

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Zdravotně sociální fakulta**

**Identifikace a srovnání motivačních faktorů u vedoucích sester a  
směnných sester**

**Diplomová práce**

**Ing. Iva Brabcová, R.N.**

**Bc. Lenka Fialová, R.N.**

**2010**

## **Identification and Comparison of Motivational Factors in Senior Nurses and Nurses Working in Shifts**

Motivation to work is understood as an individual's approach to work, his/her willingness to work. People are motivated when they expect to achieve goals or get rewards satisfying their needs. Currently health care facilities are facing the shortage and turnover of nursing staff. Therefore, hospitals are commissioned to create such an environment in which nurses become motivated, because only motivated nurses can provide a quality nursing care, which is expressed in patients' satisfaction and rewarding feelings in nurses.

The aim of the thesis was to identify and compare motivational factors of senior nurses and nurses working in shifts. Three hypotheses were set. First hypothesis: The most important motivating factor in nurses in senior positions is professional development. Second hypothesis: The most important motivating factor in nurses working in shifts is a financial reward. Third hypothesis: Motivational factors in nurses vary depending on the job assignment.

To data collection the method of questioning through a questionnaire was used. Questionnaires were distributed to senior nurses and nurses working in shifts in all hospitals in the South Bohemian region in February 2010. The results show that senior nurses consider work relationships with staff members at the same level the most important motivating factor, professional promotion was ranked next to the last by senior nurses. The first hypothesis was not confirmed. Other results prove that the most important motivating factor from the perspective of nurses working in shifts are also working relationships with medical personnel at the same level, financial rewards were identified as moderately motivating. The second hypothesis was not confirmed. Other results show the motivational factors dependence on the job assignment in nurses. In ten out of sixteen motivating factors, motivational factors dependence on the job assignment was demonstrated. The third hypothesis was confirmed.

Results of the survey will be provided to medical officers to give them an overview of the most important motivational factors in nurses and the outcomes

could also be a source of information for the hospital management how to effectively motivate the personnel. Senior nurses may focus on non-financial forms of rewards such as acknowledgements, thanks, appreciations, and good interpersonal relationships in the workplace.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma Identifikace a srovnání motivačních faktorů u vedoucích sester a směnných sester jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce a to v nezkrácené podobě Zdravotně sociální fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 24.5.2010

Fialová Lenka

## **Poděkování**

Zvláštní poděkování bych chtěla věnovat Ing. Ivě Brabcové, R.N. za odborné vedení, trvalý zájem a cenné rady při psaní diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Olze Jedličkové za odborné konzultace, trpělivost a čas, který mi věnovala při statistickém zpracování dat.

Úvod.....	3
1 Současný stav dané problematiky.....	4
1.1 Motivace .....	4
1.1.1 Typy motivace .....	5
1.1.2 Motivy, stimuly, stimulace .....	5
1.1.3 Motivační proces.....	8
1.1.4 Pracovní motivace.....	8
1.1.5 Charakteristika motivačních zdrojů .....	10
1.1.5.1 Potřeby .....	11
1.1.5.2 Návyky.....	12
1.1.5.3 Zájmy .....	13
1.1.5.4 Ideály .....	13
1.1.5.5 Hodnoty a hodnotová orientace .....	14
1.2 Vybrané teorie motivace .....	15
1.2.1 Teorie motivace zaměřené na obsah.....	15
1.2.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb .....	15
1.2.1.2 Herzbergova motivačně-hygienická teorie motivace .....	17
1.2.1.3 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb .....	19
1.2.1.4 McClellandova motivační teorie.....	20
1.2.2 Teorie motivace zaměřené na proces.....	21
1.2.2.1 Vroomova expektační teorie .....	21
1.2.2.2 Porter- Lawlerův model očekávání.....	22
1.2.2.3 Teorie spravedlnosti.....	23
1.2.2.4 Teorie stanovení cílů.....	24
1.2.2.5 Teorie kompetence.....	25
1.2.2.6 McGregorova teorie X a teorie Y .....	25
1.2.2.7 Teorie instrumentality .....	26
1.3 Motivační faktory .....	26
1.4 Demotivace .....	33
1.5 Vedoucí sestra jako manažer .....	34

1.6	Efektivní motivace sester sestrou manažerkou .....	36
1.7	Vzdělávání v oboru ošetrovatelství.....	39
1.8	Motivační program nemocnice .....	40
2	Cíl práce a hypotézy .....	42
2.1	Cíl práce .....	42
2.2	Hypotézy .....	42
3	Metodika .....	43
3.1	Použité metody .....	43
3.2	Charakteristika výzkumného souboru .....	44
4	Výsledky .....	45
4.1	Popisná statistika.....	45
4.2	Statistické testy .....	63
4.3	Vážené aritmetické průměry motivačních faktorů sester .....	96
5	Diskuze .....	100
6	Závěr .....	112
7	Seznam použitých zdrojů.....	114
8	Klíčová slova .....	121
9	Přílohy.....	122
9.1	Seznam příloh .....	122

## ÚVOD

Motivací rozumíme vnitřní proces, který vyjadřuje naši touhu a vůli vyvinout značné úsilí k dosažení stanoveného cíle. Pojem pracovní motivace resp. motivace k pracovní činnosti vyjadřuje přístup jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat, která vychází z jeho vnitřních pohnutek. Úkolem pracovní motivace je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním organizace. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že určité kroky povedou k dosažení cíle a k odměnám, která uspokojí jejich potřeby. Mezi základní motivační faktory, kterými lze motivovat personál, patří finanční ohodnocení, jistota pracovního místa, uznání, možnosti profesního růstu, dosažení cíle (dokončení práce, povýšení), ale také pracovní podmínky a interpersonální vztahy na pracovišti (3, 52, 54).

Hlavním záměrem diplomové práce je identifikovat a srovnat motivační faktory u vedoucích a směnných sester. Toto téma jsem si vybrala proto, že mi připadá velmi aktuální a důležité. V současné době se zdravotnictví potýká s nedostatkem a fluktuací sester. Důvodů můžeme najít více od nedostatečného finančního ohodnocení, nízké společenské prestiže až po nevyhovující pracovní podmínky. Vedení nemocnic by si mělo uvědomit důležitost stabilního personálu, který je dostatečně motivovaný k práci. Protože jen motivované sestry mohou poskytovat kvalitní ošetrovatelskou péči, což se odrazí i ve spokojenosti pacientů a zároveň bude práce sestry vnitřně naplňovat. Každý člověk je individualita, každý má vlastní faktory, které ho motivují k práci. Mimo zmíněného finančního ohodnocení a jistoty pracovního místa přistupují i další faktory jako je odpovědnost za práci, možnost vzdělávání, ale i zaměstnanecké výhody apod. Motivovat sestry v prostředí dnešního zdravotnictví není úplně snadné. Úkolem vedoucích sester je usilovat o efektivní motivaci podřízených sester, měly by zjistit, co každou sestru motivuje a snažit se najít způsob, jak její motivaci zvyšovat, a to nejenom dostatečným finančním ohodnocením, ale i dalšími nemateriálními faktory.

Přála bych si, aby výsledky šetření přispěly k informovanosti o nejčastějších motivačních faktorech vedoucích a směnných sester a zároveň by mohly být zdrojem informací pro management nemocnic, kterým směrem se orientovat při efektivní motivaci svých zaměstnanců.



# 1 SOUČASNÝ STAV DANÉ PROBLEMATIKY

## 1.1 Motivace

Termín motivace je latinského původu, vznikl od slova *motiv*, které je odvozeno od latinského *movere*, a to znamená hýbat, pohybovat. Motivací rozumíme vnitřní proces, vyjádřený touhou a vůlí jedince vyvinout značné úsilí na dosažení subjektivně významného cíle. Lze rozlišit charakteristiky, ze kterých vychází definice motivace. Motivace je individuální záležitostí a většina teorií motivace bere na vědomí, že každý člověk je osobnost a podle toho se také projeví. Je většinou záměrná a je pod kontrolou příslušného pracovníka. Existují dva nejdůležitější faktory motivace a to jsou to, co lidi povzbuzuje a síla jedince zapojit se do určitého jednání. Motivační teorie mají za úkol předpovídání chování. Proces motivace není jen chování samo o sobě, ani výkon, ale je tam zahrnuto jednání, vnitřní a vnější síly ovlivňující výběr jednání dané osoby (1, 15, 52).

Další z mnoha definic motivace uvádí Veber: „Motivace je vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami atd.), který způsobuje určité chování, aktivitu člověka..... Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince (54, s. 63)“.

Je ale velmi důležité rozlišit pojem motivace a motivování. Motivace je vnitřní proces, ve kterém se vytváří energetizace a zaměření chování na dosažení určitého cíle. Než se spustí instrumentální chování, musí být přítomny ještě podmínky dosažitelnosti a hodnoty cíle a důsledků chování. Naproti tomu motivování je zvnějšku, určitými pobídkami vyvolaná motivace. Armstrong uvádí, že motivace souvisí s faktory ovlivňující lidi, aby se chovali tím kterým způsobem. Motivace obsahuje tři složky a těmi jsou směr, to znamená co se určitá osoba snaží dělat, dále úsilí, s jakou pílí se o to snaží a nakonec vytrvalost, to znamená jak dlouho se o to snaží (3, 24, 37). Podle Stručného psychologického slovníku je motivace „proces řídicí síly odpovědné za zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci zacíleného chování. Síly mohou být

fyziologické, jako je hlad a žízeň, sex, sebezáchova, nebo psychologické, jako je touha uspět a potřeba někam patřit (24, s.14)“.

### ***1.1.1 Typy motivace***

Herzberg a kol. definují dva typy motivace, vnitřní motivaci a vnější motivaci. Vnitřní motivace vychází z jedince jako takového, vyplývá z jeho zájmů, představuje jeho výzvy nebo i jen radost. Vnitřní motivace zahrnuje faktory, které si lidé vytvářejí a které je ovlivňují, aby se vydali určitým směrem nebo aby se určitým způsobem chovali. Mezi tyto faktory řadíme odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet vlastní dovednosti a schopnosti, zajímavá práce, možnost kariérního postupu. Proces vnitřní motivace v sobě také zahrnuje patřičné ocenění a uznání a také to, zda je s pracovníky nakládáno přiměřeným způsobem. Vnější motivace je otázkou toho, co se pro lidi dělá, aby byli motivovaní. Vztahuje se k hmotným odměnám jako je plat a jeho zvýšení, pochvala, povýšení, zajištění, pracovní prostředí a pracovní podmínky. Patří sem ale i tresty jako disciplinární řízení, kritika nebo dokonce odepření platu. Z výše uvedeného vyplývá, že vnější motivátory mívají okamžitý a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Naproti tomu u vnitřních motivátorů týkajících se kvality pracovního života zaznamenáme hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou v podstatě součástí člověka samého a nejsou mu vnucovány zvenjšku (3, 15, 31).

### ***1.1.2 Motivy, stimuly, stimulace***

Jak již bylo řečeno, motivace je vnitřní proces, který působí na to, že se v určité situaci zachováme takovým způsobem, který povede k dosažení cíle. Můžeme se zeptat proč se určitý člověk zachoval tímto a ne jiným způsobem, co ho vedlo k tomu, že vykonal ten či onen čin apod. Ptáme se tedy jaké byly motivy jeho chování (51). Literatura vysvětluje pojem motiv následovně: „Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka (54, s. 62)“. Podle Hartla a Hartlové je motiv „vědomá či nevědomá pohnutka, příčina činnosti zaměřené na určitý cíl, má různou intenzitu a trvalost, možné dělení na primární, vrozené a sekundární, naučené (24, s. 141)“.

Vágnerová vysvětluje pojem motivy „jako faktory, které aktivizují lidské chování, zaměřují je na určitý cíl a v tomto směru je udržují po určitou dobu. Takto navozené jednání směřuje k uspokojení nějaké potřeby. Motiv vzniká na základě interakce vnitřního stavu jedince vnějších podnětů (53, s. 196)“. Zcela jednoduché vysvětlení pojmu motiv přináší Adair: „Motiv je něco, co nás uvede do pohybu....Motiv je vnitřní potřeba nebo touha - vědomá či polovědomá nebo dokonce podvědomá, která působí na naši vůli a nutí vás jednat tím nebo oním způsobem (1, s. 16)“.

Motivy v sobě obsahují dvě složky, složku energizující, která je zdrojem energie a síly pro jednání lidí a složku řídicí, určující směr jednání, to znamená, že lidé se rozhodnou pro konkrétní věc a zároveň zvolí způsob a postup, jak věci dosáhnout. Velkou výhodou pro vedoucí sestru znamená poznat motivy svých podřízených. Když totiž zjistí, co ostatní sestry uvádí do pohybu, získá velmi účinný nástroj, jak sestrám pomoci k lepší výkonnosti a zároveň se pro ně stane práce příjemnější (8, 41).

Někdy je pojem motiv zaměňován s pojmem stimul. „Pojem stimul pochází z latiny a znamená původně pobídnout nebo bodec (1, s. 19)“. Motiv je vlastní vnitřní impuls pro jednání člověka. Pokud je pracovní výkon plněn pod vlivem vnitřních pohnutek, jde o motivaci. Při působení vnějších podnětů jedná se o stimulaci. Na rozdíl od motivu jde tedy u stimulu pouze o vnější působení, záměrné či nezáměrné ovlivňování člověka. Stimul tedy představuje vnější pobídku, jež má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Stimul má žádoucí účinek pouze v souladu s motivací člověka a situací, v níž se člověk nachází. U člověka nacházíme celou řadu forem a podob stimulů. U všech se objevuje snaha ovlivnit činnost druhého člověka vnějšími zásahy. Stimul je tedy jakýkoli podnět, jenž vyvolá změnu v motivaci. Z toho plyne, že stimulace je vnější působení na psychiku člověka. Důsledkem působení stimulace dochází ke změnám v činnosti jednotlivce a to především jeho motivace a následně ovlivní chování i jednání jedince. Důležité je podotknout, že stejný stimul může vyvolat různé druhy jednání. Jestli daný stimul bude na člověka působit a vyvolá reakci v jeho chování, záleží na psychice daného člověka (1, 7, 30, 41). Plamínek vysvětluje: „...motivы jsou lidem vlastní, není třeba je vytvářet, jen poznat a využít. Působí obvykle dlouhodobě, srůstají s osobností člověka. Stimuly jsou naopak faktorem, který je

v chování člověka cizí. Na jejich působení je zpravidla třeba opakovaně vynakládat úsilí. Člověk žádoucím způsobem koná pod jejich přímým vlivem, pokud tento vliv ustane, ustane i žádoucí činnost (42, s. 39)“.

V literatuře se stimuly často pojí s termíny impuls a incentiv. Impuls je vnitřním stimulem, bývá jím nějaká pocíťovaná potřeba, změna v těle nebo myslí člověka, například stres z určité situace může vyvolat motiv se podobným situacím vyhýbat. Impuls tedy přichází zevnitř, hovoříme o podnětech intrapsychických. Naopak incentivy představují vnější stimuly. Jsou to pobídky, které mají původ v okolí jedince a které se vztahují vrozeně nebo naučeně k impulsům. Incentivy vyvolávají potřeby a aktivují určité motivy. Incentivem může být pochvala za dobrý pracovní výkon. Pochvala totiž nastartuje motiv více se snažit v práci (7). „Impulsem či incentivem může být v podstatě cokoliv, ale právě jen může, tj. nemusí. To, co bude skutečně vystupovat jako impuls nebo incentiv, záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka, na podobě jeho relativně trvalého motivačního profilu (7, s. 365)“.

V souvislosti se stimuly se uvádí pojem aktivace. Aktivace vyjadřuje intenzitu psychických procesů, nemá však vlastnosti motivace a není konkrétním směrem zaměřena. Je jakýmsi druhem přípravy k určité činnosti. Při aktivaci jde o jakousi mobilizaci energie, nabuzení či vzrušení. Motivace se od aktivace liší zaměřeností k určitému cíli. K jeho dosažení je potřeba vyvinout značné úsilí a také překonávat překážky. Pokud člověk nemá sílu překonat překážky a dosáhnout vytýčeného cíle, dochází ke frustraci. Ta je vyvolána dvěma základními typy frustračních situací a to nepřítomností předmětu, který je nutný k dosažení cíle a uspokojení potřeby, ke které směřovalo úsilí a existencí překážky, která zablokovala možnost uspokojit potřebu a dosáhnout cíle. Tato překážka může být vnější (objektivní) nebo vnitřní (subjektivní), dále také pasivní (ty pouze existují) a aktivní (působí proti úsilí jedince). Náchylnost na vznik frustrace je u každého člověka jiná. Někteří snáší frustrační stav bez výrazných projevů frustračního chování, jiní naopak snadno podlehnou vlivu frustrace. Stupeň odolnosti vůči frustraci se nazývá frustrační tolerance. Pokud je cesta k uspokojení potřeby nebo dosažení cíle „zúžená“, a tím nenastává úplné nasycení potřeby, vzniká tak nedostatek, stav strádání, hovoříme o deprivaci. O deprivaci se také jedná, pokud

dochází k frustračním událostem dlouhodobě nebo jsou-li neuspokojeny základní potřeby (7, 38, 55).

### ***1.1.3 Motivační proces***

Motivační proces je cyklického charakteru. Na jeho začátku neuspokojená potřeba, která způsobuje tzv. motivační napětí. Je porušena vnitřní rovnováha (ať už ve smyslu nadbytku nebo nedostatku), jejíž odstranění a obnovení psychické rovnováhy je považováno za žádoucí a potřebné. V důsledku motivačního napětí a s cílem obnovit rovnováhu dochází k cíleně orientovanému chování. K tomuto chování dojde ale pouze za předpokladu, že motiv je dostatečně silný, vidina cíle atraktivní a vlivem zkušenosti je požadované úsilí vyhodnoceno jako reálné. Po té je dosaženo cíle, dovršuje se akce a je uspokojena potřeba. Následně je vytvořen předpoklad pro vznik nového motivu, jiné potřeby (např. po uspokojení potřeby odpočinku znovu ožívá potřeba společenského kontaktu s ostatními lidmi) a celý cyklus motivačního procesu se opakuje (17, 52).

### ***1.1.4 Pracovní motivace***

„Pracovní motivace je to, co podněcuje pracovní výkon. K nejvýznamnějším patří: pocit uznání, pocit odpovědnosti, zajímavá práce, perspektiva postupu; míra jejich naplnění je úměrná míře spokojenosti se zaměstnáním (24, s. 195)“. Práce je především zdrojem příjmu, umožňující uspokojení základní potřeby lidí jako je potrava, voda, bydlení. Práce je spojujícím článkem mezi lidmi, vytváří se pracovní společenství a přátelství. Práce poskytuje příležitost na pracovní postup, umožňuje získat prestiž, vyšší pracovní pozicí a finanční ohodnocení, někdy třeba služební automobil a tím i úctu ostatních lidí. Peníze jako běžný zdroj motivace uspokojují více či méně základní potřeby, potřebu sounáležitosti a potřebu respektu. Význam peněz se zvyšuje, jestliže chybí některé vnitřní stimuly jako jistota zaměstnání a kvalita pracovního života. Pojem pracovní motivace, respektive motivace k pracovní činnosti, vyjadřuje přístup jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, která vychází z nějakých vnitřních pohnutek. Můžeme v této souvislosti hovořit také o postojích člověka k práci, ať už jde o obecný

postoj nebo vztah k práci jako takové (práce, která představuje hodnotu sama o sobě) anebo k práci v určité firmě či organizaci (často v souvislosti s pracovní spokojeností) (24, 52, 61).

Úkolem pracovní motivace je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním organizace. Motivování jiných lidí je uvedení těchto lidí do pohybu a to tím směrem, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivace sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a kroků, které je třeba podniknout, abychom se dostali, kam chceme. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky nejspíše povedou k dosažení cíle a odměny, ať už hodnotné nebo ceněné, která uspokojí jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle, podnikají kroky, u kterých předpokládají, že povedou k dosažení těchto cílů. Tito lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud jdou správným směrem, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí, pak je to ta nejlepší forma motivace. Většina lidí však potřebuje být více či méně motivována zvnějšku. Organizace sice může nabídnout prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace za pomoci stimulů a odměn, práce přinášející uspokojení a příležitosti ke vzdělávání a růstu, ale stále to jsou manažeři, kteří hrají hlavní úlohu, kteří mají mít a využívat dovednost motivovat k tomu, aby dosáhli toho, že lidé ze sebe budou vydávat to nejlepší. Vedení nemocnice vyžaduje od sester manažerek schopnost vzbudit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť se aktivně účastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli této organizace nebo firmy. Zároveň je nutné vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy a vytvořit tak pocit uspokojení. Jde o navození takového vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou práci dělat. Efektivní sestry manažerky musí vědět, jak a proč jsou motivovány její podřízené sestry a přizpůsobovat své motivační aktivity tak, aby uspokojovali potřeby a přání těchto sester. Právě v souvislosti s prací je motivace definována jako ochota vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace za předpokladu, že jednotlivec současně uspokojí své potřeby. Manažeři také musí umět dobře využít motivující procesy nabízené organizací (3, 44, 54).

Z hlediska pracovní motivace jsou zkoumány motivy, vedoucí k určitému typu pracovní činnosti a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Rozlišují se motivy intrinsické a extrinsické. Intrinsické neboli vnitřní či přímé motivy jsou motivy, které souvisí s prací samotnou a sama práce je zdrojem uspokojení. K významným intrinsickým motivům patří potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, hlavně u těch povolání, jejichž základním pracovním obsahem je právě kontakt s lidmi (obchodní profese, řídicí pracovníci), potřeba výkonu, vlastní rozhodování, touha po moci (její uspokojení přináší především vyšší pracovní pozice), potřeba smyslu života a seberealizace. Extrinsické neboli vnější či nepřímé motivy jsou motivy, které leží mimo oblast práce; práce je prostředkem k uspokojení jiných potřeb. Mezi extrinsické motivy řadíme potřebu peněz uspokojující jiné potřeby, potřebu uplatnění se, potřebu jistoty, potřebu vlastní důležitosti (spojená s prestiží zastávané pozice, potřebu sociálních kontaktů, partnerského vztahu, sexuality (lidé mají možnost v zaměstnání navazovat kontakty s osobami opačného pohlaví). Oba typy motivů, intrinsické i extrinsické se většinou v pracovní motivaci člověka kombinují (7, 52).

Značnou část svého života stráví většina lidí v práci. Je proto nezbytné vědět, jestli je pro ně práce pouze prostředkem k získání finančního zabezpečení či ještě něco navíc. Hlavním důvodem pracovní činnosti lidí je skutečně potřeba získat dostatečný objem peněz pro zajištění své existence. Zároveň potřebují mít jistotu, že o tuto práci zítra nepřijdou. V okamžiku, kdy jsou jejich příjmy dostatečné a odpovídají jejich potřebám, začne se řada z nich zajímat i o jiné faktory, které jim pracovní činnost přináší, jako jsou možnost komunikace s lidmi, kteří mají podobné problémy, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností a získání nových apod. (54).

### ***1.1.5 Charakteristika motivačních zdrojů***

Jednání lidí obvykle nemá jedinou příčinu, jen zřídka působí na jednání člověka izolovaný motiv. Na uskutečnění jeho jednání se podílí celý soubor motivů a jejich aktivizující účinek trvá, dokud není dosaženo cíle. Nelze vždy bezpečně určit, jestli a do jaké míry motivy vznikají pouze spontánně, v rámci procesů uvnitř

organismu nebo pod vlivem vnějších příznivých nebo nepříznivých podmínek anebo na podkladě hodnotové orientace, úmyslu, rozumové úvahy apod. (27, 43). Mezi základní zdroje motivace řadíme potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty a hodnotová orientace.

#### *1.1.5.1 Potřeby*

Základním zdrojem motivace jsou potřeby. Potřebu vysvětlujeme jako prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho pro jedince subjektivně důležitého. Potřeba se projevuje jako nepříjemný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Prostřednictvím konkrétní činnosti pak jedinec usiluje o překonání pocitu nedostatku, tedy k uspokojení specifické potřeby. Potřeba může být ale i nadbytek něčeho konkrétního např. energie nebo chuti někomu pomoci. I tomto případě jedinec nasměřuje své chování k odstranění tohoto nadbytku (7, 43, 51).

Základní potřeby se zpravidla rozlišují na potřeby biologické a potřeby sociální. Biologické potřeby bývají označovány jako potřeby primární. To jsou potřeby, které jsou vyvolávány nutností zajišťovat biologickou existenci a základní rovnováhu vlastního organismu. Patří sem potřeba tekutin, potravy, kyslíku apod. Sociální potřeby jsou sekundární. Vyplývají z nutnosti soužití jedince s ostatními lidmi, z jeho postavení ve společnosti a také z jeho soudržnosti s podmínkami, ve kterých žije (43).

Řada potřeb není primárních, ale získaných v důsledku procesů civilizačních, ekonomických, kulturních a existujících možností okolí. Potřeby jsou různé v různých zemích, u různých etnik, u lidí rozdílného vzdělání, věku. V určitém čase a na určitém místě v závislosti na konkrétních podmínkách potřeby vznikají a zanikají. Potřeby bývají klasifikovány podle různých hledisek. V dětství máme potřebu pohybu, poznávání, sociálního kontaktu a komunikace s lidmi. Některé skupiny lidí pociťují potřebu volného času, udržení zdraví, potřebu rodiny. Na druhou stranu existují lidé, kteří mají potřebu úspěchu, uznání, obdivu a bohatství. Jako další protiklad potřeb můžeme uvést potřeby jáské a altruistické. Jáské potřeby souvisejí se sebezáchovou a sebestrosazováním, se sebeláskou, ale i s rozvojem vlastní osobnosti, kdežto altruistické potřeby jsou založené na pomoci druhým, na soucítění, na sympatii. Vrcholem toho může být až sebeobětování. Potřeba afiliace vyjadřuje potřebu společenského kontaktu a



společenské odezvy. Nejinak je tomu i u sester. Na sestry v současném zdravotnictví jsou kladeny obrovské nároky, na jedné straně odborná erudice, na druhé straně lidský přístup a empatie ve vztahu k pacientům. I sestry touží po uznání, respektu a úcty jednak ze strany svých kolegů, ale i ze strany pacientů a veřejnosti (27).

Potřeby volají po uspokojení, po naplnění. Mohou ale cíleně či spontánně zaniknout, když zjistíme, že jejich hodnota je mizivá. Potřeby, které jsou uspokojeny, navozují pocity libosti, pohody, štěstí a poklesem napětí. K osobnímu uspokojení přistupují účinky odměn, ale v nestejně míře. Odměna může působit i v dalším jednání, např. mzda motivuje ještě po delší pracovní období. Opakem odměny je trest, který může časově oddálit odměnu či ji úplně odstranit. Jinou formou trestu je působení bolesti nebo strádání, např. zákaz vycházek, návštěvy kamarádů apod. Každý člověk má různě vysoko a v různých směrech nastavené nároky na život. Z tohoto vyplývá, že někteří lidé jsou spokojeni i s maličkostmi a jiní jsou trvale nespokojeni i přes jejich značné možnosti (27).

#### *1.1.5.2 Návyky*

Během života každý člověk vykonává určité činnosti častěji, dokonce pravidelně a většinou v určitých situacích. Tyto činnosti se u daného jedince automatizují, fixují se, stávají se stereotypy, návyky. Pokud se člověk dostane do situace, která svými vlastnostmi odpovídá podmínkám, se kterými má již spojené určité činnosti, objeví se u něj víceméně automaticky tendence realizovat z dřívějšího fixované stereotypy, to znamená, že jedná v souladu se svým návykem. „... jde o opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci. Situace, které se opakují, jako by člověka nutily, aby postupoval již vyzkoušeným, osvojeným způsobem (44, s. 108)“. Návyk můžeme vysvětlit jako naučený vzorec chování, relativně fixovanou tendenci, vnitřní tlak či pohnutku udělat něco v určité podnětové situaci. Návyk může vzniknout v jakékoli oblasti lidské činnosti, třeba i jako vedlejší a nezáměrný produkt opakované aktivity. Na druhou stranu lze návyk vypěstovat záměrně a cílevědomě, pokud k tomu člověk vyvine patřičné úsilí. Snadněji člověk získá takové návyky, které dobře korespondují s ostatními charakteristikami jeho osobnosti. Také se

stávají předmětem sebevýchovy, aniž by požadovaly významné výchovné ovlivnění. V současném rozvíjejícím se zdravotnictví jsou zvláště starší sestry nuceny opouštět své pracovní návyky a flexibilně se přizpůsobit probíhajícím změnám (7, 43).

