PRACOVNÍ SPOKOJENOST VŠEOBECNÝCH SESTER**WORK SATISFACTION OF GENERAL NURSES**

*Jiří Vévoda, **Kateřina Ivanová,

Marie Nakládalová, *Jana Marečková

*Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky, Lékařská fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci

**Ústav zdravotnického managementu, Fakulta zdravotnických věd, Univerzita Palackého v Olomouci

***Klinika pracovního lékařství, Lékařská fakulta Univerzity Palackého v Olomouci a Fakultní nemocnice Olomouc

****Ústav ošetřovatelství, Fakulta zdravotnických věd, Univerzita Palackého v Olomouci

Abstrakt

Cíl: Cílem práce bylo poznání osobních priorit faktorů pracovního prostředí všeobecných sester a stupeň jejich saturace zaměstnavatelem. Vzájemnou komparací zjištěného pak přehledně ukázat největší divergence mezi přáním a realitou všeobecných sester v pracovním prostředí. Cílem bylo také vytvoření měřicího nástroje, který by byl využitelný ke splnění akreditačního standardu, jež sleduje pracovní spokojenost zaměstnanců ve zdravotnictví.

Metody: Na principech Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie a po diskuzích s manažery nemocnic byl v roce 2004 vytvořen základní materiál pro dotazníkové šetření. V roce 2005 byl proveden pilotní výzkum. Ověřený dotazník byl v průběhu roku 2006 rozeslán do 25 nemocnic, v průběhu roku 2007–2008 byl zpracováván. Z distribuovaných 10 791 dotazníků do konečného zpracování postoupilo 3081.

Výsledky: U všeobecných sester mají nejvyšší pracovní hodnotu faktory mzdy, péče o pacienty a jistoty pracovního místa. Mezi nejvíce divergující faktory patřila mzda, jistota pracovního místa a uznání osobních výsledků. Nejvíce harmonické byly tyto faktory: vztahy k přímým nadřízeným, poskytované sociální výhody a spolupráce s jinými profesemi (faktory jsou uvedeny v řadě podle důležitosti).

Závěry: Výzkumným týmem byl vytvořen dotazník jako měřicí nástroj, kterým lze jednoduše zjišťovat účinnost motivačních intervencí, aniž by došlo ke zbytečnému plýtvání lidskými i finančními zdroji. Lze jím také naplnit požadavky akreditačního standardu, zaměřeného na spokojenost zaměstnanců, a provádět srovnávací šetření mezi jednotlivými nemocnicemi.

Abstract

Aim: The aim of the thesis was to identify personal priorities of factors of general nurses' working environment and the level of their fulfilment by employer. Then, by mutual comparison, to present the most significant divergences between wish and reality of general nurses in their working environment. Creation of such tool, suitable for the purpose, which would be utilizable for fulfilment of accreditation standard discussing the monitoring of work satisfaction of employees in health service, was also an aim.

Methods: In 2004, basic material for questionnaire investigation was created based on the Herzberg's double-factor motivation theory and after discussions with managers of hospitals. In 2005, pilot research was carried out. Verified questionnaire was sent to 25 hospitals during 2006; it was processed during 2007-2008. 3081 questionnaires out of 10 791 distributed questionnaires got to final processing.

Results: Wage, care of patients and job stability are the top ranked positions on general nurses' personal list. Wages, job stability and appreciation of personal results were among the most diverging factors. The following factors were the most harmonious: relations to first line supervisors, provided social benefits and cooperation with other professions (factors are mentioned in sequence according to importance).

Conclusions: The research team has created the questionnaire as a measurement tool by which effect of motivation interventions can be easily determined without redundant human and financial resources wasting. By the questionnaire, requirements of the Accreditation Standard focused on satisfaction of employees can be fulfilled and comparative investigation among individual hospitals can be carried out.

