástroje, které jsou v současnosti použitelné na měření pracovní spokojenosti. Dle autorek teoretické přístupy k pracovní spokojenosti můžeme zařadit do dvou postupů, jejichž základním kritériem je chápání pracovní spokojenosti z hlediska jednodimenzionálního (např. Maslowova teorie) nebo dvojdimenzionálního (Herzbergova teorie). V souvislosti s hodnocením pracovní spokojeností pracovníků je nejčastěji používaná Herzbergova dvoufaktorová teorie. Herzbergovu teorii využili i čeští autoři Vévoda et al. (2005, s. 1-2) ve spolupráci s manažery nemocnic k vytvoření dotazníku, který hodnotí pracovní spokojenost sester ve zdravotnických zařízeních.

Haroková a Gurková (2011 s. 127-128) ve svém článku předkládají specifický nástroj měření pracovní spokojenosti sester v ošetřovatelské profesi „McCloskey/Mueller Satisfaction Scale“. Jedná se o dotazník, který vychází z motivační teorie Maslowa a zahrnuje 31 položek hodnocených na pětistupňové Likertově škále seřazených do osmi kategorií: odpovědnost, kontrola, rodina, spolupracovníci, interpersonální vztahy, kariérní postup, pracovní uznání, plánování, spokojenost s vnějšími odměnami a rovnováha práce. Uvedený nástroj (českou verzi) chtějí autorky využít v připravovaném výzkumu, který se zaměří na hodnocení vztahu mezi subjektivní pohodou sester a jejich pracovní spokojeností.

Měření spokojenosti či nespokojenosti prostřednictvím různých dotazníků nám poskytuje data o aktuální úrovni spokojenosti pracovníků. Tyto informace jsou cenné pro zaměstnavatele, ale omezují se pouze na konstatování stavu a výsledkem jsou často nekonkrétní výstupy, jako např. pracovník je spíše spokojen, či nespokojen. Preciznější přístup v praxi představují průzkumy, které vychází z principů sociologického a sociálně-psychologického výzkumu a umožňují hlavní identifikaci příčin spokojenosti nebo nespokojenosti. Tyto průzkumy bývají ze stran zaměstnanců - respondentů zpravidla kladně hodnoceny, neboť mají možnost se anonymně vyjádřit a zaměstnavatel tak získává cenné informace o konkrétních faktorech působících na spokojenost a motivaci. Výzkumné studie, prováděné na pracovištích jsou významným prostředkem zkvalitňování komunikace mezi zaměstnanci a managementem, což umožňuje efektivní personální práci, eventuelně vytvoření nové motivační koncepce (Váhalová, 2006, s. 29-30).

4.2 VÝSLEDKY VÝZKUMŮ V OBLASTI PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI VŠEOBECNÝCH SESTER

Měření spokojenosti zaměstnanců patří ve vyspělých organizacích mezi standardní nástroje řízení lidských zdrojů. Zkoumají se faktory, které otevírají

cestu v komunikaci zaměstnanců směrem zdola, nahoru a ovlivňují zaměstnaneckou loajalitu a angažovanost. Mezi standardně sledované oblasti celkové spokojenosti patří: firemní strategie, kvalita vedení a řízení, možnost zapojení do rozhodovacího procesu, pracovní podmínky, komunikace, motivace a seberealizace, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Výsledkem výzkumu by měla být koncepce dlouhodobého programu personální práce, se kterou by měli být všichni zaměstnanci seznámeni. Monitoring spokojenosti zaměstnanců má významné místo v managementu kvality. Je zdrojem informací pro vedení i pro pracovníky, zlepšuje podnikovou interpersonální komunikaci, je nástrojem účinného řízení lidských zdrojů a patří mezi nejdůležitější motivační nástroje k dosažení trvalého zlepšování pracovních procesů (Pokojová, 2011, s. 22-23).

