

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2013

Veronika Veselková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Motivace a spokojenost u středně zdravotnického personálu

Autor bakalářské práce: Veronika Veselková

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

"Motivace a spokojenost u středně zdravotnického personálu"

vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 31. května 2013

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní PhDr. Emilii Frankové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za její cenné rady, připomínky a čas, který mi věnovala během konzultačních hodin. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za psychickou podporu a trpělivost, kterou se mnou během psaní bakalářské práce měli. V neposlední řadě chci poděkovat všem respondentům, kteří byli tak ochotní a zúčastnili se dotazníkového šetření.

Všem mnohokrát děkuji.

Název bakalářské práce:

Motivace a spokojenost u středně zdravotnického personálu

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá motivací a spokojeností u středně zdravotnického personálu. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části dochází k vysvětlení teoretických východisek, zejména motivace, pracovní motivace, vybraných teorií pracovní motivace a pracovní spokojenosti. Na základě poznatků z teorie je zpracována praktická část. Hlavním cílem praktické části je analýza celkové motivace a spokojenosti u středně zdravotnického personálu v pražské fakultní nemocnici. Motivace a spokojenost jsou zjišťovány pomocí dotazníků. V závěru práce dochází k vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a stanovených cílů, k ověření správnosti hypotéz a k navržení opatření pro zlepšení spokojenosti u nelékařských profesí ve zdravotnictví.

Klíčová slova: Motivace, ne/spokojenost, povolání, nelékařský personál, zdravotnictví, výzkum

Title of the Bachelor's Thesis:

Motivation and job satisfaction of non – medical staff

Abstract

This bachelor's thesis deals with the motivation and job satisfaction of non – medical staff in healthcare. The thesis is divided into a theoretical and practical part. The theoretical part explains the theoretical bases, especially motivation, work motivation, selected theories of motivation and job satisfaction. On the basis of theoretical knowledge is written up the practical part. The main aim of this thesis is the analysis of motivation and job satisfaction of non – medical staff in Prague university hospital. Motivation and job satisfaction are researched by questionnaires. Finally the thesis consists of an evaluation of results questionnaires, assessment the stated aims, verification of the correctness of hypotheses and proposals of measures for improvement satisfaction of non – medical staff in healthcare.

Keywords: Motivation, dis/satisfaction, profession, non - medical staff, healthcare, research

Obsah

1. Úvod	3
2. Teoretická část	5
2.1. Motivace	5
2.1.1. Definice motivace.....	5
2.1.2. Motiv, stimul.	6
2.1.3. Zdroje motivace.....	7
2.1.4. Proces motivace.....	8
2.2. Pracovní motivace	9
2.2.1. Motivace a výkon.	9
2.2.2. Různé typy motivace k práci.	10
2.3. Vybrané teorie pracovní motivace	11
2.3.1. Teorie instrumentality.	11
2.3.2. Teorie zaměřené na obsah.	12
2.3.3. Teorie zaměřená na proces.	16
2.4. Pracovní spokojenost.....	18
2.4.1. Možnosti zjišťování pracovní spokojenosti.....	20
2.4.2. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.	21
3. Praktická část.....	24
3.1. Úvod k výzkumu	24
3.1.1. Nastínění problematiky.	24
3.2. Metodika výzkumu	25
3.2.1. Stanovení cílů.	25
3.2.2. Stanovení hypotéz.	26
3.3. Sběr informací	26
3.3.1. Metoda sběru informací.....	26
3.3.2. Charakteristika zkoumaného vzorku.	27
3.4. Analýza motivace a spokojenosti u nelékařského personálu.....	30
3.4.1. Výsledky dotazníkového šetření.....	30
3.4.2. Vyhodnocení cílů.....	38
3.4.3. Vyhodnocení hypotéz.	40

3.4.4. Návrhy a doporučení	41
4. Závěr	44
Zdroje	46
Použitá literatura.....	46
Online zdroje	47
Seznamy	48
Seznam tabulek.....	48
Seznam obrázků.....	48
Seznam grafů	49
Seznam příloh.....	49
Přílohy	50

1. Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá otázkou motivace a spokojenosti u středně zdravotnického personálu. Středně zdravotnickým personálem jsou v této práci myšleni zejména všeobecné sestry, zdravotničtí asistenti a ošetřovatelé. Jedná se tedy o nelékařský personál, který se výrazně podílí na péči o nemocné a který je vedle lékařů nejdůležitější pracovní silou ve zdravotnictví. Jejich práce je důležitá, ale také velmi psychicky i fyzicky náročná. Denně se na svém pracovišti setkávají s nemocemi, bolestí a utrpením. V takovémto prostředí je od nich vždy vyžadován profesionální a empatický přístup.

V současnosti se zdravotnictví potýká s celosvětovým problémem a tím je odchod nelékařského personálu ze zaměstnání, a to právě z důvodu nespokojenosti zaměstnanců. Na personál jsou kladeny mnohem větší nároky, roli hraje i stresové prostředí či mezilidské vztahy na pracovišti. Prioritou managementu každé nemocnice by proto neměla být pouze spokojenost jejich pacientů, ale také motivace a spokojenost zdravotnického personálu, jakožto hlavní a nejdůležitější složky v celém systému péče o pacienty ve zdravotnictví.

Toto téma jsem si zvolila, jelikož je mi oblast zdravotnictví velice blízká. Moje maminka pracuje ve zdravotnictví již více než 25 let a taktéž mnoho přátel z mého okolí se rozhodlo zasvětit svůj život pomoci druhým lidem. Chtěla jsem se proto touto cestou, a za jejich pomoci, dozvědět více informací o motivaci a spokojenosti u nelékařského personálu. Dalším důvodem také bylo to, že mi přátelství a známost s těmito lidmi velice usnadnila práci v praktické části a na výzkumu, jelikož mi byli velmi nápomocni při distribuování dotazníků.

Cílem mé práce je analýza motivace a spokojenosti u středně zdravotnického personálu v pražské fakultní nemocnici. Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části dochází k detailnímu definování motivace a pracovní spokojenosti. Jsou zde představeny zdroje motivace i její samotný proces. Dále je zde popsán rozdíl mezi motivem a stimulem. V další části dochází k popisu pracovní motivace, která je vzhledem k tématu mé práce velice důležitá, následně je zde popsán vztah motivace a výkonu i přehled různých typů motivace k práci. Následují vybrané teorie pracovní

motivace. Na základě těchto získaných informací je dále zpracovávána metodologická a praktická část.

Praktická část je věnována samotnému výzkumu. Pomocí dotazníků, které budou rozdány v pražské fakultní nemocnici na dvou odděleních, bude provedena analýza motivace a spokojenosti u středně zdravotnického personálu. Výsledky budou okomentovány a tabulkově znázorněny. V závěru práce dojde k vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a stanovených cílů, k ověření správnosti hypotéz a k navržení opatření pro zlepšení spokojenosti u nelékařských profesí ve zdravotnictví.

Věřím, že má bakalářská práce zvýší povědomí společnosti o náročnosti zdravotnických profesí. Ve své práci se zaměřím zejména na motivaci a spokojenost, příčiny spokojenosti a nespokojenosti, vztahy mezi nelékařským personálem a nadřízenými, atraktivností samotné profese a na postoj nelékařského personálu k dalšímu vzdělávání.

2. Teoretická část

2.1. Motivace

2.1.1. Definice motivace

Motivace je pojmem, který bývá v dnešní době velmi často skloňován a to zejména z toho důvodu, že patří mezi důležité faktory úspěšnosti každé organizace. Původ slova nalezneme v latinském slově *motivus*, které je odvozeninou slova *movere*, v překladu znamenající pohybovat, hýbat se.¹

Provazník a Komárková definují motivaci jako „*skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.*“²

Dle Nakonečného je motivace předpokládaný proces, který určuje zacílení, trvání a sílu v chování jedince.³

Představy o tom, jak motivace funguje, jsou mnohdy velmi zjednodušené. Systém motivace je mnohem komplikovanější než lidé často předpokládají. K uspokojení svých potřeb si lidé vytyčují různé cíle a volí různé cesty, aby tyto cíle splnili. Z tohoto důvodu je nereálné, aby existoval jednotný přístup k motivaci, který by vyhovoval všem. Efektivní motivace je tak založena na poznání a pochopení faktorů ovlivňujících lidi, aby se chovali určitým způsobem.⁴

¹ ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, ISBN 80-868-5100-1.

² PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X, str. 23.

³ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, ISBN 80-200-0592-7.

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

Dalším důležitým znakem motivace je fakt, že působí zároveň ve třech rovinách, neboli dimenzích:

- Dimenze směru – motivace člověka se na jedné straně určitým směrem orientuje, na druhé straně však od jiných existujících směrů odvrací;
- Dimenze intenzity – v závislosti na intenzitě motivace je činnost směřující k dosažení cílů jedince více či méně usilovná;
- Dimenze stálosti – schopnost jedince překonávat překážky, které se objevují při realizaci motivované činnosti;⁵

2.1.2. Motiv, stimul

V rámci motivace je důležité rozlišení pojmů motiv a stimul, jelikož jsou si velice blízké, avšak nemají stejný význam.

Dle Provazníka a Komárkové je motiv vnitřní hybná síla člověka představující konkrétní důvod či příčinu jeho chování. Motiv dává působení člověka psychologický význam. Pomocí znalosti motivů je možné porozumět jednání konkrétního jedince. Motiv působí do té doby, dokud člověk nedosáhne očekávaného uspokojení.⁶

Stimulace na rozdíl od motivace působí na jedincovu psychiku zevnějšku, a to zejména pomocí vědomé činnosti jiného člověka. „*Jde o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.*“⁷

Podněty, které způsobují změny v motivaci člověka, nazýváme stimuly. Je důležité zmínit, že ne všechny podněty jsou zároveň stimuly. Je to velice individuální a závisí to zejména na motivační zaměřenosti člověka.⁸

⁵ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0.

⁶ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X.

⁷ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, str. 364.

⁸ Tamtéž.

2.1.3. Zdroje motivace

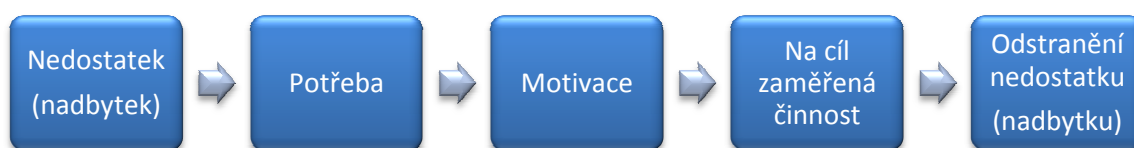
Ke správnému porozumění motivace je potřeba znát, odkud se samotná motivace bere, jaké skutečnosti se na jejím vytváření podílejí a jaké faktory na ní působí a které ji ovlivňují.

