



UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
1. LÉKAŘSKÁ FAKULTA

Ústav teorie a praxe ošetrovatelství
Navazující magisterské studium učitelství zdravotnických předmětů pro střední školy

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Sociální kompetence staničních sester

Vedoucí práce:
Mgr. Eva Marková

Praha, 2006
Bc. Klára Koutná

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Mgr. Evě Markové za ochotu, odbornou pomoc a cenné připomínky při vedení mé diplomové práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat všem hlavním sestřám uvedeným ve výzkumné části práce za spolupráci a za umožnění výzkumu v jejich nemocnici. Děkuji i všem staničním sestřám, které se podíleli na výzkumu za jejich laskavost a spolupráci při vyplňování dotazníků.

Děkuji Ing. Karlu Matějkovi, CSc. za statistické zpracování výsledků výzkumu.

Chtěla bych poděkovat i Mgr. Evě Horákové za ochotu a pomoc při grafických úpravách mé diplomové práce.

Děkuji velice i všem ostatním, kteří mě cennými připomínkami a podněty inspirovali při psaní diplomové práce.

Obhajoba diplomové práce dne:

Jméno oponenta:

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně. Rovněž prohlašuji, že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem ve své práci čerpala.

Praha, 5. září 2006

Bc. Klára Koutná

KoutnaKlara@seznam.cz

Copyright Klára Koutná 2006

Abstrakt

Sociální kompetence staničních sester

Klíčová slova: kompetence, sociální kompetence, staniční sestra, vedení, komunikace.

Tato diplomová práce se zaměřuje na osobnost staniční sestry, na její způsob jednání a vedení kolektivu sester. Teoretická část se věnuje práci a pozici staniční sestry z pohledu sociálních kompetencí. Popisuje, jak jednat a komunikovat se sestrami, jak se vyhnout chybám při vedení sester a jak pomáhat ke spokojenosti svých sester.

Výzkumná část hodnotí výsledky výzkumu u 189 staničních sester. Výzkum byl proveden formou dotazníku a zjišťoval názory staničních sester na sociální kompetence a jejich způsob vedení sester. Výsledky výzkumu ukázaly, že staniční sestry sociální kompetence většinou považují za důležité.

Abstrakt

Social competence of a head nurse

Keywords: competence, social competence, head nurse, leadership, communication.

This thesis is focused on a personality of head nurse, especially her manners and leadership of the team of nurses. Theoretical part presents the position and the work of head nurse, from the view of social competence. It describes, how manner and communicated with nurses, how ovoid of blunders by the leadership of nurses and how help to satisfaction of her nurses.

The research part evaluates results of the research by the 189 head nurses. The research was exekute of the questionnaire and investigated the opinions on social competence and leadership of head nurses. The results of the research expose, that the majority of head nurses consider social competence as important.

Obsah

1 Úvod	7
2 Teoretická část	10
2.1 Pojem kompetence	10
2.2 Vedení lidí	14
2.3 Osobní kariéra	16
2.4 Interpersonální kompetence	21
2.5 Komunikace	22
2.5.1 Verbální komunikace	22
2.5.2 Neverbální komunikace	22
2.5.3 Zásady komunikace	24
2.6. Podpora týmové práce	28
2.7 Rozvíjení sebe sama	30
2.8 Rozvíjení podřízených	32
2.9 Řízení času z hlediska sociálních kompetencí	33
2.10 Delegování pracovních úkolů z hlediska sociálních kompetencí	35
2.11 Řešení problémů, konflikt z hlediska sociální kompetence	37
2.12 Motivace a hodnocení sester	39
2.13 Snášení zátěže	41
3 Empirická část	42
3.1 Cíle výzkumu	42
3.2 Hypotézy	42
3.3 Charakteristika výzkumných metod	43
3.3.1 Popis dotazníku	43
3.4 Charakteristika výzkumného vzorku	44
3.5 Výsledky výzkumu	45
3.6 Diskuze	74
4 Závěr	76
5 Seznam literatury	79
6 Seznam příloh	83
CD elektronická podoba diplomové práce	

1 Úvod

„Řídit znamená znát. Znat nejenom předmět řízení, ale ovládat také teoretické základy, metody, organizaci a techniku řídicí práce. Řízení nelze zvládnout jen zkušenostmi, intuicí, a selským rozumem, i když to neznamená, že tyto schopnosti ztrácejí svůj význam.“ (Kvášová, M., 1973)

Staniční sestry hrají velmi důležitou roli v managementu nemocnic. V odborné literatuře bývají často označovány jako manažerky oddělení. Staniční sestry na svém oddělení řídí nejen poskytování ošetrovatelské péče, ale ovlivňují a řídí též lidské i materiální zdroje. Na funkci staniční sestry jsou kladeny velké požadavky nejen z hlediska odborného. Jak uvádí R. Šušková (2005), staniční sestra by měla chápat svoji odbornost z mnohem širšího pohledu – nejen zdravotního, ale i manažerského, personálního a ekonomického. Staniční sestry jsou oporou pro prosazování změny a samy změny aktivují s cílem naplnit část strategie nemocnice. Staniční sestry by měly mít znalosti a dovednosti z personálního řízení, měly by umět řídit svůj ošetrovatelský tým. Pro vedoucí sestru jsou však nezbytné rovněž znalosti z oblasti teorie organizace a porozumění ekonomickým souvislostem poskytování zdravotnických služeb. Požadavky na roli sestry ve vedoucí funkci se týkají sféry ošetrovatelské, organizační, řídicí, ekonomické a společenské.

M. Staňková (1981) uvádí, že cílem řídicí práce v ošetrovatelství je především utváření dobrých mezilidských vztahů a stabilních kolektivů, které budou ochotny dobře ošetřovat. Dále zmiňuje, že pro vyspělé zdravotnictví je typická týmová kolektivní práce. Ošetrovatelský tým je pak součástí zdravotnického týmu. Na každém stupni řízení je jiný požadavek na rozsah řídicí práce a na podíl, hloubku a šířku odborných znalostí vedoucího pracovníka. Úspěšná řídicí práce je ovlivněna třemi činiteli: osobností vedoucího, rovnováhou mezi pravomocí a odpovědností, autoritou. Staňková (1981) ve svém článku uvádí rozdělení autority vedoucího na funkční, neformální, morální, politickou a odbornou kvalifikaci a tvrdí, že pro vytváření dobrých pracovních kolektivů má zásadní roli vedoucí. Řízený kolektiv vyžaduje, aby vedoucí byl jeho členem, nebyl pouze příkazujícím a kontrolujícím. Vedoucí jsou vystaveni větší kritice, z které by se měli poučit, musí být mluvčím, představitelem a tlumočnickem kolektivu. Měli by ovládat techniky vedení lidí např. pokárání, trest,

pochvalu, odměnu. Pokud se podaří vytvořit stabilní a spokojený tým, má to dopad na kvalitu péče (Staňková, M.,1981). Dle mého názoru atmosféra na pracovišti ovlivňuje nejen kvalitu péče, nýbrž i spokojenost členů týmu a jejich uspokojení z vykonávané práce. Velký podíl na atmosféře oddělení má staniční sestra. Na způsobu jejího vedení podřízených sester, na schopnosti komunikace, motivace podřízených, na způsobu řešení konfliktů a problémů atd., velmi závisí atmosféra oddělení a spokojenost sester. Atmosféra napětí na pracovišti vyvolává negativní emoce, nespokojenost, znesnadňuje práci zdravotnického týmu s dopadem na kvalitu péče o pacienty a v neposlední řadě napomáhá tvorbě zmatků a neefektivitě práce.

Práce staniční sestry spočívá v organizování, plánování, rozhodování, komunikaci, motivaci, kontrole a využití všech zdrojů na realizaci ošetrovatelského procesu. Staniční sestra – manažerka oddělení, má zodpovědnost za výsledky práce ošetrovatelského týmu. Podmínkou úspěchu její práce je, kromě jiného, umět vést tým a porozumět principům efektivní komunikace. „V současnosti se mění funkce staniční sestry na funkci učitele, trenéra, rádce, podporovatele. V ošetrovatelství jde v první řadě o zvyšování kvality, proto sestra manažerka musí prokázat svůj zájem o kvalitu. Musí si určit jasné perspektivy, zajistit srozumitelnost a integraci cílů oddělení, zefektivnit porady. To vyžaduje měnit lidi a ne techniku.“ (Vörösová, G., 2001, s.14)

Zvolení do funkce staniční sestry staví začínající staniční sestru do řady situací, se kterými se dosud nesešla a které by měla úspěšně vyřešit. Tato nová role vyžaduje znalosti, schopnosti, zkušenosti a čas. Grohar-Murray (2003) uvádí, že důležitým nástrojem k ovlivnění zdravotnictví, politiky i budoucí profesionální role ošetrovatelství je hodnota teorie vedení. „Nový vedoucí musí uvažovat o vytváření nových a účinných ošetrovatelských metod, zkoumat faktory, které obnoví zájem o ošetrovatelství a umožní správné využití sester v rámci nových struktur. Dobrým podkladem pro vedoucí sestru jsou zejména teoretické základy vedení a řízení a pracovní zkušenosti. Úspěšní vedoucí jsou důkazem toho, že je zapotřebí znalostí i praxe. To je zvláště důležité v dobách organizačního a průmyslového stresu, který se podobá stresu v současném zdravotnictví. Závěry svědčí o tom, že není moudré spoléhat se na to, že se nově jmenované sestry manažerky vyškolí v průběhu práce. Rovněž není moudré povyšovat do vedoucích funkcí nekvalifikované jedince jen proto, že jsou ochotni přijmout tento úkol. Při výběru kandidátů do důležitých funkcí je životně důležité rozpoznat potencionální schopnosti vést a řídit. Je prokázáno, že stres na pracovišti, morálka personálu a všeobecný zmatek v pracovním prostředí, které

vyplývají ze špatného vedení, jsou pro organizaci poměrně nákladné.“ (Grohar-Murray, M.E.aj, 2003, s.32) S názorem autora se zcela ztotožňuji a též považuji za podstatné pro vedoucí funkci nejen zkušenosti z praxe, ale i teoretické základy vedení a řízení a osobnostní předpoklady a schopnosti pro vedoucí pozici.

Ve své diplomové práci vycházím z toho, že odborné kompetence jsou základem práce každé sestry a staniční sestra by měla být příkladem a vzorem v odborných znalostech a dovednostech podřízeným sestrám. Domnívám se však, že pro práci staniční sestry jsou velmi důležité a nezbytné též sociální kompetence, neboť staniční sestra denně řeší pracovní či interpersonální konflikty; koordinuje péči na oddělení; komunikuje s pacienty, podřízenými a nadřízenými, lékaři; řídí a motivuje sestry na oddělení, je vystavena velké zátěži. Svoji diplomovou prací bych ráda zhodnotila a vyzdvihla význam sociálních kompetencí v práci staniční sestry. Nekompetentnost staniční sestry v sociální složce její práce může být, dle mého názoru, též důvodem, proč i zkušená, odborně zdatná sestra nemusí být úspěšná ve funkci staniční sestry.

Pro svoji diplomovou práci jsem si zvolila tyto cíle:

1. Zjistit, které vlastnosti, schopnosti a dovednosti považují staniční sestry pro svou práci za nejdůležitější.
2. Postihnout, jaký podíl v práci staniční sestry tvoří sociální kompetence.
3. Potvrdit oprávněnost a nezbytnost sociálních kompetencí v práci staniční sestry.
4. Zpracovat základní přehled nejpodstatnějších sociálních kompetencí.

2 Teoretická část

2.1 Pojem kompetence

Pojem kompetence poprvé zpopularizoval Boyatzis (1982) a později vzniklo mnoho alternativních definic kompetence. Z následujících uvedených definic kompetence za nejsrozumitelnější a nejvýstižnější považují definici p.Furnhama:

- Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daným prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky. (Boyatzis, 1982)
- Kompetence je široký pojem, který vyjadřuje schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací v rámci daného zaměstnání. Týká se organizace a plánování práce, inovace a zvládnání nerutinních činností. Zahrnuje ty vlastnosti osobní efektivity, které jsou vyžadovány na pracovišti k jednání se spolupracovníky, manažery a zákazníky. (Training Agency, 1988)
- Základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce. (Furnham, 1990)
- Jakýkoliv osobní rys, vlastnost nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem. (Murphy, 1993)
- Dimenze chování, které ovlivňují pracovní výkon. (Woodruffe, 1990)

Dle M. Beneše (2003) není klasifikace kompetencí zcela sjednocena, ale poměrná shoda panuje v dělení na kompetence: odborné, metodické a sociální. Autor dále uvádí, že tyto tři druhy kompetencí se seskupují kolem určitých osobnostních kvalit/kompetencí. Sociální (týmové) kompetence mají zaručit zvládnání sociálních interakcí, komunikačních strategií, konfliktů či kooperace. Pod metodickými kompetencemi se rozumí např. schopnost vyhledávat a zpracovávat informace; úroveň logického, abstraktního, deduktivního a induktivního myšlení; určitá soudnost a schopnost úsudku; řešení problémů nebo vedení projektů. Za odborné kompetence autor považuje všeobecné, odborné a další odborné vzdělání; při výkonu pracovní činnosti získané kompetence; obecné odborné kompetence – jazykové znalosti, práce na PC, pracovní právo atd.; specifické znalosti a pracovní techniky.

Kompetence mají zaručit jednání v reálných situacích, jejich získání vyžaduje podíl výcviku, opakování, použití v různorodých reálných situacích. Získávání kompetencí přispívá k rozvoji osobnosti. Získávat klíčové kompetence znamená mít schopnost a být připraven učit se po celý život. Osvojit si tyto kompetence tedy není nikdy možné s konečnou platností. Vždy bude možno kompetence poznávat a rozvíjet. Jedinec si lépe uvědomí vlastní jednání a vlastní možnosti. Na základě tohoto sebepoznání bude schopen uplatnit osobní přednosti a pracovat na posilování svých slabých stránek.

„Zprostředkování kompetencí se neomezuje jen na znalosti, schopnosti pochopení a dovednosti, ale i na vnitřní připravenost a ochotu naučené použít. Kompetence tedy zahrnují i motivační stránku osobnosti, vztah k práci a kolektivům, sebedůvěru atd., tedy vlastnosti, které se týkají samotného jádra osobnosti. Z hlediska psychologie se vztahují kompetence jak na senzomotorickou, tak i na kognitivní a emotivní/afektivní stránku osobnosti.“ (Beneš, M., 2003, s.151)

Tzv.klíčové kompetence popsal poprvé Mertens v roce 1974. Kompetence nazývá klíčovými proto, že pomáhají vyrovnávat se se skutečností,a zvládat tudíž nároky flexibilního světa práce. Siegrist a Belz (2001) klíčové kompetence chápou jako obecnější schopnosti člověka překračující hranice profese a hrající důležitou úlohu pro jeho uplatnění na trhu práce. Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně v situaci, v souladu sám se sebou, jednat kompetentně. Na základě svých poznatků rozdělují kompetence do tří základních oblastí:

- 1) *Kompetence ve vztahu k vlastní osobě* – aplikace učení a technik duševní práce (ochota dále se vzdělávat, postoj k učení, vyhodnocování a předávání informací), samostatnost a odpovědnost (vlastní odpovědnost a spoluodpovědnost při práci, schopnost rozhodovat, usuzovat, iniciativa, spolehlivost, disciplína) a snášení zátěže (psychická a fyzická odolnost, vytrvalost, odolnost vůči frustraci, schopnost přizpůsobit se).
- 2) *Kompetence k řešení problémů* – plánování, provádění a kontrola výsledků práce (cílevědomost, pečlivost, řízení sebe samého, schopnost organizovat, flexibilita, schopnost koordinovat, systematický postup, racionální práce).
- 3) *Kompetence ve vztahu k jiným osobám* – autoři zde zařazují zejména komunikaci a kooperaci (chování ve skupině, kontakt s ostatními, týmová práce, schopnost vcítit se, sociální odpovědnost, čestnost, otevřenost, schopnost čelit konfliktním situacím). (Belz, H.aj, 2001)

Jednotlivé kompetence do sebe vzájemně zapadají a nemají být chápány izolovaně. Klíčové kompetence jsou výrazem způsobilosti, tedy schopnosti chovat se přiměřeně situaci, vyrovnaně. Pomáhají nám ke zvládnutí problémů celé řady většinou nepředvídatelně se měnících požadavků v průběhu života.

Od jednotlivců jsou vyžadovány schopnosti, které se dají souhrnně označit jako týmová kompetence. Patří sem všechny „skupinové ctnosti“, jako je empatie, upřímnost, uznání platnosti lepšího argumentu, schopnost kompromisu, ochota vést, ale i poslouchat, schopnost změnit roli, zejména když je to spojeno se snížením sociálního uznání. (Belz, H.aj, 2001)

Odborné vědomosti jsou základem pro použití klíčových kompetencí. Za klíčovou lze označit jakoukoliv kvalifikaci, s jejíž pomocí může jedinec uplatnit své odborné znalosti při řešení problémů a přenášet je na jiné oblasti. Nabytí klíčových kompetencí je krokem v rozvíjení vlastní osobnosti. Definitivně je ovládnout není přitom možné, neboť proces učení – obzvláště u kompetencí v oblasti metod, sociálních kompetencí apod. – nelze ukončit „jednou provždy.“ Klíčové kompetence nemohou nahradit odborné znalosti, mohou však vést k jejich lepšímu využívání. Uplatňování klíčových kompetencí je individuální kompetencí k jednání. Pohlížíme na ně jako na souhrn individuálně rozdílně vyvinuté kompetence ve vztahu k vlastní osobě, sociální kompetence a kompetence v oblasti metod. (Belz, H.aj, 2001)

Bělohlávek (1994) používá termín *manažerská kompetence*, kterou definuje jako silnou motivaci k dosažení pozice s manažerskou odpovědností. Je kombinací tří oblastí:

- 1) *Analytické kompetence* (schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy v podmínkách neurčitosti a neúplné informace. Je to schopnost přijímat velké množství informací a vybírat z nich jen to, co je podstatné, dostat se rychle k jádru problému a pohotově najít řešení).
- 2) *Interpersonální kompetence* (schopnost ovlivňovat, řídit, vést lidi a usměrňovat zaměstnance na všech úrovních organizace k dosahování organizačních cílů, vysvětlovat analýzu situace ostatním a zapojovat je do řešení, sledovat, jak na řešení pracují).
- 3) *Emocionální kompetence* (stimulace emocionálními a interpersonálními krizemi k vyššímu úsilí – zatímco u druhých vzbuzují krize spíše bezradnost a apatii, emocionálně kompetentní lidé dokážou nést vysokou úroveň odpovědnosti a vykonávat svou moc bez pocitů viny. Dokážou lidsky zvládnout nepřijemnou interpersonální

situaci. Pociťují uspokojení nad tím, že situaci vyřešili a že mají nepříjemný kus práce za sebou). Podmínkou pracovní úspěšnosti manažerů je kombinace všech tří aspektů, přičemž žádná z těchto stránek nesmí chybět. (Bělohlávek, F., 1994)

Většina staničních sester, začínajících svoji novou funkci, staví na odborných kompetencích. Odborná zdatnost je základním předpokladem pro zvolení do funkce staniční sestry. Staniční sestra má značné odborné zkušenosti a snaží se je co nejvíce uplatňovat. Brzy ale zjistí, že pro vedení lidí jsou potřebné komunikační schopnosti, schopnost zvládat interpersonální konflikty, usměrňovat kolektiv sester, motivovat je atd., tedy schopnosti sociální složky její práce. Znalost a porozumění základním principům sociálních kompetencí, a jejich následné uplatňování v praxi, může staničním sestřím velmi pomoci při vedení kolektivu sester a vyvarovat se tak zbytečných chyb ve vedení týmu.

2.2 Vedení lidí

Řízení (management) je koncepce a proces, který využívá zdroje (lidské, technologické, finanční, časové atd.) za účelem efektivního splnění konkrétních cílů. Vedení (leadership) je koncepce a proces, který prostřednictvím interakčních jevů působí na skupiny osob za účelem dosažení určitého cíle. (Grohar-Murray, M.E.aj., 2003)

„Vedení a řízení jsou chápány jako dva oddělené celky. Vedení je koordinační proces a je důležitější a kreativnější než řízení, které vybírá kroky k účinnému a efektivnímu využívání zdrojů. Vedení je proces ovlivňování lidí za účelem dosažení určitých cílů, kdežto řízení žene vpřed celou organizaci za účelem dosažení těchto cílů. Vedoucím může být každý, kdo má a navrhuje kreativní a inovační nápady a kdo na zjevné problémy aplikuje zásady s platností do budoucna. Vedení je interaktivní proces, v němž vedoucí ovlivňuje skupinu.“ (Grohar-Murray, M.E.aj., 2003, s.33) Vedoucí by měl inspirovat a rozvíjet své podřízené a zároveň by se na ně měl spoléhat. Staniční sestra vede kolektiv sester a koordinuje a usměrňuje vztahy uvnitř kolektivu i mezi kolektivem a jí samotnou. Zároveň staniční sestra řídí kolektiv sester za účelem dosažení cíle organizace – zajištění dostupné kvalitní péče o pacienty.

Sestry musí být připravovány jako vedoucí, které jsou kompetentní, flexibilní a schopné dodat ostatním energii k tomu, aby se dokázali přizpůsobit změnám. Vedení je proces, jež každého jedince v pracovním prostředí povzbuzuje k tomu, aby efektivně přispíval ke splnění cílů organizace. (Grohar-Murray, M.E.aj., 2003)

Vedení je složitý a mnohorozměrný pojem, který zahrnuje osobní, mezilidské, meziskupinové a situační proměnné. Jedná se o proces obsahující sociální, etické a teoretické složky. „Sociální povaha vedení vyžaduje mezilidské schopnosti nutné k tomu, aby se jedinec dokázal v různých situacích chovat efektivně. Do etické povahy vedení patří neodmyslitelná moc vedoucí pozice, která, pokud je uplatňována, by měla prospívat všeobecnému blahu.“ (Grohar-Murray, M.E.aj., 2003, s.39)

„Ačkoliv nebyl popsán ani jediný typ vedoucího, psychologické studie zjistily, že efektivnímu chování vedoucího odpovídají určité osobnostní rysy. Patří k nim inteligence, sociální citlivost, sociální zapojení a komunikační schopnosti. Konkrétní skupina povahových rysů identifikuje vedoucího jako jedince, který má schopnost ovlivňovat skupinu prostřednictvím přirozené inteligence a dobře vyvinutých

interpersonálních dovedností.“ (Grohar-Murray, M.E.aj., 2003, s.39) Uvedené vlastnosti považují za osobnostní předpoklady pro práci staniční sestry.

Z hlediska stylů vedení autor rozlišuje tři typy vedení:

- 1) *Autokratický (diktátorský) styl* – všechna rozhodnutí dělá vedoucí a neumožňuje podřízeným ovlivňovat proces rozhodování. Tito vedoucí jsou často lhostejní k osobním potřebám podřízených.
- 2) *Demokratický styl* – vedoucí konzultuje příslušné záležitosti s podřízenými a umožňuje jim do jisté míry ovlivnit proces rozhodování. Takový vedoucí netrestá, s podřízenými zachází spravedlivě a důstojně.
- 3) *Styl „povolené uzdy“* – vedoucí poskytuje své skupině naprostou samostatnost. Skupina činí vlastní rozhodnutí, protože na ni vedoucí zřídka pohlíží přímo. (Grohar-Murray, M.E.aj., 2003)

Styl vedení a chování vedoucího jsou prostředky, jimiž se vedení realizuje. Domnívám se, že z hlediska stylů vedení je nejvhodnější pro vedení kolektivu sester demokratický styl. Jen v ojedinělých situacích může vedoucí sestra jednat autokraticky. Vedení kolektivu sester vyžaduje značné interpersonální a komunikační schopnosti nezbytné pro vytváření příjemné pracovní atmosféry. Domnívám se, že při výběrovém řízení by mělo být, kromě dosaženého vzdělání a odborných zkušeností, přihlíženo též k sociálním schopnostem, kompetencím, dané osoby, neboť právě ty budou tvořit značnou část práce nastávající staniční sestry. Otázkou zůstává, jaká forma prověření těchto schopností a předpokladů je tou nejoptimálnější. Písemnou formou metodou dotazníku můžeme zjistit, jak by potenciální staniční sestra řešila konkrétní situace např. interpersonálních konfliktů. Rovněž při ústním pohovoru lze zjišťovat názor dané osoby na postupy a řešení sociálních situací, zároveň i úroveň komunikačních schopností. Takto by se jako vhodnější forma ověřování předpokladů pro vedoucí pozici jevila ústní forma. Zkreslujícím faktorem však může být nervozita prověřované osoby při konkurzním řízení. Optimální by bylo, kdyby komise danou osobu znala již z pracovního prostředí a o jejích sociálních schopnostech již byla informována nadřízenou osobou. I zde ale může dojít k subjektivnímu zkreslení informací, neboť nadřízená sestra nemusí být v dobrém vztahu s danou osobou. Dle mého názoru asi nejobektivnější formou konkurzního řízení na pozici staniční sestry je písemná i ústní forma prověření sociálních a osobnostních schopností a předpokladů.

2.3 Osobní kariéra

Člověk by měl v životě dosáhnout takového pracovního místa, jež by bylo v souladu s jeho zájmy, cíli, potřebami a jež by rozvíjelo jeho osobnost. Kariéra je věcí přirozenou, která spočívá v plném využití osobního potenciálu a která obohacuje člověka novými zkušenostmi a rozvíjí jeho osobnost. Mnohdy však nedovedeme vhodně využít svých předpokladů. V různých obdobích života se setkáváme s nesnázemi a zklamáním. Je ale možné analyzovat své dosavadní neúspěchy, využít svých předností a je možné vyhnout se zbytečným krizím. Dosáhnout toho lze odbouráním falešných představ a sebeklamů, reálným zhodnocením vlastních možností a tvrdou prací na sobě. Plánování kariéry je úsilím jednotlivce o nalezení a uskutečnění vlastní cesty životem.

Profesionální kariérou bývá označována dráha životem, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál. *Lidé s vysokou potřebou výkonu* se vyznačují touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálým překonáváním překážek, soutěží s ostatními. Potřebují rychlou zpětnou vazbu – bezprostřední informaci, jak se jim daří. Jejich spokojenost vyplývá z dobře vykonané práce. *Lidé s vysokou potřebou přátelství* usilují o vytvoření a udržování přátelských vztahů mezi lidmi kolem sebe. Dávají přednost práci v kolektivu a jsou nešťastní, mají-li pracovat o samotě. Většinou se úspěšně zapojují do týmové práce. *Lidé s potřebou moci* se projevují snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně zodpovědný. Jsou prospěšní organizaci tehdy, když uplatňování této potřeby je zaměřeno ku prospěchu ostatních. Při pouhé osobní moci odchází ke konfliktu se zájmy organizace. (Bělohávek, F., 1994)

S profesionální kariérou úzce souvisí též fyzický a psychický rozvoj od narození do stáří a soukromí a rodinný život. Mladí lidé mají plno energie, nejsou tolik ovlivněni bývalými pracovními návyky, dokážou se rychleji adaptovat vůči realitě a přizpůsobit se vysokému pracovnímu tempu, které současná doba požaduje. Na druhé straně starší člověk během své praxe získal řadu kontaktů, poznal nejrůznější prostředí a organizace, je skeptičtější a díky tomu i opatrnější a důkladnější. Lidé středního věku už obvykle dosahují relativně stálého a jistého pracovního postavení. Mívají za sebou založení rodiny a vybudování domácnosti, děti jsou již odrostlejší a tak mohou věnovat více energie práci.

Motivace žen i jejich kariérová cesta jsou odlišné od typicky mužské kariéry. Muž svou orientací a výchovou směřuje k samostatnosti a nezávislosti. Psychologický vývoj ženy naopak vede k provázanosti se sociálním okolím. Dle Gallosové (1989) nabývá kariéra ženy dvou dimenzí – profesionální a mateřsko-rodinné. Muži považují svou profesionální kariéru za věc zásadního významu a nejsou ochotni měnit povolání. Ze svého povolání vyvozují svou jistotu a nových, nevyzkoušených cest se bojí. Ženy jsou v tomto směru mnohem pružnější a profesionální změna jim nepůsobí tak velké obavy – jejich jistota je zakotvena v dětech a rodině. Díky menší fixaci na práci se snáze přizpůsobují (Gallos, 1989). „Muži jsou psychickým založením spíše racionální, vynikají v logické úvaze, ženy jsou spíše citové a jejich předností je intuice.“ (Bělohávek, F., 1994, s.96)

Ve společnosti zaujímá práce vysoké postavení v žebříčku hodnot. Definujeme se prostřednictvím svých rolí v zaměstnání a velmi často z nich odvozujeme svůj vlastní obraz a společenský status. Ale i okolí nás definuje podle naší pracovní činnosti a s tím spojeného postavení. Práce nám slouží k materiálnímu zajištění života, je výrazem sociálního postavení a osobní identity, je zdrojem sociálních kontaktů s možností rozhovorů, setkání s jinými lidmi, navazování přátelství apod. Práce je též rámcem sociální orientace, který podstatně přispívá k individuálnímu sebehodnocení a je základem pro časovou strukturu dne a celého života. (Belz, H.aj, 2001)

Po nástupu do zaměstnání si nový pracovník utváří svůj sebeobraz a dopracovává si své profesionální pojetí. Toto pojetí má tři komponenty, které tvoří to, co E.H.Schein nazývá kariérovou kotvou (viz níže):

- 1) *vlastní obraz talentu a schopností* (založený na současném úspěchu v různých pracovních situacích)
- 2) *vlastní obraz motivů a potřeb* (založený na příležitostech pro sebepoznání v reálných situacích a na zpětné vazbě od ostatních)
- 3) *vlastní obraz postojů a hodnot* (založený na současném vztahu mezi sebou na jedné straně a normami a hodnotami zaměstnavatelské organizace a vykonávané práce na straně druhé). (Schrán, 1978)

Kariérovou kotvou autor označuje soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu, motivů a hodnot. Slouží k vedení, usměrňování, stabilizování a integraci osobní kariéry. Existuje pět typů kariérových kotev: 1) technicko-funkční kompetence, 2) manažerská kompetence, 3) jistota, 4) kreativita, 5) autonomie.