Bartlová (2006, s. 126) poukazuje na skutečnost, že výzkumu pracovní spokojenosti všeobecných sester je v zahraničí věnována velká pozornost. V České republice existuje zatím jen řada dílčích šetření v rámci ošetřovatelství. Reprezentativní výzkumy, jejichž výsledky by bylo možno využít jako prevenci proti vzniku problémů, však nejsou. Nedostatek ošetřovatelského personálu je globální problém většiny zaměstnavatelů ve zdravotnictví. Pro získávání a udržení zkušených a motivovaných sester je důležité identifikovat ty faktory, které jsou základem jejich pracovní spokojenosti. Současné všeobecné sestry však motivuje něco více než jenom finanční nabídky. Hledají uspokojující pracovní prostředí, dobré interpersonální vztahy, příležitost k prohlubování svých odborných znalostí a příležitost ke kariérnímu růstu.

Shodný názor sdílí i Seifert a Vojtíšková (2010, s. 610). Autoři uvádí, že v naší republice nejsou k dispozici data z kvalitního průzkumu spokojenosti zdravotnických pracovníků tak, jak jsou publikovány v zahraničních zdrojích. Přitom důkladná analýza profesního uspokojení zdravotnických profesionálů a jeho dimenzí by mohla výraznou měrou přispět k identifikaci příčin současného aktuálního odchodu zdravotníků do zahraničí. Dle jejich názoru jsou otázky atraktivity sesterské profese klíčové pro budoucnost, neboť velká

fluktuace pracovníků není jen odrazem nenaplněných finančních požadavků, ale i celkovým obrazem pracovní spokojenosti a pravidelná analýza profesionálního uspokojení je potřebná.

Hadašová a Rusnáková (2007, s. 7) uvádí, že i ve slovenských nemocnicích je situace obdobná. Absentuje motivační strategie v souvislosti s personální práci a pracovními podmínkami, což se celkově promítá ve spokojenosti sester. Jako prioritní úkol současného zdravotnictví autorky vidí, aby top manažeři v ošetřovatelství budovali organizační kulturu s důrazem na kolegiální atmosféru pracovního prostředí, definovali postupy v personálním managementu s jasně nastavenými kompetencemi a používali v řídící činnosti motivační techniky týkající se odborného růstu a vzdělávání. Nelze opomenout i efektivní personální komunikaci založenou na zpětné vazbě.

Bartlová (2006, s. 168-169) ve své studii „Pracovní spokojenost sester v České republice“ potvrdila, že zdravotní sestry v České republice vyjadřují větší, či menší míru spokojenosti se svou prací nebo zaujímají zcela neutrální postoj. To znamená, že jsou se svou prací někdy spokojené, někdy nespokojené. Uvádí, že výsledky výzkumu jsou v úzké souvislosti s pracovním prostředím a věkem respondetek. S prací jsou více spokojené sestry starší, s delší praxí, zaměstnané v nestátním resortu, zejména v soukromých ordinacích praktických lékařů. Za nejdůležitější faktory, které přispívají k pracovní spokojenosti, uváděly sestry vztahy na pracovišti, dobrou organizaci práce a různorodost práce. Významně k jejich spokojenosti přispívá možnost pracovat s lidmi a pomáhat jim. Při zjišťování faktorů, které vyvolávají nespokojenost zdravotních sester s prací, uváděly respondentky jednoznačně špatné finanční ohodnocení. Druhým faktorem jejich nespokojenosti je nedostatečné ohodnocení a nedoceňování práce nadřízenými a třetím faktorem je nedostatek ošetřovatelského personálu. Autorka uvádí, že součástí celkové životní spokojenosti každého člověka je spokojenost s povoláním, které vykonává. Lze tedy usuzovat, že pracovní spokojenost sester přímo ovlivňuje kvalitu jejích výsledků, snižuje rizikovost pracovního pochybení a zásadně ovlivňuje i jejich postoje k povolání. Sestry, které jsou s prací nespokojeny, se

mohou uchylovat k absentérství, mají špatnou pracovní morálku, odpor ke změnám a často odcházejí z profese. Výsledkem je, že zdravotnická zařízení trpí sníženou výkonností pracovníků, vynakládají více financí na nábor a mají potíže se získáním a udržením kvalitních sester. Následně se může také objevit nespokojenost pacientů a celková ztráta konkurenceschopnosti. Z hlediska zdravotnických zařízení je ekonomicky efektivnější zaměřit personální strategii na udržení zaměstnanců a tím i snižování nežádoucí fluktuace.

