

## SEZNAM PŘÍLOH

### Příloha 1: Průzkum požadavků na vzdělávání manažerů (Zdroj vlastní).

	Název inzerované pozice	Požadavky na vzdělání	Požadavky na manažerské kompetence	Požadovaná délka praxe (počet let)	Zdroj
1	Vrchní sestra, odd. (Nemocnice Sokolov)	96/2004 ARIP výhodou	Neuvedeny	neuveden	<a href="https://www.careerjet.cz">https://www.careerjet.cz</a>
2	Vrchní sestra, JIP (Přerov)	96/2004 ARIP	Zkušenost s vedením týmu NLZP	7, JIP	<a href="https://www.careerjet.cz">https://www.careerjet.cz</a>
3	Vrchní sestra (Náchod)	96/2004	Práce s PC		<a href="https://www.careerjet.cz">https://www.careerjet.cz</a>
4	Vrchní sestra	96/2004	Řídící, organizační, komunikační schopnosti	5	<a href="http://www.kntb.cz">www.kntb.cz</a>
5	Vrchní sestra	VŠ, Bc. ARIP	Organizační, jazykové, prezentační, práce na PC, vypracovaná koncepce	5, z toho 3 jako vedoucí	<a href="http://www.fnplzen.cz">www.fnplzen.cz</a>
6	Vrchní sestra	VŠ Specializace v oboru	Organizační a řídicí, publikační a ped. činnost	3 jako vedoucí	<a href="http://www.fno.cz">www.fno.cz</a>
7	Vrchní sestra (Praha)	VŠ Specializace v oboru	Manažerské, organizační, komunikační, práce s PC	10	<a href="https://www.careerjet.cz">www.careerjet.cz</a>
8	Vrchní sestra	96/2004	Organizační, komunikační, řídicí, práce na PC	5	<a href="http://www.fnhk.cz">www.fnhk.cz</a>

		Specializace v oboru Manažerské vítáno			
9	Vrchní sestra (Most)	96/2004	Komunikační, organizační schopnosti, zájem o obor, práce na PC, zkušenost s vedením týmu	nutná	<a href="http://www.cnna.cz/burza-prace">www.cnna.cz/burza-prace</a>
10	Vrchní sestra (Příbram), ARO	96/2004 + VŠ ARIP výhodou	Komunikační, organizační a řídicí schopnosti	5	<a href="#">Florence 1/2008</a>
11	Vrchní sestra (Příbram)	96/2004	Organizační, komunikační a řídicí schopnosti	5	<a href="#">Florence 6/2018</a>
12	Vrchní sestra (FNHK)	96/2004 + SV v oboru organizace a řízení ve zdravotnictví nebo managementu výhodou	Organizační, komunikační a řídicí schopnosti, znalost práce na PC	5	<a href="#">Florence 5/2018</a>
13	Vrchní sestra Kolín)	96/2004 + SV	Organizační, komunikační a manažerské dovednosti, zkušenost s vedením týmu	10	<a href="http://www.cz.indeed.com">www.cz.indeed.com</a>
14	Vrchní sestra (Brno)	96/2004	Profesionální přístup, samostatnost a iniciativa, práce na PC, vstřícný a ochotný přístup k pacientům, chuť pro inovace, zkušenost s řízením výhodou	5	<a href="http://www.cz.indeed.com">www.cz.indeed.com</a>
15	Vrchní sestra (Nová Paka)	96/2004	Praxe ve vedení týmu výhodou, znalost ošetrovatelských standardů, znalost vykazování výkonů na ZP, manažerské a organizační dovednosti, odolnost vůči stresu, práce na PC, samostatnost, aktivní přístup	3	<a href="http://www.cz.indeed.com">www.cz.indeed.com</a>

16	Vrchní sestra (Nový Jičín)	96/2004 min. VOŠ + SV	Znalost práce na PC, schopnost aktivního a samostatného jednání, předpoklady pro vedení týmu,	5	<a href="http://www.cz.indeed.com">www.cz.indeed.com</a>
17	Vrchní sestra (Ostrov, ARO)	96/2004 + SV ARIP	profesionální přístup k řešení úkolů, samostatnost, iniciativa, komunikativnost, manažerské dovednosti, zkušenost s vedením týmu výhodou, organizační schopnosti, uživatelská znalost PC	5	<a href="http://www.cz.indeed.com">www.cz.indeed.com</a>
18	Vrchní sestra	96/2004 + SV	Organizační, komunikační a řídicí schopnosti, manažerské dovednosti, znalost práce na PC	5	<a href="http://www.kzcr.cz">www.kzcr.cz</a>
19	Vrchní sestra	96/2004	Manažerské schopnosti, práce na PC, komunikační dovednosti	5	<a href="http://www.jobs.cz">www.jobs.cz</a>
20	Staniční sestra (Třebotov)	96/2004	Komunikační, organizační, manažerské, zkušenost s vedením týmu, práce na PC	nutná	<a href="http://www.cнна.cz/burza-prace">www.cнна.cz/burza-prace</a>
21	Staniční sestra	96/2004 + ARIP výhodou	Schopnost vedení a motivace kolektivu, komunikační a organizační dovednosti, vstřícnost, zodpovědnost, znalost práce na PC	2	<a href="http://Florence1/20018">Florence 1/20018</a>
22	Staniční sestra (Praha, Malvazinky)	96/2004	Řídicí, organizační schopnosti, schopnost vyjednávat, řešit problémy, komunikační dovednosti, proklientský přístup, příjemný styl vedení týmu	3	<a href="http://www.cнна.cz/burza-prace">www.cнна.cz/burza-prace</a>
23	Staniční sestra (Praha, Bubeneč)	96/2004	Profesionální přístup, organizační a komunikační schopnosti	3	<a href="http://www.cнна.cz/burza-prace">www.cнна.cz/burza-prace</a>
24	Staniční sestra	96/2004	Manažerské, komunikační dovednosti	5	<a href="http://www.ftn.cz">www.ftn.cz</a>
25	Staniční sestra (JIP)	96/2004	Vedením kolektivu	5, na JIP	<a href="http://www.ftn.cz">www.ftn.cz</a>
26	Staniční sestra (JIP)	96/2004 Specializace v oboru	Práce na PC, řídicí, organizační a komunikační schopnosti	nutná	<a href="http://www.cнна.cz/burza-prace">www.cнна.cz/burza-prace</a>

