

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zdravotně sociální fakulta

**ROLE OŠETŘOVATELSKÉHO MANAGEMENTU
V PROBLEMATICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Diplomová práce

Ing. Iva Brabcová

Bc. Helena Plocková

2007

The level of the nursing management in the human resource management

The aim of this task is to find out the present role of the middle nursing management in the human resource management and also to suggest a new plan of graduate training in the terms of adaptation process. In the end it is necessary to analyse its asset from the nurse managers' point of view.

Questionnaire technique of information gleaning was used for the survey. First survey body was formed by nurse managers. There were 25 questions in the questionnaire. A part of the questionnaire was a plan of graduate training. These graduates had to be educated as state registered nurses or with university degree, either Bachelor or Master. There were 18 closed questions and 7 half-open ones. Second survey body was formed by graduates of nursing colleges and universities. There were 8 questions in the questionnaire and there were 8 answers in each question. All the answers were used for assessment of level education dependence on motivational needs.

There were four hypothesis in the survey which should confirm or disconfirm the interest of nurse managers in further education, its providing by hospital managements, the dependence of motivation needs on education level (only graduates) and evaluation of adaptation process provided by nurse managers. The first hypothesis confirmed that the nurse managers are interested in further education connected with human resource management. The second hypothesis confirmed that hospital management offers the possibility of human resource education to nurse managers. The third hypothesis confirmed that motivational needs, which influence graduates' job choice, change with the level of education. The fourth hypothesis confirmed that setting up "The Adaptation Process for Graduate Training" positively evaluates nurse managers.

Considering positive survey results it would be suitable not only to set up the adaptation process with graduates but also to use the questionnaire of testing needs which can help the middle management to nominate graduates with certain posts. There is a great significance in it and it is very important for career and integrating in work teams. The results of the survey could be lent to hospital management as an instrument of human resource optimization.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Role ošetrovatelského managementu v problematice řízení lidských zdrojů“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Táboře dne 30. 7. 2007

Bc. Helena Plocková

Poděkování

Děkuji tímto paní inženýrce Ivě Brabcové za odborné vedení, trvalý zájem a cenné rady při psaní mé diplomové práce.

Obsah

	Úvod.....	3
1	Současný stav.....	5
1.1	Zdravotnictví v současnosti	5
1.2	Orientace péče na populaci	6
1.3	Právní základ ošetřovatelství	8
1.4	Management.....	9
1.5	Vedení a řízení	12
1.6	Management v ošetřovatelství	13
1.6.1	Cíle managementu v ošetřovatelství.....	15
1.6.2	Plánování, organizování a obsazování pracovních míst.....	16
1.6.3	Hodnocení managementu	18
1.7	Standardy v ošetřovatelství.....	18
1.8	Kreativita v ošetřovatelství	20
1.9	Vliv managementu rizik na management ošetřovatelství.....	21
1.10	Historie řízení lidských zdrojů.....	22
1.10.1	Řízení lidských zdrojů v současnosti.....	23
1.10.2	Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví	24
1.10.3	Role oš. managementu v problematice řízení lidských zdrojů.....	25
1.10.4	Personální management a jeho úkoly	26
1.10.5	Role vedoucích pracovníků v řízení lidských zdrojů	28
1.10.6	Výběr pracovníků	30
1.10.7	Přijímání a orientace pracovníků	33
1.10.8	Motivace pracovníků	34
1.10.9	Hodnocení a odměňování pracovníků	35
1.10.10	Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků	37
1.10.11	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	38
1.11	Pracovní vztahy.....	39
1.12	Pracovní podmínky pro efektivní komunikaci a integraci.....	41
1.13	Péče o pracovníky	41

1.14	Osobní rozvoj, koučování a delegování.....	42
1.15	Adaptační proces u absolventky	44
1.15.1	Přijímání absolventky do zaměstnání	45
1.15.2	Adaptační proces u absolventky na pracovišti.....	46
1.16	Zkušenosti z praxe	47
2	Cíl práce a hypotézy	50
2.1	Cíl práce	50
2.2	Hypotézy	50
3	Metodika	51
3.1	Metodika práce	51
3.2	Charakteristika výzkumného souboru	54
4	Výsledky	55
4.1	Výsledky dotazníků – test potřeb pro absolventky.....	55
4.2	Dotazníky pro vrchní a staniční sestry.....	104
5	Diskuze	116
6	Závěr	125
7	Seznam použité literatury	127
8	Klíčová slova	130
9	Přílohy.....	131

Úvod

Ve své dlouhodobé pracovní kariéře jsem se mimo dalších povinností také věnovala personalistice. Mé personální vědomosti byly z počátku téměř nulové. V devadesátých letech odborné literatury mnoho nebylo. S léty praxe jsem dospěla k poznání, že personální práce je velmi důležitá, prvořadá, zejména pro správný výběr pracovníků. Zkušenosti jsem sbírala jako členka středního ošetrovatelského managementu. S rozvojem ošetrovatelství v novém tisíciletí se dostává do popředí nejen vzdělávání ošetrovatelského personálu a kvalita ošetrovatelské péče, ale dochází i rozvoji personální práce.

S léty jsem dospěla k závěru, že jakákoliv organizace může fungovat jenom tehdy, podaří-li se jí propojit a uvést do pohybu materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Vždyť lidské zdroje mají rozhodující význam pro organizaci a samozřejmě má klíčový význam i jejich řízení a hospodaření s nimi. Personální práce se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Proto je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Vždyť i například v oblasti finanční nebo investic nejde ani tak o řízení této oblasti jako o řízení lidí zajišťujících tuto oblast. Nejinak je tomu v u oblasti řízení ošetrovatelské péče. Tehdy jsem si uvědomila, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.

Abychom mohli lépe porozumět teorii a praxi řízení lidských zdrojů, ráda bych se zmínila o zdravotnickém systému jako jednoho z ústředních prvků klíčových hodnot společnosti. Důležitou součástí prosperity zdravotnictví jako takového je jako i v jiných odvětvích vedení a řízení podniků. Ve zdravotnictví je takovým „podnikem“ například nemocnice. Ta má také z hlediska řízení zdravotnických institucí největší význam. Z tohoto důvodu se ve své diplomové práci se zabývám středním managementem a řízením lidských zdrojů se zaměřením na nově nastupující nelékařský personál na lůžkovou oddělení nemocnice.

Cílem mé práce je zjistit, jaká je současná role středního a operativního ošetrovatelského managementu v problematice řízení lidských zdrojů. Na tomto základě navrhnout nový plán zapracování absolventek v rámci adaptačního procesu a

z analyzovat jeho přínos z pohledu sester manažerek, to znamená vrchních a staničních sester.

Doufám, že výsledky mého výzkumu pomohou sestřám manažerkám nejen při výběru nových pracovníků, ale i přispějí ke kvalitnímu adaptačnímu procesu absolventek v ošetrovatelských týmech.

1 Současný stav

1.1 Zdravotnictví v současnosti

Je naprosto evidentní, že české zdravotnictví a zdravotnická zařízení se nacházejí ve stavu sílící konkurence. Hrozby zániku se stávají více a více reálnějšími, na druhé straně se zcela zřejmě vynořují nové, dříve neexistující příležitosti, které se může, ale také nemusí podařit naplnit. V tomto prostředí řídit a uřídit je den ode dne obtížnější a nároky na kompetence managementu nepochybně ekvivalentně stoupají. [6]

Zdravotnictví dnes prochází něčím, co se rovná průmyslové revoluci. Pod tlakem tržní poptávky a vnitřní reorganizace systému došlo mezi poskytováním zdravotnické péče a jejím financováním k dynamickému napětí. Současné změny ve zdravotnictví ovlivňují roli sester. Osobní znalosti a dovednosti sester patří mezi hlavní prvky v procesu změn. Pokud budou vědět jak postupovat, změnu snadněji zvládnou a uspějí. [19] Určujícím momentem, rozhodujícím o kvalitě práce sestry, je především nemocný člověk. Osobnost nemocného by měla být respektována v celé komplexnosti s ohledem na jeho biologické potřeby a na psycho-sociální problémy, které mu nemoc přináší. [5]

Podobně má ošetřovatelství reálnou příležitost pomoci přebudovat systém zdravotní péče. K tomu, aby bylo možné formulovat rámec, ve kterém se budou správně využívat role sestry, je zapotřebí mít dovednosti vést a řídit lidi.

V současném zdravotnictví dochází k neustálým změnám v oblasti poskytovatelů, financování a toho, jak a kde bude péče poskytnuta. Protože výdaje na zdravotnictví neustále stoupají natolik, že je již naše společnost nemůže nadále podporovat ani unést, byla strukturální změna systému zdravotnictví nevyhnutelná. Proto nyní dochází ke změně v zajištění přístupu k péči, v zabezpečení její kvality a cenové dostupnosti. Tato tendence je v naprostém protikladu k systému zdravotnictví v minulých letech. [8]

Svět se významně mění a zdravotnická zařízení postupně vstupují do stále náročnějšího prostředí. Pacienti kladou na léčení stále vyšší nároky. Ve zdravotnictví vzniká konkurence, lékařská věda se vyvíjí raketovým tempem a její poznatky se musí

urychleně zavádět do praxe. To vše způsobuje, že řízení zdravotnických zařízení je stále náročnější a složitější. Dosavadní metody řízení již nedostačují. Proto každé zdravotnické zařízení musí mít určitou představu o svém budoucím vývoji. Ta se musí opírat o předpověď budoucího vývoje poptávky, léčebných metod, způsobu financování zdravotnictví. Musí také brát v úvahu zdroje, které má k dispozici, nebo je může získat. Musí si také stanovit cíle, které chce dosáhnout a určit, jakými cestami tyto cíle dosáhne.[23] To také zasahuje do řízení středního managementu, ve kterém se musí odrazit i tyto změny.

V polovině 50. let 20. století došlo k obrovskému rozvoji zdravotnictví jak v jeho objemu, intenzitě, financích, tak personálu. Tyto neomezené investice do zdravotnického průmyslu vedly k rychlému nárůstu nákladů na zdravotní péči.

V tomto desetiletí došlo k bezprecedentní změně v poskytování, organizaci a financování zdravotní péče a objevuje se řízená péče jako dominantní strategie řízení. Neexistuje jednotný názor, jak řízenou péči nejlépe definovat a realizovat. Jako taková představuje řízená péče přechodný proces. A priori znamená řízená péče převzetí odpovědnosti za zdraví určité populace a současně přijetí finančního rizika, které je při převzetí této odpovědnosti neodmyslitelné. Řízená péče podporuje účinnou, zodpovědnou a vzhledem k vynaloženým nákladům efektivní péči o pacienta v rámci dané populace. Řízení takové péče je založeno na procesu spolupráce mezi organizací poskytující řízenou péči a pacientem. Řízená péče je v podstatě systém, který spojuje financování a poskytování příslušné lékařské péče prostřednictvím určitých mechanismů. [8]

1.2 Orientace péče na populaci

Péče orientovaná na populaci zahrnuje koncepce a metody epidemiologie a veřejného zdraví. Jedná se o komplexní péči, která respektuje nejen jedince, ale také komunitu a životní prostředí, zvláštní důraz je kladen na zdravé praktiky podporující zdraví. Role zdravotníků při poskytování péče jednotlivcům se tedy rozšířila, musí zvažovat i jiné faktory, které péči ovlivňují. Hlavním cílem je zlepšit zdravotní stav populace.

Za účelem udržení nákladů na zdravotní péči a její kvality se očekává spoluodpovědnost všech zúčastněných stran. K nim patří pacient, lékař a vedoucí pracovníci systému řízené péče. Spoluodpovědností lze docílit prostřednictvím spoluúčasti v rámci zdravotní pojistky, kdy pojištěnec (pacient) převezme část nákladů (obvykle 20%) za výkony, na něž se pojistné vztahuje. Náklady, kvalita a hodnota poskytované péče se musí hodnotit, aby byla zabezpečena kvalitní péče a efektivní využívání finančních zdrojů prostřednictvím monitorování, kontroly nákladů a rozumného využívání lékařských služeb.

Aby se pacientům dostalo té nejvhodnější péče, shromažďují se veškeré relevantní informace, včetně údajů o pacientech, populaci a nákladech a také včetně technických informací. Péče je hodnocena prostřednictvím kontroly kvality. K zajištění odpovídající a cenově výhodné péče se bude více využívat management informací.

Primární péče je považována za hlavní mechanismus poskytování preventivní, léčebné a rekonvalescentní péče s vynaložením nejnižších nákladů. Primární péče je vstupním bodem další péče, spolupodílí se na dlouhodobém vztahu mezi pacientem a poskytovatelem zdravotní péče, zajišťuje koordinaci péče specialistů a veškeré další potřebné služby.

Složitost dnešní péče vyžaduje mnoho pečovatelů a specialistů. Proto je důležitá neroztržitá koordinovaná péče. U určitých skupin obyvatelstva (například u duševně nemocných a starších osob) se již dlouho využívá interdisciplinární péče. V rámci řízené péče nabývá koncepce interdisciplinárního týmu ještě většího významu. Hlavním cílem je zajistit mechanismus pro komplexní systém poskytování zdravotní péče prostřednictvím řady vzájemně propojených služeb.

V současnosti spočívá řízená péče v kombinaci metody plateb za výkon a celkové péče orientované na populaci, což v konečném důsledku povede k řízené konkurenci. Na podporu procesu poskytování péče existují explicitní smlouvy. Ty přesně informují všechny zúčastněné strany o tom, co dostanou a jaké finanční riziko každá z nich převezme. Poskytovatelé zdravotnických služeb mají smluvní vztahy se zdravotními pojišťovnami. Aby mohl být smluvní vztah uzavřen, musí obě strany splňovat určité podmínky. Ze strany poskytovatelů to je přiměřené přístrojové a

personální vybavení, ze strany zdravotních pojišťoven to je především finanční ohodnocení práce zdravotníků.

1.3 Právní základ ošetřovatelství

Právním ustanovením, které definuje ošetřovatelství a to, co sestry smějí dělat, je zákon o poskytování ošetřovatelské péče. Zákony o poskytování ošetřovatelské péče se většinou zabývají definicemi praxe a ošetřovatelských pracovníků, přípustnými tituly požadavky k udělení licence a kvalifikací. Zdravotnickou legislativu ovlivňují etické a společenské hodnoty. Legislativa se často zabývá konkrétní populací a podle toho má určovat, kdo a jak se bude starat o jednotlivé klienty.

Poskytování ošetřovatelské péče se u nás řídí zákonem [34] a vyhláškou [30], kde jsou vymezeny kompetence jednotlivých nelékařských profesí. Vyhláška má oporu v paragrafu 90, odstavec 2, písmeno f. V současné době je snahou pracovníků z odboru vědy a vzdělávání Ministerstva zdravotnictví rozšířit stávající kompetence některých pracovníků z nelékařských profesí. Z tohoto důvodu byly osloveny sestry manažerky z top managementu některých nemocnic, aby navrhly další kompetence, které by rozšířily stávající.

Z důvodu vzrůstajících nákladů na zdravotnictví v 70. letech 20. století se zákony pokusily prosadit kontrolu lékařské péče v programech, na které byly poskytnuty státní finanční prostředky. Cílem zákona byla jednak kontrola využití nebo-li správné zaměření péče, jednak kontrola kvality nebo-li efektivita péče. Další zákony se týkaly způsobu poskytování financí za výkony vzniklé při poskytování zdravotní péče.

Termín zajištění kvality byl definován v nemocničních standardech Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations (JCAHO) z roku 1981 ve snaze formalizovat otázky programů posuzování kvality. Byla ustanovena jako nezisková nezávislá nestátní organizace [20] V současnosti se k označení přístupu ke kvalitě péče používají termíny management kvality a management výsledků. Management kvality je vše prostupující, konstantní monitoring postupů za účelem zlepšení kvality péče.

1.4 Management

Management je slovo, které se v současné době skloňuje snad ve všech pádech. Mluvíme o managementu změn, rizik, plánování, o managementu znalostí, informační a komunikační technologie a podobně. Co vlastně pojem management znamená? Má více významů a může znamenat činnost člověka, vědní disciplínu, vedení organizace dovednost člověka. Jde o proces, který se skládá ze vzájemně propojených společenských a technických funkcí a činností. [7] Management se také zabývá výzkumem a rozvojem metod řízení a stylů řízení.

Teorie managementu nám poskytuje praktické znalosti a nástroje pro splnění požadavků, jež si kladou cíle organizace. Management konkrétně udržuje vnitřní strukturu organizace, která efektivně zajišťuje zvládnání práce. Navíc se manažer zabývá lidskou stránkou organizace: lidmi a jejich zájmy. Manažer musí být také vedoucím připraveným přizpůsobit se změnám vycházejícím zevnitř i z vnějšku organizace a to vše za účelem splnění konkrétních cílů.

Organizace má vlastnosti, které se přímo vztahují k managementu. Všechny organizace se sobě navzájem podobají, že to, co se naučíme řízením jedné osoby, můžeme aplikovat na ostatní. Každá organizace kromě těch úplně nejmenších je souborem menších organizací různé velikosti. Problémy s řízením velké organizace se podobají problémům s řízením menších organizací. [8]

Koncepce řízení organizace odpovídající dnešním poznatkům berou v úvahu nutnost neustálého organizačního vývoje a změn jako základního systémového požadavku. Z tohoto důvodu dávají přednost řídicím metodám a organizačním strukturám založeným na principech snižování míry specializace práce, seskupování práce respektující zásady efektivní komunikace a motivace pracovníků k týmové práci, inklinaci k decentralizaci moci a zeštíhlování řídicích struktur. Základním nadstavbovým pojmem těchto koncepcí je proces neustálého učení a rozvoje.

Za základní podmínky zásadně ovlivňující činnost řídicích pracovníků se často považují především podmínky, které vystupují v roli „principů výstavby formální organizace podniku“. Jsou to tyto procesy jako je dělba práce, hierarchie moci, systémy komunikace a ovlivňování, principy a způsoby odměňování.

Na vhodné rozdělení práce by měl navazovat daným podmínkám co nejlépe odpovídající systém hierarchie moci. V jeho rámci je třeba přesně vymezit řídicí strukturu organizace, a to formou určení konkrétních kompetencí zahrnujících stanovení úkolů a povinností řídicích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení, jejich práv a odpovědnosti. Specifickými úrovněmi řízení jsou řízení na základním stupni (lower management), středně liniové řízení (middle management) a vrcholové řízení (top management). V této souvislosti se obvykle setkáváme s označením řídicí pyramida, kdy vrchol pyramidy tvoří vrcholové řízení nebo-li strategie, střední část pyramidy je označována jako střední úroveň řízení, nazývaná také taktika a základnu pyramidy tvoří nejnižší úroveň řízení označována jako operativa. Na jednotlivých úrovních řízení můžeme zaznamenat převažující orientace činnosti.

Jak ukazuje následující obrázek, převažující orientace činnosti na jednotlivých úrovních řízení, kdy jednotlivé stupně řízení se neodlišují pouze početním zastoupením řídicích pracovníků, ale i převažujícím zaměřením jejich činnosti.

Jednotlivé úrovně řízení	strategie	taktika	operativa
Vrcholové řízení	75%	20%	5%
Střední úroveň řízení	20%	60%	20%
Základní stupeň řízení	5%	20%	75%

Zdroj: Eva Bedrnová, Psychologie a sociologie řízení

Jednotlivé stupně řízení se neodlišují pouze početním zastoupením řídicích pracovníků, ale i převažujícím zaměřením jejich činnosti. [2] Vrcholový management na ošetrovatelské úrovni představují hlavní sestry (náměstkyně pro ošetrovatelskou péči), střední úroveň řízení je v ošetrovatelství zastoupena vrchními sestrami a základní stupeň řízení představují staniční sestry.

Manažerská pyramida – úrovně ošetrovatelského managementu



Mezi rysy, které bývají považovány za důležité pro úspěšného vedoucího, patří koncepční a operativní myšlení, pružnost myšlení, asertivita, citová stabilita, odpovědnost a svědomitost, odborné i manažerské znalosti, řada manažerských dovedností a postojové zaměření na výkon, na zákazníka a na tým. [3]

V činnosti řídicích pracovníků hraje významnou roli také míra akceptace angažovanosti řízených pracovníků a jejich spoluúčasti na řízení. V této souvislosti se dlouhodobě uváděly tři základní styly řízení. [2] Je jím styl autokratický nebo-li autoritativní, kdy vedoucí nebere v úvahu názory skupiny, styl liberální znamená, že vedoucí ponechá skupině naprostou volnost a třetím je styl demokratický, kdy vedoucí bere v úvahu rovnoměrně názory skupiny i své.

Z vlastních bohatých zkušeností, které jsem načerpala během své profese tím, že jsem prošla všemi úrovněmi řízení, mohu říci, že využívám zejména demokratického stylu řízení. Mohu zodpovědně konstatovat, že se vyskytují situace, kdy jsem nucena použít styl autoritativní, protože i v řídicí ošetrovatelské profesi jsou momenty, kdy tento styl je nutný. Jako příklad uvádím případy, kdy je nutné uvést do života různá nařízení nebo rozhodnutí, se kterými ne vždy podřízení souhlasí, ale pro chod oddělení nebo dokonce celé organizace jsou nutná.

V odborné literatuře najdeme různým způsobem popsané styly řízení. Jedním z nich je například ten, který popisuje rysy osobnosti, které by měly určovat úspěšnost vedoucího. Ovšem problémy vedoucích nevyplývají ani tolik z jejich osobních rysů,

jako spíše z určitých projevů, způsobu jednání. Proto hovoříme o způsobu jednání nebo stylu řízení.

Moutonová a Blake vytvořili systém GRID (česky mříž), je to mříž se dvěma osami, které jsou základním kritériem pro rozlišení stylů řízení. Jedna osa znamená orientaci na lidi, snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti, druhá vyjadřuje orientaci na úkol, což znamená úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.

1.5 Vedení a řízení

Dnešní doba je jedno z nejnáročnějších a potenciálně nejužitečnějších období v ošetrovatelské profesi. Proces od studenta k vedoucímu a manažerovi je proces, který vyžaduje znalosti, schopnosti a čas. Noví vedoucí musí uvažovat o vytváření nových a účinných ošetrovatelských metod, zkoumat faktory, které obnoví zájem o ošetrovatelství a umožní správné využití sester v rámci nových struktur. Úspěšní vedoucí jsou důkazem toho, že je zapotřebí znalostí i praxe. Není moudré spoléhat se na to, že se nově jmenované sestry manažerky vyškolí v průběhu práce.

Vedení a řízení jsou chápány jako dva oddělené celky. Vedení je koordinační proces a je důležitější a kreativnější než řízení, které vybírá kroky k účinnému a efektivnímu využívání zdrojů. Vedení je proces ovlivňování lidí za účelem dosažení určitých cílů, kdežto řízení žene vpřed celou organizaci za účelem dosažení těchto cílů. Vedoucím může být každý, kdo má a navrhuje kreativní a inovační nápady a kdo na zjevné problémy aplikuje s platností do budoucna. Aby se jedinec stal vedoucím nemusí zastávat formální řídicí pozici. Na druhou stranu manažeři tuto pozici v organizaci zastávají a jsou odpovědní za efektivní využívání dostupných prostředků. Šéf očekává, že manažeři se postarají o to, „aby všechno běželo“ podle plánu. Pro úspěšné řízení jakékoliv organizace je zapotřebí schopnosti manažerů i vedoucích. Tyto schopnosti může mít jedna osoba, ale nemusí to být nezbytně pravda. Někteří lidé, kteří vynikají jako vedoucí, jsou špatní manažeři, kdežto ostatní vynikají v řízení zavedené situace, přitom však málokdy mají nápady na potřebnou restrukturalizaci. Říká se, že vedoucí inspiruje a manažer spravuje; vedoucí rozvíjí a manažer udržuje, vedoucí se spoléhá na

lidi a manažer se spoléhá na systém a konečně, vedoucí vyžaduje důvěru a manažer kontrolu.

Chování vedoucího znamená vlastní výběr stylu rozhodování, který vedoucí používá ke splnění určitého cíle. Rozhodující význam pro volbu stylu vedení má zřejmě situace. Čím vyspělejší a zralejší jsou pracovníci, tím náročnějšího způsobu vedení může použít. [3]

Řídící pracovník mění své jednání v závislosti na dosahované míře zralosti řízených pracovníků tak, že postupně hlavně nařizuje (autoritativní přístup), přesvědčuje (užívá racionální a emocionální apely), konzultuje (využívá participace řízených pracovníků) a deleguje (využívá samostatnosti řízených pracovníků).

Zpočátku jsou řízení pracovníci málo vyspělí, řídící pracovník tedy především nařizuje. Přitom musí jak vztahové, tak úkolové chování rozvíjet na vysoké úrovni a neobejde se bez důrazu na moc. Po určité době působení na řízené pracovníky se může vedoucí více soustředit na úkoly, aniž by pochopitelně vztahové a mocenské aspekty funkce zcela pustil ze zřetele. Posléze může do rozhodování stále více vtahovat své podřízené. Postupně zformovaná profesní zralost pracovníků mu totiž již umožňuje zaměřit se hlavně na vztahy mezi nimi a utvářet původně formálně uspořádanou skupinu jako neformální tým, přičemž může snížit důraz na úkolovou a mocenskou orientaci. Konečně by měl vedoucí dospět i k delegování, v jehož rámci může plnění úkolů svěřit plně do kompetence týmu svých zralých spolupracovníků. Teorie a zejména praxe situačního řízení, však ukázala, že není jednoduché zjišťovat změny ani na ně pohotově reagovat změněným stylem řízení. [2]

Tím je míněno přikazování, přesvědčování, testování, konzultace a zapojení Styl vedení znamená zásadní motivaci vedoucího, který řídí chování zaměřené na splnění cíle.

1.6 Management v ošetrovatelství

Dnešní zdravotnictví a ztřeštější problémy poskytují příležitost managementu ošetrovatelství. Role sestry manažerky bezpochyby je a bude jednou z nejobtížnějších pozic v jakémkoli odvětví. Příprava sester manažerek by měla zahrnovat analytickou schopnost identifikovat problémy a schopnost efektivně vést a řídit lidi.

Aby se člověk mohl stát manažerem, musí se naučit nové procesy, získat nové schopnosti a přijmout nové postoje. Většina toho, co o profesionálním managementu víme, byla odvozena z práce v jiných disciplínách. V ošetrovatelství však vznikají vlastní jedinečné a inovativní strategie současně s tím, jak výzkumníci a vedoucí pracovníci studují řídicí procesy.

