

Jiří Vévoda a kolektiv

---

# Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví

---





Jiří Vévoda, Kateřina Ivanová, Marie Nakládalová,  
Sylva Bártlová, Naděžda Špatenková, Eva Prošková

---

# Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví

---

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

**Mgr. Jiří Vévoda, Ph.D. a kolektiv**

**MOTIVACE SESTER A PRACOVNÍ SPOKOJENOST VE ZDRAVOTNICTVÍ**

**Hlavní autor a editor:**

Mgr. Jiří Vévoda, Ph.D.

**Kolektiv autorů:**

doc. PhDr. Sylva Bártlová, Ph.D. – *Katedra ošetrovatelství a porodní asistence Zdravotně sociální fakulta Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích*

doc. PhDr. Kateřina Ivanová, Ph.D. – *Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky, Lékařská fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci*

doc. MUDr. Marie Nakládalová, Ph.D. – *Klinika pracovního lékařství, Lékařská fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci a Fakultní nemocnice Olomouc*

Mgr. et Mgr. Eva Prošková – *Ústav veřejného zdravotnictví a medicínského práva, 1. lékařská fakulta, Univerzita Karlova v Praze*

PhDr. Mgr. Naděžda Špatenková, Ph.D. – *Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci*

Mgr. Jiří Vévoda, Ph.D. – *Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky, Lékařská fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci*

**Recenzentky:**

doc. PhDr. Darja Jarošová, Ph.D.

doc. Mgr. Katarína Žiaková, Ph.D.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

---

**TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE**

© Grada Publishing, a.s., 2013

Cover Photo © allphoto, 2013

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

jako svou 5257. publikaci

Odpovědná redaktorka Barbora Malá

Sazba a zlom Jana Řeháková, DiS.

Počet stran 160

Vydání první, Praha 2013

Vytiskla Tiskárna PROTISK, s. r. o., České Budějovice

**Podpořeno grantem GA ČR – Klíčové faktory fluktuace všeobecných sester. Registrační číslo: P403/10/0621.**

*Názvy produktů, firem apod. použité v této knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků, což není zvláštním způsobem vyznačeno.*

*Postupy a příklady v této knize, rovněž tak informace o lécích, jejich formách, dávkování a aplikaci jsou sestaveny s nejlepším vědomím autorů. Z jejich praktického uplatnění však pro autory ani pro nakladatelství nevyplývají žádné právní důsledky.*

**ISBN 978-80-247-4732-3**

---

**ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE**

**ISBN 978-80-247-8662-9 pro formát PDF**

**ISBN 978-80-247-8663-6 pro formát EPUB**

# Obsah

Seznam zkratk	7
Úvod	8
<b>1 Specifika pracovní spokojenosti a motivace zdravotnických pracovníků</b> ( <i>Kateřina Ivanová, Jiří Vévoda</i> )	<b>13</b>
1.1 Pracovní spokojenost	13
1.2 Motivace	15
1.3 Výzkumy motivace a pracovní spokojenosti ve zdravotnictví	19
1.4 Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie F. Herzberga	28
<b>2 Týmová spolupráce ve zdravotnictví</b> ( <i>Sylva Bártllová</i> )	<b>40</b>
2.1 Tým ve zdravotnictví – definice, výhody, nevýhody	40
2.2 Předpoklady týmové práce sester a lékařů	47
2.3 Postavení sestry v multidisciplinárním týmu	53
2.4 Konflikty na pracovišti	56
<b>3 Komunikace ve zdravotnictví</b> ( <i>Naděžda Špatenková</i> )	<b>65</b>
3.1 Definice komunikace	66
3.2 Komunikační prostředky	67
<b>4 Bezpečné pracovní prostředí pro všeobecné sestry</b> ( <i>Marie Nakládalová</i> )	<b>77</b>
4.1 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci obecně	77
4.2 Vybrané rizikové faktory práce všeobecných sester a jejich prevence	81
4.2.1 Biologické činitele	82
4.2.2 Chemické škodliviny	85
4.2.3 Fyzická zátěž	86
4.2.4 Psychická zátěž	88
4.3 Pracovnílékařské služby	89
4.3.1 Práce všeobecných sester – žen	91