27	Staniční sestra	96/2004	Manažerské dovednosti, práce s Pc	5	<a href="http://www.nempk.cz">www.nempk.cz</a>
28	Staniční sestra	96/2004 Specializace v oboru	Profesionální přístup, příjemné vystupování, práce na PC, loajalita	nutná	<a href="http://www.bulovka.cz">www.bulovka.cz</a>
29	Staniční sestra (JIP)	96/2004 Specializace v oboru	Profesionální, aktivní přístup, komunikační dovednosti	nutná	<a href="http://www.cнна.cz/burza-prace">www.cнна.cz/burza-prace</a>
30	Staniční sestra (VFN)	96/2004	Komunikační, organizační a řídicí schopnost, aktivní přístup, práce na PC, zodpovědný přístup	5	<a href="http://www.cz.indeed.com">www.cz.indeed.com</a>
31	Staniční sestra (Chrudim)	96/2004	Týmová spolupráce, zodpovědný přístup, manažerské dovednosti (komunikace, vedení týmu, příjemné vystupování, empatie, aktivní přístup, odolnost vůči stresu, flexibilita), práce na PC (MS Office: Word, Excel)	5	<a href="http://www.cz.indeed.com">www.cz.indeed.com</a>
32	Staniční sestra (Šanov)	96/2004	Samostatnost, rozhodnost, zodpovědnost, výborné komunikační schopnosti, znalost práce na PC	4	<a href="http://www.cz.indeed.com">www.cz.indeed.com</a>
33	Staniční sestra (Thomayerova nemocnice)	96/2004	Pozorovací, manažerské a komunikační dovednosti, zájem zavádět nové přístupy, práce na PC, ochotu se vzdělávat	5	<a href="http://www.cz.indeed.com">www.cz.indeed.com</a>
34	Staniční sestra (České Budějovice)	96/2004	Manažerské schopnosti	výhodou	<a href="http://www.cz.indeed.com">www.cz.indeed.com</a>
35	Staniční sestra (Havířov)	96/2004 + SV, VŠ výhodou	Manažerské schopnosti, komunikační schopnosti,	5	<a href="http://www.cz.indeed.com">www.cz.indeed.com</a>
36	Staniční sestra	96/2004	Řídicí schopnosti, znalost práce na PC	5	<a href="http://www.fnkv.cz">www.fnkv.cz</a>
37	Staniční sestra	96/2004	Pozitivní a vstřícný přístup ke klientům, spolehlivost, pracovitost	nutná	<a href="http://www.nemalzbeta.cz">www.nemalzbeta.cz</a>

**Příloha 2: Pozvánka k účasti na fokusní skupině (Zdroj vlastní).**

**POZVÁNKA K ÚČASTI NA FOKUSNÍ SKUPINĚ**

**KOMPETENCE MANAŽERŮ V OŠETŘOVATELSTVÍ**

29. 8. 2018 v 16:15

3. lékařská fakulta Univerzity Karlovy

Anna Vojáčková / vojackova.anicka@gmail.com  
773 508 898



- 16:15**    **Přivítání a krátká prezentace účastníků**
- 16:20**    **Představení projektu**
- 16:30**    **Moderovaná diskuze na téma kompetencí manažerů v ošetrovatelství**
- 17:30**    **Pauza na kávu a občerstvení**
- 17:45**    **Závěrečné shrnutí setkání**

### **Příloha 3: Příprava (scénář) k průběhu fokusní skupiny (Zdroj vlastní).**

#### **PŘÍPRAVA FOKUSNÍ SKUPINY**

**29. 8. 2018, 16:00**

##### **Prezentace účastníků**

Poděkování za účast, představení.

Organizační poznámky: drobné občerstvení, káva, toaleta...

Představení účastníků (stačí křestní jméno, jakou pozici, případně ve kterém zdravotnické zařízení vykonáváte)

Podpis informovaného souhlasu pořízením zvukového záznamu a zveřejněním výstupů

Cca 5 minut **16:20**

##### **Představení projektu**

Důvody vzniku výzkum:

- a) vznik hodnotícího formuláře, na jehož základě bude staniční/vrchní sestra schopná zhodnotit své silné a slabé stránky v oblasti kompetencí a také hodnotit své podřízené/nadřízené, tedy 360° zpětná vazba
- b) dalším důvodem vzniku výzkumu je definované kompetence využívat v procesu efektivního výběru zaměstnanců
- c) v neposlední řadě může být definování kompetencí podkladem ke vzniku vzdělávacích programů a kurzů pro manažery v ošetrovatelství, to znamená, že budou založeny na kompetencích v praxi skutečně používaných

Dotazy k uvedeným cílům projektu?

*„Nyní objasním význam pojmů kompetence a pravomoci, abychom se ujistili, že v rámci této fokusní skupiny shodně vnímáme význam těchto pojmů. Z praxe vyplývá, že v českém prostředí jsou manažerské kompetence zaměňovány za pravomoci, tedy požadavky zaměstnavatele na výkon konkrétní pozice.“*

Slovem kompetence se rozumí veškeré vaše schopnosti, dovednosti a znalosti, tedy = předpoklady pro výkon určité práce, neboli způsobilost.

Co jsou kompetence?

SCHOPNOSTI (vrozené předpoklady, přirozený talent, např.: komunikace,)

DOVEDNOSTI (rozvinuté schopnosti např.: efektivní komunikace s konfliktním člověkem,)

ZNALOSTI (odborné znalosti, které potřebujeme k výkonu povolání, získané studiem i praxí)

Postoje

*„Může se stát, že vás budu vracet do ujasnění si vnímání pojmů kompetence a pravomoc a odpovědnosti, tak abychom se drželi tohoto výkladu.“*

Cca 10 minut **16:30**

## **Úvod**

*(„Abych mohla na závěr výzkumu definovat nejčastější kompetence, které vyplynout z této diskuze, provedu hlasový záznam, abych mohla udělat následný rozbor a kompetence jasně definovat a tím dokončit výzkum. Také bych vás chtěla informovat o tom, že hlasový záznam nebude nikde zveřejněný.“)*

*(„Můžeme na začátku prosím udělat dohodu, že když bude mluvit jeden člověk, ostatní ho nechají domluvit s tím, že já v případě nutnosti požádám o zkrácení příspěvku s ohledem na časovou tíseň. Souhlasíte s tímto návrhem?“)*

*„Nyní bude následovat zhruba půl hodinová diskuze, poté si dáme tak 15-minutovou pauzu na občerstvení a dalších 30 minut budeme v diskuzi pokračovat. Na závěr provedeme shrnutí společných výstupů z dnešního setkání.“*

*„Je všechno srozumitelné? Můžeme začít?“ „Zapínám diktafon.“*

Cca 2 minuty **16:32**

## **Diskuze**

První aktivita:

(pozn.: na flip chartu je otázka předem napsaná, účastníci skupiny pod ní lepí své návrhy)

### **Jakým činností věnujete ve své funkci staniční nebo vrchní sestry nejvíce času?**

- uveďte minimálně 3 a maximálně 5 činností
- i s přípravou na to máte 5 minut (pozn.: velké stopky na projektoru)

*(př. Nepřišel zaměstnanec do práce, selhala technika... - uvést pouze v případě, že si nikdo nebude vědět rady)*

5 minut **16:37**

- *„Řekla bych, že se nám tedy sešlo hodně bezesporu zajímavých činností a nyní bychom je potřebovali uspořádat do několika skupin podle podobnosti tématu. Požádám vás o názory, jak je do jednotlivých skupin přiřadit.“*

(pozn.: situace přečte jeden z účastníků, následuje grupování)

Cca 15 minut **16:52**

(pozn.: po seskupení činností do skupin, budou jednotlivé skupiny pojmenovány a přemístěny na samostatný papír – umístěný na vedlejším stole)

- *„Nyní vás poprosím, abyste se vyjádřili ke každé skupině činností a popsali, co vám pomáhá tyto činnosti zvládnout dobře, včas a tak, aby přinesly očekávaný efekt.“*

(pozn.: pod jednotlivé skupiny činností píšou odpovědi (kompetence) účastníků)

Cca 25 minut **17:17**

15 minut pauza na občerstvení **17:32**

Druhá aktivita:

(pozn.: na flip chartu je otázka předem napsaná, účastníci skupiny pod ní lepí své návrhy)

**Napište inzerát na pozici staniční nebo vrchní sestry, ve kterém poptáváte ty nejdůležitější kompetence.**

8 minut **17:40**

*Nyní přiřad'te kompetencím čísla od 1 – X podle jejich důležitosti (1 pro nejdůležitější). První tři kompetence nalepte na flip chart.*

Následuje moderovaná diskuze nad uvedenými kompetencemi a jejich důležitostmi.

