

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH VĚD

Ústav ošetrovatelství

Kamila Korandová

**Motivace v rámci kvalifikační přípravy všeobecné sestry, motivace  
a demotivace všeobecných sester**

Bakalářská práce

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

Olomouc 2015

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

Olomouc 30.dubna 2015

.....

podpis

Děkuji Mgr. Zdeňce Mikšové, Ph.D., za odborné vedení a cenné rady při zpracování této bakalářské práce.

# ANOTACE

**Typ závěrečné práce:** Bakalářská práce

**Téma práce:** Kompetence členů ošetrovatelského týmu při zajišťování zdravotnické péče.

**Název práce:** Motivace v rámci kvalifikační přípravy všeobecné sestry, motivace a demotivace všeobecných sester.

**Název práce v AJ:** Motivation within the qualification for nurses, motivation and demotivation nurses.

**Datum zadání:** 2014-11-11

**Datum odevzdání:** 2015-04-30

**Vysoká škola, fakulta, ústav:** Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta zdravotnických věd

Ústav ošetrovatelství

**Autor práce:** Korandová Kamila

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

**Oponent práce:**

**Abstrakt v ČJ:** Zdravotnické povolání vyžaduje velké psychické, fyzické úsilí a patřičnou míru motivace k jeho vykonávání. Přehledová bakalářská práce se zabývá motivací v rámci pregraduální přípravy studentů zdravotnických oborů a motivačními a demotivačními faktory všeobecných sester v jejich zaměstnání. Ze získaných informací vyplývá, že nejvíce motivuje všeobecné sestry k výkonu povolání kladný vztah k lidem. Za nejčastější motivační bariéry byly označeny nedostatečné finanční ohodnocení, špatné pracovní podmínky a negativní přístup manažerů. Informace byly čerpány z databází: EBSCO, BMČ, GOOGLE Scholar, GOOGLE-rozšířené vyhledávání a Pub Med. Dále v odborných českých a slovenských periodikách.

**Abstrakt v AJ:** Medical profession requires great mental, physical effort and adequate levels of motivation to do them. Overview thesis deals with motivation within the undergraduate training of students of medical disciplines and motivating and demotivating factors of nurses

in their work. The collected information shows that most motivates nurses to the profession of a positive relationship with people. The most common motivational barriers were identified inadequate financial remuneration, poor working conditions and negative attitude of managers. Information was drawn from databases: EBSCO, BMC, Google Scholar, Google-enhanced search and Pub Med. Furthermore, in the Czech and Slovak professional journals.

**Klíčová slova v ČJ:** motivace, motivační faktory, pracovní motivace, všeobecná sestra, student, manažer ošetrovateľskej péče, ošetrovateľství, ošetrovateľská praxe, vzdelávanie, voľba povolania

**Klíčová slova v AJ:** motivation, motivational factors, work motivation, nurse, student, manager of nursing care, nursing, nursing practice, education, career choice

**Rozsah:** 37 stran/ o příloh

# OBSAH

ÚVOD.....	7
1 POPIS REŠERŠNÍ ČINNOSTI.....	9
2 MOTIVACE V RÁMCI KVALIFIKAČNÍ PŘÍPRAVY VŠEOBECNÉ SESTRY .....	11
3 MOTIVAČNÍ FAKTORY V POVOLÁNÍ SESTRY.....	18
4 DEMOTIVAČNÍ FAKTORY V POVOLÁNÍ SESTRY.....	24
5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK A JEJICH VÝZNAM .....	28
ZÁVĚR.....	30
REFERENČNÍ SEZNAM.....	32

# ÚVOD

V současné době je kompetence chápána jako schopnost člověka úspěšně jednat a dotvářet lidský kapitál. Lidské zdroje jsou považovány za prioritní jmění každé společnosti. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je vytvořit politiku, která uznává požadavky všech členů organizace a poskytuje stejnou pracovní příležitost všem zaměstnancům bez rozdílu. Hlavní doménou řízení lidských zdrojů je motivace, pomocí které dosahuje jedinec i společnost stanovených cílů a ovlivňuje životní i pracovní spokojenost (Alexander, Runciman, 2003, str. 25–29). Přehledová bakalářská práce se zabývá poznatky týkající se motivace studentů zdravotnických oborů, motivací a demotivací všeobecných sester.

Hlavním cílem přehledové bakalářské práce je zjistit, jaké jsou publikované poznatky týkající se motivace v rámci kvalifikační přípravy všeobecné sestry a při výkonu povolání sestry.

Stanovené dílčí cíle jsou:

CÍL 1.

Sumarizovat publikované poznatky o motivaci v rámci kvalifikační přípravy studia všeobecné sestry.

CÍL 2.

Sumarizovat publikované poznatky o motivačních faktorech v povolání sestry.

CÍL 3.

Sumarizovat publikované poznatky o demotivačních faktorech v povolání sestry.

Vstupní studijní literatura:

1. ALEXANDER, Margaret a Phyllis J. RUNCIMAN. *Struktura kompetencí všeobecné sestry podle ICN: zpráva o postupu přípravy ICN struktury kompetencí a konzultací*. Vyd.1. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2003. 57 s. ISBN 80-7013-392-9.

2. BÁRTLOVÁ, Sylva a Marie MARKOVÁ, ed. *Role sestry specialistky: učební text základního modulu specializačního studia pro sestry a porodní asistentky*. Vyd.1. Brno:

Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2008. 102 s.  
ISBN 978-80-7013-488-7.

3. BÁRTLOVÁ, Sylva. *Sociologie medicíny a zdravotnictví*. Vyd.5.,přepřac. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2003. 181 s.  
ISBN 80-7013-391-0.

4. PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Vyd.1. Praha: Grada, 2005.  
179 s. ISBN 80-247-1074-9.

5. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd.1.  
Praha: Grada, 2008. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

6. VONDRÁČEK, Lubomír. *Právní předpisy nejen pro hlavní, vrchní, staniční sestry*.Vyd.1.  
Praha: Grada, 2005. 100 s. ISBN 80-247-1198-2.



# **1 POPIS REŠERŠNÍ ČINNOSTI**

Pro rešeršní činnost byl použit standartní postup vyhledávání s použitím vhodných klíčových slov s využitím booleovských operátorů.

## ALGORITMUS REŠERŠNÍ ČINNOSTI

### VYHLEDÁVACÍ KRITÉRIA:

**Klíčová slova v ČJ:** motivace, motivační faktory, pracovní motivace, všeobecná sestra, student, manažer ošetrovateľskej péče, ošetrovateľství, ošetrovateľská praxe, vzdelávaní, volba povolání

**Klíčová slova v AJ:** motivation, motivational factors, work motivation, nurse, student, manager of nursing care, nursing, nursing practice, education, career choice

**Jazyk:** ČJ, AJ, SJ

**Období:** 2001 – 2015

**Další kritéria:** recenzovaná periodika

### DATABÁZE:

EBSCO, BMČ, GOOGLE SCHOLAR, GOOGLE- rozšířené vyhledáv., PUB MED

Nalezeno 158 článků. Vyřazeno 113 článků.

### SUMARIZACE VYUŽITÝCH DATABÁZÍ A DOHLED. DOKUMENTŮ

GOOGLE Scholar ...3 článků      BMČ ...20 článků      PUB MED ...4 články

GOOGLE – rozšířené vyhledávání ...13 článků      EBSCO .....5 článků

Pro tvorbu teoretických východisek bylo použito 45 dohledaných článků.

## **2 MOTIVACE V RÁMCI KVALIFIKAČNÍ PŘÍPRAVY VŠEOBECNÉ SESTRY**

Slovo motivace pochází z latinského slova „motus“ a znamená pohyb. Motivace je chápána jako hybná síla chování a provází nás celým životem. Je v současné době označována za důležitý faktor úspěchu (Vévoda et al., 2013, str. 15). Šoltés a Jirkovský (2012, str. 16) chápou motivaci jako jakýkoliv počin, který pohání lidi k postojům a činnostem, které chtějí vykonat. Každé lidské chování je zaměřené na dosažení určitého cíle, a je proto označováno motivovaným chováním. Motivace je tedy souhrn faktorů, které vyvolávají, usměrňují a udržují psychickou aktivitu člověka. Motivace zodpovídá otázky, proč člověk pracuje, proč se snaží o určitý výkon a proč chce dosáhnout určité pracovní pozice. Na kvalitní výkon nestačí jen znalosti a dovednosti, ale je potřeba i chuť do práce, chtít pracovat a zajímat se o výsledek práce. Motivace je předpoklad jakékoliv aktivity člověka. Dlužořová a Tkačová (2011, str. 22) charakterizují motivaci jako psychologický proces ovlivňující vnitřní impuls, který řídí jednání osob. Motiv patří mezi nástroje tohoto procesu. Mezi nejčastější motivy jsou řazeny lidské emoce a city. Autorky zdůrazňují, že smyslem motivace je nenásilnou formou vytvořit kladný vztah k určitému chování nebo činnosti. Pozitivní vztah k určitému úkolu vzniká ze dvou příčin. Motivace je vázána na prospěch přicházející z hodnot vnějšího prostředí (vidina odměny) nebo z vnitřního přesvědčení jedince. Vnitřní motivace je považována za nejlepší formu motivace. Většina zaměstnanců však potřebuje k výkonu své profese vnější motivaci. Vnější faktory, které působí na člověka, označujeme jako stimulaci. Stimulace je proces, při němž dochází k vědomému a záměrnému ovlivňování chování jedince ve snaze dosáhnout psychické a sociální rovnováhy. Při vytváření stimulů se klade důraz především na pozitivní stimuly, které jedinec přijímá jako faktory povzbuzující jeho výkonnost a pozitivní rozvoj. Mezi kladné stimulační prostředky jsou řazeny: mzda, nefinanční odměna např. v podobě pochvaly, příjemné pracovní prostředí, kladné vztahy na pracovišti a možnost profesního růstu. Velká pozornost má být věnována i negativním stimulům, které vedou k nespokojenosti v práci a k poklesu výkonnosti (Horváthová, 2008, str. 3). Pokud stimuly nevzbudí zájem jedince, zanikají a motivace není uskutečněna (Vévoda et al, 2013, str. 16). Pro výkon profese je důležitá motivace osobní, vnitřní i vnější. Už v historii byla motivace lidstva navzájem si pomáhat podmínkou jeho přežití. Lidé si pomáhali v rámci komunity, rodiny apod. Proto v posledních letech řadíme zdravotnické povolání mezi pomáhající profese (Šoltés, Jirkovský, 2012, str. 18).

