



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Studies

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Zdravotně sociální fakulta  
Ústav ošetrovatelství, porodní asistence a neodkladné péče

Bakalářská práce

# Styly vedení a jejich vztah ke spokojenosti pracovníků

Vypracoval: Kamila Gramanová  
Vedoucí práce: Ing. Iva Brabcová, Ph.D

České Budějovice 2016

## **Abstrakt – Styly vedení a jejich vztah ke spokojenosti pracovníků**

**Současný stav:** Práce sester je fyzicky i psychicky náročná, vyžaduje také dostatečné vědomosti a dovednosti. Proto je důležitá role sester manažerek, které svým stylem vedení přispívají k dobrému chodu zdravotnických institucí. Sledování pracovní spokojenosti je v současné době aktuální záležitostí, na jejímž podkladě je možné hledat nedostatky, problémy a činit nápravná opatření. V nemocnicích probíhá již 9. ročník celostátního průzkumu bezpečnosti a spokojenosti zaměstnanců českých nemocnic.

**Cíl výzkumu:** Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jaký styl vedení sestry manažerky (staniční sestry) nejčastěji využívají. Druhým cílem bylo zjistit, jak styl vedení sester manažerek ovlivňuje spokojenost směnných sester s pracovními podmínkami. Byly vysloveny dvě hypotézy. První hypotéza předpokládá, že *Sestry manažerky nejvíce využívají demokratický styl vedení*. Druhá hypotéza zněla: *Spokojenost sester s pracovními podmínkami se mění v závislosti na stylu vedení sester manažerek*.

**Metodika:** Pro výzkumné šetření byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat. Byly rozdány nestandardizované dotazníky obsahující 30 uzavřených otázek. K identifikaci respondentů sloužily první čtyři otázky, druhý okruh 15 dalších otázek byl zaměřený na zjištění stylu vedení sester manažerek. Poslední okruh dotazů sledoval spokojenost s pracovními podmínkami. Výsledky šetření byly zpracovány do podoby grafů a tabulek.

**Výzkumný soubor:** Výzkumný soubor tvořili směnné sestry pod vedením staničních sester, pracující na lůžkových odděleních Nemocnice České Budějovice a.s. Dotazník odpovídajícím způsobem vyplnilo 112 sester, což odpovídalo 74,7% návratnosti, a ty také byly použity k naplnění cílů práce.

**Výsledky:** Výsledky výzkumné práce byly rozděleny do dvou okruhů. První okruh otázek byl zaměřen na styly vedení sester manažerek – staničních sester, pod kterými pracují dotazované směnné sestry dotčených oddělení. Nejčastěji používaným stylem byl vyhodnocen styl demokratický, jak předpokládala první hypotéza. Druhý okruh otázek se zaměřoval na spokojenost s pracovními podmínkami. Nejvyšší pracovní spokojenosti bylo dosaženo u demokratického stylu vedení. Autokratický, liberální a

nevyhraněný styl vedení byly využívány v minimální míře a směnné sestry vykazovaly nižší spokojenost s pracovními podmínkami. Tím byla potvrzena i druhá hypotéza.

**Závěr:** Výzkumné šetření poukázalo na to, že styl vedení je jedním z faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost. Je dobře, že se v posledním desetiletí zvýšil zájem a šetření v této oblasti. Pravidelným hodnocením pracovní spokojenosti je možné sledovat, jakým směrem se vyvíjí její hodnoty. V návaznosti na šetření byl vytvořen leták s doporučeními pro staniční sestry, který poukázal na pozitivní i negativní stránky používaných stylů vedení.

**Klíčová slova:** management, styly vedení, staniční sestra, sestra manažerka, pracovní spokojenost

## **Abstract - Leader empowering behaviours and their relation with worker's satisfaction**

**Current state:** Nurse's work is physically and mentally demanding. Adequate knowledge and skills are also needed. Nurse managers whose leader empowering behaviours administer to good functioning of medical institutions have therefore a crucial role. In these days a monitoring of job satisfaction is an upcoming matter. According to that we can look for drawbacks and problems and take corrective actions. There is a 9th year of the nationwide research of safety and satisfaction of employees of Czech hospitals.

**Aim:** The first aim of the research was to find out what leader empowering behaviours are used the most by nurse managers. The second aim was to find out how leader empowering behaviours influence satisfaction with work conditions of nurses. Two hypotheses were given. The first hypothesis postulated that *nurse managers use democratic empowering behaviours the most*. The second hypothesis postulated that *satisfaction with work conditions of nurses is changeable, depending on leader empowering behaviours*.

**Methodology:** A quantitative method of data capture was chosen. Non-standardised questionnaires with 30 closed questions were given out. There were four questions at the beginning to identify respondents. Other set of 15 questions was focused on recognition of leader empowering behaviours. Satisfaction with work conditions was monitored in the last set of questions. Results of the research were processed into graphs and tables.

**Research set:** The research set included nurses working under nurse managers in inpatient wards in České Budějovice a.s. hospital. The questionnaire was appropriately filled in by 112 nurses, corresponding 74,7% recoverability. This was used to complete the aim of this thesis.

**Results:** Results of the thesis were divided into two sets. The first set of questions aimed on leader empowering behaviours of managers under whom the questioned nurses of particular departments work. Democratic empowering behaviours were

evaluated the most used, according to the first hypothesis. The second set of questions aimed on satisfaction with work conditions. The highest job satisfaction was reached with democratic empowering behaviours. Autocratic, liberal and nonspecific empowering behaviours were used in minimal degree and nurses reported lower job satisfaction among these behaviours. Therefore the second hypothesis was also confirmed.

**Conclusion:** The research pointed out that leader empowering behaviours are one of the factors that influence job satisfaction. It is positive thing that an interest and research in this area increased in the last decade. Periodic evaluation of job satisfaction enables monitoring the direction of its values. According to the survey, a newsletter with recommendations for nurse managers was formed. This newsletter pointed out pros and cons of leader empowering behaviours.

**Key words:** management, leader empowering behaviours, nurse managers, job satisfaction.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval(a) 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 se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich 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 odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 16.8.2016

.....

Kamila Gramanová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala ing. Ivě Brabcové, Ph.D za pomoc při psaní diplomové práce a za věnovaný čas.

## Obsah

ÚVOD.....	9
1 SOUČASNÝ STAV.....	10
1.1 Management.....	10
1.2 Manažer .....	10
1.3 Management v ošetrovatelství .....	11
1.3.1 Úrovně managementu v ošetrovatelství.....	12
1.4 Styly vedení .....	12
1.4.1 Teorie skvělé osobnosti.....	13
1.4.2 Behavioristické teorie .....	13
1.4.3 Kontingenční teorie – Fiedlerův model .....	17
1.4.4 Transakční teorie .....	18
1.4.5 Transformační teorie .....	18
1.5 Organizační metody ošetrovatelské péče.....	19
1.5.1 Pracovní náplň staniční sestry .....	20
1.6 Motivace .....	21
1.7 Komunikace .....	22
1.7.1 Desatero zásad dobré komunikace .....	24
1.8 Asertivita.....	25
1.9 Pracovní spokojenost .....	25
1.9.1 Faktory pracovní spokojenosti .....	27
2 CÍL PRÁCE, HYPOTÉZY .....	28
2.1 Cíl.....	28
2.2 Hypotézy .....	28
3 METODIKA .....	29
3.1 Metodika práce .....	29
3.2 Charakteristika výzkumného souboru .....	29
4 VÝSLEDKY .....	31
4.1 Popisná frekvenční statistika prvního stupně.....	31
4.2 Statistické testování hypotézy H1 .....	41
4.3 Popisná statistika druhého stupně (kontingenční tabulky) .....	42
4.4 Statistické testování hypotézy H2.....	53
5 DISKUZE.....	55
6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	62
7 PŘÍLOHY .....	66



## ÚVOD

Management v ošetrovatelství ve zdravotnické instituci lze obecně rozdělit na tři manažerské linie. Vrcholový management představují náměstkyně pro ošetrovatelskou péči – hlavní sestry, které se podílejí na strategickém plánování a zabezpečení personálních, finančních a materiálních zdrojů pro činnost ošetrovatelského týmu. Vrchní sestry (střední linie řízení) jsou zodpovědné za celkovou činnost ošetrovatelského personálu na jednotlivých odděleních a o kompetence se dělí s liniiovými manažery, což jsou staniční sestry jako vedoucí ošetrovatelského týmu na jednotlivých jednotkách (Plevová et al, 2012).

Záměrem předkládané výzkumné studie bylo zjistit, jaký styl vedení preferují manažerky na pozicích staničních sester v Nemocnici České Budějovice, a.s. Rozlišujeme tři základní styly vedení – autokratický, demokratický a liberální styl (Plevová et al, 2012). Rozdíly mezi nimi se projevují v rozsahu rozhodování, komunikace, kontroly a ve vztahu k podřízeným. Volba stylu vedení ovlivňuje atmosféru na pracovišti, přístup k práci a zodpovědnost za prováděnou činnost.

V současné době se nejčastěji skloňuje finanční ohodnocení sester, ale dle mého soudu, ne vždy peníze nahradí dobře fungující kolektiv vedený sestrou - manažerkou. Jsem přesvědčena, že náročnou práci sestry lze zodpovědně vykonávat pouze v době fungujícím a stmeleném zdravotnickém týmu.

Cílem výzkumu je zmapovat závislost spokojenosti s pracovními podmínkami u směnných sester na uplatňovaném stylu vedení jejich přímých nadřízených a zjistit, zda jsou staniční sestry dobrými manažery. Téma spokojenosti zaměstnanců v současnosti vystupuje do popředí v souvislosti s faktem, že se zdravotnictví potýká s nedostatkem personálu.

Účelem mé práce je tak i vytvoření doporučení pro praxi, které bude obsahovat základní zásady a rady pro práci staničních sester na lůžkových odděleních.

# 1 SOUČASNÝ STAV

## 1.1 Management

Management lze pojmenovat jako souhrn veškerých činností, které jsou nezbytné pro zabezpečení činnosti organizace. Základ pojmu pochází z latinského slova „manus“ (ruka) a z anglického překladu „to manage“ – řídit, vést, ovládat, dosáhnout a uspět. Management je proces systematického plánování, organizování, vedení pracovníků a jejich kontrola, který směřuje k plnění cílů organizace. Management rovněž chápeme jako hierarchické uspořádání orgánů řízení organizací. Vrcholovým managementem (top management) se rozumí nejvyšší vedoucí pracovníci organizace (hlavní sestra). Managementem střední úrovně (middle management) jsou vedoucí pracovníci štábních útvarů či nižších liniových útvarů (vrchní sestra). Management základní úrovně (lower management) - „management první linie“ je nejnižší úrovní vedení, kdy manažeři (staniční sestry) již přímo vedou jednotlivé pracovníky (Mašlej, et al, 2006).

## 1.2 Manažer

Podřízení mívají snahu následovat toho, kdo je podle nich schopen zajistit jejich pracovní i osobní potřeby. Vůdcovství vyžaduje určité schopnosti. Být správným vůdcem znamená efektivně využívat moc, motivovat lidi správným směrem, inspirovat ostatní a sám jít příkladem, vytvářet a udržovat odpovídající pracovní klima potřebné pro dosažení vytyčených cílů (Molek, 2008).

Manažer jako vedoucí pracovník, je vždy členem organizace, kterou zastupuje. Mezi jeho manažerské funkce řadíme plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu (Blažek, 2014).

*„Šéf v pravém slova smyslu je především „člověk“ s velkým „Č“. Měla by to být osobnost.*

*Dobry šéf se nebojí mít ve svém kolektivu chytřejší spolupracovníky, než je sám. Zná jejich slabé i silné stránky a umí z lidí „vyždímat maximum“. Nemusí to být v žádném případě ten nejchytřejší a největší odborník. Na to má kolem sebe vybudovaný tým expertů v daném oboru.“ (Halík, 2008, str. 18).*

### **1.3 Management v ošetrovatelství**

Management v ošetrovatelství je na rozdíl od managementu v ostatních organizacích odlišný svou filozofií. Ošetrovatelství nese sociální odpovědnost za jednotlivce, rodiny a komunity, za jejich zdraví i nemoc a vyznačuje se holistickým přístupem k člověku. Poskytovaná péče musí být kvalitní, stejně jako pracovní tým, který péči poskytuje, tak i prostředky, které jsou použity. Tyto dva cíle managementu vyžadují specifické a uvážlivé strategie. V současné době se od manažerů očekává takový styl vedení, který pomůže podřízeným být odpovědný za své jednání (Groher-Murray a Di Croce, 2003).

V ošetrovatelství se setkáváme se dvěma podobnými výrazy, které však mají poněkud odlišný význam. Jde o výrazy ošetrovatelský management a management v ošetrovatelství. Ošetrovatelský management vyjadřuje poznatky o řízení práce sester, což je plnění ošetrovatelského procesu u jednotlivých pacientů, který sestra plánuje a vykonává na organizačně nejnižší úrovni. Management v ošetrovatelství ukazuje na poznatky o jednotlivých úrovních řízení aplikované v ošetrovatelství, přičemž se používá pojmů všeobecného managementu (Plevová et al, 2012). V každém zdravotnickém zařízení je ošetrovatelská péče řízena náměstkem pro ošetrovatelskou péči nebo hlavní sestrou. Struktura řízení ošetrovatelské péče uvnitř zdravotnického zařízení závisí na vedení příslušného zařízení. Nejvyšším metodickým a kontrolním orgánem v ošetrovatelství v České republice je Ministerstvo zdravotnictví (Pochylá, 2005).

### ***1.3.1 Úrovně managementu v ošetrovatelství***

V našich zdravotnických institucích jsou převážně považovány za sestry manažerky pouze sestry, které vykonávají řídicí funkce na třech základních úrovních. Vrcholový management představuje špičkové řídicí pracovníky, kteří se zaměřují na koncepcie a vize, strategie plánování, vytvoření nebo změnu organizační struktury z pohledu znalců systému. Zodpovědně usměrňují a koordinují hlavní činnosti zdravotnického zařízení. Představují je hlavní sestry nebo náměstci či náměstkyně pro ošetrovatelskou péči. Manažeři střední linie pak koordinují určité části institucí, které vyžadují taktické a střednědobé plánování. Tito vedoucí řídí operativní činnosti a zaobírají se získáváním a předáváním aktuálních informací. Musejí se umět orientovat v mezilidských vztazích a sladit prvky rázu koncepčního i operativního. Jsou to vedoucí jednotlivých oddělení – vrchní sestry. Liniový management představuje manažery na operativní úrovni, kteří konávají činnosti spojené s plněním každodenních úkolů na oddělení. Je to vedoucí pracovník na základní úrovni, jehož hlavním úkolem je zabezpečit komunikaci mezi vedením a řadovými pracovníky, operativní řízení, jak denní, tak týdenní plánování a hlavně každodenní práce a jednání nejen s podřízenými. Na odděleních je známe jako staniční sestry, úsekové nebo směnné sestry (Plevová et al, 2012).

## **1.4 Styly vedení**

Vedení lidí znamená především ovlivňování druhých k dosažení konkrétních cílů, které jsou důležité pro celý kolektiv i pro vedoucího. Tato činnost je spojena s rozdílným využíváním moci manažera. Efektivní vedení podřízených spočívá v uplatnění správného stylu řízení, ve schopnosti zadávat podřízeným potřebné úkoly, v účinném motivování, správném způsobu komunikace, kontrole pracovníků a jejich objektivním hodnocení činnosti (Plevová et al, 2012).

Styl vedení se vybírá dle aktuální situace a je základem pro vedení pracovníků. Výběr v sobě zahrnuje analýzu situace, činitelů, kteří ovlivňují kvalitu vedení. Zahrnuje hlavně samotné vlastnosti manažera, vlastnosti podřízených, povahu kolektivu a složení pracovních úkolů. Hlavní rozdíly mezi používanými styly se projevují v úrovni

centralizace, zdrojích moci, které používá manažer k řízení a účasti podřízených na rozhodování, jejich samostatnosti a iniciativě při výkonu. Rozdíl je i ve způsobu vzájemné komunikace (Plevová et al, 2012).

Dřívější přístupy k vedení se převážně zakládaly na donucovací moci. Manažerům šlo převážně o zajištění a splnění úkolů a již méně jim záleželo na potřebách a osobních přáních podřízených a jejich pracovní spokojenosti. Současné přístupy k vedení pracovníků používají převážně odměn, vliv vlastní odbornosti, zakládají si na informovanosti a lidském přístupu k podřízeným, a to vyvolává jejich souhlasný postoj. Tyto nové přístupy se hlavně projevují v odlišném stylu vedení (Škrla a Škrlová, 2003).