K podobným závěrům došli ve své případové studii i Buriánek a Malina (2009, s. 82-88) ve Fakultní Thomayerově nemocnici v Praze. Výzkum ukázal, že stabilizaci pracovníků v této nemocnici je možno označit jako průměrnou. Z velké části se jedná spíše o latentní formu. Fluktuační tendence převažuje u mladších sester ve věku 26 - 35 let, které uvažují o přechodu na soukromé kliniky nebo specializované ambulance. Autoři zjistili, že nejvýraznějšími faktory pracovní nespokojenosti sester je nedostatečné finanční ohodnocení, absence personálu, vztah vedení k zaměstnancům a organizace práce. Negativním prvkem se také jevil vysoký podíl nekvalifikované práce a podceňování práce sester ze strany lékařů.

Lékaři pověřují všeobecné sestry úkoly odborného charakteru, překračující jejich pracovní kompetence, konstatuje Bartlová (2007, s. 14-17). Rovněž v oblasti sesterského managementu jsou sestry pověřovány úkoly, které spadají do náplně práce méně kvalifikovaného personálu a tím tak suplují chybějící pomocný personál. Sestry postrádají ze strany managementu poskytování pocitu jistoty, motivaci a odpovídající ocenění práce. Negativně hodnotí špatnou organizaci práce na pracovišti, z čehož pramení konflikty a problémy mezi pacienty a personálem a jsou výrazně narušeny interpersonální vztahy.

Machálková (2008, s. 2) do svého výzkumu zařadila ty oblasti pracovní spokojenosti sester, které se týkají fyzické a psychické náročnosti, interpersonálních vztahů, komunikace, pracovního prostředí, technického vybavení pracoviště, organizace práce a finančního ohodnocení. Z jejího výzkumu vyplývá, že pracovní podmínky pro sestry jsou neuspokojivé. Sestry ve většině

případů nemají možnost odpočinku během pracovní doby (dodržování přestávek), nemohou se podílet na plánování pracovních směn. Rovněž vybavenost pracovišť technickými pomůckami při manipulaci s částečně, či zcela imobilními pacienty je nedostačující. Třetina z dotázaných respondentek uvažovala o odchodu z profese sestry. Jako důvod uvedly: směnný provoz, fyzická a psychická námaha, zdravotní problémy, nedostatečné společenské ohodnocení profese, přesčasová náročnost, špatné pracovní podmínky a finanční nedocenění. Machálková vidí zásadní problém ošetřovatelství v nedostatku personálu z důvodu stárnoucí populace, neustálého zvyšování tlaku na ošetřovatelskou péči a ubývání mladších věkových kategorií.

Je nutné, aby v současnosti manažeři zdravotnictví zaměřili svou pozornost na výzkumy problematiky pracovního života všeobecných sester v souvislosti s jejich pracovní spokojeností, aby nedocházelo ke stagnaci úrovně a kvality výkonnosti sester a tím i snížení kvality ošetřovatelské péče.

5 ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaká pozornost je věnována problematice motivační strategie a spokojenosti všeobecných sester v České a Slovenské republice. Po prostudování velkého množství vstupní literatury bylo zjištěno, že touto otázkou se zabývá jen málo českých a slovenských autorů, kteří publikují v relevantních literárních zdrojích.

Lidské zdroje ve zdravotnictví a jejich řízení patří za nejdůležitější vstup, jejímž prostřednictvím individuálně i kolektivně dosahuje daná organizace svých cílů pomocí vhodné motivace (Amstrong, 2007, s.31). Základem efektivního řízení lidských zdrojů je motivační program, který musí vycházet z analýzy pracovní situace a vytvoření vhodných podmínek pro uplatňování motivačních a stimulačních vlivů. Nedostatečná motivační strategie sester a jejich neefektivní plánování ve zdravotnictví vede v důsledku k nadměrné fluktuaci a narůstajícímu nedostatku těchto pracovníků (Háva et al., 2003, s. 4-6).

Všeobecná sestra patří mezi hlavní činitele zdravotnického týmu a měla by být motivována tak, aby měla pozitivní pocit ze své práce a odváděla kvalitní ošetřovatelskou péči.