Lidé s vysokou úrovní technicko-funkční kompetence uvažují s další kariérou pouze v rámci své odbornosti. Budou se vyhýbat obecným manažerským funkcím, přijatelné pro ně budou manažerské funkce odborné. Jsou hluboce zakořeněni v práci, kterou vykonávají. Mají nechuť vůči pozičnímu boji, mají obavy z intrik, skrytých zájmů, úskoků. *Lidé s manažerskými kompetencemi* jsou silně motivováni k dosažení pozice s manažerskou odpovědností. Manažerské kompetence jsou kombinací tří kompetencí: analytických kompetencí, interpersonálních kompetencí a emocionálních kompetencí (podrobněji viz kapitola Kompetence). Podmínkou pracovní úspěšnosti manažerů je kombinace všech tří aspektů, přičemž žádná z těchto stránek nesmí chybět. *Lidé zakotvení v jistotě* se snaží dělat všechno, co si přeje zaměstnavatel. Chtějí mít především zaručené zaměstnání, solidní příjem a další výhody, jistou budoucnost. Nemají velké ambice, nejdůležitější je pro ně stabilita a bezpečnost jejich situace. Snadno akceptují organizační normy a zvyklosti. V manažerských pozicích jim chybí odvaha, situační nejednoznačnost, a nejistota v rozhodování je uvádí v zoufalství. Fungují jako obětaví vykonavatelé příkazů a strážci předpisů. *Kreativní jedinci* mají silnou potřebu udělat něco nového, vlastního. Výtvar je jejich primární motivací, teprve v dalším pořadí může následovat finanční zisk. Při vytváření nových organizací jsou kreativní jedinci ve svém živlu a jsou pro organizaci nezbytní. Když se však organizace zaběhne, jejich význam klesá a oni sami ztrácejí zájem. Často postrádají vysokou úroveň odpovědnosti, což činí jejich činnost v manažerských funkcích problematickou. Neustálé prosazování nových nápadů, zanedbávání otravných rutinních povinností se stane zdrojem obtíží pro podřízené i pro ostatní vedoucí pracovníky. *Autonomie a nezávislost* brání člověku akceptovat pravidla a nároky, které většinou klade práce a život v organizacích. Organizační život je považován za restriktivní, iracionální, nevybíravě vnikající do soukromí. Tito lidé chtějí být samostatní, osvobození od organizačních tlaků a svobodní ve sledování své technicko-funkční kompetence. (Bělohávek, F., 1994)

John Holland (1966) vyzoroval, že lidé mají sklon vyhledávat prostředí, které odpovídá jejich povahové orientaci. Určil šest typů osobnosti podle profesionálního prostředí:

- 1) *typ realistický* – agresivní chování, schopnosti a dovednosti spojené s fyzickou aktivitou (zemědělství, řemesla)
- 2) *typ zkoumavý* – poznávací aktivity (přemýšlení, organizování) před emocionálními aktivitami

- 3) *typ sociální* – preferuje interpersonální aktivitu před intelektuální nebo fyzickou aktivitou (sociální práce, diplomacie, psychologické poradenství, **sestra**)
- 4) *typ konvenční* – činnosti jasně vymezené pravidly, realizuje příkazy nadřazených, zájmy organizace na úkor vlastních potřeb (účetnictví, financování)
- 5) *typ podnikavý* – využívá svých schopností přesvědčovat k získávání ostatních a k dosahování svých cílů (management, právo, obchod)
- 6) *typ umělecký* – usiluje o sebevyjádření, vyjádření svých citů a tvůrčí práci (hudba, výtvarné umění, herectví). (Bělohlávek, F., 1994)

Z hlediska úspěchu v zaměstnání jsou důležité zejména následující *rysy osobnosti*: orientace na výkon; orientace na lidi; pružnost; citlivost, cit pro realitu (přiměřený odhad situace); sebekontrola a sebedůvěra; ochota přijímat na sebe odpovědnost; vytrvalost; kreativita (přípravenost hledat nová, netradiční řešení); asertivita (přiměřené sebeprosazování, obrana před manipulací ze strany jiných lidí); důkladnost; odolnost vůči stresu (Bělohlávek, F., 1994). V sesterské profesi je nejdůležitějším rysem osobnosti nezbytným pro výkon povolání orientace na lidi. Dalšími neméně důležitými rysy jsou cit pro realitu, odpovědnost, důkladnost, a odolnost proti stresu. Ostatní výše uvedené rysy osobnosti jsou též potřebné pro povolání zdravotní sestry, avšak v menší míře.

Člověk si musí nejdříve sám ujasnit, o co mu jde nejvíce – zda o peníze, osobní růst, potěšení z práce či o jistotu. Je důležité nebát se míst, která kladou vyšší nároky. Tomu, co neumíme, se raději doučíme. Každý musel začínat. Pokud se práce nebude dařit, umožní nám minimálně poznat, v čem přesně jsou naše osobní nedostatky. Pochopená chyba je nejlepším východiskem k hledání nápravy. Poznáme-li své chyby, podstatně snadněji je překonáme. Dobří nadřízení většinou potíže začátečnicků chápou a tím více ocení úsilí začátečnicka (Bělohlávek, F., 1994). Schopnost sebereflexe by měla být podstatnou vlastností vedoucí sestry.

Opravdu úspěšná a perspektivní kariéra musí být postavena na osobním rozvoji, který obsahuje bohatství znalostí, zkušeností, dovedností a kvalit osobnosti. Individualitou a kvalitou své osobnosti můžeme život svého okolí měnit a obohatit podle svých představ. Jedince mnohem více naplňuje, může-li aktivně měnit své okolí sám, místo pasivního přizpůsobení. Cesta vnitřní kariéry je cestou seberealizace a tvořivé aktivity.

Do funkce staniční sestry jsou sestry nejčastěji zvoleny na základě výsledků výběrového řízení. V některých případech může zaměstnavatel staniční sestru jmenovat do funkce dle prokázaných schopností na svém pracovišti. Výběrové řízení se řídí vyhláškou č.247/1993. Vyhlášení výběrového řízení obsahuje název funkce a zařízení, v němž má být funkce vykonávána a požadované kvalifikační předpoklady. Průběh výběrového řízení určuje zaměstnavatel a koná se před několika-člennou komisí. Mezi požadované kvalifikační předpoklady patří kromě vzdělání a délky praxe, též práce na PC, vhodné jsou jazykové znalosti a další mimopracovní aktivity vztahující se k profesi. Jak jsem již uvedla v předchozí kapitole, dle mého názoru by mělo být zejména přihlíženo k sociálním schopnostem dané sestry.

Zákon 96/2004, §92 hovoří o tom, že vedoucí funkci ve zdravotnickém zařízení může vykonávat zdravotnický pracovník, který získal osvědčení podle tohoto zákona a má vysokoškolské nebo vyšší odborné vzdělání se zaměřením odpovídajícím příslušné vedoucí funkci a 5let výkonu zdravotnického povolání (z toho alespoň 2roky v úseku činnosti, v němž má být vedoucí funkce vykonávána). Anebo tuto vedoucí funkci může vykonávat zdravotnický pracovník, který získal specializovanou způsobilost v oboru specializace odpovídající příslušné vedoucí funkci a má rovněž tutéž praxi (viz výše).

Obecně se k pracovním povinnostem vedoucích profesí zmiňuje pracovní zákon, který kupříkladu uvádí, že „vedoucí pracovník je povinen zabezpečovat dodržování právních a jiných předpisů, zejména vést zaměstnance k pracovní kázi, oceňovat jejich iniciativu a pracovní úsilí. Vedoucí pracovník je povinen vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a pro uspokojování jejich kulturních a sociálních potřeb.“ V neposlední řadě je povinen „vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci.“

Staniční sestra, jakožto vedoucí pracovník, je povinna svědomitě vykonávat práci, která jí byla svěřena. Dále musí vhodně koordinovat a řídit svůj personál. Bezpochyby její další povinností je pomáhat sestřím rozvíjet jejich schopnosti a plnit úkoly co nejefektivněji. Se sestrami je nutné komunikovat, dále je motivovat a pravidelně hodnotit jejich práci. (Tepper, B.B., 1996)

Při dosahování kariéry a budování pozice se mohou vyskytnout tyto problémy: pozice neodpovídá ambicím jednotlivce; špatné vztahy s nadřízenými nebo spolupracovníky; nerovnováha mezi odměnou a úsilím, které pracovník vydává; nejistota do budoucna. Řešení těchto problémů závisí na podmínkách a okolnostech situace, na osobnostním potenciálu a na vztahu člověka k pozici a vlastní kariéře.

2.4 Interpersonální kompetence

„Schopní vedoucí pracovníci vytvářejí dobré „mezilidské vztahy“. Vytvářejí je dobře proto, že se zaměřují na přínos ve své vlastní práci a ve svých vztazích k jiným. Z toho vyplývá, že jejich vztahy jsou produktivní – a to je jediná platná definice dobrých mezilidských vztahů.“ (Drucker, F.P., 1992, s.56) Zaměření na přínos přináší s sebou samo o sobě čtyři základní požadavky, jež se kladou na dobré mezilidské vztahy: *komunikace; týmová práce; rozvíjení sebe sama a rozvíjení ostatních* (Drucker, F.P., 1992). Komunikace je prostředkem, kterým je skupina lidí vedena.

Staniční sestra, která se zabývá jen pracovními problémy sester a opomíjí jejich soukromí, jejich rodinný život, dělá chybu. Člověk nemůže či nedokáže „pověsit“ své rodinné problémy na hřebík. Prožívá je po celou pracovní dobu. Neshody s partnerem či dětmi se odrážejí v pracovní výkonnosti. Zaměstnaná matka má kvůli nemocem svých dětí problémy s docházkou na pracoviště. Práce, rodina a individuální rozvoj jsou tři sféry, které se vzájemně překrývají a vzájemně se ovlivňují. Změny v některé z těchto oblastí či zásahy do kterékoliv z nich se většinou projeví i ve sférách ostatních.

Komunikace je jedním z nejdůležitějších článků mezilidských vztahů. Slovní komunikace zůstává stěžejní a na její schopnosti velkou měrou záleží i úspěch staniční sestry. Základní podmínkou správné komunikace je vědomí, že nezáleží jen na tom, co říkáme, ale i jak to říkáme. Proto je vhodné volit určitou strategii vyjadřování. Jednotlivé způsoby komunikace mohou každém případě ovlivňovat dosažení vytčeného cíle buď pozitivně, nebo naopak zhoubně. Zejména pro staniční sestry či jiné vedoucí pracovníky je proto důležité, aby se nad formou komunikace zamýšleli a příslušně v ní školili. Cílem kurzů je zlepšit komunikační dovednosti staničních sester tak, aby byl otevřen prostor pro zkvalitnění mezilidských vztahů na pracovišti a zároveň došlo ke zlepšení komunikace mezi personálem a klientem. Staniční sestry by pak měly předávat získané dovednosti dál mezi ostatní personál. Komunikační dovednosti hrají v poskytování ošetrovatelské péče velmi stěžejní úlohu. Pro staniční sestru, která je v každodenním kontaktu se sestrami, je právě komunikace velkým nástrojem. Začínající staniční sestra by si měla uvědomovat velkou roli a význam komunikace v její práci. Vždyť komunikace zabere více jak polovinu každého jejího pracovního dne. Veškeré jednání v rámci mezilidských vztahů musí být upřímné.

2.5 Komunikace

Schopnost komunikovat je jedna z nejčastěji požadovaných kompetencí na trhu práce. *Komunikativnost* znamená připravenost a schopnost jedince vědomě a harmonicky komunikovat, tzn. vyprávět o sobě ostatním co nejjasněji a nejsrozumitelněji, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných a úzkostlivě dbát neverbálních signálů (Belz, H. aj., 2001) Komunikace je sdělení a každá komunikace má obsahový a vztahový aspekt.

2.5.1 Verbální komunikace

K verbální komunikaci patří psaná a mluvená řeč. Je kulturně závislá, tzn. naučená. Pro komunikaci je důležitá velká slovní zásoba, správné používání gramatiky a vhodné je též správné používání cizích slov. Mluvená řeč je doprovázená paralingvistickými znaky. *Hlasitost* - větší hlasitost ukazuje, že chceme hovořit se zaujetím, důrazně. Zeslabením hlasu si však můžeme říkat o pozornost. *Srozumitelnost* - čím jistější jsme si tím co chceme říci, tím srozumitelněji to budeme schopni vyjádřit. *Rychlost řeči* - neznámé věci musíme naslouchajícím říkat pomaleji, aby jim mohl porozumět a mohl si je zařadit. *Kadence a melodie* - mají významný sdělovací charakter. Podle toho, které slovo zdůrazním, dostává věta vždy jiný charakter. Způsob, jak se náš hlas zvedá nebo klesá, vytváří melodii řeči, jež může být známkou věcného pozadí plného hněvu nebo plného potěšení. *Rytmus řeči* - podle rytmu řeči můžeme rozpoznat slova. Každá řeč má svůj vlastní rytmus. *Pauzy* - mají též sdělovací charakter. Záměrné pauzy mohou dodat důraz tomu, co bylo řečeno, a přimět tak druhého k přemýšlení či vybízet ostatní k hovoru. Někdy to může také znamenat, že mluvící „ztratil nit“ nebo se právě nesoustřeďuje.

2.5.2 Neverbální komunikace

Z výzkumů v sedmdesátých letech vyplynulo, že při konečném posuzování sdělení byla u neverbálních signálů naměřena přibližně pětkrát silnější účinnost než u verbálních komunikací (Belz, H. aj., 2001). Je-li verbální a neverbální komunikace ve vzájemném protikladu, jsou verbální sdělení do značné míry přehlížena. Dítě si osvojuje řeč těla jako formu společenského kontaktu. Ta se v jednotlivých rodinách liší,

patří k jejich identitě. Podle řeči těla lze poznat také sociální status osoby. (Belz, H. aj., 2001) Očekávání, normy a hodnoty se projevují v řeči těla, která je zrcadlem sociální role. Vyjadřujeme se prostřednictvím svého těla – všechna naše vnitřním hnutí, emoce, přání se tak projevují. Též sebe a své okolí vnímáme prostřednictvím těla. K řeči těla patří držení těla, gestika, mimika, a výměna pohledů.

Držení těla – celkové postavení těla, které zaujímáme a pohyby, kterými se držení těla mění, signalizují otevřenost či uzavřenost, uvolněnost či napjatost. Každá náhlá změna vnějšího chování je vždy odrazem náhlé změny ve vnitřním chování. *Gestika* – rozumíme tím především pohyby rukou a držení hlavy; bývá označována za „řeč rukou“. Čím více je líčení emoční, tím je výraznější gestika. *Mimika* – jsou všechny projevy, jež lze pozorovat v lidském obličejí, zejména pohyby obličeje, obočí, křivka úst. Zakřivením koutků úst dáváme najevo svůj základní postoj. *Kontakt očí* – oči jsou jedním z nejdůležitějších smyslových orgánů lidského těla, kdy jejich prostřednictvím přijímáme okolo 80% smyslových informací o vnějším světě. Délka přímého pohledu do očí se v různých kulturách liší. V západních zemích trvá rituální pohled mezi dvěma osobami přibližně dvě až čtyři vteřiny. Pro kontakt očí existují četné předpisy, podle toho, kde k setkání dochází. Délka pohledu závisí také na oboustranném zájmu. Při vzájemné sympatii je pohled do očí mnohem delší. Také to, jak jsou oči otevřeny, má charakter sdělení. Rovněž signál zorniček nám poskytuje informaci, zda je něco sympatické (rozšíření zorniček) či naopak nesympatické (zúžení zorniček).

Řeč prostoru je rovněž oblastí neverbální komunikace. K řeči prostoru patří vzdálenostní zóny: *intimní zóna* – sahá až do 50cm od našeho těla a sem pouštíme osoby, k nimž máme velmi těsný vztah. *Osobní zóna* – sahá od 50 do 120cm. Do této zóny pouštíme osoby, k nimž máme blízký vztah, nikoliv však velmi důvěrný. *Sociální zóna* – se rozkládá ve vzdálenosti 1,20m až 3,50m a slouží ke slovnímu kontaktu spíše poradního charakteru, při neosobních vztazích. *Veřejná zóna* – od 3,50m od našeho těla, kde se uskutečňují kontakty s osobnostmi veřejného života a při veřejných, neosobních příležitostech. Každé neoprávněné vniknutí do našeho teritoria v nás vyvolává obranné chování. Kromě prostorových teritorií označujeme i své vědomosti tak, že uvádíme své povolání používáme tituly. (Belz, H. aj., 2001)

2.5.3 Zásady komunikace

Pro vedoucího pracovníka či staniční sestru je důležité nejen úspěšně mluvit, ale zejména umět jednat s lidmi. Chování k lidem je často bez porozumění. Jednat s lidmi je snad nejobtížnější problém, s jakým se člověk setkává. Pro jednání s lidmi je třeba mít organizační schopnosti, vůdčí genialitu. O způsobech a možnostech správné komunikace dnes hovoří mnoho odborné literatury. Osobně mne nejvíce zaujal autor Dale Carnegie (1992) především svými realistickými, zároveň však lidskými postřehy. Uvedeného autora proto budu často zmiňovat.

„Kritizovat je pošetilé. Protože ten, koho kritizujeme, se brání a své chování se snaží ospravedlnit. Kritizovat je i nebezpečné, poněvadž zraňujeme hrdost kritizovaného, urážíme jeho sebevědomí a vyvoláváme tím jeho hněv (Carnegie, D., 1992, s.36). Prvá reakce na odlišný názor je u většiny lidí arogance. Máme tendenci druhého usadit, uzemnit ho. Byl-li náš oponent už téměř rozhodnut přiznat svou chybu, tvrdým prosazováním našeho vlastního názoru se jen zatvrdí a stojí na svém dál, i kdyby si byl vnitřně již jasně vědom, že pravdu nemá. Kritizujeme-li druhé, posilujeme v nich spíše odpor. Chcete-li v někom vzbudit nenávist, pak stačí trochu kousavé kritiky, ať je oprávněná či nikoli. Kritizovat, odsuzovat a žalovat dovede každý. Chápat lidi a odpouštět jim, k tomu je zapotřebí mít pevný charakter a schopnost ovládat se. „Neodsuzujme lidi, raději se je snažme chápat. Snažme se pochopit, proč jednají právě tak, jak jednají. To je rozhodně prospěšnější a více vzrušující než kritizování a přináší to sympatie, snášenlivost a laskavost.“ (Carnegie, D., 1992, s.45)

Jediný způsob, jak někoho přimět, aby něco učinil, je přesvědčit ho, že si to sám přeje. Obvyklým lidským rysem je „touha být důležitý.“ Lidé někdy mají silnou touhu získat sympatie a pozornost a cítit se důležitými. „Jen uznáním a povzbuzováním lze vykřesat nejlepší vlastnosti člověka. Jsem přesvědčen, že se člověk musí k práci povzbuzovat. Proto rád chválím a nerad vidím chyby. Líbí-li se mi něco, upřímně to uznám a nešetřím chválou.“ (Carnegie, D., 1992, s.51) Upřímná pochvala může změnit lidský život. Je pohonem naší duše, přestože patří k často opomíjeným jevům našeho každodenního života. Pochlebování či lichocení je povrchní, sobecké a neupřímné. Společností bývá všeobecně odsuzováno. Staniční sestra by neměla zapomínat, že podřízené sestry jsou lidské bytosti a touží po chvále. Mocná je poctivá, upřímná chvála, jež v sestrách vzbuzuje pocit vděčnosti.

„Působit na lidi můžete jen tehdy, hovoříte-li s nimi tak, jak to rádi slyší. Nač hovořit o tom, co si sami přejeme a co bychom chtěli my sami.“(Carnegie, D., 1992, s.53) Tajemství úspěchu tkví ve schopnosti postavit se na stanovisko druhého a posuzovat věci z jeho i ze svého hlediska. Ohled na stanovisko druhého a vzbuzování přání v něm není manipulování druhého, aby udělal něco jen v náš prospěch a ke své škodě. Z jednání mají získat obě strany. Zraňovat lidi - to je nikdy nezmění. Lépe je představit si dobré stránky jiných. Staniční sestra by měla být upřímná v uznání a nešetřit pochvalou, a sestry budou potěšeny jejími slovy, zapamatují si je. Chce-li si je získat, měla by se snažit pro ně udělat něco, k čemu je třeba určitého úsilí, nezištnost a pozornost. Rozhodně by se staniční sestra měla o své sestry upřímně zajímat. Projevovaný zájem, stejně jako jiné principy mezilidských vztahů, musí být upřímný.

Nejpůsobivějším rysem osobnosti je okouzující úsměv. Upřímný úsměv rozehrává srdce, zlepšuje atmosféru oddělení a pomáhá utužovat mezilidské vztahy. Účinek úsměvu je mocný. Úsměv je i v hlasu po telefonu znát. Staniční sestra musí být v dobré náladě, chce-li, aby byli dobře naloženi i lidé, s nimiž se setkává. Bude-li se usmívat, všechno se vyřídí mnohem snáze. Není-li nám někdy do úsměvu, je třeba se o to alespoň pokusit. Pocity spokojenosti a štěstí nezávisí na vnějších podmínkách. Je podstatné zdravit lidi s radostným akcentem a stejně si počínat, volá-li nás někdo telefonem. Mluvme tónem, který prozrazuje, že jsme potěšeni, že s dotyčným mluvíme.

S vlastním jménem se pojí kladný zájem každé osoby. Vlastní jméno zní člověku nejsladčeji a nejvýznamněji ze všech slov. Jméno vytváří individualitu. Sdělovaná informace či náš požadavek nabývá na důležitosti, když přistupujeme k situaci se jménem svého protějšku na rtech.

Posloucháme-li někoho pozorně, děláme mu největší poklonu. Záleží na tom, abychom věnovali plnou pozornost osobě, s níž mluvíme. Snažili se plně chápat její pocity. Mnozí lidé nezanechají příznivý dojem proto, že nedovedou pozorně poslouchat. Tolik myslí na to, co chtějí sami říci, že ani neposlouchají. „Schopnost poslouchat je vzácnější než jiné vlastnosti. Proto, chcete-li být dobrými partnery v rozhovorech, buďte bedlivými posluchači. Chcete-li být zajímaví, zajímejte se. Ptejte se na věci, na něž druhý rád odpovídá. Přimějte ho, aby vyprávěl o sobě a o tom, co vykonal.“ (Carnegie, D., 1992, s.135) Nejsnáze najdeme cestu k srdci člověka, hovoříme-li s ním o věcech, které jsou mu nejmilejší. Každý hovor s jiným obohacuje náš život. Hovořme o tom, co zajímá druhého. Buďme pozornými posluchači. Mějme druhé k tomu, aby hovořili o sobě.

Je důležité, aby se staniční sestra vyhýbala sporům, nedohadovala se. Neohánět se argumenty se vyplácí. Můžeme mít pravdu, ale dokážeme tím u druhého asi tolik, jako kdybychom pravdu neměli. Nedorozumění není nikdy odstraněno hádkou, ale taktem, diplomatickostí, snahou o shodu a upřímným přáním podívat se na věc z hlediska druhého. Nepodléhejme svému prvnímu instinktivnímu dojmu. Zachovejme klid a dejme si pozor na svou první reakci. Je nezbytné též mít pod kontrolou své emoce. Respekt vůči každému mínění druhého a diplomatické, zdvořilé zacházení pomáhá řešit situaci. Naše první reakce na většinu výroků je zhodnocení či posouzení spíše než porozumění. Mýlíme-li se, uznejme to rychle a ochotně. Pomůže nám to uplatnit naše stanovisko. Ukažme, že si vážíme přesvědčení a mínění druhých. Je dobré, nikdy nikomu neříkat, že se mýlí. Objeví-li se něco, na co jsme nepomysleli, buďme vděční, že nás na to někdo upozornil.

Klidné, přátelské jednání pomáhá v mezilidských vztazích a k dobrému vedení lidí. Přátelské chování vyvolává přátelské chování u druhé strany. Laskavost, přátelské chování i uznalost dovedou změnit myšlení druhých snáze, než všechno zuření a hromování. „Diskutujete-li s někým, nikdy nezačínajte hned o věcech, v nichž se se svým partnerem rozcházíte. Začněte a pokračujte jen o věcech, v nichž se s ním shodujete. Zdůrazněte, že vám oběma jde o jedno, že se rozcházíte jen v metodě, nikoli v záměru. Vynasnažte se, aby vám dal nakonec zapravdu. A pokud možno hned od začátku zabraňte tomu, aby odporoval. Ptejte se vždy tak, aby protivník musel odpovědět kladně.“ (Carnegie, D., 1992, s.177)

Nechme hovořit druhého. Většina lidí, chce-li někoho přesvědčit, nepřipustí ho téměř ke slovu. Mnohdy býváme v pokušení skákat druhému do řeči, nesouhlasíme-li s ním. Neděláme však dobře. Druhý člověk nám nebude věnovat pozornost, dokud nám nepoví všechno, co má na srdci. Proto ho poslouchejme skutečně trpělivě a pozorně. Nepředstírejme jen, že posloucháme. Poslouchejme ho opravdově a se zájmem. Nechat jiné mluvit pomáhá ve vztazích pracovních i rodinných. Také naši partneři raději vyprávějí o tom, co sami dokázali, než poslouchají nás o tom, co jsme dokázali my. Necháte-li své podřízené, aby se vynášeli nad vás, cítí se důležitými. Když však se vynášíte vy nad ně, cítí se malými, vzbudí se v nich závist a žárlivost.

Staniční sestra by se měla upřímně snažit dívat se na věci očima druhého. Zná-li zájmy a pohnutky svých sester, v konfliktních situacích bude vědět co říci a co jí dotyčná odpoví. Vždy je nezbytné vžít se do stanoviska toho druhého a dívat se na věci právě tak jeho očima jako vlastníma. Náš podřízený se může mýlit, a přece je

přesvědčen o opaku. Proč druhý smýšlí a jedná tak a nejinak, to má svůj důvod. Vypátrejme ten skrytý důvod a máme klíč k jednání druhého a snad i k jeho osobnosti. Kdybychom se dokázali poctivě postavit na stanovisko druhého, uspořili bychom si mnohdy spoustu času a rozčilování. Na jejich místě by jsme však třeba cítili totéž co oni. Protože jen jejich vlastnosti, jejich zkušenosti a prostředí z nich učinily to, čím jsou. Skoro všichni lidé, s nimiž se setkáváme, touží po sympatiích. Pokud jim je poskytneme, budou nás mít rádi.

Staniční sestra by si měla u podřízených vážit toho, že se zachovají a jednají tak, jak chce a jak požaduje. Sestry mnohdy musí jednat podle jejich měřítek, ne podle měřítek svých. Komunikace, mimo jiné, slouží k poskytování kompletních a správných informací. Ty jsou základem plánování a řízení práce. Správné informace řídí správné kroky. Má-li být komunikace správně vnímána, měla by obsahovat jasná sdělení a zpětnou vazbu. Staniční sestra by měla na svém oddělení podporovat komunikaci a pozitivní vztahy mezi personálem. V každé pracovní skupině vznikají psychické a emocionální vztahy. Ovzduší důvěry a přátelská, uvolněná atmosféra má pozitivní vliv na kvalitu práce. Problémy se řeší mnohem snadněji, jsou-li pracovní vztahy dobré. Staniční sestra může vytváření příjemné atmosféry v kolektivu napomáhat tím, že je k sestřám empatická, naslouchá jim, je pro společné řešení problémů (je-li to možné), je otevřená a cení si rovnosti na pracovišti. Měla by umět upřímně ocenit práci týmu sester a ostatních zdravotnických pracovníků. Všichni potřebují vědět, že jejich práce je užitečná a uznávaná. Smysluplná komunikace mezi zdravotnickými pracovníky je nezbytnou součástí zdravotní péče a vede ke vzájemné důvěře a spolupráci. „Komunikační schopnosti rostou a rozvíjejí se s časem a představují prostředky, jimiž se uplatňuje vedení. Je důležité, aby si začínající vedoucí byl vědom toho, jak významnou roli hraje komunikace v organizaci“ (Grohar-Murray, M.E. aj., 2003, s.65)

2.6 Podpora týmové práce

Pro ošetrovatelství je charakteristická týmová práce. Staniční sestra je součástí zdravotnického týmu a řídí aktivity sester, ošetrovatelského týmu. Společným cílem zdravotnického týmu je poskytování kvalitní péče pacientům v maximální možné míře. Všichni členové týmu by se měli čestně a upřímně podílet na poskytování péče. Vztahy mezi členy týmu však velmi ovlivňují výsledky a efektivitu práce. Vedoucí sestra má zásadní podíl na vytváření dobrých pracovních kolektivů. Je důležité, aby staniční sestra řešila a usměrňovala interpersonální konflikty a dohlížela na dodržování společenských norem a ošetrovatelské činnosti. Správná týmová práce je zárukou kvalitní ošetrovatelské péče.

V odborné literatuře se dočteme, že dobře lze řídit jen omezený počet lidí. V tomto smyslu je funkce staniční sestry a množství sester ve směnném provozu, relativně optimální pro dobré vedení lidí. Staniční sestra řídí chod oddělení, vede kolektiv lidí a odborný personál dělá svou práci. Je jisté, že kolektiv sester nebude stále soudržný. Staniční sestra však má možnost a měla by mít dané schopnosti, soudržnost kolektivu v co největší míře podporovat. „Ve zralém týmu hraje významnou roli sebeřízení členů a motivace k práci se stává do jisté míry věcí každého člověka a vzájemné podpory členů týmu.“ (Plamínek, J., 2003, s.132) Příslušnost k týmu by neměla potlačit individualitu jeho členů.

Pro staniční sestru je výhodné, má-li vztahy ve skupině pod kontrolou. Měla by znát skutečné zájmy svých podřízených sester a podporovat spolupráci v týmu. „Skutečnou spolupráci provází pocit sdílení. Pokud existují společné cíle přijatelné pro celou skupinu, mohou skupinu velmi účinně stmelit a spolupráce je logickým důsledkem takto vzniklé soudržnosti. Manažer by měl umět nabídnout skupině takový tok myšlenek, který bude ochotna sdílet.“ (Plamínek, J., 2003, s.106) Atmosféra sdílení působí blahodárně na lidi. Společně se však může stát sdíleným jen tehdy, když lidé spolu komunikují. Práce týmu úzce souvisí s kvalitou vztahů ve skupině. Členové týmu se pak respektují nejen jako odborníci, ale i jako lidé, rozvíjí se ochota sdílet mimopracovní problémy a někdy i volný čas. Destrukce ve skupině vzniká nedostatkem pozornosti, přehlížením druhých a nimi spojenými pocity odstrčení a nepříslušnosti. Důležité je destrukci kolektivu předcházet. Aby tým byl tvořivý, potřebuje dostávat vhodné podněty – pozitivní stimuly a motivy.

Před několika lety zjistila Carnegieho nadace důležitý fakt, že totiž i v zaměstnání tak odborném, jako je povolání inženýrské, je finanční úspěch podmíněn jen z 15% odbornými znalostmi a z 85% uměním jednat s lidmi – působením osobnosti a řídicími schopnostmi (Carnegie, D, 1992). V týmu by měla převládat laskavost, uznalá slova, povzbuzování, duch snášenlivosti, elánu a spolupráce. Konflikty, které se samozřejmě občas vyskytnou, je třeba produktivně, konstruktivně řešit a urovnat. Jedině tak má konflikt pozitivní význam a podporuje výsledek skupiny. Pro dobré fungování týmu je podstatné vzájemné akceptování členů týmu. Každý člen týmu musí být vstřícný k ostatním a měl by respektovat názory a představy druhých.

Staniční sestra by měla umět sestry pochválit za dobře odvedenou práci či každé sebemenší zlepšení. Vlídne slovo dělá divy a každý člověk touží po ocenění. Pochvala stimuluje a motivuje k dalším úsilí, stejně tak jako odměna. Upozorňuje-li staniční sestra na chybu, měla by jednat taktně a s úctou a navrhnout možnost nápravy či jiného postupu práce. Pouhé poukazování na chyby v činnosti vede u podřízených sester k negativním pocitům. Vhodnější je danou sestru přesvědčit, že napravit chybu je snadné a že to, co od ní vyžadujeme, může snadno vykonat. Každá sestra má zcela speciální schopnosti a dovednosti, které jsou pro tým užitečné.

„Když uvážíme, že celý náš život, veškeré naše snažení je vždy bezprostředním či zprostředkovaným jednáním s lidmi, úspěch při jednání s lidmi je úspěchem úspěchů. Dobré mezilidské vztahy jsou kromě prostředku navíc také cílem.“ (Gruber, D., 1992, s.248)

2.7 Rozvíjení sebe sama

K tomu, aby staniční sestra mohla dobře vést sestry, rozvíjet a motivovat je v práci, musí též rozvíjet sama sebe, své schopnosti, dovednosti a vědomosti. „Sebekompetence vyjadřují obecně vzato schopnost reflektovat vlastní jednání, učit se, rozvíjet se ve vlastní režii. Patří k nim i životní energie, aspirace, náročnost vůči sobě, stupeň dominance, sebevědomí atd. Jde i o určitou profesní etiku a hodnotové orientace.“ (Beneš, M., 2003, s.152) Tím, jak vedoucí sestra usiluje stát se schopnější, zvyšuje zároveň úroveň výkonnosti celého oddělení. Zvyšuje laťku – svou vlastní i ostatních sester. Staniční sestra tak motivuje ostatní sestry k seberozvíjení zvyšováním své úrovně a zlepšováním návyků a celého pracovního ovzduší. To může být jen výsledkem soustavné, cílevědomé sebevýchovy a práce staniční sestry, zaměřené k tomu, aby se stala schopnou vedoucí sestrou. Jistě si uvědomujeme, že „prací na sobě“ si pomůžeme k lepšímu společenskému i hmotnému postavení.

Učení je proces aktivní. Jen znalosti, kterých užíváme, nám utkví v podvědomí. Pro rozvíjení sebe sama je důležité mít potřebu a chuť učit se. Staniční sestra by měla chtít získávat nové informace a zdokonalovat své schopnosti, zdokonalovat sama sebe.

