

# Motivácia zdravotníckych pracovníkov

Lívia Hadašová<sup>1</sup>  
Terézia Fertalová<sup>1</sup>  
Iveta Ondriová<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fakulta zdravotníckych odborov Prešovskej univerzity v Prešove, Partizánska 1, Prešov, livia.hadasova@unipo.sk

<sup>1</sup> Fakulta zdravotníckych odborov Prešovskej univerzity v Prešove, Partizánska 1, Prešov, terezia.fertalova@unipo.sk

<sup>1</sup> Fakulta zdravotníckych odborov Prešovskej univerzity v Prešove, Partizánska 1, Prešov, iveta.ondriova@unipo.sk

Grant: 012PU - 4/2017

Název grantu: Podiel ošetrovateľstva pri využívaní aktivizačných techník u chorých s demenciou.

Oborové zamčrenie: AE - Řízení, správa a administratíva

© GRANT Journal, MAGNANIMITAS Assn.

**Abstrakt** Úloha motivácie v pracovnom prostredí je veľmi významná. Prispieva nielen k pracovnej produktivite, ale vytvára do určitej miery i odolnosť voči rôznym pracovným prekážkam. Prepracovaní, vystresovaní zamestnanci, pracujúci pod neustálym tlakom, nie sú schopní dlhodobo dosahovať vysoké pracovné výsledky a veľakrát práve z nedostatku motivácie odchádzajú zo zamestnania. Efektívna motivácia zamestnancov je predpokladom úspešného zvládnutia procesov prebiehajúcich v organizácii. Motivovať zamestnancov si vyžaduje od manažérov určité kompetentnosti a osobnostné rysy odrážajúce sa vo vysokej úrovni emocionálnej a kultúrnej inteligencie. Motivovať v pracovnom procese znamená chápať, čo poháňa a stimuluje ľudí k tomu, aby pracovali lepšie. Motivovanie je nesmierne dôležitým aspektom dobrého pracovného výkonu a má mnoho spoločného s tým, ako sa zaobchádza s jednotlivcami a s ich vzťahom k tomu, čo robia.

**Kľúčové slová** motivácia, zdravotnícki pracovníci, pracovné prostredie

## 1. MOTIVÁCIA V PRÁCI

Motivovať v pracovnom procese znamená chápať, čo poháňa a stimuluje ľudí k tomu, aby pracovali lepšie. Motivovanie je nesmierne dôležitým aspektom dobrého pracovného výkonu a má mnoho spoločného s tým, ako sa zaobchádza s jednotlivcami a s ich vzťahom k tomu, čo robia. Dotýka sa bezprostredne toho, ako sú ľudia angažovaní na pracovnom výkone a na dosiahnutí svojich cieľov. V pracovnom procese sa motivácia prejavuje vo vzťahu jedinca k práci, v jeho aktivite a zánietenosti k práci a ovplyvňuje jeho produktivitu a výkonnosť. Motivácia v pracovnom procese predstavuje široké spektrum aktivít, ktoré koncipujú a realizujú manažéri zdravotníckych zariadení v procese riadenia ľudských zdrojov (Hadašová, Rusnáková, 2007).

Motivácia je proces, pri ktorom sa človek rozhoduje o svojom konaní a správaní, pričom si vyberá medzi motívmi a stimulmi. Za motívy sa považujú hybné sily pochádzajúce zvnútra človeka. Motívom sú najčastejšie pudy, inštinkty, túžby, potreby, záujmy, sklony, povinnosti, ideály a podobne. Silným motívom sú osobné ambície a aspirácie, ktoré predstavujú osobitne naprogramovanú

