

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zdravotně sociální fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Radka Doudová

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

České Budějovice

Zdravotně sociální fakulta

**Vyhodnocení atmosféry v pracovní skupině z hlediska dimenze:
komunikace, stylu vedení a spokojenosti**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Radka Doudová

Ing. Iva Brabcová

ABSTRACT

The Thesis dealt with the issues of management style, communication and satisfaction with work conditions among shift nurses. The survey research was based on anonymous questionnaires given to shift nurses in České Budějovice Hospital.

The survey research was aimed at satisfaction survey in particular areas of the individual dimensions. We evaluated relations at workplace, communication forms used among nursing staff, managerial style of superiors, nurses-managers. We also examined for example satisfaction with remuneration, getting up for work early in the morning and convenience and appearance of nursing uniforms.

Upon hypotheses set in advance the survey research led to a conclusion which is favourable for this particular hospital. There were high criteria set for confirmation of the hypotheses. Each hypothesis was mapped by 15 statements in a questionnaire. Where at least 70 per cent of statements were assessed positively the hypothesis was considered confirmed. Where this criterion was not met the hypotheses was not confirmed.

Nurses consider communication at their workplaces interactive, so the first hypothesis was confirmed in more than 70 per cent of statements. The second hypothesis we set was that managerial staff choose managerial style oriented in relation with subordinates. This hypothesis was also confirmed in more than 70 per cent of positive assessment. The last hypothesis, that nurses are satisfied with their work conditions was not confirmed.

This Thesis tries to emphasise strengths and weaknesses occurring in the medical care system from the point of view of shift nurses. The results will be provided to České Budějovice Hospital for internal use. This work might also be used as a pilot version for a possible regular project for evaluation of satisfaction among shift nurses of this hospital.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Vyhodnocení atmosféry v pracovní skupině z hlediska dimenze: komunikace, stylu vedení a spokojenosti „vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím s uveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou na veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalení plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 24. 7. 2010

Radka Doudová

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Ivě Brabcové za trpělivé vedení při přípravě mé bakalářské práce. Dále mé poděkování patří směnným sestřám nemocnice České Budějovice, které byly ochotné pomoci mi vyplněním dotazníků a poskytly mi informace, které jsem do své bakalářské práce použila. A v neposlední řadě děkuji mé rodině a partnerovi za trpělivost a hlavně finanční podporu.

Obsah:

Úvod	3
1. Současný stav	5
1. 1 Organizační kultura	5
1. 1. 1 Organizační kultura- vymezení pojmu	5
1. 1. 2 Oblasti organizační kultury	6
1. 1. 3 Rituály v organizační kultuře	6
1. 1. 4 Symboly v organizační kultuře	6
1. 2 Ošetrovatelský management	7
1. 2. 1 Ošetrovatelský management- charakteristika	7
1. 2. 2 Proces řízení lidských zdrojů	7
1. 2. 3 Sestra manažerka	8
1. 2. 4 Formální a neformální vůdce	9
1. 3 Styl vedení	9
1. 3. 1 Základní styly vedení	10
1. 3. 2 Manažerská mřížka	11
1. 3. 3 Třífaktorový styl vedení	12
1. 4 Pracovní skupina	13
1. 4. 1 Role ve skupině	13
1. 4. 2 Normy v pracovní skupině	14

1. 4. 3 Hierarchie pracovní skupiny	14
1. 4. 4 Velikost pracovní skupiny	15
1. 4. 5 Konflikty v pracovní skupině	15
1. 4. 6 Přeměna skupiny v tým	16
1. 5 Komunikace	16
1. 5. 1 Interaktivní komunikace	16
1. 5. 2 Formy komunikace	17
1. 5. 3 Struktura rozhovoru	17
1. 5. 4 Efektivní komunikace	18
1. 5. 5 Překážky efektivní komunikace	19
1. 6 Komunikace mezi zdravotnickým personálem	20
1. 6. 1 Zdravotnická dokumentace	20
1. 6. 2 Telefonování	21
1. 6. 3 Klinický informační systém	21
1. 7 Pracovní podmínky	21
1. 7. 1 Pracovní podmínky	22
1. 7. 2 Oděvy	22
1. 7. 3 Pracovní doba	22
1. 7. 4 Pracovní podmínky žen	23
2. Cíl práce, hypotézy	24

2. 1 Cíl práce	24
2. 2 Hypotézy práce	24
3. Metodika	25
3. 1 Metodika práce	25
3. 2 Charakteristiky zkoumaného souboru	25
4. Výsledky	26
5. Diskuze	50
6. Závěr	57
7. Seznam použité literatury	59
8. Klíčová slova	62
9. Přílohy	63

Úvod

Hlavním předmětem výzkumného šetření bylo zmapovat organizační kulturu zdravotnického zařízení v dimenzích komunikace, stylu vedení a spokojenosti s pracovními podmínkami. Tyto tři oblasti jsou velmi cennými indikátory pro vyhodnocení atmosféry v pracovní skupině. Shromážděné informace mohou posloužit ke zkvalitnění nebo upevnění pracovních podmínek sester. Cílovou skupinou, která tvořila výzkumný vzorek, jsou směnné sestry na lůžkových odděleních nemocnice České Budějovice a.s. Vyplněním dotazníků reagovaly na současnou atmosféru v jejich pracovních skupinách.

Práci na toto téma jsem si zvolila proto, že výsledky šetření mohu použít i pro vlastní potřebu. Ukázali mi, jak má správně fungovat pracovní skupina, na jakých základech je možné postavit kvalitní pracovní tým. Jaké styly vedení existují, jaké styly mohou sestry manažerky používat, a jakou vyvolávají odezvu. V oblasti komunikace jsem čerpala poznatky o možnostech komunikace, bariérách efektivní komunikace a komunikačních kanálech. A nakonec ve třetí dimenzi jsem se seznámila s pracovními podmínkami. Jaké vlastně mají být. A jsou-li s nimi sestry spokojené.

Všechny tyto informace jsou ukazatelem atmosféry, kvality péče, spokojenosti sester. Tým, který má správnou strukturu, vhodné vedení, fungující komunikaci a je spokojený na svém pracovišti a vyhovují mu podmínky stanovené zaměstnavatelem, by měl poskytovat kvalitnější péči než nefunkční pracovní skupina s porušenými mezilidskými vztahy v nevhodném prostředí.

Cílem této práce bylo vyhodnotit atmosféru na jednotlivých lůžkových odděleních v dimenzích styl vedení, komunikace a spokojenost s pracovními podmínkami. Zjistit co spatřují sestry jako dostatečné a kde shledávají nedostatky v těchto konkrétních oblastech. Předpokládám, že výsledky, které jsme získali, budou využitelné jako zpětná vazba na jednotlivých odděleních nebo jako pomůcka při formování a zlepšování atmosféry na každém oddělení. V době, kdy je fluktuace sester vysoká by tato práce mohla posloužit jako vodítko pro sestry manažerky, které by měli

možnost získat z této práce informace o potřebách sester a realizovat je ve prospěch oddělení a jeho funkčnosti.

1 SOUČASNÝ STAV

1.1 Organizační kultura

1.1.1 Organizační kultura - vymezení pojmu

Stejně, jako každého člověka můžeme považovat za osobnost, dá se stejně tak hovořit i o jakékoliv zdravotnické firmě, organizaci nebo společnosti. Osobností organizace je organizační kultura, která ji nejlépe charakterizuje (4).

Organizační kulturou značíme určitá pravidla, podle kterých se všichni zaměstnanci chovají. Ve zdravotnických zařízeních má organizační kultura důležitou roli. Sestry ve vedoucích funkcích si musí tuto podmínku uvědomit. Organizační kulturou se rozumí celkové vnímání toho, jak se organizace stará o lidi - zaměstnance, klienty. A jak si představuje interpersonální chování. Obecně platí, že každá organizace, každé oddělení má svou nějakým způsobem modifikovanou organizační kulturu, která ovlivňuje i chování sester, a tím pádem chod oddělení. Projevuje se způsobem oblékání, gesty, rétorikou, rituály, tradicemi a dalším chováním, které jednotlivci realizují proto, aby dosáhli společného cíle (6).

Organizační kultura je komplexní záležitost, a proto je velmi těžké jí měnit. Udržuje pohromadě kolektiv. Organizační kulturu můžeme i hodnotit. Nejčastěji podle toho, jak se na oddělení pracuje, jakým způsobem se dosahuje úspěchu a uznání a jak se určují priority. U organizační kultury můžeme pozorovat i rizika rozvoje. Mezi tato rizika patří absence organizačních porad, izolace sestry manažerky od kolektivu sester, ignorace a nezájem o nové postupy a inovace, nezájem o kvalitní péči a vnímání zaměstnanců jen jako položek do nákladů. Kvalitní organizační kultura zaručuje vysokou produktivitu práce, loajálnost zaměstnanců, kreativitu a dobrý přístup k práci (12).

Jak již bylo zmíněno, kultura má i své hodnoty, rituály, postupy, mýty a systémy, které umožňují, aby veškeré činnosti byly vykonávány za předem daným

účelem. Umožňuje zaměstnanci identifikovat se se svou prací, být členem organizace, mít v ní důvěru a pracovat v její prospěch, což vede k prosperitě celé společnosti (3).

1. 1. 2 Oblasti organizační kultury

Kultura organizace má 7 oblastí, které se podílí na její konkrétní podobě. Jsou to orientace na lidi, orientace na výsledky, orientace na tým, agresivita a stabilita, orientace na inovace, schopnost přijímat rizika a oblast, ve které je pozornost věnovaná detailům. Sestry manažerky formují svou pracovní skupinu tím, že více inklinují k některé z oblastí, a tím dávají konkrétní obraz svému pracovišti. Například sestra orientovaná na výsledky se tolik nestará o postupy, kterými se ke kým cílům došlo. Důležitý je pouze výsledek. Různou kombinací těchto oblastí dává sestra manažerka svému pracovišti osobnost, výjimečnost a jedinečnost (3).

1. 1. 3 Rituály v organizační kultuře

Rituál je velmi důležitý kanál pro nové zaměstnance. Každá organizace má své dané rituály. Například pro některé jsou nedílnou součástí vánoční večírky. Rituál pomáhá utvářet přátelské vazby, poznat se i mimo pracovní povinnosti. Pokud mezi zaměstnanci vznikají vztahy, podporuje to sounáležitost s danou organizací. Spokojení zaměstnanci vykazují vyšší produktivitu práce. Tím, že zaměstnavatelé přispívají na kulturu, stává se běžným obrázkem, když kolegyně pravidelně vyráží společně do kina nebo divadla. Organizace tím přispívá k upevnování vazeb mezi zaměstnanci (17).

1. 1. 4 Symboly v organizační kultuře

Dalším kanálem jsou symboly. Můžeme sem zařadit uniformy. Uniformy rozdělují jednotlivý zdravotnický personál podle odbornosti a pracovního zaměření. Jsou symbolem sounáležitosti v organizaci. Podle materiálu a kvality se dá snadno poznat, jak si organizace na trhu stojí, jak jí záleží na prestiži, na designu. Dalším ze symbolů může být vybavení pracoven sester, zvýhodněné stravování, ubytování. Taktéž ukazuje na finanční zázemí organizace, její prestiž na trhu. Ve zdravotnictví se velmi často setkáváme s interním jazykem. I ten je dalším kanálem pro vývoj organizační

kultury. Snad žádné jiné povolání nemá tak specifický jazyk. Laikovi často přijde, že zdravotníci používají úplně cizí jazyk. Tím, že se zaměstnanec naučí používat jazyk organizace, přijímá její kulturu (16,17).

1. 2 Ošetrovatelský management

1. 2.1 Ošetrovatelský management

Každá dobrá sestra manažerka by měla své zaměstnance chápat ne jako finanční výdaje, ale jako nástroj k dosažení úspěšnosti a prosperity organizace. Péče o zaměstnance a jejich rozvoj pozvedá organizace na přední příčky. Velké organizace mají pro péči o zaměstnance specializovaná oddělení, ale dobrá sestra manažerka by měla při činnostech s lidskými zdroji s tímto oddělením úzce spolupracovat. Vhodné využívání politiky řízení lidských zdrojů zvyšuje až o 30 % tržní hodnotu společnosti. Do této politiky se řadí několik postupů, jak zajistit kvalifikované pracovníky, kteří budou svou práci vykonávat dobře (22).

1. 2. 2 Proces řízení lidských zdrojů

Existuje devět klíčových součástí procesu řízení lidských zdrojů, které v organizaci zajišťují vysoký výkon zaměstnanců. Jmenovitě jsou to plánování lidských zdrojů, nábor, výběr, poté uvedení na pracovní pozici a školení a na závěr řízení výkonu, odměňování a oceňování a rozvoj kariéry. Tyto činnosti jsou postupně seřazeny tak, jak po sobě následují. První trojice zajišťuje proces identifikace a výběr kompetentních sester, například sester specialistek. Další dvě činnosti tyto kompetentní sestry nadále zkvalitňují a vzdělávají, aby se minimálně udržel získaný standard kvality, nebo ještě lépe zvyšoval se. Poslední trojicí činností je snaha tyto zaměstnance udržet. Neopomenutelné je vnímat každého zaměstnance v jeho vnitřním a vnějším prostředí, které má velký vliv na jeho spokojenost, výkonnost a kvalitu výkonu (18).

1. 2. 3 Sestra manažerka

Manažerem se zpravidla stávají lidé s vrozenou potřebou řídit, mající velký vliv na ostatní. Zastávat takovou funkci je velmi náročné kvůli tomu, že jsou v neustálém kontaktu s lidmi, kteří je hodnotí. Pro manažera je základem úspěchu síla osobnosti, schopnost působit přesvědčivě a uvědomění si, že je neustále středem zájmu (15).

Sestra manažerka by měla být také nositelkou znalostí, schopností a osobnostních rysů. Mnoho psychologů se zabývá studii osobnostních charakteristik dobrého manažera. Jejich studie poukazují na to, že manažeři, stejně jako ostatní lidé mají dva druhy vlastností. Vrozené a získané. Vrozené jsou výsledkem fylogeneze, získané jsou výsledkem ontogeneze (6).

Schopnosti lze dělit i na schopnosti odborné, interpersonální, koncepční, diagnostické a analytické. Tyto schopnosti sestra manažerka potřebuje k vykonávání specializovaných aktivit. Umožňují plánovat, rozpoznat rizika a efektivně pracovat s financemi. Mezi interpersonální schopnosti řadíme schopnost aktivně naslouchat, citlivost k odlišnému názoru, schopnost komunikovat, interpretovat, objasňovat informace, schopnost zachovat sebeúctu u ostatních a podporovat efektivnost ve všech oblastech. Ke specifickým vlastnostem patří koncepční schopnosti. Díky nim sestra dokáže vyjednávat, přesvědčovat a spolupracovat v různých koalicích. Diagnostické schopnosti sestře pomáhají diagnostikovat příčiny problémů, které by mohly ovlivňovat kvalitu poskytované péče. Jedinečná schopnost sestry manažerky je selfmanagement, který můžeme rozdělit do tří oblastí. Sebepoznání, osobní rozvoj a nakonec sebehodnocení. Čím lépe sestra manažerka zná sebe, tím větší šanci má poznat ostatní, strategicky reagovat a být dobrým vůdcem. Úspěšné sestře manažerky se přisuzují tyto vlastnosti: ambicióznost, která vyjadřuje vysokou motivaci k úspěchu, soutěživost a seriózní přístup ke kariéře v ošetrovatelství. Energičnost neboli schopnost disponovat energií potřebnou pro vytrvalost, překonávání zklamání, překážek na cestě k úspěchu, na změny v ošetrovatelství. Perspektivnost, tedy schopnost myslet v dlouhodobých dimenzích. Orientace na cíl, politická aktivita, která taktéž souvisí s úspěšností sestry manažerky. Presentováním cílů, plánů, perspektivy ošetrovatelství na politické půdě je předpokladem celkové úspěšnosti oboru. A v neposlední řadě nezávislost na okolí,

protože vyjadřuje schopnost manažerky odlišovat podstatné od nepodstatného. Tato vlastnost umožňuje úsporně zacházet s pracovním časem a šetřit tak vlastní energii a zdraví (7).

1. 2. 4 Formální a neformální vůdce

Vedením sestry manažerka působí na své okolí tak, aby bylo dosaženo kýženého cíle. Základními rysy sestry manažerky jsou hluboké teoretické vědomosti z oblasti ošetrovatelství, teorie řízení, psychologie, etiky, komunikace, vlastní iniciativa, sebejistota a schopnost vnímat situace v širších souvislostech. V ošetrovatelském managementu rozeznáváme dva základní typy vůdce. Formálního a neformálního. Formální vůdce je charakteristický tím, že je oficiálně pověřen tuto funkci vykonávat. Má tak právo konat, vést a řídit. Důležitou podmínkou pro úspěch je v tomto případě respekt sester a jejich zapojení při řešení úloh. Neformální vůdce nemá oficiální pověření na řízení činnosti sester. Působení neformální manažerky může mít pozitivní vliv tehdy, pokud je její chování a konání v souladu se zájmy ošetrovatelství. Z historie je výborným příkladem Florence Nightingale. Její úspěch tkvěl v tom, že v důležitých situacích správně jednala z vlastní vůle (22, 10).

1. 3 Styl vedení

Schopnosti organizovat a vést lidi jsou přímo spojeny s úspěchem organizace. Dobrá sestra manažerka umí využít své podřízené k plnění společných cílů. V ošetrovatelství je sestra manažerka součástí funkčního týmu, který se společně snaží dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejnižší ekonomickou zátěží na organizaci. To, jak sestra manažerka vede svůj tým, se nazývá styl vedení. Neexistuje jednotný model, který by se dal využít pro všechny situace, skupiny a organizace. Vedení musí manažerka podřídit svému týmu. Kolektiv je jedním z určujících znaků, podle kterých se styl vedení volí. Velmi důležitým faktorem je zaměření sestry manažerky. To, jestli se orientuje na své podřízené nebo na činnosti a výkonnost skupiny. Při vedení orientovaném na osoby se sestra manažerka orientuje na tým, společnou práci. Na dobré vztahy. Sestra manažerka je součástí týmu, je jedním z kolektivu, podporuje dobré

vazby, vzbuzuje v jednotlivcích pocit vlastní zodpovědnosti za vykonanou práci. Tento styl vedení se často označuje za nebyrokratický. Je vhodný zejména pro zralé a déle fungující skupiny. Proti tomu styl orientovaný na činnosti nelpí na přátelských vztazích, spíše na udržování formálních vztahů. Důraz je kladen na co nejlepší výkon. Velmi se dbá na důkladnou administrativu. V ošetrovatelství se zakládají standardy, vytvářejí co nejefektivnější postupy. Avšak řízení ošetrovatelského týmu potřebuje kombinaci obou pohledů na vedení (7).