„*Potenciál člověka* je souhrn charakteristik osobnosti a předpokladů pro práci: nadání, schopnosti, dovednosti, vlastnosti či motivace, které jsou podmínkou úspěšného výkonu. Potenciál člověka znamená schopnost vykonávat někdy v budoucnosti náročnější nebo rozsáhlejší práci.“ (Bělohávek, F., 1994, s.46) Potenciál není stabilní. S novými úkoly, s novými zkušenostmi se zvyšuje i potenciál člověka. Dle autora potenciál zahrnuje: vlohly a schopnosti; znalosti a dovednosti; osobnost (vlastnosti, postoje, motivy).

Vlohly a schopnosti. Vlohly jsou vrozené. Jsou-li vytvořeny vhodné podmínky, mohou se vlohly změnit ve schopnosti. Vlohly pro řídicí práci se vůbec nemusejí projevit, pokud jedinec zůstane po celý život v podřízené pozici. „Schopnost však málokdy vzniká z vlohly automaticky. Vytvoření optimálních podmínek samo o sobě člověku k rozvoji schopnosti většinou nestačí. Obvykle je třeba, aby se učil – studiem, pozorováním a napodobováním ostatních, vlastními i cizími omyly nebo úspěchy. Pak se teprve skrytá vlohla přetvoří ve schopnost – což je připravenost vykonávat určitou činnost.“ (Bělohávek, F., 1994, s.47) Mezi vlohly a schopnosti řadíme inteligenci; pohotovost, rychlou reakci; umělecké nadání; technické nadání; orientaci v situacích.

Existují schopnosti speciální (prostorová představivost, koncepční myšlení) a schopnosti obecné (inteligence). Speciální schopnosti se uplatní ve zcela určitých profesích. Obecné schopnosti jsou pak potřebné v široké škále povolání – téměř všechny složitější práce vyžadují určitý stupeň inteligence. Zručnost prstů je nutná pro velkou většinu řemesel. (Bělohávek, F., 1994)

Znalosti jsou teoretické poznatky. Lze je získat z literatury, z přednášek, seminářů apod. Jsou postačující pro rozšíření poznatkové základny v různých oblastech odbornosti. Nestačí však k úspěšnému vykonávání činnosti. Znalosti dělíme na odborné a všeobecné. K získaným informacím je nutné se vracet alespoň každý měsíc, důkladně si je opět pročíst. Zapomínáme velmi rychle. Důležité informace je vhodné mít stále před sebou, např. nad stolem. Jsou-li uloženy, nahlížet do nich často. Zásady či nové znalosti se naučíme zcela zběžně a podvědomě je budeme užívat jen tehdy, budeme-li si je stále a intenzivně připomínat.

Dovednosti znamenají ovládnutí činnosti. Úspěšné komunikaci, správnému vyjednávání či vedení lidí se nelze naučit jen z teorie. Teoretické znalosti jsou základem, na kterém je stavěno. Má-li však staniční sestra dobře vést sestry, musí jí být dovednost vrozena, nebo se ji naučit výcvikem. Vhodné je praktické učení vlastní činností pod kontrolou někoho zkušeného, který sleduje naše jednání, upozorňuje nás na nedostatky a pomáhá nám vytvářet nové návyky. Dovednostmi jsou např. verbální komunikace; písemná komunikace; vyjednávání; cizojazyčná komunikace; vystupování; řízení auta; manuální zručnost. (Bělohávek, F., 1994)

Odborná kvalifikace je dnes nemyslitelná bez celoživotního učení. Rychlý běh života naší doby klade na jednotlivce stále vyšší nároky. Základní vědomosti, kterým se jednou naučíme, mohou být v důsledku stále kratších inovačních cyklů, vývoje nových technologií a rostoucí složitosti technických systémů zakrátko překonány. Jednou získané odborné znalosti zastarávají po stále kratším čase. (Belz, H. aj, 2001)

Na základě kritického zhodnocení vlastních předpokladů se měla staniční sestra zamyslet nad svým dalším osobním rozvojem. Není možné se zabývat intenzivně řešením všech osobních nedostatků. Lze se však orientovat alespoň na ty oblasti, na nichž nám nejvíce záleží a v nichž současně nějaké možnosti osobního rozvoje existují. Staniční sestry mohou své sociální kompetence získávat a rozvíjet v četných manažerských kurzech zaměřených na tuto problematiku. Staniční sestry si mnohdy, pokud již nemají, dodělávají specializaci v oboru či studují na vysoké škole.

2.8 Rozvíjení podřízených

Vedoucí sestra, která se zaměřuje na osobní rozvoj, stimuluje i ostatní, ať již jde o podřízené, kolegy, nebo nadřízené, k podobnému rozvoji. Stanoví hodnoty, jejichž základem jsou požadavky na dosažení vysoké úrovně osobního růstu. Osobní rozvoj vyžaduje totiž ctižádostivé stanovení cílů a práci. Lidé všeobecně – a odborní pracovníci zvláště – rostou s požadavky, které si sami na sebe kladou. Jestliže od sebe žádají málo, zakrní. Žádají-li mnoho, vyrostou v mimořádné osobnosti. (Drucker, F.P., 1992)

Schopná staniční sestra využívá osobních předností svých sester. Ví, že nelze stavět na slabých stránkách jedince. Aby se dosáhlo výsledků, musí využívat všech předností, které jsou k dispozici – předností kolegyň, sester, předností nadřízeného i předností vlastních. Využívat každého pracovníka jako stavebního kamene pro dosažení společného cíle. Silné osobnosti mají vždy také silné nedostatky. Nikdo není stejně schopný ve všech oblastech. Schopná staniční ví, že má-li se stát silnou osobností, musí se nějak vyrovnat i se svými slabostmi.

Někdo vidí ve schopnostech jiných pro sebe nebezpečí. Avšak žádný vedoucí pracovník nikdy neutrpěl tím, že jeho podřízení byli schopní a zdatní. Objevit jejich přednosti a využít je pro práci, je zásadní dovedností vedoucí sestry. Skutečně nároční vedoucí vycházejí z toho, co by měl pracovník být schopen dělat dobře. Musí tedy o lidech přemýšlet dlouho předtím, než rozhodnou o obsazení místa a nezávisle na něm. Místo samo si zaslouží nejlepšího člověka, ale také pracovník, který se osvědčil, si zasluhuje, aby se mu dostalo příležitosti. Obsazovat místo s vědomím, že se tím dává příležitost, a nikoli se záměrem vyhnout se problémům, vytváří nejen efektivnější vedení, ale vyvolává rovněž nadšení a oddanost podřízených. Nízká úroveň nadřízeného zbavuje příležitostí dosahovat lepších výsledků a většího uznání (Drucker, F.P., 1992). Schopná staniční sestra názory svých sester podporuje. Žádá však, aby sestry vyslovené názory a nápady do důsledků promýšlely a nesly za ně odpovědnost.

Staniční sestra se musí pokoušet u sester nalézt takovou odbornou oblast a takový druh práce, pro něž se dané schopnosti nejlépe hodí. Pro mladého člověka je čím dál tím obtížnější zvolit si zaměstnání opravdu vhodné. Nemá dost informací ani o sobě, ani o vhodných příležitostech. Někdy je to způsobeno chybou v organizaci a způsobu předávání informací, někdy nedostatečnou iniciativou jedince. Tím spíše je pro

jednotlivce důležité, je-li usměřován tak, aby mohl své schopnosti plně rozvinout. Proto se staniční sestra musí zaměřovat na tento problém ve vlastním kolektivu, u všech svých sester. Jestliže se staniční sestra zaměřuje na nedostatky, jak to požadují naše způsoby hodnocení, narušuje to ryze její vztah k sestřím. Autoritativní vztah mezi staniční sestrou a podřízenými sestrami téměř znemožňuje další spolupráci. Stejně tak by si sestry na oddělení měly být vědomy toho, že i staniční sestra je také člověk a že tedy má své přednosti, ale i své nedostatky.

2.9 Řízení času z hlediska sociálních kompetencí

Veškeré sociální, odborné či materiální kompetence vedoucí sestry se uskutečňují prostřednictvím času. Řízení času nepovažují za sociální kompetenci, přesto je velmi důležitou součástí práce staniční sestry. Správné řízení času souvisí s vedením lidí. Proto bych se ráda v této kapitole stručně zmínila o plánování práce a času z hlediska sociálních kompetencí. Staniční sestra by měla sledovat, zda opravdu produktivně využívá čas. Řízení času tvoří základ efektivnosti práce všech vedoucích pracovníků. Čas je zdroj jedinečný a nenahraditelný. Včerejší čas navždy uplynul a nikdy se nevrátí. Schopný vedoucí pracovník ví, že má-li dobře hospodařit se svým časem, musí nejdříve vědět, na co čas skutečně vynakládá. Práce s lidmi vyžaduje čas a lidé jsou spotřebitelé času. Hospodárně využívat čas, mít kontrolu nad časem, poskytuje kontrolu nad prací. Staniční sestra, která dobře řídí svůj čas, řídí také správně čas ostatních. Rutinně provádět pracovní plány denní, týdenní, měsíční, velmi uspoří čas. Zachovat, šetřit, strukturovat a dobře využívat čas pomáhá splnit dané cíle. Příznaky špatného řízení času se mohou projevit: trvale přetíženým programem v práci; prací po večerech a o víkendech; stresem; pocitem, že nemáte situaci pod kontrolou či minimálním časem na rodinu a společenské události.

Soustavné řízení času znamená vyhledávat a zbavovat se činností, které jsou neproduktivní a znamenají mrhání časem. I.Šlaisová (2001) uvádí, že je vhodné rozdělit si úkoly a činnosti na:

- a) Úkoly, které jsou důležité a naléhavé. Těm je třeba věnovat okamžitou pozornost.
- b) Úkoly, které jsou důležité, ale nikoliv naléhavé. Tyto úkoly nelze ignorovat a musíme si na ně najít čas, jinak se mohou stát naléhavé.

c) Úkoly, které jsou naléhavé, ale nikoliv důležité. Jedná se o téměř bezvýznamné problémy, jež může vyřešit někdo jiný či je lze vynechat. Pokud je však nadřizený považuje za důležité, je nutné se jimi zabývat.

d) Úkoly, které nejsou důležité ani naléhavé. Nad těmito úkoly neplýtvat časem ani energií (Šlaisová, I., 2001). Autorčino rozdělení úkolů je velmi inspirující a je vhodným příkladem pro organizování času staničním sestram i jiným vedoucím pracovníkům.

„Optimální je naplánovat si 60% svého času a na den maximálně 10 úkolů. Konzumenty vlastního času lze zjistit občasným vedením denního záznamu vyrušení. K jeho eliminaci je nutné řídit se následujícími pravidly: přijímat jen ohlášené návštěvy; nedovolit podřízeným, aby vnutili odpovědnost za své i jim delegované úkoly; a naučit se říkat „ne.“ Více času na důležité věci, více práce za kratší čas, ale i snazší hodnocení pracovníků a jednodušší kontrolu přináší delegování. Větší produktivitu a čas ovlivní vhodná organizace pracovního prostředí a efektivní skladování informací s vytvořenou jednoduchou a logickou strukturou.“ (Šlaisová, I., 2001, s.13) Autorka vychází ze své vlastní zkušenosti ve funkci vrchní sestry. Řízení času je osobní zkušenost, která se může u každého lišit. Řízení času závisí na osobnostních vlastnostech a návycích. Návyky jsou pohodlné, protože nevyžadují vědomé myšlení. Je velmi obtížné návyky změnit. Staniční sestra by si měla uvědomit svoje negativní návyky, jako např. oddalování úkolů, pracovat na jejich odstranění a tím čas využívat efektivněji a produktivněji. Schopnost organizovat a efektivně využívat čas je známkou dobrého vedení.

„Vedoucí pracovník by si měl pravidelně plánovat určité dny nebo hodiny, kdy nebude pro personál k dispozici, aby si mohl v klidu promyslet práci nebo dokončit naléhavé úkoly. Tímto způsobem se vyvaruje vyrušování v práci, kromě přijímání naléhavých vzkazů.“(Grohay-Murray, M.E. aj., 2003, s.289) Tato doba by měla být sdělena personálu. Přílišná kontrola práce již zkušených, kompetentních podřízených je též plýtváním cenného času. Rovněž nedostatečné delegování úkolů podřízeným je ztrátou času a staniční sestra bude mít více práce, než je nutné. K správnému využití času patří též seřazení cílů podle priorit. Plánování je nezbytnou součástí efektivního využití času v práci staniční sestry. Zahrnuje vytváření cílů podle časového rámce a důležitosti. Pokud bude plán staniční sestry obsahovat realistické termíny, bude s realizací práce spojeno méně stresu. Též nadměrný počet personálu se projevuje v oblasti mezilidských vztahů, řešením nesvárů a třenic, právními spory a řešením otázek spolupráce. Lidé pak nemohou klidně vykonávat svou práci.

2.10 Delegování pracovních úkolů z hlediska sociálních kompetencí

„Delegování je proces, při němž je zodpovědnost a pravomoc svěřena nebo přidělena členům organizace. Delegování je využití personálu k dokončení žádaného cíle prostřednictvím přidělení pravomocí a povinností.“ (Grohay-Murray, M.E. aj., 2003, s.173) Delegování pracovních úkolů patří mezi nejnáročnější úkoly při vedení a řízení lidí. Pro začínající staniční sestru tak může představovat značný problém. Zadávat pracovní úkoly není snadné a může být provázeno řadou emocionálních aspektů. Jedná se však o schopnost, které se dá naučit a lze ji rozvíjet. Pokud chce staniční sestra svědomitě vykonávat svoji práci a motivovat podřízené, musí vědět, jak pracovní úkoly a povinnosti rozdělit. Dle některých autorů správné delegování pracovních úkolů vytvoří silnější pouto mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými. (Tepper, B.B., 1996) Autor dále uvádí pozitiva správného delegování pracovních úkolů a jejich přínos pro vedoucího pracovníka, zaměstnance i podnik. Uvádím je ta, která se týkají oblasti sociálních kompetencí:

- svěřit pracovní úkol zaměstnancům dokáže jen ten vedoucí pracovník, který se necítí ohrožen schopnými zaměstnanci a v roli vedoucího pracovníka se cítí jistý
- vedoucí pracovník věří, že jeho podřízení odvádějí dobrou práci
- vedoucí pracovník si vyhradí čas učit své podřízené, jak plnit svěřené úkoly
- vedoucí pracovník tím ukazuje důvěru ve vlastní schopnost vést a řídit ostatní
- vedoucí pracovník se dokáže učit z vlastních chyb
- zadáváním úkolů si vedoucí pracovník vytváří profil každého zaměstnance a jeho schopností
- delegováním úkolů zaujímá vedoucí pracovník vstřícný postoj vůči svým podřízeným
- vedoucí pracovník se tím snaží zjistit, co by zaměstnance nejvíce motivovalo
- vedoucí pracovník se snaží motivovat své podřízené, aby rozšiřovali své schopnosti
- vedoucí pracovník je přístupný novým způsobům řešení starých úkolů, jež předkládají jeho zaměstnanci. (Tepper, B.B., 1996)

Staniční sestra získá více času na vedení lidí a své pracovní úkoly, bude-li některé úkoly svěřovat svým sestřím. U jednotlivé sestry tímto lépe pozná talent a její předpoklady a může je tak pomáhat rozvíjet. Od sester se naopak staniční sestře dostane uznání, ocenění a větší zainteresovanosti, neboť svým sestřím takto dává najevo, že jim důvěřuje a záleží jí na tom, aby byly úspěšné. Delegování pracovních úkolů a povinností staniční sestře poskytně volný čas a umožní jí věnovat se své pracovní náplni, tj. vedení a řízení. Zadávání úkolů rozvíjí pracovní morálku a smysl pro odpovědnost. Staniční sestra by měl být trpělivá a učit sestry všemu, co musí znát, aby svou práci dělaly pořádně. Delegování pracovních úkolů odvoláváním se na nařízení z vyšších míst není vhodnou metodou a mohlo by znamenat pokles autority staniční sestry u sester. Delegováním úkolů napomáhá staniční sestra profesnímu růstu svých sester. Je třeba práci systematicky a logicky rozdělovat, aby všechny sestry byly vytíženy rozumně a rovnoměrně. Pokud však některá sestra odmítá další odpovědnost nebo povinnost, není dobré ji zatěžovat dalšími úkoly.

Staniční sestra je zodpovědná za produktivitu práce na oddělení. Když zadává určitý pracovní úkol, musí jasně říci, jak má být plněn. Pokud určitý úkol plnila vždy jedna sestra, je vhodné zvážit, zda dát příležitost někomu jinému. Při plnění úkolů se staniční sestra může zeptat sester na pocity a diskutovat s nimi o jakékoliv komplikaci. Největší chybou je, odebere-li staniční sestra dané sestře úkol a dokončí ho sama. To svědčí o nedostatku důvěry i ochoty pomoci s plněním úkolu. Sestrám může přidělený úkol dodat hrdost, pocit sebeuspokojení, pocit platnosti na oddělení. Sestry získají větší zájem o práci díky různorodosti a proměnlivosti práce. Sestry mají po úspěšném zvládnutí úkolu vědomí dobře vykonané práce a pocit profesionálního růstu.

2.11 Řešení problémů, konflikt z hlediska sociální kompetence

Lidé vstupují do konfliktů, aby prosadili své zájmy či své vlastní řešení. Konflikty z nedorozumění, nespravedlivosti či nedostatečné spolupráce jsou známkou špatného vedení lidí. Ve sporu hrají roli lidské a vztahové faktory. Při výskytu problémů a konfliktů v interpersonálních vztazích hledá staniční sestra dobré, vhodné řešení. Jejím cílem při řešení těchto konfliktů je obnovení fungující pozitivní komunikace na oddělení. Asi skoro v každém kolektivu se najdou jedinci, kteří jednájí nepřiměřeně, projevují se jako problémoví jedinci. Mohou být až otevřeně nepřátelští, nejčastěji vůči nadřízené osobě a způsobují ve vztazích s ostatními jedinci v kolektivu a v odborné práci potíže. Zvládat problémové chování takového jedince se však dá naučit. Pro staniční sestru je podstatné, aby si při řešení konfliktní situace zachovala citový odstup a nikdy se nenechala zavléct do hádky. Hádky situaci nikdy neřeší, pouze jen zhoršuje průběh a vývoj celé situace. Pro staniční sestru je nutné pokusit se vyřešit problém a ne se zabývat momentálním agresivním chováním sestry. Je dobré navrhnout, že si o dané situaci promluvíte později a v soukromí, aby se emoce mohly uklidnit. Pochopení potřeb a schopností sester pomáhá řešení konfliktů. Zná-li staniční sestra zájmy lidí, může přemýšlet, jak je alespoň z části naplnit.

Konflikty však mají i pozitivní význam. Upozorňují na problémy, podporují komunikaci, zabraňují nečinnosti, stimulují kreativitu, upevňují sociální skupinu, vedou k sebepoznání, vyžadují řešení a vedou k inovaci, ke změnám (Armstrong, M., 1999; Marková, E., 2002). Ve zdravotnictví i v ošetrovatelství dochází neustále ke změnám v důsledku vývoje nových technologií, nových léčebných postupů a ekonomických i společenských změn. V současné době je snaha, aby profesionální ošetrovatelská péče byla efektivní a hospodárná. Ke změnám dochází v každé formě ošetrovatelské péče. Při zavádění změn, zejména plánovaných změn, na oddělení je nezbytné získat podporu většiny sester. Jedním ze způsobů, jak získat podporu sester, je poskytnout včas všechny potřebné informace související se změnou včetně jejího pozitivního významu pro chod oddělení i výhod pro jedince. Přesvědčování je každopádně vhodnější způsob zavádění změn než strohé příkazování provázené ztrátou důvěry ve staniční sestru. Je dobré dát sestřím prostor pro vyjádření obav ze změny, provádět změny postupně, je-li to možné.

Svůj názor na změnu by měly vyslovit všechny sestry, obzvláště negativisticky (opozičně) laděné sestry kolektivu. Radikální formu změny lze provést pouze tehdy, vyskytla-li se již krizová situace na oddělení. Výsledek změny je třeba uznat, zhodnotit dosaženého úspěchu. Rozhodnutí o práci či změny v chodu oddělení, by se měly dělat až poté, co jsou známy potřebné informace. Aby staniční sestra mohla jednat, musí mít obecný přehled o dané věci a konkrétní situaci; mít schopnost vidět souvislosti mezi různými jevy, určit příčiny a následky změny. Špatná rozhodnutí či nerozhodnost staniční sestry jsou plýtváním času. Schopnost zvládat konfliktní situace je pro staniční sestru velmi důležitá. Klima, atmosféra na oddělení, jak jsem již uvedla výše, má vliv na kvalitu práce. Interakce mezi staniční sestrou a podřízenými sestrami též ovlivňuje způsob rozhodování. Je důležité o svých sestrách vědět co nejvíce, neboť to pomáhá omezit omyly v rozhodování. Pokud k omylu dojde, je třeba nebát se chybu napravit. Staniční sestra by se měla snažit předcházet mylným soudům a průběžně kontrolovat své odhady, aby měla jistotu, že jsou správné.

Staniční sestra by měla sestry vybízet k aktivitě, podporovat jejich spontánní aktivitu, tvůrčí práci, oceňovat jejich dobré nápady. O každém nápadu a návrhu ze strany podřízených je nutné se zamyslet. Sestry pracující ve směnách vidí problémy chodu oddělení z jiného úhlu a jejich nápady mohou být velkým přínosem pro plánování změn v organizaci práce a prostředí. Pochválení cenných nápadů sester je konstruktivní a pomáhá získat jejich zpětnou vazbu. Postupné zapojování sester do řešení některých problémů a do rozhodování týkajících se chodu oddělení, může sestry velmi motivovat a být velkým přínosem pro modernizaci oddělení a pro zlepšení interpersonálních vztahů. Rozhodování v tomto případě by mělo být společným cílem, přestože za konečné rozhodnutí je zodpovědná staniční sestra. Staniční setra je ovšem zodpovědná nejen za kvalitu rozhodování, nýbrž i za kvalitu vztahů uvnitř zdravotnického kolektivu, včetně spontánní aktivity sester. „Problémy se řeší mnohem snadněji, jsou-li pracovní vztahy dobré.“ (Grohar-Murray, aj., 2003, s.61)

2.12 Motivace a hodnocení sester

Motivace má vliv na výkon každého člověka a ovlivňují ji vnitřní a vnější faktory. Záleží například na pracovním prostředí, chování a vztahu spolupracovníků a nadřízených a všech členů zdravotnického týmu. Mezi vnitřní faktory patří zejména naše hodnoty, postoje a způsob našeho myšlení. Motivace je v odborné literatuře definována jako podněcené chování; psychologický proces, který chování udává cíl a směr. „Pocit vyvolává potřebu – příjemný pocit potřebu svého zachování, nepříjemný potřebu změny. Jsou-li potřeby příčinami chování, můžeme jim říkat motivy. Motivem lidského chování je tedy naplňování potřeb. Stav naplnění potřeb, spojený s příjemným pocitem, bývá označován jako spokojenost. Abychom se nepřestali vyvíjet, může stav spokojenosti trvat jen omezenou dobu. Pokud nekončí změnou vnějších podmínek, ukončíme jej sami tím, že prožívání příjemných pocitů odezní. Chování je výsledkem působení pocitů, potřeb a motivů.“ (Plamínek, J., 2003, s.74) Odborná literatura též uvádí vliv osobnosti a vliv prostředí na motivaci.

Každá sestra na oddělení má svoji roli, se kterou souvisí kvalitní plnění úkolů. Výkon této role vyžaduje splnění určitých požadavků na postoje, schopnosti a vlastnosti. Velký vliv má také zralost jednotlivých sester a jejich individuální rozvojové předpoklady. Sami sebe motivujeme každý rok na Nový rok, kdy si stanovujeme určité cíle, které bychom chtěli naplnit v příštím roce. Motivace je individuální, neboť každý člověk má jiné hodnoty, postoje, názory či ideály. Staniční sestra by měla na začátku pečlivě zjistit a analyzovat všechny situační a vnitřní faktory hodnocené sestry. Vhodné je zaznamenávat vlastní pozorování výkonu sestry vzhledem k popisu práce v určitém časovém úseku. Jedině tak může stanovit individuální cíle sebezrovoje jednotlivé sestry a jim přizpůsobit motivační pracovní cíle. Motivující je poskytnout svým sestřám klima, které bude podporovat realizaci potřeb každé sestry. Důležité je ocenění již odvedené práce a zhodnocení pozitivních schopností a vlastností konkrétní sestry, jejich silných a slabých stránek.

„Efektivita vedoucích, kteří v organizacích zastupují ošetřovatelství, velmi ovlivňuje klima, v němž působí sestry na všech úrovních. Klima je silným determinanem příležitostí, které se sestřám v organizaci naskýtají, což vede k vysoké, nebo nízké motivaci.“(Grohar-Murray, aj., 2003, s.205) Může však nastat situace, kdy sestry jsou motivovány, ale jejich schopnosti pokulhávají za nároky, které na ně jejich

práce klade. Řešením je snížit nároky, vhodnější je ale rozvíjet schopnosti. Taktéž může vzniknout situace, kdy: „Orientace, motivace i individuální schopnosti lidí jsou na dostatečné úrovni, ale spolupráce přesto vážne, protože chybí kvalitní vztahy. Lidé potřebují získat vedle individuálních schopností také interpersonální (vztahové) dovednosti. Možná pomůže dobrý kurz týmové práce, možná zabere vzorové chování managementu, možná postačí změna způsobu hodnocení.“ (Plamínek, J., 2003, s.66) Zde má staniční sestra pravomoc a dobrou inspiraci pro ovlivňování vztahů mezi lidmi. Atmosféra na oddělení velmi ovlivňuje kvalitu výkonu. „Ani vynikající individuální schopnosti lidí nezaručují úspěch celé firmy. Je třeba se postarat také o vztahové dovednosti jednotlivců a dobré mezilidské vztahy.“ (Plamínek, J., 2003, s.68) Chování lidí nelze nikdy plně předpovědět. Staniční sestra by se měla naučit se racionálně diskutovat o vztazích mezi sestrami v kolektivu a zejména o svém vztahu ke konkrétní sestře. Je vhodné, vyhýbá-li se staniční sestra ostré kritice toho, jak daná sestra plní svou práci. Sestry potřebují vědět, že jsou vnímány jako lidé se vším, co k tomu patří. Že jsou oceněny jak za práci, kterou vykonávají, tak i jako osobnosti. Tato zpětná vazba není jednoduchá a pro staniční sestru může být zatěžující až stresovou situací. Hodnocení, stejně tak jako vztah k zaměstnanci, musí být upřímné.

Staniční sestra by měla pravidelně hodnotit podřízené sestry a při hodnocení být co nejkonkrétnější. Součástí hodnocení by měl být rozhovor s hodnoceným na dané téma. Nemělo by se jednat pouze o monolog staniční sestry. Hodnocení by mělo probíhat na místě, které poskytuje nerušené soukromí. Pozor na rušivé elementy, které rozhovor a hodnocení ztěžují. Hluk odvrací pozornost od sdělení k okolním podnětům. Je vhodné, když staniční sestra předem ví, jak a co řekne, podle jaké struktury bude s hodnocenou sestrou hovořit. Staniční sestra by měla poskytnout příležitost i pro dotazy a odpovědi. Hodnocená sestra musí pochopit smysl hodnocení její práce a pozitivní význam pro její vlastní rozvoj a osobní růst. Motivovat lze apelováním na pocit sebeuspokojení sestry z dobře vykonané práce. Snáze se motivují sestry, které vidí výsledky své práce. Během hodnocení staniční sestra spolu s hodnocenou sestrou stanoví cíle, na kterých je třeba pracovat ve zdokonalení svých schopností, vedoucích ke zlepšení stylu práce. Zadání cílů a úkolů by mělo ujasnit, co, kdy a jak je třeba udělat a co, kdy a jak bude hodnoceno. Při příštím setkání staniční sestra zhodnotí dosažené výsledky. Hodnocení výsledků je spolu s hodnocením vztahů a vývoje podstatou celkového hodnocení lidí. Staniční sestra by měla své sestry motivovat, vést a vzdělávat.

2.13 Snášení zátěže

Udržování duševního zdraví a pohody staniční sestry vede ke kvalitnímu životu. Jak je patrné z teoretické části, práce staniční sestry je velmi náročná nejen fyzicky, ale zejména psychicky. Pro staniční sestru mohou být zatěžující a stresující stesky a problémy podřízených sester, které s ní probírají své životy a starosti. Mnohdy sestry očekávají, že je bude staniční sestra řešit. Sestry též kriticky hodnotí každé, slovo, pohled, gesto i postoje staniční sestry, které zaujímá při plnění jejich přání. Součástí práce staniční sestry je kvalitní a efektivní komunikace, její práce trochu připomíná diplomacii. Vedoucí sestra je mostem v komunikaci mezi lékařem a také ostatními členy ošetrovatelského týmu. Staniční sestra by se neměla projevovat pouze jako kvalitní odbornice, ale také jako člověk s obecným společenským rozhledem. Měla by mít určitou úroveň slovní zásoby a všeobecného rozhledu – znalost politického, sociálního a kulturního dění. Mnohdy je pro ni těžké nepoddávat se svým emocím a jiným psychickým silám. Stres na oddělení minimalizuje schopnost soustředit se, vyvolává intenzivní reakce a je překážkou v komunikaci. Pokud nežádoucí vlivy překročí pro staniční sestru snesitelnou hranici (jež je individuální), selžou adaptační mechanismy a mohou se objevit různá onemocnění. Nejdůležitější prevencí je pečovat o své duševní zdraví.

„Překonávat každodenní vypětí nám pomáhá především zdravé pracovní prostředí. Pokud nemáme okolo sebe správnou partu lidí, přestaneme se do zaměstnání těšit, což se stává velkou příčinou stresu. Problémy se projevují především změnou nálad a chování. Přetížení a stresové situace nám brání v logickém úsudku.“ (Šišláková, P., 2006, s.20) O zdraví je nutno pečovat. Relaxačních a preventivních metod je řada, jen je třeba nalézt tu správnou a rozvíjet ji. Je podstatné naučit se při odpočinku zcela ignorovat své pracovní starosti. Jak se říká, umět relaxovat. Staniční sestra by se měla snažit vytvořit si zdravé pracovní a rodinné zázemí, podporovat zdravou komunikaci, dodržovat půlhodinovou přestávku na odpočinek, dodržovat pitný režim a pravidelný pohyb, preferovat zdravou výživu, spát aspoň osm hodin denně, nepřepínat své síly, podporovat názory druhých, uznat svou chybu, nepodceňovat své odborné znalosti, podporovat toleranci spolupráci (Šišláková, P., 2006). Dobrá staniční sestra je psychicky vyrovnaná sestra. K psychické pohodě vede nalezení rovnováhy v rodinných vztazích, tělesná pohoda a aktivní společenský život.

3 Empirická část

3.1 Cíle výzkumu

Hlavním cílem mého výzkumu je zjistit, zda staniční sestry považují sociální kompetence ve své praxi za důležité. Z výsledků se dále pokusím vyvodit oprávněnost a význam sociálních kompetencí v práci staniční sestry. Výzkum je zaměřen pouze na staniční sestry .

Cíle prováděného výzkumu:

1. Sběr informací pomocí strukturovaného dotazníku u staničních sester.
2. Porovnat získané údaje se stanovenými hypotézami.
3. Zhodnotit názory, postoje a pohledy staničních sester na oblast sociálních kompetencí.
4. Zjistit, které vlastnosti, schopnosti a dovednosti považují staniční sestry pro svou práci za nejdůležitější.
5. Postihnout, jaký podíl v práci staniční sestry tvoří sociální kompetence.

3.2 Hypotézy

H₁ - Předpokládám, že více jak polovina staničních sester považuje sociální kompetence za důležité pro svou práci.

H₂ – Domnívám se, že sociální kompetence vyplňují alespoň 40% času v práci staniční sestry.

H₃ – Předpokládám, že více jak polovina staničních sester se cítí pracovním přetížená.

H₄ – Domnívám se, že staniční sestry budou hodnotit jako tři nejpodstatnější vlastnosti pro svou práci zodpovědnost, tvořivost a schopnost sebeovládání.

H₅ – Předpokládám, že vztahy mezi staničními sestrami a podřízenými sestrami jsou většinou dobré a převládá respekt a spolupráce.

