

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

Zdravotně sociální fakulta

## **KONFLIKTY V PRÁCI SESTRY MANAŽERKY**

bakalářská práce

vedoucí práce: **Ing. Iva Brabcová**

autor práce: **Radka Bambasová**

2007

## **Abstract**

### *Resolution of conflicts in a hospital – the role of a nurse-manager*

Nurse-manager is a person, who supervises a group of workers and is responsible for the work progress. There are always conflicts that a nurse-manager has to deal with. Most of the conflicts are of a personal character. One can divide these conflicts into intrapersonal, interpersonal, group and inter-group ones. From the psychological point of view conflicts can be divided into imagination-, opinions-, attitude- and interest-ones. The point is not in the conflict itself but in the way the nurse-manager copes with it. Choice of a right strategy can guarantee a successful conflict resolution and proper care for patients. Relationship management depends mostly on the manager personality. Also her skills and abilities matter.

The goal of this paper was to find out whether interpersonal conflicts are the most common ones the nurse-manager has to deal with. The second goal was to describe the way the nurse manager leads people during conflict resolutions. The last but not least goal of this work was to find out if the nurse-manager had been skilled for the conflict resolutions before she started her job. To get data for my work I distributed questionnaires among nurse-managers from hospitals in Ceske Budejovice and Pisek. Upon collected information three hypotheses were formulated: Firstly, interpersonal conflicts are common in the profession of a nurse-manager. This hypothesis was confirmed. All conflicts depend on the people involved in the conflict. Secondly, nurse-managers pursue a democratic style of managing. This hypothesis was confirmed. Finally, nurse-managers are not fully trained for conflict resolutions before they start their job. This hypothesis was also confirmed. Most of the interviewed nurse-managers admitted that they do not know the right procedure during conflict resolutions.

I would like to present my work during seminars, presentations and articles in the press. I would also like to offer my paper to the top management in hospitals where they can use it as a guide for better conflict resolution and for training purposes.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Konflikty v práci sestry manažerky*“ vypracovala samostatně a použila jen pramenů, které cituji a uvádím v příložené bibliografii.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b) zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné databázi STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích a na jejich internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 30. 8. 2007

.....

podpis studenta

Poděkování:

Děkuji Ing. Ivě Brabcové za cenné rady, podněty a připomínky při psaní bakalářské práce a hlavně pak za trpělivost.

## Obsah:

Úvod .....	3
1. Současný stav.....	4
1.1. Konflikty .....	4
1.1.1. Rozdělení konfliktů.....	5
1.1.2. Fáze konfliktu.....	7
1.1.3. Řešení konfliktů .....	8
1.2. Sestra manažerka.....	10
1.2.1. Charakterové vlastnosti sestry manažerky .....	10
1.2.2. Pracovní náplň sester manažerek.....	11
1.2.3. Tým .....	13
1.3. Styl vedení.....	14
1.3.1. Moc .....	15
1.3.2. Styl.....	15
1.3.3. Typy manažerů dle komunikace .....	18
1.3.4. Motivace.....	19
1.4. Konflikty sestry manažerky.....	20
1.4.1. Problémový zaměstnanec .....	21
1.4.2. Konflikt mezi sestrou a lékařem.....	22
2. Cíle práce a hypotézy .....	24
2.1. Cíl .....	24
2.2. Hypotézy .....	24
3. Metodika .....	25
3.1. Použité metody .....	25
3.2. Charakteristika zkoumaného souboru .....	26
4. Výsledky.....	27
5. Diskuse .....	57

<b>6. Závěr .....</b>	<b>62</b>
<b>7. Seznam použité literatury .....</b>	<b>64</b>
<b>8. Klíčová slova.....</b>	<b>67</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>68</b>

## Úvod

V dnešní době prodělává zdravotnictví a v případě sester i ošetrovatelství velké změny, které se dotýkají všech. Jsou to i sestry manažerky, jichž se změny týkají. Není to jen změna v názvu jejich funkce, kterou jsme dříve vedli v patrnosti jako hlavní, vrchní či staniční sestra, ale je to i změna v obsahové složce jejich práce. Jsou to vlastně ony, kdo by měly být nositelkami změn a to těch změn, jež by vyvedly naše zdravotnictví k „lepším zítřkům“, kde každá změna je výzva, posun vpřed a ne problém či hrozba. Měly by být bojovníky za zkvalitnění ošetrovatelské péče a spokojenosti klienta, za vylepšení ekonomické stránky ve zdravotnictví a v neposlední řadě za zvýšení prestiže samotného povolání sestry mezi lidmi.

Proměna je tedy nevyhnutelná. Každá změna pak může přinést, a dost často tomu tak je, konfliktní situaci. Konflikt vzniká většinou mezi dvěma osobami či ve skupině a může jít o střet zájmů či představ nebo názorů. Tento konflikt musí zúčastněné strany řešit a ještě lépe vyřešit ke spokojenosti všech. Je to opět sestra manažerka, která by měla umět rozpoznat vznik konfliktu a jeho průběh. Měla by to být ona, kdo si osvojí práci v krizových situacích jako je nedostatek ošetrovatelského personálu, problémový klient či problémový zaměstnanec, aniž by to narušilo chod oddělení a kvalitu ošetrovatelské péče.

Zvládat správně jednotlivé techniky řešení konfliktu a učit i ostatní přímé zodpovědnosti za chod oddělení či rozvoj celé organizace je umění. Umění, které nám není dáno při narození, ale jež se získává dlouholetou praxí a vzděláváním se v oboru řízení a využívání lidských zdrojů jako potenciálu pro zkvalitnění péče. Zde můžeme vidět rezervy českého zdravotnictví a nelehkou situaci sester manažerek, jež ve většině případů nejsou řádně proškoleny, a tak připraveny na řízení a zvládání krizových situací.

V této práci se snažím zmapovat jednotlivé konflikty v práci sestry manažerky a strategie, pomocí nichž je zvládá. Jak vnímá svou pozici a zda se snaží o demokratický styl vedení, který je považován za jeden z nejefektivnějších způsobů vedení. Zda dokáže být nositelkou změn, přestože její pozice není v dnešním světě jednoduchá a očekávání jsou velká, nemluvě o nárocích na ni.

## **1. Současný stav**

Sestra manažerka je osoba, která je pověřena řídit skupinu pracovníků a je zodpovědná za výsledek skupiny. Je jmenovaná jmenovacím dekretem a je formálním vedoucím skupiny. Patří sem hlavní sestra, vrchní sestra a staniční sestra.

V práci sestry manažerky konflikty byly, jsou a budou. Jsou to konflikty malé i velké, ale především jsou to konflikty personální. Ty rozdělujeme na intrapersonální, interpersonální, skupinové a meziskupinové. Z pohledu psychologického můžeme uplatnit i rozdělení na konflikty představ, názorů, postojů a zájmů.

Problém není v tom, že konflikt je, ale jak vzniklý konflikt sestra manažerka řeší, zvládá. Správná strategie a taktika nám zaručuje úspěšné zvládnutí konfliktu a poskytnutí adekvátní ošetrovatelské péče ke spokojenosti klienta. Způsob vedení je úzce spojen s osobností manažerky.

### ***1.1. Konflikty***

Slovo konflikt je latinského původu a v latinském slovníku ho najdeme jako *conflictus, us, m*. Překládá se českým slovem srážka nebo srážení. V českém jazyce toto slovo natolik zdomácnělo, že ho ani nepocítujeme jako cizí. Mimo jiné je to slovo složené. Skládá se ze dvou částí: předpony (*con*) a hlavní části, jádra (*fligo*). Jádro slova odkazuje k slovesu *fligo*. U tohoto slovesa můžeme odlišit jeho základní, věcný, tedy konkrétní význam. Toto sloveso má pak i význam odvozený. Základní význam tohoto slovesa je: udeřit, uhodit. Odvozený, druhotný význam je: „někoho něčím zasáhnout“. Předpona *con* dodává slovesu význam v tom smyslu, že jde o vzájemné střetnutí dvou účastníků či situací, a ne o jednostrannou záležitost. *Confligere* tedy znamená podle toho nejen někoho zasáhnout, ale i vzájemně se zasahovat. Zásah lze vyjádřit jako boj, kdežto ve slově zasahovat můžeme spatřovat spíše souboj. Doslova to překládáme jako: utkat se s někým, srazit se s někým ve vzájemném zápolení. Obrazný překlad zní: zápolit, zápasit, přít se a tomu podobná slova. V podstatě jde o vyjádření současného nedělitelného nároku dvou někdy až na zcela opačných stranách stojících a diametrálně rozdílných zájemců o tutéž věc a s tím spojený boj. V češtině slovu konflikt můžeme najít synonyma jako jsou: spor, srážka, soupeření, soutěžení, neshoda,



rozkol, nesoulad, nesouhlas, nesrovnalost, mrzutost, hádka, svár, případně až rvačka, bitka, pranice a bitva. Vždy je však třeba přidat „dvou protichůdných sil“. (18,36)

Hovoříme-li o konfliktu zájmů dvou lidí, pak bychom měli pod tímto termínem spatřovat takové střetnutí zájmů dvou lidí, jež v konečném výsledku vede k úplnému nebo alespoň k částečnému splnění tužby jednoho z účastníků konfliktu. U druhé strany tak nedochází k uspokojení tužby a míra neuspokojení je v závislosti na míře uspokojení vítězné strany. Podobně je tomu i tam, kde se jedná o porovnání či konfrontaci dvou názorů, představ nebo postojů, za předpokladu, že jde o nesourodé, až zcela protichůdné názory. (21)

S konflikty se setkáváme v každodenním životě a jsou nedílnou součástí tohoto života. Na konflikty tak narážíme ve všednodenním životě rodiny, v občanském životě a zejména pak na pracovišti. Na pracovištích, kde jsou lidé po pracovní stránce na sebe navzájem odkázáni, jsou konflikty jasnou součástí jejich běžných pracovních dní. (11)

Konflikt nemusí být vnímán vždy negativně. V případech, kdy ho dokážeme správně určit a je správně řízen, může být konflikt přínosem. Tento přínos se může týkat jak samotné sestry manažerky, tak i oddělení nebo dokonce samotné organizace. Neměli bychom zapomínat, že konflikt je v psychologii brán jako jev. Tento samotný jev pak vnímáme bez negativního přízvuku. (31)

### **1.1.1. Rozdělení konfliktů**

V současné době se můžeme setkat v odborné literatuře s rozdělením konfliktů podle toho, kolik osob je zúčastněno v daném konfliktu. Dalším kritériem při rozdělování konfliktů může být psychologická charakteristika střetávajících se tendencí, čímž rozumíme představy, zájmy, názory a postoje. (18)

Nejdříve si rozdělíme konflikty podle toho, kolik osob je zúčastněno v daném konfliktu. *Intrapersonální konflikty* jsou konflikty, které se odehrávají uvnitř člověka, uvnitř jeho mysli. Musí bojovat sám se sebou, když před ním stojí obtížné rozhodování nebo zrovna dobře neví, co je právě důležité. Jsou to velmi osobní konflikty a mohou člověka pěkně potrápit a zatížit, někdy vedou až k pochybnostem o sobě samém. (11)

*Interpersonální, skupinové a meziskupinové konflikty* jsou další skupinou konfliktů. V těchto konfliktech si dvě či více osob mezi sebou nerozumějí a mohou

spolu nevycházet. U pracovních sporů a v pracovních skupinách nebo mezi nimi hrají svoji roli většinou problémy specifické pro oddělení nebo podnik. Na druhou stranu nelze opomenout i osobní aspekty, jež mají vliv na jednotlivé spory ve skupinách či mezi nimi. Tyto konflikty mohou vznikat též ze změněných pracovních vztahů, ke kterým dochází například při změně ve vedení, novém prostorovém uspořádání či reorganizaci v podniku atd. (11)

Z psychologického hlediska je možné na konfliktu hledat různé aspekty. Díky prolínání těchto aspektů se konflikty z psychologického hlediska nedají přesně rozdělit. Neboť ten či onen aspekt může být dominantní a tím se může stát, že ostatní aspekty zastíňuje tak, že to vypadá, jako by tam ani jiné konflikty nebyly. A právě tohoto jevu využijí k třídění konfliktů z psychologického hlediska. Toto členění provádím s vědomím, že skutečný konflikt v reálném životě nemá nikdy jen jednu psychologickou charakteristiku, tj. s vědomím, že skutečné konflikty jsou vždy smíšeného typu. Podle dominance té či oné psychologické charakteristiky můžeme rozdělit konflikty na konflikty představ, konflikty názorů a postojů, konflikty zájmů.(18)

*Konflikty představ* - Zde se jedná o konflikty v případech, kde dojde ke střetnutí různých počitků, vjemů nebo představ. Představy jsou a budou základním materiálem našeho uvažování.(21)

*Konflikty názorů* - V tomto případě se názor liší od představy tím, že spojíme určitou představu se soudem, jenž nám hodnotí danou situaci. Konflikt pak vzniká rozdílným názorem – pohledem dvou lidí na danou věc či předmět zkoumání apod.(19)

*Konflikty postojů* – Vše, co se kolem nás děje a je kolem nás, vnímáme s jistým citovým zabarvením. Tím, že ke svému názoru přidáme i pocitové vnímání, můžeme pak již náš názor nazývat spíše postojem. Postojem vnímáme vzniklou situaci zúčastněně.

*Konflikty zájmů* - O konfliktu zájmů hovoříme například tehdy, když dochází k porušení rovnováhy v podobě nedostatku něčeho, po čem toužíme a jsme ochotni pro to i bojovat.(18)

Lze napsat, že každý konflikt je něčím jiný. Přesto však můžeme u většiny konfliktů najít jisté společné vlastnosti. Je to dané jádrem konfliktů, které můžeme charakterizovat jako neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů. Patří sem též rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů rozdělování. (11)

### **1.1.2. Fáze konfliktu**

Vývoj konfliktů mezi lidmi má určité fáze. V těchto fázích konflikt vzniká, sílí, vrcholí a pak se buď tlumí nebo dokonce zaniká. Pro dobré řešení konfliktů je předností, když umí jedinec rozpoznat jednotlivé fáze a následně do nich nasazovat vhodné preventivní a účinné nástroje, jak konfliktu předcházet nebo jej regulovat. (21)

Nultá fáze je *fáze tzv. klidu*, kdy společnost a prostředí jsou v „dynamické rovnováze“. První fáze je *fází varovných příznaků*. Je to fáze před samotným vypuknutím konfliktu, a pokud se nám podaří tuto fázi rozpoznat, tak nemusí vůbec ke konfliktu dojít. (17)

Druhou fází nazýváme *fází odlišnosti*. Pokud zůstanou nepovšimnuty varovné příznaky, mohou se vyvinout ve stále přítomné odlišnosti. Tyto stále přítomné odlišnosti bývají zpravidla hýčkány a uměle udržovány zúčastněnými stranami konfliktu. V případě, že konflikt je povahy racionální, lze ho snadno vyřešit, ale právě v této fázi obvykle poměrně rychle získává vztahovou dimenzi a stává se tak emocionálním konfliktem. (25)

Třetí fáze je *polarita*. Dlouhotrvající problémy jsou stavěny do osobní roviny a vzájemné působení nabývá charakteru „kdo z koho“, což je náročné a nemůže to trvat věčně. Polarita tak má tendenci přerůst v separaci (4. fáze) nebo destrukci (5. fáze). Čtvrtá fáze je *separace*. V této fázi spolu účastníci konfliktu přestávají komunikovat a díky tomu dochází k nevratnému porušení rovnováhy. Díky porušené rovnováze je porušena i stabilita. Tím vzniká stav, který lze nazvat jedním slovem - krize. Jestliže spolu účastníci konfliktu nemusí žít či pracovat, může být separace poslední neboli konečnou fází konfliktu. (19)

Pátou fází konfliktu je *destrukce*. Destrukce přichází tehdy, když účastníci konfliktu mají něco společně vytvářet a při tom dochází k vyhocení separace. Destrukce může vše zničit nebo, nezpůsobí-li kolaps systému, postupně přechází přes únavové příznaky do další fáze.

Šestá fáze je *vyčerpání*. Do této fáze se můžeme dostat již ze separační fáze, aniž by proběhla destruktivní fáze. V této fázi se již konstruktivně neřeší vzniklé problémy, přestože jsou ještě živě vnímány.

Poslední neboli sedmá fáze je *latence*. Je to fáze konfliktu, která nastává při neřešení konfliktu, aniž by se cokoliv zhroutilo. V této fázi se můžeme pod léčivým účinkem času navrátit do stavu klidu a stability, tedy k nulté fázi. (25)

### **1.1.3. Řešení konfliktů**

Chceme-li správně vyhodnotit problém, musíme mít diferenciovaný pohled na věc. Máme-li se dívat rozdílnými pohledy na vzniklou situaci, potřebujeme též mít široké spektrum informací. K chybnému hodnocení může dojít hlavně v případech, kdy skutečnosti jsou vnímány pouze z jedné perspektivy, a chybějí tudíž potřebné informace pro správné vyhodnocení situace. Odpovídajícími informacemi rozumíme jak odborné znalosti, tak i všeobecné znalosti. (11)

Zda bude interpersonální konflikt úspěšně či neúspěšně vyřešen, je závislé do velké míry na způsobu, jakým k nim jejich účastníci přistupují. Důležité je též, do jaké míry účastníci konfliktu rozhodují o výsledku. Na základě položení si dvou jednoduchých otázek: „Kontrolují účastníci proces řešení konfliktu?“ a „Kontrolují účastníci výsledek řešení konfliktu?“ a zodpovězení si těchto otázek, můžeme získat různé alternativy, jak řešit konflikty v nastalých případech. (21)

Někdy řešení konfliktu spočívá v nečinnosti, lze též užít slovo *pasivita*. Někdy se nám pasivita oplácí, protože to, co včera vypadalo jako velice důležité, se dnes může jevit jako okrajové a ve světle budoucnosti nevýznamné. V tomto případě však nemáme dle výše uvedených otázek pod kontrolou ani proces, ani výsledek řešení. Dokonce někdy díky pasivitě můžou vzniknout škody, které již nebudeme moci napravit.