#### ***1.4.1 Teorie skvělé osobnosti***

Teorie skvělé osobnosti se objevovaly převážně koncem devatenáctého a začátkem dvacátého století. Jejich základní myšlenkou je, že vůdcem se musí člověk narodit a pro běžného člověka není možné těchto vlastností dosáhnout (Kareš et al., 2006).

#### ***1.4.2 Behavioristické teorie***

Základem těchto teorií jsou behaviorální vědy, které při zkoumání organizace zdůrazňují stránku psychologicko-sociální, která se obrací na pozornost k člověku. Představitelé behavioristických teorií se zaměřují na psychologické motivy zaměstnanců v pracovním procesu, vztahy ve skupině, konflikty a spolupráci, komunikaci a komunikační bariery, styl vedení, neformální organizaci. Nejznámějším představitelem teorie mezilidských vztahů byl psycholog A. Maslow, který vypracoval v roce 1943 teorii s názvem „hierarchie potřeb“. Dalším představitelem byl profesor průmyslového managementu D. McGregorova, který se zabýval motivací a vedením lidí. Roku 1960 publikoval „teorii X“ a „teorii Y“. „Teorie X“ je převážně pesimistická a ukazuje na negativní postoj k práci, kterému odpovídá direktivní styl řízení. „Teorie Y“ je pozitivní - vychází z předpokladu aktivního přístupu pracovníka k práci používá

volnější způsob vedení podřízených. Mezi behavioristické teorie řadíme i styl podle manažerské mřížky (Kilíková, 2013).

#### **1.4.2.1 Tři základní styly vedení**

Autokratický styl práce manažera se vyznačuje tím, že vedoucí sám rozhoduje a dává příkazy. Komunikace probíhá formou příkazů a sdělením o jejich plnění. Podřízení mají minimální možnost rozhodovat. Ze strany vedoucího je zřejmá kvalifikační převaha. Ví, co a jak má být uděláno. Využívá se převážně k vykonávání jednoduché práce. Vede podřízené na základě možnosti udílet postihy, výtky, odměny a možnost moci ji odepřít. Tento styl bývá využíván v krizových situacích, kdy jde o záchranu lidských životů nebo materiálních hodnot a je nutné jednat rychle a koordinovaně (Blažek, 2014).

Demokratický styl, též nazývaný jako participativní, představuje méně direktivní přístup manažera, bere v úvahu názory a postoje podřízených, je založen na přesvědčování. Demokratický manažer se zajímá o podřízené, podporuje jejich samostatnost, iniciativu a zajímá se o mezilidské vztahy. Dokáže ocenit a využít předností, schopností a kvality podřízených a jde jim příkladem. K dosažení cílů manažer využívá aktivní spoluúčast podřízených a motivuje je především odměnou (Blažek, 2014; Plevová et al, 2012).

Liberální styl práce („volná otěž“) je vedení projevující se smířlivostí a snášenlivostí manažera, což může vést k jeho vysoké prestiži a oblibě, ale na druhé straně také ke snížení jeho autority. Manažer nechává podřízené bez dohledu, řízení a koordinace, zřídka kdy využívá svoji moc. Podřízení nejsou závislí na manažerovi při plnění svých cílů. Neřídí vzdělávání zaměstnanců, nestará se o financování, neurčuje spotřebu materiálu. Tento styl může vyvolat nedůvěru, zmatek a zklamání. Styl lze uplatňovat spíše v oborech, které se orientují směrem k vytyčeným cílům (Plevová et al, 2012; Molek, 2008).

### **1.4.2.2 Manažerská mřížka**

Manažerská mřížka patří mezi behavioristické teorie zaměřené na straně jedné na chování k podřízeným a na straně druhé na pracovní výkon (Kareš et al, 2006). Tento vztah je možné vysvětlit právě na manažerské mřížce, která určuje hlavní zásady přístupu k řízení. Dvojměrná čtvercová mřížka s 9 x 9 políčky vyjadřuje rostoucí intenzitu zaměření manažera na výkon a zaměstnance. Pomocí těchto dvou veličin bylo vytvořeno těchto pět stylů vedení (Kilíková, 2013).

Styly vedení podle mřížky se hodnotí na horizontální stupnici podle zájmu o výkon a na vertikální stupnici podle zájmu o pracovníky (obr. 1):

Vedení označené 1.1 - „volný průběh“ představuje minimální vedení a minimální požadavky na plnění úkolů. Manažer klade minimální důraz na plnění úkolů a také nemá velký zájem o podřízené. Nezáleží mu na maximálním pracovním výkonu zaměstnanců a nemá zájem ani o jejich pracovní spokojenost. Manažeři, kteří využívají tento stylem, mají daná pravidla, jasně dodržují předpisy, zůstávají neutrální, nemotivují pracovníky k dosahování cílů, příliš neovlivňují atmosféru na pracovišti (Plevová et al, 2012).

Vedení 1.9 - „venkovský klub“ orientuje se výhradně na lidi a mezilidské vztahy, minimálně se zaměřuje na plnění úkolů. Vedoucí usiluje o harmonické prostředí, někdy na úkor požadavků a plnění úkolů. Manažeři uplatňující tento styl berou ohled na lidi, kladou důraz na spolupráci, ponechávají pracovníkům větší volnost, důvěřují v pracovní schopnosti podřízených, jednají s rozvahou a přátelsky, nejdou příliš za dosažením cíle a značně ovlivňují pracovní klima (Plevová et al, 2012).

Vedení 5.5 - „kompromisní vedení“ představuje střední úroveň vedení, která se orientuje na vztahy i na plnění úkolů. Snaží se o dosažení rovnováhy mezi realizací úkolů a kladnými vztahy mezi lidmi. Tudiž vedoucí prokazuje jen průměrný zájem o pracovní výsledky a zaměstnance. Manažer uplatňující tento styl hledá kompromisy a bere v úvahu i odlišné názory ostatních. Konflikty řeší, snaží se o udržení dobré pracovní morálky. Sleduje pracovní výkon, aby nedošlo k poklesu, ale na druhou stranu

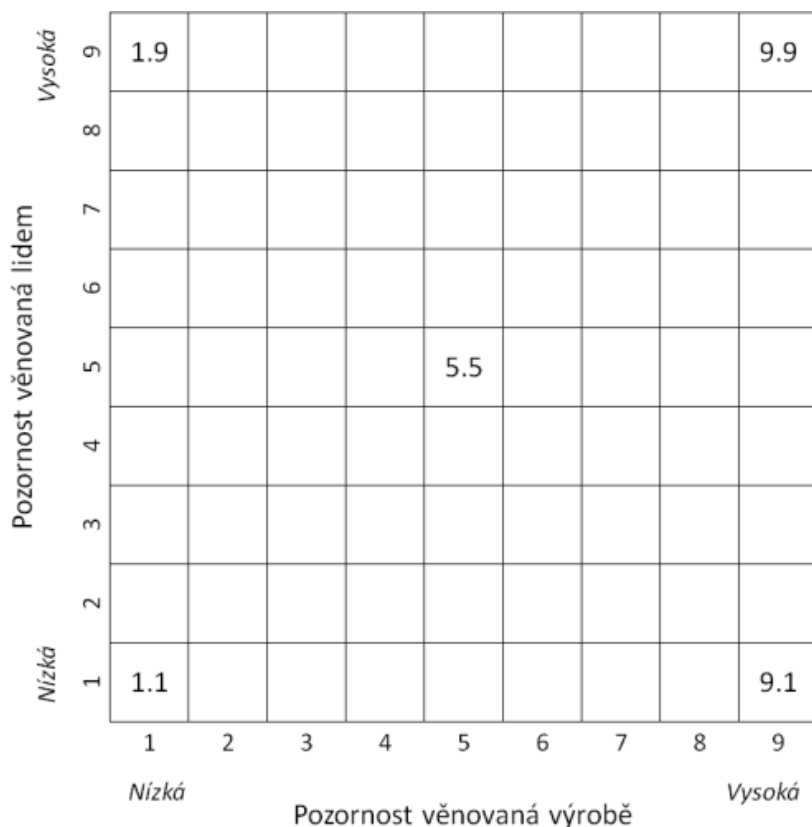
nevyvíjí ani tlak na zvýšení výkonu, aby tím nevyvolal nespokojenost zaměstnanců. Uvažuje realisticky (Plevová et al, 2012).

Vedení 9.1 - „autoritativní vedení“ představuje minimální ohled na lidi a vysoké požadavky na splnění úkolů. Jedná se o manažera, který je odborník v dané oblasti, zná problémy výroby a zaměřuje se hlavně na dosažení pracovních cílů. Nezajímá se o zaměstnance a zastává názor, že se nejlépe postará o spokojenost podřízených tým, že jim zajistí podmínky pro maximální výdělek. Manažeři, kteří vedou tímto způsobem, stanovují co nejvyšší mety, snaží se zvyšovat produktivitu a omezovat náklady. Zaměřují se maximálně na výkon, věří více ve své vlastní schopnosti než ve schopnosti podřízených. Svůj názor považují za nejlepší, nezasahují do interpersonálních vztahů a potřeb podřízených (Plevová et al, 2012)

Vedení 9.9 - „týmové vedení“ představuje nejvyšší orientaci na lidi a vztahy na pracovišti i na plnění úkolu. Tento styl je označován jako efektivní vedení, je srovnatelný s demokratickým stylem vedení, a proto je nejvíce doporučován. Vedoucí bývá označován jako týmový manažer a je ideálním typem vedoucího. U tohoto stylu vedení, manažer podporuje pracovníky k dosažení vytyčených cílů a má zájem na vytváření dobrých mezilidských vztahů. Manažeři dobře vědí, čeho chtějí dosáhnout, hledávají nové nápady, vyhledávají příčiny vzniklých problémů a usilují o maximální spokojenost pracovníků. Snaží se o vytvoření odpovídajících pracovních podmínek (Škrla a Škrlová, 2003; Plevová et al, 2012).



Obr.1 Manažerská mřížka



Zdroj: BLAKE, Robert a Jane MOUTON, 2013. *Manažerská mřížka*.

### 1.4.3 Kontingenční teorie – Fiedlerův model

Fiedlerův model je založený na interakci mezi stylem vedení a stupněm příznivosti situace, jde o rozhodovací model. Styl vedení se určuje zvláštní stupnicí, kterou se oceňuje vztah vedoucího k osobě, se kterou by tento vedoucí velmi nerad spolupracoval. Podle součtu bodů dosažených na hodnotící stupnici lze usuzovat, zda se vedoucí orientuje buď na vytváření dobrých mezilidských vztahů, nebo na výkon. Příznivost situace je dána pozitivním nebo negativním vztahem mezi vedoucím a podřízeným, strukturou stanovených cílů, tj. zda jsou cíle a úkoly stanoveny jasně a podřízení vědí, co je po nich požadováno, dále pravomocemi funkčního postavení

vedoucího - čím vyšší, tím příznivější podmínky pro efektivní činnost manažera (Kareš et al., 2006).

#### ***1.4.4 Transakční teorie***

Transakční vedení je způsob, který spočívá ve vzájemné transakci mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem. Vůdce nabízí zaměstnanci určité hodnoty výměnou za jeho loajalitu a práci. Teorie spoléhá na ovzduší důvěry a vzájemnosti. Transakční vedení může mít formu řízení výjimkou, když pracovníci nezvládají stanovené požadavky, odchylují se od požadované normy nebo se dopouštějí přestupků proti zásadám pracovní kázně. Vedoucí na ně uplatňuje kárná opatření, jako je přeřazení, nasazení dalších pracovníků nebo jiný postih. Druhou formou je podmíněné odměňování, které je založeno na možnosti motivovat pracovníky příslibem výhod, budou-li dosahovat dobrých výsledků. Podmíněná odměna působí tím silněji, čím více se vedoucímu podaří vyjasnit pracovníkovi vztah mezi pracovními výsledky a výhodou (Kareš et al., 2006, Bělohlávek, 2001).

#### ***1.4.5 Transformační teorie***

Transformační vedení je v současné době velmi oceňovanou teorií. Toto vedení se opírá o velmi jasnou a emociální představu budoucích věcí a seberegulaci. Transformační vedoucí používá k vedení lidí své charisma, osobní úctu, citové povzbuzení a stimulaci myšlení (Kareš et al., 2006, Bělohlávek, 2001).

Charisma je zvláštní osobnostní rys, který dává manažerům patřičné uznání, úctu, obdiv, lásku a důvěru. Slovo charisma pochází z řečtiny a je možné ho přeložit jako „dar milosti“, což je možné chápat jako obdarování schopnostmi shora. Charismatictí vedoucí jsou svým chováním pro podřízené vzorem, jež je dobré následovat. Citové povzbuzení znamená využití emociálních prostředků. Chování sestry - manažerky stimuluje mezi podřízenými sestrami nadšení pro práci a svou povzbudivou řečí vytváří důvěru sester ve své i jejich schopnosti potřebné k úspěšnému plnění úkolů a dosažení osobních a skupinových cílů. Osobní úctu projevuje sestra - manažerka přátelským,

neformálním a důvěrným jednáním. Umí jednat s podřízenými sestrami jako se sobě rovnými, i když mezi nimi existují značné rozdíly v postavení i pracovních zkušenostech. Charisma se projevuje ve způsobu neverbální i verbální komunikace, vzhledem i způsobem chování. Charismatická sestra - manažerka tak podává nový náhled na skutečnosti a současně jej převádí i na své podřízené (Blažek, 2014; Stíblo, 2003).

## **1.5 Organizační metody ošetrovatelské péče**

Ve zdravotnických institucích může být uplatněno několik typů poskytování ošetrovatelské péče. O výběru formy péče rozhoduje její charakter a rozsah, tedy zda nemocný vyžaduje péči částečnou nebo úplnou, minimální či intenzivní, dále rozhoduje i složení ošetrovatelského týmu.

Nejčastěji využívaná metoda skupinová (celková) je zaměřena na pacienta. Sestra pečuje o přidělenou skupinu pacientů, odpovídá za řádné vedení dokumentace a celkovou péči prováděnou na základě ošetrovatelského procesu. Vždy na začátku směny staniční/vrchní sestra provede rozdělení zdravotnického personálu do jednotlivých skupin (Plevová et al, 2012).

Funkční (výkonová) metoda je zaměřená na plnění zadaných úkolů jednotlivými členy ošetrovatelského týmu. Účelem této metody je úkol, který má být průběžně splněn u všech pacientů na ošetrovací jednotce (Plevová et al, 2012).

Týmová (vícestupňová) metoda se dobře uplatňuje, pokud ošetrovatelský tým tvoří jedinci sršnými schopnostmi a s rozdílným stupněm vzdělání. Ošetrovatelský tým, pracuje pod vedením jedné zkušené sestry, který dokáže zajistit lepší ošetrovatelskou péči než lidé pracující individuálně. Sestra vedoucí tým musí posoudit každého pacienta zvlášť a stanovit ošetrovatelské výkony a průběžně aktualizovat ošetrovatelskou péči. Řídí realizaci ošetrovatelské péče dle lékařských ordinací (Farkašová, 2006).

Metoda ošetrování kontaktní sestrou (primární ošetrování) znamená pro sestru být pacientovi osobou, na kterou se může kdykoliv obrátit. Stará se o něj od přijetí, po celou dobu hospitalizace, až do jeho propuštění, kdy vykonává ošetrovatelský proces v plném

rozsahu. Po době její nepřítomnosti se o pacienta stará sekundární sestra, to jest, že sestra je pro určitý počet pacientů sestrou primární, ale zároveň provádí u jiných pacientů funkci přidružené sestry (Plevová et al, 2012).

Metoda zaměřená na případ (case management) je metoda, která vychází z myšlenky kontaktní sestry a přidělení pacientů podle určitého hlediska (diagnózy, terapie). Tato metoda (případové vedení) zahrnuje tři základní úkoly: posouzení stavu, vypracování individuálního ošetrovatelského plánu a jeho možná realizace. Manažer zodpovídá za tento proces, to jest sestra, která řídí veškerou péčí o pacienta tak, aby bylo dosaženo žádoucích výsledků. Velmi důležitá je komunikace mezi jednotlivými pracovníky (Plevová et al, 2012; Farkašová, 2006).

### ***1.5.1 Pracovní náplň staniční sestry***

Staniční sestra jako liniový manažer je vedoucí ošetrovatelského týmu na ošetrovací jednotce. Je to sestra s dlouholetou praxí a zkušenostmi na daném oddělení, která splňuje předpoklady pro vedoucí funkci. Vykonává své povolání v rozsahu a způsobem stanoveným zákonem č. 96/2004 Sb. a vyhláškou č. 55/2011 Sb. Řídí se mezinárodními úmluvami a kodexem práv pacientů. Dále provádí řídicí a organizační činnost, která je vymezena interními organizačními předpisy a nařízeními jednotlivých zdravotnických institucí (Plevová et al, 2012). Pro poskytování ošetrovatelské péče je nutno pevně stanovit hierarchii zaměstnanců. Dle postavení je určena pracovní náplň, ať se jedná o sestry - manažerky na různých pozicích nebo řadové sestry. Pracovní náplň vytyčuje pravomoci a odpovídající odpovědnost. Sestry - manažerky jako vedoucí jsou oprávněny, ale i povinny plánovat, organizovat, řídit a kontrolovat práci a činnosti podřízených, a to nejen sester (Voráček a Wirthová, 2009).