výšku nárokov, ktorú si človek kladie na svoj výkon. Ľudia sa chcú rozvíjať a byť stále lepší vo svojej profesii, čo veľmi napomáha ich osobnému rozvoju. Motivačná úroveň aspirácií sa odvodzuje z túžby po úspechu a snahy vyhnúť sa neúspechu. Aspirácie úzko súvisia s vytyčovaním a dosahovaním cieľov, sú spojené so snahou o seberealizáciu, sebauplatnenie a sebaapredanie. Prejavujú sa v túžbe po niečom, niečo dosiahnuť, čím sa stávajú motívmi, ktoré aktivizujú dosahovanie reálne vytyčených cieľov, no aj úsilia prekonať seba samého. Pre zamestnanca i organizáciu je vhodná priemerná až trochu vyššia aspiračná úroveň. Pretože vedie k vyšším výkonom, tým aj k lepším ekonomickým výsledkom a aj k vyššej kvalite života zamestnancov. (Eliašová, Hadašová, Fedurcová, 2017). Stimuly sú podnety zvonka, vyvolávajú zmeny v motivácii človeka, sú vo forme napr. upravenej mzdy, hmotnej odmeny, povzbudení, príjemného pracovného prostredia, atď. Ich poslaním je dosiahnuť žiaduce správanie človeka. Pôsobenie stimulov vyvoláva určitú reakciu a ľudia sa na tomto základe rozhodujú, čo budú robiť. Stimuly môžu viesť k zvyšovaniu kvantity, ale aj kvality pracovného výkonu, k zvyšovaniu tvorivosti zamestnancov, k cielenejšiemu sebarozvoju, k neformálnej spolupráci, k upevňovaniu vzťahov medzi zamestnancami, a k zodpovednosti (Seková, 2013). K motivácii dochádza vtedy, keď ľudia očakávajú, že určitá akcia pravdepodobne bude viesť k dosiahnutiu nejakého cieľa a cennej odmeny - takej, ktorá uspokojuje ich individuálne potreby. Všeobecne platí, ak sú zamestnanci dostatočne a správne motivovaní, tak podávajú omnoho lepšie výkony (Pauknerová, 2006).

Motivačné stratégie sú odrazom organizačnej kultúry a pracovnej politiky danej organizácie. Tieto ciele aktivít sú zamerané na podporu a udržateľnosť pracovnej motivácie vlastných zamestnancov a obsahujú viaceré motivačné aspekty, ktoré zahŕňajú pracovné podmienky, prístrojové a materiálne - technické vybavenie, personálne obsadenie jednotlivých pracovných kategórií zdravotníckych pracovníkov, systém odmeňovania, benefity finančné a nefinančné, hodnotiace pohovory, cieleňý popis prác, významnosť každej pracovnej kategórie, interná legislatíva zdravotníckeho zariadenia, ktorá je dostupná každému zamestnancovi, spracovaná politika spoločnosti s určením kompetencií a zodpovednosti. Motivácia má výrazný vplyv na kvalitu ľudského potenciálu, ktorá je ovplyvnená najmä sebaopoznaním, seba rozvojom a môže vyústiť do seberealizácie

zamestnanca. Miera, s akou je zamestnanec schopný riadiť sám seba, je odrazom úrovne schopností manažmentu riadiť svojich zamestnancov (Seková, 2013).

### 1.1 Výskum v oblasti motivácie zdravotníckych pracovníkov

Cieľom výskumu bolo zistiť nastavenie a efektívnosť motivačnej stratégie v zdravotníckych zariadeniach a identifikovať motivačné a demotivačné faktory v práci zdravotníckych pracovníkov.

Hlavný cieľ sme zisťovali na základe čiastkových cieľov, v ktorých sme sa zamerali na:

- hodnotenie motivačných faktorov a motivačných zdrojov, ktoré priamo vstupujú a ovplyvňujú proces riadenia v zdravotníctve,
- identifikovanie motivačných faktorov v pracovnom procese, ktoré sú ovplyvniteľné manažmentom zdravotníckych zariadení,
- analyzovanie vzťahu medzi vekom, vzdelaním a hodnotením finančného ohodnotenia zdravotníckeho pracovníka,
- hodnotenie faktorov pracovného prostredia a pracovných podmienok, ktoré majú vplyv na motiváciu zdravotníckych pracovníkov,
- postoje respondentov k účinnosti rôznych motivačných nástrojov,
- názory zdravotníckych pracovníkov na organizovanie kolektívnych školení, seminárov,
- hodnotenie a vnímanie manažérskej činnosti v zdravotníckom zariadení,
- vlastné očakávania zdravotníckych pracovníkov v oblasti motivácie, firemnej komunikácii a organizačnej kultúry.