O *delegaci* hovoříme, když řešení konfliktu svěříme někomu jinému. Této možnosti řešení konfliktu využíváme vždy, když se obrácíme kupříkladu na soud, na experta nebo na nadřízeného. Při tomto způsobu řešení konfliktu opět nekontrolujeme ani proces, ani výsledek. (18)

Konflikt lze řešit i náhodnou volbou jako je los. Od dvou předchozích metod řešení konfliktu se *náhoda* liší tím, že již kontrolujeme proces řešení. Máme možnost rozhodnout například o tom, jaké bude provedení náhodné volby a kdy lze očekávat výsledek řešení. Na tomto způsobu řešení se musí dohodnout obě zúčastněné strany. Výsledek řešení však obě strany nemají pod kontrolou. Zúčastněné strany konfliktu vlastně „přenechaly“ rozhodnutí na náhodě - losu. Výhodou tohoto řešení je jeho rychlost a v případě dodržení pravidel i nenapadnutelnost výsledku. (25)

Konflikt můžeme též řešit *mediací* nebo *facilitací*. Jsou to dva podobné procesy, kdy dochází k přímému jednání mezi stranami konfliktu a při řešení konfliktu je nutné i zapojení neutrálních odborníků na procesy řešení konfliktů. Odborníci (mediátoři a facilitátoři) mají přenesené právo regulovat, za jistých domluvených podmínek, proces jednání. Na co nemají právo odborníci, je právo rozhodnout o výsledku řešení, to si ponechávají zúčastněné strany konfliktu. Pokud má řešený konflikt povahu emociální, mluvíme o mediaci. Jde-li o rozumový konflikt, pak příslušný proces označujeme jako facilitace. Mediátor, jenž je nositelem člověčiny – emociální složky v konfliktu, mívá větší možnost určovat proces řešení, oproti tomu facilitátor často bývá v pozici poradce a vhodný postup řešení spíše jen nabízí a urychluje samotné řešení. (19)

U *vyjednávání* a *projednávání* lze říci, že se jedná o ideální způsob řešení konfliktů. Zúčastněné strany kontrolují jak proces, tak i výsledek řešení. Podstatou této metody je přímá komunikace mezi nimi. Pojem vyjednávání se vztahuje k řešení konfliktů s emocionální převahou a projednávání pak pro řešení konfliktů s racionální převahou. Můžeme říci, že u vyjednávání a projednávání platí stejný vztah jako mezi mediací a facilitací. (21)

*Násilí* - z pohledu otázek položených na začátku lze říci, že strany, jež se účastní konfliktu, se do jisté míry podílejí i na rozhodnutí o procesu „řešení“, na druhou stranu o výsledku mívají obvykle jen omezený vliv rozhodovat. Ve slušné společnosti těch, kteří konflikty řeší, je tento způsob řešení konfliktů nepřipustný. Jedná se jak o fyzické, tak i psychické násilí. Násilně dosažené výsledky jsou považovány za neoprávněné. (4)

Pro všechna legitimní řešení konfliktů máme dvě zásadní omezení a obě právě souvisejí s násilím. Za prvé způsob řešení konfliktů nesmí být násilný. V praxi to znamená, že výsledku se musíme dobrat mírumilovnou cestou a všichni, jež se konfliktu účastní, s ním svobodně souhlasí. Druhé omezení se týká výsledku řešení. Výsledku řešení nesmí být dosaženo násilím a nesmí docházet k poškození ostatních. Tím máme na mysli i ty strany, jež se řešení konfliktu přímo nezúčastnily, neboli „třetí strany“. Tato omezení jsou rozhodující při řešení konfliktů. Umožňují nám posoudit, zda zvolený postup při řešení konfliktů je přijatelný a obhajitelný před společností. Slouží nám jako rychlé a jednoduché vodítko, zda se v těch či oněch konkrétních případech jedná o etické řešení konfliktů. A v neposlední míře mají tato omezení i nezanedbatelný pragmatický význam, neboť řešení, která mohou účastníci konfliktu svobodně akceptovat, bývají stabilní a dlouhodobě udržitelná. (25)

Schopnost čelit konfliktům a úspěšně je řídit posiluje pozici jak v okruhu spolupracovníků, tak i u nadřízených či podřízených. To nás přivádí k pojmu management konfliktů, který lze přeložit jako řízení konfliktů, a mohl by být chápán i jako způsob zvládnání konfliktů. Jak toto jedinec zvládá, je jedním z rozhodujících faktorů úspěchu v jeho pracovní kariéře. (31)

## ***1.2. Sestra manažerka***

Za sestru manažerku lze považovat hlavní, vrchní a staniční sestru. V jiné literatuře se můžeme setkat s označením jako je ředitelka pro ošetrovatelskou péči či náměstkyně pro ošetrovatelskou péči v případě hlavní sestry. Pro staniční sestru se pak v některých organizacích používá označení úseková sestra. Za sestru manažerku považujeme každou sestru, jež je pověřena úkolem vedení. (28,31)

### ***1.2.1. Charakterové vlastnosti sestry manažerky***

Sestra manažerka by měla mít charakterové vlastnosti jako každá jiná sestra. Mezi nejdůležitější charakterové vlastnosti sestry patří duševní vyrovnanost a sebeovládání, schopnost rychle se rozhodovat, čestné jednání a pravdomluvnost, smysl pro čistotu a pořádek, umění jednat s lidmi a další. (16)

*Duševní vyrovnanost a sebeovládání* – Sestra manažerka by měla na každého blahodárně působit svým klidem. Nemá, ba dokonce nesmí se nechat vyvést z rovnováhy ničím, co její postavení a pracovní náplň přináší.

*Schopnost rychle se rozhodnout* – Sestra manažerka se může jako každý jiný zdravotnický pracovník dostat do situace, kdy se musí neprodleně rozhodnout pro určitý pracovní postup nebo řešení problému. Tato schopnost se samozřejmě zvyšuje s rostoucími zkušenostmi a odbornými znalostmi. Rozhodné vystupování sestry manažerky přispívá ke zvýšení její autority a respektu u okolí. (27)

*Čestné jednání a pravdomluvnost* – I sestra manažerka by se měla umět přiznat k chybě, již udělala. Jedná čestně, je upřímná a přímá.

*Smysl pro čistotu a pořádek* – Čistota a úprava pracovního prostředí je výrazem pracovní kultury jak sestry manažerky, tak i sester na pracovišti. (16)

*Umění jednat s lidmi* – Sestra manažerka se neustále pohybuje mezi lidmi. Má možnost je vhodným způsobem ovlivňovat, snaží se o vytvoření příjemného pracovního prostředí pro spolupráci. Sestra manažerka je tou, jež umí snadno navazovat kontakt s druhým člověkem. (28)

Od sestry manažerky se očekává, že bude mít odbornou kvalifikaci, včetně vzdělání v managementu. Bude důsledná ve všech svých aktivitách a povinnostech, které jako sestra manažerka má. Sestra manažerka by měla být schopným leaderem, který má vizi, odvalu, umí pozitivně nabíjet ostatní sestry a jasně prezentuje úkoly, cíle. Sestra manažerka podporuje týmovou práci a sama inspiruje k iniciativě. (20)

### ***1.2.2. Pracovní náplň sester manažerek***

Hlavní sestra odpovídá za kvalitu ošetrovatelské péče a organizaci práce ošetrovatelského personálu. Je součástí Top manageringu a spolupracuje s ředitelem nemocnice na vizi ošetrovatelství v nemocnici. Poradní sbor tvoří vrchní sestry jednotlivých nemocničních oddělení. (16)

Vrchní sestra organizuje a kontroluje kvalitu práce sester na oddělení, jehož vedením byla pověřena. Tak jako je hlavní sestra blízkou spolupracovnicí ředitele či hlavního lékaře, je vrchní sestra spolupracovnicí primáře či vedoucího lékaře oddělení při zajištění chodu oddělení. Po dohodě s ním dohlíží na organizační systém práce

ošetřovatelského personálu, jenž je vhodný pro dané oddělení, a kontroluje kvalitu poskytované ošetřovatelské péče. Jejím úkolem je též rozepisovat služby a vypracovávat pracovní náplně. Další náplň práce je vypracovávání harmonogramu práce příslušného oddělení atd.

Staniční sestra stojí v čele ošetřovatelské jednotky, jestliže je oddělení rozděleno na vícero ošetřovatelských jednotek. Organizuje práci sester, ošetřovatelek i pomocného personálu. Zodpovídá za to, jak je systém ošetřovatelské péče na ošetřovatelské jednotce zabezpečován. Pravidelně kontroluje kvalitu poskytované péče na své jednotce. Především dbá na dodržování hygienických předpisů. Je zodpovědná za zajištění dostatečného množství pomůcek, léků a prádla na pracovišti. (27)

Mezi aktivity sestry manažerky patří organizace ošetřovatelské péče. Plánuje si jednotlivé činnosti ošetřovatelské péče. Snaží se tyto činnosti koordinovat, aby byla péče co nejefektivnější. Sestra manažerka rozděluje kompetence a aktivity personálu. (21)

Důležitou aktivitou sestry manažerky je komunikace. Díky komunikaci lze získat a následně předat potřebné informace, které jsou nezbytné pro správné poskytování ošetřovatelské péče. Komunikace by měla být jednak na úrovni oddělení, jednak by se na ni nemělo zapomínat ani v rámci mezioborové spolupráce, kam patří i oddělení ve své podstatě technická a administrativní-logistická. Sestra manažerka nezapomíná na komunikaci s klienty. (2,33)

Sestra manažerka má i další činnosti, které jsou spjaty s řízením aktivit oddělení a s celkovými náklady organizace. Do celkových nákladů patří příjem, strava s dietním režimem, hygiena pokojů, participace na ošetřovatelskou péči, odchody a řízení mimořádných událostí.

Sestra manažerka hlídá a usměrňuje spotřebu biochemického materiálu a vybavení. Zodpovídá za objednávky, kontrolu údržby. Plánuje nové vybavení či obnovu stávajícího.

Dbá o řádné vzdělání a vzdělávání personálu či jeho aktuální proškolení. Řídí dodržování kompetencí jednotlivých členů ošetřovatelského týmu a dohlíží na něj. (21)



Hlavní, vrchní či staniční sestra se tedy musí zajímat nejen o kvalitu ošetrovatelské péče, ale zejména se musí zajímat o způsob a efektivitu, s jakou je poskytovaná ošetrovatelská péče. Nelze vyvyšovat jeden aspekt na úkor druhého. Dost často se stává, že dochází k prosazování kvality na úkor produktivity a eventuelně efektivity. Moderní sestra manažerka řídí své sestry a také je vede. (13)

### **1.2.3. Tým**

Slovem tým rozumíme tři a více jedinců, kteří jsou naladěni na stejnou vlnu a mají pocit, že k sobě patří, mají pocit společného vědomí. Lze považovat za ideální, když jedinec, např. i sestra manažerka v průběhu života najde kladný, a tím i správný vztah ke svému pracovnímu týmu, kde může pak plně rozvinout své schopnosti. (15)

Všichni se snaží dosáhnout společného cíle. V pracovním kolektivu – týmu se většinou dodržují nepsaná pravidla, podle kterých se všichni snaží pracovat bez nátlaku a z vlastní vůle. Lze též napsat, že jednotliví členové týmu jednají podle svého uvážení. Důležitou roli v týmu hraje vedoucí týmu. Na osobnosti vedoucího týmu hodně záleží. Záleží i na jeho stylu, který uplatňuje při vedení týmu. Je dokázáno, že podstatně lepších výsledků dosahují týmy, jejichž vůdce mají pozitivní myšlení a umí pozitivním přístupem přimět ostatní, aby jej následovali či rádi plnili úkoly, které jim zadal. (34)

Z pozorování a výzkumů byly identifikovány dva typy vůdců. Prvním typem je *vůdce týmový*, tento vůdce záměrně a hlavně vědomě omezuje svou roli a odmítá neomezenou možnost vlády jednoho člověka. Oproti tomu *sólový vůdce* vše řídí a kontroluje sám. Z praxe je však známo, že sólových vůdců je podstatně více než týmových vůdců. (4)

Jestliže chceme, aby tým fungoval tak, jak má, a byl úspěšný, je i správné rozdělení rolí v týmu důležité. Úspěšnost je přímo zvláště úměrná počtu rolí: čím více je rolí v týmu, tím je větší pravděpodobnost, že tým bude úspěšný. Rozdělení a správný poměr rolí se odvíjí od cíle či činností každého pracovního týmu. Dost často se stává, že jedna osoba v týmu zaujímá současně vícero rolí, čemuž se nevyhneme u malých týmů a může to být i výhodou. Stejně tak se i stává, že neexistuje striktní rozdělení rolí.

Určitým úskalím pro správně fungující tým by však mohla být situace, kdy se klíčové role začínají dublovat. (35)

Při rozdělování - pojmenování rolí se můžeme řídit podle toho, jak se jedinec chová k ostatním v týmu, jak přistupuje k řešení problémů či podle jeho typických postojů při řešení úkolů. Tím nám vzniknou role jako je *konceptor* neboli usměrňovač, který vytváří pravidla a rámec práce. *Koordinátor* se vyznačuje schopností nasměrovat ostatní ke společnému cíli. *Novátor* neboli myslitel přichází s novými nápady. Další rolí je *zdrojař*, který je nadšeně a dynamicky jednající jedinec. *Hodnotitel* zase působí velice seriózně a opatrně. *Pracant* je jedinec se smyslem pro praktičnost a disciplínu. *Humanizátor* má za úkol být oporou týmu. V týmu může být i člověk s velkou energií dokončit projekt či úkol, jenž je pozitivní a vnímavý k detailům, označujeme ho jako *dotahovače*. Toto je nástin rolí dle Belbina. (17 )

### ***1.3. Styl vedení***

Sestra manažerka se potýká s otázkou, jak všechny co možná nejúčinněji přimět, aby dělali, co od nich chce, nebo naopak nedělali, co nechce. Vedení a řízení není totéž, i když se dost často stává, že jsou tyto dva pojmy zaměňovány či považovány za synonyma. Pod proces řízení bychom si měli zařadit plánování, organizování a kontrolu. Zaměřujeme se na logickou, racionální a rozumovou stránku věci. Na rozdíl od toho se vedení zabývá motivací, energetizací a působením, jež mají na zaměstnance takový vliv, že dokáží změnit své postoje či chování. (31)

Jaký styl bude užit sestrou manažerkou ovlivňují faktory, jako je například okamžitá situace, ve které se sestra manažerka nachází. Zda jde o standardní situaci, či se jedná o mimořádnou událost. Zda žádá splnění závazných pokynů nadřízeného, aniž by se podílela na tvorbě těchto nařízeních, a tak je ve stejné pozici vykonavatele jako ostatní členové týmu a zároveň předávacem jeho pokynů. Dalším faktorem je ochota podřízených respektovat záměry sestry manažerky. V neposlední míře pak styl vedení ovlivňují osobní vlastnosti sestry manažerky (tolerance, puntičkářství, respekt atd.). (21)

### **1.3.1. Moc**

Možno říci, že podstatou vedení je tedy vliv, který má sestra manažerka na chování podřízených. Tento vliv lze též nazvat mocí. Američtí psychologové Frencha a Raven rozlišují šest tipů moci. (31)

*Odměňovací moc* je založena na přesvědčení podřízených, že když přijmou za své přání nadřízeného, budou zákonitě odměněni nebo z toho budou mít jiný prospěch.

*Donucovací moc* vychází z předpokladu, že vedoucí má schopnost - moc potrestat ty, kteří se nepodřídili či vzepřeli jeho přáním, nebo je neodměnit. (4)

*Legitimní moc* je založena na samotném postavení nebo hodnosti vedoucího. Podřízení v tomto případě uznávají, že vedoucí má právo rozhodovat díky tomu, že má jisté postavení v organizaci.

*Odbornou moc* získá vedoucí tím, že přesvědčí své podřízené o znalostech, dovednostech a zkušenostech, zkrátka o své odbornosti. (29)

*Informační moc* se získá v případě, že důležité informace vlastní pouze vedoucí.

*Vztahová* – jinak též osobní kouzlo vedoucího, které podřízení vnímají jako prostředek k jejich ovládnutí. Síla této moci je založena na úctě, náklonnosti či sympatiích a též obdivu. (31)

Moderní sestra manažerka by se měla snažit při vedení využívat více odměn, neopomínat svou vlastní odbornost, neustále získávat - vyhledávat nové informace a především dát na lidský přístup k pracovníkům. Vše výše zmíněné vede k jejich loajalitě. (15)

### **1.3.2. Styl**

Dostáváme se k samotným stylům vedení. V literatuře se můžeme setkat s různými definicemi stylů a s jejich různými klasifikacemi. Obecně se stylem vedení rozumí způsob, jak vedoucí přistupuje k podřízeným. (34)

Nejznámější je klasifikace amerických badatelů Lippita a Whitea, která rozlišuje tři styly: vedoucí – autokrat, vedoucí – demokrat a vedoucí, který uplatňuje nezúčastněný styl. (Škrlovi, 2003, s. 265)

*Autokrat* je vedoucí, který se vyznačuje tím, že sám vytváří a formuluje úkoly bez toho, aniž by se s někým poradil, a k jejich provedení nutí bez diskuse všechny.