Má bakalářská práce pojednává o stylu vedení staničních sester, proto se nyní zaměřím na podrobnější popis pracovní náplně sester - manažerek na pozicích liniového managementu. Staniční sestry zajišťují celkový plán ošetrovatelské péče, hlídají plnění ordinací a kontrolují kvalitu ošetrovatelských služeb. Spolupracují s lékaři a členy

multidisciplinárního týmu. Mají na starost objednávání, evidenci a kontrolu prádla. Zajišťují rovněž objednávání, přejímání, uložení a kontrolu léčivých prostředků, zdravotnických prostředků a spotřebního materiálu. Seznamují podřízené s informacemi a předpisy od nadřízených. Zodpovídají se vrchní sestře a lékařům. Zajišťují bezpečné a kvalitní prostředí na oddělení. Organizují rozpis služeb. Zabezpečují spolupráci s využitím ostatních odborníků. Dále provádějí řídicí a organizační činnosti, které jsou vymezeny interními organizačními předpisy dotčené organizace (Plevová et al, 2012, Vondráček, 2005).

## **1.6 Motivace**

Pojem motivace je pochází z latinského slova „movere“, což znamená pohybovat se. Motivace je vůle jednat. Pracovní motivace jsou motivy vedoucí k práci (Dlugošová a Tkáčová, 2011). Motivory jsou faktory, které podněcují chování lidí, zaměřující se na určitý cíl a tímto směrem se ubírají určitý čas. Motivory vedou k uspokojení určitých potřeb. (Vágnerová, 2010).

Motivace je v dnešní době chápána jako podstatný faktor úspěchu. Od manažerů je očekáváno, že budou sami motivováni, ale že budou i schopni členy svého týmu motivovat (Vévoda, 2013).

Schopnost motivovat zaměstnance je náročnou a významnou dovedností manažera. Dříve nadřízený pouze určil, co mají zaměstnanci dělat, ale to dnes již nejde. Zaměstnanci chtějí i mimo výše svého platu také vědět, co se od nich očekáváno, chtějí debatovat s nadřízenými a mít pocit, že práce, kterou vykonávají, má smysl (Balková, 2012). Žebříček hodnot se u jednotlivých sester pochopitelně liší. Některé považují za důležité peníze, které jsou pro ně jedinou motivací k práci. Na druhé straně stojí sestry, které se rozhodnou pracovat v oboru i přes nižší mzdu a pracovní zařazení. Je pro ně důležitější příjemné pracovní prostředí, dobrý kolektiv a možnost seberealizace. Abychom pochopili potřeby zaměstnanců je nutno pochopit lidi jako celek, proč se rozhodli pro dané povolání a co od jeho výkonu očekávají. Důležité je zaměstnance

nepřetržitě stimulovat a dodávat jim pocit důležitosti a potřeby (Dlugošová a Tkáčová, 2011).

Balková (2012) dle svého průzkumu, v němž zjišťovala motivaci sester na pracovišti, sestavila následující doporučení pro praxi: Zabývat se pracovními podmínkami a jejich nápravou. Budovat organizační kulturu s ohledem na odborné a lidské hodnoty. Zlepšovat komunikaci mezi manažery a ostatními zdravotnickými pracovníky, pravidelně je informovat o cílech i problémech vedení nemocnice. Vytvářet příjemnou atmosféru na pracovišti. Využívat pochvalu jako motivační faktor. Jasně definovat pravidla odměňování. Pořádat edukační programy pro sestry se zaměřením na antistresový program a psychohygienu.

Moudrý manažer musí dbát na to, aby zaměstnanci byli informováni o cílech, úkolech a problémech organizace. Musí s nimi umět komunikovat a pozorně naslouchat jejich názorům a jejich samostatnost respektovat. K zaměstnancům by se měl chovat jako k profesionálům, od každého vyžadovat jejich názory a stanoviska. Předpokladem pro účinnou motivaci je starat se o to, aby bylo možné každý úkol řešit a splnit. Manažer nesmí zapomínat ocenit a pochválit, podporovat profesionální růst a zlepšovat pracovní podmínky (Balková, 2012).

## **1.7 Komunikace**

Komunikace je definována jako sdělení informací nebo vzájemná výměna informací prostřednictvím nejrůznějších signálů a prostředků. Může se realizovat písmem, gesty a jinými formami neverbálního chování, pomocí tisku, rozhlasu či dalších médií. Kdykoliv dochází mezi lidmi k interakci, nevyhnutelně dojde k jisté komunikaci. Komunikace tvoří základ veškeré ošetrovatelské péče. V rámci jejich profese vyžaduje zcela zvláštní dovednosti, kterým se musí zdravotníci naučit již během přípravy na své povolání. Ošetrovatelská praxe vyzdvihuje schopnost interakce a komunikace se spolupracovníky i nemocnými na přední místo. Komunikace je dovednost umět jednat s lidmi, které je možné se naučit a praktickým nácvikem se v ní zdokonalovat. Správná komunikace by se měla skládat ze tří základních pilířů, kterými

jsou umění mluvit, umění naslouchat a umění mlčet. Komunikační schopnosti jsou uměním jednat s lidmi. Ideálem je promluvit v pravý čas a vědět, kdy naslouchat nebo mlčet. Základním pravidlem dobré komunikace je to, abychom ostatním lidem nedělali to, co nechceme, aby oni dělali nám (Zacharová et al, 2007; Kotrba, 2009).

Manažery ve všech oborech (a zdravotnictví ani zde není výjimkou) stále překvapuje rozsah dopadu dobré komunikace na plnění pracovních úkolů a atmosféru na pracovišti. Při analýze výsledků průzkumů spokojenosti zaměstnanců se totiž napříč všemi obory pravidelně objevuje na straně podřízených nespokojenost s komunikací mezi nimi a vedoucími pracovníky. To ukazuje na vysokou míru vlivu komunikace na celkovou spokojenost zaměstnanců, a tím pádem také na jejich loajalitu (Hekelová, 2012).

Pod pojmem interní komunikace se v sektoru zdravotnictví ukrývá veškerá komunikace mezi zaměstnanci konkrétní zdravotnické organizace. Všichni manažeři (sestry nevyjímaje) hrají nezastupitelnou roli garantů kvality informačních toků ve všech jejich podobách. A hrají-li tuto svou roli správně, ihned napravují, není-li něco v pořádku. V praxi je potřeba vždy myslet na to, aby komunikace byla ideální v obou základních parametrech, kterými jsou pravdivost a dostatek informací. Formou je profesionální výměna informací soustředěná na fakta s minimem emocí (Hekelová, 2012).

Pro sestry ve vedoucích pozicích přichází v úvahu komunikace s následujícími skupinami kolegů: Přímými podřízenými sestry - manažerky jsou sestry - členky jejího týmu tedy podřízené, které dále řídí svoje týmy sester. Tady se v komunikaci ze strany manažerky objevuje nejčastěji pochvala, oprávněná kritika, motivace a povzbuzení. Komunikace by měla probíhat vždy s ohledem na vedoucí sestru, která tým přímo řídí, tak aby nedocházelo ke sporům, nejasnostem a v mezním případě i narušení její autority u týmu. Sestry - manažerky na stejné úrovni (staniční, vrchní sestry) řeší ve většině zdravotnických zařízení v rámci komunikace na oddělení podobné situace. Je proto výhodné pokud spolupracují a vzájemně sdílejí svoje zkušenosti i starosti, protože si tak mohou navzájem velmi pomoci. Na komunikaci s přímo nadřízenou osobou výrazně závisí celková pracovní spokojenost každé sestry. Platí zde obecné pravidlo zachovávat

v komunikaci se svým vedoucím profesionalitu, pokud možno nevnášet do této komunikace emoce a chovat se přiměřeně vstřícně. Sestra - manažerka občas přichází do kontaktu i s dalšími nadřízeným, jí přímo nadřízené osoby. Této komunikace je dobré využít k získání důležitých informací, které pak může vedoucí sestra vhodně sdílet se svým týmem, a posilovat tak svoji neformální autoritu. Pro hladký chod každého zdravotnického pracoviště je úroveň komunikace s lékaři - členy lékařského týmu velmi důležitá. Vedoucí sestra je v této souvislosti zprostředkovatelem optimální spolupráce svojí osoby a svých podřízených sester se všemi lékaři na oddělení. Pokud je tedy cokoliv v nepořádku, je to právě ona, kdo vzniklou situaci musí rychle a profesionálně vyřešit za pomoci otevřené a profesionální komunikace. Vzájemná komunikace s lékaři ve vedoucích pozicích by měla být vybudována na partnersko-spolupracujícím vztahu, s obecně uznávanými pravidly komunikace s lékaři. V každém případě by měly všechny výše uvedené podoby komunikace obsahovat rysy, které jsou základním předpokladem efektivní spolupráce, tedy vzájemný respekt, autonomie každé ze stran komunikace a také jejich nezpochybnitelná kompetence v daném komunikačním okamžiku (Hekelová, 2012).

### ***1.7.1 Desatero zásad dobré komunikace***

Ke zlepšení komunikace na pracovišti nabízejí Groher-Murray a Di Croce ve své knize Zásady vedení a řízení v oblasti ošetrovatelské péče následující rady: „*Ujasněte si myšlenky, než začnete komunikovat s ostatními. Vezměte v úvahu fyzické prostředí. Vezměte v úvahu duševní prostředí – komunikační klima. V případě nutnosti se poradte s ostatními, abyste si byli jisti, že vaše informace jsou přesné. Tón musí odpovídat obsahu sdělení. Využijte příležitosti sdělit příjemci něco užitečného, cenného nebo pochvalného. Navažte na komunikaci. Neverbální chování by mělo podporovat komunikaci. Buďte aktivním posluchačem. Buďte asertivní.*“ (Groher-Murray a Di Croce, 2003, str. 60).



## 1.8 Asertivita

Dobrou vlastností asertivity je nenechat sebou ostatními manipulovat. Pokud se chováme asertivně, pat stavíme své vlastní potřeby do stejné úrovně jako potřeby kolegů. Asertivita nemá jen schopnost prosazovat svá přání, ale také i umět odmítnout požadavky, které nejsou součástí vlastních dlouhodobých cílů. Asertivní jedinec využívá takzvaná asertivní práva, mezi která řadíme právo vlastního názoru, právo nesouhlasu, právo samostatného rozhodování. Dobrý manažer v praxi využívá asertivní techniky, které napomáhají v jeho práci ve vztahu k ostatním pracovníkům a výrazně usnadňují komunikaci a podporují vztahy (Lojda, 2011; Potts a Potts, 2014).

Základem asertivního chování je jasná formulace cílů, otevřená a přímá komunikace bez záludností. Takového člověka poznáme podle sebejisté řeči těla a jednoznačného vyjádření potřeb mluvčího při současném uznání potřeb těch ostatních. Efektivita asertivního chování spočívá v tom, že člověku umožňuje sdělovat myšlenky sebejistě a přímočaře. Zanechává dobrý pocit u všech zúčastněných a nikdo se necítí ohrožen (Lahnerová, 2012).

## 1.9 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je především příjemný pocit, který se dostavuje v souvislosti s vykonávanou prací. Zahrnuje uplatňování vlastních schopností, finanční ohodnocení práce, užitečnost výsledků pracovní činnosti, sociální a technické prostředí, ve kterém je pracovní činnost vykonávána. Pracovní spokojenost všeobecných sester je i v zahraničí velmi často sledována. V České republice začalo zkoumání pracovní spokojenosti středního zdravotnického personálu až v posledních letech. Řešení problémů odhalených při takovém sledování přispívá k prevenci nedostatku personálu a nežádoucí fluktuace zaměstnanců. Zájem o problematiku pracovní spokojenosti sester v průběhu posledních dvou desetiletí narůstá. Všeobecné sestry v České republice většinou vyjadřují se svou prací větší či menší míru spokojenosti nebo o ní mluví neutrálně. Nejvíce nespokojenosti vyvolává špatné finanční ohodnocení (Bártlová a Matulay, 2009).

Pracovní spokojenost je ve výzkumech často spojována s možností jednat odpovědně a samostatně dle pracovních kompetencí. Z dalších faktorů, které značí spokojenost sester, jsou styly vedení, uznání a pochvala, spolupráce a týmová práce. Pokud sestry nemají možnost rozhodovat o péči o pacienty, tak mají pocit, že jejich odborné znalosti nejsou patřičně oceněné (Bártlová a Matulay, 2009).

Všeobecné sestry pracují v prostředí, kde se setkávají s chemickými látkami, zařízením různého původu a především s infekčními chorobami, toto povolání patří k nejrizikovějším a nejtěžším. Dalším zatěžujícím faktorem je zvládnání fyzické náročnosti při manipulaci s pacienty. Také jsou pod silným psychickým nátlakem a nesou odpovědnost za nemocné. Což může způsobovat stresové situace. Zvládnutí všech těchto rizik přispívá k vytvoření pozitivního pracovního prostředí, které je důležité pro pocit bezpečí a spokojenosti (Bártlová a Matulay, 2009).

Pracovní spokojenost všeobecných sester v současné době nabývá na důležitosti, jelikož poskytovatelé zdravotnických služeb u nás i v zahraničí čelí problému se získáváním a udržení zkušených a motivovaných sester. V těchto zařízeních by se měl management intenzivně zabývat jak mírou spokojenosti pacientů, tak i pracovní spokojeností zdravotnického personálu, který je nejvíce zastoupen sestrami. Sledování spokojenosti je považováno za standardní nástroj řízení lidských zdrojů, jehož účelem je plnění řady významných funkcí, které mají nezastupitelné místo i v managementu kvality. Spokojenost sester je důležitým ukazatelem činnosti zdravotnického systému a má velký vliv na setrvání sester v zaměstnání a na kvalitu ošetrovatelské péče. Pokud jsou sestry v dobré psychické pohodě a cítí uspokojení z práce, dosahují vyšší výkonnosti s menší pravděpodobností odchodu ze zdravotnictví (Haroková a Gurková, 2012).

Výzkum v ošetrovatelství si klade za cíl zlepšení zdravotnické péče. Jeho holistický přístup chápe pacienty i zdravotnický personál jako celistvou osobnost se všemi jeho potřebami, tedy fyziologickými, psychologickými, sociálními, kulturními i ekonomickými složkami. Kvalitní výzkumnou činnost v ošetrovatelství je zapotřebí podporovat (Bártlová et al, 2009).

### ***1.9.1 Faktory pracovní spokojenosti***

Pracovní spokojenost vnímá každý člověk individuálně a je ovlivňována spoustou faktorů, které se podílejí na celkové pracovní spokojenosti různou měrou a zároveň přispívají k dobré životní úrovni a spokojenosti jednotlivce. Dělíme je na dvě skupiny: na vnější a vnitřní faktory (Plevová et al, 2012).

Vnější faktory jsou na pracovníkovi nezávislé. Patří k nim pracovní podmínky, jako jsou fyzikální a sociální prostředí, vybavenost pracoviště, celková bezpečnost a hygiena práce, plat, nehmotné odměňování, styl vedení, druh pracovního zaměření a pracovní skupina. Vnitřními faktory pak jsou osobní charakteristiky jednotlivce, které vytvářejí jeho vztah a postoj k práci. Jsou to schopnosti a vlastnosti dané osobou (subjektivní faktory) a objektivní osobnostní činitele, zejména pohlaví a věk, dosažené vzdělání, rodinný stav, délka praxe, pracovní zařazení (Plevová et al, 2012).

## **2 CÍL PRÁCE, HYPOTÉZY**

### **2.1 Cíl**

Cílem práce bylo zmapovat závislost spokojenosti s pracovními podmínkami zdravotnických pracovníků - směnných sester na uplatňovaném stylu vedení jejich přímých nadřízených - sester manažerek.

C1: Zjistit, jaký styl vedení sestry - manažerky nejvíce využívají v praxi.

C2: Zjistit, jak styl vedení sester - manažerek ovlivňuje spokojenost směnných sester s pracovními podmínkami.

### **2.2 Hypotézy**

H1: Sestry - manažerky nejvíce využívají demokratický styl vedení.

H2: Spokojenost sester s pracovními podmínkami se mění v závislosti na stylu vedení sester - manažerek.