Dlugošová, Horváthová, Komárková, Provazník, Tkáčová, Vaňková a Zuzáková charakterizují motivaci jako vnitřní a vnější pohnutky, které orientují člověka a jeho chování určitým směrem, aktivizují jej a dlouhodobě tuto aktivitu udržují. Při motivování pracovního týmu je důležitá dlouhodobá koncepce motivačního programu, která povede k dosažení trvalého zlepšování pracovních procesů a je základem dobré organizační kultury na pracovišti. (Vaňková, 2005, s. 10). Z uvedených dostupných zdrojů se výzkumem motivačních faktorů v práci všeobecných sester zabývali autoři Horváth, Ivanová, Marečková, Nakládalová, Vévoda a Zacharová. Z výsledků výzkumných studií z hlediska všeobecných sester byly získány podrobné závěry,

které lze shrnout a prezentovat v žebříčku hodnot: jistota zaměstnání, mzda, péče o pacienty, spolupráce v provozu a uznání osobních výsledků. Z hlediska motivačních faktorů zaměstnavatele je žebříček hodnot následující.: péče o pacienta, image zařízení a vztahy s přímými nadřízenými. Významným aspektem ve zdravotnictví jsou mezilidské vztahy na pracovišti, pracovní kolektiv a týmová spolupráce. Výzkumem této problematiky se zabývaly autorky Hadašová, Heplová, Michálková, Rusnáková a Zacharová. Autorky došly ke zjištění, že se sestry nepovažují za plnohodnotné členy pracovního týmu, často suplují práci nižšího personálu a vykonávají činnosti, které nespadají do jejich kompetence.

Výzkumem, zaměřeným na problematiku pracovních demotivačních faktorů se zabývaly Belániová, Ferťalová, Galdunová, Magurová, Ondriová a Zuzáková. Z výsledků výzkumů zjistily, že nejvíce ovlivňují pracovní výkon sester motivační bariéry působící z vnějšího prostředí, zejména nedostatečné finanční ohodnocení. Za další demotivační faktory považují respondentky nevhodné pracovní podmínky a prostředí, nevhodnou manažerskou komunikaci na pracovišti a styl vedení.

Každá pracovní činnost člověka odráží míru jeho uspokojovaných potřeb. Jedná se o subjektivní pocit, který se projevuje pracovní spokojeností (Bartlová, 2009, s. 13). V managementu kvality má monitoring pracovní spokojenosti zaměstnanců nezastupitelné místo (Pokojová, 2011, s. 22-23).

Výzkumné činnosti v oblasti pracovní spokojenosti sester se věnovali autoři Bartlová, Buriánek, Machálková, Malina, Seifert a Vojtíšková. Uvedli, že výsledky výzkumů jsou značně ovlivněny věkem respondentek a pracovním prostředím. Mezi pozitivní faktory, které přispívají ke spokojenosti všeobecných sester patří: vztahy na pracovišti, dobrá organizace práce a různorodost práce. Jako nejčastější negativní faktory, vedoucí k pracovní nespokojenosti sester, autoři uvedli: špatné finanční ohodnocení, nedoceňování práce sester nadřízenými, špatná organizace práce a nedostatek ošetřovatelského personálu.

Závěrem lze konstatovat, že problematice motivace a spokojenosti všeobecných sester není věnována dostatečná pozornost. Autoři Bartlová, Ivanová, Marečková, Nakládalová, Seifert, Vévoda a Vojtíšková se shodují v názoru, že neexistují žádné univerzální systémy zkoumání motivace a spokojenosti sester, tudíž není možnost dohledání aktuálního stavu této problematiky v žádném národním registru. Existují pouze lokální studie, které jsou postaveny na nejednotných modelech výzkumu. Tyto umožňují intepretovat a diskutovat statistické údaje, které nelze vzájemně srovnávat a vyhodnocovat. Výhledově je nutná realizace výzkumů, které budou mít jednotnou metodiku analyzování klíčových faktorů pracovního prostředí se zaměřením na motivaci a pracovní spokojenost všeobecných sester. Prioritní otázkou každého manažera ve zdravotnictví by mělo být zjišťování pracovní spokojenosti všeobecných sester, neboť nízká pracovní spokojenost má negativní vliv na produktivitu a efektivitu poskytované zdravotnické péče a zvyšuje také riziko fluktuace a předčasného odchodu z profese. Nedostatek zdravotního personálu se stává v současnosti globálním problémem a je výzvou pro manažery ve zdravotnictví, aby identifikovali a realizovali veškeré aktivity zaměřené na udržení sester. Náborové strategie nových pracovníků neřeší danou problematiku. Při sečtení cenových nákladů na jejich zaškolení se ukazuje ekonomicky efektivnější jiný postup – udržení stávajícího, zkušeného, odborného personálu.