Ošetrovatelská profese dlouho podporuje národní úsilí vytvořit zdravotnický systém, který by zajišťoval dostupnost, kvalitu a služby za rozumné ceny.

Ta v sobě zahrnuje nejen vzdělávání, kompetence, ale zejména personální obsazování jednotlivých pracovišť a s tím spojené řízení lidských zdrojů v oblasti ošetrovatelské péče. Velmi důležitý je proces zapracovávání absolventek, jejich adaptace v novém pracovním prostředí. Veškeré tyto dílčí úkoly by měly vést ke zvyšování kvality poskytované ošetrovatelské péče. Z toho plyne, že ošetrovatelství je důležitá součást poskytování zdravotní péče, je systémem ovlivněno, ale má i schopnost systém ovlivňovat.

Management v ošetrovatelství se od profesionálního managementu v ostatních oborech liší filosofií služeb. Ošetrovatelství nese sociální zodpovědnost za zdraví a nemoci jednotlivců, rodin a komunit, a proto je třeba jedinečný přístup. Kvalita péče, která má být poskytována, je stejně důležitá jako použitý personál a prostředky. Proto úspěch záleží na kvalitě služeb i na schopnosti poskytovat péči v rámci daného souboru prostředků. Tento dvojitý cíl managementu vyžaduje uvážlivé a specifické profesionální strategie.

V novém prostředí zdravotní péče se úloha managementu manažerů mění. Rovina středního managementu byla zeštíhlena a administrativní dá se říci strategická rovina je často zodpovědná za mnoho jednotek v síti. Zmenšováním a zplošťováním organizací započalo nové stanovení role manažerů. Dříve vedoucí sestry manažerky dohlížely na jednu, dvě roviny zaměstnanců a často spoléhaly na autoritativní styl. Většina získala své schopnosti pozorováním svých nadřízených. Domnívaly se, že je třeba kontrolovat, a měly velmi silný pocit zodpovědnosti za všechno, co se dělo. Metoda kontroly byla v praxi bez problémů přijímána a normou pracovního života manažerů se stalo držet lidi na uzdě. Šlo o iluzi kontroly a moci nad zaměstnanci.

V polovině 80.let 20. století byla zavedena nová koncepce, známá jako sdílené řízení, která přinesla myšlenku sdíleného rozhodování. Koncepce navrhovala, aby se rozhodnutí dosahovalo konsensem a ne hlasováním. Řadový personál byl vyzván, aby sdělil své názory a přispěl k řešení problémů. Navzdory určitému váhání a problémům byla tato metoda považována za přechod k pozitivnímu a inspirujícímu manažerskému stylu. Na rozdíl od dřívějších představ, čím více zaměstnanců o věci vědělo, tím byla rozhodnutí lepší a informovanější. Aktivita, které podporovaly sdílené rozhodování, měly velký vliv na úlohu manažerů. Manažeři se museli naučit metody, které by usnadnily zapojení na rozvoj personálu. Očekávalo se, že místo kontroly zaměstnanců jim manažeři pomohou být za své chování zodpovědní. Proto manažeři potřebovali vzdělání, které jim umožní používat styly vedení, jež zvýší roli a pravomoce personálu. V současném systému se očekává, že manažer bude facilitátor týmu. To znamená, že manažeři jsou povinni pomáhat zaměstnancům, aby byli úspěšní v jejich snaze, kterou je práce organizace.

1.6.1 Cíle managementu v ošetrovatelství

Charakter práce i pracovníci vyžadují od sestry manažerky, aby vytvořila takové prostředí, v němž bude možné poskytovat kvalitní ošetrovatelskou péči. Sestra manažerka má vůči organizaci a personálu specifickou zodpovědnost. Personál má na oplátku zodpovědnost vůči organizaci a manažerce. Začínající sestra přispěje k úspěchu svého pracoviště, když si bude vědoma úlohy manažerky. Manažer má obecně jisté povinnosti. Patří sem plnění cílů organizace nebo oddělení ošetrovatelské péče, udržování kvality péče o pacienty v rámci finančních omezení organizace, zvyšování motivace zaměstnanců a pacientů, zvyšování schopnosti podřízených a kolegů přijímat změny, budování týmového ducha a zvyšování morálky a další profesní rozvoj personálu.

Manažer by měl přesně chápat cíle, vztah mezi manažerem a zaměstnancem, zvláštní schopnosti zaměstnanců a relevantní organizační a společenské faktory, které ovlivňují situaci. Při plnění cílů organizace pomůže analýza situace manažera a použití

vhodných manažerských nástrojů. Úlohou manažera je dělat dobrá rozhodnutí na základě řídicího procesu s využitím funkcí managementu.

Úspěch managementu závisí na talentu jednotlivce, jeho motivaci a příležitosti řídit. Prvním krokem k rozvoji talentu je seznámit se s tradičními funkcemi managementu. K funkcím, které manažeři plní patří plánování, organizování, obsazování pracovních míst, řízení, koordinace a kontrola.

1.6.2 Plánování, organizování a obsazování pracovních míst

Nejzákladnější a nejpodstatnější činností managementu je plánování, kdy se předem rozhoduje, co je třeba udělat ten den, měsíc nebo roky dopředu. Plánování je také činností lékaře a sestry. Aby zvládli péči o pacienta nebo skupinu pacientů, usnadní jim plánování využití času, aktivit a prostředků. Dojde-li k odklonu od celkového plánu péče plánování značně pomůže k pochopení problému a toho, co dělat. Stejně tak, jak pacientův stav mění aktivity lékaře a sestry, mění také neobvyklé události plán manažera.

Strategie, kvalita a úspěšnost ošetrovatelské péče je stejně tak závislá na plánování. Přitom je nutno brát v úvahu, že ne každá sestra má schopnost kvalitně naplánovat ošetrovatelskou péči o pacienta tak, aby výsledkem plánování bylo zlepšení zdravotního stavu pacienta a jeho spokojenost. Stejně jako se mění pacientův zdravotní stav, tak se mění i plánování v ošetrovatelské péči. Plánování poskytne celkovou strukturu k dokončení nezbytné práce a v ideálním případě by mělo zahrnovat možné problémy, které je nutné vyřešit. Konkrétní důvody k plánování můžeme shrnout do několika slov jako je nutnost soustředit pozornost na cíle, vyrovnat nejistotou a náhodu, získat ekonomickou působnost a usnadnit kontrolu. Proto je plánování nezbytnou součástí ošetrovatelské péče.

Organizování je funkcí managementu, která spojuje činnosti a lidi tak, aby splnili cíle organizace. Vertikální rozlišení udává počet rovin, které jsou potřeba pro práci organizace. Management se musí rozhodnout buď pro strukturu vysokou nebo plochou. Horizontální rozlišení vyplývá z potřeby oddělit aktivity, aby se dosáhlo

hospodárnějšího a efektivnějšího výkonu. K tomu dochází prostřednictvím vytváření oddělení v organizaci.

Na úrovni jednotek manažer zachovává strukturu, která usnadňuje ošetrovatelskou péči. Děje se tak s využitím systému ošetrovatelské péče, kterou přijala organizace jako celek. Několika možnými modely poskytování ošetrovatelské péče jsou týmové ošetrovatelství, primární ošetrovatelství, standardní ošetrovatelství a case management. Case management jakožto systém poskytování ošetrovatelské péče může být velmi účinnou metodou při organizaci zdravotnických služeb. Při uspořádání nemocničních služeb tak, aby odpovídaly hierarchii potřeb pacientů, dochází k překročení tradičních hranic. Organizace a monitorování služeb poskytovaných case managementem zajišťuje vertikální i horizontální integraci potřebných oddělení. Obsazování pracovních míst je aktivitou managementu, která zajišťuje, že cíle organizace plní vhodný a adekvátní personál. Sestra manažerka rozhoduje o tom, kolika jaký typ zaměstnanců je potřeba k zajištění péče o pacienty. Celkový plán obsazování pracovních míst obvykle určuje vedení oddělení ošetrovatelské péče, které vybírá z několika modelů. Sestra manažerka sleduje, jak je patřičný vzorec úspěšný a pomáhá s příslušnými změnami. [8]

Jde o složitou činnost, neboť správný poměr počtu sester a pacientů by měl zabezpečit poskytování kvalitní péče. Opět použiji své zkušenosti z dlouholeté praxe ve vedoucí funkci. Na tomto místě musím konstatovat, že ani v současné době nejsou stanoveny počty jednotlivých ošetrovatelských profesí garantované zákonnou normou. V současné době u nás existují normativy počtů lékařských a nelékařských pracovníků vydané vyhláškou Ministerstva zdravotnictví [29] které byly stanoveny jako minimální včetně požadavků na vzdělání a podle odborných pracovišť. Problém je v tom, že vrcholový management upřednostňuje tyto minimální počty a proto je velmi obtížné prosadit ze strany sester manažerek zvýšení počtu pracovníků na adekvátní výši k počtu pacientů. Výjimku tvoří oddělení ARO a JIP, kde jsou počty pracovníků stanoveny v úvazcích na jedno lůžko.

1.6.3 *Hodnocení managementu*

Aby mohl být manažer opravdu efektivní, musí mít k dispozici informace pro správné využití různých prostředků. Aby mohl manažer řídit, musí hodnotit práci a adekvátnost personálu a prostředků, aby bylo možné zabezpečit vhodný poměr kvalifikovaných zaměstnanců. Na základě hodnocení je možné přistoupit k příslušným rozhodnutím a plánům. Základními prvky, které by měl manažer vzít v úvahu při analýze své situace jsou: vnější prostředí a faktory ovlivňující současnou situaci. Musí identifikovat řídicí prvky, jako jsou zákony, profesní standardy a vládní nařízení, identifikovat stabilitu nebo nestálost vnějšího prostředí, která může současnou situaci ovlivnit, identifikovat relevantní vlastnosti prostředí, geografické a kulturní aspekty, populační, politickou a finanční dynamiku.

Důležité jsou identifikace vnitřních vlastností organizace jako jsou vazby analyzované jednotky, stávající klima analyzované jednotky, užívaný systém ošetrovatelské péče, způsob obsazování pracovních míst v organizace a v konkrétní oblasti.

Pro manažera je důležité poslání, identifikace obecného cíle a struktura toho, co má být splněno. Důležitý je vztah manažer - zaměstnanci a identifikace vztahu účastníků, klientů neboli pacientů a personálu. Je důležité zjistit formální a neformální cíle organizace a účastníků a identifikovat zaměstnance, jejich vzdělání, praxi, výkon. K tomu je důležité znát nutné prostředky, jak personální, tak ostatní tak i možné překážky dokončení práce jako je čas, nedostatečné nebo neadekvátní prostředky, neadekvátní poměr pacient/personál. Tyto prvky byly shrnuty do nástroje pro hodnocení manažera.

1.7 *Standardy v ošetrovatelství*

Ošetrovatelskou praxi řídí profesní standardy, které si konkrétní organizace do jisté míry upravují. Existuje právní rámec, který prostřednictvím zákonů v každém státě uděluje sestřám právo vykonávat ošetrovatelskou praxi. Za zdraví občanů má celkovou zodpovědnost vláda, proto vytváří státní pravidla a nařízení týkající se poskytování zdravotní péče. Například nemocnice musí dodržovat určité standardy, které zahrnují mimo jiné i povolený počet lůžek.

Standardy ošetrovateľskej praxe vychádzajú z potrieb pacientů, obsahujú účel, teóriu ošetrovateľstvá, filozofiu a ciele managementu ošetrovateľskej péče, ošetrovateľskou péčou, ktorou potrebujú pacienti, standardy péče o pacienty, standardy ošetrovateľskej praxe, ciele konkrétnych ošetrovateľských jednotiek. Jsou zachyceny v usměrujících dokumentech, jako jsou standardy Americké asociace sester, standardy pro interní a chirurgické ošetrovateľstvá nebo standardy kardiovaskulárního ošetrovateľstvá a podobně. Komise pro ošetrovateľské služby Americké asociace sester (ANA) vypracovala pro sestry manažerky a vedoucí pracovníky standardy ošetrovateľských služeb. [8]

V ošetrovateľstvá existuje soubor standardů, které by měly vést ke standardu dokonalosti. Jde zejména o standardy ošetrovateľskej praxe jsou to písemná ustanovení týkající se požadované kvality ošetrovateľskej péče, kterou by sestra měla poskytovat a standardy péče o pacienty což jsou písemná ustanovení týkající se požadované kvality péče, které by se mělo pacientovi dostat nebo výsledků poskytnuté péče.

V České republice jsou standardy týkající se lékařské a ošetrovateľskej péče včetně péče o zaměstnance vydány díky aktivitě Spojené akreditační komise České republiky (SAK). Existence SAKu a její činnost se datuje od roku 1998, kdy ve Věstníku Ministerstva zdravotnictví České republiky bylo zveřejněno metodické opatření s názvem Akreditace zdravotnických zařízení. Národní akreditační standardy pro nemocnice – Manuál a metodika plnění 2005 Tato aktivita je veden snahou pomoci všem, kteří se snaží hledat cesty ke zlepšování tak náročné činnosti, jakou je poskytování zdravotní péče. Snahou zdravotníků je, aby se péče trvale zkvalitňovala a aby pro pacienty i personál bylo zajištěno bezpečné prostředí.

Své místo mají standardy péče o zaměstnance. Je jim věnován úsek od čísla třicet sedm po číslo čtyřicet dva. Týkají se pracovních náplní, počtu kvalifikovaného personálu nutného k zajištění odpovídající péče o pacienty, plánu rozvíjení kvalifikace pro jednotlivé pracovníky. Součástí standardů je rozvoj systematického procesu školení pověřených sester k poskytnutí specifických služeb a průběžné sledování kvalifikace a výkonu sester. Dále sem patří sledování spokojenosti zaměstnanců a bezpečnost a ochrana zdraví při práci včetně osobních ochranných pomůcek

Staniční a vrchní sestry se zabývají poskytováním komplexní péče, která pacientům prospívá. Tyto manažerky musí vědět, čím může každý zdravotnický pracovník, který přijde do styku s pacienty, k této péči přispět, i to jak je ve své práci limitován licencí či vzděláním. Většina oddělení v nemocnicích a v zařízeních dlouhodobé péče, je v podstatě založena na intenzivní práci ošetřovatelského personálu kam patří registrované sestry, ošetřovatelky a sanitářky.

1.8 Kreativita v ošetřovatelství

V současné době probíhá konkurenční boj o pacienta mezi zdravotnickými zařízeními. Do popředí se budou dostávat ta zařízení, jejichž konkurenční výhoda nebude založena na technickém vybavení, ale na znalostech, schopnostech a kreativitě ošetřovatelského personálu. Proto se také ošetřovatelství neobejde bez kreativity. Kreativita je schopnost představit si a „najít či vymyslet něco nového“. Kreativita je proces, během kterého měníme energii (myšlenku) v konkrétní produkt. Levá hemisféra myslí lineárně, logicky, zatímco kreativita nebo intuice jsou funkcí pravé hemisféry. V našich vzdělávacích podmínkách edukátoři sester upřednostňují a odměňují práci levé hemisféry. Tento přístup je třeba změnit.

Kreativitu lze rozvinout soustředěným úsilím a praxí. Které kroky jsou pro sestru v této oblasti nejdůležitější? Je to touha po zvýšení vlastního kreativního potenciálu, pochopení kreativního procesu a pochopení toho, co kreativní proces brzdí. Tvořivost nebo-li kreativita představuje produkci nápadů a inovace jejich zavádění do praxe. I když literatura říká, že kreativita a inovace jsou pro získání konkurenčních výhod nezbytné, je třeba si uvědomit, že každé oddělení vyžaduje pro perfektní a bezpečné fungování určitá pravidla hry, směrnice, standardy, svůj zaběhnutý řád. [25]

Schopnost sester myslet kriticky a kreativně se stává jedním z rozhodujících faktorů při budování optimálního léčebného prostředí, jehož úroveň a kvalita rozhodne o velikosti spádové oblasti zdravotnického zařízení. Samozřejmě, že inovace a implementace něčeho nového sebou přináší určitá rizika. Zde je na místě připomenout, že tvoří-li ošetřovatelský personál mimo zkušených pracovníků byt' jedná jediná absolventka, je velice nutné aby jí sestra manažerka věnovala náležitou pozornost a péči při její účasti na zavádění změn. I to je důvodem nesnažit se inovaci uspěchat. Vždy

musíme mít na paměti, že inovace sebou přináší určitá rizika a proto jim musíme věnovat náležitou pozornost.

1.9 Vliv managementu rizik na management ošetrovatelství

Management rizik je plánování, organizace, řízení komplexního programu aktivit, aby bylo možné identifikovat, vyhodnotit a napravit rizika, která mohou vést ke zranění pacientů nebo zaměstnanců a ke ztrátě nebo poškození majetku s následnou finanční ztrátou. Z definice je zřejmé, že program managementu rizik se zabývá zanedbáním povinné lékařské a ošetrovatelské péče (péče non lege artis), nedbalostí a otázkou profesionální zodpovědnosti. [8]

Zde bych chtěla zdůraznit, že je velmi důležité v tomto směru pečlivé zapracování absolventek. Je nutností zdůraznit důležitost managementu rizik. Vliv managementu rizik na management ošetrovatelství je velký. Sestra manažerka v rámci své pozice kontroluje aktivity personálu, aby zabránila problémům a pomohla splnit cíle organizace. Při plnění této funkce využívá management rizik a ošetrovatelský management.

Jedním z nástrojů, který má sestra manažerka k dispozici je hlášení mimořádné události. Slouží k identifikaci problémů vysoce rizikové povahy a umožňuje dokumentovat opravná opatření, která byla k řešení problému podniknuta.

Úspěch tohoto nástroje přímo souvisí s přístupem vedoucích pracovníků a s využitím informací. Pokud se hlášení využívají pouze k potrestání zaměstnanců, znehodnotí se jejich účel. Jako sestra manažerka budete chtít, aby Vám hlásili každou, událost, která by mohla přerůst v nehodu. Tak je možné zvládnout nečekané problémy.

Nové struktury s novým posláním spolu s větším využitím neodborného personálu vyvíjejí na ošetrovatelské služby značný tlak. Hlavní povinností dnešní sestry manažerky je vědět, co personál dělá a kde tráví svůj čas. To manažerce umožňuje ospravedlnit příslušné přidělování pacientů a zajistit, aby se ošetrovatelský a pomocný personál využíval co nejvýhodněji.

Pracovní vytížení sester se určuje posuzováním náročnosti pacientů a odhadem požadavků na práci nepřímou a práci specifickou pro danou ošetrovací jednotku. Obvykle se pracovní vytížení ošetrovatelského personálu určuje využitím klasifikačního

systemu pacientů, který dokumentuje náročnost pacientů a požadovanou úroveň péče (nazývaná také přímá ošetrovatelská práce) i nástrojů, které odhadují požadavky na práci nepřímou a vykonávanou na jednotce. [25]

1.10 Historie řízení lidských zdrojů

S rozvojem techniky a průmyslu na přelomu 19. a 20. století se obrátil zájem podnikatelů a manažerů k rezervám ve výkonnosti lidí a efektivnosti řízení. Hledají se důvody nižší výkonnosti pracovníků, ať už je způsobena organizací práce, individuálními rozdíly nebo pracovním prostředím. Vznikají různé filozofie řízení a názory na vedení lidí. Ve vývoji můžeme vysledovat několik etap od mechanistického přístupu (vědecké řízení), přes školu lidských vztahů (Elton Mayo) a humanistickou školu (teorie „Y“), až po názory současné (např. teorie „Z“).

V padesátých a šedesátých letech dvacátého století se začíná pozornost manažerů zaměřovat na nové způsoby vedení lidí. Proti tradičnímu názoru, který postihuje převážně hmotnou motivaci člověka systémem odměn a postihů, a vedle důležitosti lidských vztahů, zdůrazňující význam osobního rozvoje, samostatnosti, plného života a sebeaktualizace či seberealizace nebo-li dělat to, co umím a co mě těší. Tyto názory jsou prezentovány jako humanistické teorie vedení lidí. [3] Způsob jakým manažeři vedou své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení i celé organizace. Vrcholoví pracovníci se vždycky zajímali o to, jak jednají jednotliví vedoucí a jak by bylo možné zvýšit jejich výkonnost. Vývoj názorů na vedení můžeme rozdělit do několika etap, časovaných zhruba po dvaceti letech. V začátcích mluvíme o teorii rysů, která stavěla na osobních kvalitách vedoucích a předpokládala, že dobrý vedoucí se jako takový rodí. Koncem čtyřicátých let dvacátého století se objevuje nový přístup, kdy se úspěšný vedoucí vyznačuje správným způsobem chování. Některé styly řízení neboli způsoby chování jsou úspěšné, ale jiné jsou neúspěšné nebo méně úspěšné. Mluví se o tom, že úspěšnému stylu řízení se lze naučit. Šedesátá léta dvacátého století zdůrazňují situaci, kdy každá situace vyžaduje jiný styl řízení. Jde o situationalistický přístup vedení, kdy neexistuje jeden univerzálně platný styl řízení. Počátkem osmdesátých let dvacátého století se objevují nové názory na vedení lidí, souhrnně nazvané nové vedení. Dobrý vedoucí se vyznačuje charismatem,

silou osobnosti, která mu umožní získat lidi a strhnout je pro plnění cílů organizace. Zdá se, že každý z těchto názorů doplnil předchozí o nové poznatky, došlo k postupnému rozvoji a upřesňování našeho poznání o optimálním přístupu k vedení pracovníků.

1.10.1 Řízení lidských zdrojů v současnosti

V záplavě každodenních starostí a rutinních úkolů je někdy těžké pamatovat na smysl a souvislosti toho, co děláme. Tato past je zvláště zálučná pro manažery, neboť právě oni významně spolurozhodují o prosperitě organizace, ekonomiky i o životní úrovni lidí, které organizace zaměstnávají. [22]

Nic není jako dříve a nic už takové nebude. Toto pocítily a pocítují dodnes téměř všechny organizace, které hledají nové formy práce v souvislosti se zeštíhlováním organizace, s orientací na zákazníka a s důslednou orientací na kvalitu. Zaměřením na týmovou práci hledají vhodnou odpověď na neodvratný tlak směřující ke změnám. Téměř po tři desetiletí se prosazovala myšlenka charismatického vedoucího a s tím rozhodující úloha jednotlivých osobností. [1] Pro řízení změn platí, že nestačí odstraňovat nedostatky, musí se hledat a vytvářet přednosti. Většina organizací vyhledává v současné době rezervy, zaměřují se na zlepšování provozní efektivity, kdy mají šanci uplatnit se organizace efektivní, hospodárné, inovativní využívající příležitosti. [24]

Současnost se vyznačuje výraznou změnou a to od osamělého vedoucího k týmově orientovanému vedoucímu, kdy tým se stává organizační formou moderních organizací. Zavedení týmové práce v podstatě znamená hluboké změny v řízení, jde o vedení orientované na procesy a kdy potom nejdůležitějším prvkem je kontinuální rozvíjení kompetencí všech členů týmu.

Pro vedení týmu je podstatné, že týmový vůdce záměrně a vědomě omezuje svou roli a odmítá možnost absolutní vlády na rozdíl vůdce sólového, který často žije v domněnku, že je ten nejzkušenější, nejmoudřejší, který ví a zná všechno nejlépe.. Týmový vedoucí nepředpokládá, že by byl moudřejší, kreativnější či prozíravější než jeho kolegové, proto vybírá nadané členy týmu, aby kompenzoval své nedostatky a

přispěl k vyváženosti týmu. Jeho vztah k ostatním členům týmu je založen na důvěře, a proto častěji deleguje pravomoci a odpovědnosti. [17]

Od konce osmdesátých let dvacátého století se zásadně mění rámcové podmínky pro organizace a management. Důvodů pro nutné změny bylo hned několik: stále méně času, nasycené trhy a stále tvrdší konkurence, hluboké strukturální změny, silný tlak na inovaci, razantní technologický rozvoj, zřetelná změna v postoji k životnímu prostředí. V současnosti dochází neustále k přestavbám organizací, prováděné restrukturalizace se týkají v podstatě dvou faktorů. Za prvé dochází ke značnému snížení hierarchických rovin; za druhé se zavádí organizace práce orientovaná na proces. Pro všechny změny je společné zavedení týmové práce a její koncepce, jedná se o hlubokou změnu v organizaci a řízení a práce. Ta se týká především vedoucích pracovníků, od nichž řízení týmu vyžaduje zcela nové chování v oblasti vedení. [1]

1.10.2 Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví

Ještě před rokem 1989 byla každá zdravotnická instituce personálně vybavena podle jednotného administrativního řízení, mají dnes zdravotnické organizace samy možnost řídit své lidské zdroje. Zdravotnické instituce už nejsou schovány v anonymitě velkých ústavů národního zdraví, ale poskytují své služby pod vlastním jménem a identifikačním číslem. To umožňuje nejen ekonomickou i právní samostatnost, ale i konkrétní odpovědnost. Každá zdravotnická organizace si musí zvážit své podmínky, intenzitu práce, vybavenost, zkušenosti, možnosti i výhody a podle toho volit strategie řízení lidských zdrojů. Po roce 1989 se výrazně zvýšila fluktuace pracovníků a začal se vytvářet trh práce. Jde o dva fenomény, které jsou pro zdravotnictví velmi specifické. Zatímco se rušily celé podniky, výrobní provozy a vznikaly nové a celé skupiny určitých pracovních profesí byly nuceny se okamžitě rekvalifikovat či začít podnikat nebo zůstat v kategorii dlouhodobě nezaměstnaných, trh práce a fluktuace ve zdravotnictví se měnily pomalu.

Zdravotničtí pracovníci, kteří podle zákona získali způsobilost k výkonu zdravotnického povolání, jsou statisticky málo kdy klienty úřadů práce a ještě méně často patří mezi dlouhodobě nezaměstnané a v rámci zdravotnictví fluktuují spíše

podprůměrně. Tento jev je způsoben dvěma pro zdravotnictví podstatnými fenomény, a to specifickým vzděláním a konkrétní lokalitou

Prudký nárůst forem týmové práce nutně vyžaduje přizpůsobit se. Ve zdravotnictví jsou týmy základní pracovní jednotkou, spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí. Je velice důležité, kdo celý tým vede, jeho osobnost i to, jaké styly řízení používá. [17]

Velmi důležitá je nejen správná skladba týmu, ale i náhrada za člena týmu. Tyto situace se vyskytují na oddělení poměrně často, ovšem nejedná se o fluktuaci jako takovou. Z dosud dlouholetých zkušeností mám zmapováno, že každoročně dojde z jedné čtvrtiny k obměně nelékařských pracovníků z řad sester z důvodů odchodu na mateřskou dovolenou. Na jejich místa pak nastupují nové síly podle stanovené personální strategie pracoviště, kde mají své místo i absolventky různých typů zdravotních škol.