1. 3. 1 Základní styly vedení

Čtyři základní styly vedení jsou založené na využívání pravomocí sestry manažerky. Řadíme sem autokratický styl vedení. Sestra manažerka v tomto případě využívá svého postavení a moci k řízení skupiny. Sama stanovuje cíle. Nikoho se neptá. Jako motivační prostředky využívá metody osobního ohodnocení, ale i trestů. Podle názorů mnohých odborníků tento styl vedení je stresující a podřízení pracují pod velkým, až nepřiměřeným tlakem. V praxi se nejedná o styl vedení, nýbrž o automatické, bezmyšlenkovité plnění úkolů, které byly zadány. Tento styl potlačuje individualitu a rozvoj podřízených. Může podporovat rozvoj agrese, strachu a závislosti. Racionálně empirický styl vedení je založen na předpokladu, že podřízení jsou schopni využívat zdravý rozum a podle něj jednat a pracují. Sestra manažerka se snaží podporovat přirozený rozvoj, podporuje a motivuje podřízené k rozvoji a spolupráci ve prospěch celé organizace. Sestra manažerka využívající demokratický styl vedení je součástí kolektivu, každé rozhodnutí konzultuje s podřízenými, rozhodnutí podle nich mění a modifikuje. Požaduje zodpovědnost a nadšení pro práci. Demokraticky „panuje“ na svém pracovišti. Je často velmi oblíbenou vedoucí a tým bývá velmi efektní a výkonný. Participační styl vedení je vlastně kombinací stylu demokratického a autokratického. Sestra manažerka své rozhodnutí konzultuje s podřízenými, ale konečné rozhodnutí nechává sobě. Je analytička. Problémům čelí a snaží se je řešit. Od podřízených vyžaduje vyjádření se k problémům, ale vždy má poslední slovo. Dalším možným stylem je Laissez-faire. Neboli styl volné ruky. Sestra manažerka tým neřídí, nemá přehled o financích, práci a výkonu zaměstnanců. V podstatě na pracovišti vládne

anarchie. Podřízení jsou apatičtí, práce není organizovaná, převládá chaos. Manažerka nemá autoritu, nedokáže efektivně vést. Metodou „shora-dolů“ se nazývá mocensko-nátlakový styl. Manažerka využívá své moci k řízení oddělení. Rozdává úkoly, dává příkazy. Sestry podřízené pouze vykonávají zadané úkoly, ale neztotožňují se s nimi. Kreativita sestry je opět potlačena. Proti stylu mocensko-nátlakovému se staví normativně-reedukační styl. Je to nejspíše nejvíc využívaný styl v ošetrovatelství vůbec. Manažerka tohoto stylu upřednostňuje sestry, jež jsou kreativní, jež umějí převzít zodpovědnost za vykonané. Jsou tvořivé a umí se přizpůsobit změnám. Spolupracují s manažerkou, společně konzultují a inovují (3, 7).

1. 3. 2 Manažerská mřížka

Manažerská mřížka je ve světě managementu uznávanou pomůckou. Jedná se o dvoufaktorový model, který vychází z podmínky, že vedení obsahuje dvě relativně nezávislé oblasti: zájem o lidi a zájem o výkon. Každý vedoucí pracovník k těmto oblastem přistupuje jiným způsobem. Proto se každá oblast hodnotí na stupnici 1 -9, tím vznikají čtyři různé kombinace. První kombinací je malý zájem nejen o výkon, ale i o lidi, charakteristickým rysem manažera je jistá neutralita a spíše držení si odstupů. Taková sestra manažerka nezasahuje ani do plnění úkolů, ani do vztahů a klimatu na pracovišti. Důležitá jsou pro ni pravidla a předpisy a jejich dodržování. Charitativní nebo také klubové řízení je druhou variantou v manažerské mřížce. Typickým rysem je velký zájem o lidi, jejich podpora, udržování vřelých přátelských vztahů. Manažerka je oblíbená, věří ve své podřízené, avšak výkonnost skupiny tím trpí. Není důležité dosáhnout co nejlépe a nejdříve cíle, ale na prvním místě je spokojenost zaměstnanců. Což z manažerského hlediska není příliš efektivní. Vysokým zájmem o výkon se vyznačuje autoritativní styl. Manažerka klade vysoké požadavky, stanovuje co nejvyšší cíle. Hodnotícím měřítkem je pro ni produktivita a náklady. Bývá často tvrdá, ale nejen vůči podřízeným, ale i vůči sobě. Je kritická. Věřící více svým schopnostem než ostatním. Nepodporuje interpersonální vztahy ani potřeby pracovníků. Další kombinace se označuje týmové řízení. Vysoký zájem má manažerka nejen o lidi, ale i o výkon. Dle situace se manažerka orientuje na vztahy na pracovišti nebo na dosažení cíle, nejen

kontroluje a hodnotí, ale i podporuje. Přesně si stanoví cíle. Přijímá nové nápady. Neodsouává problémy do pozadí, ale je schopna je řešit. Je pozitivním článkem pracovní skupiny a motivuje ji. Tento styl je vhodný pro vyspělejší skupiny a prezentuje se velmi často. Je srovnatelný s demokratickým stylem vedení. Toto jsou základní čtyři styly, které se v manažerské mřížce nachází. Můžeme si zvolit i „zlatou střední cestu“, která je umírněnou kombinací všech čtyř předchozích. Zakládá se na reálných schopnostech skupiny, využívá demokratických principů a věří v lidský faktor. Manažerka zastávající tento styl vedení bere ohledy na názory druhých, umí přistoupit ke kompromisu. Snaží se řešit konfliktní situace, udržuje pracovní morálku a v neposlední řadě sleduje výkon a jeho úroveň. (21)

1. 3. 3 Třífaktorové styly vedení

Dalším způsobem jak rozlišovat styly vedení je použít modely, které hodnotí více než dva faktory. Případový model podle Herseye a Blancharda bere v potaz tři faktory. Rozsah usměrňování a poradenství ze strany vedoucího, rozsah emocionální podpory a zralost podřízených. První typ tzv. „Usměrňování“ se vyznačuje velkou podporou a direktivností a menší emocionální podporou. Je vhodný pro nové, začínající pracovníky (3).

Druhým typem je koučování. Je intenzivní, v podpoře emocí i v usměrňování. Koučování se v poslední době stává velmi oblíbenou a užívanou metodou vedení. Je vhodné nejen pro podřízené, ale i pro široký management. Je aplikovatelná v každé sféře, ať už průmyslu, zemědělství, tak i ve zdravotnické sféře. Princip koučování spočívá v předpokladu, že koučovaný je odborníkem ve svém oboru, je schopný dělat svou práci, ale není dostatečně motivován. Snaží se z každého získat to nejlepší, aby byl ještě lepší ve svém oboru. Má snahu docílit zlepšení výkonnosti, spokojenosti a úspěchu. Probudit potenciál jedinců. Kouč nepotřebuje pomůcky ani knihy, čerpá přímo z koučovaného, vede ho správným směrem. Koučem se může stát pouze silná, schopná pozitivní osobnost, která je schopná získat pozornost, motivovat, naslouchat a působit na své okolí, není podmínkou, aby byl odborníkem v daném oboru. Koučovaný může být kdokoli, kdo je ochoten koučování podstoupit, základem úspěchu je víra a důvěra

koučovaného. Cílem je princip Výhra/výhra/výhra, jinak řečeno profitovat budou všichni zúčastnění. Pro kouče je výhra, že svým působením změnil myšlení a jednání koučovaného, pro koučovaného je výhrou osobní prospěch, vlastní spokojenost a pro podnik je výhrou to, že spokojený zaměstnanec zvýší vlastní produktivitu a tím může působit na své okolí (14).

Ve třetím typu třífaktorového vedení se sestra manažerka řídí stylem „Podporování“. Manažerka své podřízené vysoce emocionálně podporuje a opomíjí direktivní stránku. Je schopna se svými podřízenými spolupracovat a podporovat je, není však důsledná v dosahování cílů (7).

Důležité je, že každý styl vedení je vhodný pro jinou skupiny, pro jiného pracovníka. Někteří pracovníci jsou teoreticky schopní, ale málo motivovaní odvádět kvalitní výkony, nováčci jsou nejistí, dlouholetí zaměstnanci unavení a neschopní přijímat změny. Proto i styly vedení nejsou konstantní, mění se a upravují, aby adekvátně reagovaly na potřeby organizace a zaměstnanců a umožnily co nejvyšší efektivitu práce (22).

Ať již sestra manažerka zvolí jakýkoliv styl vedení, je velmi důležité, aby zůstala členem kolektivu. Nebyla hluchá ke svým podřízeným. Byla zodpovědná a neustále se učila novým věcem (7).

1. 4 Pracovní skupina

1. 4. 1 Role ve skupině

Role lze pojmenovat soubor modelů chování, které jsou typické pro danou pozici. Ve skupině se od jedince očekává určité chování spojené s jeho rolí ve skupině. Předmětem této role může být snaha dosáhnout určitého cíle a jeho splnění. Určitým konfliktem rolí může být, pokud sestra vykonává svou funkci a zároveň je v rámci organizace pověřena úkolem, který plně nesouhlasí s jejím přesvědčením. Například má dohlížet na to, zda ostatní sestry plýtvají materiálem. Nemůže se tak plně věnovat své práci a tento úkol je pro ni náročný tím, že jako členka neformální skupiny sester na

pracovišti je známá jako oblíbená a přátelská, je pro ni tedy velmi nepříjemné dohlížet a napomínat své kolegyně (17, 20).

1. 4. 2 Normy v pracovní skupině

Dodržování norem mezi sestrami nutně patří k mnoha dalším kolečkům ve stroji, která jsou nezbytná pro správné fungování celého stroje. Normy stanovují řád, říkají zaměstnancům, v kolik hodin začíná pracovní doba, v kolik končí, které prostory jsou vyhrazeny pro převlékání, jaké pracovní oděvy může sestra nosit, kde se může stravovat. Existují samozřejmě i neoficiální normy, které mezi sestrami na jednotlivých odděleních fungují. Někde je to společná ranní káva při předávání služby, jinde pravidlo, kterým si sestry mezi sebou rozdělují práci. Pokud někdo rituály nedodrží, stává se velmi často, že skupinou není přijat. Nebo o zaměstnání přijde. Respektování a tolerování norem je velice důležité pro každého jedince ve skupině. Umožňuje, aby práce měla svůj řád a byla vykonávána s efektem. Jedním příkladem může být seznam činností pro práci noční sestry. Každý den je třeba vykonat něco, pondělky můžou být dnem, kdy je třeba doplnit materiál, úterky pro objednání chybějících léků. Pokud by sestry pravidelně tuto normu nedodržovaly, oddělení by jednoznačně nemohlo fungovat. Práce sester stojí na pilířích vzájemné pomoci a vlastní aktivity. Vzdělání, věk, zkušenosti a dovednosti mohou být vlastnosti, které hodnotíme, pokud mluvíme o systémovém statusu ve skupině (13).

1. 4. 3 Hierarchie pracovních skupin

Ve skupinách funguje hierarchie. Status musí být formalizovaný, hodnotí se mnoha faktory, které jsou akceptovatelné ve skupině. Význam statusu je, že zaměstnanci potřebují mít rozdělené pracovní pozice a s tím souvisí i výše příjmu, pracovní povinnosti, možnost požívat určitých výhod. Nesoulad může vzniknout, pokud sestra manažerka povýší někoho, kdo v rámci hierarchie nestojí na takové výši a někoho „předběhnul“. Každý zaměstnanec má rád průhlednost, chce vědět proč a za co je kdo odměňován, čímž dostává pocit jistoty. Pokud manažer prosazuje postupy jinak, než se přisuzuje dle rolí a statusů začnou zaměstnanci zpochybňovat jeho autoritu. Klesá jejich motivace, pořádek a soulad v organizaci upadají (4).

1. 4. 4 Velikost pracovních skupin

Velikost jednoznačně ovlivňuje i chování skupiny. Jestli v dobrém nebo špatném smyslu není úplně jednoznačné. Malé skupiny jsou rychlejší v plnění úkolů, velké vykazují větší úspěšnost v rozhodování. V delším časovém horizontu jsou úspěšnější větší skupiny. Pokud budeme používat vyjádření čísla, tak o velké skupině mluvíme při počtu 12-ti a více členů, což je například skupina směnných sester na lůžkovém oddělení, je to skupina formální, rolí je uspokojovat potřeby pacientů. Je třeba říci, že pokud se skupina rozšiřuje neúměrně, pak práce jednotlivce v kolektivu klesá. Větší počet členů rozměňuje pocit zodpovědnosti, a pokud nemají členové přidělenou konkrétní práci, spoléhají jeden na druhého. Tato informace je pro sestry manažerky velmi hodnotná, protože musí umět hospodařit s lidskými zdroji. Tenká hranice mezi přepínáním jednotlivce a neúměrným zvětšováním skupiny je velmi těžko rozpoznatelná. Přihlédnout by měla sestra manažerka i k faktu, že soudržnost skupiny podporuje produktivitu práce, kdežto vnitřní neshody, konflikty a problémy mezi jednotlivci vedou k úpadku skupiny a tím ke slabým výkonům a špatným výsledkům. Nelze však tuto informaci používat paušálně, protože tato problematika je mnohem složitější. Je třeba vědět, co přesně drží skupinu pohromadě? Je to jejich práce, společný zájem, kterým je zdraví a komfort klientů? Nebo jsou přátelé v osobním životě, navštěvují společně kulturní akce? Pokud jsou jejich společné cíle kvalitativně odvedené práce a klient, poté je pro manažerku žádoucí a skupina bude odvádět skvělé výsledky (6).

1. 4. 5 Konflikty v pracovní skupině

V případě, že ve skupině dochází ke konfliktům, které lze charakterizovat jako neslučitelné rozdíly, které mohou vést až k narušení vztahů a vzniku opozice. Existují tři základní pohledy na řešení konfliktů. První říká, že je úplně nejlepší se jakémukoliv konfliktu vyhnout, protože způsobuje nepříjemnosti, druhý říká, že konflikt je přirozený mezilidský děj, který nemusí být špatný, naopak může přinést pozitivní výstup. A třetí názor se opírá o to, že konflikt může být ve skupině pozitivní silou, některé druhy

konfliktů jsou ve skupině nezbytné. Odborný termín pro tento pohled je interakční pohled na konflikt. Cílem tohoto pohledu není tvrdit, že konflikty jsou dobré, ale rozlišuje několik různých druhů konfliktů. Funkční a disfunkční, které jsou protipólem na jedné ose. Funkční vede ke zvýšení produktivity, ke zvýšení výkonu a jsou konstruktivní. Disfunkční je destruktivní, nevede k velkému úspěchu, jeho cílem není povzbudit, naopak. Dále tento pohled rozeznává konflikt týkající se úkolu, mezilidských vztahů a vztahů k procesům. Sestra manažerka se při řešení takovýchto konfliktních situací musí spoléhat jen na vlastní úsudek a použít některou z metod pro její snížení. Existuje 5 základních variant: vyhnutí se, přizpůsobení, donucování, kompromis a spolupráce. Sestra manažerka by měla být asertivní a empatická, znát své kolegy a mít vlastní názor na daný konflikt. Měla by se tedy zachovat tak, aby byl problém vyřešen ve prospěch skupiny (11).

1. 4. 6 Přeměna skupiny v tým

Tak jak členové pracovní skupiny zrají, spolupracují, stává se z obyčejné skupiny pracovníků tým. Změny probíhají v mnoha oblastech, které si nyní přiblížíme a definujeme, jak se mění postoje zaměstnanců během procesu přeměny z pracovní skupiny na tým (3).

1. 5 Komunikace

1. 5. 1 Interaktivní komunikace

Klíčová sociální a profesní dovednost je interaktivní komunikace. Interaktivní komunikací se rozumí bezprostřední reakce na podnět přizpůsobená momentálnímu stavu poznání. Komunikační partneři se přizpůsobují jeden druhému, komunikačnímu tempu a slovníku. A velmi důležitým faktorem interaktivní komunikace je zájem o druhého. Od obyčejné komunikace je interaktivní komunikace odlišná. Prostá komunikace se zaměřuje pouze na předání informací. Interaktivní komunikace neprobíhá pouze verbálně, ale je bezpodmínečně provázena i mimoslovním projevem.

Během interaktivní komunikace se mezi komunikačními partnery rozvíjí i určitý vztah (23).

1. 5. 2 Formy komunikace

Umění komunikovat je důležitou schopností nejen v běžném životě, ale i v pracovním životě sestry. Zdánlivě jednoduchý proces jakým komunikace je, existuje v mnohých formách. Intrapersonální komunikace je vlastně rozhovor v sobě samém. Je to vnitřní hovor, kterým se přesvědčujeme o správnosti svých rozhodnutí. Přemýšlíme, co a jakým způsobem sdělíme. Interpersonální komunikace znamená interakci s druhou osobou v různých podobách. Interpersonální komunikace je prostředkem k navazování vztahů. Dozvídáme se tak názory, postoje a stanoviska. Můžeme je konfrontovat se svým vlastním já. Rozhovorem nazýváme proces předávání a přijímání informací ústní podobou. Rozhovor je nejčastější. Velmi obvyklé je, pokud spolu hovoří dvě osoby. Nicméně je možné rozhovor vést i ve skupinách. Komunikaci ve skupinách je možné vést za určitým předpokladem. Sestry formu skupinového rozhovoru volí v případě úkolových potřeb. O veřejné komunikaci hovoříme za předpokladu, že máme převážně jednoho mluvčího a posluchače, jichž může být neomezené množství. Veřejná komunikace je určena ke vzdělávání, přesvědčování, informování. Mluvčí má v ruce velkou moc a sdělené informace mohou být pro posluchače velmi cenné. Počítačem zprostředkovaná komunikace je fenoménem dnešní doby. Takto řízená komunikace probíhá přes počítač. Je možné zprávy nebo informace předávat, uchovávat a poskytovat je dalším osobám. Poslední formou je masová komunikace. Do této skupiny můžeme řadit noviny, časopisy, knihy, televizní přijímače, filmy, rádia a další. Typické pro masovou komunikaci je možnost prezentovat informaci po celém světě. Šířit jí a rozptylovat (3).

1. 5. 3 Struktura rozhovoru

Jak jsme již zmiňovali, nejčastější formou komunikace je rozhovor. Předmětem rozhovoru je předání informace. Struktura komunikace má pět základních složek. Komunikátora, tedy osobu, jež předává věcnou informaci. Komunikanta, jedince

přijímajícího informaci. Komuniké, informaci, jež předává komunikátor komunikantovi. Komunikační kanál, tedy cestu, kterou je informace předávána. A konečně psychický účinek přijaté informace. Pro komunikátora je nepostradatelná zpětná vazba. Zpětná vazba dává původci předávaných informací možnost ujistit se, že komunikant informaci zpracoval správně. Porozumění komuniké je totiž velmi subjektivní záležitost. Pochopení informace, kterou komunikant předává, je závislé na formě sdělení jeho obsahu a osobnosti příjemce. Na jeho inteligenci, citovém rozpoložení, subjektivním náhledu. Komunikace jako proces probíhá v průběhu celého života jedince, pomáhá učit a formovat osobnost (22).

