

**Vysoká škola zdravotnická, o.p.s., Praha 5**

**MOTIVACE – HYBNÁ SÍLA OŠETŘOVATELSTVÍ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

MARTA OSLADILOVÁ

Praha 2015

**VYSOKÁ ŠKOLA ZRAVOTNICKÁ, o.p.s., PRAHA 5**

**MOTIVACE – HYBNÁ SÍLA OŠETŘOVATELSTVÍ**

Bakalářská práce

MARTA OSLADILOVÁ

Stupeň vzdělání: bakalář

Název studijního oboru: Všeobecná sestra

Vedoucí práce: PhDr. Jarmila Verešová

Praha 2015



VYSOKÁ ŠKOLA ZDRAVOTNICKÁ, o.p.s.  
se sídlem v Praze 5, Duškova 7, PSČ 150 00,

Osladilová Marta  
3. CVV

**Schválení tématu bakalářské práce**

Na základě Vaší žádosti ze dne 30. 06. 2014 Vám oznamuji  
schválení tématu Vaší bakalářské práce ve znění:

Motivace - hybná síla ošetřovatelství

*The Motivation – the Driving force of Nursing*

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jarmila Verešová

Konzultant bakalářské práce: PhDr. Dušan Sysel, PhD., MPH.

V Praze dne: 05. 09. 2014

  
doc. PhDr. Jitka Němcová, PhD.  
rektorka

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a všechny použité zdroje literatury jsem uvedla v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své bakalářské práce ke studijním účelům.

V Praze dne: 30. května 2015

*podpis*

## **ABSTRAKT**

OSLADILOVÁ, Marta. Motivace - hybná síla ošetrovatelství. Vysoká škola zdravotnická, o.p.s. Stupeň kvalifikace: Bakalář (Bc.) Vedoucí práce: PhDr. Jarmila Verešová. Praha 2015. 72 s.

Hlavním tématem bakalářské práce s názvem „Motivace - hybná síla ošetrovatelství“ je průzkum, který má za cíl zjistit motivaci nelékařského personálu na pracovišti, zda zavedené hodnocení zaměstnanců je fungujícím a motivačním prvkem. Téma bylo vybráno z důvodu vnitřní nespokojenosti s motivačním systémem. Teoretická část práce zmiňuje historii ošetrovatelství, dále charakterizuje komunikaci, motivaci, potřeby, hodnocení a odměňování zaměstnanců. V závěru teoretické části je popsán hodnotící systém nemocnice Prostějov.

Nosnou částí práce je empirická část pomocí kvantitativního průzkumu nelékařského zdravotnického personálu interních oddělení nemocnice Prostějov. Pomocí anonymního dotazníkového šetření jsou jeho výsledky prezentovány formou přehledných tabulek a grafů, které jsou podkladem pro závěrečná doporučení bakalářské práce.

Klíčová slova:

Motivace. Ošetrovatelství. Spokojenost. Všeobecná sestra. Zaměstnanec.

## **ABSTRACT**

OSLADILOVÁ, Marta. Motivation – moving power of nursing. Medical College. The degree of expertise: Bachelor (Bc.) Supervisor: PhDr. Jarmila Verešová. Prague 2015. 72 pages.

The main topic of bachelor thesis with the name “Motivation – moving power of nursing” is research that has the main goal to find out the motivation of paramedical staff at the workplace, whether the current system of employee evaluation is functional and works as a motivating factor. The topic was chosen due to internal dissatisfaction with motivation system. Theoretical part mentions the history of nursing, also communication characteristic, motivation, needs, evaluation and awarding of employees. In the end of theoretical part is described employee evaluation system in the hospital in Prostějov.

The major part of thesis is empirical part using an anonymous quantitative survey among paramedical staff at department of Internal Medicine in the hospital Prostějov. Its results are presented in the form of simple tables and graphs that are the basis for the final recommendations of the bachelor thesis.

Key words:

Motivation. Nursing. Satisfaction. General nurse. Employee.

# PŘEDMLUVA

Každý z nás zažívá ten pocit, že vykonal něco dobrého. Toto prožívání je k nezaplacení. Vytváří se v nás další pocit, že jsme nepostradatelní, neocenitelní a důležití. Pracujeme, vytváříme hodnoty a najednou zjišťujeme, že si jen s pocitem nevystačíme. Potřebujeme impuls, vědomí, že co děláme, má smysl. Ne jinak tomu je v zaměstnání.

Tím impulsem je motivace, která je velmi důležitá. Když jsem si měla vybrat téma bakalářské práce, nemusela jsem přemýšlet dlouho. Jako sestra pracuji 25 let v Nemocnici Prostějov, a i když mě má práce naplňuje a mám ji ráda, postrádám někdy zpětnou vazbu od svých nadřízených a kolegů. Někteří kolegové veřejně tvrdili, že se jim motivace nedostává. Tak se zrodila myšlenka formou průzkumu zjistit, zda jsou zaměstnanci pro svou práci dostatečně motivováni.

Výsledky mé práce jsou určeny nejen nelékařskému zdravotnickému personálu, ale i lékařům a managementu. Naše práce není jednoduchá, je třeba pracovat v týmu, spoléhat jeden na druhého. Bez přičinění každého jednotlivce, který je součástí multifunkčního týmu není možné poskytovat kvalitní ošetrovatelskou péči. Materiály k teoretické části bakalářské práce jsem čerpala z odborných knih, akademických prací a internetových zdrojů. V praktické části jsem použila metodu dotazníkového šetření.

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucí mé práce PhDr. Jarmile Verešové za trpělivost, cenné rady, podněty a připomínky od zrodu až po konečné vypracování bakalářské práce. Poděkování dále patří všem, kteří poctivě a bez váhání vyplnili dotazník. V neposlední řadě nesmím opomenout mou rodinu, manžela, dceru i syna, kteří mě podporovali a mlčky si po večerech mazali chléb s máslem.

# OBSAH

SEZNAM ZKRATEK

SEZNAM CIZÍCH SLOV

SEZNAM TABULEK

SEZNAM GRAFŮ

ÚVOD .....	14
1 HISTORIE OŠETŘOVATELSTVÍ .....	15
1.1 HISTORICKÉ SPOLEČENSKÉ ASPEKTY PROFESE SESTRA .....	15
1.2 TRENDY OŠETŘOVATELSTVÍ V SOUČASNOSTI.....	16
2 KOMUNIKACE V OŠETŘOVATELSTVÍ.....	18
2.1 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE V OŠETŘOVATELSTVÍ.....	18
2.2 ROZHOVOR.....	19
2.3 POHOVOR.....	19
2.4 HODNOTÍCÍ POHOVOR .....	19
3 MOTIVACE V OŠETŘOVATELSTVÍ .....	21
3.1 VYUŽITÍ TEORIE MOTIVACE .....	22
3.2 MOTIVAČNÍ FAKTORY .....	22
3.3 ČINITELÉ MOTIVACE.....	23
4 POTŘEBY V OŠETŘOVATELSTVÍ.....	24
4.1 TEORIE POTŘEB .....	24
4.2 ABRAHAM MASLOW.....	25
4.3 CLAYTON P. ALDERFER.....	25
4.4 DOUGLAS MCGREGOR.....	26
5 HODNOCENÍ PRÁCE ZAMĚSTNANCŮ A ODMĚŇOVÁNÍ V OŠETŘOVATELSKÉ PRAXI.....	27



5.1	POSTUP PŘI HODNOTÍCÍM POHOVORU .....	27
5.2	OBLASTI HODNOCENÍ .....	28
5.3	ODMĚŇOVÁNÍ V OŠETŘOVATELSKÉ PRAXI .....	28
6	HODNOTÍCÍ SYSTÉM NEMOCNICE PROSTĚJOV.....	30
7	EMPIRICKÝ PRŮZKUM .....	32
7.1	CÍLE PRŮZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	32
7.2	PRACOVNÍ HYPOTÉZY .....	33
8	CHARAKTERISTIKA PRŮZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	34
8.1	VYBRANÁ METODA ŠETŘENÍ.....	34
8.2	ADMINISTRACE DOTAZNÍKŮ .....	34
8.3	ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ .....	35
9	PREZENTACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ .....	36
10	DISKUZE K VÝSLEDKŮM ŠETŘENÍ .....	63
10.1	NÁVRHY NA OPATŘENÍ, DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	66
	ZÁVĚR.....	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	70
	PŘÍLOHY	

## SEZNAM ZKRATEK

ČAS – česká asociace sester

ERG - existence, ve vztahu k přežití a reprodukci (EXISTENCE); sociálních vztahů k pracovnímu okolí (RELATEDNESS); osobního rozvoje, růst osobního potenciálu (GROWTH)

IMP – intermediální péče

JIP – jednotka intenzivní péče

MS Word – microsoft Word

NCONZO – národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů

PSS – postgraduální specializační studium

SMART – specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný, termínovaný

SMN – středomoravská nemocniční

## SEZNAM CIZÍCH SLOV

ATRIBUT – neodlučitelná vlastnost, podstatný znak

AKCEPTACE – přijetí, uznání

COMMUNICARE – komunikovat, radit se, sdílet

DEMOGRAFICKÉ – členění podle různých kategorií ( věk, pohlaví, národnost a pod.)

INTERAKCE – vzájemné působení činitelů

HOMEOSTÁZA – stálost vnitřního prostředí, rovnováha

KOMPETENCE – rozsah působnosti, činnosti, povinností dané normou

KONCEPCE – představa, základní hledisko, myšlenková osnova

MICROSOFT EXCEL – tabulkový kalkulátor

MOVEO – pohybují

MSWORD – MicroSoft Word, textový editor

SANKCE – postih, rozhodnutí

STRATEGIE – dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle

TRANSFORMACE – přeměna

VISCEROGENNÍ – vrozené, fyziologické procesy

(BEST ONE SERVICE, 2015)

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Pracovní zařazení respondentů .....	36
Tabulka 2 Věková kategorie .....	37
Tabulka 3 Nejvyšší dosažené vzdělání .....	38
Tabulka 4 Časový prostor potřebný k práci .....	39
Tabulka 5 Vybavenost pracoviště materiálem a pomůckami .....	40
Tabulka 6 Hodnocení pracovního prostředí.....	41
Tabulka 7 Znalost možností současného systému hodnocení zaměstnanců.....	42
Tabulka 8 Atmosféra na pracovišti .....	43
Tabulka 9 Konflikty mezi zaměstnanci .....	44
Tabulka 10 Pochvala motivuje k vyššímu výkonu .....	45
Tabulka 11 Pochvala nadřízeného za dobře provedenou práci.....	46
Tabulka 12 Rozvoj profesních schopností při práci .....	47
Tabulka 13 Podpora rozvoje a profesního růstu .....	48
Tabulka 14 Snaha kolegů odvádět kvalitní práci.....	49
Tabulka 15 Spolupráce s ostatními útvary.....	50
Tabulka 16 Spokojenost s fungováním týmu .....	51
Tabulka 17 Nadřízení jsou připraveni naslouchat .....	52
Tabulka 18 Odpovědi na otázky a stížnosti jsou zodpovězeny .....	53
Tabulka 19 Zaměstnanci jsou finančně odlišeni podle jejich výkonu a snahy.....	54
Tabulka 20 Hodnocení lidí probíhá spravedlivě.....	55
Tabulka 21 Platové ohodnocení odpovídá výkonu.....	56
Tabulka 22 Způsob motivace na pracovišti .....	57
Tabulka 23 Nadřízený věnuje dostatečnou pozornost a čas komunikaci .....	59
Tabulka 24 Ocenění úsilí pomocí systému hodnocení .....	60
Tabulka 25 Respondenty udělený počet známek hodnotící jednotlivé dovednosti a vlastnosti přímého nadřízeného zaměstnance .....	61

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pracovní zařazení respondentů .....	36
Graf 2 Věková kategorie respondentů .....	37
Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání .....	38
Graf 4 Časový prostor potřebný k práci.....	39
Graf 5 Vybavenost pracoviště materiálem a pomůckami .....	40
Graf 6 Hodnocení pracovního prostředí .....	41
Graf 7 Znalost možností současného systému hodnocení zaměstnanců.....	42
Graf 8 Atmosféra na pracovišti.....	43
Graf 9 Konflikty mezi zaměstnanci .....	44
Graf 10 Pochvala motivuje k vyššímu výkonu .....	45
Graf 11 Pochvala nadřízeného za dobře provedenou práci .....	46
Graf 12 Rozvoj profesních schopností při práci .....	47
Graf 13 Podpora rozvoje a profesního růstu .....	48
Graf 14 Snaha kolegů odvádět kvalitní práci.....	49
Graf 15 Spolupráce s ostatními útvary .....	50
Graf 16 Spokojenost s fungováním týmu .....	51
Graf 17 Nadřízení jsou připraveni naslouchat .....	52
Graf 18 Odpovědi na otázky a stížnosti jsou zodpovězeny .....	53
Graf 19 Zaměstnanci jsou finančně odlišeni podle jejich výkonu a snahy.....	54
Graf 20 Hodnocení lidí probíhá spravedlivě.....	55
Graf 21 Platové ohodnocení odpovídá výkonu.....	56
Graf 22 Způsob motivace na pracovišti .....	57
Graf 23 Nadřízený věnuje dostatečnou pozornost a čas komunikaci .....	59
Graf 24 Ocenění úsilí pomocí systému hodnocení .....	60
Graf 25 Respondenty udělený počet známek hodnotící jednotlivé dovednosti a vlastnosti přímého nadřízeného zaměstnance .....	61

## ÚVOD

Lidé jsou základním pilířem každé organizace. Jsou neocenitelným stavebním prvkem, protože v mnohých případech je nelze nahradit žádným jiným výrobním faktorem. Proto by se k nim mělo přistupovat s úctou a vytvořit jednotlivcům takové podmínky, aby zaměstnanci neměli důvod k odchodu z organizace. Je třeba vytvořit takovou personální politiku, která motivuje a ohodnocuje kvalifikované zaměstnance, je si vědoma lidského potenciálu a v neposlední řadě vychovává zaměstnance k loajalitě. Nástrojem personální politiky je hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců musí být správně uchopeno a používáno v praxi, kde bude sloužit nejen pro hodnocení zaměstnance, ale stane se podkladem pro diferencované odměňování podle odvedeného výkonu a také pro rozvoj osobního, profesního a kariérního růstu. Tím celkově přispěje ke zvýšení motivace zaměstnanců k další práci. Motivace je zásadním faktorem, který vede zaměstnance ke ztotožnění se s cíly organizace. Motivovaný zaměstnanec podává vyšší výkon, je spokojenější, lépe hodnocen a odměňován a přispívá ke stabilitě organizace. Teorie nám říká, že pokud je systém odměňování nastaven správně, lze ovlivňovat chování lidí.

Téma této práce bylo vybráno záměrně. Vedla nás k tomu jakási vnitřní nespokojenost s fungováním odměňování a motivace na interních odděleních nemocnice Prostějov. Systém hodnocení v nemocnici Prostějov je zaveden a používá se, ale podle našeho názoru není využíván všemi manažery ke správnému motivování zaměstnanců. Proto bychom rádi zjistili názory svých spolupracovníků v této oblasti.

Cílem práce je zjistit pohled zaměstnanců interních oddělení Nemocnice Prostějov na současný systém hodnocení zaměstnanců, zda zaměstnanci akceptují tento systém hodnocení, zda je jejich práce dostatečně ohodnocena. Pokusíme se zjistit, zdali vedoucí zaměstnanci správně vedou a motivují své podřízené. Také bychom rádi zjistili, zda vedoucí pracovník dostatečně komunikuje se svými podřízenými, předává jim důležité informace o chodu organizace, zda jim poskytuje účinnou zpětnou vazbu a rozvíjí jejich znalosti a dovednosti. Práce by měla obohatit znalosti nás všech v oblasti provádění šetření a také přinést návrhy a podněty k možnému zlepšení zavedeného systému hodnocení zaměstnanců.

# 1 HISTORIE OŠETŘOVATELSTVÍ

Obyčejný život prostých lidí byl od raného středověku spojen s nemocemi a epidemiemi. Boj s chorobami byl tehdy jednoduchý. Znalosti a zkušenosti se předávali z generace na generaci. Jako prostředek se využívali poznatky a zkušenosti získané pozorováním léčivých bylin, vody a slunce. Teprve s příchodem křesťanství se péče o nemocné stala součástí léčby. Vliv na ošetřovatelství mělo náboženství, sociální, kulturní, politické faktory, války, ale také významné objevy a osobnosti. Velký a rozhodující význam v oblasti rozvoje léčby měl Hippokrates a Galenos. Víra a vědomí, že pomoc nemocnému člověku je službou Bohu, vedla dobročinné jednotlivce k návštěvám nemocných. Postupně vznikaly řády a kláštery, kde se ošetřovali jak tělesně, tak i duševně nemocní lidé. Církev však nepodporovala pozorování vnitřních pochodů v těle člověka a hledání příčin nemocí (JAROŠOVÁ, 2012). Od 19. století můžeme mluvit o organizované léčebné péči. Tento typ péče se přeměnil z charitativní péče a měl velký význam. Péče poskytovaná nemocným šla v přímé souvislosti s biomedicínským vývojem a měla opravdu léčebný charakter.

## 1.1 HISTORICKÉ SPOLEČENSKÉ ASPEKTY PROFESE SESTRA

Osobnost sestry měla v celém historickém vývoji důležitou roli. Ošetřovatelská péče byla dříve vnímána jako profese ženy a postavení žen ošetřovatelek bylo až do roku 1948 spojeno s péčí charitativní. Pracovní podmínky v roce 1918 byly špatné, stejně tak také odměna za vykonanou práci. V nemocnicích pracovali většinou řeholní sestry, které bydlely v ubytovnách zřízených jejich kongregacemi. Civilní ošetřovatelky bydlely na pokojích s pacienty. Pracovali nepřetržitě 16-18 hodin a volno měli jen jednu neděli v měsíci. Plat činil 80 korun měsíčně. Práce byla náročná nejen fyzicky a psychicky, ale i eticky. Jarmila Roušarová, která v roce 1937 nastoupila do nemocnice v Praze na Bulovce jako sestra představená, vypracovala pracovní náplň sestry, směrnice a popis výkonů pro oddělení. V padesátých letech 20. století řídila práci všech sester všestranná, zkušená a odborně zdatná vrchní sestra, na jednotlivých odděleních vedla práci staniční sestra. Práce byla vyčerpávající, špatně placená, služby byly dvanáctihodinové. V nemocnicích pracovaly i žákyně, které pod dohledem učitelek

vykonávaly určité práce. V šedesátých letech byly pracovní soboty, příplatky žádné. Plat činil 590 korun, po dvou letech praxe 680 korun. Kvalifikovaná sestra měla v roce 1956 měsíční plat 840 korun. Sestry neměly žádná práva. K profesi patřila také uniforma, kterou zavedla již Florence Nightingalová. Tu sestry nosily s pýchou a hrdostí. Postupně se oblečení změnilo na pracovní oděv a převládl liberální trend. Profese byla velmi náročná a požadavky na osobnostní předpoklady vysoké. Florence Nightingalová zdůrazňovala, že ošetřovatelka musí myslet na dobro pacienta, musí být spolehlivá, důvěryhodná, pracovat s úctou a rozvážností. Jarmila Roušarová uvedla, že sestra musí mít zájem o pacienta, být odborně znalá, zkušená a přesná. Na počátku 20. století pracovaly na odděleních ještě řádové sestry. Byly trpělivé, laskavé a obětavé. V období socialismu patřily sestry k významné profesi, kladly se vysoké nároky na vzdělání, neboť rozvoj medicíny přidával sestřím větší kompetence.

Na počátku 21. století patří k sestře pochopení, laskavost, trpělivost, lidskost, empatie a odbornost. Je vyžadováno prohlubování znalostí, dovedností, zvyšování kvalifikace. Velký význam mají profesní organizace sester od Spolku pro povznesení stavu ošetřovatelek nemocných, až po ČAS, které mají za úkol zvyšovat prestiž ošetřovatelského povolání. Sestry měly také svůj odborný časopis už od roku 1937. V roce 1991 vychází moderní časopis Sestra, v roce 1999 časopis Ošetřovatelství a časopis Florence od roku 2005. NCO NZO (Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů) zvyšuje odbornou a etickou úroveň pracovníků ve zdravotnictví. Poskytuje rekvalifikační, vzdělávací akce, certifikované kurzy, odborné konzultace a také specializační studium. Spolupracuje se zahraničními organizacemi, je součástí zahraničních projektů. Ošetřovatelství, které se historicky vyvíjelo, je založeno na uspokojování potřeb nemocného. To je realizováno pomocí ošetřovatelského procesu. Jedná se o vysoce kvalifikovanou činnost, která je závislá na samostatném rozhodování sester (KUTNOHORSKÁ, 2010).

## **1.2 TRENDY OŠETŘOVATELSTVÍ V SOUČASNOSTI**

Historie je psána každý den, dnes současnost, zítra minulost. Ošetřovatelství se stalo uznávaným povoláním. Na začátku 21. století prošla tato profese významnými změnami. Byly stanoveny kompetence, zvýšila se kvalita poskytované péče. Důraz byl



kladen na prevenci, sestry začaly působit edukačně na pacienty. Do ošetřovatelství se zapojila věda a výzkum, veškeré úkoly mají trvajícím proces. Výsledkem transformace zdravotnictví je vzdělání, které se ukázalo v kompetenci sestry. Sestra jako významný partner lékaře se podílí na léčbě pacienta a je neocenitelným odborníkem, pečuje holisticky nejen o lidské tělo, ale i duši, ovládá složité nástroje a přístroje, vzdělává se, neustále prohlubuje své vzdělání, je osobností a mistrem kombinace, kdy dokáže zvládat několik rolí najednou (KUTNOHORSKÁ, 2010).

Cílem moderního ošetřovatelství je poskytovat kvalitní a vysoce odbornou ošetřovatelskou péči zajištěnou odborníky. Tato péče je poskytována na základě standardů, které jsou vytvářeny na podkladě dohodnuté profesní normy kvality. Zdravotničtí pracovníci uspokojují systematicky potřeby nemocných a přistupují s respektem ke každé individualitě člověka. Sestra si vytváří vztah s pacientem založený na lidském, holistickém a profesionálním pojetí člověka. Tělo a mysl je jeden celek, sestra tento fakt plně respektuje (SYSEL, BELEJOVÁ, 2011).