#### *1.1.5.3 Zájmy*

Na motivaci jedince se velkou měrou podílejí také zájmy. Zájem můžeme vysvětlit jako citově příjemně laděnou tendenci zabývat se určitými věcmi, lidmi, činnostmi a okolím. Dále je lze charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy jedince aktivizují k činnosti, jsou pevně spjaty s jeho touhou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Zájmy rozlišujeme intelektuální, studijní, manuální, umělecké, jazykové, výtvarné, vědecké a technické, zájmy sportovní, hudební, zájem o vedení lidí, atd. O zájmech lze také říci, že významným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti. Každý člověk se od ostatních lidí liší šíří svých zájmů, jejich hloubkou, stálostí i mírou jejich aktivizačního působení. Celková struktura zájmů se mění několikrát za život, jen malá část zájmů je trvalejšího rázu a žádný zájem netrvá celý život. Zájmy bývají často v pozitivním vztahu k různým podávaným výkonům. O zájmech se říká, že jsou nejlevněji placenou motivací. Lidé totiž často věnují mnoho a mnoho času svým zájmům a koníčkům bez nároku na odměnu. V rámci duševní hygieny by se měly sestry věnovat svým zájmům mimo zaměstnání, což vede k relaxaci, odbourání stresu, radosti, ale zároveň je to i prevence syndromu vyhoření. V zaměstnání by sestry měly mít zájem na dalším vzdělávání, na zdokonalování své práce i rozvoji vlastní osobnosti (27, 43).

#### *1.1.5.4 Ideály*

Každý jedinec si v průběhu procesu socializace bere za své určitá morální měřítká, morální kodex, určité ideje názory, které společnost preferuje. Na tomto základě potom působí motivy jako jsou ideály a hodnoty. Ideály a hodnoty se projevují v jednání člověka a určují do značné míry jeho přesvědčení, názory a mínění. Ideálem rozumíme určitý model nebo vzor, který může sloužit jako vodítko pro jednání člověka.

Ideály mohou představovat určitý typ osobního profilu, ale mohou se týkat i životních cílů jednotlivých lidí, osobního či pracovního života. V ideálech je obvykle zdůrazněno, čeho si člověk váží, čeho se mu nedostává, o co ve svém životě usiluje nebo touží usilovat (43). Ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka- rodiny a autorit obecně. „Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje (7, s. 370)“.

#### *1.1.5.5 Hodnoty a hodnotová orientace*

Hodnotami můžeme nazvat něco subjektivně i objektivně žádoucího, něco, čeho si člověk váží, co má vliv na výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. V prožívání a jednání se v zásadě uplatňuje to, čemu lidé dávají přednost, co považují za důležité a odmítají to, čeho si neváží a co ze svého pohledu za důležité nepovažují. Hodnotami se pro každého člověka může stát prakticky cokoliv a obecně se hodnotová orientace u různých lidí může významně lišit. Někdo staví na přední místa žebříčku hodnot zdraví, rodinu, spokojený život, jiný zase peníze či hmotné statky a někdo třeba obětavou prací pro druhé (43).

Hodnotová orientace chápána jako zaměření na širší materiální, intelektuální a kulturní oblasti bývá spojována s osobní spokojeností. Často se totiž objeví nesoulad mezi preferencí určitých hodnot a skutečným stavem věcí. Osobní spokojenost se může týkat celkové životní spokojenosti nebo celé řady dílčích oblastí, které spolu vůbec nemusí korelovat, např. spokojenost v zaměstnání, s platem, v rodinném životě, spokojenost se zdravím, s životním prostředím apod. Hlavní úlohu ve spokojenosti zde hraje nastavení žebříčku hodnotového systému a to jak u každého člověka, tak u celých společenských skupin, u mužů a žen, u různých profesí i u generací. Hodnotou číslo jedna pro sestru by mělo být zdraví, a to nejen zdraví pacientů, ale i vlastní, protože jen tak je schopna navracet, udržet, posilovat a chránit zdraví nemocných (27).

## 1.2 Vybrané teorie motivace

Otázkami týkajícími se motivace jednání člověka se zabývali psychologové, manažeři, sociologové a ostatní teoretikové lidského chování. V polovině 20. století vznikly první teorie motivace. Byly zformulovány proto, aby pomohly manažerům pochopit, proč se lidé chovají tak, jak se chovají, aby mohly odhadnout, jak budou lidé v různých situacích jednat za působení rozličných motivačních podnětů, ale i bez nich. Protože jsou lidé velmi rozdílní a komplikovaní, žádná teorie nenabízí univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování a jednání a zároveň neposkytuje návod, jak různé lidi v různých situacích i podmínkách zájmově propojit s cíli organizace. Teorie motivace jsou v literatuře rozděleny do dvou základních skupin. První jsou teorie zaměřené na obsah. Tyto teorie se snaží identifikovat faktory, které vyvolávají určité chování, snaží se zjistit, co lidi aktuálně motivuje, resp. jakými jednotlivými skutečnostmi jsou lidé motivováni. Druhými jsou teorie zaměřené na proces. Teorie se pokouší objasnit proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, podporováno a ukončeno. Zaměřují se tedy na psychologické procesy ovlivňující motivaci (3, 15, 17).

### 1.2.1 Teorie motivace zaměřené na obsah

Základem těchto teorií je domněnka, že obsahem motivace jsou potřeby. Pokud nejsou potřeby uspokojeny, dochází ke stavu napětí a nerovnováhy. Ke znovuzískání rovnováhy je nutné rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu a zároveň zvolit způsob chování, který pomůže dosáhnout stanoveného cíle. Potřeby každého jedince jsou zcela individuální, prochází svým vlastním vývojem v závislosti na okolnostech. Proto pokud má být motivační přístup úspěšný, musí každá vedoucí sestra znát obecný vliv potřeb na chování lidí, ale i odhadovat sklony, zájmy a potřeby svých podřízených sester (3, 54).

#### 1.2.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Prvním, nejslavnějším a patrně také nejvlivnějším autorem teorie motivace byl americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow, který svoji teorii o potřebách publikoval už v roce 1954. Je založena na předpokladu, že jsme živočichové nemající

dostatek a naše potřeby závisí na tom, co již máme. Jakmile je uspokojena potřeba nižší úrovně, přestane fungovat jako motivátor a motivátorem se stávají potřeby z následující vyšší úrovně. Pouze neuspokojená potřeba může ovlivňovat chování, uspokojená potřeba není motivátorem. Naše potřeby jsou uspořádány podle svého významu. Když je uspokojena jedna potřeba, objeví se jiná a také vyžaduje uspokojení (15, 17).

Maslow seřadil potřeby do systému hierarchie potřeb. Jedná se o pět úrovní potřeb: potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Mezi fyziologické potřeby patří potřeba vody, potravy, vzduchu, spánku, aktivity a další. Zaměstnání jde o mzdu, plat, pracovní podmínky. Pokud nejsou fyziologické potřeby uspokojeny, stávají se dominantními a žádné další potřeby člověka nemotivují. Pokud jsou fyziologické potřeby odpovídajícím způsobem uspokojeny, dostává se do popředí potřeba jistoty a bezpečí. Mezi potřeby bezpečí řadíme ochranu před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Z manažerského pohledu se jedná o jistotu zaměstnání a zaměstnanecké výhody. Ve chvíli uspokojení potřeb fyziologických a potřeb bezpečí nastupuje jako dominantní centrum motivace potřeba lásky, citů, přátelství a touhy někam patřit. Člověk pociťující sociální potřeby bude těžce snášet absenci přátel nebo rodiny a bude vyhledávat vztahy s lidmi, bude hledat své místo ve skupině. Pro člověka je potřeba sounáležitosti přirozená. Podle Maslowa je práce „živnou půdou pro přátelství a kamarádství“. Práce poskytuje důležité prostředky a podmínky, kterými lze tuto potřebu uspokojit. Neuspokojení této potřeby může mít vliv na duševní zdraví jedince. Další kategorií v hierarchii potřeb je potřeba uznání. Tato potřeba zahrnuje potřebu mít pevné a stabilní vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a dále potřebu být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze rozdělit do dvou doplňujících se skupin: za první je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří tvář světu, po nezávislosti, po svobodě, a za druhé touha po reputaci, prestiži, statutu, dominanci, uznání, pozornosti, důležitosti a oblíbenosti. Na samém vrcholu pyramidy potřeb se objevuje potřeba seberealizace (1, 17). Charakterizoval seberealizaci jako „touhu člověka po naplnění, zejména jeho tendenci realizovat se v oblasti, pro kterou má jisté předpoklady...touhu stávat se víc a víc tím, čím je, stát se vším, čím se člověk může stát. Zřetelné objevení

těchto potřeb je většinou podmíněné předchozím uspokojením fyziologických potřeb, potřeb jistoty, lásky a uznání (1, s. 36)“.

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší stupně potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul. Když jsou uspokojovány, přibývají na síle, na rozdíl od nižších potřeb, které se uspokojováním oslabují. Práce lidí ovšem nemusí nutně uspokojovat potřeby, hlavně je-li rutinní a nekvalifikovaná. Maslowova hierarchie, přestože má stále značný vliv, byla podrobena kritice za nepružnost, jelikož se potřeby mění v průběhu času, v závislosti na situaci. Dalším bodem kritiky byl fakt, že se lidské potřeby vyvíjejí přísně hierarchicky, a dále je jasné, že různí lidé mají různé priority (3, 17).

Jak již bylo řečeno Maslowova teorie má stále významný vliv na přístup manažerů k motivaci a na plány organizací uspokojovat individuální potřeby zaměstnanců. Je přehledným ukazatelem různých potřeb a očekávání lidí podle toho, na jakém stupni se v hierarchii nacházejí. Model hierarchie potřeb přináší užitečný základ pro hodnocení motivace v práci. Byl sepsán seznam hlavních odměn a faktorů používaných k uspokojení různých potřeb (Příloha 2). I vedení nemocnice může působit na každou kategorii potřeb. Aby sestry vyjadřovaly spokojenost s prací, aby se ze své práce těšily, mělo by vedení nemocnice zajistit takové pracovní podmínky, které umožní sestřím uspokojit jejich potřeby, jako je adekvátní platové ohodnocení, vyjádření uznání a respektu ze strany vedení apod. (15).

#### *1.2.1.2 Herzbergova motivačně-hygienická teorie motivace*

Další, na obsah orientovanou teorií motivace je teorie vytvořená Frederickem Herzbergem a kol. v roce 1957. Tato teorie byla formulována na základě průzkumů zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u 200 techniků a účetních. Respondenti byli dotazováni na okamžiky, kdy se v práci cítili výjimečně dobře a kdy výjimečně špatně a uvedli dobu, po kterou se tak cítili. Dále se respondenti vyjádřili k okolnostem, které vedli k těmto pocitům. Bylo zjištěno, že zaměstnanci uvedli jako příčinu každého z těchto pocitů jiné druhy okolností. Popisy „dobrých“ období se týkaly nejčastěji obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, povýšení, odpovědnosti, autonomie. Na druhé

straně popisy „špatných“ období se týkaly souvislostí práce jako např. podniková kultura, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky. Herzberg došel na základě tohoto zkoumání ke dvěma závěrům: Některé okolnosti práce, a to v případě, že nejsou přítomny, způsobují primárně nespokojenost zaměstnanců. Ale přítomnost těchto okolností nevytváří významnou pracovní motivaci. Herzberg je nazval udržovacími faktory (nebo také hygienické či dissatisfactory), jelikož jsou nutné k udržení přiměřeného stupně pracovní spokojenosti. Tyto faktory mohou vést naopak k tomu, že se člověk bude v práci cítit nešťastně či nespokojeně. Mezi tyto faktory můžeme zařadit: organizační kultura a správa- existují jasné strategie společnosti, přiměřenost organizace a řízení, odborný dozor- přístupnost, kompetence a postoj nadřízeného, vztahy s podřízenými, vztahy s pracovníky ve stejné skupině, vztahy s nadřízenými, plat- mzdy, důchod, služební auto atd., postavení ve firmě- pozice ve vztahu k ostatním, jistota práce- nemít strach ze ztráty zaměstnání, osobní život- dopad na rodinný život, stres, přesčas a pracovní podmínky- fyzické pracovní podmínky, objem práce, vybavení, pomůcky, prostor, hluk apod. Mají-li hygienické faktory nepříznivý charakter, vyvolávají u pracovníků pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání mají negativní vliv. Naopak když mají příznivý charakter, žádoucí, nevyvolávají pracovní nespokojenost, ale pouze to, že pracovníci nejsou nespokojeni, to znamená, že vyvolávají ne-nespokojenost. Na motivaci pracovního jednání však významněji nepůsobí (1, 3, 17, 40).

Druhou skupinou okolností práce jsou okolnosti, které vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Pokud ale nejsou přítomny, nedochází k velké nespokojenosti. Tyto faktory byly nazvány faktory motivačními, motivátory nebo také satisfactory. Patří mezi ně: dosažení cíle- zdařilé dokončení práce, vyřešení problémů, potvrzení správnosti a viditelné výsledky práce, uznání- ať už jde o pochvalu či odměnu, možnost osobního růstu- rostoucí možnosti ve stávající pracovní pozici, příležitosti při povýšení, možnost naučit se novým dovednostem nebo osvojit si nové profesionální znalosti, povýšení- skutečné změny, které zlepšují pozici a status v práci, práce sama- skutečné vykonávání práce nebo některé její fáze, odpovědnost- skutečná odpovědnost je spojena s nezbytnou pravomocí, aby byla činnost vykonávána správně.

Pokud jsou pracovní podmínky nepříznivé, nevyvolávají přímo nespokojenost, ale pouze způsobují, že pracovníci nejsou sice spokojeni, ale ani nespokojeni a na pracovní motivaci v tomto případě pozitivně nepůsobí. Pokud ale jsou pracovní podmínky příznivé, dochází k pracovní spokojenosti zaměstnanců a pozitivně tyto skutečnosti ovlivňují motivaci pracovního jednání (1, 17, 40).

Motivační faktory se tedy přímo vztahují k práci samotné, k individuálnímu výkonu, pracovní odpovědnosti a uznání člověka v souvislosti s prací. Udržovací faktory jsou v případě práce okrajové a vztahují se k vnějším podmínkám, k vnějšímu prostředí práce. Významný je fakt, že pokud jsou zaměstnanci vysoce motivovaní, nevádí jim tolik nespokojenost plynoucí z udržovacích faktorů. Opačně to však neplatí. Přínos této teorie lze spatřit jednak v tom, že pracovní motivace souvisí, i když ne přímou úměrou, s pracovní spokojeností. Herzberg měl veliký vliv na hnutí za obohacování práce, které hledá takovou podobu práce pracovních míst, která bude maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím povede ke zlepšení kvality pracovního života. Další významný je poznatek, že zaměří-li se manažeři pouze na udržovací faktory, k motivaci nedojde. Ke zvýšení motivace je nutné zabudovat motivátory přímo do práce (3, 17, 40). „Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost však neznamená automaticky motivovanost pracovníka (40, s. 178)“.

### *1.2.1.3 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb*

V literatuře je tato teorie známá také jako teorie ERG, podle prvních písmen anglických názvů jednotlivých skupin potřeb (existency, relatedness, growth). Jde o teorii, v níž došlo ke sloučení Maslowových pěti úrovní potřeb do tří. První je úroveň existenčních potřeb- zajištění lidské existence a přežití, naplnění fyzických potřeb a potřeby jistoty na materiálním podkladě. Druhá je potřeba vztahů - vztahy k sociálnímu prostředí, láska nebo pocit příslušnosti k něčemu, příbuzenství, mezilidské vztahy na základě jistoty a úcty. Třetí úroveň obsahuje potřebu růstu - rozvoj vlastního potenciálu, sebeúcta a seberealizace (15, 52).



Podle této teorie člověk postupuje při uspokojování potřeb od potřeb nižší úrovně k potřebám vyšší úrovně. Zdůrazněn je však fakt, že se jedná spíše o přímku, než o hierarchii, protože ve stejném čase může být aktivováno více potřeb. Na rozdíl od Maslowa tato teorie ukazuje, že pracovník, pokud není splněna potřeba vyššího stupně (např. sociální), může být motivován intenzivnějším plněním potřeby nižšího stupně (např. vyšší mzdou). To znamená, že potřeby na nižší úrovni nemusejí být uspokojeny před tím než se potřeby vyšší úrovně stanou motivátory (15, 30).

#### *1.2.1.4 McClellandova motivační teorie*

Je známá také jako teorie tří potřeb. Tato teorie patří mezi současné teorie motivace, na rozdíl od klasické Maslowovi či Herzbergovi teorie motivace. Tato teorie je postavená na existenci tří potřeb - potřeba úspěchu, potřeba moci a potřeba sounáležitosti. Potřeba úspěchu je potřeba, která člověka nutí k dokonalosti, k dosažení něčeho ve vztahu k určitým standardům a k úspěchu. Tato potřeba je výrazná u lidí, kteří jsou motivováni činnostmi nerutinní povahy, kde uplatní svou iniciativu a aktivitu. Potřeba moci znamená potřebu jedince docílit toho, aby se jiné osoby chovaly jinak než bez tohoto vlivu. Je typická pro zaměstnance, kteří chtějí mít významnější postavení v zaměstnání. Potřeba sounáležitosti vyjadřuje touhu po přátelských a blízkých mezilidských vztazích. Tato potřeba je důležitá u těch profesí, kde je nutná souhra s partnery pro dosažení nejlepších výsledků. Intenzita jednotlivých potřeb se individuálně liší, manažeři mají např. vyšší motivaci k úspěchu než k sounáležitosti. Lidé s intenzivní potřebou úspěchu považují pocit, že uspěli, za něco víc než odměnu za práci. Tito lidé mají následující čtyři charakteristiky. Za prvé při plnění úkolu preferují středně těžké úkoly. Pokud je úkol příliš obtížný nebo riskantní, snižuje se šance na úspěch, na druhou stranu pokud je úkol příliš jednoduchý, nedostaví se téměř žádná motivace k jeho provedení a zároveň také malé uspokojení z úspěchu. Za druhé přijímají osobní odpovědnost za výkon. Raději jsou úspěšní sami než v týmu nebo s faktory mimo jejich kontrolu. Osobní uspokojení pramení z dokončeného úkolu. Za třetí při plnění úkolu potřebují zpětnou vazbu. Pro pozitivní sebehodnocení potřebují výsledky v rozumném čase. Zpětná vazba poukazuje na úspěch či neúspěch při plnění

úkolu a z ní také vychází uspokojení z činnosti a za čtvrté přestože upřednostňují středně těžké úkoly, nestále inovují, hledají obměny a informace, díky kterým by mohli dělat věci jiným novým způsobem. Vyhýbají se rutině (15, 17, 52, 57).

McClellandova teorie potřeb již není tak striktně hierarchizující, zároveň nepředpokládá, že určitá skupina potřeb v danou chvíli působí izolovaně a že teprve uspokojení určité skupiny „nižších“ potřeb vyvolá potřebu „vyšší“ (52).

### **1.2.2 Teorie motivace zaměřené na proces**

Procesní teorie motivace se zaměřují na to, jak dochází k procesu motivace, tzn. co iniciuje určité chování, co je řídí, udržuje a co je zastavuje. Mezi tyto teorie řadíme teorie zaměřené na očekávání, teorie spravedlnosti, teorie cíle a teorie kompetence. Významné teorie očekávání představili psychologové Victor Vroom a Lyman Porter s Edwardem Lawlerem (17). „Základem teorie očekávání je předpoklad, že lidé jsou ovlivněni očekávanými výsledky svého počínání. Motivace je pak funkcí vztahu mezi vynaloženým úsilím a vnímanou úrovní výkonu, a očekáváním, že odměna (očekávaný výstup) se bude odvíjet od výkonu (15, s. 148)“ .

#### **1.2.2.1 Vroomova expektační teorie**

Vroomova teorie říká, že lidé se chovají určitým způsobem, jelikož předpokládají, že jejich činnost povede k daným výsledkům a tyto výsledky budou pro ně zajímavé. Je založena na třech klíčových proměnných: valenci, účinnosti a očekávání. Valence (atraktivnost či preference) odměny je význam, který jedinec přiřazuje potencionální odměně, kterou může danou prací získat. Účinnost, chápána jako vztah mezi výkonem a odměnou, je v podstatě mírou přesvědčení jedince o tom, že výkon na určité úrovni je nástrojem k získání žádoucího výsledku. Lidé se při volbě různých akcí nebo různých forem chování řídí svými názory na své vlastní schopnosti, dále na to, zda zvolená akce povede k odměně a na to, jak hodnotná je tato odměna. Tato volba je tedy ovlivněna nejenom pravděpodobností toho, že bude této odměny dosaženo, ale také samotnou preferencí určité odměny. Hodnota očekávání se pohybuje

od nuly (nulová pravděpodobnost, že bude odměny dosaženo) do jedné (jistota, že bude odměny dosaženo). Z výše uvedeného vyplývá, že motivace funguje jen tehdy, pokud mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. Nejdůležitější je pochopit individuální cíle a vztahy mezi úsilím a výkonem, mezi výkonem a odměnou, a mezi odměnou a uspokojováním osobních cílů. Vedoucí sestra může ovlivnit preference podřízených sester tím, že bude vnímat jejich potřeby, že je bude vést k dosažení žádoucího výsledku pro ně samotné, že jim poskytne vhodné vybavení a pracovní podmínky. Teorie očekávání říká, že neexistuje univerzální princip, jak vysvětlit, co lidi motivuje. Je potřeba ze strany vedení chápat, proč někteří zaměstnanci vidí určité výstupy či odměny jako atraktivní a jiné jako neatraktivní, jak lidé vnímají jednotlivé skutečnosti. Totiž to, jaké má člověk preference, očekávání, jak posuzuje účinnost, to všechno závisí na jeho vnímání. Různý stupeň motivace lze u různých lidí, byť i s podobnou kvalifikací lze vysvětlit právě rozdíly ve vnímání (3, 4, 15, 17, 44).

#### *1.2.2.2 Porter- Lawlerův model očekávání*

Tento model rozvíjí Vroomovu teorii. Popisuje existenci dvou faktorů, které omezují lidské úsilí vkládané do práce. Jde o hodnotu odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace. A dále o pravděpodobnost, že výsledky práce závisejí na úsilí tak, jak to vnímají jedinci. Souhrnně řečeno, čím větší je hodnota nějakého souboru odměn a zároveň vyšší pravděpodobnost, že dosažení těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace vynaloženo. Ale pouze úsilí nestačí. Tento model přináší ještě další proměnnou a tou je individuální důležitost toho, aby pracovníci vykonávali práci, pro kterou mají náležitou kvalifikaci, schopnosti a talent a také jak vnímají svoji roli, co si jedinec přeje dělat, co si myslí, že by měl dělat. Pro organizaci je dobré, pokud se jedinec a organizace nerozcházejí v otázkách, co by měl pracovník dělat. Nesmíme opomenout otázky spravedlivého odměňování. Pokud totiž nejsou odměny spravedlivě rozdělovány, pracovníci mají pocit zbytečně vynaloženého úsilí a pak tito vysoce výkonní pracovníci ztrácejí motivaci a také to pravděpodobně snižuje pracovní výkon.

Pocit spravedlnosti přináší uspokojení. Odměny, které uspokojují a stimulují, můžou povzbudit cíleně orientované chování v budoucnosti (3, 15, 17).

### *1.2.2.3 Teorie spravedlnosti*

Autorem této teorie je J. S. Adams. Tato teorie se zaměřuje na srovnání, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s ostatními zachází. Jako spravedlivé je chápáno to, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající stejnou osobou. Spravedlivost se týká pocitů a vnímání a vždy se jedná o porovnávání. Podstatou této teorie je skutečnost, že se jednotlivý pracovník porovnává s ostatními, srovnává své vstupy a výstupy a vstupy a výstupy druhé osoby. Mezi vstupy můžeme zařadit vzdělání, zkušenosti a dovednosti, délku praxe, osobní image, vztah k organizaci atd. Mezi výstupy patří mzda, jiné finanční odměny, statusové symboly jako vlastní kancelář, služební automobil, telefon, dále kvalitu pracovního prostředí, možnost dalšího osobního rozvoje, možnost participace na rozhodování aj. Pracovník se tedy porovnává s jiným pracovníkem a výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti či nespravedlnosti. Může dojít v podstatě ke třem situacím: Pracovník má pocit spravedlnosti, který pak následně může vést ke zvýšení pracovního úsilí a výkonnosti (za dobře odvedenou práci přichází spravedlivá odměna), dále pracovník pocítuje nespravedlnost, má dojem podhodnocení- za stejné nebo dokonce vyšší pracovní úsilí je pracovník hodnocen (odměněn) hůře než ostatní. Jako nespravedlivé je ale také vnímáno posouzení, kdy je vlastní nižší pracovní úsilí a výsledky hodnoceny stejně jako u těch, se kterými se pracovník srovnává a kdo podle jeho subjektivního hodnocení vynaložil větší úsilí a dosáhl lepšího pracovního výsledku (3, 52).

Podhodnocení i nadhodnocení negativně ovlivňuje další pracovní úsilí a kvalitu pracovního výkonu. Jsou hodnoceny jako nemotivující, protože ať se pracovník snaží více či méně, dostane stejnou odměnu. Často tomu bývá u tzv. tabulkových platů, nebo pokud hodnotíme pracovní pozici místo výkonu. Samozřejmě to negativně ovlivňuje i vztahy pracovníka ve skupině či týmu. Je třeba, aby vedoucí sestry prosadila spravedlivý systém hodnocení pracovního výkonu a odměňování podřízených sester

52). Teorie spravedlnosti tedy tvrdí, „...že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě a demotivováni, jestliže nastane opak. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky zásadní (3, s. 226-227)“.

#### *1.2.2.4 Teorie stanovení cílů*

Byla vytvořena E. A. Lockem a G.P. Lathamem. Zaměřuje se na to, jak záměr pracovní činnosti vyjádřený jako cíl ovlivní jednání a pracovní výkon. Správně formulovaný cíl totiž usměrňuje pozornost, mobilizuje úsilí, probouzí „výdrž“ a zlepšuje rozvoj strategie. Bylo experimentálně zjištěno, že má-li cíl vytvářet motivační napětí, musí splnit několik podmínek. Za prvé musí být stanoven specificky, tzn. musí být dána kritéria jeho měřitelnosti, musí být realistický s ohledem na čas potřebný k jeho splnění. Specifické cíle vedou k vyšším výkonům než cíle obecné typu: „Udělejte, co je ve vašich silách.“ Za druhé musí být přiměřeně náročný, musí být splnitelný a zároveň dostatečně atraktivní, aby působil jako výzva. Pokud je obtížnější cíl akceptován, je výrazně motivující a vede k vyšší výkonnosti než cíle snadné. Za třetí je potřeba zajistit zpětnou vazbu, která poskytne pracovníkovi přehled o tom, jak postupuje směrem k cíli, co už udělal a co ještě zbývá. Zpětná vazba je tedy jakýmsi vodítkem pro chování. Navíc zpětná vazba od samotného pracovníka je silnějším motivačním faktorem než externí hodnocení vedoucího pracovníka. Poslední podmínkou je možnost autonomního plnění cíle, ale zároveň se také může podílet na formulaci cílů, na jejich případných úpravách. Příznivé účinky stanovení cíle závisí také částečně na závazku pracovníka vůči cíli tzn. na odhodlání pracovníka pokusit se dosáhnout cíle. Tato teorie předpokládá, že čím větší má člověk sebeúctu, tím větší je jeho sebedůvěra, že úkol zvládne. Lidé s malou sebedůvěrou v náročných situacích totiž obvykle sníží své úsilí nebo splnění úkolu vzdají. Také bylo zjištěno, že lidé s větší sebedůvěrou budou na negativní zpětnou vazbu reagovat zvýšeným úsilím, naopak ti s nízkou sebedůvěrou své úsilí sníží. Závěrem lze tedy říct, že náročné a specifické cíle, vůči nimž pracovník cítí závazek, představují silnou motivační sílu a za určitých podmínek pravděpodobně povedou ke zvýšení pracovního výkonu za předpokladu, že

obdrží zpětnou vazbu o dosaženém pokroku. Aby sestra pociťovala zdravou sebedůvěru, měla by se dále vzdělávat, přijímat odpovědnost plynoucí z výkonu povolání, měla by být aktivním členem ošetrovatelského týmu a chovat se tak, aby přispěla k budování pozitivní image sesterského povolání (4, 44, 52).

#### *1.2.2.5 Teorie kompetence*

Autorem teorie kompetence je R. W. White. Podle něj se potřeba kompetence v pracovní oblasti ukazuje jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální kompetenci. Můžeme ji pozorovat především v situacích, které pracovník hodnotí jako přiměřeně náročné. Potřeba kompetence se projevuje i v sociální rovině. V práci dochází k porovnávání vlastních výkonů s výkony ostatních pracovníků. Porovnání pak znamená posouzení míry kompetence (vlastní kompetence i kompetence druhých) a v závislosti na výsledku je pak možné získat přiměřený obdiv, uznání a respekt okolí (7, 40).