1. 5. 4 Efektivní komunikace

A. Salter, tvůrce asertivních postupů, se velmi zajímal o efektivní komunikaci a snažil se lidem s nízkým sebevědomím dokázat, že mají právo dělat chyby, mít názor, mýlit se, trvat na svém a naučit se užívat dalších pomůcek asertivního jednání. Tato metoda se však zalíbila i lidem sebevědomým a začali jí užívat ve svůj prospěch. K využívání efektivní komunikace je třeba osvojit si několik užitečných návyků. Každý jedinec potřebuje znát sám sebe, musí si být jistý svými názory a postoji, aby je mohl kvalitně a efektivně prezentovat, tento proces nazýváme sebezpřijetím. Sebezpřijetím označujeme schopnost korespondovat se svým tělesným postojem, řečí, tónem a obsahem mluvy na základě osobní zralosti. Dále pravdomluvnost. Existují i rozumné výjimky, kdy se člověk uchyluje k milosrdným lžím, ale přistupuje k nim tehdy, když na základě vlastních postojů a empatie usoudí, že je její použití vhodnější než pravdomluvnost. Pravdomluvností v efektivní komunikaci jedinec snadněji dosahuje cílů a je dobrým partnerem pro komunikaci. Porozumění neboli empatie. Ve zdravotnictví slovo známé a velmi často používané. Porozumění je založeno na naslouchání, vnímání toho, s kým komunikujeme. Důležitou poznámkou je, že naslouchání není to stejné jako poslouchání. Naslouchání je soubor činností, které pomáhají pochopit komunikanta. Patří mezi ně sledování postojů, gest, naslouchání řeči, vnímání vlastní psychikou, zpětná vazba. Respekt je důkaz vospělosti komunikantů. Nejde pouze o čistou empatii. Respekt k lidem se projevuje přijetím lidí s jejich názory i

pocity. Nadhled je důležitý ve chvíli, kdy využívání empatie a respektu během komunikace nestačí. Někdy je komunikace konfliktní a tomu se dá předejít pouze využitím nadhledu. Tedy v případech konfliktů se chovat takřka jako nezávislý pozorovatel. Nestrannost nebo také objektivnost je poslední součástí efektivní komunikace (16).

1. 5. 5 Překážky efektivní komunikace

Co způsobuje zkreslení přijímané informace? Filtrování, což je v podstatě záměrná manipulace s přijímanými informacemi. Selektivní vnímání, což je předávání informace podbarvené svou vlastní zkušeností nebo přístupem, takže se každým dalším předáním víc a víc vzdaluje od pravdy. Emoce jsou velkými manipulátory komunikace. Pokud se cítíme příjemně, každá informace bude tímto pocitem nasycena, pokud ovšem prožíváme nepříjemnou situaci, projeví se to na našem sdělení. Zkušenosti a schopnosti komunikátoři jsou schopni ovládat svůj mluvený projev a filtrovat emoce, ale postoj a celou řeč těla už tolik korigovat nedokážou. Velkou bariérou úspěšné komunikace je zahlcení informacemi. Příkladem může být hlášení sester, kdy nezkušená sestra neví, které informace jsou podstatné, má daleko horší pozici, protože koncentruje svoje myšlenky do širšího pásu než sestra zkušená, která ví, které informace jsou pro sdělení důležité a stojí za to si je zapamatovat, ostatní filtruje. Co dělat? Jak si počínat, abychom překonali bariéry neefektivní komunikace? Používejme zpětnou vazbu. Zjednodušeně řečeno ptejme se, opakujme po partnerovi v komunikaci pro ujištění. To je zpětná vazba. Zjednodušení používaného jazyka, to je jedna z nejlepších pomůcek, jak bránit bariérám. Mluvme jasně, stručně, používejme přesné termíny. Věnujme čas naslouchání. Naslouchat neznamená slyšet. Naslouchat znamená přijímat informaci, přemýšlet o ní, hodnotit jí, vžít se do situace. To je pro práci sestry schopnost, která se nedá nahradit. Vyvarování se přílišných emocí. V každém sdělení je kus osobnosti, nicméně osobnost by neměla překrývat sdělovanou informaci. A naposledy sledujme neverbální vyjadřování, mnohdy prozradí víc, než mluvené slovo - jen umět naslouchat (16).

1. 6 Komunikace mezi zdravotnickým personálem

Komunikace je prakticky přenos informací od komunikátora ke komunikantovi a zpět. Ve zdravotnictví slouží k dosahování cílů, spojuje pracovní skupiny. Pomáhá zvyšovat výkon jednotlivců, kvalitu poskytované péče, ale může vést i k problémům mezilidských vztahů. Špatně předaná nebo pochopená komunikace vede ke snižování motivace, stížnostem na pracovníky, šikaně, nedodržování předpisů, dokonce i vyhoření. B. B. Tepper uvádí sedm bodů, jak správně neslouchat a tím fungovat efektivně. Klade důraz na dotazování se, soustředění, pochopení hlavní myšlenky, využití možnosti dělat si poznámky, snahu o pochopení principu nebo základu mluveného, schopnost slyšet významná slova a logicky třídit. Zároveň uvádí několik rad, jak učinit náš projev „poslouchatelnějším“. Vyjadřujme vždy pouze jednu myšlenku, nezapomínejme na jednoduchost, vyjadřujme se stručně, věnujme se tomu, s kým mluvíme. Reagujme na veškeré emoce našich posluchačů, snažme se je pochopit a získat stanovisko posluchače, dejme posluchači vlastní prostor. Komunikace mezi zdravotníky je nesmírně důležitá a lze ji vést různými kanály. Nejen ústní formou, ale i písemnou, lze komunikovat v malých i větších pracovních skupinách. Komunikace může probíhat mezi ošetrovatelským personálem, lékaři, klientem a zdravotníkem. Možností komunikace je nespočetně, mnohem důležitější je její forma (6).

1. 6. 1 Zdravotnická dokumentace jako forma komunikace

V první řadě je vhodné vymezit pojem zdravotnická dokumentace. Lze použít několik faktorů, které musí dokumentace obsahovat. Zdravotnická dokumentace musí obsahovat informace o klientovi, jeho zdravotním stavu a péči, která je mu poskytována. Dokumentace je vedena ve třech možných formách: textové, grafické případně audiovizuální. Údaje, jež jsou obsaženy ve zdravotnické dokumentaci, musí být uloženy v listinné nebo elektronické podobě (24).

Rozlišujeme tři základní typy dokumentace vedené o klientech. Dokumentace vedená lékaři, ošetrovatelská dokumentace a dokumentace provozní. Dokumentace je jedním z komunikačních kanálů, které mezi sebou mohou jednotlivý zdravotničtí pracovníci užívat. Byla vytvořena pro zlepšení práce, eliminaci rizik a poskytnutí

informací. Slouží též jako doklad pro účtování zdravotní péče a současně jako podklad pro vědu a výzkum. Důležité jsou zásady vedení dokumentace. Každý zdravotnický pracovník, který s dokumentací pracuje, by ke svým zápisům měl přistupovat pravdivě, vždy zapisovat datum a čas, psát čitelně, srozumitelně, věcně a stručně. Dokumentace musí být vždy označena jménem, je třeba si vždy ověřit, zda vyplňujeme správnou dokumentaci. Každý kdo záznam provedl, uvádí do dokumentace svůj podpis a označí razítkem (21, 25).

1. 6. 2 Telefonování a kompetence sester

Dalším z mnoha využitelných kanálů komunikace je využívání telefonu. Je velmi důležitým informačním zdrojem, sestra se po telefonu dozvídá výsledky vyšetření, objednáva sanitu a provádí další úkony. Na druhou stranu je třeba říci, že ne všechno můžeme po telefonu řešit. Informace poskytované rodinným příslušníkům, sdělení úmrtí. To jsou jen jedny z mnoha příkladů, které zásadně po telefonu nesdělujeme. Další důležitou informací pro sestru je, že pokud lékař nařídí provést ordinace po telefonu bez písemného záznamu, neměla by sestra tuto činnost vykonat. Telefon je velmi důležitý a potřebný. Nicméně stejně jako všechny komunikační kanály je třeba s ním zacházet s rozumem a znát všechny důležité zásady pro efektivní a správnou komunikaci (1).

1. 6. 3 Klinický informační systém

Klinický informační systém je metodou komunikace, která umožňuje využívat interní počítačovou síť jako prostředek ke sdílení, rychlému předávání, kompletnímu vedení zdravotnické dokumentace s různými možnostmi přístupu dle hierarchie zaměstnanců. Dokáže propojit nemocniční, laboratorní, ekonomické, technické i manažerské zázemí. Informační systém výraznou měrou přispívá ke zkvalitnění a urychlení péče, nabízí větší možnost zabezpečení osobních údajů a nabízí komunikaci dle daných standardů. Systém sestře usnadňuje práci, vylučuje možnost duplicitních záznamů a redukuje chyby (19).

1. 7 Pracovní podmínky

1. 7. 1 Pracovní podmínky

Hlavním cílem usnesení zákoníku práce je zabránit a předcházet rizikům spojených s nesprávným uspořádáním pracoviště, působení rizikových faktorů a pracovních postupů, nesprávným proškolením zaměstnanců. Povinností každého zaměstnavatele je zajistit bezpečný provoz a pracovní podmínky, čehož docílí pravidelnými kontrolami a dodržováním opatření k prevenci rizik. Další povinností je tato opatření aktualizovat a přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Zlepšováním pracovních podmínek se rozumí soubor fyzikálních, chemických, biologických faktorů a fyzické a duševní zátěže a v neposlední řadě duševního zdraví. Zaměstnavatel by měl vycházet z obecných preventivních zásad, mezi které řadíme omezení vzniku rizik, odstraňování u zdroje původu, přizpůsobování ve prospěch zaměstnanců, s cílem snížení rizik. Dalším z mnoha úkolů zaměstnavatele je snaha nahrazovat fyzicky namáhavé práce a práce ve ztížených podmínkách novými technologickými postupy, ověřenými technologiemi a materiály méně rizikovými nebo méně nebezpečnými. Zaměstnavatel musí přijmout opatření, která stanovují postupy při mimořádných událostech. Musí určit potřebný počet zaměstnanců na každé oddělení v souvislosti s počtem lůžek. A v neposlední řadě je jeho další povinností zajištění vyškolení zaměstnanců do takové míry, aby mohli bezpečně vykonávat své povolání a měli k němu adekvátní vzdělání, školení, podmínky a materiál (8, 20, 25).

1. 7. 2 Oděvy

Oděvy, které sestry užívají, jsou taktéž zákonem stanovené. Oděvy slouží jako uniforma a zaměstnavatel by je měl poskytovat bezplatně. Ochranným oděvem se rozumí pomůcky přímo chránící zdraví zaměstnance, tedy rukavice, rouška a jiné (8).

1. 7. 3 Pracovní doba

Pracovní dobou se rozumí čas strávený v zaměstnání, který je určen k výkonu zaměstnání. Doba odpočinku je doba, kterou zaměstnanec využívá k mimopracovním činnostem, stravování, osobnímu odpočinku. V nemocničních zařízeních sestry pracují

zejména ve dvou a třísměnných provozech. Dvousměnný provoz je pracovní režim v němž se v rámci 24 hodin střídají dvě směny zaměstnanců. Třísměnným se rozumí střídání tří směn v rámci 24 hodin. Délka pracovní doby smí činit nejvýše 40 hodin týdně, v případě třísměnného provozu dokonce pouze 37,5 hodin týdně, ve dvousměnném o hodinu déle (8).

1. 7. 4 Pracovní podmínky žen

Pokud zaměstnavatel ve svém provozu zaměstnává ženy, zavazuje se tím k plnění jistých povinností, které si v této části uvedeme. Jedná se tedy zejména o zajištění dostatečného počtu hygienických zařízení určených výhradně pro ženy, stejně se týká i zařízení sociálních. Další podmínkou je ustanovení velikosti místností určených k pracovním úkonům, vhodné rozmístění jednotlivých místností na pracovišti. Dále je důležitým bodem osvětlení, vhodná teplota na pracovišti a samozřejmě kvalita vzduchu. Pracovní pomůcky a stroje má zaměstnavatel volit tak, aby nepříznivě nepůsobily na zdraví zaměstnanců (8).

2. CÍL PRÁCE A HYPOTÉZY

2. 1 Cíl práce

Cílem práce je vyhodnocení organizační kultury ve třech dimenzích: komunikace, styl vedení a pracovní podmínky.

2. 2 Hypotézy

H1: Sestry hodnotí dimenzi komunikace na svém pracovišti jako interaktivní

H2: Vedoucí pracovníci volí styl vedení orientovaný na vztah s podřízenými

H3: Sestry jsou spokojeny s pracovními podmínkami

3. METODIKA

3. 1 Metodika práce

Metoda použitá pro dosažení požadovaných cílů naší práce byl kvantitativní výzkum. K získání požadovaných informací byl použit dotazník (Příloha 1). Na 45 tvrzení byly jasně formulované odpovědi (zcela souhlasím, spíše souhlasím, těžko rozhodnout/nevím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím) s možností volby jedné odpovědi. Tvrzení byla rozdělena do tří kategorií. Styl vedení a orientace nadřízených pracovníků (otázka č. 1 – 15), komunikace na oddělení (otázky č. 16 – 30) a pracovní podmínky sester na oddělení (otázky č. 31 – 45). Dotazník byl anonymní. Pro bližší charakteristiku směnných sester byly na úvod dotazníku uvedeny otázky dotazující se na vzdělání a délku praxe ve zdravotnických zařízeních.

Výsledky šetření byly zpracovány programem SPSS 17 a graficky upraveny programem Microsoft Excel 2001. Výsledky šetření jsou řazeny descendentně.

Pro potvrzení nebo nepotvrzení hypotéz jsme si stanovili přísná kritéria. Za předpokladu, že na tvrzení odpovědělo 70 a více procent respondentů kladně bylo toto tvrzení hodnoceno pozitivně. A pokud v kategorii, kterou tvoří 15 tvrzení, bylo 70% z nich pozitivní, považovali jsme kategorii za potvrzenou. V opačné situaci nebyla hypotéza nepotvrzena.

3. 2 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumnou skupinu tvořily směnné sestry na odděleních Nemocnice České Budějovice. Jmenovitě to byla oddělení následné péče, plicní léčebna, dětské oddělení, neurologie, interní oddělení, neurochirurgie, kožní oddělení, ortopedie a ORL. Bylo

rozdáno 130 dotazníků. Vrátilo se 97 dotazníků. Návratnost tedy činila 74,6 %. Všechny vrácené dotazníky byly zpracovány.

4. VÝSLEDKY

Tabulka 1 Dosažené vzdělání směnných sester

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Středoškolské	62	64,0	64,0	64,0
	Středoškolské se specializací	10	10,3	10,3	74,2
	Vyšší odborné	10	10,3	10,3	84,5
	Vysokoškolské	8	8,2	8,2	92,8
	Vysokoškolské se specializací	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

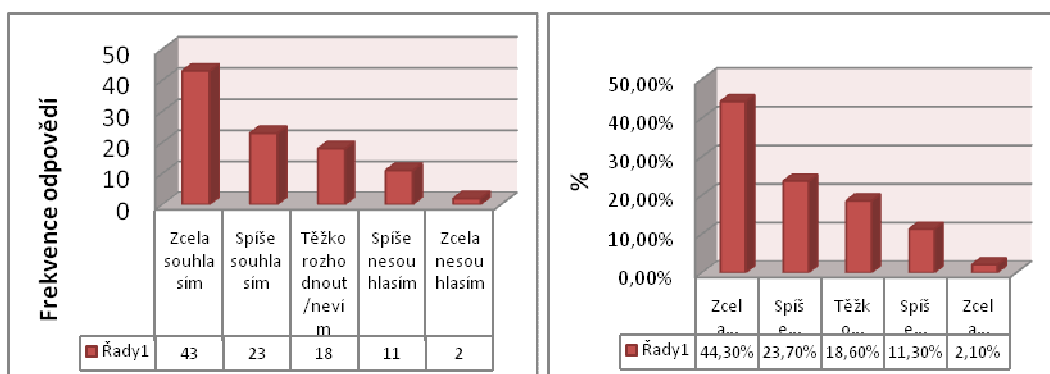
Z celkového počtu 97 (100 %) respondentů vystudovalo 62 respondentů střední školu (63,9 %). Střední školu a specializační vzdělání dosáhlo 10 respondentů (10,3 %), 10 respondentů jsou absolventi vyšší odborné školy (10,3 %). Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 8 (8,2%) respondentů a vysokou školu a specializační vzdělání udává 7 respondentů (7,2 %)

Tabulka 2 Délka praxe ve zdravotnickém zařízení

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5let	59	60,8	60,8	60,8
	6-15let	22	22,7	22,7	83,5
	16-25let	9	9,3	9,3	92,8
	26let a více	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Do pěti let praxe udává z 97 (100 %) respondentů 59 z nich, tedy 60,8 %. 5 – 15 let pracuje ve zdravotnictví 22 respondentů (22,7 %), 15 – 25 let označilo 9 respondentů (9,3 %) a více než 26 let pracuje ve zdravotnictví 7 z respondentů (7,2 %).

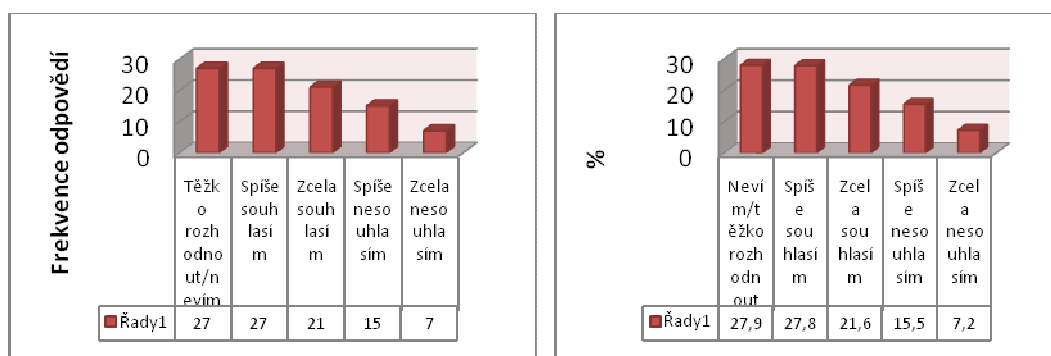
Graf 1 Organizační porady



Graf 1 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 1 v dotazníku „*Staniční sestra pravidelně pořádá organizační porady sester*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 43 dotazovaných (44,3%) uvedlo, že zcela souhlasí s tvrzením, že staniční sestra

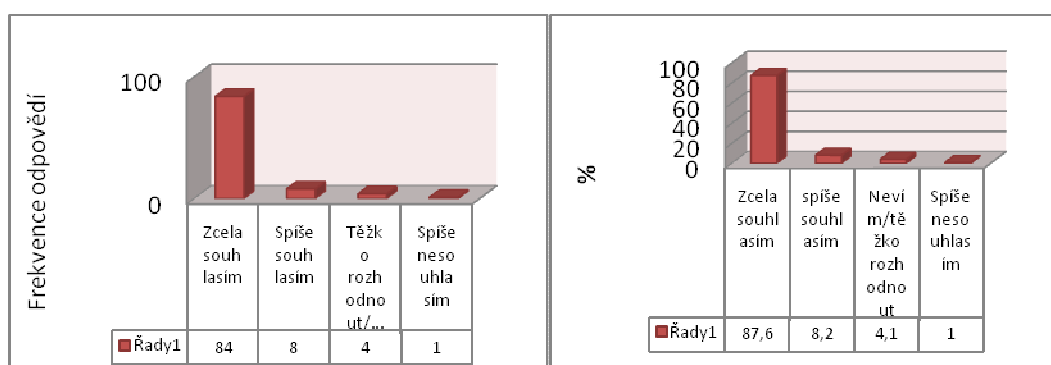
pravidelně pořádá organizační porady. Spíše souhlasilo 23 respondentů (23,7 %). 18 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (18,6%). Spíše nesouhlasilo 11 respondentů (11,3%) a zcela nesouhlasili 2 respondenti (2,1 %).