## **3 METODIKA**

### **3.1 Metodika práce**

Ke sběru dat pro kvantitativní šetření bylo použito rozdání nestandardizovaného dotazníku (viz příloha 2). Dotazník obsahoval 30 uzavřených otázek. První 4 otázky sloužily k identifikaci respondentů. Druhý okruh otázek byl zaměřen na zjištění stylu vedení a byl uspořádán do tabulky. Tabulka obsahuje 15 otázek, kde vždy 5 tvrzení odpovídá jednomu stylu vedení. Tvrzení byla vytvořena na podkladě knihy Kreativní ošetrovatelský management od Škrly a Škrlové (2003) podle definic jednotlivých stylů vedení – autokratický (tvrzení 5. - 9.), demokratický (tvrzení 10. – 14.) a nezúčastněný = liberální (15. – 19.). Třetí oblast 11 otázek sledovala pracovní spokojenost sestavenou dle knihy Sociologie zdraví, nemoci a rodiny od Bártlové a Matulaye (2009). Spokojenost byla posuzována na Likertově stupnici, kde 1 značilo nespokojen, 2 – spíše nespokojen, 3 – těžko rozhodnout, 4 – spíše spokojen a 5 – spokojen.

O výzkumném šetření byla informována hlavní sestra – náměstkyně pro ošetrovatelskou péči Nemocnice České Budějovice a.s. Mgr. Monika Kyselová, MBA, písemný souhlas je součástí příloh této práce (viz příloha 1). Též byly informovány vrchní sestry zmíněných oddělení.

Výsledky šetření byly zpracovány za pomoci programu Microsoft Office Excel do podoby sloupcových grafů a tabulek. Pro statistické zpracování jednotlivých otázek bylo použito relativní četnosti, absolutní četnosti a směrodatné odchylky. Pro statistické testování H1 bylo použito chí kvadrátu. Vybraná hladina významnosti byla stanovena  $p < 5 \%$ . Hypotéza H2 byla testována jednofaktorovou analýzou variance (ANOVA) a t testem s vybranou hladinou významnosti  $p < 0,1 \%$ .

### **3.2 Charakteristika výzkumného souboru**

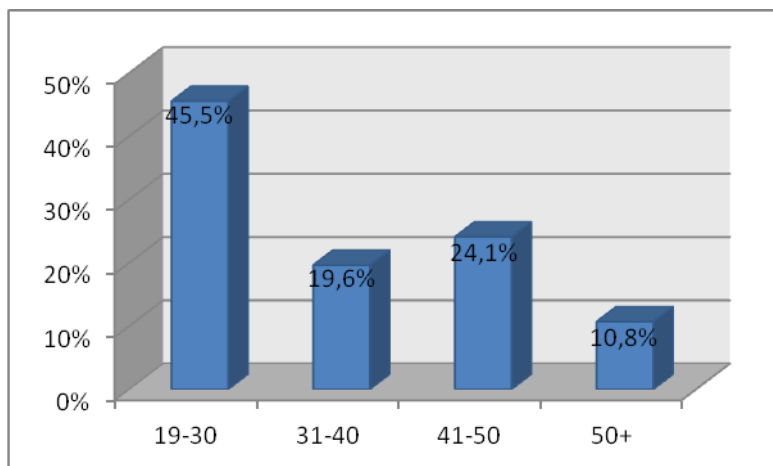
V rámci kvantitativního výzkumného šetření byly osloveny směnné sestry pracující na lůžkových odděleních v Nemocnici České Budějovice, a.s. Dotčené sestry pracovaly na interním, chirurgickém, kožním, rehabilitačním, dětském, gynekologickém, urologickém, neurologickém, plicním a neurochirurgickém oddělení a na oddělení

následné péče. Dotazníky byly rozdávány během měsíce července 2016. Celkem bylo rozdáno 150 dotazníků. Vyplněných dotazníků se vrátilo 120, což znamenalo 80% návratnost. Jelikož 8 dotazníků nebylo vyplněno zcela, závěry šetření vycházejí ze 112 dotazníků, což bylo 74,7 % dotazníků z celkového počtu.

## 4 VÝSLEDKY

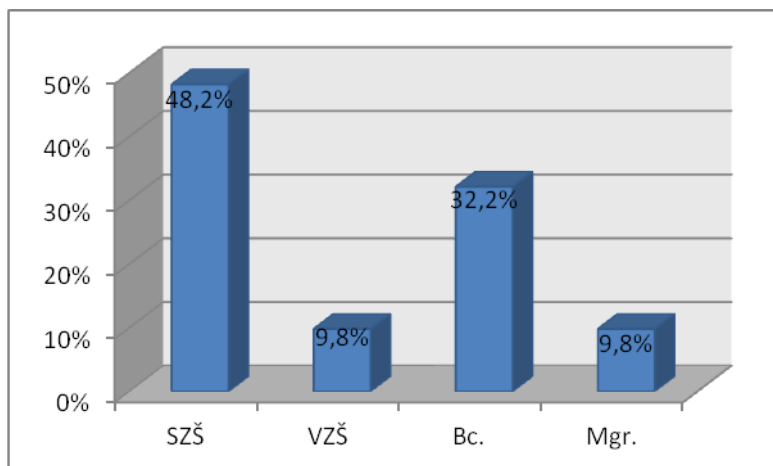
### 4.1 Popisná frekvenční statistika prvního stupně

**Graf 1 – Věk respondentů**



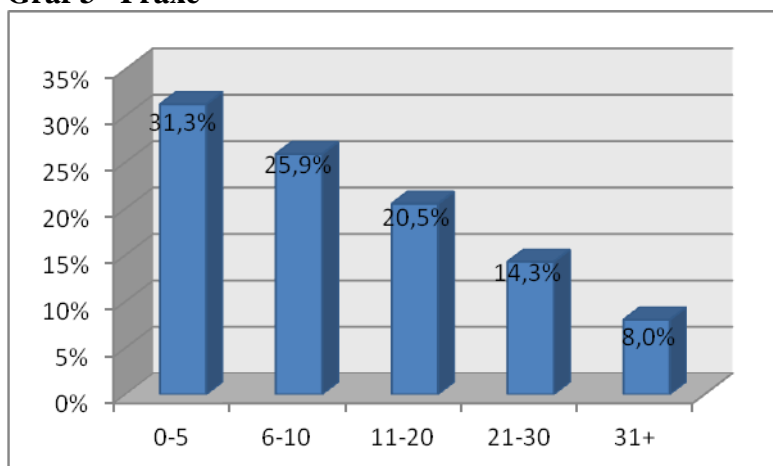
Z celkového počtu 112 respondentů (100 %) bylo 51 respondentů (45,5 %) ve věku 19-30 let, 22 respondentů (19,6 %) ve věku 31-40 let, 27 respondentů (24,1 %) ve věku 41-50 let a 12 respondentů (10,8 %) ve věku nad 51 let.

**Graf 2 – Vzdělání**



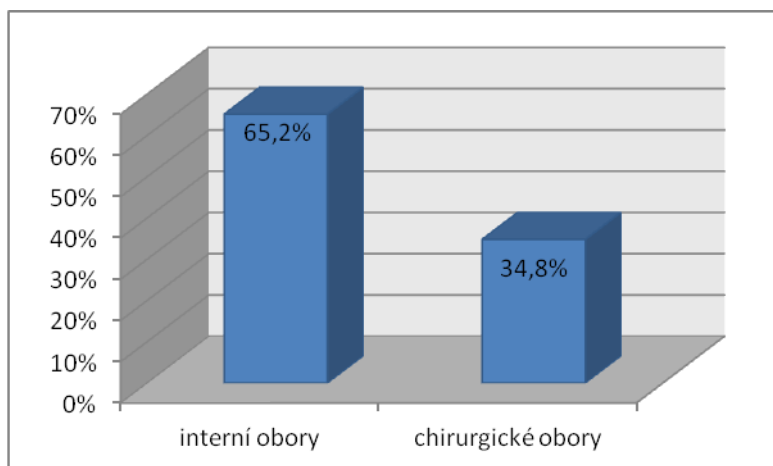
Z celkového počtu 112 respondentů (100 %) mělo 54 respondentů (48,2 %) středoškolské vzdělání s maturitou, 11 respondentů (9,8 %) mělo vyšší odborné vzdělání, 36 respondentů (32,2 %) mělo vysokoškolské bakalářské vzdělání a 11 respondentů (9,8 %) mělo vysokoškolské magisterské vzdělání.

**Graf 3 – Praxe**



Z celkového počtu 112 respondentů (100 %) mělo 35 respondentů (31,3 %) délku praxe 0-5 let, 29 respondentů (25,9 %) mělo délku praxe 6-10 let, 23 respondentů (20,5 %) mělo délku praxe 11-20 let, 16 respondentů (14,3 %) mělo délku praxe 21-30 let a 9 respondentů (8,0 %) mělo délku praxe nad 31 let.

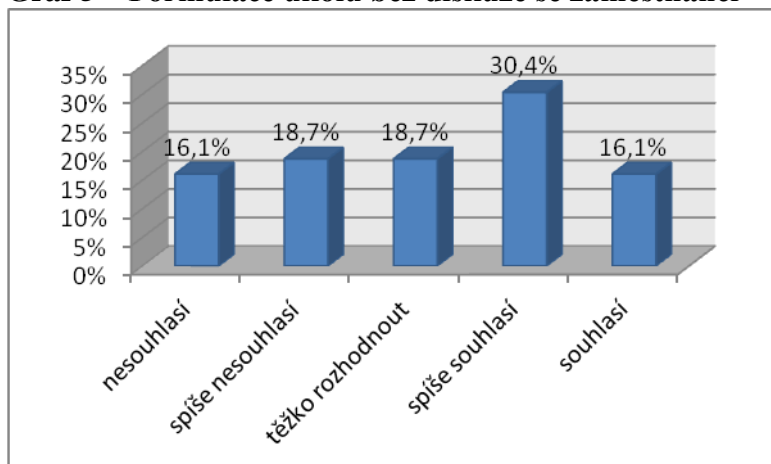
**Graf 4 – Oddělení**



Z celkového počtu 112 respondentů (100 %) pracovalo v interních oborech 73 respondentů (65,2 %) a v chirurgických oborech 39 respondentů (34,8 %).

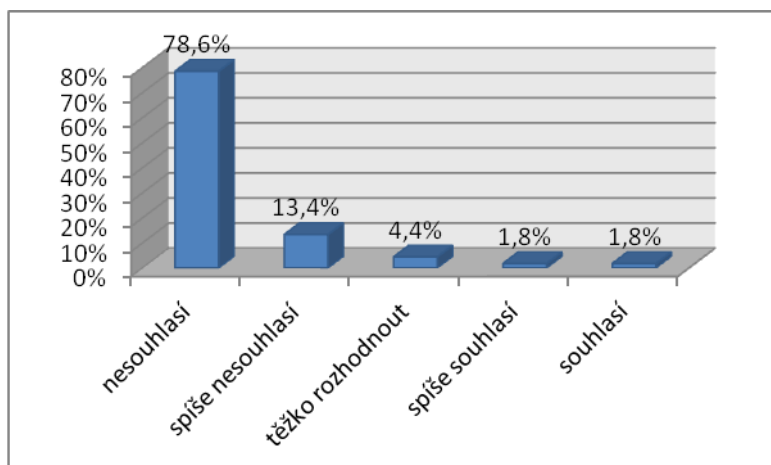


**Graf 5 – Formulace úkolů bez diskuze se zaměstnanci**



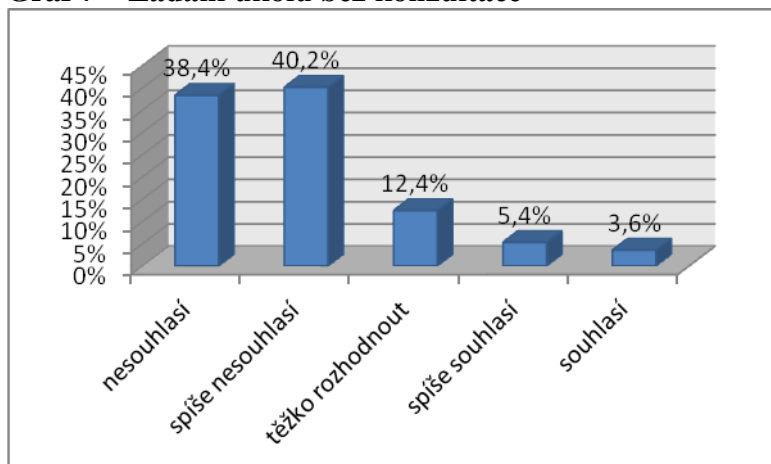
S tvrzením **Vedoucí sám formuluje úkoly** nesouhlasí 18 (16,1 %) respondentů, spíše nesouhlasí 21 (18,7 %) respondentů, těžko se rozhoduje 21 (18,7 %) respondentů, spíše souhlasí 34 (30,4 %) respondentů a souhlasí 18 (16,1 %) respondentů.

**Graf 6 – Použití restriktivních prostředků pro dosažení cílů**



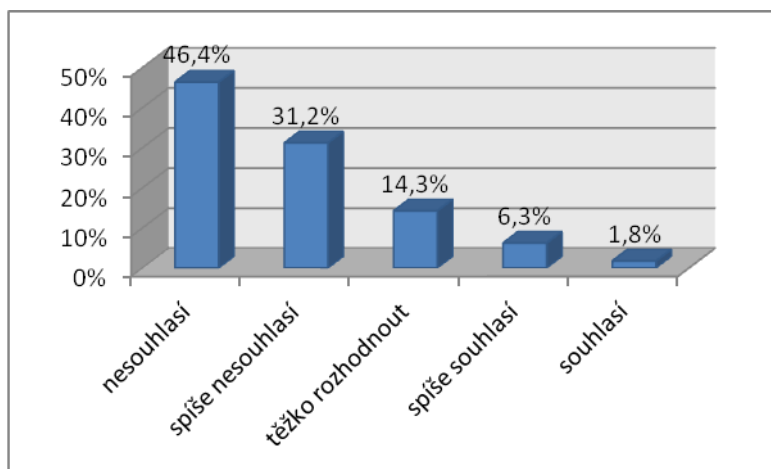
S tvrzením **Vedoucí k realizaci úkolů používá převážně tresty** nesouhlasí 88 (78,6 %) respondentů, spíše nesouhlasí 15 (13,4 %) respondentů, těžko se rozhoduje 5 (4,4 %) respondentů, spíše souhlasí 2 (1,8 %) respondenti a souhlasí také 2 (1,8 %) respondenti.

**Graf 7 – Zadání úkolů bez konzultace**



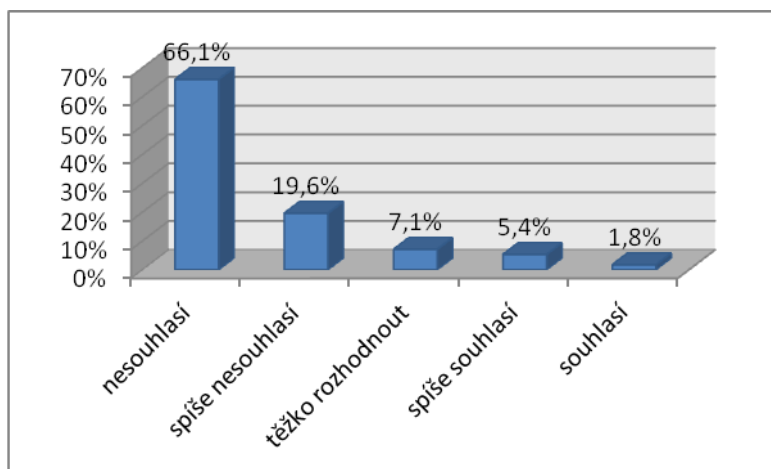
S tvrzením **Vedoucí úkoly zadává bez konzultace o jejich provedení nediskutuje** nesouhlasí 43 (38,4 %) respondentů, spíše nesouhlasí 45 (40,2 %) respondentů, těžko se rozhoduje 14 (12,4 %) respondentů, spíše souhlasí 6 (5,4 %) respondentů a souhlasí 4 (3,6 %) respondenti.

**Graf 8 – Neinformování podřízených o cílech**



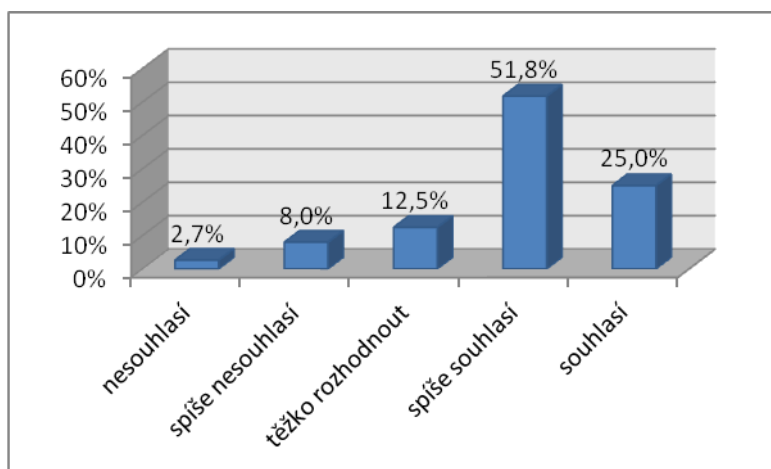
S tvrzením **Vedoucí neinformuje podřízené o cílech, které jsou jim sledovány** nesouhlasí 52 (46,4 %) respondentů, spíše nesouhlasí 35 (31,2 %) respondentů, těžko se rozhoduje 16 (14,3 %) respondentů, spíše souhlasí 7 (6,3 %) respondentů a souhlasí 2 (1,8 %) respondenti.