Neobjasňuje, proč daný úkol podřízení plní, a podřízení většinou ani neznají cíle, které si vedoucí vytýčil. Neakceptuje potřeby svých podřízených. (4)

Vedoucí – *demokrat*. Tento vedoucí se snaží o maximální spolupráci se svými podřízenými, kdy jednotlivé kroky, úkoly a v neposlední míře i cíle a vize oddělení s nimi konzultuje. Jednotlivé úkoly rozděluje dle kvalifikace a zkušeností jednotlivých členů týmu. Udržuje s pracovníky přátelské vztahy, zajímá se o jejich problémy, a to jak pracovní, tak i osobní, snaží se zjistit jejich potřeby a podpírá je v jejich uspokojování. (35)

Vedoucí, který uplatňuje *nezúčastněný styl*. O takovém vedoucím hovoříme tehdy, když se vyhýbá rozhodování. Pokud doopravdy nemusí, tak nezasahuje do činnosti podřízených a ani neprovádí důslednou kontrolu. Skutečnost je taková, že nechává pracovníky, aby se řídili sami. (31)

Z výše uvedených stylů je jednoznačně nejlepším stylem demokratický styl, který nám pomáhá jak k dosahování vytýčených cílů, tak i k dostatečné spokojenosti jednotlivých pracovníků. U autoritativního vedení se můžeme setkat též s dosažením cíle, ale bohužel na úkor nespokojenosti pracovníků. U nezúčastněného stylu vedení nám může řízení v začátku vycházet, protože části pracovníků tento styl bude vyhovovat. Tímto stylem se však zpravidla nedosáhne dobrých pracovních výsledků. (4)

Americký vědec Likert rozlišil čtyři různé styly vedení: vykořisťovatelsko-autoritativní styl, benevolentně autoritativní styl, konzultativní styl, participační styl. Tyto styly se od sebe navzájem liší podle toho, jak velkou měrou se podílí podřízení na řídicím rozhodování. Podřízení se mohou podílet s minimální účastí, tehdy hovoříme o vykořisťovatelském stylu, až po maximální účast podřízených v případě participačního stylu. (17)

Při dalším rozdělení stylu používáme vícero dimenzí, které jsou u vedoucích pracovníků zastoupeny v různé míře a podle jejich intenzity zastoupení vzniká styl vedení. Představitelem tohoto rozdělení je tzv. teorie manažerské mřížky (Blake, Moutone), kdy autoři vycházejí z dvou odlišných dimenzí a sice zájmu o výkon a zájmu o lidi. (20)

Každou tuto dimenzi pak autoři rozdělili dle míry zastoupení na škále od 1 do 9 a vznikly různé styly vedení. Pro názorný příklad uvedu několik stylů:

Styl první, pro který je charakteristický nízký zájem o výkon a nízký zájem o lidi, označujeme ho jako „*ochuzené řízení*“. Při tomto stylu manažeři uplatňují jasná pravidla, dbají na dodržování předpisů, což vede k tomu, že se drží zpátky a zůstávají neutrální. Neovlivňují příliš dosahování cílů a ani klima na pracovišti. Tento styl bychom mohli dle prvního rozdělení přirovnat ke stylu nezúčastněnému. (31)

Styl druhý s nízkým zájmem o produkci, ale vysokým zájmem o lidi, tzv. „*klubové řízení*“. Zde je viděn především lidský prvek. Manažeři o všem uvažují se zřetelem na spolupráci a nechávají pracovníkům značnou volnost, neboť věří ve schopnosti svých pracovníků. Jejich jednání je klidné a přátelské. Podporují své pracovníky a silně ovlivňují pracovní klima. Tento styl můžeme též označit jako „charitativní“. (15)

Styl třetí – Vysoký zájem o výkon, ale nízký zájem o lidi. O tomto stylu hovoříme jako o „*podřízenosti autoritě*“ . Vedoucí pracovníci stanovují co nejvyšší cíle. Mají na zřeteli produktivitu a omezování nákladů, což znamená, že jsou silně orientováni na výkon. Jsou tvrdí na sebe i podřízené. Věří více ve své schopnosti než ve schopnosti podřízených. Prosazují své vlastní názory, aby silně ovlivnili dosahování cílů. Na druhou stranu se nesnaží ovlivnit interpersonální vztahy a potřeby pracovníků. Tento styl má hodně společného s autoritativním stylem z výše uvedené klasifikace. (31)

U čtvrtého stylu vidíme vysoký zájem o výkon a vysoký zájem o lidi, který označujeme jako „*týmové řízení*“. Zde manažeři zdůrazňují dle situace více mezilidské vztahy nebo produktivitu a kvalitu práce. Podporují pracovníky v dosažení cíle, ale ne za cenu nepříznivých vztahů na pracovišti. Mají jasné představy a vize o tom, čeho chtějí dosáhnout a kam jde oddělení. Vyhledávají nové nápady a sledují priority. V případě neúspěchu hledají příčiny problémů. Můžeme napsat, že silně ovlivňují dosahování cílů a i samotné klima na pracovišti.(4)

Styl pátý se odlišuje od předchozích extrémních-okrajových stylů tím, že nemá takové jasné vyhrazení na stupnici a vedoucí pracovníci uznávají tzv. „*zlatou střední*

*cestu*“. Vedoucí pracovníci s tímto stylem se snaží činit realistická rozhodnutí, byť mají někdy daleko k dokonalosti. Berou ohled i na názory jiných, přestože je to názor odlišný, a snaží se najít řešení v těchto případech. Snaží se o uspokojivé řešení konfliktních situací a o to, aby se pracovní morálka udržela na přijatelné úrovni. Výkon pak drží nad požadovanou hranicí. Tento styl vedení lze označit za realistický nebo též lidský styl s dostatečně demokratickým nábojem. (35)

Další styl označujeme jako byrokratický, kdy se sestry manažerky opírají o směrnice a nařízení z vedení a dohlíží na jejich dodržování. U autoritativního stylu vidíme bezpodmínečné dodržování nařízení bez konzultace s ostatními. Opakem je partnerský styl, který lze označit i jako demokratický. Při liberálním stylu sestry manažerky ovlivňují činnost podřízených minimálně. Jestliže se sestry manažerky nedělí s podřízenými o úkoly a jsou jimi zavaleni, pak hovoříme o sisyfovském stylu vedení. Typ Kilimandžáro znamená, že zdůrazňují závažnost a rozsáhlost své práce. (21)

Jak již zde jednou zaznělo, možností, jak rozdělit styly vedení, je mnoho a záleží na tom, kolik kritérií či proměnných si zvolíme při určování - rozdělování stylů. Jsou tací jedinci, kteří argumentují tím, že nelze najít optimální rozdělení stylů, pokud nevezmeme do úvahy konkrétní situace, ve kterých se dané styly uplatňují a nevyhodnotíme je. (19)

Úspěch sestry manažerky je do značné míry založen na dovednostech, jako jsou efektivní komunikace, anticipace a řešení problémů, rozvíjení interpersonálních vztahů nebo schopnosti efektivně řešit problémy mezi zaměstnanci. Neřešení konfliktů může vážně narušit vztahy na oddělení. Proto by se setra manažerka vždy měla zamyslet nad tím, jak konflikty úspěšně řešit a pokud možno jim předcházet. Ať již jde o styk se spolupracovníky, nadřízenými, pacienty či s veřejností, vždy jde o verbální nebo neverbální komunikaci. (Škrlovi, 2003, s.308)

### ***1.3.3. Typy manažerů dle komunikace***

Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat a lze říci, že na kvalitě komunikace záleží úspěch jak jednotlivce, tak i celku – společnosti, zařízení. V případě vnitrofiremní komunikace se jedná především o efektivní využívání zdrojů. (33)

Podle toho, jak vedoucí nakládají s informacemi, které se jim dostávají, rozlišujeme vedoucí *na pošťáky* – jsou to jedinci, které označujeme též jako *předavače*. Předávají cizí myšlenky, rozhodnutí, písemnosti bez toho, aby se podíleli na řízení. Poznáme je podle pronášení vět: „...nadřízení nám přikázali...“, „...přišel příkaz shora...“ Lze to aplikovat i z druhé strany, kdy problém jen tlumočí jiným jménem. Správně by se měli s problémem seznámit, popřípadě vyřešit a pak plně podřízené či vedoucí informovat. (14)

Jako *černé díry* označujeme manažery, u kterých všechna sdělení a informace mizí jako v černých dírách. U těchto typů manažerů se dočkáte vždy mlčení bez ohledu na to, jaký typ komunikace použijete. Lze použít i lidové označení mrtvý brouk. (4)

*Hradby* – tak lze nazvat manažery, kteří okolo sebe staví hradby nedotknutelnosti. Představitelem tohoto typu manažera je úředník z Kafkova románu *Zámek*, kterého nikdo neviděl, nikdo se k němu nemohl dostat, ale tento člověk všechno řídil a všechno ovlivňoval. (35)

Při jízdě na kole musíte dole šlapat a nahoře se hrbit. Jako *jezdci na kole* se chovají manažeři, kteří jsou na jedné straně velice úslužní až podlézaví před svými nadřízenými a na druhé straně se chovají jako despotové ke svým podřízeným. Ne nadarmo se říká o agresivních a arogantních manažerech, že mají malé sebevědomí a doma jsou často pod pantoflem. (14)

#### **1.3.4. Motivace**

Motivace je souhrn skutečností, jež mají za úkol vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či způsobu chování. Slovem motivace se často označuje nejen proces, ale i samotný výsledek. Lze tak označit i fakt, že něco existuje, např. onen zmíněný pozitivní přístup. (22)

V našem případě o motivaci můžeme hovořit jako o podněcování zaměstnanců k dobrovolnému podávání optimálních výsledků či výkonů. (26)

Sestra manažerka hraje důležitou roli v případě motivace oddělení. Platí zde stejné obecné pravidlo o motivaci, a sice: když není sestra manažerka sama motivována, nemůže motivovat sestry na oddělení. Jestliže o správnosti myšlenky, programu nebo rozhodnutí sama pochybuje, nemůže přesvědčovat ostatní. (31)

Pro inspiraci a motivaci jednotlivce nebo skupiny musíme být nejen sami motivováni, ale musíme znát jejich motivační síly, pochopit, jak fungují, a v neposlední míře tyto síly využít. (8)

Motivovat zaměstnance je třeba v případech, kdy oddělení prochází krizovými situacemi a tato situace se dá ještě obrátit k lepšímu. Motivovat sestry v případech, když už je nezvratně rozhodnut výsledek, plán, postup, je holý nesmysl a bude to mít spíše obrácený efekt. (26)

Co motivuje sestry? Sestry jsou na tom stejně jako většina lidí. Podle Maslowa to nejsou pouze peníze a odměny, ale sestry touží po uznání a pocitu, že jsou součástí něčeho – tzv. pozitivní interakce mezi jednotlivci a týmy na oddělení. Sestra může mít potřebu být součástí i velkých celků, jako je celé zdravotnické zařízení. Sestra manažerka by měla dohlížet na to, aby prostředí, ve kterém sestry pracují, skutečně uspokojovalo jejich základní lidské potřeby. Prostředí a atmosféra musí být takové, aby se v nich sestry mohly cítit šťastně. Díky tomuto pocitu pak budou jistě podávat nejlepší výkony. A právě za vytvoření kladného a radostného prostředí odpovídá převážně sestra manažerka.

Jestliže je na oddělení pozitivní a radostné prostředí a k tomu se přidá motivační vůdcovství, dochází k snazšímu dosažení cíle a k podpoře rozvoje maximálního potenciálu zaměstnance, který je schopen podávat neuvěřitelné výkony. (31)

#### ***1.4. Konflikty sestry manažerky.***

Sestry manažerky si mají být vědomy možných konfliktů na oddělení a věnovat pozornost již nastalým konfliktům. Jsou sestry manažerky, které se záměrně vyhýbají řešení problémů. Je to zejména tehdy, když není zcela známa příčina problémů. Vždyť věnovat se problému znamená, že se vědomě přiznáváme, že problém existuje, a to není vždy příjemné. (4)

Na oddělení vznikají konflikty z různých důvodů. Jednou je to kvůli odlišným přesvědčením, postojům. Dalším důvodem může být rozdílný cíl, priority, metody, informace. Podruhé to může být díky nápadům, interpretacím skutečnosti, povahám, potřebám, zájmům nebo motivům. Sestry se pohybují v prostředí nemocí a umírajících,



kde se potkávají s lidmi, již jsou emociálně a citově hluboce poznamenáni. V těchto případech jsou sestry vnímány jako bezpečný přístav a hromosvod nejen pro jejich emoce, ale i pro frustrace jejich příbuzných. Připočteme-li k tomu konflikty mezi sestrami samými, zjistíme důvod, proč je pro sestry manažerky důležité seznámit se se způsoby řešení interpersonálních konfliktů. (31)

#### ***1.4.1. Problémový zaměstnanec***

Práce s lidmi pro sestru manažerku představuje jednu z největších výzev, se kterou se potkává každý den, a tak neustále řeší, jak tuto výzvu správně zvládnout. Patří sem problémy jako je absentérství, neochota spolupracovat, nízká produktivita, klinická nekompetence, emoční problémy nebo problémy s alkoholem atd. Tyto problémy by měla sestra manažerka začít řešit dříve, než to bude mít vliv a dopad na organizační kulturu a samotný chod oddělení. (19)

Problémoví lidé mohou být součástí pracovního týmu sestry manažerky, ale mohou to být i lidé z ostatních týmů. Tito lidé pak způsobují, že již tak náročná práce zdravotnického personálu se stává ještě náročnější. Podle zákona pravděpodobnosti se vždy najde na pracovišti někdo, kdo nebude mít sympatie někoho z týmu. A v neposlední řadě to může být právě sestra manažerka, která bude vnímána jako problémový zaměstnanec svými spolupracovníky. (3)

Chování těchto lidí často vede k nestabilitě oddělení, jež se projevuje netěšením se do práce, nižší produktivitou a úpadkem morálky. Problémový jedinci mohou narušit vzájemné vztahy stejně úspěšně jako voda a led pevnou skálu. Bez ohledu na to, jak dobře sestra manažerka vychází s ostatními zaměstnanci a pacienty, s „problémovým“ zaměstnancem nemusí být úspěšná. (4)

Problémové zaměstnance lze zjednodušeně a tím i přehledněji rozdělit podle tří základních vzorců chování. V prvním případě se jedná o zaměstnance s nekontrolovatelným, ale přístupným chováním. Jeho chování je nevhodné, má nevhodný humor, ale je možné s ním komunikovat.

Pak se můžeme setkat se zaměstnancem, jenž má kontrolované chování, ale je nepřístupný. Cíleně zraňuje, je dominantní, vědomě narušuje atmosféru a bohužel s ním nelze mluvit o těchto problémech.

Poslední typ je zaměstnanec, který se chová nekontrolovatelně a ještě je nepřístupný. Nekomunikuje v týmu, izoluje se a hlavně nespolupracuje. (31)

Cílem sestry manažerky není trestat nebo jakýmkoliv způsobem postihnout problematické zaměstnance. Sestra manažerka by sestram měla pomáhat při zlepšování jejich výkonu. Podporovat je při udržení vysokého standardu ošetrovatelské péče na oddělení. Aktivně pomáhat při vytvoření podpůrného prostředí, ve kterém by každá sestra měla podmínky pro poskytování co nejkvalitnější péče o pacienty a pro osobní růst. Sestra manažerka by neměla řešit problém pouze v jeho konečném pojetí, ale měla by se zajímat o příčinu. (25)

Důležitá je efektivně vedená dokumentace o každém zaměstnanci. Nelze si myslet, že stačí uchovávat informace o jednotlivých zaměstnancích pouze v paměti sestry manažerky. Je nutná jasná, věcná a objektivní dokumentace. Každý zápis musí obsahovat datum, čas a stručný popis incidentu. (4)

Sestra manažerka by si měla uvědomit, že pracovat s problémovými zaměstnanci není jednoduché a změnit chování, postoje je velice těžké. Díky existujícím směrnicím a platným zákonům jsou možnosti manažerky v oblasti postihování zaměstnanců omezeny a často se nelze ubránit frustracím. Sestra manažerka by měla proto využívat běžné principy získané z klinické praxe. (31)

#### ***1.4.2. Konflikt mezi sestrou a lékařem***

Ke konfliktu mezi sestrou a lékařem došlo díky historickému disharmonickému vztahu, který se v průběhu šedesátých let minulého století začal pomalu měnit díky postoji sester. V této době sestry začaly chápat, že ony samy se musí chovat odpovědně, autonomně a asertivně. Dokonce začaly poskytovat lékařům rady! Tyto změny měly za následek vznik nových konfliktních situací, které přetrvávají v některých případech až do dnešní doby.

Konflikty mezi sestrou a lékařem pramenily, a můžeme napsat, že ještě pramení, především z faktu, že většina lékařů jsou muži a většina zdravotních sester jsou ženy. Není též možné prozatím porovnávat vzdělání, kdy lékaři mají neporovnatelnou úroveň se zdravotními sestrami. Posledním nezanedbatelným faktorem byly a jsou peníze, kde je opět dramatický rozdíl. Ve všem vidíme dominantní postavení lékaře a sestru

v podřízeném postavení. V dnešní době se pořád máme možnost setkat s nízkým respektem lékařů k ošetrovatelství, ze vzájemného nepochopení rolí a nepochopení odpovědností v rámci moderní lékařské a ošetrovatelské péče. Sestry mají za zlé lékařům, že lékaři nepřístupují zodpovědněji k psychosociálním potřebám klientů. Na druhou stranu lékařům vadí, že sestry mají více administrativy, a tak nemají tolik času na klienta. Dalším problémem je rozdílný styl a náročnost výuky sester. Přestože sestry mají široké spektrum znalostí na vysoké úrovni, lékaři na toto vzdělání moc nedají. Dva systémy autorit (vrchní sestra a primář oddělení apod.) v rámci oddělení, též přináší dost často vznik konfliktních situací. Lékaři mají pocit, až bychom mohli říci mýtus, že se sestry nedostatečně odevzdávají práci z důvodu mateřství a péče o rodinu. Lékaři též mají negativní postoj k dalšímu vzdělávání sester aj. (31)

Sestra manažerka je jedním z důležitých pilířů, který se podílí na minimalizování konfliktů mezi sestrou a lékařem. Snaží se o správné vnímání role pohlaví všemi zúčastněnými a i o změnu v jejich chápání navzájem. Učí tým využívat základních komunikačních technik. Klade důraz na vzájemný respekt a podporuje multidisciplinární týmový koncept.(7,8).

## **2. Cíle práce a hypotézy**

### ***2.1. Cíle***

Cílem této práce bylo zjistit, zda interpersonální konflikty patří v práci sestry manažerky k nejčastějším konfliktům. Dalším vytyčeným cílem bylo zjistit, jaký styl řízení sestry manažerka nejčastěji využívá při vedení svých podřízených a při konfliktních situacích. Posledním cílem této práce pak bylo zjistit, zda sestry manažerka byla dostatečně připravena na zvládnutí konfliktů při jmenování do funkce.

### ***2.2. Hypotézy***

Pro dosažení vytyčených cílů byly stanoveny následující hypotézy:

H1. K nejčastějším konfliktům v práci sestry manažerky patří interpersonální konflikty.

H2. Sestry manažerky upřednostňují demokratický styl vedení.

H3. Sestry manažerky nejsou dostatečně připraveny na řešení konfliktů při nástupu do funkce.

### 3. Metodika

#### 3.1. Použité metody

Výzkum byl zpracován jako kvantitativní. Údaje nezbytné pro dosažení vytyčených cílů a hypotéz jsem získala metodou dotazování a sběr dat jsem provedla technikou dotazníku. Dotazník (viz příloha č. 1) jsem sestavila na základě obecné části a poznatků, jež jsem získala při studiu.

Dotazník byl sestaven z 29 otázek. Bylo použito jak otázek uzavřených, otevřených, tak i polootevřených. Dotazník byl anonymní a výzkum byl proveden jednorázovým šetřením s adresným dotazováním u zvolené skupiny sester.

U uzavřených otázek jsem se snažila připravit odpovědi k otázkám tak, aby se respondenti mohli vždy zcela přiklonit k odpovědi, která jim vyhovuje. Jedná se o otázky v dotazníku č. 1, 2, 3, 6, 8, 10, 12, 16, 23, 25, 28.

Otevřených otázek jsem použila v případě položek č. 5, 9, 13, 14, 18, 19, 21, 22, 24, 29. Těchto otázek jsem užíla kvůli větší svobodě vyjádření a tím lepšího rozkreslení problému či situace.