Závěrečná otázka ke kompetencím: „*Chcete ještě doplnit nějaké důležité schopnosti, dovednosti nebo znalosti, které zde zatím nezazněly a které staniční nebo vrchní sestra ke zvládnutí své pozice potřebuje?*“

*V případě, že nebudeme v časové tísní: moje otázka na závěr diskuze: „Co si myslíte o sebereflexi, jak moc je pro manažera v ošetrovatelství důležitá?“ a „Co si myslíte o možnostech rozšiřování vašich kompetencí, jsou dostatečné, máte o ně zájem?“ „Víte kde se ty kompetence naučit?“*

Cca 20 minut **18:00**

Záložní aktivita:

Setkali jste se někdy s mužem v roli staniční nebo vrchní sestry? Domníváte se, že některé kompetence jsou u mužů v roli manažerů v ošetrovatelství lépe zvládané než u žen a naopak?

**Závěr**

Poděkování za účast. Pochvala.

*„Kdo budete mít zájem o výstupy z výzkumu, ráda vám je poskytnu, kontaktujte mě prosím na email.“*

Cca 3 minuty



## **Příloha č. 4 Informovaný souhlas pro účastníky fokusních skupin (Zdroj vlastní).**

### **INFORMOVANÝ SOUHLAS PRO ÚČASTNÍKY FOKUSNÍ SKUPINY**

#### **Základní informace**

Výzkum probíhá v rámci magisterského studia Katedry Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích na Fakultě humanitních studií Karlovy Univerzity v Praze.

Tématem výzkumu jsou *Kompetence manažerů v ošetrovatelství* a cílem moderované diskuze je určit klíčové kompetence staničních a vrchních sester.

Účast na projektu spočívá v nahrávané skupinové diskuzi, která potrvá přibližně 1,45 – 2 hodiny. Spolupráce respondentů výzkumu je dobrovolná a jejich identita zůstane v plné anonymitě. Názory respondentů mohou být v projektu použity, ale žádná individuální jména nebudou v projektu zmíněna. Řešitelka projektu se dále zavazuje k mlčenlivosti ve vztahu k osobním údajům o respondentech projektu.

#### **Výzkum provádí**

Bc. Anna Vojáčková

telefon: +420 773 508 898

e-mail: vojackova.anicka@gmail.com

dále jen řešitelka.

Řešitelka je studentkou oboru Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích na Fakultě humanitních studií Karlovy Univerzity v Praze. Řešitelka je správcem a zpracovatelem poskytnutých informací.

Rozhovor bude zaznamenán na nahrávací zařízení a zvukový záznam bude přístupný jen řešitelce.

Řešitelka se zavazuje chránit a s nikým nesdílet údaje, které by mohly vést k identifikaci respondenta.

**Připojeným podpisem souhlasím s**

- 1) uskutečněním rozhovoru na výše uvedené téma
- 2) pořízením zvukového záznamu a písemných poznámek o průběhu a okolnostech rozhovoru
- 3) provedením analýzy a interpretace rozhovoru
- 4) zveřejněním výsledků výzkumu
- 5) použitím doslovných citací částí rozhovoru
- 6) uchováním zvukového záznamu po dobu šesti měsíců

**Datum:**

**Jméno a podpis respondenta:**

.....

**Jméno a podpis řešitelky:**

.....

**Příloha 5: Kompetenční témata, kompetence, specifikace a výroky účastníků fokusních skupin.**

Kompetenční téma: <b>KOMUNIKACE</b>		
Kompetenční skupina	Kompetence	Výroky
<b>Efektivní komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvládání principů asertivní komunikace.</li> <li>• Schopnost aktivního naslouchání.</li> <li>• Znalost zásad formální a neformální komunikace v písemném, verbálním i neverbálním projevu na úrovni příjemce sdělení.</li> </ul>	<p>„Já jsem přesvědčená, že se člověk v rozhovoru s podřízenými musí umět prosadit. Jenže tak, aby se neurazil a zároveň, abych prosadila to svoje.“</p> <p>„Osvědčilo se mně a dlouho jsem se to učila, nechodit kolem horký kaše, neopisovat ty věci, které jsou nepříjemné, ale vhodným a stručným způsobem je sdělit.“</p> <p>„V jednání s podřízenými a nadřízenými musím většinou volit takový způsob komunikace, aby mě neodváděla ta osoba od tématu, abych stručně a jasně sdělila požadavek.“</p> <p>„Rozlišuju, s kým se v práci zrovna bavím, jestli je to člověk, který potřebuje jednoduchá sdělení bez odborných slov, jako třeba rodina pacientů nebo jestli nemusím přemýšlet, zda těm výrazům bude rozumět, s lékařem můžu samozřejmě používat odbornější výrazy.“</p> <p>„Za důležité považuji znalost zásad profesionální elektronické komunikace. Trocha stylistické obratnosti je na vedoucí pozici jistě důležitá.“</p> <p>„Když chci, aby lidi udělali, co potřebuju, musím s nimi mluvit tak, aby tomu rozuměli. Jinak se bavím s našim sanitářem a jinak zase s hlavní sestrou.“</p> <p>„Hlídám si, abych v písemný komunikaci, hlavně e-mailech nebo hlášeních, nedělala gramatické chyby. Je to moje vizitka.“</p> <p>„Sama nesnáším, když mně někdo zahltí schránku nebo opakovaně posílá spamy.“</p> <p>„U nás pracují na pozici sanitářů cizinci. Osvědčilo se mně komunikovat u zaměstnanců, kterým dělá problém psaná čeština, prostřednictvím krátkých odrážkových sdělení nebo někdy sáhnu i po jednoduchý myšlenkový mapě.“</p>
<b>Koordinace interdisciplinární spolupráce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost zajistit účinnou komunikaci koordinaci spolupráce všech</li> </ul>	<p>„Když zajišťuji nějakou věc, musím vždycky uvažovat v kontextu všech osob, který jsou ve věci zainteresovaný. Všechny ideálně písemně informuju, sjednávám schůzky, prostě informačně propojuju. Čím dýl jsem ve vedoucí funkci, tím víc oceňuju interdisciplinární spolupráci. Mnoho věcí se vyřeší snáz.“</p>