### Hypotézy

H 1: Čím nižší vek zdravotníckych pracovníkov, tým je väčšia pravdepodobnosť ovplyvňovania postojov vo vzťahu k zdravotníckemu povolaniu a ich očakávaniam.

H 2: Zdravotnícki pracovníci pracujúci v neštátnych zdravotníckych zariadeniach, vykazujú častejšie pozitívnejšie postoje vo vzťahu k manažmentu zdravotníckych zariadení.

H 3: Čím kreatívnejšie je uplatňovanie motivačných nástrojov v manažmente ľudských zdrojov, tým menšia je pravdepodobnosť odchodu, fluktuácie, alebo zmeny povolania zdravotníckych pracovníkov vo všetkých vekových kategóriách.

H 4: Zdravotnícki pracovníci, ktorí negatívne hodnotia faktory pracovného prostredia a pracovné podmienky, častejšie uvádzajú, že by sa rozhodli pri opätovnej voľbe povolania pre iný smer.

H 5: Zdravotnícki pracovníci, ktorí vnímajú pozitívne spôsoby riadenia a organizačnú kultúru zdravotníckeho zariadenia, menej často uvažujú nad zmenou zamestnávateľa.

H 6: Zdravotnícki pracovníci rôznych vekových kategórií považujú finančné ohodnotenie svojej práce za nedostatočné.

### 1.2 Metodológia a organizácia výskumu

Za hlavnú metódu výskumu bol zvolený neštandardizovaný dotazník. Jednotlivé položky boli zaradené do dotazníka na základe poznatkov a skúseností v oblasti motivačných techník, vplyvu pracovného prostredia a samotnej motivácie zdravotníckych pracovníkov. Samotnej realizácii prieskumu predchádzala pilotná štúdia, ktorá poukázala, že použitá výskumná metóda spĺňa požiadavky objektivity, reliability a validity. Samotnému vyplňaniu dotazníka predchádzala inštrukcia, kde boli respondenti oboznámení s cieľom výskumu a poučení o inštrukcii ako vyplňať dotazník. Neštandardizovaný dotazník obsahoval spolu 21 položiek.

Výskumu sa zúčastnili zdravotnícki pracovníci zo štátnych a súkromných zdravotníckych zariadení na území Prešovského samosprávneho kraja. Respondenti boli vybraní zámerné ako zdravotnícki pracovníci zo všetkých nelekárskych pracovných kategórií. Výskumnú vzorku – základný súbor tvorilo 160 respondentov zdravotníckych pracovníkov vo veku od 21 do 74 rokov. Vzorku tvorili zdravotnícki pracovníci rôznych pracovných kategórií (sestra, pôrodná asistentka, laborant/ka, fyzioterapeut/ka, praktická sestra).

### 1.3 Výsledky výskumu

Hlavným cieľom nášho výskumu bolo identifikovať faktory vplyvajúce na motivačný proces zdravotníckych pracovníkov v štátnych aj súkromných zdravotníckych zariadeniach a navrhnúť možnosti motivačných techník a nástrojov, ktoré môžu manažéri v zdravotníckych zariadeniach využiť v pracovnom procese. Zamerali sme sa na hodnotenie, komparáciu rôznych motivačných faktorov, ich identifikáciu na vplyv v pracovnom procese a procese riadenia ľudských zdrojov manažmentom zdravotníckych zariadení. Ďalej sme zisťovali charakter pracovných podmienok a interpersonálnych vzťahov na vlastnom pracovisku. Zároveň sme sa zamerali aj na vzájomný vzťah medzi vekom respondentov, finančným ohodnotením, pracovnými podmienkami, ktoré ovplyvňujú celkový proces motivácie v pracovnom prostredí, postoje a názory zdravotníckych pracovníkov vo vzťahu k hodnoteniu manažmentu a uplatňovaného štýlu riadenia, využívania efektívnej komunikácie, aplikácia hodnotenia vlastných zamestnancov a celej organizačnej kultúry.