H₆ - Ze sociálních schopností a dovedností považují staniční sestry ve své práci za nejdůležitější komunikaci a kooperaci, schopnost řídit a vést lidi a schopnost jednání a prezentace.

H₇ – Domnívám se, že více jak polovina staničních sester bude mít zájem o informace, přednášku, kurz či proškolení v oblasti sociálních kompetencí.

3.3 Charakteristika výzkumných metod

Ke zjištění potřebných informací a údajů byl použit strukturovaný čtyřstránkový dotazník. Výsledky analýzy dotazníků byly zpracovány metodou hlavních komponent Principal component analysis - PCA. Výsledky výzkumu touto metodou zpracoval statistik Ing. Karel Matějka, CSc.

3.3.1 Popis dotazníku

Dotazník byl anonymní, obsahoval 25 otázek všech typů (otevřené, polootevřené a uzavřené). Staniční sestry odpovídaly na 25 otázek, nejčastější formou odpovědi byl výběr z nabízených variant s možností doplnění či volné odpovědi. Otázky byly obsahově přizpůsobeny staničním sestrám všech věkových kategorií. Přesto v ojedinělých případech činila některým respondentkám obtíže otázka č.24, reálné procentuelní zastoupení kompetencí v práci staniční sestry, jejichž součet měl tvořit 100%. Dotazník obsahuje příloha č.1.

Pouze jedna úvodní otázka nebyla číslována, která zjišťovala obor působnosti staniční sestry. Další úvodní otázky sledovaly rámcové identifikační údaje: věk, typ nejvyššího dosaženého vzdělání a délku praxe ve funkci staniční sestry. Vzhledem ke snaze o co největší návratnost dotazníku jsem se na tyto identifikační údaje dotazovala pouze rámcově, přiřazením k určité příslušné skupině daného rozmezí. Jiné identifikační dotazy nebyly položeny z důvodu zachování anonymity. Ostatní číslované otázky se týkaly:

- spokojenosti ve funkci staniční sestry
- užívání schopností a dovedností ve své práci
- vedení týmu sester a spolupráce s nimi
- způsob řešení některých konkrétních problémů
- spolupráce s ostatními členy zdravotnického týmu a s nadřízenými.

Výzkumu předcházela pilotní studie, které se účastnilo 18 staničních sester z Městské nemocnice v Čáslavi. Pilotní studie proběhla v prosinci roku 2005. Vzhledem k tomu, že dotazníky z pilotní studie byly správně vyplněny a nebyly patrné nejasnosti v otázkách, byl dotazník ponechán v nezměněné podobě. Z téhož důvodu byly dotazníky z pilotní studie ponechány jako součást výzkumu.

3.4 Charakteristika výzkumného vzorku

Dotazníkem byly osloveny staniční sestry tří pražských a dvou mimopražských nemocnic, které byly ochotné na výzkumu spolupracovat. Jednalo se o staniční sestry Fakultní nemocnice v Krči, Fakultní nemocnice v Motole, Psychiatrické léčebny Bohnice, Městské nemocnice Čáslav a Městské nemocnice v Chrudimi. Původně byla oslovena i Fakultní nemocnice Královské Vinohrady, která však na moji žádost vůbec nereagovala. Výzkum proběhl v lednu roku 2006.

Bylo rozdáno 235 dotazníků staničním sestřám vybraných nemocnic ve spolupráci a po svolení hlavní sestry dané nemocnice. Celková návratnost dotazníků činila 189, tedy 80,4% dotazníků. U staničních sester Fakultní nemocnice v Krči činila 86,7% (52 dotazníků z 60), u staničních sester Fakultní nemocnice v Motole 74% (74 dotazníků ze 100). Návratnost dotazníků v Psychiatrické léčebně Bohnice byla 85,7% (30 dotazníků z 35), v Městské nemocnici Čáslav pak 90% (18 dotazníků z 20) a v Městské nemocnici v Chrudimi 65% (13 dotazníků z 20). Výzkumný vzorek se skládal téměř pouze z ženského pohlaví.

Průměrná staniční sestra je ve věku 41-50 let (viz graf č.1) a kromě kvalifikačního studia absolvovala specializační studium (viz graf č.2). Nejčastější délka funkčního období v roli staniční sestry je 0,1-5 let. Nejkratší doba ve funkci staniční sestry byla 1,5 měsíce, naopak nejdelší doba funkčního období bylo uvedeno 32 let.

Tabulka č. 1 Charakteristika vzorku z hlediska zastoupení oborů

Chirurgické obory	Interní obory	Psychiatrie	Onkologie	Pediatric	Gynekologie – porodnictví	Celkem
20,1%	19,1%	15,9%	3,7%	10,6%	6,9%	76,3%
Neurologie	Plicní oddělení	Malé obory	LDN	ORL	Bez odpovědi	
2,1%	3,2%	4,2%	6,8%	5,3%	2,1%	23,8%

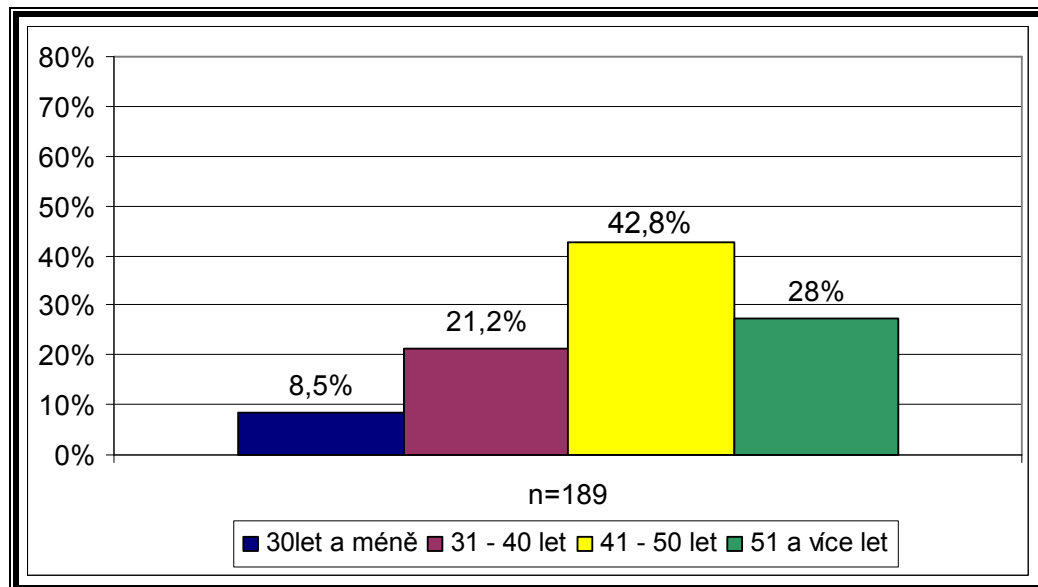
3.5 Výsledky výzkumu

V následující části jsou uvedeny výsledky průzkumu u staničních sester vztahující se k jednotlivým otázkám tak, jak byla pokládána staničním sestřám v dotazníku. V ojedinělých případech na některé otázky staniční sestry neodpověděly, ale i přesto jsou jejich dotazníky součástí výzkumu. Procento nezodpovězených otázek je v těchto případech též součástí grafu.

Otázka č. 1 Zaškrtněte prosím, do jakého věkového rozmezí patříte:

a) 30let a méně b) 31-40let c) 41-50let d) 51 a více let.

Graf č. 1 Věkové rozmezí staničních sester



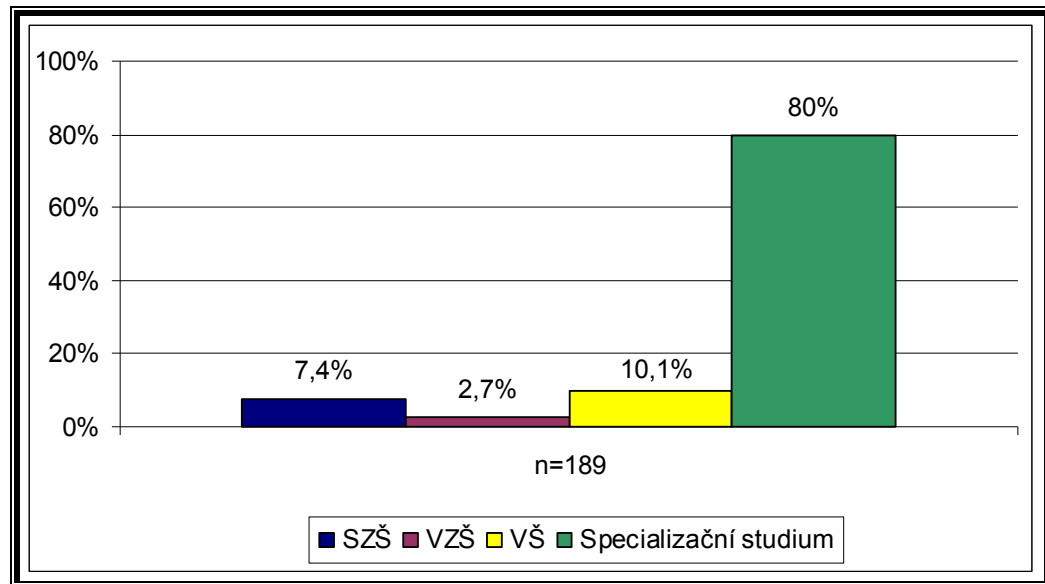
Z výše uvedeného grafu č. 1 je zřejmé, že nejvíce staničních sester, 42,8%, je ve věku 41-50 let. Druhou nejpočetnější skupinu, 28%, tvořily staniční sestry ve věku 51 a více let. Tento výsledek mne velmi překvapil. Jako nejpočetnější skupinu staničních sester jsem očekávala sestry ve věku 31-40 let, ty však zaujímaly pouze 21,2%. Nejmenší výskyt staničních sester byl pod 30 let, jenom 8,5%.

Věk je statisticky nevýznamný pro umístění v ordinačním prostoru 1.i 2.osy. Mírně se liší první věková kategorie, posunem doleva v ordinačním prostoru PCA 1. Z hlediska druhé ordinační osy (PCA 2) dochází k posunu směrem dolů. Zde se neliší průměrná věková hodnota, ale zvětšují se extrémní věkové hodnoty.

Otázka č. 2 Uved'te prosím, Vaše dosažené vzdělání (včetně specializačního studia):

a) SZŠ b) VZŠ c) VŠ - Bc.či Mgr. d) specializační studium:

Graf č. 2 Vzdělání staničních sester



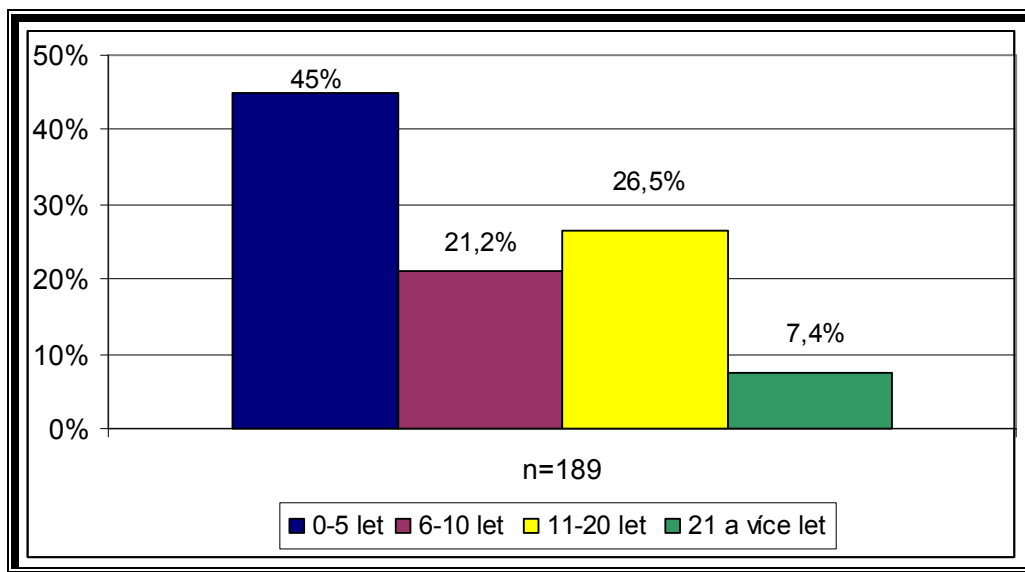
Z grafu č. 2 vyplývá, že 80% staničních sester absolvovalo kromě kvalifikačního studia specializační studium v příslušném oboru. Pouhých 10,1% staničních sester má ukončené vysokoškolské vzdělání v bakalářském či magisterském studijním oboru. 2,7% staničních sester jsou absolventky vyššího odborného studia a 7,4% staničních sester vystudovalo pouze střední zdravotnickou školu.

Vzdělání je statisticky významné pro druhou ordinační osu (PCA 2). Pomocí analýzy rozptylu jsou mezi skupinami rozdíly ve vzdělání prokazatelné pro PCA alfa = 4,2%. První ordinační osa (PCA 1) ukazuje menší rozptyl v odpovědích u staničních sester s vysokoškolským vzděláním. Naopak větší rozptyl v odpovědích je u absolventek SZŠ a specializačního studia.

Otázka č.2 e) Jak dlouho pracujete ve funkci staniční sestry?

- a) 0-5 let = 45%
- b) 6-10 let = 21,2%
- c) 11-20 let = 26,5%
- d) 21 a více let = 7,4%

Graf č.2e) Délka funkčního období



Největší počet staničních sester pracuje ve funkci 0,1-5 let, rovných 45% staničních sester. Mnohem méně, u 26,5% staničních sester je délka funkčního období 11-20 let. 21,2% respondentek zastává roli staniční sestry 6-10 let. Necelá desetina, 7,4% respondentek pracují jako staniční sestry více jak 21 let.

První ordinační osa (PCA 1) je tím větší, čím je staniční sestra déle ve funkci. Funkčně mladší staniční sestry mají větší rozptyl v odpovědích. PCA 1 se zužuje doprava, což ukazuje významnost sociálních kompetencí u mladších staničních sester. Druhá ordinační osa (PCA 2) je statisticky nevýznamná.

Otázka č. 3 Informace a znalosti z oblasti managementu máte:

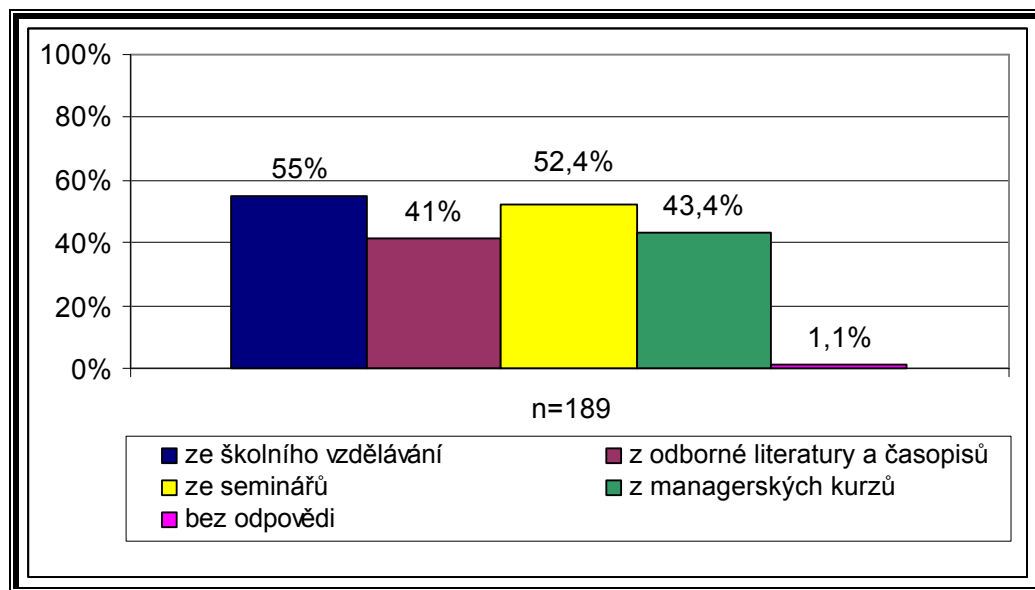
a) ze školního vzdělávání (SŠ, VOŠ, specializace...)

b) z odborné literatury a časopisů

c) ze seminářů

d) z manažerských kurzů.

Graf č. 3 Zdroje informací z managementu



Na tuto otázku bylo možno odpovědět zakroužkováním více variant, proto je celkový součet procent větší než 100%.

Z grafu č. 3 je patrné, že 55% staničních sester má informace z oblasti managementu ze školního vzdělávání. Více jak 52% staničních sester pak získala znalosti a informace z odborných seminářů. Necelých 43,4% respondentek se dané informace dozvěděla prostřednictvím manažerských kurzů. 41% staničních sester udalo jako zdroj informací četbu odborné literatury a časopisů. 1,1% respondentek (2 staniční sestry) na tuto otázku neodpovědělo.

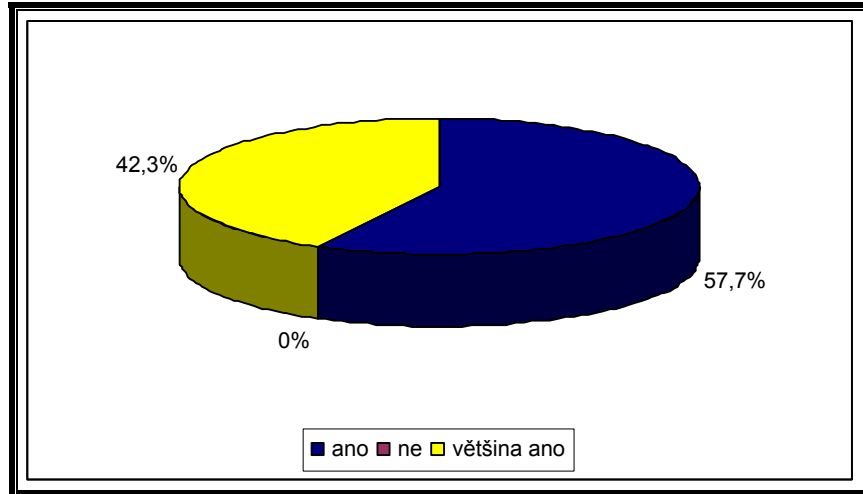
Otázka č. 4 Domníváte se, že Vás vaši podřízení (sestry na oddělení) respektují?

a) ano

b) ne

c) většina ano.

Graf č. 4 Respekt sester na oddělení



Z grafu č. 4 vyplývá, že 57,7% staničních sester se domnívá, že je sestry na oddělení respektují. 42,3% staničních sester pak udává, že je většina podřízených sester respektuje.

Ani jedna staniční sestra neuvedla, že by neměla respekt svých sester. Na tuto otázku odpovědělo všech 189 respondentek.

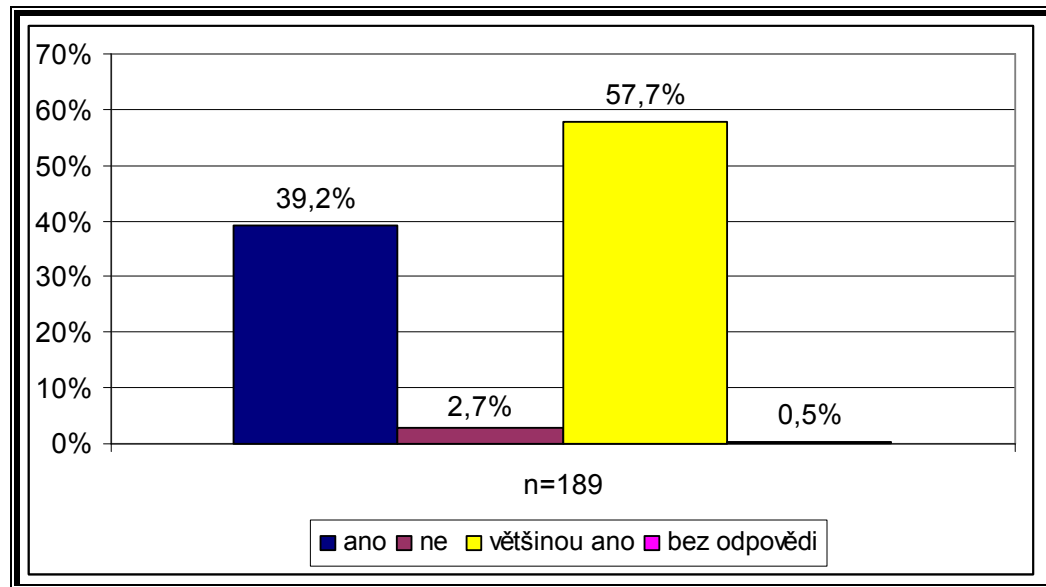
Otázka č. 5 Myslíte si, že ostatní pracovníci (lékaři, nadřízení) oceňují vaši práci v roli staniční sestry?

a) ano

b) ne

c) většina ano.

Graf č. 5 Respekt ostatních zdravotnických pracovníků



57,7% staničních sester se domnívá, že jejich práci ostatní zdravotničtí pracovníci (lékaři, nadřízení, terapeuti, psychologové apod.) většinou respektují. O něco méně, 39,2% staničních sester, si je zcela jisto jejich respektem a uznáním.

Z grafu č. 5 vyplývá, že pouze 2,7% staničních sester si nemyslí, že mělo respekt ostatních kolegů a kolegyň. Tuto otázku nezodpovědělo 0,5% respondentek (1 staniční sestra).

Otázka č. 6 Berete v úvahu názory a nápady svých podřízených, inspirujete se jimi?

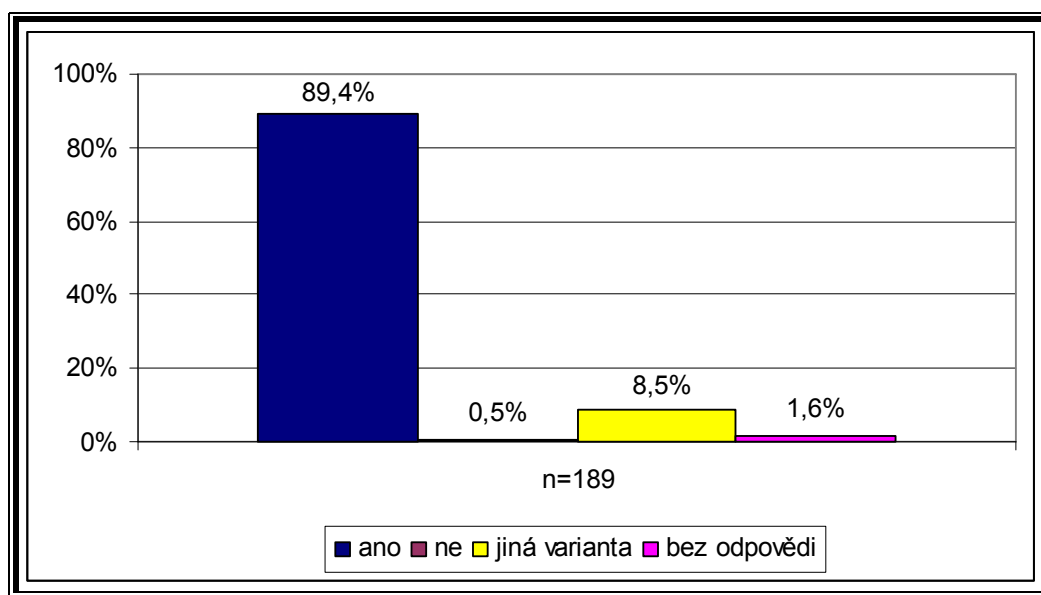
a) ano, proč:

b) ne, protože to není jejich pravomoc

c) ne, protože většinou nejsou konstruktivní

d) jiná varianta:

Graf č. 6 Inspirace nápady svých podřízených



Většina, 89,4% staničních sester, se inspiruje názory a nápady svých sester. Nečastěji uváděné důvody: „Někdy tyto názory bývají velice zajímavé a mohou mi pomoci ke správnému úsudku a rozhodnutí; sestry pohybují se nejvíce mezi pacienty a mají právo se vyjádřit; jsou přínosem pro zkvalitnění práce a vztahů; práce je kolektivní a spolupráce je důležitá jak pro vzájemné vztahy, tak pro dobrý výkon a výsledky; přispívá to ke zkvalitnění práce, péče o nemocné a lepší komunikaci mezi personálem a staniční; pracují tu, tak si všímají a snaží se zlepšovat; často přijdou s řešením věcí, které já ze svého úhlu nevidím; názory a nápady přispívají k lepší týmové práci; pro usnadnění práce v každé směně; jejich názory mají smysl; mám na různé situace více názorů; kladně ovlivňují práci našeho oddělení; víc hlav - více nápadů; jejich nápady jsou lepší a cenné; pohled z více úhlů bývá konstruktivní; vyberu co se mi jeví pro zlepšení práce nejoptimálnější, názory jsou obohacující; zvyšuje to aktivitu zaměstnanců; je to mnohdy přínosné pro všechny; je důležitý pohled i někoho jiného a sestry mají větší přehled o běžné praxi; spolupodílejí se na tvorbě pracovního prostředí

a tak si vytvoří dobrý vztah k oddělení; často mají velmi dobré praktické postřehy; sledují nové trendy ve zdravotnictví; sestry mají zkušenosti i z jiných pracovišť; je vhodný občasný kompromis, určitá tolerance; nápady, které vyjdou z řad sester, se jim lépe dodržují a uskutečňují; práce na oddělení musí být týmová činnost, je třeba jim umět naslouchat; ráda podpořím každý dobrý nápad.“

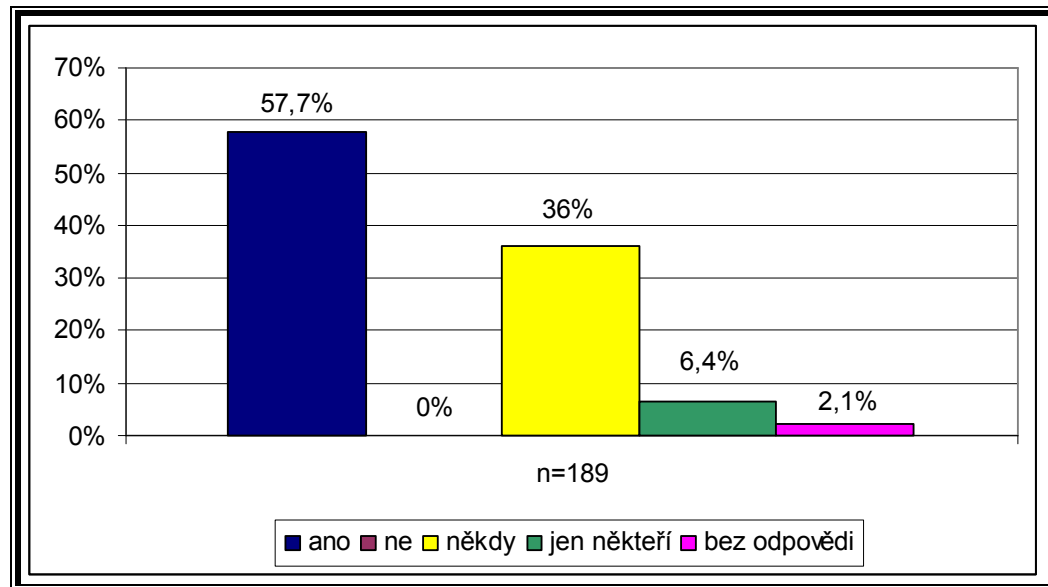
Z grafu č. 6 je patrné, že 8,5% respondentek zvolilo jinou variantu. Staniční sestry uváděly tyto možnosti: „Záleží o co jde; ráda si vyslechnu jejich názory, pokud se s nimi ztotožním, inspiroji se jimi; mají jiný úhel pohledu než mám jako vedoucí; jsou-li konstruktivní, zvažujeme, zda jsou vhodné, sestry jsou zkušené; zajímám se o ně v případě, že mají smysl a umí mi to sestry zdůvodnit; odpovídají-li celkové koncepci oddělení; pokud je to k prospěchu kolektivu či organizace práce; snažím se z návrhů vždy vybrat ten nejefektivnější pro kolektiv a pro pacienta; když jsou ku prospěchu když jsou pro všichni; pokud jsou slučitelné s provozním řádem, právy pacientů a zdravotnickou etikou, tehdy se o jejich nápady zajímám.“

Zanedbatelných 0,5% respondentek poznamenalo, že se nápady svých podřízených neinspiroji, protože jim připadají nekonstruktivní či proto, že sestry většinou myslí na vlastní pohodlnost.. Ze statistického hlediska je však tento výsledek významný. Na otázku č.6 neodpovědělo 1,6% respondentek (3 staniční sestry).

Otázka č. 7 Mají vaši podřízení jasnou zpětnou vazbu? (např.pochybení s nimi konstruktivně řešením, ocením profesionální přístup apod.)

a) ano b) ne c) někdy - dle situace d) jen někteří.

Graf č. 7 Mají podřízení jasnou zpětnou vazbu?



Z grafu č. 7 vyplývá, že více jak 57% staničních sester upřednostňuje jasnou zpětnou vazbu a snaží se ji plnit. 36% staničních sester poskytuje svým podřízeným zpětnou vazbu jen někdy, záleží na situaci.

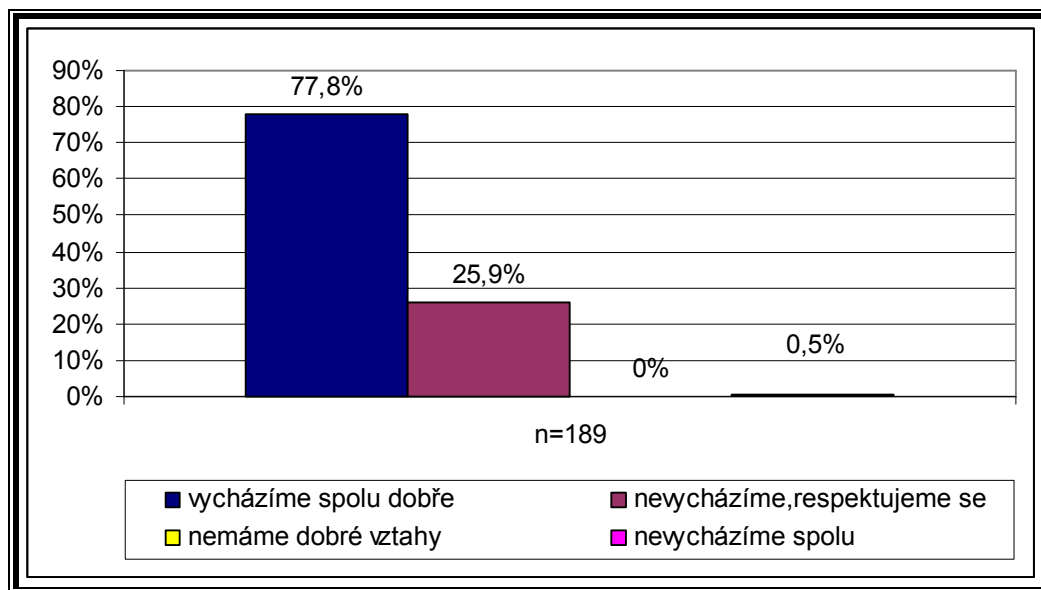
6,4% respondentek poznamenalo, že pravděpodobně jen některé sestry na oddělení mají jasnou zpětnou vazbu. Žádná z dotázaných respondentek nevedla, že by vůbec žádná sestra nepociťovala zpětnou vazbu.

2,1% staničních sester (4 respondentky) tento dotaz nezodpovědělo.

Otázka č. 8 Jak byste hodnotil(a) svůj vztah k podřízeným sestřám?

- a) vycházíme spolu dobře
- b) někdy spolu ne vycházíme, ale respektujeme se
- c) nepanují mezi námi dobré vztahy – často jsme v konfliktu
- d) ne vycházíme spolu – některé sestry v kolektivu jsou problematické osobnosti.

Graf č. 8 Vztah k podřízeným sestřám



Z graf č. 8 je patrné, že 77,8% staničních sester hodnotí kontakt a spolupráci se sestrami na oddělení pozitivně. Pouze ¼ respondentek označila spolupráci se svými sestrami jako někdy problematickou, ale přesto založenou na vzájemném respektu.