#### *1.2.2.6 McGregorova teorie X a teorie Y*

V roce 1960 publikoval D. McGregor své názory a domněnky manažerů o vztahu zaměstnanců k práci, o jejich ochotě pracovat. Na otázky týkající se pracovní motivace nahlíží ze dvou protichůdných pohledů. První je teorie X, která představuje negativní pohled na lidi. Vychází z předpokladu, že lidem nelze věřit, jednají iracionálně, jsou nespolehliví, neradi pracují, jsou přirozeně líní, mají malou ctižádost, chtějí se vyhnout odpovědnosti. Lidé upřednostňují to, aby byli v práci řízeni a kontrolováni. Vzhledem k výše uvedenému musí být většina z nich k práci donucována, jejich práce musí být kontrolována, pracovníci musí být řízeni a stimulováni nejenom finančními pohnutkami, ale i hrozbami postihu či trestu. Chybí-li tento druh řízení, pracovníci se budou snažit jen o uspokojení vlastních potřeb a dosahování jen vlastních cílů, které jsou v protikladu k potřebám a cílům organizace. Teorie Y je protikladem teorie X, obsahuje pozitivní pohled na lidi. Teorie Y vyjadřuje skutečnost, že lidé hledají nezávislost, seberozvoj a kreativitu. Jsou schopni přizpůsobovat se novým

okolnostem, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení. Raději se řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni shora. Jsou v podstatě morálními a odpovědnými jedinci, kteří se snaží o dobro pro organizaci, která je zaměstnává. McGregor zastával názor, že předpoklady teorie Y jsou více platné než předpoklady teorie X a proto tvrdil, že spoluúčast na rozhodování, zajímavá práce spojená s odpovědností a dobré vztahy na pracovišti mohou maximalizovat motivaci zaměstnanců (4, 40, 44, 52, 54).

#### *1.2.2.7 Teorie instrumentality*

Teorie instrumentality předpokládá, že odměny a tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Tato teorie tvrdí, že člověk bude motivován k práci, pokud odměny a tresty budou přímo spojeny s jeho výkonem. Jedná se o politiku cukru a biče. Cukr neboli odměna a bič neboli trest fungují jako vnější stimuly, pomocí kterých mohou být lidé pobídnuti k nějaké činnosti. Má své základy v taylorismu. Taylor řekl: „Je nemožné přimět během jakkoli dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny (3, s. 223)“. Motivování pracovníků používající tento přístup (také se nazývá zákon příčiny a účinku) bylo a ještě je používáno, a může být v některých případech i úspěšné. Je ale založeno výhradně na kontrole a nerespektuje další lidské potřeby. Také nebere na vědomí skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky (3).

### **1.3 Motivační faktory**

Motivovat lidi je zřejmě jednou z nejdůležitějších součástí práce sestry manažerky. Motivace je ale také vždy sebemotivací. Je jasné, že pokud chce sestra manažerka motivovat sestry na oddělení, musí být ona sama motivovaná. Aby byla sama motivovaná, musí sama sebe poznat, musí nastoupit cestu seberozvoje, a to vede k celoživotnímu učení. Naučit se lépe vést sama sebe je tou správnou cestou, jak dokázat lépe vést ostatní. Pouze pokud je vedoucí sestra přesvědčena o správnosti

myšlenky, programu nebo rozhodnutí, může přesvědčovat ostatní sestry. Nestačí ale být sám motivovaný, je potřeba poznat motivační faktory sester, pochopit je a potom tyto síly využít. Spolupracovníky totiž nelze donutit k tomu, aby byli všichni stejní jako podle šablony. Pro sestru manažerku je klíčové pomoci sestrám poznat, co ony samy očekávají od práce a jak toto očekávání naplnit. Jakmile se podaří identifikovat motivační faktory jednotlivce, je možno mu pomoci a posunout ho správným směrem. Při identifikaci motivačních faktorů je potřeba akceptovat lidi takové, jací jsou a jací chtějí být (19, 29, 30, 47).

Různí lidé upřednostňují různé motivy k práci. Mnoho vedoucích zastává myšlenku, že peníze jsou jedinou motivací pracovníka. Jsou ale pracovníci, kterým na výdělku příliš nezáleží a preferují více jiné věci jako osobní pohodlí, potěšení ze svých zálib. Právě znalost těchto individuálních motivů pracovníků přispívá k úspěšnosti práce vedoucího (9).

Mezi základní motivační faktory je možno zařadit úspěch a uznání, peníze a odměňování, odpovědnost, úcta k lidem, pracovní náplň, postup v profesionální kariéře, pracovní kolektiv, zábava a image nemocnice. Úspěch je jedním z nejsilnějších motivátorů a také přirozenou touhou člověka. Projevy uznání lidem se skládá ze dvou složek, jednak odměny za práci a jednak každodenní chování a politiku, která akceptuje příspěvní a individualitu lidí. Odměny zahrnují prémie, ale také možnost užívání služebního automobilu nebo možnost odcházet domů dřív. Sestry vždy ocení, když se jim dostane poděkování za jejich práci nebo za to, že udělali něco, co se od nich neočekávalo. Projevit uznání lidem za práci lze jednak na celoorganizačních setkáních zveřejněním úspěchu, ale je nutné projevit ho i na každodenní úrovni. To znamená ocenit pokroky nového pracovníka, poděkovat, všimnout si i zdánlivě obyčejných věcí. Organizace, potažmo i nemocnice si uvědomují důležitost uznání a chvály při motivování lidí. Mezi možnostmi, jak hodnotit a chválit své spolupracovníky patří osobní zájem, poděkování, hmotná odměna, zveřejnění úspěchu. Uznání mohou také projevovat i takovým způsobem jako podniková rodičovská dovolená, dále tzv. kafetéria systém, což představuje systém volitelného bloku zaměstnaneckých výhod, třeba poskytnutí volna ke studiu, udržování kvalifikace a informovanosti



zaměstnankyně během mateřské dovolené. Nemělo by se zapomenout na blahopřání k narozeninám, přijetí jiného přístupu k plnění úkolů, zapamatování si víkendových aktivit a zeptat se, jak se pracovníkovi o víkendu dařilo. Lidé se takto potom cítí důležití, protože to všechno představuje uznání individuality člověka. Vedoucí sestra by měla pravidelně chválit své spolupracovníky, protože pracovníci chválu vítají, je-li upřímná, nefalšovaná a týká-li se nějakých významných aspektů jejich práce. Pokud ale vedoucí sestra příliš napomíná své podřízené, začnou si vytvářet obranné mechanismy, nepřiznávají se k omylům. Vedoucí sestra by si měla být vědoma, že se spolupracovníci občas dopouštějí i omylů a napomenutí by mělo přijít až když se pracovník nepoučí ze svých chyb (19, 29, 30).

Při stanovování způsobů odměňování je potřeba poukázat na to, že odměna nejsou pouze peníze. Efektivní a oboustranně přijatelný systém odměňování, který je spravedlivý k pracovníkům a dává jim možnost dosáhnout žádané produktivity je bezesporu jedním z nejdůležitějších faktorů harmonického vztahu v zaměstnání. Sestry srovnávají své vklady, tzn. pracovní nasazení a úsilí, vzdělání, zkušenosti atd. a získanou odměnu s vklady a zisky svých spolupracovníků v podobném postavení. Jestliže je poměr mezi vklady a zisky podle jejich názoru stejný i u ostatních sester, chápou tuto situaci jako spravedlivou. V pracovním chování lidí se objevuje tendence nadhodnocovat vlastní úsilí. Pro starší sestry jsou určitým vkladem také věkem získané zkušenosti a považují za spravedlivé, aby tomu odměna byla alespoň trochu přizpůsobena. Někdy jsou chápány odměny spolupracovníků také jako nadhodnocené. Chvilí je možno tuto určitou míru nespravedlnosti tolerovat, ale na dlouhotrvající nespravedlnost mohou sestry reagovat snížením pracovního úsilí. Tím, že se méně snaží, dosahují rovnováhy mezi vklady a zisky. A to, co platí pro jednotlivce, platí i pro profesní skupiny (21).

Co se týče peněz, jsou samozřejmě důležitým stimulem. Lidé chtějí pracovat za adekvátní plat. Peníze jsou důležitým prostředkem k uspokojení řady potřeb. Po určité době i sebevětší obnos peněz ztratí svůj krátkodobý stimulační účinek. Naopak příliš malý plat může pracovníky demotivovat, budou nespokojeni a budou pracovat bez chuti zjistí-li, že stejný výkon je jinde odměněn lépe. Pro poznání individuální motivace je

potřeba zjistit, za co člověk mění své peníze po nasycení základních potřeb. Co člověk upřednostňuje, čeho chce dosáhnout a co mít nemusí. Pro účinné motivování pracovníků je důležité poznat jejich hranice, kam až jsou schopni a ochotni jít, ale také odtajnit jejich očekávání, protože každý má zcela odlišné představy o tom, co by jim zaměstnání mělo přinášet. Pracovníci jsou placeni za práci a dobře vykonaná práce není důvodem k odměně, ale je nutná k udržení zaměstnání. Nadstandardní výkon je ale třeba odměnit. Odměna by měla následovat co nejdříve po mimořádném výkonu, musí být vhodná a dostatečně silná, aby si zachovala motivační charakter. Sestra manažerka může použít několik způsobů nefinanční odměny. Těmi by se mělo začít, neznamenají totiž finanční zátěž pro zdravotnické zařízení. Patří sem uznání na pracovišti, upřímné poděkování za dobrou práci, veřejné uznání na setkání sester, vyhlášení nejlepšího pracovního týmu a sestry měsíce, písemné uznání od manažerky či ředitele. Mezi další odměny patří dary a privilegia jako zboží, předplatné, lístky na kulturní akce, dále profesionální kurzy at' už v práci nebo mimo ni atd. Jak už bylo řečeno peněžní odměny nemají dlouhodobější motivační charakter, ale často napomohou k udržení špičkové sestry (39, 47, 49).

Poskytování odpovědnosti se skládá z více složek. Jednou je odpovědnost za vlastní práci, což v praxi znamená, že se lidem řekne, co je třeba udělat a nechá se na nich, jak si s tím poradí. Dalším druhem odpovědnosti je odpovědnost za práci navíc. Někteří lidé mají pocit, že nejsou dostatečně využiti v práci, práce jim neumožňuje další rozvoj, a je proto potřeba najít způsob, jak to udělat. Takový pracovník může zodpovídat třeba za malý projekt, za bezpečnost a ochranu zdraví při práci apod. Je přitom důležité, aby tato nová odpovědnost korespondovala s jeho silnými stránkami nebo s plánem jeho rozvoje. Při motivování spolupracovníků je důležitým úkolem formulování cílů, které budou mít motivační náboj. Cíle by měly být dosažitelné, relevantní, atraktivní, měřitelné a měly by pozitivně stimulovat. A jestliže je žádoucí, aby působily motivačně, musí být tyto cíle vypracovávány v rámci dialogu mezi vedoucím a jeho spolupracovníky. S výhodou se v praxi uplatňuje metoda stanovení cílů od stanovení globálních cílů organizace, přes cíle jednotlivých oblastí, týmové cíle až po cíle pro jednotlivé spolupracovníky. Vedoucí pracovník může pak snadno

vysvětlit svým podřízeným za jakým účelem a jakým způsobem se splněním svých cílů podílejí na úspěchu nemocnice. Pro pracovníky je velmi motivující tzv. mix cílů, jenž obsahuje krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle, a to z důvodu, že splnění krátkodobých cílů přináší uspokojení, sebedůvěru a energii pro sledování úkolu dlouhodobějšího charakteru. Jestliže sestra manažerka bude od svých podřízených sester vyžadovat osobní odpovědnost, musí jim dát prostor pro jednání a chování, musí být zároveň splněny některé požadavky jako je možnost samostatného rozhodování, opravdová samostatnost bez zasahování, tolerance vůči chybám a důsledná odpovědnost. Opravdová odpovědnost se tudíž rozvíjí jen tam, kde sestra manažerka svým podřízeným skutečně důvěřuje a má v jejich rozhodnutí důvěru. Odpovědnost znamená stát si za svým rozhodnutím, i kdyby bylo chybné, ale znamená také být odpovědný za úspěchy. Sestra manažerka by pak určitě měla vyjádřit své uznání, ať už formou pozitivní odezvy nebo využití odměn, které jsou v organizaci obvyklé (29, 39).

Úcta k lidem je podstatnou součástí způsobu práce. Úcta představuje pocit lidí, že jsou pro organizaci důležití a že má o ně organizace starost. Vedoucí sestra by měla s každým jednat zásadově a spravedlivě, to znamená že pracovní normy jsou závazné pro každého, nejenom pro pracovníka, ale i pro vedoucího. Dále je nutné dodržovat všeobecné zásady slušnosti, jako jsou zdravit lidi, říkat prosím a děkuji jsou sice drobnostmi, ale mohou mít výrazný vliv na to, jak lidé o své práci smýšlejí. Důležité je brát na vědomí individualitu lidí a respektovat rozdíly mezi nimi. To představuje vytvoření takového prostředí, které umožní individuální rozdíly do té míry, že není ohroženo plnění pracovních norem. Tyto rozdíly se týkají např. odlišného způsobu práce nebo dodržování určitých náboženských předpisů. Dalším důležitým bodem je projevování úcty a vděčnosti někomu, kdo uklízí pracoviště nebo opravuje stroje. Tyto osoby představují důležitou složku v celkové úspěšnosti pracoviště a musí mít tedy pocit, že si vedoucí pracovník váží jejich přispění a že jsou pro něho důležití (29, 39).

Pracovní náplň je dalším důležitým motivačním faktorem. Pokud je pracovní náplň pro sestru zajímavá a přitažlivá a považuje ji za smysluplnou, velmi silně ji to motivuje. Když dělá to, co miluje, a miluje, to co dělá, pak práce přestává být prací. Sestry, které mají rádi svou práci jsou motorem, energií nemocnice. V zaměstnání je

důležitá také jistota pracovního místa. Sestra zaměřená na jistotu netouží po vysokých příjmech ani po vysokém postavení. Dodržuje předpisy, nerada riskuje, raději se spokojí s málem, ale musí ho mít jisté (9, 47).

V pracovním kolektivu tráví lidé podstatnou část svého života. Dobrá atmosféra na pracovišti a dobrý pracovní kolektiv je pro určitou skupinu pracovníků to nejdůležitější v pracovním procesu. Těmto pracovníkům záleží daleko více na lidech, se kterými pracují, na přátelských vztazích než na penězích nebo pracovních výsledcích. Pracovní kolektiv sester je téměř výlučně ženský kolektiv tvořený ženami stejného či podobného zaměření. Hlavním problémem bývá ženská upovídanost. Kolektiv se pak rozdělí na skupinky stojící proti sobě a to jen proto, že sestry nedokážou mlčet. Základními pravidly, jak předejít otevřeným konfliktům a vytvořit přátelštější atmosféru, jsou dobře si zorganizovat práci, vytvořit rovnováhu mezi rutinními a různorodými úkoly, protože rutinní úkoly sestry vyčerpávají a naopak příliš mnoho rozmanitých úkolů vede k chaosu a dezorientaci. Důležité je naučit se komunikovat, protože slova, ale i gesta, pohyby hovoří za vše. Prostředí taktéž výrazně ovlivňuje náladu sester. Mělo by být vyzdobené obrázky, vkusně vymalované, aby působilo pozitivně. Nezastupitelné místo má rodinné zázemí. Čím lépe funguje osobní život sestry, tím lépe zvládá problémy v zaměstnání a lépe se jí pracuje (9, 46).

Významnou roli ve vytváření pracovního kolektivu má zcela určitě vrchní či staniční sestra. Vedoucí sestra se musí denně o kolektiv starat, posilovat ho, rozvíjet jeho přednosti. Na jejich schopnostech v podstatě závisí, jestli je kolektiv na pracovišti rozhádaný či přátelský a spolupracující. Vedoucí sestra by měla být pro své podřízené oporou, měla by být loajální, tzn. měla by se za ně postavit a obhájit je v případě, že pochybily. Měla by být pro své podřízené advokátem, ale také jejich přítelkyně. Měla by se v přiměřené míře orientovat i v soukromém životě podřízených sester, aby lépe porozuměla jejich postojům a požadavkům v práci, kterým, pokud je to možné, vyhová. Vedoucí sestra by měla vyjádřit pochopení v případě, že se sestry vzdělávají, umožnit jim studijní volno nebo účast na vzdělávacích kurzech. Toto všechno snáze vykoná pro druhé, když se i ona sama bude starat o svůj osobní i profesionální rozvoj (48).

Kariéra je profesionální dráha pracovníka životem, ve které získává své zkušenosti, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj potenciál. Rozvoj kariéry se dělí na plánování kariéry, kam patří úsilí pracovníka o nalezení a uskutečnění vlastní cesty životem, a na management kariéry, což znamená úsilí organizace umožnit svým zaměstnancům profesionální růst s souladu s jejich osobním potenciálem. Pracovníci, kteří chtějí pracovat na své kariéře, pracují intenzivněji, když se jim otevře cesta osobního rozvoje. V průběhu života mají pracovníci různé představy, jak postupovat za životním úspěchem. Na začátku kariéry se pracovníci soustředí na osobní rozvoj, chtějí co nejdříve dosáhnout určitého společenského postavení a uznání, ale také získání vysokého platu nebo služebního automobilu. Na tom se prezentuje potřeba ukázat, že je člověk úspěšný. Uprostřed kariéry znají už pracovníci své silné a slabé stránky a vybírají si úkoly, které odpovídají jejich měnícímu se profesionálnímu profilu a charakteru jejich osobnosti. Pracovník v této fázi očekává respekt ze strany organizace, jistotu o možnostech své kariéry, ocenění své osoby, adekvátní způsob uplatňování svých silných stránek a průběžné vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Je proto úkolem managementu ošetrovatelské péče povzbuzovat sestry k celoživotnímu vzdělávání, umožnit jim tudíž profesní rozvoj a uspokojit jejich potřebu seberealizace (21, 39).

V souvislosti s kariérou je nutné uvést jako motivační faktor image a prestiž povolání sestry. V různých výzkumech prováděných na území České republiky se povolání všeobecné sestry neumístilo zrovna nejvýše. Ne příliš pozitivní image povolání sestry se vytváří po desetiletí. Z historického hlediska byla sestra jen jakousi pomocnicí pacienta bez vzdělání a bez řádné mzdy. Socialismus vychovával sestry odbornice, ale bez dostatečného prostoru pro ošetřování nemocných. Sestra byla po celou dobu jen ve stínu lékaře. V současnosti se postavení sestry začíná měnit k lepšímu, sestry se sdružují v odborných organizacích, odborně se specializují a dále se vzdělávají. Je jasné, že prestiž si musí sestry budovat i samy. Pokud bude každá sestra na sobě pracovat, chovat se tak, aby se pacient ve své tíživé situaci cítil dobře a bezpečně, jistě se stane i profese sestry uznávanější. Zajímavý je fakt, že v rámci ošetrovatelství se vyššímu společenskému statutu těší sestry mající technické znalosti a pracující s nejmodernějšími přístroji. Jsou to sestry pracující na jednotkách intenzivní

péče, na jednotkách specializované péče pro děti, přednemocniční neodkladné péče. Jejich práce je spojována s většinou s čistou prací. Naopak sestry, pracující na odděleních následné péče nebo se seniory a které zabezpečují tělesné funkce pacienta, mají nižší prestiž a zároveň také věří, že zvýšení ošetrovatelského statusu není možné v souvislosti s plněním těchto úkolů (6, 50).

Rozhodně nelze opomenout image organizace jako motivační faktor. Image organizace znamená dojem, jakým působí na vnější okolí, jak je vnějším okolím vnímána. Zde se uplatňuje několik faktorů. Patří sem organizační design, který ukazuje jednoznačné určení vizuálních atributů uplatňovaných jako součást loga organizace, kultura organizace, která zahrnuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů, která nejsou nikde výslovně formulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce, dále chování organizace, jež představuje způsob chování pracovníků vůči sobě navzájem a vůči okolí. Dalším faktorem je komunikace organizace, což znamená umožnit přístup k informacím interním a externím subjektům takovým způsobem, aby byla pozitivně přijímána a nakonec produkt organizace, což je kvalita poskytované léčebné a ošetrovatelské péče (3, 54).

Zábava v souvislosti s motivací může působit jaksi zvláštně, ale je jasné, že pokud lidem práce nabízí určitou zábavu, přistupují k ní s větším nadšením. Zábava má výrazný vliv na ovzduší, ve kterém se práce vykonává. Je tedy nutno vytvořit takové ovzduší, kde se lidé mohou bavit prací a při práci, kde mohou zažívat radostnou pohodu a pozitivně vnímat humor na pracovišti. Toto všechno závisí mimo jiné také na každodenním chování vedoucí sestry. Je důležité se usmívat, na pár minut se zastavit a popovídat si a občas i zažertovat. I sestry si rády dělají život veselejším, mají rády něco, co je na chvíli odpoutá od jejich práce. Ve skutečnosti to vede k povznesení jejich ducha tak, že pracují s mnohem větším nadšením (29).

#### **1.4 Demotivace**

Jedním z hlavních úkolů vedoucího pracovníka je motivovat své podřízené. Aby mohl efektivně motivovat, musí znát individuální motivy každého z podřízených. Zaměstnanci se zpravidla chovají tak, jak je vedoucí motivují, jak je hodnotí, odměňují

a jak si jich váží. Motivaci oslabují či dokonce znemožňují určité situace. Mezi ně patří nespravedlivé hodnocení a hodnocení zaměřené na kritiku. Na nespravedlivé hodnocení reagují pracovníci snížením pracovního úsilí a zájmu o práci a dokonce i výkonu. Dále tolerovat nízkou výkonnost, protože pak lidé nabudou dojmu, že podprůměrná práce postačuje. Dalšími demotivujícími faktory jsou nedostatečné využívání schopností, nejasné, často se měnící úkoly, nuda, monotónní, opakující se práce, zanedbávání zpětné vazby od vedoucího, přemíry bariér a omezení v samostatné práci, jako jsou pravidla, směrnice, metodické pokyny. Dále sem patří pracovní přetížení, špatná organizace práce, nezasloužená kritika, nezasloužená pochvala jiného pracovníka, nespravedlivé odměňování, špatný přístup k realizaci změn, rozhodování o lidech bez nich, nevhodná volba manažerských technik a přístupu k lidem, hrubé jednání nebo zesměšnění, neochota zabývat se pracovními problémy podřízených, nezájem o nápady podřízených, nedostatečná komunikace apod. (9, 14, 45, 47).

## **1.5 Vedoucí sestra jako manažer**

„Management je proces koordinování činností skupiny osob, realizovaný jednotlivcem nebo více lidmi. Je zaměřen na dosažení výsledků, které nelze dosáhnout individuální činností. Management je proces stavění a plnění cílů, při němž se používají a koordinují lidské, technické a finanční zdroje....Management je kreativní řešení problémů v procesu plánování, vedení lidí a kontrolování zdrojů organizace se záměrem dosáhnout jejího poslání a cíle (11, s. 364)“.

Termín vedoucí sestra ve zdravotnictví představuje tři úrovně vedení, odpovídající úrovním managementu tzv. manažerské pyramidě. Na nejnižším stupni pyramidy se nacházejí manažeři první linie. Tato základní úroveň postavení manažerů představuje jen jeden stupeň výše nad výkonnými zaměstnanci, jejich úkolem je operativní ovlivňování každodenních činností. Měli by mít více specifických, odborných a technických znalostí. V sesterském managementu se jedná o staniční sestry. O úroveň výš stojí vrchní sestry, tzv. střední úroveň managementu, která provádí koordinaci výkonu operativních činností. Na této úrovni jsou požadavky na technické znalosti méně závislé na druhu pracovní činnosti. Manažer střední linie se musí více

řídít principem univerzálnosti. Nejvyšší úrovní managementu je tzv. vrcholový neboli top management. Ten formuluje dlouhodobé strategie podniku, v jejich činnosti je velká univerzálnost a manažer by měl být schopen řídit podniky různých zaměření. Sesterský top management je představován hlavní sestrou (30).

Termín směnná sestra je všeobecná sestra pracující ve dvojsměnném či třísměnném provozu. „Všeobecná sestra vykonává činnosti podle § 3 odst. 1 a dále bez odborného dohledu a bez indikace v souladu s diagnózou stanovenou lékařem poskytuje, případně zajišťuje základní a specializovanou péči prostřednictvím ošetrovatelského procesu. ... (59).

Současné zdravotnictví poskytuje dostatek příležitostí managementu v ošetrovatelství. Role sestry manažerky je bezesporu jednou z nejobtížnějších pozic v jakémkoli odvětví. K tomu, aby se člověk mohl stát manažerem, se potřebuje naučit nové procesy, získat nové schopnosti a osvojit si nové postoje. V oboru ošetrovatelství sestry potřebují manažerské schopnosti, aby mohly pracovat s pacienty a personálem. Čas, energie a finanční prostředky, které jsou věnované získávání řídicích schopností, jsou investice do budoucnosti zdravotnictví (22).

Tato práce se věnuje vrchním sestřám jako vedoucím. Vrchní sestra oddělení je důležitým článkem organizační struktury zdravotnického zařízení. Vrchní sestry jsou zodpovědné za řízení složitých ošetrovatelských procesů a organizačního chodu oddělení. Pro vedení lidí bývají velmi dobře vybavené jak manažersky, tak lidsky. Vrchní sestry zodpovídá za kvalitu poskytované ošetrovatelské péče na oddělení. Mezi povinnosti vrchní sestry patří organizace, řízení a kontrola činnosti podřízených zaměstnanců, tj. sester, sanitářů a dalších pomocných pracovníků, dále schvalování rozpisů služeb, kontrola řádného dodržování pracovní doby, rozhodování o rovnoměrném čerpání dovolených, aby nedošlo k narušení provozu oddělení. Vrchní sestra vypracovává návrhy změn na zvýšení platu a osobního ohodnocení, řídí porady sester na oddělení. Dále navrhuje osobní rozvoj podřízených sester a vybírá je pro další vzdělávání a vyšší funkční zařazení. Organizuje semináře, odborné stáže a zajišťuje literaturu pro další celoživotní vzdělávání. Sama se samozřejmě také průběžně vzdělává, absolvuje semináře a kurzy zaměřené na komunikaci a vedení týmu, řešení



konfliktních situací atd. Vrchní sestra provádí kontroly kvality práce sester, kontroly vedení dokumentace, zavádí nové ošetrovatelské postupy v souladu se standardy. Zároveň řeší celou řadu neočekávaných situací, které se denně vyskytují v provozu. Tyto situace musí zvládat bez paniky, zmatku, s nadhledem a notnou dávkou diplomacie a taktu (28, 58).

Aby byla vrchní sestra úspěšnou manažerkou oddělení, musí dělat správné věci správně, musí chtít řídit ostatní a mít na ostatní silný vliv, musí se spoléhat na svou autoritu, znalosti, schopnosti, musí mít cit a pochopení, musí komunikovat se svými sestrami a musí uplatňovat individuální přístup ke každému spolupracovníkovi. Je velmi důležité, aby se vrchní sestra snažila vybudovat si důvěru, respekt ostatních sester na základě jejích znalostí, spolehlivosti a spravedlivého přístupu. Vrchní sestra určitě zapůsobí na své okolí pozitivně, pokud se bude upřímně zajímat o lidi, bude se usmívat, pamatovat si jména lidí a oslovovat je, pokud bude pozorným posluchačem, bude hovořit o všem, co zajímá druhého a upřímně vzbuzovat ve druhém pocit, že je důležitou osobou. Úspěšná manažerka nešetří chválou a uznáním, váží si hodnot a názorů sester, chová se přátelsky k podřízeným, umí si určit priority a zachovává klid v náročných situacích (11, 18, 23)

Vrchní sestra potřebuje k naplnění své nelehké role dostatek energie, vitality, houževnatosti, důslednosti, chuti do práce. Velkým problémem u sester manažerek je stres. Stres z přetíženosti bývá nejčastěji způsoben velkým pocitem zodpovědnosti, časovou tísní a nedostatkem podpory. Často i vážnoucí zpětná vazba, nejasně stanovené úkoly nebo špatná organizace práce přispívají ke vzniku stresu. Tomu se pak dá snadno předejít osvojením správných zásad ošetrovatelského managementu, tj. dobře si zorganizovat svoji práci a čas, delegovat kompetence a zbavit se pocitu, že všechno stojí jen na nich a bez nich nic nejde. Je vhodné využít různých doporučení týkající se vedení týmu (Příloha 3) [23, 26].

## **1.6 Efektivní motivace sester sestrou manažerkou**

V dnešní době není příliš jednoduché motivovat sestry, ale je to možné. Úkolem sestry manažerky je motivovat tak, aby měly pozitivní pocit ze své práce a odváděly

kvalitní ošetrovatelskou péčí. K efektivní motivaci patří znalost motivačních faktorů sester, protože tak budou motivované k dosažení cíle. Měla by povzbuzovat zájem sester, zjistit připravenost sester na přijetí větší odpovědnosti, a pokud jsou připravené, měly by ji dostat. Je třeba povzbuzovat sestry v touze dostat se výš v jejich kariéře (18, 47).

