

## Motivace všeobecných sester ke zvyšování kvalifikace The nurses' motivation to the qualification's improvement

\*Alena Lasovská, \*\*Jaroslava Králová

\*Neurologická klinika, Fakultní nemocnice Ostrava

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

### ABSTRAKT

Príspevek prezentuje výsledky šetření motivace všeobecných sester ke zvyšování kvalifikace, které bylo provedeno mezi 291 sestrami Fakultní nemocnice v Ostravě (dále FNO).

**Cíl:** Cílem bylo zmapovat motivační faktory, které ovlivňují rozhodování sester dále se vzdělávat a to na základě důležitosti těchto faktorů pro sestry a spokojenosti s nimi.

**Metody:** Teoretickými východisky výzkumu se staly Maslowova teorie potřeb a Herzbergova motivační teorie. Předvýzkum byl realizován metodou polostrukturovaného rozhovoru. Samotný výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření.

**Výsledky:** Pro sestry byly při rozhodování dále se vzdělávat nejdůležitější faktory jako udržení platové třídy a udržení stávajícího místa, které byly zařazeny mezi potřeby jistoty a bezpečí dle Maslowa a k faktorům hygienickým dle Herzberga. Zároveň vnímaly jako důležité udržování a rozvíjení svých rozumových schopností (potřeba sebe-realizace u Maslowa, motivační faktory u Herzberga).

**Závěry:** Z výsledků vyplývá, že sestry byly ovlivňovány jak faktory hygienickými (potřeba jistoty a bezpečí), které působí jako vnější stimul, tak faktory motivačními (potřeba seberealizace), které jsou těmi „pravými“ (vnitřními) motivátory, které povzbuzují jedince k činnosti i při ukončení vnější stimulace. (Plamínek, 2007, s. 15)

### ABSTRACT

The report presents the outcomes of the survey which dealt with nurses' motivation to the qualification's improvement. This survey was realized among 291 nurses working in the teaching hospital in Ostrava.

**Aim:** The aim of the article was to find out the motivation factors that influence the decision making process of the nurses to continue their education and that was done on the basis of the importance of these factors for them and satisfaction with the factors.

**Methods:** The theoretical resource for the research was Maslow's pyramid of needs and Herzberg's motivation theory. Pre-research was realised with the help of half-structured interview. The main survey was done by the questionnaire.

**Results:** During decision making process the most important factors for nurses were keeping the salary and the job. These factors were filed to confidence's and security's needs according to Maslow and to the hygienic factors according to Herzberg. Simultaneously nurses felt that keeping and improving of their mental abilities (the self fulfilment's needs according to Maslow and motivation factors according to Herzberg) were important too.

**Conclusions:** The results show that the nurses were influenced by the hygienic factors (confidence's and security's needs), which are external incentives. Simultaneously they were influenced by the motivation factors (the self fulfilment's needs), which are the "right" (internal) motivators. By these motivators individual is encouraged to activity although the effect of external incentives stopped.

### KLÍČOVÁ SLOVA

motivační faktory, hygienické faktory, spokojenost, potřeby, vzdělávání, motivace

### KEY WORDS

motivation factors, hygienic factors, satisfaction, needs, education, motivation

## ÚVOD

Současné ošetrovatelství od sestry očekává, že je uznávaným odborníkem v oblasti svého samostatného působení. (Staňková, 2002, s. 13) Sestry dnes ve své profesi zastávají celou řadu rolí. Současná sestra není jen ošetrovatelka, ale také komunikátorka, zprostředkovatelka, edukátorka, poradkyně, advokátka pacienta, nositelka změn, vůdkyně a manažerka, týmová hráčka, výzkumnice. (Špirudová, Králová, 2006, s. 17–20) Změnám rolí, které má sestra plnit, napomáhá také nová koncepce vzdělávání. (Bártlová, 2005, s. 137)

Příprava sester na středních zdravotnických školách byla ukončena a jejich příprava se přesunula na vyšší zdravotnické a vysoké školy. (Tóthová, 2006, s. 192–199) Nová koncepce vzdělávání sester, kterou upravuje zákon č. 96/2004 Sb., v platném znění, je v souladu se strategií Evropské unie, zohledňuje celosvětový trend a znamená především přechod k celoživotnímu vzdělávání. (Bártlová, 2005, s. 137)