Variantu, kdy mezi staniční sestrou a podřízenými sestrami nepanují dobré vztahy a při spolupráci často dochází ke konfliktům, nezvolila žádná z respondentek. Jako statisticky významná byla poslední varianta, kdy 0,5% staničních sester uvedlo, že se sestrami ne vychází, neboť některé sestry v kolektivu jsou problematické osobnosti.

Na tuto otázku odpovědělo všech 189 respondentek.

Otázka č. 9 Domníváte se, že dobrý vedoucí pracovník by se měl zajímat o soukromé problémy svých zaměstnanců?

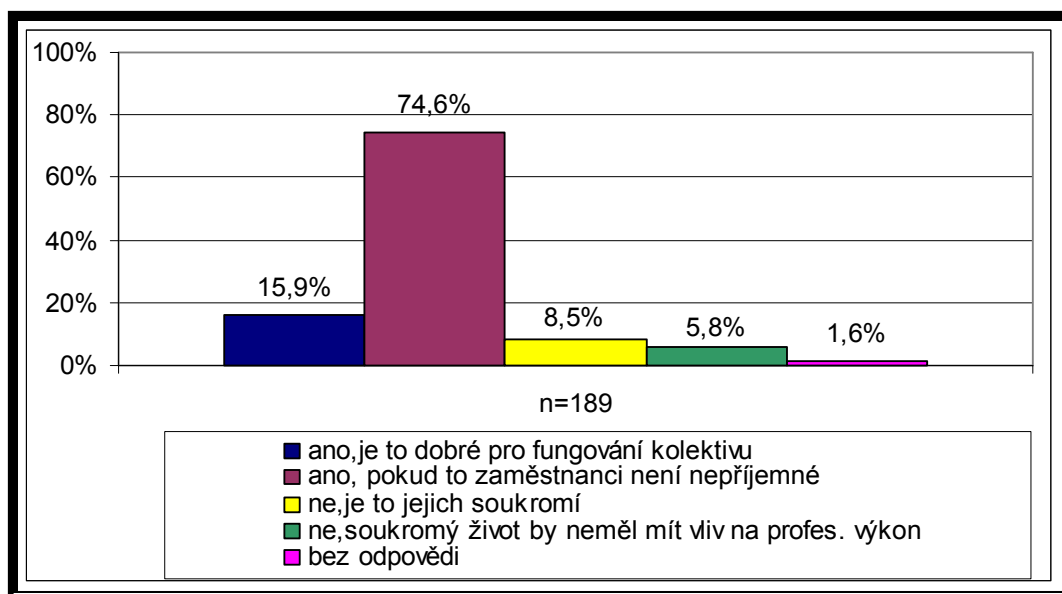
a) ano, je to dobré pro fungování kolektivu

b) ano, pokud to zaměstnanci není nepříjemné

c) ne, je to jejich soukromá věc

d) ne, soukromý život by neměl mít vliv na profesionální výkon.

Graf č. 9 Je vhodné zajímat se o soukromé problémy svých zaměstnanců?



Z grafu č. 9 vyplývá, že více jak 74% respondentek se domnívá, že staniční sestra by se měla zajímat o soukromé problémy svých zaměstnanců pokud jim to není nepříjemné. Necelých 16% staničních sester rozhodně považuje zájem o soukromé problémy za vhodný pro dobré fungování kolektivu.

Pouze 8,5% staničních sester uvádí, že to není vhodné, protože se jedná o soukromou věc každé sestry. Podobný názor sdílí 5,8% staničních sester, které si myslí, že by soukromý život neměl mít vliv na profesní výkon sestry.

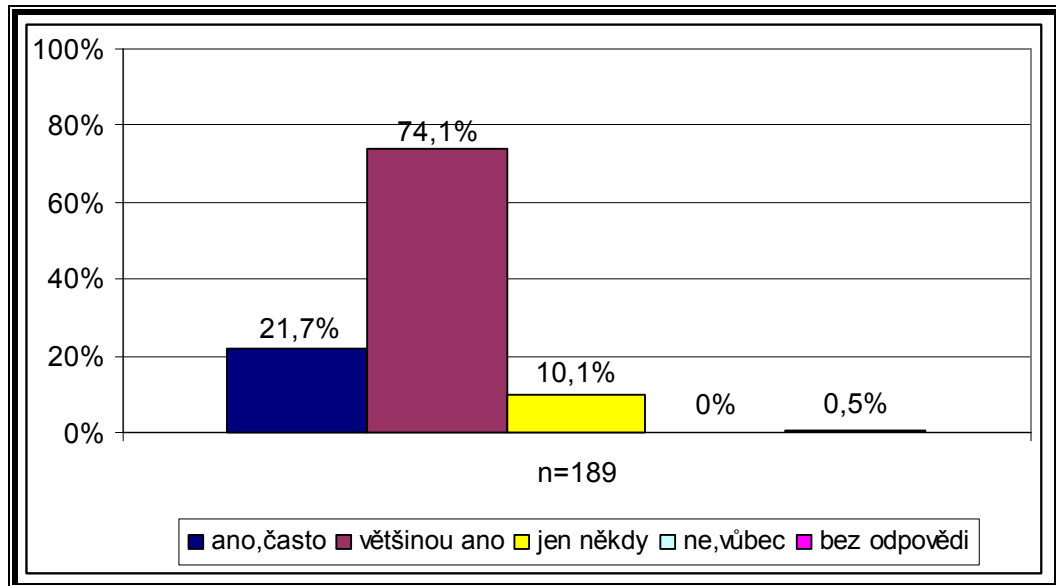
Jedna staniční sestra uvedla, že zajímat se o soukromé problémy sester může někdy pomoci nebo navést na správnou cestu. Někdy však zaměstnanec nechce o svých problémech hovořit, uzavře se a je kolem něj dusno. Dále staniční sestra ze své zkušenosti přiznává, že problémy v soukromém životě se prolínají s náladou zaměstnance a ovlivňují jeho pozornost, výkonnost a sebeovládání. Pokud má sestra potřebu se svěřit, staniční sestra by ji měla vyslechnout a event.poradit či podpořit.

1,6% staničních sester (3 respondentky) tento dotaz nezodpovědělo.

Otázka č. 10 Myslíte si, že v kolektivu na vašem oddělení vládne příjemná pracovní atmosféra?

a) ano, často b) většinou ano c) jen někdy d) ne, vůbec.

Graf č. 10 Příjemná pracovní atmosféra na oddělení



Graf č. 10 uvádí, že více jak 74% staničních sester se domnívá, že na jejich oddělení většinou vládne příjemná atmosféra. Zcela jista si, častou příjemnou atmosférou, je 21,7% staničních sester.

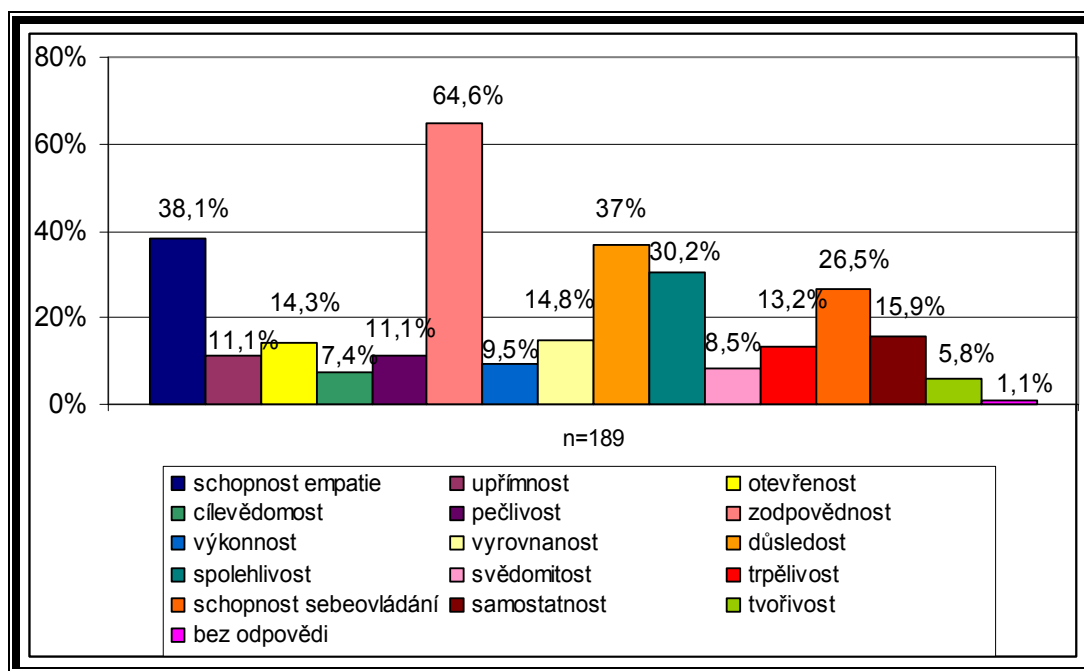
Víc jak 10% respondentek považuje atmosféru na svém oddělení jen někdy příjemnou. Pozitivním výsledkem je, že žádná staniční sestra atmosféru nehodnotila jako nepříjemnou.

Na otázku č.10 neodpovědělo pouze 0,5% respondentek (1 staniční sestra).

Otázka č.11 Jaké TŘI vlastnosti, z vlastní zkušenosti, považujete za nejdůležitější pro práci staniční sestry?

Schopnost empatie, upřímnost, otevřenost, cílevědomost, pečlivost, zodpovědnost, výkonnost, vyrovnanost, důslednost, spolehlivost, svědomitost, trpělivost, schopnost sebeovládání, samostatnost, tvořivost?

Graf č. 11 Nejdůležitější vlastnosti staniční sestry



V této otázce měly respondenty zakroužkovat pouze tři varianty, ojediněle staniční sestry odpověděly vícekrát.

Z grafu č. 11 vyplývá, že za nejdůležitější vlastnosti a předpoklady pro práci staniční sestry považovaly respondenty na 1.místě zodpovědnost (64,6% respondentek), na 2.místě schopnost empatie (38,1% respondentek) a 3.místo zaujímala důslednost (37% respondentek).

Následující pořadí sestavily dle významnosti staniční sestry takto: spolehlivost (30,2%), schopnost sebeovládání (26,5%), samostatnost (15,9%), vyrovnanost (14,8%), otevřenost (14,3%), trpělivost (13,2%), pečlivost a upřímnost (oboje po 11,1%), výkonnost (9,5%), svědomitost (8,5%), cílevědomost (7,4%), tvořivost (5,8%).

1,1% staničních sester (2 respondenty) tento dotaz nezodpovědělo.

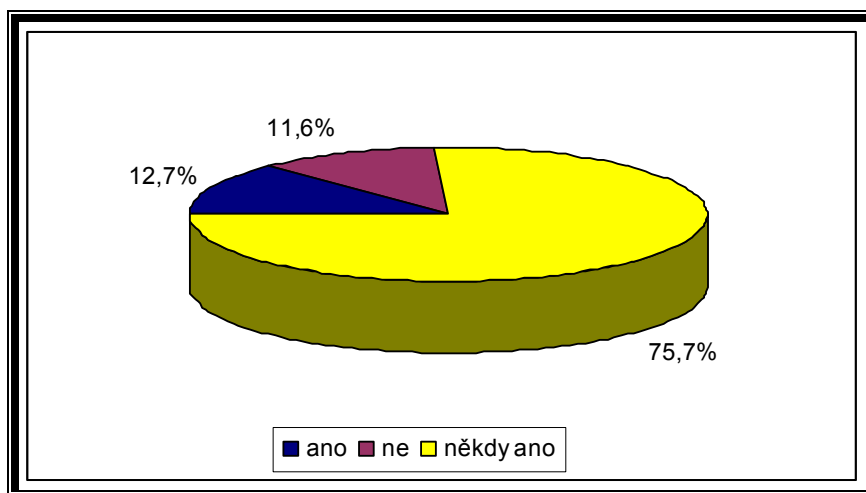
Otázka č. 12 Cítíte se ve funkci staniční sestry pracovně přetížena?

a) ano (co je toho důvodem):

b) ne

c) někdy ano.

Graf č. 12 Přetíženost ve funkci staniční sestry



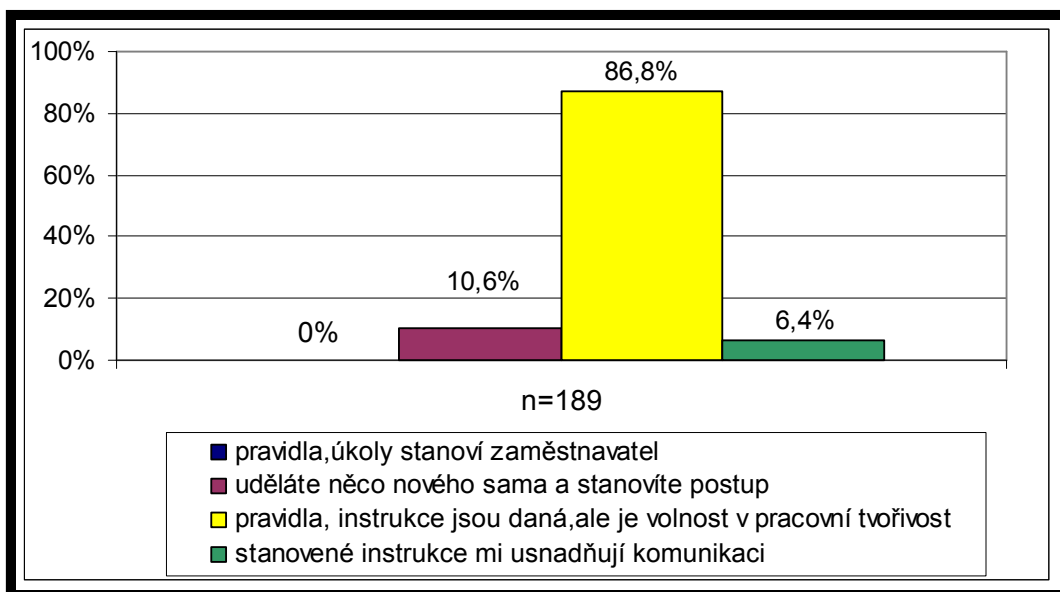
Z grafu č. 12 je patrné, že celých 75,7% staničních sester se někdy cítí pracovně přetížena. Úplné pracovní přetížení uvedlo 12,7% respondentek. Nečastěji uváděné důvody: narůstající administrativa, nedostatek personálu, lékaři mají často tendence své povinnosti naložit na staniční sestru, za vše je zodpovědná staniční sestra, soustavný nárůst povinností mimo oblasti ošetrovatelské péče a personalistiky, zodpovědnost za všechny pracovníky. Naopak jiná staniční sestra uvedla, že je to proto, že má někdy přehnaný pocit zodpovědnosti a je puntičkářka. Jedna staniční sestra poznamenala, že se cítí přetížena proto, že je spolehlivá a přístupná učit se novým věcem, proto je zahlcována úkoly.

11,6% staničních sester poznamenalo, že pracovní přetížení nepocítují. Na tuto otázku odpovědělo všech 189 respondentek.

Otázka č. 13 Máte raději, když:

- a) **Vám pravidla a instrukce úkolů předem stanoví zaměstnavatel**
- b) **když můžete udělat něco nového a stanovíte si svůj vlastní postup**
- c) **když jsou pravidla a instrukce jasně dána, ale je mi umožněna určitá volnost v pracovní tvořivosti**
- d) **jasně stanovené instrukce zaměstnavatelem mi usnadňují komunikaci s podřízenými – odvolávám se na pravidla a nařízení.**

Graf č. 13 Pravidla a instrukce úkolů



Z grafu č. 13 je patrné, že více jak 86% staničních sester má nejraději, když jsou pravidla a instrukce jasně stanoveny. Zároveň jim však je umožněna určitá volnost v pracovní tvořivosti. Naopak jasně daná pravidla a instrukce úkolů nařízená zaměstnavatelem či nadřízeným nevedla ani jedna staniční sestra.

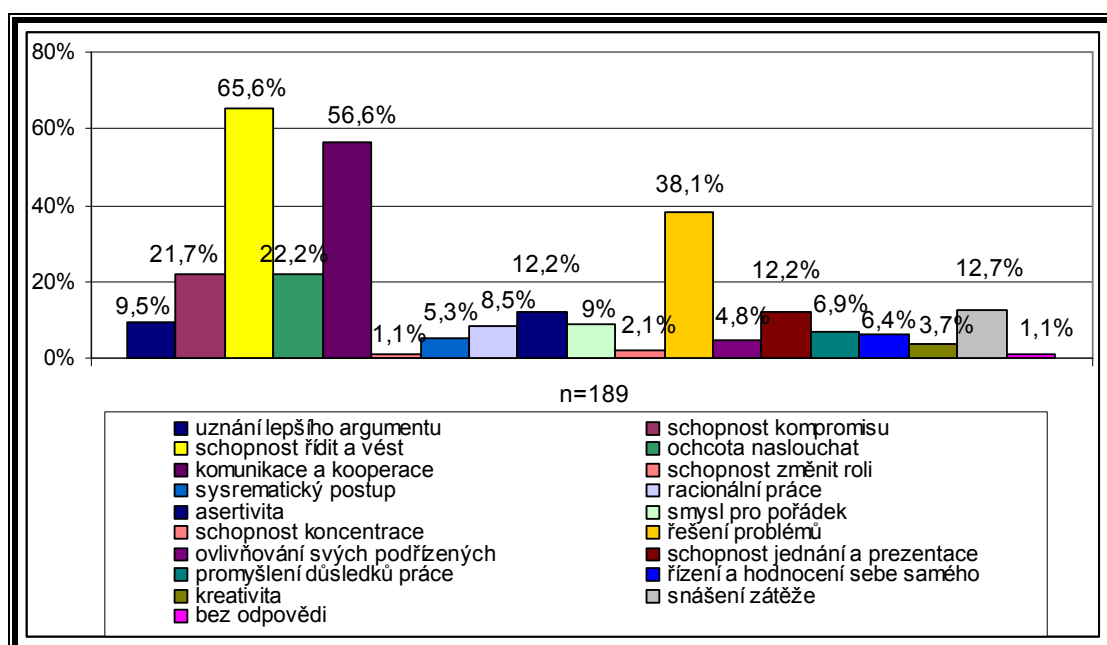
Přes 10% staničních sester si myslí, že nejlepší je stanovit si vlastní postup a sama vytvořit něco nového. 6,4% staničních sester uvedlo, že jasně stanovené instrukce úkolů nadřízeným jim usnadňují komunikaci se sestrami. Mohou se tak odvolávat na pravidla a nařízení svých nadřízených.

Na tuto otázku odpovědělo všech 189 respondentek.

Otázka č. 14 Které TŘI sociální schopnosti a dovednosti, z nabízených možností, považujete za nejpodstatnější v práci staniční sestry? (zakroužkujte)

Uznání platnosti lepšího argumentu, schopnost kompromisu, schopnost řídit a vést, ochota naslouchat, komunikace a kooperace, schopnost změnit roli, systematický postup, racionální práce, asertivita, smysl pro pořádek, schopnost koncentrace, řešení problémů, ovlivňování svých podřízených, schopnost jednání a prezentace, promyšlení důsledků práce, řízení a hodnocení sebe samého, kreativita, snášení zátěže.

Graf č. 14 Nejdůležitější schopnosti a dovednosti staniční sestry



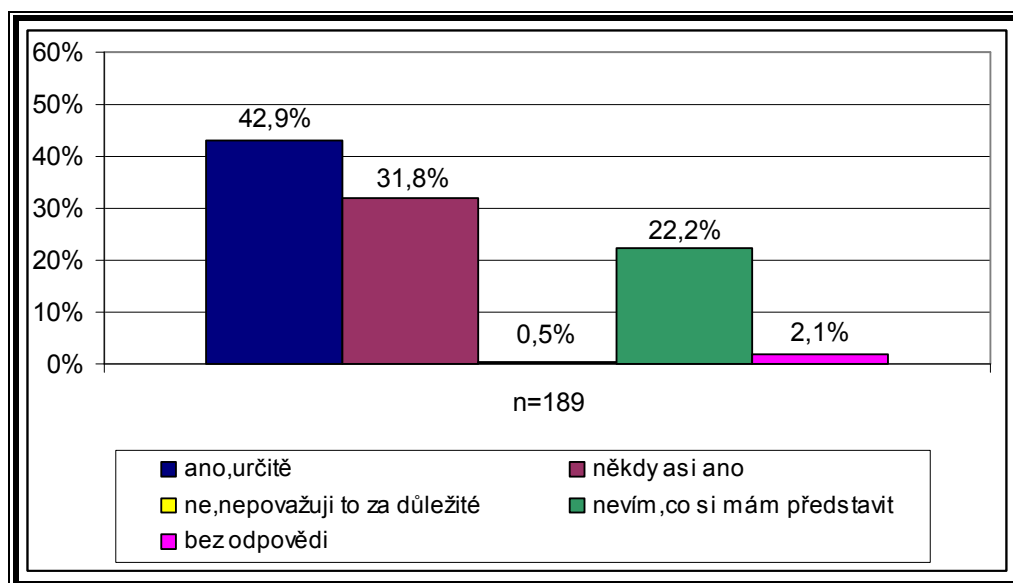
Z grafu č. 14 zcela jasně vyplývá, že za tři nejdůležitější schopnosti a dovednosti pro práci staniční sestry respondentky, dle vlastní zkušenosti, považují: schopnost řídit a vést lidi (65,6%), schopnost komunikace a kooperace (56,6%) a schopnost řešit problémy (38,1%).

Pořadí ostatních schopností a dovedností je následující: ochota naslouchat (22,2%), schopnost kompromisu (21,7%), snášení zátěže (12,7%), schopnost jednání a prezentace a asertivita (oboje po 12,2%). Zbylé dovednosti nepřevýšily hodnotu 10%. Jedná se o tyto: uznání platnosti lepšího argumentu (9,5%), smysl pro pořádek (9%), racionální práce (8,5%), promyšlení důsledků práce (6,9%), řízení práce a sebe samého (6,4%), systematický postup (5,3%), ovlivňování svých podřízených (4,8%), kreativita (3,7%), schopnost koncentrace (2,1%), schopnost změnit roli (1,1%). 1,1% staničních sester (2 respondentky) tento dotaz nezodpovědělo.

Otázka č. 15 Domníváte se, že sociální kompetence jsou významné pro vaši práci?

- a) ano, určitě
- b) někdy asi ano
- c) ne, nepovažuji to za důležité.
- d) nevím, co si pod tím mám představit.

Graf č. 15 Významnost sociálních kompetencí



Z grafu č. 15 je patrné, že 42,9% staničních sester považuje sociální kompetence za důležité ve své práci. O něco méně, 31,8% respondentek zmínilo, že sociální kompetence jsou asi někdy důležité pro jejich práci.

Vysoké procento staničních sester (22,2%) přiznalo, že neví, co si pod tímto pojmem má představit. Pouze 0,5% uvedlo, že sociální kompetence nepovažují za důležité. Jedna staniční sestra uvedla, že tyto kompetence vykonává navíc a měly by patřit sociálním pracovníkům...

Na tuto otázku neodpovědělo 2,1% respondentek (4 staniční sestry).

Otázka č. 16 Naplňuje Vás vnitřně práce staniční sestry?

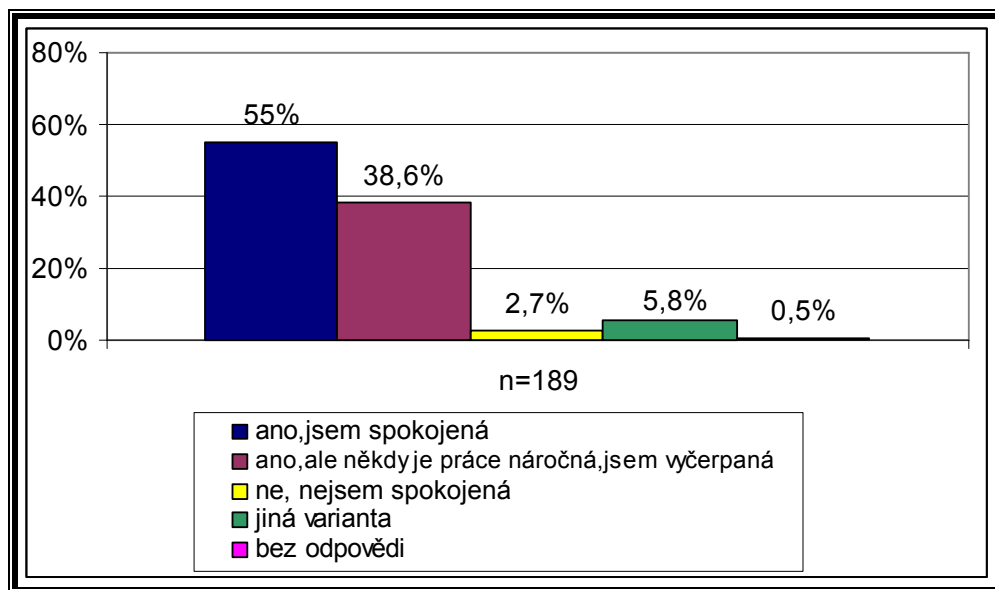
a) ano, jsem spokojená

b) ano, ale někdy mi práce připadá moc náročná a cítím se vyčerpaná

c) ne, nejsem spokojená

d) jiná varianta:

Graf č. 16 Uspokojení z práce staniční sestry



Z grafu č. 16 je patrné, že 55% staničních sester je spokojeno se svou prací, která je vnitřně naplňuje. Přes 38% staničních sester uvedlo, že je jejich práce vnitřně naplňuje, ale někdy jim práce připadá moc náročná a cítí se vyčerpané.

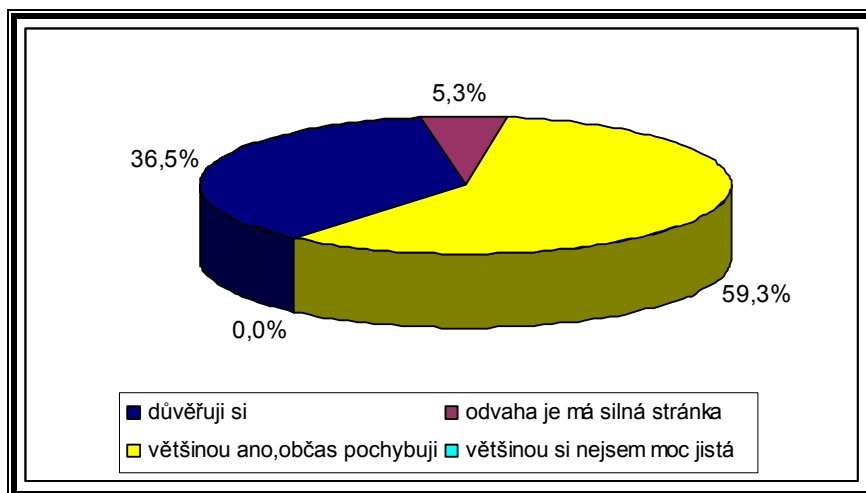
Pouze 2,7% respondentek přiznalo, že jsou vnitřně nespokojené se svou prací ve funkci staniční sestry. Necelých 6% respondentek zvolilo jinou variantu. Odpovědi pak byly následující: „Nemám jinou možnost.“ „Ne, denně vykonávám práci, kterou mě pověřil lékař v rámci jejich kompetence a dohlížím, aby nepověřovali sestry práci, která jim nepřísluší.“ „Vyhovovala mi více práce u lůžka ve směnném provozu.“ „Ke spokojenosti by ještě přispělo patřičné finanční ohodnocení této funkce a možnost delegovat určité úkony na jiného zaměstnance – to nelze z důvodu nedostatku personálních kapacit.“ „Někdy mám chuť toho nechat, je to psychicky zatěžující.“ „Někdy mi vadí konflikty podřízených. Častěji to jsou však příkazy nadřízených, hlavně těch, kteří nepracují na oddělení.“

0,5% staničních sester (1 respondentka) tento dotaz nezodpovědělo.

Otázka č. 17 Cítíte se jisti při rozhodování v pracovních záležitostech?

- a) ano, důvěřuji si
- b) ano, odvaha patří k mé silné stránce
- c) většinou ano, jen občas pochybuji
- d) většinou si nejsem moc jistá.

Graf č. 17 Jistota při rozhodování



Z výše uvedeného grafu č. 17 je vyplývá, že okolo 59% staničních sester si je většinou jisto při rozhodování v pracovních záležitostech, jen občas pochybuje při rozhodování. 36,5% staničních sester si je zcela jista v rozhodování a důvěřuje si v tom.

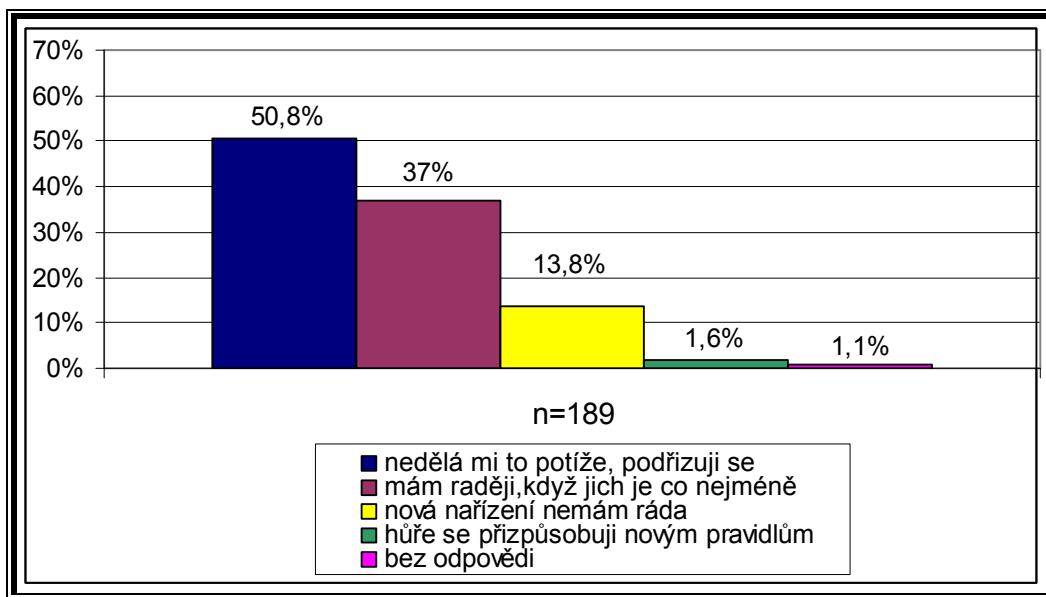
Přes 5% respondentek uvedlo, že se při rozhodování cítí jista, neboť odvaha patří k jejich silné stránce osobnosti. Ani jedna respondentka nezvolila poslední variantu, kdy by si nebyla moc jista v rozhodování. Tato varianta není variabilní.

Na tuto otázku odpovědělo všech 189 respondentek.

Otázka č. 18 Jak přijímáte nová pravidla a nařízení, změny?

- a) nedělá mi to potíže, ochotně se jim podřizuji
- b) mám raději, když jich je co nejméně či nejsou žádná
- c) nová nařízení nemám ráda, často mi připadají jako nedůležitá
- d) hůře se přizpůsobuji novým pravidlům.

Graf č. 18 Přijímání nových pravidel, změn a nařízení



Z grafu č. 18 je patrné, že necelým 51% staničních sester nedělá potíže přijímat nová pravidla, nařízení či změny a ochotně se jim podřizují. Některé staniční sestry dodaly, že se ochotně podřizují novým nařízením pouze tehdy, pokud mají smysl a jsou konstruktivní. 37% staničních sester přiznalo, že jsou raději, když je těchto nových nařízení a změn co nejméně či nejsou žádná.