4.4	Onemocnění související s prací .....	92
4.4.1	Nemoci z povolání u všeobecných sester .....	100
<b>5</b>	<b>Vzdělávání sester</b> ( <i>Eva Prošková</i> ) .....	<b>104</b>
5.1	Kvalifikační vzdělávání sester .....	104
5.2	Specializační vzdělávání sester .....	110
5.3	Celoživotní vzdělávání a jeho kontrola .....	117
<b>6</b>	<b>Pracovní spokojenost efektivně aneb peníze nejsou všechno</b> ( <i>Jiří Vévoda, Kateřina Ivanová</i> ) .....	<b>125</b>
6.1	Metodika výzkumu .....	125
6.2	Charakteristika souboru .....	128
6.3	Techniky statistického zpracování a výsledky .....	130
6.3.1	Euklidův distanční model .....	132
6.3.2	Rozhodovací stromy .....	136
6.3.3	Neparametrické testy .....	139
	<b>Rejstřík</b> .....	<b>154</b>
	<b>Souhrn</b> .....	<b>157</b>
	<b>Summary</b> .....	<b>159</b>

## Seznam zkratek

Bc.	bakalář, bakalářské vzdělání v bakalářském studijním oboru
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPP	dohoda o provedení práce
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
CHL	chemické látky
GWÍ	Good Work Index
IGA MZ ČR	Interní grantová agentura Ministerstva zdravotnictví ČR
ICHS	ischemická choroba srdeční
INZ	ionizující záření
KMV	kontrolovatelné minimum výkonu
NCO NZO	Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů
Mgr.	magistr, magisterské vzdělání v magisterském studijním oboru
MOP	Mezinárodní organizace práce
NZP	nemoci z povolání
OOVZ	orgán ochrany veřejného zdraví
PLS	pracovnílékařské služby
PN	pracovní neschopnost
PSS	pomaturitní specializační studium
RTG	radiodiagnostické vyšetření
SES	sociálně ekonomický status
SÚJB	Státní úřad pro jadernou bezpečnost
SZO	Světová zdravotnická organizace
SZŠ	střední zdravotnická škola
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky
VS	všeobecná sestra
WHO	World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)
ZoSZS	zákon o specifických zdravotních službách

## Úvod

### „Dobrá práce“ pro pracovníky ve zdravotnictví

Práce patří bezesporu k základním lidským činnostem a je ukazatelem životního způsobu každého člověka v produktivním věku. **Práce (work, labor) je definována** podle Jandourka<sup>1</sup> jako „plánovitá a vědomá činnost, kterou člověk vykonává s nasazením fyzických a duševních sil a která směřuje k uspokojení lidských potřeb. [...] Práci se rozumí většinou práce za mzdu.“ Práce poskytuje různé **hodnoty**, např. způsob obživy, osvojení si dovedností, strukturování času, sociální kontakty, sebehodnocení. Charakteristika vykonávané práce je také základním ukazatelem sociálně ekonomického statusu (který je často zkracován jako SES).

### Rizika současné práce a koncept „dobré práce“

Rizikem současné i budoucí společnosti podle Becka<sup>2</sup> je proměna způsobu práce. Zatímco výdělečná práce a činnost v povoláních se v industriální epoše staly osou života, v současnosti dochází k jevu, který Beck nazývá destandardizace výdělečné práce. To znamená proměnu práce od standardizovaného plného zaměstnání k systému flexibilního a pluralizovaného neúplného zaměstnání. Samozřejmostí bude prostorová a časová flexibilita, která však ve všech zaměstnáních nebude probíhat jednotně. Dělení pracovní doby je doprovázeno přerozdělováním příjmů, sociálního zabezpečení, šancí v povolání a postavení v organizaci, a to vše směrem dolů, ve smyslu kolektivní degradace (bez ohledu na oborovou, profesní a hierarchickou diferenciaci). Politika přerozdělování vytváří nové sociální nejistoty a nerovnosti.<sup>3</sup> Dalším současným problémem spojeným s prací je snižování úrovně těch kategorií společnosti, které byly až doposud v tomto procesu považovány za imunní díky své

<sup>1</sup> JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. 2001; 191.

<sup>2</sup> BECK, U. *Riziková společnost. Na cestě k jiné moderně*. 2004; 223.