Klíčová slova

motivace, pracovní spokojenost, fluktuace, nemocnice, všeobecná sestra, Herzbergova teorie

Key words

motivation, work satisfaction, fluctuation, work contentment, hospital, general nurse, Herzberg's theory

Úvod

Všeobecné sestry a všeobecní ošetřovatelé jsou ve zdravotnictví vedle lékařů klíčovou profesí (pro účely tohoto příspěvku je pro obě pohlaví použit jednotný pojem všeobecná sestra, dále jen VS). Česká republika, stejně jako země Evropské unie, či USA, se v současnosti potýkají s nedostatkem VS. Celý problém je o to výraznější, že stárne obyvatelstvo a tím se obecně zvyšují požadavky na rozsah a množství poskytované ošetřovatelské péče. V souvis-

losti s proměnou demografické struktury bude tento jev do budoucna stále výraznější. Abychom předešli rozevírajícím se nůžkám zvýšené spotřeby zdravotní péče a nedostatku zdravotnického personálu, měli bychom již nyní přijmout taková personální opatření a vytvořit takové pracovní prostředí, které by významně redukovalo fluktuaci zdravotnických pracovníků, zejména však všeobecných sester. Řešení uvedeného problému nábořem nových pracovních sil s sebou přináší značné finanční náklady a odborné ztráty. V České republice se pohybují náklady na získání jednoho zaměstnance přibližně 17 000 Kč, mohou však dosáhnout i 50 000 Kč. (PricewaterhouseCoopers, 2007) Mimo nákladů spojených přímo s nábořem, existují další, které nejsou na první pohled patrné. Nově přijatá VS není dokonale orientována v prostředí, kolektivu a organizační kultuře nemocnice, do které nastoupila, a potřebuje čas na obeznámení se s novým pracovištěm. Pokud se jedná o absolventa, či absolventku, je nutná doba pro jejich odborné zapracování. Střídání stále nových VS znamená ale především zátěž pro stávající VS, které mají v důsledku změn na pracovišti více přesčasů, jsou unavené a více náchylné k iatrogennímu poškození pacienta. Výsledkem může být snížení kvality péče a eventuálně nespokojenost klienta - pacienta. Vysoká míra fluktuace personálu má tedy i negativní vliv na produktivitu a efektivitu poskytované zdravotní péče. (Hinshaw, Atwood, 1984, s. 133-153) *„Tak jako u všech produktů v tržní ekonomice, ..., mělo by být smyslem a cílem zdravotnických zařízení obstat v konkurenční soutěži vytvářením spokojených pacientů“.* (Zlámal, 2006, s.116) Nezbytným předpokladem je především motivovaný personál. V zájmu každého manažera ve zdravotnictví by měla být saturace odborně profesionálních potřeb odborných pracovníků a uvědomění si skutečnosti, že lidský potenciál je nejcennějším zdrojem v procesu poskytování zdravotnické péče. Je nesporné, že udržení kvalit-

ních pracovníků bude výhodnější než získání nových. Management nemocnic by s ohledem na tyto skutečnosti měl řešit otázku, jak si udržet stávající zaměstnance. Podle Harta (2001, s.15) více než polovina všeobecných sester, které chtějí potencionálně odejít ze zaměstnání, vyjádřila jako důvod odchodu nízkou pracovní spokojenost. Aiken et al.(2001, s.43-53), která provedla výzkum v 711 nemocnicích v pěti zemích světa, zjistila, že nízkou pracovní spokojenost vyjadřuje více než 40% sester. Nízká pracovní spokojenost je spojena s péčí o pacienty, pracovním přetížením, vztahy se spolupracovníky, osobními či podnikovými faktory ve vztahu k práci. (McNeese-Smith, 1999, s.1332-1341) Práce je charakterizována různými komponentami a jedinci mohou nalézt pracovní spokojenost v jednom aspektu, zatímco v jiném mohou mít odpor. (Moyle at al., 2003, s. 168-176) Znamená to, že na pracovní spokojenost působí řada různých faktorů, a proto se jeví jako nezbytné sledovat úroveň spokojenosti pomocí více faktorů.

Cíl práce

Cílem zkoumání bylo zjistit nejen individuální pořadí důležitosti jednotlivých faktorů spokojenosti s pracovním prostředím, ale zjistit také všeobecnými sestrami individuálně vnímanou saturaci těchto faktorů zaměstnavatelem. Pořadí i saturace jednotlivých faktorů jsou explicitně vypovídající při komparaci obou zjištění. Předpokládali jsme divergenci mezi subjektivně preferovaným pořadím důležitosti jednotlivých faktorů ze strany VS a pořadím faktorů, jež podle VS zastává (a naplňuje) zaměstnavatel. Výsledky šetření mají odborný i praktický význam. Pomohou nejen splnit akreditační standard zaměřený na řízení lidských zdrojů, kterým nemocnice sledují vhodnou formou spokojenost zaměstnanců (SAKR, 2009), ale ukazují také manažerům nemocnic, jak mohou přesně zaměřit pracovní motivaci VS.