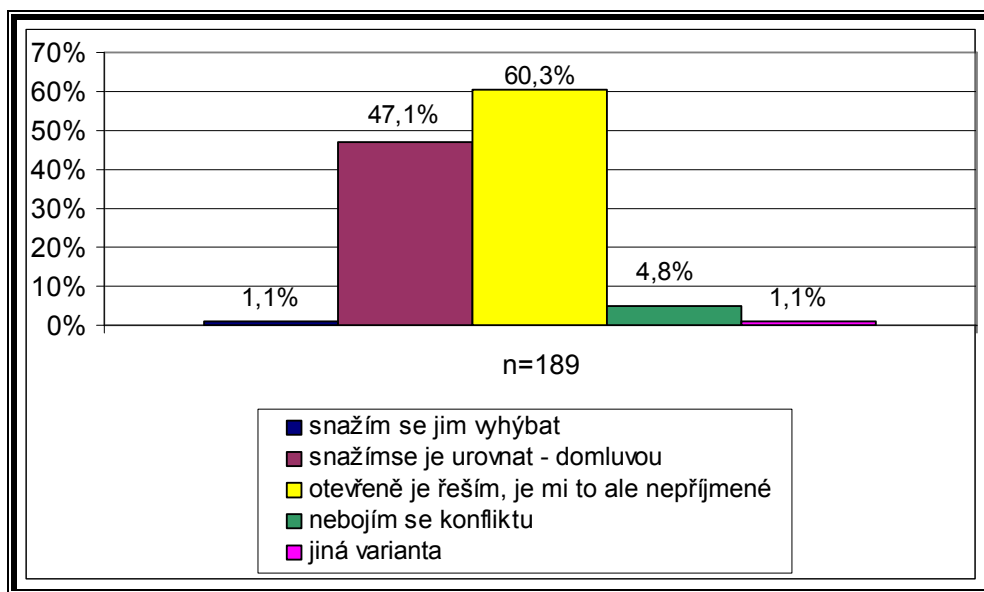
Méně jak 14% respondentek uvedlo, že nová nařízení nemají rády a často jim připadají jako nedůležitá. 1,6% staničních sester poznamenalo, že se hůře přizpůsobují novým pravidlům.

1,1% staničních sester (2 respondentky) tento dotaz nezodpovědělo.

Otázka č. 19 Jak řešíte konfliktní situace na oddělení?

- a) snažím se jim vyhýbat
- b) snažím se urovnávat konflikty klidnou domluvou
- c) otevřeně je řeším, i když je mi to nepříjemné
- d) nebojím se konfliktního střetu – čelím situaci
- e) jiná varianta:

Graf č. 19 Řešení konfliktních situací na oddělení



Na tuto otázku staniční sestry někdy odpověděly zakroužkováním více variant, proto je celkový součet procent větší než 100%.

Graf č. 19 vypovídá o tom, že většina, 60,3% a 47,1% staničních sester řeší konfliktní situace na oddělení dvěma způsoby. Staniční sestry se nejčastěji snaží konflikty urovnávat klidnou domluvou (60,3% respondentek) nebo naopak konflikty otevřeně řeší, i když jim to je nepříjemné (47,1% respondentek).

Necelých 5% staničních sester uvedlo, že se nebojí konfliktního střetu a přímo čelí situaci. 1,1% respondentek (2 staniční sestry) se snaží řešení těchto konfliktních situací vyhýbat.

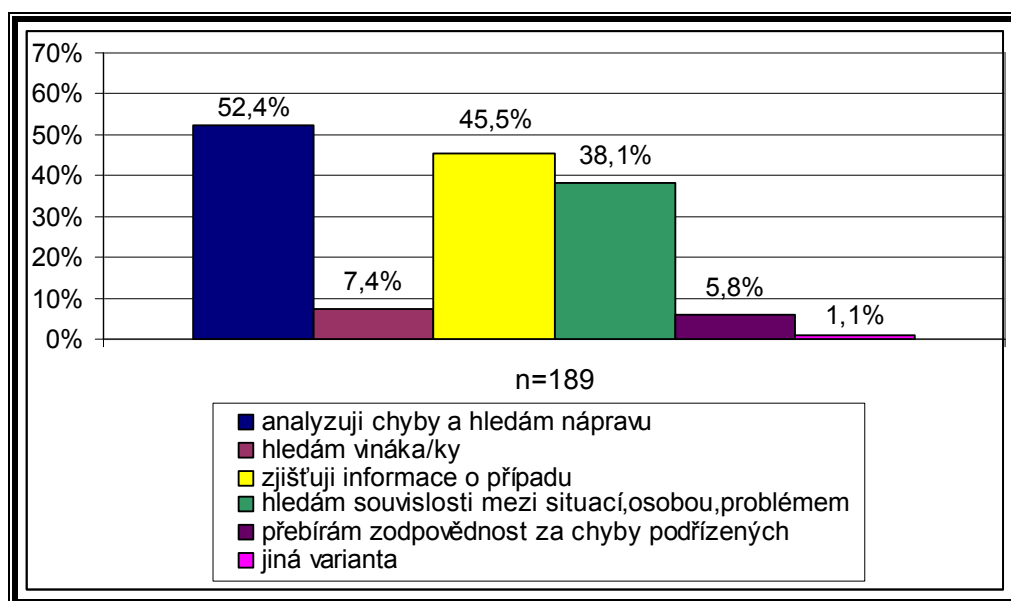
1,1% staničních sester (2 respondentky) zvolilo jinou variantu a uvedlo, že je důležité vědět, jak na kterého zaměstnance a podle toho zvolit taktiku. Anebo se snažit vyslechnout obě zúčastněné strany a vyvodit řešení přijatelné všemi.

Na tuto otázku odpovědělo všech 189 respondentek.

Otázka č. 20 Řešíte-li problém zaviněný podřízenými:

- a) analyzujete chyby a hledáte možnosti nápravy
- b) hledáte viníka či viníky
- c) zjišťujete co nejvíce informací o daném případě
- d) snažíte se najít souvislosti mezi situací, osobou a problémem
- e) přebíráte zodpovědnost za chyby svých podřízených
- f) jiná varianta:

Graf č. 20 Řešení problémů zaviněných podřízenými



I na tuto otázku staniční sestry někdy odpověděly zakroužkováním více variant, proto je celkový součet procent vyšší než 100%.

Z grafu č. 20 vyplývá, že více jak polovina staničních sester (52,4%) při řešení problému zaviněného sestrami nejprve analyzuje chyby a pak hledá možnosti nápravy. 45,5% staničních sester tyto problémy řeší zjišťováním co nejvíce informací o daném případě.

Přes 38% staničních sester se při řešení problému zaviněného podřízenou sestrou snaží najít souvislosti mezi situací, osobou a problémem. Pouze 7,4% respondentek uvedlo, že při řešení těchto problémů hledá viníka či viníky. Necelých 6% staničních sester přebírá zodpovědnost za chyby svých podřízených sester.

1,1% staničních sester (2 respondentky) zvolilo jinou variantu a uvedlo, že potřebují co nejvíce informací, pak najít viníka a řešit problém společně.

Otázka č. 21 Plánujete si svůj čas – program dne, týdne či měsíce?

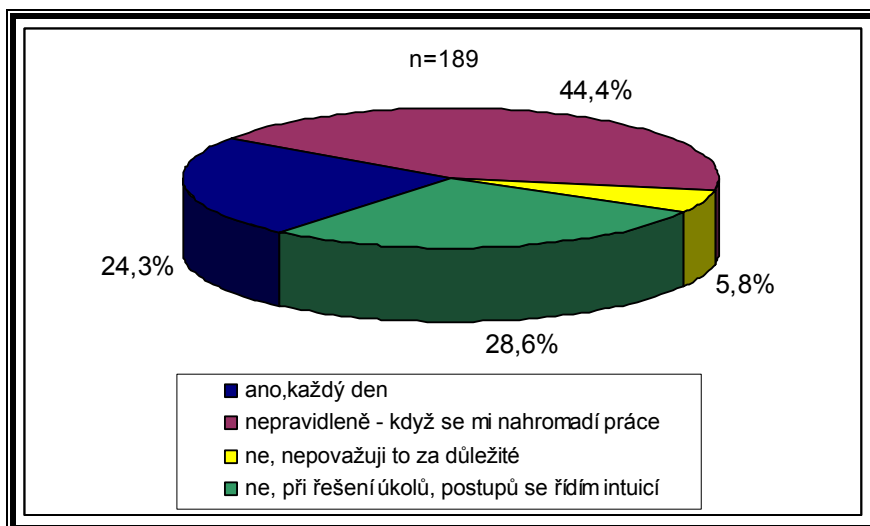
a) ano, pravidelně – každý den

b) nepravidelně - tehdy, když se mi nahromadí hodně práce

c) ne, nepovažuji to za důležité

d) ne, při řešení úkolů a postupů práce se řídím intuicí – poznám co je důležité.

Graf č. 21 Plánování času



Graf č. 21 uvádí, že více jak 44% staničních sester si svůj pracovní čas plánuje nepravidelně. Většinou jen tehdy, nahromadí-li se jim hodně práce. 28,6% staničních sester též poznamenalo, že si svůj pracovní čas neplánují a při řešení úkolů a postupů práce se řídí intuicí. Samy poznají, co je důležité.

Více jak 24% staničních sester se přiznalo, že si pravidelně, každý den, plánují svůj pracovní čas. Necelých 6% respondentek uvedlo, že plánování času nepovažují za důležité.

Na tuto otázku odpovědělo všech 189 respondentek.

Otázka č. 22 Umíte říci radikálně NE, máte-li hodně práce a Vaši nadřízení či podřízení Vás o něco požádají?

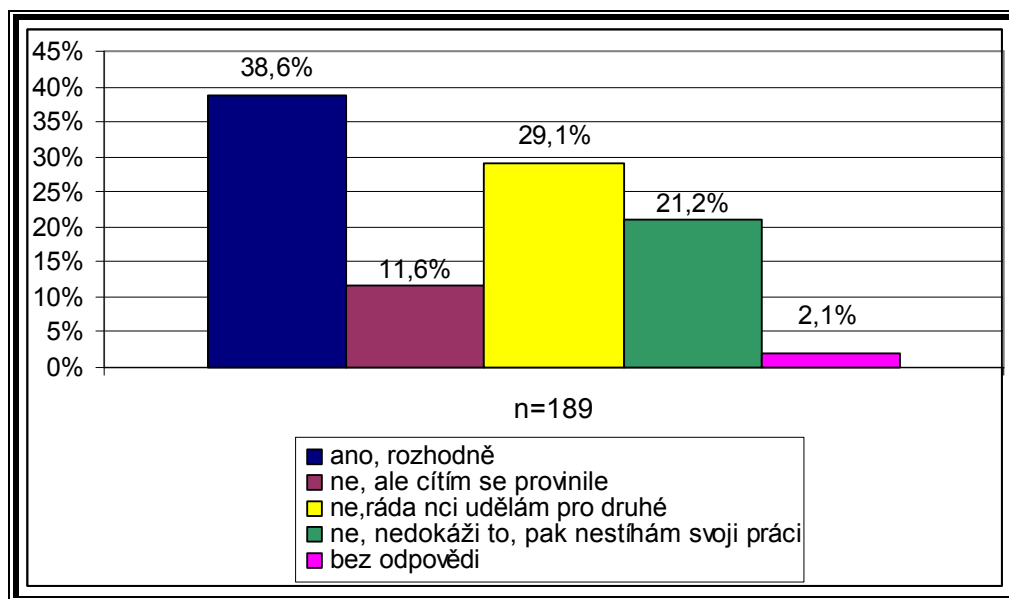
a) ano, rozhodně

b) ne, ale cítím se provinile

c) ne, ráda něco udělám pro druhé

d) ne, nedokáži to, i když pak nestíhám svoji práci.

Graf č. 22 Schopnost radikálního odmítnutí úkolu v případě zahlcení prací



Z grafu č. 22 je patrné, že méně jak 39% staničních sester dokáže říci radikálně ne, má-li hodně práce a jejich nadřízení je o něco požádají.

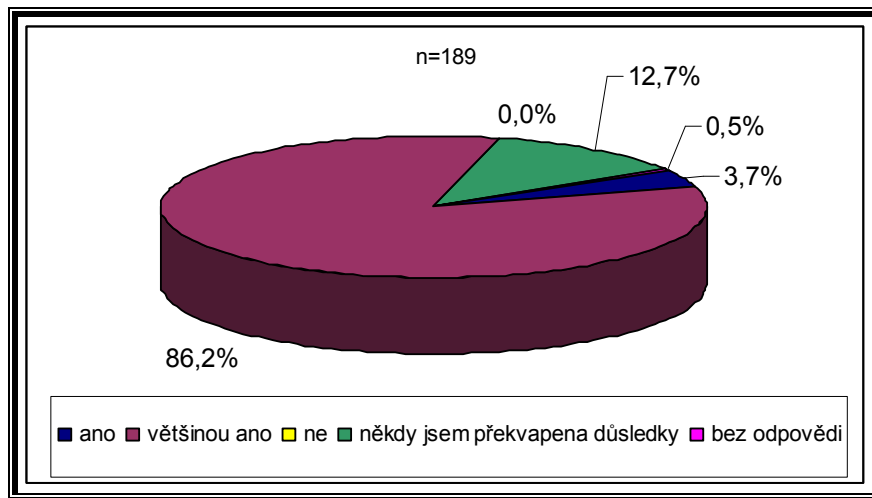
Naopak 29,1% respondentek uvedlo, že nedokáží jakoukoliv žádost o pomoc odmítnout a rády něco udělají pro druhé. Více jak 21% staničních sester též poznamenalo, že nedokáží něco odmítnout, i když pak nestíhají svoji práci. 11,6% respondentek uvedlo, že nedokáží říci radikálně ne, mají-li hodně práce, ale cítí se pak provinile. Jedna staniční sestra poznamenala, že se vždy snaží najít nějakou cestu k řešení jak se pokusit zvládnout jejich požadavek i svou práci.

Na tuto otázku neodpovědělo 2,1% respondentek (4 staniční sestry).

Otázka č. 23 Dokážete odhadnout důsledky svých jednání s podřízenými?

- a) ano
- b) většinou ano
- c) ne
- d) někdy jsem překvapena důsledky.

Graf č. 23 Odhad důsledků jednání s podřízenými



Graf č. 23 říká, že více jak 86% staničních sester se domnívá, že většinou dokáže odhadnout důsledky svých jednání s podřízenými. Jen 3,7% respondentek si je zcela jisto, že tyto důsledky odhadne.

12,7% staničních sester poznamenalo, že je někdy překvapeno důsledky, jež může jejich jednání přinést. Variantu c) nedokázat odhadnout důsledky - jednání nevedla žádná staniční sestra. Tato možnost odpovědi ze statistického hlediska není variabilní.

0,5% staničních sester (1 respondentka) tento dotaz nezodpovědělo.

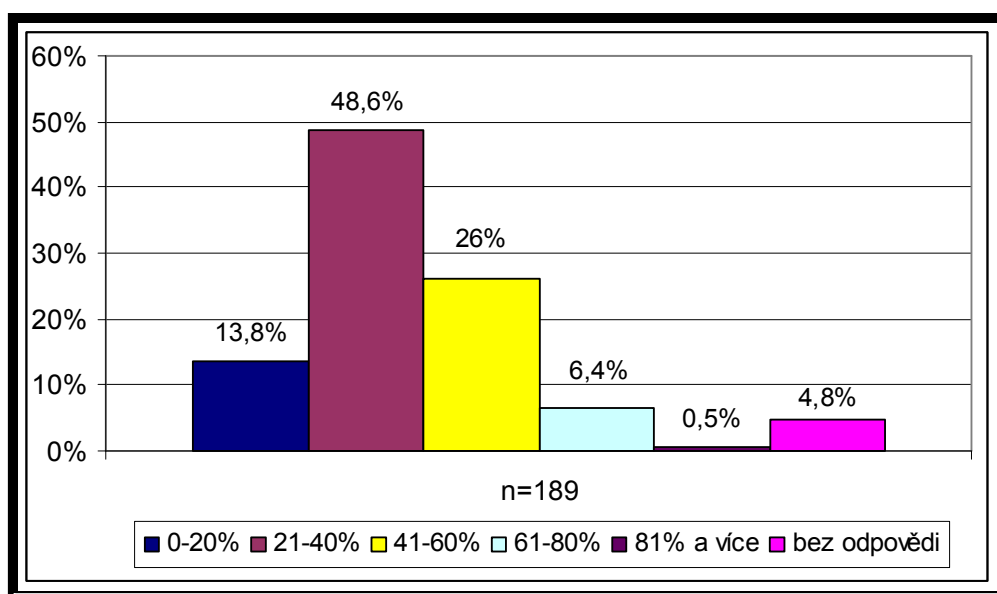
Otázka č. 24 Procenty vyjádřete, jaké množství času vaší práce tvoří následující kompetence.

Přiřaďte prosím procenta k uvedeným kompetencím tak, aby součet byl 100%:

- a) odborné kompetence
- b) metodické kompetence – organizační a materiální
- c) sociální kompetence.

Graf č. 24 Kompetence v práci staniční sestry

A) Odborné kompetence

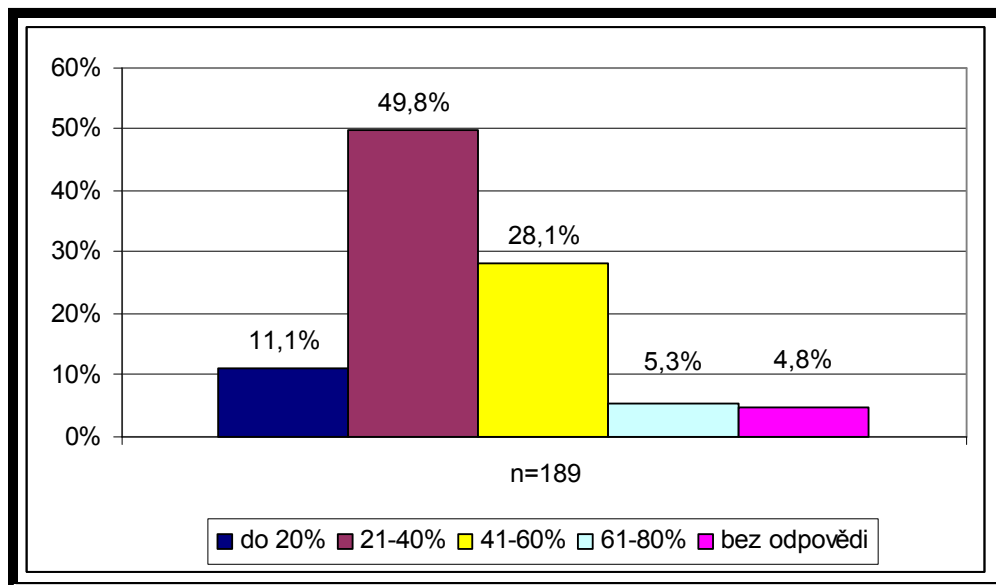


Graf č. 24A ukazuje, že u necelých 14% staničních sester tvoří odborné kompetence maximálně 20% jejich práce. U poloviny staničních sester (48,6% respondentek) zaujímají odborné kompetence téměř 1/3 (21-40%) jejich práce. Rovných 26% staničních sester uvedlo, že odborné kompetence zabírají 41-60% času v jejich práci.

Více jak 6% respondentek přiznává, že odborné kompetence tvoří 61-80% jejich práce. 0,5% staničních sester (1 respondentka) dokonce uvedlo, že odborné kompetence zaujímají více jak 81% jejich práce.

4,8% staničních sester (9 respondentek) tento dotaz nezodpovědělo.

B) Metodické kompetence – organizační a materiální

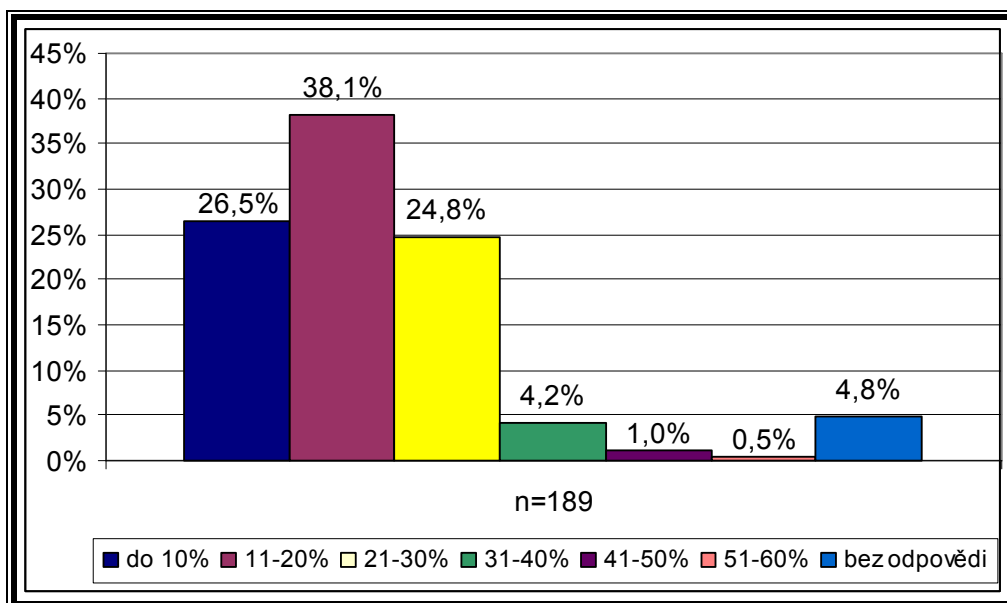


Podle grafu č. 24B tvoří metodické kompetence u poloviny staničních sester 21-40% jejich práce. O něco méně, 28,1% staničních sester uvedlo, že metodické kompetence zaujímají 41-60% jejich práce.

11,1% staničních sester udává, že tyto kompetence postihují maximálně 20% času v jejich práci. Jen 5,3% respondentek zmínilo naopak nejvyšší procento v jejich práci, až 61-80% času. Více jak 81% nevedla ani jedna staniční sestra.

4,8% staničních sester (9 respondentek) tento dotaz nezodpovědělo.

C) Sociální kompetence



Graf č. 24C uvádí, že u nejvíce staničních sester (38,1% respondentek) tvoří sociální kompetence 11-20% času v jejich práci. Méně jak 27% staničních sester pak zmiňuje nejnižší možné procento u sociálních kompetencí - do 10% času jejich práce. Necelých 25% oslovených respondentek pak zaznamenalo, že sociální kompetence postihují 21-30%, tedy téměř 1/3 jejich práce.

Pouze 4,2% staničních sester uvedlo, že sociální kompetence tvoří 31-40% času v jejich práci. 1,1% respondentek (2 staniční sestry) pak poznamenala, že 41-50% času zaujímají sociální kompetence. Jen 0,5% respondentek (1 staniční sestra) sociálním kompetencím přiřadila 51-60% svého pracovního času.

4,8% staničních sester (9 respondentek) tento dotaz nezodpovědělo.

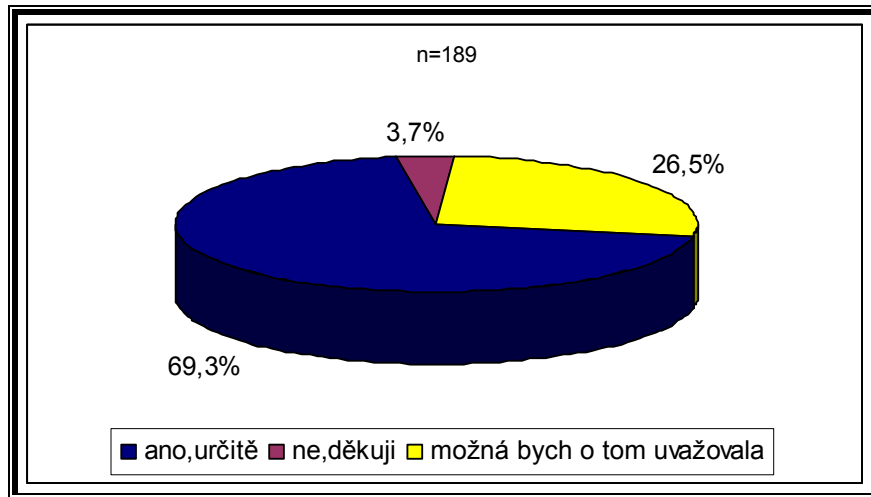
Otázka č. 25 Uvítal(a) byste nějaké proškolení – formou kurzu, přednášky či semináře – v sociálních kompetencích?

a) ano,určitě

b) ne,děkuji

c) možná bych o tom uvažovala.

Graf č. 25 Proškolení v sociálních kompetencích



Prakticky 70% všech oslovených staničních sester by uvítalo nějaké proškolení v oblasti sociálních (interpersonálních) kompetencí. Zbylých 26,5% respondentek by o tom možná uvažovalo.

Pouze 3,7% staničních sester by o žádné proškolení a informace z oblasti sociálních kompetencí nestálo. Na tuto otázku odpovědělo všech 189 respondentek.

3.6 Diskuze

Staniční sestra vede a řídí kolektiv minimálně patnácti sester, dle typu oddělení. Ve své funkci je zodpovědná za poskytovanou ošetrovatelskou péči, organizaci chodu oddělení a příjemnou atmosféru na pracovišti. K tomu, aby mohli být naplněny uvedené cíle je zapotřebí nejen odborných a organizačních schopností, ale též sociálních, interpersonálních dovedností staniční sestry. Je jistě nelehké zvládat náročnou roli staniční sestry vzhledem k všestrannosti této funkce. Veškerá činnost staniční sestry je však spojena s jednáním s lidmi, ať se jedná o pacienty, sestry na oddělení, ostatní zdravotnický či nezdravotnický personál anebo nadřízené. Proto se domnívám, že nejen odborné znalosti a dovednosti, ale především interpersonální schopnosti jsou nezbytné v práci staniční sestry.

Při výběrovém řízení na pozici staniční sestry se však klade důraz především na odbornou zdatnost, délku praxe u lůžka a dosažené vzdělání. Rozhodujícím faktorem bohužel nebývá ověření sociálních předpokladů a interpersonálních dovedností pro práci staniční sestry. To, jak později staniční sestra ve skutečnosti jedná s lidmi, komunikuje se sestrami, jakým způsobem řeší interpersonální problémy, jak zvládá konfliktní situace, jak motivuje podřízené apod. je pak často „ponecháno osudu“ či vrozenému temperamentu zvolené staniční sestry. Samy staniční sestry přiznaly, že by proškolení v sociálních kompetencích uvítaly (2/3 respondentek) a necelá 1/3 by o tom uvažovala. Pouze zanedbatelné procento respondentek by o proškolení nestálo. Informace a znalosti z oblasti managementu měly staniční sestry nejvíce ze školy, dále pak ze seminářů, manažerských kurzů a z odborné literatury a časopisů. Procentuelní rozdíl mezi těmito zdroji byl zanedbatelný.

Významnost sociálních kompetencí v práci staniční sestry potvrdily téměř $\frac{3}{4}$ respondentek. Rovněž však vysoké procento staničních sester (přes 22%) nevědělo, co si pod tímto pojmem mají představit. Pokud by staniční sestry již v rámci zaučování do funkce staniční sestry absolvovaly kurz v oblasti komunikace a vedení lidí, velmi by to přispělo k chodu oddělení a atmosféře na pracovišti. Nedá se očekávat, jaká by byla reakce na povinné absolvování kurzu či proškolení. Avšak motivovaná nastupující staniční sestra by tuto pomoc jistě ocenila.

Uspokojení z práce staniční sestry uvedla více jak polovina respondentek. 1/3 staničních sester pak je spokojena, i když jim práce připadá náročná a někdy se cítí

vyčerpané. Zanedbatelné procento zmínilo opačný názor. Tento výsledek považuji za velmi uspokojivý a důležitý pro osobní růst a motivaci v dalším pracovním úsilí. Pracovní přetíženost ve funkci staniční sestry někdy pociťují $\frac{3}{4}$ respondentek. Zbylá $\frac{1}{4}$ staničních sester z poloviny přiznala častou pracovní přetíženost a polovina přetíženost neudala. Zajímavé byly důvody přetíženosti, (narůstající administrativa, nedostatek personálu, lékaři mají často tendence své povinnosti naložit na staniční sestru, za vše je zodpovědná staniční sestra, soustavný nárůst povinností mimo oblasti ošetřovatelské péče a personalistiky apod.) které někdy svědčí o špatné organizaci práce či času. Pouze $\frac{1}{4}$ staničních sester si pravidelně plánuje svůj čas a více jak $\frac{1}{4}$ si svůj čas a práci řídí dle intuice a důležitosti práce. Necelá polovina respondentek si pak pracovní čas organizuje až tehdy, když se jim nahromadí hodně práce. Je nutné říci, že toto není optimální řešení a rozhodně to nepřispívá k efektivitě práce a provozu oddělení.

Za zmínku z výsledků výzkumu rozhodně stojí, že téměř 90% staničních sester se domnívá, že dokáže odhadnout důsledky svých jednání s podřízenými (sestrami). Možná proto, že staniční sestry dobře znají své sestry a snaží se najít vhodný způsob jednání s nimi či se domnívaly, že se tato odpověď od nich očekává. Zajímavé by bylo zjistit názor druhé strany – sester. Dá se předpokládat, že stejně tak jako se mění přístup k pacientům, mění se i postoj staničních sester k hodnocení a motivaci sester v současné době. 74% respondentek udává, že staniční sestra by se měla zajímat o soukromé problémy svých zaměstnanců pokud jim to není nepříjemné. Necelých 16% staničních sester rozhodně považuje zájem o soukromé problémy za vhodný pro dobré fungování kolektivu. Pouze 8,5% staničních sester uvádí, že to není vhodné, protože se jedná o soukromou věc každé sestry. Podobný názor sdílí 5,8% staničních sester, které si myslí, že by soukromý život neměl mít vliv na profesní výkon sestry. Všechny staniční sestry uvedly, že mají, či většinou pociťují, respekt sester na oddělení. Převážná většina všech respondentek se domnívá, že ostatní zdravotničtí pracovníci (lékaři, rehabilitační sestry, psychologové, apod.) oceňují jejich práci v roli staniční sestry. Pouze necelé 3% respondentek poznamenalo, že tomu tak není.

Jedna staniční sestra v dotazníku uvedla, že mají na oddělení zřízenou schránku na připomínky k chodu oddělení a požadavky pak společně řeší. Diskutují o tom, co je nejlepší. Tato metoda se mi jeví jako neoptimálnější. Rozvíjí pozitivní zpětnou vazbu, motivuje sestry a podporuje jejich snahu a udržuje dobré vztahy v týmu. Každý dobrý nápad sester je vhodné veřejně pochválit a ocenit. Jedná-li se o konstruktivní nápad vedoucí k úsporám oddělení, je pak nepochybně motivující i hmotná odměna.

4 Závěr

Každý jistě ze své zkušenosti víme, že nelze dobře pracovat v kolektivu, kde vládne rivalita, soutěživost a nepříjemná atmosféra. Pracovat s radostí můžeme jen v týmovém kolektivu, kde je každá profese náležitě oceněna a kde je uznávána naše práce. Staniční sestra by měla mít kontrolu nad atmosférou v ošetrovatelském kolektivu na oddělení a je zodpovědná za uspořádání vztahů na oddělení a mezi nimi. Komunikace je jedním z nejdůležitějších článků sociálních kompetencí staniční sestry a přispívá k rozvoji dobrých mezilidských vztahů. Začínající staniční sestra by si měla uvědomovat velkou roli a význam sociálních kompetencí v její práci. Vždyť sociální kompetence, zejména komunikace, zaberou více jak polovinu každého jejího pracovního dne.

Cílem mé diplomové práce bylo především zmapovat oblast sociálních kompetencí a potvrdit oprávněnost a nezbytnost sociálních kompetencí v práci staniční sestry.

Teoretická část je věnována krátkému přehledu nejdůležitějších sociálních kompetencí v práci staniční sestry. V teoretické části vycházím z toho, že odborná zdatnost je základní dovedností staniční sestry, ale pro dobré vedení lidí jsou nezbytné sociální kompetence. Kapitole, která se zabývá komunikací přikládám největší význam, neboť komunikaci považuji za nejpodstatnější sociální kompetenci v práci staniční sestry. V dalších kapitolách jsou zachyceny ostatní sociální kompetence a informace, kterých by si staniční sestra měla být vědoma a snažit se je aplikovat ve své praxi.

Ve výzkumné části se potvrdily následující hypotézy:

Hypotéza č. 1 - *Předpokládám, že více jak polovina staničních sester považuje sociální kompetence za důležité pro svou práci.* Ve výzkumné části bylo zjištěno, že 2/3 (74,7% respondentek) staničních sester považuje sociální kompetence za důležité pro svou práci. Hypotéza se potvrdila.