## **Volba povolání všeobecné sestry**

Průcha, Walterová a Mareš (2009, str. 270–275) definují volbu povolání jako proces zahrnující rozhodování o výběru studia nebo přípravu k výkonu profese. Volba povolání je součástí celkového vývoje osobnosti, kdy hlavní roli hrají rozhodovací procesy. Rozhodování studentů o výběru povolání na konci základní školy představuje důležitou etapu v celoživotním procesu orientace. Patří mezi nejzávažnější kroky v životě. Primární výběr profese je ve většině případů v době nelehkého psychického a fyzického dospívání. Volba povolání mladého jedince způsobuje definitivní krok do světa dospělých, je však velmi důležité, aby tento čin byl správný. Jelikož nesprávná volba studia a následně povolání vede k nespokojenosti. Je-li volba správná, dostavuje se osobní a pracovní pohoda (Hlad'o, 2013, str. 26–31).

V současné době jsou to zpočátku rodiče a blízcí, kteří jedince motivují. Později to může být učitel nebo literární hrdina. Důležité je, aby mladistvého tato osoba oslovovala a zasahovala do jeho citové sféry. Rodiče jsou často označováni jako primární poradce dítěte a vzor pro výběr povolání. Hlinovská (2008, str. 24) potvrzuje, že přítomnost člena rodiny pracujícího ve zdravotnictví má velký vliv na výběr povolání jedince. Tito uchazeči mají větší znalosti a reálnější představu o zdravotnickém povolání než dospívající z nezdravotnického prostředí. Rodiče by měli při volbě povolání zvažovat vlastnosti svého dítěte, jako je inteligence, osobnost, zájmy, otevřenost, přizpůsobivost, disciplína, zdravotní způsobilost, manuální šikovnost, emoční stav a vztah k vysněnému zaměstnání. Zda-li zvolená vzdělávací dráha odpovídá předpokladům, zájmům a využívá společenský potenciál jedince. Významnými stimuly ovlivňujícími výběr povolání jsou rovněž pedagogičtí pracovníci a výchovní poradci, kteří jedince v posledních ročnících upozorňují na nutnost rozhodnout se pro konkrétní školu (Hlad'o, 2013, str. 71–93). Volba povolání se uskutečňuje v několika etapách a v ideální situaci by měla být podložena zájmem a vlohami uchazeče. V 19. století byly nejčastějším motivem volby povolání sestry výzvy v médiích, snaha doplnit personál nemocnic, přítomnost zdravotníka v rodině, kontakt se sestrou nebo péče o členy rodiny. Tyto aspekty vedly jedince k volbě studovat zdravotnické obory. Na počátku 21. století dochází k výrazné změně ve společnosti. Rozhodnutí jedince vychází z přesvědčení, že volba povolání je v jeho rukou a on sám je tvůrce svého života (Hlinovská, 2008, str. 24–25). V rámci socializace se u jedince objevuje snaha uplatnit získané informace a zručnost, které ho připravují na jeho budoucí povolání. Zájemci, kteří chtějí studovat obor všeobecná sestra, mají charakteristický hodnotový systém. Objevuje se u nich víra v důstojnost, hodnota

lidského života, vůle se vzdělávat, samostatnost v rozhodování a především ochota poskytnout pomoc lidem. Nejsilnějšími motivačními činiteli, které rozhodovaly o výběru povolání všeobecné sestry v období 2004–2005, se zabývaly Zamboriová a Simočková (2005, str. 527–529). Průzkumu se zúčastnilo 275 studentů externího oboru ošetřovatelství. Z výzkumu, motivace pro povolání sestry, vyplynulo, že nadpoloviční většina respondentů (66 %) udává jako nejsilnější motivační faktor být prospěšný jiným lidem, 22 % pak uvádí možnost seberealizace a 6 % respondentů volilo povolání na žádost rodiny, zbylých 6 % ovlivnily ke studiu jiné faktory. S tímto tvrzením se ztotožňuje studie provedená v Pacifiku u 152 studentů pomáhajících profesí, kde jako hlavní faktor studia byla označena touha pomáhat, dále osobní zkušenost s nemocí či hospitalizací blízké osoby. Výrazným faktorem pro výběr profese byl zdravotník v rodině, a to zejména matka, která pracovala jako sestra (Usher Kim et al, 2013, str. 447–454). Šetření, které porovnávalo úroveň motivace u studentů denního a externího studia ošetřovatelství provedla Bubeníková (2005, str. 244–248). Soubor tvořili studenti ošetřovatelství na JLF UK v Martine, kteří navštěvovali školu v akademickém roce 1995/96–2000/01, celkový počet účastníků byl 177 ve věkovém rozmezí 18–46 let. Z výsledků vyplývá, že nejčastějším důvodem pro výběr povolání všeobecné sestry jsou: zajímavost profese, přínos pro společnost, vzrušující situace při výkonu povolání a výška finančního ohodnocení. Autorka poukazuje na to, že motivační faktory nejsou výrazně rozdílné mezi studenty denního a externího oboru. Otázka výběru povolání v ošetřovatelství byla cílem studie v letech 1990–2007. Ze získaných dat vyplývá, že volba profese v oboru ošetřovatelství je dána ranou interakcí se zdravotními sestrami. Tento kontakt však způsobuje spíše idealistický pohled studentů. Rozpor mezi představou a realitou způsobuje v pozdější době nesoulad a zklamání. Bylo taktéž prokázáno, že starší studenti přistupují ke studiu ošetřovatelství zodpovědněji a ošetřovatelství více odpovídá jejich představám (Price, 2009, str. 11–19). V současné době dochází k nárůstu studentů jak v prezenční, tak i v kombinované formě studia ošetřovatelství, kteří jsou starší než tradiční studenti, ale především již mají zkušenosti se zaměstnáním mimo zdravotnictví. Tento trend je nejen u nás, ale i v ostatních zemích např. ve Spojených státech amerických nebo ve Velké Británii. (Heřmanová, Svobodová, Zvoníčková, 2014, str. 32). Motivací, která vede tyto studenty ke změně své kariéry a studiu nové profese, se zabývala studie z roku 2014, při které byl použit polostrukturovaný rozhovor u šesti respondentek ve věku 24–49 let z Ústavu ošetřovatelství 3. Lékařské fakulty UK v Praze. Ze získaných výsledků lze konstatovat, že pozdější studium ošetřovatelství je ovlivněno pozitivním vztahem k lidem, snaze a ochotě pomáhat a možností samostatné volby v dospělosti. Autoři uvádí, že tito

studenti jsou vysoce motivováni pro povolání všeobecné sestry, dosahují výborných studijních výsledků a díky svým dosavadním životním zkušenostem vykazují vysoké studijní nasazení. Přináší do studia nové podněty a impulzy, které mohou využívat pedagogičtí pracovníci ve své výuce. (Heřmanová, Svobodová, Zvoníčková, 2014, str. 32–34). Podobné názory sdílí i Heplová a Michálková (2010, str. 30–31), které se dotazovaly již vystudovaných sester, zda by se znovu rozhodly pro toto své povolání. Z výsledků vyplývá, že jako hlavní motivační faktor respondentky uvedly ochotu pomáhat druhým, následoval fakt, že na zdravotnických školách nebyla vyučována celým studiem matematika. 59 % účastníků by svou volbu neměnilo, avšak znepokojující je, že 41 % by zdravotnickou školu znovu nestudovalo. Jiný výzkum, z roku 2006, ukázal, že 32,9 % respondentů udávalo jako hlavní motiv volby povolání sestry touhu o někoho pečovat a pomáhat, 28,9 % účastníků v dotazníku označilo lásku k lidem a přání pracovat s nimi. Tím byla potvrzena sociální podmíněnost motivu a celkový sociokulturní vývoj společnosti (Hlinovská, 2008, str. 24–25). Autoři předpokládají, že profese všeobecné sestry je založena především na emocionální zkušenosti s ošetrovatelstvím. Tuto domněnku se snažily potvrdit Pečenková a Machalová ve svém šetření u 120 sester, které studovaly bakalářské studium ošetrovatelství. Cílem výzkumu bylo předložit faktory motivující k výběru tohoto povolání. V otázce výběru povolání uvedlo 30 % zúčastněných zkušenost s dlouhodobou nemocí či úmrtím v rodině. Pro 22 % sester byla důvodem volby profese vlastní zkušenost s hospitalizací nebo hospitalizací blízké osoby. Dalšími faktory ovlivňující výběr zaměstnání byly literatura a média (7 %), 13 % uvádělo ovlivnění zdravotníkem v rodině a 18 % respondentek přání pracovat s dětmi, zvýšení vzdělání a vyplnění snů rodičů. Je zajímavé, že i po několika letech jsou dotázané schopny určit svůj motivační faktor pro tuto profesi. Šetřením bylo potvrzeno, že výběr povolání je založen na emocionální úrovni (Pečenková, Machalová, 2001, str. 12–13). Z výsledků předcházejících výzkumných šetření jednoznačně vyplývá, že nejčastějším faktorem výběru povolání všeobecné sestry je touha a ochota pomáhat druhým lidem. Tento názor nesdílí Mauritzová a Ajglová (2010, str. 21), které vidí výběr povolání v oblasti ošetrovatelství jako možnost získání vcelku jistého a zajímavého pracovního místa. Své tvrzení si ověřily v dotazníkovém šetření, kterého se zúčastnilo 956 uchazečů, kteří měli určit 12 důvodů výběru studia zdravotnických oborů. Na první místo byl zařazen zajímavý a atraktivní obor s 620 hlasy, druhé místo obsadilo dosažení vysokoškolského vzdělání a získání odbornosti s 617 hlasy a až třetí místo chuť pracovat s lidmi, pro kterou se vyslovilo 259 uchazečů. Na dalších místech byla pozitivní zkušenost s oborem (258), samostatnost při výkonu povolání (249), prestiž povolání (171), vzdálenost fakulty od bydliště (144), vliv přátel