Sestry nemotivují pouze peníze a odměny, ale také uznání a společenská interakce ať už mezi jednotlivci nebo týmy nebo v rámci celého zdravotnického zařízení. Ze strany managementu nemocnice je vhodné podporovat mimopracovní aktivity jako jsou sportovní akce, výlety, společenské akce, které prokazatelně působí na pocit sounáležitosti a na budování týmového ducha. Sestry, které se účastní těchto akcí mimo pracovní dobu je možné motivovat daleko snáze. Ze všech faktorů, které Herzberg identifikoval jako motivátory, byly nejvýše zařazeny právě uznání a úspěch. Vyjádřit sestrám uznání za vykonanou práci je jedním z nejlepších způsobů, jak je podporovat. Jednoduché „děkuji vám“ za splněný úkol nebo vyjádření k dobře vykonané práci je odměňující. Extrémně silnými motivátory je skutečná radost z úsilí sester ze strany vedoucích a podpora sester v jejich osobním rozvoji. Veřejné „děkuji vám“ je mnohem efektivnější než soukromé poděkování. Dokonce by mohlo motivovat ostatní sestry, aby se chovaly takovým způsobem, aby také dosáhly podobné odměny. Sestry budou více motivované v prostředí, kde je zajištěna pozitivní a radostná atmosféra, kde je klima ve vztahu k cílům organizace, k pracovníkům i jejich potřebám příznivé. Příznivé pracovní klima vede i ke zvýšení výkonu. Z této příznivé atmosféry bude pak nebude těžit jen sestra, ale celý chod systému. Bylo by samozřejmě přinejmenším pěkné, kdyby vedoucí v ošetrovatelství vymysleli univerzální návod na zvýšení motivace, který by platil pro všechny, nehledě na rozdíly jednotlivců, návod, který by se dal použít v jakékoli situaci. Existují však rozdíly mezi jednotlivci, ale i skupinami týkající se jejich schopností, zkušeností, preferencí, hodnot, kultury, času a názorů. Je na místě podotknout, že motivaci komplikuje fakt, že fyziologické potřeby se i u jednoho zaměstnance čas od času liší svojí intenzitou, psychosociální potřeby se mění s úrovní vyspělosti. Management nemocnic by se proto měl zabývat těmito potřebami, hodnotami, chtěním, které mají jistý vliv na chování nebo činy pracovníků.

Názory manažerů na adekvátní motivaci se ale mohou lišit od představ zaměstnanců a potom se tudíž mnohá motivační snažení míjí účinkem. Jak už bylo řečeno výše, úkolem manažera je poznat hodnotový žebříček svých podřízených a působit na tyto hodnoty. Pro správnou motivaci sester na oddělení je také nezbytné, aby měl manažerský tým možnost efektivně a flexibilně manipulovat s celou řadou motivačních nástrojů vzhledem k potřebám na každém konkrétním pracovišti (16, 18, 22, 47, 56).

Sestra manažerka by měla k dosažení vysoké úrovně motivovanosti svých podřízených být sama motivovaná, protože pouze motivovaný vedoucí motivuje ostatní. Byly formulovány tipy na sebmotivaci v zaměstnání (Příloha 4). Sestra manažerka by měla dávat dobrý příklad, musí být sebevědomá a cílevědomá, měla by si vybírat lidi, kteří jsou vysoce motivovaní, měla by se informovat a ptát, při práci by měla stanovit náročné, ale dosažitelné a reálné cíle. Jen když lidé s cíli souhlasí, dosáhnou jich, proto by se měli na jejich stanovení podílet. Vedoucí sestra si musí uvědomit, že pokrok motivuje a že by měla dávat zpětnou vazbu o tom, jak si sestry vedou, kde jsou na cestě k cíli (2, 12, 20, 26).

Odvážné vedoucí sestry podporují zdravý konflikt. Některé sestry mohou vidět zdravou konkurenci jako motivující, těm pak toto soutěživé prostředí prospívá, na druhou stranu jiné sestry ho mohou chápat jako zaujaté, nepřátelské. Pro sestry se soutěživým duchem je velmi motivující výzva, kdo první splní pracovní úkol, kdo dostane nejlepší hodnocení nebo kdo prokáže nejlepší způsobilost (18).

Sestra manažerka by měla být spravedlivá v odměňování, měla by odměnit každý úspěch, nejenom finančně, ale i uznáním, veřejnou pochvalou, vyšším postavením. Všichni potřebují uznání, když někdo ocení, čím přispěli. Měla by pravidelně chválit zaměstnance, výjimečně napomínat. Chválou je třeba na druhé straně šetřit, protože pokud se používá často a neuváženě, podléhá devalvaci. Dále je třeba zacházet s každým člověkem jako se zodpovědnými, dospělými lidmi. Je potřeba udělat si čas na individuální pohovory, pravidelně hodnotit výkonnost při osobních pohovorech, ale také vytvořit pracoviště zbavené předsudků a předpojatostí, vytvořit podmínky pro rozvoj osobních schopností a dovedností sester, ale také poskytovat lidem zkušenosti a vzdělávání potřebné ke zlepšování výkonu. Sestry jsou většinou

ochotné se pracovně zapojit, pokud dostanou šance. Zajímavé příležitosti k osobnímu rozvoji, k uplatnění vedou k vyšší míře angažovanosti. Nejdůležitější je vzbuzovat nadšení, zápal pro naplnění cílů osobních i cílů nemocnice. Je potřeba ukazovat sestřám, co mají udělat, aby rozvíjely svou kariéru (12, 26, 32, 45).

## **1.7 Vzdělávání v oboru ošetrovatelství**

V oblasti vzdělávání sester došlo v devadesátých letech k mnoha důležitým změnám. Dříve sestra získala kvalifikaci pro výkon povolání jednak na střední zdravotnické škole, na vyšší zdravotnické škole a také na vysoké škole univerzitního či neuniverzitního typu. Kvalifikační přípravu celoživotního vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků upravuje zákon 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů. Způsobilost k výkonu povolání zdravotnického pracovníka obsahuje tři aspekty: odbornou způsobilost podle tohoto zákona, zdravotní způsobilost a bezúhonnost. Odborná způsobilost k výkonu povolání všeobecné sestry se získává absolvováním nejméně tříletého akreditovaného zdravotnického bakalářského studijního oboru pro přípravu všeobecných sester a nejméně tříletého studia v oboru diplomovaná všeobecná sestra na vyšších zdravotnických školách. Za výkon povolání všeobecné sestry se považuje poskytování ošetrovatelské péče, sestra se dále podílí na preventivní, léčebné, diagnostické, rehabilitační, neodkladné nebo dispenzární péči. Ze zákona jsou sestry povinny se celoživotně vzdělávat. Celoživotním vzděláváním se rozumí průběžné obnovování, zvyšování, prohlubování a doplňování vědomostí, dovedností a způsobilosti zdravotnických pracovníků. Zákon 96/2004 Sb., v platném znění současně stanovuje formy celoživotního vzdělávání. Těmi jsou specializační vzdělávání, certifikované kurzy, inovační kurzy a odborné stáže v akreditovaných zařízeních, účast na školicích akcích, publikační, pedagogická a vědecko-výzkumná činnost nebo samostatné studium odborné literatury. Celoživotní vzdělávání je potřebné, aby člověk obstál ve své profesi, aby se přizpůsobil neustálým změnám na trhu práce, které jsou způsobeny vývojem nových technologií, množstvím informací, aby

vyhověl požadavkům zaměstnavatele. Zdravotnictví je jedním z nejrychleji se rozvíjejících odvětví společnosti, neustálé inovace a moderní technologie vyžadují stále intenzivnější celoživotní vzdělávání nelékařů. Celoživotní vzdělávání je nástrojem, jak si udržet praktické dovednosti a přehled o nejnovějším rozvoji. Dnes existuje celá řada vzdělávacích forem poskytovaných zdravotnickými zařízeními, profesními sdruženími, ale i možnost vzdělávání po internetu formou e-learningových kurzů. Možnost vzdělávání, vytvoření podmínek pro studium je proto jistě jedním z dalších motivačních faktorů sester. Pro sestru je důležité pokračovat ve vzdělávání, pokud sama bude chtít, mít pozitivní zkušenosti z dosavadního vzdělávání, pociťovat osobní prospěch, znát význam vzdělávání. Dále je pro sestru důležitá dostupnost časová i finanční, uznání dosaženého vzdělání a uvědomění si významu celoživotního vzdělávání (10, 25, 33, 62).

### **1.8 Motivační program nemocnice**

Každá organizace, a nemocnice nevyjímaje, by se měla orientovat na racionální stimulaci svých zaměstnanců. Tato orientace může mít podobu motivačního programu. Ten obsahuje skutečnosti, které stimulují zaměstnance v souladu s pracovními úkoly, cíli a společenským posláním organizace. Motivační program je také vymezen organizační kulturou, jejími hodnotami, ale také motivačním profilem a demografickým složením zaměstnanců. Motivační program ukazuje personální a sociální politiku organizace a je proto velmi specifický. Pro jeho sestavení je tudíž nezbytně nutné znát charakteristické znaky pracovního kolektivu. A to je úkolem především personálního managementu (36, 60).

Sestavování motivačního programu má dvě fáze. První je fáze analytická, kdy se provádí sběr a vyhodnocení potřebných informací, jako jsou technické, technologické, organizační podmínky práce, profesní a kvalifikační složení pracovníků. Dále zahrnuje informace o postojích zaměstnanců k práci, k organizaci, o případné pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Druhá fáze se týká přípravy a uvádění motivačního programu a obsahuje stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků, vyhodnocení dosavadních forem motivování pracovníků a výběr vhodných stimulačních

prostředků. Stimulační prostředky zahrnují širokou škálu pobídek, od prostředků hmotného a morálního ocenění až po možnosti odborného růstu, kariérový postup, sociální zabezpečení, zaměstnanecké výhody a další. Motivační program je nutné formulovat do podoby podnikového dokumentu a zveřejnit ho. Musí vycházet z potřeb nemocnice, jeho účinnost je ale časově omezena a je třeba ho v určitých časových obdobích inovovat v závislosti na měnících se potřebách nemocnice (36, 60).

## **2 CÍL PRÁCE A HYPOTÉZY**

### **2.1 Cíl práce**

Identifikovat a srovnat motivační faktory u vedoucích sester a směnných sester.

### **2.2 Hypotézy**

Hypotéza 1: Nejdůležitějším motivačním faktorem u sester ve vedoucích funkcích je profesní rozvoj.

Hypotéza 2: Nejdůležitějším motivačním faktorem u směnných sester je finanční ohodnocení.

Hypotéza 3: Motivační faktory sester se mění v závislosti na profesním zařazení.

### 3 METODIKA

#### 3.1 Použité metody

Ke zpracování empirické části diplomové práce jsme použili kvantitativní metodu výzkumu. Pro získání potřebných údajů a k dosažení stanoveného cíle a hypotéz byla použita metoda dotazování technikou dotazníku. Dotazník (Příloha 1) byl sestaven pouze pro účely této práce a byl určen pro vrchní a směnné sestry. Byl rozdán sestrám do Nemocnice České Budějovice, a.s., Nemocnice Tábor, a.s., Nemocnice Písek, a.s., Nemocnice Strakonice, a.s., Nemocnice Český Krumlov, a.s., Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s. a Nemocnice Prachatice, a.s. Výzkumné šetření bylo prováděno v průběhu měsíce února 2010.

V úvodu dotazníku byly sestry seznámeny s tématem diplomové práce. Dotazník byl anonymní, obsahoval 31 otázek. Položka číslo 5 byla navržena do podoby tabulky. Respondenti stanovovali subjektivní váhu u každého motivačního faktoru známkami od 1 do 5, podle toho, který motivační faktor je nejvíce motivuje k práci, přičemž známka 1 znamenala nejvíce a známka 5 nejméně motivující faktor k výkonu práce. Ostatní otázky byly formulované jako uzavřené a jedna jako polootevřená. Identifikační otázky byly zařazeny na začátek dotazníku, pak následovaly otázky konkrétní. Respondenti označovali jimi vybranou odpověď, u jedné otázky mohli označit více odpovědí.

Pro vyhodnocení dotazníkového šetření byl použit program SPSS 12.0 a Microsoft Office Excel 2003. Pro zhodnocení četností byla využita deskriptivní statistická funkce. Pro vyhodnocení statisticky významných vztahů u vybraných proměnných byly použity kontingenční tabulky (Crosstabs) a Pearsonův chí kvadrát test (Pearson Chi-Square). Kontingenční tabulky se používají ke zjišťování vztahu dvou proměnných a Pearsonův chí kvadrát testuje nezávislost řádkové a sloupcové proměnné.



### **3.2 Charakteristika výzkumného souboru**

Jako výzkumný soubor jsme zvolili vrchní a směnné sestry ve všech výše jmenovaných nemocnicích Jihočeského kraje. Dotazníky byly rozdány v celkovém počtu 550 dotazníků, z toho 130 dotazníků do nemocnice v Českých Budějovicích, 80 do nemocnice v Táboře, 90 dotazníků do nemocnice v Písku, 70 dotazníků do nemocnice v Českém Krumlově, 70 dotazníků do nemocnice v Jindřichově Hradci, 60 dotazníků do nemocnice v Prachaticích a 50 dotazníků do nemocnice ve Strakoniciích. Návratnost dotazníků byla 474 dotazníků, což je 86 %. Ke zpracování výsledků šetření bylo z důvodu neúplného nebo nesprávného vyplnění vyřazeno 56 dotazníků. Celkem bylo ke zpracování práce použito 418 dotazníků (100 %).

## 4 VÝSLEDKY

### 4.1 Popisná statistika

**Tabulka 1 Věk respondentů** (*Tabulka k otázce 1*)

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
20-30 let	118	28,2	28,2	28,2
31-40 let	125	29,9	29,9	58,1
41-50 let	97	23,2	23,2	81,3
51 a více let	78	18,7	18,7	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) je 125 sester (29,9 %) ve věku 31-40 let, 118 sester (28,2 %) ve věku 20-30 let, 97 sester (23,2 %) je nachází ve věkové skupině 41-50 let a sester starších než 51 let je 78 (18,7 %).

**Tabulka 2 Vzdělání respondentů** (*Tabulka k otázce 2*)

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Středoškolské	171	40,9	40,9	40,9
PSS	150	35,9	35,9	76,8
Vyšší odborné	34	8,1	8,1	84,9
Vysokoškolské	63	15,1	15,1	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) má ukončeno středoškolské vzdělání 171 sester (40,9 %), středoškolské a pomaturitní specializační vzdělání má 150 sester (35,9 %), vysokoškolské vzdělání ukončené titulem Bc. nebo Mgr. 63 sester (15,1 %) a vyšší odborné vzdělání má 34 sester (8,1 %).

**Tabulka 3 Pracovní zařazení respondentů** (Tabulka k otázce 3)

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Směnná	354	84,7	84,7	84,7
Vrchní	64	15,3	15,3	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) pracuje 354 sester (84,7 %) jako směnná sestra a 64 sester (15,3 %) jako vrchní sestra.

**Tabulka 4 Délka odborné praxe respondentů** (Tabulka k otázce 4)

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Do 5let	98	23,4	23,4	23,4
6-10 let	51	12,2	12,2	35,6
11-20 let	102	24,4	24,4	60,0
21-více let	167	40,0	40,0	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) pracuje jako sestra 167 sester (40 %) 21 a více let, 102 sester (24,4 %) pracuje ve zdravotnictví 11-20 let, do 5 let pracuje jako sestra 98 sester (23,4 %) a 6-10 let pracuje 51 sester (12,2 %).

**Tabulka 5 Znalost kritérií finančního ohodnocení respondentů** (Tabulka k otázce 6)

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Ano	324	77,5	77,5	77,5
Nezajímá mě to	17	4,1	4,1	81,6
Ne	77	18,4	18,4	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) zná kritéria, podle jakých jsou finančně ohodnoceny, 324 sester (77,5 %), 77 sester (18,4 %) je nezná a 17 sester (4,1 %) kritéria finančního ohodnocení nezajímají.

**Tabulka 6 Platové ohodnocení respondentů v závislosti na vykonávané práci**  
(*Tabulka k otázce 7*)

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Určitě ano	9	2,2	2,2	2,2
Spíše ano	84	20,1	20,1	22,2
Těžko rozhodnout	86	20,6	20,6	42,8
Spíše ne	159	38,0	38,0	80,9
Určitě ne	80	19,1	19,1	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) si 159 sester (38,0 %) myslí, že platové ohodnocení spíše neodpovídá vykonávané práci, těžko se rozhoduje 86 sester (20,6 %), odpověď spíše ano zvolilo 84 sester (20,1 %), 80 sester (19,1 %) je přesvědčena, že platové ohodnocení určitě neodpovídá vykonávané práci a pouze 9 sester (2,2 %) si myslí, že platové ohodnocení určitě odpovídá vykonávané práci.

**Tabulka 7 Náležitě ohodnocení práce respondentů** (*Tabulka k otázce 8*)

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Určitě ano	15	3,6	3,6	3,6
Spíše ano	94	22,5	22,5	26,1
Těžko rozhodnout	76	18,2	18,2	44,3
Spíše ne	154	36,8	36,8	81,1
Určitě ne	79	18,9	18,9	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) 154 sester (36,8 %) spíše nepovažuje svou práci za náležitě ohodnocenou, 94 sester (22,5 %) spíše považuje práci za náležitě ohodnocenou, odpověď určitě nepovažuje zvolilo 79 sester (18,9 %), těžko se rozhodovalo 76 sester (18,2 %) a 15 sester (3,6 %) si myslí, že jejich práce je náležitě ohodnocena.

**Tabulka 8 Důležitost výše finanční odměny pro respondenty (Tabulka k otázce 9)**

			Důležitost finanční odměny					Celkem
			Určitě ano	Spíše ano	Těžko rozhodnut	Spíše ne	Určitě ne	
Zařazení	Směnné	Počet	206	115	12	12	9	<b>354</b>
		% ze směnných	58,2 %	32,5 %	3,4 %	3,4 %	2,5 %	<b>100,0 %</b>
Zařazení	Vrchní	Počet	30	31	2	1	0	<b>64</b>
		% z vrchních	46,9 %	48,4 %	3,1 %	1,6 %	0,0 %	<b>100,0 %</b>
<b>Celkem</b>		<b>Počet</b>	<b>236</b>	<b>146</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>418</b>
		<b>% ze všech</b>	<b>56,5 %</b>	<b>34,9 %</b>	<b>3,3 %</b>	<b>3,1 %</b>	<b>2,2 %</b>	<b>100,0 %</b>

Z celkového počtu 418 sester (100 %) 236 sester (56,5 %) uvedlo, že výše finanční odměny je ně určitě důležitá, pro 146 sester (34,9 %) je spíše důležitá, 14 sester (3,3 %) se těžko rozhodovalo, 13 sester (3,1 %) považuje finanční odměnu za spíše nedůležitou a 9 sester (2,2 %) za určitě nedůležitou.

Z celkového počtu 354 směnných sester (100 %) je finanční odměna určitě důležitá pro 206 směnných sester (58,2 %), spíše důležitá pro 115 směnných sester (32,5 %) a těžko se rozhoduje 12 směnných sester (3,4 %). Spíše nedůležitá je finanční odměna pro 12 směnných sester (3,4 %) a určitě nedůležitá je pro 9 směnných sester (2,5 %).

Z celkového počtu 64 vrchních sester (100 %) považuje finanční odměnu za spíše důležitou 31 vrchních sester (48,4 %), za určitě důležitou 30 vrchních sester (46,9 %), těžko se rozhodují 2 vrchní sestry (3,1 %). Spíše nedůležitá je finanční odměna pro 1 vrchní sestru (1,6 %).

**Tabulka 9 Závislost finančního ohodnocení respondentů na pracovním výkonu**  
(*Tabulka k otázce 10*)

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Určitě ano	42	10,0	10,0	10,0
Spíše ano	82	19,6	19,6	29,7
Těžko rozhodnout	58	13,9	13,9	43,5
Spíše ne	142	34,0	34,0	77,5
Určitě ne	94	22,5	22,5	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) je 142 sester (34,0 %) přesvědčeno, že finanční ohodnocení spíše nezávisí na jejich pracovním výkonu, 94 sester (22,5 %) určitě nezávisí, 82 sester (19,6 %) si myslí, že finanční ohodnocení spíše závisí na pracovním výkonu, těžko se rozhodovalo 58 sester (13,9 %) a odpověď určitě závisí zvolilo 42 sester (10 %).

**Tabulka 10 Důležitost jistoty pracovního místa pro výkon práce** (*Tabulka k otázce 11*)

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Určitě ano	206	49,3	49,3	49,3
Spíše ano	135	32,3	32,3	81,6
Těžko rozhodnout	34	8,1	8,1	89,7
Spíše ne	34	8,1	8,1	97,8
Určitě ne	9	2,2	2,2	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) považuje jistotu pracovního místa za určitě důležitou pro výkon práce 206 sester (49,3 %), spíše důležitou 135 sester (32,3 %), 34 sester (8,1 %) se těžko rozhodovalo, 34 sester (8,1 %) považuje jistotu pracovního místa za spíše nedůležitou pro výkon práce a 9 sester (2,2 %) za určitě nedůležitou pro výkon práce.

**Tabulka 11 Důležitost kariérního postupu pro respondenty (Tabulka k otázce 12)**

			Důležitost kariérního postupu					Celkem
			Určitě ano	Spíše ano	Těžko rozhodnout	Spíše ne	Určitě ne	
Zařazení	Směnná	Počet	41	83	80	126	24	<b>354</b>
		% ze směnných	11,6 %	23,4 %	22,6 %	35,6 %	6,8 %	<b>100,0 %</b>
Zařazení	Vrchní	Počet	4	25	10	23	2	<b>64</b>
		% z vrchních	6,3 %	39,1 %	15,6 %	35,9 %	3,1 %	<b>100,0 %</b>
Celkem		Počet	<b>45</b>	<b>108</b>	<b>90</b>	<b>149</b>	<b>26</b>	<b>418</b>
		% ze všech	<b>10,8 %</b>	<b>25,8 %</b>	<b>21,5 %</b>	<b>35,7 %</b>	<b>6,2 %</b>	<b>100,0 %</b>

Z celkového počtu 418 sester (100 %) považuje kariérní postup za spíše nedůležitý 149 sester (35,7 %) a za spíše důležitý 108 sester (25,8 %). Těžko se rozhodovalo 90 sester (21,5 %). Určitě důležitý je kariérní postup pro 45 sester (10,8 %) a určitě nedůležitý je pro 26 sester (6,2 %).

Z celkového počtu 354 směnných sester považuje 126 směnných sester (35,6 %) kariérní postup za spíše nedůležitý, 83 směnných sester (23,4 %) za spíše důležitý a těžko se rozhoduje 80 směnných sester (22,6 %). 41 směnných sester (11,6 %) považuje kariérní postup za určitě důležitý a určitě nedůležitý je pro 24 směnných sester (6,8 %).

Z celkového počtu 64 vrchních sester (100 %) považuje kariérní postup 25 vrchních sester (39,1 %) za spíše důležitý, 23 vrchních (35,9 %) za spíše nedůležitý a těžko se rozhoduje 10 vrchních sester (15,6 %). Kariérní postup je určitě důležitý pro 4 vrchní sestry (6,3 %) a určitě nedůležitý je pro 2 vrchní sestry (3,1 %).

**Tabulka 12** Možnost profesního postupu respondentů v nemocnici (Tabulka k otázce 13)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Určitě ano	42	10,0	10,0	10,0
Spíše ano	112	26,8	26,8	36,8
Těžko rozhodnout	101	24,2	24,2	61,0
Spíše ne	138	33,0	33,0	94,0
Určitě ne	25	6,0	6,0	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) si 138 sester (33,0 %) myslí, že spíše nemá možnost profesního postupu v nemocnici, 112 sester (26,8 %) si myslí, že spíše má možnost, profesního postupu, 101 sester (24,2 %) se těžko rozhoduje, 42 sester (10 %) určitě má možnost a 25 sester (6 %) určitě nemá možnost profesního postupu.

**Tabulka 13** Důležitost samostatného rozhodování a odpovědnost za práci (Tabulka k otázce 14)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Určitě ano	158	37,8	37,8	37,8
Spíše ano	204	48,8	48,8	86,6
Těžko rozhodnout	28	6,7	6,7	93,3
Spíše ne	21	5,0	5,0	98,3
Určitě ne	7	1,7	1,7	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) je pro 204 sester (48,8 %) spíše důležité samostatné rozhodování a odpovědnost za práci, určitě důležité je pro 158 sester (37,8 %), těžko se rozhoduje 28 sester (6,7 %). Samostatné rozhodování a odpovědnost za práci spíše není důležité pro 21 sester (5,0 %) a určitě nedůležité pro 7 sester (1,7 %).



**Tabulka 14 Uznání vedoucí sestry za práci respondentů** (Tabulka k otázce 15)

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Určitě ano	139	33,3	33,3	33,3
Spíše ano	147	35,2	35,2	68,4
Těžko rozhodnout	62	14,8	14,8	83,3
Spíše ne	60	14,3	14,3	97,6
Určitě ne	10	2,4	2,4	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) si 147 sester (35,2 %) myslí, že jim vedoucí sestra spíše projevuje uznání za jejich práci, 139 sestrám (33,3 %) určitě projevuje vedoucí sestra uznání za jejich práci, 62 sester (14,8 %) se těžko rozhoduje. 60 sester (14,3 %) je toho názoru, že jim vedoucí sestra spíše neprojevuje uznání a 10 sestrám (2,4 %) určitě neprojevuje uznání za jejich práci.

**Tabulka 15 Uznání jako motivační faktor k vyššímu pracovnímu výkonu respondentů** (Tabulka k otázce 16)

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Určitě ano	186	44,5	44,5	44,5
Spíše ano	168	40,2	40,2	84,7
Těžko rozhodnout	39	9,3	9,3	94,0
Spíše ne	21	5,0	5,0	99,0
Určitě ne	4	1,0	1,0	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) uznání určitě motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu 186 sester (44,5 %), spíše motivuje 168 sester (40,2 %), těžko se rozhodovalo 39 sester (9,3 %). Uznání spíše nemotivuje k vyššímu pracovnímu výkonu 21 sester (5,0 %) a určitě nemotivuje 4 sestry (1,0 %).

**Tabulka 16** Potřeba zajímavých pracovních úkolů pro pracovní výkonnost respondentů (Tabulka k otázce 17)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Určitě ano	133	31,8	31,8	31,8
Spíše ano	173	41,4	41,4	73,2
Těžko rozhodnout	57	13,6	13,6	86,8
Spíše ne	50	12,0	12,0	98,8
Určitě ne	5	1,2	1,2	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) spíše potřebuje zajímavé pracovní úkoly a rozmanitou práci pro svou pracovní výkonnost 173 sester (41,4 %), určitě potřebuje 133 sester (31,8 %), těžko se rozhodovalo 57 sester (13,6 %). 50 sester (12 %) spíše nepotřebuje a 5 sester (1,2 %) určitě nepotřebuje zajímavé pracovní úkoly a rozmanitou práci pro svou pracovní výkonnost.

**Tabulka 17** Důležitost příjemných pracovních podmínek pro respondenty (Tabulka k otázce 18)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Určitě ano	308	73,7	73,7	73,7
Spíše ano	95	22,7	22,7	96,4
Těžko rozhodnout	10	2,4	2,4	98,8
Spíše ne	4	1,0	1,0	99,8
Určitě ne	1	0,2	0,2	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) považuje příjemné pracovní podmínky za určitě důležité 308 sester (73,3 %), spíše důležité jsou pro 95 sester (22,7 %) a těžko se rozhodovalo 10 sester (2,4 %). 4 sestry (1,0 %) spíše nepovažuje a 1 sestra (0,2 %) určitě nepovažuje příjemné pracovní podmínky za důležité.

**Tabulka 18 Důležitost příznivých mezilidských vztahů na pracovišti pro respondenty (Tabulka k otázce 19)**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Určitě ano	346	82,7	82,7	82,8
Spíše ano	63	15,1	15,1	97,8
Těžko rozhodnout	4	1,0	1,0	98,8
Spíše ne	5	1,2	1,2	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) považuje mezilidské vztahy na pracovišti za určitě důležité 346 sester (82,7 %), spíše důležité 63 sester (15,1 %), spíše nedůležité považuje mezilidské vztahy 5 sester (1,2 %) a těžko se rozhodovaly 4 sestry (1,0 %).

**Tabulka 19 Spokojenost respondentů s pracovními vztahy na pracovišti (Tabulka k otázce 20)**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Určitě ano	134	32,1	32,1	32,1
Spíše ano	196	46,8	46,8	78,9
Těžko rozhodnout	40	9,6	9,6	88,5
Spíše ne	41	9,8	9,8	98,3
Určitě ne	7	1,7	1,7	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) je s pracovními vztahy na pracovišti spíše spokojeno 196 sester (46,8 %), určitě spokojeno je 134 sester (32,1 %). Spíše nespokojeno s pracovními vztahy na pracovišti je 41 sester (9,8 %), těžko se rozhodovalo 40 sester (9,6 %) a 7 sester (1,7 %) je určitě nespokojeno s pracovními vztahy na pracovišti.

**Tabulka 20 Spokojenost s přístupem vedoucí sestry k respondentům (Tabulka k otázce 21)**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Určitě ano	176	42,1	42,1	42,1
Spíše ano	165	39,5	39,5	81,6
Těžko rozhodnout	38	9,1	9,1	90,7
Spíše ne	29	6,9	6,9	97,6
Určitě ne	10	2,4	2,4	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) vyjadřuje určitě spokojenost s přístupem vedoucí sestry 176 sester (42,1 %), 165 sester (39,5 %) je spíše spokojeno s přístupem vedoucí sestry, 38 sester (9,1 %) se těžko rozhoduje, spíše nespokojeno je 29 sester (6,9 %) a určitě nespokojeno je 10 sester (2,4 %).