Štatistické spracovanie hypotézy H1: Zdravotnícki pracovníci vo vyššom veku majú pozitívnejší postoj k zdravotníckemu povolaniu než pracovníci v nižšom veku, potvrdilo štatisticky významný vplyv vyššieho veku na postoj k zdravotníckej profesii. Pozitívny postoj k zdravotníckemu povolaniu prezentovalo vo svojich odpovediach 56,3 % respondentov vo vekovej kategórii 46 rokov a viac rokov. Z uvedeného vyplýva, že vyšší vek je významným faktorom. Sumárne spolu pre 91,9 % dotazovaných respondentov je práca niečím, čo majú radi napriek tomu, že je náročná, čo vyjadrili respondenti vo svojich odpovediach.

Štatistické spracovanie hypotézy H2: Zdravotnícki pracovníci pracujúci v súkromných zdravotníckych zariadeniach, vykazujú častejšie pozitívnejšie postoje vo vzťahu k manažmentu zdravotníckych zariadení, potvrdilo pozitívnejší k vlastnej vykonávanej práci, k prebiehajúcej komunikácii, v štýle riadenia manažmentom v celkovom postoji zdravotníckych pracovníkov pracujúcich v súkromnom sektore. Pri porovnávaní súkromný sektor zdravotníckych zariadení prezentovalo 75 respondentov a štátny sektor zdravotníckych zariadení prezentovalo 85 respondentov. V súbore odpovedí respondentov, ktorí uviedli svoje pracovisko ako súkromné zdravotnícke zariadenie 54,67 % respondentov uvádza odpoveď „prácu mám rada“, kde pre porovnanie zo štátnych zdravotníckych zariadení respondenti odpovedali na predmetnú položku rovnako v počte 35,29 % respondentov. Komunikácia sa ukázala ako tiež veľmi významný faktor. Pri odpovediach až v 40 % respondenti uviedli chýbajúce informácie, či absenciu spätnej väzby od nadriadených/vedúcich. Využívanie spätnej väzby, ako uvádza Plevová (2012), z dôvodu, aby poskytnuté informácie boli akceptované a aby sa nimi dosiahol plánovaný úmysel. V procese priamej komunikácie je možné dostať priamu spätnú väzbu, avšak pri zostupnej komunikácii absentuje priama spätná väzba a zároveň často dochádza k nepresnostiam v odkomunikovaných informáciách. Ako uvádza Seková a kol. (2013) spätná väzba je zdrojom informácií pre manažment organizácii, ktoré sú podkladom pre ďalší rozvoj zamestnancov. V komparácii jednotlivých

zdravotníckych zariadení, v súkromnom sektore vo svojich odpovediach označili respondenti komunikáciu za „otvorenú“ v počte 69,33% odpovedí, na porovnanie v štátnom otvorenej komunikácii uviedlo 51,77% respondentov. Podľa Sekovej a kol. (2013) za problémom v komunikácii môžeme hľadať riziko nesprávnej interpretácie, kedy informácie sú prehliadané, alebo mylné. Na základe týchto skutočností zamestnanci môžu mať strach prejaviť pocity, názory pre možné sankcie. Na základe uvedeného preto aj hodnotiace pohovory by mali byť súčasťou komunikácie. Avšak hodnotiace pohovory nemajú pevné miesto v motivačných stratégiách zamestnávateľov, čo v odpovediach respondentov len 40,6 % deklaruje aktívne hodnotiace pohovory na vlastnom pracovisku, z toho je 61,33% odpovedí respondentov zo súkromných zdravotníckych zariadení a 22,35% zo štátnych zdravotníckych zariadení. Kubalák (2013, s. 390) uvádza, že *hodnotenie je prínosom aj pre hodnotených zamestnancov. Hodnotenie totiž vytvára systémové predpoklady k tomu, aby ich priamy nadriadený venoval výlučnú pozornosť tým problémom, ktoré majú pre ich prácu, ďalší osobný rozvoj a kvalitu života rozhodujúci význam.*