Polootevřených otázek bylo použito u položek č. 4, 7, 11, 15, 17, 26. U těchto otázek jsem nabízela varianty odpovědí, ale nechávala jsem i prostor pro respondenty, pokud by si nevybrali z nabídky, kterou měli.

Všechny otázky v dotazníku jsou přímé otázky.

Otázky č. 1, 2, 3 a 4 blíže charakterizují výzkumný soubor. V otázkách č. 5, 6, 7, 8, 9, 10 a 11 jsem se zaměřila na konflikt, jestli vůbec respondenti vědí, co znamená. Zda se s konflikty setkávají v profesním životě a jak na ně reagují či je umí vyhodnotit. Otázkami č. 12, 13, 14 a 20 jsem se sester manažerek dotazovala na jejich připravenost do funkce a jejich pracovní náplň. Jakých stylů vedení sestry manažerky používají, nám ukazují otázky č. 15, 16, 17 a 24, 25, 26. K motivaci se vztahují otázky č. 18 a 19. Otázky č. 22 a 24 jsou zaměřeny na problémového pracovníka. Na konflikt sester s lékařem se dotazují v otázkách č. 28 a 29.

Hypotézu číslo jedna by mohla potvrdit, nebo vyvrátit otázka číslo 10. Druhou hypotézu by mohla potvrdit, či vyvrátit otázka číslo 16. Poslední hypotézu by mohla potvrdit, nebo vyvrátit otázka číslo 12.

Výzkumná data byla zpracována formou grafů pomocí Microsoft Office Excel.

### ***3.2. Charakteristika zkoumaného souboru***

Jako výzkumný soubor jsem si zvolila pro svou bakalářskou práci sestry pracující na různých manažerských pozicích. Oslovila jsem sestry ze dvou jihočeských nemocnic - Nemocnice České Budějovice, a.s. a Nemocnice Písek, a.s.

V případě Nemocnice České Budějovice, a.s. jsem dotazníky osobně roznesla po jednotlivých odděleních, kde jsem osobně pohovořila s vrchní sestrou a požádala ji o následné předání sestrám manažerkám v rámci oddělení. Takto bylo rozdáno 85 dotazníků a vrátilo se mi jich 73.

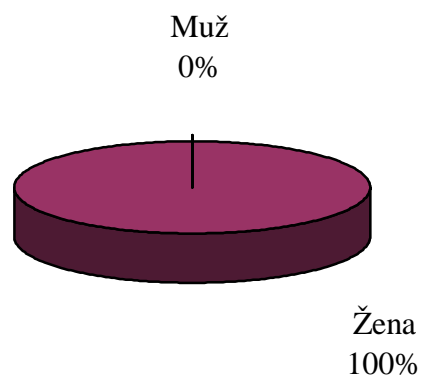
V případě Nemocnice Písek, a.s. jsem po telefonické konzultaci s hlavní sestrou zaslala dotazníky poštou na adresu hlavní sestry. Hlavní sestra pak zajistila, aby se dotazníky dostaly k osloveným respondentům. Bylo posláno 25 dotazníků a navrátilo se jich 22.

Celkem jsem rozdala v průběhu jednoho týdne 110 dotazníků a vrátilo se mi jich 95 v časovém horizontu čtrnácti dnů. Z navrátivších se dotazníků jsem byla nucena vyřadit dva dotazníky pro neúplné vyplnění dotazníku. V jednom případě byla vyplněna pouze přední strana a v druhém případě nebyla zodpovězena druhá strana. návratnost byla 86 %. Výzkumný soubor byl tvořen 93 sestrami manažerkami – respondenti (100%).

#### 4. Výsledky

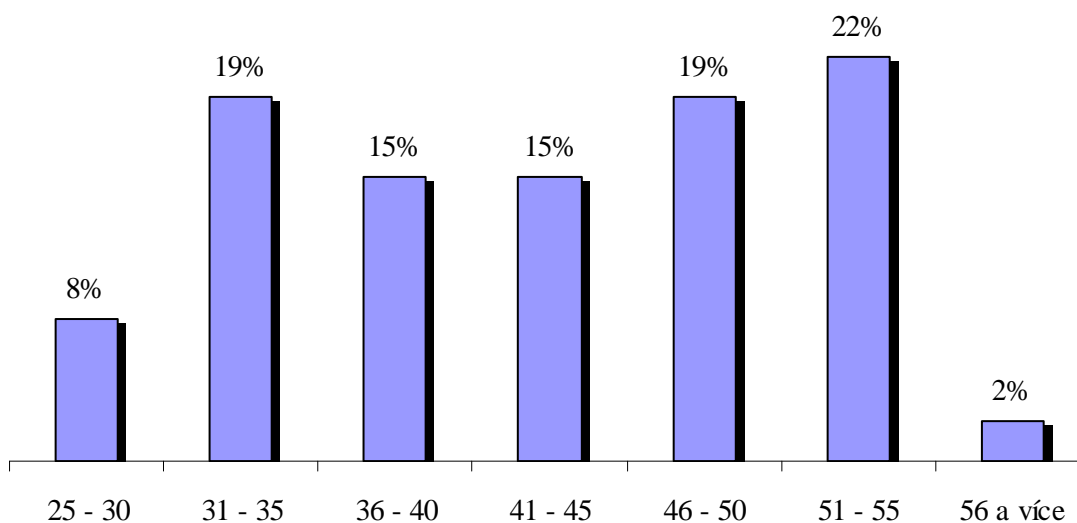
V grafech 1-32 jsou uvedeny informace získané z dotazníku, stejně jako v tabulce 1 a 2.

##### Graf 1 Pohlaví sester manažerek



Graf znázorňuje pohlaví dotazovaných sester, kdy celek tvořilo 93 respondentů (100%) a 93 sester manažerek (100%) bylo ženského pohlaví.

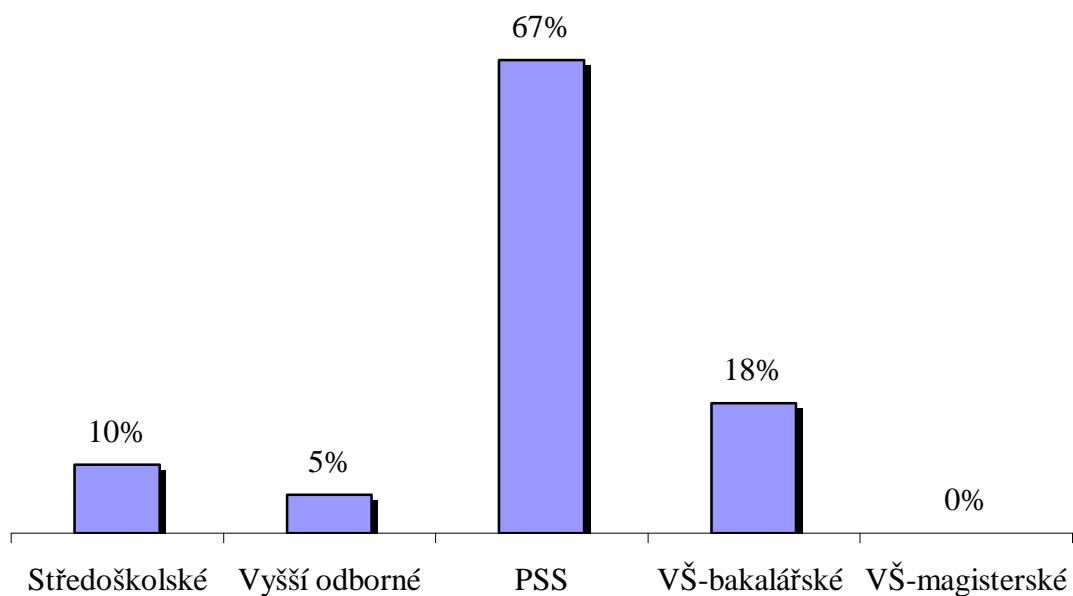
**Graf 2 Věk sester manažerek**



Graf ukazuje věkové rozložení sester manažerek, kdy celek souboru tvořilo 93 sester manažerek (100%). Ve věkové kategorii 25-30 let odpovědělo 7 sester manažerek (8%), 18 sester manažerek (19%) zvolilo odpověď ve věkové kategorii 31-35 let. Shodný počet odpovědí byl ve věkové kategorii 36-40 let a 41-45 let, kde odpovědělo 14 sester manažerek (15%). Ve věkové kategorii 46-50 let je 18 sester manažerek (19%). Nejpočetnější zastoupení pak má věková kategorie 51-55 let, ke které se přihlásilo 20 sester manažerek (22%). Ve věkové kategorii 56 a více jsou 2 sestry manažerky (2%)

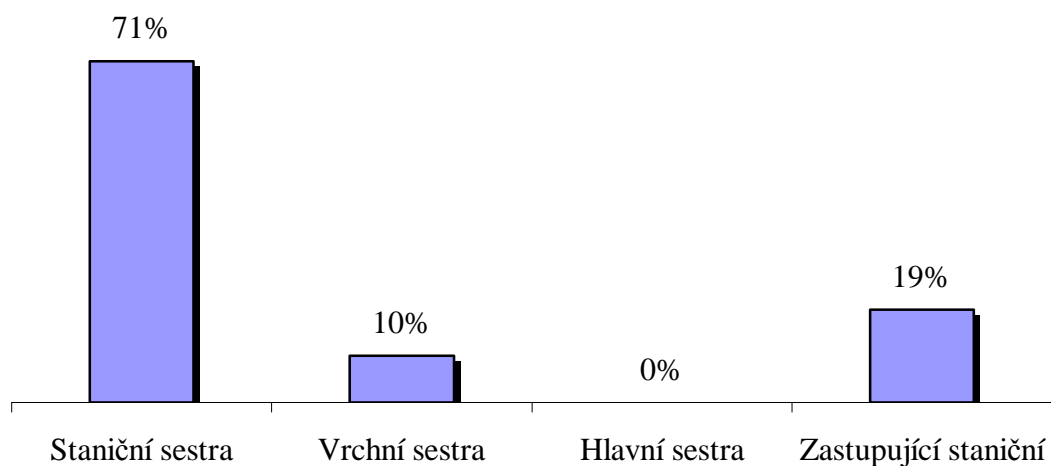


**Graf 3** Vzdělání sester manažerek



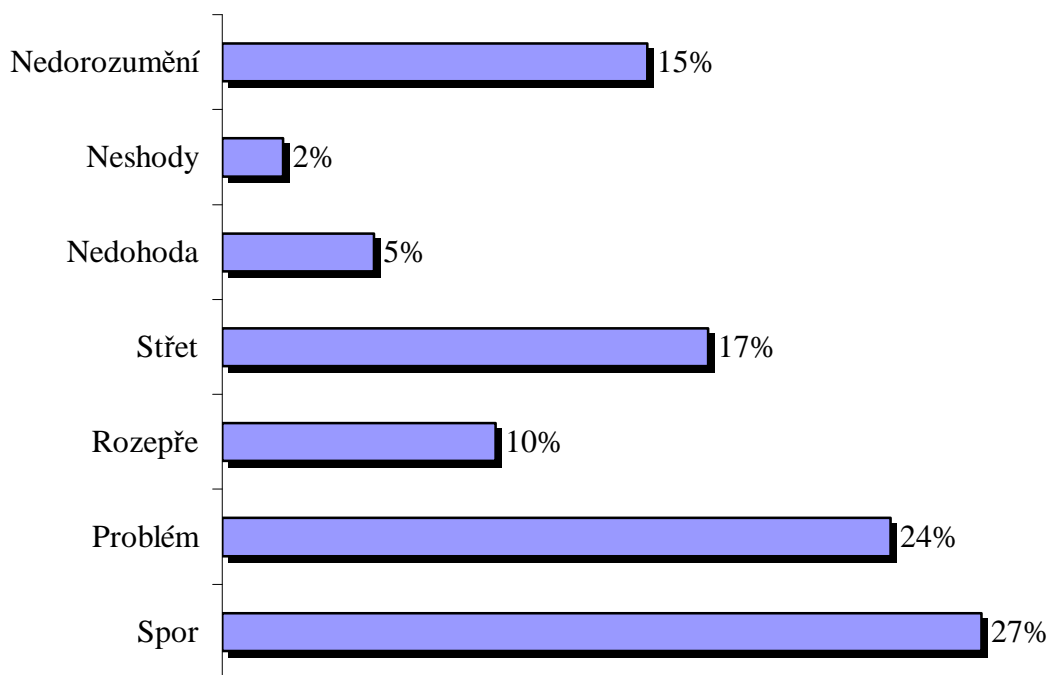
Graf popisuje nejvyšší dosažené vzdělání u sester manažerek. Z 93 sester manažerek (100%) odpovědělo 9 sester manažerek (10%), že má nejvyšší dosažené středoškolské vzdělání. Vyšší odborné vzdělání mělo 5 sester manažerek (5%), 62 sester manažerek (67%) pak za nejvyšší dosažené vzdělání označilo pomaturitní specializační studium. Vysokoškolské vzdělání – bakalář má 17 sester manažerek (18%), vysokoškolské magisterské studium neabsolvovala ani jedna respondentka (0%).

**Graf 4 Pracovní zařazení sester manažerek**



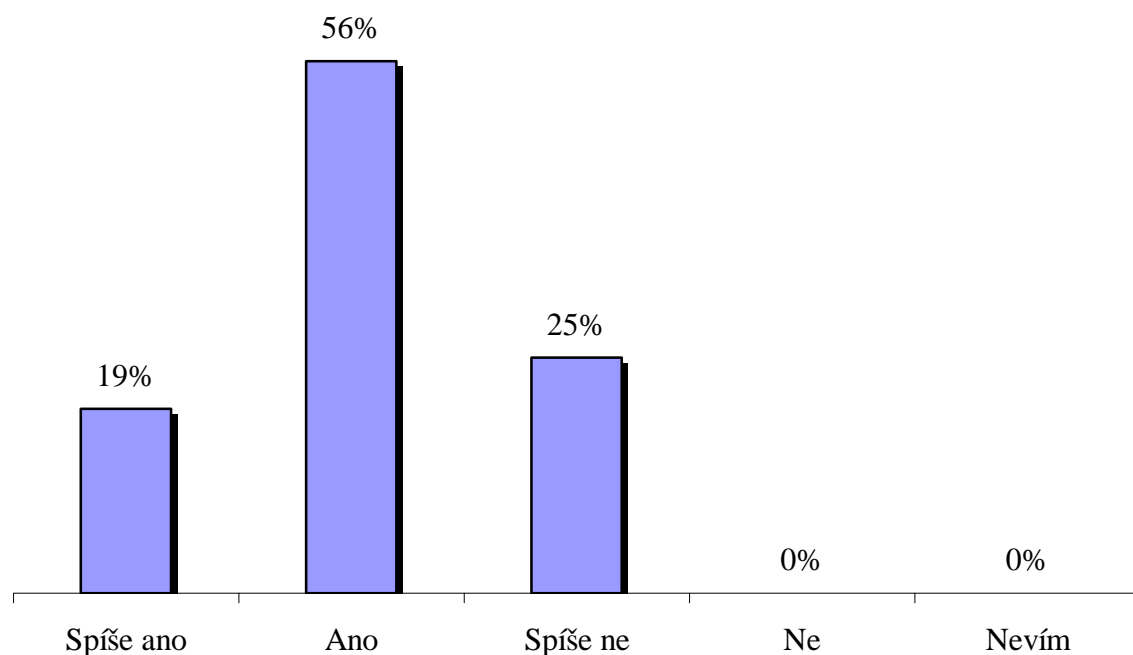
Graf znázorňuje, na jaké pozici se dotazovaná sestra manažerka nachází. Celkem odpovědělo 93 sester manažerek (100%), z čehož na pozici staniční sestry je 66 sester (71%), post vrchní sestry zaujímalo 9 dotázaných sester manažerek (10%) a 18 sester manažerek (19%) bylo sester zastupujících staniční sestru. Pozici hlavní sestry nezaujímala žádná z oslovených respondentek (0%).

**Graf 5 Překlad slova konflikt do českého jazyka**



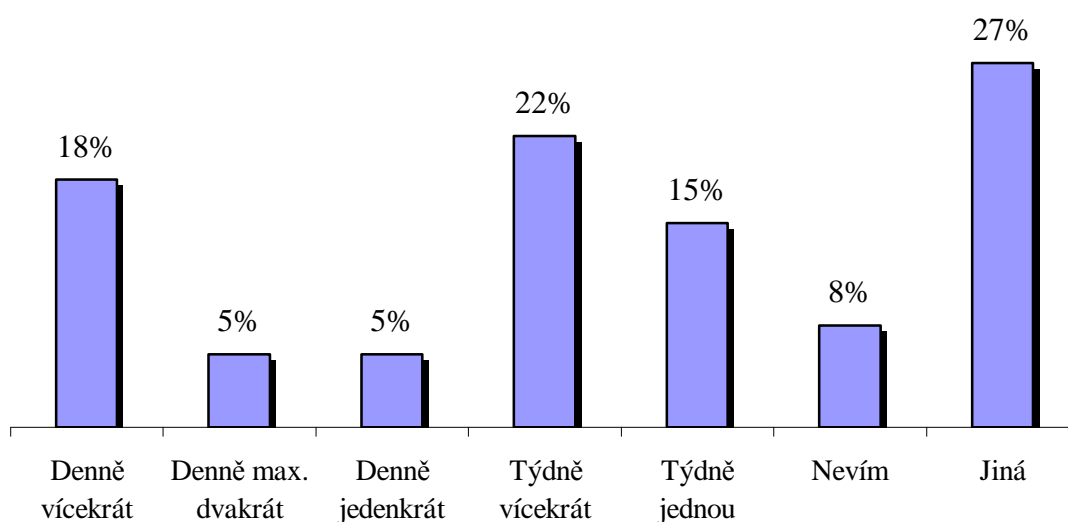
V grafu jsou zaneseny možnosti, jakými sestry manažerky překládaly slovo konflikt do českého jazyka pomocí jednoho českého slova. Celkem bylo 93 odpovědí (100%). Nejčastěji sestry manažerky použily při odpovědi české slovo spor – 25 odpovědí (27%), druhou nejčastější odpovědí bylo slovo problém, které bylo použito v 22 odpovědích (24%). Slovo střet jako odpověď bylo 16krát (17%) a u slova nedorozumění je 14 odpovědí (15%). Dalším použitým slovem byla rozepře s 9ti odpověďmi (10%) a u 5ti odpovědí (5%) bylo užito slovo nedohoda. U 2 odpovědí (2%) se pro slovo konflikt užilo při překladu slovo neshody.