1.10.3 Role ošetrovatelského managementu v problematice řízení lidských zdrojů

V současné době hledá celá řada zdravotnických zařízení nové strategie nejen v ekonomické sféře, ale i v řízení jak vrcholového managementu, tak je i snaha vnést nové strategie do řízení na střední a operativní úrovni. V řízení se odráží kvalita poskytovaných služeb, zejména úroveň poskytované ošetrovatelské péče. Současná role středního a operativního ošetrovatelského managementu v problematice řízení lidských zdrojů je hledat takové metody a procesy na svých pracovištích, které povedou ke kvalitě a efektivitě poskytované ošetrovatelské péče,

Řada významných manažerů je přesvědčena o tom, že toto století bude stoletím kreativity. Schopnost sester myslet kriticky a kreativně se stává jedním z rozhodujících faktorů při budování optimálního léčebného prostředí, jehož úroveň a kvalita rozhodne o velikosti spádové oblasti zdravotnického zařízení.

Dalším novým pojmem, který se stále častěji objevuje je inovace, která přináší změny, neklid, nejistotu, destabilizaci, někdy dokonce počáteční chaos či zdánlivou anarchii. Inovace a kreativita mohou ohrozit zvláště ta oddělení, která jsou nestabilní, nebo ta, jež mají nezdravou organizační kulturu.

Je potřebné pochopit velký rozdíl mezi poměrně snadným procesem kreativity na jedné straně a praktickou inovací na druhé. V mnoha případech může být kreativní myšlenka nepřínosná nebo dokonce destruktivní pro skutečnou činnost oddělení. Přesto lze říci, že kreativní myšlení je a musí být nedílnou součástí práce sester na oddělení, ať již jde o klinické rozhodování, zlepšování ošetrovatelské péče, zkvalitňování procesů a prostředí nebo řešení problémů. Proč jsou někdy i dobré, dokonce potřebné kreativní návrhy na zlepšení málokdy realizovány v praxi? Faktorů je pochopitelně celá řada. Jedním z důležitých důvodů je skutečnost, že pouze pár jedinců je ochotno nést odpovědnost za inovaci, za přechod od slov k činům. Druhým může být pochybnost o vhodnosti nebo správnosti změny, nebo nedostatečné finanční zdroje. Většina nápadů a inovací je produktem značného přemýšlení během delšího časového období. [8]

1.10.4 Personální management a jeho úkoly

Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí celého řízení, neboť lidské zdroje determinují a uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje. Je to lidská síla, správně směřovaná, motivovaná, která dokáže vdechnout život i těm nejsmělejším myšlenkám a naplnit je. Je to management lidských zdrojů.

Řízením lidských zdrojů nazýváme personální management obohacený ještě o prvky vedení pracovníků jako je osobnost manažera, účinnou komunikaci, chválu, kritiku, řešení konfliktů, koordinaci změny, motivaci pracovníků a formování pracovního týmu. Abychom lépe porozuměli procesu řízení lidských zdrojů, je na místě vysvětlit několik pojmů vztahujících se k personálnímu managementu.

Personální marketing zahrnuje trh práce, fluktuaci, zdravotnické vzdělávání a specializace. Personální strategie a plánování to je analýza, vznik, zrušení, redesign pracovních míst, strategie, střednědobé a operativní plánování lidských zdrojů. Personální činnosti jsou vznik a ukončení pracovního poměru, pracovní náplně, přeložení na jinou práci a jiné. Sociální konsensus sem patří odměňování, péče o pracovníky, kolektivní smlouva, bezpečnost a hygiena při práci. Kariérové postupy to je systém celoživotního vzdělávání pracovníků a získávání odborných způsobilostí ve zdravotnictví, vzájemné uznávání diplomů, změny ve vzdělávání sester.

Řízení lidských zdrojů se skládá z pasivní personální administrativy, operativního personálního řízení a z koncepčního řízení lidských zdrojů. Z tohoto pohledu se na řízení lidských zdrojů podílí vrcholový management, který stanovuje vizi organizace a strategickou cestu k ní, vedoucí pracovník instituce a personální útvary, které zabezpečují specializované činnosti, týkající se zejména administrativních úkonů a metodiky personálního řízení. [7]

Stále více se objevují názory, že řízení lidských zdrojů by se za současné situace mělo zaměřit na poněkud jinak definované hlavní úkoly s poněkud jinak stanovenými prioritami, než je tomu dosud. Tento nový přístup prezentují např. práce vytvořené American Society for Training and Development, v nichž se objevuje následující výčet a pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů: zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků, lepší rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů a zvýšení připravenosti na změny. V zájmu plnění těchto hlavních úkolů se řízení lidských zdrojů zaměřuje na následující aktivity. Pořadí je uspořádáno podle pořadí významu.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků tvoří identifikace potřeby, plánování a realizace vzdělávání a rozvoje zaměřeného na klíčové znalosti, dovednosti, přístupy a chování, které pracovníkům umožní efektivně vykonávat současnou i budoucí práci a učiní z nich flexibilní pracovní sílu. Organizační rozvoj, což je zabezpečování zdravých vztahů uvnitř organizačních jednotek i mezi nimi a pomoc pracovním skupinám při iniciování, řízení a zvládnutí změn.

Při vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur jde o definování toho, jak budou organizovány a integrovány pracovní úkoly, pravomoci a systémy do pracovních míst a ta pak do jednotlivých organizačních celků a celé organizace.

Formování personálu organizace znamená získávání, výběr, rozmístování a propouštění pracovníků, tedy spojování lidí jejich schopností a představ o kariéře s pracovními místy a dráhami kariéry v organizaci.

Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému kdy v podstatě jde o zabezpečování datové základny personální práce v organizaci.

Plánování lidských zdrojů je determinování personálních strategií a potřeb lidských zdrojů v organizaci a hledání možností, jak tyto potřeby uspokojit.

Odměňování a zaměstnanecké výhody znamená zabezpečit, aby odměňování a poskytované zaměstnanecké výhody byly spravedlivé a konzistentní.

Pracovní vztahy, především však vztahy s odbory jde o zabezpečování zdravých vztahů mezi organizací a odbory, ale i zdravých zaměstnaneckých vztahů.

Pomoc pracovníkům znamená poskytování pomoci pracovníkům v případě, že se dostanou do osobních problémů, poskytování poradenské služby jednotlivým pracovníkům.

Můžeme si všimnout, že do popředí se dostává vše, co slouží pružnosti a efektivnosti organizace a formování efektivního personálu organizace. Mimořádný důraz se klade na zdravé vztahy v organizaci a na péči o pracovníky. Koncepce mlčky předpokládá intenzivní komunikaci v organizaci, ať už má podobu zpětné vazby poskytované pracovníkům a týkající se jejich pracovního výkonu nebo podobu sdělení pracovníků vedení organizace

1.10.5 Role vedoucích pracovníků v řízení lidských zdrojů

Podívejme se blíže na to jakou roli hrají nebo by měli hrát vedoucí pracovníci nebo-li bezprostřední nadřízení zejména linioví manažeři v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů. V zájmu zabezpečení reálnosti a realizovatelnosti personální strategie by měli být všichni vedoucí pracovníci jejichmi spoluvůrci, měli by se k ní vyjadřovat a jejich názorům by mělo být nasloucháno. Mluvíme o personální strategii a personální politice, kde důležitou roli hraje vytváření a analýza pracovních míst

Vedoucí pracovníci spoluvytvářejí pracovní úkoly na jim podřízených pracovních místech. Jsou zároveň jedním z nejdůležitějších zdrojů informací o pracovních místech pro potřeby jejich analýzy, neboť dobře znají povahu a požadavky jednotlivých pracovních míst. [15]

Nové struktury s novým posláním spolu s větším využitím neodborného personálu vyvíjejí na ošetrovatelské služby značný tlak. Hlavní povinností dnešní sestry manažerky je vědět, co personál dělá a kde tráví svůj čas. To manažerce umožňuje ospravedlnit příslušné přidělování pacientů a zajistit, aby se ošetrovatelský a pomocný personál využíval co nejvýhodněji. [8]

Personální plánování je nedílnou a důležitou součástí práce vedoucího pracovníka. Moderní personální plánování je založeno na schopnosti vedoucích pracovníků odhadnout na základě přidělených úkolů perspektivní potřebu pracovníků a zároveň odhadnout pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů organizační jednotky, v jejímž čele stojí. Mimořádnou roli mají v plánování personálního rozvoje svých spolupracovníků. Získávání pracovníků je zapotřebí věnovat velkou pozornost. Vedoucí pracovníci jsou iniciátory získávání pracovníků, neboť jsou to s největší pravděpodobností oni, kteří jako první identifikují potřebu získávání. Musejí zároveň říci, jaký pracovník by měl být získán, jaké požadavky se budou klást na uchazeče a jaké informace je třeba od uchazečů získat pro účely jejich posouzení. Nezřídka také jednají s uchazeči a podílejí se na jejich předvýběru. [15]

Sestra manažerka ve spolupráci s personálním oddělením provádí výběr pracovníků ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností na základě osobního jednání se zájemci o zaměstnání. Po výběru vhodného kandidáta předá do péče personálního oddělení.

Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru. [35] Je důležité před vznikem pracovního poměru sjednat zkušební dobu, která nesmí být delší než tři měsíce po sobě jdoucí. Z vlastní zkušenosti vím, jak je zkušební doba důležitá a to jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. V tomto období tří měsíců je prováděn plán zapracování nových pracovníků a jsou-li jimi absolventky, provádí se adaptační proces absolventek. Je to doba, kdy dochází k oboustrannému testování, kdy

se zaměstnanec a zaměstnavatel zastoupený vrchní nebo staniční sestrou navzájem poznávají. Při adaptačním procesu se sestra manažerka musí řídit zákonnými normami. [30], [34]

1.10.6 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je jednou z nejdůležitějších činností vedoucích pracovníků. V době řízených organizací mají vedoucí pracovníci nebo bezprostřední nadřízení obsazovaného pracovního místa rozhodující roli ve výběru pracovníků a bývají to oni, kdo nakonec rozhodují o výběru konkrétního uchazeče.

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovního týmu, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci. [15] V okamžiku, kdy chceme posuzovat lidi je nutná přítomnost odborníka, který má dostatečné zkušenosti a patřičné vzdělání., měl by to být zkušený psycholog s dobrou orientací a praxí v této oblasti. [18]

Při výběru pracovníků hrají významnou roli metodologické otázky, že vlastnímu výběru pracovníků musí nutně předcházet výběr kritérií posuzování uchazečů a výběr metod posuzování. V neposlední řadě je třeba věnovat zvýšenou pozornost organizační stránce výběru pracovníků a vhodnému jednání s uchazeči. Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod mají rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. A ještě důležitá poznámka: Výběr je oboustranná záležitost: organizace, zaměstnavatel si sice vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá zaměstnavatele. A stává se, že právě nejvhodnější uchazeč pod dojmem jednání s představiteli organizace, nabídnuté zaměstnání nepřijme.

Posuzování uchazeče je klíčový problém výběru pracovníků. Dříve než můžeme přistoupit k vlastnímu výběru pracovníků, musíme vyřešit několik problémů. Patří mezi ně stanovení požadavků obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka tj. stupeň a obor školního vzdělání, druh a zaměření dalších forem vzdělávání jako jsou specializované kurzy, absolvované zkoušky, délka praxe v oboru, popřípadě délku odborné praxe, požadované zkušenosti, neformální kvalifikace. Druhým problémem je stanovení na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat, požadavek může být na. výuční list, maturitní vysvědčení, diplom.

Stanovit kritéria pracovního výkonu na obsazovaném pracovním místě je dalším problémem. Opíráme se přitom o dobře zpracovaný popis pracovního místa, poskytující do značné míry návod, jak má být úspěšnost práce na daném pracovním místě posuzována tedy požadované pracovní výsledky jako je množství, kvalita, normy, včasnost plnění úkolů, efektivnost, požadované pracovní chování kam patří dodržování a využívání pracovní doby, absence, fluktuace a jiné.

Dalšími problémy, které musíme vyřešit při výběru pracovníků je stanovení faktorů, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě. Mohou to být například vzdělání a výsledky během studia, dosavadní práce, výsledky testů, údaje z dotazníku, pracovní posudky.

Dále je to stanovení týmových, útvárových a celoorganizačních kritérií žádoucích rysů osobnosti pracovníka. V souvislosti se stanovením žádoucích rysů držitele pracovního místa vycházíme zpravidla z povahy práce na pracovním místě a z povahy pracovních a sociálních kontaktů držitele pracovního místa s jinými lidmi. Zjistíme přitom že práce vyžaduje důkladnost, systematičnost, spolehlivost, přizpůsobivost, schopnost a ochotu spolupracovat, toleranci k jiným, otevřenost, takt, vstřícnost.

Stanovení faktorů a metod, které použijeme ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem, útvarem a organizací je jedním z předposledních problémů. Zpravidla se přitom využívá různých testů, především testů

osobnosti a assessment center, pohovorů, skupinových diskusí, hraní rolí. I v těchto případech je problémem validita a spolehlivost těchto faktorů a metod.

Posledním problémem je vyřešit získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací. Jde o informace, které mohou dát uspokojivou a pokud možno jednoznačnou odpověď na tři základní otázky: Může uchazeč vykonávat příslušnou práci i když má vzdělání, praxi, dovednosti a inteligenci které potřebuje, aby mohl úspěšně zastávat danou práci? Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci? Zapadne do pracovního týmu a organizace? Zejména první dvě otázky musejí být zodpovězeny kladně, jinak je uchazeč nepřijatelný. [15]

Další klíčovou otázkou výběru pracovníků je politika a zdravé zásady výběru pracovníků. První zásadou výběru pracovníka by mělo být vybírání pracovníka pouze na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě. Jednou ze základních zásad výběru pracovníků by mělo být důsledné dodržování zákonů. Zejména je třeba dodržovat všechny zákony potlačující jakoukoli diskriminaci.

Všechny informace poskytované uchazečem pro účely výběru by měly být organizací považovány za důvěrné. Při výběru pracovníka nelze použít jen jednu metodu, ale je třeba použít kombinaci několika metod. Zejména testy nelze používat jako rozhodující, ale jen jako doplňkovou metodu. Kritéria výběru a jim odpovídající prediktory a metody výběru musejí být stanoveny a používány přiměřeně obsazovanému místu a povaze práce na něm. Metody a procedury výběru musejí být pro uchazeče přijatelné, nesmějí se dotýkat jejich lidských práv a důstojnosti.

Velmi důležité je, aby osoby zúčastňující se výběrových procedur na straně organizace byly důkladně připravené, kvalifikované a znalé problematiky nejen výběrových metod, ale i obsazovaných pracovních míst a měly přehled o celé organizaci a jejích cílech. Osoby, které výběru rozhodují by se pochopitelně měly seznámit se všemi materiály týkajícími se uchazeče. Proces výběru pracovníků by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práce. Výběr pracovníků můžeme také přenechat některé z profesionálních firem, které jako metody výběru používají assessment centre. Jde o proces nebo lépe řečeno metodu, která je „centrována“ na zhodnocení. [9]

Navzdory tomu, že existuje a organizacím je nabízeno množství efektivních a údajně spolehlivých a vědeckých metod výběru pracovníků, je přece jen nejspolehlivější pohovor s uchazečem samozřejmě důkladně připravený a vedený kvalifikovanými osobami, který by měl být neopomenutelnou součástí výběrové procedury a rozhodující metodou výběru. [15]

Proto bez ohledu na výsledek výběrového řízení je pracovní pohovor významnou událostí, která může ovlivnit kariéru i celý život pracovníka, neboť je jen minimum organizací si vybere svého nového pracovníka bez pohovoru. [11]

1.10.7 Přijímání a orientace pracovníků

Vedoucí pracovníci jimž je obsazované pracovní místo bezprostředně podřízeno, by se měli zúčastňovat všech přijímacích procedur, zejména pak vyjednávání o pracovní smlouvě. Významnou roli mají při uvádění nového pracovníka na pracoviště a jeho postupném zařazování do pracovního kolektivu. Hrají rozhodující roli v praktické části orientace nového pracovníka, v jejím praktickém řízení a kontrole

Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti.

Celoorganizační nebo-li celopodniková orientace, zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu. Útvarová orientace popřípadě skupinová či týmová orientace týkající se organizační jednotky či pracovního týmu, v níž je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Orientace na konkrétní pracovní místo, konkrétní zaměstnání

pak už bývá obsahově diferencované podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

Obsah jednotlivých oblastí orientace nejlépe přiblíží seznam položek obsažených v souboru písemných materiálů, které by měla mít vypracovány každá organizace. Vybrané položky, které by měl v každém případě obsahovat soubor písemných materiálů. Jde o tyto položky: současné organizační schéma organizace, plán nebo-li mapa organizace a jejího zařízení, příručka informující o politice organizace, kopie kolektivní smlouvy, materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného místa, kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu pracovníků a informace o termínech a procedurách hodnocení, přehled možností vzdělávání v organizaci, různé informační přehledy, detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, informace o prevenci nehod, telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla jako policie, hasiči a další. [15]

1.10.8 Motivace pracovníků

Motivy jsou důvody, pohnutky jednání. Potřeby jsou stavy nedostatku a jejich neuspokojení vyvolává aktivitu. Různí autoři se snažili vysvětlit motivaci jednání lidí a odhalit uspořádání lidských potřeb. Existuje několik úrovní potřeb: Maslow používal pět úrovní potřeb: potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, potřeby sociální, potřeby uznání, potřeby sebeaktualizace. Alderfer třech úrovní: potřeby existenční, vztahové a růstové. Neuspokojování potřeb vyvolává frustraci, na kterou lidé reagují různým způsobem: energizací, únikem, racionalizací, sublimací, agresí a regresí.

Podstatným přínosem pro manažerskou praxi je zjištění, že neustálé uspokojování základních hodnot jako je zvyšování hmotné odměny, odstraňování nedostatků pracovního prostředí, nemůže být trvalým zdrojem motivace pracovníků. Účinným motivačním nástrojem v rukou manažerů se stává uspokojování dalších lidských potřeb, zejména potřeb sociálních a potřeb růstu nebo-li sebeaktualizace. Na tento způsob motivování však nejsou většinou připraveni ani manažeři a mnohdy ani pracovníci. Přitom výdaje na uspokojování méně konkrétních potřeb bývají nižší než na

uspokojení potřeb materiálních. Neuspokojování potřeb vyvolává frustraci, jejímž důsledkem pak bývá regrese potřeb na nižší úroveň.

Řada teorií se snaží vysvětlit různé aspekty průběhu motivace. Podle teorie expektance je člověk motivován k práci tehdy, když jeho úsilí je následováno odpovídajícím výkonem, a tento výkon musí být následován odměnou, která má pro člověka význam.

Modifikace organizačního chování dává návody k formování chování lidí. Chování lze posilovat pozitivním nebo negativním zpevněním to znamená prezentací příjemných skutečností či odstraněním skutečností nepříjemných. Chování je oslabováno trestáním nebo opomíjením. [3]

1.10.9 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovníků by mělo být jakousi kontrolou naší snahy o dokonalém vedení a řízení pracovníků. Proto ved'te své podřízené ke kontrole své vlastní činnosti, scházejte se často se svými podřízenými za účelem kontroly plnění dílčích úkolů, když se nedaří, nesházejte se nezdary na své podřízené. Ved'te je k tomu, aby se nebáli svěřovat se se svými problémy a využívejte schopností svých podřízených, jež ukázaly výsledky hodnocení.

Bezprostřední nadřízení hrají v hodnocení pracovníků rozhodující roli a na nich v podstatě záleží, zda bude hodnocení efektivní. Spolupodílejí se na přípravě hodnocení (co se bude hodnotit, jak, kdy a jakým způsobem), jsou rozhodujícími hodnotiteli, vedou hodnotící rozhovor, formulují závěry hodnocení a sledují a usměrňují pracovní výkon pracovníka po hodnocení. [15]

Hodnocení pracovního výkonu je pro vedoucího velmi důležitou činností, která dává zpětnou vazbu pracovníkovi, motivuje ho, usměrňuje jeho další činnost a osobní rozvoj. Stanovuje jeho mzdu. Vedoucí hodnotí pracovníky v každodenním styku, po dosažení určitých pracovních výsledků, systematicky při pravidelných setkáních, při stanovování finanční odměny nebo při příležitosti hodnocení cílů. Systematické hodnocení pracovníků by mělo sledovat následující etapy: 1. uložení úkolů, 2. sledování

plnění úkolů, 3. výzva k hodnocení a příprava hodnocení, 4. hodnotící rozhovor a stanovení úkolů na další období.

Při hodnocení pracovníků můžeme také používat i jiné metody. Například vhodné pro měření postojů a příbuzných vlastností se jeví metody založené na vzájemném hodnocení lidí. Tyto metody je možné účinně nasadit sice až po určité přípravě a po splnění jistých podmínek, jsou-li však provozovány systematicky, po určité navykací době poskytují zajímavé a relevantní údaje, protože se systémem samovolně vznikajících zpětných vazeb postupně čistí od emocionálních sdělení a racionalizují se. [21]

Hodnotící rozhovor by se měl držet určitých zásad (zahájení pozitivními informacemi, a následný přechod k negativním stránkám výkonu, nepřipuštění rozhovoru o výkonnosti jiných pracovníků, hodnocení výsledků práce nikoliv osoby hodnoceného, nevtahování sociálních otázek atd.) Ke zkvalitnění hodnocení slouží řada pomůcek: analýza práce, formuláře s grafickými škálami, srovnávací systémy, seznamy mimořádných událostí nebo seznamy aktivit. [3] Vedoucí pracovníci by se měli podílet na vytváření politiky a systému odměňování, neboť nejlépe vidí, jak tato politika a systém plní své stimulační, motivační a další funkce. Mají významnou roli v hodnocení práce a rozhodující roli v hodnocení pracovníků, dovedou dobře posoudit náročnost práce i příspěvek jednotlivých pracovníků. Jsou odpovědní za realizaci politiky, odměňování na svém úseku a s růstem významu proměnlivé složky mezd a platů vzrůstají i jejich rozhodovací pravomoci. [15]

Odměňování má své místo jako zázemí individuální řídicí práce a to v podobě existujícího vhodně koncipovaného celopodnikového systému odměňování. Kromě toho je ale také jedním z prostředků, které šéf může využít při svém působení na pracovníky nad rámec jejich ovlivňování jen prostřednictvím komunikace. Pak lze odměňování chápat jako jeden z nejdůležitějších projevů řídicího působení každého vedoucího. Každý řídicí pracovník může tedy prostřednictvím odměňování prosazovat princip zásluhovosti.

V organizaci existující systém odměňování zavazuje všechny manažery k tomu, aby výkon své řídicí činnosti opírali o celopodnikově stanovené principy. Přitom je

v něm nutno dobře vyvážit proporce mezi pevnou a pohyblivou složkou, stanovit odpovídající relace odměňování pracovníků v jednotlivých pracovních funkcích a pamatovat na možnost mimořádných odměn, jakož i finančních postihů pracovníků. Účinnost odměňování přitom zvyšuje osobní přístup vedoucího, krátký odstup od toho, co se odměňuje, časté poskytování odměn, ale vždy za odvedenou práci, citlivé předávání odměn, pokud se neodměňuje a netrestá současně, nesměšování odměňování s dosahováním dalších cílů, zdůvodnění každé odměna, to, že se odměňování nepřehání, jsou-li lidé odměňováni průběžně, je-li systém odměňování ve shodě s dílčími odměnami. Odměňování pracovníků však může být skutečně účinné pouze za předpokladu, že mu předchází jejich hodnocení [2]

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání, pochvaly a také zaměstnanecké výhody, které jsou zpravidla nepeněžní.

Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé například přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace, také se jim říká vnější odměny, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací. Vedle peněžních odměn forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze.

1.10.10 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků

V době řízených organizací hrají v této personální činnosti vedoucí pracovníci rozhodující roli. Navrhují své spolupracovníky k povýšení, převedení na jinou práci či přeřazení na nižší funkci, nebo se k němu alespoň vyjadřují. Navrhují propouštění konkrétních pracovníků z organizačních či jiných důvodů a vyšší nadřízení jejich návrh zpravidla schvalují. Jsou rozhodujícími vyjednavací v souvislosti s penzionováním

pracovníků, vyjednávají s pracovníky o odchodu do důchodu, nebo naopak o setrvání v organizaci.

1.10.11Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Bezprostřední nadřízený má mimořádně významnou roli: identifikuje potřebu vzdělávání u svých spolupracovníků (jaké vzdělání komu a kdy), podílí se na vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (bývá nejčastějším vzdělavatelem) a nezřídka i na vzdělávání mimo pracoviště (rektor, instruktor) a je jedním z nejvýznamnějších zdrojů informací pro vyhodnocování efektivnosti vzdělávání. Podílí se na vypracování plánů individuálního rozvoje každého pracovníka, spoluvytváří podmínky pro úspěšné plnění těchto plánů a kontroluje jejich plnění.

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změnu. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.