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientace lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí.“⁹

Jako tzv. báze motivace lidské činnosti jsou uváděny potřeby. Potřeba je vyvolána rozporem mezi stavem, který zrovna je (aktuální) a stavem, který by měl být nebo který chceme, aby byl (žádoucí). Jelikož jsou potřeby vrozené, je pro ně charakteristické to, že se stávají preferované a žádoucí.¹⁰

Vymezení potřeb není zcela jednoduché. Bedrnová, Nový a kol. poukazují na to, že se potřeba projevuje jako nepříjemný stav napětí, který v člověku vyvolává tendenci k jejímu odstranění. Tím vzniká činnost, která směřuje k odstranění konkrétního nedostatku a uspokojení potřeby. Tyto vztahy lze schematicky zobrazit v následujícím obrázku.¹¹

Obr. 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka



Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, str. 366.

⁹ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X, str. 27.

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹¹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0.

Mezi další zdroje motivace patří návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Návykem se rozumí opakovaný způsob chování člověka v konkrétní situaci, bývají nejčastěji výsledkem výchovy. Zájmy zaměřují člověka na konkrétní oblast činností, přičemž významná je zejména jejich existence, šíře a hloubka. Hodnotám přisuzuje jedinec určitou důležitost a význam. Mezi základní hodnoty člověka se řadí především zdraví, rodina a děti. Ideál je určitý obraz něčeho, čeho se člověk snaží docílit.¹²

2.1.4. Proces motivace

Dle Armstronga je motivační proces založen na teorii potřeb a cílů. Proces začíná v momentu, kdy dochází ke zjištění neuspokojené potřeby a vytváří se přání něčeho dosáhnout. Následně dochází ke stanovení cílů, které tyto potřeby a přání uspokojí. Dále se podnikají kroky, od nichž se předpokládá, že povedou ke splnění stanovených cílů. Pokud došlo k dosažení určitého cíle, došlo tím i k uspokojení potřeby a je pravděpodobné, že pokud se v budoucnu taková potřeba znovu objeví, tak se činnost, která vedla k dosažení cíle, zopakuje. Naopak, pokud cíle nebylo dosaženo, je nepravděpodobné, že by se kroky opakovaly.¹³

Obr. 2 Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 220.

¹² BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0.

¹³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

2.2. Pracovní motivace

Ovlivňování motivace stimulací je důležitým nástrojem řízení, proto by mělo být součástí každé organizace. To, jak správně lidi stimulovat, je založeno na poznání jejich potřeb a cílů. Z tohoto důvodu se musí na každého jedince pohlížet jako na individuum a na základě toho vybírat správný způsob stimulování. Motivovaní zaměstnanci dosahují vyšších pracovních výkonů a tím napomáhají k efektivnímu plnění cílů organizace. Efektivnost je základním kritériem organizace, veškerá její činnost, včetně lidského kapitálu firmy, by na ní měla být zaměřena.¹⁴

*„Práce má v lidském životě významné postavení, je jedním z nejdůležitějších životních úkolů.“*¹⁵ V ekonomii je práce chápána jako činnost vedoucí k uspokojení potřeb. Z psychologického hlediska je motivace k práci důležitou součástí motivace lidského chování. Dle Provazníka a Komárkové je pracovní motivace spojena s vykonáváním pracovní činnosti a s plněním pracovních povinností. Vyjadřuje ochotu člověka k práci samotné a k pracovním úkolům, které mu jsou zadány.¹⁶

2.2.1. Motivace a výkon

Motivace by měla být důležitou součástí personální práce v každé organizaci. Motivovaní lidé podávají lepší výkony a dosahují lepších výsledků. Výkonnost člověka ovšem nezáleží jen na jeho motivaci, důležitou součástí je také jeho pracovní způsobilost a schopnosti. Dle Pauknerové a kol. můžeme vztahy mezi jednotlivými úrovněmi vyjádřit následujícím vzorcem takto:

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

- V = úroveň pracovního výkonu
- S = schopnosti pracovníka

¹⁴ DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005, ISBN 80-902-1058-9.

¹⁵ Tamtéž, str. 76.

¹⁶ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X.

- M = motivace pracovníka¹⁷

Pokud budou schopnosti pracovníka či jeho motivace nulové, potom i výkonnost je nulová, jak je patrné ze vzorce. Tento vzorec není ovšem tak jednoduchý, jak by se mohlo na první pohled zdát. Bedrnová, Nový a kol. uvádějí, že přílišná motivace vede ke stavu psychického napětí, který se projevuje narušením fungování psychiky jedince a následným poklesem jeho výkonu. Na druhé straně výsledkem nízké motivace jsou činnosti, které nebývají uspokojivé.¹⁸

2.2.2 Různé typy motivace k práci

Jak uvádějí Provazník a Komárková, v psychologii se rozlišují dva typy pracovní motivace. Prvním z nich je motivace intrinstická neboli vnitřní. Zdrojem intrinstické motivace jsou motivy, které jsou uspokjovány samotnou prací. Nejvýznamnějšími vnitřními motivy práce jsou například potřeby seberealizace, potřeby výkonu nebo potřeby kontaktu s druhými lidmi. Druhým typem pracovní motivace je motivace extrinstická neboli vnější. V tomto případě jsou motivy uspokjovány důsledky práce či pracovními podmínkami. Významnými extrinstickými motivy je zejména potřeba peněz, potřeba jistoty a potřeba sociálního kontaktu.¹⁹

Další rozdělení, které autoři uvádějí, vychází z toho, že motivy se mohou v pracovní činnosti projevovat nejednotným způsobem. Na základě toho je lze rozdělit do třech kategorií.

- Aktivní motivy – podněcují přímo výkon pracovníka
- Podporující motivy – vytvářejí podmínky pro působení aktivních stimulů
- Potlačující motivy – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti

¹⁷ PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

¹⁸ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0.

¹⁹ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X.

Avšak také je důležité brát v potaz, že každý pracovník je jiný a výše vyjmenovaným motivům bude přisuzovat různé hodnoty. Proto je nutné při vytváření stimulačních nástrojů vzít v úvahu faktory, které působí na chování člověka.²⁰

2.3. Vybrané teorie pracovní motivace

I přesto, že existuje spousta různých teorií motivace pracovního jednání, nebyla dosud vytvořena její ucelená jednotná verze. Dle Armstronga nám tyto teorie pomáhají uvědomit si neucelenost a složitost celého motivačního systému. Zároveň dodává, že je marné věřit tomu, že rychle a snadno nalezneme odpověď na to, jak nejlépe někoho motivovat, resp. stimulovat.²¹

Teoriemi pracovní motivace se zabývalo již mnoho lidí. Práce se dále ve svém členění bude z velké části držet členění právě podle Armstronga, a to i přesto, že Armstrong nerozlišuje rozdíl mezi motivem a stimulem, jejichž rozdíl byl vysvětlen v kapitole 2.1.2. Proto v následující kapitole bude motivování synonymem pro stimulování.

Armstrong rozděluje teorie motivace k práci do třech kategorií:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřená na obsah
- Teorie zaměřená na proces

2.3.1. Teorie instrumentality

Teorie instrumentality zastává názor, že pokud člověk vykoná jednu věc, povede to k vykonání věci jiné. „*Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem.*“²² Teorie je postavena na tom, že lidé, pokud za to budou po zásluze odměněni, mohou být vedeni k tomu, aby

²⁰ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X.

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

²² Tamtéž, str. 223.

jednali daným způsobem. Motivování pracovníků tímto způsobem je široce rozšířeno a jeho používání může být velmi úspěšné, i přestože je založena na silném systému kontroly a často dochází k nerespektování řady lidských potřeb. Ve svém nejkrajnějším smyslu teorie tvrdí, že lidé jsou ochotní pracovat pouze pokud jsou finančně stimulováni.²³

2.3.2. Teorie zaměřená na obsah

Teorie zaměřená na obsah, která také bývá nazývána teorií potřeb, je založena na potřebách a jejich uspokojování. Potřeby jsou zde hlavním zdrojem motivace. Neuspokojená potřeba vytváří nerovnovážný vztah a zvyšuje napětí. Pro získání opětovné rovnováhy je nutné identifikovat cíl, který bude vést k uspokojení potřeby, a vybrat správný způsob chování, pomocí něhož dosáhneme požadovaného cíle.²⁴

Maslowova teorie

„Snad žádná teorie o motivaci neměla na myšlení manažerů takový vliv jako hierarchie potřeb Abrahama Maslowa.“²⁵ Maslowova teorie je založena na lidských potřebách, které jsou hierarchicky seřazeny do pěti kategorií, postupujících systematicky od zdola nahoru, tzn. od nejnižších potřeb k těm nejvyšším. (Obr. 3)

„Maslow předpokládá, že k existenci vyšších potřeb je nezbytné uspokojení nižších potřeb, potřeba seberealizace však nemůže být nikdy plně uspokojena.“²⁶ Maslowova teorie se již od počátku setkávala s vlnou kritiky. I sám Maslow si nebyl zcela jistý a vyjádřil obavy nad tak pevným hierarchickým uspořádáním. Nejvíce kritizována byla za samotnou strukturu potřeb, s tím, že každý člověk má individuální potřeby. Existence tak pevné hierarchické struktury potřeb, s kterou přišel Maslow, je těžko akceptovatelná.²⁷

²³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁴ Tamtéž.

²⁵ ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, ISBN 80-868-5100-1, str. 29.

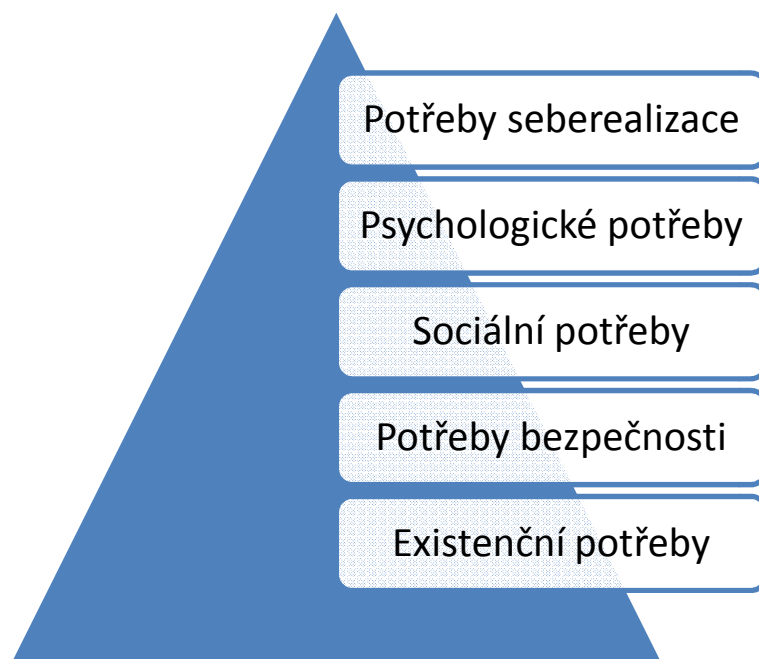
²⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, str. 28.