<sup>3</sup> BECK, U. *Riziková společnost. Na cestě k jiné moderně*. 2004; 227.



vyšší kvalifikaci a vzdělání<sup>4</sup>. Zatímco v historii bylo vzdělání výsadou, v období ještě nedávném výtahem do lepší společnosti, dnes se stává nutností a tzv. základní pojišťovnou proti chudobě.<sup>5</sup> Pokud je ve svém významu ohroženo vzdělání, potom je v budoucnu ohrožena celá střední třída pracujících. Keller vidí jako jedno z nových sociálních rizik – tzv. pracující chudobu.<sup>6</sup>

Proti současným rizikům výdělečné práce se snaží Evropa strukturovat a obhájit koncept „dobré práce“ jako základ pro evropský sociální model, jehož základní funkcí je udržitelnost lidských zdrojů. Podle něj každý, kdo se snaží o udržitelnou pracovní společnost s životaschopnou budoucností, musí vzít vážně v úvahu to, co sami zaměstnanci chtějí od světa práce. Svaz německých odborů (DGB) iniciativně vyvinul způsob měření kvality práce na základě Good Work Index (GWI). Index poskytuje diferencovanou analýzu pracovní situace, jak ji vnímají zaměstnanci ve všech 15 rozměrech, které jsou významné pro konstrukci kvality práce:

1. kvalifikace/rozvojové příležitosti,
2. kreativita,
3. podpora příležitostí,
4. možnosti ovlivňování práce,
5. informační toky,
6. řízení kvality,
7. kultura pracoviště,
8. vztahy s kolegy a společenské klima,
9. smysluplná práce,
10. pracovní doba,
11. intenzita práce,
12. fyzické požadavky,
13. emocionální požadavky,
14. příjem,
15. kariéra/jistota zaměstnání.

<sup>4</sup> KELLER, J. *Tři sociální světy. Sociální struktura postindustriální společnosti*. 2010; 90.

<sup>5</sup> KELLER, J., TVRDÝ, L. *Vzdělanostní společnost?: chrám, výtah a pojišťovna*. 2008.

<sup>6</sup> KELLER, J. *Tři sociální světy. Sociální struktura postindustriální společnosti*. 2010; 146.

Na zasedání Evropské rady v Bruselu byla zdůrazněna sociální dimenze evropské politiky. Před zasedáním odbory a nevládní organizace vznesly celou řadu ambiciózních požadavků, které měly být na summitu nejvyššími představiteli států Evropské unie diskutovány a posléze přijaty. Evropská rada zdůraznila důležitost „dobré práce“ a její základní principy. Jako příklad jsou uvedeny: práva a zapojení zaměstnanců, rovné příležitosti, bezpečnost a ochrana zdraví v zaměstnání a taková organizace práce, která bude v souladu s rodinným životem.<sup>7</sup>

### „Dobrá práce“ pro zdravotnické pracovníky

Zdravotnictví je velký „zaměstnavatel“, zaměstnává přibližně 10 % všech pracovníků v celé EU, tři čtvrtiny z nich jsou ženy. Problematika získávání a udržení stávajících pracovníků se stává předmětem debat odborníků ve zdravotnictví. Dne 10. prosince 2008 byla v Bruselu vydána tzv. Zelená kniha o pracovnících ve zdravotnictví v Evropě. Její celá jedna část je věnována problematice stabilizace stávajících pracovníků a jejich pracovní spokojenosti.<sup>8</sup> Tyto aktivity ukazují na společenský význam zdravotnických povolání v EU, ale také v České republice.

Šetření Centra pro výzkum veřejného mínění v červnu 2011 ukázalo významnou změnu v žebříčku prestiže vybraných povolání u české veřejnosti (Tuček, 2012, s. 2). Z šestadvaceti vybraných povolání obsadilo povolání zdravotní sestry třetí pozici za lékařem a vědcem. **Prestiž** je „váženost, jíž se lidé ve společnosti těší, a je jedním z předpokladů úcty, kterou si navzájem prokazují“.<sup>9</sup> Charakteristikou nositelů prestižní profese jsou významné schopnosti, zásluhy a chování vůči ostatním. Znamená to, že profese všeobecné sestry (ale je možné říci, že zdravotníků obecně) je pro společnost v současnosti

<sup>7</sup> *Usnesení Evropského parlamentu o příspěvku k jarnímu zasedání Evropské rady v roce 2007 v souvislosti s lisabonskou strategií* [online]. 2008 [cit. 2012-12-12]. Dostupné na: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0040+0+DOC+XML+V0//CS>.

<sup>8</sup> *ZELENÁ KNIHA o pracovnících ve zdravotnictví* [online]. 10. 12. 2008 [cit. 2012-12-12]. Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0725:FIN:CS:PDF>.