Již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je například zácvik, doškolení, či přeškolení, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. Vzdělávání pracovníků je personální činností, která v sobě zahrnuje určité aktivity: Jde o přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, to je prohlubování pracovních schopností. Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností. Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňují

rekvalifikační procesy. Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci. Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti kvalifikace a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka. [15]

Efektivnost práce manažerů se může značně zvýšit, budou-li věnovat větší pozornost rozvoji zkušeností, znalostí a dovedností pracovníků, věnovat se jejich koučování, delegování úkolů a vytvoření času pro řešení strategických úkolů. Vedoucí mají k dispozici řadu nástrojů pro rozvoj pracovníků zejména vzdělávání a sebevzdělávání, které slouží zejména k rozvoji znalostí, ale jako praktický výcvik též k rozvoji dovedností, motivování pracovníků ke zvýšení výkonnosti, potlačení lenosti nebo nezodpovědnosti, koučování, jakožto individuální učení pracovníka jinou osobou, jímž lze ovlivnit úroveň dovedností i některé povahové rysy a taktéž změny pracovní náplně a změny funkce které jsou předpokladem přizpůsobení práce potenciálu pracovníka. Patrně nejpůsobivějším nástrojem rozvoje pracovníků je koučování. Je postaveno na třech zásadách: společné vytýčení cílů vedoucím a pracovníkem tak, aby každý další cíl byl jen náročnější než cíl předchozí, kladení vhodných otázek, které nutí pracovníka více se zapojit do uvažování o činnosti než klasické přikazování a zpětná vazba, která je zaměřena spíše na konkrétní projevy pracovníka během činnosti než na celkové obecné hodnocení jeho výkonu. [3]

1.11 Pracovní vztahy

Vedoucí pracovníci mají dominantní roli při vytváření zdravých pracovních vztahů, ať už jde o zaměstnanecké, meziskupinové či mezilidské vztahy či vztahy k veřejnosti, s níž se pracovníci dostávají v souvislosti se svou prací do styku. Mimořádnou roli hrají vedoucí pracovníci v prevenci a řešení konfliktů a i v komunikaci s pracovníky. [15]

Při práci v organizacích vznikají vztahy, které je možné členit do několika skupin. Jsou to vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem tedy tzv. zaměstnanecké

vztahy, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem, vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců, popř. stavovskými organizacemi, vztahy mezi odbory a jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem, popřípadě vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů, upravované zpravidla zákonnými normami.

Další skupinou jsou vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, upravené pracovní smlouvou, organizačním řádem organizace, pracovním řádem, popř. dalšími předpisy organizace, vztahy k zákazníkům a veřejnosti, upravované řadou obecných či zvláštních pravidel stanovených organizací, například i pracovním řádem, vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci bývají často upravovány organizačním či pracovním řádem a vztahy mezi spolupracovníky jsou neformální, a tedy neupravené žádnými zvláštními předpisy, ale mnohé organizace usilují o to dát zčásti i vztahům mezi spolupracovníky určitý formální rámec a upravují je interními předpisy, při nichž se mnohdy opírají i o některé zákonné normy, např. zákoník práce. V případě neformálních vztahů mezi spolupracovníky jde v podstatě o běžné sociální mezilidské vztahy, kdyby však tyto vztahy již nějakým způsobem formálně upraveny, jde o čistě pracovní vztahy. U vztahů mezi spolupracovníky lze rozlišovat mezi horizontální a vertikální linií.

Velmi důležité je naučit se mít dobrý vztah sám k sobě, ten je prvním krokem k tomu, mít efektivnější vztahy k lidem kolem sebe. Je důležité mít určitou zpětnou vazbu, která nám řekne, že děláme správné věci.. Nestačí, když sami cítíme, že jsme na správné cestě, potřebujeme, aby nás povzbuzovali i ostatní. [14]

Význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci je mimořádný. Pracovní vztahy, jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních i životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celooorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. [15]

1.12 Pracovní podmínky pro efektivní komunikaci a integraci

Pro dobrou a efektivní komunikaci a integraci je potřeba mít odpovídající pracovní podmínky. K efektivní komunikaci přispívá i prostředí a vybavení pracoviště. V dobré organizaci musí být vše jasné, jednoznačné, srozumitelné. Ve zdravotnickém zařízení plní komunikace několik rolí, to manažerskou, marketingovou, terapeutickou a etickou. Profesionálně vedená komunikace pomáhá zdravotnickému zařízení vytvářet a pečovat o potřebnou důvěru, dobré jméno a image. [6]

Narušená komunikace se projeví jednak ve výsledcích činností jako je neefektivnost, špatná práce s ohledem na nedostatek informací, zdržování dokončení úkolu, doručení chybného podkladu, lidé ochotni dělat špatnou práci, špatné priority, přerušování porozumění, jednak ve vztazích mezi lidmi jako je nástup apatie a odstup zaměstnanců, nárůst pověstí a šeptandy, nevypočitatelný nárůst chyb a nedorozumění, zmatek v provádění rozhodnutí, tendence zaměstnanců být agresivní a nepřátelský, nárůst všeobecné úzkosti, nárůst dotazů zaměstnanců na vedení, časté dotazy podřízených podporujících vědomí jejich osobní ceny a odpor manažerů dělat rozhodnutí vlastní autoritou

Velmi důležitý je komunikační styl manažera.. Řízení je bez komunikace nemyslitelné, v každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů jakožto mantinelů vlastní interpersonální komunikace. [28])To představuje vlastně sociální základ stylu řízení. Od manažera se vyžaduje, aby v jeho komunikačním stylu převažoval racionální, dospělý přístup, spojený s přiměřenou spontaneitou. Působení na pracovníky ze strany řídicího pracovníka je podmíněno také jeho autoritou, tj. celkovým dopadem jeho vlivu na pracovníky a mírou vážnosti, kterou u nich požívá. Autorita řídicího pracovníka bývá často spjata již s pozicí, kterou ve firmě zastává. Čím je tato pozice v hierarchii řízení výše, tím více lidé manažera respektují již s ohledem na tuto pozici. [2]

1.13 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky by měla být na jednom z předních míst práce vedoucího. Vedoucí pracovníci mají odpovědnost za dodržování pravidel a norem i za kontrolu na

svém úseku jako je bezpečnost práce a ochrana zdraví, pracovní prostředí, pracovní doba a pracovní režim, jsou iniciátory a realizátory opatření dobrovolných forem péče o pracovníky. Vedoucí pracovníci jsou zdroji řady informací pro potřeby personálního informačního systému a v souvislosti s rozšiřováním jejich role a pravomocí v personální práci jsou pak jedněmi z jeho nejčastějších uživatelů.

Dobře řízené organizace, které si uvědomují význam lidských zdrojů a roli všech vedoucích pracovníků v jejich řízení, obvykle pro všechny úrovně vedoucích pracovníků organizují zvláštní školení a doškolování zaměřené na personalistiku.

Hodnocení pracovního výkonu je pro vedoucího velmi důležitou činností, která dává zpětnou vazbu pracovníkovi, motivuje ho, usměrňuje jeho další činnost a osobní rozvoj. Stanovuje jeho mzdu. Vedoucí hodnotí pracovníky v každodenním styku, po dosažení určitých pracovních výsledků, systematicky při pravidelných setkáních, při stanovování finanční odměny nebo při příležitosti hodnocení cílů.

Systematické hodnocení pracovníků by mělo sledovat následující etapy: 1. uložení úkolů, 2. sledování plnění úkolů, 3. výzva k hodnocení a příprava hodnocení, 4. hodnotící rozhovor a stanovení úkolů na další období. [15]

1.14 Osobní rozvoj, koučování a delegování

Efektivnost práce manažerů má stále ještě řadu slabých míst. Ve srovnání s úspěšnými kolegy z některých západních zemí se zdá, že mezi největší bariery manažerské úspěšnosti patří: příliš operativní přístup k problému, snaha řešit detaily a množství každodenních, méně významných maličkostí, kontrolovat veškeré dění na pracovišti, nedostatečný časový prostor pro strategické rozhodování a pro uvažování o dlouhodobých záměrech, neřešení a odsouvání strategických otázek, podceňování strategického významu lidských zdrojů, malá pozornost rozvíjení pracovníků, nedůvěra vůči podřízeným, neschopnost či spíše neochota delegovat úkoly.

Vedoucí, kteří nedoceňují koncepční řízení, ztrácejí pak do značné míry svou autoritu a neřešením mnohých zásadních problémů si připravují obtíže do budoucna, se kterými se tak jako tak budou muset potýkat, a to znamená znovu zahlcení operativou. Řešení tohoto „bludného kruhu“ může spočívat v následnosti několika kroků řešení

situace na pracovišti: rozvoj znalostí, zkušeností a dovedností pracovníků, koučování, delegování vybraných úkolů na podřízené pracovníky, soustředění na strategické úkoly.

Kvalita vedoucího je často posuzována nepřímo podle kvality jeho pracovníků. Na nich se odráží jeho dovednost rozvíjet lidi, směřovat je k cílům spojeným s jejich funkcí nároky organizace. K tomu lze použít řadu rozvojových aktivit: vzdělávání a sebevzdělávání, které může mít formu vědomostního učení, nebo praktického výcviku zaměřeného na rozvoj dovedností, využívání motivačních prostředků ke zvýšení výkonnosti a rozvoji pracovníka, individuální učení pracovníka jinou osobou, zejména nadřízený, které ovlivní zejména jeho dovednosti a postoje, změn pracovní náplně, rozšiřování a obohacování pracovních činností tak, aby rozvíjely znalosti, zkušenosti a dovednosti pracovníka, aby v jeho funkci bylo lépe využito jeho schopností, a zařazení do takové funkce, která lépe odpovídá předpokladům pracovníka.

Nejdůležitější rysy osobnosti lze ovlivnit různými rozvojovými aktivitami: schopnosti, které tvoří potenciál a kterých lze využít zařazením pracovníka do správné funkce nebo upravením jeho pracovní náplně, znalosti, které lze rozšířit či doplnit studiem a samostudiem, dovednosti, které se mohou rozvíjet zejména výcvikem a koučováním, vlastnosti osobnosti, které se mohou měnit koučováním, postoje, na které lze působit vhodnými motivačními prostředky.

Nejsilnějším nástrojem rozvoje pracovníků je patrně koučování. Je to soustavný proces, během kterého se manažer pokouší skrze řízené diskuze a aktivity pracovníkovi pomoci se rozvíjet, řešit problémy nebo dosahovat lepších výsledků. [26] Jde o rozvoj dovedností pracovníka za podpory vedoucího. Je to individuální forma rozvoje pracovníků. Vedoucí učí novým znalostem a dovednostem za aktivní účasti pracovníka.

Koučování je postaveno na několika principech: stanovování přiměřených cílů, aktivizace pracovníka kladením otázek a účinná zpětná vazba. Místo tradičního ukládání úkolů, kdy vedoucí stanovuje postup a způsob realizace pouze na základě vlastního uvážení a pak diriguje pracovníka k přesnému plnění svých instrukcí, dostává rozhodující roli v určení postupu pracovník.

Vedoucí nezadá cíle direktivně společně s pracovníkem se snaží určit dílčí cíle vedoucí k dosažení cíle konečného. Je-li pracovník zaangažován do určení svých cílů dá

se očekávat, že bude podstatně více motivován k jejich dosažení. Současně on sám dokáže nejlépe posoudit, nakolik je pro něho cíl dosažitelný, či nikoliv. Právě dosažitelnost cílů je jedním z důležitých momentů koučování. Velmi obtížný úkol zadaný najednou, patrně odradí. Proto je třeba tento úkol rozdělit na řadu dílčích kroků.

Koučování trvá sice déle než tradiční postup osvojování dovedností, na druhé straně je však tento typ učení zajímavější a více motivující. Zpočátku musí vedoucí promýšlet své otázky předem. S postupem času, když si osvojí dovednost koučování, naučí se správnému dotazování natolik, že dokáže pohotově reagovat podle momentálních potřeb situace. Zpětná vazba je dalším prostředkem koučování pracovníka. Je důležité být konkrétní, nehodnotit pracovníka, ale jeho práci.

Je důležité, aby se pracovníci rozvíjeli a byli schopni zvládat náročnější úkoly, aby je vedoucí nemusel zvládat sám. Od vedoucích se však očekává ještě jeden krok: odvážné rozhodnutí, že se vzdají činnosti, kterou doposud vykonávali sami a delegují ji na některého z pracovníků. Delegování přináší nesporné výhody (Šuleř, 1995) str. 76 jako je úspora času, změna obsahu práce, rozvoj kompetencí pracovníků, testování pracovníků, motivování pracovníků. Mnozí vedoucí si to však neuvědomují a podléhají řadě bariér delegování (Šuleř, 1995) str. 77 jako je pocit nenahraditelnosti, nechť opustit něco, co dobře umíme, nedůvěra ve schopnosti pracovníků, obava z neoblíbenosti a další bariéry. Tím může být nechť vedoucího delegovat složitý úkol, který je obtížně definovatelný a časově náročný.

Má – li delegování proběhnout úspěšně, mělo by se řídit tímto postupem: správný výběr úkolů pro delegování, výběr vhodného pracovníka, příprava delegování, vysvětlení úkolu a průběžná kontrola a podpora delegování.

Efektivnost práce manažerů se může značně zvýšit, budou-li věnovat větší pozornost rozvoji zkušeností, znalostí a dovedností pracovníků, věnovat se jejich koučování, delegování úkolů a vytvoření času pro řešení strategických úkolů. [15]

1.15 Adaptační proces u absolventky

V každém oboru lidské činnosti pracují nejen zkušení pracovníci, ale pro zdárný rozvoj oborů jsou důležití i lidé přicházející do praxe ze škol, aby do praxe vnesli nové poznatky daných oborů. Nejinak je tomu i ve zdravotnictví, kam každoročně přichází

několik stovek absolventek zdravotních škol, zejména jde o absolventky vyšších, bakalářských i magisterských studijních programů. Nástup do zaměstnání po studiu se stává pro každého absolventa další etapou jeho profesního života. Z hlediska zaměstnavatele je důležité věnovat zvýšenou péči absolventkám, podporovat jejich profesní růst a rozvoj ku prospěchu organizace.

Mnozí manažeři si stěžují, že jejich lidé jsou málo motivováni. Motivování pracovníků řeší řadu důležitých problémů, které před manažery stojí jako například jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch organizace, jak podnítit lidi k hledání úspor v pracovním procesu a podobně. Velmi blízko motivaci jsou potřeby. Potřeba znamená stav nedostatku. Mezi potřebou a motivem je velice malý rozdíl a v praxi se oba pojmy běžně zaměňují. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojování potřeby. Moje profesní zkušenosti mi ukázaly, že potřeby ovlivňují jednání a rozhodování, proto je z mého pohledu důležité zjistit jaké potřeby mají nejen zaměstnanci, ale zejména nově nastupující pracovníci, kam patří i absolventky. Právě jim je nutné věnovat zvýšenou pozornost v oblasti potřeb.

1.15.1 Přijímání absolventky do zaměstnání

Přijímání absolventky do pracovního poměru se řídí zákonnými normami [35] Přijetím do pracovního poměru vznikají vzájemná práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele. Předem je tedy nutné znát, kdo může mít práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích. [13] Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit absolventku s právy a povinnostmi, které pro ni z pracovní smlouvy vyplývají. [35] Jedná se o pracovní podmínky, podmínky odměňování a povinnosti, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů, vztahující se k práci, kterou bude absolventka vykonávat. Pracovní smlouva se uzavírá písemně a musí obsahovat druh práce, který má absolventka vykonávat, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Před vznikem pracovního poměru lze sjednat zkušební dobu, která ovšem nesmí být delší než tři měsíce. Léta zkušeností mi potvrdila, že tříměsíční zkušební doba u absolventů je velmi důležitá, ukáže nám jaký je jejich pracovní potenciál, zda splňují

naše představy, zda se dobře zadaptují na podmínky, které jim nové zaměstnání přináší. Vzhledem k tomu, že byla zrušena právní norma ve zdravotnictví pro zapracování absolventů, sestry manažerky byly nuceny hledat jinou cestu pro zapracování absolventek. Já jsem využila tříměsíční zkušební doby ke stanovení doby k zapracování nebo-li adaptačního procesu absolventek. Dle mého názoru by zjišťování potřeb, které by mohly být zpracovány do dotazníku a mohly by být součástí adaptačního procesu absolventek, velmi pomohlo k zapracování absolventek a jejich začlenění do pracovního týmu. Z tohoto důvodu jsem na základě odborné literatury [3] vytvořila dotazník na test potřeb. Dotazník testu potřeb bude podrobněji popsán v kapitole metodiky.

1.15.2 Adaptační proces u absolventky na pracovišti

Adaptační proces začíná dnem nástupu do zaměstnání a je to též počátek zkušební doby, kdy jsou absolventce předloženy příslušné formuláře, skládající se ze základní, všeobecné a speciální části. Základní část je orientována přímo na pracoviště. Během týdne se absolventka musí seznámit se všemi dokumenty, které určují její chování a jednání v organizaci. Formulář obsahující všeobecnou část je již zaměřen na odbornou část pracovních činností. V této části jde o poskytování základní ošetrovatelské péče. Poslední, speciální část je zaměřena na výkony, které jsou součástí náplně pracovních činností. Jako příklad uvádím činnosti vztahující se k pracovní náplni všeobecné sestry (příloha č.5).

Je důležité, aby absolventky pracovaly metodou ošetrovatelského procesu., což je uspokojování potřeb člověka jak ve zdraví tak i v nemoci. Ošetrovatelský proces je jednak myšlenkovým algoritmem sestry při plánování ošetrovatelských aktivit a jednak systémem kroků a postupů při ošetrování pacienta [27]. Sestra se opírá nejen o odborné medicínské znalosti, ale aktivně se podílí na vyhledávání problémů v základních lidských oblastech, které se vyskytují jak v době zdraví, tak i nemoci. [12] Absolventka musí mít na paměti, že po zapracování jako sestra pracující bez odborného dohledu ponese plnou zodpovědnost za ošetrovatelské činnosti, které bude v praxi provádět. I v dalších činnostech i v jednání by se měla řídit etickým kodexem, který vyjadřuje základní standard pro jednání sestry s nemocným, jeho rodinou i veřejností. [10]

Ke zdravotnické profesi patří i výchova populace v oblasti zdraví, kde jde o promyšlenou a vysoce profesionální činnost. A právě sestra je k této činnosti ze všech zdravotnických profesionálů nejpovolanější je dostatečně vzdělaná, je s pacienty v blízkém kontaktu a měla by si dokázat získat jejich důvěru. To se očekává i od sestry školitelky, která se podílí na zapracování absolventky, aby vedla sestru absolventku i tímto směrem. [33]

K hodnocení zapracování absolventky dochází během třech měsíců, po které se školitelka věnuje absolventce. Při hodnocení se využívá hodnotící škála označená číselnými hodnotami Jsou-li hodnoty podprůměrné či nedostatečné, je možné využít tříměsíční zkušební doby ve které je možné zrušit pracovní poměr, pokud absolventka nesplnila požadavky adaptačního procesu.

Pololetní hodnocení absolventky po zapracování je důležitou součástí adaptačního procesu, kdy hodnocení probíhá podobu tří let každého půl roku a je součástí hodnocení všech pracovníků na oddělení. Dále je důležitou součástí podkladů pro finanční odměnu pracovníků a nastínění plánu k dosažení maximálního potenciálu zaměstnance, kdy pravidelným pololetním prováděním vyhodnocení je umožněn pohled na rozvoj a profesionální růst zdravotnického pracovníka.

Test potřeb vychází z dotazníku zpracovaného podle odborné literatury [3] a (příloha č. 3), který sestře manažerce pomůže určit nejsilnější potřeby, které ovlivňují jednání a rozhodování absolventky a určují její motivaci v profesním životě.

1.16 Zkušenosti z praxe

Ze své dlouholeté praxe vím, že si mnohé sestry manažerky stěžují, že jejich sestry i další nelékařští pracovníci jsou málo motivováni a domnívají se, že jedinou motivací jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale určitě to není jediný prostředek motivace. I v současné době jsou lidé u kterých peníze nejsou na prvním místě a cení si více jiných věcí jako je osobní postavení, pracovní výsledky, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost či tvořivost.

Ze zkušeností vím, že mám-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní. To mě přivedlo na myšlenku vytvořit dotazník testu potřeb pro absolventky, které se ucházejí o místo všeobecné sestry a na

základě výsledků dotazníku zjistit, které motivační potřeby jsou jak pro nastupující absolventku tak i pro manažerku významné.

Snaha vedoucích by měla být vedena směrem k uspokojování potřeb svých pracovníků. Bohužel často se objeví překážky, které brání k uspokojení potřeby, nastává frustrace pokud pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když mu vedoucí nedá dovolenou, když se pokazí práce, kterou se dlouho zabýval. Ne jinak je tomu i u sesterské profese. Domnívám se, že pokud bude znát sestra manažerka motivující složku svých podřízených, zejména nově nastupujících absolventek, může podpořit jejich osobní rozvoj, iniciativu. Pokud manažerka nedokáže podřízené motivovat, alespoň by je neměla demotivovat. Další stránkou motivace je její průběh. Úsilí, které vyvine absolventka na svém novém pracovišti musí přinášet výsledek, který zvýší její osobní nasazení a zájem. Zůstane-li výsledek její práce nepovšimnut nebo ví-li, že se odměny sotva dočká bude vyvíjet mizivé úsilí. Proto je velmi důležité aby sestra manažerka věnovala snažení absolventky pozornost a její snažení patřičně odměnila.

Jak jsem již předeslala nemusí se jednat vždy o finanční odměnu, ale i pochvala je velkým přínosem pro práci absolventky i když vím, že pro lidi jsou prioritní různé motivy jako je veřejné uznání, překonání překážky nebo potěšení z práce.

Nebezpečím pro absolventku jsou konflikty, zejména názorové, kdy se názor absolventky může lišit od názorů některých členů pracovního týmu. Tam, kde je možné mít na věc různý názor, ale je přece jen kriticky důležité dohodnout se, tam si společnost pomáhá zaváděním norem. [16] V případě ošetřovatelství jde zejména o standardizované postupy v ošetřovatelské péči.. Odlišnost názorů v pracovním týmu na řešení určité věci, jako je například změna v organizaci práce, může být řešena jedním ze způsobů řešení takového konfliktu a to hlasováním.

Mé dlouholeté zkušenosti mi neustále ukazují, že je absolventka při svém zapracování vystavena dalšímu nebezpečí a to je pochybení při poskytování zdravotní péče, které je vnímáno velice negativně jak laickou, tak i zdravotnickou veřejností, která pak žádá nejen pečlivé vyšetření věci, ale i důsledné potrestání toho, kdo pochybil, a v poslední době pak rovněž maximální finanční odškodnění. [31]

V souvislosti s výše popsanými nebezpečími se naskýtá otázka, jak zvládat všechny zátěžové situace, které se bezprostředně týkají každého člověka. V našem životě se skoro nevyhnutelně vyskytují situace, které nás nutí použít mnoho sil a schopností pro překonání těžkostí a jejich zvládnutí. Dlouhodobé působení stresu postupně vyčerpává zásoby adaptační energie jednotlivce, následkem čeho se objevují patologické fyziologické i anatomické změny, které se projevují jako psychosomatické choroby. Skutečností je, že stres je rizikovým faktorem pro vznik řady onemocnění. [32]

Z tohoto pohledu je nutné, aby se absolventka naučila zvládat stresové situace, aby se adaptovala na zátěžové situace, které jsou relativně v normálních mezích, v obvyklé, běžné, pro člověka poměrně dobře zvládnuté toleranci. Na zátěžové situace upozorňuji proto, že zejména nově nastupující pracovníky je vystaven zvýšené zátěži neboť přichází na nové pracoviště mezi pro něj zatím neznámý kolektiv, ví, že na něj bude upnuta zvýšená pozornost. Toto vše vyvolává psychickou zátěž a stres. Je velmi důležité, aby sestra školitelka, ale i ostatní členové týmu byly absolventce nápomocni k adaptaci v novém prostředí.

2 Cíl práce a hypotézy

2.1 Cíl práce

Diplomová práce má tři cíle:

Prvním cílem práce je zjistit zájem středního a operativního ošetrovatelského managementu o vzdělání v problematice řízení lidských zdrojů.

Druhým cílem je zjistit nejsilnější motivační potřeby, které ovlivňují jednání a rozhodování absolventů zdravotnických škol při výběru pracovního místa.

Třetím cílem je zjistit názor sester na nový typ zapracování absolventek v rámci „Adaptačního procesu“.

2.2 Hypotézy

H1: Sestry manažerky mají zájem o další vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů.

H2: Vedení nemocnice nabízí sestřím manažerkám možnosti dalšího rozvoje v oblasti řízení lidských zdrojů.

H3: Motivační potřeby, které ovlivňují výběr pracovního místa u absolventů, se mění se vzděláním.

H4: Zavedení „Adaptačního procesu pro zapracování absolventek“ hodnotí sestry manažerky kladně.

3 Metodika

3.1 Metodika práce

K výzkumu jsem použila dotazníkovou techniku sběru dat. Jeden výzkumný soubor tvořily vrchní a staniční sestry. V dotazníku bylo 25 otázek. Součástí dotazníku byl plán na zapracování absolventky se vzděláním diplomovaná sestra na vyšší odborné zdravotnické škole a s vysokoškolským vzděláním ve studijním programu bakalář nebo magistr. V dotazníku bylo 18 otázek uzavřených a 7 polootevřených. Dotazník pro vrchní a staniční sestry obsahoval všeobecné dotazy na věk, funkci, vzdělání, praxi, počet let ve vedoucí pozici a spokojenost se současným zaměstnáním. Další otázky směřovaly k motivaci manažerskému vzdělání, samovzdělávání, způsobu řízení lidských zdrojů a k plánu zapracování absolventek a jejímu vyhodnocení. Celkem bylo vyhodnoceno 100 dotazníků ze 105 rozdaných.

Adaptační proces začíná dnem nástupu do zaměstnání, kdy jsou absolventce předloženy příslušné formuláře, skládající se ze základní, všeobecné a speciální části. V základní části se absolventka seznámí se svými spolupracovníky, pracovištěm, harmonogramem práce a pracovními činnostmi. Proškolení v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci včetně požární ochrany a vyvarování se pracovních úrazů. Dále se seznámí se všeobecnými informacemi jako je orientační plán nemocnice a důležitá telefonní čísla nejen vlastního pracoviště, ale i nemocnice.

Během týdne se absolventka seznámí s kolektivní smlouvou, organizačním, pracovním a domácím řádem nemocnice, provozním řádem oddělení, právy pacientů, etickým kodexem sester. Absolventka musí být řádně poučena v oblasti efektivního hospodaření s léky, zdravotnickým materiálem, zdravotnickými pomůckami. Vyplňování pracovních výkazů a práce s nemocničním informačním systémem a informace k celoživotnímu vzdělávání, samostudiu a ústavním seminářům jsou nedílnou součástí adaptačního procesu.