Graf 2 Nábor zaměstnanců



Graf 2 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 2 v dotazníku „Staniční sestra přímo spolupracuje s vrchní sestrou při náboru nových zaměstnanců“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 7 dotazovaných uvedlo, že zcela nesouhlasí s tímto tvrzením (7,2 %). Spíše nesouhlasím, zněla odpověď od 15 respondentů (15,5 %). 27 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (27,8 %). Spíše souhlasí 27 respondentů (27,9 %) a zcela souhlasí 21 respondentů (21,6).

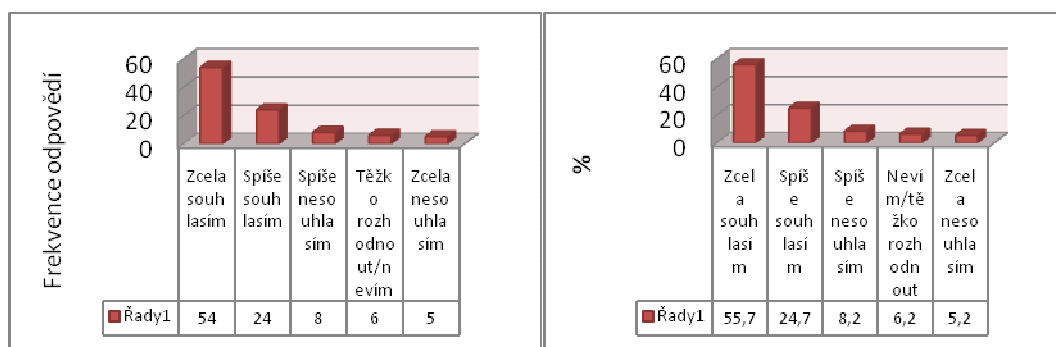
Graf 3 Znalost jmen



Graf 3 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 3 v dotazníku „Jsem přesvědčená, že staniční sestra zná všechny sestry jménem“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 84 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (87,6

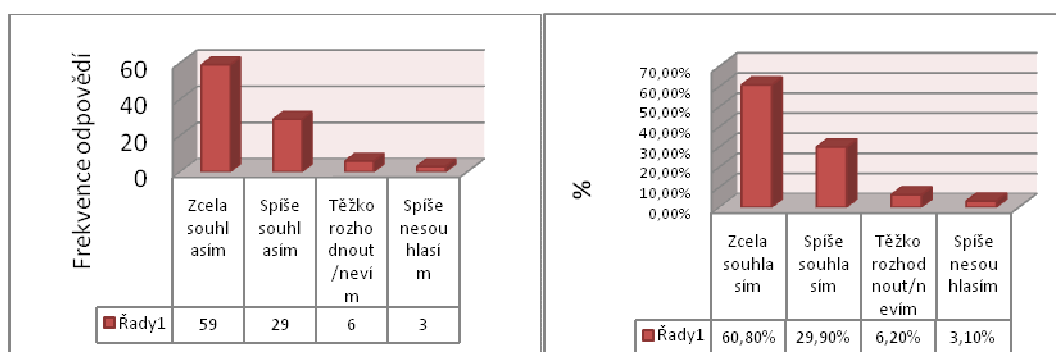
%). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 8 respondentů (8,2 %). 4 respondenti se přiklonili k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (4,1 %). Spíše nesouhlasil 1 respondent (1 %) a odpověď zcela nesouhlasím, nevyplnil ani jeden respondent (0 %).

Graf 4 Rozpis směn



Graf 4 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 4 v dotazníku „*Rozpis směn píše staniční sestra s ohledem na přání sester*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 54 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (55,7 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 24 respondentů (24,7 %). 6 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (6,2 %). Spíše nesouhlasilo 8 respondentů (8,2 %) a zcela nesouhlasilo 5 respondentů (5,2 %).

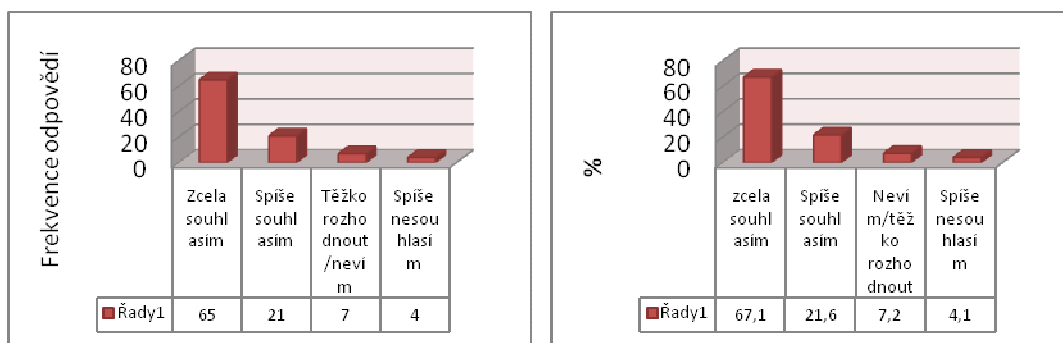
Graf 5 Obhajoba sester



Graf 5 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 5 v dotazníku „*Staniční sestra je v případě potřeby ochotná naši pracovní skupinu hájit*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 59 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (60,8

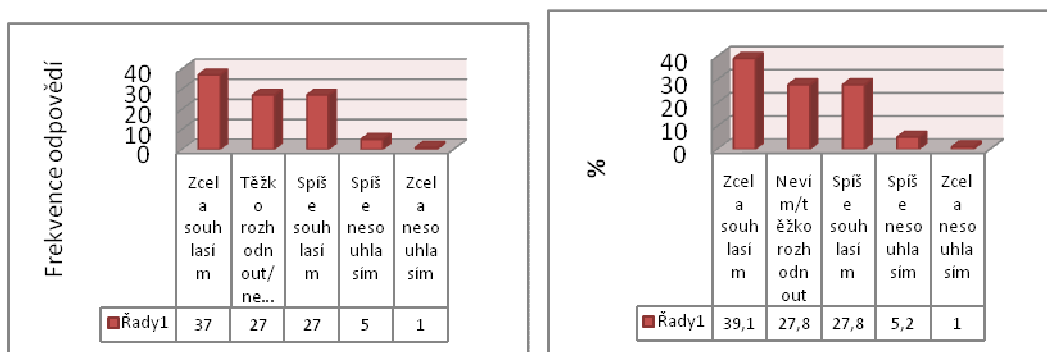
%). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 29 respondentů (29,9 %). 6 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (6,2 %). Spíše nesouhlasí 3 respondenti (3,1 %) a odpověď zcela nesouhlasím, vyplnilo 0 respondentů (0 %).

Graf 6 Pracovní podmínky



Graf 6 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 6 v dotazníku „Vím, že se naše staniční sestra snaží nabídnout nám co nejlepší pracovní podmínky“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 65 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (67,1 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 21 respondentů (21,6 %). 7 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (7,2 %). Spíše nesouhlasili 4 respondenti (4,1 %) a odpověď zcela nesouhlasím, vyplnilo 0 respondentů (0 %).

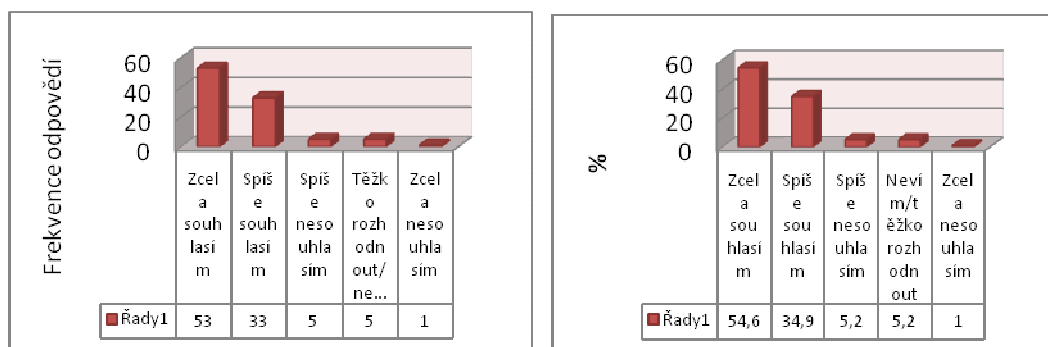
Graf 7 Oblíbenost staniční sestry



Graf 7 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 7 v dotazníku „Naší staniční sestru nám na ostatních odděleních závidí“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %)

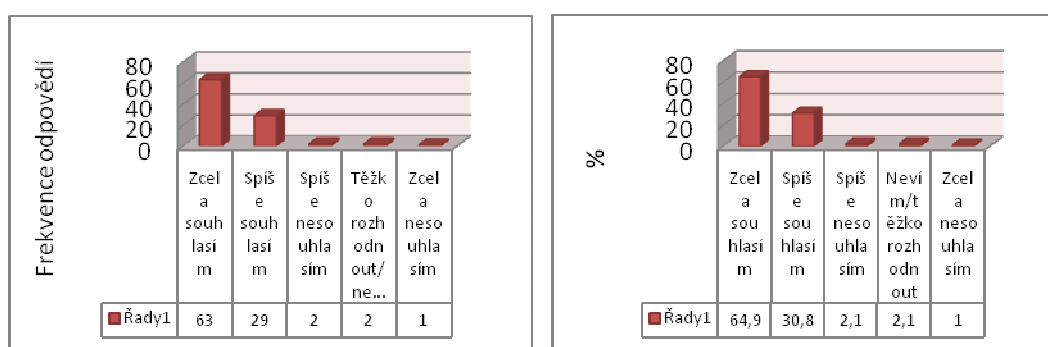
37 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (39,1 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 27 respondentů (27,8 %). 27 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (27,8 %). Spíše nesouhlasilo 5 respondentů (5,1 %) a zcela nesouhlasil 1 respondent (1 %).

Graf 8 Vzor pro kolektiv



Graf 8 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 8 v dotazníku „Pro náš kolektiv je naše staniční sestra velkým vzorem“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 53 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (54,6 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 33 respondentů (34,9 %). 5 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (5,2 %). Spíše nesouhlasilo 5 respondentů (5,2 %) a zcela nesouhlasil 1 respondent (1 %).

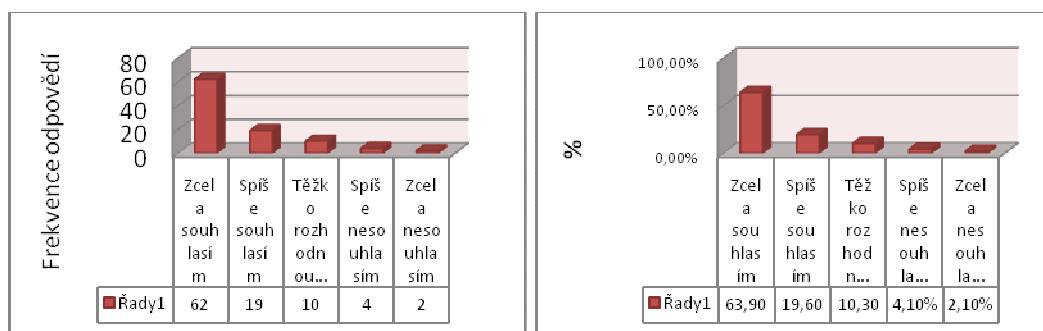
Graf 9 Informovanost sester



Graf 9 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 9 v dotazníku „O novinkách a změnách nás staniční sestra informuje osobně“. Z celkového počtu 97 respondentů (100

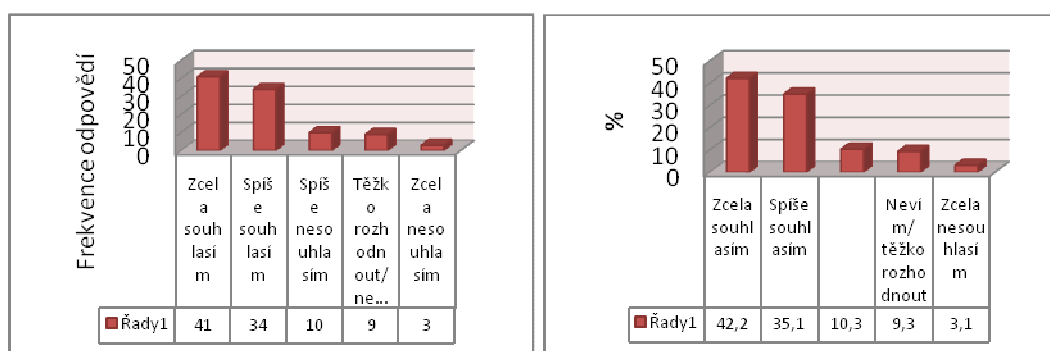
%) 63 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (64,9 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 29 respondentů (30,8 %). 2 respondenti se přiklonili k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (2,1 %). Spíše nesouhlasili 2 respondenti (2,1 %) a zcela nesouhlasil 1 respondent (1 %).

Graf 10 Řešení problémů



Graf 10 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 10 v dotazníku „*Pokud staniční sestra řeší problém s některým členem týmu, činí tak v soukromí a s rozvahou*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 62 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (63,9 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 19 respondentů (19,6 %). 10 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (10,3 %). Spíše nesouhlasili 4 respondenti (4,1 %) a zcela nesouhlasili 2 respondenti (2,1 %).

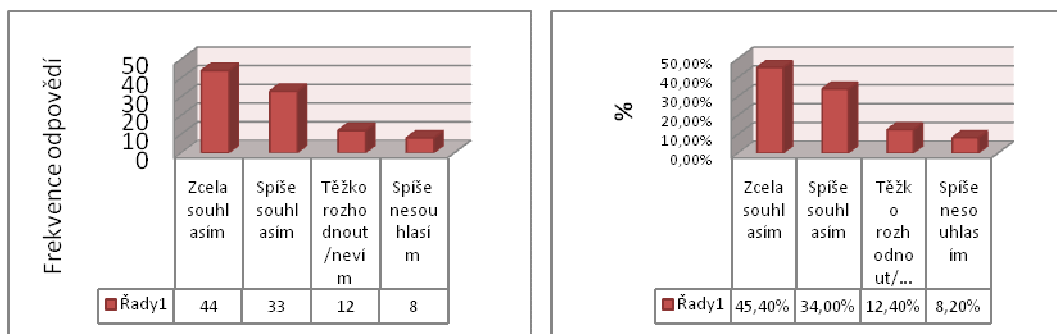
Graf 11 Motivace



Graf 11 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 11 v dotazníku „*Staniční sestra mě motivuje k lepším výkonům*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 41

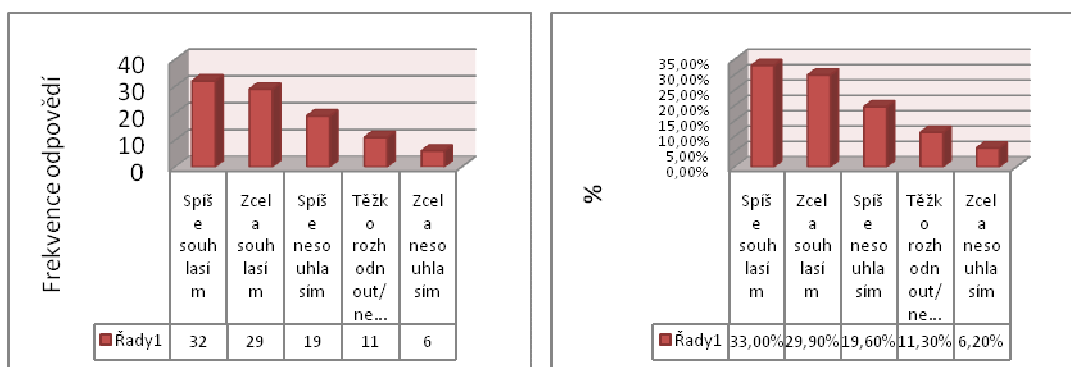
dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (42,2 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 34 respondentů (35,1 %). 10 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (10,3 %). Spíše nesouhlasilo 9 respondentů (9,3 %) a zcela nesouhlasili 3 respondenti (3,1 %)

Graf 12 Týmový duch



Graf 12 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 12 v dotazníku „*Týmového ducha do našeho kolektivu vnáší staniční sestra*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 44 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (45,4 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 33 respondentů (34 %). 12 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (12,4 %). Spíše nesouhlasilo 8 respondentů (8,2 %) a odpověď zcela nesouhlasím, vyplnilo 0 respondentů (0 %).

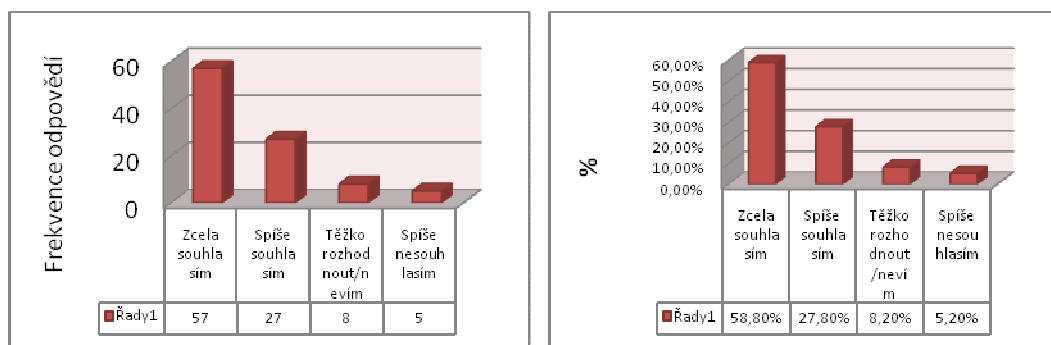
Graf 13 Přátelství se staniční sestrou



Graf 13 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 13 v dotazníku „*Se staniční sestrou se přátelím*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 29 dotazovaných

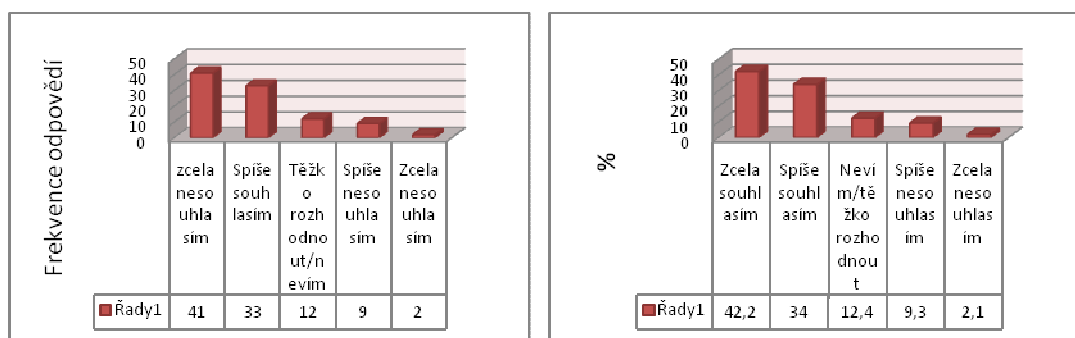
uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (29,9 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 32 respondentů (33 %). 11 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (11,3 %). Spíše nesouhlasilo 19 respondentů (19,6 %) a zcela nesouhlasilo 6 respondentů (6,2 %).