**Tabulka 21 Atmosféra na pracovišti respondentů (Tabulka k otázce 22)**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Určitě ano	87	20,8	20,8	20,8
Spíše ano	210	50,2	50,2	71,1
Těžko rozhodnout	63	15,1	15,1	86,1
Spíše ne	53	12,7	12,7	98,8
Určitě ne	5	1,2	1,2	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) pokládá atmosféru na pracovišti za spíše uspokojivou a příjemnou 210 sester (50,2 %), určitě uspokojivou a příjemnou atmosféru má na pracovišti 87 sester (20,8 %), těžko se rozhoduje 63 sester (15,1 %). 53 sester (12,7 %) uvedlo atmosféru na pracovišti jako spíše neuspokojivou a nepříjemnou a 5 sester (1,2 %) jako určitě neuspokojivou a nepříjemnou.

**Tabulka 22 Význam prestiže nemocnice pro respondenta při výběru zaměstnavatele (Tabulka 23)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Určitě ano	65	15,6	15,6	15,6
Spíše ano	146	34,9	34,9	50,5
Těžko rozhodnout	106	25,3	25,3	75,8
Spíše ne	91	21,8	21,8	97,6
Určitě ne	10	2,4	2,4	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) 146 sester (34,9 %) uvedlo, že pro ně spíše je prestiž nemocnice významným kritériem při výběru zaměstnavatele, 106 sester (25,3 %) se těžko rozhodovalo, pro 91 sester (21,8 %) spíše není prestiž nemocnice významným kritériem, pro 65 sester (15,6 %) určitě je a pro 10 sester (2,4 %) určitě není prestiž nemocnice významným kritériem při výběru zaměstnavatele.

**Tabulka 23 Vliv image zaměstnavatele na respondenta (Tabulka k otázce 24)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Určitě ano	46	11,0	11,0	11,0
Spíše ano	129	30,9	30,9	41,9
Těžko rozhodnout	105	25,1	25,1	67,0
Spíše ne	115	27,5	27,5	94,5
Určitě ne	23	5,5	5,5	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) je 129 sester (30,9 %) spíše ovlivněno image zaměstnavatele, 115 sester (27,5 %) spíše není ovlivněno image zaměstnavatele a 105 sester (25,1 %) se těžko rozhoduje. 46 sester (11,0 %) určitě ovlivňuje image zaměstnavatele a 23 sester (5,5 %) určitě neovlivňuje image zaměstnavatele.

**Tabulka 24 Důraz na rozvoj a vzdělávání respondentů ze strany nemocnice**  
(Tabulka k otázce 25)

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Určitě ano	78	18,7	18,7	18,7
Spíše ano	166	39,7	39,7	58,4
Těžko rozhodnout	84	20,1	20,1	78,5
Spíše ne	74	17,7	17,7	96,2
Určitě ne	16	3,8	3,8	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) je 166 sester (39,7 %) přesvědčeno, že nemocnice spíše dbá na rozvoj a vzdělávání svých pracovníků, 84 sester (20,1 %) se těžko rozhoduje, 78 sester (18,7 %) si myslí, že nemocnice určitě dbá na rozvoj a vzdělávání pracovníků, 74 sester (17,7 %) spíše nedbá a 16 sester (3,8 %) je přesvědčeno, že zaměstnavatel určitě nedbá na rozvoj a vzdělávání svých pracovníků.

**Tabulka 25 Příležitost respondentů vzdělávat se v oboru (semináře, školení,...)**  
(Tabulka k otázce 26)

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Určitě ano	182	43,5	43,5	43,5
Spíše ano	176	42,1	42,1	85,6
Těžko rozhodnout	31	7,5	7,5	93,1
Spíše ne	28	6,7	6,7	99,8
Určitě ne	1	0,2	0,2	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) je 182 sester (43,5 %) přesvědčeno, že určitě mají a 176 sester (42,1 %) že spíše mají příležitost vzdělávat se v oboru. Těžko se rozhoduje 31 sester (7,5 %). 28 sester (6,7 %) pociťují, že spíše nemají možnost vzdělávat se v oboru a 1 sestra (0,2 %) určitě nemá možnost vzdělávat se v oboru.

**Tabulka 26 Poskytování zaměstnaneckých výhod pro respondenty (Tabulka k otázce 27)**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Určitě ano	90	21,5	21,5	21,5
Spíše ano	130	31,1	31,1	52,6
Těžko rozhodnout	96	23,0	23,0	75,6
Spíše ne	93	22,2	22,2	97,8
Určitě ne	9	2,2	2,2	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) 130 sester (31,1 %) spíše zohledňuje poskytování zaměstnaneckých výhod při výběru zaměstnavatele, 96 sester (23 %) se těžko rozhoduje a 93 sester (22,2 %) spíše nezohledňuje poskytování zaměstnaneckých výhod, 90 sester (21,5 %) určitě zohledňuje zaměstnanecké výhody a 9 sester (2,2 %) určitě nezohledňuje poskytování zaměstnaneckých výhod zaměstnavatelem.

**Tabulka 27 Hodnocení pracovního výkonu vedoucí sestrou (Tabulka k otázce 28)**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Ano	210	50,2	50,2	50,2
Nevím	135	32,3	32,3	82,5
Ne	73	17,5	17,5	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) se 210 sester (50,2 %) domnívá, že vedoucí sestra pravidelně hodnotí jejich pracovní výkon, 135 sester (32,3 %) neví a 73 sester (17,5 %) si myslí, že vedoucí sestra pravidelně nehodnotí jejich pracovní výkon.

**Tabulka 28 Spravedlnost v odměňování ze strany vedoucí sestry (Tabulka k otázce 29)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Určitě ano	111	26,5	26,5	26,6
Spíše ano	142	34,0	34,0	60,5
Těžko rozhodnout	119	28,5	28,5	89,0
Spíše ne	30	7,2	7,2	96,2
Určitě ne	16	3,8	3,8	100,0
<b>Celkem</b>	<b>418</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Z celkového počtu 418 sester (100 %) považuje vedoucí sestru za spíše spravedlivou v odměňování 142 sester (34,0 %), těžko se rozhoduje 119 sester (28,5 %). Určitě spravedlivou v odměňování považuje vedoucí sestru 111 sester (26,5 %), spíše nespravedlivou v odměňování chápe vedoucí sestru 30 sester (7,2 %) a určitě nespravedlivou 16 sester (3,8 %).

**Tabulka 29 Celková spokojenost sester v zaměstnání (Tabulka k otázce 31)**

			Celková spokojenost v zaměstnání					Celkem
			Velmi spokojena	Spokojena	Průměrně spokojena	Nespokojena	Velmi nespokojena	
Zařazení	Směnné	Počet	30	168	136	18	2	<b>354</b>
		% ze směnných	8,4%	47,5%	38,4%	5,1%	0,6%	<b>100,0%</b>
	Vrchní	Počet	10	36	17	1	0	<b>64</b>
		% z vrchních	15,6%	56,3%	26,5%	1,6%	0,0%	<b>100,0%</b>
<b>Celkem</b>		<b>Počet</b>	<b>40</b>	<b>204</b>	<b>153</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>418</b>
		<b>% ze všech</b>	<b>9,6%</b>	<b>48,8%</b>	<b>36,6%</b>	<b>4,5%</b>	<b>0,5%</b>	<b>100,0%</b>

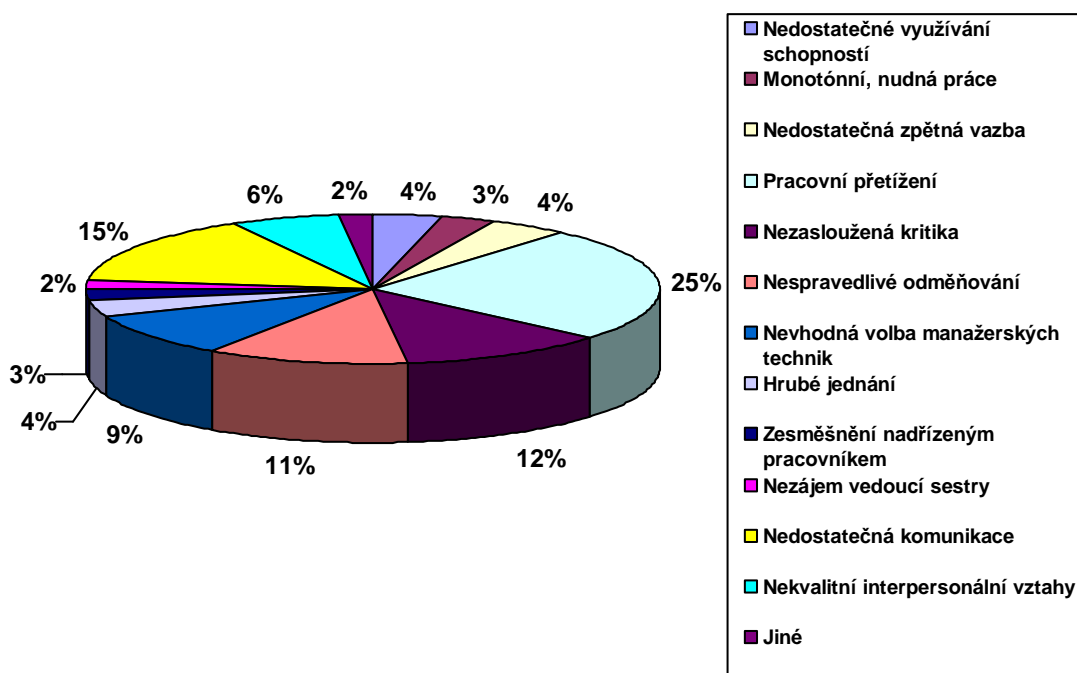
Z celkového počtu 418 sester (100 %) je spokojeno v zaměstnání 204 sester (48,8 %), průměrně spokojeno je 153 sester (36,6 %). Velmi spokojeno je 40 sester (9,6 %). 19 sester (4,5 %) je nespokojeno v zaměstnání a 2 sestry (0,5 %) jsou velmi nespokojené.

Z celkového počtu 354 směnných sester (100%) je spokojeno 168 směnných sester (47,5 %), průměrně spokojeno je 136 směnných sester (38,4 %). Velmi spokojeno je 30 směnných sester (8,4 %). Nespokojeno v zaměstnání je 18 směnných sester (5,1 %) a velmi nespokojené jsou 2 směnné sestry (0,6 %).



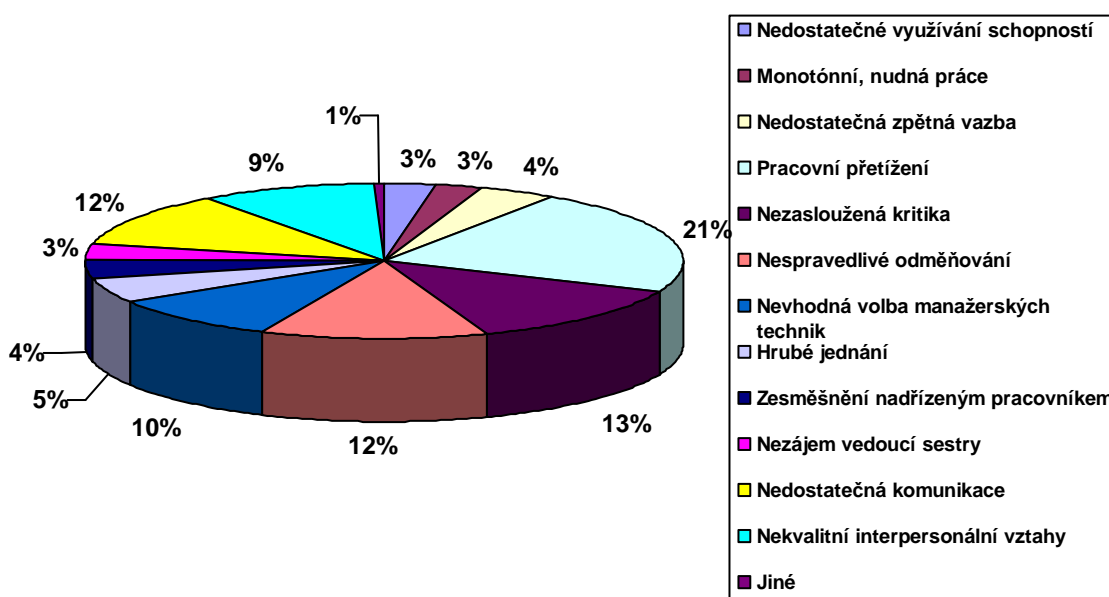
Z celkového počtu 64 vrchních sester (100 %) je spokojeno v zaměstnání je 36 vrchních sester (56,3 %). Průměrnou spokojenost vyjadřuje 17 vrchních sester (26,5 %). Velmi spokojeno v zaměstnání je 10 vrchních sester (15,6 %). Nespokojena v zaměstnání je 1 vrchní sestra (1,6 %).

**Graf 1 Výskyt demotivačních faktorů u vrchních sester (Graf k otázce 30)**



Z celkového počtu 161 odpovědí vrchních sester (100 %) se nejvíce jako demotivační faktor objevovalo pracovní přetížení a to 40krát (25 %), 24krát (15 %) byla zvolena odpověď nedostatečná komunikace, 19krát (12 %) nezasloužená kritika. Nespravedlivé odměňování bylo zvoleno 18krát (11 %), nesprávná volba manažerských technik 15krát (9 %) a nekvalitní interpersonální vztahy 10krát (6 %). Nedostatečná zpětná vazba jako demotivační faktor byla uvedena 7krát (4 %) a nedostatečné využívání schopností 6krát (4 %). Hrubé jednání bylo označeno 6krát (4 %), 5krát (3 %) monotónní, nudná práce, 4krát (3 %) zesměšnění nadřízeným pracovníkem. Demotivační faktor nezájem vedoucího pracovníka byl zvolen 3 krát (2 %) a 3krát (2 %) byla zvolena odpověď jiné, kde vrchní sestry uvedly špatné vybavení pracoviště, nadbytek administrativy a nevyhovující pokoje pro nemocné.

**Graf 2 Výskyt demotivačních faktorů u směnných sester (Graf k otázce 30)**



Z celkového počtu 902 odpovědí (100 %) bylo označeno za demotivující faktor 196krát (21 %) pracovní přetížení, 118krát (13 %) nezasloužená kritika a 111krát (12 %) nespravedlivé odměňování. Nedostatečná komunikace byla označena 104krát (12 %), 86krát (10 %) byla jako demotivující označena nevhodná volba manažerských technik, 84krát (9 %) nekvalitní interpersonální vztahy a 47krát (5 %) hrubé jednání. 38krát (4 %) se objevila odpověď nedostatečná zpětná vazba, 35krát (4 %) zesměšnění nadřízeným pracovníkem a 30krát (3 %) nezájem vedoucí sestry. Jako demotivující bylo označeno nedostatečné využívání schopností 25krát (3 %), monotónní, nudná práce 23krát (3 %) a 5krát (1 %) byla vybrána odpověď jiné a to nevybavenost oddělení, plat, nedostatek personálu, nadměrná administrativa a časté střídání zaměstnanců.

## 4.2 Statistické testy

### Vztah jistoty práce a pracovního zařazení sester

Pro testování nezávislosti dvou proměnných jsme si stanovili nulou a alternativní hypotézu:

H<sub>0</sub>: Jistota práce jako motivační faktor je nezávislá na pracovním zařazení sester.

H<sub>A</sub>: Jistota práce jako motivační faktor je závislá na pracovním zařazení sester.

**Tabulka 30 Přehled o počtu platných a chybějících případů**

	Případy					
	Validní		Chybějící		Celkem	
	N	Procenta	N	Procenta	N	Procenta
Zařazení * Jistota práce	418	100,0%	0	0,0%	418	100,0%

**Kontingenční tabulka 31 Zařazení \* Jistota práce**

			Jistota práce					Celkem
			Nejvíce	Velmi dobře	Průměrně	Méně	Nejméně	
Zařazení	Směnná	Počet	132	107	78	27	10	354
		% ze směnných	37,3%	30,2%	22,0%	7,6%	2,9%	100,0%
	Vrchní	Počet	37	11	11	4	1	64
		% z vrchních	57,8%	17,2%	17,2%	6,3%	1,5%	100,0%
Celkem		Počet	169	118	89	31	11	418
		% ze všech	40,4%	28,2%	21,3%	7,4%	2,7%	100,0%

Na základě výsledku chí testu můžeme tvrdit, že směnné sestry odpovídaly na tuto otázku odlišně od vrchních sester. Srovnáním relativních četností odpovědí je zřejmé, že jistota práce převládala jako faktor nejvíce motivující u vrchních sester (57,8 %), kdežto u směnných sester bylo těžiště odpovědí mnohem méně vyhraněné, i když pro směnné sestry byla jistota práce také důležitým faktorem, ale nejsou takové rozdíly dokonce mezi prvními třemi možnostmi („nejvíce“ až „průměrně“).

**Tabulka 32 Chí kvadrát test**

	Hodnota	df	Signifikance
Pearsonův chí kvadrát	9,976 <sup>a</sup>	4	0,041
Kontingenční koeficient	0,153		

a 2 buňky (20,0%) mají očekávaný počet méně než 5. Nejnižší očekávaný počet je 1,68.

Na základě hodnoty signifikace Pearsonova chí kvadrát testu 0,041 (4,1 %), která je menší než 5 % zamítáme na 5% hladině významnosti nulovou hypotézu, že odpovědi na otázku o jistotě práce jako motivačním faktoru jsou nezávislé na pracovním zařazení sester a tudíž byl prokázán vztah obou proměnných, zastoupení odpovědí se u srovnávaných skupin sester liší. Hodnota kontingenčního koeficientu 0,153 pak ukazuje, že zjištěná závislost je pouze nízká.

### Vztah finančního ohodnocení a pracovního zařazení sester

Pro testování nezávislosti dvou proměnných jsme si stanovili nulovou a alternativní hypotézu:

H0: Finanční ohodnocení jako motivační faktor je nezávislé na pracovním zařazení sester.

HA: Finanční ohodnocení jako motivační faktor je závislé na pracovním zařazení sester.

**Tabulka 33 Přehled o počtu platných a chybějících případů**

	Případy					
	Validní		Chybějící		Celkem	
	N	Procenta	N	Procenta	N	Procenta
Zařazení * Finanční ohodnocení	418	100,0%	0	0,0%	418	100,0%

**Kontingenční tabulka 34 Zařazení \* Finanční ohodnocení**

			Finanční ohodnocení					Celkem
			Nejvíce	Velmi dobře	Průměrně	Méně	Nejméně	
Zařazení	Směnná	Počet % ze směnných	65 18,4%	75 21,2%	123 34,7%	59 16,7%	32 9,0%	354 100,0%
	Vrchní	Počet % z vrchních	16 25,0%	26 40,6%	17 26,6%	3 4,7%	2 3,1%	64 100,0%
Celkem		Počet % ze všech	81 19,4%	101 24,2%	140 33,5%	62 14,8%	34 8,1%	418 100,0%

Na základě výsledku chí testu můžeme tvrdit, že směnné sestry odpovídaly na tuto otázku odlišně od vrchních sester. Srovnáním relativních četností odpovědí je zřejmé, že finanční ohodnocení převládalo jako faktor velmi dobře motivující u vrchních sester (40,6 %), kdežto u směnných sester převládalo finanční ohodnocení

jako průměrně motivující (34,7 %). Na stejné úrovni byly odpovědi „nejvíce“ (25,0 %) a „průměrně“ (26,6 %) u vrchních sester a podobně zastoupené jsou i odpovědi „nejvíce“ (18,4 %) a „velmi dobře“ (21,2 %) u směnných sester. Vrchní sestry finanční ohodnocení velmi motivuje k práci, kdežto směnné sestry ho považují jen za průměrně motivující.

**Tabulka 35 Chí kvadrát test**

	Hodnota	df	Signifikance
Pearsonův chí kvadrát	18,367 <sup>a</sup>	4	0,001
Kontingenční koeficient	0,205		

a 0 buněk (0%) má očekávaný počet méně než 5. Nejnižší očekávaný počet je 5,21.

Dosažená hladina významnosti Pearsonova chí kvadrát testu 0,001 (0,1 %), je menší než 1 %. Zamítáme na 1% hladině významnosti nulovou hypotézu, že odpovědi na otázku o finančním ohodnocení jako motivačním faktoru jsou nezávislé na pracovním zařazení sester a tudíž byl prokázán vztah obou proměnných. Zastoupení odpovědí se mezi srovnávanými skupinami sester liší. Hodnota kontingenčního koeficientu 0,205 pak ukazuje, že zjištěný stupeň závislosti je nízký.

### Vztah postupu v profesionální kariéře a pracovního zařazení sester

Pro testování nezávislosti dvou proměnných jsme si stanovili nulovou a alternativní hypotézu:

H0: Postup v profesionální kariéře jako motivační faktor je nezávislý na pracovním zařazení sester.

HA: Postup v profesionální kariéře jako motivační faktor je závislý na pracovním zařazení sester.

**Tabulka 36 Přehled o počtu platných a chybějících případů**

	Případy					
	Validní		Chybějící		Celkem	
	N	Procenta	N	Procenta	N	Procenta
Zařazení * Postup v profesionální kariéře	418	100,0%	0	0,0%	418	100,0%

**Kontingenční tabulka 37 Zařazení \* Postup v profesionální kariéře**

			Postup v profesionální kariéře					Celkem
			Nejvíce	Velmi dobře	Průměrně	Méně	Nejméně	
Zařazení	Směnná	Počet % ze směnných	29 8,2%	92 26,0%	129 36,4%	58 16,4%	46 13,0%	354 100,0%
	Vrchní	Počet % z vrchních	10 15,5%	24 37,5%	25 39,1%	4 6,3%	1 1,6%	64 100,0%
Celkem		Počet % ze všech	39 9,3%	116 27,8%	154 36,8%	62 14,8%	47 11,3%	418 100,0%

Na základě výsledku chí testu můžeme tvrdit, že vrchní sestry odpovídaly odlišně od směnných sester. Srovnání relativních četností odpovědí ukazuje, že postup v profesionální kariéře převládá jako faktor nejvíce motivující u vrchních sester



(15,5 %). U směnných i vrchních sester nejsou velké rozdíly u možností „velmi dobře“ a „průměrně“, naopak odpověď „méně“ a „nejméně“ je dosti značně zastoupena u směnných sester. Z tohoto je patrné, že postup v profesionální kariéře mnohem více motivuje vrchní sestry než směnné sestry.

**Tabulka 38** Chí kvadrát test

	Hodnota	df	Signifikance
Pearsonův chí kvadrát	15,951 <sup>a</sup>	4	0,003
Kontingenční koeficient	0,192		

a 0 buněk (0 %) má očekávaný počet méně než 5. Nejnižší očekávaný počet je 5,97.

Na základě hodnoty signifikace Pearsonův chí kvadrát testu 0,003 (0,3 %), která je menší než 1 %, zamítáme na 1% hladině významnosti nulovou hypotézu, že odpovědi na otázky o postupu v profesionální kariéře jako motivačním faktoru jsou nezávislé na pracovním zařazení sester a tudíž byl prokázán vztah obou proměnných, zastoupení odpovědí se mezi srovnávanými skupinami sester liší. Hodnota kontingenčního koeficientu 0,192 pak ukazuje, že zjištěná závislost je nízká.

### Vztah odpovědnosti v práci a pracovního zařazení sester

Pro testování nezávislosti dvou proměnných jsme si stanovili nulovou a alternativní hypotézu:

H0: Odpovědnost v práci jako motivační faktor je nezávislá na pracovním zařazení sester.

HA: Odpovědnost v práci jako motivační faktor je závislá na pracovním zařazení sester.

**Tabulka 39 Přehled o počtu platných a chybějících případů**

	Případy					
	Validní		Chybějící		Celkem	
	N	Procenta	N	Procenta	N	Procenta
Zařazení * Odpovědnost v práci	418	100,0%	0	0,0%	418	100,0%

**Kontingenční tabulka 40 Zařazení \* Odpovědnost v práci**

			Odpovědnost v práci					Celkem
			Nejvíce	Velmi dobře	Průměrně	Méně	Nedosta- tečně	
Zařazení	Směnná	Počet % ze směnných	102 28,8%	135 38,1%	88 24,9%	13 3,7%	16 4,5%	354 100,0%
	Vrchní	Počet % z vrchních	27 42,2%	22 34,3%	13 20,3%	1 1,6%	1 1,6%	64 100,0%
Celkem		Počet % ze všech	129 30,9%	157 37,6%	101 24,2%	14 3,2%	17 4,1%	418 100,0%

Na položenou otázku odpovídaly obě skupiny sester nejčastěji, že je pro ně odpovědnost v práci nejvíce nebo velmi dobře motivující. Ačkoliv u vrchních sester mírně převládala odpověď „nejvíce“ (42,2 %) a u směnných zase odpověď „velmi dobře“ (38,1 %), ze statistického hlediska jsou to rozdíly zanedbatelné.

**Tabulka 41 Chí kvadrát test**

	Hodnota	df	Signifikance
Pearsonův chí kvadrát	5,695 <sup>a</sup>	4	0,223

a 2 buňky (20,0%) mají očekávaný počet méně než 5. Nejnižší očekávaný počet je 2,14.

Dosažená hladina významnosti Pearsonova chí kvadrát testu 0,223 (22,3 %) je větší než 5 %. Nezamítáme nulovou hypotézu, že odpovědi na otázky o odpovědnosti v práci jako motivačním faktoru jsou nezávislé na pracovním zařazení sester a tudíž nebyl prokázán vztah obou proměnných. Zaznamenané rozdíly mezi odpověďmi jsou statisticky nevýznamné.

### Vztah dosažení cíle a pracovního zařazení sester

Pro testování nezávislosti dvou proměnných jsme si stanovili nulovou a alternativní hypotézu:

H0: Dosažení cíle jako motivační faktor je nezávislé na pracovním zařazení sester.

HA: Dosažení cíle jako motivační faktor je závislé na pracovním zařazení sester.

**Tabulka 42 Přehled o počtu platných a chybějících případů**

	Případy					
	Validní		Chybějící		Celkem	
	N	Procenta	N	Procenta	N	Procenta
Zařazení * Dosažení cíle	418	100,0%	0	0,0%	418	100,0%

**Kontingenční tabulka 43 Zařazení \* Dosažení cíle**

			Dosažení cíle					Celkem
			Nejvíce	Velmi dobře	Průměrně	Méně	Nejméně	
Zařazení	Směnná	Počet % ze směnných	83 23,4%	130 36,7%	101 28,5%	23 6,5%	17 4,9%	354 100,0%
	Vrchní	Počet % z vrchních	27 42,2%	23 35,9%	12 18,8%	2 3,1%	0 0,0%	64 100,0%
Celkem		Počet % ze všech	110 26,3%	153 36,6%	113 27,0%	25 6,0%	17 4,1%	418 100,0%

Na základě výsledku chí testu můžeme tvrdit, že vrchní sestry odpovídaly na tuto otázku odlišně od směnných sester. Srovnáním relativních četností odpovědí je zřejmé, že dosažení cíle výrazně převládalo jako faktor nejvíce motivující u vrchních sester (42,2 %) na rozdíl od směnných sester (23,4 %). Na stejné úrovni byly odpovědi „velmi dobře“ u směnných sester (36,7 %) a u vrchních sester (35,9 %). Rozdílně pak volily vrchní i směnné sestry odpovědi „průměrně“, „méně“ a „nejméně“. Vrchní sestry považují dosažení cíle za nejvíce motivující faktor, kdežto směnné sestry ho považují jen za velmi dobře motivující či průměrně motivující faktor.

**Tabulka 44 Chí kvadrát test**

	Hodnota	df	Signifikance
Pearsonův chí kvadrát	13,265 <sup>a</sup>	4	0,010
Kontingenční koeficient	0,175		

a 2 buňky (20,0%) mají očekávaný počet méně než 5. Nejnižší očekávaný počet je 2,60.

Na základě hodnoty signifikace Pearsonova chí kvadrát testu 0,010 (1,0 %), která je menší než 5 %, zamítáme na 5% hladině významnosti nulovou hypotézu, že odpovědi na otázku o dosažení cíle jako motivačním faktoru jsou nezávislé na pracovním zařazení sester a tudíž byl prokázán vztah obou proměnných, zastoupení odpovědí se u srovnávaných skupin sester liší. Hodnota kontingenčního koeficientu 0,175 pak ukazuje, že zjištěná závislost je pouze nízká.

### Vztah uznání a pracovního zařazení sester

Pro testování nezávislosti dvou proměnných jsme si stanovili nulovou a alternativní hypotézu:

H0: Uznání jako motivační faktor je nezávislé na pracovním zařazení sester.

HA: Uznání jako motivační faktor je závislé na pracovním zařazení sester.