Všeobecná část formuláře obsahuje zejména práci se zdravotnickou dokumentací, standardy ošetrovatelské péče, indikátory kvality oš. péče jako je vyhodnocování dekubitů, pádů, dotazníky spokojenosti pacientů. Předávání služby,

písemné, ústní, u lůžka, stravování nemocných, příjem, překlad, hlášení propuštění nemocných, mytí rukou, hygienický režim a osobní hygiena nemocného, odběr biologického materiálu, podávání léků, transfuzí, kyslíková terapie, ošetření periferní žilní kanyly, nozokomiální nákazy, režim dne nemocného, prevence a léčba dekubitů, polohování, hypoglykémie, hyperglykémie, péče o umírajícího a zemřelého pacienta.

Speciální část je zaměřena na výkony. Patří sem měřící techniky pro úroveň soběstačnosti pacientů, odsávání sekretů z horních cest dýchacích, ošetřování atonií, a centrálních a periferních vstupů, ošetření drénů, akutních a operačních ran, sledování a hodnocení fyziologických funkcí, rehabilitační ošetřovatelství, kardiopulmocerebrální resuscitace, náhlá příhoda břísni, výplach žaludku u pacientů při vědomí, výměna a ošetření tracheotomické kanyly, katetrizace močového měchýře, zavádění infuzí, manipulace, uložení a kontroly léčivých přípravků a omamných látek, edukace pacienta v ošetřovatelských postupech, a hodnocení sociální situace pacienta [30] jednotlivé plnění všech činností je dokladováno datem a podpisem školitelky do kolonky k dané činnosti.

K hodnocení zapracování absolventky dochází během třech měsíců, po které se školitelka věnuje absolventce. Po třech měsících zapracování dochází k závěrečnému hodnocení, kterého se účastní mimo absolventky a školitelky staniční a hlavní sestra hodnotí se kvalita a organizace práce, využití pracovní doby, komunikace a etický přístup, profesní znalosti, vzdělávání se v oboru, interpersonální vztahy a počet dnů nepřítomnosti. Při hodnocení se využívá hodnotící škála označená číselnými hodnotami tři až nula, přičemž číslo tři je hodnota výborně, dvě dobře, jedna podprůměrně a nula nedostatečně, což značí, že absolventka nespĺňuje požadavky na ni kladené. Při podprůměrné a nedostatečné hodnotě v hodnocení předloží hodnotitel návrh na další postup.

Pololetní hodnocení absolventky po zapracování probíhá po dobu tří let každého půl roku a je součástí hodnocení všech pracovníků na oddělení. Cílem je identifikace silných a slabých stránek. Hodnotíme opět pomocí číselné škály od jedné do čtyř tyto parametry: kvalitu, odbornost, spolehlivost, iniciativu, docházku, plánování, komunikaci, empatii a chování ve vztahu k pacientovi a jeho blízkým a komunikaci

k nadřazeným, spolupracovníkům a podřízeným, disciplínu, důkladnost, spolupráci, psychickou stabilitu, image, schopnost pracovat v týmu, schopnost řídit se standardy a směnicemi, chování. Posledním parametrem hodnocení je aktivní vztah ke vzdělání a účast na seminářích. K tomuto hodnocení se má možnost vyjádřit i zaměstnanec.

Druhý výzkumný soubor tvořily absolventky zdravotních vyšších a vysokých škol. Dotazník obsahoval 8 otázek, každá otázka měla 8 odpovědí, ze kterých statisticky vyhodnotím závislost výše vzdělání na motivačních potřebách. Výzkum obou souborů byl proveden během měsíce července 2007 v nemocnici Tábor, Písek, Strakonice, Jindřichův Hradec Prachatice a Český Krumlov.

Dotazník pro absolventky týkající se motivačních potřeb obsahoval 8 otázek, každá otázka měla 8 odpovědí, které respondenty číslovaly podle důležitosti, kdy největší důležitost měla číslo 1, další číslo 2, až k číslu 8. Výsledky dotazníků byly vyhodnoceny statisticky aritmetickým průměrem a směrodatnou odchylkou. Celkem bylo vyhodnoceno 74 dotazníky. Test potřeb vychází z dotazníku zpracovaného podle odborné literatury [3] a (příloha č 3).

Výsledky dotazníku (příloha č. 3) mohou pomoci střednímu managementu určit nejsilnější potřeby, které ovlivňují jednání a rozhodování absolventky a určují jeho motivaci. Dotazník obsahuje osm otázek, na každou otázku je osm odpovědí, označenými písmeny a až h. Respondenti zvolí tu odpověď, která dotázaného nejlépe vystihuje, a před příslušnou odpovědí napíše číslo jedna. Tu, která je na druhém místě označit číslem dvě, a tak dále, až dotázaný sestaví ze všech odpovědí pořadí od jedné do osmi, přičemž nejméně vhodná odpověď bude označena číslem osm. Správná je každá odpověď, která jen pravdivě vystihuje jednání dotázaného. Důležitou otázkou je dotaz na vzdělání. Získaná data jsou vyhodnocena pomocí statistických ukazatelů: aritmetického průměru a směrodatné odchylky. Poté jsou utříděna do skupin podle vzdělání a jednotlivých otázek. Souhrnná vyhodnocení zaznamenáme do tabulky a vyhodnotíme je pomocí tabulek a grafů. Motivační potřeby určíme takto: spočítáme všechny body pro odpovědi a, b, c, d, e, f, g, h a zaznamenáme je do tabulky: Pořadí: určíme tak, že nejmenší počet bodů je pořadí 1, pro další 2 až k číslu 8., při čemž nejmenší počet bodů značí velkou důležitost. (příloha č.4)

3.2 Charakteristika výzkumného souboru

Jeden výzkumný soubor tvořily vrchní a staniční sestry. Ze 105 (100%) rozdaných dotazníků se vrátilo a bylo vyhodnoceno 100 (95%) dotazníků. Výzkum byl proveden během měsíce července 2007 v nemocnici Tábor, Písek, Strakonice, Jindřichův Hradec Prachatice a Český Krumlov. Druhý výzkumný soubor tvořily absolventky zdravotních, vyšších a vysokých škol a byly vybrány prostřednictvím hlavních sester nemocnic. Výzkum byl proveden také během měsíce července 2007 v nemocnici Tábor, Písek, Strakonice, Jindřichův Hradec Prachatice a Český Krumlov. Celkem bylo vyhodnoceno 74 (100%) dotazníky. Dotazníky absolventek se ještě dělily na tři skupiny podle vzdělání. První skupinu ze 74 (100%) dotazníků tvořilo 47 (63,51%) dotazníků absolventek středních zdravotnických škol, druhá skupina dotazníků byla od absolventek vyšších zdravotnických škol a tvořilo jí 19 (25,67%) dotazníků a třetí skupina byly absolventky vysokých škol, což bylo 8 (10,82%) dotazníků. Nebyl vyřazen žádný dotazník.

4 Výsledky

4.1 Výsledky dotazníků – test potřeb pro absolventky

Tabulka 1 – Způsob získání informací o pracovním místě u absolventek SZŠ

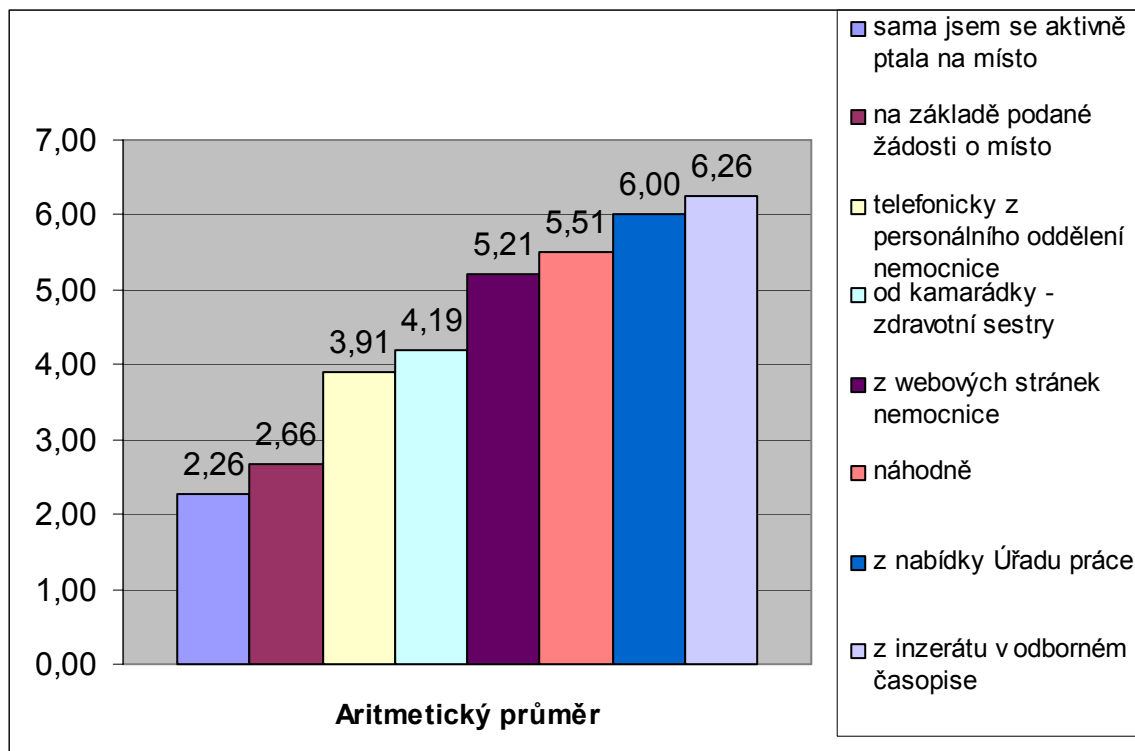
(1 -nejvíce vhodná odpověď 8, nejméně vhodná odpověď)

Způsob získání informací o pracovním místě	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
sama jsem se aktivně ptala na místo	23	10	7	1	0	4	2	0	47	2,26	1,76
na základě podané žádosti o místo	13	18	6	3	3	0	1	3	47	2,66	1,90
telefonicky z personálního oddělení nemocnice	3	6	11	11	10	4	1	1	47	3,91	1,65
od kamarádky - zdravotní sestry	2	5	12	11	6	4	5	2	47	4,19	1,77
z webových stránek nemocnice	3	4	2	4	8	12	12	2	47	5,21	1,91
náhodně	3	1	4	9	7	4	5	14	47	5,51	2,16
z nabídky Úřadu práce	0	0	2	4	9	16	9	7	47	6,00	1,30
z inzerátu v odborném časopise	0	3	3	4	5	3	12	17	47	6,26	1,92

Nejčastější způsob získávání informací o pracovním místě je aktivní ptaní se na místo - aritmetický průměr 2,26 (směrodatná odchylka 1,76), nejméně častou odpovědí bylo z inzerátu v odborném časopise - aritmetický průměr 6,26 (směrodatná odchylka 1,92). Nejmenší směrodatná odchylka (1,30) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v získání informací z Úřadu práce, největší směrodatná odchylka (2,16) znamená, že největší variabilita byla v odpovědi náhodně

Graf 1 Způsob získání informací o pracovním místě u absolventek SZŠ

(2,26 nejčastější odpověď, 6,26 - nejméně častá odpověď)



Nejčastěji získávají absolventky SZŠ informace o pracovním místě aktivním dotazem (2,26), druhým nejčastějším způsobem získání informací o pracovním místě je na základě podané žádosti o místo (2,66), na třetím místě je telefonicky z personálního oddělení nemocnice (3,91), na čtvrtém místě je získávání informací o pracovním místě od kamarádky- zdravotní sestry (4,19), na místě pátém je z webových stránek nemocnice (5,21), na šestém místě je získávání informací o pracovním místě náhodně (5,51), na místě sedmém je nabídka z Úřadu práce (6,00), na osmém místě je z inzerátu v odborném časopise (6,26).

Tabulka 2 – Skutečnosti, které nejvíce vadí při výběru zaměstnání absolventkám SZŠ

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

Skutečnosti, které nejvíce vadí při výběru zaměstnání	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
úplné časové vytížení bez prostoru pro rodinu	17	7	7	4	1	4	1	6	47	3,23	2,45
hrozba možné ztráty zaměstnání	10	14	3	3	7	2	6	2	47	3,49	2,25
převážně adm. činnost s minimem odborných úkolů	8	11	6	7	2	5	7	1	47	3,68	2,15
omezený styk s lidmi během pracovní doby	6	4	12	2	10	5	4	4	47	4,21	2,11
nadřízený, který stále zasahuje do vašich kompetencí	2	4	3	12	11	6	7	2	47	4,74	1,73
nejasný vztah vykonávané činnosti k výsledku	4	4	5	6	5	10	5	8	47	5,00	2,20
nejasný výsledek-odlišení schop. od neschop.	0	2	8	6	2	7	10	12	47	5,74	1,98
omezená možnost rozhodování o organizaci	1	2	5	3	9	9	7	11	47	5,77	1,75

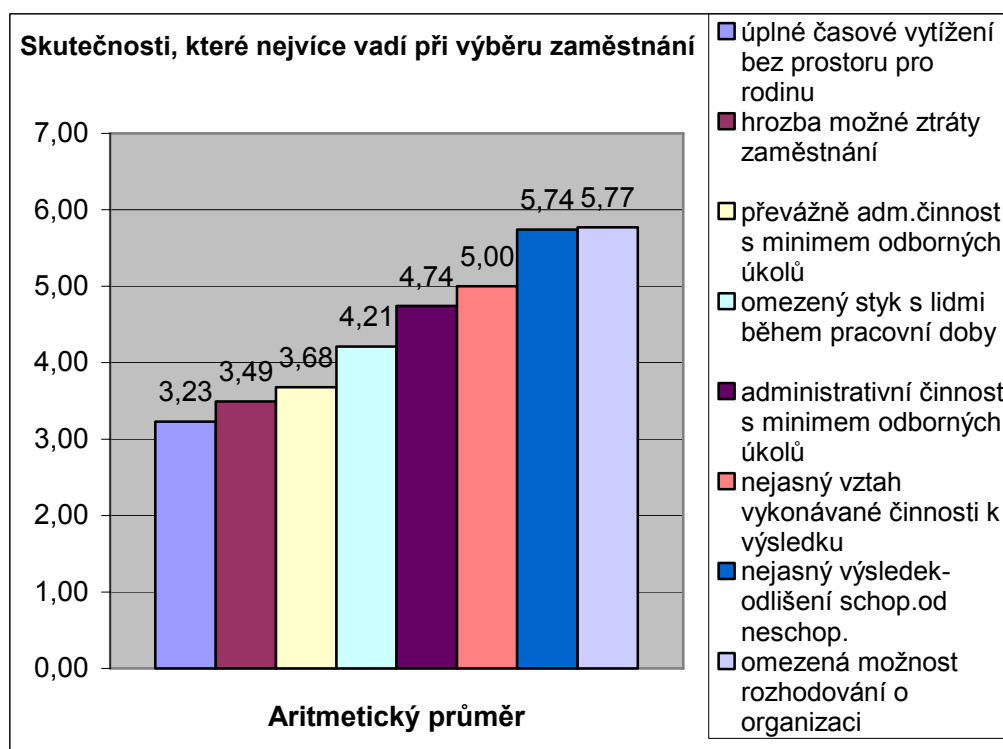
Mezi skutečnosti, které nejvíce vadí absolventkám SZŠ při výběru zaměstnání patří úplné časové vytížení bez prostoru pro rodinu - aritmetický průměr 3,23 (směrodatná odchylka 2,45), nejméně jim vadila omezená možnost rozhodování o problémech organizace - aritmetický průměr 5,77 (směrodatná odchylka 1,75).

Nejčastější skutečnosti, která nejvíce vadí je úplné časové vytížení bez prostoru pro rodinu - aritmetický průměr 3,23 (směrodatná odchylka 2,45), nejméně častou odpovědí bylo omezená možnost rozhodování o organizaci – aritmetický průměr 5,77 (směrodatná odchylka 1,75), Nejmenší směrodatná odchylka (1,73) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi administrativní činnost s minimem odborných

úkolů, největší směrodatná odchylka (2,45) znamená, že největší variabilita byla v odpovědi úplné časové vytížení bez prostoru pro rodinu

Graf č. 2- Skutečnosti, které nejvíce vadí při výběru zaměstnání absolventkám SZŠ

(3,23 - nejčastější odpověď, 5,77 - nejméně častá odpověď“)



Nejčastěji vadí absolventkám SZŠ při výběru zaměstnání úplné časové vytížení bez prostoru pro rodinu s aritmetickým průměrem 3,23 (směrodatná odchylka 2,45), na druhém místě je hrozba ztráty zaměstnání, (3,49), třetí nejčastější skutečností je převážně administrativní činnost a s minimem odborných úkolů (2,15), na čtvrtém místě je omezený styk s lidmi, během pracovní doby (4,21), na místě pátém je odpověď nadřizený, který stále zasahuje do Vašich kompetencí.(4,75), na šestém místě je nejasný vztah vykonávané činnosti k výsledku (5,00) místo sedmé patří odpovědi nejasný výsledek – odlišení schopných od neschopných (5,74), a na osmém místě je omezená možnost rozhodování o organizaci (5,77).

Tabulka 3 – Nejvíce žádaná pracovní pozice absolventek SZŠ

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

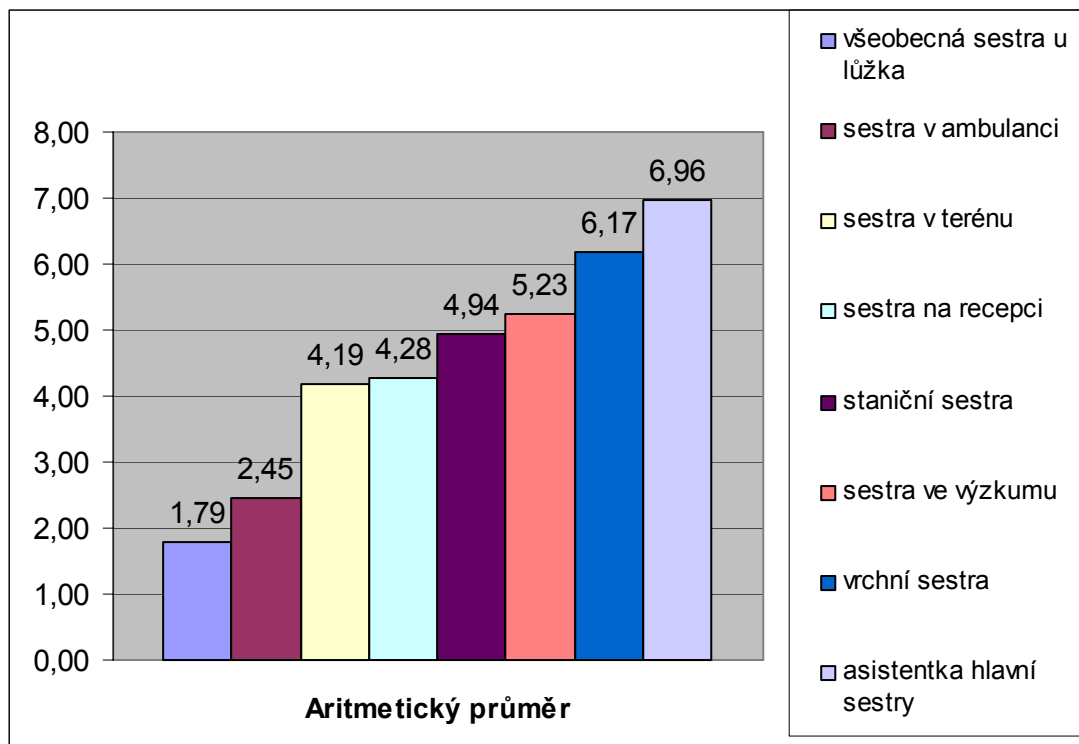
Která pracovní pozice by nejlépe vyhovovala	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
všeobecná sestra u lůžka	28	11	1	5	1	1	0	0	47	1,79	1,24
sestra v ambulanci	9	18	14	4	1	0	1	0	47	2,45	1,16
sestra v terénu	3	6	10	12	2	6	6	2	47	4,19	1,91
sestra na recepci	1	3	12	14	9	2	3	3	47	4,28	1,61
staniční sestra	2	2	4	4	17	14	3	1	47	4,94	1,49
sestra ve výzkumu	3	5	2	5	10	7	5	10	47	5,23	2,17
vrchní sestra	0	0	4	3	3	14	20	3	47	6,17	1,29
asistentka hlavní sestry	1	2	0	1	4	3	8	28	47	6,96	1,74

Která pracovní pozice by Vám nejlépe vyhovovala, zněla otázka č. 3 pro absolventky SZŠ, odpovědí bylo všeobecná sestra u lůžka - aritmetický průměr 1,79 (směrodatná odchylka 1,24), nejméně častou odpovědí bylo asistentka hlavní sestry - aritmetický průměr 6,96 (směrodatná odchylka 1,74).

Nejmenší směrodatná odchylka (1,16) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi sestra v ambulanci, největší směrodatná odchylka (2,17) znamená, že největší variabilita byla v odpovědi sestra ve výzkumu.

Graf. 3 Nejvíce žádaná pracovní pozice absolventek SZŠ

(1,79 nejčastější odpověď, 6,96 - nejméně častá odpověď).



Nejčastěji vyhovuje absolventkám SZŠ pracovní pozice všeobecná sestra u lůžka s aritmetickým průměrem 1,79 (směrodatná odchylka 1,24), na druhém místě je sestra v ambulanci (2,45), třetí místo patří odpovědi sestra v terénu (4,19), na čtvrtém místě je sestra na recepci (4,19), na místě pátém je odpověď staniční sestra. (4,94), na místě šestém je sestra ve výzkumu (5,23) místo sedmé patří odpovědi vrchní sestra (6,17). a na osmém místě je odpověď asistentka hlavní sestry (6,96)

Tabulka 4 – Vliv pracovních změn na absolventky SZŠ

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

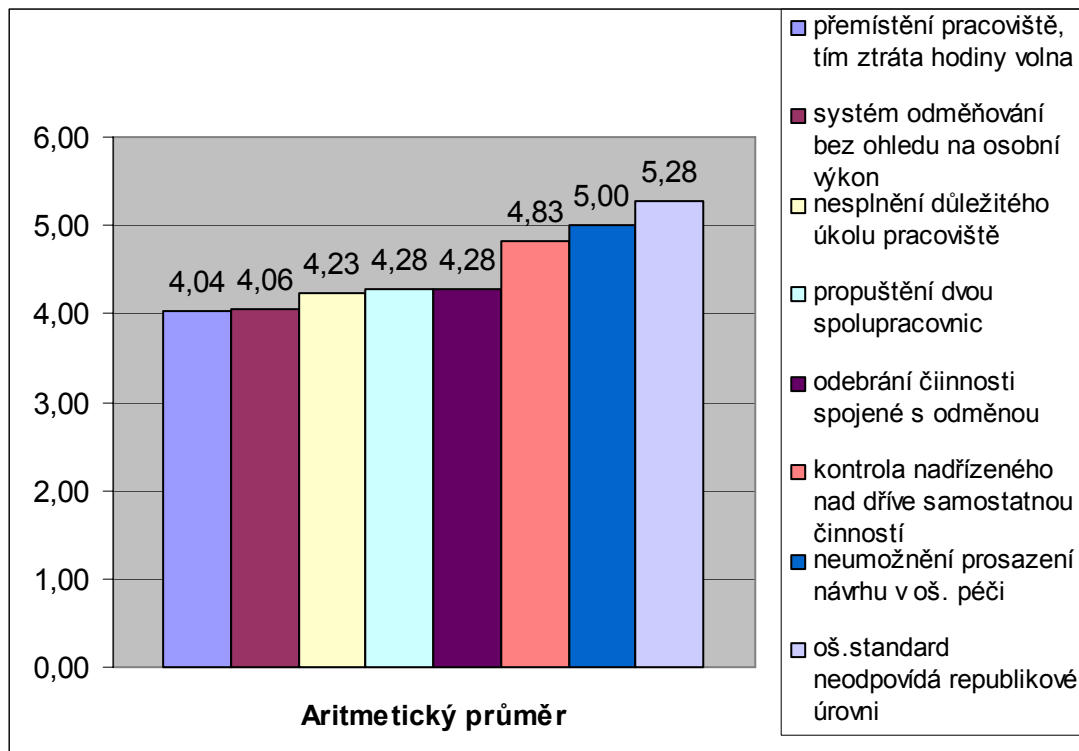
Která z uvedených změn by nejhůře psychicky zapůsobila	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
přemístění pracoviště, tím ztráta hodiny volna	12	8	4	3	6	1	2	11	47	4,04	2,72
systém odměňování bez ohledu na osobní výkon	8	9	5	5	5	4	7	4	47	4,06	2,36
nesplnění důležitého úkolu pracoviště	9	3	4	9	4	12	4	2	47	4,23	2,14
propuštění dvou spolupracovnic	8	2	5	9	9	8	3	3	47	4,28	2,05
odebrání činnosti spojené s odměnou	4	9	10	4	5	5	2	8	47	4,28	2,30
kontrola nadřízeného nad dříve samostatnou činností	1	6	8	7	8	2	10	5	47	4,83	2,14
neumožnění prosazení návrhu v oš. péči	3	6	5	5	4	10	7	7	47	5,00	2,20
oš. standard neodpovídá republikové úrovni	2	4	6	5	6	5	12	7	47	5,28	2,11

Která z uvedených změn by nejhůře psychicky zapůsobila na absolventky SZŠ je odpověď přemístění pracoviště, dojíždění, tím ztráta času s aritmetickým průměr 4,04 (směrodatná odchylka 2,72) nejméně psychicky působí, když standard ošetrovatelské péče neodpovídá republikové úrovni s aritmetickým průměrem 5,28 (směrodatná odchylka 2,11).

Nejmenší směrodatná odchylka (2,11) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi standard ošetrovatelské péče neodpovídá republikové úrovni největší směrodatná odchylka (2,72) znamená, že největší variabilita byla v odpovědi přemístění pracoviště, dojíždění, tím ztráta času.

Graf. 4 - Vliv pracovních změn na absolventky SZŠ

(4,04 - nejčastější odpověď, 5,28 - nejméně častá odpověď).



Nejhůře psychicky působí na absolventky SZŠ přemístění pracoviště, dojíždění, ztráta času s aritmetickým průměrem 4,04 (směrodatná odchylka 2,72) na druhém místě je systém odměňování bez ohledu na výkon (4,06), třetí místo patří nesplnění důležitého úkolu pracoviště (4,23), na čtvrtém místě je propuštění dvou spolupracovnic (4,28), na místě pátém je odpověď odebrání činnosti spojené s odměnou (4,28), na místě šestém je kontrola nadřízeného nad dříve samostatnou činností (4,83) místo sedmé patří odpovědi neumožnění prosazení návrhu v oš. péči (5,00). a na osmém místě je odpověď ošetrovatelský standard neodpovídá republikové úrovni (5,28).