Graf 14 Konflikty na pracovišti



Graf 14 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 14 v dotazníku „*Konflikty na pracovišti je staniční sestra ochotná řešit*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 57 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (58,8 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 27 respondentů (27,8 %). 8 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (8,2 %). Spíše nesouhlasilo 5 respondentů (5,2 %) a odpověď zcela nesouhlasím, vyplnilo 0 respondentů (0 %).

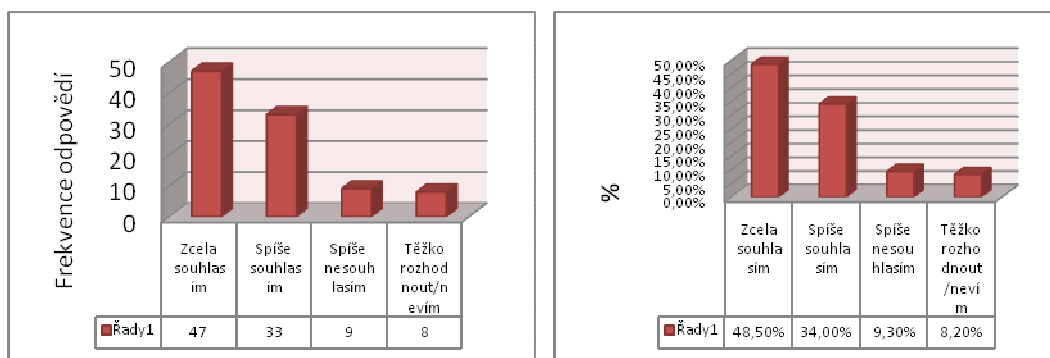
Graf 15 Celoživotní vzdělávání



Graf 15 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 15 v dotazníku „*Staniční sestra nás podporuje v celoživotním vzdělávání*“. Z celkového počtu 97 respondentů

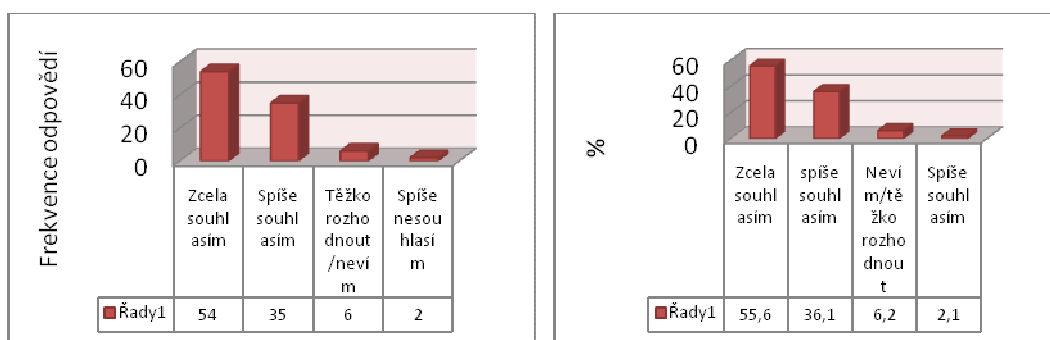
(100 %) 41 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (42,3 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 33 respondentů (34 %). 12 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (12,4 %). Spíše nesouhlasilo 9 respondentů (9,3 %) a zcela nesouhlasili 2 respondenti (2,1 %).

Graf 16 Mimopracovní komunikace



Graf 16 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 16 v dotazníku „Mezi členkami kolektivu probíhá i mimopracovní komunikace“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 47 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (48,5 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 33 respondentů (34 %). 8 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (8,2 %). Spíše nesouhlasilo 9 respondentů (9,3 %) a odpověď zcela nesouhlasím, vyplnilo 0 respondentů (0 %).

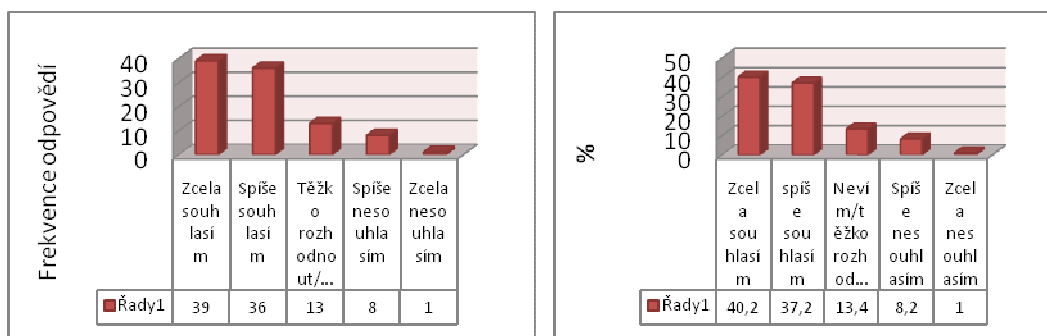
Graf 17 Křik a hádky



Graf 17 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 17 v dotazníku „Snažíme se mezi sebou komunikovat efektivně, křik a hádky na pracoviště nepatří“. Z celkového

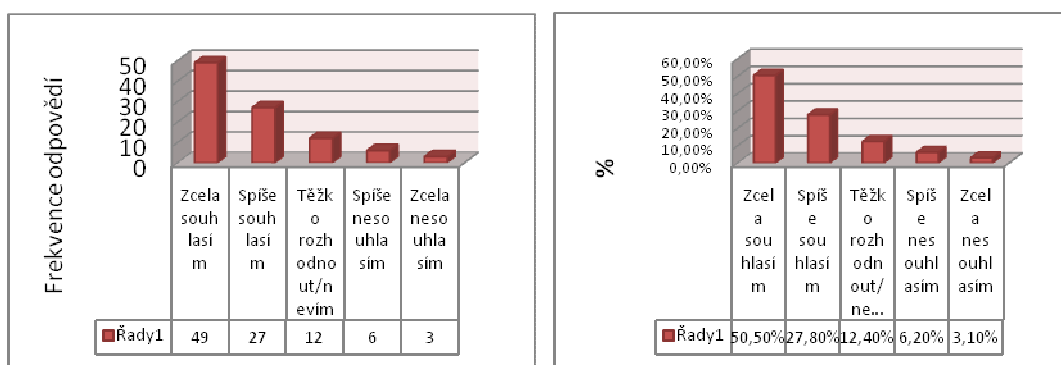
počtu 97 respondentů (100 %) 54 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (55,6 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 35 respondentů (36,1 %). 6 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (6,2 %). Spíše nesouhlasili 2 respondenti (2,1 %) a odpověď zcela nesouhlasím, vyplnilo 0 respondentů (0 %).

Graf 18 Komunikace



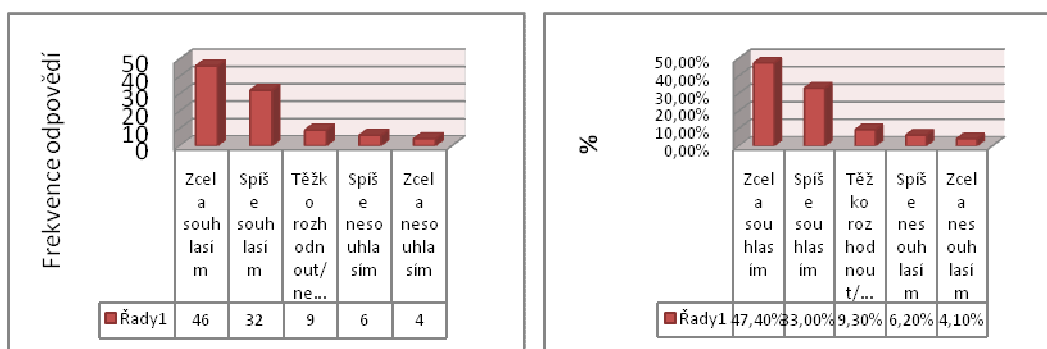
Graf 18 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 18 v dotazníku „*Hovoříme spolu otevřeně a přímo*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 39 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (40,2 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 36 respondentů (37,1 %). 13 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (13,4 %). Spíše nesouhlasilo 8 respondentů (8,2 %) a odpověď zcela nesouhlasím, vyplnil 1 respondent (1 %).

Graf 19 Přijetí kolektivem



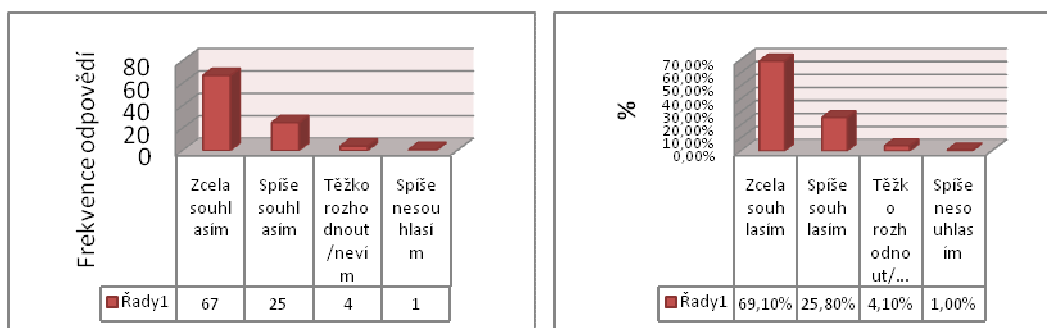
Graf 19 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 19 v dotazníku „*Když si vzpomenu na svou první směnu, vybaví se mi hezké přijetí od kolektivu*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 49 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (50,5 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 27 respondentů (27,8 %). 12 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (12,4 %). Spíše nesouhlasilo 6 respondentů (6,2 %) a zcela nesouhlasili 3 respondenti (3,1 %).

Graf 20 Ověřování údajů



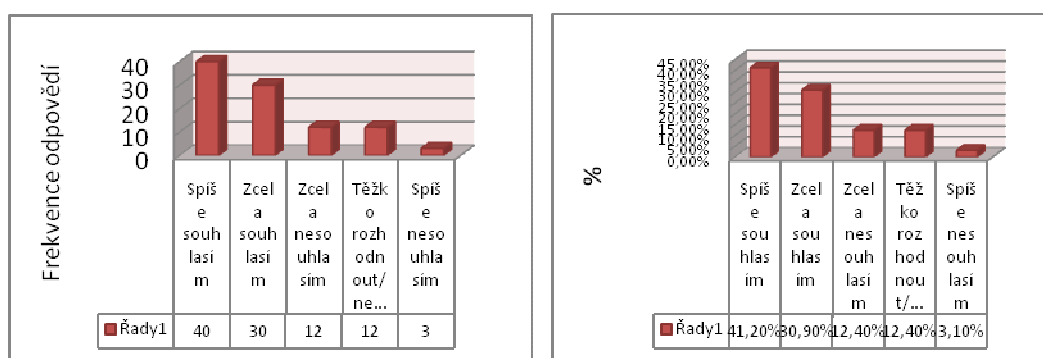
Graf 20 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 20 v dotazníku „*Každý údaj v dokumentaci si ověřuji*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 46 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (47,4 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 32 respondentů (33 %). 9 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (9,3 %). Spíše nesouhlasilo 6 respondentů (6,2 %) a zcela nesouhlasili 4 respondenti (4,1%).

Graf 21 Dokumentace jako pojistka



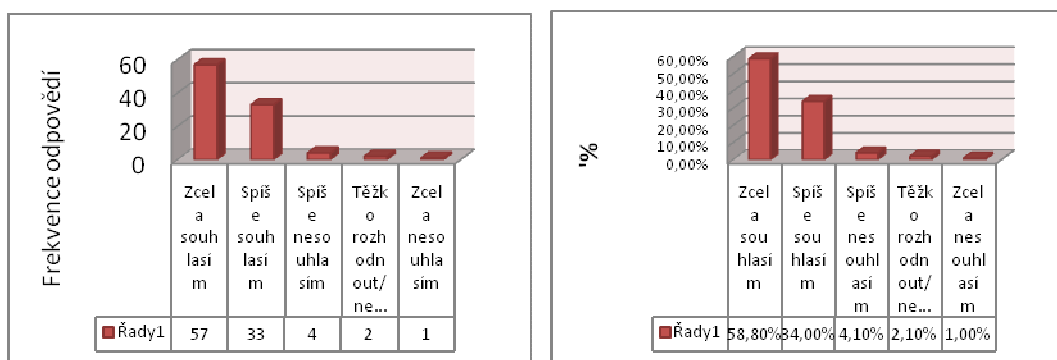
Graf 21 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 21 v dotazníku „*O dokumentaci uvažují jako o pojistce před možným trestním oznámením*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 67 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (69,1 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 25 respondentů (25,8 %). 4 respondenti se přiklonili k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (4,1 %). Spíše nesouhlasil 1 respondent (1 %) a odpověď zcela nesouhlasím, vyplnilo 0 respondentů (0 %).

Graf 22 Počítačový systém



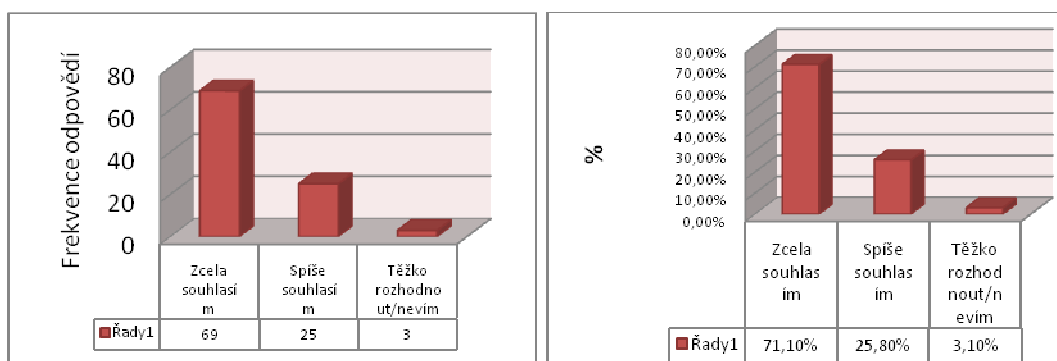
Graf 22 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 22 v dotazníku „*Počítačový systém mi ulehčuje práci*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 30 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (30,9 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 40 respondentů (41,2 %). 12 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (12,4 %). Spíše nesouhlasili 3 respondenti (3,1 %) a zcela nesouhlasilo 12 respondentů (12,4 %).

Graf 23 Práce s dokumentací



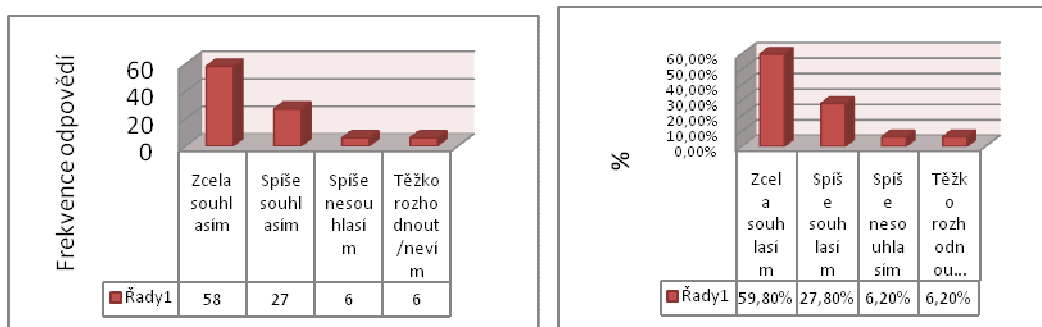
Graf 23 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 23 v dotazníku „*Umím pracovat s dokumentací klienta*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 57 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (58,8 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 33 respondentů (34 %). 2 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (2,1 %). Spíše nesouhlasili 4 respondenti (4,1 %) a zcela nesouhlasil 1 respondent (1 %).

Graf 24 Důležitost dokumentace



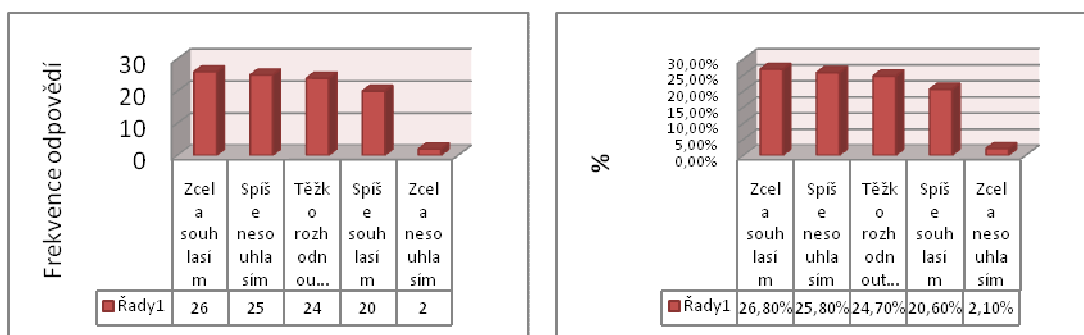
Graf 24 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 24 v dotazníku „*Vím, že dokumentace je důležitá pro ochranu klienta i mou*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 69 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (71,1 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 25 respondentů (25,8 %). 3 respondenti se přiklonili k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (3,1 %). Spíše nesouhlasil žádný z respondentů (0 %) a odpověď zcela nesouhlasím, vyplnilo taktéž 0 respondentů (0 %).

Graf 25 Dispozice informací



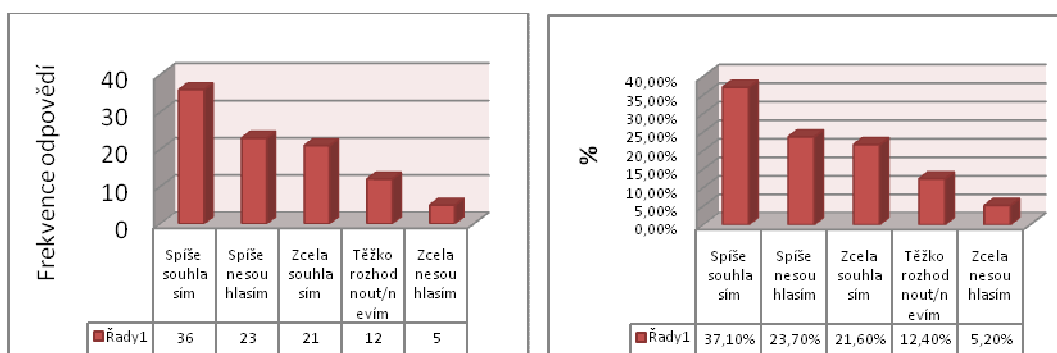
Graf 25 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 25 v dotazníku „*Informace o klientech jsou mi vždy k dispozici*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 58 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (59,8 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 27 respondentů (27,8 %). 6 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (6,2 %). Spíše nesouhlasilo 6 respondentů (6,2 %) a odpověď zcela nesouhlasím, označilo 0 respondentů (0 %).