	zainteresaných profesí v rámci péče o pacienta.	„Moje předchůdkyně například nepovažovala za důležité přizvat ke spolupráci, sociální pracovníci. Zejména u seniorů, kteří po hospitalizaci nemůžou už domů. No, a to potom vždycky sestra sháněla, kam s ním a bralo ji to čas, který měla pro ošetrovatelskou práci.“
<b>Prezentační dovednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost vystupovat na veřejnosti.</li> <li>• Schopnost strukturovaného a poutavého projevu.</li> <li>• Ovládání vlastní nervozity.</li> <li>• Schopnost facilitace skupinové diskuze.</li> </ul>	<p>„Určitě je důležitý, aby sestra ve vedoucí funkci uměla dobře a profesionálně vystupovat na veřejnosti.“</p> <p>„S tím souhlasím. Moje nadřízená kdysi, když jsem měla po škole, když měla na veřejnosti promluvit, myslím tedy pracovně, tak byla rudá, koktala a nikdo ji většinou nebral, nevěnovali jí pozornost. Tréma je hrozná, já jsem se to učila dlouho. Člověk musí být sebejistý a vědět, o čem mluví.“</p> <p>„Suverénní vyjadřování je u staniční a vrchní sestry klíčové. Jakmile je staniční nebo vrchní v projevu nejistá, tak ztrácí autoritu podřízených.“</p> <p>„A taky ztrácí respekt ostatních, myslím lékařů, rodin pacientů, studentů a tak podobně.“</p> <p>„Já si myslím, že mírná tréma nevádí, ale musí vědět, o čem mluví. Jestli mluvíme o vrchní nebo staniční sestře nebo zkrátka o vedoucím pracovníkovi a jejich projevu na veřejnosti, tak by měli být na projev rozhodně připraveni. Je lepší, když je ta přednáška nebo hlášení jasně strukturované a taky ne moc dlouhé a chaotické.“</p> <p>„Přesně, já se vždycky na porady radši pořádně připravuju. Setkala jsem se už několikrát s vystoupeními, u kterých už člověk předem věděl, že to bude nudný a nesrozumitelný. „</p> <p>„Nejhorší je tréma. Ale s tím se dá pracovat. Já jsem měla štěstí na supervizorku. Ta mě naučila trému ovládat.“</p> <p>„Při poradě se často začnou hádat, musím je nějak umět ukočírovat, tak aby mluvila jenom jedna a abychom tam nebyly deset let a dobraly se cíle.“</p> <p>„Nedávno jsem prezentovala naše oddělení na škole a byla jsem docela dost nervózní, musím to ještě natrénovat.“</p>
<b>Zvládání zátěžových a krizových situací</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivní řešení situací ovlivněných protichůdným očekáváním mezi nadřízenými a podřízenými.</li> </ul>	<p>„Nejde vést oddělení tak abyste se zavděčili všem. Jiný požadavky mají moji nadřízení a jiný moji podřízený. A s tím musí vedoucí sestra vždycky počítat a být s tím vyrovnaná.“</p> <p>„Ano a vedoucí sestra v tom musí umět balancovat a neztratit jistotu vědomí, že pracuje správně. A nelhat ani sobě ani kolegům. Prostě hledat kompromisy a hledat neoptimálnější řešení.“</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost provádět pružnou a racionální analýzu kritických situací na oddělení.</li> <li>• Stanovování operativního řešení akceptovatelného týmem.</li> <li>• Ovládání zásad krizové komunikace.</li> <li>• Schopnost využívat techniky stres managementu např. relaxační techniky, pozitivní myšlení, sebeovládání.</li> <li>• Poskytování podpory zaměstnancům, zejména ve vypjatých situacích.</li> </ul>	<p>„V duchu si můžu myslet svoje, ale pokud dostanu například od vedení požadavek na změnu ve fungování týmu zdravotních sester, tak nemůžu odkývat, že ano a na oddělení to nerealizovat jen proto, že by se sestry bouřily. Musím zvolit takový strategický jednání, aby tým změnu akceptoval.“</p> <p>„Ve vypjatých situacích se musí sestra ve vedoucí funkci umět s chladnou hlavou rychle se zorientovat. Myslím tím, co se vlastně děje, rozlišit podstatné od nepodstatného a tak podobně.“</p> <p>„Vrchní nebo staniční musí umět rozpoznat, jestli je konkrétní situace, myslím třeba konflikt na pracovišti, vážná a může ohrozit fungování týmu, nebo jestli to je nějaká chvilková šarvátka dvou kolegyň, kvůli které nebude plýtvat svým časem.“</p> <p>Když řeší nadřízená sestra konflikt v týmu, je dobré nejprve si vyjasnit, jaký výsledek řešení konfliktu je očekáván, co je vlastně výsledkem řešeného konfliktu.</p> <p>„Přesně tak, a během rozhovorů nebo diskuze tenhle cíl zmiňovat, aby nevznikl dojem, že se k řešení nedobereme.“</p> <p>„Taky je důležitý umět zacházet se stresem. Když cítím, že ztrácím radost z toho, co dělám v práci a začínám zkrusleně vnímat realitu, zapojuji relaxační techniky.“</p> <p>„Ano, to považuju za důležité, regenerovat a relaxovat. To spolu souvisí.“</p> <p>„Bez pozitivního myšlení, udržování fyzické kondice a oddychových aktivit s rodinou a přáteli, bych vedoucí práci ve zdravotnictví nemohla vykonávat.“</p> <p>„Mně se na předchozím pracovišti osvědčily týmové akce mimo pracoviště. Byla jsem na pozici vrchní sestry a dařilo se. V práci byla fajn atmosféra. Byli jsme si tak nějak bližší. Tady, kde jsem teď na pozici staniční sestry to začínám zavádět taky. Většina zaměstnanců to vítá.“</p> <p>„Když někoho zaškolujeme a máme hodně málo sester, tak je to docela stres, protože chci, aby byl pořádně zaškolený, ale zároveň musí být co nejrychleji ve směnách.“</p>
<p><b>Zajišťování zdrojů informací pro výkon práce podřízených</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost vyhledávat, shromažďovat a srozumitelně předávat aktuální informace</li> </ul>	<p>„Musím neustále držet krok s nejvyšším vedením nemocnice a do týmu musí přinášet co nejrychleji aktuální informace. Nejhorší je, když se novinky dozvědí podřízení třeba na kuřárně a ne ode mě. Vytvářejí se tak dezinformace.“</p>

		„Musím zajistit, aby se všechny novinky a informace z porad dostaly ke všem sestřám. Vymyslím různé způsoby, nástěnku sešit hlášení a tak, aby se pak nikdo nemohl vymlouvat, že o tom nevěděl.“
--	--	--

Kompetenční téma: <b>DOVEDNOSTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ</b>		
Kompetenční skupina	Kompetence	Výroky
<b>Řízení adaptačního procesu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příprava, plánování, monitoring a vyhodnocení adaptačního procesu nového zaměstnance.</li> <li>• Chápání role a povinností mentora, schopnost k delegování úkolů na osobu mentora.</li> <li>• Respekt k různosti způsobu příjmu a zpracování informací.</li> <li>• Identifikace rozvojových potřeb nového zaměstnance.</li> </ul>	<p><i>Je strašně důležitý věnovat pozornost zaškolení nového pracovníka na oddělení. To je jedna z nejdůležitějších věcí. Jak si je na začátku vychováme takové budou.</i></p> <p><i>Osvědčilo se nám, když jsme ustanovili osobu mentora pro nového zaměstnance. Vybírám vždy zkušeného a kvalitního pracovníka. Občas jsem mentorem zácvičku i já.</i></p> <p><i>Adaptační období nového zaměstnance je čas, kdy se rozhoduje o budoucnosti týmu. Pokud se novému zaměstnanci neukážou pravidla hry, tak to může úplně nabourat klima kolektivu.</i></p> <p><i>Pro mě je důležité zjistit, jaké má odborné znalosti a jak je umí využít v praxi. Adaptační období беру jako příležitost poznat, jestli se zaměstnanec bude umět přizpůsobit podmínkám pracovního prostředí.</i></p> <p><i>U nás to byla dlouho záležitost nahodilých činností. Ale potom, kdy jsem absolvovala kurz zaměřený právě na téma přijetí nového zaměstnance, jsem vytvořila strukturu celého procesu od výběru zaměstnance, přes přijetí, zácvičku a vyhodnocení celého adaptačního procesu. A teď vidíme, že se to vyplácí.</i></p> <p><i>Mně to pomáhá vyjasnit s, jaké jiné role by také mohl nový zaměstnanec zastávat. To posuzuju podle jeho kompetencí a míře toho, jak je během adaptačního procesu aktivní.</i></p> <p><i>„Musím taky zajistit, aby se nová sestra všechno naučila a znala předpisy, to teda zajišťuje mentorka, ale stejně na to musím dohlédnout. Každá nová sestřička taky</i></p>