Hypotéza č. 2 - *Domnívám se, že sociální kompetence vyplňují alespoň 40% času v práci staniční sestry.* Sociální kompetence tvoří 51-60% pracovního času u 0,5% respondentek (1 staniční sestra); 41-50% času u 1,1% respondentek (2 staniční sestry); 31-40% času u 4,2% staničních sester; 21-30% času u necelých 25% oslovených respondentek; 11-20% času u nejvíce staničních sester (38,1% respondentek); do 10% času tvoří sociální kompetence u méně jak 27% staničních sester. Hypotéza se nepotvrdila.

Hypotéza č. 3 - *Předpokládám, že více jak polovina staničních sester se cítí pracovním přetížená.* Celých 75,7% staničních sester se někdy cítí pracovním přetížených. Úplné pracovní přetížení uvedlo 12,7% respondentek. Hypotéza se potvrdila.

Hypotéza č. 4 - *Domnívám se, že staniční sestry budou hodnotit jako tři nejpodstatnější vlastnosti pro svou práci zodpovědnost, tvořivost a schopnost sebeovládání.* Za nejdůležitější vlastnosti a předpoklady pro práci staniční sestry považovaly respondentky na 1.místě zodpovědnost (64,6% respondentek), na 2.místě schopnost empatie (38,1% respondentek) a 3.místo zaujímala důslednost (37% respondentek). Hypotéza se potvrdila pouze částečně.

Hypotéza č. 5 - *Předpokládám, že vztahy mezi staničními sestrami a podřízenými sestrami jsou většinou dobré a převládá respekt a spolupráce.* 77,8% staničních sester hodnotí kontakt a spolupráci se sestrami na oddělení pozitivně. Hypotéza se potvrdila.

Hypotéza č. 6 - *Ze sociálních schopností a dovedností považují staniční sestry ve své práci za nejdůležitější komunikaci a kooperaci, schopnost řídit a vést lidi a schopnost jednání a prezentace.* Za tři nejdůležitější schopnosti a dovednosti pro práci staniční sestry respondentky, dle vlastní zkušenosti, považují: schopnost řídit a vést lidi (65,6%), schopnost komunikace a kooperace (56,6%) a schopnost řešit problémy (38,1%). Hypotéza se potvrdila pouze částečně.

Hypotéza č. 7 - *Domnívám se, že více jak polovina staničních sester bude mít zájem o informace, přednášku, kurz či proškolení v oblasti sociálních kompetencí.* Prakticky 70% všech oslovených staničních sester by uvítalo nějaké proškolení v oblasti sociálních (interpersonálních) kompetencí. Zbýlých 26,5% respondentek by o tom možná uvažovalo. Hypotéza se potvrdila.

Pilotní studie k výzkumu byla provedena v prosinci roku 2005. Vzhledem k tomu, že dotazníky z pilotní studie byly správně vyplněny a nebyly patrné nejasnosti v otázkách, byl dotazník ponechán v nezměněné podobě. Z téhož důvodu byly dotazníky z pilotní studie ponechány jako součást výzkumu. Dotazník byl anonymní. Dotazníkem byly osloveny staniční sestry tří pražských a dvou mimopražských nemocnic, které byly ochotné na výzkumu spolupracovat. Jednalo se o staniční sestry Fakultní nemocnice v Krči, Fakultní nemocnice v Motole, Psychiatrické léčebny Bohnice, Městské nemocnice Čáslav a Městské nemocnice v Chrudimi. Výzkum proběhl v lednu roku 2006. Počet staničních sester, které jsem oslovila, byl 235. Celková návratnost dotazníků činila 189, tedy 80,4% dotazníků. Návratnost dotazníků byla velmi uspokojující a mohu za ni poděkovat hlavně spolupráci hlavních sester

uvedených nemocnic. S ohledem na vysokou návratnost dotazníků, lze z výzkumu vyvozovat závěry.

Nezanedbatelnou součástí image každé staniční sestry je kultura jejího projevu. Vedoucí sestra by měla rozvíjet své prezentační dovednosti a motivovat sebe i ostatní k případným změnám a sebezdokonalování. Je nezbytné, aby se staniční sestra zdokonalovala v jednání s lidmi, jak na ně působit a jak se chovat ve styku s nimi. Sociální kompetence jsou cestou řešení problémů, konfliktů v pracovních vztazích a efektivního vedení lidí. Potřebnost sociálních kompetencí vychází z vývoje oboru ošetrovatelství v souvislosti s trendem zavádět nové ošetrovatelské koncepty do praxe a stále zkvalitňovat vztah, přístup a komunikaci s pacientem. Rozvoj osobního potenciálu členů týmu a udržování dobrých vztahů či funkční komunikace je pak kompetencí vedoucí sestry. Staniční sestra by se hned od počátku měla snažit navázat stabilní vztah s kolektivem sester založený na důvěře.

Vykonává-li staniční sestra svoji funkci delší dobu, dodá jí znalost a zkušenost pocit důvěry v sebe sama a ve své schopnosti. Je spokojena s vědomím dobře vykonané práce a cítí se hrdá z dosažených výsledků. Emočně vyrovnaná staniční sestra, které přináší její práce radost a uspokojení, dovede kolem sebe šířit pozitivní atmosféru, jež je předpokladem pro dobré vedení lidí a příjemnou atmosféru na pracovišti. Za nejdůležitější předpoklady pro práci staniční sestry považují inteligenci, sociální citlivost, sociální zapojení a komunikační schopnosti.

5 Seznam literatury

Armstrong, M. Personální management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968s. ISBN 80-7169-614-5.

Bartlett, H.P. et al. A comparison of the nursing competence of graduates and diplomates from UK nursing programmes. Journal of Clinical Nursing 2000, 9: 369-381. Blackwell Science Ltd.

Bártlová, S., Hnilicová, H. Vybrané metody a techniky výzkumu zjišťování spokojenosti pacientů. 1.vyd. Brno: IDV PZ, 2000. 118s. ISBN 80-7013-311-2.

Bělohávek, F. Osobní kariéra. 1.vyd. Praha: Grada Publishing s.r.o., 1994. 109s. ISBN 80-7169-083-X.

Belz, H., Siegrist, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1.vyd. Praha: Portál s.r.o., 2001. 375s. ISBN 80-7178-469-6.

Beneš, M. Andragogika. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia s.r.o., 2003. 216s. ISBN 80-86432-23-8.

Bradshaw, A. Competence and British nursing: a view from history. Journal of Clinical Nursing 2000, 9: 321-329. Blackwell Science Ltd.

Capponi, V., Novák, T. Sám sobě mluvčím, jak prezentovat sám sebe. 1.vyd. Praha: Grada Publishing s.r.o., 1994. 151s. ISBN 80-7169-064-3.

Carnegie, D. Jak získávat přátele a působit na lidi. 8.vyd. Praha: Talpress, 1992. 252s. ISBN 80-900630-6-3.

Drucker, F.P. Efektivní vedoucí. 2.vyd. Praha: Management Press, 1992. 133s. ISBN 80-85603-02-0.

Fiedlová, K. Anastissiadou, H. Pojetí ošetřovatelství u nás a v zahraničí. Ošetřovatelství na prahu 3.tisíciletí. Sborník příspěvků 2.konference Velká Bystřice, 2000. s.27-29.

Gladkij, I. a kol. Management ve zdravotnictví. Brno: Computer Press, 2003. 380s. ISBN 80-7226-996-8.

Grohar-Murray, M.E., DiCroce, H.R. Zásady vedení a řízení v oblasti ošetřovatelské péče.1.vyd. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2003. 317s. ISBN 80-247-0267-3.

Harvey, Ch. Jak vystupovat na veřejnosti a získávat důvěru posluchačů. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994. 150s. ISBN 85603-69-1.

Jáchymová, A., Svatošová, Z. Vrchní sestry – velmi cenný management. Zdravotnické noviny, roč. 55, s.28-29, 2006.

Křivohlavý, J. Rozhovor a jednání člověka s člověkem – sociální komunikace ve zdravotnictví. 1.vyd. Brno: IDV PZ, 1980. 93s.

Křivohlavý, J. Já a ty. Praha: Avicenum, 1997. 250s. ISBN 08-042-86.

Křivohlavý, J. Jak si navzájem lépe porozumět. Praha: Avicenum, 1988.

Kubečková, O. Projekt zvyšování kvality péče – příprava na akreditaci nemocnic – práce primárních sester v case managementu. Ošetřovatelství na prahu 3.tisíciletí. Sborník příspěvků 2.konference Velká Bystřice, 2000. s.58-61.

Kupečková, I. Zdravotní sestra v řídicí funkci. Zpravodaj ČAS, č.5, s.7-8, 1997.

Kvášová, M. Řízení ošetřovatelské péče. Zdravotnická pracovnice, 1973

Machalová, I. Profesionální vzdělávání a kompetence kvalifikovaných sester v praxi. Ošetřovatelství, roč.3, s.19-21, 2001.

Marková, E., Eislerová, I. Řídící proces na úrovni staničních sester. *Sestra*, roč.11, č.7-8, s.28-29, 2001. ISSN 1210-0404.

Michalík, P.a kol. Zpracování diplomové práce na počítači. Plzeň: Západočeská univerzita, 2000. 59s. ISBN 80-7082-581-2.

Mužík, J. Androdidaktika. 2.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 140s. ISBN 80-7357-045-9.

Nováková, J., Vondráček, L. Vrchní sestry – ano či ne? *Sestra*, roč.14, č.11, s.24, 2004. ISSN 1210-0404.

Pištěláková, Z. máme za sebou další krok! *Nemocnice*, č.3, s.9-10, 2002.

Plamínek, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, 2002. 151s. ISBN 80-247-0403-X.

Placheta, Z.aj. Pokyny pro vypracování magisterské diplomové práce. 1.vyd. Brno: MU LF, 2000. 30s. ISBN 80-210-2431-3.

Riegerová Hodnocení sester jako nástroj řízení. 7. Královehradecké ošetřovatelské dny. Sborník příspěvků, 2001. s.51-52.

Šišláková, P. Udržování duševního zdraví sestry. *Sestra*, roč.16, č.7-8, s.20, 2006. ISSN 1210-0404.

Škrla, P., Škrlová, M. Kreativní ošetřovatelský management. Praha: Advent – Orion, 2003. ISBN 80-7172-841-1.

Škubová, J. Leonardo letos v Praze. *Sestra*, roč.10, č.3, s.30, 2000. ISSN 1210-0404.

Šlaisová,I. Řízení času v práci vrchní sestry. *Sestra*, roč.11, č.10, s.13-14, 2001. ISSN 1210-0404.

Šlaisová, I. Uplatnění time managementu v praxi. 7. Královehradecké ošetřovatelské dny. Sborník příspěvků, 2001. s.52-53.

Staňková, M. Řízení a organizace práce sester. Československé ošetřovatelství, Supl.čas. Zdravot.prac., 1981, roč.12, č.1, s.2-7

Strauss, A., Corbinová, J. Základy kvalitativního výzkumu. 2.vyd. Boskovice: Albert, 1999. 195s. ISBN 80-85834-60-X.

Šušková, R. Kam směřuje rozvoj lidských zdrojů ve zdravotnictví? HR Forum, 3/2005. s.12-13.

Tepper, B.B. Delegování pracovních úkolů a povinností. 1.vyd. Praha: Grada publishing s.r.o., 1996. 80s. ISBN 80-7169-321-9.

Vlasáková, D. Vzdělávání zaměstnanců. Sestra, roč.16, č.7-8, s.20, 2006. ISSN 1210-0404.

Vörösová, G. Manažment v práci staničnej sestry. Ošetřovatelství, roč.3, č. ½, s.14-15, 2001. Nitra. ISSN 1212-723X.

Vyhláška ministerstva zdravotnictví 247/1993 Sb.o výběrovém řízení na vedoucí funkce ve zdravotnických organizacích, §2.

Zákon 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních, § 92.

Zákoník práce č.65/1965 Sb., §74.

6 Seznam příloh

1. Dotazník pro staniční sestry
2. Statistické zpracování výsledků výzkumu
3. CD elektronická podoba diplomové práce

Příloha č.1 Dotazník pro staniční sestry

Vážená staniční sestro,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku týkajícího se sociálních kompetencí staničních sester. Práce staničních sester nebývá vždy v hierarchii manažerské struktury nemocnice dostatečně oceněna, přestože staniční sestra je rozhodujícím organizačním článkem. Domnívám se, že práce staniční sestry rozhodně stojí za pozornost a je podstatná nejen její odborná, ale též sociální složka práce. Proto bych se ráda ve své diplomové práci na téma „Sociální kompetence staničních sester“ zabývala touto problematikou.

Vyplněním tohoto dotazníku můžete přispět ke zlepšení prestiže Vaší práce. Vám osobně pak může pomoci v orientaci v některých pojmech sociálních kompetencí a jejich obecném přehledu. Dotazník je anonymní a výzkum bude proveden v několika pražských a dvou mimopražských nemocnicích. Jeho výsledky budou použity pouze pro mou diplomovou práci a její prezentaci. Prosím Vás proto o upřímné a pravdivé zodpovězení otázek. Snažte se odpovědět, jakým způsobem pracujete - i v situaci, kdy si uvědomujete, že Vaše odpověď není tou optimální. Mým cílem je zjistit, jaký je reálný stav, nikoliv jaké máte ideální představy.

Na většinu otázek v dotazníku stačí odpovídat zakroužkováním jedné odpovědi. U otázek, kde je to smysluplné, lze zaškrtnout více variant. Za vyplnění dotazníku Vám předem velice děkuji a přeji Vám mnoho pracovních úspěchů.

Bc. Klára Koutná, studentka 2.ročníku oboru Učitelství zdravotnických předmětů pro SZŠ a VZŠ, 1.lékařská fakulta Univerzity Karlovy.

Na jakém oddělení jste staniční sestrou? (stačí pouze název oboru – interna, chirurgie, gynekologie, psychiatrie, apod.)

.....

1. Zaškrtněte prosím, do jakého věkového rozmezí patříte:

- a) 30let a méně b) 31-40let c) 41-50let d) 51 a více let.

2. Uveďte prosím, Vaše dosažené vzdělání (včetně specializačního studia).

- a) SZŠ b) VZŠ c) VŠ - Bc.či Mgr. d) specializ.studium v oboru:

Jak dlouho pracujete ve funkci staniční sestry?

.....

3. Informace a znalosti z oblasti managementu máte:

- a) ze školního vzdělávání (SŠ, VOŠ, specializace...) c) ze seminářů
b) z odborné literatury a časopisů d) z manažerských kurzů.

4. Domníváte se, že Vás vaši podřízení (sestry na oddělení) respektují?

- a) ano b) ne c) většina ano.

5. Myslíte si, že ostatní pracovníci (lékaři, nadřízení) oceňují vaši práci v roli staniční sestry?

- a) ano b) ne c) většina ano.

6. Berete v úvahu názory a nápady svých podřízených, inspirujete se jimi?

- a) ano, proč:
b) ne, protože to není jejich pravomoc
c) ne, protože většinou nejsou konstruktivní
d) jiná varianta:

7. Mají vaši podřízení jasnou zpětnou vazbu? (např.pochybení s nimi konstruktivně řešením, ocením profesionální přístup apod.)

- a) ano b) ne c) někdy - dle situace d) jen někteří.

8. Jak byste hodnotil(a) svůj vztah k podřízeným sestram?

- a) vycházíme spolu dobře
b) někdy spolu nevycházíme, ale respektujeme se
c) nepanují mezi námi dobré vztahy – často jsme v konfliktu
d) nevycházíme spolu – některé sestry v kolektivu jsou problematické osobnosti.

9. Domníváte se, že dobrý vedoucí pracovník by se měl zajímat o soukromé problémy svých zaměstnanců?

- a) ano, je to dobré pro fungování kolektivu

- b) ano, pokud to zaměstnanci není nepříjemné
- c) ne, je to jejich soukromá věc
- d) ne, soukromý život by neměl mít vliv na profesionální výkon.

10. Myslíte si, že v kolektivu na vašem oddělení vládne příjemná pracovní atmosféra?

- a) ano, často
- b) většinou ano
- c) jen někdy
- d) ne, vůbec.

11. Jaké TŘI vlastnosti, z vlastní zkušenosti, považujete za nejdůležitější pro práci staniční sestry?

Schopnost empatie, upřímnost, otevřenost, cílevědomost, pečlivost, zodpovědnost, výkonnost, vyrovnanost, důslednost, spolehlivost, svědomitost, trpělivost, schopnost sebeovládání, samostatnost, tvořivost?

12. Cítíte se ve funkci staniční sestry pracovně přetížena?

- a) ano (co je toho důvodem):
- b) ne
- c) někdy ano.

13. Máte raději, když:

- a) Vám pravidla a instrukce úkolů předem stanoví zaměstnavatel
- b) když můžete udělat něco nového a stanovíte si svůj vlastní postup
- c) když jsou pravidla a instrukce jasně dána, ale je mi umožněna určitá volnost v pracovní tvořivosti
- d) jasně stanovené instrukce zaměstnavatelem mi usnadňují komunikaci s podřízenými odvolávám se na pravidla a nařízení.

14. Které TŘI sociální schopnosti a dovednosti, z nabízených možností, považujete za nejpodstatnější v práci staniční sestry? (zakroužkujte)

Uznání platnosti lepšího argumentu, schopnost kompromisu, schopnost řídit a vést, ochota naslouchat, komunikace a kooperace, schopnost změnit roli, systematický postup, racionální práce, asertivita, smysl pro pořádek, schopnost koncentrace, řešení problémů, ovlivňování svých podřízených, schopnost jednání a prezentace, promýšlení důsledků práce, řízení a hodnocení sebe samého, kreativita, snášení zátěže.

15. Domníváte se, že sociální kompetence jsou významné pro vaši práci?

- a) ano, určitě
- b) někdy asi ano
- c) ne, nepovažuji to za důležité
- d) nevím, co si pod tím mám představit.

16. Naplňuje Vás vnitřně práce staniční sestry?

- a) ano, jsem spokojená
- b) ano, ale někdy mi práce připadá moc náročná a cítím se vyčerpaná
- c) ne, nejsem spokojená
- d) jiná varianta:

17. Cítíte se jisti při rozhodování v pracovních záležitostech?

- a) ano, důvěřuji si
- b) ano, odvaha patří k mé silné stránce
- c) většinou ano, jen občas pochybuji
- d) většinou si nejsem moc jistá.

18. Jak přijímáte nová pravidla a nařízení, změny?

- a) nedělá mi to potíže, ochotně se jim podřizuji
- b) mám raději, když jich je co nejméně či nejsou žádná
- c) nová nařízení nemám ráda, často mi připadají jako nedůležitá
- d) hůře se přizpůsobuji novým pravidlům.

19. Jak řešíte konfliktní situace na oddělení?

- a) snažím se jim vyhýbat
- b) snažím se urovnávat konflikty klidnou domluvou
- c) otevřeně je řeším, i když je mi to nepříjemné
- d) nebojím se konfliktního střetu – čelím situaci
- e) jiná varianta:

20. Řešíte-li problém zaviněný podřízenými:

- a) analyzujete chyby a hledáte možnosti nápravy
- b) hledáte viníka či viníky
- c) zjišťujete co nejvíce informací o daném případě
- d) snažíte se najít souvislosti mezi situací, osobou a problémem

- e) přebíráte zodpovědnost za chyby svých podřízených
- f) jiná varianta:

21. Plánujete si svůj čas – program dne, týdne či měsíce?

- a) ano, pravidelně – každý den
- b) nepravidelně - tehdy, když se mi nahromadí hodně práce
- c) ne, nepovažuji to za důležité
- d) ne, při řešení úkolů a postupů práce se řídím intuicí – poznám co je důležité.

22. Umíte říci radikálně NE, máte-li hodně práce a Vaši nadřízení či podřízení Vás o něco požádají?

- a) ano, rozhodně
- b) ne, ale cítím se provinile
- c) ne, ráda něco udělám pro druhé
- d) ne, nedokáži to, i když pak nestíhám svoji práci.

23. Dokážete odhadnout důsledky svých jednání s podřízenými?

- a) ano
- b) většinou ano
- c) ne
- d) někdy jsem překvapena důsledky.

24. Procenty vyjádřete, jaké množství času vaší práce tvoří následující kompetence.

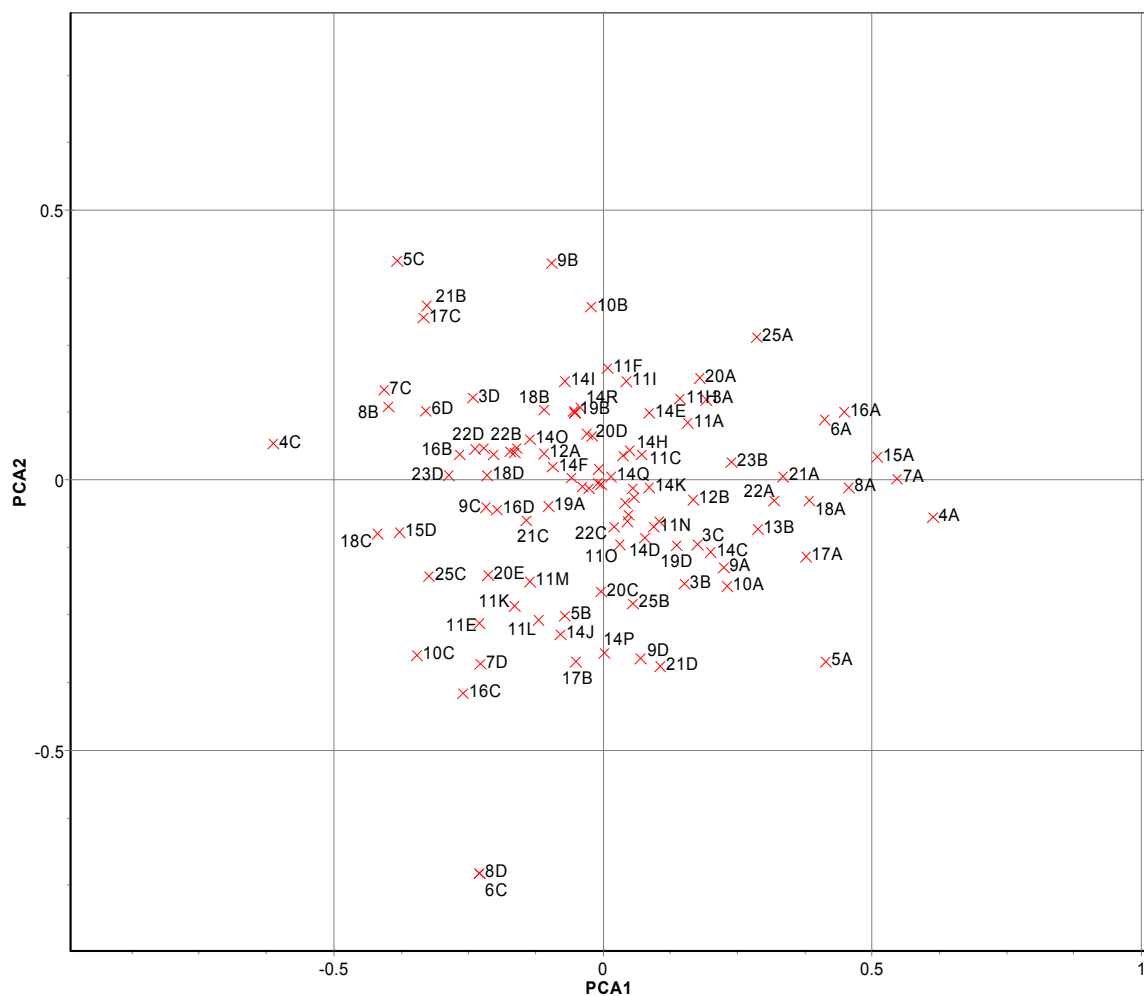
Přiřaďte prosím procenta k uvedeným kompetencím tak, aby součet byl 100%:

- a) odborné kompetence
- b) metodické kompetence – organizační a materiální
- c) sociální kompetence.

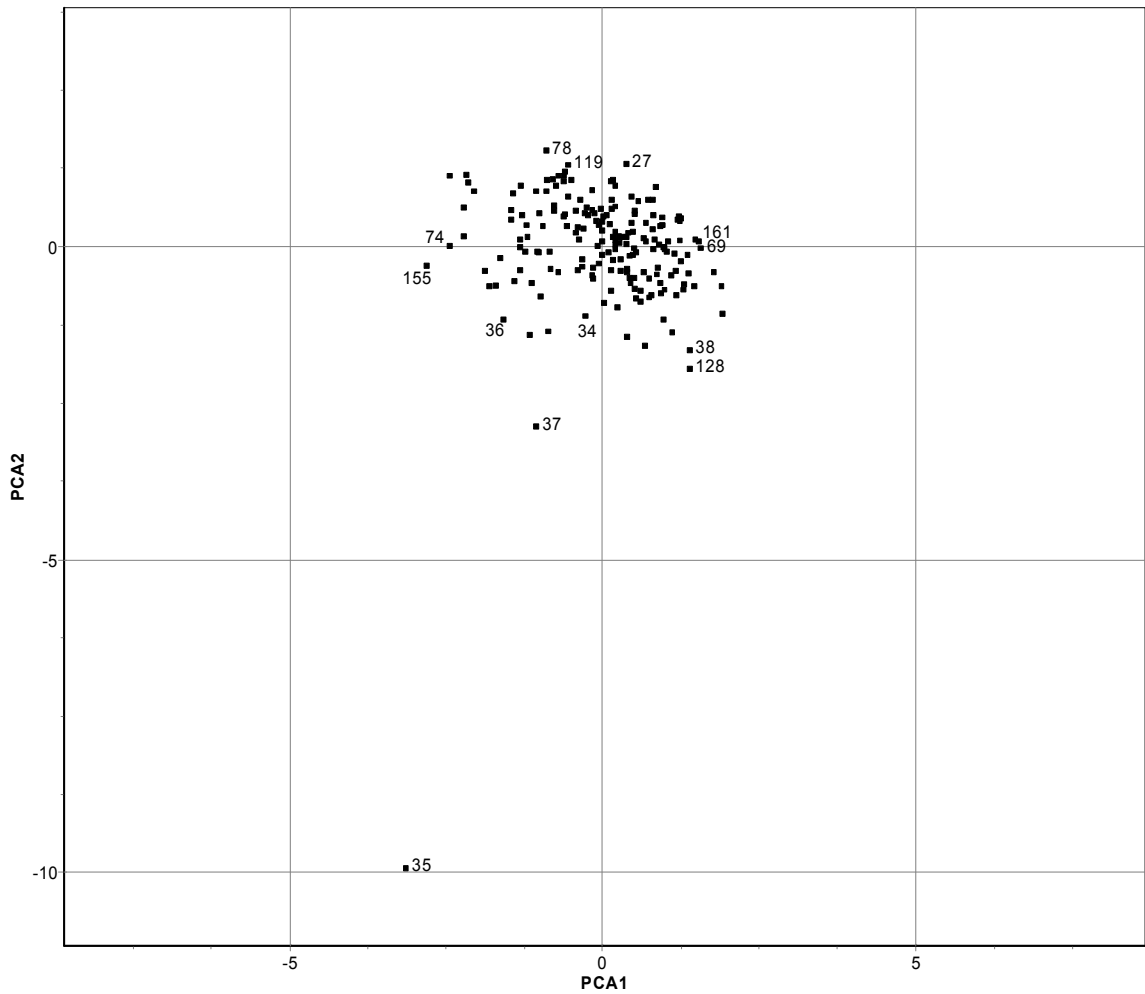
25. Uvítal(a) byste nějaké proškolení – formou kurzu, přednášky či semináře – v sociálních kompetencích?

- a) ano, určitě
- b) ne, děkuji
- c) možná bych o tom uvažovala.