Graf 26 Pravidelné porady



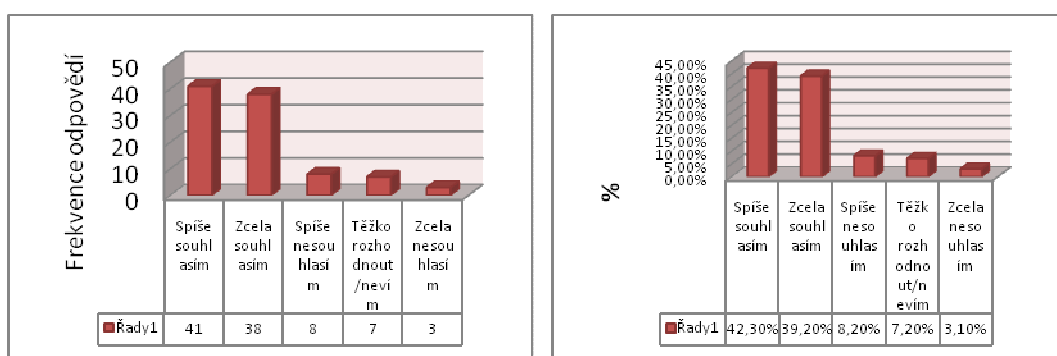
Graf 26 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 26 v dotazníku „*Pravidelně pořádáme ošetrovatelské porady*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 26 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (26,8 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 20 respondentů (20,6 %). 24 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (24,7 %). Spíše nesouhlasilo 25 respondentů (25,8 %) a zcela, nesouhlasili 2 respondenti (2,1 %).

Graf 27 Písemná dokumentace



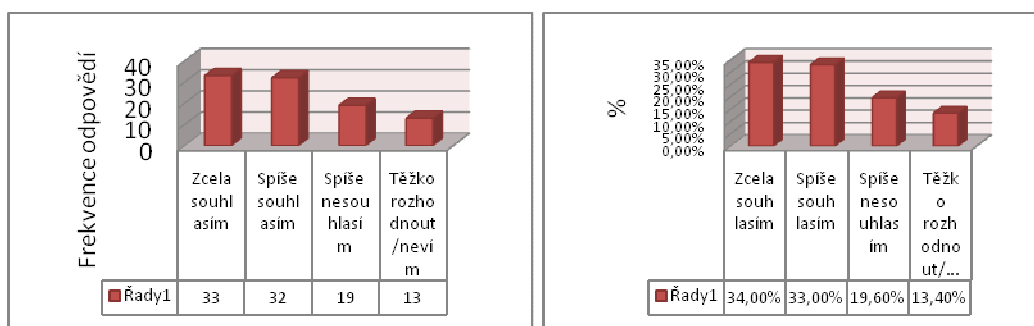
Graf 27 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 27 v dotazníku „*Písemná dokumentace je nejdůležitější metodou předávání informací*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 21 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (21,6 %). Spiše souhlasím, zněla odpověď od 36 respondentů (37,1 %). 12 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (12,4 %). Spiše nesouhlasilo 23 respondentů (23,7 %) a zcela nesouhlasilo 5 respondentů (5,2 %).

Graf 28 Uložení informací



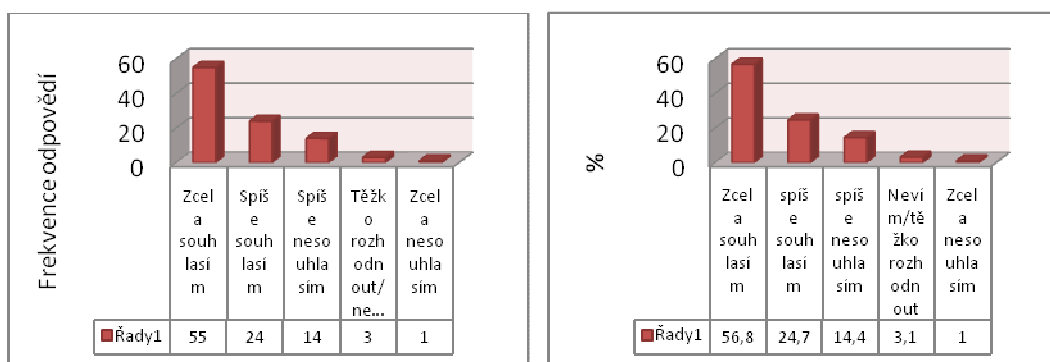
Graf 28 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 28 v dotazníku „*Jsem schopná nalézt důležité informace o klientovi v interním počítačovém programu*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 38 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (39,2 %). Spiše souhlasím, zněla odpověď od 41 respondentů (42,3 %). 7 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (7,2 %). Spiše nesouhlasí 8 respondentů (8,2 %) a zcela nesouhlasí 3 respondenti (3,1 %).

Graf 29 Zodpovědnost při práci s dokumentací



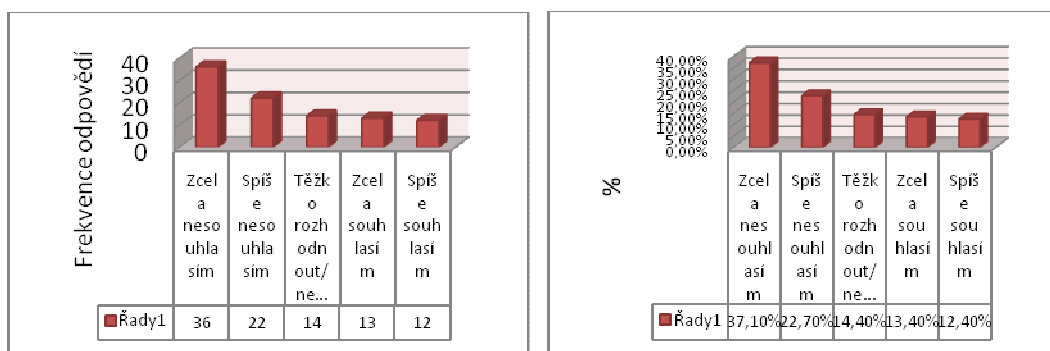
Graf 29 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 29 v dotazníku „S dokumentací pracujeme všichni zodpovědně a každý údaj si ověřujeme“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 33 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (34 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 32 respondentů (33 %). 13 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (13,4 %). Spíše nesouhlasilo 19 respondentů (19,6 %) a odpověď zcela nesouhlasím, vyplnilo 0 respondentů (0 %).

Graf 30 Ústní forma komunikace



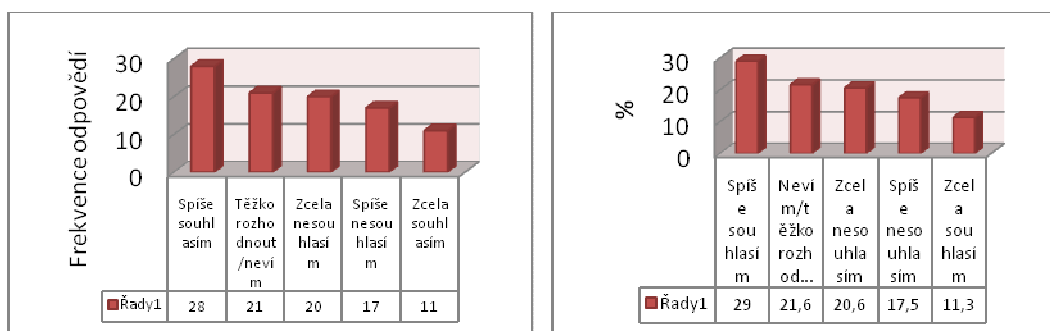
Graf 30 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 30 v dotazníku „Komunikace ústní formou je pro mě nejjednodušší a nejefektivnější“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 55 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (56,8 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 24 respondentů (24,7 %). 3 respondenti se přiklonili k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (3,1 %). Spíše nesouhlasilo 14 respondentů (14,4 %) a zcela nesouhlasil 1 respondent (1 %).

Graf 31 Fyzická náročnost



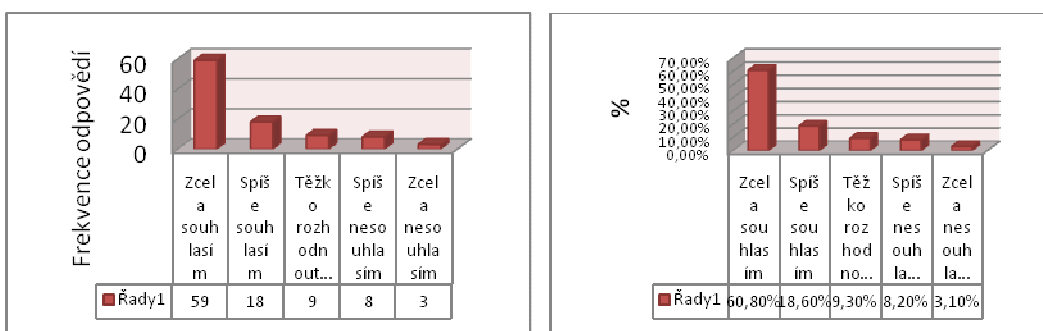
Graf 31 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 31 v dotazníku „*Moje práce není fyzicky náročná*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 13 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (13,4 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 12 respondentů (12,4 %). 14 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/nevím (14,4 %). Spíše nesouhlasilo 22 respondentů (22,7 %) a zcela nesouhlasilo 36 respondentů (37,1 %).

Graf 32 Nadměrný hluk



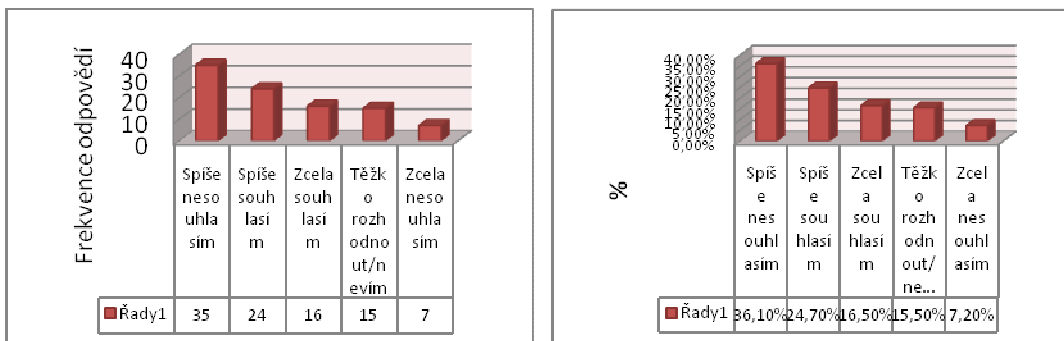
Graf 32 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 32 v dotazníku „*Nemyslím si, že je na mém pracovišti nadměrný hluk*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 11 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (11,3 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 28 respondentů (29,0 %). 21 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/nevím (21,6 %). Spíše nesouhlasilo 17 respondentů (17,5 %) a zcela nesouhlasilo 20 respondentů (20,6 %).

Graf 33 Ochranné prostředky



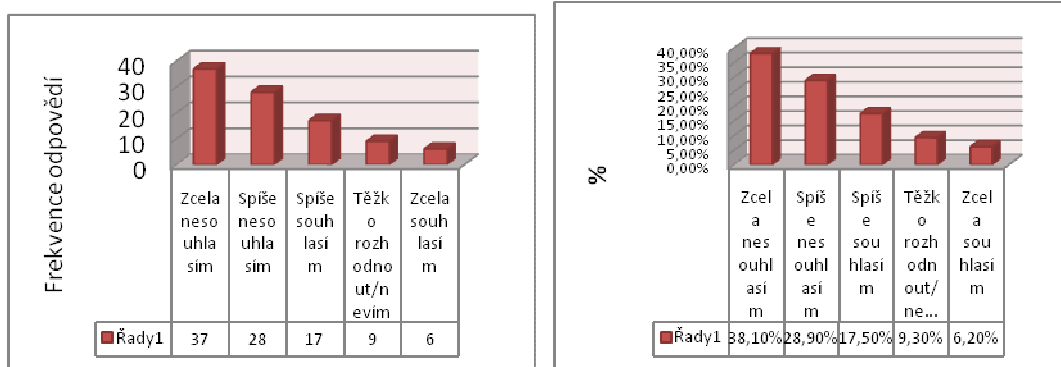
Graf 33 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 33 v dotazníku „*Při práci s léky, chemickými prostředky a nebezpečnými látkami (některé infuzní roztoky, ATB..) mám k dispozici ochranné prostředky nebo pomůcky zamezující přímý kontakt*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 59 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (60,8 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 18 respondentů (18,6 %). 9 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (9,3 %). Spíše nesouhlasilo 8 respondentů (8,2 %) a zcela nesouhlasili 3 respondenti (3,1 %).

Graf 34 Počet sester



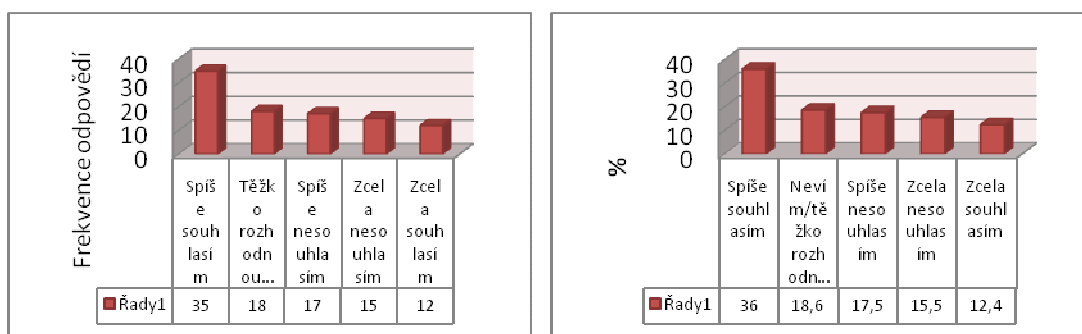
Graf 34 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 34 v dotazníku „*Mám pocit, že na počet lůžek je na našem oddělení dost sester*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 16 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (16,5 %). Spíše souhlasím zněla odpověď od 24 respondentů (24,7 %). 15 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (15,5 %). Spíše nesouhlasilo 35 respondentů (36,1 %) a zcela nesouhlasilo 7 respondentů (7,2 %).

Graf 35 Uniforma sester



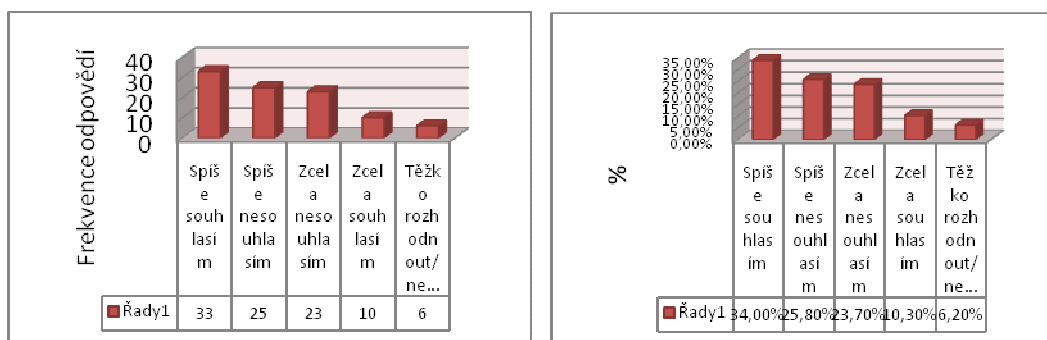
Graf 35 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 35 v dotazníku „Mám praktickou uniformu, která je slušivá“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 6 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (6,2 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 17 respondentů (17,5 %). 9 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (9,3 %). Spíše neso souhlasilo 28 respondentů (28,9 %) a zcela neso souhlasilo 37 respondentů (38,1 %).

Graf 36 Zázemí



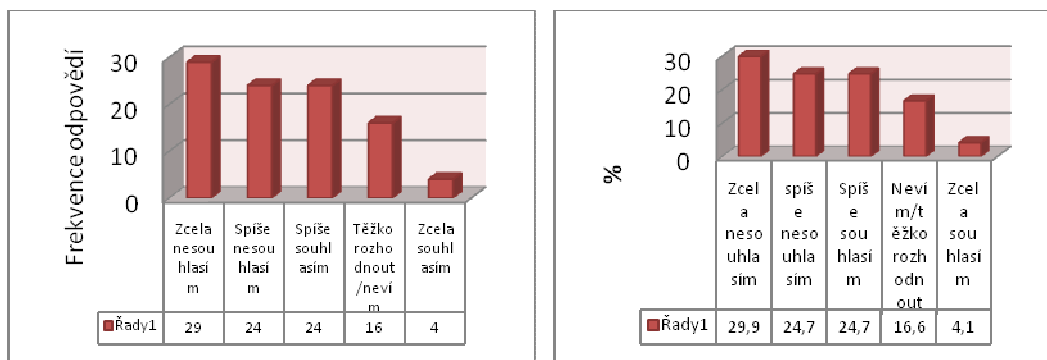
Graf 36 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 36 v dotazníku „Shledávám zázemí pro výkon mého povolání jako dostačující“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 12 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (12,4 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 35 respondentů (36,0 %). 18 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (18,6 %). Spíše neso souhlasilo 17 respondentů (17,5 %) a zcela neso souhlasilo 15 respondentů (15,5 %).

Graf 37 Místo pro odpočinek



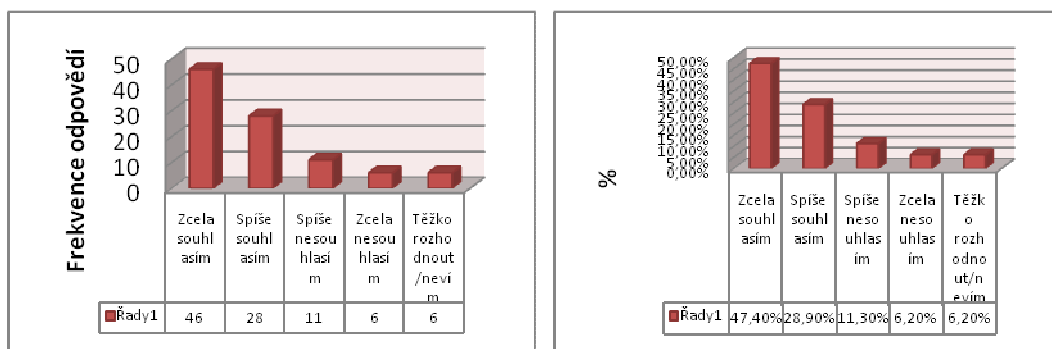
Graf 37 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 37 v dotazníku „*Na pracovišti mám vyhrazeno příjemné místo pro odpočinek*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 10 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (10,3 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 33 respondentů (34 %). 6 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (6,2 %). Spíše nesouhlasilo 25 respondentů (25,8 %) a zcela nesouhlasilo 23 respondentů (23,7 %).