Podľa odpovedí respondentov sú pracovné a prevádzkové problémy v záujme manažérov súkromných zdravotníckych zariadení, čo prezentujú odpovede respondentov v počte 53,33 % a zo štátneho sektora to predstavovalo 20,0 % odpovedí. Podľa odpovedí respondentov preferovaným štýlom riadenia v zdravotníckych zariadeniach môžeme spoločne označiť v 42,5 % ako participatívny s prebiehajúcou diskusiou, čo predstavuje menej ako polovica z celkového počtu. Ak komparačne porovnáme štátny sektor predstavuje to 24,71% odpovedí a súkromný sektor 62,67% odpovedí respondentov. Direktívny prístup však tiež uvádza vo svojich odpovediach 40,0 % respondentov. Ako uvádza Seková a kol. (2013) nielen štýl vedenia, ale aj iné existujúce faktory prispievajú k výkonnosti tým, že ovplyvňujú pracovnú klímu. Zaraďuje tu flexibilitu, jasnosť a zrozumiteľnosť práce, zodpovednosť, aktuálne štandardy a pod.. Ďalej uvádza, že manažéri využívajúci direktívny štýl riadenia, potláčajú u zamestnancov atribúty ako zodpovednosť, flexibilita a pod. Vybavenie pracoviska vo svojich odpovediach uviedlo až 69,6 % respondentov ako špičkové, alebo dobré, z čoho predstavuje 61,33 % odpovedí respondentov zo štátneho sektora a 76,49 % respondentov to uvádza zo súkromného sektora. Motiváciu zo strany zamestnávateľa voči zamestnancom najviac respondentov vníma pri podpore vzdelávania zdravotníckych pracovníkov, čo sa opätovne potvrdilo aj pri položke týkajúcej sa priamo podpory vzdelávania zo strany zamestnávateľa, čo uviedlo v deklarovaní odpovedí až 78,1 % respondentov. Kubalák (2013) v tejto súvislosti vyjadruje potrebu vzdelávať zamestnancov v tých oblastiach (schopnosti a zručnosti), ktoré sú predpokladom dlhodobej úspešnosti v organizácii. Zároveň autor venuje pozornosť aj pracovným podmienkam, ktoré zahŕňajú benefity, či isté výhody. Organizácie, ktoré si uvedomujú pozitívny vplyv takýchto motivátorov, zvyšujú úroveň spolupatričnosti zamestnancov s organizáciou. Seková a kol. (2013) zdôrazňuje, potrebu vytvárania optimálnych podmienok pre vzdelávanie a ďalší rozvoj zamestnancov, pretože sú to kľúčové oblasti vo vzťahu riadenia ľudských zdrojov v danej organizácii, ktoré predstavujú možnosť efektívneho využitia ľudského potenciálu. Je pozoruhodné spoločné zistenie, že 21,3 % respondentov uvádza vo svojej odpovedi motiváciu v pracovných podmienkach a 21,3 % respondentov naopak uvádza, že ničím ich zamestnávateľ nemotivuje.

H3: Čím kreatívnejšie je uplatňovanie motivačných nástrojov v manažmente ľudských zdrojov, tým menšia je pravdepodobnosť odchodu, fluktuácie, alebo zmeny povolania zdravotníckych pracovníkov vo všetkých vekových kategóriách.