a rodiny (115), zaměření přijímacího řízení (110), rodinná tradice v oboru (51), vysoká škola s dobrou pověstí (51) a poslední místo obsadil náhodně vybraný obor s 14 hlasy.

Empirická studie zabývající se volbou povolání prokazuje souvislost mezi výběrem profese a postavením budoucího povolání ve společnosti. Snaha jedince zvolit si obor, který je ve společnosti chápán jako prestižní, zvyšuje motivaci studovat danou problematiku (Zhan, 2015, str. 44–56). Prestižní povolání v dnešní době znamená vykonávat takovou práci, pro kterou jedinec potřebuje významné dovednosti, znalosti a charakter. Česká populace vnímá práci zdravotníků velmi profesionálně, emočně, psychicky a fyzicky náročnou (Vévoda et al, 2013, str. 10–11). Centrum pro výzkum veřejného mínění v roce 2011 zjistil, že povolání všeobecné sestry u české populace obsadilo 3. místo, za doktorem a vědeckým pracovníkem (Vévoda et al, 2013, str. 10). Tuto pozici si udrželo i v roce 2013, kdy česká veřejnost profesi sestry přiřadila 74,83 bodů z 99 (Tuček, 2013, str. 1–5). V dotazníkovém šetření Mauritzové a Ajgllové (2010, str. 21) 171 z 956 uchazečů uvedlo profesi všeobecné sestry jako nejprestižnější, čímž obsadila šesté místo. V průzkumu Heplové a Michálkové (2010, str. 30–31) zaujímal sesterské povolání sedmé až desáté místo ve skupině sedmdesáti povolání, což ukazuje, že veřejnost si profese sestry váží. Samotné sestry však mají jiný názor. Prestiž své profese hodnotí jako nízkou až velmi nízkou. Z dotazníkového šetření autorek vyplývá, že 48 % sester sdílí názor, že příjemci péče jejich práci dostatečně nectí. Přičemž právě společenská prestiž povolání hraje v současné společnosti velký význam jak pro jedince, tak i pro jeho okolí.

## **Ovlivnění motivace studentů oboru Všeobecná sestra při praktické výuce**

Odborná ošetrovatelská praxe plynule navazuje na získané vědomosti v teoretické výuce a je významnou součástí pregraduálního vzdělávání. Je nezbytnou součástí studia budoucích zdravotníků. Je přínosem pro celkové dotváření profilu absolventa a v průběhu studia plní funkci aplikační a syntetizující (Kyasová, 2004, str. 113). Studenti jsou vedeni k poskytování kvalitní holistické ošetrovatelské péče podle kroků ošetrovatelského procesu (Červinková, Marečková, 2007, str. 40). Klinická výuka u studenta rozvíjí odborné znalosti, dovednosti a snaží se o získání unikátních praktických zkušeností. Syntéza teoretických vědomostí a dovedností získaných na praktické výuce zvyšuje úroveň motivace vystudovat obor všeobecná sestra. Pozitivní motivace během praktické výuky může kladně ovlivnit rozvoj osobnosti studenta a vést k produktivnímu přístupu ke studiu. Motivace je zvyšována v rámci

odborné praxe přístupem zdravotnického personálu ke studentům, materiálně-technickým vybavením pracoviště, kontaktem s pacientem a atmosférou na pracovišti (Kyasová, 2004, str. 113–115). Skřivánková (2012, str. 384–385) ve své práci uvádí, že míra motivace studentů úzce souvisí s prostředím, ve kterém je odborná praxe uskutečňována. Pokud je výukové prostředí příjemné, vedoucí pracoviště zohledňuje fyzické a psychické potřeby studentů ošetrovatelství a organizace práce podporuje vzdělávání studentů, výška motivace značně vzroste. Své tvrzení si Skřivánková ověřila v šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak studenti hodnotí svou klinickou praxi, spolupráci s mentorem, jaké faktory ovlivňují jejich spokojenost s praxí a jak se praxe liší na jednotlivých odděleních. Šetření se zúčastnilo 59 studentů druhého a třetího ročníku bakalářského studia Všeobecná sestra Fakulty zdravotnických studií ostravské univerzity. Šetření bylo realizováno pomocí standardizovaného dotazníku CLES (clinical learning environment and supervision) s 27 otázkami. Hodnocení klinické praxe probíhalo na dvaceti pracovištích, ze kterých byl proveden souhrn na chirurgické a interní oddělení. Vyšší ohodnocení praktické výuky byla pro interní oddělení. Rozdíl byl zejména v oblasti atmosféra a výuka na oddělení. Důležitý rozdíl v hodnocení odborného pracoviště byl v oblasti vztah mezi studentem a mentorem, kde vyšší hodnocení získaly interní obory.

Mezi interní obory patří i onkologické pracoviště, na němž provedli výzkumné šetření Ježorská a Chrastina zabývající se motivací studentů oboru Všeobecná sestra FZV UP v Olomouci k práci s onkologickými pacienty. Výzkumu se zúčastnilo 170 studentů prezenční a kombinované formy. Ze získaných informací vyplývá, že 46 % zúčastněných bylo motivováno pro práci s onkologickými pacienty a 54 % účastníků bylo bez motivace. Větší motivační faktor byl nalezen u studentů kombinované formy studia. Potvrdilo se, že motivace stoupá s délkou praxe u lůžka onkologicky nemocného. Bylo také prokázáno, že se stoupající úrovní motivace pro práci s onkologickými pacienty vzrůstá výška empatie. Na základě získaných výsledků bylo zjištěno, že motivovaní jedinci mají vyšší míru extroverze než studenti bez motivace (Ježorská, Chrastina, 2013, str. 53–58).

Výzkumem motivace studentů během jejich tříletého studia v oboru ošetrovatelství se zabývalo švédské šetření Kerstin Nilssonové a Margaret Warrén Stombergové. Studie probíhala v roce 2006 a zúčastnilo se jí 315 studentů, kteří měli míru své motivace ohodnotit od nuly do deseti, kdy nula znamenala, není motivován, a deset vysoce motivován. Autorky vidí motivaci jako vnitřní a vnější faktor. Vnitřní motivace vede studenty k dosažení úspěchu vlastní ctížádostí a vnější motivace může znamenat např. vyhnout se trestu ze strany kantorů



nebo rodičů. Bylo prokázáno, že studenti v průběhu vzdělávání mají různou úroveň motivace. Stupeň motivace byl rozdílný mezi jednotlivými semestry. V prvním, druhém a třetím semestru byl průměr motivace 6,7; 6,7 a 6,5. V posledních třech semestrech došlo ke zvýšení na 7,4; 5,7 a 7,0. Zvýšení v druhé polovině studia bylo ovlivněno především praktickou výukou, která umožnila zajímavý pohled na profesi sestry. Faktory, které snižovaly motivaci, byly vysoké nároky na studium, těžká životní situace (např. nemoc v rodině), záporný vztah ke studiu a špatná organizace výuky. Signifikantní rozdíl v úrovni motivace byl mezi studenty muži a ženami. Průměrná hodnota u mužů byla 5,8 a u žen 6,8. Hlavním motivačním faktorem pro obě pohlaví bylo stát se zdravotním pracovníkem. Ze studie vyplývá, že studenti při nástupu do vzdělávací aktivity nejsou tolik motivováni. Úroveň motivace vzroste až v rámci odborné praxe. Kontakt s pacientem a uplatnění svých teoretických dovedností posiluje snahu o dokončení studia a touhu stát se zdravotníkem (Nilsson, Stomberg, 2008, str. 1–7).