Graf 38 Přestávka v pracovní době



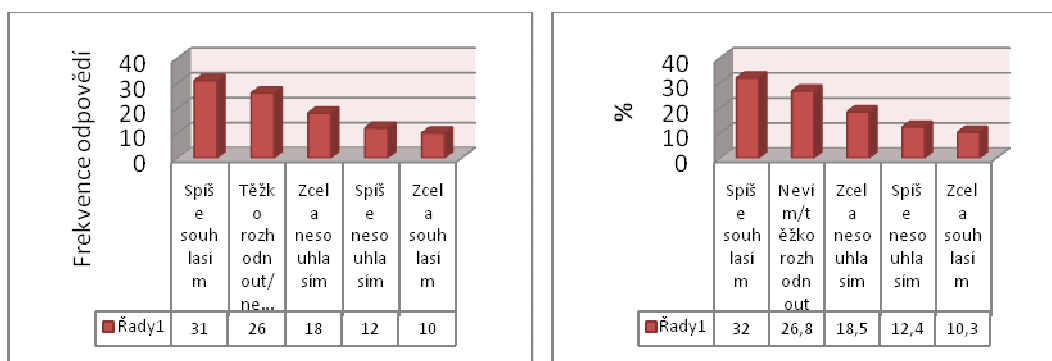
Graf 38 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 38 v dotazníku „*Zaměstnavatel mi umožňuje ničím nerušenou přestávku v pracovní době*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 4 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (4,1 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 24 respondentů (24,7 %). 16 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (16,6 %). Spíše nesouhlasilo 24 respondentů (24,7 %) a zcela nesouhlasilo 29 respondentů (29,9 %).

Graf 39 Nové pomůcky



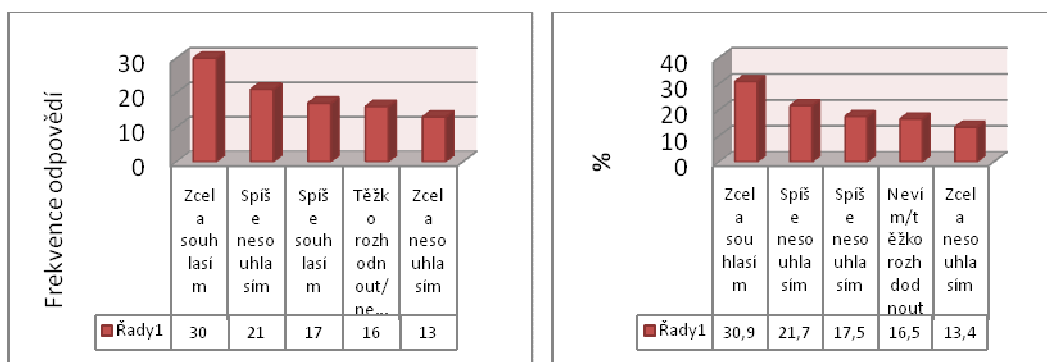
Graf 39 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 39 v dotazníku „*Těší mě, když dostaneme na oddělení nové pomůcky*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 46 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (47,4 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 28 respondentů (28,9 %). 6 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (6,2 %). Spíše nesouhlasilo 11 respondentů (11,3 %) a zcela nesouhlasilo 6 respondentů (6,2 %).

Graf 40 Uspořádání oddělení



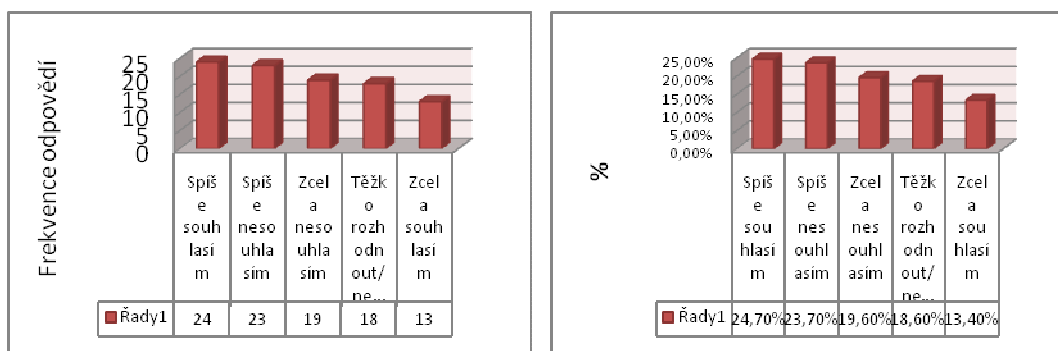
Graf 40 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 40 v dotazníku „*Naše oddělení je logicky uspořádané*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 10 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (10,3 %). Spíše souhlasím zněla odpověď od 31 respondentů (32 %). 26 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (26,8 %). Spíše nesouhlasilo 12 respondentů (12,4 %) a zcela nesouhlasilo 18 respondentů (18,5 %).

Graf 41 Ranní vstávání



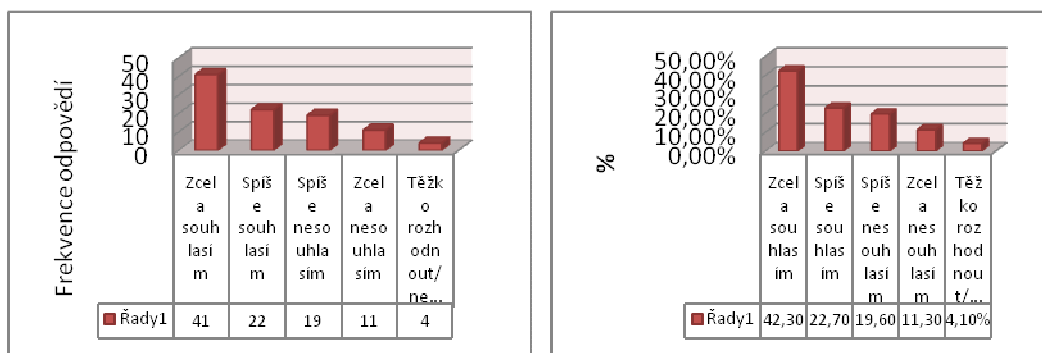
Graf 41 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 41 v dotazníku „*Hodina, ve kterou začíná ranní směna, mi naprosto vyhovuje*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 30 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (30,9 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 17 respondentů (17,5 %). 16 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (16,5 %). Spíše nesouhlasilo 21 respondentů (21,7 %) a zcela nesouhlasilo 13 respondentů (13,4 %).

Graf 42 Registrace sester



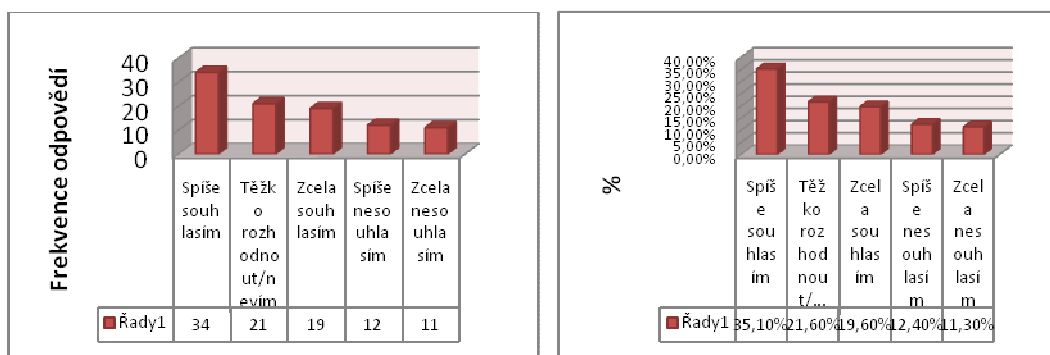
Graf 42 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 42 v dotazníku „*Možnost registrace sester jsem uvítala s nadšením*“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 13 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (13,4 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 24 respondentů (24,7 %). 18 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (18,6 %). Spíše nesouhlasilo 23 respondentů (23,7 %) a zcela nesouhlasilo 19 respondentů (19,6 %).

Graf 43 Pomůcky



Graf 43 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 43 v dotazníku „*Mohu využívat pomůcky, které mi ulehčují práci (invalidní vozík, roller pro přesun pacientů...*““. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 41 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (42,3 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 22 respondentů (22,7 %). 4 respondenti se přiklonili k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (4,1 %). Spíše nesouhlasilo 19 respondentů (19,6 %) a zcela nesouhlasilo 11 respondentů (11,3 %).

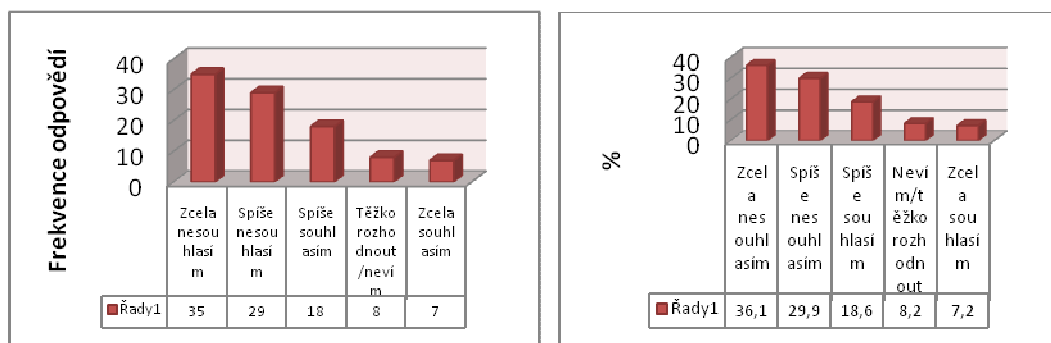
Graf 44 Prestiž



Graf 44 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 44 v dotazníku „*Vnímám své povolání jako prestižní*““. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 19 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (19,6 %). Spíše souhlasím zněla odpověď od 34 respondentů (35,1 %). 21 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/

nevím (21,6 %). Spíše nesouhlasilo 12 respondentů (12,4 %) a zcela nesouhlasilo 11 respondentů (11,3 %).

Graf 45 Za odvedenou práci jsem adekvátně finančně ohodnocena



Graf 45 mapuje odpovědi respondentů na tvrzení č. 45 v dotazníku „Za odvedenou práci jsem adekvátně finančně ohodnocena“. Z celkového počtu 97 respondentů (100 %) 7 dotazovaných uvedlo, že zcela souhlasí s tímto tvrzením (7,2 %). Spíše souhlasím, zněla odpověď od 18 respondentů (18,6 %). 8 respondentů se přiklonilo k odpovědi těžko rozhodnout/ nevím (8,2 %). Spíše nesouhlasilo 29 respondentů (29,9 %) a zcela nesouhlasilo 35 respondentů (36,1 %)

5. DISKUZE

Tato práce se zabývala vyhodnocováním pracovní spokojenosti ve třech různých dimenzích: komunikace, stylu vedení a pracovních podmínek. Jednotlivé dimenze jsme blíže charakterizovali v kapitole Současný stav. Výzkumné šetření probíhalo v Nemocnici České Budějovice, a.s. Šetření se účastnily směnné sestry na různých odděleních. Jmenovitě to byla oddělení následné péče, plicní léčebna, dětské oddělení, neurologie, interní oddělení, neurochirurgie, kožní oddělení, ortopedie a ORL. Bylo rozdáno 130 dotazníků, vyplněných se vrátilo 97. Návratnost dotazníků byla téměř 75 % (74,6 %). Jako zajímavost uvádím, že z kožního oddělení a neurologie se nevrátil ani jeden dotazník i po opakovaných návštěvách. Návratnost dotazníků byla velmi ovlivněna množstvím dotazníků, kterými bylo oddělení během krátkého období zahrnuto, obtížností při vyplňování a atraktivitou dotazníku pro sestru.

Respondenty jsme rozdělili do skupin dle vzdělání a délky praxe v nemocničním zařízení. Vzhledem k tomu, že dotazníky byly anonymní, pomohly nám tyto informace alespoň s částečnou identifikací respondentů. 62 (63,9 %) z dotazovaných bylo středoškolsky vzdělaných. 10 (10,3 %) respondentů uvedlo vzdělání středoškolské se specializací. Taktéž 10 (10,3 %) udalo vzdělání na vyšších odborných školách. Vysokoškolské vzdělání mělo 8 (8,2 %) respondentů a 7 (7,2 %) vysokoškolské vzdělání se specializací (Tabulka 1). Nejvyšší procento v našem výzkumném vzorku tvoří sestry středoškolsky vzdělané, ale trend vzdělávání sester na vysokých školách byl na vzorku dobře patrný.

Praxi ve zdravotnictví do 5 let udávalo nejvyšší procento respondentů 59 (60,8 %). Mezi 6 -15 lety pracuje ve zdravotnictví 22 respondentů (22, 7 %). 16- 25 let 9 respondentů (9,3 %) a více než 26 let udává 7 (7,2 %) respondentů (Tabulka 2). Nejvyšší procento respondentů tvořily středoškolsky vzdělané sestry s praxí do 5 let. Pouze 7 sester z celkových 97 respondentů pracuje v Českobudějovické nemocnici jako směnné sestry více než 26 let.

První stanovená hypotéza mapovala, zda sestry hodnotí dimenzi komunikace jako interaktivní.

Interaktivní komunikace je dvousložkový pojem - interaktivní znamená reakce osob na sebe navzájem a komunikace je předávání informací. Celkově interaktivní komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní reakce, které jedinci činí vědomě i bezděčně. Interaktivní komunikace nezahrnuje pouze verbální předání informací, ale v pracovním prostředí komunikaci jinými než verbálními technikami (23).

Tuto hypotézu jsme ověřovali tvrzeními 16– 30 dotazníku (graf 16- 30).

V zaměstnání tráví sestry velké procento svého času, a proto předpokládáme, že i na pracovišti vznikají bližší vztahy a přátelství. Proto se dá předpokládat, že sestry spolu komunikují i o jiných než pracovních záležitostech. Tvrzení, že na pracovišti probíhá i mimopracovní komunikace potvrdilo 81,5 %, byť část respondentů připouštěla drobné výhrady, zaškrtnutím odpovědi spíše souhlasím.

Snažíme se mezi sebou komunikovat efektivně, křik a hádky na pracoviště nepatří. Plných 55 (55,7 %) respondentů se přiklonilo k plnému souhlasu s tímto tvrzením. S výhradami souhlasí 35 (36,1 %). Odpověď nesouhlasím, nevyplnil ani jeden respondent. Hádky a křik se tedy na oddělení běžně nevyskytují.

Zdravotnická dokumentace je také součástí komunikace ve zdravotnických zařízeních. Její funkcí je předávání informací v nezměněné podobě (25). Předmětem dalšího tvrzení je, že je třeba všechny informace v dokumentaci ověřovat a ne bezhlavě důvěřovat písemným údajům. Ověřují si směnné sestry, které vyplnily dotazník údaje v dokumentaci? 78 (80,1 %) dotazovaných sester uvedlo, že si údaje v dokumentaci ověřují. 4 sestry si naopak údaje neověřují vůbec. Není to sice vysoké procento z celkového počtu, nicméně, ani zanedbatelné.

Nejen k předávání informací slouží zdravotnická dokumentace. Současně o ní můžeme uvažovat jako o pojistce před možným trestným oznámením. Všechny informace, které do dokumentace zapisujeme nebo zaznamenáváme, se uchovávají. Kolik procent tázaných uvažovalo o dokumentaci jako o pojistce před možným trestným oznámením? Po sečtení odpovědí zcela souhlasím a spíše souhlasím, vyšlo číslo 92 (94,9 %). Tedy necelých 95 % respondentů o dokumentaci takto uvažují. Což je velmi potěšující.

Pro snadnější zacházení, uchování a skladování se pro dokumentaci používá počítačový systém, který se používá napříč celým zdravotnickým zařízením. Zrychluje přenos informací, tedy i péči o pacienty (19). Nicméně počítačový systém vyžaduje proškolení a flexibilitu zdravotníků, kteří s ním pracují. Teprve ve chvíli, kdy se zdravotníci naučí se systémem pracovat, stává se pro ně pomůckou a ne protivníkem. Kolik dotazovaných sester mělo pocit, že jim počítačový systém ulehčuje práci? 40 (40,1 %) bylo s počítačovým systémem plně spokojených, 30 (30,9 %) respondentů bylo spokojených s výhradami, 12 (12,4 %) mělo pocit, že jim práci neulehčuje, spíše naopak. Stejný počet 12 (12,4 %) nevědělo k jaké variantě se přiklonit a 3 (3,1 %) respondenti spíše nesouhlasili, že jim počítačový systém práci ulehčuje.

Bezproblémová vzájemná komunikace na pracovišti mezi směnnými sestrami, které byly součástí našeho výzkumného souboru, byla ve velkém množství dotazníků potvrzena a vyhověla našim kritériím. Proto jsme uvedli pouze několik zajímavých tvrzení a jejich výsledky. Stejně tak jsme uvedli pouze několik zajímavých výsledků tvrzení týkajících se metod komunikace a jejich využívání. Kritéria pro potvrzení hypotézy byla splněna. Z 15 tvrzení pouze tři kritériím nevyhověla. Tato hypotéza tedy byla potvrzena.

Druhá hypotéza měla za úkol zjistit, zda vedoucí pracovníci volí styl vedení orientovaný na své podřízené.

Hypotézu jsme ověřovali 15 otázkami z dotazníku, jejichž výsledky jsou graficky zpracovány v kapitole Výsledky (Graf 1-15).

Uvádíme zde pouze několik zajímavých tvrzení.

Na otázku zda, zná staniční sestry všechny své podřízené jménem plných 84(86,6 %) respondentů bylo přesvědčených, že zcela jistě ano, 8 (8,2 %) respondentů uvedlo spíše ano. 4 respondenti se nepřiklonili ke kladné ani záporné odpovědi a označili tvrzení nevím (4,1 %). Spíše nesouhlasil 1 respondent (1 %), odpověď zcela nesouhlasím, nevyplnil ani jeden respondent. Z těchto odpovědí vyplynulo, že staniční sestry znají své podřízené jménem. 4 respondenti, jež odpověděli, že neví, tak projevili buď neznalost svého pracovního týmu, nebo nezájem o něj. Odpověď spíše nesouhlasím s tvrzením, že staniční zná jménem všechny své podřízené, byl nejspíše výsledek špatné zkušenosti. O důvodu zaškrtnutí této odpovědi však bylo možné vést pouze domněnky.

65 (67 %) dotazovaných uvedlo, že jsou si jisti, že se jim staniční sestra snaží nabídnout co nejlepší pracovní podmínky, spíše souhlasilo s tímto tvrzením 21 (21,6 %) respondentů. Snaha nabídnout co nejlepší pracovní podmínky je jedním ze znaků stylu vedení orientovaného na vztah s podřízenými. Nabídnout co nejlepší pracovní podmínky popisuje snahu nadřízeného pobídnout svůj pracovní tým k co nejefektivnější práci tak, že přizpůsobuje prostředí a nabízí kvalitu v ideje rčení spokojený zaměstnanec, kvalitně pracující zaměstnanec (7).

64 (65,9 %) respondentů souhlasilo s tvrzením, že jim staniční sestru na ostatních odděleních závidí. Tento výsledek je pro staniční sestry velmi potěšující. Spokojenost sester s vedením staniční sestry adekvátně odráží její schopnosti. Avšak i přes poměrně vysoké procento toto tvrzení našimi kritérii jako kladně hodnocené nebylo.