**Tabulka 45 Přehled o počtu platných a chybějících případů**

	Případy					
	Validní		Chybějící		Celkem	
	N	Procenta	N	Procenta	N	Procenta
Zařazení * Uznání	418	100,0%	0	0,0%	418	100,0%

**Kontingenční tabulka 46 Zařazení \* Uznání**

			Uznání					Celkem
			Nejvíce	Velmi dobře	Průměrně	Méně	Nejméně	
Zařazení	Směnná	Počet % ze směnných	92 26,0%	92 26,0%	89 25,1%	41 11,6%	40 11,3%	354 100,0%
	Vrchní	Počet % z vrchních	29 45,3%	21 32,8%	9 14,1%	3 4,6%	2 3,1%	64 100,0%
Celkem		Počet % ze všech	121 28,9%	113 27,0%	98 23,5%	44 10,6%	42 10,0%	418 100,0%

Na základě výsledku chí testu můžeme tvrdit, že směnné sestry odpovídaly na tuto otázku odlišně od vrchních sester. Srovnáním relativních četností odpovědí je zřejmé, že uznání převládalo jako faktor nejvíce motivující u vrchních sester (45,3 %), kdežto u směnných sester bylo těžiště odpovědí mnohem méně vyhraněné, i když pro směnné sestry bylo uznání také důležitým faktorem, ale nejsou téměř žádné rozdíly dokonce mezi prvními třemi možnostmi („nejvíce“ až „průměrně“).

**Tabulka 47 Chí kvadrát test**

	Hodnota	df	Signifikance
Pearsonův chí kvadrát	16,815 <sup>a</sup>	4	0,002
Kontingenční koeficient	0,197		

a 0 buněk (0 %) má očekávaný počet méně než 5. Nejnižší očekávaný počet je 6,43.

Dosažená hladina významnosti Pearsonova chí-kvadrát testu 0,002 (0,2 %) je menší než 1 %. Zamítáme na 1% hladině významnosti nulovou hypotézu, že odpovědi na otázku o uznání jako motivačním faktoru jsou nezávislé na pracovním zařazení sester a tudíž byl prokázán vztah obou proměnných, zastoupení odpovědí se u srovnávaných skupin sester liší. Hodnota kontingenčního koeficientu 0,197 pak ukazuje, že zjištěný stupeň závislosti je nízký.

### Vztah pracovní náplně a pracovního zařazení sester

Pro testování nezávislosti dvou proměnných jsme si stanovili nulovou a alternativní hypotézu:

H0: Pracovní náplň jako motivační faktor je nezávislá na pracovním zařazení sester.

HA: Pracovní náplň jako motivační faktor je závislá na pracovním zařazení sester.

**Tabulka 48 Přehled o počtu platných a chybějících případů**

	Případy					
	Validní		Chybějící		Celkem	
	N	Procenta	N	Procenta	N	Procenta
Zařazení * Pracovní náplň	418	100,0%	0	0,0%	418	100,0%

**Kontingenční tabulka 49 Zařazení \* Pracovní náplň**

			Pracovní náplň				Celkem
			Nejvíce	Velmi dobře	Průměrně	Méně	
Zařazení	Směnná	Počet	106	126	102	20	354
		% ze směnných	29,9%	35,6%	28,8%	5,7%	100,0%
Zařazení	Vrchní	Počet	27	21	10	6	64
		% z vrchních	42,2%	32,8%	15,6%	9,4%	100,0%
Celkem		Počet	133	147	112	26	418
		% ze všech	31,8%	35,2%	26,8%	6,2%	100,0%

Z důvodu nízkého zastoupení odpovědí „nejméně“ byla tato kategorie pro potřeby srovnání pomocí chí kvadrát testu sloučena s kategorií předchozí „méně“. Na položenou otázku odpovídaly vrchní sestry nejčastěji, že je pro ně pracovní náplň nejvíce motivující (42,2 %). Odpovědi „velmi dobře“ byly zastoupeny obdobně u směnných i vrchních sester a stejně tak byly na stejné úrovni odpovědi nejvíce (29,9 %) a průměrně (28,8 %) u směnných sester. Zaznamenané rozdíly mezi odpověďmi jsou v celkovém hodnocení tabulky pomocí chí kvadrát testu zanedbatelné.



**Tabulka 50 Chí kvadrát test**

	Hodnota	df	Signifikance
Pearsonův chí kvadrát	7,401 <sup>a</sup>	3	0,060

a. 1 buňka (12.5%) má očekávaný počet méně než 5. Nejnižší očekávaný počet je 3.98.

Dosažená hladina významnosti Pearsonova chí kvadrát testu 0,060 (6,0 %) je blízko kritické hranici 5 %, takže určitá rozdílnost v názorech tu je, ovšem ze statistického hlediska stále ještě platí nulová hypotéza, že odpovědi na otázky o pracovní náplni jako motivačním faktoru jsou nezávislé na pracovním zařazení sester a tudíž nebyl prokázán vztah obou proměnných. Obě porovnávané skupiny sester odpovídaly na tuto otázku statisticky stejně.

### Vztah pracovních podmínek a pracovního zařazení sester

Pro testování nezávislosti dvou proměnných jsme si stanovili nulovou a alternativní hypotézu:

H0: Pracovní podmínky jako motivační faktor jsou nezávislé na pracovním zařazení sester.

HA: Pracovní podmínky jako motivační faktor jsou závislé na pracovním zařazení sester.

**Tabulka 51 Přehled o počtu platných a chybějících případů**

	Případy					
	Validní		Chybějící		Celkem	
	N	Procenta	N	Procenta	N	Procenta
Zařazení * Pracovní podmínky	418	100,0%	0	0,0%	418	100,0%

**Kontingenční tabulka 52 Zařazení \* Pracovní podmínky**

			Pracovní podmínky					Celkem
			Nejvíce	Velmi dobře	Průměrně	Méně	Nejméně	
Zařazení	Směnná	Počet % ze směnných	68 19,2%	122 34,5%	107 30,2%	41 11,6%	16 4,5%	354 100,0%
	Vrchní	Počet % z vrchních	13 20,3%	32 50,0%	15 23,4%	3 4,7%	1 1,6%	64 100,0%
Celkem		Počet % ze všech	81 19,4%	154 36,8%	122 29,2%	44 10,5%	17 4,1%	418 100,0%

Na položenou otázku odpovídaly vrchní sestry nejčastěji (50,0 %), že je pracovní podmínky velmi dobře motivují k práci. U směnných sester nejsou velké rozdíly v zastoupení odpovědí „nejvíce“ až „průměrně“ a u vrchních sester jsou odpovědi „nejvíce“ a „průměrně“ taktéž na stejné úrovni. Rozdíly mezi odpověďmi jsou ze statistického hlediska zanedbatelné.

**Tabulka 53 Chí kvadrát test**

	Hodnota	df	Signifikance
Pearsonův chí kvadrát	8,054 <sup>a</sup>	4	0,090

a 1 buňka (10,0%) má očekávaný počet méně než 5. Nejnižší očekávaný počet je 2,60.

Dosažená hladina významnosti Pearsonova chí-kvadrát testu 0,090 (9,0 %) je větší než 5 %. Nezamítáme nulovou hypotézu, že odpovědi na otázky o pracovních podmínkách jako motivačním faktoru jsou nezávislé na pracovním zařazení sester a tudíž nebyl prokázán vztah obou proměnných. Obě porovnávané skupiny sester odpovídaly na otázku statisticky stejně.

### Vztah spolupráce na pracovišti a pracovního zařazení sester

Pro testování nezávislosti dvou proměnných jsme si stanovili nulovou a alternativní hypotézu:

H0: Spolupráce na pracovišti jako motivační faktor je nezávislá na pracovním zařazení sester.

HA: Spolupráce na pracovišti jako motivační faktor je závislá na pracovním zařazení sester.

**Tabulka 54 Přehled o počtu platných a chybějících případů**

	Případy					
	Validní		Chybějící		Celkem	
	N	Procenta	N	Procenta	N	Procenta
Zařazení * Spolupráce na pracovišti	418	100,0%	0	0,0%	418	100,0%

**Kontingenční tabulka 55 Zařazení \* Spolupráce na pracovišti**

		Spolupráce na pracovišti				Celkem
		Nejvíce	Velmi dobře	Průměrně	Méně	
Zařazení	Směnná	Počet 141	Počet 127	Počet 62	Počet 24	Počet 354
	% ze směnných	39,8%	35,9%	17,5%	6,8%	100,0%
Vrchní	Počet	31	23	7	3	64
	% z vrchních	48,4%	35,9%	10,9%	4,8%	100,0%
Celkem	Počet	172	150	69	27	418
	% ze všech	41,1%	35,9%	16,5%	6,5%	100,0%

Z důvodu nízkého zastoupení odpovědí „nejméně“ byla tato kategorie pro potřeby srovnání pomocí chí kvadrát testu sloučena s kategorií předchozí „méně“. Na položenou otázku odpovídaly vrchní sestry nejčastěji, že spolupráce na pracovišti je pro ně nejvíce motivujícím faktorem (48,4%), v dalších kategoriích byly malé rozdíly v

odpovědích směnných a vrchních sester. Tyto rozdíly jsou v celkovém hodnocení tabulky pomocí chí kvadrát testu zanedbatelné.

**Tabulka 56 Chí kvadrát test**

	Hodnota	df	Signifikance
Pearsonův chí kvadrát	2,763 <sup>a</sup>	3	0,430

a. 1 buňka (12.5%) má očekávaný počet méně než 5. Nejnižší očekávaný počet je 4.13.

Na základě hodnoty signifikace Pearsonův chí kvadrát testu 0,430 (43,0 %), která je větší než 5 %, nezamítáme nulovou hypotézu, že odpovědi na otázky o spolupráci na pracovišti jako motivačním faktoru jsou nezávislé na pracovním zařazení sester a tudíž nebyl prokázán vztah obou proměnných. Zaznamenané rozdíly mezi odpověďmi jsou statisticky nevýznamné.

### Vztah pracovních vztahů s nadřízenými a pracovního zařazení sester

Pro testování nezávislosti dvou proměnných jsme si stanovili nulovou a alternativní hypotézu:

H0: Pracovní vztahy s nadřízenými jako motivační faktor jsou nezávislé na pracovním zařazení sester.

HA: Pracovní vztahy s nadřízenými jako motivační faktor jsou závislé na pracovním zařazení sester.

**Tabulka 57 Přehled o počtu platných a chybějících případů**

	Případy					
	Validní		Chybějící		Celkem	
	N	Procenta	N	Procenta	N	Procenta
Zařazení * Pracovní vztahy s nadřízenými	418	100,0%	0	0,0%	418	100,0%

**Kontingenční tabulka 58 Zařazení \* Pracovní vztahy s nadřízenými**

			Pracovní vztahy s nadřízenými					Celkem
			Nejvíce	Velmi dobře	Průměrně	Méně	Nejméně	
Zařazení	Směnná	Počet % ze směnných	118 33,3%	132 37,3%	81 22,9%	16 4,5%	7 2,0%	354 100,0%
	Vrchní	Počet % z vrchních	27 42,2%	22 34,4%	12 18,7%	2 3,1%	1 1,6%	64 100,0%
Celkem		Počet % ze všech	145 34,7%	154 36,8%	93 22,3%	18 4,3%	8 1,9%	418 100,0%

Na položenou otázku odpovídaly obě skupiny sester obdobně. Vrchní sestry (42,2 %) odpovídaly nejčastěji, že pracovní vztahy s nadřízenými je nejvíce motivují k práci, směnné sestry (37,3 %) volily nejčastěji odpověď „velmi dobře“. Ve všech kategoriích odpovědí nejsou tak velké rozdíly mezi srovnávanými skupinami sester. Tyto rozdíly mezi odpověďmi jsou ze statistického hlediska zanedbatelné.

**Tabulka 59 Chí kvadrát test**

	Hodnota	df	Signifikance
Pearsonův chí kvadrát	2,059 <sup>a</sup>	4	0,725

a 2 buňky (20,0%) mají očekávaný počet méně než 5. Nejnižší očekávaný počet je 1,22.

Dosažená hladina významnosti Pearsonova chí kvadrát testu 0,725 (72,5 %) je větší než 5 %. Nezamítáme nulovou hypotézu, že odpovědi na otázky o pracovních vztazích s nadřízenými jako motivačním faktoru jsou nezávislé na pracovním zařazení sester a tudíž nebyl prokázán vztah obou proměnných. Obě srovnávané skupiny sester odpovídaly na otázku stejně.

### Vztah pracovních vztahů s pracovníky stejné úrovně a pracovního zařazení sester

Pro testování nezávislosti dvou proměnných jsme si stanovili nulovou a alternativní hypotézu:

H0: Pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně jako motivační faktor jsou nezávislé na pracovním zařazení sester.

HA: Pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně jako motivační faktor jsou závislé na pracovním zařazení sester.

**Tabulka 60 Přehled o počtu platných a chybějících případů**

	Případy					
	Validní		Chybějící		Celkem	
	N	Procenta	N	Procenta	N	Procenta
Zařazení * Pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně	418	100,0%	0	0,0%	418	100,0%

**Kontingenční tabulka 61 Zařazení \* Pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně**

		Pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně				Celkem
		Nejvíce	Velmi dobře	Průměrně	Méně	
Zařazení	Směnná	Počet 173	Počet 126	Počet 37	Počet 18	Počet 354
	% ze směnných	48,8%	35,6%	10,5%	5,1%	100,0%
Vrchní	Počet	32	22	7	3	64
	% z vrchních	50,0%	34,4%	10,9%	4,7%	100,0%
Celkem	Počet	205	148	44	21	418
	% ze všech	49,0%	35,5%	10,5%	5,0%	100,0%

Z důvodu nízkého zastoupení odpovědí „nejméně“ byla tato kategorie pro potřeby srovnání pomocí chí kvadrát testu sloučena s kategorií předchozí „méně“. Na otázku odpovídaly vrchní i směnné sestry ve všech kategoriích podobně, zaznamenané rozdíly jsou v celkovém hodnocení tabulky pomocí chí kvadrát testu zanedbatelné.



**Tabulka 62 Chí kvadrát test**

	Hodnota	df	Signifikance
Pearsonův chí kvadrát	0,066 <sup>a</sup>	3	0,996

a. 1 buňka (12.5%) má očekávaný počet méně než 5. Nejnižší očekávaný počet je 3.22.

Na základě hodnoty signifikace Pearsonova chí kvadrát testu 0,996 (99,6 %), která je větší než 5 %, nezamítáme nulovou hypotézu, že odpovědi na otázky o pracovních vztazích s pracovníky stejné úrovně jako motivačním faktoru jsou nezávislé na pracovním zařazení sester a tudíž nebyl prokázán vztah obou proměnných. Zaznamenané rozdíly mezi odpověďmi jsou statisticky nevýznamné.

### Vztah atmosféry na pracovišti a pracovního zařazení sester

Pro testování nezávislosti dvou proměnných jsme si stanovili nulovou a alternativní hypotézu:

H<sub>0</sub>: Atmosféra na pracovišti jako motivační faktor je nezávislá na pracovním zařazení sester.

H<sub>A</sub>: Atmosféra na pracovišti jako motivační faktor je závislá na pracovním zařazení sester.

**Tabulka 63 Přehled o počtu platných a chybějících případů**

	Případy					
	Validní		Chybějící		Celkem	
	N	Procenta	N	Procenta	N	Procenta
Zařazení * Atmosféra na pracovišti	418	100,0%	0	0,0%	418	100,0%

**Kontingenční tabulka 64 Zařazení \* Atmosféra na pracovišti**

			Atmosféra na pracovišti					Celkem
			Nejvíce	Velmi dobře	Průměrně	Méně	Nejméně	
Zařazení	Směnná	Počet % ze směnných	142 40,1%	118 33,3%	69 19,5%	19 5,4%	6 1,7%	354 100,0%
	Vrchní	Počet % z vrchních	27 42,2%	28 43,7%	8 12,5%	0 0,0%	1 1,6%	64 100,0%
Celkem		Počet % ze všech	169 40,4%	146 34,9%	77 18,5%	19 4,5%	7 1,7%	418 100,0%

Na položenou otázku odpovídaly obě skupiny sester obdobně. Vrchní sestry (42,2 %) a směnné sestry (40,1 %) nejčastěji volily odpověď „nejvíce“ a „velmi dobře“. V dalších kategoriích odpovědí „průměrně“, „méně“ a „nejméně“ nebyly mezi vrchními a směnnými sestrami velké rozdíly. Ze statistického hlediska jsou tyto rozdíly zanedbatelné.

**Tabulka 65 Chí kvadrát test**

	Hodnota	df	Signifikance
Pearsonův chí kvadrát	6,620 <sup>a</sup>	4	0,157

a 2 buňky (20,0%) mají očekávaný počet méně než 5. Nejnižší očekávaný počet je 1,07.

Dosažená hladina významnosti Pearsonova chí kvadrát testu 0,157 (15,7 %) je větší než 5 %. Nezamítáme nulovou hypotézu, že odpovědi na otázky o atmosféře na pracovišti jako motivačním faktoru jsou nezávislé na pracovním zařazení sester a tudíž nebyl prokázán vztah obou proměnných. Obě porovnávané skupiny sester odpovídaly na otázku statisticky stejně.

### Vztah možnosti dalšího vzdělávání a pracovního zařazení sester

Pro testování nezávislosti dvou proměnných jsme si stanovili nulovou a alternativní hypotézu:

H<sub>0</sub>: Možnost dalšího vzdělávání jako motivační faktor je nezávislá na pracovním zařazení sester.

H<sub>A</sub>: Možnost dalšího vzdělávání jako motivační faktor je závislá na pracovním zařazení sester.

**Tabulka 66 Přehled o počtu platných a chybějících případů**

	Případy					
	Validní		Chybějící		Celkem	
	N	Procenta	N	Procenta	N	Procenta
Zařazení * Možnost dalšího vzdělávání	418	100,0%	0	0,0%	418	100,0%

**Kontingenční tabulka 67 Zařazení \* Možnost dalšího vzdělávání**

			Možnost dalšího vzdělávání					Celkem
			Nejvíce	Velmi dobře	Průměrně	Méně	Nejméně	
Zařazení	Směnná	Počet % ze směnných	69 19,5%	127 35,9%	109 30,7%	36 10,2%	13 3,7%	354 100,0%
	Vrchní	Počet % z vrchních	12 18,8%	32 50,0%	15 23,4%	3 4,7%	2 3,1%	64 100,0%
Celkem		Počet % ze všech	81 19,4%	159 38,0%	124 29,7%	39 9,3%	15 3,6%	418 100,0%

Na položenou otázku odpovídaly obě skupiny sester nejčastěji, že je pro ně možnost dalšího vzdělávání velmi dobře nebo průměrně motivující. U vrchních sester (50,0 %) i směnných sester (35,9 %) mírně převládala odpověď „velmi dobře“, ostatní kategorie odpovědí volily obě porovnávané skupiny sester s malými rozdíly, které jsou v celkovém hodnocení tabulky pomocí chí kvadrát testu zanedbatelné.

**Tabulka 68 Chí kvadrát test**

	Hodnota	df	Signifikance
Pearsonův chí kvadrát	5,637 <sup>a</sup>	4	0,228

a 1 buňka (10,0%) má očekávaný počet méně než 5. Nejnižší očekávaný počet je 2,30.

Na základě hodnoty signifikace Pearsonova chí kvadrát testu 0,228 (22,8 %), která je větší než 5 %, nezamítáme nulovou hypotézu, že odpovědi na otázky o možnosti dalšího vzdělávání jako motivačním faktoru jsou nezávislé na pracovním zařazení sester a tudíž nebyl prokázán vztah obou proměnných. Zaznamenané rozdíly mezi odpověďmi jsou statisticky nevýznamné.

### Vztah image nemocnice a pracovního zařazení sester

Pro testování nezávislosti dvou proměnných jsme si stanovili nulovou a alternativní hypotézu:

H0: Image nemocnice jako motivační faktor je nezávislá na pracovním zařazení sester.

HA: Image nemocnice jako motivační faktor je závislá na pracovním zařazení sester.

**Tabulka 69 Přehled o počtu platných a chybějících případů**

	Případy					
	Validní		Chybějící		Celkem	
	N	Procenta	N	Procenta	N	Procenta
Zařazení * Image nemocnice	418	100,0%	0	0,0%	418	100,0%

**Kontingenční tabulka 70 Zařazení \* Image nemocnice**

			Image nemocnice					Celkem
			Nejvíce	Velmi dobře	Průměrně	Méně	Nejméně	
Zařazení	Směnná	Počet % ze směnných	35 9,9%	100 28,2%	130 36,7%	57 16,1%	32 9,1%	354 100,0%
	Vrchní	Počet % z vrchních	8 12,5%	33 51,6%	16 25,0%	4 6,3%	3 4,6%	64 100,0%
Celkem		Počet % ze všech	43 10,3%	133 31,8%	146 34,9%	61 14,6%	35 8,4%	418 100,0%

Na základě výsledku chí testu můžeme tvrdit, že vrchní sestry odpovídaly na tuto otázku odlišně od směnných sester. Srovnáním relativních četností odpovědí je zřejmé, že image nemocnice výrazně převládalo jako faktor velmi dobře motivující u vrchních sester (51,6 %) na rozdíl od směnných sester (28,2 %), které nejčastěji volily odpověď „průměrně“ (36,7 %). Vrchní sestry považují image nemocnice jak velmi dobře motivující faktor, kdežto směnné sestry ho považují jen za průměrně motivující faktor.

**Tabulka 71 Chí kvadrát test**

	Hodnota	df	Signifikance
Pearsonův chí kvadrát	16,582a	4	0,002
Kontingenční koeficient	0,195		

a 0 buněk (0 %) má očekávaný počet méně než 5. Nejnižší očekávaný počet je 5,36.

Dosažená hladina významnosti Pearsonova chí kvadrát testu 0,002 (0,2 %) je menší než 1 %. Zamítáme na 1% hladině významnosti nulovou hypotézu, že odpovědi na otázky o image nemocnice jako motivačním faktoru jsou nezávislé na pracovním zařazení sester a tudíž byl prokázán vztah obou proměnných, zastoupení odpovědí se mezi srovnávanými skupinami sester liší. Hodnota kontingenčního koeficientu 0,195 pak ukazuje, že zjištěná závislost je nízká.

### Vztah zaměstnaneckých výhod a pracovního zařazení sester

Pro testování nezávislosti dvou proměnných jsme si stanovili nulovou a alternativní hypotézu:

H0: Zaměstnanecké výhody jako motivační faktor jsou nezávislé na pracovním zařazení sester.

HA: Zaměstnanecké výhody jako motivační faktor jsou závislé na pracovním zařazení sester.

**Tabulka 72 Přehled o počtu platných a chybějících případů**

	Případy					
	Validní		Chybějící		Celkem	
	N	Procenta	N	Procenta	N	Procenta
Zařazení * Zaměstnan.ecké výhody	418	100,0%	0	0,0%	418	100,0%

**Kontingenční tabulka 73 Zařazení \* Zaměstnanecké výhody**

		Zaměstnanecké výhody					Celkem	
		Nejvíce	Velmi dobře	Průměrně	Méně	Nejméně		
Zařazení	Směnná	Počet % ze směnných	39 11,0%	75 21,2%	112 31,6%	77 21,8%	51 14,4%	354 100,0%
	Vrchní	Počet % z vrchních	10 15,6%	17 26,6%	26 40,6%	7 10,9%	4 6,3%	64 100,0%
Celkem		Počet % ze všech	49 11,7%	92 22,0%	138 33,0%	84 20,1%	55 13,2%	418 100,0%

Na položenou otázku odpovídaly srovnávané skupiny sester podobně. U vrchních sester (40,6 %) i směnných sester (31,6 %) převládala odpověď, že zaměstnanecké výhody jsou průměrně motivující, ostatní kategorie odpovědí volily obě srovnávané skupiny sester s malými rozdíly, které jsou v celkovém hodnocení tabulky pomocí chí kvadrát testu zanedbatelné.



**Tabulka 74 Chí kvadrát test**

	Hodnota	df	Signifikance
Pearsonův chí kvadrát	8,914 <sup>a</sup>	4	0,063

a 0 buněk (0%) má očekávaný počet méně než 5. Nejnižší očekávaný počet je 7,50.

Dosažená hladina významnosti Pearsonova chí kvadrát testu 0,063 (6,3 %) je blízko kritické hranici 5 %, takže určitá rozdílnost v názorech tu je, ale kritérium je stanoveno přesně a neměně, tudíž platí nulová hypotéza, že odpovědi na otázky o zaměstnaneckých výhodách jako motivačním faktoru jsou nezávislé na pracovním zařazení sester a tudíž nebyl prokázán vztah obou proměnných. Obě porovnávané skupiny sester odpovídaly na tuto otázku statisticky stejně.

### Vztah sociálních výhod a pracovního zařazení sester

Pro testování nezávislosti dvou proměnných jsme si stanovili nulovou a alternativní hypotézu:

H0: Sociální výhody jako motivační faktor jsou nezávislé na pracovním zařazení sester.

HA: Sociální výhody jako motivační faktor jsou závislé na pracovním zařazení sester.

**Tabulka 75 Přehled o počtu platných a chybějících případů**

	Případy					
	Validní		Chybějící		Celkem	
	N	Procenta	N	Procenta	N	Procenta
Zařazení * Sociální výhody	418	100,0%	0	0,0%	418	100,0%

**Kontingenční tabulka 76 Zařazení \* Sociální výhody**

		Sociální výhody					Celkem
		Nejvíce	Velmi dobře	Průměrně	Méně	Nejméně	
Zařazení	Směnná	Počet 49	Počet 89	Počet 118	Počet 65	Počet 33	Počet 354
	% ze směnných	13,8%	25,2%	33,3%	18,4%	9,3%	100,0%
Vrchní	Počet	17	21	18	4	4	64
	% z vrchních	26,5%	32,8%	28,1%	6,3%	6,3%	100,0%
Celkem	Počet	66	110	136	69	37	418
	% ze všech	15,8%	26,3%	32,5%	16,5%	8,9%	100,0%

Na základě výsledku chí testu můžeme tvrdit, že vrchní sestry odpovídaly na tuto otázku odlišně od směnných sester. Srovnáním relativních četností odpovědí je zřejmé, že sociální výhody výrazně převládaly jako faktor nejvíce motivující u vrchních sester (26,5 %) na rozdíl od směnných sester (13,8 %). Na stejné úrovni u obou skupin sester byly odpovědi „velmi dobře“, „průměrně“ a „nejméně“. Rozdílně pak skupiny sester volily odpověď „méně“, směnné sestry (18,4 %) a vrchní sestry (6,3 %). Vrchní sestry považují sociální výhody za velmi dobře motivující faktor, kdežto směnné sestry je považují jen za průměrně motivující faktor.

**Tabulka 77 Chí kvadrát test**

	Hodnota	df	Signifikance
Pearsonův chí kvadrát	12,613 <sup>a</sup>	4	0,013
Kontingenční koeficient	0,171		

a 0 buněk (0%) má očekávaný počet méně než 5. Nejnižší očekávaný počet je 5,67.

Dosažená hladina významnosti Pearsonova chí kvadrát testu 0,013 (1,3 %) je menší než 5 %. Zamítáme na 5% hladině významnosti nulovou hypotézu, že odpovědi na otázky o sociálních výhodách jsou nezávislé na pracovním zařazení sester a tudíž byl prokázán vztah obou proměnných. Zastoupení odpovědí se u srovnávaných skupin sester liší. Hodnota kontingenčního koeficientu 0,171 pak ukazuje, že zjištěná závislost je pouze nízká.

**Tabulka 78 Sledované vztahy motivačních faktorů a pracovního zařazení**

Motivační faktory	p	k.k.
<b>Jistota práce</b>	4,1 %	0,153
<b>Finanční ohodnocení</b>	0,1 %	0,205
<b>Postup v profesionální kariéře</b>	0,3 %	0,192
Odpovědnost v práci	22,3 %	-
<b>Dosažení cíle</b>	1,0 %	0,175
<b>Uznání</b>	0,2 %	0,197
Pracovní náplň	6,0 %	-
Pracovní podmínky	9,0 %	-
Spolupráce na pracovišti	43 %	-
Vztahy s nadřízenými	72,5 %	-
Vztahy s pracovníky stejné úrovně	99,6 %	-
Atmosféra na pracovišti	15,7 %	-
Možnost dalšího vzdělávání	22,8 %	-
Image nemocnice	0,2 %	0,195
Zaměstnanecké výhody	6,3 %	-
<b>Sociální výhody</b>	1,3 %	0,171

(p = dosažená hladina významnosti, k.k.= kontingenční koeficient)

Tabulka ukazuje dosažené hladiny významnosti u jednotlivých motivačních faktorů. U motivačních faktorů, kde byla dosažená hladina významnosti méně než 5 %, zamítáme stanovené nulové hypotézy a potvrzujeme, že mezi jednotlivými motivačními faktory a pracovním zařazením sester je nízký stupeň závislosti (viz. hodnota kontingenčního koeficientu). U motivačních faktorů pracovní náplň, pracovní podmínky a zaměstnanecké výhody byla dosažená hladina významnosti blízko kritické hodnotě 5 %, takže určitá rozdílnost v názorech sester se u nich také projevila. Můžeme tedy tvrdit, že u deseti z šestnácti motivačních faktorů existuje v odpovědích sester určitá závislost na pracovním zařazení.