## 2 KOMUNIKACE V OŠETŘOVATELSTVÍ

Komunikace (latinsky *communicare*, radit se, sdílet, spojovat, povídat si) je proces výměny informací, který je uskutečňován oboustranně a to jak mezi živými, tak i neživými organismy. Výměna informací, která se děje mezi lidmi se nazývá sociální komunikace. Jedná se o spojení pomocí slov za účasti různých médií s cílem dosažení konkrétního výsledku (VYMĚTAL, 2008). Podmínkou existence každého sociálního systému je právě komunikace. Je odrazem společnosti a regulátorem stupně mezilidských vztahů, napomáhá k uspokojování potřeb a je nástrojem začlenění každého jedince do sociální skupiny (ZACHAROVÁ, 2011). Pomocí komunikačního procesu dochází k předávání informací od sděujícího k příjemci pomocí informačního kanálu s určitým záměrem. K zakončení a ověření správnosti pochopení předaných informací má sloužit tzv. zpětná vazba. Komunikaci dělíme na verbální (pomocí slov) a neverbální (beze slov, pomocí smyslů). Účinek komunikace je poznávací, motivační a emocionální. Komunikace musí plnit svou funkci, mít kritéria a požadavky vedoucí k tomu, aby byla komunikací efektivní (VYMĚTAL, 2008).

### 2.1 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE V OŠETŘOVATELSTVÍ

*„Chcete-li dosáhnout většího účinku, používejte méně slov a více pomlky“.* (Peter Urs Bender)

Jeden z nástrojů odborné práce zdravotníků je verbální komunikace. Jedná se o výměnu vzájemných informací mezi lidmi. Osvojit si schopnost efektivní komunikace je nezbytnou součástí v procesu, který podporuje prevenci a udržení zdraví. Hlavním cílem je spokojenost pacientů v tělesné, duševní a sociální oblasti. Je třeba přistupovat taktně a citlivě s individuálním přístupem ke každému pacientovi. Úcta, empatie a respekt odráží postoj sestry k pacientovi. Navození vzájemné důvěry je předpokladem úspěšné komunikace. Efektivní komunikace musí splňovat řadu prvků a je závislá na komunikačních schopnostech a dovednostech sestry. Jednoduchost, stručnost, důvěryhodnost, adaptabilita, intonace, hlasitost, délka, rychlost řeči a hlavně oboustranná komunikace jsou jedny z důležitých kritérií úspěšné komunikace. Aby byla komunikace účelná, je potřeba umět se orientovat v mezilidských vztazích, s ohledem

na věk pacienta a povahu onemocnění (ZACHAROVÁ, 2011). Komunikace probíhá na všech úrovních a je třeba si uvědomit, že pokud nebude fungovat týmová spolupráce mezi členy týmu, výsledkem bude nespokojený pacient. Proto vzájemná spolupráce, důvěra a soudržnost všech zúčastněných stran je předpokladem k otevřené a efektivní komunikaci.

## **2.2 ROZHOVOR**

Je plánovaný, dynamický proces předávání informací a myšlenek osobě nebo osobám. Je to nejstarší, nejdůležitější, můžeme i říci, že nejnáročnější a zároveň nejvíce používaná metoda vedoucí k získání informací. Probíhá formou otázek a odpovědí na úrovni spolupráce. Rozhovor má stránku věcnou a emoční a je veden na základě důvěry a sympatií. Důležitou roli hrají pocity. Ty jsou důležitější než obsah sdělovaných informací. Formální rozhovor má specifické požadavky a rozdělení. Správně připravený a vedený rozhovor má nejen svou strukturu, ale skládá se z částí, které musí na sebe navazovat (VYMĚTAL, 2008).

## **2.3 POHOVOR**

Je variantou rozhovoru. Nejčastěji je využíván při výběrových řízeních nebo hodnocení pracovníků. Má určitý účel, cíl a pravidla. K tomu, aby bylo vedení pohovoru úspěšné, je potřeba dobrých komunikačních a posuzovacích dovedností toho, kdo hovoří. Je nutné zvládat naslouchání, umět vhodně klást otázky, dobře prezentovat a přesvědčovat, zapojit neverbální komunikaci, využívat asertivní komunikaci a správně posuzovat. V pohovoru se zaměstnanci nesmíme zapomenout uplatnit i pasivní komunikaci, empatii a schopnost pochopení dotazovaného (BĚLOHLÁVEK, 2009).

## **2.4 HODNOTÍCÍ POHOVOR**

Pokud nechceme, aby chyběl motivační význam, měl by hodnotící pohovor obsahovat určitá pravidla. Pohovor je nástrojem kontroly, řízení, usměrňování a motivování. Vyžaduje takt, důslednost a sociální citlivost. Jedná se o takový pohovor, kdy hodnotitel a hodnocený vyslovují své názory a postoje. Je nutné provádět hodnotící

pohovor pravidelně a souhrnný pohovor za uplynulé období. Tento periodicky opakující se komplexní pohovor probíhá mezi hodnotitelem a hodnoceným na základě vzájemné důvěry, kdy jsou navzájem formou diskuze sdělovány názory, postoje, přednosti, nedostatky, úspěchy a chyby. Informace z hodnotícího pohovoru jsou zaznamenány do hodnotícího listu (viz. příloha č. C), který se zakládá do osobní složky každého zaměstnance (BĚLOHLÁVEK, 2009).

Cílem je:

- zlepšení kvality práce, výkonnosti a odstranění chyb, zadání úkolů,
- poskytnutí zpětné vazby, která vede k vyšší motivaci a odměňování,
- další osobní rozvoj,
- odhad schopností, upřesnění v oblasti kariérního růstu.

Při zadání úkolů je potřeba postupovat podle měřítek, které jsou obsaženy ve zkratce SMART. Předpokladem je dobrý vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Jednotlivá písmena obsahují činnosti daného cíle.

S- specifický

M-měřitelný

A-akceptovatelný

R-reálný

T-termínovaný (BĚLOHLÁVEK, 2009).

*„V procesu řízení je oboustranná komunikace ve směru horizontálním i vertikálním významnou podmínkou rozvoje kultury příslušné organizace a rozvoje jejich jednotlivých prvků řízení jako jsou management znalostí, sdílení znalostí, kreativita, kritické myšlení, motivace, emoční klima, uchování a předávání znalostí, organizační kultura, týmová spolupráce, apod.“ (VYMĚTAL, 2008, s. 17).*

### 3 MOTIVACE V OŠETŘOVATELSTVÍ

*„Existují tři nesmírně tvrdé věci: ocel, diamant a poznání sama sebe.“* (Benjamin Franklin)

Motivace (z latinského *moveo* = pohybuji) je jeden z prvků vedení. Rozeznáváme motivy, které vytvářejí lepší pracovní prostředí a motivy, které vedou k vyšší výkonnosti. Motiv je zaměřené úsilí, které vede k dosažení určitého cíle a nutí člověka k vykonání činnosti a projevu chování. Vede k uspokojování potřeb a usměrňuje pohled a postoj k sobě samotnému, lidem, vnějšímu okolí a činnostem. Motivace není jen o finančních prostředcích, to je sice silný motivační faktor, ale existují i další nástroje motivace. Jsou mnohdy silnějším motivačním prostředkem než peníze. Může to být dobře vyjádřená pochvala, jistota pracovního místa, projev uznání, zadání zajímavého úkolu, odborný růst a rozvoj. Pokud není motivačních prostředků používáno, vzniká nespokojenost a může dojít k demotivaci a frustraci. Motivace vyjadřuje důvod k tomu, abychom něco vykonali. Motivovat znamená vyvolat, udržovat a směřovat aktivitu. Motivace vyjadřuje důvod k tomu, abychom něco vykonali. Má tři složky: úsilí, směr a vytrvalost. Existují různé typy motivace:

- vnitřní faktory, které si lidé vytvářejí a které je ovlivňují,
- vnější faktory, které působí zvnějšku a které motivují k činnosti,
- vědomá a nevědomá motivace, kdy skutečný motiv není znám,
- primární a sekundární, kdy primární přináší radost z určité činnosti a sekundární je za odměnu (PLEVOVÁ, 2012).

Spouštěcím mechanismem motivace určitého chování člověka je motiv. Jediněc vykonává činnost na základě motivů, které se ho dotýkají, může je hodnotit a rozhodnout se, zda je nakonec přijme nebo vyloučí. Rozeznáváme dvě složky motivů - energizující, které poskytují energii k jednání, a řídicí, které ukazují směr a postup k dosažení cíle. Každého motivuje něco jiného. Lidé nesmýšlejí stejně, co může motivovat jednoho, tak pro druhého není cestou k uspokojení. Znalost lidské osobnosti a motivů jednotlivců je pro manažera klíčové a značnou měrou přispěje k jeho úspěšnosti (PLEVOVÁ, 2012).

### **3.1 VYUŽITÍ TEORIE MOTIVACE**

Motivace nepředstavuje nic, pokud se netýká všeho a pokud každá její jednotlivá část není spojena s komunikací. Jednotlivé motivační teorie vznikly především proto, aby bylo pochopeno jednání, proč se lidé chovají určitým způsobem. Jaké mají stimuly a motivy, co je vede ke konkrétnímu chování. Tyto motivy a stimuly jednotlivce mají vliv na chování a není to jen schopnost, co ovlivňuje výkon, ale především motiv, který dovede člověka k vyššímu výkonu. Tyto teorie vznikaly po mnoho let, kdy se shromažďovali informace, empirická data a docházelo k teoretickému zobecňování. V průběhu mnoha let byla psychologie motivace zkoumána, ale v zásadě nedošlo ke shodě v pravidlech pro její použití. To je možné také proto, že bylo vytvořeno mnoho výzkumných modelů. Jednotlivé rozdíly motivačních teorií můžeme vidět např. v jejich členění. Vznikla např. teorie motivace lidského chování, teorie motivace pracovního jednání, teorie rovnováhy, teorie kompetence, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, další specifické teorie pracovní motivace jako teorie „cukru a biče“, teorie X a Y, a jiné (VRŠEK, 2007). Každý vedoucí pracovník by měl znát motivační teorie, neboť pomáhají k pochopení chování zaměstnance a vedoucí pracovník tak má možnost ovlivnit výkon jednotlivce.

### **3.2 MOTIVAČNÍ FAKTORY**

Existuje více motivačních faktorů, které je třeba dobře využít v praxi. Pokud chce být manažer ve své funkci úspěšný, měl by znát motivy svých podřízených. Každého motivuje něco jiného a myslet si, že zdrojem motivace jsou hlavně peníze, je mylnou domněnkou. Odměna za práci je sice významným motivátorem, ale ne zdaleka jediným. Účinné jsou i jiné motivační prostředky. K motivačním faktorům patří: úspěch, uznání, odměna, pracovní prostředí, kariérní postup a pochvala. Vedoucí pracovníci by si měli udržet vzdělané, samozřejmě také výkonné zaměstnance, vychovávat z nich své nástupce a dát tak jejich prostřednictvím vyniknout samy sobě (FORSYTH, 2009).

### 3.3 ČINITELE MOTIVACE

Za aktivizaci lidského chování je zodpovědný motiv, který se zaměřuje na určitý cíl a udržuje ho po určitou dobu. Dochází tím k vytvoření jednání, které je vedeno k uspokojení dané potřeby. Motivaci můžeme rozdělit na subjektivní a objektivní. Mezi subjektivní (vnitřní) činitele motivace patří osobnost člověka a jeho rysy, výkonnost, kam patří schopnost přizpůsobení, znalosti jedince a jeho vzdělání, aspirace, směřování k dosažení vytyčených cílů. Dále motivační kapacita, kde řadíme hodnoty, zájmy, úsilí. V neposlední řadě jsou to společenské faktory. Tyto činitele motivace jsou individuální, typické pro chování jednotlivce. Mezi objektivní (vnější) činitele přiřazujeme styl a způsob řízení, organizaci práce, systém hodnocení a odměn, technické vybavení, mimopracovní aktivity, postup výroby, bezpečnost práce. Jsou poskytovány druhou osobou nebo osobami. Motivační nástroje můžeme rozdělit na přímé a nepřímé. K přímým nástrojům patří směrnice, instrukce, pokyny a příkazy. Nepřímé obsahují pracovní klima, veřejné uznání, pochvaly, zaměstnanecké akcie, odměny a mzdy. Určitá činnost u několika jedinců, může být motivována různými motivy. Člověk si neuvědomuje všechny motivy, ale jen část. Je na vedoucím pracovníkovi jak dokáže využít schopností a vhodně motivovat a tím přispět k růstu nejen zaměstnance, ale především sebe (TURECKIOVÁ, 2007).

## 4 POTŘEBY V OŠETŘOVATELSTVÍ

Hlavním atributem současného ošetřovatelství je neustále hodnotit a systematicky uspokojovat potřeby nejen nemocného, ale i zdravého člověka. To je cílem moderního ošetřovatelství. Plnění potřeb je individuální, souvisí také s kvalitou života každého jedince. Uspokojování potřeb u nemocných je třeba uskutečnit pomocí ošetřovatelského procesu.

Potřeba má význam:

- biologický, vyjadřuje stav poškozené fyziologické homeostázy,
- psychologický, odrážející psychický stav, způsobený nedostatkem,
- ekonomický, zastoupený potřebou něco vlastnit a užívat (TRACHTOVÁ, 2013).

Pokud nemůžeme uspokojit potřebu u zaměstnance, přichází na řadu motivace. Je velmi důležité, aby při naplňování potřeb zaměstnance docházelo k zajištění splnění úkolů a jednotlivých cílů dané organizace. Jedině tak lze mluvit o manažerském úspěchu a fungujícím kompenzačním systému (SVOBODNÍK, 2009).

### 4.1 TEORIE POTŘEB

Potřebu můžeme klasifikovat jako stav nedostatku nebo nadbytku něčeho. Dá se to vyložit tak, že máme složení potřeb osobnosti, které tvoří nezbytné potřeby a potřeby okolí, které vycházejí ze sociokulturního prostředí. Potřeby lze členit na fyziologické, biologické a viscerogenní, které souvisí s funkcí a činností lidského těla. Můžeme mluvit o potřebách primárních. Společenské, sociální a psychogenní potřeby řadíme mezi sekundární a jsou spojeny s vývojem člověka v rámci sociálního předurčení. Zahrnujeme zde potřebu lásky a seberealizace. S rozvojem osobnosti se tvoří další potřeby, které jsou podmínkou jejího trvání. Dynamičnost a emoční charakter potřeby s dobou jejího průběhu vede k určitému chování, který má za cíl její uskutečnění (PAVLAS, 2011).



## 4.2 ABRAHAM MASLOW

Americký psycholog a zakladatel humanismu v psychologii. Vytvořil teorii motivace a z té vznikla hierarchie potřeb. Vyzdvihoval provázanost psychologie a filozofie a předložil myšlenku, aby se do popředí dostala také filozofie hodnot. Chtěl prosadit světový názor nazvaný „holisticko – dynamický“. Jeho názor byl, že každý má svůj individuální systém motivů, který je ucelený a některé motivy jsou silnější než druhé. Potřeby člověka můžeme řadit v jeho hierarchii podle důležitosti. Tohle uspořádání vede k tomu, že „nižší“, ty neuspokojené potřeby zvítězí před neuspokojenými „vyššími“ potřebami. Pak, když je možné uspokojit nižší potřebu, může převládnout potřeba vyšší a předurčit následné chování člověka (TRACHTOVÁ, 2013). Systém potřeb podle Maslowa uvádíme v příloze č. B.

Někteří jedinci mohou přehlížet potřeby na nižší úrovni, protože se zaměřují na ty vyšší. Maslowova hierarchie se může odlišovat v různých kulturách. Výsledkem Maslowova zjištění bylo, že jedinci, kteří jsou schopni uspokojit základní potřeby, jsou více výkonní a šťastnější, než ti, kteří neumí potřeby uspokojit (SVOBODNÍK, 2009).

## 4.3 CLAYTON P. ALDERFER

Na Maslowova navázal Alderferer, který rozšířil jeho strategickou myšlenku. Jeho teorie je známá jako teorie ERG. Patří sem potřeby existenční, sociální a potřeby růstu. Tento americký psycholog nerozděloval potřeby na vyšší a nižší. Pokrátil jeho pět úrovní a potřeby rozdělil do tří skupin, kdy čerpal poznatky z výzkumu lidského chování:

- existenční potřeby - fyziologické potřeby, materiální a bezpečnost. Zajišťují bytí a suplují první a druhou úroveň Maslowovy hierarchie potřeb.
- vztahové potřeby - sociální, patří zde veškeré vztahy k lidem, láska i nenávisť. Neuspokojená potřeba nevyvolá nepřátelství, ale jen citový odstup. Obsahují třetí úroveň Maslowovy hierarchie potřeb.
- růstové potřeby - vážnost, seberealizace, sebepřijetí, práce jedince na sobě. Jedná se o čtvrtou a pátou úroveň Maslowovy hierarchie potřeb (PLEVOVÁ, 2012)

*„Podle Alderfera sice uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje“* (BĚLOHLÁVEK, 2008, s. 42). Hlavním motivačním prvkem všech teorií je uspokojování potřeb člověka, jejich priorita a vzájemná interakce.

#### **4.4 DOUGLAS MCGREGOR**

V šedesátých letech vznikly nové způsoby sloužící k vedení lidí. Podporovali osobní rozvoj, seberealizaci a samostatnost. Douglas McGregor napsal v roce 1960 knihu, kde vysvětlil svou humanistickou teorii, která se zabývá motivací lidí k práci. Tento americký psycholog pracoval s tím, jak vedoucí vnímají existenci člověka, jeho pracovní motivaci a k tomu daný způsob vedení lidí. Studoval názory těchto manažerů na danou problematiku, vytvořil motivační teorii. Jeho koncepce byla považována za převratnou (BĚLOHLÁVEK, 2008).

Douglas McGregor nastínil chování lidí v souvislosti s pohledem k životu do dvou opačných směrů. Jeho teorie X vychází z předpokladu, že člověk má vrozenou nechuť k práci, vyhýbá se jí, nechce pracovat a nést zodpovědnost. Teorie Y uplatňuje opačný názor a to ten, že lidé sami chtějí být užiteční, pracovat a dosahovat úspěchů. Potřebují plnit cíle, rádi dostanou vyšší zodpovědnost a jejich snahou je využít příležitost k tomu, aby získali pozitivní zkušenosti. Tyto lidi není potřeba kontrolovat, jsou samostatní a práce jim přináší uspokojení. Pokud tyto teorie shrneme, tak teorie X je založena na kontrole a příkazech, kdy schopnosti pracovníků nejsou zcela využity. Teorie Y je přizpůsobivá, zaměřena na schopnosti jedince a jeho začlenění. Teorie X říká: „Práci po mě nechtějte“. Teorie Y říká: „Dejte mi práci“ (FORSYTH, 2009).

## **5 HODNOCENÍ PRÁCE ZAMĚSTNANCŮ A ODMĚŇOVÁNÍ V OŠETŘOVATELSKÉ PRAXI**

V praxi existuje několik způsobů, jak ohodnotit odvedenou práci zaměstnanců. Např. neformální hodnocení, kdy nadřízený může okomentovat práci svých podřízených. Systematické hodnocení upravené vnitřními směnicemi, které má probíhat pomocí pravidelných pohovorů, je součástí každé fungující organizace. Zaměstnance je třeba hodnotit s cílem dosáhnout lepších pracovních výsledků a zkvalitnit oboustrannou komunikaci k vzájemné spokojenosti. Obecně platí, že odměňování zaměstnanců patří mezi nejdůležitější personální činnost, navazuje na hodnocení zaměstnance, souvisí s jeho pracovním výkonem a ovlivňuje motivaci zaměstnance. Personální oddělení každé organizace musí výsledky hodnocení zpracovat, vyhodnotit a využít je pro plánování dalšího rozvoje svých zaměstnanců (BĚLOHLÁVEK, 2010).

### **5.1 POSTUP PŘI HODNOTÍCÍM POHOVORU**

Nejprve je potřeba si přiznat, že ne každý pohovor vedoucí za účelem hodnocení zaměstnance je považován za přínosný a potřebný. Pokud je však veden správně, tak se stává velkou výzvou. Bude-li systém hodnocení propracovaný a pohovory smysluplnější, tím více lze z pohovoru získat. Hodnotící pohovory jsou důležité jak z hlediska vedení lidí, tak i z důvodu dosahování zadaných cílů. Mohou nastítnit stávající motivaci zaměstnance. Jestliže jsou pohovory připraveny a probíhají správně, tak napomáhají k dosažení výkonnosti a představují složku motivačního procesu. Pro zaměstnance by měly být motivační a poskytnout zpětnou vazbu (FORSYTH, 2009).

Při hodnotícím pohovoru je potřeba se držet určitých zásad.

1. Nadřízený by měl v předstihu zvolit termín, který zaručí dostatečnou přípravu. Zajistit časový prostor, vhodné místo a eliminovat rušivé momenty.
2. Nezapomínat, že pohovor je dialogem, umožnit zaměstnanci projevit vlastní názor, správnou motivací stimulovat k výkonu.
3. Hodnotit konkrétní pracovní výsledky věcně a důsledně.

4. Důstojné jednání jako dospělý s dospělým, s pocitem odpovědnosti.
5. Zachovat klidné prostředí, i pokud kritizujeme. Jestliže bude rozhovor veden s rozvahou, zaměstnanec to bude lépe respektovat.
6. Hodnotící pohovor nemá za úkol demotivovat, ale naopak motivovat.
7. V žádném případě nesrovnáváme zaměstnance s ostatními, respektujeme individualitu každého z hodnocených.
8. Mzda není náplní pohovoru, k tomu slouží jiné nástroje.
9. Zaměstnance hodnotíme v průběhu celého sledovaného období. Je potřeba si zaznamenávat v příslušném období úroveň plnění jednotlivých úkolů. Mnohdy má hodnocený snahu zvýšit pracovní tempo několik dnů před nastávajícím pohovorem.
10. Po celou dobu zaznamenávat do formuláře pro hodnocení (viz. příloha č. C), na konci hodnocení projít všechny body a zopakovat ty důležité, které se týkají opatření do budoucna.
11. Zakončení v podobě poděkování (BĚLOHLÁVEK, 2009).