Tabulka 5 – Typ osobního úspěchu, seřazený dle priorit u absolventek SZŠ

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

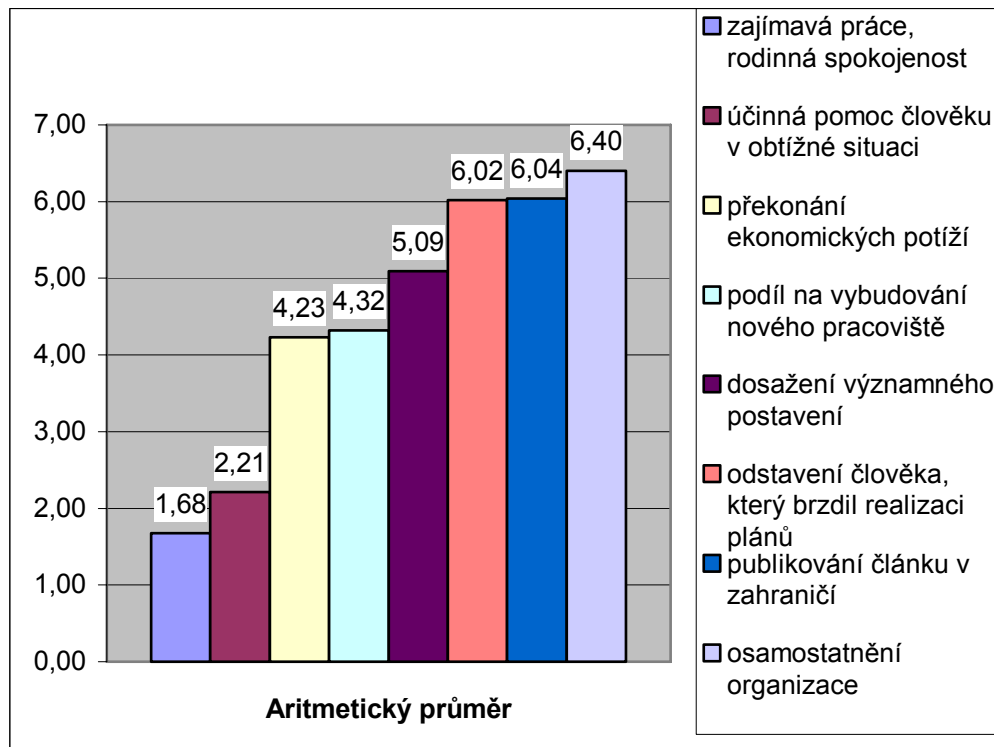
Nejvíce si cení osobního úspěchu	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
zajímavá práce, rodinná spokojenost	25	15	5	1	1	0	0	0	47	1,68	0,90
účinná pomoc člověku v obtížné situaci	15	18	9	2	1	1	1	0	47	2,21	1,30
překonání ekonomických potíží	0	4	17	9	7	4	3	3	47	4,23	1,65
podíl na vybudování nového pracoviště	2	2	4	19	12	7	1	0	47	4,32	1,26
dosažení významného postavení	2	4	7	6	7	7	5	9	47	5,09	2,11
odstavení člověka, který brzdil realizaci plánů	2	2	1	5	5	8	11	13	47	6,02	1,95
publikování článku v zahraničí	0	2	1	4	9	12	8	11	47	6,04	1,58
osamostatnění organizace	1	0	3	1	5	8	18	11	47	6,40	1,57

Absolventky SZŠ si nejvíce cení osobního úspěchu v podobě zajímavé práce, rodinné spokojenosti s aritmetickým průměrem 1,68 (směrodatná odchylka 0,90), nejméně pro ně znamená osamostatnění organizace s aritmetickým průměrem 6,40 (směrodatná odchylka 1,57).

Nejmenší směrodatná odchylka (0,90) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi, že nejvíce si cení osobního úspěchu v podobě zajímavé práce, rodinné spokojenosti, největší směrodatná odchylka (2,11) znamená, že největší variabilita byla v odpovědi dosažení významného postavení.

Graf 5 - Typ osobního úspěchu, seřazený dle priorit u absolventek SZŠ

(1,68 - nejčastější odpověď, 6,40 - nejméně častá odpověď).



Nejvíce si absolventky SZŠ cení zajímavé práce, rodinné spokojenosti s aritmetickým průměrem 1,68 (směrodatná odchylka 0,90), na druhém místě je účinná pomoc člověku v obtížné situaci (2,21), třetí místo patří překonání ekonomických obtíží(4,23), na čtvrtém místě je podíl na vybudování nového pracoviště (4,32), na místě pátém je odpověď dosažení významného postavení (5,09), na místě šestém je odstavení člověka, který brzdil realizaci plánů (6,02), místo sedmé patří publikování článku v zahraničí (6,04). a na osmém místě je odpověď osamostatnění organizace (6,40).

Tabulka 6 – Důležitost ekonomického úspěchu organizace pro absolventky SZŠ

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

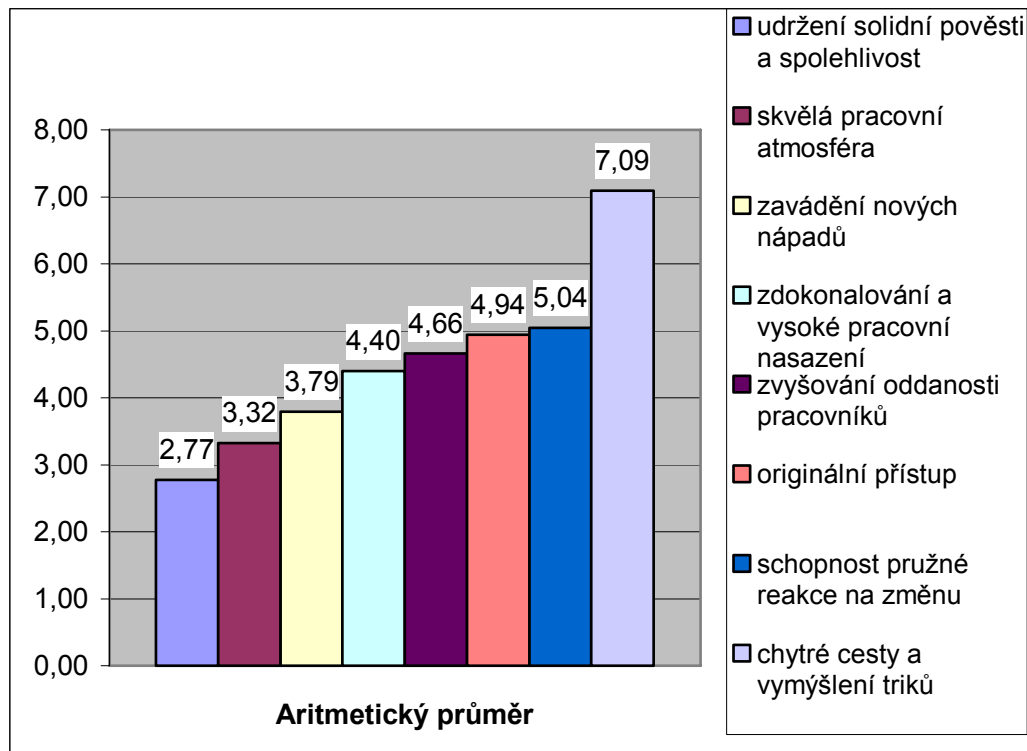
Cítí se dobře v organizaci, která usiluje o ekonom. úspěch	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
udržení solidní pověsti a spolehlivost	20	10	3	5	1	3	2	3	47	2,77	2,21
skvělá pracovní atmosféra	10	8	8	6	10	3	2	0	47	3,32	1,78
zavádění nových nápadů	9	6	7	7	6	6	6	0	47	3,79	2,03
zdokonalování a vysoké pracovní nasazení	4	11	3	6	7	4	7	5	47	4,40	2,27
zvyšování oddanosti pracovníků	4	1	10	9	5	7	8	3	47	4,66	1,97
originální přístup	0	7	6	7	8	6	9	4	47	4,94	1,91
schopnost pružné reakce na změnu	0	3	7	7	7	15	7	1	47	5,04	1,56
chytré cesty a vymýšlení triků	0	1	3	1	2	3	6	31	47	7,09	1,62

Absolventky SZŠ by se cítili dobře v organizaci, která usiluje o ekonomický úspěch především udržením solidní pověsti a spolehlivosti s aritmetickým průměrem 2,77 (směrodatná odchylka 2,21) je to nejvíce vhodná odpověď, nejhůře ohodnotili možnost chytré cesty a vymýšlení triků s aritmetickým průměrem 7,09 (směrodatná odchylka 1,62).

Nejmenší směrodatná odchylka (1,56) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi, schopnost pružné reakce na změnu, největší směrodatná odchylka (2,27) znamená, že největší variabilita se týkala odpovědi zdokonalování a vysoké pracovní nasazení.

Graf 6 - Důležitost ekonomického úspěchu organizace pro absolventky SZŠ

(2,77 - nejčastější odpověď, 7,09 - nejméně častá odpověď).



Nejvíce si absolventky SZŠ. cení udržení solidní pověsti a spolehlivosti s aritmetickým průměrem 2,77 (směrodatná odchylka 2,21), na druhém místě je skvělá pracovní atmosféra (3,32), třetí místo zavádění nových nápadů (3,79), na čtvrtém místě je zdokonalování a vysoké pracovní nasazení (4,40), na místě pátém je zvyšování oddanosti pracovníků (4,66), na místě šestém je originální přístup (4,94), místo sedmé je schopnost pružné reakce na změnu (5,04) a na osmém místě je. Chytré cesty a vymýšlení triků (7,09).

Tabulka 7 –Pracovní podmínky poskytnuté absolventkám SZŠ nadřízeným

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

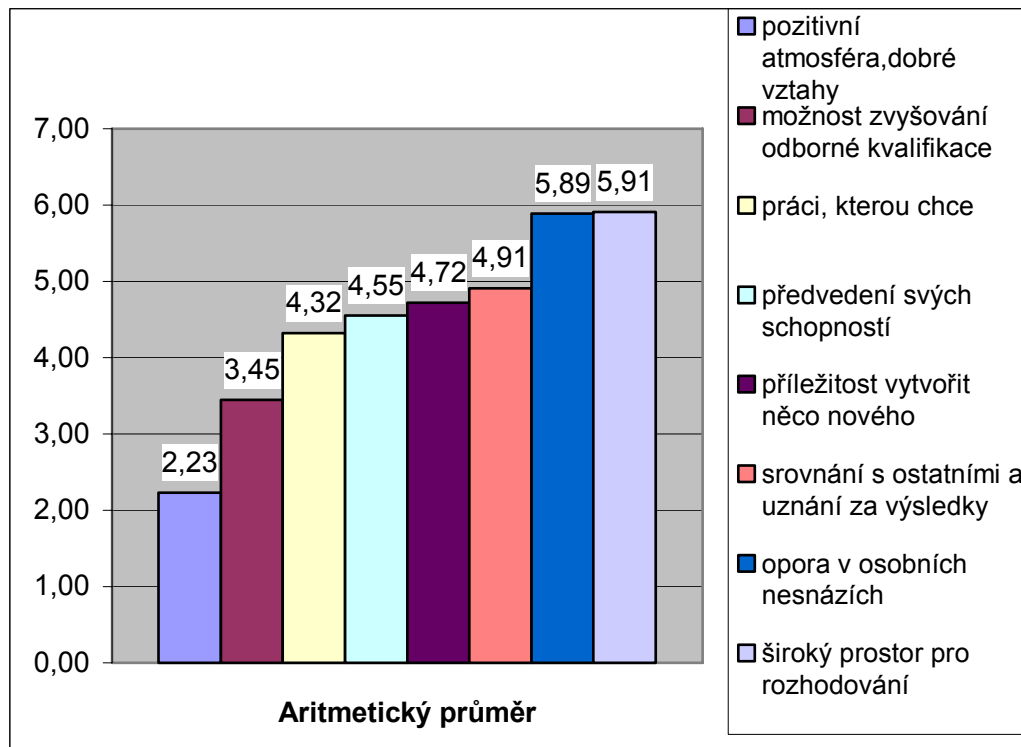
Co by měl především poskytnout nadřízený	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
pozitivní atmosféra, dobré vztahy	24	10	3	4	2	2	2	0	47	2,23	1,73
možnost zvyšování odborné kvalifikace	9	6	13	6	6	3	2	2	47	3,45	1,91
práci, kterou chce	5	7	8	4	8	4	8	3	47	4,32	2,16
předvedení svých schopností	4	5	4	11	6	9	5	3	47	4,55	1,94
příležitost vytvořit něco nového	0	6	5	9	14	5	5	3	47	4,72	1,67
srovnání s ostatními a uznání za výsledky	2	7	4	9	2	11	5	7	47	4,91	2,13
opora v osobních nesnázích	1	5	6	0	5	4	9	17	47	5,89	2,26
široký prostor pro rozhodování	2	2	3	4	4	9	11	12	47	5,91	2,00

Jakou mají absolventky SZŠ představu o tom, co by měl především poskytnout nadřízený je nejvíce vhodná odpověď pozitivní atmosféra, dobré vztahy s aritmetickým průměrem 2,23 (směrodatná odchylka 1,73), nejméně oceňují široký prostor pro rozhodování s aritmetickým průměrem 5,91 (směrodatná odchylka 2,00).

Nejmenší směrodatná odchylka (1,73) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi, pozitivní atmosféra, dobré vztahy, největší směrodatná odchylka (2,26) znamená, že největší variabilita se týkala odpovědi opora v osobních nesnázích.

Graf č. 7 - Pracovní podmínky poskytnuté absolventkám SZŠ nadřizným

(2,23 - nejčastější odpověď, 5,91 - nejméně častá odpověď).



Nejvíce si absolventky SZŠ cení pozitivní atmosféry, dobrých vztahů s aritmetickým průměrem 2,23 (směrodatná odchylka 1,73), na druhém místě je možnost zvyšování odborné kvalifikace (3,45), třetí místo práci, kterou chce (4,32), na čtvrtém místě je předvedení svých schopností (4,55), na místě pátém je příležitost vytvořit něco nového (4,72), na místě šestém srovnání s ostatními a uznání za výsledky (4,91), místo sedmé je opora v nesnázích (5,89) a na osmém místě je široký prostor pro rozhodování (5,91).

Tabulka 8 Nejdůležitější předpoklady pracovního úspěchu pro absolventky SZŠ

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

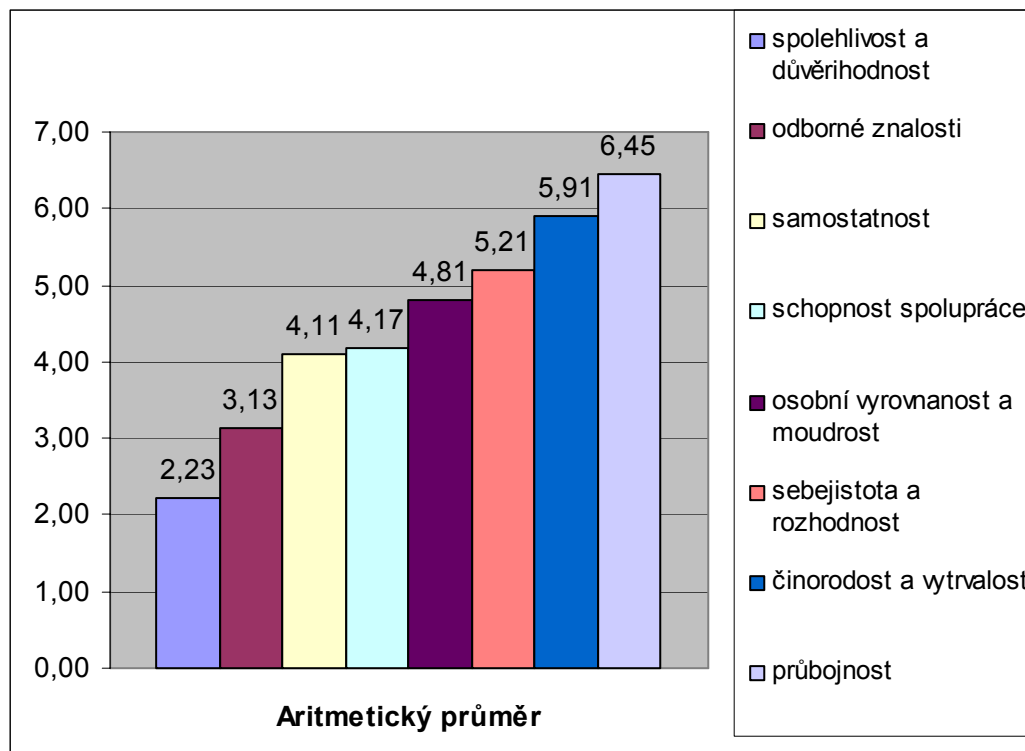
Nejdůležitější předpoklady pro pracovní úspěch	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
spolehlivost a důvěryhodnost	22	11	8	1	0	3	1	1	47	2,23	1,73
odborné znalosti	9	10	13	6	4	2	1	2	47	3,13	1,79
samostatnost	4	13	4	6	5	6	6	3	47	4,11	2,18
schopnost spolupráce	2	6	9	14	7	4	0	5	47	4,17	1,80
osobní vyrovnanost a moudrost	4	5	4	7	7	8	7	5	47	4,81	2,12
sebejistota a rozhodnost	1	1	4	7	17	7	5	5	47	5,21	1,58
čínorodost a vytrvalost	1	2	4	3	5	9	14	9	47	5,91	1,84
průbojnost	3	0	1	3	2	8	13	17	47	6,45	1,90

Na otázku, které předpoklady jsou podle absolventek SZŠ nejdůležitější pro jejich pracovní úspěch je jejich nejvíce vhodná odpověď spolehlivost a důvěryhodnost s aritmetickým průměrem 2,23 (směrodatná odchylka 1,73), jako nejméně vhodnou odpovědí je průbojnost s aritmetickým průměrem 6,45 (směrodatná odchylka 1,90).

Nejmenší směrodatná odchylka (1,58) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi sebejistota a rozhodnost, největší směrodatná odchylka (2,18) znamená, že největší variabilita se týkala odpovědi samostatnost.

Graf 8 Nejdůležitější předpoklady pracovního úspěchu pro absolventky SZŠ

(2,23 - nejčastější odpověď, 6,45 - nejméně častá odpověď).



Nejvíce si absolventky SZŠ cení spolehlivosti a důvěřihodnosti s aritmetickým průměrem 2,23 (směrodatná odchylka 1,73), na druhém místě jsou odborné znalosti (3,13), třetí místo je samostatnost (4,11), na čtvrtém místě je schopnost spolupráce (4,17), na místě pátém je osobní vyrovnanost a moudrost (4,81), na místě šestém je sebejistota a rozhodnost (5,21), místo sedmé je činorodost a vytrvalost (5,91) a na osmém místě je průbojnost (6,45).

Tabulka 9 Vyhodnocení testu potřeb u absolventek SZŠ

(v tabulkách 1 -9 a grafech 1-8 jsou uvedeny informace získané z vyplněných 47 dotazníků testu potřeb u absolventek VOŠ, z celkového počtu 74 dotazníky)

Motivační potřeba	Odpověď	Body	Pořadí
Jistota	a	1099	1
Odbornost	d	1498	2
Samostatnost	b	1729	3
Životní rovnováha	h	1738	4
Přátelství	f	1780	5
Tvořivost	e	1819	6
Osobní postavení	c	1889	7
Pracovní výsledky, výkon	g	2013	8

Pro absolventky SZŠ má největší důležitost motivační potřeba jistota, na druhém místě je odbornost, třetí místo má samostatnost, na čtvrtém místě je životní rovnováha, páté místo má přátelství, na šestém místě je tvořivost, na sedmém místě je osobní postavení a nejmenší důležitost mají pro ně pracovní výsledky, výkon.

Tabulka 10 - Způsob získání informací o pracovním místě u absolventek VOŠ

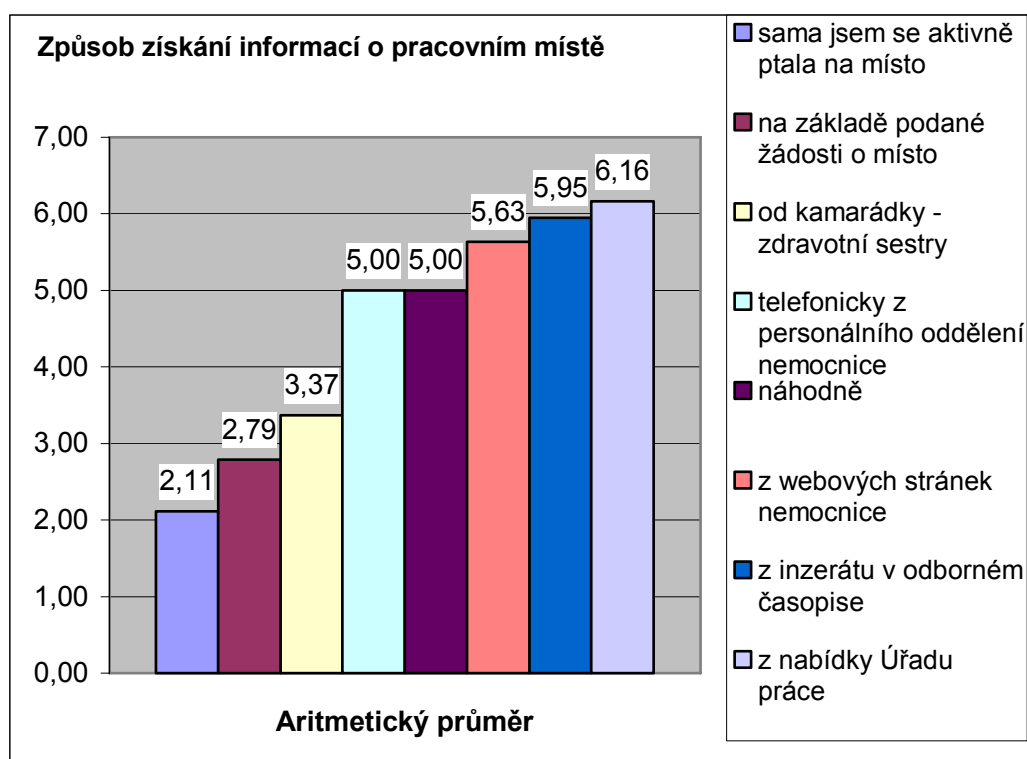
(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

Způsob získání informací o pracovním místě	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
sama jsem se aktivně ptala na místo	10	3	1	4	1	0	0	0	19	2,11	1,37
na základě podané žádosti o místo	4	7	4	1	1	0	2	0	19	2,79	1,76
od kamarádky - zdravotní sestry	1	4	7	2	4	1	0	0	19	3,37	1,31
telefonicky z personálního oddělení nemocnice	1	1	1	2	7	5	0	2	19	5,00	1,69
náhodně	2	1	0	6	2	2	3	3	19	5,00	2,15
z webových stránek nemocnice	0	2	2	3	2	0	5	5	19	5,63	2,13
z inzerátu v odborném časopise	1	1	2	0	0	6	4	5	19	5,95	2,09
z nabídky Úřadu práce	0	0	2	1	2	5	5	4	19	6,16	1,53

Nejčastější způsob získávání informací o pracovním místě je aktivní ptaní se na místo - aritmetický průměr 2,11 (směrodatná odchylka 1,37), nejméně častou odpovědí bylo z inzerátu v odborném časopise - aritmetický průměr 6,16 (směrodatná odchylka 1,53). Nejmenší směrodatná odchylka (1,31) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi od kamarádky - zdravotní sestry, největší směrodatná odchylka (2,15) znamená, že největší variabilita byla v odpovědi náhodně

Graf 10 Způsob získání informací o pracovním místě u absolventek VOŠ

(2,11 - nejčastější odpověď, 6,16 - nejméně častá odpověď)



Nejčastěji získávají absolventky VOŠ informace o pracovním místě aktivním dotazem (2,11), druhým nejčastějším způsobem získání informací o pracovním místě je na základě podané žádosti o místo (2,79), na třetím místě je od kamarádky-zdravotní sestry (3,37), o čtvrté a páté místo se dělí odpověď telefonicky z personálního oddělení nemocnice a náhodně (5,00), na šestém místě je z webových stránek nemocnice (5,63), na místě sedmém je z inzerátu v odborném časopise (5,95), na osmém místě je z nabídky Úřadu práce (6,16).