**Graf 6 Vnímání konfliktů v práci sestry manažerky**



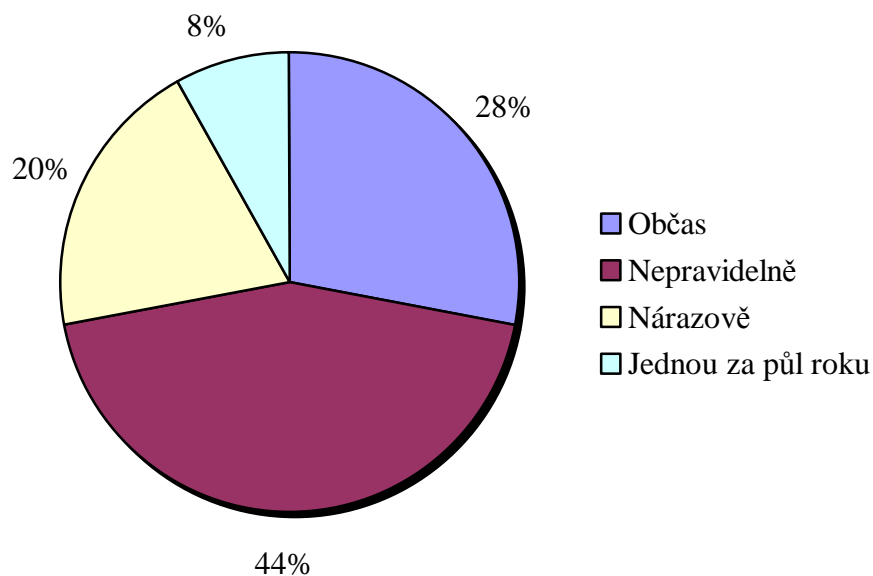
Graf popisuje, zda se sestry manažerky setkávají ve svém profesním životě s konflikty. Z celkem 93 dotazovaných sester manažerek (100%) odpovědělo 56 sester manažerek (56%) ano, že se v práci setkávají s konfliktem. 25 sester manažerek (25%) zvolilo odpověď spíše ne, odpověď spíše ano volilo 18 sester manažerek (19%). Odpovědi ne a nevím nevolila ani jedna sestra manažerka (0%).

**Graf 7 Jak často řeší sestra manažerka konflikt v práci I**



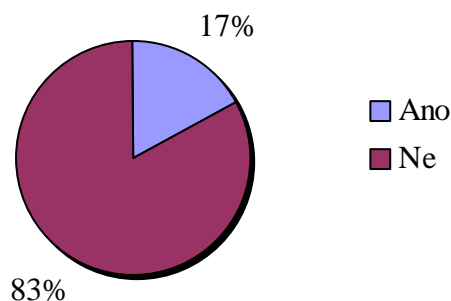
Graf je o četnosti konfliktů v práci sestry manažerky, s možností volby. Celkem odpovědělo 93 dotázaných sester manažerek (100%). Odpověď denně vícekrát zvolilo 17 sester manažerek (18%), k odpovědi denně maximálně dvakrát se přiklonilo 5 sester manažerek (5%), stejný počet sester odpověděl v možnosti denně jedenkrát – 5 sester manažerek (5%). Týdně vícekrát odpovědělo 20 sester manažerek (22%). 14 sester manažerek (15%) pak zvolilo možnost odpovědi týdně jednou. Nevím odpovědělo 7 sester manažerek (8%) a nejvíce sester manažerek – 25 (27%) zvolilo možnost odpovědět jinak.

**Graf 8 Jak často řeší sestry manažerka konflikt v práci II**



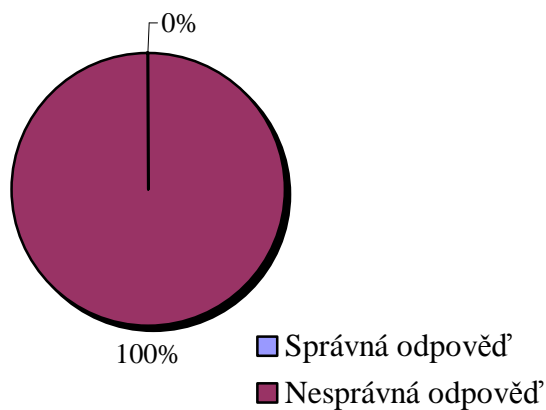
Graf popisuje zvolené vlastní možnosti, jež sestry manažerky užily při odpovědi na otázku: Jak často řeší konflikt v práci. Celkem této možnosti využilo 25 sester manažerek (100 %). Z toho 11 sester manažerek (44%) zvolilo odpověď nepravidelně a 7 sester manažerek (28%) užilo odpovědi občas. Nárazově řeší konflikty 5 sester manažerek (20%) a 2 sestry manažerky (8%) odpověděly jednou za půl roku.

**Graf 9 Zná sestra manažerka fáze konfliktu**



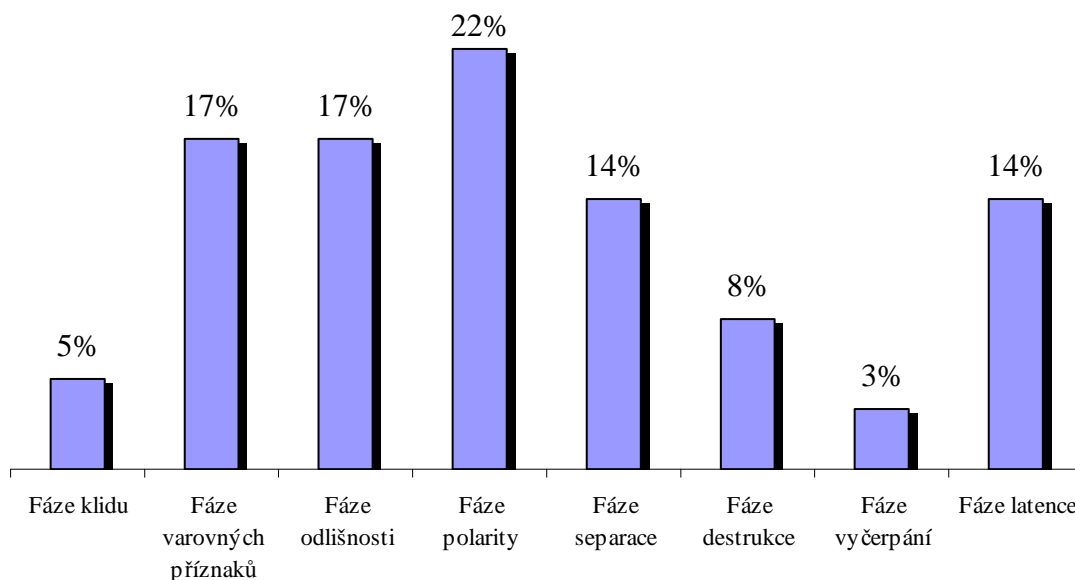
V grafu jsou znázorněny odpovědi sester manažerek na otázku, zda znají fáze konfliktu. Z celkového počtu 93 sester manažerek (100%) odpovědělo 77 sester manažerek (83%), že nezná fáze konfliktu, a 16 sester manažerek (17%), že zná fáze konfliktu.

**Graf 10 Správné vyjmenování jednotlivých fází konfliktu**



Graf znázorňuje, kolik sester manažerek správně popsalo jednotlivé fáze konfliktu. Odpovídalo celkem 16 sester manažerek (100%) a všech 16 sester manažerek (100%) nevyjmenovalo správně všechny fáze konfliktu.

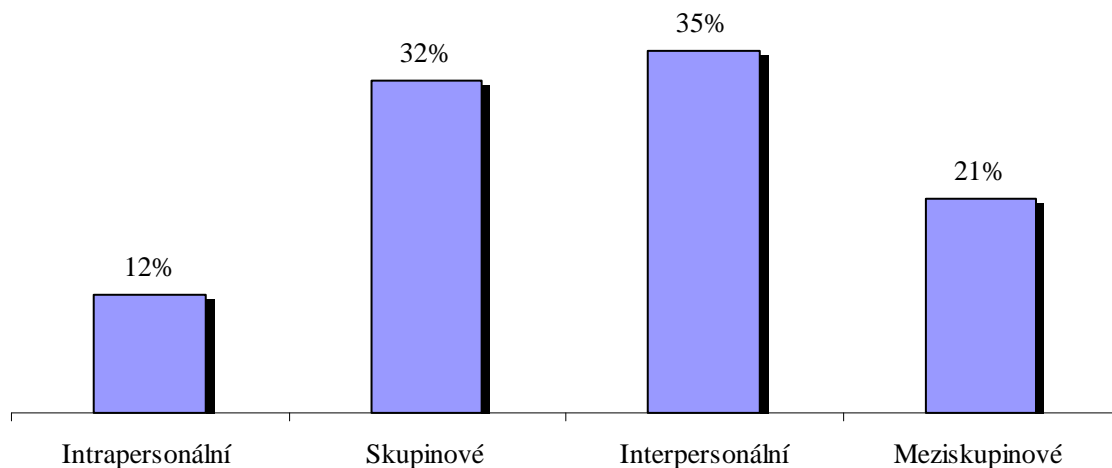
**Graf 11 Četnost správných odpovědí při vyjmenování jednotlivých fází konfliktu**



Graf znázorňuje, jaké jednotlivé fáze konfliktu sestry manažerky znaly. Celkem bylo užito 63 správných odpovědí (100%). 3 správné odpovědi (5%) byly užity u fáze klidu. Fáze varovných příznaků byla správně pojmenovaná u 11ti odpovědí (17%), stejně tomu bylo u fáze odlišnosti – 11 odpovědí (17%). Nejvíce známá byla fáze polarity, kde bylo 13 správných odpovědí (22%) a 9 odpovědí (14%) bylo u fáze separace. Fáze destrukce byla správně pojmenována v 5 odpovědích (8%) a 2 správné odpovědi (3%) patřily k fázi vyčerpání. Fáze latence byla správně nazvána u 9ti odpovědí (14%).

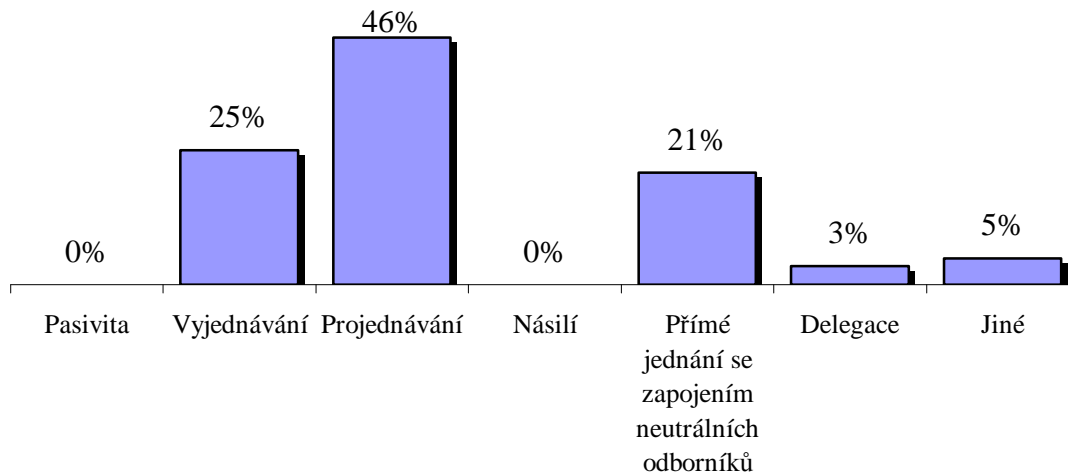


**Graf 12 Nejčastější konflikt v práci sestry manažerky**



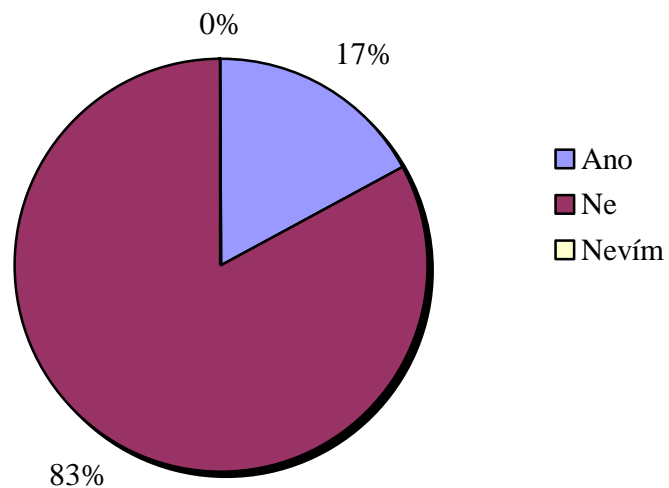
Graf popisuje, s jakými nejčastějšími konflikty se ve svém profesním životě setkává sestra manažerka. Vzhledem k tomu, že sestry manažerky mohly v dotazníku využít více možností při odpovídání, byl celkový počet odpovědí 173 (100%) od 93 sester manažerek. Nejčastější odpovědi byly interpersonální konflikty s počtem 61 odpovědí (35%). U skupinových konfliktů bylo 56 odpovědí (32%) a následovaly meziskupinové konflikty s 36ti odpověďmi (21%). 20 odpovědí bylo (12%) u intrapersonálních konfliktů.

**Graf 13 Nejčastější způsob řešení konfliktů**



Graf ukazuje, jakým způsobem nejčastěji sestra manažerka řeší – zvládá konflikty. Při nejednoznačném způsobu řešení konfliktů mohla sestra manažerka využít více odpovědí. Toho bylo využito, takže celkem bylo 144 odpovědí (100%). Nejvíce odpovědí – 66 (46%) patřilo způsobu projednávání. Vyjednávání bylo použito v 36 odpovědích (25%) jako způsobu řešení. U způsobu řešení pomocí přímého jednání se zapojením neutrálních odborníků bylo 30 odpovědí (21%) a 5 odpovědí (3%) se týkalo delegace. 7 odpovědí (5%) připadlo na jinou možnost způsobu řešení konfliktů. U násilí nebyla odpověď ani jedna (0%).

**Graf 14 Přípravenost na pozici manažerky**



Graf ukazuje, jak byly sestry manažerky připraveny na pozici sestry manažerky při nástupu do této funkce. Z celkového počtu sester manažerek 93 (100%) odpovědělo 77 sester manažerek (83%), že nebyly připraveny do pozice sestry manažerky při nástupu, a 16 sester manažerek (17%) bylo připraveno do funkce sestry manažerky. Odpovědi nevím nevyužila ani jedna sestra manažerka (0%).

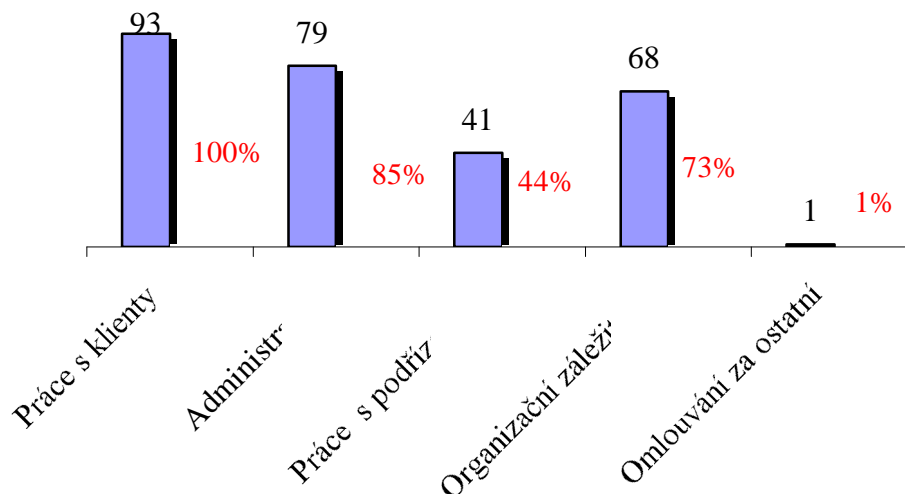
**Tabulka 1 Charakterové vlastnosti sestry manažerky**

<b>Charakterové vlastnosti:</b>	<b>Počet odpovědí:</b>	<b>tj.</b>
Asertivita	61	13%
Organizační schopnosti	40	8%
Objektivnost	34	7%
Profesionalita	32	7%
Odborná znalost	30	6%
Nekonfliktnost	30	6%
Empatie	30	6%
Autorita	27	6%
Spravedlnost	25	5%
Pracovitost	20	4%
Flexibilita	18	4%
Trpělivost	16	3%
Pečlivost	16	3%
Houževnatost	14	3%
Zodpovědnost	14	3%
Příjemné vystupování	14	3%
Uznalost	14	3%
Spolehlivost	14	3%
Čestnost	11	2%
Racionalita	9	2%
Důslednost	7	1%
Svědomitost	5	1%
Smysl pro humor	1	0%

Tabulka vyhodnocuje 482 odpovědi sester manažerek, které byly použity při výčtu charakterových vlastností sester manažerek podle samotných sester. Nejčastěji sestry manažerky odpovídaly, že by měla být manažerka asertivní – 61 odpovědí (13%). U organizačních schopností bylo použito 40 odpovědí (8%), objektivnost jako další

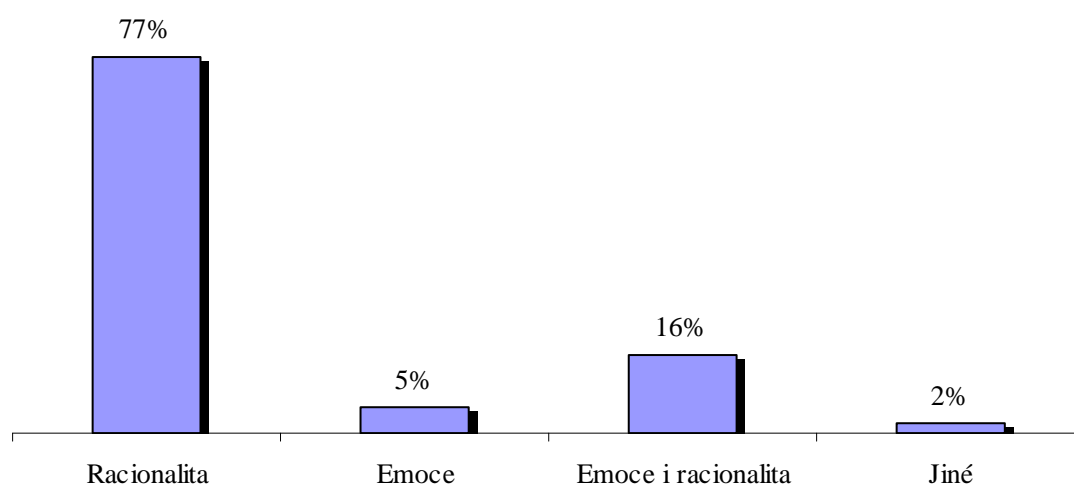
vlastnost dostala 34 odpovědí (7%). Profesionalita měla 32 odpovědí (7%). Shodný počet odpovědí měly empatie, nekonfliktnost a odborná znalost - celkem 30 odpovědí (6%) . Autorita jako charakterová vlastnost byla napsána v počtu 27 (6%), spravedlnost 25 odpovědí (5%) a pracovitost 20 odpovědí (4%). Flexibilita se v odpovědích objevila v počtu 18 (4%), pak následuje se stejným počtem odpovědí pečlivost a trpělivost – 16 odpovědí (3%). V počtu 14 odpovědí (3%) jsou charakterové vlastnosti: spolehlivost, uznanost, příjemné vystupování, zodpovědnost, houževnatost. Čestnost byla uvedena v 11ti odpovědích (2%), racionalita 9 odpovědí (2%), důslednost 7 odpovědí (1%). 5 odpovědí (1%) dostala svědomitost. Jedenkrát byla uvedena odpověď smysl pro humor, což je procentuálně nevýznamné.