Aby sestry ke vzdělávání nepřistupovaly jako k nutnému zlu, stanovenému zákonem, je třeba posílit jejich vnější i vnitřní motivaci ke vzdělávání. (Mužík, 2006, s. 69–71)

## CÍL PRÁCE

Cílem práce bylo zmapovat motivační faktory, které ovlivňují rozhodování sester dále se vzdělávat a to na základě důležitosti těchto faktorů pro sestry a spokojenosti s nimi.

## VÝCHODISKA

Klíčovým zdrojem motivace jsou potřeby. Jejich aktuální stav je významně ovlivňován spokojeností či nespokojeností s jejich uspokojováním. Proto se teoretickým východiskem pro nás stalo propojení Maslowovy teorie hierarchie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace. Foltýnová zkoumala subjektivní důležitost jednotlivých motivačních faktorů a subjektivní spokojenost s jejich uspokojováním. Zjistila, že motivovaný pracovník dosahuje vysokého skóre spokojenosti u faktorů, které jsou pro něj důležité. (Foltýnová, 2008, s. 38–42)

## SOUBOR A METODIKA

V rámci předvýzkumu, kterého se zúčastnilo šest všeobecných sester, bylo identifikováno 36 motivačních faktorů v profesi všeobecné sestry z oblasti celoživotního vzdělávání. Tyto faktory byly všeobecnými sestrami zařazeny do jednotlivých kategorií potřeb dle Maslowovy teorie hierarchie potřeb. Předvýzkum byl realizován metodou individuálního polostrukturovaného rozhovoru. Tabulka 1 shrnuje získané výstupy.

Samotný výzkum byl zaměřen na zjištění důležitosti a spokojenosti s jednotlivými motivačními faktory. Výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření. Sestry měly za úkol k jednotlivým faktorům přiřadit číselnou hodnotu podle toho, jak moc pro ně byl konkrétní faktor důležitý. Hodnota 1 – není vůbec důležitý, hodnota 5 – je velmi důležitý. Následně měly sestry

**Tab. 1** Srovnání Maslowovy hierarchie potřeb, Herzbergovy dvoufaktorové teorie a Motivačních faktorů všeobecných sester v oblasti celoživotního vzdělávání

Maslowova teorie potřeb	Motivační faktory všeobecných sester	Herzbergova dvoufaktorová teorie
1. fyziologické potřeby	počet kreditů získaných na vzdělávací akci, vzdálenost místa konání, délka trvání akce či studia, nutnost uhradit vzdělávací akci z vlastních zdrojů, občerstvení na akci, doprovodný program, získání certifikátu o absolvování, způsob ukončení (test, zkouška, kredity za účast apod.)	Hygienické faktory
2. potřeby jistoty a bezpečí	jistota udržení stávajícího místa, udržení stávající platové třídy, požadavek zaměstnavatele na vzdělávání, možnost absolvovat akci společně s kolegyní, přístup k informacím o možnostech vzdělávání, zajištění podmínek ke vzdělávání zaměstnavatelem (financování, studijní volno apod.)	
3. společenské potřeby	možnost seznámit se s novými lidmi, setkání s kolegy z jiných pracovišť, osobnost vyučujícího	
4. potřeby úcty a uznání	možnost kariérního postupu, možnost zvýšení platové třídy, zvýšení osobní prestiže, možnost navýšení kompetencí, projevení uznání od nadřízeného, možnost stát se konzultantem pro kolegy, možnost podělit se o nabyté poznatky v kolektivu, navýšení odbornosti, získání uznání ostatních, možnost získání kontaktů, možnost lepšího uplatnění na trhu práce, získání větší sebedůvěry	Motivační faktory
5. potřeba seberealizace	udržení a rozvoj rozumových schopností, možnost aplikovat poznatky v praxi, možnost rozšiřování a prohlubování znalostí, možnost osobního a psychického růstu, pocit uspokojení ze studia, možnost zefektivnění práce, profesní seberealizace	