### 3 MOTIVAČNÍ FAKTORY V POVOLÁNÍ SESTRY

V ošetrovatelské praxi má významné postavení motivace, která vede sestry k větší výkonnosti, odbornosti a profesionalitě. Základní podmínkou úspěchu pro ošetrovatelský management je znát faktory, které motivaci aktivují. Cílem motivace v pracovním prostředí je aktivovat jednotlivé pracovníky k efektivnímu výkonu a vzbudit jejich síly k dosažení cíle. Pracovní motivace vychází ze dvou základních aspektů: individuální a skupinové motivace. Individuální motivace klade důraz na uplatnění zkušeností manažera při motivování jednotlivých členů ošetrovatelského týmu a skupinová motivace preferuje týmový přístup. Manažer ošetrovatelské péče se v rámci individuální a skupinové motivace opírá o systém hodnot, potřeb, zájmů a ambicí svého týmu. Pořadí významnosti faktorů pracovní motivace u jednotlivých pracovníků není stálé, často dochází ke změně v závislosti na uspokojování potřeb. Ošetrovatelský manažer si má uvědomovat především hodnotu pozitivní motivace, zejména pokud zaregistruje snížení nebo stagnaci pracovní výkonnosti sester (Magurová et al, 2010, str. 164). Kvalitní manažer má zájem, aby byli nelékařští zdravotní pracovníci informováni o cílech, úkolech, plánech a problémech organizace. Respektuje názor, samostatnost a stanoviska každého zaměstnance (Bálková, Zibrinová, 2012, str. 29–30). Dobrý manažer je schopen natolik motivovat svůj tým, že dokáže změnit chování zdravotnického personálu, uskutečnit změny na pracovišti a využít motivaci k vyšší výkonnosti pracovního týmu. Motivací nemusí být pouze ekonomické ohodnocení. Nástrojem motivace může být následné vzdělávání, dobrá organizace práce nebo kladné ohodnocení vykonané činnosti. Sestra-manažerka by měla dodržovat motivační pravidla, která jsou základem kvalitní ošetrovatelské péče a spokojenosti zaměstnanců. Signifikantním prvkem pozitivní motivace je efektivní vzájemná komunikace a týmová spolupráce. Proto by měly být komunikační dovednosti manažerky na vysoké úrovni (Šachová, Brabcová, 2013, str. 41). Fričová (2012, str. 30–32) uvádí, že má-li ošetrovatelský manažer dosáhnout spolu se svým týmem stanovených cílů, musí být především sám motivovaný. V současnosti je motivace a motivování pokládáno za základní schopnosti manažera. K tomu, aby manažer kvalitně motivoval své podřízené, sestavila Fričová praktické doporučení pro vedení členů ošetrovatelského týmu. V nich se zmiňuje, že velmi záleží na postoji vedoucího pracovníka, na jeho odborných znalostech a schopnosti jednání s lidmi. Autorka uvádí, že k posílení motivace je důležité dát prostor pro rozhodování ostatním sestram, umožnit jim podílet se na stanovení cílů, pravidelně plánovat schůzky kolektivu, komunikovat otevřeně, ocenit každou myšlenku a ochotu ke spolupráci, ale stále si udržet autoritu vedoucího. Pokud má

sestra pocit, že je právoplatným členem týmu je více motivována a lépe samostatně a nezávisle pracuje. Gulášová (2006, str. 4–5) sdílí obdobný názor. Definuje správnou manažerku ošetrovateľskej péče, ktorá je schopna kladne motivovať své podřízené, jako vedoucího pracovníka, který respektuje hodnotový systém jedince, charakterové vlastnosti, přístup k práci, zájmy a potřeby. Uvádí, že je dobré znát jedince, jehož chceme motivovat. Současně si sestra-manažerka musí udržet objektivitu, preciznost a správně využívat své schopnosti a znalosti. Autorka uvádí, že manažer ošetrovateľskej péče by měl při motivování podřízených respektovat určitá pravidla. Základem je zanechání samostatnosti a kreativity při poskytování ošetrovateľskej péče. Projevení důvěry zaměstnancům, možnost vykonávat práci v rozsahu stanovených kompetencí a zodpovědnost jsou řazeny k prioritním motivačním faktorům. Není snadné motivovat všechny sestry k maximálnímu výkonu, jelikož pro mnohé z nich jsou důležité různé motivační faktory. Dle Dlugošové a Tkačové (2011, str. 22–24) považuje mnoho sester za nejvyšší motivaci peníze. Naopak jsou i pracovníci, kteří jsou ochotni pracovat za nízký plat a v nižším profesním zařazení. Pro tyto zaměstnance jsou nejdůležitější motivační faktory příjemné a klidné pracovní prostředí, vlídný a ochotný kolektiv a možnost seberealizace. Zaměstnanec, jehož práce je pro něj posláním a motivačním faktorem je pro něj pochvala od pacienta nebo nadřízeného či hrdost pracovat v určitém zdravotnickém zařízení, je nejdůležitějším článkem ošetrovateľského týmu. Sestra-manažerka by se měla snažit o vytvoření příznivé atmosféry, podnětného prostředí, dobré podmínky na pracovišti a výborné mezilidské vztahy. Její úlohou je stále stimulovat své podřízené a dávat jim pocit potřebnosti, významnosti a tím je maximálně motivovat. Vévoda a kol. (2013, str. 14) uvádí, že dobré pracovní prostředí zaměstnance nepřímo motivuje k lepším výkonům a souhlasí s tvrzením, že pracovní prostředí a motivace spolu úzce souvisí.

Výzkum motivačních faktorů v organizacích je zpravidla zaměřen na okolnosti, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců. Touto problematikou se v polovině sedmdesátých let dvacátého století zabývali Richard Hackman a Greg Oldham a vytvořili koncept Motivační potenciál práce, jehož cílem bylo zvýšit produktivitu práce v organizacích. Použitý koncept byl základem pro sociologický výzkum Jirkovské v druhé polovině roku 2010, zúčastnilo se ho 250 respondentů. Autorka se snažila zjistit klíčovou motivaci nelékařských zdravotnických pracovníků a srovnat ji s názory vedoucích pracovníků. Nejvýše hodnotili téměř všichni respondenti kategorii důležitost úkolů, to znamená, do jaké míry jejich práce ovlivňuje okolí. Následovala kategorie rozmanitost činností, která byla zaměřena

na schopnost vypořádat se s novou situací. Výsledky práce Hackmana, Oldhama a Jirkovské se shodují v tom, že všechny skupiny zdravotnických pracovníků kladou nejvýše důležitost úkolů (Jirkovská, 2012, str. 30–31). Zacharová (2010, str. 309–314) uvádí, že motivace má významné místo v ošetrovatelské péči, vede sestru k profesionalitě a odbornému rozvoji. Kladná motivace pozitivně ovlivňuje osobnostní rozvoj, jednání a profesní přístup. Svou hypotézu se snažila potvrdit výzkumem v druhé polovině roku 2009. Šetření se zúčastnilo 300 respondentů. Je zřejmé, že většina sester je pro výkon náročné profese motivována. 67,7 % respondentů jako hlavní motivační faktor uvádělo chuť pomáhat druhým, 86 % respondentů označilo jako další pozitivní motivační prvek, že vykonávají svou práci samostatně a jsou zařazeny v kategorii odpovídající jejich odbornosti. Zacharová dále zmiňuje fakt, že posilování pozitivních motivačních faktorů má probíhat na úrovni top managementu v ošetrovatelství, který buduje organizační kulturu zařízení. Důraz má být kladen na pozitivní mezilidské vztahy v pracovním prostředí a současně aktivně reagovat na motivační aspekty odborného vzdělávání a růstu. S tímto názorem souhlasí Vévoda, Ivanová a Horváth (2005, str. 24–26). Podotýkají, že je důležité, aby motivační strategie vycházela z řízení lidských zdrojů a vedla k pracovní spokojenosti. Autoři se zaměřili, ve svém výzkumu v nemocnici Prostějov v roce 2003, na žebříček prioritních motivačních prvků pracovního prostředí z pohledu všeobecných sester a jejich porovnání s žebříčkem motivačních prvků organizace. Z výsledků jejich výzkumu vyplynulo, že pro všeobecné sestry jsou prioritními motivačními faktory „Jistota pracovního místa“, „Finanční ohodnocení“ a „Péče o pacienty“. Čtvrté místo obsadila „Spolupráce v provozu“ a páté „Uznání osobních výsledků“. Mezi nejnižší postavené faktory byly řazeny „Kariérní postup“ a „Prestiž povolání“. Hodnocení všeobecných sester se výrazně rozchází s pohledem managementu zdravotnického zařízení. Z hlediska motivačních faktorů zaměstnavatelem největšího významu dosáhla „Péče o pacienty“ a „Image zařízení“. Málo významné jsou „Ekonomické ohodnocení“, „Jistota pracovního místa“ a „Uznání osobních výsledků práce“. Výzkumem bylo zjištěno, že manažeři zdravotnických organizací by se měli zabývat motivačními faktory zdravotnického personálu a snažit se vytvořit kvalitní motivační strategii pracovníků. Obdobné šetření realizovali v roce 2006 Vévoda a kolektiv (2010, str. 207–219). Autoři se snažili zjistit pořadí osobních motivačních faktorů všeobecných sester v pracovním prostředí, ale také individuálně vnímané plnění jednotlivých faktorů ze strany zaměstnavatele. Z výzkumného šetření vyplynulo, že na první místo motivačních faktorů pracovního prostředí všeobecné sestry umístily „Plat“, na druhé místo „Péči o pacienty“ a třetí místo obsadila „Jistota pracovního místa“. Nejnižší uvedený motivační faktor byl „Kariérový postup“.