		<i>potřebuje naučit něco jiného, některá třeba výborně umí s počítačem, ale nejdou jí postupy, nebo naopak.“</i>
<b>Schopnost kreativního řešení nedostatku personálu na oddělení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost tvorby a realizace náboru kvalifikovaných pracovníků do ošetrovatelského týmu.</li> <li>• Dovednost motivovat a podchytit zájem studentů a absolventů o profesní působení v ošetrovatelském týmu.</li> </ul>	<p><i>„Já kdybych se měla spoléhat na personální, že seženou nějaké sestry, tak můžeme rovnou zavřít oddělení. Musím neustále někoho shánět, buď přes moje sestřičky, nebo se snažím dostat do škol na různé prezentace.“</i></p> <p><i>„Hodně řeším sociální sítě, nabádám sestřičky k tomu, aby naše oddělení např. chválili na Facebooku, taky když na sociální sítě umístíme nějaký náborový leták musím všem připomínat, aby ho nezapomněli sdílet.“</i></p> <p><i>„K nám na oddělení chodí docela dost studentů, snažím se jim ukázat, že naše oddělení je opravdu špičkové a stojí za to u nás pracovat, také sestřičky vědí, že se studentům musí hodně věnovat, protože to je nejlepší způsob, jak získat nové kolegyně do týmu.“</i></p> <p><i>„Mám známé na Vysoké škole XY a tam se snažím vždy dostat k nám nějaké studenty alespoň na exkurzi, ale cunu to má hlavně u těch, co jsou ve třetím ročníku.“</i></p> <p><i>„Jsem součástí týmu, který tvoří nový náborový materiál pro nemocnici, musím vymyslet hesla a texty, které k nám nové sestry a sanitáře přilákají.“</i></p>
<b>Motivace spolupracovníků</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro vyjádření pochvaly umět zvolit vhodný způsob a přiměřený rozsah.</li> </ul>	<i>„Musím sestry umět taky povzbudit, pochválit a vyzdvihnout, kolik toho udělaj.“</i>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu.</li> </ul>	<p><i>„Hodně je chválím, povzbuzuju a motivuju, cítí se pak lépe a práci dělají s větším nadšením.“</i></p> <p><i>„Někdy je nepříjemné, když musím řešit nějaké pochybení sestry na oddělení, snažím se to vždy řešit mezi čtyřma očima v kanceláři. Vždycky si vyslechnu její názor, proč se to pochybení stalo. Třeba teď se nám na oddělení vyskytla několikrát záměna pacienta při odběru krve. Samozřejmě jsem z toho musela vyvodit důsledky a sestřám vždy vysvětlím proč sem jim sáhla třeba na odměny.“</i></p> <p><i>„Já mám na oddělení několik sestřiček, které výborně zvládají odborné činnosti, ale na pacienty jsou někdy nepříjemné, musím je na to vždy upozornit a vysvětlit proč je příjemné vystupování před pacientem důležité, a že to má své velké výhody.“</i></p> <p><i>„U nás na oddělení se bohužel jednou vyskytla šikana. Nebylo to nic velkého, ale musela jsem sestře, která byla agresorem poskytnout zpětnou vazbu o jejím chování a jak to ovlivňuje atmosféru na oddělení.“</i></p> <p><i>„Když provádím hodnocení sester, tak se jich vždycky ptám, co si myslí o mé práci, o tom, jak to na oddělení řídím, ráda si poslechnu jejich názor.“</i></p> <p><i>„Já mám v kanceláři vždycky takzvané otevřené dveře, to znamená, že sestry vědí, že za mnou můžou kdykoliv přijít a říct, co s jim nelíbí, třeba i na mě.“</i></p>
--	--	---



## Kompetenční téma: LEADERSHIP

Kompetenční skupina	Kompetence	Výroky
<p style="text-align: center;"><b>Umět vytvořit pozitivní atmosféru v týmu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost vytvářet atmosféru důvěry na pracovišti ve všech vztahových rovinách.</li> <li>• Schopnost upevňovat a rozvíjet vztahy mezi zaměstnanci.</li> </ul>	<p>„Staniční nebo vrchní sestra musí umět účinně mírnit nervozitu mezi pracovníky a také maximálně omezovat odchody schopných zaměstnanců všech profesí. Musí umět na pracovišti nastavit příjemnou atmosféru, aby si navzájem věřili.“</p> <p>„Vrchní sestra a vlastně staniční musí umět udržovat partnerskou atmosféru a tmelit kolektiv.“</p> <p>„Snažím se, aby podřízení věděli, že mně nejsou lhostejní. Že oni jsou vlastně ty pilíře oddělení, že má každý z nich nezastupitelné místo a velkou hodnotu pro tým.“</p> <p>„Pracovníci by se neměli obávat svěřit se se svým trápením, které může mít vliv na jejich pracovní výkon. Takže manažer by měl mít schopnost budit u podřízených důvěru svěřit se, ideálně by neměli mít zábrany chtít svůj problém s nadřízeným konzultovat.“</p>
<p style="text-align: center;"><b>Sebeprosazení</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost být respektovaným vzorem pro ostatní členy týmu.</li> <li>• Schopnost naplňovat osobní zájmy bez konfliktů, v souladu s vizí a cíli organizace, bez narušení personálních vztahů.</li> </ul>	<p>„To, co požaduji od druhých, musím sama plnit/dodržovat. „</p> <p>„Je důležité mít přirozenou autoritu, jinak Vás nebudou respektovat.“</p> <p>„Ta práce vás musí bavit, musíte ji dělat s láskou, jinak to nemá cenu.</p> <p>„Sestra ve vedoucí funkci se musí umět prosadit. Já preferuji vždy klidné jednání bez afektu.“</p> <p>„Ano, pro sebeprosazení je důležitý klidný verbální i nonverbální projev. Řeč těla musí být v souladu s tím, co říkám.“</p> <p>„Žádné dlouhé projevy, stručně, jasně s cílem prosadit svůj zájem.“</p>