**Graf 15 Výčet denní činnosti sestry manažerky**



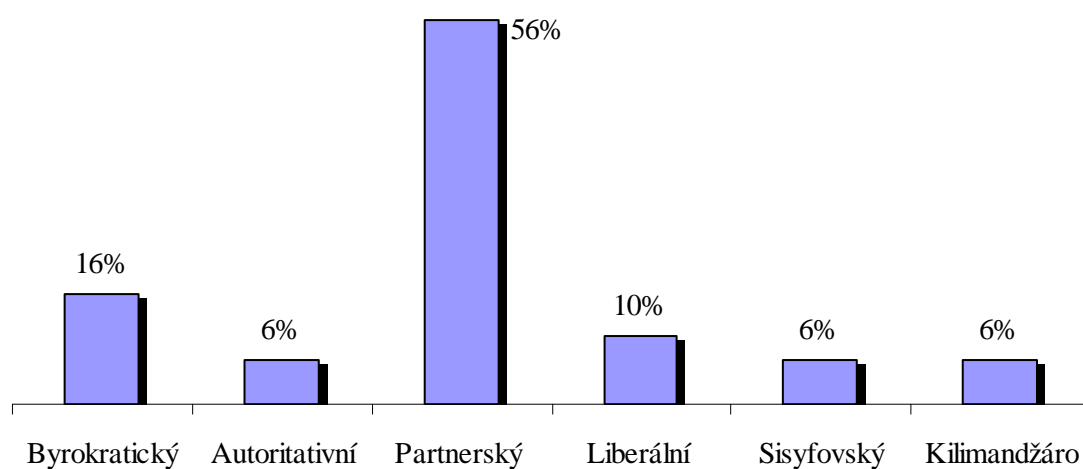
Graf popisuje denní činnosti sester manažerek a jejich četnost odpovědí u jednotlivých činnostech. Z celkového počtu 93 sester manažerek (100%) uvedlo 93 sester manažerek (100%), že mezi jejich aktivity dne patří práce s klientem, 79 sester (85%) manažerek uvedlo jako další administrativní činnost. Práci s podřízenými zahrnuje do svých aktivit dne 41 sester manažerek (44%) a organizačním záležitostem se věnuje 68 sester manažerek (73%). Jedna sestra manažerka (1%) ve své činnosti uvedla omlouvání se za ostatní.

**Graf 16 Zastoupení psychických funkcí (jevů) v řešení – řízení konfliktů**



V grafu je ukázáno, čím se sestra manažerka řídí při řešení - řízení konfliktů. Z celkového počtu 93 sester manažerek (100%) uvedlo 72 sester manažerek (77%), že se řídí racionalitou, 4 sestry manažerky (5%) jsou ovlivněny hlavně emocemi a 15 sester manažerek (16%) používá jak emoce, tak i racionalitu. 2 sestry manažerky (2%) uvedly jinou odpověď.

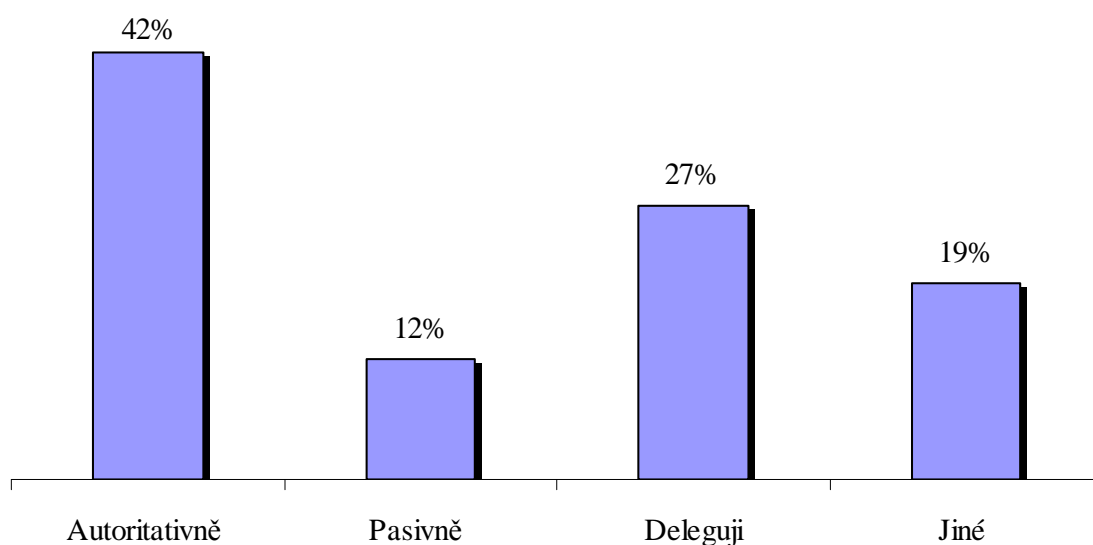
**Graf 17 Styly vedení sester manažerek**



V grafu jsou znázorněny odpovědi sester manažerek na otázku, jaký styl vedení používají při řízení a vedení, celkem bylo vyhodnoceno 144 odpovědí (100%) od 93 sester manažerek. Z celkového počtu odpovědí bylo 23 odpovědí (16%) u byrokratického stylu, 9 odpovědí (6%) u autoritativního stylu. Nejvíce odpovědí měl styl partnerský s počtem 80ti odpovědí (56%). U liberálního stylu bylo 14 odpovědí a stejný počet odpovědí měly styl sisyfovský a Kilimandžáro v počtu 9 (6%) sester manažerek.

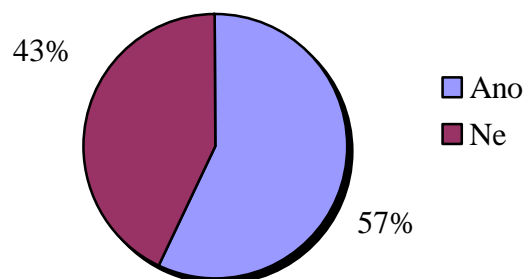


**Graf 18 Styl vedení sestry při nařízení, s kterým vnitřně nesouhlasí**



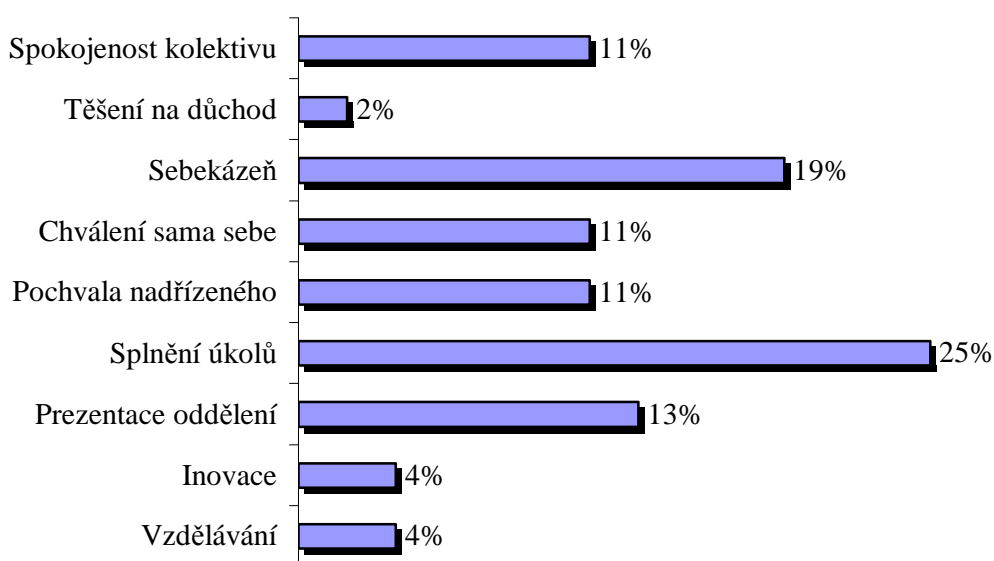
Graf ukazuje, jak sestry manažerky postupují, když vnitřně nesouhlasí s nařízením či rozhodnutím, které vydávají. Z celkového počtu 93 sester manažerek (100%) odpovědělo 39 sester manažerek (42%), že postupují autoritativně. Pasivitu zvolilo 11 sester manažerek (12%) a delegování na někoho jiného 18 sester manažerek (27%). Možnosti jiné odpovědi využilo 25 sester manažerek (19%).

**Graf 19 Motivace sestry manažerky vůči sobě samé**



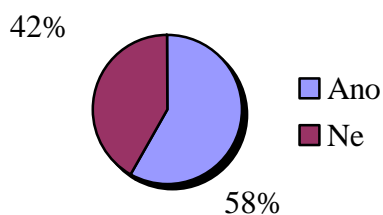
Graf znázorňuje motivaci sester manažerek vůči sobě samé. Z celkového počtu 93 sester manažerek (100%) odpovědělo kladně 53 sester manažerek (57%), že se motivuje. 40 sester manažerek (43%) se nemotivuje.

**Graf 20 Způsoby motivace sester manažerek vůči sobě samé**



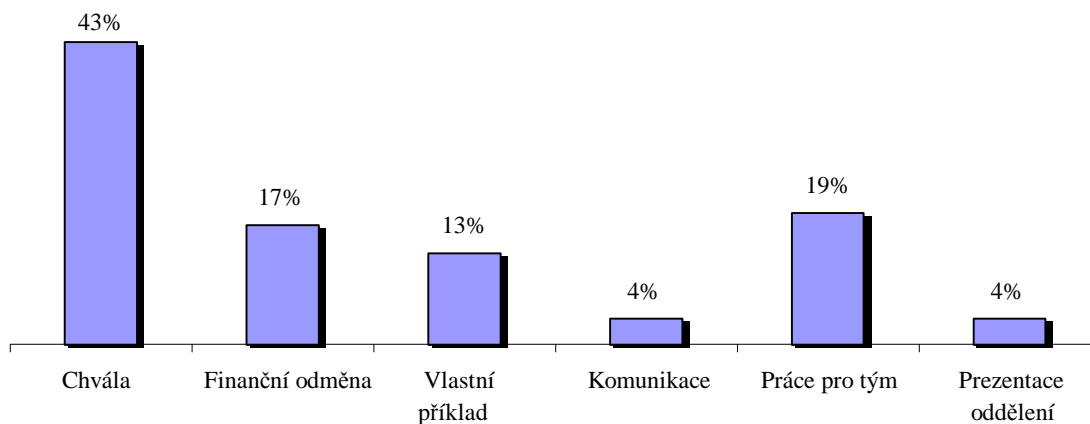
V grafu jsou uvedeny odpovědi 53 sester manažerek (100%), které vypovídají o tom, jak samy sebe motivují. Spokojenost kolektivu uvedlo 6 sester manažerek (11%), těšení na důchod uvedla jedna sestra manažerka (2%), sebekázeň jako motivaci udalo 10 sester manažerek (19%) a chválení sebe samé 6 sester manažerek (11%), stejný počet respondentů byl i u pochvaly nadřízeného. Nejčastěji sestru manažerku motivuje splnění úkolu, odpovědělo takto 13 sester manažerek (25%). Prezentaci oddělení napsalo 7 sester manažerek (13%). Pro 2 sestry manažerky (4%) je motivací inovace a stejně tomu je i u vzdělání.

**Graf 21 Motivace podřízených prostřednictvím sestry manažerky**



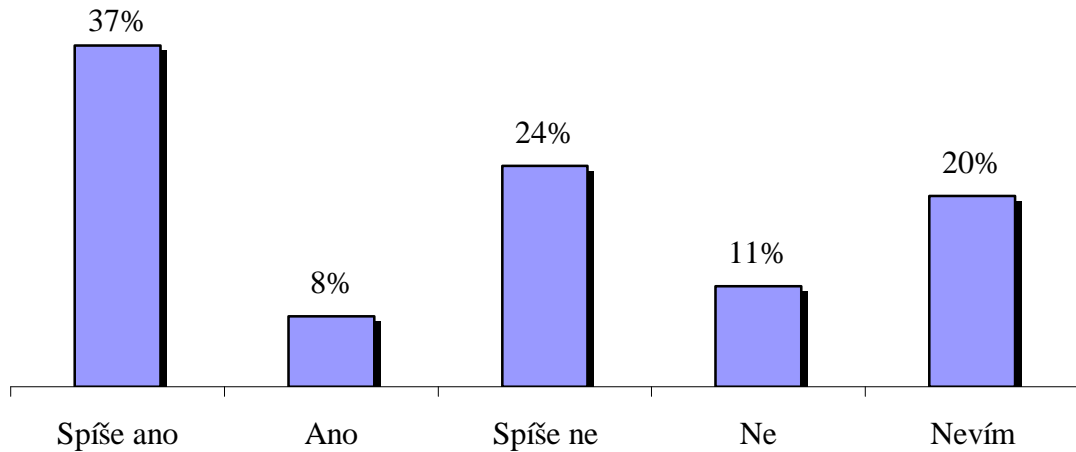
Graf ukazuje, zda sestra manažerka motivuje své podřízené. Z celkového počtu 93 sester manažerek (100%) odpovědělo 54 sester (58%), že motivují podřízené. Nemotivuje pak 39 sester manažerek (42%).

**Graf 22 Způsoby motivace podřízených**



V grafu jsou zobrazeny způsoby motivace podřízených prostřednictvím 54 sester manažerek (100%). 23 sester manažerek (43%) motivuje chválou, 9 manažerek (17%) volí finanční odměnu. Vlastním příkladem motivuje 7 sester manažerek (13%), komunikaci zvolily 2 sestry (4%), stejný počet sester byl i u prezentace oddělení. Práci pro tým zvolilo 11 sester manažerek (19%).

**Graf 23 Sestra manažerka jako vůdce**



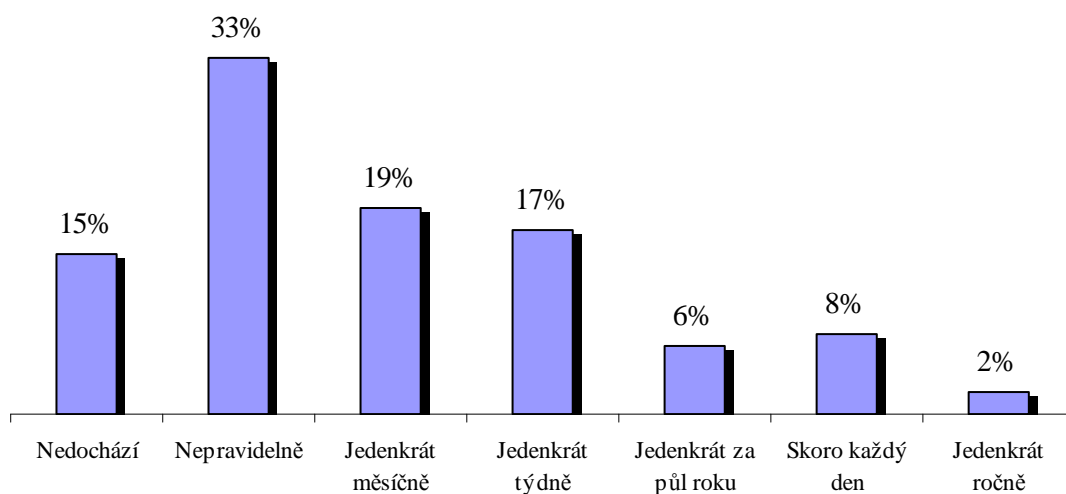
Graf nás informuje o tom, zda se sestra manažerka cítí být vůdcem týmu. Z celkového počtu 93 sester manažerek (100%) odpovědělo 34 sester (37%) spíše ano, 7 sester manažerek (8%) odpovědělo ano, spíše ne odpovědělo 22 dotázaných sester manažerek (24%) a ne zvolilo 11 sester (11%). Odpověď nevím zvolilo 19 sester manažerek (20%).

**Tabulka 2 Charakterové vlastnosti jedinců v týmu dle sestry manažerky**

<b>Charakterové vlastnosti:</b>	<b>Počet odpovědí:</b>	<b>tj.</b>
Pracovitost	64	14%
Týmová práce	52	11%
Odborná znalost	45	10%
Spolehlivost	38	8%
Slušnost	36	8%
Asertivita	32	7%
Loajalita	29	6%
Empatie	28	6%
Profesionalita	27	6%
Zodpovědnost	27	6%
Ochota	26	5%
Rozhodnost	19	4%
Komunikativní	14	3%
Zájem o práci	12	3%
Čistotnost	10	2%
Zdraví	6	1%

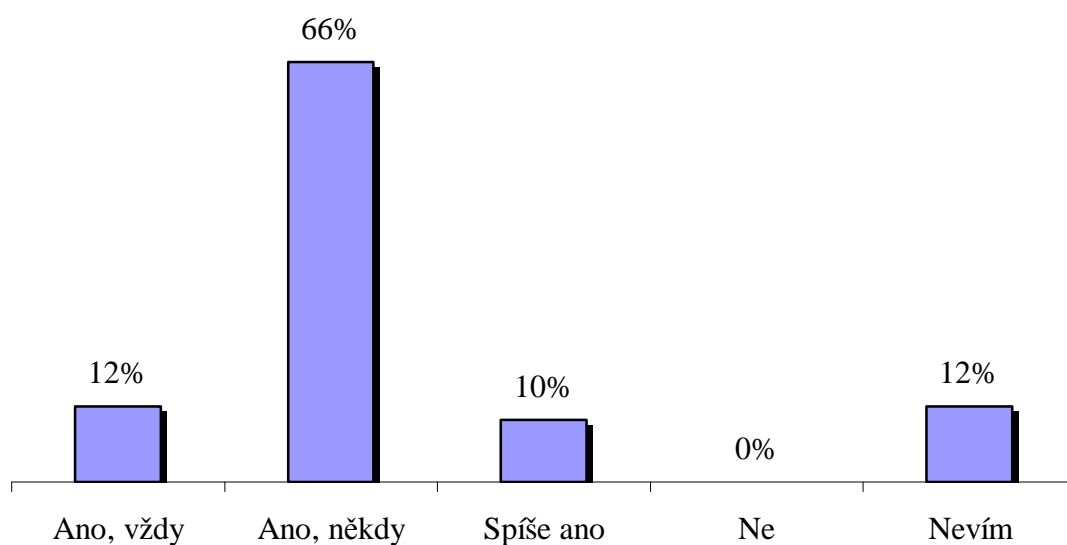
Tabulka ukazuje, jaké vlastnosti by měli mít podřízení dle sester manažerek. Z celkového počtu 465ti odpovědí (100%) bylo 64 odpovědí (14%) u pracovitosti. Smysl pro týmovou práci byl v 52 odpovědích (11%) a odborná znalost byla zodpovězena v 45ti odpovědích (10%). Spolehlivost se objevila v 38 odpovědích (8%), následovala slušnost s 36 odpověďmi (8%). Asertivita byla označena v počtu 32 odpovědí (7%). Loajalita byla v 29ti odpovědích (6%) a empatie zazněla v 28 odpovědích (6%). Profesionalita a zodpovědnost měly shodně 27 odpovědí (6%). Ochota byla v 26 odpovědí (5%). Rozhodnost byla použita v 19 odpovědích (4%). Komunikativnost dostala 14 odpovědí (3%) a zájem o práci 12 (3%). Čistotnost se objevila v 10ti odpovědích (2%) a se 6ti odpověďmi (1%) je poslední zdraví.