<sup>9</sup> ŠÁNDOROVÁ, J. *Sociální stratifikace. Problém, vybrané teorie, výzkum*. 2000; 125.

nepostradatelná. Je to ocenění za to, že zdravotníci v České republice vykonávají svou práci profesionálně, přestože je znalostně komplikovaná, emocionálně i fyzicky náročná a není v porovnání se zahraničím doceněna.<sup>10</sup>

Lidské zdroje jsou ve zdravotnictví jednoznačně nejdůležitějším vstupem. Pracovní saturace zdravotnických pracovníků, nejen v organizaci, ale i v oboru, má vliv na snížení nákladů v celém systému zdravotnické péče, na kvalitu zdravotnické péče a na bezpečí pacientů při jejím poskytování. Je proto výhodné pro všechny zúčastněné zabývat se pracovní spokojeností a motivací zdravotnických pracovníků.

Konkrétně se v knize zabýváme nejprve **obecně pracovní spokojeností a motivací zdravotnických pracovníků** (kap. 1). Péče o zdraví člověka vyžaduje od pracovníků ve zdravotnictví neustálou pozornost, koordinaci a integraci, což může zajistit pouze **týmová práce** (kap. 2), jejíž význam ve zdravotnictví je zmiňován i v Mnichovské deklaraci z roku 2000. Týmová práce a vztah s nemocnými a jejich rodinami není možné realizovat bez **kvalitní komunikace** (kap. 3). Pracovníci zaměstnaní v oblasti zdravotnictví přicházejí do styku s celou řadou činností, které představují hrozbu pro jejich zdraví a mohou být příčinou nemoci z povolání nebo pracovního úrazu. Rizikové je pro ně i samotné pracovní prostředí. Je proto nezbytné, aby **zdraví a bezpečnost práce byly prioritami v této oblasti** (kap. 4). Evropská data ukazují, že podíl pracovníků ve zdravotnictví, u kterých je přímo ohrožena bezpečnost či zdraví, je vyšší než průměr ve všech pracovních odvětvích v EU.<sup>11</sup> Výchova a vzdělávání zdravotnických pracovníků je dlouhodobý a specifický proces, který vyplývá z výlučnosti a odborné uzavřenosti zdravotnických profesí a z nutnosti získání **odborné způsobilosti k výkonu povolání** (kap. 5).

Na základě **vlastního výzkumu** (kap. 6) i mnoha zahraničních sdělení (Sveinsdóttir et. al., 2006, De Cooman et. al., 2008, Adams, 2000 a jiní) je možné konstatovat, že pracovní spokojenost zdravotnic-

<sup>10</sup> *Government at a Glance 2011* [online]. OECD Publishing, 2011 [cit. 2012-12-15]. Dostupný na: [http://www.oecd-ilibrary.org/doctors-and-nurses-salaries\\_pdf.s.115](http://www.oecd-ilibrary.org/doctors-and-nurses-salaries_pdf.s.115).

<sup>11</sup> *Zdraví a bezpečnost zdravotníků* [online]. [cit. 2012-12-15]. Dostupný na: [https://osha.europa.eu/cs/sector/healthcare/index\\_html](https://osha.europa.eu/cs/sector/healthcare/index_html).

kých pracovníků je založena zejména na jejich schopnosti dostát požadkům své profese, že nejvyšší pracovní prioritou je pro zdravotnické pracovníky jejich profesionální role. Tradiční podstata a obsah práce (tj. práce samotná) je pro ně stále motivační i v současnosti. Jednání ve prospěch druhých lidí a péče o pacienty jsou stále nejvyššími motivátory pro profesionální pracovníky v ošetrovatelství.

Monografie je dedikována projektu GA ČR „Klíčové faktory fluktuace všeobecných sester“ P403/10/0621.

### Literatura a prameny

- BECK, U. *Riziková společnost. Na cestě k jiné moderně*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2004; 431 s. ISBN 80-86429-32-6.
- JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001; 285 s. ISBN 80-7178-535-0.
- Government at a Glance 2011* [online]. OECD Publishing, 2011 [cit. 2012-12-15]. Dostupný na: [http://www.oecd-ilibrary.org/doctors-and-nurses-salaries\\_pdf](http://www.oecd-ilibrary.org/doctors-and-nurses-salaries_pdf). ISSN 2221-4399.
- KELLER, J. *Tři sociální světy. Sociální struktura postindustriální společnosti*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2010; 211 s. ISBN 978-80-7419-031-5.
- KELLER, J., TVRDÝ, L. *Vzdělanostní společnost?: chrám, výtah a pojišťovna*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2008; 183 s. ISBN 978-80-86429-78-6.
- ŠÁNDOROVÁ, J. *Sociální stratifikace. Problém, vybrané teorie, výzkum*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000; 172 s. ISBN 80-246-0025-0.
- Usnesení Evropského parlamentu o příspěvku k jarnímu zasedání Evropské rady v roce 2007 v souvislosti s lisabonskou strategií* [online]. 25. 3. 2008 [cit. 2012-12-12]. Dostupné na: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0040+0+DOC+XML+V0//CS>.
- Zdraví a bezpečnost zdravotníků* [online]. [cit. 2012-12-15]. Dostupný na: [https://osha.europa.eu/cs/sector/healthcare/index\\_html](https://osha.europa.eu/cs/sector/healthcare/index_html).
- ZELENÁ KNIHA o pracovnících ve zdravotnictví* [online]. 10. 12. 2008 [cit. 2012-12-12]. Dostupné na: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0725:FIN:CS:PDF>.