<p><b>Prosazování zájmů ošetrovatelského týmu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosazování adekvátní společenské prestiže všeobecných sester.</li> <li>• Vytvářet podmínky pro růst odborné, morální a etické úrovně členů ošetrovatelského týmu.</li> <li>• Schopnost argumentovat a vyjednávat z pozice experta ošetrovatelských postupů.</li> </ul>	<p>„Když vyjednávám s personalistkou nebo třeba potřebuju nové vybavení pro oddělení a jedním s člověkem, který je na mě fakt nepříjemnej, stejně musím vždy být profesionální a musím je zahrnout argumenty, jinak bych pro oddělení ničeho nedosáhla.“</p> <p>„Často slyším, že studenti do nemocnice nechtějí jít pracovat, musím jim ukázat, že povolání všeobecné sestry je skvělá práce, kterou mám velmi ráda.“</p> <p>„Když mi přijdou na oddělení nové cévky, které do odsávačky nepasují musím to oddělení nákupu vysvětlit, hodně pomáhá, když argumentuji tím, že jsem si to sama vyzkoušela, a že holky mají pravdu, že ta pomůcka není funkční.“</p> <p>„Když mi sestřičky řeknou, že nějaké lepení není funkční, nebo nedrží, tak si to jdu vyzkoušet a pak vím, jestli je to pravda, nebo jestli třeba jen špatně čistí kůži pod lepením. Proto je pro mě důležité být občas ve směně, abych měla reálnou představu o tom, co a jak funguje a abych věděla, co skutečně sestry ve směně musí řešit.“</p> <p>„Vrchní musí umět prezentovat práci sester u sebe na oddělení před ostatními v nemocnici.“</p> <p>„Je potřeba vystupovat na různých konferencích a ukázat, jak je ošetrovatelství přínosné a krásné povolání.“</p>
<p><b>Sociální dovednosti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost budovat, udržet a rozvíjet profesní vztahy.</li> <li>• Schopnost aktivně naslouchat se záměrem hledat optimální řešení pro obě strany.</li> <li>• Schopnost empatického přístupu ke všem členům ošetrovatelského týmu.</li> </ul>	<p>„Musím umět pohlížet na věci způsobem druhé osoby a vcítit se do jejího způsobu uvažování.“</p> <p>„Příčiny mnoha problémů v pracovním týmu lze rozklíčovát také prostřednictvím empatie.“</p> <p>„Ano, vedoucí pracovník díky empatickému přístupu může lépe pochopit, proč konkrétní zaměstnanec jedná způsobem, který třeba není standartní.“</p> <p>„Snažím se nikdy nebagatelizovat problémy svých podřízených.“</p> <p>„Nestačí jen podřízeného pracovníka vyslechnout, pochláholit, ale musím s ním hledat řešení.“</p> <p>„Je důležité mít smysl pro humor.“</p> <p>„Někdy pomáhá situaci trochu zlehčit a zasmát se tomu. Musím umět udělat trochu srandu.“</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora vědomého využívání prvků humoru na pracovišti.</li> </ul>	<p>„Když holky rozesměju, tak se jim pak líp pracuje.“</p>
<p><b>Umět iniciovat a zavádět změnu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ochota iniciovat a přijímat změny.</li> <li>• Schopnost přesvědčit spolupracovníky o přínosu změny ve vztahu k jednotlivci i k týmu.</li> <li>• Loajalita k strategii a cílům organizace.</li> <li>• Schopnost orientovat se a přizpůsobit se situacím v měnícím se prostředí.</li> <li>• Schopnost věcné argumentace pro podpoření zaváděné změny.</li> </ul>	<p>„My teď budeme mít novou akreditaci a musím umět holkám vysvětlit proč je ta akreditace potřeba a v čem je to pro nás přínosné.“</p> <p>„Někdy vedení nemocnice rozhodne tak, že s tím úplně nesouhlasím, ale musím to sestřičkám vysvětlit, ukázat jim, proč to bylo nutné.“</p> <p>„Teď když je nedostatek personálu, tak často zavádím různé změny ve směnách, nedávno jsem musela přistoupit ke snížení počtu sloužících sester v noční směně. To bylo dost nepopulární, ale musela jsem to prosadit a vysvětlit.“</p>
<p><b>Osobní rozvoj</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost průběžného zvyšování úrovně profesních znalostí a dovedností.</li> </ul>	<p>„Musím se neustále vzdělávat, abych si udržela povědomí a novinkách v ošetrovatelství a taky abych držela krok s absolventkami, které přichází na moje oddělení.“</p> <p>„Když po sestřích chci, aby se vzdělávaly, tak já musím taky.“</p> <p>„Těch materiálů a pomůcek je teď strašně moc, musím se pořád vzdělávat jaké jsou možnosti, abych to pak mohla vyžadovat od nákupu nebo vedení.“</p>

## Kompetenční téma: **ODBORNÉ OŠETŘOVATELSKÉ DOVEDNOSTI**

Kompetenční skupina	Kompetence	Výroky
<b>Schopnost řídit proces kvality</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalost zásad praxe založené na důkazech a schopnost jejich aplikace do praxe.</li> <li>• Orientace v aktuálních trendech odborných ošetrovatelských postupů.</li> <li>• Znalost legislativy vztahující se k ošetrovatelství.</li> <li>• Schopnost zavádět změny v závislosti na výsledcích interních i externích auditů.</li> </ul>	<p><i>„Když něco nevědí, tak přijdou za mnou nebo staniční a ptají se mě jak je to třeba s praktickými sestrami, jaké vlastně mají kompetence, nebo jak se můžou stát všeobecnými sestrami, tadyty základní věci z legislativy musím znát.“</i></p> <p><i>„Jsem součástí týmu pro tvorbu nového metodického pokynu pro péči o PŽK, abych mohla napsat kvalitní metodický pokyn, musím se orientovat v nejnovějších trendech a hlavně to mít potvrzené výzkumem a odbornou literaturou.“</i></p> <p><i>„Musím si vždycky dát pozor, abych výsledky auditů, pokud našli nějaké pochybení, dokázala v praxi systematicky změnit. Obvykle výsledky auditů prezentuji na provozních schůzích, kde musím nastínit také nápravné opatření, pokud audit našel nějaká pochybení.“</i></p> <p><i>„Nejhorší je akreditace, to se většina změn musí zavést ještě před akreditací a pak už jen trochu doladíme, pokud najdou nějaké chyby. Hlavní je, aby sestřičky pochopily, proč mají některé postupy dělat jinak.“</i></p>
<b>Praktické dovednosti ošetrovatelských činností</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost zastoupit všeobecnou sestru ve směně.</li> </ul>	<p><i>„I jako vedoucí někdy pracuji ve směnách, musím umět ošetrovatelské postupy.“</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Všeobecný přehled o skladbě pacientů na oddělení, včetně znalosti jejich specifických potřeb.</li> <li>• Schopnost používat aktuální odbornou ošetrovatelskou a medicínskou terminologii v komunikaci se členy interdisciplinárního týmu.</li> </ul>	<p><i>„Je důležité být občas u lůžka jako sestra a mít možnost si nové postupy, materiály a pomůcky vyzkoušet.“</i></p> <p><i>„Taky musím mít přehled o všech používaných materiálech, abych věděla o co se jedná, když mi třeba hlásí výpadek, nebo když potřebuji něco objednat.“</i></p> <p><i>„Když se snažím primáři vysvětlit, že nestíháme udělat několik „cétéček“ najednou, tak radši používám odborné výrazy z praxe, víc mě pak vnímá jako odborníka na ošetrovatelství. Určitě musím znát odbornou terminologii.“</i></p> <p><i>„Na hlášení musím být vždycky ve střehu, protože se mě vždycky primář nebo naše doktorka ptá na konkrétní pacienty, třeba jak vypadala nějaká rána předevírem a jak se to hojí.“</i></p> <p><i>„Ráno si od sestřiček vždycky musím vyslechnout ty nejdůležitější informace o pacientech, abych na poradě nebo na hlášení byla v obraze. Často si i pročítám dekurzy.“</i></p>
<p><b>Znalost, tvorba a interpretace vnitřních předpisů</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost porozumět významu textu vnitřních předpisů organizace a dokumentům spolupracujících subjektů.</li> <li>• Dovednost tvorby a úpravy dokumentů vnitřních předpisů a jejich interpretace zainteresovaným osobám.</li> </ul>	<p><i>„Vždycky, když se mě sestry nebo sanitáři ptají proč musí dodržovat určitý postup, musím vědět, kde ve směrnici nebo legislativě je to ukotveno.“</i></p> <p><i>„Jsem součástí týmu pro tvorbu nového metodického pokynu pro péči o PŽK, abych mohla napsat kvalitní metodický pokyn, musím se orientovat v nejnovějších trendech a hlavně to mít potvrzené výzkumem a odbornou literaturou.“</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalost základů práce s PC, včetně textových editorů (Word, Excel atd.).</li> </ul>	<p><i>„Já jsem garantem několika směrnic a postupů ošetrovatelské péče, které jsem zároveň vytvářela. Vždycky se snažím, abych nepsala jen něco od stolu, ale aby všechny posupy vycházely z dobré praxe.“</i></p> <p><i>„Všechny vnitřní dokumenty se jednou za čas aktualizují nebo jsou vytvářeny nové, musím zajistit, aby se všechny nové informace dostaly k mým sestřičkám. Součástí toho je vysvětlit jim, proč úpravy hlavně v metodických pokynech a ošetrovatelských postupech vznikly.“</i></p>
--	--	---

## Příloha 6: Dotazník kompetencí manažerů v ošetrovatelství. (Zdroj vlastní)

### Dotazník kompetencí manažerů v ošetrovatelství

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého a zcela anonymního dotazníku, jehož výsledky budou použity pro účel mé diplomové práce na téma kompetencí manažerů v ošetrovatelství.