## **5.2 OBLASTI HODNOCENÍ**

Základem motivačního systému je hodnocení, motivování a rozvoj. V motivačním systému je vztah mezi personálními činnostmi vyvážený. Hodnocení vede k rozhodnutí v oblasti odměňování a neřeší pouze uplynulé výkony a chování zaměstnanců, ale především plánuje budoucí rozvoj. Rozvoj má vliv na hodnocení a odměňování. Odměňování zase ovlivňuje stanovování cílů, které vzniknou v průběhu hodnocení. Hodnocení může být situováno na několik cílů najednou. Jednotlivé cíle se budou rozcházet podle každé skupiny zaměstnanců. U každého zaměstnance je nutné rozpoznat jeho schopnosti, zjistit potřeby jeho rozvoje, poskytnou zpětnou vazbu a podporovat profesní růst (HRONÍK, 2006).

## **5.3 ODMĚŇOVÁNÍ V OŠETŘOVATELSKÉ PRAXI**

Existuje spousta motivačních faktorů, ale pro zaměstnance finanční ohodnocení stále zůstává jako hlavní motivační faktor na prvním místě. Na hodnocení zaměstnanců navazuje jejich vzdělávání, zvyšování kvalifikace a rozhodnutí o přidělení odměny.

Obecně platí, že odměňování zaměstnanců patří mezi nejdůležitější personální činnost, navazuje na hodnocení zaměstnance, souvisí s jeho pracovním výkonem a ovlivňuje motivaci zaměstnance. Rozlišujeme odměnu vnější a vnitřní. Vnější forma odměňování je mzda, prémie, bonusy. Jsou to standardní formy odměny, patří sem i pochvala. Vnitřní forma odměny je spojena s pocitem spokojenosti zaměstnance, jeho pocitem radosti z odvedené práce. Obě tyto formy odměňování se prolínají, vzájemně spolu souvisí. Vnější odměna přináší zaměstnanci i vnitřní uspokojení. Je zapotřebí říci, že organizace musí zaměstnance poznat, aby identifikovala jeho potřeby a tím nejvhodnější způsob jeho motivace. Stejně důležitý je i fakt, že musí být správně nastavený systém hodnocení i odměňování, aby zaměstnanec neměl pocit, že jeho práce nebude spravedlivě odměněna. Každá organizace má snahu mít kvalitní zaměstnance, kteří budou dosahovat nastavených cílů organizace. Aby organizace měla kvalitní zaměstnance, musí vytvořit spravedlivý a motivující systém odměňování, který bude respektovat odlišnosti pracovního prostředí. *„Systémy odměňování představují jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů. Jejich cílem je podporovat prosazení strategie a rozvoj organizační kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělání a rozvoji a stimulovat k pracovnímu výkonu.“* (DVOŘÁKOVÁ A KOL., 2007, s. 319).

## 6 HODNOTÍCÍ SYSTÉM NEMOCNICE PROSTĚJOV

Hodnoticímu systému jako celku se nevěnuje samostatný vnitropodnikový předpis, ale v několika předpisech je možné nalézt části pojednávající o motivaci a hodnocení zaměstnanců. Jedním z nich je „popis pracovní funkce“ (SMN, 2009). Motivaci pracovníků zmiňuje standard „koncepte rozvoje ošetrovatelství a dalších činností zdravotnických pracovníků nelékařských oborů“ (SMN, 2009). Zde je uvedeno, že management rozvíjí motivační systémy pro pracovníky, které vedou k vysoké míře participace na cílech nemocnice a zvyšují výkon. Motivace je dosahováno vytvářením příjemného pracovního prostředí, finančním oceněním, otevřenou komunikací, pochvalou, poděkováním, umožněním zvyšování kvalifikace a kariérním postupem. Manažeři mají podporovat pracovníky, aby přicházeli s podněty, zlepšeními a svými představami vedoucí ke zvyšování kvality. Od vedoucích se zároveň očekává aktivní naslouchání, efektivní komunikace a svým chováním jde příkladem svým podřízeným. Tento standard zůstává jen u tohoto obecného vymezení, neuvádí nám žádné konkrétní postupy, jak motivace dosahovat. „Pracovní řád“ (SMN, 2009) upravuje práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatele. Má za cíl vytvořit podmínky vedoucí k rozvoji týmové spolupráce a loajality k SMN. Konkrétněji je hodnocení řešeno ve směrnici „mzdový předpis“ (SMN, 2009). V nemocnici Prostějov je nastaven mzdový systém s 80 % poměrem tarifní mzdy a 20% motivační mzdové složky, která je navázaná na plnění motivačních ukazatelů. Motivační složka mzdy je složena z osobního hodnocení a odměny vedoucího. Odměna vedoucího se vztahuje na dosažené výsledky celého oddělení. Osobní hodnocení je motivační složkou mzdy poskytovanou zaměstnanci za dosahování velmi dobrých výsledků a za kvalitně odvedenou práci. Osobní hodnocení má sloužit k ocenění těch pracovníků, kteří odvádí vynikající práci oproti standardnímu výkonu. Výše mzdových prostředků vynaložené na osobní hodnocení se řídí podle splnění kritérií. Stanovená kritéria se týkají plnění úkolů, dosahování dobrých pracovních výsledků a odborné výjimečnosti pracovníka v daném měsíci. Také je zde promítnuto pravidelné hodnocení zaměstnance, které umožňuje dlouhodobý pohled na pracovní výkon zaměstnance, jeho potenciál a hodnocení stanovených cílů. Probíhá diskuze o stanovení budoucího rozvoje zaměstnance, jsou stanoveny další cíle, potřeby a přístup zaměstnance k dalšímu vzdělávání. Pravidelné

hodnocení je prováděno vedoucím zaměstnancem 2x ročně. V průběhu rozhovoru se zaměstnancem se hodnotí následující oblasti: odborné znalosti a dovednosti, spolehlivost, dodržování termínů, samostatnost, plnění úkolů v požadované kvalitě a čase, komunikace, spolupráce s kolegy, schopnost rychlého a správného rozhodování, odolnost vůči zátěži, ochota plnit mimořádné úkoly, vedení dokumentace, účast na celoživotním vzdělávání. Stanoveny jsou krátkodobé a dlouhodobé rozvojové cíle a případné změny kompetencí. Výsledky hodnocení jsou přímo se zaměstnancem zaznamenány na hodnotící list (viz. příloha č. C), probíhá k nim diskuze, hodnocený vyjadřuje souhlas podpisem. Hodnotící listy jsou následně uloženy ve složce zaměstnance na personálním oddělení.

*„Nejde o to, co víte, Jde o to, jak s tím, co víte, naložíte“.* ( Peter Urs Bender)

## **7 EMPIRICKÝ PRŮZKUM**

### **7.1 CÍLE PRŮZKUMNÉHO ŠETŘENÍ**

Závěrečná práce by měla podat odpovědi na názory zaměstnanců interních oddělení Nemocnice Prostějov, jestli je zavedený systém hodnocení zaměstnanců správně používán, zda ovlivňuje jejich motivaci. Měl by zde být zjištěn jeho přínos a poukázáno na případné nedostatky. Šetření by mělo podat odpověď na to, zda je zavedený systém hodnocení zaměstnanců pozitivním prostředkem k dosahování jejich potřeb. Šetření by také mělo podat odpověď na otázku, jsou-li zaměstnanci pro svou práci dostatečně motivováni a jakým způsobem.

#### **Cíl 1**

Zjistit, jak se pracovníci interních oddělení dívají na stávající systém hodnocení zaměstnanců, zda využívají jeho možnosti a akceptují ho.

#### **Cíl 2**

Zjistit, zda jsou pracovníci spokojeni se zavedenými pravidly odměňování.

#### **Cíl 3**

Zjistit, zda nadřazený prostřednictvím hodnocení zaměstnanců motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu a spokojenosti.

#### **Cíl 4**

Zjistit, zda jsou zaměstnanci interních oddělení chváleni a zda jim pochvala a uznání přináší uspokojení.



## **7.2 PRACOVNÍ HYPOTÉZY**

### **Hypotéza 1**

Předpokládáme, že pracovníci vnímají systém hodnocení zaměstnanců kladně a podporují jeho rozvoj.

### **Hypotéza 2**

Předpokládáme, že s pravidly odměňování je spokojena pouze 1/3 zaměstnanců interních oddělení.

### **Hypotéza 3**

Předpokládáme, že pracovníci přijímají hodnocení zaměstnanců jako pozitivní prostředek ke zlepšení motivace.

### **Hypotéza 4**

Předpokládáme, že zaměstnanci interních oddělení budou za svou práci dostatečně chváleni. Pochvala a uznání přináší uspokojení většině zaměstnanců.

## **8 CHARAKTERISTIKA PRŮZKUMNÉHO ŠETŘENÍ**

### **8.1 VYBRANÁ METODA ŠETŘENÍ**

Pro získání nezbytných a potřebných informací a realizaci průzkumného šetření, které se týká motivace a hodnocení zaměstnanců na pracovišti, jsme zvolili metodu dotazníkového šetření. (Použitý dotazník je v příloze č. A). Tyto informace lze získat od relativně vysokého počtu respondentů. Odpovědi nám v krátkém časovém horizontu a rychle umožní shromáždit data tak, že s údaji můžeme dále pracovat. Jednotlivé otázky dávají čas na rozmyšlenou a všechny shromážděné informace jsou anonymní. Výhodou této metody tedy je, že je zaručena anonymita, která dá většině respondentů prostor k objektivnímu a pravdivému vyslovení názoru, kdy návratnost dotazníku může být i 100%. Respondentovi je zde poskytován potřebný čas na odpovědi, pomocí jasně definovaných otázek je zachován zamýšlený smysl zjišťovaných informací a v průběhu krátké doby pomocí dotazníku získáme velké množství potřebných údajů.

Nevýhodou této metody je skutečnost, že poskytnuté odpovědi nemusí být pravdivé. Respondent se v době vyplňování může nacházet v rozporuplné náladě, nesoustředí se, nevěnuje tak otázkám dostatečnou pozornost, nebo odpoví to, co jej právě napadne. Respondenti také mohou vyplňovat dotazník společně, proto nelze vyloučit zkreslené informace. Taktéž fakt, že návratnost dotazníku nemusí být 100% nelze opominout. Důležitou a neocenitelnou roli hraje ochota spolupracovat při dotazníkovém šetření. Proto musí být otázky položeny tak, aby vyplňování bylo jednoduché a pro respondenta zajímavé. Zároveň zajímavá nebo k zamyšlení nutící oblast průzkumného šetření je zárukou úspěchu při vyplňování dotazníků. Stručné a jasné pokyny k vyplnění, poděkování a podpis toho, kdo informace žádá, by měly být samozřejmostí.

### **8.2 ADMINISTRACE DOTAZNÍKŮ**

K tomu, aby mohlo šetření proběhnout, byl vytvořen anonymní dotazník. Celkem bylo zformulováno 25 otázek, z toho 3 demografické otázky v úvodu. Další uzavřené otázky měly podat odpovědi na pohled zaměstnanců v oblasti motivace, hodnocení

a spokojenosti. Poslední, škálová otázka odkryla pohled zaměstnanců na manažerské dovednosti a vlastnosti přímého nadřízeného. Zde respondenti hodnotili známkou 1-5 svého přímého nadřízeného. Známkování bylo jako ve škole, kdy 1 nejlepší a 5 nejhorší.

Se souhlasem náměstkyně pro ošetrovatelskou péči a své nadřízené vrchní sestry jsme dotazníky osobně rozdali zaměstnancům tří standardních interních oddělení, JIP a interní příjmové ambulance. Celkem bylo rozdáno 60 dotazníků. Na interní příjmovou ambulanci dotazníků 8, na IMP, menší interní oddělení C také 8 dotazníků, na JIP 14 dotazníků. Rovnoměrně po 15 dotaznicích na větší interní oddělení A a B. Požádali jsme všechny kolegyně včetně staničních sester těchto oddělení o spolupráci při vyplňování. K zajištění anonymity byla spolu s dotazníky na jednotlivá oddělení přiložena obálka, kam po vyplnění respondenti dotazníky ukládali. Zalepené obálky nám osobně předaly staniční sestry jednotlivých oddělení.

Návratnost nebyla 100%, zpět jsme obdrželi 52 vyplněných dotazníků, to je 86 %. Z interního oddělení C se vrátilo všech 8 dotazníků, návratnost 7 dotazníků byla z interní příjmové ambulance, na interním oddělení A vyplnilo otázky 14 respondentů, na interním oddělení B pouze 12 respondentů. JIP odevzdala 11 vyplněných dotazníků. Pro další práci a analýzu sebraných dat jsme 52 vyplněných dotazníků považovali za 100 %.

### **8.3 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ**

K návaznosti na další zpracování byly všechny v dotazníku uvedené informace použity tak, aby validně splnily předem stanovené cíle. Jednotlivé údaje byly dosazeny a dále v programu Microsoft Excel a MS Word použity k vytvoření uceleného výsledku na dané cíle a hypotézy. Dotazníky byly seskupeny a do přehledných a předem vytvořených tabulek vkládány jednotlivé odpovědi. Tabulky obsahovaly absolutní i relativní četnost odpovědí na jednotlivé otázky. Po sečtení relativní četnosti odpovědí byl vypracován přehledný graf na každou z položených otázek. Krátký slovní popis komentoval a uzavíral získané výsledky.

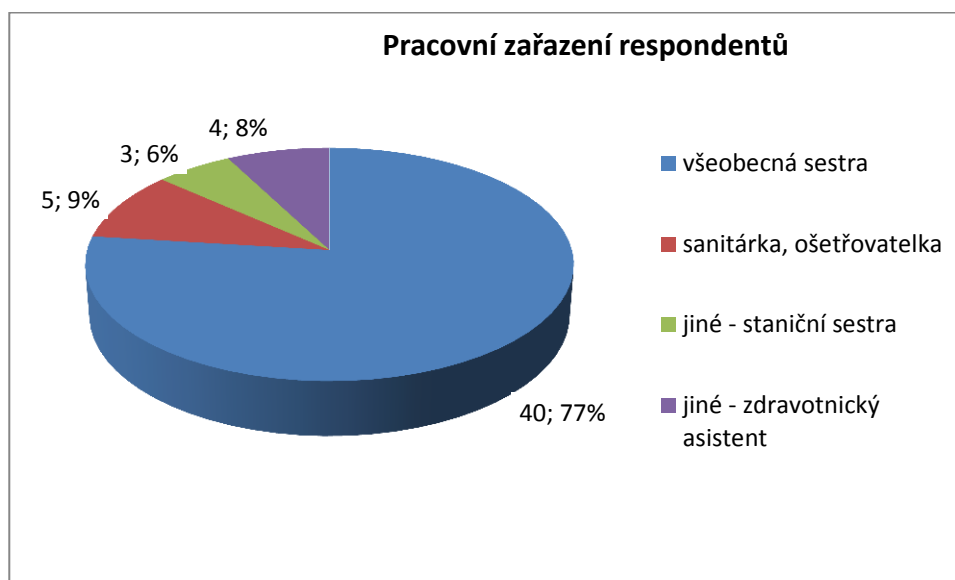
## 9 PREZENTACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

**Tabulka 1 Pracovní zařazení respondentů**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
všeobecná sestra	40	77%
sanitárka, ošetřovatelka	5	9%
jiné - staniční sestra	3	6%
jiné - zdravotnický asistent	4	8%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 1 Pracovní zařazení respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Komentář k tabulce a grafu

Z celkového počtu 52 respondentů (100 %) pracuje 40 (77%) na pozici všeobecné sestry, na pozici sanitárky nebo ošetřovatelky 5 (9%), 3 (6%) zastupují staniční sestry a na pozici zdravotnický asistent působí 4 (8%) respondentů.

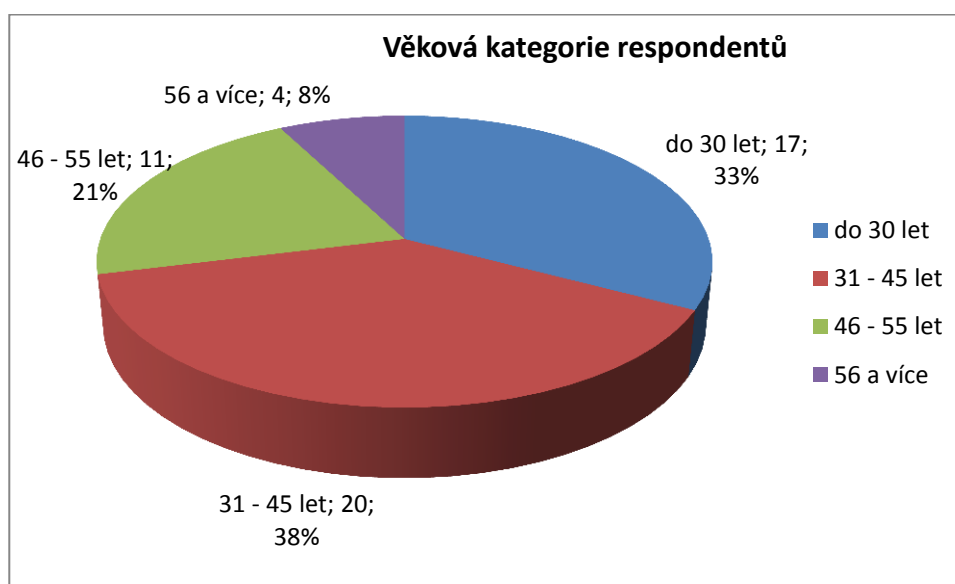
Nejvíce zastoupenou skupinou jsou všeobecné sestry.

**Tabulka 2 Věková kategorie**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 30 let	17	33%
31 - 45 let	20	38%
46 - 55 let	11	21%
56 a více	4	8%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 2 Věková kategorie respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### **Komentář k tabulce a grafu**

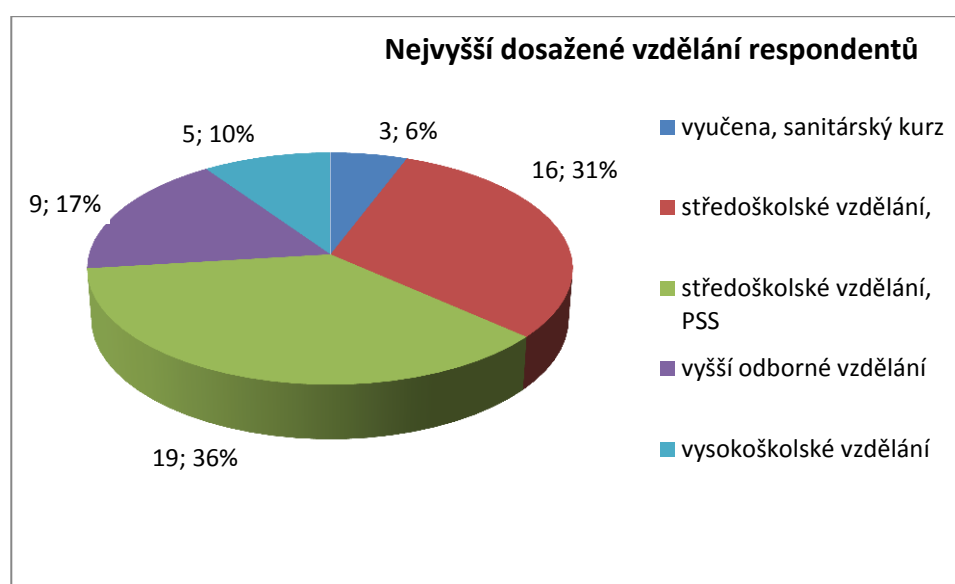
Podle věku byli respondenti rozděleni do čtyř skupin. Ve věku do 30 let je druhá nejpočetnější skupina 17 (33%) respondentů, skupinu ve věku 31-45 let tvoří 20 (38%) respondentů, ve vyšším věku je 11 (21%) a to ve věku 46-55 let a 4 (8%) zaměstnanců interních oddělení označilo odpověď 56 a více let. Nejpočetnější skupinu tvoří dotazovaní ve věku 31-45 let.

**Tabulka 3 Nejvyšší dosažené vzdělání**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
vyučena, sanitárský kurz	3	6%
středoškolské vzdělání,	16	31%
středoškolské vzdělání, PSS	19	36%
vyšší odborné vzdělání	9	17%
vysokoškolské vzdělání	5	10%
jiné	0	0%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### **Komentář k tabulce a grafu**

Podle dosaženého vzdělání potřebného k výkonu povolání ve zdravotnictví byli respondenti rozděleni do skupin. 3 (6%) z respondentů jsou vyučeni a absolvovaly sanitárský kurz, z toho 16 (31%) pracuje na interních odděleních se středoškolským vzděláním. Specializační vzdělání získalo 19 (36%) zaměstnanců. Vyšší odborné má pouze 9 (17%) respondentů a další menší skupinu tvoří 5 (10%) respondentů, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání. Označení jiné nevedl žádný z dotazovaných.