²⁷ Tamtéž.

Pyramida potřeb:²⁸

1. Existenční potřeby – spánek, žízeň, hlad
2. Potřeby bezpečnosti – fyzická i ekonomická bezpečnost
3. Sociální potřeby – vztahy a kontakty člověka s okolím
4. Psychologické potřeby – uznání, sebeúcta, prestiž
5. Potřeby seberealizace – přijetí vlastní osoby, utváření vlastního života, tvořivost

Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Autorka

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Další významnou teorií motivace pracovního jednání je teorie Fredericka Herzberga, na které se podílel se svými spolupracovníky Mausnerem a Snydermanem. Po Maslowově teorii se jedná o druhou nejvýznamnější a nejcitovanější teorii

²⁸ DVORÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii. ISBN 978-80-7179-893-4.

v literatuře managementu.²⁹ Herzberg svou teorii postavil na tom, že rozdělil faktory motivace do dvou protikladných skupin.

1. Faktory hygieny, vnější (dissatisfactory)

Hygienické faktory se týkají obsahu práce. Pokud tyto faktory v pracovním vztahu chybí, zaměstnanci jsou nespokojeni a nejsou motivováni k pracovnímu jednání. Do jisté míry mohou být tyto faktory nahrazeny pozitivním působením motivátorů (viz níže). Pokud jsou naopak tyto faktory žádoucí, tak pouze nevyvolávají pracovní nespokojenost, tzn., že pracovníci nejsou nespokojeni. Na motivaci k práci však v pozitivním slova smyslu nepůsobí. Hygienické faktory člověk nepocítuje, pokud existují, pokud chybí, cítí nespokojenost.

Mezi hygienické faktory patří peníze (mzda), mezilidské vztahy, pracovní podmínky, organizační politika, jistota pracovního místa.³⁰

2. Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory)

Motivátory jsou faktory, které se týkají osobnosti. V případě nepříznivého charakteru těchto faktorů, nedochází u pracovníků v pracovním vztahu k žádnému uspokojení. Znamená to, že pracovníci nejsou nespokojeni, ale ani spokojeni. Působení na pracovní motivaci není pozitivní. Pokud ovšem faktory působí příznivě, motivace pracovníků je na vysoké úrovni. Kromě pracovní spokojenosti, na kterou motivátory působí pozitivně, zde dochází také ke zvýšení pracovní výkonnosti.

Mezi motivátory patří výkon, uznání, zodpovědnost, samostatnost, možnost rozvoje, práce samotná.³¹

I Herzbergova dvoufaktorová teorie byla vystavena kritice. Jedním z důvodů je, že „teorie nerespektuje individuální charakter motivační struktury konkrétních

²⁹ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X.

³⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii. ISBN 978-80-7179-893-4.

³¹ PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

pracovníků.“³² V jednoduchosti to znamená, že skutečnosti, které u člověka vyvolávají spokojenost či nespokojenost jsou u každého člověka odlišné.

Tab. 1 Stavby charakterizující postoj zaměstnance k práci

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nikoli spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nikoliv nespokojenost)	Spokojenost s prací, vyšší pracovní výkon

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 173.

Motivační typy zaměstnanců podle Heckhausena

Heckhausen se inspiroval Maslowem a ve svých pracích vychází z jeho hierarchické teorie potřeb. Heckhausen objevil, „že při určování motivů výkonnosti a z nich odvozených způsobů motivace jednotlivých pracovníků je možno rozlišit dva základní typy osobností z hlediska motivačních vlivů, které u nich převládají.“³³ Při motivování pracovníků je proto důležité rozlišit do kterého typu osobností pracovníci spadají.

U **prvního typu** osobností převažuje motivace k pracovnímu výkonu a je pro ně charakteristické, že věří v úspěch a na základě toho si kladou realistické, dlouhodobější cíle. Jsou flexibilnější a ke své budoucnosti se stavějí aktivně. U tohoto typu hrozí, že jejich velký zájem zapříčiní pokles výkonu, nervozitu či stres. Je proto důležité neklást na sebe přehnané požadavky.

Pro **druhý typ** osobností je charakteristické, že jejich motivace k pracovnímu výkonu je poznamenána obavou z neúspěchu. Osobnosti si vytyčují příliš nízké, či příliš vysoké cíle, nejsou flexibilní a na svou budoucnost shlížejí s obavami. Tyto obavy se mohou vedoucí pracovníci pokusit redukovat, např. přijetím pracovníkova návrhu či pochválením jeho práce.³⁴

³² PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9, str. 177.

³³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 171.

³⁴ Tamtéž.

2.3.3. Teorie zaměřené na proces

Armstrong uvádí, že teorie zaměřené na proces jsou pro vedoucí pracovníky mnohem užitečnější než teorie potřeb, jelikož jsou přiměřenější a poskytují jakýsi realistický návod pro postup motivování, resp. stimulování. Tyto teorie jsou známy jako kognitivní, poznávací teorie a zabývají se pracovním prostředím.³⁵

Vroomova expektační teorie

V této teorii přikládá Vroom zvláštní pozornost pojmům valence a expektace.

$$M = f(V \cdot E)$$

Vzorec vyjadřuje, že úroveň motivace je součinem:

- „*V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede*
- *E – expektace, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku*“³⁶

Pracovní výkonnost člověka roste i v případě, že existuje určité očekávání, že za svou práci bude uznán, pochválen či odměněn. Avšak člověk činností přisuzuje subjektivní hodnoty, tzn. čím zajímavější hodnota pro jedince, tím vyšší úsilí vydá na její dosažení.³⁷

Adamsova teorie spravedlnosti

Adams postavil svou teorii na sociálním srovnávání. Jedná se o porovnávání práce jednoho člověka se srovnatelnou prací druhého člověka, nebo celé skupiny. Práce se porovnává v několika aspektech. Jedním z nich je vlastní vklad do práce, tj. úsilí, které je na práci vyložené. Dalším aspektem je přínos práce, kam se řadí peníze za práci,

³⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁶ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X, str. 69 - 70.

³⁷ Tamtéž.

uznání nadřízeného, či kvalita pracovního prostředí. Pokud pracovník cítí, že tyto porovnávané aspekty nejsou v rovnováze, odráží se tato skutečnost v jeho pracovním výkonu. Pociťuje-li nespravedlnost, může se to negativně projevit i v pracovních vztazích. Důsledkem toho je vytvoření spravedlivého postupu v zaměstnávání a odměňování lidí.³⁸

Whiteova teorie kompetence

Potřeba kompetence se u dospělého člověka projevuje zejména v pracovní oblasti. Jedná se o prokázání schopností a profesní způsobilosti, a na základě toho získání uznání a obdivu druhých lidí. Potřeba kompetence se projevuje především při úkolech, které jsou přiměřeně náročné. Pracovníci jsou poté ke splnění daného úkolu motivováni, pokud se daný úkol nerozchází s jejich cíli. Naopak příliš náročné úkoly, které není pracovník schopen zvládnout, vedou k demotivaci.³⁹

Lathamova a Lockova teorie

V této teorii hrají důležitou roli záměry a cíle lidí, které určují jejich chování. Motivace a výkonnost pracovníků je vyšší v případě, že jsou jim dané určité cíle, které by měly být náročné, ale zároveň i přijatelné. Cejthamr poukazuje na to, že *„lidé plní cíle proto, aby uspokojili své city a touhy. Cíle určují reakce lidí a jejich jednání. Cíle řídí chování v práci a výkon a vedou k určitým výsledkům a zpětným vazbám.“*⁴⁰

McGregorova teorie X a Y

Další významnou teorií, která ovšem svým obsahem vybočuje mimo uvedené tři skupiny teorií, je teorie zpracovaná Douglasem McGregorem. Je jednou z prvních motivačních teorií vůbec, i přestože nebývá do těchto teorií jednoznačně řazena.

³⁸ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0.

³⁹ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X.

⁴⁰ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7, str. 151.

Bedrnová, Nový a kol. zmiňují, že se jedná „o reflexi existence protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu.“⁴¹

Představa typu X tvrdí že lidé jsou líní, vyhýbají se práci, nemají zodpovědnost a nejvíce si cení bezpečí. Potřebují kontrolu. Z tohoto důvodu potřebují být přemlouváni a nuceni k tomu, aby něco udělali a to odpovídajícím způsobem, nejčastěji formou odměny.

Představa typu Y zastává přesně opačný názor. Lidé rádi pracují, sami se kontrolují, jdou si za svými cíli, mají rádi úspěch, zodpovědnost jim dodává určité uspokojení a v pracovním procesu vždy hledají takové cesty, v kterých jim práce přináší pozitivní zkušenosti.⁴²

S postupujícím rozvojem lidské společnosti stále více lidí odpovídá McGregorovu typu Y, což nutí společnost měnit zavedené přístupy k pracovníkům, kteří zapadají spíše do typu X. Stále významnější se proto v dnešní době stává řízení integrováním a sebekontrolou.⁴³

2.4. Pracovní spokojenost

Spokojenost lze podle Deiblové chápat jako stav nasycení. Člověk je spokojen tehdy, pokud jsou všechna jeho přání a potřeby splněny. Celkovou spokojenost pak popisuje jako příjemný stav vycházející z vlastní práce a jejího hodnocení.⁴⁴

Kociánová popisuje spokojenost jako subjektivní pocit člověka, a to jak v pracovním, tak v osobním životě. Pracovní spokojenost je významnou stránkou vedení každé organizace a bývá spojována s pracovní motivací, výkonností a dovednostmi člověka a pracovními podmínkami.⁴⁵

⁴¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, str. 388.

⁴² FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

⁴³ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0.

⁴⁴ DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005, ISBN 80-902-1058-9.

⁴⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

Pracovní spokojenost je pojem, který lze jen těžko přesně definovat, i přestože použití tohoto slovního spojení je v literatuře i v běžném životě poměrně časté. Provazník a Komárková rozlišují tři významy pojmu pracovní spokojenost. (schematicky zobrazeno v Tab. 2)

První význam poukazuje na to, že pokud se podnik o své zaměstnance zajímá a pečuje o ně, potom je spokojenost zaměstnanců větší. Spokojenost zde souvisí s personální politikou podniku. Ve druhé úrovni je spokojenost hnací silou člověka. Práce mu přináší vnitřní uspokojení a pocit naplnění a tím dochází k efektivnímu využívání pracovních sil. Třetí význam je hrozbou a bariérou kvalitního pracovního výkonu. Jelikož jsou na zaměstnance kladeny nízké nároky, je zaměstnanec s výsledkem své práce spokojen a nemá snahu ke zlepšování svého pracovního výkonu. Tím pádem nedochází v podniku k potřebnému rozvoji a roste konkurence ostatních podniků.⁴⁶

Tab. 2 Různá pojetí obsahu pojmu pracovní spokojenost

Významy pojmu PRACOVNÍ SPOKOJENOST		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
VZTAHUJE SE		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
ZNAMENÁ		
úroveň péče o zaměstnance podniku	mobilizaci pracovních sil	demobilizaci pracovních sil

Zdroj: PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X, str. 84.