# 1 Specifika pracovní spokojenosti a motivace zdravotnických pracovníků

*Kateřina Ivanová, Jiří Vévoda*

Od 30. let 20. století začal člověk vystupovat v pracovním procesu v roli pracovníka, který má své vlastní sociální potřeby. Personální činnost se začala vedle vyhledávání zaměstnanců zaměřovat na soustavnou práci s lidskými zdroji.<sup>12</sup> Jedním ze zásadních témat při řízení lidských zdrojů je jejich pracovní spokojenost. Fenomén pracovní spokojenosti je psychology zkoumán již od 30. let 20. století.<sup>13</sup> Proměny a rizika současné společnosti a charakteru práce však proměňují indikátory pracovní spokojenosti. Znamená to, že její výzkum je stále a průběžně aktuální.

## 1.1 Pracovní spokojenost

Co se skrývá pod pojmem pracovní spokojenost? Literatura nám na tuto otázku poskytuje množství odpovědí. Bedrnová a Nový<sup>14</sup> chápou pracovní spokojenost třídimenzionálně: jako obecný popis stavu, jako kritérium pro hodnocení personální politiky nebo jako hnací sílu jedince či jako překážku v práci. Multidimenzionální pohled lze nalézt i u dalších autorů. Luthans<sup>15</sup> rozlišuje tři rozměry tohoto pojmu: za prvé jako „emocionální odpověď na pracovní situaci“, za druhé jako reakci „na splněné nebo nesplněné očekávání ve vztahu k práci a pracovním podmínkám“, za třetí jako jev, „který vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje“. V jeho pojetí je pak spokojenost výslednicí „cyklu chování“ – posuzuje výsledek činnosti jednotlivce ve vztahu k jeho potřebám, cílům, hodnotám. Označuje pracovní spokojenost jako „komponentu kontrolního a regulačního systému“ – pokud je jedinec nespokojen s výsledkem

<sup>12</sup> VOHRALÍKOVÁ, J. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání*. 2008; 8.

<sup>13</sup> ŠTIKAŘ, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 2003; 111.

<sup>14</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1998; 260.

<sup>15</sup> In ŠTIKAŘ, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 2003; 112.

činnosti, hledá příležitost k zdokonalení sama sebe. V pracovní nespokojenosti vidí „příčinu následného chování“, které v případě dlouhodobého působení může vést pracovníka k fluktuaci, zvýšené nemocnosti atd.

Na různá pojetí poukazují také Gebert a von Rosenstiel.<sup>16</sup> Rozlišují pracovní spokojenost orientovanou na potřeby (motivačně) nebo na pobídky (situačně); jednotlivou pracovní spokojenost nebo celkovou pracovní spokojenost; pracovní spokojenost jako přechodný stav nebo pracovní spokojenost jako časově stabilní reakci; jako orientaci na minulost nebo na budoucnost. Kollárik<sup>17</sup> rozlišuje mezi spokojeností v práci a spokojeností s prací. První termín vymezuje širší pojetí zahrnující prvky osobnosti pracovníka, druhým se rozumí užší pojetí vztahující se ke konkrétní činnosti a jejím nárokům.

Podle Buláka<sup>18</sup> je pracovní spokojenost součástí chápání motivace k práci. Na blízký vztah motivace a pracovní spokojenosti poukazují Bedrnová a Nový:<sup>19</sup> „Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci.“

Na základě studia více než tří tisíc studií na téma pracovní motivace definoval Locke<sup>20</sup> uspokojení z práce jako „příjemný nebo pozitivní emocionální stav, rezultující ocenění vlastní práce nebo pracovních zkušeností.“ Nakonečný<sup>21</sup> dále uvádí, že Locke odlišuje pracovní spokojenost (job satisfaction) a pracovní zaujetí (job involvement), avšak ani tato definice nevystihuje pracovní spokojenost přesně, neboť je orientovaná do minulosti (ukazuje na dosavadní pracovní zkušenosti). Podle Nakonečného pojem pracovní motivace souvisí s pojmem uspokojení z práce, neboť prostřednictvím práce dosahuje jedinec určitých hodnot či vlastních cílů, ať je to již finanční odměna nebo kariéerní postup.