### 4.3 Vážené aritmetické průměry motivačních faktorů sester

**Tabulka 79** Motivační faktory sester

<b>Motivační faktory</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně	418	1,73	0,885
Spolupráce na pracovišti	418	1,90	0,948
Atmosféra na pracovišti	418	1,92	0,958
Pracovní vztahy s nadřízenými	418	2,02	0,957
Jistota práce	418	2,04	1,073
Pracovní náplň	418	2,09	0,949
Odpovědnost v práci	418	2,12	1,019
Dosažení cíle	418	2,25	1,039
Možnost dalšího vzdělávání	418	2,40	1,016
Pracovní podmínky	418	2,43	1,044
Uznání	418	2,46	1,282
Finanční ohodnocení	418	2,68	1,180
Sociální výhody	418	2,76	1,167
Image nemocnice	418	2,79	1,081
Postup v profesionální kariéře	418	2,91	1,115
Zaměstnanecké výhody	418	3,01	1,191
<b>Valid N (listwise)</b>	<b>418</b>		

Tabulka ukazuje pořadí důležitosti motivačních faktorů pro sestry. Výsledky ukazují vážený aritmetický průměr u jednotlivých faktorů, které jsou seřazeny od 1-nejvíce důležitého po 5- nejméně důležitý motivační faktor. Mezi nejdůležitější motivační faktory u sester patří pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně (1,73), spolupráce na pracovišti (1,90), atmosféra na pracovišti (1,92) a pracovní vztahy s nadřízenými (2,02). Naopak nejméně důležitými motivačními faktory jsou zaměstnanecké výhody (3,01), postup v profesionální kariéře (2,91), image nemocnice (2,79) a sociální výhody 2,76).

**Tabulka 80 Motivační faktory využívané nemocnicí k motivaci pohledem sester**

<b>Motivační faktory</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně	418	2,53	1,121
Odpovědnost v práci	418	2,55	1,146
Pracovní vztahy s nadřízenými	418	2,72	1,121
Spolupráce na pracovišti	418	2,72	1,061
Jistota práce	418	2,78	1,297
Pracovní náplň	418	2,81	1,106
Image nemocnice	418	2,82	1,161
Atmosféra na pracovišti	418	2,82	1,116
Dosažení cíle	418	2,83	1,154
Možnost dalšího vzdělávání	418	2,84	1,151
Pracovní podmínky	418	3,06	1,060
Sociální výhody	418	3,06	1,212
Postup v profesionální kariéře	418	3,28	1,165
Zaměstnanecké výhody	418	3,33	1,206
Uznání	418	3,45	1,156
Finanční ohodnocení	418	3,46	1,146
<b>Valid N (listwise)</b>	<b>418</b>		

Tabulka popisuje pořadí motivačních faktorů využívaných nemocnicí k motivaci sester, tak jak to vnímají sestry. Výsledky ukazují vážený aritmetický průměr u jednotlivých faktorů, které jsou seřazeny od 1-nejvíce využívaného po 5- nejméně využívaný motivační faktor. Mezi motivační faktory, které nemocnice nejvíce využívá k motivaci sester, sestry zařadily pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně (2,53), odpovědnost v práci (2,55), pracovní vztahy s nadřízenými (2,72) a spolupráci na pracovišti (2,72). Mezi motivační faktory, které nemocnice nejméně využívá k motivaci sester sestry zařadily finanční ohodnocení (3,46), uznání (3,45), zaměstnanecké výhody (3,33) a postup v profesionální kariéře (3,28).

**Tabulka 81 Motivační faktory směnných sester**

<b>Motivační faktory</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně	354	1,73	0,884
Spolupráce na pracovišti	354	1,92	0,948
Atmosféra na pracovišti	354	1,95	0,982
Pracovní vztahy s nadřízenými	354	2,05	0,960
Jistota práce	354	2,08	1,072
Pracovní náplň	354	2,12	0,934
Odpovědnost v práci	354	2,17	1,032
Dosažení cíle	353	2,33	1,052
Možnost dalšího vzdělávání	354	2,43	1,030
Pracovní podmínky	354	2,48	1,068
Uznání	354	2,56	1,296
Finanční ohodnocení	354	2,77	1,194
Sociální výhody	354	2,84	1,158
Image nemocnice	354	2,86	1,088
Postup v profesionální kariéře	354	3,00	1,129
Zaměstnanecké výhody	354	3,07	1,202
<b>Valid N (listwise)</b>	<b>354</b>		

Tabulka popisuje pořadí důležitosti motivačních faktorů pro směnné sestry. Výsledky ukazují vážený aritmetický průměr u jednotlivých faktorů, které jsou seřazeny od 1- nejvíce důležitého po 5- nejméně důležitý motivační faktor. Mezi nejdůležitější motivační faktory u směnných sester patří pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně (1,73), spolupráce na pracovišti (1,92), atmosféra na pracovišti (1,95) a pracovní vztahy s nadřízenými (2,05). Naopak nejméně důležitými motivačními faktory jsou zaměstnanecké výhody (3,07), postup v profesionální kariéře (3,00), image nemocnice (2,86) a sociální výhody (2,84).

**Tabulka 82 Motivační faktory vrchních sester**

<b>Motivační faktory</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Pracovní vztahy pracovníků stejné úrovně	64	1,72	0,899
Spolupráce na pracovišti	64	1,75	0,943
Atmosféra na pracovišti	64	1,75	0,797
Jistota práce	64	1,77	1,050
Dosažení cíle	64	1,83	0,846
Odpovědnost	64	1,86	0,906
Uznání	64	1,88	1,031
Pracovní vztahy s nadřízenými	64	1,88	0,934
Pracovní náplň	64	1,94	1,022
Pracovní podmínky	64	2,17	0,865
Finanční ohodnocení	64	2,20	0,979
Možnost dalšího vzdělávání	64	2,23	0,921
Sociální výhody	64	2,33	1,128
Image nemocnice	64	2,39	0,953
Postup v profesionální kariéře	64	2,41	0,886
Zaměstnanecké výhody	64	2,66	1,072
<b>Valid N (listwise)</b>	<b>64</b>		

Tabulka ukazuje pořadí důležitosti motivačních faktorů pro vrchní sestry. Výsledky ukazují vážený aritmetický průměr u jednotlivých faktorů, které jsou seřazeny od 1- nejvíce důležitého po 5- nejméně důležitý motivační faktor. Mezi nejdůležitější motivační faktory u vrchních sester patří pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně (1,72), spolupráce na pracovišti (1,75), atmosféra na pracovišti (1,75) a jistota práce (1,77). Naopak nejméně důležitými motivačními faktory jsou zaměstnanecké výhody (2,66), postup v profesionální kariéře (2,41), image nemocnice (2,39) a sociální výhody (2,33).



## 5 DISKUSE

Výzkumné šetření se věnovalo důležitosti motivačních faktorů pro sestry, identifikaci a srovnání motivačních faktorů u vedoucích sester a u směnných sester. Šetření se zúčastnilo 418 sester (100 %), z toho bylo 354 (84,7 %) směnných sester a 64 (15,3 %) vrchních sester (Tabulka 3). V první části dotazníku pro sestry byly otázky zaměřeny na věk, dosažené vzdělání, pracovní zařazení a délku odborné praxe. Ve sledovaném souboru se jednotlivé věkové kategorie sester vyskytovaly zhruba ve stejném poměru, přičemž 29,9 % sester bylo ve věku 31-40 let a 28,2 % sester bylo ve věku 20-30 let. Nejméně zastoupená byla poslední kategorie 51 a více let, do níž patří 18,7 % sester (Tabulka 1). Pro převažující počet sester ve věku 20-40 let je možné vysvětlit, že práce sestry je velmi psychicky a fyzicky náročná, proto starší sestry dávají přednost práci spíše v ambulantní sféře u praktických či odborných lékařů než na lůžkových odděleních v nemocnici. S tímto výsledkem koresponduje zjištění, že 40 % sester pracuje jako sestra 21 a více let a 24,4 % sester pracuje jako sestra 11-20 let. Zastoupení kategorie 6-10 let, které je 12,2 % sester, je možné vysvětlit tím, že v tomto období jsou sestry často na mateřské a rodičovské dovolené a proto je zastoupení sester nejnižší (Tabulka 4).

*Byla stanovena hypotéza 1: Nejdůležitějším motivačním faktorem sester ve vedoucích funkcích je profesní rozvoj.* Vedoucí sestry hodnotily důležitost jednotlivých motivačních faktorů na hodnotící škále 1 až 5, kde 1 znamenala nejvíce motivující faktor a 5 znamenala nejméně motivující faktor. Následně byl vypočítán vážený aritmetický průměr pro každou proměnnou (Tabulka 82). Na vrchol tabulky vrchní sestry zařadily dobré pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně s váženým aritmetickým průměrem 1,72, spolupráci na pracovišti s váženým aritmetickým průměrem 1,75 a atmosféru na pracovišti s váženým aritmetickým průměrem 1,75. Tyto faktory jsou pro vrchní sestry velmi dobře motivující. Vrchní sestra zodpovídá za řízení složitých ošetrovatelských procesů a celý chod oddělení, za kvalitu poskytované ošetrovatelské péče (28, 58). Musí delegovat úkoly, je proto potřeba, aby důvěřovala podřízeným sestram v plnění úkolů, aby se na ně mohla ve všem spolehnout. Z toho plyne důležitost těchto motivačních faktorů, protože jen v pracovní atmosféře bez

povyšování, intrik a zesměšňování lze dostát pracovním úkolům vrchní sestry. Vrchní sestra by se sama měla snažit vytvářet takové pracovní prostředí, kde budou sestry vyjadřovat spokojenost s pracovními vztahy a atmosférou na pracovišti. V celkovém hodnocení důležitosti motivačních faktorů zařadily vrchní sestry na poslední místa image nemocnice s váženým aritmetickým průměrem 2,39, možnost postupu v profesionální kariéře s váženým aritmetickým průměrem 2,41 a zaměstnanecké výhody s váženým aritmetickým průměrem 2,66. Předpokládaly jsme, že určitou motivační sílu pro sestry při výběru zaměstnavatele mohou mít zaměstnanecké výhody, jako např. příspěvek na volný čas, na dovolenou, na stravování. Tyto výsledky ukazují, že zaměstnanecké výhody motivují vrchní sestry pouze průměrně. Dobrá pověst (image) nemocnice je dalším faktorem, který působí na pracovní motivaci sester. V celkovém hodnocení žebříčku motivačních faktorů zařadily vrchní sestry image na 14. místo ze 16 motivačních faktorů (Tabulka 82). Podobné výsledky zaznamenal i Vévoda (56), kde se image nemocnice umístila na konci seznamu nejvíce motivačních faktorů jako nejméně důležitý motivační faktor spolu s prestiží povolání a kariérním postupem. Přestože 39,1 % vrchních sester odpovědělo, že je pro ně postup v profesionální kariéře spíše důležitý (Tabulka 11), zaujímá předposlední místo v celkovém hodnocení důležitosti motivačních faktorů u vrchních sester (Tabulka 82). Jedním z důvodů může být ten, že vrchní sestry již dosáhly určitého postavení a proto pro ně není další profesní postup nejdůležitější. *Na základě výše uvedených výsledků můžeme říci, že druhá hypotéza Nejdůležitějším motivačním faktorem u sester ve vedoucích funkcích je profesní rozvoj, se nepotvrdila.* Nejdůležitějším motivačním faktorem jsou pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně.

Dále jsme si stanovili hypotézu 2: *Nejdůležitějším motivačním faktorem u směnných sester je finanční ohodnocení.* Směnné sestry hodnotily důležitost jednotlivých motivačních faktorů na hodnotící škále 1 až 5, kde 1 znamenala nejvíce motivující faktor a 5 znamenala nejméně motivující faktor. Následně byl vypočítán vážený aritmetický průměr pro každou proměnnou (Tabulka 81). Jako top motivační faktory označily směnné sestry dobré pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně s váženým aritmetickým průměrem 1,73, spolupráci na pracovišti s váženým

aritmetickým průměrem 1,92 a atmosféru na pracovišti s váženým aritmetickým průměrem 1,95. Tyto motivační faktory jsou pro směnné sestry velmi dobře motivující. Důvodem proč tyto motivační faktory hodnotí směnné sestry nejvýše, může být ten, že ve zdravotnictví jde téměř vždy o týmovou práci, často se objevují náročné situace v souvislosti se zdravotním stavem nemocných, kdy je potřeba spolehnout se jeden na druhého, pomoci druhému a efektivně s ním spolupracovat. K tomu významně přispívá nejenom dobrá atmosféra na pracovišti, ale i kvalitní interpersonální vztahy na pracovišti. Naše výsledky potvrzuje i publikovaný výzkum S. Bártlové (5). Směnným sestram, které se zúčastnily výzkumného šetření, záleží daleko více na lidech, se kterými pracují, než na penězích (9). Z vlastní zkušenosti můžeme říci, že v příjemné, přátelské pracovní atmosféře a se spolupracovníky, na které se můžeme spolehnout, se lépe zvládají náročné pracovní úkoly spojené s ošetrovatelskou péčí o nemocné. V celkovém hodnocení důležitosti motivačních faktorů zařadily směnné sestry na poslední místa tabulky image nemocnice s váženým aritmetickým průměrem 2,86, postup v profesionální kariéře s váženým aritmetickým průměrem 3,00 a zaměstnanecké výhody s váženým aritmetickým průměrem 3,07. Stejných výsledků bylo dosaženo i u vrchních sester. Předpokládaly jsme, že určitou motivační sílu pro sestry při výběru zaměstnavatele mohou mít zaměstnanecké výhody, jako např. příspěvek na volný čas, na dovolenou, na stravování. Tyto výsledky ukazují, že zaměstnanecké výhody motivují směnné sestry pouze průměrně. K tomu, jak nemocnice využívá zaměstnanecké výhody k motivaci sester, se sestry vyjádřily a výsledná hodnota váženého aritmetického průměru je 3,33, což znamená spíše menší využívání tohoto motivačního faktoru nemocnicí k motivaci sester (Tabulka 80). Proč sestry více nezohledňují zaměstnanecké výhody při výběru zaměstnavatele je možné vysvětlit tím, že výzkumné šetření bylo prováděno v nemocnicích Jihočeského kraje, kde je vždy jen jedna nemocnice ve městě, proto sestry upřednostňují jiné aspekty práce, jako např. práci samotnou, pracovní místo v místě bydliště a zaměstnanecké výhody pro ně nejsou tudíž rozhodující a dostatečně motivující při výběru zaměstnavatele. Image nemocnice je motivační faktor, který motivuje směnné sestry při výběru zaměstnavatele pouze průměrně. Důvod pro poměrně nízké ohodnocení vlivu image nemocnice při výběru zaměstnavatele může být

již zmíněný fakt, že sestry pracující v menších nemocnicích v menších městech jsou rádi, že dostanou práci v místním zdravotnickém zařízení a příliš se nezajímají o to, jakou má ta která nemocnice. Pokud by se více rozhodovaly podle image nemocnice, musely by např. do práce dojíždět, což je časově i finančně náročné, spokojí se tedy s nemocnicí, která je v jejich místě bydliště. Podobné výsledky zaznamenal i Vévoda (56), kde se image nemocnice umístila na konci tabulky jako nejméně důležitý motivační faktor spolu s prestiží povolání a kariérním postupem. Postup v profesionální kariéře je pro třetinu směnných sester spíše nedůležitý (Tabulka 11). Přestože ho můžeme považovat za motivační faktor, směnné sestry upřednostňují jiné faktory, které je motivují k práci (Tabulka 81). Výzkumné šetření se zaměřilo na důležitost finanční odměny pro směnné sestry. Určitě důležitá je finanční odměna pro 58,2 % směnných sester a spíše důležitá je pro 32,5 % směnných sester. Jen zanedbatelné procento směnných sester považuje finanční odměnu za spíše či určitě nedůležitou (Tabulka 8). Přestože většina směnných sester na tuto otázku odpověděla, že finanční odměna je důležitá, v celkovém hodnocení důležitosti motivačních faktorů pro výkon práce se u směnných sester objevila až na 12. místě důležitosti. Vážený aritmetický průměr 2,77 pak znamená, že finanční odměna je pro ně průměrně motivující (Tabulka 81). K jiným výsledkům došel Vévoda (56). Ve svém výzkumu vyhodnotil jako finanční ohodnocení jako druhý nejdůležitější motivační faktor u sester hned za jistotou pracovního místa. Zajímavé je srovnání, jak sestry hodnotí využívání finančního ohodnocení vedením nemocnice k motivaci svých pracovníků. Finanční ohodnocení bylo zařazeno na poslední místo v celkovém hodnocení důležitosti motivačních faktorů s váženým aritmetickým průměrem 3,46, což znamená spíše menší využívání tohoto faktoru k motivaci pracovníků (Tabulka 80). *Z výše uvedených výsledků můžeme říci, že druhá hypotéza Nejdůležitějším motivačním faktorem u směnných sester je finanční ohodnocení, se nepotvrdila. Nejdůležitějším motivačním faktorem u směnných sester jsou pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně.*

Dále jsme stanovili hypotézu 3: *Motivační faktory sester se mění v závislosti na pracovním zařazení.* Pomocí statistického testu chí kvadrát jsme zjišťovali, zda důležitost působení jednotlivých motivačních faktorů se mění v závislosti na pracovním

zařazení sester. Na 5% hladině významnosti (0,05) jsme prokázali statisticky významný vztah mezi důležitostmi motivačních faktorů a pracovním zařazením sester u těchto motivačních faktorů jistota práce, finanční ohodnocení, postup v profesionální kariéře, dosažení cíle, uznání, pracovní náplň, pracovní podmínky, image nemocnice, zaměstnanecké výhody a sociální výhody. Jistota práce jako motivační faktor se mění v závislosti na pracovním zařazení sester ( $p=0,041$ ). Srovnáním relativních četností odpovědí je zřejmé, že jistota práce převládla jako faktor nejvíce motivující u vrchních sester (57,8 %), na rozdíl od směnných sester, pro které byla jistota práce také důležitým faktorem, ale jejich odpovědi byly daleko méně vyhraněné. Lze vyslovit závěr, že jistota práce působí více motivačně u vrchních sester než u směnných sester (Tabulka 31,32). V celkovém hodnocení důležitosti motivačních faktorů se jistota práce jako motivační faktor umístil u vrchních sester na 4. místě a u směnných na 5. místě. Odlišné výsledky uvádí ve své studii Vévoda (56), kde respondenti označili jistotu pracovního místa za nejdůležitější motivační faktor. Jak uvádí Čadová (13), jistota práce významně přispívá k celkové spokojenosti s prací. Z výzkumů, které jsou v publikaci prezentovány, vyplývá, že ztrátu zaměstnání zdravotničtí pracovníci považují spíše za méně pravděpodobnou, což může dokazovat fakt, že ošetrovatelského personálu, ať už všeobecných sester či ošetrovatelek je stále v našem zdravotnictví nedostatek, proto zdravotničtí pracovníci necítí tolik obavy ze ztráty zaměstnání.

Další signifikantní statistický vztah byl prokázán u finančního ohodnocení a pracovního zařazení sester ( $p=0,001$ ). Srovnáním relativních četností odpovědí můžeme tvrdit, že pro 40,6 % vrchních sester je finanční ohodnocení velmi dobře motivujícím faktorem, kdežto pro 34,7 % směnných sester je finanční ohodnocení průměrně motivující faktor. Lze říci, že finanční ohodnocení je více motivujícím faktorem pro vrchní sestry než pro směnné sestry (Tabulka 34,35). Směnné sestry nepřikládají finančnímu ohodnocení takovou důležitost, protože je při pracovní činnosti motivují daleko více jiné motivační faktory jako jsou pracovní vztahy, spolupráce na pracovišti a atmosféra na pracovišti (Tabulka 81), než právě finanční ohodnocení, které většina sester považuje za nedostatečné.

Statisticky významný vztah jsme prokázali u motivačního faktoru postup v profesionální kariéře ( $p=0,003$ ) [Tabulka 38]. Srovnání relativních četností odpovědí ukazuje, že postup v profesionální kariéře je nejvíce motivující pro 15,6 % vrchních sester a pro 8,2 % směnných sester. Naopak u směnných sester převládala odpověď méně a nejméně motivující faktor (Tabulka 37). Můžeme říci, že postup v profesionální kariéře je více motivující pro vrchní sestry než pro směnné sestry, přestože se v celkovém pořadí motivačních faktorů vrchních sester umístil až na posledním místě (Tabulka 82). Další statisticky významný vztah jsme prokázali u motivačního faktoru dosažení cíle a pracovního zařazení sester ( $p=0,01$ ) [Tabulka 44]. Dosažení cíle výrazně převládalo jako faktor nejvíce motivující u 42,2 % vrchních sester na rozdíl od směnných sester (23,4 %). Lze vyslovit závěr, že dosažení cíle působí více motivačně u vrchních sester než u směnných sester (Tabulka 43).

Další vztah, který byl statisticky prokázán je vztah motivačního faktoru uznání za práci a pracovního zařazení sester ( $p=0,002$ ) [Tabulka 47]. Uznání označilo 45,3 % vrchních sester za nejvíce motivující faktor, kdežto u směnných sester bylo těžiště odpovědí mnohem méně vyhraněné a nejsou téměř žádné rozdíly dokonce mezi prvními třemi možnostmi odpovědí „nejvíce“ až „průměrně“ (Tabulka 46). Vážený aritmetický průměr 1,88 znamená velmi dobře motivující faktor pro vrchní sestry (Tabulka 82) a 2,56 znamená průměrně motivující faktor pro směnné sestry (Tabulka 81). Lze říci, že uznání za práci více motivujícím faktorem pro vrchní sestry než pro směnné sestry. I když uznání za práci více či průměrně motivuje vrchní i směnné sestry, vedení nemocnice využívá tento faktor k motivaci sester spíše méně, jak ukazuje hodnota váženého aritmetického průměru 3,45 a v celkovém hodnocení důležitosti motivačních faktorů se umístilo na předposledním místě před finančním ohodnocením (Tabulka 80). Uznání je potřeba projevit jednak na celoorganizačních setkáních zveřejněním úspěchu, ale i na každodenní úrovni a to formou poděkování, poskytnutí hmotné odměny, ocenění pokroků nové sestry nebo ocenění sestry, která nemívá absence (29). Vedení nemocnic by si mělo uvědomit důležitost uznání a chvály při motivování sester a snažit se tento faktor více využívat. Potěšující jsou výsledky, zda vedoucí sestra projevuje svým podřízeným sestrám uznání za práci. 35,2 % sestrám vedoucí sestra spíše

projevuje uznání za práci a 35,2 % sestrám určitě projevuje uznání za práci. 14,4 % sester uvedlo, že jim vedoucí sestra spíše neprojevuje a 2,4 % sestrám určitě neprojevuje uznání za práci (Tabulka 14).

Další statisticky signifikantní vztah byl prokázán u motivačního faktoru image nemocnice a pracovního zařazení sester ( $p=0,002$ ) [Tabulka 71]. Jako velmi dobře motivující faktor image označilo 51,6 % vrchních sester. U 36,7 % směnných sester převažovala odpověď průměrně motivující faktor (Tabulka 70). Výsledky lze interpretovat tak, že image nemocnice působí více motivačně pro vrchní sestry než pro směnné sestry. Statisticky významný vztah byl prokázán u sociálních výhod a pracovního zařazení sester ( $p=0,013$ ) [Tabulka 77]. 32,8 % vrchních sester a 25,1 % směnných sester označilo sociální výhody jako velmi dobře motivující faktor, 28,1 % vrchních sester a 33,3 % směnných sester považuje sociální výhody za průměrně motivující faktor (Tabulka 76). Můžeme říci, že sociální výhody více motivují v práci vrchní sestry než směnné sestry.

U motivačních faktorů pracovní náplň, pracovní podmínky a zaměstnanecké výhody nebyl pomocí statistického testu chí kvadrát prokázán vztah, ale dosažené hladiny významnosti byly blízko kritické hodnotě 5 % ( $p=0,05$ ), lze tedy tvrdit, že existují určité rozdíly v odpovědích vrchních a směnných sester. Co se týče vztahu pracovní náplně jako motivačního faktoru a pracovního zařazení sester, dosažená hladina významnosti byla 0,060 (6 %) [Tabulka 50]. Na otázku týkající se pracovní náplně 42,2 % vrchních sester odpovídalo, že je pro ně pracovní náplň nejvíce motivující, přibližně stejné procento vrchních i směnných sester označilo odpověď velmi dobře motivující a odpověď průměrně motivující označilo 15,6 % vrchních sester. Nevelké rozdíly v odpovědích směnných sester byly u možností „nejvíce“ až „průměrně“ (Tabulka 49). Výsledky lze interpretovat tak, že pracovní náplň působí více motivačně u vrchních sester než u směnných sester. Myslíme si, že kreativita pracovních úkolů neboli rozmanitost práce je pro sestry motivující a zároveň pozitivně ovlivňuje jejich spokojenost s prací. K dosažení pocitu smysluplnosti práce je potřeba obohatit rutinní pracovní postupy a úkoly něčím zajímavějším, třeba náročnějším úkolem nebo skupinovým řešením problému týkající se práce.

Podobné jsou výsledky týkající se vztahu pracovních podmínek a pracovním zařazení sester. Také tady byla dosažená hladina významnosti 0,090 (9 %) blízko kritické hodnotě 5 %, je tedy možné tvrdit, že určité rozdíly v odpovědích vrchních a směnných sester tam jsou (Tabulka 53). 50,0 % vrchních sester odpovědělo, že je pracovní podmínky velmi dobře motivují k práci, u směnných sester nebyly velké rozdíly mezi prvními třemi kategoriemi odpovědí „nejvíce“ až „průměrně“ (Tabulka 52). Lze tedy říci, že pracovní podmínky jsou více motivující pro vrchní sestry než pro směnné sestry. Podle mého názoru je zapotřebí ze strany zaměstnavatele zajistit příznivé a bezpečné pracovní podmínky, s dostatečným množstvím pomůcek jako prevenci nadměrného přetěžování ošetrovatelského personálu, zajistit pracovní prostředí z hlediska fyzikálních podmínek jako je teplota, vlhkost, osvětlení, hluk, protože jejich následkem dochází k rychlejšímu nástupu únavy, ať už tělesné či zrakové, a k bolestem hlavy. Dále by prostředí mělo být vkusně vymalované, vyzdobené obrázky, pokud je to možné, protože to také výrazně ovlivňuje náladu sester (46). V celkovém hodnocení tabulky motivačních faktorů se však pracovní podmínky jako motivační faktor umístily v druhé polovině jako faktor průměrně motivující pro obě skupiny sester (Tabulka 80,81). Podobné výsledky uvádí i Vévoda (56), který pracovní podmínky řadí mezi méně důležité motivační faktory. Zaměstnanecké výhody jako motivační faktor se u obou skupin sester umístily v žebříčku důležitosti na posledním místě (Tabulka 81,82). Pomocí statistického testu chí kvadrát sice nebyl prokázán vztah mezi zaměstnaneckými výhodami a pracovním zařazení sester, ale dosažená hladina významnosti 0,063 (6,3 %) byla blízko kritické hodnotě 5 %, proto můžeme říci, že určité rozdíly v odpovědích sester tam jsou (Tabulka 74). 40,6 % vrchních sester a 31,6 % směnných sester odpovědělo, že zaměstnanecké výhody jsou průměrně motivující faktor, jako nejvíce motivující označilo zaměstnanecké výhody 15,6 % vrchních sester a 11,0 % směnných sester. Větší rozdíly byly pak v odpovědích méně motivující a nejméně motivující, které zvolily s převahou směnné sestry (Tabulka 73).

Statisticky významné vztahy mezi motivačními faktory sester a pracovním zařazení sester nebyly prokázány u těchto motivačních faktorů odpovědnost v práci, spolupráce na pracovišti, pracovní vztahy s nadřízenými, pracovní vztahy s pracovníky



stejně úrovně, atmosféra na pracovišti a možnost dalšího vzdělávání. Výše uvedené výsledky ukazují, že deset ze šestnácti motivačních faktorů se mění v závislosti na pracovním zařazení sester. *Můžeme říci, že hypotéza 3: Motivační faktory sester se mění v závislosti na pracovním zařazení, se potvrdila.*

Níže uvedené výsledky byly vyhodnoceny za celý výzkumný soubor sester. Dle Hofštetrové- Knotkové (25) můžeme určitě zařadit mezi motivační faktory sester možnost dalšího vzdělávání a vytvoření podmínek pro studium. Příležitost vzdělávat se v oboru určitě má 43,5 % sester, 42,1 % sester spíše má a 6,7 % sester uvedlo, že spíše nemá příležitost vzdělávat se v oboru (Tabulka 25). Tyto výsledky jsou určitě potěšující, protože v současné době je kladen velký důraz na další vzdělávání sester, a to nejenom v souvislosti se získáváním kreditů pro registraci sester.