**Graf 9 – Ignorování osobních potřeb a přání pracovníků vedoucí sestrou**



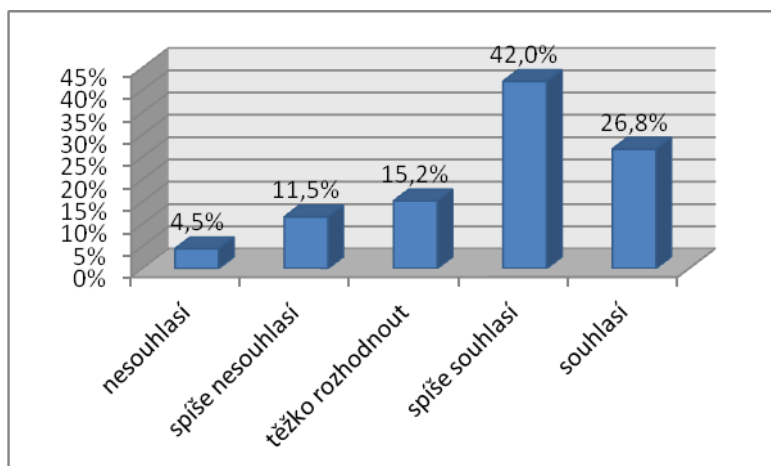
S tvrzením **Vedoucí ignoruje osobní potřeby a přání pracovníků** nesouhlasí 74 (66,1 %) respondentů, spíše nesouhlasí 22 (19,6 %) respondentů, těžko se rozhoduje 8 (7,1 %) respondentů, spíše souhlasí 6 (5,4 %) respondentů a souhlasí 2 (1,8 %) respondenti.

**Graf 10 – Společná konzultace a formulace úkolů**



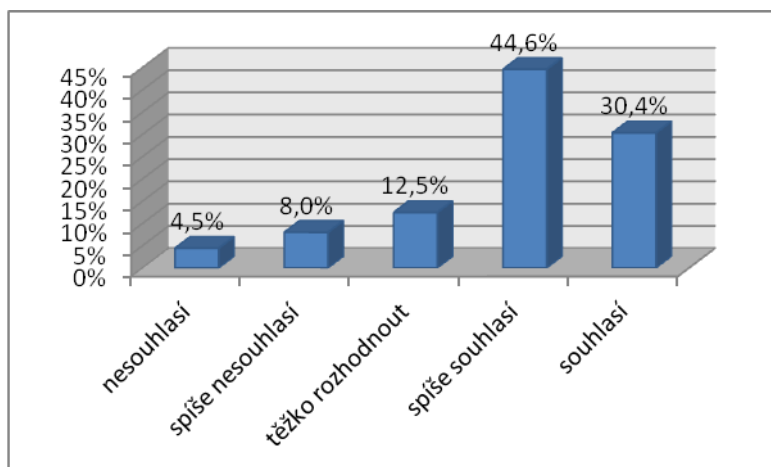
S tvrzením **Vedoucí úkoly konzultuje a formuluje společně s podřízenými** nesouhlasí 3 (2,7 %) respondenti, spíše nesouhlasí 9 (8,0 %) respondentů, těžko se rozhoduje 14 (12,5 %) respondentů, spíše souhlasí 58 (51,8 %) respondentů a souhlasí 28 (25,0 %) respondentů.

**Graf 11 – Informování o cílech**



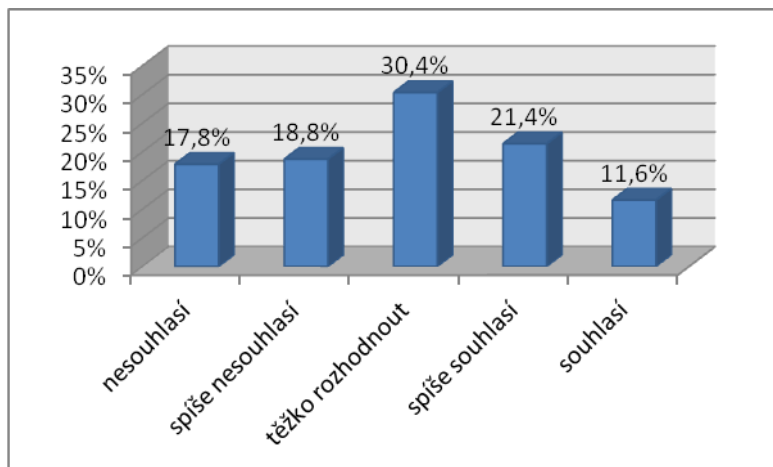
S tvrzením **Vedoucí informuje o cílech a radí se** nesouhlasí 5 (4,5 %) respondentů, spíše nesouhlasí 13 (11,5 %) respondentů, těžko se rozhoduje 17 (15,2 %) respondentů, spíše souhlasí 47 (42,0 %) respondentů a souhlasí 30 (26,8 %) respondentů.

**Graf 12 – Rozdělování pravomocí**



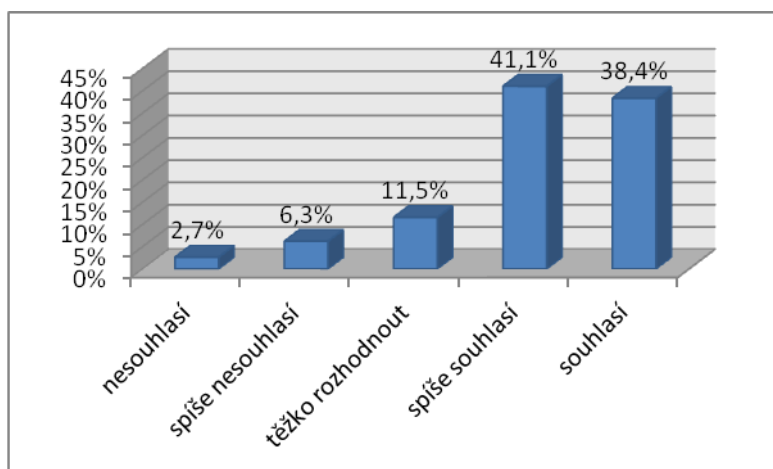
S tvrzením **Vedoucí rozděluje pravomoci a odpovědnost ve shodě s kvalifikací a zkušenostmi** nesouhlasilo 5 (4,5 %) respondentů, spíše nesouhlasilo 9 (8,0 %) respondentů, těžko se rozhoduje 14 (12,5 %) respondentů, spíše souhlasí 50 (44,6 %) respondentů a souhlasí 34 (30,4 %) respondentů.

**Graf 13 – Využívání odměny k realizaci cílů**



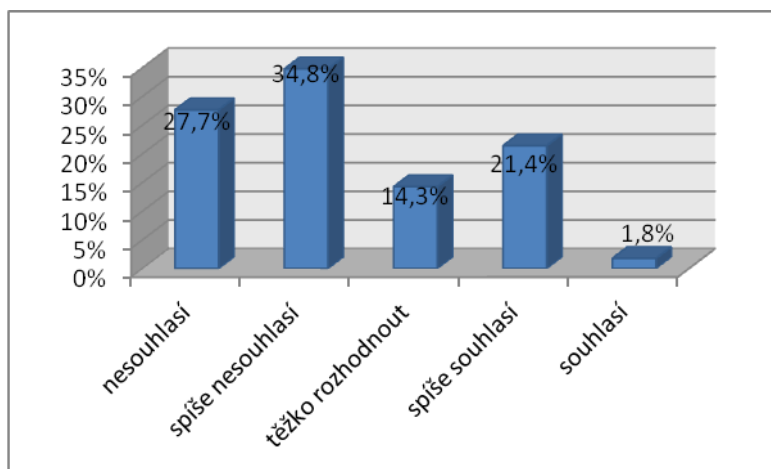
S tvrzením **Vedoucí při realizaci úkolů využívá zejména odměny** nesouhlasilo 20 (17,8 %) respondentů, spíše nesouhlasilo 21 (18,8 %) respondentů, těžko se rozhoduje 34 (30,4 %) respondentů, spíše souhlasí 24 (21,4 %) respondentů a souhlasí 13 (11,6 %) respondentů.

**Graf 14 – Udržování přátelských vztahů, zájem o problémy**



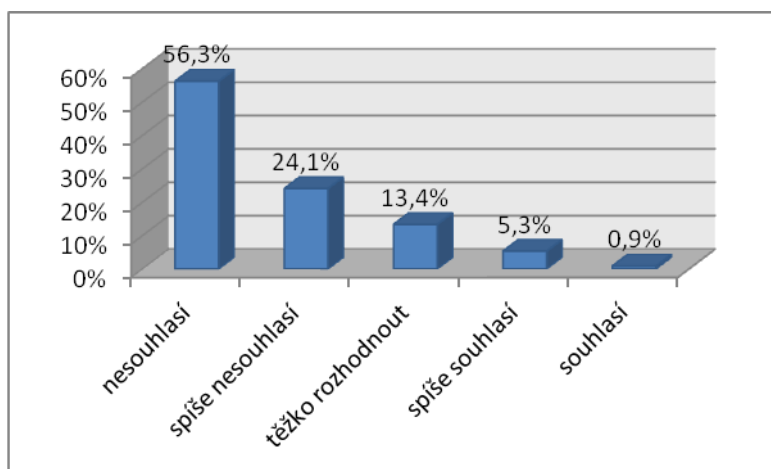
S tvrzením **Vedoucí udržuje s podřízenými přátelské vztahy, zajímá se o jejich problémy (pracovní i osobní)** nesouhlasí 3 (2,7 %) respondenti, spíše nesouhlasí 7 (6,3 %) respondentů, těžko se rozhoduje 13 (11,6 %) respondentů, spíše souhlasí 46 (41,1 %) respondenti a souhlasí 43 (38,4 %) respondentů.

**Graf 15 – Ponechání úkolů na podřízených**



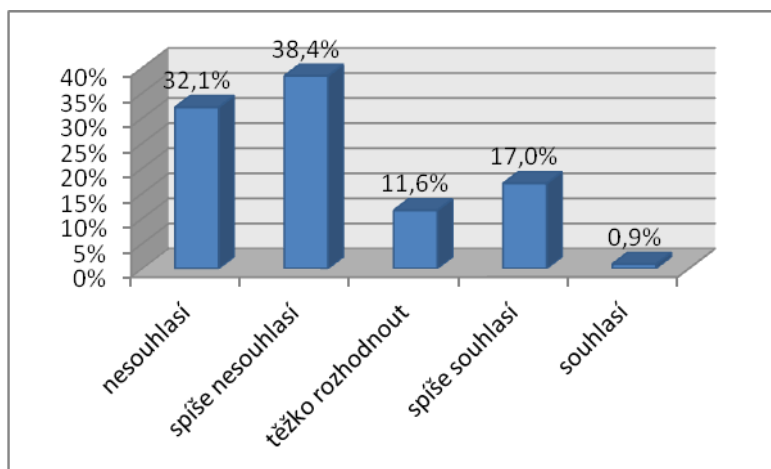
S tvrzením **Vedoucí nechává úkoly na podřízených** nesouhlasí 31 (27,7 %) respondentů, spíše nesouhlasí 39 (34,8 %) respondentů, těžko se rozhoduje 16 (14,3 %) respondentů, spíše souhlasí 24 (21,4 %) respondentů a souhlasí 2 (1,8 %) respondenti.

**Graf 16 – Vyhýbání se úkolům**



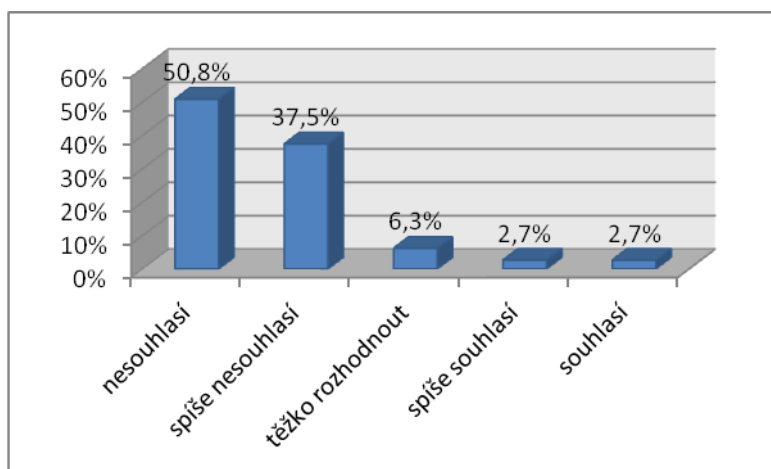
S tvrzením **Vedoucí se vyhýbá rozhodování** nesouhlasí 63 (56,3 %) respondentů, spíše nesouhlasí 27 (24,1 %) respondentů, těžko se rozhoduje 15 (13,4 %) respondentů, spíše souhlasí 6 (5,4 %) respondentů, souhlasí 1 (0,9 %) respondent.

**Graf 17 – Ponechání volnosti podřízeným**



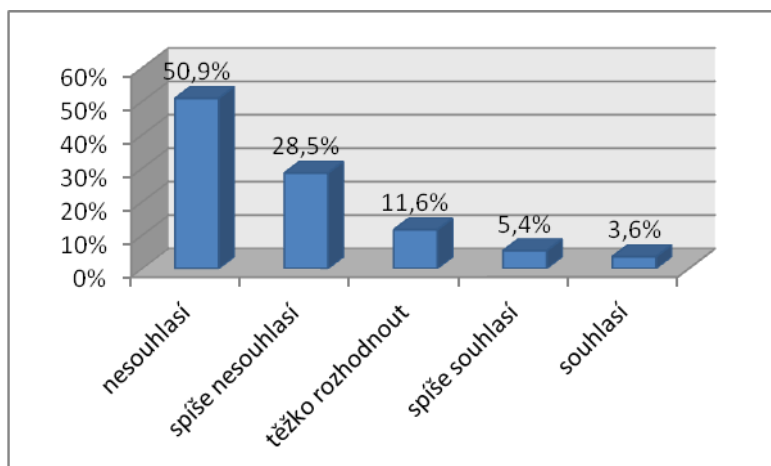
S tvrzením **Vedoucí nezasahuje příliš do činnosti podřízených** nesouhlasí 36 (32,1 %) respondentů, spíše nesouhlasí 43 (38,4 %) respondentů, těžko se rozhoduje 13 (11,6 %) respondentů, spíše souhlasí 19 (17,0 %) respondentů a souhlasí 1 (0,9 %) respondent.

**Graf 18 – Neprovádění důsledné kontroly**



S tvrzením **Vedoucí neprovádí důslednou kontrolu** nesouhlasí 57 (50,8 %) respondentů, spíše nesouhlasí 42 (37,5 %) respondentů, těžko se rozhoduje 7 (6,3 %) respondentů, spíše souhlasí 3 (2,7 %) respondenti a souhlasí také 3 (2,7 %) respondenti.

**Graf 19 – Ponechání řízení na pracovnících**



S tvrzením **Vedoucí nechává pracovníky, aby se řídili sami** nesouhlasí 57 (50,9 %) respondentů, spíše nesouhlasí 32 (28,5 %) respondentů, těžko se rozhoduje 13 (11,6 %) respondentů, spíše souhlasí 6 (5,4 %) respondentů a souhlasí 4 (3,6 %) respondenti.



## 4.2 Statistické testování hypotézy H1

**Tabulka 1 – Přiřazení ke stylu vedení**

Styl vedení	Četnost	Procenta
autokratický	7	6,3%
demokratický	93	83,0%
liberální	5	4,5%
nevyhraněný	7	6,3%
Celkem	112	100,0%

Přiřazení ke stylu bylo vypočteno na základě součtu bodového hodnocení (otázky 5 až 19). Dle odpovědí respondentů je autokratický styl zastoupen v 7 (6,3 %) případech, demokratický styl v 93 (83 %) případech, liberální styl v 5 (6,3 %) případech a při rovnosti bodového hodnocení bylo 7 (6,3 %) dotazovaných respondentů zařazeno do skupiny nevyhraněno.

Pro statistické hodnocení byla vytvořena nulová hypotéza H0: všechny styly jsou stejně časté.