Soubor a metodika

Vzhledem k ambici sledovat větší množství komponent (faktorů), které mají vliv na motivaci a pracovní spokojenost, byla autory výzkumu vybrána jako metodologický rámec šetření Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie. Ta se specializuje na vymezení jednotlivých faktorů jako samostatných prvků pracovního prostředí ve vztahu k motivaci a pracovní spokojenosti, např. mzda, uznání, vztahy se spolupracovníky aj. (Herzberg, Mausner, Snyderman, 2003, s. 59-83) Herzberg navíc na základě velmi podrobného výzkumu rozděluje faktory na tzv. hygienické (pracovní podmínky, bezpečnost práce, jistota zaměstnání, mzda/plat, mezilidské vztahy, personální a sociální politiku zaměstnavatele) a motivační (odpovědnost za práci, dosažený výkon, uznání poskytované vedoucím, zajímavost práce a možnost kariérového postupu). Oba typy faktorů se staly základem pro sestavení dvou škál v přehledném dotazníku. Herzbergem definované faktory byly navíc upraveny týmem zdravotnických profesionálů tak, aby reflektovaly podmínky dnešních lůžkových zařízení. Důvodem k úpravě bylo přesvědčení výzkumníků, že důvody pracovní spokojenosti se liší geograficky i časově, jak uvádí například Cortese (2007b, s. 303-312) a jiní. Proto byl dotazník v roce 2004 ověřen předvýzkumem v nemocnici Prostějov. (Vévoda, Ivanová, Horváth, 2005, s. 24-28)

První část dotazníku obsahovala otázky, týkající se demografických dat. Ve druhé části dotazníku VS sestavovaly subjektivní pořadí motivačních faktorů od 1 do 16, přičemž 1 byl faktor nejdůležitější a 16 nejméně důležitý. Analogickým způsobem pak seřadily motivační faktory, jak je podle jejich subjektivního názoru saturoval zaměstnavatel. Ke každému faktoru náležela škála Lickertova typu od 1 (velmi spokojeni) do 5 (velmi nespokojeni), na které VS subjektivně hodnotily, jak se zaměstnavatel věnuje uspokojování tohoto faktoru. Pro jednotlivé faktory všech tří

škál byly vypočítány aritmetické průměry, které umožnily přehlednou výzkumnou komparaci. Pro zjištění potencionální možnosti fluktuačního chování respondentů byla do dotazníku umístěna otázka, zda a případně v jakém časovém horizontu uvažuje respondent o opuštění zaměstnání.

V průběhu června 2006 bylo osloveno 122 ředitelů nemocnic v ČR, vyjma nemocnic fakultních. Na výzkumu se rozhodlo participovat 25 z nich. Vlastní terénní šetření proběhlo v období od července 2006 do prosince 2006 formou vyčerpávajícího šetření. Získaná data byla analyzována v letech 2007–2008. Ke zpracování údajů byl použit statistický software SPSS 17.0 Base. Celkem bylo distribuováno 10 791 dotazníků. Návratnost činila 28,55%, tj. 3081 kusů. Dle Katriakova schématu (1975, s.121) by pro reprezentativní šetření byla postačující návratnost 858 dotazníků.

Výsledky

Z dotazníku byla zjištěna tato demografická data: vzorek tvořilo 98% (tj. 3022) žen a pouhá 2% (tj. 59) tvořili muži. Střední zdravotnickou školu vystudovalo 50% respondentů, 39% mělo pomaturitní specializační studium, 9% vystudovalo vyšší odbornou školu a vysokoškolský diplom získaly 2% respondentů. Zkušenost s nezaměstnaností mělo v minulosti 704 respondentů. Z hlediska věku bylo 23% do 30 let, 33% od 30 do 40 let, 27% od 40 do 50 a nad 50 let 17% respondentů. Z deskripce a komparace zkoumaných faktorů vyplývá (viz graf 1), že na první místo osobního žebříčku hodnot zařadily VS hygienický faktor „Mzdu“. Jedná se o faktor, kterému VS přiřkládají nejvyšší význam. Na druhé místo zařadily motivační faktor „Péče o pacienta“ a na třetí místo umístily opět hygienický faktor „Jistota pracovního místa“. Jako subjektivně nejméně důležitý faktor byl pak VS označen motivační faktor „Kariérový postup“.