Nejvíce ze strany zaměstnavatele plněnými faktory byly sestrami označeny „Image zařízení“ a „Péče o pacienty“. Jako nejméně saturovaný faktor posuzovaly všeobecné sestry „Uznání osobních výsledků“. Srovnávací studii zrealizoval stejný tým autorů v roce 2011. Cílovou skupinu tvořily taktéž všeobecné sestry pracující v nemocnicích v České republice, které dle vlastních hodnotových preferencí určovaly pořadí motivačních faktorů pracovního prostředí a následně individuálně vnímanou saturaci těchto faktorů ze strany zaměstnavatele. Všeobecnými sestrami byl motivační faktor „Mzda“ opět nejvíce preferován, druhý nejdůležitější faktor byl „Péče o pacienty“ a třetí místo obsadila „Stabilita pracovního místa“. Za nejméně důležité byly všeobecnými sestrami označeny „Sociální výhody“. Z hlediska saturace faktorů zaměstnavatelem se opět na prvních příčkách umístily faktory „Péče o pacienty“, „Image zařízení“ a nově „Spolupráce s jinými profesemi,“. Nejméně byly všeobecné sestry spokojeny s faktorem „Mzda (Sociální výhody)“, kde cítí nejvýraznější rozdíl mezi osobními prioritami a jejich plněním. Konání ve prospěch druhých a péče o pacienty jsou dlouhodobě nejvyššími motivátory pro odborníky v oboru ošetřovatelství. Kolektiv autorů uvádí, že zjištěné výsledky by měly vést manažery k zamyšlení a měli by se zabývat analýzou příčin finančního ohodnocení a jistotou pracovního místa. Top management by se měl snažit nabídnout všeobecným sestram dlouhodobou perspektivu stálého zaměstnání s odpovídající mzdou (Ivanová et al, 2013, str. 115–125).

V roce 2011 Bálková a Zibrinová (2012, str. 29–30) realizovaly výzkum, kterého se zúčastnilo 168 respondentů. Z toho bylo 133 žen a 35 mužů ve věkovém rozmezí 20–50 let. Většina účastníků zahrnula do motivace, kromě finančního ohodnocení, výhody ve zdravotnictví pro sebe i blízké (90 %), větší pracovní uznání (70 %), lepší vztahy na pracovišti (60 %), wellness pobyty dvakrát do roka (90 %). Muži většinou uváděli položky související s charakterem práce, finanční náhradu na dopravu do práce a výhody ošetření pro sebe i blízké. Ženy pak zahrnovaly do motivačních faktorů výhody zdravotnického systému, pracovní podmínky a vztahy na pracovišti. Pro mladé zaměstnance bylo hlavním motivačním faktorem možnost profesního postupu a charakter práce. Za kladné motivační aspekty pak dotazovaní uváděli dobré materiálně-technické vybavení, zajímavá práce a získání nových poznatků. Většina účastníků v šetření uvedla, že za motivační prvek při výkonu profese považují získání nových znalostí a spokojenost příjemců péče. Autorky uvádí, že pro motivování jedinců k vykonávání určité činnosti je důležité určit základní motivy lidí, motivační strukturu jednotlivých podřízených a faktory, kterými je lze motivovat.

Výzkumem motivace všeobecných sester k výkonu práce na odděleních geriatry se zabývali Gulášová, Breza a Bačíková (2011, str. 59–74). Cílem šetření bylo zjistit motivaci k práci u geriatrických pacientů. Gulášová, Breza a Bačíková zjistili, že 92 % sester naplňuje práce se seniory i přes malé ekonomické a morální ohodnocení. Dotázané byly převážně zkušené a starší sestry, které poskytovaly kvalitní ošetrovatelskou péči, ale jejich věk přinášel potíže v oblasti moderních technologií. Nepříjemným zjištěním autorů bylo, že pro práci se seniory nejsou dostatečně motivované mladší sestry, ačkoliv systém odborného vzdělávání v této problematice je na Slovensku dostačující. Autoři upozorňují na možnost, že v budoucnu může dojít k nedostatku zdravotnického personálu na geriatrických pracovištích.

Problematikou motivace všeobecných sester k výkonu profese se zabývaly Šachová a Brabcová (2013, str. 44). Sestry byly tázány, zda jsou dostatečně motivované k vykonávání práce, jaká je jejich spokojenost s pracovním prostředím a jaká je atmosféra na pracovišti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že odměnou a motivačním faktorem k podání dobrých výkonů není pouze mzda, ale především i pochvala, svěřená důvěra a odpovědnost. Necelá polovina uváděla, že své schopnosti a znalosti může v práci plně rozvinout. Všeobecné sestry vyjádřily kladný vztah ke svému pracovnímu prostředí a hodnotily svou práci přitažlivou, zajímavou a stále jim přinášející uspokojení.

Motivací v rámci pracovního prostředí a atmosférou na pracovišti se zabývaly Heplová a Michálková (2010, str. 31). Většina všeobecných sester hodnotila atmosféru na pracovišti kladně, to vedlo ke zvýšení motivace. Respondentky také uvedly, že motivující k výkonu profese je pozitivní vztah na úrovni sestry-lékař a pocit, že jsou plnohodnotnými členy týmu. K podobnému výsledku dospěly i Zacharová (2010, str. 313), Hadašová a Rusnáková (2007, str. 9). Z průzkumu Hadašové a Rusnákové vyplynulo, že většina sester má kladný a stabilní postoj ke svému povolání, i navzdory tomu, že je ve zdravotnickém týmu považována za méněcennou a pouze za vykonavatelku úkolů a nařízení.

Anglická studie se zabývala motivačními aspekty k setrvání ve zdravotnictví. Zkoumaný vzorek respondentů zahrnoval deset nelékařských zdravotnických pracovníků s různým stupněm odbornosti. Zdravotníci označili nejvýznamnějšími motivačními prvky potěšení a uspokojení z práce, přátelské prostředí na pracovišti, možnost odborného vzdělávání a kariérní růst. Důležitým pozitivním motivačním aspektem byly pochvala od pacienta a uzdravení pacienta. (Caroline Wilson, 2006, str. 24–32).

Top management zdravotnického zařízení v dnešní době hledá různé metody k zajištění dostatečného počtu všeobecných sester. Jedním z motivačních aspektů, které se uplatňují při udržení stávajícího personálu, ale i při získávání nových pracovníků je podpora vzdělávání. Možnost zvyšování kvalifikace označilo jako motivační faktor 16,3 % sester v dotazníkovém šetření Zacharové (2010, str. 30–31). Také Bártlová (2006, str. 126–128) uvádí mezi důležité motivační faktory možnost celoživotního vzdělávání, které vede k vyšší spokojenosti a sebedůvěře všeobecných sester. Autorka řadí poskytnutí dalšího vzdělávání všeobecných sester do prioritních motivačních prvků ošetrovatelských manažerů.

Pozitivní motivací k výkonu povolání všeobecné sestry se zabývala Heidy Cardenasová (2015, str. neuvedena). Autorka uvádí, že k posílení motivačních faktorů je důležité podporovat otevřenou diskusi o každodenních problémech s péčí o pacienty, dát příležitost sestrám uplatnit své znalosti, zkušenosti a podporovat vzájemnou týmovou spolupráci.

## 4 DEMOTIVAČNÍ FAKTORY V POVOLÁNÍ SESTRY

V ošetrovatelské praxi je důležité všimnout si nejen motivace zdravotnických pracovníků, ale i faktorů, které je demotivují. Hadašová a Rusnáková (2007, str. 9) uvádí, že demotivace nepříznivě zasahuje do pracovního procesu sester a způsobují ji faktory, které nejsou v souladu s potřebami jedince. Upozorňují na to, že kvalitní ošetrovatelský manažer by měl analyzovat vše, co ovlivňuje motivaci k práci, ale i umět identifikovat demotivační faktory. Magurová a kolektiv (2010, str. 164) sdílí stejný názor a zdůrazňují, že často při snížené motivaci dochází k nedostatečné výkonnosti pracovníka, jedinec ztrácí iniciativu, nápaditost, dochází ke zhoršení interpersonálních vztahů a eventuálně i ke vzniku konfliktů a může dojít až ke špatně odvedené práci, což by mohlo poškodit pacienta. Současně působení demotivačních aspektů může vést k vyšší nemocnosti, absenci a fluktuaci. K vnějším faktorům způsobujícím demotivaci jsou řazeny: negativní působení pracovního prostředí, narušení mezilidských vztahů a nevhodné chování manažera ošetrovatelské péče. K vnitřním demotivačním faktorům patří nezvládání osobních potíží a disharmonie osobních zájmů (Dlugošová, Tkačová, 2011, str. 22–24). Zacharová (2010, str. 309–310) se přiklání k názoru, že za silný demotivační faktor se může označit ekonomické ohodnocení zdravotnického personálu, náročný provoz na některých typech oddělení (např. ARO, JIP, onkologie, geriatric), nepříznivé vztahy s vedoucím zařízením a nedostatek informací o rozvoji organizace. Ježorská, Vévoda a Chrastina (2014, str. 9–10) ve své práci uvádí, že dlouhodobé působení demotivačních faktorů může vyústit až v syndrom vyhoření.

Průzkum demotivačních faktorů je významný z hlediska sledování pracovní spokojenosti zdravotnických pracovníků. Prioritním a objektivním problémem, který může v budoucnu nastat, bude nouze o odborníky ve zdravotnictví a to následkem odchodu zkušených a kvalifikovaných zdravotníků do zahraničí. Nemalou potíží je pro zaměstnavatele nové výběrové řízení, které je vysoce finančně náročné. Současně velká fluktuace přináší skryté riziko nedostatečné kvality ošetrovatelské péče (Vévoda et al, 2010, str. 207–219).