**Tabulka 2 – Očekávané četnosti pro H0**

Styl vedení	Četnost	Procenta
autokratický	28	25,0%
demokratický	28	25,0%
liberální	28	25,0%
nevyhraněný	28	25,0%
Celkem	112	100,0%

Chí kvadrát test  $p < 0,1$  %

Protože  $p < 5$  % ( $p < 0,1$  %) je zastoupení různých stylů vedení statisticky významně odlišné. Demokratický styl je nejčastěji používaným stylem. Lze konstatovat, že první hypotéza: **sestry – manažerky nejvíce využívají demokratický styl vedení**, byla potvrzena.

### 4.3 Popisná statistika druhého stupně (kontingenční tabulky)

**Tabulka 3 – Spokojenost s vedením sestry manažerky versus styl vedení**

Spokojenost se stylem vedení		Styl vedení nadřízené sestry z pohledu směnných sester				
		autokratický	demokratický	liberální	nevyhraněný	celkem
Absolutní hodnoty	nespokojen	0	0	1	0	1
	spíše nespokojen	0	4	0	1	5
	těžko rozhodnout	5	31	3	5	44
	spíše spokojen	1	46	1	1	49
	spokojen	1	12	0	0	13
	celkem	7	<b>93</b>	5	7	112
Relativní hodnoty	nespokojen	0,0%	0,0%	<b>20,0%</b>	0,0%	0,9%
	spíše nespokojen	0,0%	4,3%	0,0%	14,3%	4,5%
	těžko rozhodnout	71,4%	33,3%	60,0%	71,4%	39,3%
	spíše spokojen	14,3%	<b>49,5%</b>	20,0%	14,3%	<b>43,7%</b>
	spokojen	14,3%	12,9%	0,0%	0,0%	11,6%
	celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Z celkového počtu 112 oslovených sester 93 považuje styl vedení sestry manažerky za demokratický (83 %) a přibližně polovina sester (49) je spíše spokojena s vedením sestry manažerky (43,7%). Z kontingenční tabulky je zřejmé, že sestry, které považují vedení staniční sestry za liberální, jsou také nejvíce nespokojené se stylem vedení (20 %). Naopak v případě, že respondenti vyhodnocují styl vedení nadřízené sestry jako demokratický, jsou se stylem vedení spíše spokojení (49,5 %). Velká část respondentů (převážně vedených nedemokratickými styly) nedokáže svou spokojenost ohodnotit.

**Tabulka 4 – Spokojenost v pracovním kolektivu versus styl vedení**

Spokojenost v kolektivu		Styl vedení nadřízené sestry z pohledu směnných sester				
		autokratický	demokratický	liberální	nevyhraněný	celkem
Absolutní hodnoty	nespokojen	0	2	0	0	2
	spíše nespokojen	0	3	0	0	3
	těžko rozhodnout	3	30	2	1	36
	spíše spokojen	4	<b>49</b>	3	5	61
	spokojen	0	9	0	1	10
	celkem	7	93	5	7	112
Relativní hodnoty	nespokojen	<b>0,0%</b>	2,2%	0,0%	0,0%	1,9%
	spíše nespokojen	<b>0,0%</b>	3,2%	0,0%	0,0%	2,6%
	těžko rozhodnout	42,9%	32,2%	40,0%	14,3%	32,1%
	spíše spokojen	57,1%	52,7%	<b>60,0%</b>	71,4%	<b>54,5%</b>
	spokojen	0,0%	9,7%	0,0%	14,3%	8,9%
	celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Z celkového počtu 112 směnných sester je v pracovním kolektivu spíše spokojeno 54,5 % respondentů. Z tohoto počtu je 49 sester, které vyhodnotily styl vedení staniční sestry za demokratický. Sestry hodnotící styl jako autokratický nebyly nespokojené (0 %) v kolektivu. 60 % sester vedených liberálním stylem je spíše spokojeno v pracovním kolektivu, ale vzhledem k malému početnímu zastoupení toho stylu (5) není spokojenost výrazná.

**Tabulka 5 – Spokojenost se spoluprací se sestrou manažerkou versus styl vedení**

Spokojenost se spoluprací se sestrou manažerkou		Styl vedení nadřízené sestry z pohledu směnných sester				
		autokratický	demokratický	liberální	nevyhraněný	celkem
Absolutní hodnoty	nespokojen	0	0	0	0	0
	spíše nespokojen	0	3	1	2	6
	těžko rozhodnout	5	25	3	4	37
	spíše spokojen	1	<b>47</b>	0	0	48
	spokojen	1	18	1	1	21
	celkem	7	93	5	7	112
Relativní hodnoty	nespokojen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	spíše nespokojen	0,0%	3,2	20,0%	28,6%	5,3%
	těžko rozhodnout	<b>71,4%</b>	26,9%	60,0%	57,1%	<b>33,0%</b>
	spíše spokojen	14,3%	50,5%	0,0%	0,0%	<b>42,9%</b>
	spokojen	14,3%	19,4%	20,0%	14,3%	18,8%
	celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Z celkového souboru 112 směnných sester je spíše spokojena skoro polovina sester (42,9 %). U nedemokratických stylů se sestry z velké části nemohli rozhodnout. Tudiž se těžko rozhodovala i celkově 1/3 oslovených sester (33 %). Nespokojena nebyla žádná sestra. Poměr spokojených sester (61,7 %) byl velmi vysoký oproti nespokojeným sestrám (5,3 %).

**Tabulka 6 – Spokojenost s poskytováním informací versus styl vedení**

Spokojenost s poskytováním informací		Styl vedení nadřízené sestry z pohledu směnných sester				
		autokratický	demokratický	liberální	nevyhraněný	celkem
Absolutní hodnoty	nespokojen	0	0	0	1	1
	spíše nespokojen	1	3	0	1	5
	těžko rozhodnout	4	33	5	3	<b>45</b>
	spíše spokojen	2	41	0	2	<b>45</b>
	spokojen	0	16	0	0	16
	celkem	7	93	5	7	112
	Relativní hodnoty	nespokojen	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%
spíše nespokojen		14,3%	3,2%	0,0%	14,3%	4,4%
těžko rozhodnout		57,1%	35,5%	<b>100,0%</b>	42,8%	40,2%
spíše spokojen		28,6%	44,1%	0,0%	28,6%	40,2%
spokojen		0,0%	<b>17,2%</b>	0,0%	0,0%	14,2%
celkem		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Z celkového počtu 112 dotazovaných sester se stejným podílem (40,2 %) nemohlo rozhodnout a bylo spíše spokojeno (40,2 %) s poskytováním informací od staniční sestry. Výhradně spokojena nebyla ani 1/3 oslovených sester (17,2 %). Všechny sestry považující styl vedení staniční sestry za liberální (100%) nebylo schopno vyjádřit svoji spokojenost.

**Tabulka 7 – Spokojenost s možnostmi profesního rozvoje a vzdělávání versus styl vedení**

Spokojenost s možnostmi rozvoje, vzdělávání		Styl vedení nadřízené sestry z pohledu směnných sester				
		autokratický	demokratický	liberální	nevyhraněný	celkem
Absolutní hodnoty	nespokojen	2	2	0	1	5
	spíše nespokojen	0	17	1	1	19
	těžko rozhodnout	2	31	3	4	40
	spíše spokojen	3	39	1	1	44
	spokojen	0	4	0	0	4
	celkem	7	93	5	7	112
Relativní hodnoty	nespokojen	28,6%	2,2%	0,0%	14,3%	4,5%
	spíše nespokojen	0,0%	18,3%	20,0%	14,3%	17,0%
	těžko rozhodnout	28,6%	33,3%	<b>60,0%</b>	57,1%	35,7%
	spíše spokojen	<b>42,8%</b>	<b>41,9%</b>	20,0%	14,3%	<b>39,2%</b>
	spokojen	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	3,6%
	celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Z celkového počtu 112 směnných sester je spíše spokojeno 44 sester (39,2 %) s možnostmi profesního rozvoje a vzdělávání. Respondenti řadící styl vedení své staniční sestry mezi demokratický se z 1/3 nemohli rozhodnout a o něco větší část sester (41,9 %) je spíše spokojena. Nedemokratické styly nebyly zastoupeny v kategorii spokojen ani jednou (0 %). Sestry pod liberálním a nevyhraněným stylem se nemohly rozhodnout.

**Tabulka 8 – Spokojenost s mírou rozhodování o vlastní práci versus styl vedení**

Spokojenost s mírou rozhodování o vlastní práci		Styl vedení nadřízené sestry z pohledu směnných sester				
		autokratický	demokratický	liberální	nevyhraněný	celkem
Absolutní hodnoty	nespokojen	0	1	0	0	<b>1</b>
	spíše nespokojen	2	11	1	0	14
	těžko rozhodnout	4	41	4	4	53
	spíše spokojen	1	37	0	3	41
	spokojen	0	<b>3</b>	0	0	3
	celkem	7	93	5	7	112
	Relativní hodnoty	nespokojen	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%
spíše nespokojen		28,6%	11,8%	20,0%	0,0%	12,5%
těžko rozhodnout		57,1%	44,1%	80,0%	57,1%	<b>47,3%</b>
spíše spokojen		14,3%	39,8%	0,0%	42,9%	<b>36,6%</b>
spokojen		0,0%	3,2%	0,0%	0,0%	<b>2,7%</b>
celkem		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Z celkového počtu 112 respondentů, kteří hodnotili spokojenost s mírou rozhodování o vlastní práci, je nespokojen pouze 1 respondent (0,9 %) a naopak spokojených je také velmi málo (2,7 %). Opět velké množství směnných sester (47,3 %) mělo problém určit svou spokojenost. Z kontingenční tabulky vyplývá, že sestry pod demokratickým (39,8 %) a nevyhraněným (42,9 %) stylem jsou z více jak 1/3 spíše spokojené. Spokojenost udávají pouze 3 směnné sestry řadící se pod demokratický styl vedení.

**Tabulka 9 – Spokojenost s personálním osazením na oddělení versus styl vedení**

Spokojenost s personálním osazením		Styl vedení nadřízené sestry z pohledu směnných sester				
		autokratický	demokratický	liberální	nevyhraněný	celkem
Absolutní hodnoty	nespokojen	3	7	0	1	11
	spíše nespokojen	2	15	1	2	20
	těžko rozhodnout	1	46	2	4	53
	spíše spokojen	1	24	2	0	27
	spokojen	0	1	0	0	1
	celkem	7	93	5	7	112
	Relativní hodnoty	nespokojen	42,9%	7,5%	0,0%	14,3%
	spíše nespokojen	28,5%	16,1%	20,0%	28,6%	17,9%
	těžko rozhodnout	14,3%	49,5%	40,0%	57,1%	<b>47,3%</b>
	spíše spokojen	14,3%	25,8%	40,0%	0,0%	24,1%
	spokojen	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	0,9%
	celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Z celkového počtu 112 respondentů, kteří hodnotili spokojenost s personálním osazením na svém pracovišti, se nemohla polovina (47,3 %) rozhodnout o své spokojenosti. Směnné sestry řadičí se k demokratickému stylu vedení sestry – manažerky jsou z ¼ (25,8 %) spíše spokojené. Nejvyšší procento (42,9 %) nespokojených sester je pod autokratickým stylem vedení.



**Tabulka 10 – Spokojenost s bezpečností na pracovišti versus styl vedení**

Spokojenost s bezpečností na pracovišti		Styl vedení nadřízené sestry z pohledu směnných sester				
		autokratický	demokratický	liberální	nevyhraněný	celkem
Absolutní hodnoty	nespokojen	0	1	1	0	2
	spíše nespokojen	0	9	0	2	11
	těžko rozhodnout	4	36	1	3	44
	spíše spokojen	3	43	3	2	51
	spokojen	0	4	0	0	4
	celkem	7	93	5	7	112
	Relativní hodnoty	nespokojen	0,0%	1,1%	20,0%	0,0%
spíše nespokojen		0,0%	9,7%	0,0%	28,6%	9,8%
těžko rozhodnout		<b>57,1%</b>	38,7%	20,0%	42,8%	39,3%
spíše spokojen		<b>42,9%</b>	46,2%	<b>60,0%</b>	28,6%	<b>45,5%</b>
spokojen		0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	3,6%
celkem		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Z celkového počtu 112 respondentů, kteří hodnotili spokojenost s bezpečností na svém pracovišti, je spíše spokojena bezmála polovina (45,5 %) dotazovaných sester. Sestry, které považují styl vedení za autokratický, jsou buď spíše spokojené (42,9 %) nebo nebyly schopné spokojenost ohodnotit (57,1 %). Dle kontingenční tabulky jsou nejvíce (60 %) spokojené sestry vedené v liberálním stylu, ale bohužel tento styl je zastoupen jen 5 sestrami tak mnoho nevyovídá.

**Tabulka 11 – Spokojenost s pracovním zatížením, vytížením versus styl vedení**

Spokojenost s pracovním zatížením		Styl vedení nadřízené sestry z pohledu směnných sester				
		autokratický	demokratický	liberální	nevyhraněný	celkem
Absolutní hodnoty	nespokojen	5	10	2	0	17
	spíše nespokojen	1	40	2	7	50
	těžko rozhodnout	1	29	0	0	30
	spíše spokojen	0	11	1	0	12
	spokojen	0	3	0	0	3
	celkem	7	93	5	7	112
	Relativní hodnoty	nespokojen	<b>71,4%</b>	10,8%	<b>40,0%</b>	0,0%
spíše nespokojen		14,3%	<b>43,0%</b>	<b>40,0%</b>	100,0%	<b>44,6%</b>
těžko rozhodnout		14,3%	31,2%	0,0%	0,0%	26,8%
spíše spokojen		0,0%	11,8%	20,0%	0,0%	10,7%
spokojen		0,0%	3,2%	0,0%	0,0%	2,7%
celkem		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Z celkového počtu 112 respondentů, kteří hodnotili spokojenost s pracovním zatížením a vytížením, poukazuje na nespokojenost nadpoloviční většina (44,6 % + 15,2 %) směnných sester. U této otázky je i menší množství odpovědi těžko se rozhodnout (26,8 %). Z kontingenční tabulky vyplývá, že sestry pod demokratickým vedením jsou spíše nespokojené (43 %), zatím co pod autokratickým jsou úplně nespokojené (40 %) a spíše nespokojené (40 %). Spokojeno s pracovním zatížením je nepatrné množství sester (2,7 %).

**Tabulka 12 – Spokojenost s finančním ohodnocením versus styl vedení**

Spokojenost s finančním ohodnocením		Styl vedení nadřízené sestry z pohledu směnných sester				
		autokratický	demokratický	liberální	nevyhraněný	celkem
Absolutní hodnoty	nespokojen	3	8	2	2	15
	spíše nespokojen	1	22	3	2	28
	těžko rozhodnout	3	39	0	2	44
	spíše spokojen	0	23	0	1	24
	spokojen	0	1	0	0	1
	celkem	7	93	5	7	112
	Relativní hodnoty	nespokojen	42,9%	8,6%	<b>40,0%</b>	28,6%
spíše nespokojen	14,3%	23,7%	<b>60,0%</b>	28,6%	25,0%	
těžko rozhodnout	42,9%	41,9%	0,0%	28,6%	<b>39,3%</b>	
spíše spokojen	0,0%	<b>24,7%</b>	0,0%	14,3%	21,4%	
spokojen	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	0,9%	
celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Z celkového počtu 112 respondentů, kteří hodnotili spokojenost s finančním ohodnocením, se kupodivu bezmála polovina nemohla rozhodnout (39,3 %). Z kontingenční tabulky je patrné, že sestry považující styl vedení staniční sestry za demokratický jsou více spokojené (24,7 %) než sestry vedené ostatními styly. Ale jinak převládá názor, že jsou směnné sestry spíše s finančním ohodnocením nespokojené (25 %).

**Tabulka 13 – Spokojenost s vybavením a pomůckami, které jsou k dispozici na oddělení versus styl vedení**

Spokojenost s vybavením a pomůckami		Styl vedení nadřízené sestry z pohledu směnných sester				
		autokratický	demokratický	liberální	nevyhraněný	celkem
Absolutní hodnoty	nespokojen	0	4	0	0	4
	spíše nespokojen	2	8	1	3	14
	těžko rozhodnout	3	31	3	3	40
	spíše spokojen	1	44	1	1	47
	spokojen	1	6	0	0	7
	celkem	7	93	5	7	112
Relativní hodnoty	nespokojen	0,0%	<b>4,3%</b>	0,0%	0,0%	3,5%
	spíše nespokojen	28,6%	8,6%	20,0%	42,9%	12,5%
	těžko rozhodnout	42,8%	33,3%	60,0%	42,9%	<b>35,7%</b>
	spíše spokojen	14,3%	<b>47,3%</b>	20,0%	14,2%	<b>42,0%</b>
	spokojen	14,3%	6,5%	0,0%	0,0%	6,3%
	celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Z celkového počtu 112 respondentů, kteří hodnotili spokojenost s vybavením a pomůckami, které jsou jim k dispozici na oddělení, je spíše spokojena skoro polovina sester (42 %). U sester, které považují styl vedení staniční sestry za demokratický je spokojenost ještě o něco málo vyšší (47,3 %). Opakem je nespokojenost, která byla vybrána minimálně (4,3 %). Opět je velké procento (35,7 %) nerozhodných odpovědí.