Graf 1 Žebříček osobních priorit faktorů pracovního prostředí všeobecných sester

Z hlediska subjektivně vnímané saturace faktorů zaměstnavatelem, považují VS za nejvíce saturovaný faktor „Image nemocnice“. Následovaly „Péče o pacienty“ a „Vztahy s přímými nadřízenými“. Jedná se o faktory typicky motivační. Bohužel, poslední místo zaujal (tedy dle názoru VS jako nejméně uspokojený) typicky motivační faktor „Uznání osobních výsledků“ práce (viz graf 2).

Graf 2 Žebříček subjektivně vnímané saturace faktorů pracovního prostředí zaměstnavatelem

Vzájemné divergence mezi žebříčkem osobních priorit faktorů pracovního prostředí VS a žebříčkem vnímané saturace těchto faktorů, znázorňuje graf 3. Nejsilněji negativně divergujícím faktorem a tedy faktorem, u kterého VS vnímají nejsilněji rozpor mezi osobními prioritami a saturací zaměstnavatelem je „Mzda“ ($4,23 - 10,99 = -6,76$). Druhé místo mezi nejvíce divergujícími faktory obsadila „Jistota pracovního místa“ a třetí „Uznání osobních výsledků“ práce. Naopak, nejvíce pozitivně divergujícím faktorem je „Image zařízení“, v němž VS pracují. Graf 3 také informuje o nejvíce konvergujících faktorech, tedy těch, u kterých se žebříček osobních priorit s žebříčkem vnímané saturace takřka

shoduje. Za tyto faktory, byť s mírně negativní tendencí můžeme označit „Vztahy k přímým nadřízeným“ a „Sociální výhody“.

Graf 3 Rozdíl mezi subjektivně vnímanými prioritami a subjektivně vnímanou saturací faktorů pracovního prostředí

Diskuze

Cílem tohoto šetření bylo zjistit žebříček osobních priorit VS u faktorů pracovního prostředí (viz graf 1), VS subjektivně vnímanou saturací odborně profesionálních potřeb zaměstnavatelem (viz graf 2) a identifikovat nejsilnější divergence mezi faktory. Identifikované divergence jsou příležitostmi pro management k vedení cílené pracovní motivace.

Nejvyšší divergence byla zaznamenána u faktoru „Mzda“. VS označily mzdu jako faktor, který stojí na nejvyšší příčce jejich hodnotového žebříčku a naopak saturaci tohoto faktoru alokovaly až

na 14 místo. Význam mzdy zdůraznil také Juríčkové průzkum spokojenosti VS s pracovními podmínkami ve Fakultní nemocnici v Olomouci, podle kterého nespokojenost se mzdou byla VS zmiňována jako druhý nečastější důvod odchodu. (2000, s.60) Plat jako dissatisfactor se, mimo jiné faktory, uvádí také ve výzkumu uskutečněném Cortesem (2007a, s.175–191). Sledoval příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti italských sester, pomocí dotazníku Index of Work Satisfaction. Z tohoto pohledu lze požadavky na zvýšení platu VS považovat za oprávněné a kroky, uskutečněné Ministerstvem zdravotnictví v polovině roku 2009 vedoucí ke zvýšení mezd, za správné. Hygienický faktor „Jistota pracovního místa“ byl druhým nejvíce divergujícím faktorem, což ukazuje na velkou nejistotu spojenou s budoucností pracovního místa. Třetí divergující faktor, „Uznání osobních výsledků“ vykonané práce je zaměřen na pocitovou, nemonetární stránku uznání výkonu VS. Jeho postavení evokuje otázku, zda současný vrcholový management nemocnic dává do rukou manažerů VS dostatečné hodnotící nástroje, či zda je tito manažeři nedovedou používat. Tento výzkum doprovází některá omezení. Nemocnice byly voleny na bázi dobrovolnosti z předem vybraného souboru, který neobsahoval například fakultní nemocnice. Výsledky šetření tak nemohou být zobecněny na všechny typy nemocnic.