Z výzkumu Buriánka a Maliny (2009, str. 82–83) je zřejmé, že jsou fluktuací nejvíce ohrožené sestry ve věku 26–35 let, kdy polovina dotázaných uvažuje o změně. Ve většině případů jsou to kvalifikované všeobecné sestry, které se cítí být demotivovány nedostatečnými kompetencemi, velkou vyčerpávaností, pracovním stresem, vykonáváním nekvalifikované práce a výškou finančního ohodnocení. Touto problematikou se ve svém šetření zabývaly Heplová a Michálková (2010, str. 30–31). Z dotazníkového šetření vyplývá,



že 57 % nelékařských zdravotnických pracovníků v posledních pěti letech nezměnilo pracoviště, 33 % jednou a 10 % dokonce několikrát. Nejčastějším demotivačním faktorem vedoucím ke změně byl odchod za lepšími pracovními podmínkami, následovalo vyšší ekonomické ohodnocení, vykonávání kvalifikovanější práce a pozitivní atmosféra na pracovišti. Překvapující informací bylo, že v horizontu několika let chce 58 % všeobecných sester pokračovat ve svém zaměstnání, ale v případě zajímavé nabídky 38 % sester by zvažovalo odchod z tohoto povolání. Výsledky výzkumu poukázaly na motivační bariéry, které mají nepříznivý vliv na přístup k práci všeobecných sester. Dotazované sestry nejčastěji uváděly mezi negativní prvky nedostatečné finanční ohodnocení, nízké společenské ohodnocení a z toho plynoucí nízkou prestiž. Joshua-Amadi Mabel (2003, str. 14–19) se snažila zjistit důvod, proč zkušené sestry odcházejí ze svých pracovních míst. Studie se zúčastnilo 10 zdravotníků ve dvou fakultních nemocnicích v Londýně. Nejčastějším důvodem, proč sestry chtěly opustit své zaměstnání, byl nízký plat. S přibývajícím věkem se sestry bály odchodu do důchodu a udávaly nespokojenost s mírou vykonané práce a finančním ohodnocením. Sestry pociťovaly nedostatek podpory ze strany zaměstnavatele, cítily se osamělé a udávaly nekvalitní a nedostatečnou péči ze strany organizace. Třetím demotivačním faktorem bylo negativní pracovní prostředí plné konfliktů a nedostatek soudržnosti. Demotivační aspekty vedly sestry ke stresovému chování a k poklesu kvality ošetrovatelské péče. Pro Hadašovou a Rusnákovou (2007, str. 9) bylo velmi znepokojující zjištění, že větší polovina (64 %) slovenských sester často provádí činnosti nižšího zdravotnického personálu a 38 % respondentek supluje pracovní činnosti lékaře. Tyto činnosti sestry označily jako silně demotivující a způsobují jim častý výskyt psychického a fyzického vyčerpání. V anglické studii Caroline Wilsonové (2006, str. 24–32) sestry označily vzájemnou propojenost mezi pracovní zátěží, kvalitou péče o pacienty, pracovní morálkou a fluktuací zdravotnických pracovníků. Sestry v průzkumu zařazovaly mezi demotivační faktory vedoucí k opuštění pracovní pozice velkou vyčerpávanost, přepracování, nízké finanční ohodnocení a špatnou komunikaci v rámci ošetrovatelského týmu i na úrovni vedoucích pracovníků. Demotivační aspekty vedly k frustraci sester, nekvalitně odvedené práci a k přetěžování stávajícího zdravotnického personálu. Problematikou demotivačních aspektů na Slovensku se zabývali Magurová a kolektiv (2010, str. 164–171). Pomocí dotazníkového šetření se snažili identifikovat negativní prvky působící na motivaci v pracovním prostředí a ovlivňující výkon povolání sester. Cílovou skupinu tvořily sestry lůžkových oddělení východoslovenského a středoslovenského kraje. Sestry měly rozdělit vnitřní a vnější demotivační aspekty. Za nejdůležitější vnitřní faktory

přispívající k demotivaci označily sestry nedostatek pracovního uznání, pro které se vyjádřilo 54 respondentek, 43 respondentek označilo nesplněná očekávání a 66 sester uvedlo nedostatečnou možnost seberealizace. Jako demotivující označily i nedostatečnou podporu vzdělávání. Mezi vnější demotivační aspekty zařadily respondentky pět nejzávažnějších, a to: nedostatečný systém odměňování (164 účastníků), pracovní podmínky a prostředí demotivuje 124 účastníků a nedostatečnou zpětnou vazbu v rámci hodnocení výkonu vnímá demotivačně 108 účastníků. Neefektivní komunikace představuje demotivační prvek pro 98 dotázaných účastníků, s tím úzce souvisí vedení ošetrovatelského týmu, který demotivuje 86 respondentů. Kolektiv autorů uvádí, že jako nejzávažnější demotivační aspekt sestry označily nedostatečné finanční ocenění, pracovní podmínky a prostředí, komunikaci, systém vedení a pracovní hodnocení. Magurová et al. odkazují na fakt, že se jedná o demotivační aspekty vnějšího prostředí, které jsou v kompetenci manažerů zdravotnických týmů a jejichž prací je vyvíjet kvalitní organizační kulturu na pracovištích. K výsledkům výzkumného šetření autoři uvedli, že 80 % respondentů považuje za důležité označit demotivační prvky, které ovlivňují pracovní výkon sester. Podobný výzkum Hadašové a Rusnákové (2007, str. 9) se snažil odhalit demotivační prvky v nemocnicích v Košicích, Rožňavě a v Humenném. Slovenské sestry označily za silně demotivační aspekty: nízké finanční ohodnocení, šikanu na pracovišti s případnou hrozbou propuštění, negativní interpersonální vztahy, psychickou náročnost zvoleného povolání a nedostatek materiálu k výkonu profese.

Bártlová (2006, str. 126–128, 166–169) shodně uvádí, že k silně demotivačním prvkům patří nízké ekonomické ohodnocení, mezi další negativní motivační prvky lze zařadit nedostatečné ocenění práce nadřízenými, chybějící ošetrovatelský personál, špatné interpersonální vztahy, výrazné množství dokumentace a dezorganizace práce. Dále bylo uvedeno nedostatečné uznání práce sester příjemci péče nebo stálý problém s nedostatkem materiálu.

S názory Hadašové, Rusnákové a Bártlové souhlasí i Zuzáková (2007, str. 29). Ta v současné době spatřuje největší demotivační aspekty v povolání sestry v nízkém ekonomickém ohodnocení, v nevhodném pracovním prostředí, v nedostatku ošetrovatelského personálu, ve velké vytiženosti sester směnným provozem, ve zvýšeném množství dokumentace, v nedodržování pracovních kompetencí, v nevhodném chování ze strany vedoucích pracovníků a v nedostatečné sociální podpoře. Vaňková (2005, str. 11) se shoduje, že demotivační faktory pro všeobecné sestry jsou výrazná pracovní zátěž, nevhodný vedoucí management, nekvalitní realizace změn a špatná komunikace v rámci zdravotnického týmu.

Demotivační prvky působí na nelékařský zdravotnický personál negativně a postupně dochází ke snížení iniciativy, produktivity práce a kvality vykonaných činností.

## 5 SHRnutí TEoretických Východisek a Jejich Význam

Většina autorů považuje motivaci za dynamický proces, který lidstvo vede k výběru činnosti, volnočasových aktivit a výrazně se uplatňuje i při výběru povolání. Publikovaní autoři souhlasí, že motivace nám pomáhá v učení, aktivuje naše poznávací procesy a mobilizuje lidstvo k dosažení cílů. Většina autorů se přiklání k názoru, že výběr profese je ve velké míře ovlivněn postoji, zájmy a hodnotami, které považují za důležité. Další výsledky poukazují na to, že volba zdravotnického povolání je ovlivněna blízkým okolím jedince. Budoucí student je více zasvěcen do problematiky zdravotnictví a je schopen se lépe adaptovat. Jako nejčastější motivační faktory vedoucí k výběru oboru všeobecné sestry byly označeny: poskytování pomoci lidem, kladný vztah k lidem a přání pečovat o lidi. Zajímavé zjištění bylo, že výběr povolání byl ovlivněn vlastní hospitalizací nebo pobytem v nemocnici blízké osoby, případně úmrtím v rodině. Autoři potvrdili souvislost mezi výběrem studia a prestiží zvoleného povolání. Většina získaných informací se shodovala, že motivace studentů zdravotnických oborů výrazně vzrostla při nástupu na odbornou praxi. Na to má vliv především kontakt s nemocným člověkem, atmosféra výukového prostředí a již nabyté vědomosti při teoretické výuce. Podle mínění autorů lze považovat studenty zdravotnických oborů za prosociálně orientované osobnosti.

Autoři shodně uvádí, že všeobecná sestra představuje signifikantní prvek ve zdravotnickém týmu a měla by být natolik motivována, aby si udržela pozitivní vztah k práci a odváděla kvalitní ošetrovatelskou péči. Velmi výrazný faktor ovlivňující míru motivace je manažer ošetrovatelského týmu a vedoucí pracovníci. Autoři zastávají stejný názor, že manažer ošetrovatelské péče by měl mít vypracovanou motivační strategii, která by vycházela z analýzy nejen motivačních faktorů, ale i motivačních bariér. Schopnost motivovat podřízené je nejnáročnější a nejvýznamnější zručnost sestry-manažerky. Autoři uvádějí, že základem pozitivní motivace, kterou by měl vytvářet ošetrovatelský manažer, je přátelská atmosféra na pracovišti, dobré pracovní podmínky, kvalitní interpersonální vztahy, efektivní komunikace, informovanost a možnost odborného vzdělávání. Většina autorů ve svých výzkumech konstatuje, že dlouhodobě jsou nejvyššími motivačními aspekty všeobecných sester jednání ve prospěch druhých lidí a péče o pacienty. Vliv má ale i finanční ohodnocení, výhody, které poskytuje zdravotnické zařízení, materiálně-technické vybavení a zajímavost oboru. Ve většině výzkumů se autoři shodují, že všeobecné sestry jsou pro vykonávání povolání motivované.