⁴⁶ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X.

Pauknerová a kol. zároveň zmiňují rozdělení pracovní spokojenosti z pohledu Herzbergovy dvoufaktorové teorie (viz kapitola 2.3.2.) na vnější a vnitřní spokojenost. Vnější spokojenost souvisí s vnějšími podmínkami práce, vnitřní spokojenost je samotné pracovní uspokojení.⁴⁷

2.4.1 Možnosti zjišťování pracovní spokojenosti

Provažník a Komárková uvádějí, že jelikož je pracovní spokojenost subjektivní vztah člověka k práci, je potřeba přizpůsobit techniky zjišťování tak, aby získané výstupy co nejpravdivěji odpovídaly lidskému chování. Při zjišťování pracovní spokojenosti se nejčastěji používá osobní či písemné dotazování. Vhodnou možností je též doplnění dotazování pozorováním lidí a jejich reakcí v konkrétních situacích.

Při standardizovaném rozhovoru jsou pevně dané naformulované otázky a jejich pořadí. Hlavním znakem je, že respondenti reagují na naprosto stejné podněty a ve výsledku lze výrazněji odlišit jejich rozdílné reakce.

Při písemném dotazování je třeba věnovat velké úsilí na přípravu, aby nedocházelo k nedorozuměním způsobeným špatným pochopením otázek. Otázky mohou být otevřené, při kterých respondent na otázky odpovídá volně, nebo uzavřené, které mají předepsané odpovědi. Další možností uzavřených otázek je vyjádření spokojenosti pomocí škály.

Jednofaktorové škály předpokládají, že pracovní spokojenost se pohybuje od maximální spokojenosti až po maximální nespokojenost. Dostatek spokojenosti proto vyplývá z nedostatku nespokojenosti. Stupnice bývá v tomto případě označována škálou od 1 do 7, kde 1 značí největší spokojenost a 7 největší nespokojenost.

Dvoufaktorové škály vycházejí z Herzbergovy teorie. Dochází zde zvlášť k měření spokojenosti, a zvlášť k měření nespokojenosti, a to na základě toho, že spokojenost a nespokojenost jsou ovlivňovány odlišnými druhy faktorů. Herzberg rozlišil dva druhy faktorů, motivační a hygienické. (viz kapitola 2.3.2.)⁴⁸

⁴⁷ PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

⁴⁸ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X.

2.4.2. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Jak již bylo výše zmíněno, pracovní spokojenost závisí na vnitřních a vnějších faktorech. Organizace se ve velké míře soustředí na ovlivňování vnějších faktorů, jelikož tím působí na chování pracovníků. Dle Pauknerové a kol. do vnějších faktorů patří: obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, pracovní perspektivy, vedoucí pracovník, spolupracovníci, organizace práce, fyzické podmínky práce a úroveň péče o zaměstnance.⁴⁹

Obsah a charakter práce

Zaměstnanec je spokojený či spíše spokojený v profesích, v kterých může uplatnit své tvůrčí schopnosti a ve kterých se může seberealizovat. Armstrong ve své knize uvádí pět motivujících charakteristik, které jsou důležité při vytváření pracovních míst. Jsou to: autonomie, rozmanitost, využití schopností, zpětná vazba a přesvědčení, že je úkol významný.⁵⁰

Mzdové ohodnocení

Dle Provozníka a Komárkové patří hmotná odměna mezi základní prostředky stimulace. Odměna může být peněžní či nepeněžní. Do nepeněžních odměn spadají například stravenky, slevy a půjčky pro zaměstnance nebo různá pojištění. Co se týká mzdy, často nehraje roli její výše, ale spíše spravedlnost v jejím přidělování mezi pracovní skupiny.⁵¹

Pracovní perspektivy

Pracovní perspektivy bývaly často označovány pracovníky jako omezené. V současné době je jim dáván větší prostor, avšak za cenu zvýšeného rizika a pozbytí

⁴⁹ PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

⁵⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵¹ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X.

určitých základních jistot. Proto je nutné perspektivy specifikovat a ohraničit tak, aby se daly považovat za pozitivně ovlivňující faktor pracovní spokojenosti.⁵²

Vedoucí pracovník a spolupracovníci

Vedoucí pracovník svou prací a svým stylem řízení přispívá a výrazně se podílí na vytváření sociálního prostředí na pracovišti. Pozitivně působí na spokojenost pracovníků například svou spravedlností, rozhodností nebo způsoby, jakými s lidmi jedná. Naopak negativně může působit svojí nedůsledností či hrubostí.

Spolupracovníci jsou z hlediska pracovní spokojenosti také velmi důležití. Je to způsobeno zejména tím, že práce sama o sobě je společenská činnost a lidé si zde v mnoha případech mohou navzájem poskytovat rady, či jiné impulsy, a tím přispívat k rozvoji mezilidských vztahů na pracovišti.⁵³

Organizace práce

Organizace práce bývá spojena spíše s pracovní nespokojeností. Je to zejména z toho důvodu, že pracovníci na ni nahlíží jako na věc, kterou nemohou sami změnit a která je pro ně nepřístupná.⁵⁴

Fyzické podmínky práce

Nespokojenost s fyzickými podmínkami práce se projevuje zejména v profesích, které mají škodlivý či nepříznivý vliv na pracovníky. Může se jednat například o hlučné či prašné prostředí, avšak nespokojenost se může projevovat i v klidných kancelářských pracích, kde spokojenost může ovlivnit neuklizený pracovní prostor nebo nefunkční elektroinstalace.⁵⁵

⁵² PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

⁵³ Tamtéž.

⁵⁴ Tamtéž.

⁵⁵ Tamtéž.

Úroveň péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je z hlediska spokojenosti velmi důležitá a je součástí image organizace. Jedná se o poskytování tzv. sociální péče zaměstnancům. Součástí této péče je celá řada služeb, které mají pro každého zaměstnance jinou subjektivní hodnotu. Jedná se například o stravování, vzdělávání, zdravotnické služby, poskytování příspěvků a ostatní sociální služby.⁵⁶

Pracovní spokojenost zaměstnanců je důležitou součástí každé organizace. Management a vedoucí pracovníci by se měli pokusit o to, aby optimálně stimulovali faktory, které ji ovlivňují. Není to ovšem lehká záležitost, jelikož neexistuje pouze jediné univerzální řešení. Člověk je jedinečný a jeho spokojenost ovlivňují různé faktory. Jak píše Bedrnová, Nový a kol.: „*Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru.*“⁵⁷

⁵⁶ PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

⁵⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, str. 400.

3. Praktická část

3.1. Úvod k výzkumu

3.1.1. Nastínění problematiky

Středně zdravotnický personál, ať už se jedná o všeobecné sestry, zdravotnické asistenty či ošetrovatele, patří vedle lékařů v současnosti k hlavním a nejdůležitějším profesím ve zdravotnictví. Již dlouhou dobu má mezi jednotlivými profesemi výjimečné postavení, a to jak z hlediska významnosti, tak také náročnosti. Je to hlavně z důvodu, že zdraví je ta nejdůležitější hodnota v životě člověka a tato profese nabízí jak oporu, tak pomoc i v těch nejtěžších okamžicích. Právě proto patří péče o zdraví k hlavním úkolům demokratické společnosti. Avšak jako v každé profesi, tak i v nelékařských profesích se vyskytují problémy. Jedná se zejména o práci samotnou a její zodpovědnost, dále je to nepřiměřené finanční ohodnocení a samozřejmě také obtížnost práce a její vliv na psychickou i fyzickou stránku zdravotnického personálu.⁵⁸

V současnosti se zdravotnictví potýká s celosvětovým problémem a tím je nedostatek nelékařského personálu. Problém se týká téměř všech zdravotnických zařízení, ne pouze pracovišť s vysokou pracovní zátěží, jak by se mohlo na první pohled zdát. Příčin můžeme nalézt hned několik, ať už se jedná o pracovní stres, zdravotní a bezpečnostní rizika, nepřiměřené nároky práce, směnný provoz nebo někdy i složité vztahy na pracovišti. Komplikace přinesl i rok 2005, od kterého musí mít všechny všeobecné sestry vyšší odborné nebo bakalářské vzdělání a ne pouze středoškolské, jak tomu bylo do té doby. Tím samozřejmě dochází k poklesu absolventů schopných hned nastoupit do zaměstnání.⁵⁹

Pokud se zaměříme na hodnoty středně zdravotnického personálu, tak zjistíme, že jsou odlišné. Někteří považují za největší stimul peníze, které je motivují k práci, jiní zase dokážou pracovat i za nízkou mzdu a nejvíce je motivuje pracovní prostředí, dobrá

⁵⁸ ZACHAROVÁ, Eva. 2010. Motivační faktory v sesterském povolání. *Sestra* [online]. [cit. 2013-05-01]. roč. 20, č. 6, s. 30-31. ISSN: 1210-0404.

Dostupné na: <http://www.zdn.cz/clanek/sestra/motivacni-faktory-v-sesterskem-povolani-452655>

⁵⁹ BURIÁNEK, Jiří, MALINA, Antonín. 2009. Pracovní spokojenost zdravotních sester. *Zdravotnictví v České republice*. roč. 12, č. 3, s. 82-89. ISSN: 1213-6050.

spolupráce s kolektivem, či možnost osobního růstu. Největší vliv na to má samozřejmě vedení, které by mělo s personálem co nejvíce komunikovat, projevovat uznání, či pochvalu za provedenou práci, vytvářet spravedlivý systém odměňování a v neposlední řadě vytvářet pracovní podmínky tak, aby vyhovovaly oběma stranám. Je nutné poznat zaměstnance a pochopit z jakého důvodu se rozhodl pro výkon právě tohoto povolání. Je dobré znát jeho charakter, dovednosti, sociální citění, jeho přístup k zadaným úkolům a přizpůsobivost. Motivovat zaměstnance je nejsložitější, ale zároveň nejdůležitější dovedností, kterou by měl manažer oplývat. Důležité je naslouchat zaměstnancům a mluvit s nimi. Atmosféra, prostředí, podmínky, vztahy, komunikace a možnost růstu jsou jednoznačně hlavním základem motivace.⁶⁰

Umět motivovat a stimulovat zaměstnance patří k významným a důležitým činnostem personálního oddělení. Dokázat to ve zdravotnictví, kde se každý den můžeme setkat s nemocí a bolestí je o to složitější.

V teoretické části jsem detailně popsala pojmy, nástroje a metody, které se týkají motivace a spokojenosti. Praktická část práce se opírá o poznatky získané z teoretické části. V následujících kapitolách se budu věnovat samotnému výzkumu, objasním jeho hlavní cíle, představím strategii výzkumu, zkoumaný vzorek a techniku sběru informací.