#### 4.4 Statistické testování hypotézy H2

**Tabulka 14 – Průměrná bodová hodnota spokojenosti Relativní četnosti – popisná statistika**

Styl vedení	Počet	Průměr	Sm.odchylka
nevyhraněný	7	2,9	0,3
autokratický	7	2,8	0,6
demokratický	93	3,3	0,5
liberální	5	2,9	0,5

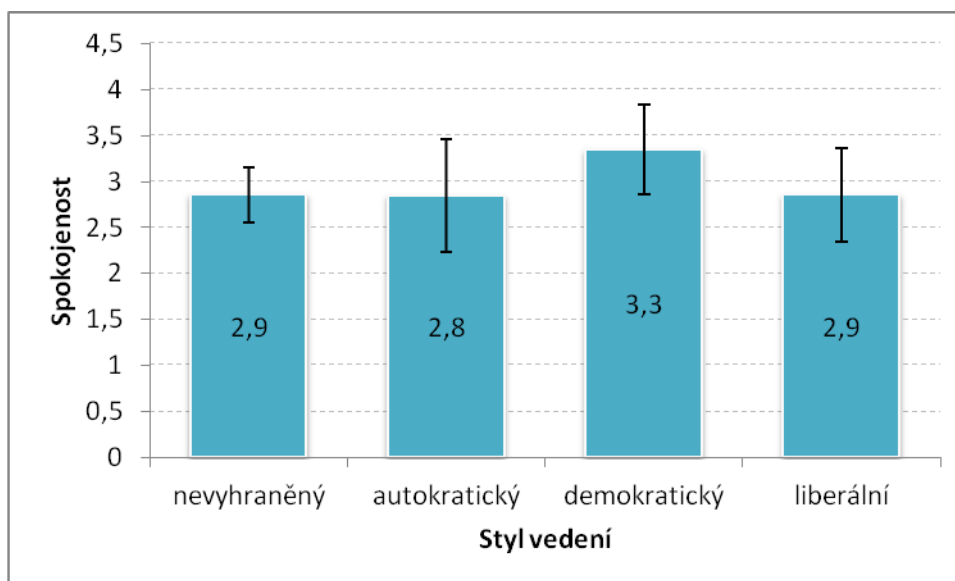
Průměrná spokojenost byla vypočtena z bodového hodnocení dotazníkových otázek k pracovní spokojenosti (otázka 20 až 30) u každého stylu vedení. Průměrná spokojenost u nevyhraněného stylu zastoupeného 7 respondenty byla 2,9, u autokratického stylu zastoupeného 7 respondenty byla 2,8, u demokratického stylu zastoupeného 93 respondenty byla 3,3 a u liberálního stylu zastoupeného 5 respondenty byla 2,9.

**Tabulka 15 – Jednofaktorová analýza variance**

ANOVA					
Zdroj variability	SS	DF	MS	F	Dosažená hladina významnosti
Mezi výběry	3,84	3	1,28	5,32	<b>0,19%</b>
Uvnitř výběrů	25,98	108	0,24		
Celkem	29,82	111			

Protože  $p < 5 \%$  (0,19 %), spokojenost u různých stylů vedení je statisticky významně odlišná.

**Graf 20 – Porovnání pracovní spokojenosti**



**t test 0,03 %**

Protože autokratický, liberální a nevyhraněný styl mají podobné hladiny pracovní spokojenosti, porovnávali jsme proti sobě demokratický styl a všechny ostatní styly vedení pomocí t testu, protože  $p < 0,1 \%$  (0,03 %) respondenti vedení demokratickým stylem mají vyšší pracovní spokojenost než respondenti vedení ostatními styly. **Dle výše uvedených výsledků byla druhá hypotéza: Spokojenost sester s pracovními podmínkami se mění v závislosti na stylu vedení sester manažerek, potvrzena.**

## 5 DISKUZE

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jaký styl vedení sestry - manažerky na pozicích staničních sester nejčastěji používají v praxi. Dále bylo zjišťováno, jak styl vedení sester manažerek ovlivňuje spokojenost směnných sester s pracovními podmínkami. Sběr dat ke kvalitativnímu šetření probíhal v měsíci červenci v Nemocnici České Budějovice a.s. a zúčastnilo se ho 120 směnných sester z lůžkových oddělení. Použito mohlo být pouze 112 dotazníků, protože 8 dotazníků bylo vyplněno nedostatečně.

Dotazník byl složen z 30 uzavřených otázek a tvrzení. Otázky 1 až 4 (graf 1 – 4) se týkali identifikace respondentů. Věkové zastoupení v kategorii 19 – 30 let bylo nejvyšší (45,5 %), věková kategorie 41 až 50 let byla zastoupena 24,1 %. Nejméně respondentů bylo ve věku nad 51 let (10,7 %). Vzhledem k nejčastějšímu zastoupení sester ve věku 19 až 30 let je škoda, že je nízké zastoupení sester s vysokoškolským vzděláním (42 %), což je necelá polovina směnných sester. Vyšší odborné vzdělání uvádělo 9,8 % sester. Vysokoškolské vzdělání v bakalářském oboru dosáhlo 32,1 % sester a v magisterském oboru 9,8 % sester. Ohledně délky praxe odpovědělo nejvíce sester v kategorii 0 až 5 let 31,3 % sester a 25,9 % sester v kategorii 6 až 10 let. Nejméně bylo sester s praxí nad 31 let 8 %. Šetření se účastnilo 65,2 % sester z interních oborů a 34,8 % sester z chirurgických oborů.

Tvrzení 5 až 19 se zaměřila na zjištění nejčastěji užívaného stylu vedení. Tvrzení byla sestavena dle definicí stylu vedení – vlastností vedoucích s knihy Kreativní ošetrovatelský management (Škrla a Škrlová, 2003). Ke každému stylu vedení bylo vybráno pět tvrzení, na jejichž základě byl vyčleněn způsob vedení – autokratický, demokratický, liberální a nevyhraněný. V dotazníku byla seřazena do tabulky a výsledky zpracovány do sloupcových grafů (graf 5 – 19). V hodnocení byli za souhlasné odpovědi považovány odpovědi souhlasím a spíše souhlasím a za záporné odpovědi byla posuzována tvrzení, nesouhlasím a spíše nesouhlasím.

Prvním cílem bylo zjistit, jaký styl vedení sestry manažerky nejvíce využívají v praxi. Směnné sestry na tvrzení ohledně autokratického stylu vedení odpovídaly

převážně nesouhlasně. Z grafu 6 vyplývá nesouhlas a spíše nesouhlas s používáním trestů k realizaci úkolů (92 %). Dle Škrly a Škrlové (2003) existují manažeři, kteří si myslí, že pro některé lidi je práce nevděčným závazkem, ke kterému musí být nuceni a proto preferují tresty a důkladnou kontrolu. Sestry - manažerky dle tvrzení směnných sester (graf 7) v praxi převážně nezadávají úkoly bez konzultace a o jejich provedení nediskutují (78,6 %). Z pohledu směnných sester souhlasilo pouze 8,1 % s tvrzením (graf 8), že sestra - manažerka neinformuje podřízené o cílech, které jsou jimi sledovány. Dle Balkové (2012) je pro pracovní motivaci důležité zlepšovat komunikaci „shora dolů i zdola nahoru“ a pravidelně informovat zaměstnance o cílech i problémech vedení nemocnice. Osobní potřeby a přání směnných sester z jejich pohledu ignoruje pouze 7,2 % sester – manažerek. Myslím, že pocit ignorace vychází spíše z osobního vztahu mezi sestrou a sestrou – manažerkou, s vlastním stylem vedení nemá moc společného. Pokud převážná většina podřízených tento pocit nemá, může být chyba také na straně podřízeného jedince. Tato tvrzení se vztahovala k autokratickému stylu vedení, kdy motivace je založena na autoritě. Styl je možné a dobré využívat v krizových situacích, kde záchrana lidských životů či velkých materiálních hodnot závisí na rychlém a plně koordinovaném zásahu jak tvrdí Blažek (2014). I když tvrzení, že vedoucí sám formuluje úkoly (graf 5) se vztahuje k autokratickému stylu vedení, který je využíván minimálně (6,3 %) má dosti souhlasných odpovědí (46,5 %). Může to být tím, že směnné sestry nerady přebírají odpovědnost v rozhodování. Jsou v tomto směru pohodlné? Z mého pohledu pro vytváření ošetrovatelského plánu není možné dobře pod tímto vedením pracovat a zohledňovat aktuální potřeby nemocných. Autokratický styl vedení se vyznačuje zadáváním úkolů bez diskuze a konzultace, používáním restriktivních prostředků, špatnou komunikací a neinformovaností, nerespektováním osobních a pracovních přání, proto může být zdrojem stresových situací. A ty jednoznačně nepřispívají k dobré pracovní pohodě a odráží se i v péči o nemocné. Je potěšující, že sestry - manažerky konzultují a formulují úkoly společně se směnnými sestrami (76,8 %) a také se s nimi radí a informují je o cílech (68,8 %). Demokratický manažer bere v úvahu názory a postoje podřízených, kladně působí na mezilidské vztahy, jak uvádí Plevová a kol. (2012). Sestry – manažerky z pohledu



směnných sester rozdělují pravomoci a odpovědnost ve shodě s kvalifikací a zkušenostmi (graf 12) ve většině případů (75 %) hodnotili kladně. Některé nesouhlasy (12,5 %) mohly pramenit z rozdílného stupně vzdělání, kdy podřízené sestry mohly mít pocit nedocenění, když mají vyšší vzdělání než jejich sestra manažerka. Vzdělání je jistě jedním z důležitých kritérií pro manažery, ale zkušenosti a zodpovědnost jsou také nezbytné. Ohledně využívání odměn k realizaci úkolů byly směnné sestry značně nerozhodné (30,4 %) a více nesouhlasily (36,6 %). Pod odměnou si nejspíše sestry představovaly něco hmatatelného, ale i pochvala je formou ocenění. Jak uvádí Plevová a kol.(2012), pochvala je jedinečným motivačním nástrojem, ale manažeři velmi často zapomínají chválit. Podřízení si plní pouze své povinnosti, tak proč je chválit. Opakem je kritika, která by měla upozorňovat na chyby a současně by měla stimulovat k nápravě. Přátelský a partnerský vztah mezi sestrou – manažerkou a směnnými sestrami je základem dobře pracujícího týmu. Jak se nám ukázalo v grafu 14, kladně odpovědělo plných 79,5 % směnných sester. Dle Škrly a Škrlové (2003) je jednoznačně preferován demokratický styl, protože vede jak k účinnému dosažení pracovních cílů, tak ke spokojenosti pracovníků. Dle Plevové a kol. (2012) je demokratický styl podobný stylu týmového vedení, který je stylem vedení podle manažerské mřížky. Může též být nazýván efektivním vedením, protože vedoucí má maximální zájem o spokojenost podřízených a zaměřuje se také na pracovní výsledky a výkony. Liberální styl byl zastoupen pouze 5 sestrami (4,5 %). S tvrzeními přiřazenými k tomuto stylu většina směnných sester nesouhlasila. S faktem, že by sestry - manažerky neprováděly důslednou kontrolu, nesouhlasilo plných 88,3 % sester, ale na druhou stranu souhlasilo 5,4 %, což odpovídalo 6 sestrám. Nejméně záporných odpovědí (62,5 %) u liberálního stylu obdrželo tvrzení, že vedoucí ponechává úkoly na podřízených.

Na základě součtu bodového hodnocení byl nejčastěji užívaným stylem určen styl demokratický (tabulka 1). Lze konstatovat, že první hypotéza, sestry – manažerky nejvíce využívají demokratický styl vedení, byla potvrzena, pomocí chí kvadrát testu, hladina významnosti byla určena  $p < 5 \%$  ( $p < 0,1 \%$ ). Autokratický styl vedení je dle oslovených sester zastoupen 6,3 %, demokratický styl je nejčastější (83%), liberální styl

(4,5 %) byl zastoupen minimálně a zbytek odpovědí nebylo možné přiřadit k žádnému stylu (6,3 %).

Druhým cílem práce bylo zjistit, jak styl vedení sester manažerek ovlivňuje spokojenost směnných sester s pracovními podmínkami. Sestry byly dotazovány na 11 okruhů ohledně pracovní spokojenosti. Všeobecně směnné sestry pod demokratickým vedením jsou více spokojené (62,4 %) se stylem vedení a se spoluprací (69,9 %) se svou sestrou manažerkou než sestry vedené zbývajícími styly. Jelikož pracuji v Nemocnici České Budějovice a.s. již 17 let, z toho 14 let jako ošetrovatelka a nyní jako zdravotnický asistent, proto mě zajímala pracovní spokojenost směnných sester na dalších odděleních. Také mě zajímaly výsledky z předchozích šetření. V bakalářské práci Eiblová (2015) udávala spokojenost s pracovními podmínkami, i když s určitými výhradami. A ty se týkali vyčerpanosti, která může pramenit z nedostatku ošetrovatelského personálu, i když Nemocnice a.s. žádná volná místa aktuálně pro sestry neudává. A sestry také postrádají pracovní motivaci v podobě pochvaly. Kladně dle své práce hodnotila vztahy na pracovišti, organizaci práce, bezpečnost a finanční ohodnocení. Na podobné téma byla vypracována bakalářská práce Pracovní motivace sester (Floriánová, 2013), kde kladně hodnotila demokratický styl vedení, mezilidské vztahy na pracovišti a dostatečné množství pracovních pomůcek. Dobré vztahy mezi kolegy udávalo 93 % dotázaných. Nespokojenost udávala ohledně výše mzdy (74,2 %) a zaměstnavatel neposkytuje ani výhody a odměnu za práci odvedenou nad danou normu (83,9 %). Dále uvádí nedostatečné zapojení do rozhodování a také se jim nedostává uznání od vedení (56,7 %). Porovnáním těchto dvou bakalářských prací s výsledky mé práce není až tak rozdílné. Spokojenost se vztahy na pracovišti je shledávána za dobrou a celková spokojenost s pracovními podmínkami vychází také spíše kladně. Všechny tři práce udávají, že sestrám chybí uznání a pochvala ze strany vedení. Šetření z roku 2015 i mé přináší nespokojenost s personálním osazením. Z mého výzkumu vyplynulo, že je nespokojeno 27,2 % a nerozhodlo se 47,3 %. Ohledně demokratického stylu se zmiňuje jen Floriánová (2013) a hodnotí demokratický styl kladně. V mé práci vyšel jako nejpoužívanější. Ale došlo k nárůstu vyčerpanosti a přetížení sester, kteréž to v roce 2013 Floriánová neuváděla. Dle analýzy od 1007

kanadských zdravotních sester byl proveden průzkum, jehož závěrem bylo, že způsob jednání vedoucích pracovníků zvyšuje jejich spokojenost v zaměstnání, které se také odráží na kvalitě péče o pacienty a také ovlivňuje jejich fluktuaci (Daly, 2015). Také Vitek (2014) uvádí, že dobré pracovní podmínky se odrážejí i v soukromém životě pracovníků. Špatné vztahy na pracovišti se pravděpodobně promítnou i do vztahů v rodině. Z mého šetření vyšli pozitivně oblasti ohledně spokojenosti s vybavením a pomůckami, které jsou k dispozici na oddělení (48,3 %). Dále jsou sestry spokojené s bezpečností na pracovišti (49,1 %) a ve svém pracovním kolektivu (63,4 %). Naopak nespokojené jsou s pracovním zatížením, vytížením (59,8 %). Velké množství směnných sester nedokázalo svou pracovní spokojenost ohodnotit. Hlavně v oblasti finančního ohodnocení, personálního obsazení, možnosti profesního rozvoje a vzdělávání, s mírou rozhodování o vlastní práci a poskytováním informací od sestry – manažerky. Spokojenost s ohledem na časté odpovědi typu těžko se rozhodnout mohla být zkreslena. Čím to mohlo být způsobeno? Buď nechtěly přímo nesouhlasit, nebo se dotazníkem nechtěly podrobněji zabývat. Sledování bezpečnosti a spokojenosti zaměstnanců probíhá i na celostátní úrovni od roku 2008, kdy odstartoval pilotní projekt. Letos již probíhá 9. ročník. Šetření za rok 2015, kdy cílem bylo sestavit žebříček nemocnic České republiky podle míry bezpečnosti a spokojenosti pacientů i zaměstnanců. Nemocnice České Budějovice, a.s. vyšla jako absolutní vítěz projektu. Projekt byl zaměřen na celkovou spokojenost zaměstnanců, vzájemné vztahy na pracovišti a dostatečné podávání informací. Kladně byl hodnocen nárůst spokojenosti zaměstnanců, zlepšení spolupráce s nadřízenými a vzájemná spolupráce mezi kolegy. Negativně nahlíží na zvýšený tlak k vykonávání práce přesčas, na hospodaření na pracovištích a nespokojenost s informačním systémem. Z mého pohledu dochází ke zlepšování pracovních podmínek, komunikace mezi zaměstnanci je na dobré úrovni. Demokratický styl vedení staniční sestry mi také vyhovuje a platové ohodnocení také není na špatné úrovni. Sama bych uvedla, že jsem spíše spokojena. Ale souhlasím s tvrzením, že není dobré, když plat zaměstnanců nemá rostoucí tendenci, přičemž je kladen důraz na zvýšení výkonnosti, kvality práce a je vyžadována fyzická a psychická odolnost (Vitek, 2014). Vyslovená druhá hypotéza Spokojenost sester s pracovními

podmínkami se mění v závislosti na stylu vedení sester manažerek, byla pomocí t testu ( $p < 0,1 \%$ ) potvrzena.