Pokud na pracovní výkon působí negativní aspekty motivace, vzniká demotivace. Za nejčastější motivační bariéry byly označeny: způsob odměňování, malé společenské ohodnocení, nedostatečné ocenění vedoucími pracovníky a nekvalitní mezilidské vztahy. Zajímavé bylo zjištění, že sestry uváděly, že se na jejich pracovištích vyskytovala šikana a vedoucí pracovník jim hrozil propuštěním, pokud neuposlechnou jeho úkolů.

Na základě zjištěných informací je důležité vypracovat motivační program a vytvořit pro sestry-manažerky programy zaměřené na motivační techniky ve zdravotnických zařízeních, přesně definovat pravidla odměňování, vypracovat program zaměstnaneckých výhod a zabývat se pracovními podmínky zaměstnanců. Bylo by dobré, kdyby byly monitorovány motivační faktory sester a identifikovány motivační bariéry práce. Měla by být sestřám dána možnost vyjádřit připomínky, nápady, názory a zefektivnit komunikaci mezi manažery ošetrovatelské péče a všeobecnými sestrami.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem přehledové bakalářské práce bylo zjistit, jaké jsou motivační faktory ovlivňující pregraduální vzdělávání oboru všeobecná sestra a jaké jsou motivační a demotivační aspekty, které působí na pracovní výkon sester. Po prostudování velkého množství literatury bylo zjištěno, že otázkou motivace všeobecných sester se zabývá jen málo českých a světových autorů, kteří publikují v relevantních zdrojích. Motivaci a demotivaci všeobecných sester není věnována dostatečná pozornost. Neexistují žádné univerzální systémy zkoumání motivačních a demotivačních aspektů. Dohledala jsem pouze lokální průzkumy, které jsou postaveny na nejednotných systémech výzkumu. Tyto výzkumy mezi sebou nelze vzájemně porovnávat a vyhodnocovat. Do budoucna je nutná realizace šetření, které budou mít jednotnou metodiku se zaměřením na motivační a demotivační aspekty působící na všeobecné sestry. V současnosti by mělo být v každé organizaci nezbytné věnovat zvýšenou pozornost kvalitě a investicím do lidských zdrojů, které snižují fluktuaci zdravotníků a vytvářejí kvalitní podmínky pro zaměstnance. Zdravotnické organizace by si měly uvědomit význam a důležitost péče o lidské zdroje, jejich rozvoj, jehož součástí jsou motivační faktory. Motivací, investováním do rozvoje pracovníků, zařízení přispívá k vyššímu výkonu podřízeného, ale i ke kvalitně poskytované péči. Změny ve zdravotnictví přináší množství negativních prvků, které ovlivňují práci všeobecných sester. Provoz na odděleních funguje převážně s minimálním počtem personálu, čím dochází ke zvyšování psychické a fyzické zátěže zaměstnanců. Demotivační faktory přispívají k nedostatku personálu. Top management zdravotnických zařízení by se měl intenzivně zabývat motivačními aspekty pracovního prostředí a učinit patřičné kroky k trvalému udržení odborných pracovníků ve zdravotnictví.

Dílní cíle přehledové bakalářské práce byly splněny.

### **Význam využití pro teorii a praxi**

Výsledky studií zabývajících se motivací a demotivací zdravotnického povolání mohou být využity zdravotnickými a pedagogickými pracovníky a především manažery ošetrovatelského týmu, kteří analyzují úroveň motivace na svém pracovišti. Údaje o motivačních a demotivačních aspektech všeobecných sester mohou být využity pro změnu a rozvoj pracovního prostředí ve zdravotnictví. Vzhledem k dohledaným studiím je zřejmé, že toto

téma je v recenzovaných časopisech málo publikované. Tyto ucelené informace by mohly být publikované v odborných časopisech např. Sestra, Florence.

## REFERENČNÍ SEZNAM

1. ALEXANDER, Margaret a Phyllis J. RUNCIMAN. 2003. Struktura kompetencí všeobecné sestry podle ICN: zpráva o postupu přípravy ICN struktury kompetencí a konzultací. Vyd.1. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 57 s. ISBN 80-7013-392-9.
2. BALKOVÁ, Hilda a Monika ZIBRINOVÁ.2012. Motivace sester na pracovišti. *Sestra*. 22(6), 29-30. ISSN: 1210-0404.
3. BÁRTLOVÁ, Sylva. 2006. Pracovní spokojenost zdravotních sester v České republice. *Zdravotnictví v České republice* [online]. 9(3), 126-128 [cit. 2014-12-14]. ISSN: 1213-6050. Dostupné z: <http://www.zdravcr.cz/archiv/zcr-3-2006.pdf>
4. BÁRTLOVÁ, Sylva. 2006. Pracovní spokojenost zdravotních sester v České republice. *Zdravotnictví v České republice* [online]. 9(4), 166-169 [cit. 2015-01-18]. ISSN: 1213-6050. Dostupné z: <http://www.zdravcr.cz/archiv/zcr-4-2006.pdf>
5. BUBENÍKOVÁ, Milina. 2005. Komparácie motivácie študentov denného a externého štúdia ošetrovatel'stva. In: *Teória, výskum a vzdelávanie v ošetrovatel'stve*. Vyd. 1. Martin: Univerzita Komenského v Bratislave, Jesseniova lekárska fakulta, s. 243-250. ISBN: 80-88866-32-4.
6. BURIÁNEK, Jiří a Antonín MALINA. 2009. Pracovní spokojenost zdravotních sester. Stabilizace a pracovní podmínky personálu. *Zdravotnictví v České republice* [online]. 12(3), 82-89 [cit. 2014-12-04]. ISSN: 1213-6050. Dostupné z: <http://www.zdravcr.cz/archiv/zcr-3-2009.pdf>
7. CARDENAS, Heidi. © 2015. Strategies to motivate staff nurses. *The Huston Chronicle* [online]. Huston: Hearst newspapers. [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/strategies-motivate-staff-nurses-15427.html>
8. ČERVINKOVÁ, Leona a Jana MAREČKOVÁ. 2007. Zkušenosti s výukou ošetrovatelské diagnostiky na SZŠ. In: *Ošetrovatelská diagnostika a praxe založená na důkazech* [online]. 1. Vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Zdravotně sociální fakulta. s. 40-44. [cit. 2015-01-18] ISBN:978-80-7368-230-9. Dostupné z: <http://zsf.osu.cz/uom/dokumenty/uom-publikace/ebn-2007.pdf>



9. DLUGOŠOVÁ, Anna a Lubomíra TKÁČOVÁ. 2011. Motivace a její aplikace na práci sester. *Sestra*. **21**(9), 22-24. ISSN: 1210-0404.
10. FRIČOVÁ, Silvia. 2012. Úloha manažera v motivaci ošetrovateľského tímu. *Sestra*. **22**(4), 30-32. ISSN: 1210-0404.
11. GULÁŠOVÁ, Ivica. 2006. Význam motivace jako jedna z metod riadenia práce u sestry-manažerky ošetrovateľskej starostlivosti. *Profese: časopis pro zdravotnické obory*. **1**(2), 4-5. ISSN 1802-2081.
12. GULÁŠOVÁ, Ivica, Ján BREZA, ml a Zuzana BAČÍKOVÁ. 2011. Prieskum motivacie sestier pre prácu na geriatrickom oddelení a oddelení LDCH. In: POSPÍŠILOVÁ, Alena a Petra JUŘENÍKOVÁ (eds.). *Sborník VI. Mezinárodní konference všeobecných sester a pracovníků vzdělávacích nelékařská zdravotnická povolání* [CD-ROM]. Brno: Katedra ošetrovateľství LF MU. s. 59-74. ISBN 978-80-7399-196-8.
13. HADAŠOVÁ, Livia a Renáta RUSNÁKOVÁ. 2007. Motivačné a demotivačné faktory v povolání sestry. *Sestra a lekár v praxi*. **6**(9-10), 9. ISSN 1335-9444.
14. HEPLOVÁ, Monika a Helena MICHÁLKOVÁ. 2010. Motivační prvky v práci sestry. *Sestra*. **20**(11), 30-31. ISSN: 1210-0404.
15. HEŘMANOVÁ, Jana, Hana SVOBODOVÁ a Marie ZVONÍČKOVÁ. 2014. Motivace studentů „nezdravotníků“ ke studiu ošetrovateľství. *Florence*. **10**(7-8), 32-34. ISSN: 1801-464X.
16. HLAĐO, Petr. 2013. *Rozhodování žáků absolventských ročníků základních škol o další vzdělávací a profesní dráze: analýza na základě dotazníkového šetření a ohniskových skupin*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně. 358 s. Monografie. ISBN 978-80-7375-874-5.
17. HLINOVSKÁ, Jana. 2008. Proč vlastně chci být sestrou? *Sestra*. **18**(6), 24-25. ISSN: 1210-0404.
18. HORVÁTHOVÁ, Kornélia. 2008. Motivační program pre sestry. *Ošetrovateľstvo a porodná asistencija* [online]. **6**(2), 1,3 [cit. 2015-03-10]. ISSN 1336-183x. Dostupné z: <http://www.sksapa.sk/20090301127%c4%8casopis/osetrovateľstvo-a-porodna-asistencija.html>