3.2. Metodika výzkumu

3.2.1. Stanovení cílů

Hlavním cílem výzkumu je analýza celkové motivace a spokojenosti u středně zdravotnického personálu v pražské fakultní nemocnici. Středně zdravotnickým personálem jsou myšleni nelékařští zaměstnanci, zejména všeobecné sestry, zdravotničtí asistenti a ošetřovatelé. V praktické části proto bude tento personál dále označován jako nelékařský personál.

⁶⁰ DLUGOŠOVÁ, Anna, TKÁČOVÁ, Ľubomíra. 2011. Motivace a její aplikace na práci sestry. *Sestra* [online]. [cit. 2013-05-01]. roč. 21, č. 9, s. 22-24. ISSN: 1210-0404.

Dostupné na: <http://zdravi.e15.cz/clanek/sestra/motivace-a-jeji-aplikace-na-praci-sester-461367>

Dalšími cíli jsou:

1. Zjistit celkovou spokojenost a příčiny, které ovlivňují spokojenost či nespokojenost nelékařského personálu v zaměstnání a jejich vliv na pacienty/klienty.
2. Analyzovat vztahy nelékařského personálu s vedením a nadřízenými v zaměstnání.
3. Zjistit jestli je práce pro nelékařský personál atraktivní.
4. Zjistit vztah nelékařského personálu ke vzdělávání.

3.2.2. Stanovení hypotéz

H1: Nelékařský personál nemotivuje k práci snaha a ochota pomáhat lidem.

H2: Pracovní spokojenost nelékařského personálu nejméně ovlivňuje pracovní kolektiv.

H3: Práce nelékařského personálu není náročná a to ani psychicky, ani fyzicky.

H4: Nelékařský personál je celkově ve svém povolání nespokojen.

H5: Nelékařský personál má zájem se dále vzdělávat.

3.3. Sběr informací

3.3.1. Metoda sběru informací

Ke sběru informací a dat potřebných k analýze motivace a spokojenosti u nelékařského personálu jsem využila metodu kvantitativního výzkumu, konkrétně potom písemné dotazování s předem formulovanými otázkami (kap. 2.5.1.). Dotazníkovému šetření předcházelo zformulování a následné uspořádání otázek do dotazníku a konečné schválení od vedoucí práce. Dotazník obsahoval 19 otázek, které byly vytvořeny tak, aby z nich bylo možno dostat odpovědi na stanovené cíle a vyhodnotit stanovené hypotézy. Dotazník byl zcela anonymní a dobrovolný a stal se základním kamenem pro celý výzkum. Obsahoval zejména otázky uzavřené (16 otázek) a polootevřené (3 otázky). V jedné uzavřené otázce vyjadřovali respondenti svou spokojenost pomocí jednofaktorové škály.

Získaná data byla zpracována pomocí programu Microsoft Office 2007. V Microsoft Word 2007 byly vytvořeny komentáře a tabulky s absolutní a relativní četností. Grafy pro přehledné znázornění jednotlivých položek byly vytvořeny pomocí Microsoft Excel 2007.

3.3.2. Charakteristika zkoumaného vzorku

Zkoumaným vzorkem byl všechen nelékařský personál, který byl způsobilý k vykonávání zdravotnického povolání dle zákona č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotních povoláních, a to nelékařský personál dvou oddělení pražské fakultní nemocnice. Konkrétně se jednalo o interní a plicní oddělení, kde pracuje přibližně 120 členů nelékařského personálu. Na začátku výzkumu bylo rozdáno celkem 100 dotazníků. Vzhledem k časové náročnosti dotazníku a faktu, že jej nelékařští pracovníci vyplňovali v pracovní době, bylo nakonec získáno 81 vyplněných dotazníků, z nichž 5 bylo vyplněno nesprávně a muselo být vyřazeno. Zkoumaný vzorek pak tvořilo 76 respondentů. Návratnost tedy činila 76 %.

Pohlaví

Tab. 3 Pohlaví respondentů

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Žena	67	88
Muž	9	12
Celkem	76	100

Zdroj: Autorka

Zkoumaný vzorek tvořilo celkem 76 respondentů, z nichž 67 bylo ženského pohlaví a 9 mužského pohlaví. Procentuální zastoupení je teda 88 % žen a 12 % mužů. Je tedy zcela patrné, že ženy ve zkoumaném vzorku dominují.

Věk

Tab. 4 Věk respondentů

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
18 – 25 let	16	21
26 – 40 let	33	43
41 – 60 let	25	33
61 a více let	2	3
Celkem	76	100

Zdroj: Autorka

Věk respondentů byl rozdělen do čtyř kategorií. Nejmladší kategorii tvořili respondenti s věkem mezi 18 až 25 lety. Jejich počet byl 16 (21 %). Nejvíce zastoupená kategorie byla kategorie od 26 do 40 let. Respondentů se zde nacházelo 33 (43%). Druhou nejvíce zastoupenou kategorií byla kategorie od 41 do 60 let s 25 respondenty (33%). Nejstarší kategorie 61 a více let s celkovým počtem 2 (3%) respondentů byla zároveň nejméně zastoupenou skupinou.

Nejvyšší dosažené vzdělání

Tab. 5 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
SŠ	51	67
Vyšší odborné	22	29
VŠ bakalářské	2	3
VŠ magisterské	1	1
Celkem	76	100

Zdroj: Autorka

Nejčastěji měli respondenti v oboru zdravotnictví středoškolské vzdělání. Celkem jich bylo 51, což tvoří více jak polovinu respondentů, přesně 67 %. Vyšší odborné zdravotnické vzdělání uvedlo 22 respondentů (29 %). Bakalářské vzdělání uvedli pouze 2 respondenti (3 %) a magisterské dokonce pouze 1 respondent (1%). Z výsledků je tedy jasné, že nejvíce nelékařského personálu dosáhlo středoškolského vzdělání v oboru všeobecná sestra nebo zdravotnický asistent.

Povolání

Tab. 6 Povolání respondentů

Povolání	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Všeobecná sestra	52	68
Zdravotnický asistent	6	8
Jiné	18	24
Celkem	76	100

Zdroj: Autorka

Nejvíce respondentů nelékařského personálu pracuje na pozici všeobecná sestra, celkem 52 (68 %). 18 (24 %) respondentů odpovědělo, že pracuje na jiné pozici, konkrétně potom nejčastěji na pozici ošetřovatelka, objevili se i 2 sanitáři. Pozici zdravotnického asistenta vykonávalo dle průzkumu 6 respondentů, což je 8 % z celkového dotazovaného vzorku.

Délka praxe

Tab. 7 Délka praxe respondentů

Délka praxe	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Méně než rok	5	7
1 – 5 let	24	31
6 – 15 let	19	25
16 let a více	28	37
Celkem	76	100

Zdroj: Autorka

Nejvíce respondentů, konkrétně 28 (37 %), pracovalo ve zdravotnictví zároveň nejdéle, jejich praxe byla 16 a více let, naopak nejméně, tedy 5 (7 %) respondentů, pracovalo ve zdravotnictví nejkratší dobu a to méně než rok. Respondentů s praxí 1 – 5 let bylo 24 (31 %) a zbývajících 19 (25 %) respondentů pracovalo ve zdravotnictví 6 – 15 let. Z výzkumu je patrné, že výsledky týkající se délky praxe jsou (kromě praxe kratší než rok) poměrně vyrovnané.

3.4. Analýza motivace a spokojenosti

3.4.1. Výsledky dotazníkového šetření

Následující část je věnována samotnému dotazníkovému šetření. Jsou zde prezentovány výsledky a odpovědi na jednotlivé otázky.

1. Co Vás nejvíce motivuje pro vykonávání Vaší profese?

Tab. 8 Motivace k práci

Motivace k práci	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Pomoc druhým	55	72
Rozšíření dovedností	6	8
Poznání nových lidí	2	3
Finanční ohodnocení	12	16
Jiné	1	1
Celkem	76	100

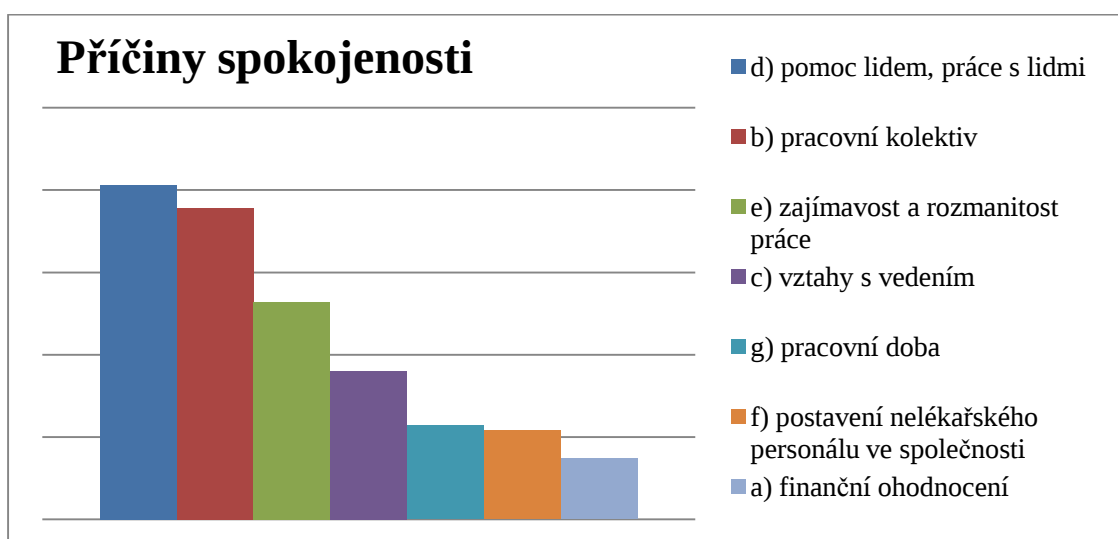
Zdroj: Autorka

Na otázku, co nejvíce motivuje nelékařský personál k vykonávání jejich profese, odpovědělo více jak 2/3 respondentů, že je to právě to, že mohou pomáhat druhým lidem. Shodlo se na tom 72 % všech dotázaných. Druhou nejčastější odpovědí bylo finanční ohodnocení, ke kterému se přiklání 16 % dotázaných. 8 % respondentů uvedlo, že je motivuje to, že si mohou rozšířit dovednosti a pouhé 3 % dotázaných motivuje k práci poznání nových lidí. Zajímavostí byla odpověď jednoho respondenta, který uvedl, že ho k práci nemotivuje nic.

2. S čím jste v současné době ve Vaší profesi nejvíce spokojen/a

V této otázce respondenti přiřazovali čísla od 1 do 7 možnostem a – g podle toho, jak byli s uvedenými možnostmi na svém pracovišti spokojeni. Hodnota 1 znamenala nejvíce spokojen, zatímco hodnota 7 nejméně spokojen. Každé číslo mohli respondenti přiřadit pouze jednou a musela být využita celá číselná škála.