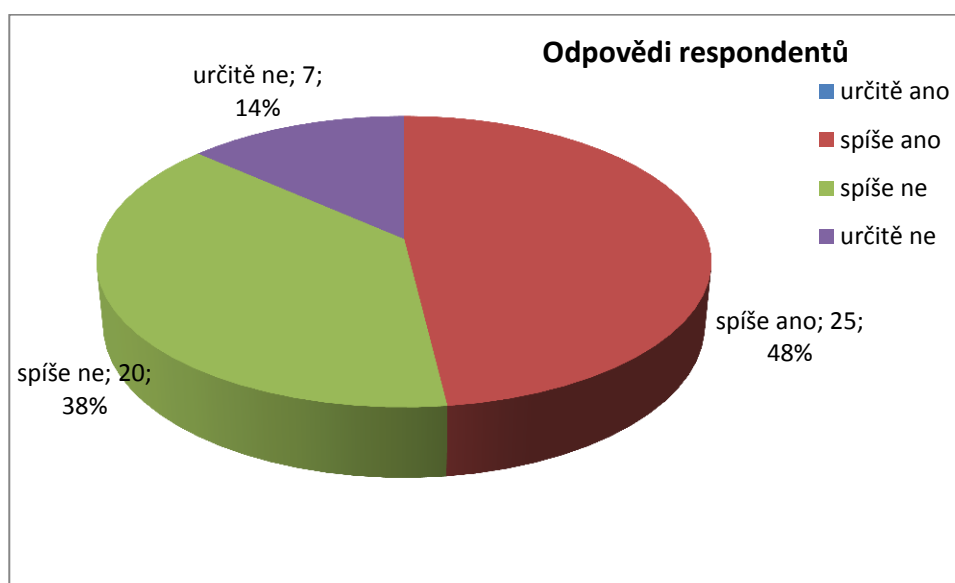
Otázka č. 4: **Máte na pracovišti dostatečný časový prostor k tomu, abyste mohla vykonávat činnosti podle standardu?**

**Tabulka 4 Časový prostor potřebný k práci**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	0	0%
spíše ano	25	48%
spíše ne	20	38%
určitě ne	7	14%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 4 Časový prostor potřebný k práci**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### **Komentář k tabulce a grafu**

Na otázku, zda mají zaměstnanci na pracovišti dostatečný časový prostor k tomu, aby mohli vykonávat činnost podle standardu, neodpověděl určitě ano ani jeden z respondentů. Odpověď spíše ano vyjádřilo 25 (48%), 20 (38%) odpovídalo spíše ne a odpověď určitě ne, zde označilo 7 (14%) zaměstnanců.

Z celkového počtu 52 (100 %) respondentů považuje 27 (52%) dotazovaných, což je více jak polovina časový prostor pro plnění úkolů dle standardů za **nedostatečný**.

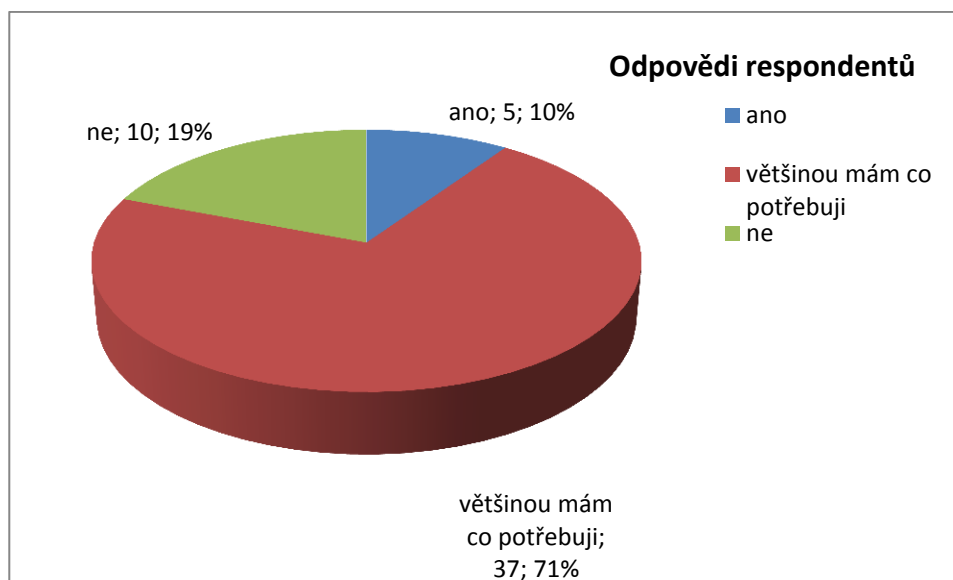
Otázka č. 5: Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?

**Tabulka 5 Vybavenost pracoviště materiálem a pomůckami**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	5	10%
většinou mám, co potřebuji	37	71%
ne	10	19%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 5 Vybavenost pracoviště materiálem a pomůckami**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### **Komentář k tabulce a grafu**

Pracoviště vybavené potřebným materiálem a pomůckami má pouze 5 (10%) dotazovaných, kteří na otázku odpověděli ano. 37 (71 %) respondentů má většinou vše, co potřebuje a menší část 10 (19%) dotazovaných na tuto otázku odpovědělo ne.

Z odpovědí vyplývá, že celkem 42 (81%) respondentů má k dispozici většinou vše, co potřebuje.



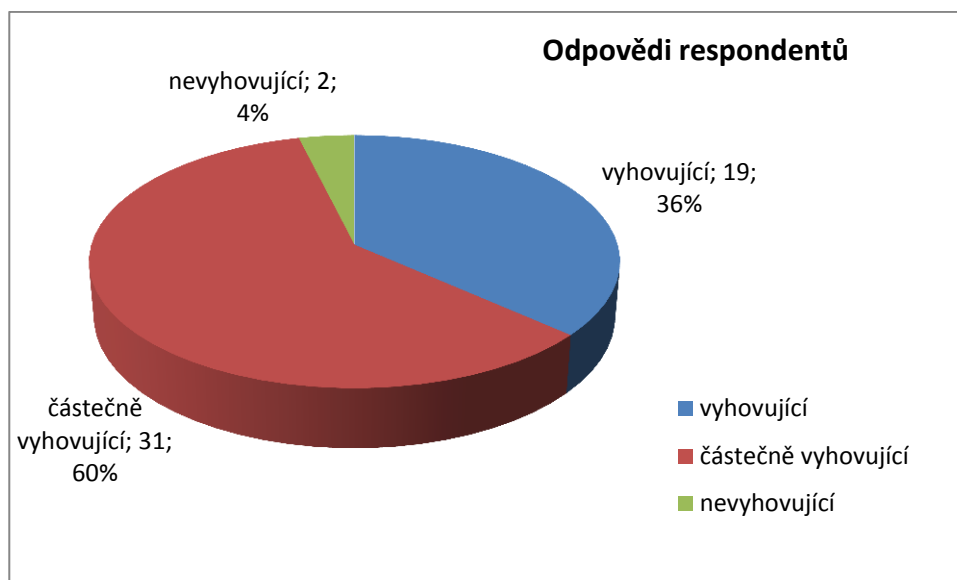
## Otázka č. 6: Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

**Tabulka 6** Hodnocení pracovního prostředí

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
vyhovující	19	36%
částečně vyhovující	31	60%
nevyhovující	2	4%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 6** Hodnocení pracovního prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Komentář k tabulce a grafu

Pracovní prostředí považuje 19 (36%) za vyhovující, 31 (60 %) jako částečně vyhovující, odpověď nevyhovující označili 2 (4%) respondenti.

Výsledkem je, že téměř všichni z dotazovaných 50 (96%) považují své pracovní prostředí celkem za vyhovující.

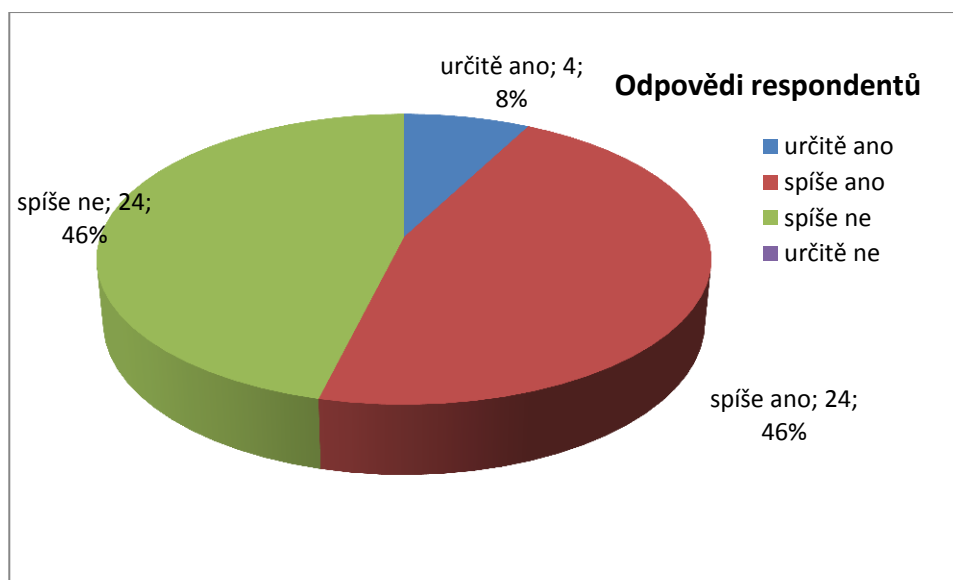
## Otázka č. 7: Víte, jaké možnosti nabízí současný systém hodnocení zaměstnanců?

**Tabulka 7 Znalost možností současného systému hodnocení zaměstnanců**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	4	8%
spíše ano	24	46%
spíše ne	24	46%
určitě ne	0	0%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 7 Znalost možností současného systému hodnocení zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Komentář k tabulce a grafu

Tato otázka zjišťovala informovanost respondentů s možnostmi současného systému hodnocení zaměstnanců. Určitě ano odpověděli jen 4 (8%), spíše ano 24 (46%), spíše ne označilo 24 (46%). Odpověď určitě ne nebyla zastoupena.

Z odpovědí vyplynulo, že více jak polovina z dotazovaných 28 (54%) zná možnosti, které nabízí současný systém hodnocení zaměstnanců. Alarmující je však i fakt, že skoro polovina 24 (46%) naopak systém hodnocení spíše nezná.

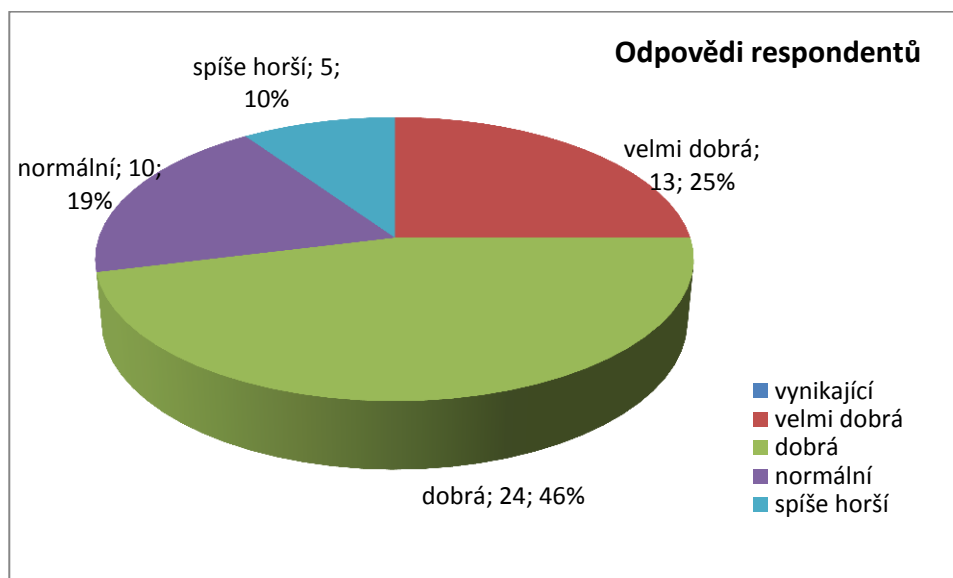
## Otázka č. 8: Jaká je celkově atmosféra na pracovišti?

**Tabulka 8 Atmosféra na pracovišti**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
vynikající	0	0%
velmi dobrá	13	25%
dobrá	24	46%
normální	10	19%
spíše horší	5	10%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 8 Atmosféra na pracovišti**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Komentář k tabulce a grafu

Položenou otázkou bylo zjištěno, že atmosféru na pracovišti nepovažuje žádný z respondentů za vynikající. Za velmi dobrou ji považuje 13 (25%), za dobrou (24 %), za normální atmosféru 10 (19%). Odpověď spíše horší označilo 5 (10%) respondentů.

Výsledkem je zjištění, že 34 (65%) respondentů si myslí, že atmosféra na pracovišti je průměrná. Tato skutečnost vyplývá z jednotlivých odpovědí.

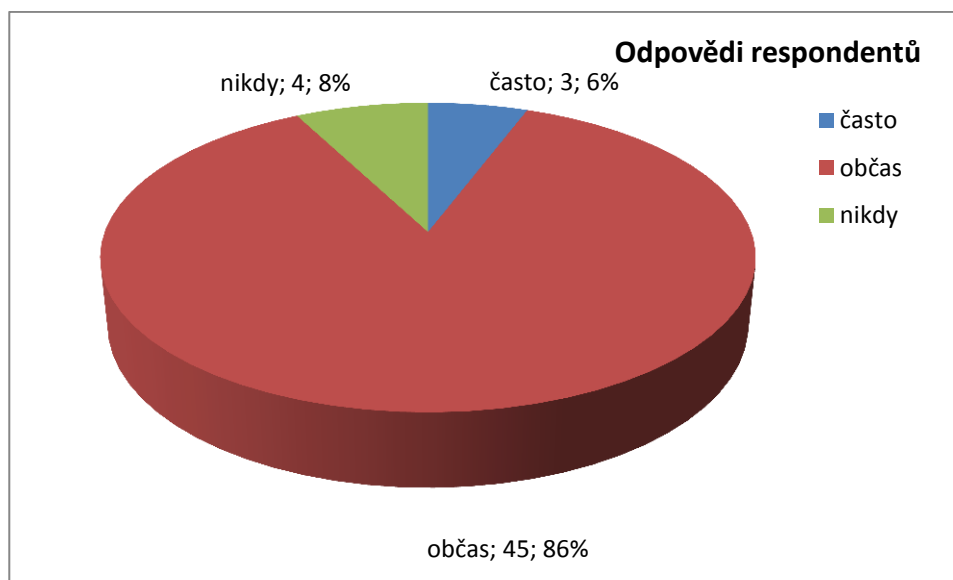
## Otázka č. 9: Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům?

**Tabulka 9 Konflikty mezi zaměstnanci**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
často	3	6%
občas	45	86%
nikdy	4	8%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 9 Konflikty mezi zaměstnanci**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Komentář k tabulce a grafu

Respondenti na otázku, zda na pracovišti dochází ke konfliktům mezi zaměstnanci, odpověděli často 3 (6%), 45 (86%) občas a odpověď nikdy označili 4 (8%) respondenti.

Většina si myslí, že na pracovišti bývají občas konflikty.

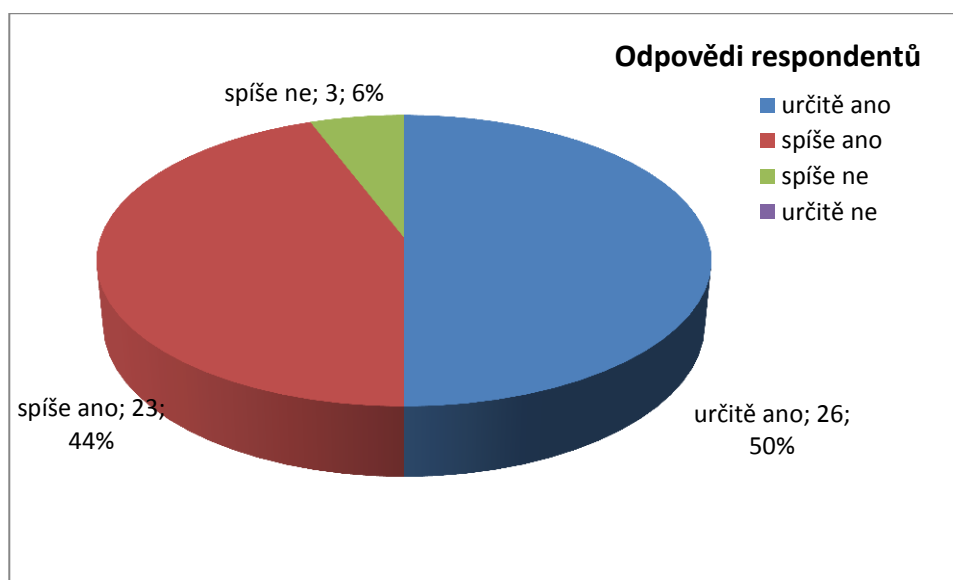
Otázka č. 10: **Myslíte si, že pochvala Vás motivuje k vyššímu výkonu?**

**Tabulka 10 Pochvala motivuje k vyššímu výkonu**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	26	50%
spíše ano	23	44%
spíše ne	3	6%
určitě ne	0	0%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 10 Pochvala motivuje k vyššímu výkonu**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### **Komentář k tabulce a grafu**

Otázka, zda pochvala motivuje k vyššímu výkonu a důležité zjištění, že určitě ano vyjádřilo 26 (50 %) respondentů a spíše ano 23 (44%) je jednoznačným výsledkem. Spíše ne odpovědělo jen 3 (6%) z dotazovaných.

Jednoznačně vyplývá, že **pochvala je silným motivačním prostředkem**. Kladnou odpověď vyjádřilo 49 (94%) respondentů.

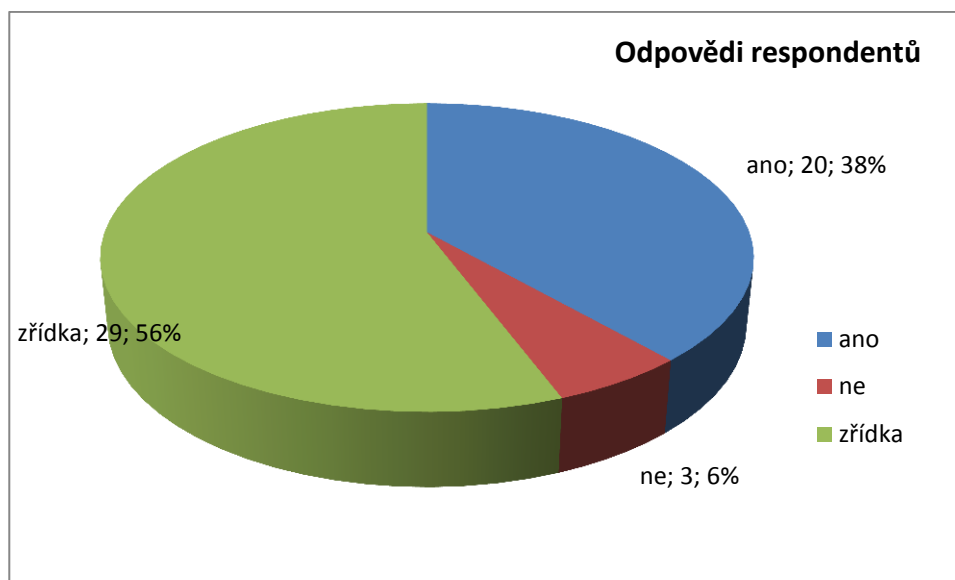
Otázka č. 11: **Chválí Vás nadřízený za dobře provedenou práci?**

**Tabulka 11 Pochvala nadřízeného za dobře provedenou práci**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	20	38%
ne	3	6%
zřídka	29	56%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 11 Pochvala nadřízeného za dobře provedenou práci**



Zdroj: Vlastní zpracování.

**Komentář k tabulce a grafu**

Za dobře odvedenou práci je pochváleno 20 (38 %) dotazovaných. 3 (6%) respondentů není chváleno vůbec a zřídka se pochvaly dočká 29 (56%) respondentů.

Smutným zjištěním je fakt, že 32 (62%) dotazovaných se **pochvaly téměř nedostává.**

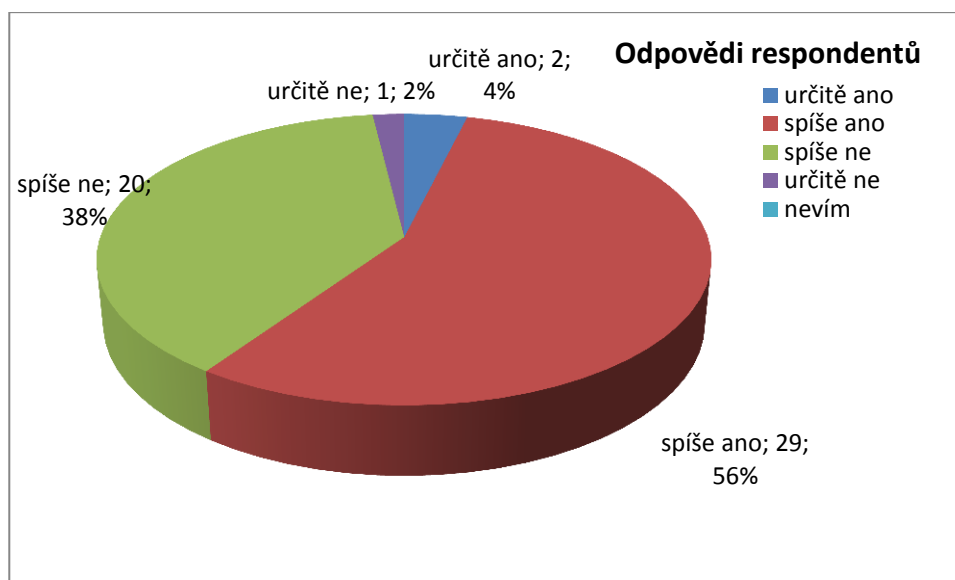
Otázka č. 12: **Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti?**

**Tabulka 12 Rozvoj profesních schopností při práci**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	2	4%
spíše ano	29	56%
spíše ne	20	38%
určitě ne	1	2%
nevím	0	0%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 12 Rozvoj profesních schopností při práci**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### **Komentář k tabulce a grafu**

Možnost rozvíjet své profesní schopnosti v organizaci mají 2 (4%) respondenti, kteří odpověděli určitě ano. Spíše ano označilo 29 (56 %) dotazovaných a 20 (38%) s odpovědí spíše ne. Dojem určitě ne, má pouze 1(2%) respondent. Odpověď nevím nebyla nikým označena.

Kladně odpovědělo 31 (60%) respondentů, kteří mají možnost rozvíjet při práci své profesní schopnosti.