<sup>16</sup> In NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 2005; 111.

<sup>17</sup> KOLLÁRIK, T. *Spokojnost v práci*. 1986; 61.

<sup>18</sup> In KOLLÁRIK, T. *Spokojnost v práci*. 1986; 61.

<sup>19</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1998; 261.

<sup>20</sup> In NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 2005; 112.

<sup>21</sup> NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 2005; 112.

## 1.2 Motivace

Slovo motivace – motivovat je dnes skloňováno ve všech pádech. Být sám dobře motivovaný, motivovat druhé ke stále vyšším prodejmům či obrátům atd. Motivace je v současnosti chápána jako důležitý faktor úspěchu. Personální agentury neustále hledají vysoce motivované jedince, kteří jsou schopni motivovat sebe i své spolupracovníky. Od manažerů se očekává nejen to, že budou sami motivovaní, ale že budou schopni motivovat také členy svého týmu. Motivace je interpretována jako jeden z hlavních úkolů vedoucích pracovníků. Zdá se, že motivace nebo její schopnost se stává kvalifikací na pozici vedoucího pracovníka. Jak tedy chápat pojem motivace či lépe pracovní motivace?

Pracovní motivace odpovídá na otázku, PROČ lidé pracují.<sup>22</sup> Na každé „proč“ by měl být manažer schopný odpovědět. Zároveň je však nezbytné, aby byl vybaven takovými prostředky, které by mu umožnily adekvátně reagovat. Stejně jako pojem pracovní spokojenost je i termín motivace v literatuře nesčetněkrát definován řadou autorů:

Berelson a Steiner<sup>23</sup> chápou motivaci jako „všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. [...] Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“ Obdobně definovali pojem motivace také Koontz a Weihrich:<sup>24</sup> „Motivace je obecný pojem, zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. [...] Motivaci je možné chápat jako určitý řetězec návazných reakcí: Pocit potřeby dává vzniknout odpovídajícím přáním nebo cílům, které vytvářejí určité napětí a vedou ke vzniku aktivit směřujících k dosažení cílů.“

Tureckiová<sup>25</sup> vymezuje pojem pracovní motivace, respektive motivace k pracovní činnosti, jako „vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať již máme na mysli obecný postoj (vztah k práci jako takové) nebo vztah k určitému typu práce.“ Provažník a Komárková<sup>26</sup>

<sup>22</sup> DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1997; 366.

<sup>23</sup> In DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1997; 366.

<sup>24</sup> WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. 1993; 440–441.

<sup>25</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004; 57.

<sup>26</sup> PROVAŽNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1998; 32.

pojmem motivace vyjadřují skutečnost, „že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy“. Právě ony působí na chování člověka, orientují, aktivizují a tuto aktivitu udržují.

Zvláště v anglo-americké literatuře jsou rozlišovány dvě skupiny motivů v práci:

- intrinsické (vnitřní) – související s prací samotnou, nemusí být podněcovány z vnějšku, jsou uspokojující samy o sobě,
- extrinsické (vnější) – „leží“ mimo oblast vlastní práce, jsou vyvolávány vnějšími stimuly.

Podle Nakonečného není použití termínů intrinsický a extrinsický příhodné vzhledem k tomu, že bezpečně nerozliší vnitřní a vnější zdroje motivace. Ještě podstatnější je, že zakrývají souvislost mezi „vnitřní motivací a vnějším motivováním, které je vždy činitelem aktivace nějakého motivu, tedy vnitřní motivační dispozice.“ Toto rozlišení je nicméně všeobecně přijímáno,<sup>27</sup> i když není přesně rozeznatelné, co je vyvoláno vnějším působením a co vnitřními silami jedince.

Nakonečný vnímá jako podstatu motivace „vzbuzenou touhu“. Jakýkoli motivátor se totiž může minout účinkem, jestliže tuto touhu nevbudí, protože po něm pracovník jednoduše netouží. Motivování je účinné, pokud daný motivátor tuto touhu vzbudí. Nakonečný uvádí, na rozdíl od jiných autorů, také jako motivátor peníze.<sup>28</sup> Podle Zurna<sup>29</sup> je motivace klíčovým aspektem výkonu jedince a organizace a také predikátorem úmyslu odejít ze zaměstnání.