Tabulka 11 - Skutečnosti, které nejvíce vadí při výběru zaměstnání absolventkám VOŠ

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

Skutečnosti, které nejvíce vadí při výběru zaměstnání	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
úplné časové vytížení bez prostoru pro rodinu	9	4	3	0	1	1	0	1	19	2,37	1,93
hrozba možné ztráty zaměstnání	7	4	0	2	3	1	1	1	19	3,11	2,25
omezený styk s lidmi během pracovní doby	0	3	7	2	3	2	1	1	19	4,05	1,70
administrativní činnost s minimem odborných úkolů	1	6	1	2	2	4	2	1	19	4,21	2,12
nejasný výsledek-odlišení schopných od neschopných	1	0	2	6	3	2	3	2	19	5,00	1,81
nejasný vztah vykonávané činnosti k výsledku	1	0	1	3	4	4	3	3	19	5,53	1,79
nadřazený, který neustále zasahuje do kompetencí	0	1	4	1	2	2	6	3	19	5,58	1,96
omezená možnost rozhodování o organizaci	0	1	1	3	1	3	3	7	19	6,16	1,19

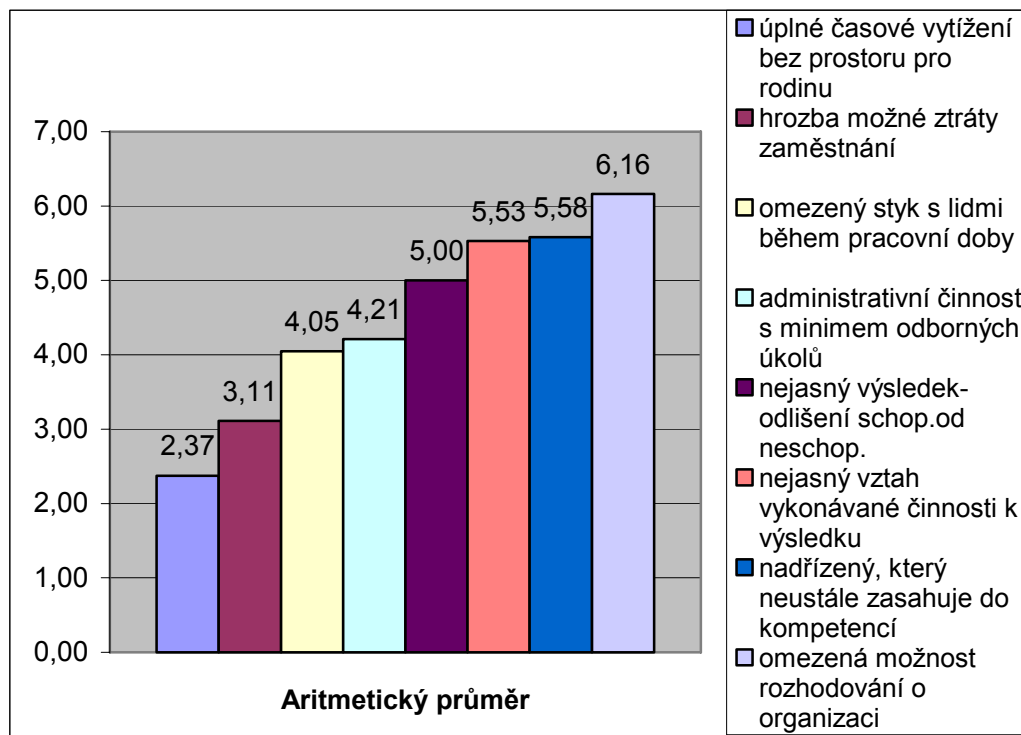
Mezi skutečnosti, které nejvíce vadí absolventkám VOŠ při výběru zaměstnání patří úplné časové vytížení bez prostoru pro rodinu - aritmetický průměr 2,37 (směrodatná odchylka 1,93), nejméně jim vadila omezená možnost rozhodování o problémech organizace - aritmetický průměr 6,16 (směrodatná odchylka 1,19).

Nejčastější skutečnosti, která nejvíce vadí je hrozba možné ztráty zaměstnání - aritmetický průměr 3,11 (směrodatná odchylka 2,25), nejméně častou odpovědí bylo omezená možnost rozhodování o organizaci – aritmetický průměr 6,16 (směrodatná odchylka 1,19), Nejmenší směrodatná odchylka (1,19) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi omezená možnost rozhodování o problémech organizace,

největší směrodatná odchylka (2,25) znamená, že největší variabilita byla v odpovědi hrozba možné ztráty zaměstnání.

Graf. 11- Skutečnosti, které nejvíce vadí při výběru zaměstnání absolventkám VOŠ

(2,37 - nejčastější odpověď, 6,16 - nejméně častá odpověď“)



Nejčastěji vadí absolventkám VOŠ při výběru zaměstnání úplné časové vytížení bez prostoru pro rodinu s aritmetickým průměrem 2,37 (směrodatná odchylka 1,93), na druhém místě je hrozba ztráty zaměstnání, (3,11), třetí nejčastější skutečností je omezený styk s lidmi během pracovní doby převážně (1,70), na čtvrtém místě je administrativní činnost s minimem odborných úkolů (4,21), na místě pátém je odpověď nejasný výsledek – odlišení schopných od neschopných (5,00) na místě šestém je nejasný vztah vykonávané činnosti k výsledku (5,53) místo sedmé patří odpovědi nadřízený, který stále zasahuje do Vašich kompetencí.(5,58), a na osmém místě je omezená možnost rozhodování o organizaci (6,16).

Tabulka 12 - Nejvíce žádaná pracovní pozice absolventek VOŠ

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

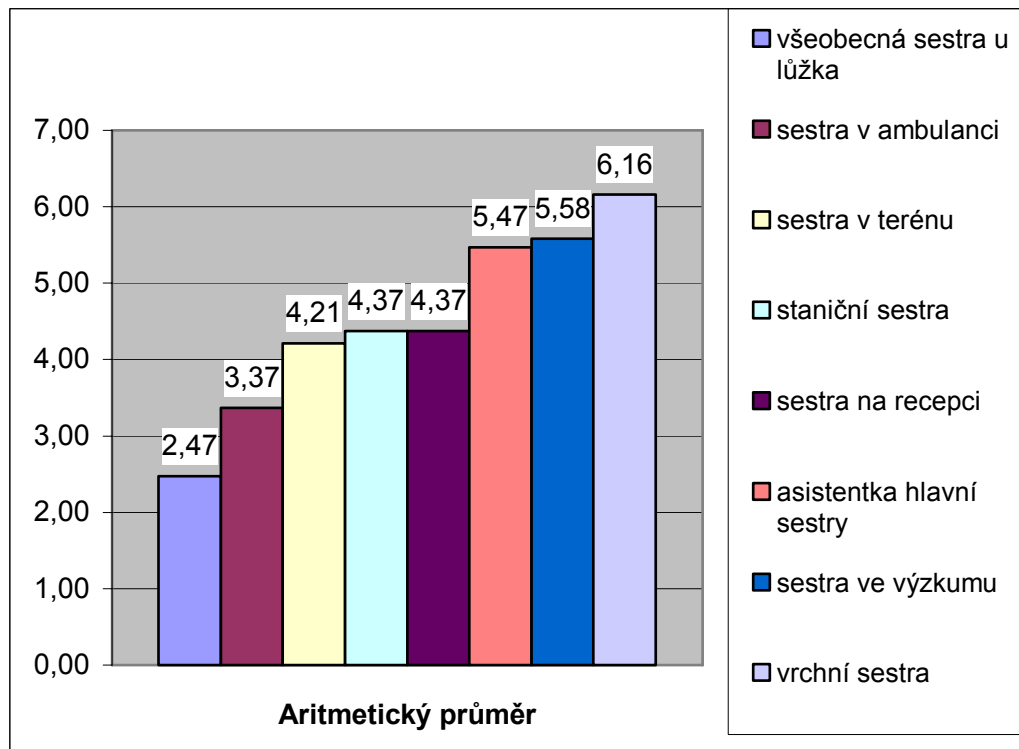
Která pracovní pozice by nejlépe vyhovovala	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
všeobecná sestra u lůžka	10	3	2	0	1	1	2	0	19	2,47	2,09
sestra v ambulanci	1	6	4	3	3	2	0	0	19	3,37	1,46
sestra v terénu	3	1	5	3	1	1	3	2	19	4,21	2,28
staniční sestra	2	1	3	5	0	6	2	0	19	4,37	1,84
sestra na recepci	1	4	2	4	2	2	2	2	19	4,37	2,11
asistentka hlavní sestry	2	1	0	1	4	5	2	4	19	5,47	2,14
sestra ve výzkumu	0	1	3	3	3	2	0	7	19	5,58	2,09
vrchní sestra	0	2	0	0	5	0	8	4	19	6,16	1,78

Která pracovní pozice by Vám nejlépe vyhovovala, zněla otázka č. 3 pro absolventky VOŠ, odpovědí bylo všeobecná sestra u lůžka - aritmetický průměr 2,47 (směrodatná odchylka 2,09), nejméně častou odpovědí bylo vrchní sestra - aritmetický průměr 6,16 (směrodatná odchylka 1,78).

Nejmenší směrodatná odchylka (1,46) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi sestra v ambulanci, největší směrodatná odchylka (2,28) znamená, že největší variabilita byla v odpovědi sestra v terénu.

Graf č. 12 Nejvíce žádaná pracovní pozice absolventek VOŠ

(2,47 - nejčastější odpověď, 6,16 - nejméně častá odpověď)



Nejvíce vyhovuje absolventkám VOŠ pracovní pozice všeobecná sestra u lůžka s aritmetickým průměrem 2,47 (směrodatná odchylka 2,09), na druhém místě je sestra v ambulanci (3,37), třetí místo patří odpovědi sestra v terénu (4,21), na čtvrtém místě je staniční sestra (4,37), na místě pátém je odpověď sestra. Na recepci(4,37), na místě šestém je asistentka hlavní sestry (5,47) místo sedmé patří odpovědi sestra ve výzkumu (5,58). a na osmém místě je odpověď vrchní sestry(6,16).

Tabulka 13 - Vliv pracovních změn na absolventky VOŠ

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

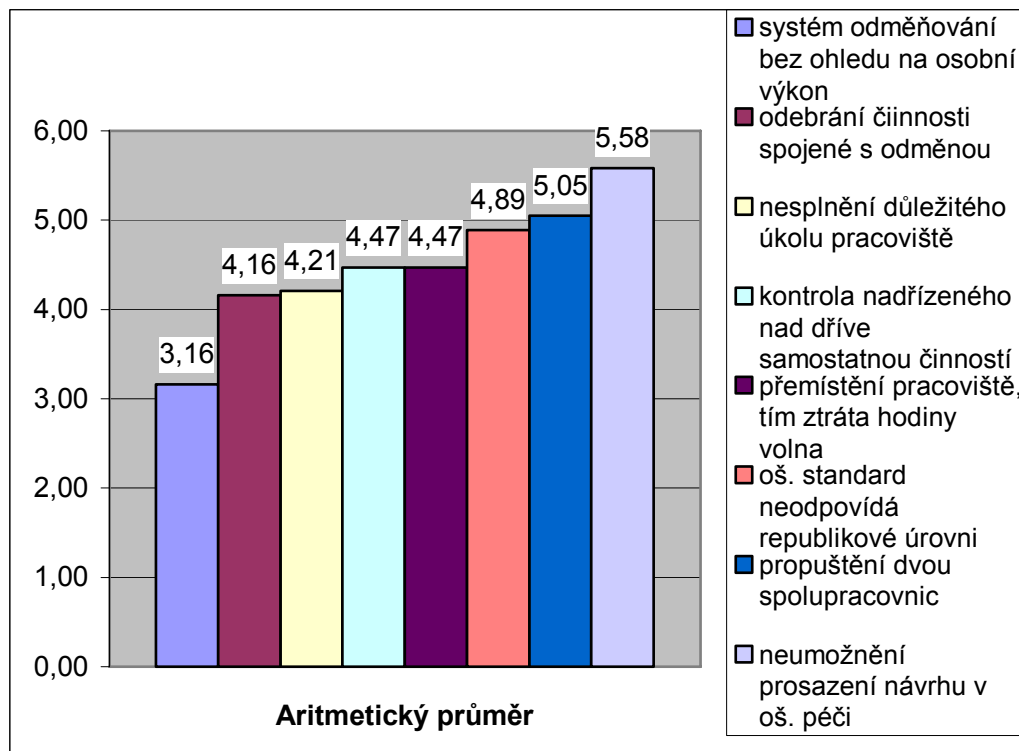
Která z uvedených změn by nejhůře psychicky zapůsobila	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
systém odměňování bez ohledu na osobní výkon	7	5	0	1	0	3	3	0	19	3,16	2,39
odebrání činnosti spojené s odměnou	2	2	4	6	0	1	1	3	19	4,16	2,18
nesplnění důležitého úkolu pracoviště	1	5	1	2	6	2	0	2	19	4,21	1,99
kontrola nadřízeného nad dříve samostatnou činností	0	1	5	5	4	1	2	1	19	4,47	1,57
přemístění pracoviště, tím ztráta hodiny volna	4	3	2	1	1	1	2	5	19	4,47	2,80
oš. standard neodpovídá republikové úrovni	2	0	2	3	4	4	3	1	19	4,89	1,89
propuštění dvou spolupracovníků	2	1	3	1	1	5	4	2	19	5,05	2,21
neumožnění prosazení návrhu v oš. péči	1	2	2	0	3	2	4	5	19	5,58	2,28

Která z uvedených změn by nejhůře psychicky zapůsobila na absolventky VOŠ je systém odměňování bez ohledu na osobní výkon s aritmetickým průměrem 3,16 (směrodatná odchylka 2,39) nejméně psychicky působí neumožnění prosazení návrhu v oš. péči s aritmetickým průměrem 5,28 (směrodatná odchylka 2,28).

Nejmenší směrodatná odchylka (1,57) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi kontrola nadřízeného nad dříve samostatnou činností, největší směrodatná odchylka (2,80) znamená, že největší variabilita byla v odpovědi přemístění pracoviště, dojíždění, tím ztráta času.

Graf. 13 - Vliv pracovních změn na absolventky VOŠ

(3,16 - nejčastější odpověď, 5,58 - nejméně častá odpověď).



Nejhůře psychicky působí na absolventky VOŠ systém odměňování bez ohledu na osobní výkon s aritmetickým průměrem 3,16 (směrodatná odchylka 2,39), na druhém místě je odebrání činnosti spojené s odměnou (4,16), třetí místo patří nesplnění důležitého úkolu pracoviště (4,21), na čtvrtém místě je kontrola nadřízeného nad dříve samostatnou činností (4,47), na místě pátém je odpověď přemístění pracoviště, tím ztráta hodiny volna (4,47), na místě šestém je oš. standard neodpovídá republikové úrovni (4,89) místo sedmé patří odpovědi propuštění dvou spolupracovnic(5,05). a na osmém místě je odpověď neumožnění prosazení návrhu v oš. péči (5,58).

Tabulka 14 - Typ osobního úspěchu, seřazený dle priorit u absolventek VOŠ

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

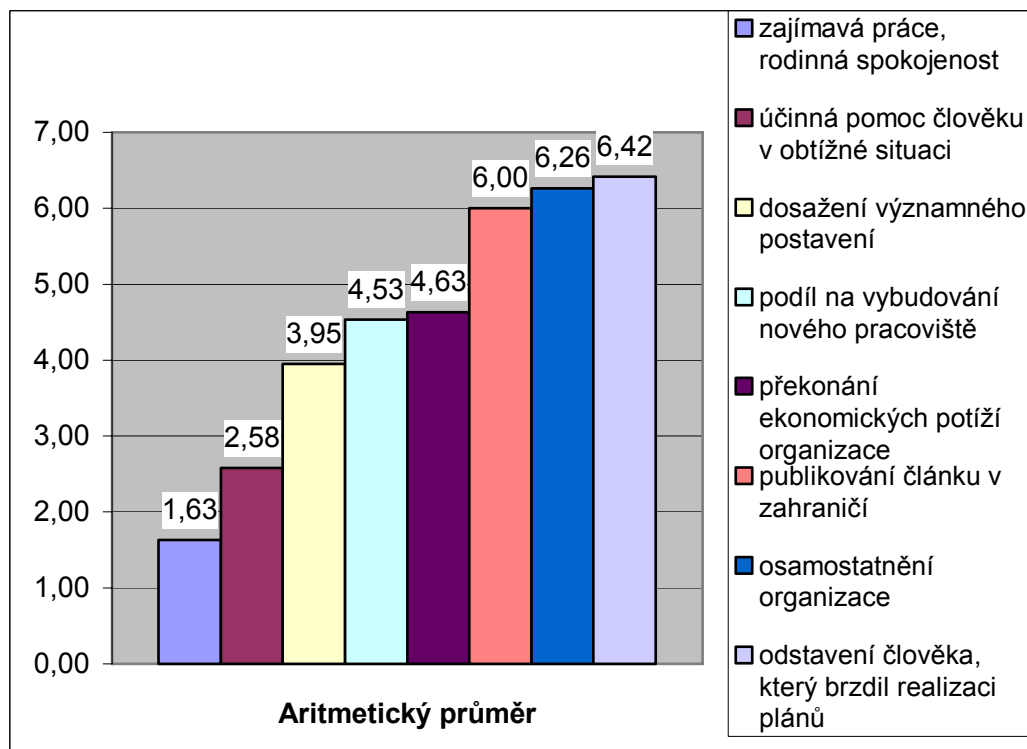
Nejvíce si cení osobního úspěchu	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
zajímavá práce, rodinná spokojenost	14	2	0	2	1	0	0	0	19	1,63	1,22
účinná pomoc člověku v obtížné situaci	3	8	6	0	0	2	0	0	19	2,58	1,35
dosažení významného postavení	2	3	5	1	4	1	2	1	19	3,95	2,01
podíl na vybudování nového pracoviště	0	2	3	6	3	2	2	1	19	4,53	1,63
překonání ekonomických potíží organizace	0	3	2	4	5	1	3	1	19	4,63	1,75
publikování článku v zahraničí	0	0	1	3	3	3	6	3	19	6,00	1,49
osamostatnění organizace	0	1	1	2	1	4	3	7	19	6,26	1,83
odstavení člověka, který brzdil realizaci plánů	0	0	1	1	2	6	3	6	19	6,42	1,43

Absolventky VOŠ si nejvíce cení osobního úspěchu v podobě zajímavé práce, rodinné spokojenosti s aritmetickým průměrem 1,63 (směrodatná odchylka 1,22), nejméně pro ně znamená odstavení člověka, který brzdil realizaci plánů s aritmetickým průměrem 6,42 (směrodatná odchylka 1,43).

Nejmenší směrodatná odchylka (1,22) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi, že nejvíce si cení osobního úspěchu v podobě zajímavé práce, rodinné spokojenosti, největší směrodatná odchylka (2,01) znamená, že největší variabilita byla v odpovědi dosažení významného postavení.

Graf č. 14 - Typ osobního úspěchu, seřazený dle priorit u absolventek VOŠ

(1,63 - nejčastější odpověď, 6,42 - nejméně častá odpověď).



Nejvíce si absolventky VOŠ cení zajímavé práce, rodinné spokojenosti s aritmetickým průměrem 1,68 (směrodatná odchylka 0,90), na druhém místě je účinná pomoc člověku v obtížné situaci (2,58), třetí místo patří dosažení významného postavení (3,95), na čtvrtém místě je podíl na vybudování nového pracoviště (4,53), na místě pátém je (6,02), na místě šestém je publikování článku v zahraničí (6,00), místo sedmé patří odpověď osamostatnění organizace (6,26) a na osmém místě je (6,40). odpověď odstavení člověka, který brzdil realizaci plánů (6,42).

Tabulka 15 - Důležitost ekonomického úspěchu organizace pro absolventky VOŠ

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

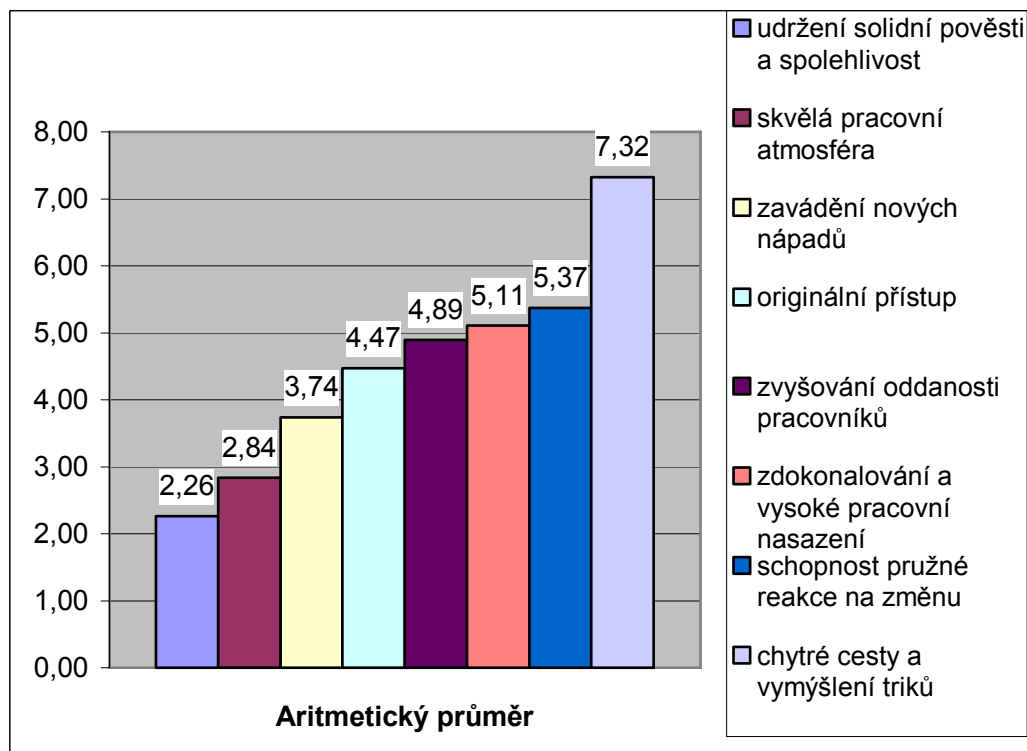
Cítí se dobře v organizaci, která usiluje o ekon. úspěch	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
udržení solidní pověsti a spolehlivost	8	6	4	0	1	0	0	0	19	2,26	1,52
skvělá pracovní atmosféra	6	3	2	0	7	0	1	0	19	2,84	1,76
zavádění nových nápadů	3	4	1	3	3	3	0	2	19	3,74	2,27
originální přístup	1	1	4	6	1	3	3	0	19	4,47	1,60
zvyšování oddanosti pracovníků	0	2	3	5	0	2	4	3	19	4,89	1,94
zdokonalování a vysoké pracovní nasazení	0	2	2	1	5	7	2	0	19	5,11	1,48
schopnost pružné reakce na změnu	0	2	3	3	3	1	4	3	19	5,37	1,98
chytré cesty a vymyšlení triků	0	0	1	0	0	2	4	12	19	7,32	1,22

Absolventky SZŠ by se cítili dobře v organizaci, která usiluje o ekonomický úspěch především udržením solidní pověsti a spolehlivosti s aritmetickým průměrem 2,26 (směrodatná odchylka 1,52) je hodnocena jako nejvíce vhodná odpověď, nejhůře ohodnotili možnost chytré cesty a vymyšlení triků s aritmetickým průměrem 7,32 (směrodatná odchylka 1,22).

Nejmenší směrodatná odchylka (1,48) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi, zdokonalování a vysoké pracovní nasazení, největší směrodatná odchylka (2,27) znamená, že největší variabilita se týkala odpovědi zavádění nových nápadů.

Graf 15 - Důležitost ekonomického úspěchu organizace pro absolventky VOŠ

(2,77 - nejčastější odpověď, 7,09 - nejméně častá odpověď).



Nejvíce si absolventky VOŠ. cení udržení solidní pověsti a spolehlivosti s aritmetickým průměrem 2,26 (směrodatná odchylka 1,52), na druhém místě je skvělá pracovní atmosféra (2,84), třetí místo zavádění nových nápadů (3,74), na čtvrtém místě je (4,47), originální přístup, na místě pátém je zvyšování oddanosti pracovníků (4,89), na místě šestém je zdokonalování a vysoké pracovní nasazení (5,11), místo sedmé je schopnost pružné reakce na změnu (5,37) a na osmém místě je. chytré cesty a vymýšlení triků (7,32).

Tabulka 16 Pracovní podmínky poskytnuté absolventkám VOŠ nadřizeným

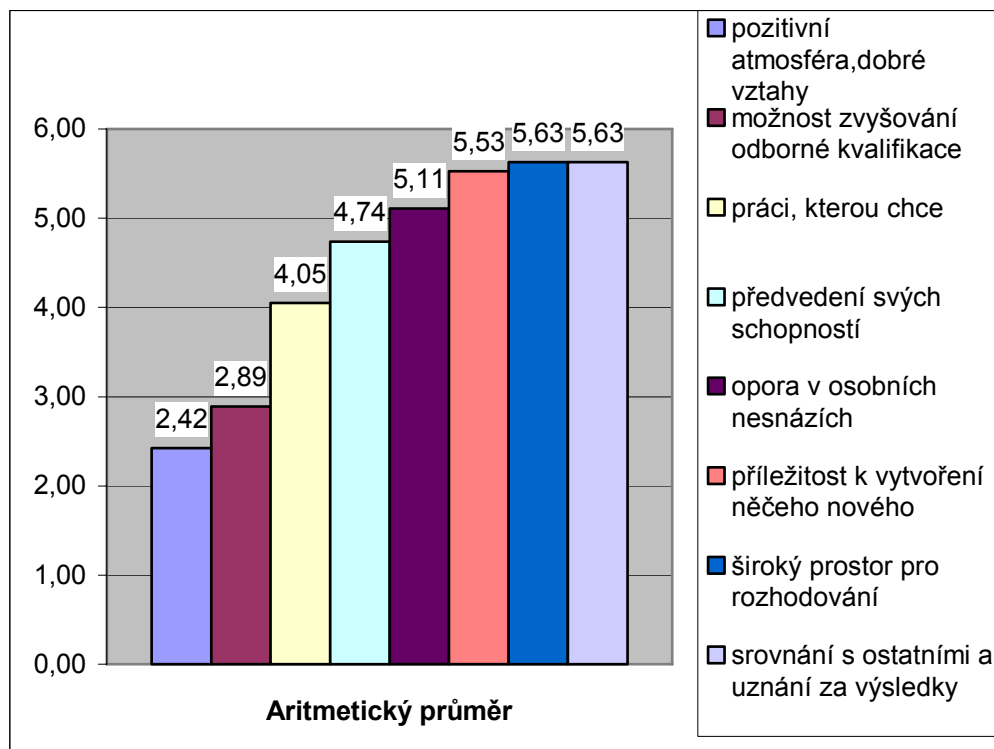
(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

Co by měl především poskytnout nadřizený	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
pozitivní atmosféra, dobré vztahy	9	2	3	3	1	0	1	0	19	2,42	1,70
možnost zvyšování odborné kvalifikace	2	8	4	1	3	1	0	0	19	2,89	1,41
práci, kterou chce	5	1	2	2	4	2	0	3	19	4,05	2,42
předvedení svých schopností	1	2	3	1	2	8	2	0	19	4,74	1,80
opora v osobních nesnázích	0	2	2	4	4	2	1	4	19	5,11	1,94
příležitost k vytvoření něčeho nového	0	0	1	5	5	2	3	3	19	5,53	1,53
široký prostor pro rozhodování	1	1	3	2	0	3	3	6	19	5,63	2,30
srovnání s ostatními a uznání za výsledky	1	3	1	1	0	1	9	3	19	5,63	2,34

Jakou mají absolventky VOŠ představu o tom, co by jim měl především poskytnout nadřizený dávají na první místo pozitivní atmosféru, dobré vztahy s aritmetickým průměrem 2,42 (směrodatná odchylka 1,70), nejméně oceňují srovnání s ostatními a uznání za výsledky s aritmetickým průměrem 5,63 (směrodatná odchylka 2,34). Nejmenší směrodatná odchylka (1,41) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi, pozitivní atmosféra, dobré vztahy, největší směrodatná odchylka (2,42) znamená, že největší variabilita se týkala odpovědi opora v osobních nesnázích.