jednotlivé faktory číselně ohodnotit podle toho, jak s nimi byly obvykle při vzdělávání spokojeny. Hodnota 1 znamenala, že nebyly vůbec spokojeny, hodnota 5 naopak, že byly velmi spokojeny. Faktory, které se respondentům jevily jako nejdůležitější, a se kterými byly nejspokojenější, byly identifikovány na základě aritmetických průměrů bodových hodnot, které jednotlivým faktorům přisoudily. Jednotlivé faktory byly následně zaříděny na základě Maslowovy a Herzbergovy teorie.

Mezi sestrami FNO bylo rozdáno celkem 500 dotazníků, vrátilo se 335 dotazníků – návratnost činila 67 %. Pro neúplnost bylo 44 dotazníků vyřazeno, použito bylo 291 vyplněných dotazníků (58 %). Výzkumu se zúčastnily převážně ženy (98,3 %) ve věku od 19 do 58 let. Průměrný věk respondentů byl 34 let. Respondenti pracovali jako sestry na standardních odděleních, sestry na jednotkách intenzivní péče (JIP), anesteziologicko-resuscitační klinice (ARK), sestry v ambulancích a sestry manažerky (staniční a vrchní sestry). Středoškolské vzdělání mělo 43 % respondentů, 35 % specializaci v oboru, ostatní ukončili studium na vyšších odborných a vysokých školách v bakalářském (9,6 %) či magisterském (2,8 %) typu studia. Mladí lidé s praxí do 5 let tvořili skupinu 30 % respondentů, druhou nejpočetnější skupinu tvořily naopak sestry s praxí nad 20 let. 88 % sester se registrovalo podle zákona č. 96/ 2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění.

## VÝSLEDKY

Z tabulky 2 je zřejmé, že *nejdůležitějšími faktory* při rozhodování dále se vzdělávat se jevíly:

- udržení platové třídy a udržení stávajícího místa (potřeby jistoty a bezpečí; hygienický faktor),
- získání certifikátu o absolvování (fyziologická potřeba; hygienický faktor),
- udržení a rozvoj rozumových schopností (potřeba seberealizace; motivační faktor),
- možnost zvýšení platové třídy (potřeba úcty a uznání; motivační faktor).

Sestry byly *nejvíce spokojeny* s možnostmi:

- udržet si stávající místo a stávající platovou třídu (potřeby jistoty a bezpečí; hygienický faktor),
- získání certifikátu o absolvování (potřeba fyziologická; hygienický faktor),
- možnost absolvovat vzdělávací akci společně s kolegyní (potřeba bezpečí a jistoty; hygienický faktor),
- udržení a rozvoj rozumových schopností (potřeba seberealizace; motivační faktor).

*Nejméně důležité* jsou pro respondenty

- doprovodný program akce, občerstvení na akci (potřeby fyziologické; hygienický faktor),
- možnost stát se konzultantem pro kolegy (potřeba úcty a uznání; motivační faktor),
- seznámení s novými lidmi (společenská potřeba; hygienický faktor),
- možnost získání kontaktů (potřeba úcty a uznání; motivační faktor).

**Tab. 2** Porovnání motivačních faktorů všeobecných sester ke vzdělávání podle jejich důležitosti a podle spokojenosti sester s těmito faktory na pracovišti (faktory na prvních 5 místech a posledních 5 místech)

Průměrná hodnota	Důležitost	Pořadí	Spokojenost	Průměrná hodnota
4,37	Udržení stávající platové třídy (hygienický faktor)	1.	Udržení stávajícího místa (hygienický faktor)	4,05
4,23	Udržení stávajícího místa (hygienický faktor)	2.	Udržení stávající platové třídy (hygienický faktor)	3,92
4,2	Získání certifikátu o absolvování (hygienický faktor)	3.	Získání certifikátu o absolvování (hygienický faktor)	3,91
4,19	Udržení a rozvoj rozumových schopností (motivační faktor)	4.	Možnost absolvovat akci společně s kolegyní (hygienický faktor)	3,74
4,12	Možnost zvýšení platové třídy (hygienický faktor)	5.	Udržení a rozvoj rozumových schopností (motivační faktor)	3,71
.....				
3,42	Možnost získání kontaktů	32.	Vzdálenost akce	3,25
3,2	Seznámení s novými lidmi	33.	Doprovodný program akce	3,23
2,94	Možnost stát se konzultantem pro kolegy	34.	Počet získaných kreditů	3,22
2,79	Občerstvení na akci	35.	Možnost stát se konzultantem pro kolegy	3,01
2,79	Doprovodný program akce	36.	Úhrada vzdělávací akce z vlastních zdrojů	2,61