Chce-li manažer dobře vést spolupracovníky, musí podle Buriana<sup>30</sup> znát jejich hodnotovou orientaci (celkové zaměření člověka vázané na věc, sociální situaci aj., které se mění s věkem, se vstupem do jiné sociální skupiny, kde jedinec přijímá jiné normy atd.) a hodnotový systém (uspořádání hodnot, které každý člověk má – často, aniž si to uvědomuje). Pro člověka je typický tzv. hodnotový žebříček. To je takové uspořádání hodnot, které umožňuje jedinci rychlé a automatické rozhodování.

<sup>27</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992; 122.

<sup>28</sup> NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 2005; 122–123.

<sup>29</sup> ZURN, P. et al. *Nurse retention and recruitment: developing a motivated workforce*. 2005; 18–19.

<sup>30</sup> BURIAN, A. *Sociologie řízení*. 1992; 19.



Surynek<sup>31</sup> uvádí, že „hodnoty člověka jsou jeho významným zdrojem postojů a motivací pro práci. Ony ovlivňují rozhodování a aktivity a významně tak ovlivňují fungování hospodářských i jiných organizací. Zabývat se hodnotami člověka v práci má smysl z několika důvodů.“ Jak dále uvádí, jedním z těchto smyslů je i působení na pracovní výkon pomocí stimulace a jejich nástrojů.

Pokud chce manažer správně motivovat své spolupracovníky, musí poznat osobnost pracovníka. Podle Růžičky<sup>32</sup> by měl postihnout jeho připravenost plnit pracovní povinnosti, včetně jeho motivační složky. Přitom se klade velký důraz na psychologické kategorie, např. hodnoty.

Z uvedeného můžeme usuzovat, že cokoliv pracovník vnímá jako hodnotu, to se může stát motivačním faktorem. Co je pracovníkem vnímáno jako bezcenné, bez hodnoty, to se stává motivačním faktorem, resp. stimulačním faktorem, nemůže. Hudeček uvádí, že „hodnoty stimulují chování a jednání a fungují jako významný činitel v motivační sféře osobnosti“.<sup>33</sup>

Aby manažer zajistil efektivní řízení pracovního procesu, aby neplýtvat zdroji, musí skutečně, jak bylo uvedeno v úvodu kapitoly, poznat žebříček hodnot, tedy systém motivačních, resp. stimulačních faktorů svých spolupracovníků. Můžeme konstatovat, že hodnotový žebříček pracovníků je individuální preferenční hierarchická stupnice jednotlivých motivačních faktorů. Individuální stupnici jednotlivých pracovníků ovlivňují podle Dlouhé<sup>34</sup> věk, pohlaví, inteligence, vzdělání, demografické faktory a další.

Američtí psychologové Blumm a Ross<sup>35</sup> vytipovali na základě studia uspokojení z práce pět základních faktorů. V následném výzkumu se ukázalo, že jak muži, tak ženy staví na první místo možnost postupu, na druhé jistotu práce. Na třetím místě stojí u mužů plat, u žen dobré vztahy s vedoucím. Čtvrté místo u mužů zaujaly dobré vztahy s vedoucím, u žen plat. V obou skupinách zaujímá poslední místo délka pracovního dne. Podobné šetření probíhá

<sup>31</sup> *Hodnota práce a kvalita života* [online]. 2001 [cit. 2012-12-20]. Dostupný na: [http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/hodnota\\_prace\\_a\\_kvalita\\_zivota-surynek.pdf](http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/hodnota_prace_a_kvalita_zivota-surynek.pdf).

<sup>32</sup> RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 1985; 49.

<sup>33</sup> HUDEČEK, J. *Hodnotové orientace v motivační sféře osobnosti*. 1986; 48.

<sup>34</sup> DLOUHÁ, D. *Psychologie práce*. 1998; 23.

<sup>35</sup> In DLOUHÁ, D. *Psychologie práce*. 1998; 23–24.

lo i v Polsku.<sup>36</sup> Na základě prvotních rozhovorů bylo vytipováno 15 faktorů, které měli respondenti seřadit od nejdůležitějšího po nejméně podstatný.