19. IVANOVÁ, Kateřina et al. 2013. Trendy pracovní spokojenosti všeobecných sester. *Kontakt* [online]. **15**(2), 115-127 [cit. 2015-01-18] ISSN: 1212-4117. Dostupné z: <http://casopis-zsfju.zsf.jcu.cz/kontakt/administrace/clankyfile/20130619082700203175.pdf>
20. JEŽORSKÁ, Šárka a Jan CHRASTINA. 2013. Motivace studentů FZV UP v Olomouci k práci s onkologickými pacienty. In: *Ošetrovatelský výzkum a praxe založená na důkazech* [online]. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Lékařská fakulta. s. 53-59. [cit. 2015-01-18]. ISBN 978-80-7464-264-7. Dostupné z: <http://lf.osu.cz/uom/dokumenty/uom-publikace/sbornik-2013.pdf>
21. JEŽORSKÁ, Šárka, Jiří VÉVODA a Jan CHRASTINA. 2014. Motivace sester a syndrom vyhoření: existuje souvislost? *Profese on-line* [online]. **7**(1), 9-15 [cit. 2015-01-18]. ISSN: 1803-4330. Dostupné z: [http://profeseonline.upol.cz/archive/2014/1/POL\\_CZ\\_2014-1-2\\_Jezorska.pdf](http://profeseonline.upol.cz/archive/2014/1/POL_CZ_2014-1-2_Jezorska.pdf)
22. JIRKOVSKÁ, Blanka. 2012. Pracovní motivace NLZP. *Sestra*. **22**(12), 30-31. ISSN: 1210-0404.
23. JOSHUA-AMADI, Mabel. 2003. A study in motivation. *Nursing Management - UK* [online]. **9**(9), 14-19 [cit. 2015-01-18]. ISSN 1354-5760. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=47db5a4f-2725-41f5-ad28-4d09812d7afa%40sessionmgr115&vid=7&hid=122>
24. KYASOVÁ, Miroslava. 2004. Hodnocení bakalářek ošetrovatelství při ošetrovatelské praxi. In: *Trendy v ošetrovatelství* [online]. Ostrava: Ostravská univerzita. s. 113-115 [cit. 2015-01-10]. ISBN: 80-7042-351-X. Dostupné z: <http://zsf.osu.cz/dokumenty/sbornik04/kyasova.pdf>
25. MAGUROVÁ, Dagmar et al. 2010. Demotivačné faktory ovplyvňujúce pracovný výkon sestry vyplývajúce z výsledkov výskumu. In: *Cesta k profesionálnému ošetrovatelství: sborník příspěvků V. slezské konference ošetrovatelství s mezinárodní účastí* [online]. Vyd. 1. Opava: Slezská univerzita v Opavě. s. 162-169 (e 164-171) [cit. 2015-01-18]. ISBN: 978-80-7248-607-6. Dostupné z: <http://www.slu.cz/fvp/cz/uo/konference-a-sympozia/archiv/sbornik-2010>
26. MAURITZOVÁ, Ilona a Jana AIGLOVÁ. 2010. Motivace ke studiu zdravotnických oborů. *Sestra*. **20**(4), 21. ISSN: 1210-0404.

27. NILSSON, Kerstin E. L. a Margareta I. Warrén STOMBERG. 2008. Nursing students motivation toward their studies - a survey study. *BMC Nursing* [online]. **7(6)**, 1-7 [cit. 2015-01-18]. ISSN: 1472-6955. DOI: 10.1186/1472-6955-7-6. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=47db5a4f-2725-41f5-ad28-4d09812d7afa%40sessionmgr115&hid=122>
28. PEČENKOVÁ, Jaroslava a Iva MACHALOVÁ. 2001. Budu zdravotní sestrou...: Výsledky jednoho průzkumu. *Scan* [online]. **11(6)**, 12-13 [cit. 2014-12-10]. ISSN: 1211-295X. Dostupné z: [http://www.fnhk.cz/data/casopis/2001\\_6.pdf](http://www.fnhk.cz/data/casopis/2001_6.pdf)
29. PRICE, Sheri L. 2009. Becoming a nurse: a meta-study of early professional socialization and career choice in nursing. *Journal of Advanced Nursing* [online]. **65(1)**, 11-19 [cit. 2015-01-18]. ISSN: 03092402. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=2c4ba1e8-969a-482a-8585-bdb2e18b6439%40sessionmgr113&vid=24&hid=104>
30. PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. 2009. *Pedagogický slovník*. 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 395 s. ISBN 978-80-7367-647-6.
31. SKŘIVÁNKOVÁ, Eliška. 2012. Klinické praxe ošetrovatelství - reflexe studentů. *Ošetrovatelství a porodní asistence* [online]. **3(2)**, 384-389 [cit. 2014-12-10]. ISSN: 1804-2740. Dostupné z: [http://periodika.osu.cz/osetrovatelstviaporodniasistence/dok/2012-02/3\\_skrivankova.pdf](http://periodika.osu.cz/osetrovatelstviaporodniasistence/dok/2012-02/3_skrivankova.pdf)
32. ŠACHOVÁ, Zuzana a Iva BRABCOVÁ. 2013. Vyhodnocení organizační kultury nemocnice v dimenzi komunikace a vztahu k práci. *Kontakt*. **15(1)**, 38-45. ISSN: 1212-4117.
33. ŠOLTÉS, Ladislav a Daniel JIRKOVSKÝ. 2012. Motivácia v živote a ošetrovatelstve . In: *Inovativní přístupy ve výuce ošetrovatelství: recenzovaný sborník příspěvků z mezinárodního odborného sympózia* [online]. Praha: Fakultní nemocnice v Motole. s. 16-18. [cit. 2015-01-18] ISBN: 978-80-87347-12-6. Dostupné z: <http://stary.lf2.cuni.cz/info2lf/ustavy/uo/projekty/sbornik.pdf>
34. TUČEK, Milan. 2013. *Prestiž povolání – červen 2013*. Praha: CVVM Sociologický ústav AV ČR. s. 1-5 [cit. 2015-01-18]. Dostupné z: [http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a7054/f3/eu130903.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7054/f3/eu130903.pdf)

35. USHER, Kim et al. 2013. Motivations to nurse: An exploration of what motivates students in Pacific Island countries to enter nursing. *International Journal of Nursing Practice* [online]. **19**(5), 447-454 [cit. 2015-01-18]. ISSN: 1440-172X. DOI: 10.1111/ijn.12095. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=47db5a4f-2725-41f5-ad28-4d09812d7afa%40sessionmgr115&hid=122>
36. VAŇKOVÁ, Lubica. 2005. Motivacia v práci sestry. *Sestra*. **4**(3), 10- 11. ISSN 1335-9444.
37. VÉVODA, Jiří et al. 2010. Pracovní spokojenost všeobecných sester. *Profese on-line* [online]. **3**(3), 207-219 [cit. 2015-03-10]. ISSN: 1803-4330. Dostupné z: [http://profeseonline.upol.cz/upload/soubory/2010\\_03/c2010-3-8.pdf](http://profeseonline.upol.cz/upload/soubory/2010_03/c2010-3-8.pdf)
38. VÉVODA, Jiří, Kateřina IVANOVÁ a Martin HORVÁTH. 2005. Pracovní motivace zdravotních sester. *Zdravotnictví v České republice*[online]. **8**(1), 24-28 [cit. 2015-01-18]. ISSN: 1213-6050. Dostupné z: <http://www.zdravcr.cz/archiv/zcr-1-2005.pdf>
39. VÉVODA, Jiří. 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Vyd.1. Praha: Grada. 159 s. ISBN: 978-80-247-4732-3.
40. WILSON, Caroline. 2006. Why stay in nursing? *Nursing Management - UK* [online]. **12**(9), 24-32 [cit. 2015-01-18]. ISSN: 1354-5760. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=24&sid=47db5a4f-2725-41f5-ad28-4d09812d7afa%40sessionmgr115&hid=122>
41. ZAMBORIOVÁ, Mária a Viera SIMOČKOVÁ. 2005. Motivácia pre povolanie sestry. In: *Teória, výskum a vzdelávanie v ošetrovatel'stve* . Vyd. 1. Martin: Univerzita Komenského v Bratislave, Jesseniova lekárska fakulta. s. 526-534. ISBN: 80-88866-32-4.
42. ZACHAROVÁ, Eva. 2010. Motivační faktory v sesterském povolání. *Sestra*. **20**(6), 30-31. ISSN: 1210-0404.
43. ZACHAROVÁ, Eva. 2010. Význam motivace v sesterské profesi. In: *Cesta k profesionálnímu ošetrovatel'ství, sborník příspěvků V. slezské vědecké konference ošetrovatel'ství s mezinárodní účastí* [online]. 1.Vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě. s. 300-303 (e 309-314). [cit. 2015-01-18]. ISBN: 978-80-7248-607-6. Dostupné z: <http://www.slu.cz/fvp/cz/uo/konference-a-sympozia/archiv/sbornik-2010>

44. ZHAN, C. 2015. Money v.s. prestige: Cultural attitudes and occupational choices. *Labour Economics*. [online]. **32**, 44-56 [cit. 2015-01-18]. ISSN: 0927-5371. Dostupné z:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927537114001468>

45. ZUZÁKOVÁ, Eva. 2007. Pracovní motivace a fenomén nadšení v profesi sestry. In: *Konference pro sestry: duševní a fyzické zdraví, předpoklad úspěchu sesterské profese: sborník*. Ostrava: Dům techniky Ostrava. s. 28-30.