Potvrdila významný vplyv motivačných nástrojov v manažmente pri úvahách o zmene zamestnania. V celkovom súbore respondentov, 21,3% sa vyjadrilo, že ich zamestnávateľ vôbec nemotivuje. Absentujúcu motiváciu autorka Seková a kol. (2013) charakterizuje v zmysle uplatňovania zvyšujúceho sa negatívneho prístupu zo strany zamestnancov vo forme plytvania s pracovným časom, rôzne osobné investície voči ostatným, rušenie iných v práci, spochybňovanie politiky organizácie a verejná negácia. Ak komparatívne porovnáme súbory odpovedí, odpoveď respondentov, ktorí uviedli „nič ma nemotivuje“ je zastúpená v skupine 17 odpovedí rozhodnutých pre zmenu povolania. Ako uvádza Hadašová (2007) sila motivácie priamo ovplyvňuje zamestnaneckú stabilitu a lojalitu, ktoré sa prejavujú v pracovnej spokojnosti a pôsobia na pozitívny vývoj pracovnej atmosféry, samotný pracovný výkon zamestnancov a ich participáciu v rámci pracovného kolektívu. Súčasne aj autori Škrľa, Škrlová (2003) prezentujú názor o významnosti motivácie v pracovnom prostredí. Sú toho názoru, že motivačné prostredie do istej miery upevňuje vzťahy a zvyšuje odolnosť zamestnancov voči negatívnym vplyvom v pracovnom procese.

H4: Zdravotnícki pracovníci, ktorí negatívne hodnotia faktory pracovného prostredia a pracovné podmienky, materiálne-technické vybavenie pracovísk, častejšie uvádzajú, významný vplyv na úvahy zamestnanca na zmenu povolania. Materiálne technické vybavenie pracovísk nemá vplyv na úvahy o zmene povolania, či zamestnávateľa. Toto zistenie nás prekvapilo, pretože sme ho považovali za súčasť pracovného prostredia. V súbore respondentov 75,47 % uvažujúcich nad zmenou povolania uviedlo materiálne technické vybavenie ako „špičkové, alebo dobré“. Zmena povolania sa zdá byť aktuálna len pre 53 respondentov prezentujúcich odpovede „som rozhodnutý pre zmenu/áno, uvažujem o zmene“, čo predstavuje spolu 33,12 %. Podľa Blažeka (2011) materiálne technické hľadisko má vplyv na pracovný výkon, pretože súvisí s uspokojovaním fyziologických potrieb zamestnancov, ale aj potrebou účty. Jedná sa o podmienky vybavenia vlastného pracoviska, používanie osobnej ale aj pracovnej techniky, klimatické vybavenie, priestorové riešenie, kvalitu použitých materiálov a nábytkového a iného zariadenia v pracovnom priestore. Autor Kubalák (2013) uvádza názor, že v každej organizácii sú isté problémy vo všetkých jej sférach. Zaujímavé je však zistenie, že ak je v technicko - ekonomickej sfére venovaná patričná systémová pozornosť, problémy v oblasti personálnej práce, sú riešené na základe zjednodušených úvah. Ako náš výskum preukázal, materiálne technické vybavenie nie je dôvodom pre zmenu povolania, ale istým spôsobom vplyva na kvalitu poskytovaných služieb z priestorového hľadiska.

H 5: Zdravotnícki pracovníci, ktorí pokladajú svoje finančné ohodnotenie za nedostatočné, častejšie uvažujú o zmene povolania. Finančné ohodnotenie nemá vplyv na úvahy o zmene zamestnávateľa. Zistenie tejto skutočnosti je prekvapujúce, pretože 95,6 % respondentov vo svojich odpovediach vyjadrilo nespokojnosť so stavom finančného ohodnotenia. Ako uvádza Blažek (2011), plat nepredstavuje pre zamestnanca jedinou formu ohodnotenia. Zamestnanec vníma aj nefinančnú odmenu vo forme ocenenia, čo sa už koreluje s nefinančnými formami a prelína s formou benefítov. Seková a kol. (2013) označuje odmenu zamestnanca za kľúčový prvok vo vedení ľudí v zmysle odmeňovania, uznania, spätnej väzby ich pracovných výkonov. Je nevyhnutné v motivačnom prostredí hodnotiť odvedenú prácu a zamestnancovi oznámiť formu odmeňovania. V našom výskume sa potvrdilo, že tento motivačný faktor akým je mzda, nie je dôvodom pre zmenu povolania, či zamestnania. Finančné ohodnotenie vnímajú zdravotnícki pracovníci ako nedostatočné, ale štatisticky to nepredstavuje významný dôvod pre zmenu zamestnávateľa.