Prekvapivé byly výsledky, že pouze 15,1 % sester má dokončeno vysokoškolské studium (Tabulka 2), když je v současné době tolik možností získat vysokoškolské vzdělání i v kombinované formě studia. Jedním z důvodů může být fakt, že kombinovaná forma studia je velmi časově náročná, pro mnohé sestry je obtížné skloubit zaměstnání, péči o rodinu a školní povinnosti. Je ovšem důležité, aby se sestry vzdělávaly, pokud budou samy chtít, pokud budou pociťovat osobní prospěch, pokud bude vzdělávání pro sestry časově i finančně dostupné a pokud se sestrám za dosažené vzdělávání dostane uznání (33). Z vlastní zkušenosti vím, že právě veliká časová náročnost odrazuje řadu sester od studia, navíc se v zaměstnání nesetkávají vždy s pochopením, spíše naopak. Dokončením vysokoškolského vzdělání nezískávají žádné výhody, ať už ve formě zvýšení platu postoupením do vyšší platové třídy nebo třeba šance na profesní postup.

Pocity spravedlivosti v odměňování ze strany vedoucí sestry mají značný vliv na motivaci sester, ale také na pracovní úsilí a pracovní výkon (52). Sestry, pokud budou pociťovat spravedlnost v odměňování, to znamená za dobře odvedenou práci přijde spravedlivá odměna, budou pravděpodobně zvyšovat své pracovní úsilí a výkonnost. Naopak pokud budou dlouhodobě pociťovat nespravedlnost v odměňování, může to vést ke snížení pracovního výkonu (21). Armstrong (3) ve své publikaci uvádí Adamsovu teorii spravedlnosti, podle níž sestry budou lépe motivované, jestliže se

s nimi bude zacházet spravedlivě a nemotivované, pokud nastane opak. Zajímavé jsou výsledky, týkající se spravedlnosti v odměňování. Vedoucí sestru považuje za spíše spravedlivou 34 % sester a určitě spravedlivou 26,6 % sester. Naproti tomu určitě nespravedlivou v odměňování vidí vedoucí sestru 3,8 % sester a spíše nespravedlivou 3,8 % sester (Tabulka 28). Aby sestry měly pocit spravedlnosti v odměňování za vykonanou práci, je nutné, aby vedoucí sestra prosadila spravedlivý systém hodnocení pracovního výkonu a toto hodnocení také pravidelně prováděla (52). 50,2 % sester si myslí, že vedoucí sestra hodnotí jejich pracovní výkon pravidelně a 17,5 % sester uvedlo, že jejich pracovní výkon není pravidelně vedoucí sestrou hodnocen. 32,5 % sester dokonce neví, jestli je jejich pracovní výkon vůbec hodnocen (Tabulka 27).

Další otázka se zaměřila na náležité ohodnocení práce sester. Odpovědi ukázaly, že 36,8 % sester spíše nepovažuje a 18,9 % sester určitě nepovažuje svou práci za náležitě ohodnocenou. 18,9 % sester si myslí, že jejich práce je spíše náležitě ohodnocena a 3,6 % sester si myslí, že určitě není náležitě ohodnocena (Tabulka 7). Náležité ohodnocení práce sestry se netýká jen finanční stránky, ale i hodnocení z hlediska společenské prestiže povolání sestry. Výsledky výzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR z června 2008 týkající se prestiže povolání ukázaly, že povolání sestry se umístilo na čtvrtém místě. Dle Maryškové (35) laická veřejnost nepovažuje sesterské povolání za dostatečně prestižní možná právě z důvodu nízkého finančního ohodnocení.

Naše šetření mapovalo také výskyt demotivačních faktorů u sester (Graf 1,2). U otázky mohly sestry zvolit více odpovědí. Mezi nejčastější demotivační faktory vrchních sester patří pracovní přetížení, tento faktor byl zvolen 40krát, nedostatečná komunikace byla zvolena 24krát, nezasloužená kritika 19krát. Nespravedlivé odměňování bylo označeno vrchními sestrami jako demotivující 18krát a nekvalitní interpersonální vztahy 10krát.. Podobně odpovídaly i směnné sestry. Pracovní přetížení bylo označeno jako demotivující 196krát, nezasloužená kritika 118krát, nespravedlivé odměňování 111krát. Nedostatečná komunikace byla označena jako demotivující 104krát a nekvalitní interpersonální vztahy 84krát. Z těchto výsledků vyplývá, že směnné i vrchní sestry pociťují jako nejvíce demotivující pracovní přetížení, což má

vliv nejenom na motivaci sester, ale je s tím spojeno mnoho dalších negativních vlivů jako zvýšený výskyt únavy a to jak tělesné, tak psychické. Dalšími faktory, které demotivují obě skupiny sester, jsou nezasloužená kritika a nespravedlivé odměňování. Je třeba, aby vedoucí sestry pravidelně hodnotily pracovní výkon sester a následně ho odměňovaly. V současné době se téměř všude používají tzv. tabulkové platy, které příliš nemotivují k vyššímu pracovnímu výkonu. Navíc vedoucí sestry nemají vždy dostatek možností finančně odměnit mimořádný výkon sester. Z výše uvedených výsledků vyplývá, že obě skupiny sester motivují pracovní vztahy na pracovišti. Sestry uvedly nekvalitní interpersonální vztahy jako demotivující. Potěšující jsou výsledky našeho šetření týkající se spokojenosti sester s pracovními vztahy na pracovišti. Určitě spokojeno s pracovními vztahy je 32,1 % sester a spíše spokojeno je 46,9 % sester (Tabulka 19). Podobných výsledků bylo dosaženo i ve výzkumu L. Macháلكové (34), kde tři čtvrtiny sester byly velmi spokojeny a spokojeny s pracovními vztahy na pracovišti. Úkolem sestry manažerky je snažit se vytvářet a udržovat kvalitní interpersonální vztahy na pracovišti, vedoucí sestra musí komunikovat se svými sestrami, uplatňovat individuální přístup ke každému spolupracovníkovi a upřímně se zajímat o lidi (11). Gulášová (23) doplňuje, že sestra manažerka si váží hodnot a názorů sester a chová se přátelsky k podřízeným. Je povinností sestry manažerky vytvářet příjemné pracovní prostředí, s dostatkem pomůcek a personálu, aby se předešlo jeho přetěžování. Toto všechno má vliv na motivaci sester a následně i na jejich spokojenost s prací. Výsledky ukázaly, že obě skupiny sester odpovídaly na otázku nejčastěji, že jsou spokojené v zaměstnání a to 56,3 % vrchních sester a 47,5 % směnných sester. Průměrně spokojeno je 26,6 % vrchních sester a 38,4 % směnných sester. Jen minimum z obou skupin sester (1,6 % vrchních a 5,7 % směnných sester) vyjádřilo nespokojenost s prací. Téměř polovina všech dotázaných sester vyjádřila spokojenost v zaměstnání a více než třetina je průměrně spokojena (Tabulka 29). Podobné výsledky uvádí i Bártlová (5). To jsou, myslím, potěšující výsledky, vzhledem k situaci v současném zdravotnictví a finančnímu ohodnocení sester. Sestry, přestože mají pocit, že jejich práce není vždy náležitě ohodnocena, vyjadřují spokojenost s prací a upřednostňují jiné

motivační faktory k práci jako kvalitní interpersonální vztahy, spolupráci na pracovišti a atmosféru na pracovišti.

## 6 ZÁVĚR

Problematika pracovní motivace je v současné době velmi aktuální téma. Zvláště ve zdravotnictví, které se potýká s nedostatkem sester, je potřeba sestry účinně motivovat k práci, protože jen motivované sestry mohou poskytovat kvalitní ošetrovatelskou péči, což se odrazí i ve spokojenosti pacientů, zároveň bude práce sestry vnitřně naplňovat. Účinná pracovní motivace také významně přispívá k udržení kvalitních sester v organizaci. K tomu, aby pracovní motivace sester byla co nejefektivnější, je zapotřebí poznat jednotlivé motivační faktory u sester, protože každý člověk je individualita a každého motivuje něco jiného. Nemusí přitom jít jen o finanční ohodnocení, ale i o další faktory nemateriální povahy.

Cílem práce bylo identifikovat a srovnat motivační faktory u vedoucích sester a směnných sester. Cíl byl splněn. Prostřednictvím výzkumného šetření byly ověřovány následující tři hypotézy. První hypotéza předpokládá, že nejdůležitějším motivačním faktorem u sester ve vedoucích funkcích je profesní rozvoj. Z výsledků vyplývá, že vedoucí sestry nejvíce motivují pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně, spolupráce na pracovišti, atmosféra na pracovišti a jistota práce. První hypotéza se nepotvrdila. Druhá hypotéza předpokládá, že nejdůležitějším motivačním faktorem u směnných sester je finanční ohodnocení. Výsledky šetření ukázaly, že směnné sestry považují za nejdůležitější motivační faktory pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně, spolupráci na pracovišti, atmosféru na pracovišti a pracovní vztahy s nadřízenými. Finančnímu ohodnocení sestry sledovaného souboru přikládaly průměrnou důležitost. Druhá hypotéza se nepotvrdila. Třetí hypotéza předpokládá, že motivační faktory sester se mění v závislosti na pracovním zařazení. Bylo testováno šestnáct motivačních faktorů a jejich vztah k pracovnímu zařazení sester. U sedmi motivačních faktorů byla prokázána závislost, tři motivační faktory byly velmi blízko kritické hodnotě, takže můžeme říci, že u deseti motivačních faktorů byl prokázána závislost na pracovním zařazení. Třetí hypotéza se potvrdila.

Výsledky šetření budou poskytnuty vedoucím pracovníkům k získání přehledu o nejdůležitějších motivačních faktorech sester a zároveň by mohly být zdrojem informací pro management nemocnic, kterým směrem se orientovat pro efektivní motivaci svých

zaměstnanců. Z výše uvedených výsledků je patrné, že je třeba zaměřit se na zmapování motivačních faktorů u sester a snažit se pomocí nich motivovat sestry a uspokojovat jejich vnitřní potřeby. V současném zdravotnictví je problematické pro vedoucí sestru získat finanční odměnu pro sestru za kvalitní práci, nemůže jí zaručit ani postup v profesionální kariéře. Vedoucí sestry by se proto měly zaměřit na jiné formy odměny, nefinanční, jako jsou uznání, veřejné poděkování, pochvala za dobrou práci a snažit se o kvalitní interpersonální vztahy ať už s pracovníky jim podřízenými či pracovníky stejné úrovně a spoluvytvářet příjemnou pracovní atmosféru. Výsledky výzkumu poukazují i na demotivující faktory jako jsou pracovní přetížení a nespravedlivé odměňování. Je nutné věnovat pozornost i těmto faktorům a snažit se je eliminovat zajištěním dostatečného počtu ošetrovatelského personálu a zavedením spravedlivého systému odměňování.

## 7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F. a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
5. BÁRTLOVÁ, S. Pracovní spokojenost zdravotních sester v České republice. *Zdravotnictví v České republice*: 2006, roč. IX, č. 4. s. 166-169. ISSN 1213-6050.
6. BÁRTLOVÁ, S. Profese sestry, profesionalizace a elitářství v ošetrovatelství ze sociologického pohledu. *Kontakt*: 2007, roč. 9, č. 2. s. 254-259. ISSN 1212-4117.
7. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 800s. ISBN 978-80-7261-169-0.
8. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4.vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
9. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 114 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

10. BIČÁKOVÁ, O. Účast zdravotní sestry na celoživotním vzdělávání se považuje za prohlubování kvalifikace. *Zdravotnictví a právo*. Praha: 2008, roč. X., č. 10. s. 15-16. ISSN 1211-6432.
11. BUDSKÁ, L. Management- efektivní řízení. *Diagnóza v ošetrovatelství*. Praha: 2007, roč. III, č. 10. s. 364. ISSN 1801-1349.
12. COLEMAN, R., BARRIE, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-049-X.
13. ČADOVÁ, N., PALEČEK, M. Jak je v Česku vnímána práce. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006. 229 s. ISBN 80-7330-103-2.
14. DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
15. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
16. DOLEŽALOVÁ, M. Motivace sestry- skutečnost nebo pouhá fráze. *Cor et vasa*. Brno: 2008, roč. 50, č. 11. s.K239. ISSN 0010-8650.
17. DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
18. ELLIS, J., R. *Managing and coordinating nursing care*. 4th. ed. Philadelphia: Lippincott Williams&Wilkins, 2005. 479 s. ISBN 0- 7817-4106-8.
19. FREEMANTLE, D. BIZ- *50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 126 s. ISBN 80-7261-147-X.



- 20 FRITZ, H. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 200 s. ISBN 80-7367-113-1.
21. GLADKIJ, I. a kol. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8.
22. GROHAR- MURRAY, M., E., DICROCE, H., R. *Zásady vedení a řízení v oblasti ošetrovatelské péče*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 320 s. ISBN 80-247-0267-3.
23. GULÁŠOVÁ, I. Úspěšná manažerka a stres. *Florence*. Praha: 2006, roč. II, č. 11. s. 45. ISSN 1801-464X.
24. HARTL, P. *Stručný psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 311 s. ISBN 80-7178-803-1.
25. HOFŠTETROVÁ- KNOTKOVÁ, M. *Vzděláváním investujeme sami do sebe*. *Florence*. Praha: 2007, roč. III, č. 3.s. 110. ISSN 1801-464X.
26. HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
27. CHALUPA, B. *Psychologie dnes a zítra*. 1. vyd. Brno: PhDr. Karel Kovařík, nakladatelství Litera, 2007. 232 s. ISBN 978-80-85763-38-6.
28. JÁCHIMOVÁ, A., SVATOŠOVÁ, Z. *Vrchní sestry- velmi cenný management*. *Zdravotnické noviny*. Praha: 2006, roč. 55, č. 17. s. 28-29. ISSN 1214-7664.
29. KAMP, D. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 216 s. ISBN 80-247-0005-0.

30. KAREŠ, J., DRLÍKOVÁ, M., BRABCOVÁ, I. *Moderní metody v řízení*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zdravotně sociální fakulta, 2006. 137 s. ISBN 80-7040-852-9.
31. KASSIN, S. *Psychologie*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 774 s. ISBN 978-80-251-1716-3.
32. KIM, S., H. *Tisíc a jeden způsob, jak motivovat sebe i druhé*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2003. 164 s. ISBN 80-7261-078-3.
33. KRISTOVÁ, J., MUSILOVÁ, E. Dimenzionální koncept sesterského povolání. *Sestra*. Praha: 2009, roč. 19, č. 9. s. 14-15. ISSN 1210-0404.
34. MACHÁLKOVÁ, L. Jaká je pracovní spokojenost sester? *Diagnóza v ošetrovatelství*. Praha: 2008, roč. IX, č. 10. s. 26. ISSN 1801-1349.
35. MARYŠKOVÁ, A. O prestiži sesterského povolání. *Sestra*. Praha: 2010, roč. 20, č. 2. s. 7. ISSN 1210-0404.
36. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H Vyšehradská, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
37. NAKONEČNÝ, M. *Psychologie téměř pro každého*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. 318 s. ISBN 80-200-1198-6.
38. NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 1997. 437 s. ISBN 80-200-0625-7.
39. NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.

40. PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
41. PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. 334 s. ISBN 80-7203-258-5.
42. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
43. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Vyd. Neuvedeno. Praha: Grada, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
44. ROBBINS, S., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
45. STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 188 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
46. SÝKOROVÁ, A. Jak přežít v ženském kolektivu. *Sestra*. Praha: 2005, roč. 15, č. 3. s. 12. ISSN 1210-0404.
47. ŠKRLA, P., ŠKRLOVÁ, M. *Kreativní ošetrovatelský management*. 1. vyd. Praha: Advent- Orion, 2003. 490 s. ISBN 80-7172-841-1.
48. ŠKUBOVÁ, J. Kolektiv „tuží“ staniční a vrchní sestra. *Florence*. Praha: 2008, roč. IV, č. 2. s. 80. ISSN 1801-464X.
49. ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 152 s. ISBN 80-247-0530-3.

50. TUČKOVÁ, O. Prestiž sestry. *Diagnóza v ošetrovatelství*. Praha: 2006, roč. II, č. 9. s.382. ISSN 1801-1349.
51. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
52. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
53. VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2005. 356 s. ISBN 80-246-0841- 3.
54. VEBER, J. a kol. *Management- základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
55. VEREŠOVÁ, M. a kol. *Psychológia*. Vyd. Neuvedeno. Martin: Osveta, 2007. 192 s. ISBN 80-8063-239-1.
56. VÉVODA, J., IVANOVÁ, K., HORVÁTH, M. Pracovní motivace zdravotních sester. *Zdravotnictví v České republice*. Praha: 2005, roč. VIII, č. 1. s. 24-28. ISSN 1208-0601.
57. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 296 s. ISBN 80-7261-143-7.
58. VONDRÁČEK, L., NOVÁKOVÁ, J. Vrchní sestry- ano či ne? *Sestra*. Praha: 2004, roč. 14 , č. 11. s. 24. ISSN 1210-0404.
59. VYHLÁŠKA 424/2004 Sb. kterou se stanoví činnosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. [on-line]. 2008 [cit. 2009-05-05] Dostupné z : <<http://www.tigeragency.cz/dokumenty-ke-stazeni.php> >

60. VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. 384 s. ISBN 80-7178-269-4.

61. WHITMORE, J. *Coaching for performance*. 3ed. London: Nicholas Brealey Publishing, 2006. 180s. ISBN 13:978-1-85788-303-9.

62. ZÁKON 96/2004 Sb o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních) změna: 189/2008 Sb.[on-line]. 2008 [cit. 2009-05-11]. Dostupné z : <<http://www.mzcr.cz/Odbornik/Pages/245-zakon-c-9620> > .

## **8 KLÍČOVÁ SLOVA**

demotivace,  
efektivní motivace,  
motivační faktory,  
pracovní motivace,  
směnná sestra,  
teorie motivace,  
vedoucí sestra.

## **9 PŘÍLOHY**

### **9.1 Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazník pro sestry

Příloha 2 Seznam hlavních odměn a faktorů užívaných k uspokojení různých potřeb.

Příloha 3 Tajemství vedení a života

Příloha 4 Sebemotivace v zaměstnání

## Příloha 1 Dotazník pro sestry

Vážené kolegyně, jmenuji se Lenka Fialová a jsem studentkou navazujícího studijního programu Ošetrovatelství na Zdravotně sociální fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí diplomové práce s názvem „Identifikace a srovnání motivačních faktorů u vedoucích a směnných sester“. Dotazník je anonymní, veškeré informace budou použity jen ke zpracování práce.

Předem Vám děkuji za ochotu, spolupráci a trpělivost při vyplňování dotazníku.

### 1. Váš věk

- 20-30 let     31-40 let     41-50 let     více než 50 let.

### 2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- středoškolské     vysokoškolské Bc.,Mgr.  
 středoškolské+pomaturitní specializační studium     specializační  
 vyšší odborné     jiné.....

### 3. Vaše pracovní zařazení

- směnová sestra     vrchní sestra

### 4. Délka vaší odborné praxe

- do 5 let     6-10 let     11-20 let     21 a více let

### 5. V následující tabulce ve sloupci 1 označte známkou 1-5, které motivační faktory Vás nejvíce motivují k práci a ve sloupci 2 označte faktory, které využívá zaměstnavatel k motivaci svých zaměstnanců.

	Motivační faktor	Tento faktor mě motivuje	Tento faktor je využíván vedením nemocnice
1.	Jistota práce		
2.	Finanční ohodnocení		
3.	Postup v profesionální kariéře		
4.	Odpovědnost v práci		
5.	Dosažení cíle		
6.	Uznání		
7.	Pracovní náplň (práce sama)		
8.	Pracovní podmínky		
9.	Spolupráce na pracovišti		
10.	Pracovní vztahy s nadřízenými		
11.	Pracovní vztahy s pracovníky stejné úrovně		
12.	Atmosféra na pracovišti		
13.	Možnost dalšího vzdělávání		
14.	Image nemocnice		
15.	Zaměstnanecké výhody (např. příspěvek na stravu, na volný čas, na dovolenou)		
16.	Sociální výhody (např. příspěvek na penzijní připojištění)		



( 1- nejvíce, 2- velmi dobře, 3- průměrně, 4- méně, 5-nejméně)

**6. Víte, podle jakých kritérií jste finančně ohodnocen/a?**

ano  nezajímá mě to  ne

**7. Máte pocit, že vaše platové ohodnocení odpovídá vykonávané práci?**

určitě ano  spíše ano  těžko rozhodnout  spíše ne  určitě ne

**8. Jste za svou práci náležitě ohodnocen/a?**

určitě ano  spíše ano  těžko rozhodnout  spíše ne  určitě ne

**9. Je pro vás výše finanční odměny důležitá?**

určitě ano  spíše ano  těžko rozhodnout  spíše ne  určitě ne

**10. Je výše vašeho finančního ohodnocení závislá na pracovním výkonu?**

určitě ano  spíše ano  těžko rozhodnout  spíše ne  určitě ne

**11. Považujete jistotu pracovního místa důležitou pro výkon práce?**

určitě ano  spíše ano  těžko rozhodnout  spíše ne  určitě ne

**12. Je pro vás důležitý váš kariérní postup?**

určitě ano  spíše ano  těžko rozhodnout  spíše ne  určitě ne

**13. Máte ve vaší nemocnici , podle vašeho názoru, možnost profesního postupu?**

určitě ano  spíše ano  těžko rozhodnout  spíše ne  určitě ne

**14. Je pro vás důležité samostatné rozhodování a odpovědnost za práci?**

určitě ano  spíše ano  těžko rozhodnout  spíše ne  určitě ne

**15. Projevuje vám vedoucí sestra uznání za vaši práci?**

určitě ano  spíše ano  těžko rozhodnout  spíše ne  určitě ne

**16. Motivuje vás uznání k vyššímu pracovnímu výkonu?**

určitě ano  spíše ano  těžko rozhodnout  spíše ne  určitě ne

**17. Potřebujete pro svou pracovní výkonnost zajímavé pracovní úkoly a rozmanitou práci?**

určitě ano     spíše ano     těžko rozhodnout     spíše ne     určitě ne

**18. Považujete příznivé pracovní podmínky (čistota, osvětlení, hluchost) za důležité?**

určitě ano     spíše ano     těžko rozhodnout     spíše ne     určitě ne

**19. Hrají příznivé mezilidské vztahy na pracovišti pro vás důležitou roli?**

určitě ano     spíše ano     těžko rozhodnout     spíše ne     určitě ne

**20. Jste spokojen/a s pracovními vztahy na vašem pracovišti?**

určitě ano     spíše ano     těžko rozhodnout     spíše ne     určitě ne

**21. Jste spokojen/a s přístupem vedoucí sestry k vám?**

určitě ano     spíše ano     těžko rozhodnout     spíše ne     určitě ne

**22. Označil byste atmosféru na vašem pracovišti za uspokojivou a příjemnou?**

určitě ano     spíše ano     těžko rozhodnout     spíše ne     určitě ne

**23. Je pro vás významným kritériem pro výběr zaměstnavatele (nemocnice) jeho prestiž?**

určitě ano     spíše ano     těžko rozhodnout     spíše ne     určitě ne

**24. Ovlivňuje vás při výběru zaměstnavatele jeho image?**

určitě ano     spíše ano     těžko rozhodnout     spíše ne     určitě ne

**25. Dbá podle vašeho názoru nemocnice na rozvoj a vzdělávání svých pracovníků?**

určitě ano     spíše ano     těžko rozhodnout     spíše ne     určitě ne

**26. Máte příležitost vzdělávat se v oboru (semináře, školení, kurzy...)?**

určitě ano     spíše ano     těžko rozhodnout     spíše ne     určitě ne

**27. Zohledňujete při výběru zaměstnavatele poskytování zaměstnaneckých výhod zaměstnavatelem?**

- určitě ano     spíše ano     těžko rozhodnout     spíše ne     určitě ne

**28. Hodnotí vedoucí sestra pravidelně váš pracovní výkon?**

- ano     nevím     ne

**29. Máte pocit, že vedoucí sestra je spravedlivá v odměňování ke všem pracovníkům?**

- určitě ano     spíše ano     těžko rozhodnout     spíše ne     určitě ne

**30. Co vás v zaměstnání v současné době demotivuje?**

- nedostatečné využívání schopností
- monotónní, nudná, opakující se práce
- nedostatečná zpětná vazba od vedoucí sestry
- pracovní přetížení
- nezasloužená kritika
- nespravedlivé odměňování
- nevhodná volba manažerských technik a přístupů k lidem
- hrubé jednání
- zesměšnění nadřízeným pracovníkem
- nezájem vedoucí sestry o podřízené
- nedostatečná komunikace
- nekvalitní interpersonální vztahy
- jiné.....

**31. Jak jste celkově spokojená v zaměstnání?**

- velmi spokojená
- spokojená
- průměrně spokojená
- nespokojená
- velmi nespokojená

Děkuji Vám za spolupráci. Lenka Fialová

Zdroj: vlastní

**Příloha 2 Seznam hlavních odměn a faktorů užívaných k uspokojení různých potřeb**

<b>Úroveň potřeb</b>	<b>Hlavní odměny</b>	<b>Organizační faktory</b>
1. Fyzické	Jídlo, voda, sex, spánek	A plat B příjemné pracovní podmínky C bufet
2. Jistota	Jistota, bezpečí, stabilita, ochrana	A bezpečné pracovní podmínky B podpora ze strany firmy C jistá práce
3. Sociální	Láska, cit, potřeba někam náležet	A soudržný pracovní tým B přátelský dohled C profesní svazy
4. Úcta	Sebeúcta, respekt k vlastní osobě, Prestiž, postavení.	A společenské uznání B pojmenování práce C vysoce postavená práce D zpětná vazba od práce samotné
5. Seberealizace	Růst, pokrok, kreativita	A práce vyžadující úkoly B příležitosti ke kreativitě C úspěch v práci D postup v rámci organizace

Převzato z: DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

### **Příloha 3 Tajemství vedení a života**

Spíše naslouchej, než mluv.

Spíše služ, než ved'.

Spíše ved', než následuj.

Spíše bud', než měj.

Spíše miluj, než vlastní.

Spíše dávej, než hromad'.

Spíše osvobozuj, než ovládej.

Spíše pečuj, než ponižuj.

Spíše povzbuzuj, než kritizuj.

Spíše vyzývej, než donucuj.

Spíše sjednocuj, než vylučuj.

Spíše spojuj, než odděluj.

Spíše riskuj, než se strachuj.

Spíše vychutnávej, než hltej.

Spíše zachovávej, než nič.

Více se uč, než znej.

Spíše inspiruj, než přikazuj.

Spíše vytvářej, než kopíruj.

Spíše sdílej, než potlačuj.

Spíše respektuj, než zamítej.

Spíše měj naději, než zoufalství.

Spíše dělej, než doufej.

Spíše akceptuj, než lituj.

Spíše oslavuj, než akceptuj.

Spíše se raduj, než si stěžuj.

Spíše děkuj, než vyžaduj.

Spíše blahopřej, než závid'.

Spíše se směj, než lamentuj.

Spíše uklidňuj, než se rozhořčuj.

Spíše důvěřuj, než zatajuj.  
Spíše vytrvávej, než přemáhej.  
Spíše spolupracuj, než soupeř.  
Spíše sjednávej, než vyhrávej.  
Spíše zjednodušuj, než mystifikuj.  
Spíše dokončuj, než vynechávej.  
Spíše rozvíjej, než využívej.  
Spíše posiluj, než ochraňuj.

Převzato z HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

#### **Příloha 4 Sebemotivace v zaměstnání- tipy**

Najděte si čas a vypořádejte se se svými obavami a strachem. Poznamenejte si je. Ujasněte si, co nejhoršího se vám může přihodit. Proberte to se svou rodinou, s partnerem nebo s dobrými přáteli. Často už takový rozhovor náš strach relativizuje.

Uvědomte si, jaké máte schopnosti, jak jsou důležité pro vašeho zaměstnavatele a čeho jste až do dnešního dne dosáhli. Posílíte tak vlastní sebevědomí.

Ujasněte si, jak jste se dostali do momentální situace, kdy vás ovládá strach. Co vaše obavy a strach vyvolalo? Existují pro ně reálné důvody, nebo máte obavy jen z toho, co by „třeba“ mohlo nastat? Nezřídka také přejímáme obavy a strach ostatních (kolegů, partnera, rodiny).

Uvědomte si, v jaké situaci se v tomto okamžiku skutečně nalézáte. Existuje nějaké reálné ohrožení?

Rozhodněte se, že se tímto tématem budete znovu zabývat teprve tehdy, kdy to bude relevantní.

Přesměrujte svoji pozornost na cíle a úkoly, které jsou důležité právě teď.

Naslouchejte více svému nitru a dejte na své pocity. Řekněte „ne“, jestliže máte pocit, že to bude lepší. Formulujte však své „ne“ pozitivně. „Rád bych to udělal – ale potřeboval bych na to více času.“

Pokud důvěřujete svému vedoucímu, požádejte ho o podporu.

Ujasněte si, co je pro vás v životě a v zaměstnání skutečně důležité.

Dbejte na to, abyste mysleli konstruktivně.

Rozhodně ale udělejte něco dřív, než bude tlak tak velký, že mu již nebudete schopni vzdorovat. Promluvte si s partnerem, s přáteli nebo se obraťte na profesionální pomoc psychologa či instruktora.

Převzato z FRITZ, H. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 200 s. ISBN 80-7367-113-1.