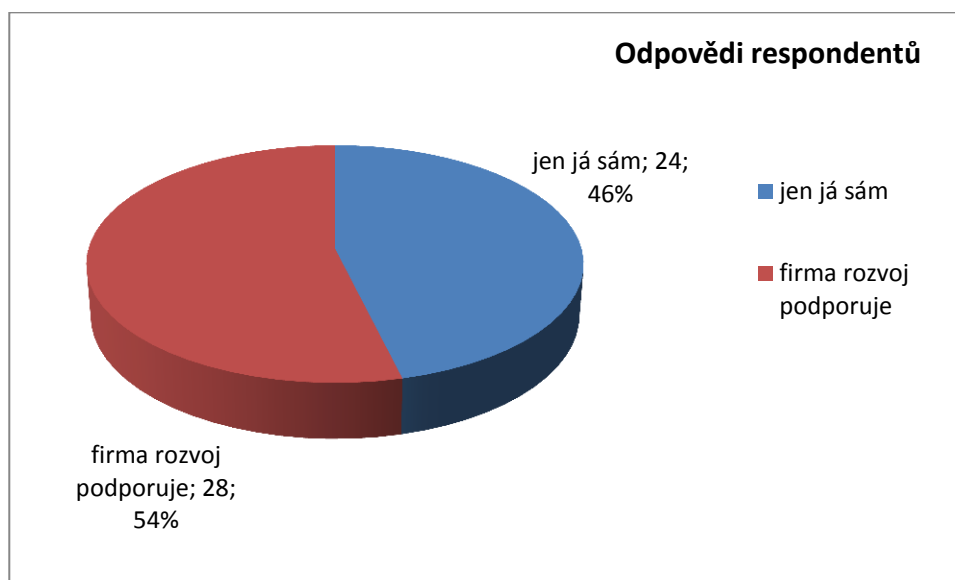
Otázka č. 13: **Podporuje tato společnost Váš rozvoj, nebo se o svůj profesní růst staráte jen Vy sama?**

**Tabulka 13 Podpora rozvoje a profesního růstu**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
jen já sám	24	46%
firma rozvoj podporuje	28	54%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 13 Podpora rozvoje a profesního růstu**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### **Komentář k tabulce a grafu**

Zjištěním na otázku, zda mají respondenti pocit, že společnost podporuje rozvoj a profesní růst, menší část odpověděla 24 (46%) jen já sám. Druhá část dotazovaných si naopak myslí, že firma rozvoj podporuje. Zde odpovědělo 28 (54%) respondentů kladně.

Jednoznačně se nedá určit, zda firma rozvoj podporuje nebo ne, protože **odpovědi** jsou **téměř vyrovnané**. Mírná převaha mluví ve prospěch zaměstnavatele.



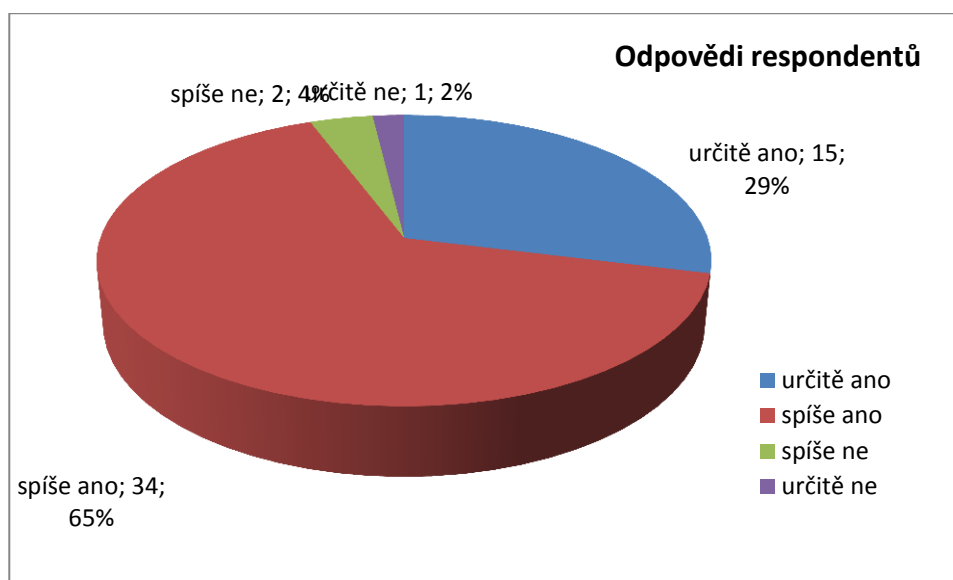
Otázka č. 14: **Dělají Vaši kolegové vše pro to, aby odváděli kvalitní práci?**

**Tabulka 14 Snaha kolegů odvádět kvalitní práci**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	15	29%
spíše ano	34	65%
spíše ne	2	4%
určitě ne	1	2%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 14 Snaha kolegů odvádět kvalitní práci**



Zdroj: Vlastní zpracování.

**Komentář k tabulce a grafu**

Z dotazovaných si 15 (29 %) myslí, že kolegové odvádí kvalitní práci, kdy odpověděli určitě ano. Spíše ano označilo 34 (65%) respondentů. Odpovědi spíše ne 2 (4 %) a určitě ne, kdy odpověděl jen 1 (2%) dotazovaný jsou zastoupeny pouze 3 (6%) respondenty.

Skoro jednoznačně vyplývá, že kolegové dělají vše, aby odvedli kvalitní práci. To si myslí ze všech respondentů 49 (94%) všech dotazovaných, kteří odpověděli kladně.

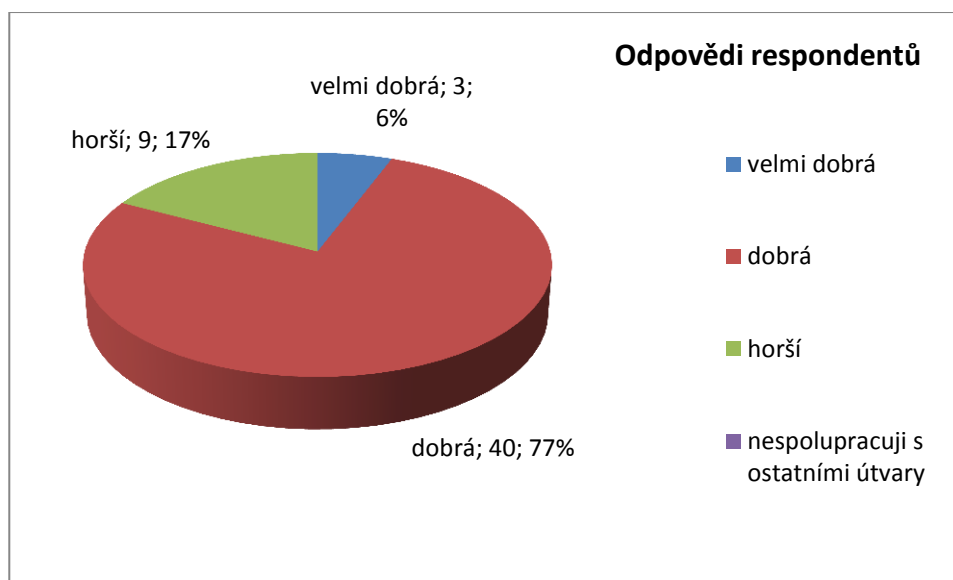
Otázka č. 15: Pokud spolupracujete s ostatními útvary této společnosti, jak hodnotíte tuto spolupráci?

**Tabulka 15 Spolupráce s ostatními útvary**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi dobrá	3	6%
dobrá	40	77%
horší	9	17%
nespolupracuji s ostatními útvary	0	0%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 15 Spolupráce s ostatními útvary**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Komentář k tabulce a grafu

Respondenti odpovídali na otázku jaká je spolupráce s ostatními útvary společnosti. Spolupráci za velmi dobrou označili jen 3 (6%) dotazovaní. 40 (77%) považuje spolupráci za dobrou a 9 (17%) za horší. Nikdo z respondentů neoznačil odpověď, že nespolupracuje s ostatními útvary.

Spolupráci lze považovat za dobrou, kdy 43 (83%) respondentů odpovědělo kladně.

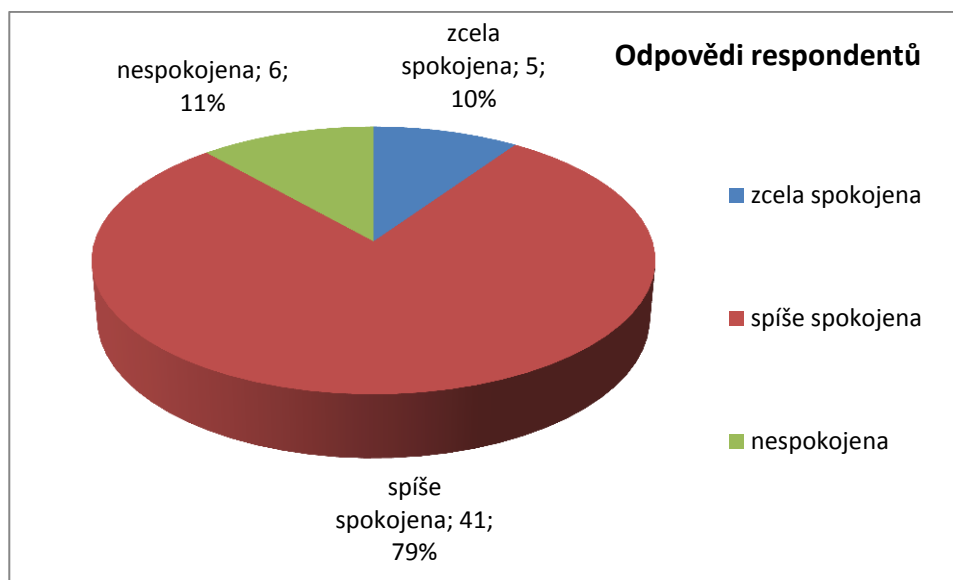
Otázka č. 16: **Jste spokojena s tím, jak tým funguje?**

**Tabulka 16 Spokojenost s fungováním týmu**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
zcela spokojena	5	10%
spíše spokojena	41	79%
nespokojena	6	11%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 16 Spokojenost s fungováním týmu**



Zdroj: Vlastní zpracování.

**Komentář k tabulce a grafu**

S fungováním týmu je zcela spokojeno 5 (10%) respondentů, 41 (79%) je spíše spokojeno, nespokojenost vyjadřuje 6 (11%) dotazovaných.

Odpověď 46 (89%) respondentů je dostatečným vyjádřením spokojenosti s fungováním týmu.

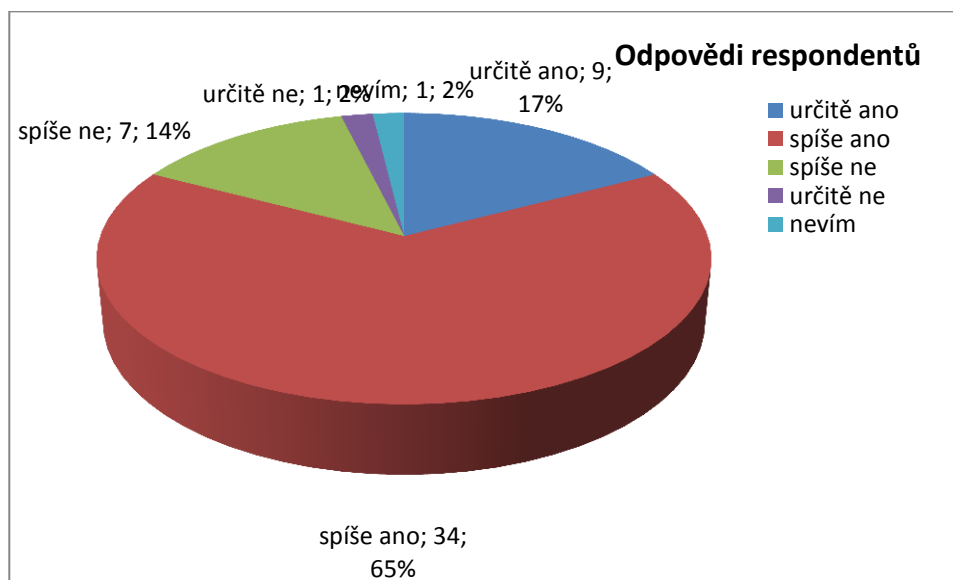
Otázka č. 17: **Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete?**

**Tabulka 17 Nadřízení jsou připraveni naslouchat**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	9	17%
spíše ano	34	65%
spíše ne	7	14%
určitě ne	1	2%
nevím	1	2%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 17 Nadřízení jsou připraveni naslouchat**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### **Komentář k tabulce a grafu**

Otázkou se zjišťovalo, zda nadřízený vyslechne své zaměstnance, když to potřebují. Odpověď 9 (17%) respondentů byla určitě ano, 34 (65%) označilo spíše ano. Spíše ne odpovídalo z dotazovaných 7 (14%), určitě ne a nevím odpovídali shodně 1 (2%) a 1 (2%) respondent.

Uspokojivým zjištěním je fakt, že nadřízený umí vyslechnout své podřízené, to uvedlo celkem 43 (82%) respondentů. **Alarmující** je však počet **8 (16%)** zaměstnanců, kteří odpověděli, že **nadřízený neumí naslouchat**.

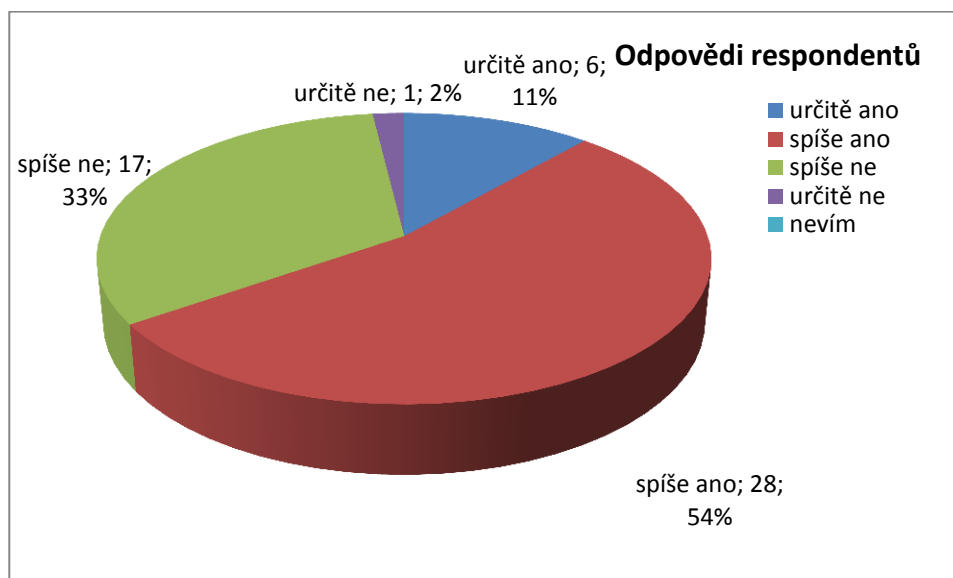
## Otázka č. 18: Dostáváte odpovědi na Vaše otázky a stížnosti?

**Tabulka 18 Odpovědi na otázky a stížnosti jsou zodpovězeny**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	6	11%
spíše ano	28	54%
spíše ne	17	33%
určitě ne	1	2%
nevím	0	0%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 18 Odpovědi na otázky a stížnosti jsou zodpovězeny**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Komentář k tabulce a grafu

Na otázky a stížnosti dostává odpovědi 6 (11%) respondentů, kteří uvedli určitě ano. Spíše ano označilo 28 (54%) dotazovaných. Naopak 17 (33%) uvedlo spíše ne. Určitě ne si myslí pouze 1 (2%) respondent. Odpověď nevím nebyla zastoupena.

Většinu respondentů 34 (65%) se dostává odpovědí na otázky a stížnosti.

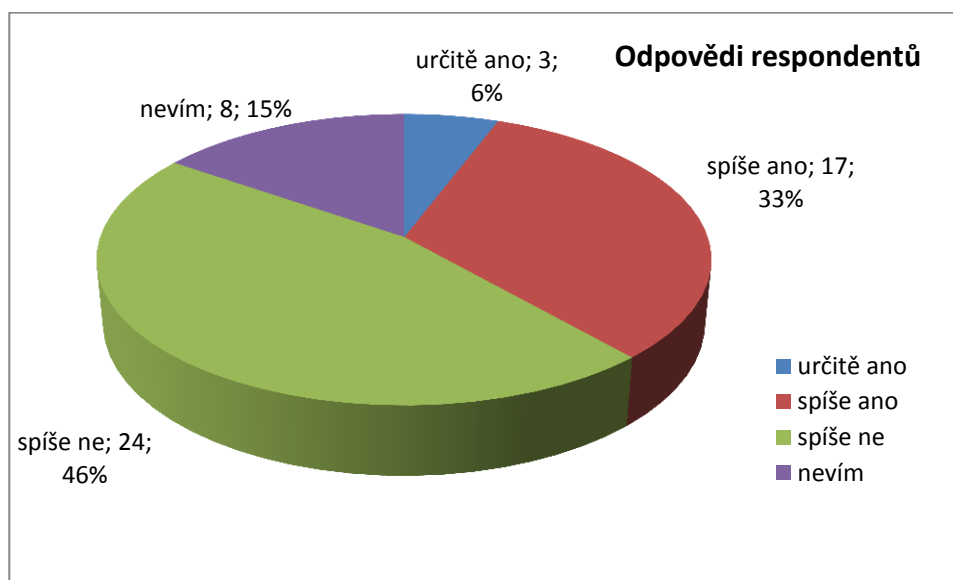
Otázka č. 19: **Myslíte si, že vedoucí finančně odlišuje zaměstnance podle jejich výkonu a snahy?**

**Tabulka 19 Zaměstnanci jsou finančně odlišeni podle jejich výkonu a snahy**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	3	6%
spíše ano	17	33%
spíše ne	24	46%
nevím	8	15%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 19 Zaměstnanci jsou finančně odlišeni podle jejich výkonu a snahy**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Komentář k tabulce a grafu

Zaměstnance vedoucí odměňuje podle jejich výkonu a snahy, to uvedli pouze 3 (6%) z dotazovaných, kdy odpověděli určitě ano a 17 (33%) odpovědělo spíše ano. Spíše ne si myslí 24 (46%) respondentů a nevím uvedlo 8 (15 %) dotazovaných.

Nastává rozpor, vyrovnané odpovědi respondentů, které vedoucí finančně odlišuje podle jejich výkonu a snahy 20 (39%) a těch, kteří nejsou podle svého výkonu a snahy finančně zvýhodněni je 24 (46%). **Nelze jednoznačně posoudit**, která odpověď převažuje. Je zde skupina respondentů, která odpovídala nevím.

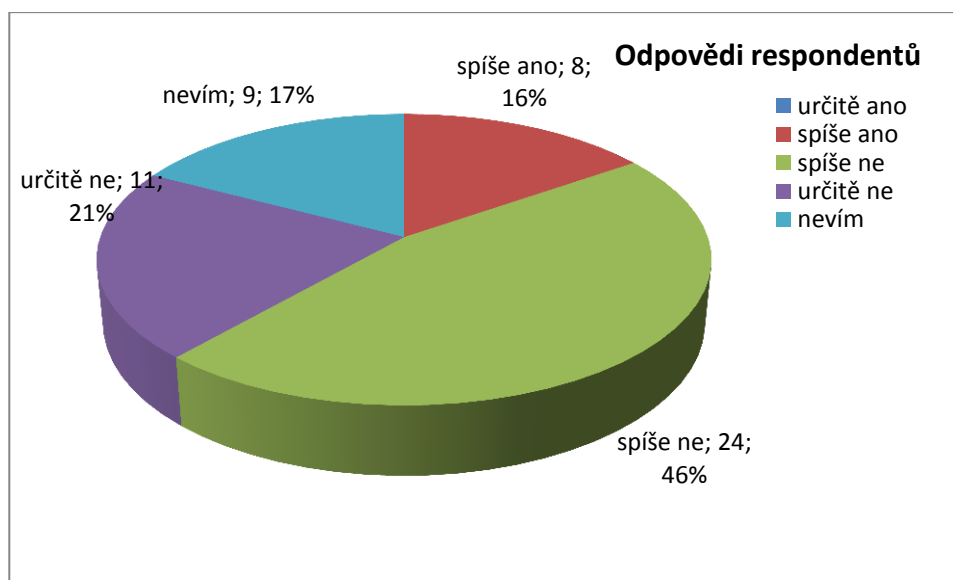
Otázka č. 20: **Myslíte, že profesní růst a hodnocení lidí probíhá v organizaci spravedlivě?**

**Tabulka 20** Hodnocení lidí probíhá spravedlivě

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	0	0%
spíše ano	8	16%
spíše ne	24	46%
určitě ne	11	21%
nevím	9	17%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 20** Hodnocení lidí probíhá spravedlivě



Zdroj: Vlastní zpracování.

### **Komentář k tabulce a grafu**

Zajímavé je zjištění, že žádný z dotazovaných si nemyslí, že profesní růst a hodnocení lidí probíhá spravedlivě. Spíše ano odpovědělo 8 (16%) respondentů. Spíše ne si myslí 24 (46%) respondentů a určitě ne 11 (21%). Nevím odpovědělo 9 (17%) z dotazovaných.

Z odpovědí vyplývá, že většina respondentů 35 (67%) si myslí, že **profesní růst a hodnocení lidí v organizaci neprobíhá spravedlivě**. Nelze však opominout i označení odpovědi nevím, kdy 9 (17%) nemá k této otázce jednoznačný názor. Příčiny vedoucí k tomuto rozhodnutí mohou být různé.

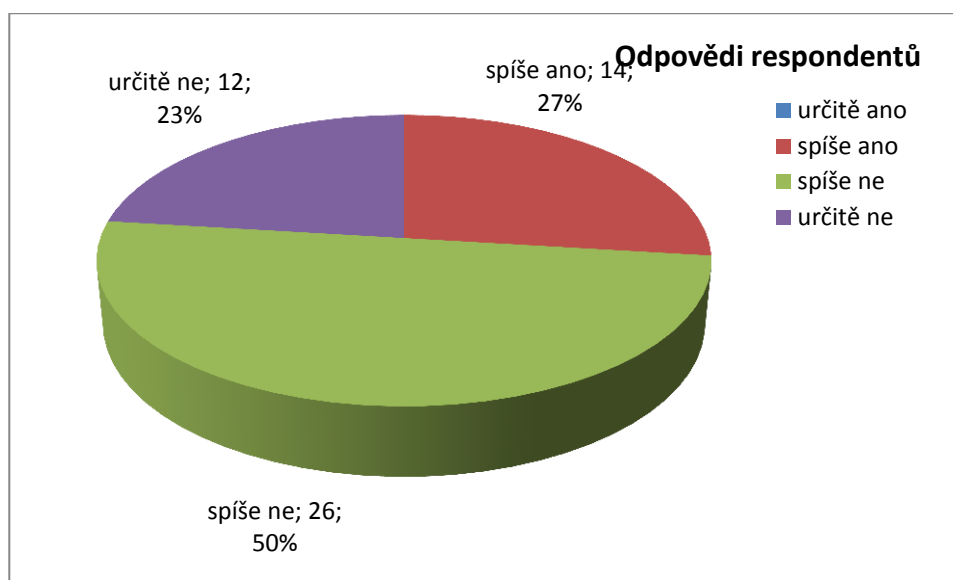
Otázka č. 21: **Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?**

**Tabulka 21 Platové ohodnocení odpovídá výkonu**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	0	0%
spíše ano	14	27%
spíše ne	26	50%
určitě ne	12	23%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 21 Platové ohodnocení odpovídá výkonu**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### **Komentář k tabulce a grafu**

Respondenti odpovídali na otázku, zda platové ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonávají. Určitě ano neodpověděl nikdo z dotazovaných. Spíše ano vyjádřilo 14 (27%) respondentů. Nejvíce byla označena odpověď spíše ne a to 26 (50 %) respondenty. Pocit určitě ne má 12 (23%) dotazovaných.