Dílčí cíle diplomové bakalářské práce byly splněny. V procesu poskytování zdravotnické péče je nutné, aby manažeři efektivně pracovali s možnostmi a kompetencemi v oblasti investic do lidského kapitálu, neboť účelná motivace, efektivní plánování a vedení, je základem dosahování vyšší výkonnosti a stability jednotlivce i celku.

6 BIBLIOGRAFICKÉ A ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

2. BÁRTLOVÁ, Sylva. 2006, Pracovní spokojenost zdravotních sester v České republice. *Zdravotnictví v České republice* . Praha**, 9**(4), 126, 168-169. ISSN 1213-5060.

3. BÁRTLOVÁ, Sylva. 2007. Pracovní vztahy a kompetence všeobecných sester v České republice. *Sestra* [online]. Praha: Mladá fronta, **17**(3), 14-17. [cit. 2011-12-02]. ISSN 1210-0404.
   Dostupné na:
   http//www.zdn.cz/clanek/sestra/pracovní-vztahy-a kompetence-vseobecnych-sester-v-české-republic-295927

4. BURIÁNEK, Jiří, MALINA, Antonín. 2009. Pracovní spokojenost zdravotních sester. *Zdravotnictví v České republice*. Praha: Asociace pro rozvoj sociálního lékařství a řízení péče o zdraví ve spolupráci s vydavatelstvím ST., **12**(3), 82-88. ISSN 1213-6050.

5. DLUGOŠOVÁ, Anna, TKÁČOVÁ, Ľubomíra. 2011. Motivace a její aplikace na práci sestry. *Sestra* [online]. Praha: Mladá fronta, **21**(9), 24-25. [cit. 2011-12-12]. ISSN 1210-0404.
   Dostupné na:
   http//www.zdn.cz/clanek/sestra/motivace-a-jeji-aplikace-na-praci-sester-461367

6. DROZDEKOVÁ, Ľuboslava. 2006. Motivacia a spokojenosť zaměstnáncov. *Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov – determinanty konkurencieschopnosti*. In. Vladimír Choluj. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. Bratislava: AT Publishing. 12. ISBN 80-88954-37-1.

7. FABIÁNOVÁ, Zuzana. 2011. Motivácia-polovina úspechu. *Sestra a lekár v praxi*. Bratislava: ECOPRESS Magazines Slovakia, s. r. o. **10(**3-4), 24. ISSN 1335-9444.

8. GULÁŠOVÁ, Ivica. 2006. Význam motivacie ako jedna z metód riadenia práce u sestry-manažérky ošetrovateľskej starostlivosti. *Profese*. Časopis pro zdravotnické obory. **1**(2), 4-5. ISSN 1802-2081.

9. GULÁŠOVÁ, Ivica, BREZA, Ján, ml., BAČÍKOVÁ, Zuzana. 2011. Prieskum motivácie sestier pre prácu na geriatrickom oddelení a oddelení LDCH. In. POSPÍŠILOVÁ, Alena, JUŘENÍKOVÁ, Petra (eds). *Sborník VI. Mezinárodní konference všeobecných sester a pracovníků vzdělávajících nelékařská zdravotnická povolání* [online]. Brno: Katedra ošetřovatelství LF MU. 59-74. [cit. 2011-12-02].
Dostupné na: http//usl.upol.cz/gacr/ikony/webove stranky/files/sbornik-k-IV-Mezinarodni-konferenci.pdf.