Štatistické spracovanie hypotézy H6 : Zdravotnícki pracovníci, ktorí vnímajú pozitívne spôsob riadenia a organizačnú kultúru zdravotníckeho zariadenia, menej často uvažujú nad zmenou zamestnávateľa potvrdilo, že organizačná kultúra a systém riadenia zdravotníckych zariadení má vplyv na úvahy o zmene zamestnávateľa. Organizačná kultúra má priamy dopad na správanie a postoje zamestnancov. Kubalák (2013) uvádza, že firemná kultúra má operatívny, ale aj strategický význam, ktorý umožňuje synergický efekt v oblasti motivácie zamestnancov a v oblasti koordinácie. Atmosféru na pracovisku vnímajú zdravotnícki pracovníci v 71,3 % ako príjemnú, či kolegiálnu. V odpovediach respondentov, ktorí neuvažujú o zmene povolania v počte 66,86 % sa pozitívne vyjadrujú k atmosfére na vlastnom pracovisku. Ako prezentuje Seková a kol. (2013), organizačná kultúra sa prejavuje v správaní zamestnancov každý deň a je jej odrazom. V súbore uvažujúcich a rozhodnutých pre zmenu povolania je zaznamenaných len 4 negatívnych odpovedí. Negatívne faktory definované ako stres na pracovisku, v ktorom za primárny zdroj stresu 31,3 % respondentov uvádza nedostatok času a k tomu sa pridávajú respondenti uvádzajúci v 8,6 % zlu organizáciu práce a zároveň 18,8 % respondentov uvádza ako zdroj stresu nedostatok personálu. Spolu to predstavuje 58,7 % odpovedí, ktoré poukazujú na možné negatívne pracovné prostredie. Ako uvádza Mikulaščík (2009), stres spôsobuje vyčerpanie organizmu, preto keď je zamestnanec vyčerpaný, je senzitívny a akúkoľvek záťaž vníma intenzívnejšie, citlivejšie a to ešte viac spôsobuje jeho vyčerpanosť. Preto môžu byť reakcie zamestnancov neprimerané až provokujúce okolie. Je preto na zväznenie dostatočného počtu personálu, aby nedochádzalo k stavom vyčerpanosti a prípadného syndrómu vyhorenia zamestnancov, čo vedie k nožnej fluktuácii. Záverom môžeme konštatovať, že realizovaným výskumom sa potvrdili 4 hypotézy : H1 , H2 , H3 , H6. zo 6. pracovných hypotéz.

## 2. NÁVRHY A ODPORÚČANIA PRE PRAX

Na základe získaných výsledkov výskumu, ktoré sa týkali názorov a postojov zdravotníckych pracovníkov rôznych pracovných kategórií pracujúcich štátnych a neštátnych zdravotníckych zariadeniach na vplyv motivácie zdravotníckych pracovníkov z pohľadu motivačných aspektov, interpersonálnych vzťahov v procese poskytovania zdravotnej starostlivosti. Zo subjektívnych názorov a postojov respondentov na motivačný proces vo vlastnom zdravotníckom zariadení, navrhujeme odporúčania, ktoré napomôžu k zefektívneniu procesu motivácie zdravotníckych pracovníkov :

- Plánovať motivačné stratégie a motivačné programy zamerané na aktívne zvyšovanie motivácie uplatniteľné aj v štátnych zdravotníckych zariadeniach.
- Uplatňovať v procese riadenia ľudských zdrojov aktívnu komunikáciu a spätnú väzbu vo vzťahu nadriadení - podriadení, vedúci pracovníci - zamestnanci.
- Zatraktívniť zdravotnícke povolanie vo všetkých kategóriách pre mladú generáciu zo strany zamestnávateľov, stavovských organizácií, legislatívy,
- Pravidelne realizovať hodnotiace pohovory za účelom podporovania odborného rastu zdravotníckych pracovníkov.
- Štýl vedenia smerovať k participatívnemu štýlu a podporou aktívneho prístupu zo strany zamestnancov.
- Podporovať a budovať pozitívnu atmosféru pracovného prostredia s kolegiálnymi priateľskými vzťahmi.
- Realizovať pravidelne hodnotenie spokojnosti zamestnancov.
- Aktívne riešiť negatívne faktory alebo zdroje stresu, konfliktov apod.
- Pravidelne a verejne hodnotiť pozitívny prístup zdravotníckych pracovníkov na vlastnom pracovisku.