**Graf 24 Četnost výskytu střetu s problematickou osobou**



V grafu je popsána četnost střetů sestry manažerky s problematickou osobou. Z celkového počtu sester manažerek 93 (100%) odpovědělo 14 sester manažerek (15%), že nedochází ke střetu s problematickou osobou. Nepravidelně uvedlo 31 sester manažerek (33%) a jednou za měsíc řeší střet 18 sester manažerek (19%). Jedenkrát týdně řeší střet 16 sester manažerek (17%) a jedenkrát za půl roku uvedlo 5 sester manažerek, skoro každý den dochází ke střetu u 7 sester manažerek (8%). Jedenkrát ročně to potká 2 sestry manažerky (2%).

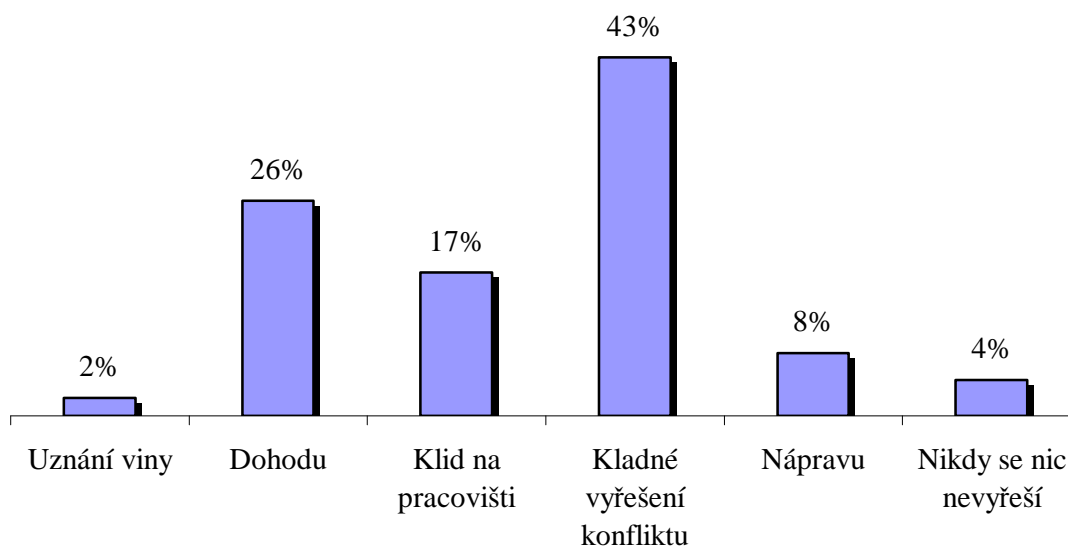
**Graf 25 Objektivní hodnocení sestrou manažerkou**



Graf vyhodnocuje odpovědi 93 sester manažerek (100%), zda umí hodnotit situaci objektivně. 11 sester manažerek odpovědělo ano, vždy. Ano, někdy odpovědělo 62 sester manažerek (66%) a spíše ano 9 sester manažerek (10%). Nevím zvolilo 11 sester manažerek (12%).

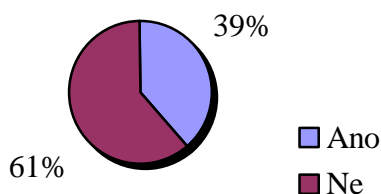


**Graf 26 Očekávaný výsledek řešení při střetu s problémovou osobou**



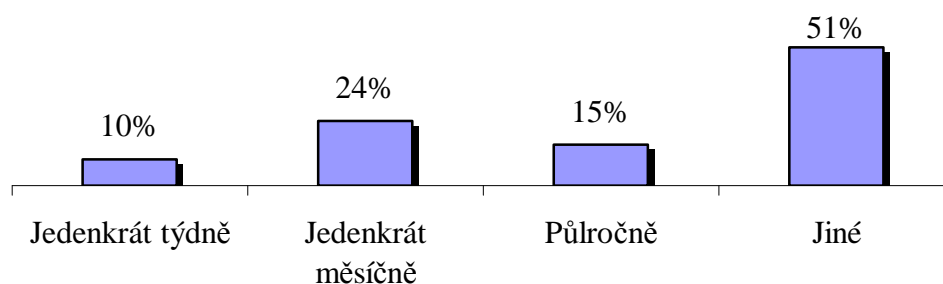
Graf popisuje, jaký výsledek očekává sestra manažerka při řešení střetu s problémovou osobou. Z celkového počtu 93 sester manažerek (100%) očekávají 2 sestry manažerky (2%) uznání viny. Dohodu pak očekává 24 sester manažerek (26%), klid na pracovišti 16 sester manažerek (17%) a nejvíce sester manažerek – 40 (43%) očekává kladné vyřešení konfliktu. Nápravu uvedlo 7 sester manažerek (8%) a 4 sestry manažerky (4%) mají pocit, že se stejně nikdy nic nevyřeší.

**Graf 27 Pravidelné hodnocení podřízených sestrou manažerkou**



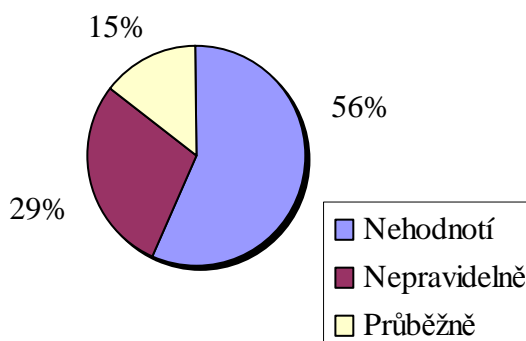
Graf znázorňuje počet odpovědí 93 sester manažerek (100%) na otázku, zda hodnotí pravidelně své podřízené. Hodnocení provádí 36 sester (39%) a neprovádí 57 sester manažerek (61%).

**Graf 28 Frekvence hodnocení sestrou manažerkou I**



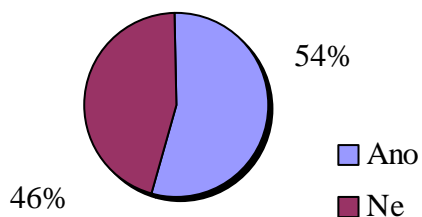
Graf vyhodnocuje odpovědi 93 sester manažerek (100%), které se týkají frekvence hodnocení podřízených. 9 sester manažerek (10%) odpovědělo, že hodnotí podřízené jedenkrát týdně, 22 sester manažerek (24%) jedenkrát měsíčně. Půlročně hodnotí 14 sester manažerek (15%). 48 sester manažerek (51%) využilo možnosti jiné odpovědi.

**Graf 29 Frekvence hodnocení sestrou manažerkou II**



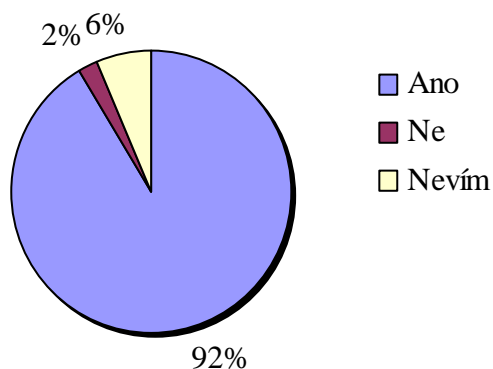
Graf vyhodnocuje odpovědi 48 sester manažerek (100%) na otázku, jak často provádí hodnocení svých podřízených. Nepravidelně hodnotí 14 sester manažerek (29%) a průběžně je to 7 sester manažerek (15%). Celkem 27 sester manažerek (56%) napsalo, že nehodnotí své podřízené.

**Graf 30 Informovanost podřízených o jejich hodnocení sestrou manažerkou**



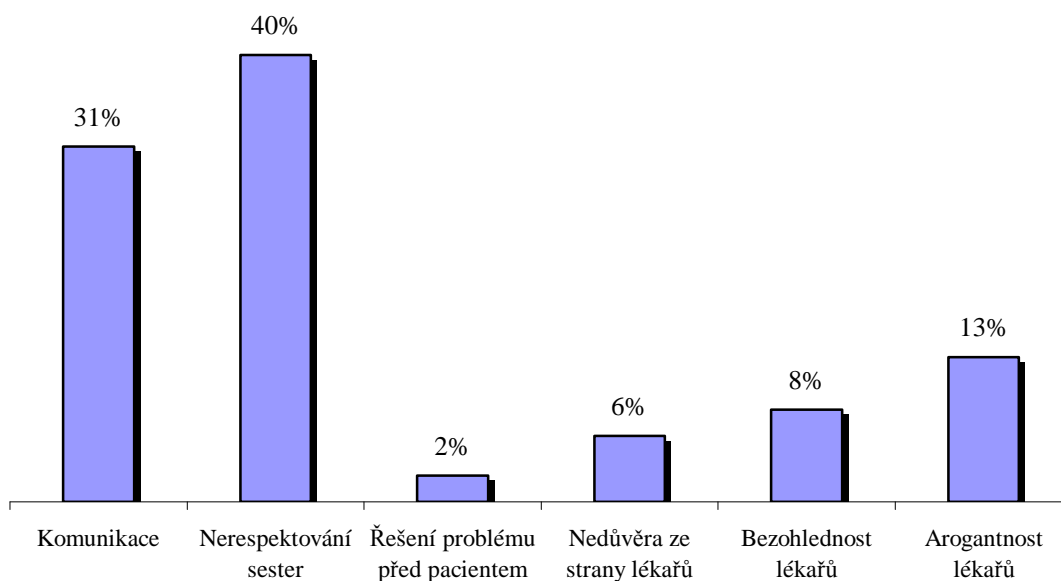
V grafu jsou zaneseny hodnoty získané při zodpovězení otázky, zda sestra manažerka informuje podřízené o jejich hodnocení. Z celku 93 sester manažerek (100%) odpovědělo 50 sester (54%), že informují o hodnocení a 43 sester manažerek neinformuje (46%).

**Graf 31 Vnímání konfliktu sestra – lékař**



Z grafu se dozvíme, zda si sestry manažerky myslí, že existují konflikty mezi sestrou a lékařem. Z celkového počtu 93 sester manažerek (100%) odpovědělo 86 sester manažerek (92%), že střet existuje, 2 sestry manažerky (2%) si myslí, že ne, a 5 sester manažerek (6%) neví.

**Graf 32 Druhy konfliktů sestra – lékař**



Graf popisuje, jaké jsou největší konflikty mezi lékařem a sestrou z pohledu sestry manažerky. Z celkového počtu 93% sester manažerek uvedlo 27 sester manažerek (31%), že problém je v komunikaci. Celkem 34 sester manažerek (40%) odpovědělo nerespektování sester a 2 sestry manažerky (2%) označily řešení problému před pacientem. Nedůvěru ze strany lékařů napsalo 5 sester (6%) a bezohlednost lékařů 7 sester manažerek (8%). Arogantnost lékařů pak uvedlo 11 sester manažerek (13%).

## 5. Diskuse

Díky zpracování a vyhodnocení dat z dotazníku se nám dostalo možnosti trochu nahlédnout pod pokličku práce sester manažerek, která je jistě v dnešním pojetí světa náročná. Bylo zjištěno, že všichni oslovení respondenti byli ženy jak v produktivním věku, tak ve zralém věku. Žádná ze zvolených věkových skupin neměla znatelnou převahu (viz graf 2). Tato informace nás může vést k zamyšlení, zda věk hraje roli při nástupu na pozici sestry manažerky, pokud bychom si chtěli zvolit vhodnou sestru manažerku. Dalším aspektem při volbě vhodné sestry manažerky je určitě vzdělání. Naše respondenty v největší míře dosáhly nejvyššího vzdělání v rámci pomaturitního specializačního studia (viz graf 3). Celkem 62 sester absolvovalo toto pomaturitní specializační studium. Hned za nimi pak byly sestry manažerky s vysokoškolským vzděláním, jichž bylo 17. Uvědomíme-li si, že sestry, jimž bylo více než čtyřicet, byly v respondentní skupině zastoupeny v počtu 54 sester, je právě pomaturitní specializační studium nejvyšší možné dosažitelné vzdělání. Tato skutečnost poukazuje na to, jak sestry manažerky dbají na svou erudovanost a že s největší pravděpodobností dosahují nejvyššího možného vzdělání, které je poplatné dnešní době. A dle počtu vysokoškolaček v jejich řadách budou v tomto trendu pokračovat zřejmě i v budoucnu. Možná to lze považovat za jednu ze známek připravenosti sester do pozice sestry manažerky. Vystává však otázka, kdy tohoto vzdělání bylo dosaženo, zda to bylo před nástupem do funkce, či až po nástupu. Největší počet sester manažerek byl na postu staniční sestry, což je logické vyústění, jenž vyplynulo ze zkoumaného souboru v rámci dvou nemocnic (viz graf 4).

Dostáváme se ke slovu konflikt, jenž je latinského původu, a tak jsme ho nechala sestry manažerky přeložit jedním slovem do českého jazyka (viz graf 5). Sestry manažerky si zvolily jednu ze 7 možností, jak toto slovo přeložit do češtiny. Nejčastěji si pro konflikt vybraly slovo spor. Celkem ho použilo 25 sester manažerek, další varianty byly neshody, problém, nedohoda, rozepře, problém. Slovo stěť, které je významově nejbližší slovu konflikt, zvolilo pouze 16 sester. Při pohledu na zvolené varianty odpovědí vidíme, že sestry konflikt vnímají většinou jako něco negativního. Nemyslím si, že toto nazírání na konflikt je správné. Souhlasím s tvrzením, že konflikt

není jednoznačně negativistický jev. Existují situace v širší souvislosti a cíle, které mohou vést k pozitivnímu přínosu konfliktu (Křivohlavý, 2002, s. 19) .

Pro potvrzení první hypotézy jsem potřebovala zjistit, zda se sestry manažerky v práci setkávají s konfliktními situacemi. Vzhledem k tomu, že v literatuře se dočítáme, že konflikt patří k našemu každodennímu životu (Křivohlavý, 2002, s. 12) (Fehlau, 2003, s. 19). Nebylo tomu jinak ani u sester manažerek. Všechny sestry manažerky uvedly, že konflikty v práci vnímají, i když zvolily různou škálu vnímání (viz graf 6) a četnost výskytu konfliktních situací (viz graf 7, 8). Tím, že jsem se ubezpečila o tom, že sestry manažerky vnímají konflikt i jeho četnost, mohu považovat jejich odpovědi na dotaz, jaké konflikty v jejich profesním životě převažují, za věrohodné. Z jejich odpovědí mohu potvrdit tvrzení, že téměř vždy máme v životě co do činění se spleť různých druhů konfliktů (Fehlau, 2003, s. 47). Při vyhodnocení odpovědí se mi potvrdilo, že nejčastějším konfliktem v práci sestry manažerky je interpersonální konflikt (35%), v těsném závěsu je však skupinový konflikt (32%) (viz graf 12). Nemalý počet odpovědí byl i u meziskupinového konfliktu (21%). Zde je vidět rozmanitost konfliktů v lidském životě. Pro nás je však důležité, že hypotéza číslo jedna, která tvrdí, že v práci sestry manažerky převládají intrapersonální konflikty, je potvrzena.

Následujícími otázkami jsem si chtěla potvrdit, zda sestry manažerky upřednostňují demokratický styl vedení. Demokratický styl vedení je stylem, jehož nositel plní všechny řídicí funkce po konzultacích s pracovníky, cíle i úkoly bere jako společný závazek a udržuje s pracovníky přátelské vztahy (Škrlovi, 2003, s. 264-265). Tolik malý nástin demokratického stylu z literatury. Při přímé otázce, jaký styl sestry manažerka upřednostňuje, se mi dostalo odpovědi, že ve většině případů je to styl partnerský (56%), který je synonymem pro demokratický (viz graf 17). To však nestačí pro potvrzení hypotézy, neboť většina z nás by ráda prezentovala styl vedení, který je dle všeho nejlepší. A tak se na styl vedení sestry manažerky podívám i z jiné stránky. Zeptala jsem se sester manažerek, jak řeší konflikt, a ony mi odpověděly, že nejčastěji se snaží o projednávání (46%) či vyjednávání (25%), což lze považovat za jeden z atributů demokratického stylu vedení (viz graf 13). Mne však ještě tato odpověď

nepřesvědčila o demokratickém stylu řízení a sestry manažerky dostaly za úkol vyjmenovat své denní činnosti (viz graf 15). Zde se ukázalo, že sestry manažerky se aktivně zapojují do všech činností, jež zabezpečují chod oddělení, a tak mají přehled o svých podřízených, potřebách klientů atd. Opět jeden ze znaků demokratického stylu vedení. Abych si byla doopravdy jista, položila jsem sestrám manažerkám další otázku: Čím se řídí při řešení konfliktů, zda emocemi, či racionalitou? Sestry manažerky v drtivé většině odpověděly, že racionalitou (77%) (viz graf 16). Racionalita znamená rozum, který by nám měl zajistit objektivitu. Tak jsem se sester manažerek ještě zeptala, zda umí hodnotit situaci objektivně. Zde se mi dostalo v drtivé většině kladných odpovědí (viz graf 25). Tím jsem mohla pomalu začít připouštět, že sestry manažerky praktikují demokratický styl vedení, neboť další indicií je objektivní řešení konfliktů. Poslední otázkou, jíž jsem se zabývala před potvrzením hypotézy číslo dvě, byla otázka, zda se sestry manažerky cítí být vůdcem týmu. Zde nejvíce sester manažerek odpovědělo spíše ano (37%) a jasnou odpovědí ano (8%), převažovaly kladné odpovědi nad zápornými (viz graf 23). To nás opět utvrzuje v tom, že sestra manažerka je na správném místě a používá demokratický styl. Díky troše nejistoty (odpověď spíše ano), že ne všechna rozhodnutí dělá sama, ale nechává rozhodovat i ostatní, se opět utvrzujeme v demokratickém stylu vedení. Tím se dostávám k závěru: dle znalosti demokratického stylu vedení a odpovědí sester manažerek mohu říci, že sestry manažerky upřednostňují demokratický styl vedení. Hypotéza číslo dvě byla potvrzena.