10. HADAŠOVÁ, Lívia, RUSNÁKOVÁ, Renáta. 2007. Motivačné a demotivačné faktory v povolání sestry. *Sestra a lekár v praxi*. Bratislava: ECOPRESS Magazines Slovakia, s. r. o., **6**(9-10), 9. ISSN 1335-9444.

11. HAROKOVÁ, Silvie, GURKOVÁ, Elena. 2011. Pracovní spokojenost sester-význam jejího sledování. Cesta k modernímu ošetřovatelství. In. JIRKOVSKÝ, Daniel, TOMOVÁ, Šárka (eds). *XIII. Recenzovaný sborník z odborné konference s mezinárodní účastí* [online]. 1. vyd. Praha: Fakultní nemocnice v Motole. 126-128. [cit. 2011-12-11]. ISBN 978-80-87347-05-8.

Dostupné na:
http://www.krstredocesky.cz/portal/odbory/zdravotnictvi/osetrovatelstvi/cesta-k-modernimu-osetrovatelstvi-xiii.htm

12. HÁVA, Petr, PINTOVÁ, Kateřina, BARTÁK, Miroslav, KRUŽÍK, Lubomír. 2003. Politika rozvoje lidských zdrojů ve zdravotnictví. *Studie k analýze problémů mladých pracovníků v českém zdravotnictví* [online]. *Sborník č. 9*. vyd. Kostelec nad Černými lesy: Institut zdravotní politiky a ekonomiky. 4-6. [cit. 2011-12-02]. ISSN 1213-80-96.
Dostupné na: http://www.ipvz.cz/download.aspex?item=10918

13. HEPLOVÁ, Monika, MICHÁLKOVÁ, Helena. 2010. Motivační prvky v práci sester. *Sestra* [online]. Praha: Mladá fronta. 20(11), 30-31. [cit. 2011-12-03]. ISSN 1210-0404.
Dostupné na:
http//www.zdn.cz/clanek/sestra/motivacni-prvky-v-praci-sestry-455653

14. HORVÁTHOVÁ, Kornélia. 2008, Motivační program pre sestry. *Ošetrovateľstvo a porodná asistencia* [online]. **6**(2), 1, 3. [cit. 2011-12-12]. ISSN 1336-183X.
Dostupné na:
http//www.sksapa.sk/2009030127%C4%8Casopis/osetrovatelstvo-a-porodna-asistencia.html

15. MAGUROVÁ, Dagmar, BELÁNIOVÁ, Helena, GALDUNOVÁ, Helena, FERTAĹOVÁ, Terézia, ONDRIOVÁ, Iveta. Demotivačné faktory ovplyvňujúce pracovný výkon sestry vyplývajíce z výsledkov výskumu. *Cesta k profesionálnímu ošetřovatelství.* In. HALUZÍKOVÁ Jana, ARCHALOUSOVÁ, Alexandra (eds). 2010. Sborník příspěvků V. Slezské vědecké konference [online]. vyd. Opava. 164-171. [cit. 2011-12-02]. ISBN 978-80-7148-608-6.
Dostupné na: http//www2.fpf.slu.cz/fup/uo/sbornik-2010.pdf

16. MACHÁLKOVÁ, Lenka. 2008. Jaká je pracovní spokojenost sester? *Diagnóza v ošetřovatelství* [online]. **4**(10), 2. [cit. 2011-12-11]. ISSN 1801-1349.
Dostupné na:
http//www.promediamotion.cz/wpcontent/uploads/2011/04/10-2008.pdf

17. POKOJOVÁ, Radka. 2011. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců. *Sestra* [online]. Praha: Mladá fronta. **21**(3), 22-23. [cit. 2011-12-11]. ISSN 1210-0404.
Dostupné na:
http://www.zdn.cz/clanek/sestra/hodnoceni-spokojenosti-zamestnancu-458790

18. PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. 1996. *Motivace pracovního jednání.* 1. vyd. Praha: VŠE. 210. ISBN 80-7079-283-3.