62 (63,9 %) respondentů uvedlo, že je staniční sestra motivuje k lepším výkonům. 19 (19,6 %) sester uvedlo, že s tímto tvrzením souhlasí částečně. 10 (10,3 %) respondentů se nepřiklonilo ke kladné ani záporné odpovědi, ale uvedlo, že neví. Spíše nesouhlasili 4 (4,1 %) a nesouhlasili 2 (2,1 %) respondenti. Celých 62 dotazovaných z celkového počtu 97 vyhodnocených respondentů je velmi potěšující výsledek. Motivací se staniční sestry aktivně snaží vzbudit zájem o práci, činí tak aktivně a soustavně souborem činností, jako je umění ocenit, možnost služebního postupu a zodpovědnost, které nabízí svým podřízeným (5).

Pracovní skupina, která se přetvořila v tým, má pevné vazby a je schopna spolupracovat potřebuje vůdce. Formálně nebo neformálně zvoleného. Formálním vůdcem rozumějme staniční sestru. Do své funkce byla oficiálně zvolena. A jejím úkolem je udržovat status týmu, držet vazby a neustále své podřízené motivovat (17). 44 (45,4 %) respondentů uvedlo, že staniční sestra je ten člen týmu, který udržuje týmového ducha. 33 (34 %) tázaných uvedlo, že s tímto tvrzením částečně souhlasí. 12 (12,4 %) se nepřiklonilo k žádné z variant a uvedlo, že neví. 8 (8,2 %) respondentů s tvrzením nesouhlasí částečně, odpověď zcela nesouhlasím, nevyplnil žádný respondent.

Tvrzení, že se staniční sestry snaží podporovat své podřízené v celoživotním vzdělávání, potvrdilo 41 (42,3 %) respondentů, 33 (34 %) toto potvrdilo částečně. 12 (12,4 %) se přiklonilo k odpovědi neví. Spíše nesouhlasím, vyplnilo 9 (9,3 %) respondentů a nesouhlasím 2 (2,1 %) respondenti.

Celkově se tedy dá říct, že hypotéza tvrdící, že vedoucí pracovníci jsou orientovaní na vztah s podřízenými, se námi stanovenými kritérii potvrdila. Pro

Českobudějovickou nemocnici je tento výsledek velmi pozitivní. Dokazuje, že na pozice vedoucích pracovníků jsou dosazovány kompetentní osoby.

Třetí hypotéza zjišťuje, zdali jsou sestry spokojeny s pracovními podmínkami.

Spokojenost s pracovními podmínkami je pro management ošetrovatelství nesmírně důležitým indikátorem. Pracovní podmínky, klima, ve kterém sestry pracují a tráví svůj pracovní čas je více či méně ovlivňují. Sestry se kladně vyjádřily k první i druhé hypotéze. Tato třetí a poslední hypotéza již tolik pozitivních ohlasů neměla.

Ochrana pracovníků ochrannými pomůckami je na výborné úrovni. Z celkových 97 respondentů celých 59 (60,8 %) uvedlo, že mají běžně k dispozici ochranné pomůcky jako rukavice, roušky, pláště. 18 (18,6 %) respondentů se spíše přiklonilo k souhlasu a rozhodně nesouhlasili 3 (3,1 %) respondenti. Tedy i zde se tedy najdou sestry, které tvrdí, že ochranné pomůcky na oddělení k dispozici nemají. Což je výsledek k zamyšlení, proč tomu tak je.

Uniforma je povinnou výbavou sestry, kterou by měl bezplatně poskytovat zaměstnavatel. Měla by být funkční, chránit zaměstnance a zároveň by měla být vkusná a z kvalitních neдрáždivých materiálů. Součástí uniformy by měla být i vhodná obuv splňující normy (8). Z vlastní zkušenosti vnímám, že označení velikosti oblečení z vnější části oděvu je pro některé sestry této nemocnice frustrující. Jinak se cítí sestry, které nosí na zadní kapse kalhot 0 (nejmenší velikost) než sestry, které mají na stejném místě číslo 4. Co se týče praktičnosti uniformy, je třeba říct, že plní svou funkci. 65 (67 %) respondentů bylo se svými uniformami více méně nespokojených. A pouze 6 (6,2 %) sestrám se zdají zcela v pořádku. To pro nás bylo velmi zajímavé zjištění, které by jistě stálo za větší pozornost

Trendy ve zdravotnictví jdou neuvěřitelným tempem kupředu. Každou chvíli máme možnost spatřit novinky. Nové a modernější přístroje, pomůcky ulehčující nám práci. Jak tyto novinky přijímají směnné sestry? 46 (47,4 %) respondentů uvedlo, že jim dělá radost, když se na oddělení objeví nové pomůcky. Dalších 28 (28,9 %) spíše

souhlasilo s tvrzením, že novinky přijímá kladně. 6 (6,2 %) neví. Spíše nesouhlasilo 11 (11,3 %) a nesouhlasilo 6 (6,2 %) tázaných.

Jedno z tvrzení se týkalo prestiže. Motivací k lepším výkonům v zaměstnání je i prestiž pracovního místa. Společenská oblíbenost povolání přináší zaměstnancům hrdost a sounáležitost se svou pozicí, tím i lepší výsledky (3). 34 (35,1 %) respondentů s výhradami souhlasilo s tvrzením, že vnímá své povolání jako prestižní. 19 (19,6 %) s tvrzením souhlasilo zcela. Spíše nesouhlasilo 12 (12,4 %) a nesouhlasilo 11 (11,3 %) respondentů. Ostatní respondenti označili možnost nevím. Prestiž svého povolání tak vnímá každá sestra individuálně.

Finanční stránka je pro sestry velmi důležitou oblastí. Vykonávají práci fyzicky i psychicky náročnou. A proto se do dotazníku toto tvrzení muselo dostat. Za odvedenou práci se cítím adekvátně ohodnocena. Plně spokojených se cítilo pouhých 7 (7,2 %) respondentů. 18 (18,6 %) respondentů uvedlo možnost, spíše souhlasím s tímto tvrzením. 8 (8,2 %) se nepřiklonilo k žádné z možností a volilo odpověď nevím/těžko rozhodnout. 29 (29,9 %) zaškrtnulo možnost, spíše nesouhlasím s tvrzením a 35 (36,1 %) s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasilo. Toto je jedno z nejhůře hodnocených tvrzení dotazníku.

Stanoveným kritériím vyhověly v této oblasti pouze dvě odpovědi. Spokojenost s pracovními podmínkami se tedy nepotvrdila. V každém tvrzení se našlo velké množství směnných sester, které spokojené nejsou. K celkové spokojenosti chybí ještě několik důležitých kroků. Je pravděpodobné, že 100 % spokojenosti není možné dosáhnout, ale úroveň by měla mít stoupající tendenci. Proto bychom navrhovali, aby se výzkum na téma pracovní spokojenosti prováděl periodicky po daných časových intervalech. Dle našich předpokladů by výsledky měly mít vzestupnou tendenci. Pro zmírnění našeho tvrzení, že jsou sestry s pracovními podmínkami nespokojené, bych ráda uvedla, že množství spokojených sester není rozhodně zanedbatelné. Z výzkumného šetření bylo jasně patrné, které oblasti je potřeba vylepšit nebo změnit, aby se spokojenost sester zvýšila.

6. ZÁVĚR

Práce byla tvořena se záměrem potvrdit nebo vyvrátit tvrzení týkající se pracovní spokojenosti, komunikace zdravotnických pracovníků a stylu vedení nadřízených pracovníků. Práce se uskutečňovala v Nemocnici České Budějovice, a.s. Výzkumný vzorek tvořily směnné sestry na lůžkových odděleních. Sestry vyplněním dotazníků reagovaly na současnou situaci na jejich pracovišti. Ze 130 dotazníků se vrátilo 97 dotazníků, které bylo možné všechny použít a zpracovat. Návratnost tedy činila 74,5 %. Což považujeme za úspěšné.

V počátku jsme vytvořili tři pracovní hypotézy. První hypotéza zněla: „Sestry hodnotí dimenzi komunikace jako interaktivní.“ Do této oblasti jsme zahrnuli běžnou mezilidskou komunikaci, různé formy komunikace na pracovišti a schopnost využívání komunikace. Po vyhodnocení dotazníků jsme zjistili, že tato hypotéza se nám potvrdila. Sestry skutečně hodnotí oblast komunikace jako interaktivní. Druhá stanovená hypotéza

byla: „Vedoucí pracovníci volí styl vedení orientovaný na své podřízené.“ I tato hypotéza byla potvrzena s velmi pozitivními výsledky z řad směnných sester. Tato oblast dopadla vůbec nejlépe z námi zkoumaných. Výsledky jsou nadmíru potěšující. Sestry jsou spokojeny s pracovními podmínkami – tedy poslední, námi zvolená hypotéza nebyla v průběhu šetření potvrzena. Oblast spokojenosti s pracovními podmínkami je oblastí širokou, a proto je třeba se zlepšováním pracovních podmínek pokračovat. Procento spokojených sester není zanedbatelné, nicméně nespokojenost v některých oblastech pracovních podmínek je výrazná.

Tuto práci bude možné využít jako pomůcku pro sestry manažerky, kterým záleží na spokojenosti svých podřízených. Otázky použité v dotazníku se týkaly konkrétních problémů, které jsou pro směnné sestry důležité z hlediska spokojenosti na pracovištích. Práce se orientovala přímo na potřeby směnných sester, Zjišťovala, co považují za pozitivum a co naopak za negativum na svém pracovišti. Bylo by velmi zajímavé zjistit, jak souvisí spokojenost směnných sester s výkonností a kvalitou péče na konkrétních pracovištích.

Tato práce bude poskytnuta Nemocnici České Budějovice, a. s. Může být použita jako pilotní program hodnocení dimenzí spokojenosti s pracovními podmínkami, komunikace a styl vedení. Do budoucna by bylo vhodné provádět si pravidelná interní šetření v rámci Nemocnice České Budějovice a zkoumat, zda se spokojenost mění. Pro změnu postojů jednotlivých sester k lepšímu je nutné reagovat na výsledky šetření a upravovat prostředí dle možností a požadavků sester.

7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BÁRTLOVÁ, S. *Pracovní vztahy a kompetence všeobecných sester v České republice*. In Sestra. Praha: 2007, roč. 17, č. 5, str. 12. ISSN 1210-0404.
2. ČESKÁ LÉKAŘSKÁ KOMORA V DĚČÍNĚ. *Registrace sester – přehled problematiky* [on-line] 2.3 2009 [cit. 2010-07-18]. Dostupné z www: <http://www.clk.cz/oldweb/poradna/Registrace/registrace_sester.html>
3. DeVITO, J. A. *Zásady mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha :Grada Publishing a.s, 2006. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
4. DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
5. DONNELLY, J.; GIBSON H. J., et al. *Management*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
6. GLADKIJ, I., et al. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2008. 384 s. ISBN 80-7226-996-8.
7. KILÍKOVÁ, M.; JAKUŠOVÁ, V. *Teória a prax manažmentu v oštrovaťelstve*. 1. vyd. Martin: Osveta, 2008. 148 s. ISBN: 978-80-8068-290-8.
8. JOUZA, L. *Zákoník práce*. 5 vyd. Praha: Bova polygon, 2004. 840 s ISBN 80-7273-101-7.
9. KAŠPÁRKOVÁ, J. *Ošetrovatelství, výukový portal lékařské fakulty v Plzni*. [on-line] 12. 11. 2009, 23. 11. 2009 [cit. 2010-04-17]. Dostupné z www: <<http://www.mefanet.lfp.cuni.cz/download.php?fit=64>>. ISSN 1801-6103.
10. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 5. vyd. Praha: Portál, 2006. 147 s. ISBN 80-7367-181-6.
11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management press, 2000. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

12. LUKÁŠOVÁ, R., et al. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
13. MIKULÁŠTÍK, M. *Jak být úspěšnou manažerkou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 252 s. ISBN 80-247-1217-2.
14. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
15. MOLEK, J. *Personalistika a řízení*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7394-063-89788073940638.
16. PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2706-6.
17. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
18. ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
19. STAPRO. *Klinický informační systém*. [on-line] 2010 [cit. 2010-04-18]. Dostupné z www: <<http://www.stapro.cz>>
20. STAŇKOVÁ, M. *Sestra jako reprezentant profese*. 1. vyd. Brno: Institut pro vzdělávání zdravotnických pracovníků, 2002. 78 s. ISBN 80-7013-368-6.
21. ŠČEPANCOVÁ, S. Zdravotnická dokumentace. *Sestra*. Praha: 2009, roč. 19, č. 11, str. 28. ISSN 1210-0404.
22. ŠIMÍČKOVÁ – ČÍŽKOVÁ, J. *Přehled sociální psychologie*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita palackého v Olomouci, 2004. 181 s. ISBN 80-244-0929-1.
23. ŠKRLA, P.; ŠKRLOVÁ, M. *Kreativní ošetrovatelský management*. 1. vyd. Praha: Advent – Orion, 2003. 477 s. ISBN 80-7172-841-1.

24. TOMANOVÁ, L. *Interaktivní komunikace*. [on-line] 2010 [cit. 2010-07-18]. Dostupné z www: <http://www.lenka.tomanova.eu/download/kurz-pruvodce-cr/interaktivni_komunikace_E.pdf>.
25. VONDRÁČEK, L. *Právní předpisy: nejen pro hlavní, vrchní, staniční sestry*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 100 s. ISBN 80-247-1198-2.
26. VONDRÁČEK, L.; WIRTHOVÁ, V. *Sestra a její dokumentace: Návrh pro praxi*. 1. vyd. Praha, 2008. 88 s. ISBN 978-80-247-2763-9.
27. Zahrádková, E. *Teambuilding: Cesta k efektivní komunikaci*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 174 s. ISBN 10-80-7367-042-9.
28. Zákon č. 20/1966 Sb., O zdravotnické dokumentaci.

8. KLÍČOVÁ SLOVA

Komunikace

Organizační kultura

Pracovní podmínky

Styl vedení

9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1

Vážená sestro,

dovoluji si vás požádat o spolupráci při šetření, které se týká výzkumu atmosféry v pracovní skupině z hlediska dimenze: komunikace, stylu vedení a spokojenosti. Výsledky šetření použiji pro svou bakalářskou práci v rámci studia na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích – Zdravotně sociální fakultě, v oboru Všeobecná sestra.

Dotazník je anonymní a se všemi informacemi budu nakládat dle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

Děkuji za spolupráci Radka Doudová

Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- středoškolské
- středoškolské se specializací
- vyšší odborné
- vysokoškolské
- vysokoškolské se specializací
- jiné

Jak dlouho pracujete jako sestra na lůžkovém oddělení?

- 0 - 5 let
- 6 – 15 let
- 16 – 25 let
- 26 a více let

Následující tvrzení se týkají Vaší pracovní skupiny a celkové atmosféry v ní. Pozorně si jednotlivá tvrzení přečtete a dle vlastního uvážení zakroužkujete jednu odpověď.

		Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Těžko rozhodnout/nevím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
1.	Staniční sestra pravidelně pořádá organizační porady sester	5	4	3	2	1
2.	Staniční sestra přímo spolupracuje s vrchní sestrou při náboru nových zaměstnanců	5	4	3	2	1
3.	Jsem přesvědčená, že staniční sestra zná všechny sestry jménem	5	4	3	2	1
4.	Rozpis směn píše staniční sestra s ohledem na přání sester	5	4	3	2	1
5.	Staniční sestra je v případě potřeby ochotná naši pracovní skupinu hájit	5	4	3	2	1
6.	Vím, že se naše staniční sestra snaží nabídnout nám co nejlepší pracovní podmínky	5	4	3	2	1
7.	Naši staniční sestru nám na ostatních odděleních závidí	5	4	3	2	1
8.	Pro náš kolektiv je naše staniční sestra velkým vzorem	5	4	3	2	1
9.	O novinkách a změnách nás staniční sestra informuje osobně	5	4	3	2	1
10.	Pokud staniční sestra řeší problém s některým členem týmu, činí tak v soukromí a s rozvahou	5	4	3	2	1
11.	Staniční sestra mě motivuje k lepším výkonům	5	4	3	2	1
12.	Týmového ducha do našeho kolektivu vnáší staniční sestra	5	4	3	2	1
13.	Se staniční sestrou se přátelím	5	4	3	2	1
14.	Konflikty na pracovišti je staniční sestra ochotná řešit	5	4	3	2	1
15.	Staniční sestra nás podporuje v celoživotním vzdělávání	5	4	3	2	1
16.	Mezi členkami kolektivu probíhá i mimopracovní komunikace	5	4	3	2	1
17.	Snažíme se mezi sebou komunikovat efektivně, křik a hádky na pracoviště nepatří	5	4	3	2	1
18.	Hovoříme spolu otevřeně a přímo	5	4	3	2	1
19.	Když si vzpomenu na svou první směnu, vybaví se mi hezké přijetí od kolektivu	5	4	3	2	1
20.	Každý údaj v dokumentaci si ověřuji	5	4	3	2	1
21.	O dokumentaci uvažuji jako o pojistce před možným trestním oznámením	5	4	3	2	1
22.	Počítačový systém mi ulehčuje práci	5	4	3	2	1
23.	Umím pracovat s dokumentací klienta	5	4	3	2	1
24.	Vím, že dokumentace je důležitá pro ochranu klienta i mou	5	4	3	2	1
25.	informace o klientech jsou mi vždy k dispozici	5	4	3	2	1
26.	Pravidelně pořádáme ošetřovatelské porady	5	4	3	2	1
27.	Písemná dokumentace je nejdůležitější metodou předávání informací	5	4	3	2	1
28.	Jsem schopná nalézt důležité informace o klientovi v interním počítačovém programu	5	4	3	2	1
29.	S dokumentací pracujeme všichni zodpovědně a každý údaj si ověřujeme	5	4	3	2	1
30.	Komunikace ústní formou je pro mě nejjednodušší a nejefektivnější	5	4	3	2	1
31.	Moje práce není fyzicky náročná	5	4	3	2	1
32.	Nemyslím si, že je na mém pracovišti nadměrný hluk	5	4	3	2	1

33.	Při práci s léky, chemickými prostředky a nebezpečnými látkami (některé infuzní roztoky, ATB..) mám k dispozici ochranné prostředky nebo pomůcky zamezující přímý kontakt	5	4	3	2	1
34.	Mám pocit, že na počet lůžek je na našem oddělení dost sester	5	4	3	2	1
35.	Mám praktickou uniformu, která je slušivá	5	4	3	2	1
36.	Shledávám zázemí pro výkon mého povolání jako dostačující	5	4	3	2	1
37.	Na pracovišti mám vyhrazeno příjemné místo pro odpočinek	5	4	3	2	1
38.	Zaměstnavatel mi umožňuje ničím nerušenou přestávku v pracovní době	5	4	3	2	1
39.	Těší mě, když dostaneme na oddělení nové pomůcky	5	4	3	2	1
40.	Naše oddělení je logicky uspořádané	5	4	3	2	1
41.	Hodina, ve kterou začíná ranní směna mi naprosto vyhovuje	5	4	3	2	1
42.	Možnost registrace sester jsem uvítala s nadšením	5	4	3	2	1
43.	Mohu využívat pomůcky, které mi ulehčují práci (invalidní vozík, roller pro přesun pacientů...)	5	4	3	2	1
44.	Vnímám své povolání jako prestižní	5	4	3	2	1
45.	Za odvedenou práci jsem adekvátně finančně ohodnocena.	5	4	3	2	1