Více než polovina odpovědí 38 (73%) respondentů vyjadřuje **nespokojenost s platovým ohodnocením**. Myslí si, že neodpovídá práci, kterou vykonávají.



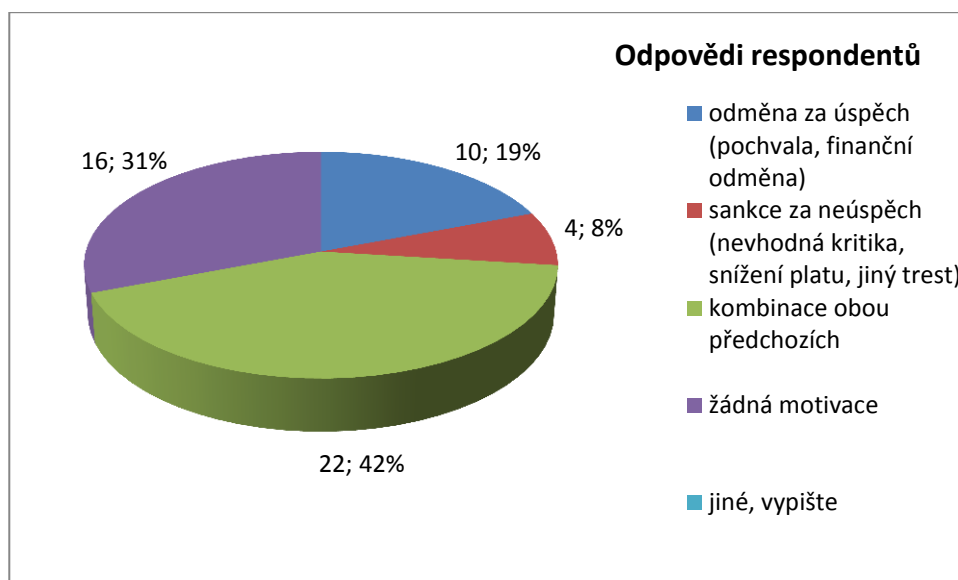
## Otázka č. 22: Jakým způsobem probíhá motivace na Vašem pracovišti?

**Tabulka 22 Způsob motivace na pracovišti**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
odměna za úspěch (pochvala, finanční odměna)	10	19%
sankce za neúspěch (nevhodná kritika, snížení platu, jiný trest)	4	8%
kombinace obou předchozích	22	42%
žádná motivace	16	31%
jiné, vypište	0	0%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 22 Způsob motivace na pracovišti**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Komentář k tabulce a grafu

Motivace na pracovišti je poskytována různými formami. 10 (19%) respondentů má pocit, že jsou za úspěch odměňováni. Naopak pouze s postihem za neúspěch se setkali 4 (8%) z dotazovaných. Kombinace odměny a trestu se dostává 22 (42%) respondentů. Žádnou motivaci nemá 16 (31%) dotazovaných.

Za výsledek lze považovat odpověď 32 (61%) respondentů, kteří jsou motivováni, a dostává se jim za jejich práci patřičné odměny. Naopak **20 (39%) nevidí žádnou motivaci**, nebo jsou za odvedenou práci sankciováni.

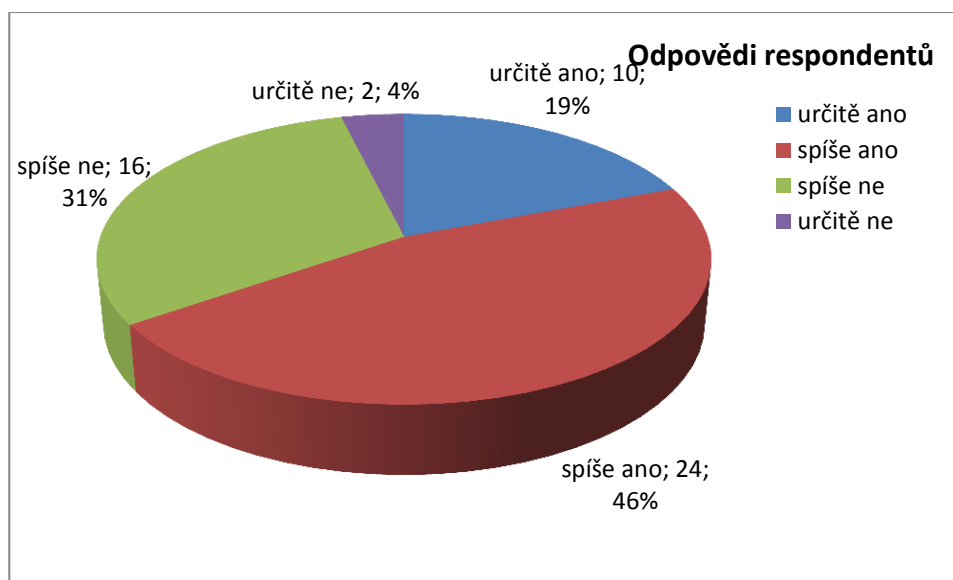
Otázka č. 23: **Věnuje Váš nadřízený komunikaci s Vámi dostatečnou pozornost a čas?**

**Tabulka 23 Nadřízený věnuje dostatečnou pozornost a čas komunikaci**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	10	19%
spíše ano	24	46%
spíše ne	16	31%
určitě ne	2	4%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 23 Nadřízený věnuje dostatečnou pozornost a čas komunikaci**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Komentář k tabulce a grafu

Nadřízený věnuje komunikaci s podřízeným dostatek pozornosti a času, kdy určitě ano odpovědělo 10 (19%) respondentů. Spíše ano si myslí 24 (46%) dotazovaných. Spíše ne označilo 16 (31%) a určitě ne 2 (4%) respondentů.

Při komunikaci věnuje nadřízený svým podřízeným dostatečnou pozornost a čas, vyplývá to ze zjištění, kdy 34 (65%) respondentů odpovědělo kladně. Tyto odpovědi byly nejvíce zastoupeny.

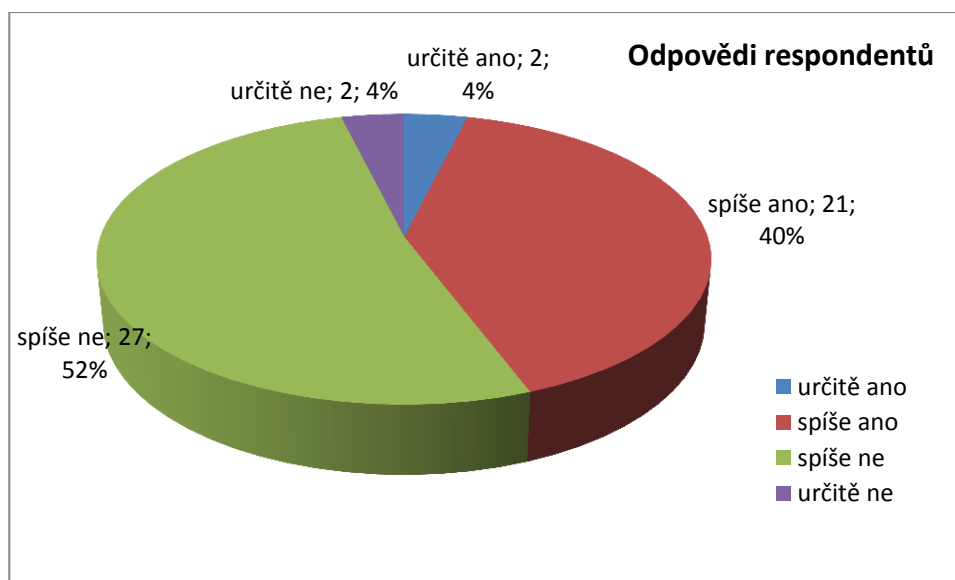
Otázka č. 24: **Myslíte si, že pomocí systému hodnocení bude Vaše úsilí více oceněno?**

**Tabulka 24 Ocenění úsilí pomocí systému hodnocení**

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	2	4%
spíše ano	21	40%
spíše ne	27	52%
určitě ne	2	4%
<b>CELKEM</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 24 Ocenění úsilí pomocí systému hodnocení**



Zdroj: Vlastní zpracování.

### **Komentář k tabulce a grafu**

Pocit ocenění úsilí pomocí systému hodnocení mají pouze 2 (4%) dotazovaní. Pocit spíše ano má 21 (40%) respondentů. Naproti tomu odpověď spíše ne označilo 27 (52%) respondentů, určitě ne si myslí 2 (4%) dotazovaných.

Převažují hraniční odpovědi, že **pomocí systému hodnocení nebude úsilí více oceněno**. Vyjadřují to odpovědi 29 (56%) respondentů. Méně jak polovina 23 (44%) má opačný pocit.

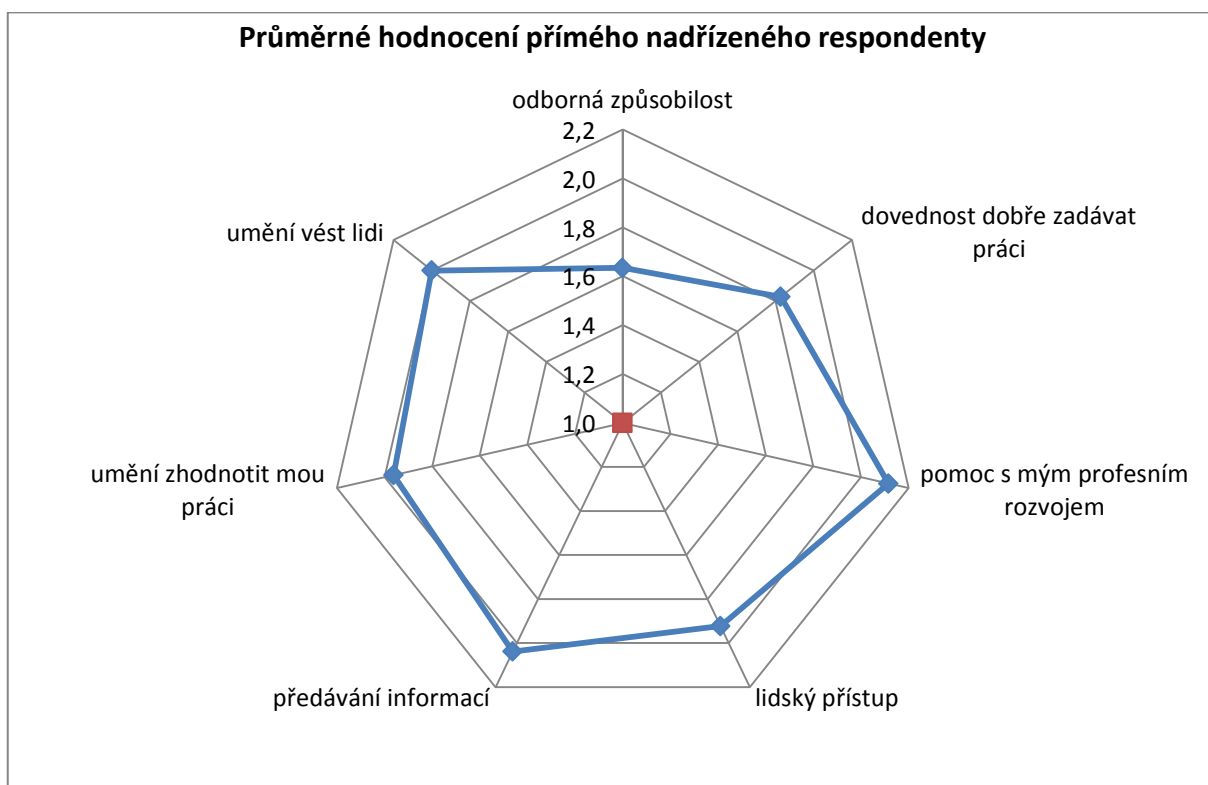
Otázka č. 25: Jak jste spokojeni s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného?

**Tabulka 25 Respondenty udělený počet známek hodnotící jednotlivé dovednosti a vlastnosti přímého nadřízeného zaměstnance**

Kriterium / Znamka	1	2	3	4	5	Průměr
odborná způsobilost	29	14	8	1	0	<b>1.6</b>
dovednost dobře zadávat práci	21	24	4	1	2	<b>1.8</b>
pomoc s mým profesním rozvojem	15	20	13	4	0	<b>2.1</b>
lidský přístup	23	17	7	3	2	<b>1.9</b>
předávání informací	16	20	14	2	0	<b>2.0</b>
umění zhodnotit mou práci	22	15	11	3	1	<b>2.0</b>
umění vést lidi	20	18	9	4	1	<b>2.0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Graf 25 Respondenty udělený počet známek hodnotící jednotlivé dovednosti a vlastnosti přímého nadřízeného zaměstnance**



Zdroj: Vlastní zpracování.

## **Komentář k tabulce a grafu**

Paprskový graf mafián zobrazuje výsledky hodnocení. Průměrné hodnoty jsou vyneseny na jednotlivé vrcholy obrazce. Nejbližší u středu se nachází nejlepší hodnoty.

Nejlépe hodnotí respondenti odbornou způsobilost nadřízeného, kdy průměrné hodnocení je 1,6. Dále zaměstnanci vyzdvihli dovednosti dobře zadávat práci, kterou ohodnotili průměrnou známkou 1,8. Ocenily lidský přístup, který oznámkovali v průměru výsledkem 1,9. V oblasti manažerských dovedností, konkrétně umění zhodnotit práci a umění vést lidi, hodnotili respondenti svého nadřízeného průměrnou známkou 2. O něco málo hůře, ale stejnou průměrnou známkou 2 vnímají zaměstnanci předávání informací ze strany nadřízeného. Různý pohled mají respondenti na **pomoc s profesním rozvojem**. Výslednou známkou, zároveň tedy i **nejhorší známkou** je 2,1 při hodnocení všech uvedených kritérií.

## 10 DISKUZE K VÝSLEDKŮM ŠETŘENÍ

### HYPOTÉZA č. 1

Předpokládáme, že pracovníci vnímají systém hodnocení zaměstnanců kladně a podporují jeho rozvoj.

Šetření odhalilo, že hodnocení není správně uchopeno a používáno vedoucími zaměstnanci. Tím dochází k nedůvěře zaměstnanců v užitečnost prováděného hodnocení, které se nyní děje pouze formálně. Zaměstnancům ve stávající situaci nepřináší systém hodnocení žádný přínos, a proto ho nevnímají kladně a necítí potřebu jeho dalšího rozvoje. Tím se **nepotvrdila** hypotéza č. 1, která předpokládala, že zaměstnanci vnímají systém hodnocení kladně, podporují jeho rozvoj. Otázka č. 7 zjistila, že více jak polovina z dotazovaných **28 (54%)**, zná možnosti, jaké systém hodnocení nabízí. Otázka č. 20, která zjišťovala, zda profesní růst a hodnocení lidí probíhá spravedlivě, nastínila, že většina respondentů **35 (67%)** si myslí, že profesní růst lidí, stejně jako hodnocení lidí v organizaci spravedlivě neprobíhá. Důležitá byla otázka č. 24. Ptala se na názor, zda pomocí systému hodnocení bude úsilí více oceněno. Více jak polovina respondentů **29 (56%)** odpověděla záporně, což považujeme za pevný ukazatel nespokojenosti. Respondenti vědí, co systém hodnocení nabízí, ale nevěří v jeho spravedlnost. Proto také nepodporují jeho rozvoj.

### HYPOTÉZA č. 2

Předpokládáme, že s pravidly odměňování je spokojena pouze 1/3 zaměstnanců interních oddělení.

Tato hypotéza se **potvrdila**. Nastavené mzdy na stejné úrovni a stále se opakující stejná výše pohyblivé složky mzdy nerespektující odlišné výkony jednotlivců. To může vést k demotivaci a v krajním případě být následkem vyšší fluktuace. Na otázku č. 19, zda vedoucí zaměstnance finančně odměňuje podle jejich výkonu a snahy odpověděla většina **24 (46%)** respondentů záporně. Jednoznačně však nelze odpovědět, protože nevíme uvedlo **8 (15 %)** dotazovaných. Více jak polovina **35 (67%)** respondentů při odpovědi na otázku č. 20 a ještě větší část **38 (73%)** respondentů na otázku č. 21 se

jednoznačně vyjádřila negativně. Hodnocení zaměstnanců neprobíhá spravedlivě a platové ohodnocení neodpovídá práci, kterou zaměstnanci vykonávají. Odpovědi na otázku č. 24 zjistily, že **29 (56%)** respondentů nemá pocit, že by systém hodnocení byl prostředkem k ocenění vyššího výkonu.

### **HYPOTÉZA č. 3**

Předpokládáme, že pracovníci přijímají hodnocení zaměstnanců jako pozitivní prostředek ke zlepšení motivace.

Hypotéza se **nepotvrdila**. Předpokládala, že zaměstnanci považují systém hodnocení zaměstnanců za prostředek ke zlepšení motivace. U otázky č. 20, na kterou respondenti odpovídali, si většina **35 (67%)** myslí, že profesní růst a hodnocení lidí v organizaci neprobíhá spravedlivě. Nelze však opominout i označení odpovědi nevím. Celkem **29 (56%)** respondentů odpovídalo na otázku č. 24 také záporně. Nemyslí si, že systém hodnocení bude prostředkem k ocenění jejich výkonu. Vliv na motivaci a hodnocení má dle našeho názoru také čas potřebný k vykonávání práce. Souvisí se stresem, může mít vliv na výkonnost a kvalitu odvedené práce. Otázka č. 4, která se ptala na tento čas, zjistila, že většina dotazovaných **27 (52%)** považuje časový prostor pro plnění úkolů dle standardů za nedostatečný. Otázka č. 19 s motivací také souvisí. Většina dotazovaných **24 (46%)** odpověděla, že nejsou ohodnoceni podle výkonu a snahy. Nejde opominout fakt, že **8 (15 %)** odpovědělo nevím, to by mohlo s konečným záporným výsledkem ještě více zamíchat.

### **HYPOTÉZA č. 4**

Předpokládáme, že zaměstnanci interních oddělení budou za svou práci dostatečně chváleni. Pochvala a uznání přináší uspokojení většině zaměstnanců.

Průzkum odkryl fakt, že zaměstnanci nejsou dostatečně chváleni nadřizeným. Toto zjištění považujeme za velmi důležité, protože pochvala je mnohdy účinnějším motivačním faktorem než finanční ocenění. Hypotéza č. 4, která předpokládala, že zaměstnanci interních oddělení budou za svou práci dostatečně chváleni a pochvala a uznání přináší uspokojení většině zaměstnanců, se **potvrdila jen částečně**. Zaměstnancům pochvala a uznání sice uspokojení přináší, ale svým nadřizeným nejsou



dostatečně chváleni. Otázka č. 10 se ptá, zda pochvala motivuje k výkonu. Kladnou odpověď vyjádřilo **49 (94%)** respondentů. Tuto odpověď považujeme za nejdůležitější. Dalším faktem jsou ve větší části záporná vyjádření respondentů **32 (62%)**, kdy většině dotazovaným se pochvaly téměř nedostává. Vyplývá to z odpovědí respondentů na otázku č. 11. Potvrzuje nám to domněnku, že nadřízení nevyužívají nástroj pochvaly k motivaci svých zaměstnanců. K potvrzení hypotézy vedou i další otázky. Konkrétně otázka č. 20 a č. 24. Výsledkem je, že hodnocení a profesní růst není spravedlivý. To odpovědělo **35 (67%) dotazovaných**. Stejně tak se většina respondentů nedomnívá, že by pomocí systému hodnocení došlo k ocenění vyššího výkonu. Zde respondenti vyjádřili svoji nespokojenost čísly **29 (56%)**. Zaměstnanci nejsou nadřízenými dostatečně chváleni. Pochvala a uznání jim přináší uspokojení. Proč se tak děje nás nutí k zamyšlení. Pochvala nikoho nic nestojí, a přesto se zaměstnancům nedostává.

## 10.1 NÁVRHY NA OPATŘENÍ, DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Systém hodnocení zaměstnanců, je podle našeho názoru zaveden, ale zatím funguje pouze formálně. Jednou za pololetí vedoucí zaměstnanec vyplní formulář hodnocení zaměstnanců, ale tím to skončí. Hodnocení zaměstnanců není provázáno na finanční odměňování, není rozlišován výkon zaměstnance. Zaměstnanec, který nezná měřítko, podle kterých je hodnocen a odměňován, velmi pravděpodobně není a ani dost dobře nemůže být motivovaný a svou práci nemůže vykonávat efektivně. Tato skutečnost určitě souvisí i s tím, že někteří vedoucí pracovníci nevěnují dostatečnou pozornost komunikaci a rozvoji zaměstnanců. Výsledkem je nespokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení. Zde bychom doporučili, aby organizace nařídila všem vedoucím pracovníkům **důsledné provádění hodnotících pohovorů**. Kromě toho bychom doporučili **stanovit závazné termíny pro hodnocení**. Bylo by vhodné **zajistit nerušené prostředí a časově neomezené podmínky**. Problémem v organizaci je, že vedoucí zaměstnanci neumí používat diferenciaci odměňování podle výkonů zaměstnanců. Doporučujeme **uspořádat cyklus školení určený vedoucím pracovníkům zaměřený na měkké manažerské dovednosti, zejména na hodnotící pohovory, komunikační dovednosti a užívání motivačních technik**.