## ZÁVĚR

Téma pracovní spokojenosti je v současné době dosti aktuální. Sleduje se nejenom spokojenost zaměstnanců, ale také pacientů. Pracovní spokojenost sester se jistě odráží na spokojenosti pacientů. A styl vedení je jedním z faktorů, který pracovní spokojenost ovlivňuje.

Cílem práce bylo zhodnotit, jaký styl vedení sestry – manažerky nejčastěji využívají. Ověřovali jsme hypotézu, že sestry – manažerky nejvíce využívají demokratický styl vedení. Z výsledků vyplynulo, že nejčastěji užívaným stylem je opravdu demokratický styl a ostatní styly byly z pohledu směnných sester využívány v minimální míře. Z celkového počtu 112 oslovených sester se cílilo být vedeno demokratickým stylem 83 % směnných sester. Tudiž byla první hypotéza potvrzena. Druhý cíl se zaměřoval na vztah stylu vedení sester – manažerek k spokojenosti směnných sester s pracovními podmínkami. Druhá hypotéza předpokládala, že spokojenost sester s pracovními podmínkami se mění v závislosti na stylu vedení sester – manažerek. Celková spokojenost byla u sester vedených demokratickým stylem vyšší než u sester vedených ostatními styly. Se stylem vedení je spokojena nadpoloviční většina (55,3 %), převážně sestry pod demokratickým vedením. Spokojenost byla také s pracovním kolektivem, s poskytováním informací od sestry – manažerky, s bezpečností na pracovišti a vybavením a pomůckami na pracovišti. V oblasti profesního rozvoje a vzdělávání, v míře rozhodování o vlastní práci, personálním osazení a finančním ohodnocení, směnné sestry nedokázaly svou spokojenost jednoznačně ohodnotit. Výrazná nespokojenost byly s pracovním zatížením a vytížením. Druhá hypotéza byla potvrzena.

Výzkumné šetření poukázalo na to, že styl vedení ovlivňuje pracovní spokojenost. Výsledky poskytly podklad pro vytvoření informačního materiálu (příloha 3) s doporučeními pro staniční sestry, který poukázal na pozitivní stránky nejčastěji používaného stylu.

## 6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BLAKE, Robert a Jane MOUTON, 2013. *Manažerská mřížka*. [online]. 02.05.2013 [cit.2016-01-08]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>

BALKOVÁ, Hilda, 2012. Motivace sester na pracovišti. *Sestra*. 84s. č. 06/2012. ISSN 1210-0404.

BÁRTLOVÁ, Sylva, Petr SADÍLEK a Valérie TÓTHOVÁ, 2009. *Výzkum a ošetrovatelství*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 978-80-7013-467-2

BÁRTLOVÁ, Sylva a Stanislav MATULAJ, 2009. *Sociologie zdraví, nemoci a rodiny*. Martin: Osveta. ISBN 978-80-8063-306-6.

BĚLOHLÁVEK, František, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

DALY, John, 2015. Disentangling the relationships between staff nurses' workplace empowerment and job satisfaction. *Jurnal of nursing management*. Online ISSN 1365-2834. [online]. [cit.2016-01-08]. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12407/abstract>

DLUGOŠOVÁ, Anna a Ľubomíra TKÁČOVÁ. 2011. Motivace a její aplikace na práci sester. *Sestra*. 84s. č. 09/2011. ISSN 1210-0404.

EIBLOVÁ, Zdeňka, 2015. *Spokojenost všeobecných sester s pracovními podmínkami v Nemocnici České Budějovice a.s.* České Budějovice. Bakalářská práce. ZSF JU.

FARKAŠOVÁ, Dana, 2006. *Ošetrovatelství – teorie*. Martin: Osveta. ISBN 80-8063-227-8.

FLORIÁNOVÁ, Michaela. 2013. *Pracovní motivace*. České Budějovice. ZSF JU.

GROHER-MURRAY, Mary Ellen a Helen R. DICROCE. 2003. *Zásady vedení a řízení v oblasti ošetrovatelské péče*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0267-3.

- HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HEKELOVÁ, Zuzana, 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4032-4.
- HAROKOVÁ, Silvie a Elena GURKOVÁ, 2012. Pracovní spokojenost sester. *Sestra*. Praha: Mladá fronta, č. 07-08/2012. ISSN 1210-0404.
- KAREŠ, Jiří, Marie DRLÍKOVÁ a Iva BRABCOVÁ, 2006. *Moderní metody v řízení*. České Budějovice: Jihočeská universita v Českých Budějovicích. ISBN 80-7040-852-9.
- KILÍKOVÁ, Mária, 2013. *Teória manažmentu v ošetrovatel'stve*. Příbram: Ústav sv .Jána Nepomuka Neumanna, VŠT a SP sv. Alžběty v Bratislavě, n.o.. ISBN 978-80-260-3845-0
- KOTRBA, Tomáš, 2009. *Učebnice manažerské komunikace a dovedností*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo s.r.o. ISBN 978-80-87314-02-9
- LAHNEROVÁ, Dagmar, 2012. *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4406-3
- LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MAŠLEJ, Miroslav, et al., 2006. *Základy a základní pojmy managementu*. Brno: Universita obrany, fakulta ekonomiky a managementu. S 3673
- MOLEK, Jan, 2008. *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská universita v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7394-063-8.
- POTTS, Conrad a Suzanne POTTS, 2014 *Asertivita - umění být silný v každé situaci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5197-9.
- PLEVOVÁ, Ilona, et al. 2012 *Management v ošetrovatel'ství*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3871-0.
- POCHYLÁ, Karla. 2005. *České ošetrovatel'ství I, Koncepce českého ošetrovatel'ství. Základní terminologie*, 2. přeprac. vydání. Brno: Národní centrum ošetrovatel'ství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 57-857-05.

- STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-097-X.
- ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ, 2003. *Kreativní ošetrovatelský management*. Praha: Advent-Orion. ISBN 80-7172-841-1.
- VÁGNEROVÁ, Marie, 2010. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-0841-9.
- VÉVODA, Jiří, et al. 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4732-3.
- VÍTEK, Martin, 2014. *Faktory ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců*. [online]. 04.03.2014 [cit.2016-01-08]. Dostupné z : <http://www.mediasres.cz/personalistika-a-management/1876-martin-vitek-faktory-ovlivnujici-pracovni-spokojenost-zamestnancu.htm>
- VONDRÁČEK, Lubomír a Vlasta WIRTHOVÁ, 2009. *Právní minimum pro sestry*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3132-2.
- VONDRÁČEK, Lubomír, 2005. *Právní předpisy: nejen pro hlavní, vrchní a staniční sestry*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1198-2.
- VYHLÁŠKA 55/2011 o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. [online]. 2011 [cit.2016-01-06]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/hledani?text=55%2F2011>
- VÝSLEDKY CELOSTÁTNÍHO HODNOTÍCÍHO PROJEKTU „NEMOCNICE ČR 2015“. [online]. 2015 [cit.2016-01-08]. Dostupné z: <http://www.hc-institute.org>
- ZACHAROVÁ, Eva, Miroslava HERMANOVÁ a Jaroslava ŠRÁMKOVÁ, 2007. *Zdravotnická psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2068-5.
- ZÁKON č. 96/2004 Sb. *Zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o*



*nelékařských zdravotnických povolání*). [online]. 2016 [cit.2016-01-06]. Dostupné z:  
<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>

## 7 PŘÍLOHY

### Příloha 1 – Žádost o provedení výzkumného šetření

Mgr. Monika Kyselová, MBA, v.r.

Náměstek pro ošetrovatelskou péči - hlavní sestra

Nemocnice České Budějovice a.s.

**Věc: Žádost o provedení výzkumného šetření**

Vážená paní náměstkyně,

v rámci výzkumného šetření se zabývám styly vedení a jejich vztahem ke spokojenosti pracovníků. V rámci šetření bude použit dotazník pro směnné sestry pracující na lůžkových odděleních v Nemocnici České Budějovice a.s.

Chtěla bych Vás touto formou požádat o souhlas k provedení kvantitativního výzkumu.

Děkuji za ochotu a spolupráci

Gramanová Kamila

Kontaktní adresa:

Kamila Gramanová

Plavská 14 – Roudné

České Budějovice

Email: [kamilagram@seznam.cz](mailto:kamilagram@seznam.cz)

11.7.2016 v Českých Budějovicích

12. 7. 2016

SOUHLASÍM

Mgr. Monika Kyselová, MBA

Náměstkyně pro ošetrovatelskou péči  
Nemocnice České Budějovice, a.s.

## Příloha 2 – Dotazník pro směnné sestry

### Dotazník pro směnné sestry

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku s názvem *Styly vedení a jejich vztah ke spokojenosti pracovníků*. Výsledky šetření použiji pro svou bakalářskou práci v rámci studia na Zdravotně sociální fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, v oboru Všeobecná sestra. Vaše odpovědi budou zpracovány zcela anonymně, proto bych Vás chtěla požádat o co možná nejpravdivější odpovědi.

Děkuji za spolupráci a čas věnovaný tomuto dotazníku

Kamila Gramanová

1. Váš věk: 19-30 let  
31-40 let  
41-50 let  
51 a více
  
2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?  
SZŠ – středoškolské s maturitou  
VZŠ – vyšší odborné vzdělání  
Bc. – vysokoškolské vzdělání  
Mgr. – vysokoškolské vzdělání
  
3. Jaká je délka Vaší odborné praxe?  
0 – 5 let  
6 – 10 let  
11 – 20 let  
21 – 30 let  
31 a více

4. Na kterém oddělení pracujete?

V interních oborech

V chirurgických oborech

Tvrzení v tabulce se vztahují ke stylu vedení Vaší staniční sestry (vedoucí), prosím o vyjádření Vašeho postoje k výroku, kde čísla znamenají:

1 – NESOUHLASÍM

2 – SPÍŠE NESOUHLASÍM

3 – TĚŽKO ROZHODNOUT / NEVÍM

4 – SPÍŠE SOUHLASÍM

5 – SOUHLASÍM

Tvrzení	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
5. Vedoucí sám formuluje úkoly	1	2	3	4	5
6. Vedoucí k realizaci úkolů používá převážně tresty	1	2	3	4	5
7. Vedoucí úkoly zadává bez konzultace o jejich provedení, nediskutuje	1	2	3	4	5
8. Vedoucí neinformuje podřízené o cílech, které jsou jimi sledovány	1	2	3	4	5
9. Vedoucí ignoruje osobní potřeby a přání pracovníků	1	2	3	4	5
10. Vedoucí úkoly konzultuje a formuluje společně s podřízenými	1	2	3	4	5
11. Vedoucí informuje o cílech a radí se	1	2	3	4	5
12. Vedoucí rozděljuje pravomoci a odpovědnost ve shodě s kvalifikací a zkušenostmi	1	2	3	4	5
13. Vedoucí při realizaci úkolů využívá zejména odměny	1	2	3	4	5
14. Vedoucí udržuje s podřízenými přátelské vztahy, zajímá se o jejich problémy (pracovní i osobní)	1	2	3	4	5

15. Vedoucí nechává úkoly na podřízených	1	2	3	4	5
16. Vedoucí se vyhýbá rozhodování	1	2	3	4	5
17. Vedoucí nezasahuje příliš do činnosti podřízených	1	2	3	4	5
18. Vedoucí neprovádí důslednou kontrolu	1	2	3	4	5
19. Vedoucí nechává pracovníky, aby se řídili sami	1	2	3	4	5

20. Jste spokojen (a) se způsobem, jakým Vás vede sestra manažerka (staniční sestra)?

- 1 - nespokojen
- 2 - spíše nespokojen
- 3 - těžko rozhodnout
- 4 - spíše spokojen
- 5 - spokojen

21. Jste spokojen (a) ve vašem pracovním kolektivu?

- 1 - nespokojen
- 2 - spíše nespokojen
- 3 - těžko rozhodnout
- 4 - spíše spokojen
- 5 - spokojen

22. Jak hodnotíte spolupráci mezi Vámi a sestrou manažerkou (staniční sestrou)?

- 1 - nespokojen
- 2 - spíše nespokojen
- 3 - těžko rozhodnout
- 4 - spíše spokojen
- 5 - spokojen

23. Jste spokojen (a) s poskytováním informací od sestry manažerky (staniční sestry)?

- 1 - nespokojen
- 2 - spíše nespokojen
- 3 - těžko rozhodnout
- 4 - spíše spokojen
- 5 - spokojen

24. Jste spokojen (a) s možnostmi profesionálního rozvoje a vzdělávání?

- 1 - nespokojen
- 2 - spíše nespokojen
- 3 - těžko rozhodnout
- 4 - spíše spokojen
- 5 - spokojen

25. Jste spokojen (a) s mírou rozhodování o vlastní práci?

- 1 - nespokojen
- 2 - spíše nespokojen
- 3 - těžko rozhodnout
- 4 - spíše spokojen
- 5 - spokojen

26. Jste spokojen (a) s personálním osazením na Vašem oddělení?

- 1 - nespokojen
- 2 - spíše nespokojen
- 3 - těžko rozhodnout
- 4 - spíše spokojen
- 5 - spokojen

27. Jste spokojen (a) s bezpečností na Vašem oddělení?

- 1 - nespokojen
- 2 - spíše nespokojen
- 3 - těžko rozhodnout
- 4 - spíše spokojen
- 5 - spokojen

28. Jste spokojen (a) s pracovním zatížením, vytižením?

- 1 - nespokojen
- 2 - spíše nespokojen
- 3 - těžko rozhodnout
- 4 - spíše spokojen
- 5 - spokojen

29. Jste spokojen (a) s finančním ohodnocením?

- 1 - nespokojen
- 2 - spíše nespokojen
- 3 - těžko rozhodnout
- 4 - spíše spokojen
- 5 - spokojen

30. Jste spokojen (a) s vybavením a pomůckami, které jsou Vám k dispozici na oddělení?

- 1 - nespokojen
- 2 - spíše nespokojen
- 3 - těžko rozhodnout
- 4 - spíše spokojen
- 5 - spokojen

## Příloha 3 – Doporučení pro staniční sestry

### DOPORUČENÍ PRO STANIČNÍ SESTRY PRACUJÍCÍ NA LŮŽKOVÝCH ODDĚLENÍCH NEMOCNICE

Váš styl vedení je jedním z důležitých faktorů, který ovlivňuje pracovní spokojenost směnných sester. V praxi mohou být použity tři základní styly: autokratický, demokratický a liberální. Dle mého zjištění je nejpoužívanějším právě demokratický styl vedení a pro něj platí tato pravidla:

- Komunikovat se sestrami jako sobě rovnými.
- Zajímat se o pracovní, ale i o osobní problémy podřízených.
- Umět vyslechnout názor svých spolupracovníků.
- Koordinovat práci v závislosti na zkušenostech a vzdělání sester.
- Nezapomínat na to, že pochvala působí jako dobrý pracovní motiv.
- Podávat úplné a neskreslené informace od vedení nemocnice.
- Udržovat návaznost ošetrovatelské péče na lékařskou.
- Formulovat jasně úkoly a dát sestram možnost podílet se na rozhodování o vlastní práci.
- Snažit se zajistit dostatek pracovních pomůcek a vybavení na oddělení.
- Příznivě podporovat možnosti vzdělávání.
- Zajímat se o splnitelnost jednotlivých požadavků a úkolů.

Zdroj: vlastní výzkum

**Přeji Vám zvládnutí nelehké role staniční sestry a spokojené spolupracovníky!**