- Organizovať spoločenské a kultúrne stretnutia pracovníkov spoločne s vedením zdravotníckych zariadení za účelom upevňovania firemnej kultúry.
- Prehodnocovať existujúce benefity a vytvárať nové aktuálne zamerané v rámci motivačnej stratégie.

## 3. ZÁVER

Úloha motivácie v pracovnom prostredí je veľmi významná. Prispieva nielen k pracovnej produktivite, ale vytvára do určitej miery i odolnosť voči rôznym pracovným prekážkam a umožňuje prekonávať nepriaznivé pracovné podmienky. Prepracovaní, vystresovaní zamestnanci, pracujúci pod neustálym tlakom, nie sú schopní dlhodobo dosahovať vysoké pracovné výsledky a veľakrát práve z nedostatku motivácie odchádzajú zo zamestnania. V súčasnosti mnoho zdravotníckych organizácií rieši nadmernú fluktuáciu, mnoho prípadov ukončenia pracovného pomeru a snaží sa nájsť efektívne možnosti motivovania zdravotníckych pracovníkov. Efektívna motivácia zamestnancov je predpokladom úspešného zvládnutia procesov prebiehajúcich v organizácii. Jej naplneniu musí predchádzať záujem nadriadených o svojich podriadených, poznanie ich osobnosti, ich potrieb, preferencií slabých a silných stránok, ale i problémov či očakávaní. Uvedené si vyžaduje od manažérov určité kompetentnosti a osobnostné rysy odrážajúce sa vo vysokej úrovni emocionálnej a kultúrnej inteligencie. Dôraz sa kladie na individuálny, participatívny prístup, na rozvoj angažovanosti zamestnancov, na podporu ich vernosti a oddanosti voči organizácii. Motiváciu zamestnancov možnosť zvyšovať poskytnutými odmenami, zamestnaneckými výhodami a oceneniami, dobrými pracovnými podmienkami a pracovnými vzťahmi, efektívnym poskytovaním spätnej väzby, informovanosťou, možnosťou rozvoja a kariérneho rastu (Škrľa, Škrlová 2003).

## Zdroje

1. ELIAŠOVÁ, A., HADAŠOVÁ, L., FEDURCOVÁ, I. *Vybrané kapitoly zo zdravotníckeho manažmentu*. Prešov: Vydavateľstvo Prešovskej univerzity. 2017. 164 s. ISBN 978-80-555-1823-7.
2. HADAŠOVÁ, L., RUSNÁKOVÁ, R., *Podpora motivačnej stratégie v ošetrovatelstve*. In. Sestra a lekár v praxi. Roč. VI., č. 7-8. 2008 ISSN 1335-9444.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3.vyd.Praha : Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
4. KUBALÁK, M. *Efektívne riadenie ľudských zdrojov*. 1. vydanie. Žilina: EUKÓDEX. 2013. 536 s. ISBN 978-80-8155-016-4.
5. MIKULAŠČÍK, M. *Manažérska psychologie*. Praha: Grada Publishing. 2008. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
6. PAUKNEROVÁ, D., a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
7. PLEVOVÁ, I. a kol. *Management v ošetrovatelství*. Praha:Grada.2012. 314s. ISBN 978-80-247-3871-0.
8. SIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
9. SEKOVÁ, M. a kol. *Manažment II: Ľudia v organizácii a organizačná kultúra*. 1.vydanie. Bratislava: Iura Edition.2013. 172 s. ISBN 978-80-8078-511-6.
10. ŠKRĽA, P., ŠKRĽOVÁ, M. *Kreativní ošetrovatelský management*. Praha:Advent Orion.2003. 491 s. ISBN 80-967514-3-3.