Je třeba si uvědomit, že každý zaměstnanec potřebuje jiný přístup a každý má jiné potřeby a žebříček hodnot. Vedoucí pracovník musí pracovat s každým zaměstnancem individuálně. Další alarmující zjištění vyplynulo z hodnocení přímého nadřízeného. Nejčastěji respondenti hodnotili pomoc nadřízeného s profesním rozvojem. Zde bychom doporučovali ze strany nadřízeného projevit zájem o zaměstnance, zjistit jeho osobní potřeby v oblasti profesního rozvoje, **naplánovat workshopy, semináře**. Nabízet zaměstnanci možnosti **dalšího vzdělávání a prohlubování znalostí**. Pořádat **pravidelné schůzky teamu**, kde budou prezentovány např. novinky z oblasti zdravotnictví, vědy nebo výzkumu. Za úvahu také stojí **jmenování supervizora**, který by v případě nespokojenosti, potíží podal pomocnou ruku v podobě rady nebo prostředníka při řešení problémů.

Z šetření vyplynulo, že většina respondentů považuje pochvalu za motivující a další početné skupině dotazovaných se pochvaly téměř nedostává. Tento fakt

považujeme za znepokojující, proto navrhuje, aby vedoucí pracovníci **nešetřili pochvalou**. Bylo by vhodné **jedenkrát týdně uspořádat krátkou schůzku týmu, kde vedoucí dá prostor pro vyjádření názoru zaměstnanců**. Je třeba si zaměstnanců více všimnout, zajímat se o jejich potřeby. Individuálně ocenit úspěchy.

K pozitivním zjištěním je třeba zařadit zejména dobré vzájemné vztahy mezi zaměstnanci interních oddělení, které jsou výsledkem dobré týmové spolupráce. Tyto **vztahy je potřeba upevňovat**. Všechny uvedené návrhy mají za cíl co možná nejvíce zvýšit pracovní motivaci zaměstnanců interních oddělení a navodit tak spokojenost, aby nedocházelo k fluktuaci a tím také demotivaci zaměstnanců. Jako jedno z řešení může být i to, že stávající **systém hodnocení může být pozměněn** tak, aby si sami zaměstnanci formou **vlastních návrhů** zvolili prvky, které by je nejvíce motivovaly. Zaměstnanci i vedoucí musí pozitivně vnímat smysl hodnocení. Pokud bude tento systém fungovat, zaměstnanci v něho budou věřit, tak jimi bude vnímán jako spravedlivý.

Doporučujeme **zrealizovat průzkum** spokojenosti a motivace na všech odděleních nemocnice Prostějov. Průzkum usnadní vytipování problematických oblastí, pomůže zvýšit výkonnost, může snížit fluktuaci a tím může dojít i ke zvýšení celkové stabilizace kvality péče. Protože je rozsah bakalářské práce omezený, doporučovali bychom řešení hodnocení zaměstnanců jako prostředek ke zvyšování motivace a motivační faktory samostatným **projektem diplomové práce**.

## ZÁVĚR

Jedním z důvodů, proč jsme si vybrali toto téma, bylo, že v současnosti se klade velký důraz na tzv. papírové hodnocení zaměstnance. Chtěli jsme zjistit, jestli informace zapsané ve formuláři jsou ve skutečnosti také realizovány. Když jsme rozdávali dotazníky, tak zaznívaly skeptické názory našich kolegyně, že stejně nic nezměníme. Naším cílem nebylo něco měnit, ale získat informace potřebné k tomu, abychom zjistili, jak se vůbec naše kolegyně na hodnocení dívají, co je motivuje a co je pro ně tzv. hnacím motorem k tomu, aby se cítily spokojeně.

Cílem naší práce bylo zjistit názory zaměstnanců na schopnost ovlivňování motivace prostřednictvím hodnocení zaměstnanců. Jestli je personál dostatečně chválen, zda mu pochvala přináší uspokojení. Prostřednictvím empirického šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci sice vědí o existenci zavedeného systému hodnocení v nemocnici Prostějov, ale nevěří, že jeho správným využíváním a prováděním lze odlišit výkony jednotlivých zaměstnanců a tím vyzdvihnout a povzbudit schopnější a loajálnější zaměstnance. Nastavené mzdy na stejné úrovni a stále se opakující stejná výše pohyblivé složky mzdy nerespektující odlišné výkony jednotlivců může vést k demotivaci a v krajním případě může být následkem vyšší fluktuace.

Ve zkoumaném pracovním kolektivu by měla být kladena velká pozornost na rozvoj, zlepšení spolupráce vedoucích pracovníků se svými podřízenými. A to zejména ve zlepšení vzájemné komunikace, manažer by se měl naučit vyhledávat a upozorňovat na činnosti podřízených, které se jim povedly. Měl by se naučit hodně chválit za úspěchy a poskytovat radu a ukazovat směr cesty ke zlepšení při řešení problémových oblastí. Manažer by měl více podporovat podřízené ke studiu a získávání nových dovedností tak, aby zaměstnanci cítili plnou podporu ke svému rozvoji. Manažer by se měl naučit efektivně používat přidělený rozpočet pro pohyblivou složku mzdy podřízených pracovníků tak, aby odlišil výkonnější zaměstnance. Zaměstnanci tak získají pocit, že jejich snaha nebude zbytečná a bude odměněna. Práce zdravotníků je nesmírně náročná, klade důraz na dovednosti, znalosti, vzdělání, všeobecné předpoklady, morální bezúhonnost, empatii a v neposlední řadě lidskost. Výkony, které zdravotníci podávají, jsou definovány, ty změnit nelze. Co však změnit lze jsou podmínky k práci, prostředí, ve kterém se pohybujeme a chování nás všech. Uspěchaná

doba a měnící se lidské hodnoty z nás nemusí dělat „pouhé“ vykonavatele všech směrnic, standardů a nařízení. Buďme lepší, ohleduplnější, spravedlivější, spolehlivější.

Pokud budeme uvažovat způsobem výhra – výhra, tak neztrácíme víru, že nalezneme třetí alternativu. Myšlenka „bude buď po mém, nebo po vašem“ není na místě. Tak myslet nelze. Řešení, která hledáme, jsou jiná a lepší. Tento přístup vyhovuje všem zúčastněným, staví na principech a spolupráci. Rodí se ze vzájemné důvěry a je v souladu s cíli a hodnotami (COVEY, 2008).

Myslíme, že na interních odděleních jsou nastaveny dobré předpoklady pro fungující týmovou spolupráci. V případě, že se vedoucí zaměstnanci budou zdokonalovat ve svých manažerských dovednostech a ty dále uplatňovat ve vedení týmu, povede to ke zlepšení pracovních výsledků, zkvalitnění komunikace, spokojenosti zaměstnanců. Pokud vedoucí pracovník používá správně nástrojů motivace, výsledkem nebude pouze spokojený a loajální zaměstnanec, ale bude tím zajištěno také kvalitnější poskytování zdravotnické péče pro pacienta. Prosím, važme si toho, že můžeme druhým pomáhat. Ne každý to dokáže.

*„Pocit štěstí každého člověka ovlivňuje spokojenost a motivace v pracovním životě. Úspěšnost v práci zdravotníka souvisí nejen s úrovní profesionálních schopností a pracovních podmínek, ale i s pocitem plného zdraví.“* (KLUSOŇOVÁ, PITNEROVÁ, 2014, s. 111).

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada. 133 s. Management. ISBN 978-80-247-2313-6.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2010. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada. 121 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-3001-1.
- BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada. 250 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2903-9.
- COVEY, Stephan, 2008. *The Speed of Trust. The One Thing That Changes Everything*. New York: Free Press. 354 s. ISBN 978-1416549000.
- COVEY, Stephen R, 2013. *The 7 habits of highly effective people: powerful lessons in personal change*. 25th anniversary edition. Simon and Schuster. 432 s. ISBN 978-147-6740-058.
- FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada. 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- JAROŠOVÁ, Darja, 2012. *Základy ošetrovatelství: studijní opora*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. 81 s. ISBN 978-80-7464-207-4.
- JAROŠOVÁ, Darja a PLEVOVÁ, Ilona, 2013. *Management v ošetrovatelství: studijní opora*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. 73 s. ISBN 978-80-7464-304-0.
- KLUSOŇOVÁ, Eva a PITNEROVÁ, Jana, 2014. *Rehabilitační ošetrování klientů s těžkými poruchami hybnosti*. 3. vyd., upr. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. 125 s. ISBN 978-80-7013-567-9.

KUTNOHORSKÁ, Jana, 2010. *Historie ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada. 206 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3224-4.

KUTNOHORSKÁ, Jana, 2013. *Multikulturní ošetrovatelství pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. 160 s. Sestra. ISBN 978-80-247-4413-1.

PAVLAS, Ivan, 2011. *Výkonová motivace a interpersonální potřeby*. 1. vyd. Ostrava: Pedagogická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě. 132 s. ISBN 978-80-7464-021-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLEVOVÁ, Ilona et al., 2012. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada. 304 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3871-0.

SVOBODNÍK, Pavel, 2009. *Management pro zdravotníky v kostce*. 1. vyd. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně. 125 s. ISBN 978-80-7013-498-6.

SYSEL, Dušan, BELEJOVÁ, Hana a MASÁR, Oto, 2011. *Teorie a praxe ošetrovatelského procesu*. V Tribunu EU. 1. vyd. Brno: Tribun EU. 280 s. Librix.eu. ISBN 978-80-7399-289-7.

TRACHTOVÁ, Eva a kol, 2013. *Potřeby nemocného v ošetrovatelském procesu*. 3. vyd., nezměn. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. 185 s. ISBN 978-80-7013-553-2.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha : Grada Publishing. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

ZACHAROVÁ, Eva, 2011. *Základy komunikace pro ošetrovatelskou praxi*. V Tribunu EU 1. vyd. Brno: Tribun EU. 129 s. ISBN 978-80-7399-285-9.

Akademické práce:

VRŠEK, Petr, 2007. *Teorie motivace a pracovníci veřejné správy*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce David Špaček.

Internetové zdroje:

BEST ONE SERVICE s.r.o. ©2005-2015. *Slovník cizích slov*. [online]. 25.3.2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.cz/>

HÁJEK, Martin, 2006. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. [online]. 25.2.2013 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

VETEŠKA, Jan a TURECKIOVÁ, Michaela, ©2011. *Význam kvalifikací a kompetencí v profesním vzdělávání dospělých*. In T. Janík, P. Knecht, & S. Šebestová (Eds.), *Smíšený design v pedagogickém výzkumu: Sborník příspěvků z 19. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu* (s. 62–67). Brno: Masarykova univerzita. [online]. [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.ped.muni.cz/capv2011/sbornikprispevku/tureckiovaveteska.pdf>

Vnitřní předpisy:

STŘEDOMORAVSKÁ NEMOCNIČNÍ a.s. Směrnice. *Koncepce rozvoje ošetrovatelství a dalších činností zdravotnických pracovníků nelékařských oborů*. Prostějov, 2009.

STŘEDOMORAVSKÁ NEMOCNIČNÍ a.s. Směrnice. *Mzdový předpis*. Prostějov, 2009.

STŘEDOMORAVSKÁ NEMOCNIČNÍ a.s. Směrnice. *Popis pracovní funkce*. Prostějov, 2009.

STŘEDOMORAVSKÁ NEMOCNIČNÍ a.s. Řád. *Pracovní řád*. Prostějov, 2009.



# PŘÍLOHY

Příloha A: Dotazník .....	I
Příloha B: Maslowova hierarchická teorie potřeb .....	VI
Příloha C: Hodnotící list .....	IX
Příloha D: Žádost o provedení průzkumného šetření .....	XI
Příloha E: Žádost o povolení citací vnitropodnikových předpisů.....	XII
Příloha F: Bibliografická rešerše .....	XIII

# Dotazník

---

Vážené kolegyně,

zpracovávám bakalářskou práci na téma Motivace - hybná síla ošetrovatelství. Tento dotazník bude sloužit jako zdroj informací pro vypracování praktické části mé závěrečné práce. Cílem následujícího dotazníku je zjištění Vaší motivace a nalezení cest ke zlepšení. Abychom mohli zkvalitnit práci a výkonnost našeho oddělení, žádám Vás o vyplnění všech otázek. Prosím o zamyšlení, pečlivé a pravdivé zodpovězení. U každé otázky označte jednu odpověď, která se nejvíce blíží Vašemu názoru (pokud není uvedeno jinak). Chtěla bych zdůraznit, že dotazník je plně anonymní.

Děkuji všem za věnovaný čas

*Marta Osladilová*

---

*1. Označte, prosím, na jaké pozici pracujete.*

- všeobecná sestra
- sanitárka, ošetrovatelka
- jiná pozice, prosím napište

*2. Vaše věková kategorie*

- do 30 let
- 31 až 45 let
- 46 až 55 let
- 56 a více

*3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání*

- vyučena, sanitárský kurz
- středoškolské vzdělání,
- středoškolské vzdělání, PSS
- vyšší odborné vzdělání
- vysokoškolské vzdělání
- jiné, prosím napište

4. *Máte na pracovišti dostatečný časový prostor k tomu, abyste mohla vykonávat činnosti podle standardu?*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

5. *Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?*

- ano
- většinou mám, co potřebuji
- ne

6. *Jak hodnotíte své pracovní prostředí?*

- vyhovující
- částečně vyhovující
- nevhovující

7. *Víte, jaké možnosti nabízí současný systém hodnocení zaměstnanců?*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

8. *Jaká je celkově atmosféra na pracovišti?*

- vynikající
- velmi dobrá
- dobrá
- normální
- spíše horší

9. *Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům?*

- často
- občas
- nikdy

10. *Myslíte si, že pochvala Vás motivuje k vyššímu výkonu?*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

11. *Chválí Vás nadřízený za dobře provedenou práci?*

- ano
- ne
- zřídka

12. *Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti?*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

13. *Podporuje tato společnost Váš rozvoj, nebo se o svůj profesní růst staráte jen Vy sama?*

- jen já sám
- firma rozvoj podporuje

14. *Dělají Vaši kolegové vše pro to, aby odváděli kvalitní práci?*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

15. *Pokud spolupracujete s ostatními útvary této společnosti, jak hodnotíte tuto spolupráci?*

- velmi dobrá
- dobrá
- horší
- nespolečně s ostatními útvary

16. *Jste spokojena s tím, jak tým funguje?*

- zcela spokojena
- spíše spokojena
- nespokojena

17. *Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete?*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

18. *Dostáváte odpovědi na Vaše otázky a stížnosti?*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

19. *Myslíte si, že vedoucí finančně odlišuje zaměstnance podle jejich výkonu a snahy?*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- nevím

20. *Myslíte, že profesní růst a hodnocení lidí probíhá v organizaci spravedlivě?*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

21. *Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

22. *Jakým způsobem probíhá motivace na Vašem pracovišti?*

- odměna za úspěch (pochvala, finanční odměna)
- sankce za neúspěch (nevhodná kritika, snížení platu, jiný trest)
- kombinace obou předchozích
- žádná motivace
- jiné, vypište...

23. *Věnuje Váš nadřízený komunikaci s Vámi dostatečnou pozornost a čas?*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

24. *Myslíte si, že pomocí systému hodnocení zaměstnanců bude Vaše úsilí více oceněno?*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

25. *Jak jste spokojena s následujícími vlastnostmi Vašeho přímého nadřízeného?*

*(Hodnoťte jako ve škole, 1 nejlepší, 5 nejhorší), vyberte pouze jednu z variant odpovědí v řádku*

odborná způsobilost	1	2	3	4	5
dovednost dobře zadávat práci	1	2	3	4	5
pomoc s mým profesním rozvojem	1	2	3	4	5
lidský přístup	1	2	3	4	5
předávání informací	1	2	3	4	5
umění zhodnotit mou práci	1	2	3	4	5
umění vést lidi	1	2	3	4	5

*Veškeré informace z tohoto dotazníku jsou součástí mé bakalářské práce a pro jiné účely nebudou použity.*

*Děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.*

## Příloha B: Maslowova hierarchická teorie potřeb



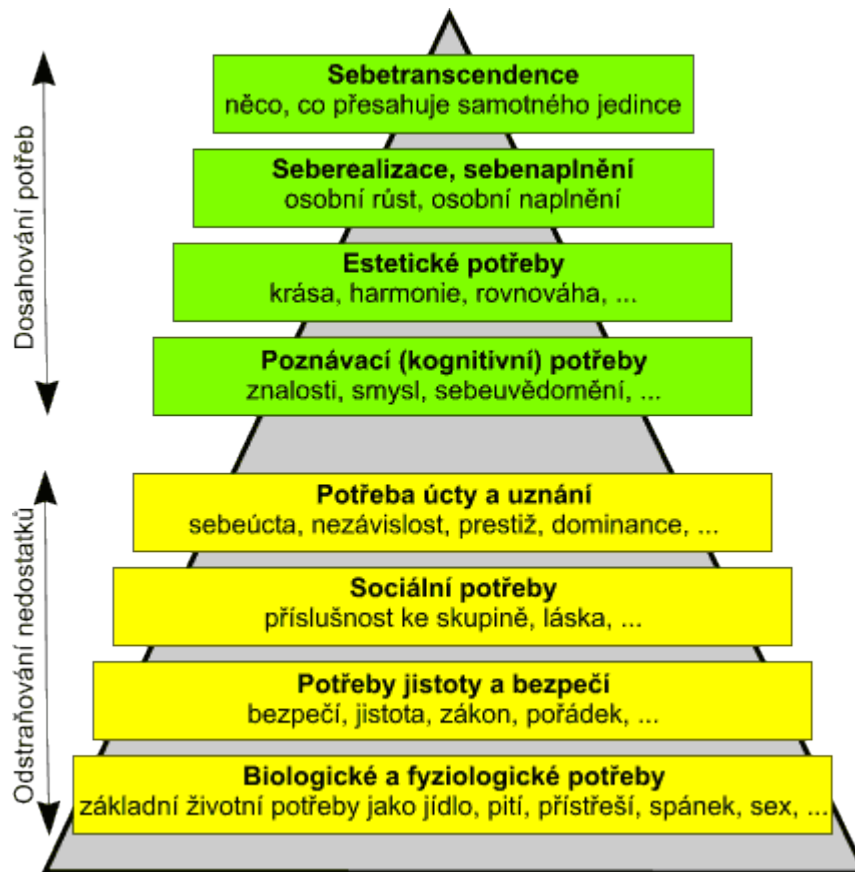
Teorie potřeb jsou pravděpodobněji nejznámější teorie motivace. Tvrdí, že lidé jsou poháněni dosáhnout svého maximálního potenciálu, ovšem pokud se jim do cesty nepostaví překážky. Tyto překážky zahrnují hlad, žízeň, finanční problémy a vůbec všechno, co lidem brání v jejich plném rozvoji.

Jedním z nejvýznačnějších výzkumníků v této oblasti byl americký psycholog Abraham Maslow (\*1908 - †1970), který uvedl v roce 1943 svoji slavnou hierarchii potřeb.

Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami **odstranění** nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, jako Deficiency Needs) a potřebami **dosázení** něčeho (tzv B-potřeby, od Being Values).

Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pociťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více.

V rámci D-potřeb existují čtyři hierarchické úrovně: nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když je má uspokojeny, teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních.



Maslowova hierarchie potřeb

Původní teorie Abrahama Maslowa byla od svého vzniku v roce 1943 jejím autorem postupně doplňována a rozšiřována: pětiúrovňový model, ve kterém byla v B-potřebách pouze seberealizace, se změnil na současný osmiúrovňový. Maslow píše, že lidé, kteří dosáhli seberealizace a sebenaplnění někdy zažívají stav, ve kterém si jsou vědomi nejen svého plného potenciálu, ale také něčeho, co je samotné přesahuje – plného potenciálu lidstva jako celku. Tento stav, stav sebetranscendence či spirituality, nakonec Maslow umístil na samý vrchol své pyramidy. Přesto Maslow na sklonku své pracovní kariéry (1971) připustil, že sebetranscendence nemusí nutně být podmíněna naplněním nižších potřeb. A ještě jedna věc: dosažení stavu sebenaplnění je ideál, který představuje úplné porozumění toho, kdo daný jedinec je, pocit hlubokého a integrálního naplnění. Znamená to, že veškeré individuální potřeby jsou naplněny. Dílo je dovršeno a není nic, co by ještě zbývalo. Nutně nastává konec v nehybnosti.

Přestože platnost Maslowovy teorie nebyla dosud potvrzena důkazy, je všeobecně uznávána; možná s jednou výjimkou: Maslowovým kritikům se nelíbilo (a nelíbí), že



pojmy z vrcholy pyramid (seberealizace a sebetranscendence) vnáší do psychologie, pojmy, které - podle jejich názoru - „patří do jiného šuplíku“. (HÁJEK, 2013)

## Příloha C: Hodnotící list

### HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

1. IDENTIFIKACE			
Titul, jméno a příjmení:		Osobní číslo:	
Pracoviště:			
Pracovní místo:		Mzdová třída:	
Titul, jméno a příjmení ved. zaměstnance:		Datum hodnocení:	

2. POLOŽKY HODNOCENÍ	škála	1	2	3	4	5
	hodnocení	výborný	velmi dobrý	dobry	dostatečný	nedostatečný
						<b>Hodnocení<sup>1</sup></b>
odborné znalosti a dovednosti						1 2 3 4 5
spolehlivost a dodržování termínů						1 2 3 4 5
samostatnost						1 2 3 4 5
plnění stanovených úkolů v požadované kvalitě a čase						1 2 3 4 5
komunikace s kolegy, pacienty a rodinnými příslušníky						1 2 3 4 5
spolupráce s ostatními zaměstnanci						1 2 3 4 5
schopnost rychlého a správného rozhodování						1 2 3 4 5
odolnost vůči zátěži						1 2 3 4 5
ochota plnit mimořádné úkoly (nad rámec popisu v rámci zastávaného místa)						1 2 3 4 5
vedení písemných záznamů (zdravotnické dokumentace)						1 2 3 4 5
Účast na celoživotním vzdělávání						1 2 3 4 5

3. SLOVNÍ HODNOCENÍ, DOPORUČENÍ A ÚKOLY ODBORNÉHO ROZVOJE NA DALŠÍ OBDOBÍ	
<b>Klady a náměty na zlepšení:</b>	
<b>Úkoly odborného rozvoje na období (1 rok):</b>	

<sup>1</sup> Hodnocení provede školitel zakroužkováním příslušné hodnoty.