Z hlediska současné manažerské praxe se jedná o velmi cenný poznatek. Tato stupnice seřazuje jednotlivé motivy či stimuly podle jejich zvnitřněné hodnoty, kterou jim pracovník přisuzuje. Zaměstnavatel takto může relativně snadno zjistit, co je pro pracovníka tím nejdůležitějším, čím jej může motivovat, aby co nejméně plýtlval zdroji. Na druhou stranu lze také zjišťovat, jak jsou tyto hodnoty – motivy či stimuly – zaměstnavatelem saturovány z pohledu zaměstnance, který je může stejným způsobem seřadit od nejvíce po nejméně saturované.

Zajímavý, ryze český pohled na pracovní motivaci nabízí Burian pomocí stadií sociálního vývoje člověka a jeho vztahu ke kontrolovatelnému minimu výkonu (KMV) (tab. 1):

**Tab. 1** *Stadia sociálního vývoje motivačních faktorů podle Buriana<sup>37</sup>*

Stadium	Motivační faktor	Stimul	Vztah ke KMV
I.	aby přežil	existenční minimum	pouze KMV
II.	aby měl	maximum peněz	vysoce překračuje KMV
III.	mít se	peníze nejsou důležité	je schopen překročit KMV
IV	seberealizace	angažovanost	nepotřebuje, nezná KMV

Kontrolovatelným minimem výkonu (KMV) rozumíme takové množství práce, které se dá zkontrolovat a tedy i vynutit. Burian dále zmiňuje styly překonávání KMV:

- americký (Fordův) přístup – peníze; znamená dát zaměstnancům více peněz a oni budou dobrovolně více pracovat,
- japonský přístup – identifikace, sounáležitost, ztotožnění se s firmou, ve které pracují,
- evropský přístup – angažovanost – ochota vykonat více než musí.

<sup>36</sup> In Dlouhá, D. *Psychologie práce*. 1998; 23–24.

<sup>37</sup> BURIAN, A. *Sociologie řízení*. 1992; 22. Upravili autoři.

### 1.3 Výzkumy motivace a pracovní spokojenosti ve zdravotnictví

Ve zdravotnictví jsou motivace a pracovní spokojenost studovány již od 30. let 20. století. Jedním z prvních šetření vůbec byla Nahmova studie<sup>38</sup> z roku 1940, která zjistila, že proměnné jako délka pracovní doby, postoj k práci, vztah k managementu, rovnováha pracovního a osobního života, příjem a příležitost k postupu odlišují spokojenou zdravotní sestru od nespokojené.

Současná pozornost se stále více zaměřuje na vytvoření takového prostředí, které by omezilo fluktuaci zdravotnických pracovníků, a tak např. zabránilo problémům pramenícím z jejich nedostatku. Cílem je uspořít nemocnicím náklady, které jsou spojené s náborem nových pracovníků či vznikající sníženou kvalitou poskytované zdravotní péče.

Podle Aiken a kol.<sup>39</sup> je pracovní nespokojenost u zdravotních sester v porovnání s jinými profesemi vyšší. Dokládá to výzkumem, který provedla v letech 1998–1999 v pěti zemích (Německo, USA, Skotsko, Kanada, Anglie). Výzkum zahrnoval 43 000 sester ze 711 nemocnic. Bylo zjištěno, že mimo Německa je ve vyspělých zemích vyšší míra pracovní nespokojenosti. Nespokojenost s prací byla v Kanadě 32,9%, v Anglii 36,1%, ve Skotsku 37,7% a v USA 40%. V Německu byla nespokojenost 17,4%.

V roce 2001 publikoval Hart<sup>40</sup> studii, kterou prováděl mezi bývalými sestrami, které již v současnosti o pacienty nepečují, a sestrami, které v současnosti o pacienty pečují. Podle něj sestry pracující na klinikách fakultních (univerzitních) nemocnic jsou spokojenější než ty pracující v oblastních (městských) nemocnicích či jiných zařízeních. Stejně tak jsou spokojenější sestry pracující na plný úvazek než na úvazek částečný. Méně spokojené jsou sestry pracující na noční či noční a denní směny, než ty pracující pouze na denní směny.

<sup>38</sup> WILD, P. Nurse practitioner' characteristics and job satisfaction. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*. 2006; 18(11): 544–549.

<sup>39</sup> AIKEN, L. H. et al. Nurses' report on hospital care in five countries. *Health Affairs*. 2001; 3: 43–53.

<sup>40</sup> *The Nurse Shortage: Perspectives from current direct care nurses and former direct care nurses* [online]. 2001 [cit. 2009-06-15]. Dostupný na: [http://www.aft.org/healthcare/download/Hart\\_Report.pdf](http://www.aft.org/healthcare/download/Hart_Report.pdf).