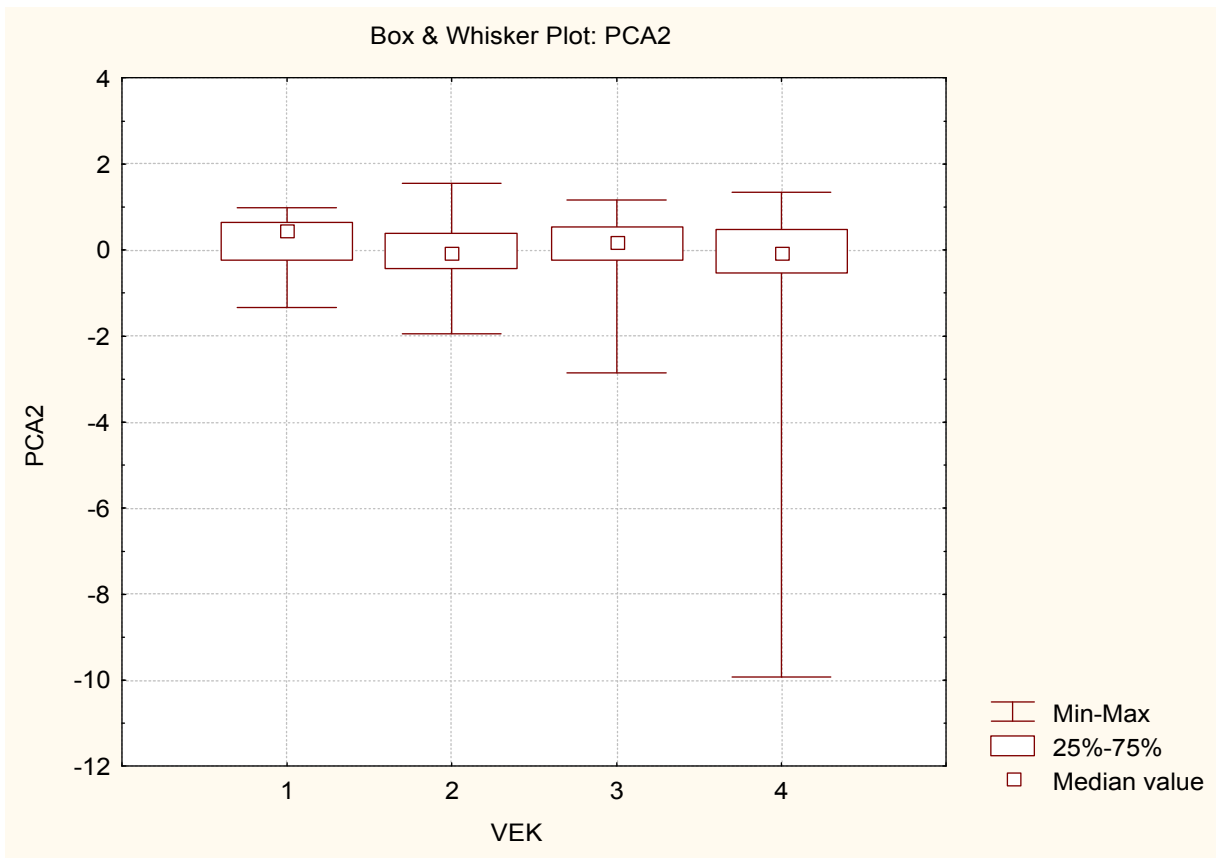
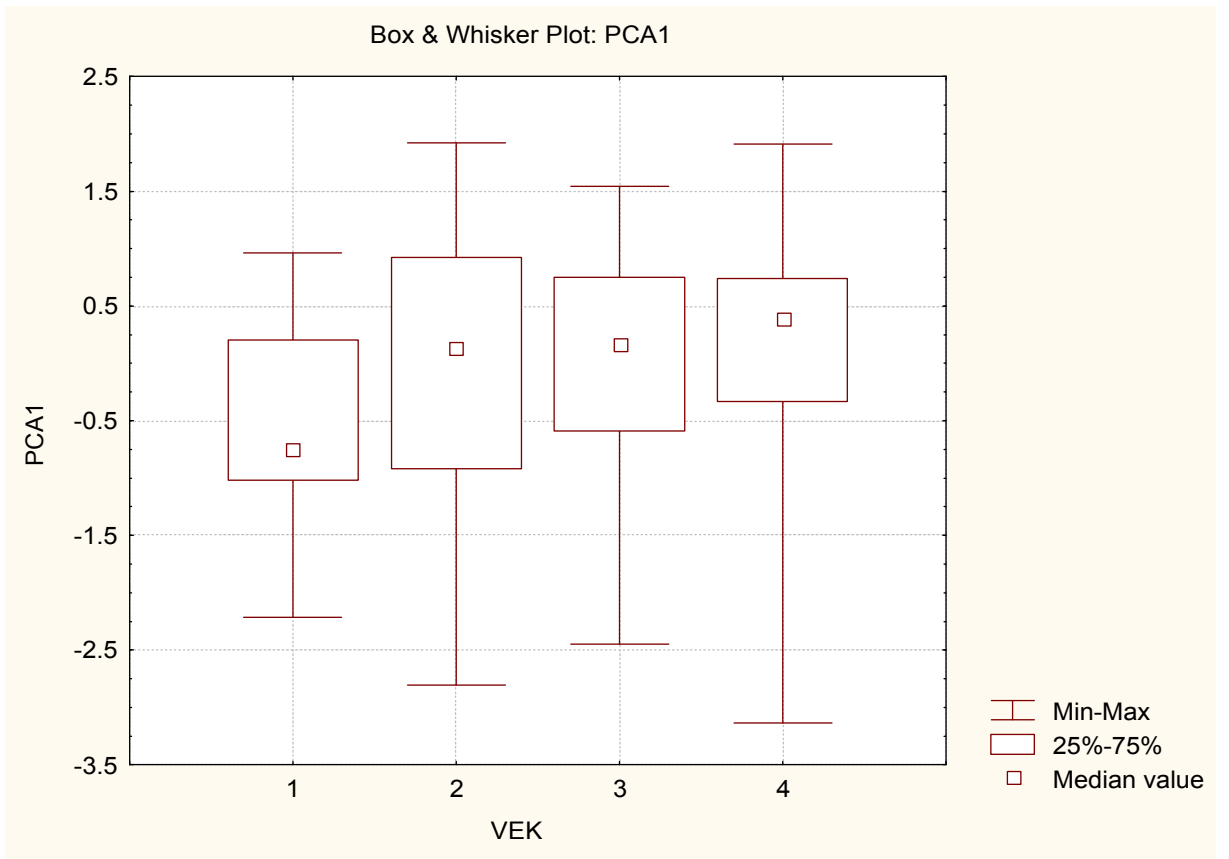
Příloha č.2 Statistické zpracování výsledků výzkumu

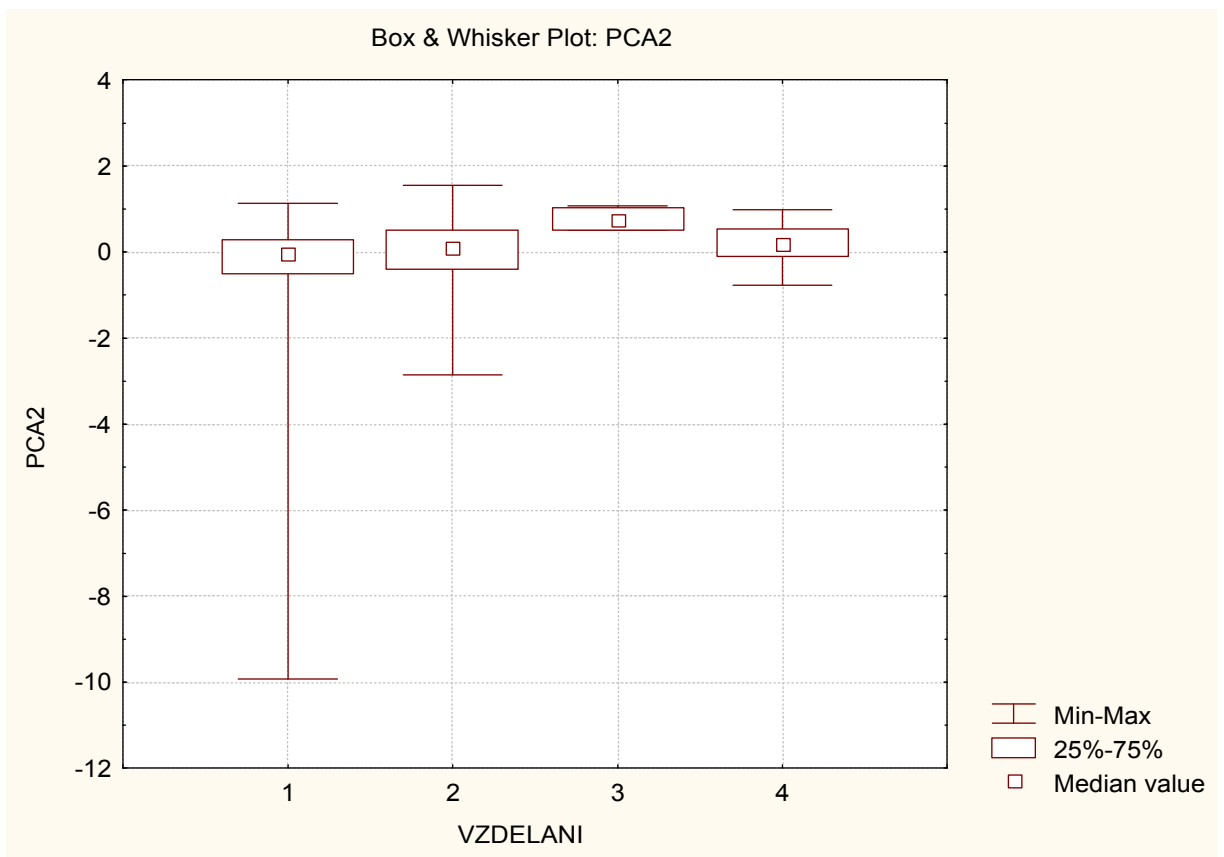
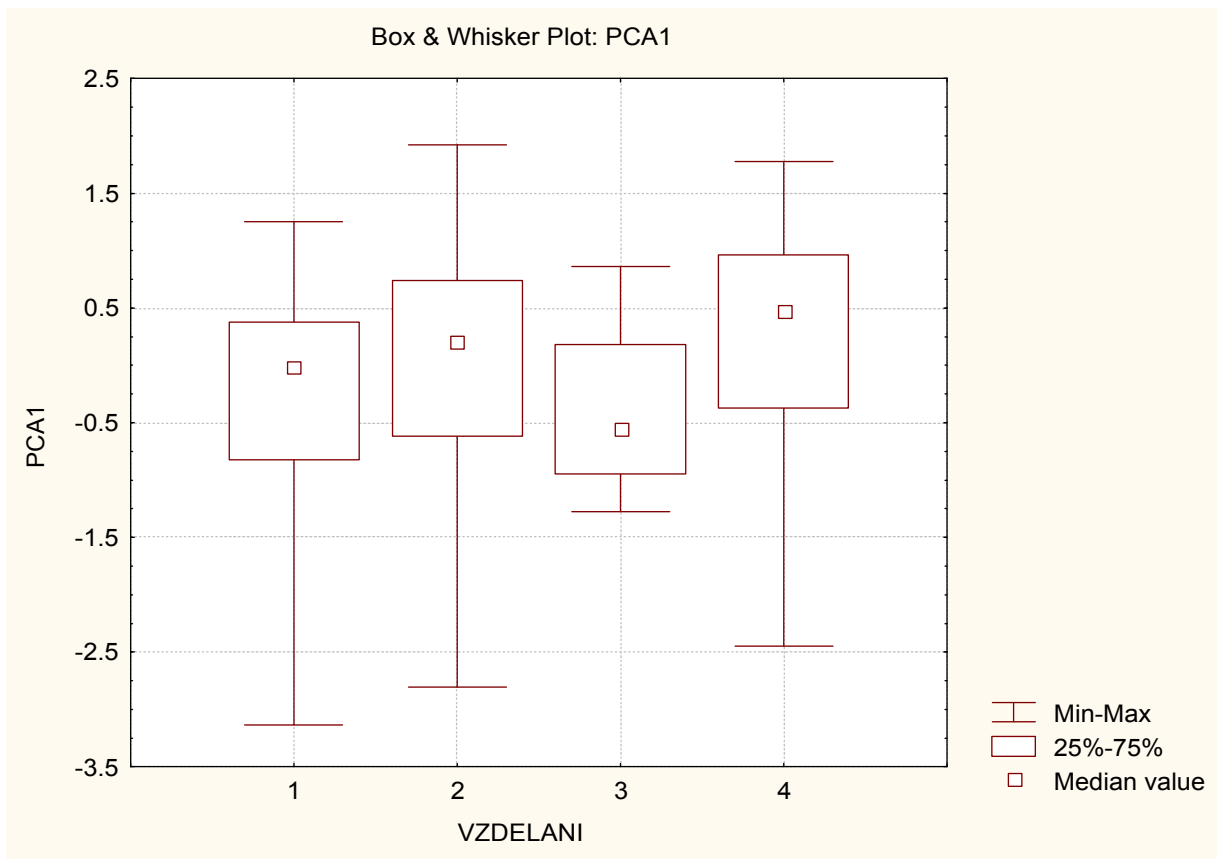


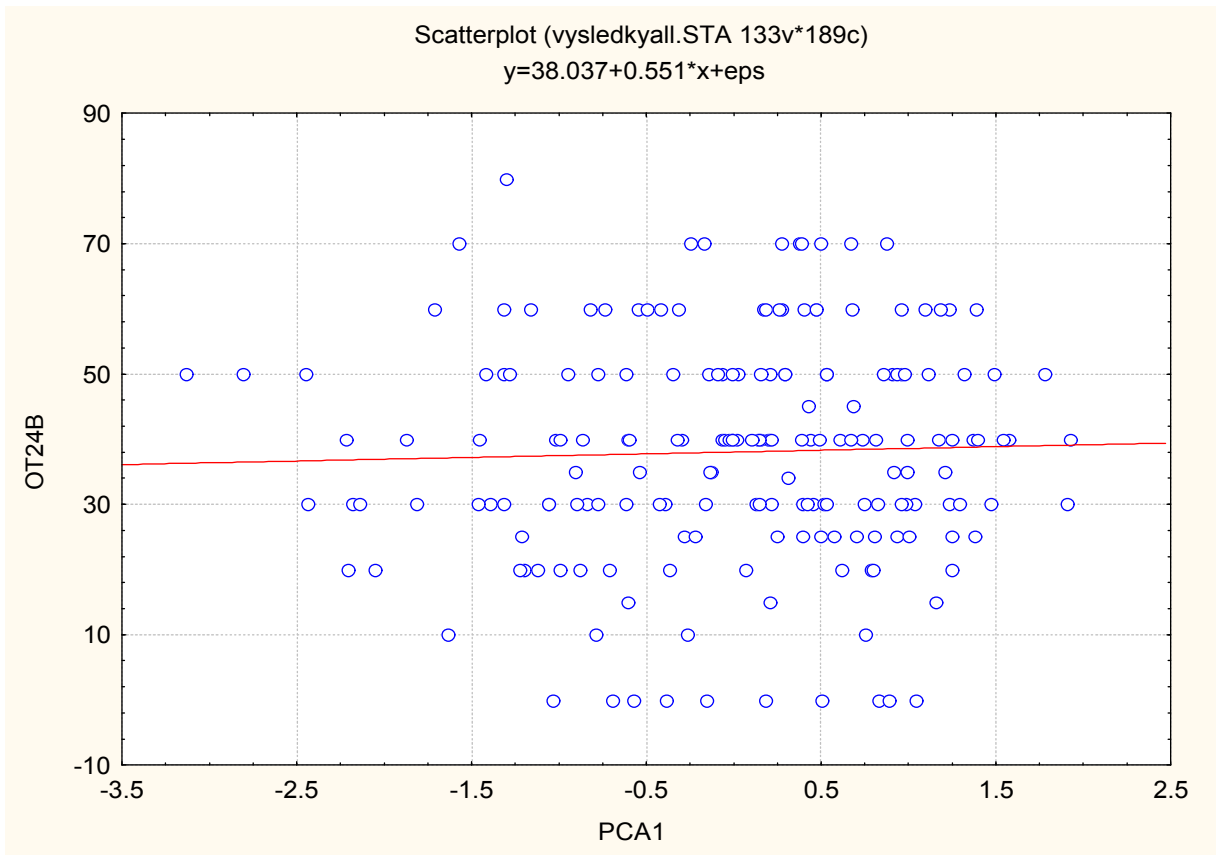
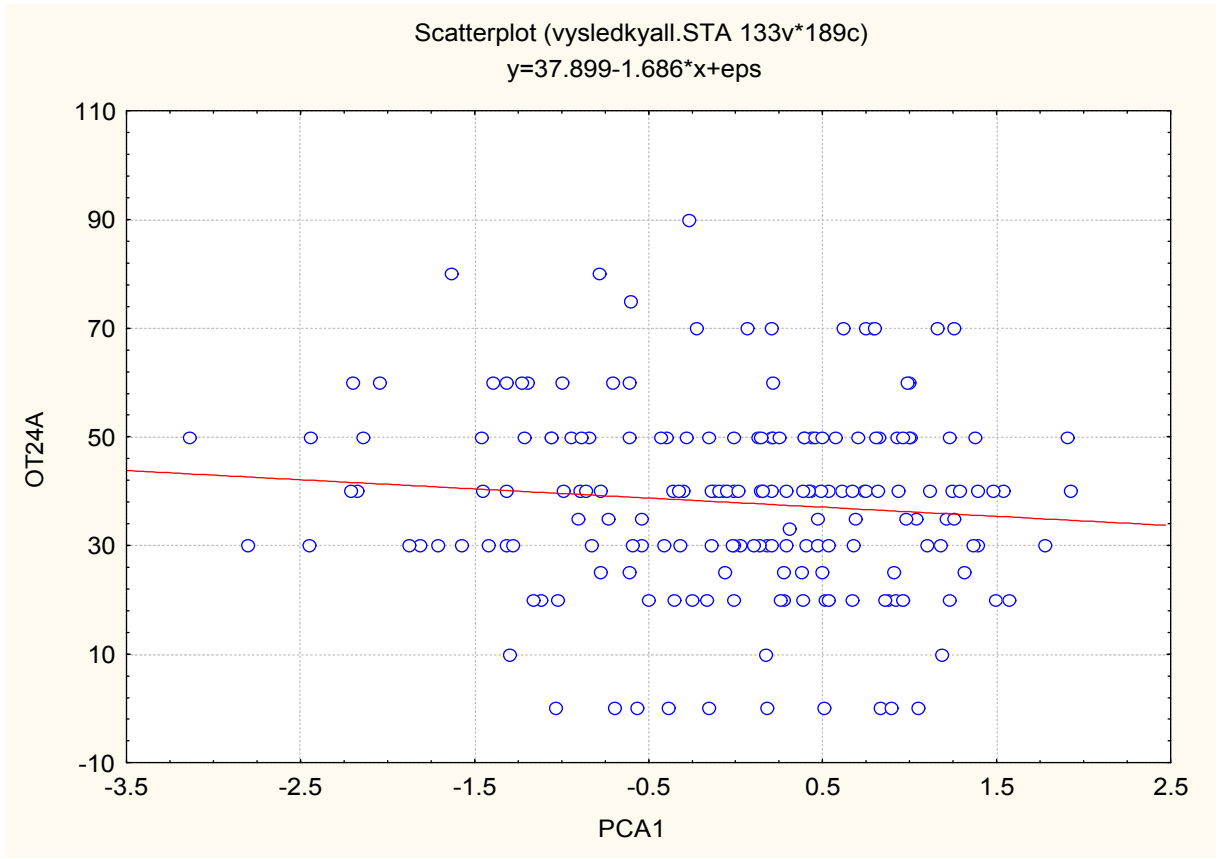
Výsledky analýzy dotazníků metodou hlavních komponent (Principal component analysis - PCA). Zobrazen je ordinační prostor prvních dvou ordinačních os a umístění jednotlivých odpovědí v tomto prostoru.

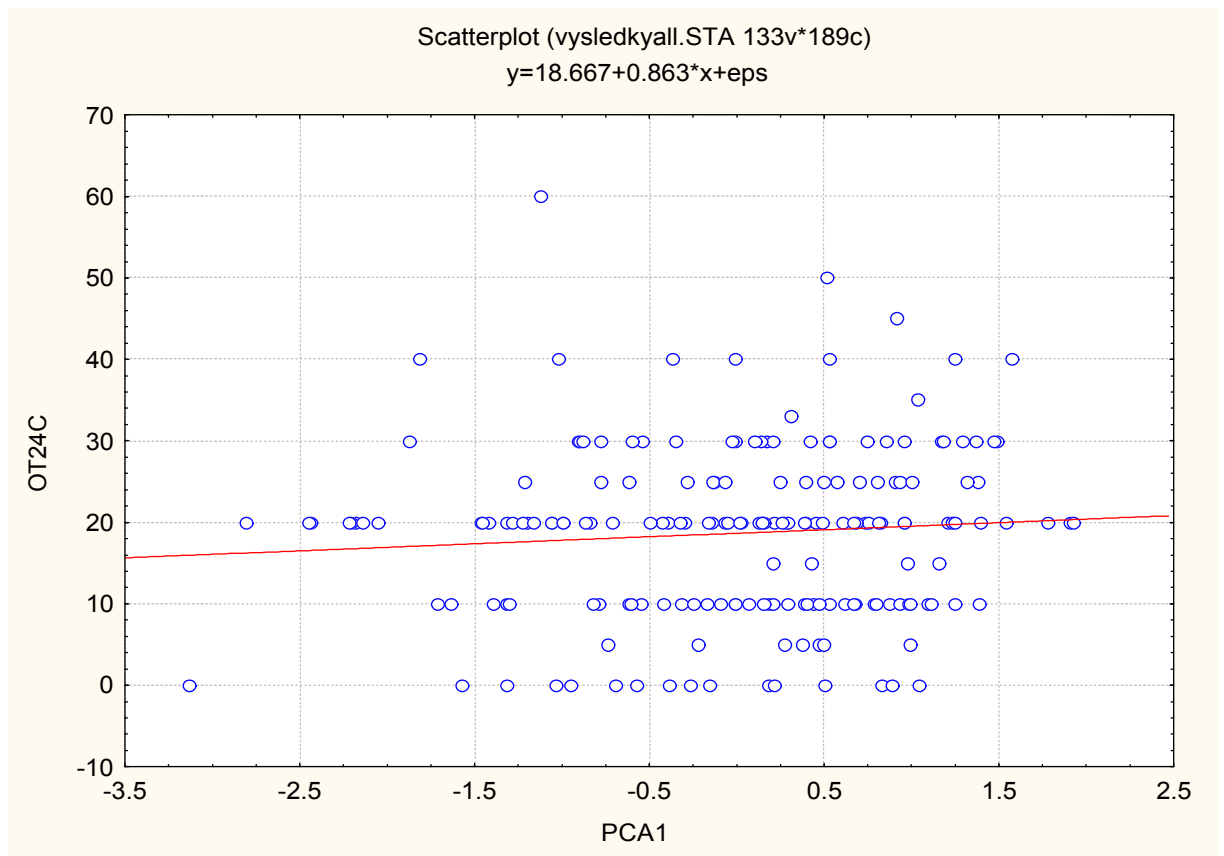


Výsledky analýzy dotazníků metodou hlavních komponent (principal component analysis - PCA). Zobrazen je ordinační prostor prvních dvou ordinačních os a umístění jednotlivých dotazníků v tomto prostoru. Čísla dotazníků typických pro jednotlivé významnější typy dotazníků jsou označeny.

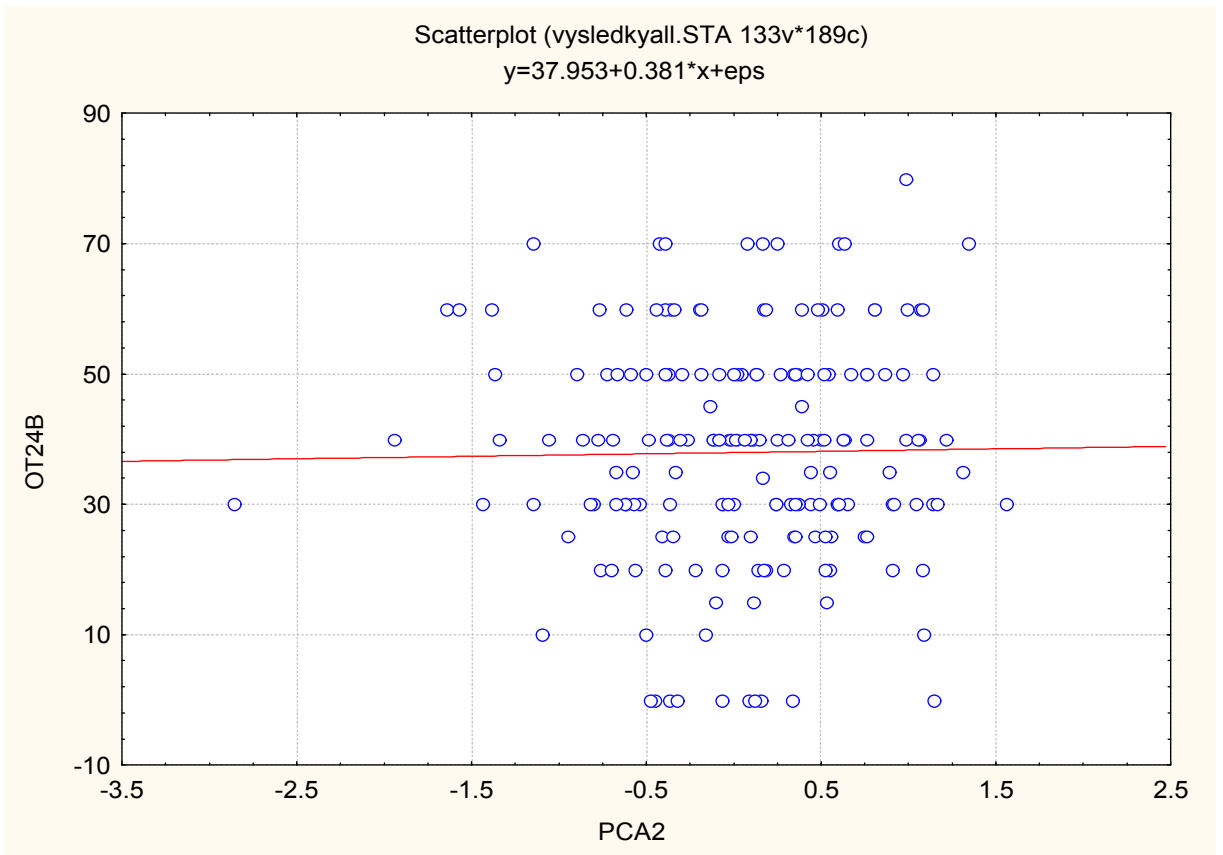
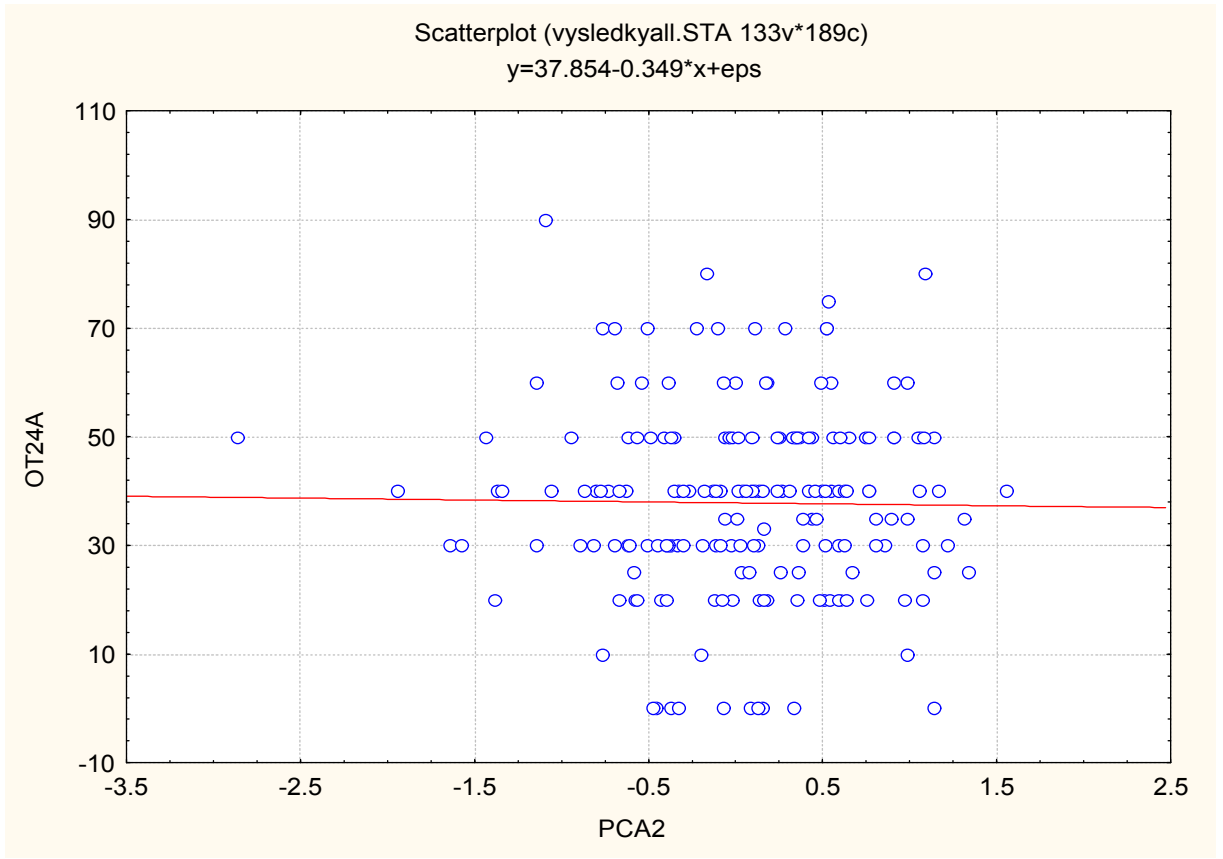


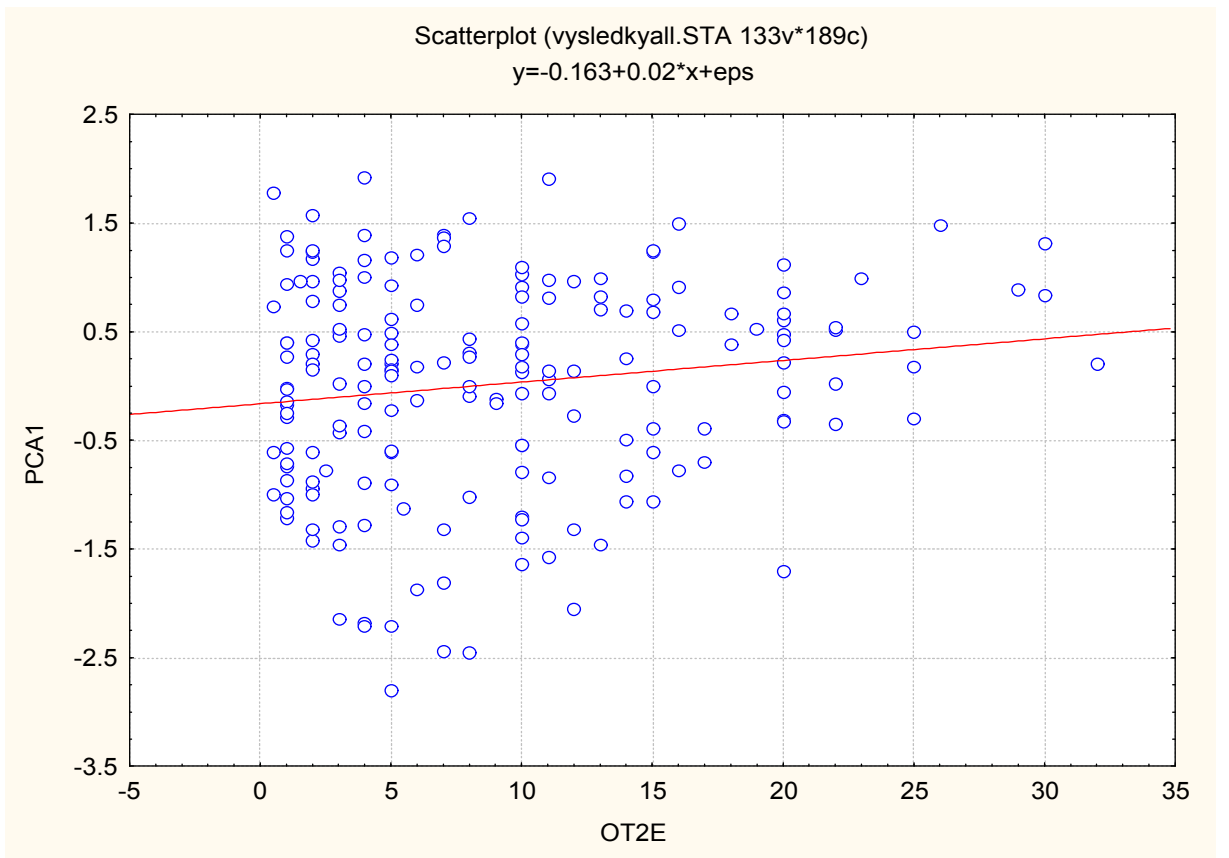
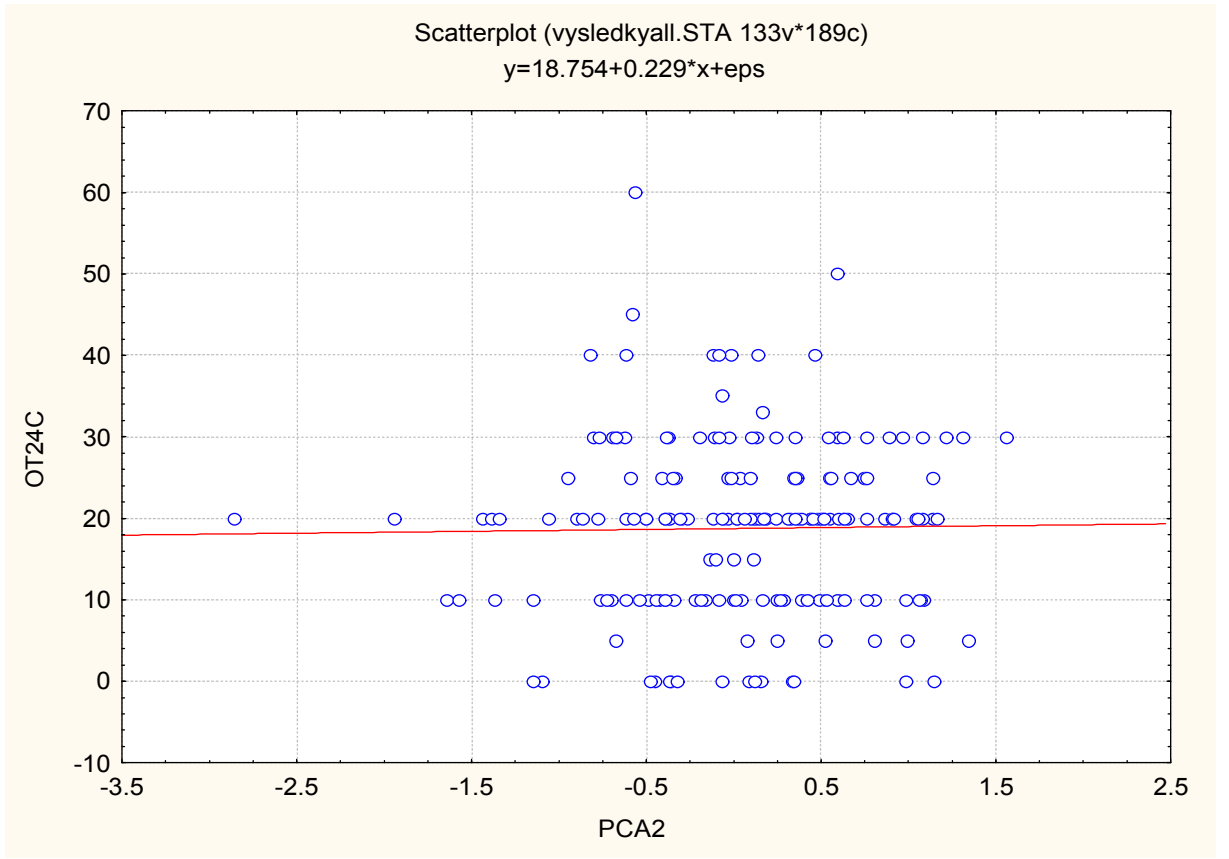






Následující graf - vyloučena extrémní odpověď





Scatterplot (vysledkyall.STA 133v*189c)

$$y=0.083-0.003*x+eps$$