19. PROVAZNÍK, Vladimír a kol. 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 130-140. ISBN 80-247-0470-6.

20. PRŮCHA, Jan. 2002. *Učitel: současné poznatky o profesi*. 1. vyd. Praha: Portál. 75. ISBN 80-7178-621-7.

21. SEIFERT, Bohumil, VOJTÍŠKOVÁ, Jana. 2010. Profesionální uspokojení lékařů a sester ve všeobecných praxích. *Praktický lékař* [online]. **90**(10), 610. [cit. 2011-12-02]. ISSN 0032-6739.
Dostupné na:
www.prolekare.cz/prakticky-lekar-clanek/profesionalni-uspokojeni-lekaru-a-sester-ve-vseobecnych-praxich-33245_cinfirm-rules=1

22. STÝBLO, Jiří. 1993. *Personální management.* 1. vyd. Praha: Grada. 157. ISBN 80-85424-92-4.

23. VÁHALOVÁ, Petra. 2006. *Osobnostní a motivační determinanty pracovní spokojenosti zdravotních sester.* Diplomová práce [online]. Filozofická fakulta Masarykovy Univerzity v Brně. 28-30. Vedoucí diplomové práce: Mgr. Helena Klimusová Ph.D. [cit. 2011-12-12].
Dostupné na:
http://is.muni.cz/th/64907/ff_m/Diplomova_prace_Vahalova.pdf-

24. VAŇKOVÁ, Ľubica. 2005. Motivácia v práci sestry. *Sestra* [online]. Bratislava: Strategie na Slovensku. **4**(3), 10-11. [cit. 2011-12-02]. ISSN 1335-9444.
Dostupné na: http//www.ehealth.sk/sz/kontent/577-24142/sestra.htaml

25. VAŠÍČEK, Jindřich. 2009. *Pracovní spokojenost a nespokojenost a její důsledky.* Diplomová práce [online]. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií. Institut mezioborových studií Brno. Vedoucí práce: doc. Dr. Stanislav Balík, PhD. Brno. 13, 16. [cit. 2011-12-10].
Dostupné na:
http://dspace.knihovna.utb.cz/bitstream/handle/10563/9428/va%C5%A1%C3%AD%C4%8Dek_2009_dp.pdf?sequence=1

26. VÉVODA, Jiří, IVANOVÁ, Kateřina, HORVÁTH, Martin. 2005. Pracovní motivace zdravotních sester. *Zdravotnictví v České republice*. [online]. Praha: Asociace pro rozvoj sociálního lékařství a řízení péče o zdraví ve spolupráci s vydavatelstvím ST. (2), 24-26. [cit. 2011-12-04]. ISSN 1213-6050.
Dostupné na:
http://www.medvik.cz/bmc/view.do?gid=544400&display=marc

27. VÉVODA, Jiří, IVANOVÁ, Kateřina, NAKLÁDALOVÁ, Marie, MAREČ-KOVÁ, Jana. 2010. Pracovní spokojenost všeobecných sester. *Profese on – line* [online]. Olomouc**. 3(**10), 211-218. [cit. 2011-12-02]. ISSN 1803-4330.

Dostupné na:
http://profeseonline.upol.cz/pracovni-spokojenost-vseobecnych-sester/

28. ZACHAROVÁ, Eva. 2010. Význam motivace v sesterské profesi. Cesta k profesionálnímu ošetřovatelství. In. HALUZÍKOVÁ Jana, ARCHALOUSOVÁ, Alexandra (eds). *Sborník příspěvků V. Slezské vědecké konference* [online]. Vyd. Opava. 309-310, 313. [cit. 2011-12-02].
Dostupné na: http//www.medvik.cz/bmc/view.do?gid=856026

29. ZUZÁKOVÁ, Eva. 2007. Pracovní motivace a fenomén nadšení v profesi sestry. *Konference pro sestry: duševní a fyzické zdraví, předpoklad úspěchu sesterské profese* [online]. Vyd. Ostrava: Dům techniky. 28-29. [cit. 2011-12-04].
Dostupné na:
http:www.medvik.cz/bmc/searchcl.do?agid=835095&btype=1024&adate=6

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BMČ	Bibliographia Medica Čechoslovaca
FTNsP	Fakultní Thomayerova nemocnice s poliklinikou
IKEM	Institut klinické a experimentální medicíny