V případě Vašeho zájmu o obdržení výsledků výzkumu mě můžete kontaktovat na e-mailové adrese [vojackova.anicka@gmail.com](mailto:vojackova.anicka@gmail.com).

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci,

Anna Vojáčková

Studentka Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy

#### Jaká je Vaše pracovní pozice:

- staniční sestra       vrchní sestra.

#### Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- SZŠ       VOŠ – DiS.       VŠ – Bc.       VŠ – Mgr.  
 jiné..... (uved'te jaké)

#### Máte vzdělání z oblasti managementu?

- ANO ..... (uved'te jaké)  
 NE

#### Máte nějakou specializaci? (specializační vzdělání – studium, PSS)

- ANO.....(uved'te jakou)  
 NE

**Počet let praxe na pozici staniční nebo vrchní sestry: ..... (prosím doplňte)**

**Posuďte míru důležitosti uvedených kompetencí pro vaši práci staniční/vrchní sestry.**  
Míru důležitosti zakroužkujte na škále od 1–5.

*Význam škály je následující:*

Absolutně nedůležité	Spíše nedůležité	Neutrální	Spíše důležité	Absolutně důležité
1	2	3	4	5

Zvládání principů asertivní komunikace.	1	2	3	4	5
Schopnost aktivního naslouchání.	1	2	3	4	5
Znalost zásad formální a neformální komunikace v písemném, verbálním i neverbálním projevu na úrovni příjemce sdělení.	1	2	3	4	5
Schopnost zajistit účinnou komunikací koordinaci spolupráce všech zainteresovaných profesí v rámci péče o pacienta.	1	2	3	4	5
Schopnost vystupovat na veřejnosti.	1	2	3	4	5
Schopnost strukturovaného a poutavého projevu.	1	2	3	4	5
Ovládání vlastní nervozity.	1	2	3	4	5
Schopnost facilitace skupinové diskuze.	1	2	3	4	5
Efektivní řešení situací ovlivněných protichůdným očekáváním mezi nadřízenými a podřízenými.	1	2	3	4	5
Schopnost provádět pružnou a racionální analýzu kritických situací na oddělení.	1	2	3	4	5
Stanovování operativního řešení akceptovatelného týmem.	1	2	3	4	5
Ovládání zásad krizové komunikace.	1	2	3	4	5
Schopnost využívat techniky stres managementu např. relaxační techniky, pozitivní myšlení, sebeovládání.	1	2	3	4	5
Poskytování podpory zaměstnancům, zejména ve vypjatých situacích.	1	2	3	4	5
Schopnost vyhledávat, shromažďovat a srozumitelně předávat aktuální informace.	1	2	3	4	5

Příprava, plánování, monitoring a vyhodnocení adaptačního procesu nového zaměstnance.	1	2	3	4	5
Chápání role a povinností mentora, schopnost k delegování úkolů na osobu mentora.	1	2	3	4	5
Respekt k různosti způsobu příjmu a zpracování informací.	1	2	3	4	5
Identifikace rozvojových potřeb nového zaměstnance.	1	2	3	4	5
Schopnost tvorby a realizace náboru kvalifikovaných pracovníků do ošetrovatelského týmu.	1	2	3	4	5
Dovednost motivovat a podchytit zájem studentů a absolventů o profesní působení v ošetrovatelském týmu.	1	2	3	4	5
Pro vyjádření pochvaly umí zvolit vhodný způsob a přiměřený rozsah.	1	2	3	4	5
Schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu.	1	2	3	4	5

Schopnost vytvářet atmosféru důvěry na pracovišti ve všech vztahových rovinách.	1	2	3	4	5
Schopnost upevňovat a rozvíjet vztahy mezi zaměstnanci.	1	2	3	4	5
Schopnost být respektovaným vzorem pro ostatní členy týmu.	1	2	3	4	5
Schopnost naplňovat osobní zájmy bez konfliktů, v souladu s vizí a cíli organizace, bez narušení personálních vztahů.	1	2	3	4	5
Prosazování adekvátní společenské prestiže všeobecných sester.	1	2	3	4	5
Vytvářet podmínky pro růst odborné, morální a etické úrovně členů ošetrovatelského týmu.	1	2	3	4	5



Schopnost argumentovat a vyjednávat z pozice experta ošetrovatelských postupů.	1	2	3	4	5
Schopnost budovat, udržet a rozvíjet profesní vztahy.	1	2	3	4	5
Schopnost aktivně naslouchat se záměrem hledat optimální řešení pro obě strany.	1	2	3	4	5
Schopnost empatického přístupu ke všem členům ošetrovatelského týmu.	1	2	3	4	5
Podpora vědomého využívání prvků humoru na pracovišti.	1	2	3	4	5
Ochota iniciovat a přijímat změny.	1	2	3	4	5
Schopnost přesvědčit spolupracovníky o přínosu změny ve vztahu k jednotlivci i k týmu.	1	2	3	4	5
Loajalita k strategii a cílům organizace.	1	2	3	4	5
Schopnost orientovat se a přizpůsobit se situacím v měnícím se prostředí.	1	2	3	4	5
Schopnost věcné argumentace pro podpoření zaváděné změny.	1	2	3	4	5
Schopnost průběžného zvyšování úrovně profesních znalostí a dovedností.	1	2	3	4	5

Znalost zásad praxe založené na důkazech a schopnost jejich aplikace do praxe.	1	2	3	4	5
Orientace v aktuálních trendech odborných ošetrovatelských postupů.	1	2	3	4	5
Znalost legislativy vztahující se k ošetrovatelství.	1	2	3	4	5
Schopnost zavádět změny v závislosti na výsledcích interních i externích auditů.	1	2	3	4	5
Schopnost zastoupit všeobecnou sestru ve směně.	1	2	3	4	5
Všeobecný přehled o skladbě pacientů na oddělení, včetně znalosti jejich specifických potřeb.	1	2	3	4	5
Schopnost používat aktuální odbornou ošetrovatelskou a medicínskou terminologii v komunikaci se členy interdisciplinárního týmu.	1	2	3	4	5
Schopnost porozumět významu textu vnitřních předpisů organizace a dokumentům spolupracujících subjektů.	1	2	3	4	5
Dovednost tvorby a úpravy dokumentů vnitřních předpisů a jejich interpretace zainteresovaným osobám.	1	2	3	4	5
Znalost základů práce s PC, včetně textových editorů (Word, Excel atd.).	1	2	3	4	5

*Existují kompetence, které považujete při své práci za důležité a v dotazníku nebyly zmíněny? Pokud ano, uveďte jaké.*

.....  
.....  
.....

## **Příloha 7: Projekt diplomové práce.**

Projekt diplomové práce

Jméno: **Anna Vojáčková**

Číslo studenta: 41722811

Imatrikulační ročník: 2016

## **Kompetence manažerů v ošetrovatelství**

### **Úvod**

V roce 2002 byl společenstvím HLA (The Healthcare Leadership Alliance), které sdružuje šest velkých amerických profesních organizací z oblasti zdravotnictví, zahájen rozsáhlý výzkum k problematice kompetencí tzv. healthcare managers, tedy manažerů ve zdravotnictví. (Stefl, 2008) Jedním z impulzů pro vznik tohoto výzkumu byl tlak na zdravotnický management, který by měl být stejně jako medicína a ošetrovatelství, založený na důkazech (evidence-based management). (Kovner, 2006) Jde tedy o stanovení kompetencí, jakožto měřitelných výsledků/indikátorů práce manažerů ve zdravotnictví.