<b>4. HODNOCENÍ KOMPETENCÍ</b>
Kompetence: <input type="checkbox"/> zůstávají <input type="checkbox"/> změněny následně
<b>5. SEZNÁMENÍ HODNOCENÉHO S HODNOCENÍM</b>
S hodnocením jsem byl(a) seznámen(a).
Slovní vyjádření hodnoceného k hodnocení:

Datum: \_\_\_\_\_ podpis hodnoceného zaměstnance

Datum: \_\_\_\_\_ podpis vedoucí zaměstnance

## Příloha D: Žádost o provedení průzkumného šetření



VAŠE ZNAČKA  
ZE DNE  
NAŠE ZNAČKA / SMN/2015

VYŘIZUJE Mgr. Marie Jouklová  
TELEFON +420 582 315 826  
FAX +420 582 315 611  
E-MAIL marie.jouklova@smn.agel.cz  
DATUM 17. 11. 2014

Marta Osladilová  
Kollárova 2604/7  
796 01 Prostějov  
Telefon: +420604775406  
e-mail:osladilova@seznam.cz

### Žádost o provedení výzkumného šetření

Vážená paní Osladilová,

Vaše žádost o provedení dotazníkového šetření v SMN a. s., Nemocnici Prostějov na téma **Motivace – hybná síla ošetřovatelství** byla schválena. Dotazníkové šetření bude realizováno po domluvě s primářem a vrchní sestrou daného oddělení.

Prosím o seznámení s výstupem. Přeji Vám hodně studijních úspěchů,



Mgr. Marie Jouklová  
Náměstek ředitele pro nelékařskou zdravotní péči  
SMN a. s.

## Příloha E: Žádost o povolení citací vnitropodnikových předpisů

Středomoravská nemocniční a.s.  
odštěpný závod Nemocnice Prostějov  
Mgr. Marie Jouklová  
náměstkyně pro nelékařskou  
ošetřovatelskou péči  
Mathonova 291/1  
796 04 Prostějov

V Prostějově dne 19.1.2015

### Žádost o povolení citace vnitropodnikových předpisů

Žádám o povolení použití vnitropodnikových předpisů Nemocnice Prostějov ve zpracovávané bakalářské práci s názvem

„Motivace – hybná síla ošetřovatelství“.

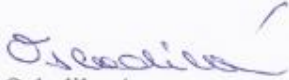
Vedoucí bakalářské práce je PhDr. Jarmila Verešová.

Jedná se konkrétně o následující vnitropodnikové předpisy:

- standard „Koncepce rozvoje ošetřovatelství a dalších činností zdravotnických pracovníků nelékařských oborů“
- směrnice „Mzdový předpis“
- „Pracovní řád“

Texty jmenovaných vnitropodnikových předpisů nebudou doslovně citovány ani zveřejněny, bude z nich pouze čerpáno formou nepřímých citací.

S pozdravem a poděkováním

  
Marta Osladilová  
Kollárova 2604/7, 796 01 Prostějov  
tel.: 604775406  
email: marta.osladilova@seznam.cz

19.1.2015  


 **Středomoravská  
nemocniční**  
Středomoravská nemocniční a.s.  
Mathonova 291/1, 796 04 Prostějov

## Příloha F: Bibliografická rešerše

Vědecká knihovna v Olomouci  
Bezručova 3, pošt. schr. 9  
779 11 Olomouc  
Informační služby  
e-mail: [is@vkol.cz](mailto:is@vkol.cz)

tel.: 585 205 333  
fax: 585 220 615

### Bibliografický soupis

RE 897 / 2014

### Motivace – hybná síla ošetrovatelství

**Počet záznamů:** 207 (64 – knihy, 97 – články, 41 – vysokoškolské práce, 5 - on-line zdroje)  
**Časové rozmezí:** (1999)2008-2014  
**Datum:** 15. 09. 2014  
**Jazykové vymezení:** čeština, angličtina  
**Zpracoval:** Mgr. Vladimír Klásek  
**Druh literatury:** knihy, články, vysokoškolské práce, on-line zdroje

#### Základní prameny:

- katalog Vědecké knihovny v Olomouci ([www.vkol.cz](http://www.vkol.cz))
- katalog Národní knihovny ČR v Praze ([www.nkp.cz](http://www.nkp.cz))
- Jednotná informační brána ([www.jib.cz](http://www.jib.cz))
- katalog Národní lékařské knihovny v Praze ([www.medvik.cz](http://www.medvik.cz))
- katalog NCONZO ([www.nconzo.cz](http://www.nconzo.cz))
- specializované databáze (EBSCO, PubMed)
- databáze vysokoškolských prací ([www.theses.cz](http://www.theses.cz))

**Klíčová základní slova:** motivace, ošetrovatelství, všeobecná sestra, spokojenost, zaměstnanec, ~~nurse, motivation, employee~~



## KNIHY:

1. ADAMCZYK, Roman. *Filozofie a rozvojové trendy v ošetrovatelství II* [CD-ROM]. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě, 2010. Požadavky na systém: Adobe Acrobat Reader. ISBN 978-80-7248-581-9.  
VKOL CR.4966
2. ARCHALOUSOVA, Alexandra. *Metodologie ošetrovatelské praxe s využitím ošetrovatelských teorií a modelů*. 1. vyd. Praha: Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví, 2013. 64, [9] s. ISBN 978-80-87023-28-0.  
VKOL 1-263.583
3. ARCHALOUSOVA, Alexandra. *Etika v ošetrovatelství: ((studijní opora))* [CD-ROM]. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě, 2010. Požadavky na systém: Adobe Acrobat Reader. ISBN 978-80-7248-580-2.  
VKOL CR.4964
4. ARCHALOUSOVA, Alexandra. *Potřeby člověka a ošetrovatelský proces I: ((studijní opora))* [CD-ROM]. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě, 2010. Požadavky na systém: Adobe Acrobat Reader. ISBN 978-80-7248-577-2.  
VKOL CR.4969
5. BARTLOVA, Sylva a MARKOVA, Maria. *Role sestry specialistky: učební text základního modulu specializačního studia pro sestry a porodní asistentky*. Vyd. 1. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně, 2008. 102 s. ISBN 978-80-7013-484-9.  
VKOL 2-010.833
6. BARTLOVA, Sylva, CHLOUBOVA, Ivana a TRESLOVA, Marie. *Vztah sestra - lékař*. Vyd. 1. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2010. 127 s. ISBN 978-80-7013-526-6.  
VKOL 1-231.622
7. BORONOVA, Jana. *Kapitoly z ošetrovatelství I*. Plzeň: Maurea, 2010. 193 s. ISBN 978-80-902876-4-8.  
VKOL 2-014.635
8. BUŽGOVÁ, Radka et al. *Ošetrovatelství I*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 285 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3557-3.  
VKOL 1-240.256
9. *Cesta k profesionálnímu ošetrovatelství: sborník příspěvků Slezské konference ošetrovatelství s mezinárodní účastí*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2006-2010. Dostupné z:  
<http://www.slu.cz/fvp/cz/uo/konference-a-sympozia/archiv/sbornik-2006>  
<http://www.slu.cz/fvp/cz/uo/konference-a-sympozia/archiv/sbornik-2007>  
<http://www.slu.cz/fvp/cz/uo/konference-a-sympozia/archiv/sbornik-2008>  
<http://www.slu.cz/fvp/cz/uo/konference-a-sympozia/archiv/sbornik-2009>  
<http://www.slu.cz/fvp/cz/uo/konference-a-sympozia/archiv/sbornik-2010>

10. *Cesta k modernímu ošetrovatelství: (recenzovaný sborník příspěvků z konference)*. Praha: Fakultní nemocnice v Motola, 1999, 2002-2005, 2007-2013.  
VKOL CR.5386, DVD 2140, 1-211.590
11. *Cesta poznávání a vzdělávání v ošetrovatelství: sborník abstrakt: celostátní konference pro studenty programu Ošetrovatelství a Porodní asistence, všeobecné sestry a porodní asistentky* [CD-ROM]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta zdravotnických studií, Katedra ošetrovatelství a porodní asistence, 2011-2014.  
VKOL CR.5423
12. *Conference proceedings... International Conference of General Nurses and Workers Educating Paramedical Staff* [CD-ROM]. Brno: Tribun EU, 2011, 2013.  
VKOL CR.5501
13. DORKOVA, Zlatica, ed. a KRATKA, Anna, ed. *Etické aspekty ošetrovatelské péče v teorii a praxi: sborník z 1. konference k aplikované etice s mezinárodní účastí: [Zlín 13. října 2009]* [CD-ROM]. Vyd. 1. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2009. Požadavky na systém: Word. ISBN 978-80-7013-506-8.  
VKOL CR.4694
14. GERINGOVA, Jitka. *Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Vyd. 1. Praha: Triton, 2011. 198 s. Psyché; sv. č. 69. ISBN 978-80-7387-394-3.  
VKOL 1-234.595
15. HASKOVCOVA, Helena a PAVLICOVA, Jindra. *Ošetrovatelství: ideály a reality v ambulantní péči*. 1. vyd. Praha: Galén, 2013. 121 s. ISBN 978-80-7492-063-9.  
VKOL 1-274.949
16. HEKELOVA, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4032-4.  
VKOL 1-253.000
17. HERMANOVA, Marie et al. *Aktuální kapitoly z péče o seniory*. Vyd. 1. Brno: T.I.G.E.E., 2008. 111 s. ISBN 978-80-7013-475-7.  
VKOL 2-009.844
18. HERMANOVA, Jana et al. *Etika v ošetrovatelské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 200 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3469-9.  
VKOL 1-256.382
19. JAROSOVA, Darja a PLEVOVA, Ilona. *Management v ošetrovatelství: studijní opora*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2013. 73 s. ISBN 978-80-7464-304-0.  
VKOL 2-021.772
20. JAROSOVA, Darja. *Základy ošetrovatelství: studijní opora*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2012. 81 s. ISBN 978-80-7464-207-4.



VKOL 2-020.704

21. JAROSOVA, Darja. *Ošetrovatelské teorie a modely: studijní opora*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2013. 75 s. ISBN 978-80-7464-214-2.

VKOL 2-020.848

22. *Jihlavské zdravotnické dny: konference*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická, 2011-2014. Dostupné (také) z: [http://most.vspj.cz/files/16/jihlavske\\_zdravotnicke\\_dny\\_2011-sbornik.pdf](http://most.vspj.cz/files/16/jihlavske_zdravotnicke_dny_2011-sbornik.pdf), [https://most.vspj.cz/files/36/sbornik\\_jihlavske\\_zdravotnicke\\_dny\\_2012.pdf](https://most.vspj.cz/files/36/sbornik_jihlavske_zdravotnicke_dny_2012.pdf)

VKOL CR 6969

23. JIRKOVSKY, Daniel (ed.) — NIKODEMOVA, Hana (ed.). *Inovativní přístupy ve výuce ošetrovatelství [elektronický zdroj]: recenzovaný sborník příspěvků z mezinárodního odborného sympózia: Praha, FN Motol, 27. 09. 2012*. Praha: Fakultní nemocnice v Motola, 2012. ISBN 978-80-87347-12-6.

VKOL DVD 2020

24. JIRKOVSKY, Daniel et al. *Nursing procedures and interventions: textbook for Bachelor's and Master's degree programmes* [CD-ROM]. 1st ed. Prague: Fakultní nemocnice v Motola, 2014. Požadavky na systém: Adobe Acrobat Reader. ISBN 978-80-87347-16-4.

VKOL CR 6961

25. JIRKOVSKY, Daniel, ed. *Vinohradské ošetrovatelství: 105 let zkušeností pro současnost a budoucnost: recenzovaný sborník příspěvků z konference Ošetrovatelství v roce 2007: 22. listopadu 2007, Kongresové centrum, hotel Olšanka, Praha*. Vyd. 1. Praha: Pro Českou asociaci sester - Region Královské Vinohrady Praha vydalo Evropské sociálně zdravotní centrum Praha, 2008. 104 s. ISBN 978-80-87244-14-2.

VKOL 2-010.734

26. KISVETROVA, Helena, ed. a MACHALKOVA, Lenka, ed. *Profesionalita v ošetrovatelství* [CD-ROM]. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. Požadavky na systém: Adobe Acrobat Reader. ISBN 978-80-244-3291-5.

VKOL CR 6243

27. KLEVETOVA, Dana a DLABALOVA, Irena. *Motivační prvky při práci se seniory*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 202 s. Sestra. ISBN 978-80-247-2169-9.

VKOL 1-198.665

28. KOLMAN, Luděk et al. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.

VKOL 1-261.754

29. KRATKA, Anna a kol. *Ošetrovatelství - morální umění: kapitoly z dějin ošetrovatelství ve vztahu k morálnímu profilu sestry*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 263 s. ISBN 978-80-247-4201-4.

VKOL 1-244.061

30. KRIVOHLAVY, Jaro. *Sestra a stres: příručka pro duševní pohodu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 119 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3149-0.

VKOL 1-219.746

31. KUDLOVA, Pavla, ed. *Sociokulturní - právní, ekonomické a politické determinanty v ošetrovatelství a porodní asistenci* [CD-ROM]. Vyd. 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta zdravotnických věd, CR, 2008. Požadavky na systém: Adobe Acrobat Reader. ISBN 978-80-244-2105-6.

VKOL CR4312

32. KUTNOHORSKA, Jana. *Multikulturní ošetrovatelství pro praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 160 s. Sestra. ISBN 978-80-247-4413-1.

VKOL 1-265.319

33. KUTNOHORSKA, Jana, ed. *Historie ošetrovatelství v kontextu historie medicíny a porodní asistence: sborník 1. mezinárodního kongresu: Zlín, 18. - 19. 5. 2011* [CD-ROM]. Vyd. 1. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2011. Požadavky na systém: Adobe Acrobat Reader. ISBN 978-80-7454-121-6.

VKOL CR 5616

34. KUTNOHORSKA, Jana. *Historie ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 206 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3224-4.

VKOL 1-227.252

35. MARTINKOVA, Vlasta a VALENTOVA, Markéta. *Psychologie v ošetrovatelství: studijní opora pro kombinované studium všeobecná sestra*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 61 s. ISBN 978-80-7318-740-8.

VKOL 2-010.515

36. MASTILIAKOVA, Dagmar, ed. *Rozvoj vzdělávání v ošetrovatelství*. Vyd. 1. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2008. 87 s. ISBN 978-80-7248-467-6.

VKOL 1-202.177

37. MINIBERGEROVA, Lenka a JICINSKA, Kateřina. *Výbrané kapitoly z psychologie pro zdravotnické pracovníky*. Vyd. 1. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2010. 78 s. ISBN 978-80-7013-513-6.

VKOL 1-220.051

38. NĚMCOVÁ, Jitka, ed. *"Problematika ošetrovatelské péče v evropském roce občanů": sborník z 8. vědecké konference s mezinárodní účastí: 14. 5. 2013* [CD-ROM]. Praha: Vysoká škola zdravotnická, 2013. Požadavky na systém: Adobe Acrobat Reader. ISBN 978-80-902876-8-6.

VKOL CR 6790

39. NĚMCOVÁ, Jitka a BORONŮVÁ, Jana. *Repetitorium ošetrovatelství: (programový text)*. Plzeň: ~~Maurea~~, 2011. 187 s. ISBN 978-80-902876-7-9.

VKOL 2-016.575

40. *Ošetrovatelský výzkum a praxe založená na důkazech: sborník mezinárodního symposia ošetrovatelství*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Fakulta zdravotnických studií, 2010, 2013. Dostupné z: <http://lf.osu.cz/uom/dokumenty/uom-publikace/sympozium-2010.pdf>, <http://lf.osu.cz/uom/dokumenty/uom-publikace/sbornik-2013.pdf>

41. PLAMINEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.  
VKOL 1-223.497
42. PLEVOVA, Ilona a kol. *Ošetrovatelství II*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 223 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3558-0.  
VKOL 1-241.185
43. PLEVOVA, Ilona et al. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 304 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3871-0.  
VKOL 1-254.532
44. PLEVOVA, Ilona a SLOWIK, Regina. *Vybrané kapitoly z historie ošetrovatelství*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Zdravotně sociální fakulta, 2008. 120 s. ISBN 978-80-7368-506-5.  
VKOL 1-201.663
45. PTÁČEK, Radek a kol. *Etika a komunikace v medicíně*. Praha: Grada, 2011. 528 s. Edice celoživotního vzdělávání CLK. ISBN 978-80-247-3976-2.  
VKOL 1-243.501
46. ROZSYPALOVA, Marie, SAFRANKOVA, Alena a VYTEJCKOVA, Renata. *Ošetrovatelství I: pro 1. ročník středních zdravotnických škol*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Informatorium, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7333-074-3.  
VKOL 1-222.341
47. *Sborník Mezinárodní konference všeobecných sester a pracovníků vzdělávajících nelékařská zdravotnická povolání [CD-ROM]*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2010-2011, 2013.  
VKOL CR4900
48. SLANY, Jaroslav a JAVOROVA, Lenka. *Etika ve zdravotnictví*. 1. vyd. Zilina: Georg, 2011. 102 s. ISBN 978-80-89401-56-7.  
VKOL 1-250.223
49. SVOBODNIK, Pavel. *Management pro zdravotníky v kostce*. Vyd. 1. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně, 2009. 125 s. ISBN 978-80-7013-498-6.  
VKOL 2-012.714
50. SYSEL, Dušan et al. *Teorie a praxe ošetrovatelského procesu*. V Tribunu EU vyd. 2. Brno: Tribun EU, 2011. 280 s. Librix.eu. ISBN 978-80-263-0001-4.  
VKOL 1-237.974
51. SYSEL, Dušan a BELEJOVA, Hana. *Compendium ošetrovatelského procesu*. V Tribunu EU vyd. 1. Brno: Tribun EU, 2010. 245 s. Librix.eu. ISBN 978-80-7399-948-3.  
VKOL 1-232.126

52. SAMANKOVA, Marie et al. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 134 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3223-7.
- VKOL 1-232.032
53. STEDRA, Lucia. *Ošetrovatelství* [CD-ROM]. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. Texty k sociální práci. Vybrané kapitoly z teorií a metod sociální práce; sv. 7. Požadavky na systém: Adobe Acrobat Reader. ISBN 978-80-7435-306-2.
- VKOL CR 6739
54. SVEJDOVA, Kateřina. *Historie ošetrovatelství a medicíny*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. 111 s. ISBN 978-80-7372-645-4.
- VKOL 2-017.255
55. *Teória, výskum a vzdelávanie v ošetrovatelstve: [sborník konference]* [CD-ROM]. Martin: Univerzita Komenského Bratislava, Jesseniova lekárska fakulta Martin, 2005, 2007, 2009, 2011. Do dostupné z: [https://www.ifmed.uniba.sk/fileadmin/user\\_upload/editors/Oset\\_Files/oset\\_martin\\_2005.pdf](https://www.ifmed.uniba.sk/fileadmin/user_upload/editors/Oset_Files/oset_martin_2005.pdf)  
[https://www.ifmed.uniba.sk/fileadmin/user\\_upload/editors/Oset\\_Files/oset\\_martin\\_2007.pdf](https://www.ifmed.uniba.sk/fileadmin/user_upload/editors/Oset_Files/oset_martin_2007.pdf)  
[https://www.ifmed.uniba.sk/fileadmin/user\\_upload/editors/Oset\\_Files/book\\_2009.pdf](https://www.ifmed.uniba.sk/fileadmin/user_upload/editors/Oset_Files/book_2009.pdf)  
[http://www.ifmed.uniba.sk/fileadmin/user\\_upload/editors/Oset\\_Files/tvav\\_ose\\_2011.pdf](http://www.ifmed.uniba.sk/fileadmin/user_upload/editors/Oset_Files/tvav_ose_2011.pdf)
56. TÓTHOVÁ, Valérie a kol. *Ošetrovatelský proces a jeho realizace. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Triton, 2014. 225 s. ISBN 978-80-7387-785-9.
- VKOL 1-278.728
57. TRACHTOVÁ, Eva a kol. *Potřeby nemocného v ošetrovatelském procesu*. Vyd. 3., ~~revidované~~. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2013. 185 s. ISBN 978-80-7013-553-2.
- VKOL 2-020.607
58. VAVRECKOVÁ, Jana a HANTAK, Natálie. *Pracovní zkušenosti českých kvalifikovaných pracovních sil z pobytu v zahraničí (zejména státech EU) a jejich postoje k návratu do ČR: (výsledky empirických šetření)*. 1. vyd. Praha: VUPSV, 2008. 75, 10 s. ISBN 978-80-7416-019-6.
- VKOL 2-011.841
59. VENGLAROVÁ, Martina a kol. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 100 s. Sestra. ISBN 978-80-247-4082-9.
- VKOL 1-269.575
60. VENGLAROVÁ, Martina a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 184 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3174-2.
- VKOL 1-234.849
61. VEVODA, Jiří et al. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 159 s. Sestra. ISBN 978-80-247-4732-3.
- VKOL 1-268.580
62. ZACHAROVÁ, Eva. *Základy komunikace pro ošetrovatelskou praxi*. V Tribunu EU vyd. 1. Brno: Tribun EU, 2011. 129 s. ISBN 978-80-7399-285-9.

VKOL 1-235.058

63. ZACHAROVA, Eva a SIMICKOVA-CIZKOVA, Jitka. *Základy psychologie pro zdravotnické obory*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 278 s. Sestra. ISBN 978-80-247-4062-1.

VKOL 1-243.021

64. *"Aktuální problematika managementu": sborník přednášek z konference: termín konání 22. 5. - 23. 5. 2008 v NCONZO Brno*. Vyd. 1. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů ve spolupráci s Fakultní nemocnicí Brno a sekci managementu České asociace sester, 2008. 23 s. ISBN 978-80-7013-476-4.

VKOL 1-197.899