Graf 1 Příčiny spokojenosti respondentů



Zdroj: Autorka

Z grafu 1 je patrné, že nejvíce je nelékařský personál spokojen na svém pracovišti s tím, že může pracovat s lidmi a zároveň jim pomáhat. Hned v závěsu je spokojenost personálu s pracovním kolektivem a s dobrou spoluprací s ním. Následuje spokojenost respondentů s tím, že je jejich práce rozmanitá a zajímavá, spokojenost se vztahy s vedením a s pracovní dobou. Naopak nejméně jsou dotazovaní spokojeni s postavením nelékařského personálu ve společnosti a s finančním ohodnocením. Tabulka četností jednotlivých odpovědí respondentů je přiložena v příloze 1 (Tab. 20).

Z výsledků a grafu 1 vyplývá, že problém finančního ohodnocení ve zdravotnictví je stále aktuální, jelikož s ním a s postavením nelékařského personálu ve společnosti jsou respondenti nejméně spokojeni.

3. Jste se svým zaměstnáním celkově spokojen/a?

Tab. 9 Celková spokojenost s prací

Celková spokojenost s prací	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Určitě ano	21	28
Spíše ano	44	58
Spíše ne	10	13
Určitě ne	1	1
Celkem	76	100

Zdroj: Autorka

86 % respondentů odpovědělo, že je ve svém zaměstnání spíše či určitě spokojeno a svou práci si tak vybralo správně. Respondentů, kteří odpovídali, že jsou ve svém zaměstnání spíše celkově nespokojeni, bylo 13 % a pouze jeden respondent odpověděl, že je se svou prací celkově zcela nespokojen.

Z Tab. 9 lze vyčíst, že i přes náročnost nelékařských profesí ve zdravotnictví, vyjadřovali respondenti celkovou spokojenost v zaměstnání, konkrétně více jak 4/5 všech dotázaných.

4. Myslíte, že Vaše spokojenost či nespokojenost v práci má vliv na pacienty/klienty?

Tab. 10 Vliv spokojenosti na pacienty

Vliv spokojenosti na pacienty	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Určitě ano	27	36
Spíše ano	25	33
Spíše ne	11	14
Určitě ne	13	17
Celkem	76	100

Zdroj: Autorka

V této otázce více než 2/3 dotázaných respondentů (konkrétně 69 %) přiznalo, že si myslí, že pacienti/klienti rozpoznají, pokud je personál ve svém povolání spokojen či nespokojen a má to na ně vliv. Respondentů, kteří se spíše přiklánějí k možnosti, že to na pacienty vliv nemá je 14 % a těch, kteří si myslí, že to vliv určitě nemá je 17 %.

Ze zjištěných dat lze vyčíst, jak je spokojenost ve zdravotnictví důležitá, jelikož 52 ze 76 dotázaných se přiklání k tomu, že spokojenost a nespokojenost určitým způsobem na pacienty působí. Je proto důležité vytvářet takové podmínky a prostředí, ve kterých bude nelékařský personál ve svém zaměstnání spokojen.

5. Jste spokojen/a s pracovním prostředím a pracovními podmínkami?

Tato otázka patří mezi polootevřené a respondenti v ní byli požádáni, aby vyjádřili svůj názor týkající se pracovního prostředí a podmínek

Tab. 11 Spokojenost s prostředím a podmínkami

Spokojenost s prostředím a podmínkami	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Určitě ano	4	5
Spíše ano	36	48
Spíše ne	29	38
Určitě ne	7	9
Celkem	76	100

Zdroj: Autorka

Tato otázka byla, co se týká spokojenosti s pracovním prostředím a podmínkami, velmi vyrovnaná. Respondentů, kteří jsou určitě či spíše spokojeni bylo 53 %, což je opravdu pouze lehká nadpolovina všech dotázaných. Je ovšem třeba zmínit, že respondentů, kteří vyjádřili absolutní spokojenost, bylo pouze 5 %. Zbýlých 48 % uvedlo, že jsou s podmínkami a prostředím nespokojeni.

Nejčastěji respondenti uváděli, že jsou spokojeni s pracovním kolektivem, který jim v zaměstnání vytváří domácí atmosféru, dále s čistým prostředím na pracovišti a i tím, že mají zaměstnání blízko místa bydliště. Objevil se názor, že se zlepšuje vybavenost a personál tak má více prostoru ke své práci.

Na druhé straně důvody nespokojenosti, které dotázaní nejčastěji uváděli, byly špatné vybavení pracoviště, nedostatek přístrojů a pomůcek, málo materiálu či nedostatek soukromí. Opakovaně se též objevovalo neodpovídající finanční ohodnocení, špatné vztahy s vedením a lékaři nebo náročnost práce samotné.

6. a 7. Považujete svou práci za psychicky a fyzicky náročnou?

Tab. 12 Psychická a fyzická náročnost práce

	Psychická náročnost		Fyzická náročnost	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Určitě ano	56	74	49	65
Spíše ano	20	26	14	18
Spíše ne	0	0	11	14
Určitě ne	0	0	2	3
Celkem	76	100	76	100

Zdroj: Autorka

Ani jeden z dotázaných respondentů neodpověděl, že by jeho práce nebyla psychicky náročná. Naopak, celých 74 % respondentů uvedlo, že s psychickou náročností práce nelékařského personálu zcela souhlasí. Co se týká fyzické náročnosti, i zde se respondenti v 83 % shodli a uvedli, že je jejich práce fyzicky náročná. I přesto se objevilo 17 % dotázaných, kteří si myslí, že jejich práce fyzicky náročná není, ve dvou případech s fyzickou náročností dokonce zcela nesouhlasí.

Z výzkumu vyplývá, že náročnost práce ve zdravotnictví má na nelékařský personál velký vliv a to zejména na jejich psychickou stránku.

8. Chcete si zvyšovat kvalifikaci a dále se vzdělávat?

Tab. 13. Zvyšování kvalifikace

Zvyšování kvalifikace	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Určitě ano	28	37
Spíše ano	18	24
Spíše ne	24	31
Určitě ne	6	8
Celkem	76	100

Zdroj: Autorka

Tato otázka sloužila jako podklad ke zjištění zájmu nelékařského personálu o možnostech dalšího vzdělávání a zvyšování si kvalifikace. 39 % dotázaných uvedlo, že nemají zájem se dále vzdělávat a tím si zvyšovat svou kvalifikaci. Na druhou stranu, skoro stejný počet respondentů, konkrétně 37 % uvedlo, že zájem rozhodně mají a zbývajících 24 % odpovědělo, že o zvyšování kvalifikace stojí, ale není to jejich prioritní zájem.

Ve výsledku více než polovina dotázaných uvedla, že zájem o další vzdělávání a zvyšování odborné kvalifikace mají, což je vzhledem k náročnosti nelékařských povolání překvapivé zjištění.

9. Dostáváte se na Vašem pracovišti často do konfliktu s lékařským personálem?

Tab. 14 Konflikty s lékařským personálem

Konflikty s lékařským personálem	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano, často	6	8
Spíše výjimečně	48	63
Ne, nikdy	22	29
Celkem	76	100

Zdroj: Autorka

Do častého konfliktu s lékaři se dle výzkumu dostalo pouze 8 % všech dotázaných. Nejčastější odpověď respondentů byla ta, že se do sporu s vedením dostávají, ale spíše výjimečně. Uvedlo to 63 % dotázaných. Naopak 29 % respondentů odpovědělo, že se do konfliktu s lékaři zatím nikdy nedostalo

Ze zjištěných dat vyplývá, že i přesto, že do konfliktu s lékaři se nikdy nedostala více jak $\frac{1}{4}$ dotázaných, zbylé $\frac{3}{4}$ s tím zkušenost mají, což rozhodně nepřispívá k dobrým vztahům na pracovišti.

10. Máte možnost se v případě jakéhokoliv problému obrátit na Vaše nadřízené?

Tab. 15 Možnost obrátit se na nadřízené

Možnost obrátit se na nadřízené	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	60	79
Ne	16	21
Celkem	76	100

Zdroj: Autorka

79 % respondentů na tuto otázku odpovědělo, že v případě jakéhokoliv problému se mohou s řešením obrátit na své nadřízené. Zbytek dotázaných, tedy 21 % uvedlo, že tuto možnost nemá.

Z výsledků lze vyčíst, že 4/5 respondentů nacházejí ve svém vedení oporu, což je pozitivní zjištění, které zcela určitě působí na snižování výskytu konfliktů na pracovišti.

11. Jaké jsou Vaše vztahy s vedením a nadřízenými?

Tab. 16 Vztahy s nadřízenými

Vztahy s nadřízenými	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Pouze pracovní	46	60
Přátelské	27	36
Problémové	3	4
Celkem	76	100

Zdroj: Autorka

Nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo, že vztahy respondentů s vedením a nadřízenými jsou pouze na pracovní úrovni, uvedlo to přesně 60 % dotázaných. 36 % respondentů odpovědělo, že jsou jejich vztahy s nadřízenými přátelské a pouze 4 % dotázaných se přiznalo, že se v jejich vztazích s vedením vyskytují problémy.

Ze zjištěných informací vyplývá, že zkoumaný vzorek respondentů nemá ve svém povolání výraznější spory s nadřízenými a jejich vztahy tak nejsou problémové.

12. Domníváte se, že je na Vašem pracovišti dostatek nelékařského zdravotnického personálu?

Tab. 17 Dostatek personálu na pracovišti

Dostatek personálu na pracovišti	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Určitě ano	12	16
Spíše ano	15	20
Spíše ne	31	41
Určitě ne	18	23
Celkem	76	100

Zdroj: Autorka

V této otázce si 36 % respondentů myslí, že je na jejich pracovišti nelékařského personálu dostatek. Zbýlých 64 % uvádí, že není, přičemž více respondentů, konkrétně

41 % se přiklání k tomu, že je na jejich pracovišti nelékařského personálu spíše nedostatek.

Z Tab. 16 můžeme vypočítat, že převažují názory respondentů, kteří se domnívají, že je na jejich pracovišti nedostatek nelékařského personálu a jejich počet by se měl zvýšit.

13. Naplnila práce Vaše očekávání?

Tab. 18 Naplnila práce Vaše očekávání?

Naplnila práce Vaše očekávání	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Určitě ano	16	21
Spíše ano	41	54
Spíše ne	15	20
Určitě ne	4	5
Celkem	76	100

Zdroj: Autorka

Více jak polovina dotázaných, konkrétně 54 %, odpověděla, že práce ve zdravotnictví jejich očekávání spíše naplnila. Těch, kteří s otázkou určitě souhlasili, a u kterých došlo k jednoznačnému naplnění očekávání, bylo 21 %. Zbýlých 25 % respondentů uvedlo, že jejich očekávání spíše či určitě naplněna nebyla.