Dílním výstupem tohoto výzkumu byl obsáhlý seznam všech kompetencí manažerů ve zdravotnictví tzv. Competency Directory, na jehož základě byl vytvořen model kompetencí (The Healthcare Leadership Alliance Competency Model<sup>1</sup>). (Stefl, 2008)

Na výzkum a práci HLA navázalo v letech 2013-2015, za tímto účelem vytvořené, světové společenství pro manažery ve zdravotnictví (Global consortium for healthcare managementn), které vytvořilo tzv. Global Healthcare Management Competency Directory. (International Hospital Federation, 2015)

Přijetí těchto kompetencí, by mělo sloužit jako počáteční základ pro rozvoj jak manažerů samotných, tak akademických programů, které manažery vzdělávají a také institucí, které nemocnice a jejich management akreditují. (International Hospital Federation, 2015) Tuto výzvu Česká republika zatím nereflektovala. Při bližším seznámení s členy světového společenství pro manažery ve zdravotnictví jsem zjistila, že Evropu

zastupovala European Association of Hospital Managers, jejíž součástí není žádná z českých organizací.

Veškeré impulzy, které vedly HLA ke stanovení kompetencí manažerů ve zdravotnictví jsou zcela relevantní také pro manažery ve zdravotnictví v České republice. Vystává tedy otázka, jak jsme na tom v České republice s rozvojem kompetencí manažerů ve zdravotnictví a jsou-li kompetence zjištěné zmiňovanými výzkumy aktuální také v českém prostředí. Vzhledem ke své odbornosti všeobecné sestry jsem se v diplomové práci rozhodla zabývat kompetencemi manažerů v ošetrovatelství, vykonávajících funkce staničních nebo vrchních sester.

### **Cíl diplomové práce**

Cílem teoretické části diplomové práce je:

- a) popsat systémové možnosti získávání kompetencí manažerů v ošetrovatelství
- b) zmapovat legislativní požadavky na kompetence manažerů v ošetrovatelství
- c) porovnat instrumenty pro měření kompetencí v České republice a zahraničí.

V praktické části se chci zabývat aktuálními kompetencemi manažerů v ošetrovatelství, tedy identifikovat klíčové kompetence, které při své práci používají a následně je posoudit s těmi, které jsou vyžadovány ze strany zdravotnických organizací. Další oblastí zájmu mé diplomové práce je podpora při získávání výše zmíněných kompetencí, konkrétně jakým způsobem zdravotnické organizace podporují manažery v ošetrovatelství při získávání a rozvoji těchto kompetencí.

V poslední části diplomové práce bych ráda provedla případovou studii rozvoje kompetencí manažerů v ošetrovatelství v konkrétní nemocnici. Tato případová studie by mohla poskytnout detailnější vhled do současného stavu rozvoje kompetencí v České republice.

Tímto výzkumem bych mimo jiné chtěla podpořit diskuzi mezi odbornou veřejností na téma kompetencí manažerů v ošetrovatelství a otevřít cestu pro vytvoření obdobného seznamu kompetencí, jako vytvořila HLA, ovšem pro manažery v českém zdravotnictví.

Tato diplomová práce může být přínosná pro zdravotnické organizace, kterým může pomoci při tvorbě profilových pozic manažerů v ošetrovatelství a poskytnout další podpůrný materiál pro tvorbu hodnotících nástrojů. Výsledky tohoto výzkumu v českém prostředí

mohou také sloužit jako materiály pro vzdělávací centra a vysoké školy při sestavování jejich rámcových vzdělávacích programů pro manažery ve zdravotnictví. Dále může výzkum pomoci organizacím při výběru vhodného pracovníka na pozici manažera v ošetrovatelství. V neposlední řadě doufám, že výzkum přispěje k profesionalizaci a uznání profese manažera v ošetrovatelství.

Výstupy diplomové práce by mohly být oporou při tvorbě legislativních změn nebo při tvorbě metodických pokynů Ministerstva zdravotnictví v oblastech rozvoje kompetencí manažerů v ošetrovatelství.

### **Hlavní výzkumné otázky**

1. Jaké klíčové kompetence při své práci používají manažeři v ošetrovatelství v České republice?
2. Jaké kompetence jsou po manažerech v ošetrovatelství vyžadovány ze strany zdravotnických organizací?
3. Jak zdravotnické organizace podporují manažery ve zdravotnictví při rozvoji a získávání kompetencí?

### **Metodologie**

Na základě studia relevantní literatury a legislativy ČR na téma kompetencí manažerů ve zdravotnictví s důrazem na manažery v ošetrovatelství vytvořím teoretický rámec práce, který popíše současný stav rozvoje kompetencí manažerů v ošetrovatelství v ČR. Tento teoretický rámec bude představen fokusní skupině složené z osmi manažerů v ošetrovatelství. Cílem fokusní skupiny bude definovat klíčové kompetence manažerů ve zdravotnictví. Při práci s fokusní skupinou budu vycházet z výstupů výše zmiňovaných výzkumů provedených HLA, IHF a AONE na téma kompetencí manažerů ve zdravotnictví.

Po zpracování výsledků fokusní skupiny sestavím dotazník, který bude distribuován mezi manažery v ošetrovatelství s cílem definovat klíčové, ale i základní kompetence používané manažery v ošetrovatelství. Prostřednictvím dotazníku chci zjistit, jakých forem podpory, při získávání manažerských kompetencí, se manažerům v ošetrovatelství dostává od zdravotnického zařízení, ve kterém jsou zaměstnáni.

Výsledky z dotazníkového šetření a fokusní skupiny bych ráda porovnávala s požadavky nemocnic v oblasti kompetencí manažerů v ošetrovatelství, a to prostřednictvím popisů

pracovních pozic a hodnotících dotazníků manažerů v ošetrovatelství. Tyto dokumenty bych pro svou diplomovou práci chtěla získat minimálně z deseti českých nemocnic.

### **Bibliografie**

American College of Healthcare Executives (ACHE). 2016. *ACHE Healthcare Executive 2017 Competencies Assessment Tool*.

American Organization of Nurse Executives (AONE). 2015. *AONE Nurse Executive Competencies*.

American Organization of Nurse Executives (AONE). 2015. *AONE Nurse Manager Competencies*.

Chase, Linda K. 2010. *Nurse manager competencies*. University of Iowa. Dostupné z: <http://ir.uiowa.edu/etd/2681/>

Drucker, F. Peter. 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press.

International Hospital Federation (IHF). 2015. *Leadership competencies for Health Services Managers*.

Kovner, Anthony R. 2006. „Evidence-Based Management Reconsidered“. *Frontiers of Health Service Management* 22 (3): 3-21

Plevová, Ilona a kol. 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada.

Stefl, Mary E. 2008. „Common Competencies for All Healthcare managers: The Healthcare Leadership Alliance Model“. *Journal of Healthcare Management* 53 (6): 360-373

Weber, Emily, Jacqueline Ward, Terese Walsh. 2015. „Nurse leader competencies: A toolkit for success“. *Nursing Management* 46 (12): 47 - 50

### Použité výzkumy

*Výzkum názorů a postojů občanů ČR k problematice zdravotnictví a zdravého způsobu života*. 2017. SPIROX, S.R.O