Závěr

Výsledky této studie naznačují, že současný management zdravotnických zařízení by se měl primárně zabývat především hygienickými faktory – mzdou a jistotou pracovního místa. Měl by VS náležitě finančně ohodnotit a nabídnout perspektivu dlouhodobě zajištěného zaměstnání. Zvýšení motivace VS lze dosáhnout také motivačním faktorem, a to uznáním osobních výsledků práce. Jedná se o ocenění každodenní činnosti, od přímých nadřízených, či ma-

nagementu nemocnice. Výzkum bude výzkumným týmem (autory článku) opakován v časovém odstupu, neboť by mohl zjistit změny v prioritách faktorů pracovního prostředí VS a v jejich subjektivně vnímané saturaci, po uskutečněných intervencích v oblasti zdravotní politiky v posledních letech.

Seznam bibliografických odkazů:

AIKEN, L. H. et al. 2001. Nurses' report on hospital care in five countries. *Health Affairs*. 2007, vol. 20, no. 3, p. 43-53. ISSN 0728-2715.

BÉGAT, I., ELLEFSEN, B., SEVERINSSON, E. 2005. Nurses' satisfaction with their work environment and the outcomes of clinical nursing supervision on nurses' experiences of well-being - a Norwegian study. *Journal of Nursing Management*. 2005, roč. 13, č. 3, s. 221-230. ISSN 0966-0429

CORTESE, C. G. 2007a. Job satisfaction among nursing personnel: application of the Italian version of the Stamps Index of Work Satisfaction (1997). *Medicina del Lavoro*. 2007, vol. 93, no. 3, p. 175-191. ISSN 0025-7818.

CORTESE, C. G. 2007b. Job satisfaction of Italian nurses: an exploratory study. *Journal of Nursing Management*. 2007, vol. 15, no. 3, p. 303-312. ISSN 0966-0429.

HART, P. D. 2001. *The nurse shortage: perspectives from current direct care nurses and former direct care nurses*. [online]. [cit. 2009-09-10]. Dostupný z WWW: <http://www.aft.org/healthcare/download/Hart_Report.pdf>.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. B. 2003. *The motivation to Work*. 6th ed. New Brunswick: Transaction Publishers, 2003. 180 p. ISBN 1-56000-634-X.

HINSHAW, A. S., ATWOOD, J. R. 2005. Nursing staff turnover, stress and satisfaction: models, measures and management. In JU-

RÍČKOVÁ, L. 2000. *Navrátilci*. Obhájená bakalářská práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta – Katedra sociologie a andragogiky, 2000. 81 s.

KATRIAK, M. 1975. *Metódy a techniky sociologického výskumu*. 1. vyd. Bratislava: Veda, 1975. 121 s. ISBN neuvedeno.

McNEES-SMITH, D. K. 1999. A content analysis of staff nurse descriptions of job satisfaction and dissatisfaction. *Journal of Advanced Nursing*. 1999, vol. 29, no. 6, p. 1332-1341. ISSN 0309-2402.

MOYLE, W. et al. 2003. Views of job satisfaction and dissatisfaction in Australian long-term Care. *Journal of Clinical Nursing*. 2003, vol. 12, no. 2, p. 168-176. ISSN 0962-1067.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. 2007. *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců*. [online]. [cit. 2009-09-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy-2007/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-fluktuaci-zamestnancu.jhtml>>.

SPOJENÁ AKREDITAČNÍ KOMISE ČESKÉ REPUBLIKY. 2009. *Národní akreditační standardy pro nemocnice*. [online]. [cit. 2009-09-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.sakcr.cz/files/SAK-standardy-Nemocnice-dotisk-Errata-2010.pdf>>.

VÉVODA, J., IVANOVÁ, K., HORVÁTH, M. 2005. Pracovní motivace sester. *Zdravotnictví v České republice*. 2005, roč. VIII., č. 1, s. 24-28. ISSN 1213-6050.

ZLÁMAL, J. 2006. *Marketing ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: NCONZO, 2006. 116 s. ISBN 80-7013-441-0.

Článek byl dedikován projektem GaČR č. P 403/10/0621.

Kontakt na hlavního autora:

Mgr. Jiří Vévoda, MBA

Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky

Lékařská fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci

Hněvotínská 3

CZ-775 15 OLOMOUC

jiri@vevoda.cz