Sestry byly *nejméně spokojeny*

- s nutností uhradit akce z vlastních zdrojů (fyziologická potřeba; hygienický faktor),
- s možností stát se konzultantem pro kolegy (potřeba úcty a uznání; motivační faktor),
- s počtem získaných kreditů, doprovodným programem a vzdáleností akce (fyziologické potřeby; hygienický faktor).

## DISKUZE

Z pohledu Herzbergovy teorie, jsou skutečnými motivátory ty motivační faktory, které jsou pro jednotlivce důležité a jsou v příznivém stavu vzhledem k jejich uspokojování.

**Tab. 3** Hygienické a motivační faktory a jejich stav (Foltýnová, 2008, s. 36)

Hygienické faktory	
Nepříznivý stav	Pracovní nespokojenost
	Negativní vliv na pracovní motivaci
Příznivý stav	Pracovní spokojenost
	Neutrální vliv na pracovní motivaci
Motivační faktory	
Nepříznivý stav	Není spokojen
	Není přiměřeně motivován k práci
Příznivý stav	Pracovní spokojenost
	Příznivá pracovní motivace

Jako nejdůležitější faktory při rozhodování sester, zda se budou vzdělávat, se ukázaly být, z pohledu Herzbergova třídění, zejména hygienické faktory a z motivačních faktorů – udržení a rozvoj rozumových schopností. Jistota zaměstnání a mzda (tedy hygienické faktory) se umístily také na prvních dvou místech Vévodova průzkumu pracovní motivace všeobecných sester. (Vévoda, 2005, s. 24–28) V šetření Suché se 70 % sester účastnilo studia, aby si udrželo zaměstnání – také hygienický faktor. (Suchá, 2006, s. 58) Podle výsledků Pechové sestry motivovalo k dalšímu vzdělávání získání nových poznatků a osobnostní rozvoj (v podstatě se jedná o motivační faktory), 35 % bylo motivováno sběrem kreditních bodů – hygienický faktor. (Pechová, 2006, s. 50–53) V průzkumu Harokové bylo 70 % respondentů motivováno možností získat nové poznatky – motivační faktor. (Haroková, 2007, s. 71)

Ve svém povolání byli respondenti nejvíce spokojeni s faktory udržení stávajícího místa, udržení platové třídy, získání certifikátu o absolvování, možnost absolvovat vzdělávací akci společně s kolegyní (hygienické faktory) a udržení a rozvoj rozumových schopností (motivační faktor).

Můžeme konstatovat, že významné místo v motivaci sester vzdělávat se zaujímají hygienické faktory a jim odpovídající potřeby a to zejména fyziologické a potřeby jistoty a bezpečí. Tyto faktory ovlivňují výrazně vnější okolnosti (vnější motivace, stimul). Motivační faktory a jim odpovídající zejména potřeba seberealizace, jsou výrazně ovlivňovány vnitřním prostředím (vnitřní motivace).

Respondenti v našem výzkumu preferovali jako subjektivně důležité převážně hygienické faktory. Tyto však dle Herzbergovy teorie vyvolávají nespokojenost, pokud nejsou uspokojovány, jsou-li v příznivém stavu, vedou ke spokojenosti, ale na motivaci nemají výraznější vliv. Příznivou pracovní motivaci ovlivňují motivační faktory. (Duchon, Šafránková, 2008, s. 269)

Potřeby odpovídající hygienickým faktorům v podstatě jsou nezbytným základem pro přežití jedince. Skupiny potřeb odpovídající motivačním faktorům jsou skutečnými motivátory, jelikož zdroj jejich motivace je vnitřní a slouží k rozvoji osobnosti a její seberealizaci.