V mém výzkumu mi zbývá zjistit, zda sestra manažerka byla dostatečně připravena při nástupu do funkce na post sestry manažerky. Tuto otázku jsem si nechala přímo zodpovědět od sester manažerek, které v drtivé většině (83%) odpověděly, že ne (viz graf 14). Tím bych mohla mít zodpovězen svůj dotaz, ale pro větší pravdivost tohoto tvrzení jsem se chtěla přesvědčit i jinak. Nenechala jsem to jen na přímé otázce. Zeptala jsem se sester manažerek, zda pravidelně hodnotí své podřízené. Dostalo se mi odpovědi, že pravidelně hodnotí své podřízené pouze 36 sester manažerek a 57 nehodnotí pravidelně (viz graf 27). Přitom pravidelné vyhodnocování zaměstnanců nadřízeným pracovníkem má celou řadu výhod. Pomáhá zlepšovat výkonnost

a motivuje sestry tím, že jim poskytuje zpětnou vazbu, upřesňuje roli jednotlivých členů ošetrovatelského týmu. Může identifikovat potřeby jednotlivce, atd. (Škrlovi, 2003, s. 142). Dalším šetřením se mi z otázky Jak často hodnotíte své podřízené? podařilo zjistit, že 27 sester manažerek dokonce vůbec nehodnotí své podřízené (viz graf 29). Domnívám se, že je zde vidět jistá nepřípravenost nebo spíše neproškolenost sester manažerek pro řídicí funkci. Utvrzení mi dává i fakt, že sestry manažerky jen v počtu 50ti sester informují své podřízené o tomto hodnocení (viz graf 30). Dále se domnívám, že pro dobré řešení a zvládnání konfliktů je dobré znát fáze konfliktu. Je dobré umět fáze rozpoznávat a nasazovat do nich vhodné preventivní a intervenční nástroje, jak konfliktu předcházet nebo jej regulovat (Plamínek, 2006, s. 30). Dotazováním se mi však podařilo zjistit, že sestry manažerky neznají jednotlivé fáze konfliktu. Je pravda, že na přímou otázku, zda znají jednotlivé fáze konfliktu, odpovědělo 16 sester, že znají fáze konfliktu (viz graf 9). Bohužel z těchto 16ti sester manažerek ani jedna sestra neodpověděla všech sedm fází (viz graf 10). Jaké jednotlivé fáze konfliktu sestry manažerky dokáží rozpoznat, ukazuje graf 11. Díky těmto zjištěním a samotnému tvrzení sester manažerek mohou říci, že doopravdy nejsou sestry manažerky dostatečně připraveny na řešení konfliktů při nástupu do funkce. Třetí hypotéza se mi tedy opět potvrdila.

V rámci dotazníku se mi podařilo ještě vyhodnotit, že většina sester manažerek vnímá jako jeden z konfliktů konflikt mezi sestrou a lékařem (viz graf 31). Při specifikaci největšího konfliktu mezi sestrou a lékařem se objevily možnosti komunikace, nerespektování sester, řešení problému před pacientem, nedůvěra ze strany lékaře, bezohlednost lékařů a jejich arogantnost (viz graf 32). Při pohledu na výčet možností se domnívám, že většinou konflikt – střetnutí přichází ze strany lékaře, přestože on to tak nevnímá. Jistě by toto stálo za podrobnější studium.

Dále se podařilo dokázat, že sestry manažerky mají problém s motivací, kde jak v případě sebe, tak i v případě podřízených dochází na motivaci pouze v nadpoloviční většině (viz graf 19 a 21). Přitom pravidlem je skutečnost, že sestry na oddělení nelze motivovat a energetizovat, pokud sestra manažerka sama není motivována (Škrlovi,



2003, s. 278). Domnívám se, že motivace je jedním z důležitých prostředků pro dobré pracovní výsledky a kvalitní péči.

## 6. Závěr

Sestra manažerka je osoba, která je pověřena řídit skupinu pracovníků a je zodpovědná za výsledek této skupiny. Můžeme napsat, že v práci sestry manažerky konflikty byly, jsou a budou. Jsou to konflikty malé i velké, ale především jsou to konflikty personální. Ty dále rozdělujeme na konflikty intrapersonální, interpersonální, skupinové a meziskupinové. Z pohledu psychologického můžeme uplatnit i rozdělení na konflikty představ, názorů, postojů a zájmů. Problém není v tom, že konflikt je. Důležité je, jak vzniklý konflikt sestra manažerka vnímá a jak ho následně řeší, zvládá. Správná strategie a taktika nám skoro zaručuje úspěšné zvládnutí konfliktu a uspokojení stran, jež se konfliktu zúčastnily. Vzhledem k tomu, že jsou to většinou konflikty spojené s chodem oddělení, odráží se způsob řešení konfliktu i v poskytování adekvátní ošetrovatelské péče ke spokojenosti klienta. Způsob vedení a řešení konfliktu je úzce spojen s osobností manažerky. Důležitá je též její připravenost při nástupu do pozice sestry manažerky či následné vzdělávání v řízení a vedení.

Cílem této práce bylo zjistit, zda interpersonální konflikty patří v práci sestry manažerky k nejčastějším konfliktům. Dalším vytyčeným cílem bylo zjištění, jaký styl řízení sestra manažerka nejčastěji využívá při vedení svých podřízených a při konfliktních situacích. Posledním cílem této práce pak bylo zjistit, zda sestra manažerka byla dostatečně připravena na zvládnutí konfliktů a řízení při jmenování do funkce. Pro svou práci jsem oslovila sestry manažerky pracující v Nemocnici České Budějovice a.s. a Nemocnici Písek a.s. Informace nezbytné pro dosažení vytyčených cílů a ověření hypotéz jsem získala metodou dotazování a sběr dat jsem provedla technikou dotazníku. Pomocí hypotézy č.1, zda k nejčastějším konfliktům v práci sestry manažerky patří interpersonální konflikty, jsem si chtěla ověřit domněnku, že v profesním životě sestry manažerky převládají tyto konflikty. Tato hypotéza se mi potvrdila. Hypotézou č. 2, která tvrdí, že sestry manažerky upřednostňují demokratický styl vedení, jsem chtěla zjistit, jaký styl vedení sestry manažerky uplatňují při vedení. I tato hypotéza se mi potvrdila. Hypotézou č. 3, jež zní: Sestry manažerky nejsou dostatečně připraveny na řešení konfliktů při nástupu do funkce. Jsem si chtěla ověřit

domněnku, že ve většině případů jsou sestry manažerky hozeny do vody a nechány samy osudu, jenž se nazývá řízení. I zde došlo k potvrzení hypotézy.

Ráda bych výsledky prezentovala prostřednictvím odborných přednášek a článků v odborném tisku. Též bych je ráda nabídla vrcholnému managementu nemocnic pro optimalizaci řešení konfliktů na jednotlivých pracovištích a pro zlepšení připravenosti sester manažerek na tuto pozici.

## 7. Seznam použité literatury

1. BÁRTLOVÁ, S.: *Vybrané kapitoly ze sociologie medicíny*, 4. doplněné vyd., Brno: IDV PZ Brno, 1999. s. 292. ISBN 80 – 7013 – 273 – 6.
2. BÁRTLOVÁ, S.: Vztah sestry – lékaře. *Sestra*, Praha: 2004, roč. XIV, č. 2, s. 11, ISSN 1210-0404.
3. BÁRTLOVÁ, S.: Pracovní vztahy a kompetence všeobecných sester v České republice. *Sestra*. Praha: 2007, roč. 17, č. 3, s. 15-17. ISSN 1210-0404.
4. BEGEMANN, P.: *Šéf pod kontrolou*. Přel. I. Zapletalová. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1683-6.
5. BŘEZINOVÁ, J.: Povolání sestry. *Sestra*. Praha: 2006, roč. 16, č. 11, s. 18-20. ISSN 1210-0404.
6. CAPPONI, V., NOVÁK, T.: *Asertivně do života*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1994. s. 160. ISBN 80-7169-082-1.
7. ČECHOVÁ, V., MELLANOVÁ, A., ROZSYPALOVÁ, M.: *Speciální psychologie*, 4. vyd., Brno : NCOaNZO, 2004. 174 s. ISBN 80-7013-386-4.
8. ČECHOVÁ, V., MELLANOVÁ, A., ROZSYPALOVÁ, M.: *Obecná psychologie*, 4. vyd., Brno: IDV PZ Brno, 1998. 105 s. ISBN 80-7013-268-X.
9. DE VITO, J.A.: *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
10. DUPUY, E.: *Úspěšný dialog*. Přel. D. Šimková. 1. vyd., Praha: Portál, 2002. 168 s. Název originálu: Comprendre l'autre, réussir avec lui. ISBN 80-7178-666-7
11. FEHLAU, G. E.: *Konflikty v práci*. Přel. Kunst P. Praha : Grada Publishing, 2003. 112 s. ISBN 80-247-0533-8.
12. GREEN, J. S., de BOER, P.G.: *AO principles of teaching and Learning*. Davos Platz : AO Publishing. ISBN 3-13-141051-5.
13. GROHAR-MURRAY, M.E. DICROCE, H.R.: *Zásady vedení a řízení v oblasti ošetrovatelské péče*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2003. 114 s. ISBN 80-247-0267-3
14. JANDA, P.: *Vnitřní komunikace*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-257-0781-0

15. KOLAJOVÁ, L.: *Týmová spolupráce*. 1. vyd., Praha : Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 80-247-1764-6 .
16. KOZIEROVÁ, B., ERBOVÁ, G., OLIVIEROVÁ, R. *Ošetrovatelstvo*. Martin: Osveta, 1995 ISBN 80-217-0528-0
17. KREKÁŇOVÁ, V.: *Teorie týmových a skupinových rolí v kontextu skupinové psychoterapie versus managementu týmu*. Dostupné <http://www.skaluvinstitut.cz>
18. KŘIVOHLAVÝ, J.: *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd., Praha : Portál, 2002. 192 s. ISBN 80-7178-642-X
19. KŘÍŽ,P.: *Manažer jako mediátor vnitřofiremníhosporu*.(online). Dostupné na <http://www.petrkriz.cz>
20. MATULA, R.: *Konflikty a jejich řešení*. Dostupné z <http://sociologie.unas.cz>.
21. MARKOVÁ: *Management skripta bambaska@volny.cz od brabcova@zsf.jcu.cz*, červen 7, 2007.
22. NAKONEČNÝ, M.: *Encyklopedie obecné psychologie*. 2 rozšířené vyd., Praha: Akademie věd ČR, 1998. ISBN 80-200-0625-7.
23. NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*. 1.vyd., Praha: Akademie věd ČR. 2000. ISBN 80-200-763-6.
24. PELTOVÁ, VAN N.: *Umění komunikace*. 2. vyd., Praha: Advent-Orion. 2002. ISBN 80-7172-804-7.
25. PLAMÍNEK, J.: *Jak řešit konflikty*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006. 132 s. ISBN 80-247-1591-0.
26. PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace*.1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
27. ROZSYPALOVÁ, M., STAŇKOVÁ, M., et al.: *Ošetřovatelství I/I*. Praha: Informatorium, spol. s r.o., 1996. 320-5314-K-23.7.1996.
28. ROZSYPALOVÁ, M., ŠAFRÁNKOVÁ, A.: *Ošetřovatelství I*. 1.vyd., Praha: Informatorium, 2002. ISBN 80-86073-96-3.
29. SCOTT, G.,G.: *Průvodce náročnými pracovními vztahy*. Překl. K. Vaňková. 1.vyd., Praha: Portál, 2006. 184 s. ISBN 80-7367-074-7.

30. SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E.: *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd., Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.
31. ŠKRLOVI, P., M.: *Kreativní ošetrovatelský management*. 1. vyd., Praha: Adventorion, 2003. 490 s. ISBN 80 – 7172 – 841 – 1.
32. VYBÍRAL, Z.: *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd., Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.
33. VYKOPALOVÁ, H.: *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace*. Dotisk 1.vyd., Olomouc, 2000. ISBN 80-244-0084-7.
34. VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., ed.: *Aplikovaná sociální psychologie I*. 1. vyd. Praha : Portál, 1998. 384 s. ISBN 80-7178-269-6
35. WEIKE, T.: *Jak vycházet s kolegy*. Překl. N. Martišková. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 80- 247-1687-9.
36. WIKIPEDIA, *Konflikt*. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Konflikt>. Stránka byla naposledy editována v 11:54, 26. 8. 2007.

## **8. Klíčová slova**

Interpersonální vztahy

Řízení - vedení

Konflikt

Sestra manažerka

Styl vedení

## **Přílohy**

Dotazník pro sestry manažerky



## DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

v dotazníku, který se vám dostal do ruky, si kladu za cíl zjistit, zda existuje konflikt v práci sestry manažerky a jak k těmto konfliktům přistupujete. Tento dotazník bude sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci, která se bude zabývat o konflikty v práci sestry manažerky.

Tento dotazník je anonymní a ráda bych znala váš osobní pohled na vaši práci ve funkci.

Pokud mezi odpověďmi nenajdete tu vaši, prosím, dopište ji. Děkuji za spolupráci.

Radka Bambasová  
Studentka 3. ročníku - obor Ošetrovatelství  
Zdravotně sociální fakulta JU České Budějovice

---

### 1. Pohlaví:

Žena

Muž

### 2. Věk:

25 – 30

31 – 35

31 – 35

36 – 40

46 – 50

51 - 55

56 a více

### 3. Nejvýše dosažené vzdělání:

Středoškolské

PSS

Vyšší odborné

VŠ - bakalářské

VŠ - magisterské

### 4. Pozice, na které se nacházíte?

(Jestliže používáte pro vaši funkci jiné označení, označte tu, která té vaší nejvíce odpovídá)

Hlavní sestra

Vrchní sestra

Staniční sestra

Zastupující ..... (doplnit)

**5. Co znamená slovo konflikt?**

(Užijte jedno české slovo, které pak následně můžete opsat, pro lepší charakteristiku)

..... (doplnit)

**6. Setkáváte se v práci s konflikty?**

Spíše ano       Ano       Spíše ne       Ne       Nevím

**7. Jak často řešíte konflikt v práci?**

Denně vícekrát       Denně max. dvakrát       Denně jedenkrát

Týdně vícekrát       Týdně jednou       Nevím

Jiná ..... (doplnit)

**8. Znáte fáze konfliktu ?**

Ano       Ne

**9. Pokud ANO vypište je:**

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

**10. Které konflikty nejvíce převažují ve vašem profesním životě?**

(pokud to není jednoznačné, může být i vícero odpovědí)

Intrapersonální (osobní)       Interpersonální (mezi dvěma osobami)   
Skupinové (v rámci sester)       Meziskupinové (mezioborové)

**11. Jakým způsobem nejčastěji řešíte konflikty?**

(pokud to není jednoznačné, může být i vícero odpovědí)

- |                      |                          |  |                          |
|----------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| Pasivita (nečinnost) | <input type="checkbox"/> | Přímé jednání se zapojením neutrálních odborníků | <input type="checkbox"/> |
| Vyjednávání          | <input type="checkbox"/> | Delegace (přenechání někomu jinému)              | <input type="checkbox"/> |
| Projednávání         | <input type="checkbox"/> | Delegace (v podobě losu či kostek)               | <input type="checkbox"/> |
| Násilí               | <input type="checkbox"/> | Jiné.....(doplňit)                               |                          |

**12. Byla jste před nástupem do funkce vyškolená – připravena, na funkci sestry manažerky?**

- Ano                       Ne                       Nevím

**13. Jakých pět vlastností by měla mít sestra manažerka (vypsat)**

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

**14. Jaké jsou vaše nejčastější aktivity dne (rozepsat procentuálně)**

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

**15. Čím se řídíte při řešení konfliktu – řízení?**

- Racionalita                       Emoce                       Jiné .....

**16. Jaké styly vedení nejčastěji používáte? (je možno vícero odpovědí)**

- Byrokratický (opírání o směrnice a nařízení)
- Autoritativní (bezpodmínečné dodržování neřízení)
- Partnerský (demokratický)
- Liberální (ovlivňování činnosti minimálně)
- Sisyfovský (není dělba úkolů, vše sama)
- Kilimanžáro ( zdůrazňování důležitosti a rozsáhlosti)

**17. Jak postupujete, když máte udělat rozhodnutí, s kterým vnitřně nesouhlasíte?**

- Autoritativně (bezpodmínečné dodržování nařízení)
- Pasivně (nečinnost)
- Deleguji (přenechání někomu jinému)
- Jiné .....

**18. Jak motivujete sebe?**

.....

**19. Jak motivujete podřízené?**

.....

**20. Cítíte se jako vůdce týmu?**

- Spíše ano     Ano     Spíše ne     Ne     Nevím

**21. Máte pět lidí v týmu, jakou roli – charakterovou vlastnost by měli mít?**

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

**22. Jak často u vás dochází ke střetům s problematickou osobou? (uved'te časový interval)**

.....

**23. Umíte hodnotit situaci objektivně?**

Ano, vždy       Ano, někdy       Ne       Nevím

**24. Jaké výsledky očekáváte při řešení konfliktu s problémovou osobou?**

.....

**25. Provádíte pravidelné hodnocení svých podřízených?**

Ano       Ne

**26. Jak často provádíte hodnocení sester?**

Jedenkrát týdně       Jedenkrát měsíčně   
Půlročně       Jiné .....

**27. Jsou sestry seznámeny s Vaším hodnocením?**

Ano       Ne

**28. Myslíte, že existují konfliktní situace (nebo konflikty) mezi sestrou a lékařem?**

Ano

Ne

Nevím

**29. Pokud ANO, který z těchto konfliktů vnímáte jako největší?**

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