Z výsledků lze vyčíst, že u přesně $\frac{3}{4}$ všech dotázaných došlo, ať už více či méně, k naplnění očekávání z práce ve zdravotnictví.

14. Vybral/a byste si své povolání znovu, kdybyste mohl/a?

Tab. 19 Opětovný výběr povolání

Opětovný výběr povolání	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	44	58
Ne	13	17
Nevím	19	25
Celkem	76	100

Zdroj: Autorka

58 % dotázaných odpovědělo, že by si své povolání ve zdravotnictví vybralo znovu, kdyby mohlo. Těch, kteří by si své povolání znovu nevybrali, bylo 17 % a ve 25 % případů, tedy přesně v ¼, se dotázaní nedokázali rozhodnout a zvolili odpověď nevím.

Ze zjištěných dat lze vyzorovat, že i přesto, jak je práce nelékařského personálu náročná, by si ji znovu zvolila více jak polovina dotázaných.

3.4.2. Vyhodnocení cílů

Hlavním cílem výzkumu bylo analyzovat celkovou motivaci a spokojenost u nelékařského personálu v pražské fakultní nemocnici. Tento cíl byl splněn samotným dotazníkovým šetřením realizovaným v pražské fakultní nemocnici a následným vyhodnocováním a zpracováním výsledků. Na tento hlavní cíl navazovaly další stanovené dílčí cíle.

1. Zjistit celkovou spokojenost a příčiny, které ovlivňují spokojenost či nespokojenost nelékařského personálu v zaměstnání a jejich vliv na pacienty/klienty.

K tomuto cíli se vztahovaly otázky číslo 2, 3, 4 a 5 z dotazníkového šetření, které měly souvislost s pracovní spokojeností nelékařského personálu. Spokojenost je v nelékařských profesích velice důležitá, jelikož spokojený zaměstnanec nebude přemýšlet o odchodu ze zaměstnání a má tedy zájem dále pracovat ve zdravotnictví.

Z položek v dotazníku, které se vztahují k tomuto cíli lze vyčíst, že nelékařský personál je se svým povoláním celkově spokojen, ale existují zde okolnosti, které míru spokojenosti ovlivňují. Příčinami, které snižují míru spokojenosti, jsou zejména finanční ohodnocení, postavení nelékařského personálu ve společnosti či špatná vybavenost pracoviště, naopak nejčastěji uváděné příčiny, které spokojenost nelékařského personálu zvyšují, jsou samotná práce s lidmi a to, že jim mohou pomáhat a dále dobrá spolupráce s pracovním kolektivem. 69 % nelékařského personálu dále uvádí, že jejich spokojenost či nespokojenost má vliv na pacienty/klienty.

Dílčí cíl číslo 1 byl splněn.

2. Analyzovat vztahy nelékařského personálu s vedením a nadřízenými v zaměstnání.

K tomuto cíli se vztahovaly otázky číslo 9, 10 a 11 z dotazníkového šetření, které se týkaly vztahů s nadřízenými a jejich konfliktů s nimi.

Z položek v dotazníku, které se vztahují k tomuto cíli lze vyčíst, že se nelékařský personál nedostává často do konfliktu s lékaři, je to spíše výjimečný případ. Nelékařští zaměstnanci naopak uvádějí, že se v případě jakéhokoliv problému mohou na své nadřízené jednoznačně obrátit a případné spory s nimi v klidu vyřešit. Jejich společné vztahy jsou na pracovní úrovni, našlo se však 36 % zaměstnanců, kteří uvedli, že jsou jejich vztahy s vedením přátelské.

Dílčí cíl číslo 2 byl splněn.

3. Zjistit jestli je práce pro nelékařský personál atraktivní.

K tomuto cíli se vztahovaly otázky číslo 13 a 14 z dotazníkového šetření, které zjišťovaly míru naplnění očekávání z vybraného povolání a atraktivnost povolání samotného.

Z položek v dotazníku, které se vztahují k tomuto cíli lze vyčíst, že ve většině případů naplnila práce ve zdravotnictví očekávání nelékařských zaměstnanců. Pro více jak polovinu z nich je práce atraktivní a pokud by měli možnost si práci vybrat znovu, tak neváhají a udělají to.

Dílčí cíl číslo 3 byl splněn.

4. Zjistit vztah nelékařského personálu ke vzdělávání.

K tomuto cíli se vztahovala otázka číslo 8 z dotazníkového šetření, která zjišťovala, do jaké míry si nelékařští zaměstnanci chtějí zvyšovat svou odbornou kvalifikaci a dále se vzdělávat.

Z položky v dotazníku, která se vztahovala k tomuto cíli lze vyčíst, že více než polovina dotázaných nelékařských pracovníků si svou kvalifikaci chce dále zvyšovat a

dalšímu vzdělávání se tak nebrání a je si tak vědoma toho, že zvyšováním kvalifikace a získáváním nových znalostí dochází ke zkvalitňování služeb na pracovišti.

Dílčí cíl číslo 4 byl splněn.

3.4.3. Vyhodnocení hypotéz

H1: Nelékařský personál nemotivuje k práci snaha a ochota pomáhat lidem.

Hypotézu H1 se podařilo vyvrátit. Jak je patrné z výsledku otázky číslo 1, nejčastěji udávaným motivačním faktorem u práce nelékařského personálu je právě to, že mohou pomáhat lidem. Uvedlo to 72 % dotázaných.

H2: Pracovní spokojenost nelékařského personálu nejméně ovlivňuje pracovní kolektiv.

Hypotézu H2 se podařilo vyvrátit. Z informací získaných z otázek číslo 2 a 5 je jasné, že pracovní kolektiv ovlivňuje pracovní spokojenost nelékařského personálu, a to tím, že ji výrazně zvyšuje. V otázce číslo 5 byl kolektiv a dobrá spolupráce s ním nejčastěji zmiňovanou možností.

H3: Práce nelékařského personálu není náročná a to ani psychicky, ani fyzicky.

Hypotézu H3 se podařilo vyvrátit. Výsledky otázek číslo 6 a 7 to zcela jednoznačně demonstrují. Ani jeden z respondentů neodpověděl, že by jeho práce nebyla psychicky náročná. S fyzickou náročností souhlasí 83 % všech dotázaných.

H4: Nelékařský personál je celkově ve svém povolání nespokojen.

Hypotézu H4 se podařilo vyvrátit. Jak je patrné z výsledků otázky číslo 3, respondentů, kteří uvedli, že jsou spíše či určitě ve svém nelékařském povolání celkově spokojeni, je více jak 4/5 všech dotázaných, konkrétně 86 %.

H5: Nelékařský personál má zájem se dále vzdělávat.

Tuto hypotézu se nepodařilo vyvrátit, neboť dále vzdělávat a získávat tím nové dovednosti a kompetence chce více jak polovina všech dotázaných, konkrétně 61 %, jak lze vypočítat z otázky číslo 8.

3.4.4. Návrhy a doporučení

Z výsledků dotazníkového šetření určeného pro nelékařský personál dvou oddělení v pražské fakultní nemocnici vzešlo několik poznatků, nad kterými je třeba se zamyslet. Nelékařský personál uvádí, že jeho finanční ohodnocení není odpovídající, stěžuje si na fyzickou a zejména psychickou náročnost povolání a cítí, že role sestry není po zásluze vnímána ve společnosti. Na základě těchto získaných informací bych pro nelékařský personál zkoumaných oddělení doporučila následující:

Psychická náročnost

Nelékařský personál by měl mít dobré vztahy se svými kolegy, nadřízenými i případnými podřízenými. Měl by s nimi dobře vycházet a nebát se na ně při jakémkoliv problému obrátit. Každý takový zaměstnanec by měl mít pochopení, měl by být vnímavý a měl by mít schopnost se vcítit do pocitů druhého člověka, obzvláště v tak psychicky náročném oboru jako je zdravotnictví. Měl by mít možnost své spolupracovníky dobře poznat, a to i mimo pracovní prostředí.

Na každém pracovišti by mělo být možné navštívit psychologa, který by s konkrétními psychickými problémy dokázal poradit. Samozřejmostí by pak měly být pravidelné supervize, na kterých by docházelo k řešení problematických situací a k vzájemnému posilování vztahů.

Ke zvládnutí stresu na pracovišti též přispívají různá školení, besedy či semináře, které jsou zaměřené na duševní hygienu zaměstnance. Avšak je důležité, aby tato školení byla šitá přímo na konkrétní zaměstnance a probíhala nejlépe na jejich pracovišti. Tím se zajistí největší přínos.

V neposlední řadě je důležité, aby nelékařský personál dodržoval určitou pohodu i mimo pracovní dobu. Měl by odpočívat, relaxovat, najít si volnočasovou aktivitu, která ho bude naplňovat. Velmi důležitý je samozřejmě kvalitní spánek.

Fyzická náročnost

Aby se práce stala méně fyzicky náročnou, mělo by být vedením zajištěno, aby na všech odděleních pracoval dostatek nelékařských zaměstnanců. Všechno se to odvíjí od správné organizace práce. Též by mělo být zajištěno spravedlivé plánování a rozdělování směn.

Na pracovišti by se také mělo nacházet nejmodernější vybavení, které by personálu v mnohém ulehčilo spoustu práce. Jedná se o přístroje, které pomáhají personálu při manipulaci a přemisťování pacientů, například samopolohovací postele či invalidní vozíky. Personál by též neměl být zatěžován přílišnou administrativní prací a měl by dbát na to, aby byla dodržována pravidelná pracovní přestávka, která je předepisována ze zákona.

Finanční ohodnocení

I přesto, jak je otázka finančního ohodnocení ve zdravotnictví ožehavá, bych doporučila, aby byla práce personálu hodnocena z více hledisek. Může se jednat například o zájem získávat nové dovednosti a dále se vzdělávat či o jejich přístup k pacientům/klientům. Ohodnocení by mělo být zejména motivující, proto bych doporučila hodnotit jak výsledky jedince, tak i týmu.

Personál by též měl dostávat benefity. V tak náročném oboru jako je zdravotnictví by se mohlo jednat například o poukázky na masáže, do lázní či na víkendové relaxační wellness pobyty. Věřím, že by to většina nelékařského personálu uvítala.

Zvyšování kvalifikace

Každý nelékařský zaměstnanec by měl mít možnost si zvyšovat svou odbornou kvalifikaci. Proto by vedení mělo podporovat další vzdělávání zaměstnanců a tím

zvyšovat jejich odborné dovednosti a kompetence. Vzdělaný personál je lépe psychicky připravený na své povolání a lépe zvládá zátěžové a stresové situace.

Ekonomické zhodnocení návrhů a doporučení

Výsledky vyplívající z výzkumu, návrhy a doporučení, které jsou výše prezentovány, jsem doposud nepředala managementu interního a plicního oddělení vybrané pražské fakultní nemocnice, proto nemohu posoudit, zda budou využity v praxi. I přesto věřím, že výše popsané návrhy a doporučení mohou vést ke zvýšení spokojenosti a motivace u nelékařského personálu obou zkoumaných oddělení a tím i ke zlepšení vnímání jejich role ve společnosti.

4. Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala problematice motivace a spokojenosti u středně zdravotnického personálu. Hlavním cílem práce bylo analyzovat tyto dva faktory u nelékařského personálu na dvou odděleních v pražské fakultní nemocnici. Toto téma je jak ve světě, tak v České republice velice aktuální, jelikož většina zdravotnických zařízení řeší v současnosti závažný problém, kterým je nedostatek zaměstnanců. Chybí jim kvalifikovaný a motivovaný personál.

V teoretické části práce jsem se zaměřila na definování základních pojmů, o které jsem se dále opírala v praktické části. Jednalo se hlavně o pracovní spokojenost, možnosti jejího zjišťování a faktory, které ji ovlivňují. Další část se pak již zabývala samotnou motivací, jakožto faktorem, který je velice důležitý v každém povolání. V neposlední řadě je v teoretické části popsána pracovní motivace, jelikož právě motivování pracovníci dosahují vyšších pracovních výkonů a jedine tak pomáhají své organizaci k dosažení stanovených cílů a efektivnímu fungování společnosti, které je bezpochyby hlavním přáním každého manažera.

Praktická část se pak již soustředila na samotný výzkum. Rozhodla jsem se pro formu kvantitativního výzkumu, konkrétně potom pro písemné dotazníkové šetření. V metodologické části došlo ke stanovení cílů a hypotéz, byla zde uvedena technika sběru informací a charakteristika zkoumaného vzorku. Otázky v dotazníku byly formulovány tak, aby dokázaly odpovědět na stanovené cíle a hypotézy. Největší část je zde pak věnována samotné analýze motivace a spokojenosti u nelékařského personálu neboli výsledkům získaným z dotazníkového šetření.

Výzkumu se zúčastnil nelékařský personál plicního a interního oddělení pražské fakultní nemocnice. Výzkumu se zúčastnilo 76 respondentů, návratnost dotazníků byla 76 %. Většinu dotázaných tvořily ženy (88 %), nejčastější věk respondentů byl v rozmezí 26 – 40 let (43 %), nejvíce dotázaných je vzděláním středoškolského (67 %), většina respondentů (68 %) pracuje ve funkci všeobecná sestra a nejčastěji udávanou délkou praxe bylo 16 a více let (37 %).

Jak již bylo zmíněno výše, hlavním cílem výzkumu byla analýza motivace a spokojenosti u středně zdravotnického personálu. Na tento hlavní cíl navazovaly další

dílčí cíle, konkrétně zjistit příčiny spokojenosti či nespokojenosti v zaměstnání, analyzovat vztahy s vedením a nadřízenými a zjistit celkovou atraktivnost a postoj nelékařského personálu k dalšímu vzdělávání.

Stanovené cíle a hypotézy byly vyhodnoceny v kapitolách 3.4.2. a 3.4.3. V kapitole 3.4.4. došlo k navržení určitých opatření, která by podle mého názoru mohla přispět ke zvýšení motivace a spokojenosti a tím i k zatraktivnění nelékařských profesí.

Z výsledku dotazníkového šetření lze vyčíst, že nelékařský personál je ve svém povolání celkově spokojen, avšak existují tu jisté okolnosti, které tuto spokojenost ovlivňují. Jedná se zejména o nízké finanční ohodnocení, špatnou vybavenost pracoviště či roli nelékařského personálu ve společnosti. Do konfliktu s nadřízenými se personál dostává spíše výjimečně a jejich vzájemné vztahy jsou označovány jako pracovní a bezproblémové. Většina nelékařského personálu se přiklání k tomu, že jejich práce je psychicky i fyzicky velmi náročná. I přesto je pro většinu z dotázaných jejich práce atraktivní a vybrali by si jí znovu. Postoj nelékařského personálu ke vzdělání je také kladný, tzn. že se nebrání dalšímu zvyšování kvalifikace.

Na závěr bych chtěla uvést, že výsledky dotazníkového šetření nemají velkou vypovídací schopnost a nemohou tedy sloužit k detailnímu pohledu na tuto problematiku. Aby z nich bylo možné dělat větší závěry, muselo by se rozdat více dotazníků do více zdravotnických oddělení ve více městech.

Zdroje

Použitá literatura

- [1] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, ISBN 80-868-5100-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BURIÁNEK, Jiří, MALINA, Antonín. 2009. Pracovní spokojenost zdravotních sester. *Zdravotnictví v České republice*. roč. 12, č. 3, s. 82-89. ISSN: 1213-6050.
- [5] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7.
- [6] DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005, ISBN 80-902-1058-9.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [8] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [9] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3
- [10] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, ISBN 80-200-0592-7.
- [11] PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1706-9.
- [12] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X.

- [13] SYNEK, Miloslav. Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, 57, [8] s. ISBN 978-80-245-1212-9.

Online zdroje

- [14] DLUGOŠOVÁ, Anna, TKÁČOVÁ, Ľubomíra. 2011. Motivace a její aplikace na práci sestry. *Sestra* [online]. [cit. 2013-05-01]. roč. 21, č. 9, s. 22-24. ISSN: 1210-0404.

Dostupné na: <http://zdravi.e15.cz/clanek/sestra/motivace-a-jeji-aplikace-na-praci-sester-461367>

- [15] ZACHAROVÁ, Eva. 2010. Motivační faktory v sesterském povolání. *Sestra* [online]. [cit. 2013-05-01]. roč. 20, č. 6, s. 30-31. ISSN: 1210-0404.

Dostupné na: <http://www.zdn.cz/clanek/sestra/motivacni-faktory-v-sesterskem-povolani-452655>

Seznamy

Seznamy tabulek

Tab. 1 Stavby charakterizující postoj zaměstnance k práci	15
Tab. 2 Různá pojetí obsahu pojmu pracovní spokojenost	19
Tab. 3 Pohlaví respondentů	27
Tab. 4 Věk respondentů	28
Tab. 5 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	28
Tab. 6 Povolání respondentů	29
Tab. 7 Délka praxe respondentů	29
Tab. 8 Motivace k práci	30
Tab. 9 Celková spokojenost s prací	31
Tab. 10 Vliv spokojenosti na pacienty	32
Tab. 11 Spokojenost s prostředím a podmínkami	33
Tab. 12 Psychická a fyzická náročnost práce	33
Tab. 13. Zvyšování kvalifikace	34
Tab. 14 Konflikty s lékařským personálem	35
Tab. 15 Možnost obrátit se na nadřízené	35
Tab. 16 Vztahy s nadřízenými	36
Tab. 17 Dostatek personálu na pracovišti	36
Tab. 18 Naplnila práce Vaše očekávání?	37
Tab. 19 Opětovný výběr povolání	37
Tab. 20 Současná spokojenost v zaměstnání, četnost odpovědí	50

Seznamy obrázků

Obr. 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka)	7
Obr. 2 Proces motivace	8
Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb	13

Seznamy grafů

Graf 1 Příčiny spokojenosti respondentů	31
---	----

Seznamy příloh

Tab. 20 Současná spokojenost v zaměstnání, četnost odpovědí	50
Dotazník	50

Přílohy

Příloha 1

Tab. 9 Současná spokojenost v zaměstnání, četnost odpovědí

Hodnocení	1	2	3	4	5	6	7
a	5	0	3	2	17	12	37
b	27	16	15	10	6	2	0
c	4	16	18	16	11	9	2
d	29	18	14	8	4	1	2
e	6	22	14	21	6	7	0
f	0	1	4	6	13	27	25
g	5	3	8	13	19	18	10
Celkem	76	76	76	76	76	76	76

Zdroj: Autorka

Příloha 2

Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Veronika Veselková a jsem studentkou 3. ročníku Vysoké školy ekonomické v Praze. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku k méjí bakalářské práci týkajícího se motivace a spokojenosti ve zdravotnictví. Dotazník je určen pro všechny nelékařský zdravotnický personál. Pokud není uvedeno jinak, zakroužkujte vždy jednu odpověď. Děkuji.

1. Co Vás nejvíce motivuje pro vykonávání Vaší profese?

a) to, že můžu pomáhat lidem

b) to, že si můžu rozšířit dovednosti

c) to, že poznám nové lidi

d) finanční ohodnocení

e) jiné (co?) _____

2. S čím jste v současné době ve Vaší profesi nejvíce spokojen/a? (přiřaďte čísla 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 možnostem a - g, 1 = nejvíce spokojen/a, 7 = nejméně spokojen/a, KAŽDÉ ČÍSLO POUŽIJTE POUZE JEDNOU!!!)

- a) s finančním ohodnocením ____
- b) s pracovním kolektivem ____
- c) se vztahy s vedením ____
- d) s tím, že mohu pracovat s lidmi a pomáhat jim ____
- e) s tím, že má práce je zajímavá a rozmanitá ____
- f) s postavením nelékařského personálu ve společnosti ____
- g) s pracovní dobou ____

3. Jste se svým zaměstnáním celkově spokojen/a?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

4. Myslíte, že Vaše spokojenost či nespokojenost v práci má vliv na pacienty/klienty?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

5. Jste spokojen/a s pracovním prostředím a pracovními podmínkami?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

Pokud ano, s čím
přesně? _____

Pokud ne, s čím
přesně? _____

6. Považujete svou práci za psychicky náročnou?

- a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne

7. Považujete svou práci za fyzicky náročnou?

- a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne

8. Chcete si zvyšovat kvalifikaci a dále se vzdělávat?

- a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne

9. Dostáváte se na Vašem pracovišti často do konfliktu s lékařským personálem?

- a) ano, často b) spíše výjimečně d) ne, nikdy

10. Máte možnost se v případě jakéhokoliv problému obrátit na Vaše nadřízené?

- a) ano b) ne

11. Jaké jsou Vaše vztahy s vedením a nadřízenými?

- a) pouze pracovní b) přátelské c) problémové

12. Domníváte se, že je na Vašem pracovišti dostatek nelékařského zdravotnického personálu?

- a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne

13. Naplnila práce Vaše očekávání?

- a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne

14. Vybral/a byste si své povolání znovu, kdybyste mohl/a?

- a) ano b) ne c) nevím

15. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) žena b) muž

16. Jaký je Váš věk?

- a) 18 – 25 let b) 26 – 40 let c) 41 – 60 let d) 61 a více let

17. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) SŠ b) vyšší odborné c) VŠ bakalářské d) VŠ magisterské

18. Jaké je Vaše povolání?

- a) všeobecná sestra b) zdravotnický asistent c) jiné (jaké?)_____

19. Jak dlouho již pracujete ve zdravotnictví?

- a) méně než rok b) 1 – 5 let c) 6 – 15 let d) 16 a více let

Zdroj: Autorka