## ZÁVĚR

Z výsledků vyplývá, že sestry nejvíce ovlivňují hygienické faktory odpovídající dle Maslowovy hierarchie potřeb potřebám jistoty a bezpečí (udržení platové třídy, udržení stávajícího místa) a potřebám fyziologickým (získání certifikátu o absolvování). Ze skupiny motivačních faktorů je to faktor odpovídající potřebám seberealizace (udržení a rozvoj rozumových schopností).

Lze uvažovat o tom, že stávající systém vzdělávání sester spíše potencuje hygienické faktory související s potřebami ze skupiny nutných k přežití. Žádoucí však je, aby vzdělávací systém byl nastaven tak, aby co nejvíce potencoval faktory motivační.

## SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ

- BÁRTLOVÁ, S. 2005. *Sociologie medicíny a zdravotnictví*. 6. vyd. Praha: Grada, 2005. 188 s. ISBN 80-247-1197-4.
- DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. 2008. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- FOLTÝNOVÁ, J. 2008. *Motivační faktory v práci dělnic*. Bakalářská práce obhájená na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci, r. 2008. 72 s. Depon in: Archiv Univerzity Palackého v Olomouci.
- HAROKOVÁ, S. 2007. *Management celoživotního vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků v Lázních Darkov, a.s.* Diplomová práce obhájená na Lékařské fakultě Univerzity Palackého v Olomouci, r. 2007. 114 s. Depon in: Archiv Univerzity Palackého v Olomouci.
- MUŽÍK, J. 2006. Andragogické aspekty celoživotního vzdělávání sester. In MARKOVÁ, E. (ed.). *Dny Marty Staňkové III: vzdělávání sester: současnost a očekávání*:

- sborník z mezinárodní konference*. 1. vyd. Praha: Galén, 2006. s. 69–71. ISBN 80-7262-434-2.
- PECHOVÁ, A. 2006. Vzdělávací potřeby sester. In MARKOVÁ, E. (ed.). *Dny Marty Staňkové III. Vzdělávání sester: současnost a očekávání: sborník z mezinárodní konference*. 1. vyd. Praha: Galén, 2006. s. 50–53. ISBN 80-7262-434-2.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro nás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- STAŇKOVÁ, M. 2002. *České ošetřovatelství 11. Sestra – reprezentant profese*. 1. vyd. Brno: IPVPZ, 2002. 78 s. ISBN 80-7013-368-6.
- SUCHÁ, J. 2006. *Motivační postoje celoživotního vzdělávání nelékařů*. Bakalářská práce obhájená na Lékařské fakultě Univerzity Palackého v Olomouci, r. 2006. 75 s. Depon in: Archiv Univerzity Palackého v Olomouci.
- ŠPIRUDOVÁ, L., KRÁLOVÁ, J. 2006. Uplatňují naše sestry důležitou profesní roli advokátky pacienta? *Ošetřovatelství. Teorie a praxe moderního ošetřovatelství*. 2006, roč. 8, č. 1–2, s. 17–20. ISSN 1212-723X.
- TÓTHOVÁ, V. 2006. Vztah mezi vzděláváním sester a zavedením ošetřovatelského procesu. In JOBÁKOVÁ, M. a kol. *Změny v roli sestry na počátku nového tisíciletí: sborník příspěvků z konference s mezinárodní účastí*. 1. vyd. Brno: NCONZO, 2006. 208 s. ISBN 80-7013-449-6.
- VÉVODA, J., IVANOVÁ, K., HORVÁTH, M. 2005. Pracovní motivace zdravotních sester. *Zdravotnictví v České republice*. 2005, roč. 8, č. 1, s. 24–28. ISSN 1213-6050.

#### KONTAKT NA HLAVNÍHO AUTORA

Mgr. Alena Lasovská  
Neurologická klinika  
Fakultní nemocnice Ostrava  
CZ-708 52 OSTRAVA-PORUBA  
alasovska@seznam.cz