Graf. 16 Pracovní podmínky poskytnuté absolventkám VOŠ nadřazeným

(2,42 - nejčastější odpověď, 5,63 - nejméně častá odpověď).



Nejvíce si absolventky VOŠ cení pozitivní atmosféry, dobrých vztahů s aritmetickým průměrem 2,42 (směrodatná odchylka 1,70), na druhém místě je možnost zvyšování odborné kvalifikace (2,89), třetí místo práci, kterou chce (4,05), na čtvrtém místě je předvedení svých schopností (4,74), na místě pátém je opora v osobních nesnázích (5,11), na místě šestém příležitost k vytvoření něčeho nového (5,53), místo sedmé je široký prostor pro rozhodování (5,63) a na osmém místě je srovnání s ostatními a uznání za výsledky (5,63).

Tabulka 17 Nejdůležitější předpoklady pracovního úspěchu pro absolventky VOŠ

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

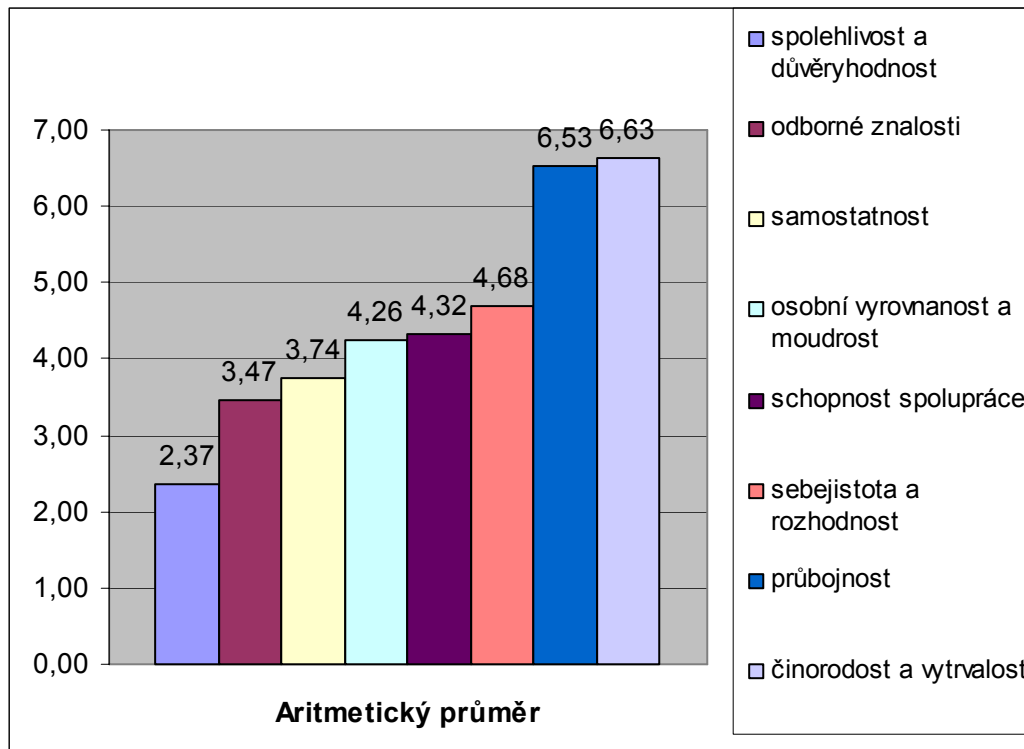
Nejdůležitější předpoklady pro pracovní úspěch	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
spolehlivost a důvěryhodnost	8	4	3	2	0	2	0	0	19	2,37	1,60
odborné znalosti	4	4	2	3	2	2	2	0	19	3,47	2,01
samostatnost	1	3	5	4	3	3	0	0	19	3,74	1,45
osobní vyrovnanost a moudrost	1	3	5	1	4	1	3	1	19	4,26	2,00
schopnost spolupráce	1	2	3	6	3	1	1	2	19	4,32	1,87
sebejistota a rozhodnost	3	2	1	3	4	2	2	2	19	4,68	2,23
průbojnost	1	2	0	0	1	2	2	11	19	6,53	2,28
čínorodost a vytrvalost	0	0	0	0	2	6	8	3	19	6,63	0,87

Na otázku, které předpoklady jsou podle absolventek VOŠ nejdůležitější pro jejich pracovní úspěch je jejich nejvíce vhodná odpověď spolehlivost a důvěryhodnost s aritmetickým průměrem 2,37 (směrodatná odchylka 1,60), jako nejméně vhodnou odpovědí je čínorodost a vytrvalost s aritmetickým průměrem 6,63 (směrodatná odchylka 0,87).

Nejmenší směrodatná odchylka (0,87) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi čínorodost a vytrvalost, největší směrodatná odchylka (2,28) znamená, že největší variabilita se týkala odpovědi průbojnost.

Graf 17 Nejdůležitější předpoklady pracovního úspěchu pro absolventky VOŠ

(2,37 - nejčastější odpověď, 6,63 - nejméně častá odpověď).



Nejvíce si absolventky VOŠ. cení spolehlivosti a důvěryhodnosti s aritmetickým průměrem 2,37 (směrodatná odchylka 1,60), na druhém místě jsou odborné znalosti (3,47), třetí místo je samostatnost (3,74), na čtvrtém místě je osobní vyrovnanost a moudrost (4,26), na místě pátém je schopnost spolupráce (4,32), na místě šestém je sebejistota a rozhodnost (4,68), místo sedmé je průbojnost (6,53) a na osmém místě je činorodost a vytrvalost (6,63).

Tabulka 18 Vyhodnocení testu potřeb u absolventek VOŠ

(v tabulkách 10-19 a grafech 9-17 jsou uvedeny informace získané z vyplněných 19 dotazníků testu potřeb u absolventek VOŠ, z celkového počtu 74 dotazníky)

Motivační potřeba	Odpověď	Body	Pořadí
Jistota	a	442	1
Životní rovnováha	h	631	2
Odbornost	d	640	3
Samostatnost	b	674	4
Tvořivost	e	745	5
Pracovní výsledky, výkon	g	760	6
Osobní postavení	c	769	7
Přátelství	f	782	8

Pro absolventky VOŠ má největší důležitost motivační potřeba jistota, na druhém místě je životní rovnováha, na třetím místě je odbornost, čtvrté místo má samostatnost, na pátém místě je tvořivost, šesté místo mají pracovní výsledky, výkon, na sedmém místě je osobní postavení, na osmém místě je přátelství a má pro absolventky nejmenší důležitost.

Tabulka 19 - Způsob získání informací o pracovním místě u absolventek Bc.

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

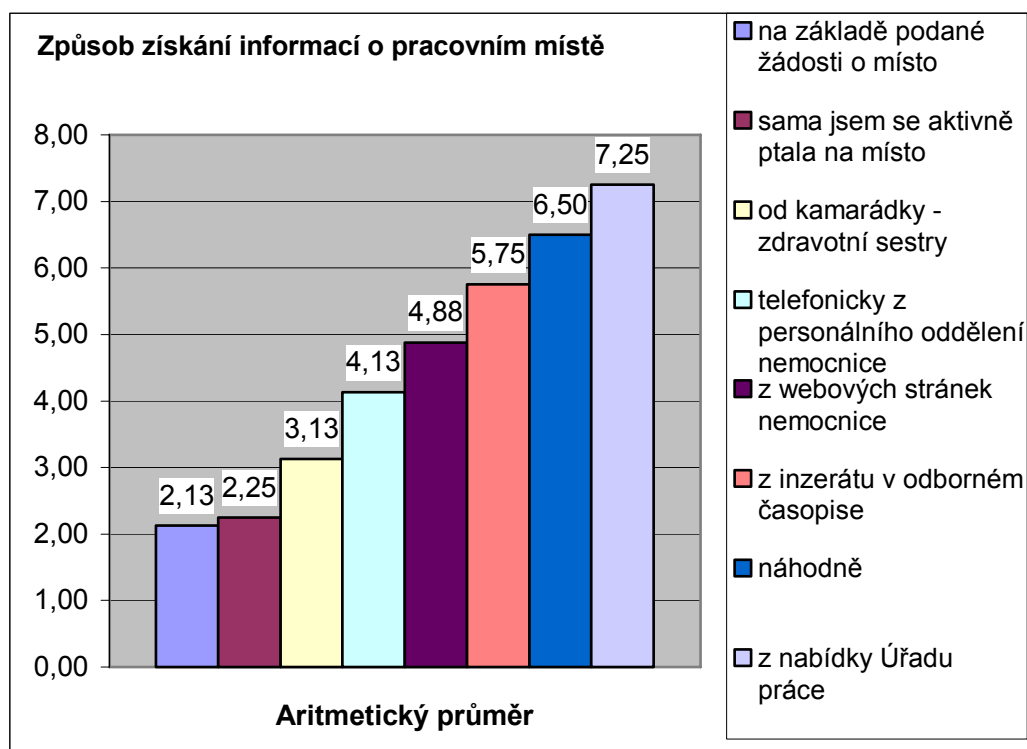
Způsob získání informací o pracovním místě	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
na základě podané žádosti o místo	3	2	2	1	0	0	0	0	8	2,13	1,05
sama jsem se aktivně ptala na místo	3	1	3	1	0	0	0	0	8	2,25	1,09
od kamarádky - zdravotní sestry	1	2	0	5	0	0	0	0	8	3,13	1,17
telefonicky z personálního oddělení nemocnice	0	3	1	1	0	1	2	0	8	4,13	2,09
z webových stránek nemocnice	1	0	1	0	1	5	0	0	8	4,88	1,76
z inzerátu v odborném časopise	0	0	0	0	5	1	1	1	8	5,75	1,09
náhodně	0	0	1	0	1	1	2	3	8	6,50	1,66
z nabídky Úřadu práce	0	0	0	0	1	0	3	4	8	7,25	0,97

Nejčastější způsob získávání informací o pracovním místě u absolventek Bc je na základě podané žádosti o místo - aritmetický průměr 2,13 (směrodatná odchylka 1,05), nejméně častou odpovědí bylo z nabídky Úřadu práce - aritmetický průměr 7,25 (směrodatná odchylka 0,97).

Nejmenší směrodatnou odchylku (0,97) nebo-li největší shoda v odpovědích byla z nabídky Úřadu práce, největší směrodatná odchylka (2,09) znamená, že největší variabilita byla v odpovědi telefonicky z personálního oddělení nemocnice.

Graf 19 Způsob získání informací o pracovním místě u absolventek Bc.

(2,13 - nejčastější odpověď, 7,25 - nejméně častá odpověď“)



Nejčastěji získávají absolventky Bc informace na základě podané žádosti o místo (2,13), druhým nejčastějším způsobem získání informací o pracovním místě je o pracovním místě aktivním dotazem (2,25), na třetím místě je od kamarádky-zdravotní sestry (3,13), na čtvrtém místě je odpověď telefonicky z personálního oddělení nemocnice (4,13), na místě pátém je z webových stránek nemocnice (4,88), na šestém

místě je z inzerátu v odborném časopise (5,75), na místě sedmém je náhodně (6,50), na osmém místě je z nabídky Úřadu práce (7,25).

Tabulka 20 - Skutečnosti, které nejvíce vadí při výběru zaměstnání absolventkám Bc.

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

Skutečnosti, které nejvíce vadí při výběru zaměstnání	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
úplné časové vytížení bez prostoru pro rodinu	4	1	0	1	0	1	1	0	8	2,88	2,32
omezený styk s lidmi během pracovní doby	1	1	4	2	0	0	0	0	8	3,63	1,32
nejasný výsledek-odlišení schopných od neschopných	1	2	2	2	0	0	0	1	8	4,00	2,24
administrativní činnost s minimem odborných úkolů	0	1	3	0	3	0	1	0	8	4,13	1,54
nadřizený, který neustále zasahuje do kompetencí	2	1	0	1	1	2	0	1	8	4,13	2,42
hrozba možné ztráty zaměstnání	0	3	2	0	0	0	1	2	8	4,38	2,60
omezená možnost rozhodování o organizaci	0	0	1	0	1	1	4	1	8	6,25	1,48
nejasný vztah vykonávané činnosti k výsledku	0	0	0	0	1	4	0	3	8	6,63	1,11

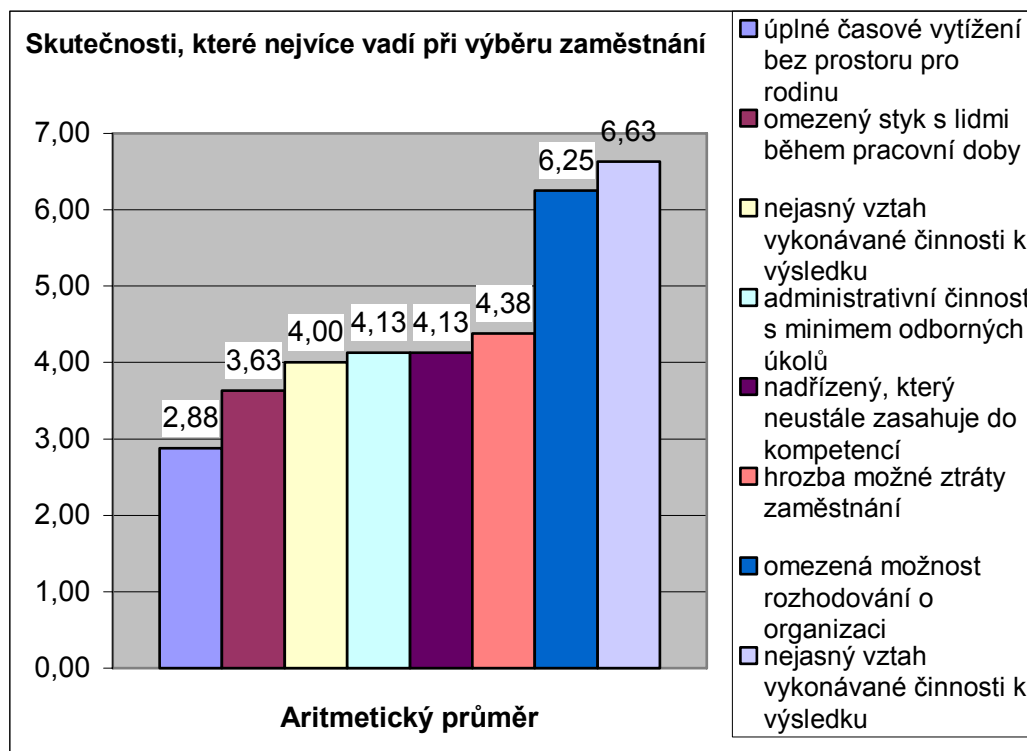
Mezi skutečnosti, které nejvíce vadí absolventkám Bc. při výběru zaměstnání patří úplné časové vytížení bez prostoru pro rodinu - aritmetický průměr 2,88 (směrodatná odchylka 2,32), nejméně vhodná odpověď byla nejasný vztah vykonávané činnosti k výsledku - aritmetický průměr 6,63 (směrodatná odchylka 1,11).

Nejméně častou odpovědí byla odpověď nejasný vztah vykonávané činnosti k výsledku – aritmetický průměr 6,63 (směrodatná odchylka 1,11), Nejmenší směrodatná odchylka (1,11) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi

nejasný vztah vykonávané činnosti k výsledku, největší směrodatná odchylka (2,60) znamená, že největší variabilita byla v odpovědi hrozba možné ztráty zaměstnání.

Graf. 20- Skutečnosti, které nejvíce vadí při výběru zaměstnání absolventkám Bc.

(2,88 - nejčastější odpověď, 6,63 - nejméně častá odpověď)



Nejčastěji vadí absolventkám Bc. při výběru zaměstnání úplné časové vytížení bez prostoru pro rodinu s aritmetickým průměrem 2,88 (směrodatná odchylka 2,32), na druhém místě je omezený styk s lidmi během pracovní doby, (3,63), třetí nejčastější skutečností je nejasný vztah vykonávané činnosti k výsledku (4,00), na čtvrtém místě je administrativní činnost s minimem odborných úkolů (4,13), na místě pátém je odpověď nadřizený, který stále zasahuje do Vašich kompetencí.(4,13), na místě šestém je hrozba ztráty zaměstnání, (4,38) místo sedmé patří odpovědi, omezená možnost rozhodování o organizaci (6,25). a na osmém místě je odpověď nejasný vztah vykonávané činnosti k výsledku.(6,63).

Tabulka 21 - Nejvíce žádaná pracovní pozice absolventek Bc.

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

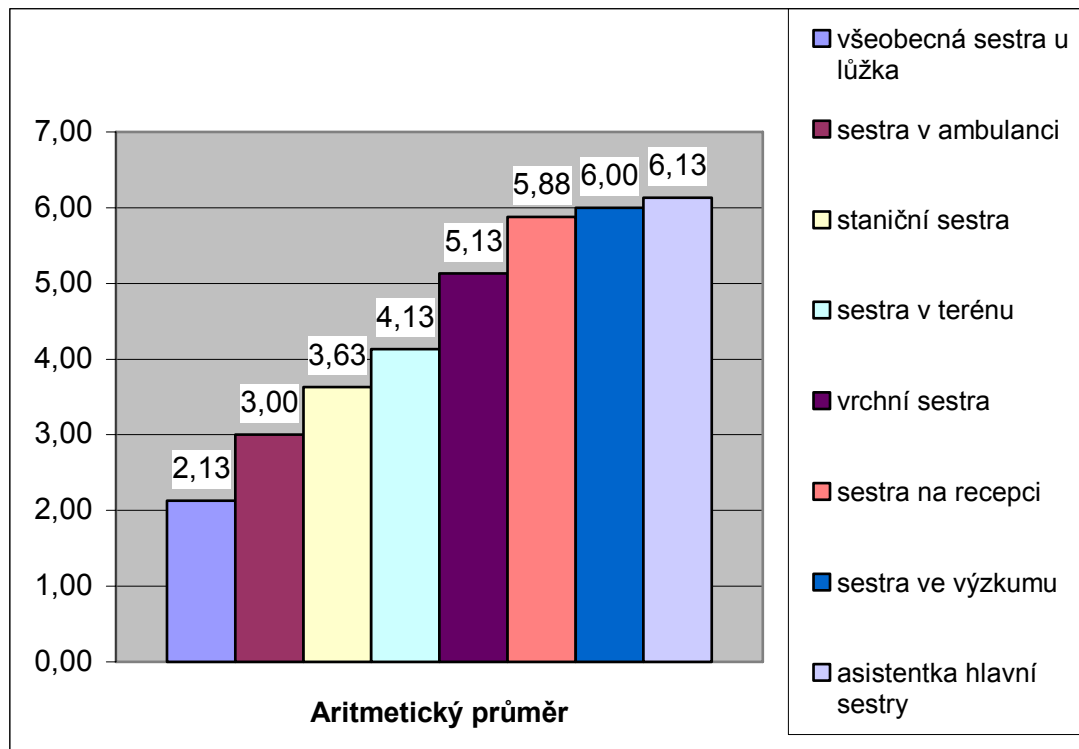
Která pracovní pozice by nejlépe vyhovovala	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
všeobecná sestra u lůžka	5	1	1	0	0	0	1	0	8	2,13	1,96
sestra v ambulanci	0	4	1	2	1	0	0	0	8	3,00	1,12
staniční sestra	2	2	1	0	1	0	1	1	8	3,63	2,55
sestra v terénu	0	1	2	2	1	2	0	0	8	4,13	1,36
vrchní sestra	1	0	1	0	2	2	1	1	8	5,13	2,09
sestra na recepci	0	2	0	0	3	0	0	3	8	5,88	1,69
sestra ve výzkumu	0	0	1	2	0	1	1	3	8	6,00	1,94
asistentka hlavní sestry	0	0	1	0	0	3	4	0	8	6,13	1,27

Která pracovní pozice by Vám nejlépe vyhovovala, zněla otázka č. 3, pro absolventky Bc., odpovědí bylo všeobecná sestra u lůžka - aritmetický průměr 2,13 (směrodatná odchylka 1,96), nejméně častou odpovědí bylo asistentka hlavní sestry - aritmetický průměr 6,13 (směrodatná odchylka 1,27).

Nejmenší směrodatná odchylka (1,12) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi sestra v ambulanci, největší směrodatná odchylka (2,55) znamená, že největší variabilita byla v odpovědi staniční sestra.

Graf 21 Nejvíce žádaná pracovní pozice absolventek Bc.

(2,13 - nejčastější odpověď, 6,13 - nejméně častá odpověď).



Nejvíce vyhovuje absolventkám Bc. pracovní pozice všeobecná sestra u lůžka s aritmetickým průměrem 2,13 (směrodatná odchylka 1,96), na druhém místě je sestra v ambulanci (3,00), třetí místo patří odpovědi staniční sestra (3,63), na čtvrtém místě je sestra v terénu (4,13), na místě pátém je odpověď vrchní sestra. (5,13), na místě šestém je sestra na recepci (5,88) místo sedmé patří odpovědi sestra ve výzkumu (6,00) a na osmém místě je odpověď asistentka hlavní sestry (6,13).

Tabulka 22 - Vliv pracovních změn na absolventky Bc.

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

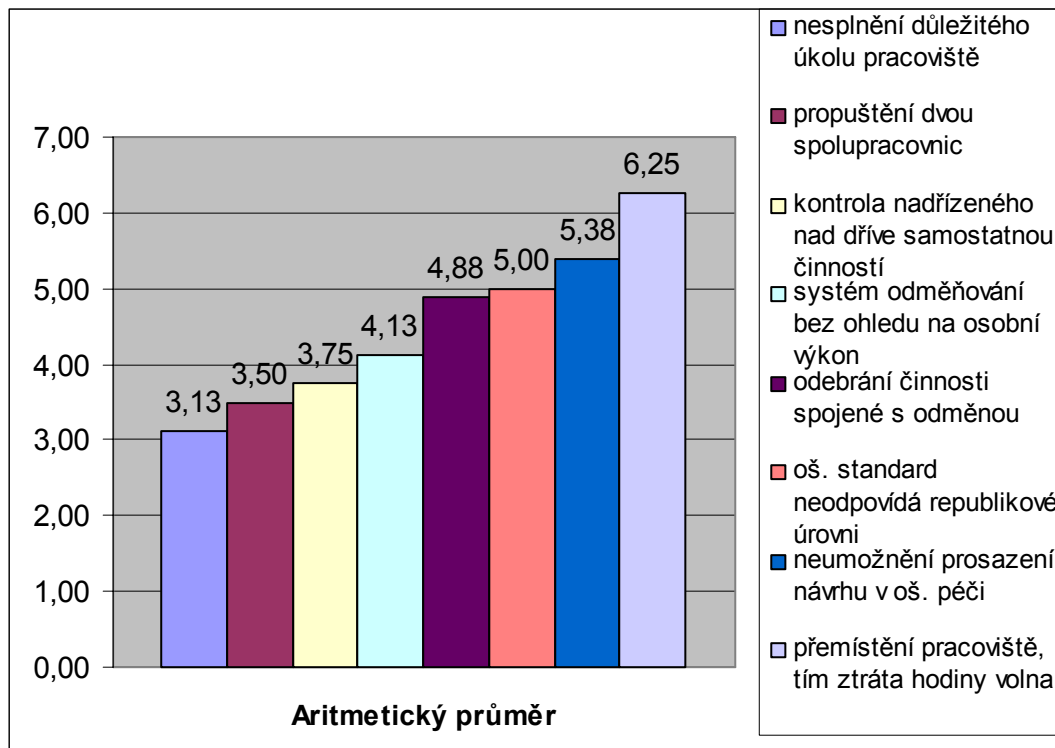
Která z uvedených změn by nejhůře psychicky zapůsobila	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
nesplnění důležitého úkolu pracoviště	3	2	0	0	1	1	1	0	8	3,13	2,32
propuštění dvou spolupracovnic	3	1	0	2	0	0	1	1	8	3,50	2,60
kontrola nadřazeného nad dříve samostatnou činností	1	1	0	5	0	0	1	0	8	3,75	1,64
systém odměňování bez ohledu na osobní výkon	1	1	2	0	1	2	1	0	8	4,13	2,03
odebrání činnosti spojené s odměnou	0	1	1	0	4	1	0	1	8	4,88	1,69
oš. standard neodpovídá republikové úrovni	0	0	3	0	1	2	2	0	8	5,00	1,66
neumožnění prosazení návrhu v oš. péči	0	1	1	1	0	2	2	1	8	5,38	2,00
přemístění pracoviště, tím ztráta hodiny volna	0	1	1	0	1	0	0	5	8	6,25	2,38

Která z uvedených změn by nejhůře psychicky zapůsobila na absolventky Bc. je odpověď nesplnění důležitého úkolu pracoviště s aritmetickým průměrem 3,13 (směrodatná odchylka 2,32) nejméně psychicky působí přemístění pracoviště, tím ztráta hodiny volna s aritmetickým průměrem 6,25 (směrodatná odchylka 2,38).

Nejmenší směrodatná odchylka (1,64) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi, kontrola nadřazeného nad dříve samostatnou činností, největší směrodatná odchylka (2,60) znamená, že největší variabilita byla v odpovědi propuštění dvou spolupracovnic.

Graf. 22 - Vliv pracovních změn na absolventky Bc.

(3,13 - nejčastější odpověď, 6,25 - nejméně častá odpověď).



Nejhůře psychicky působí na absolventky Bc., úkolu pracoviště s aritmetickým průměrem 3,13 (směrodatná odchylka 2,32) na druhém místě je propuštění dvou spolupracovnic (3,50), třetí místo kontrola nadřízeného nad dříve samostatnou činností patří (3,75), na čtvrtém místě je systém odměňování bez ohledu na osobní výkon(4,47), na místě pátém je odpověď odebrání činnosti spojené s odměnou(4,88), na místě šestém je oš. standard neodpovídá republikové úrovni (5,00) místo sedmé patří odpovědi neumožnění prosazení návrhu v oš. péči (5,38). a na osmém místě je odpověď přemístění pracoviště, tím ztráta hodiny volna (6,25).

Tabulka 23 - Typ osobního úspěchu, seřazený dle priorit u absolventek Bc.

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

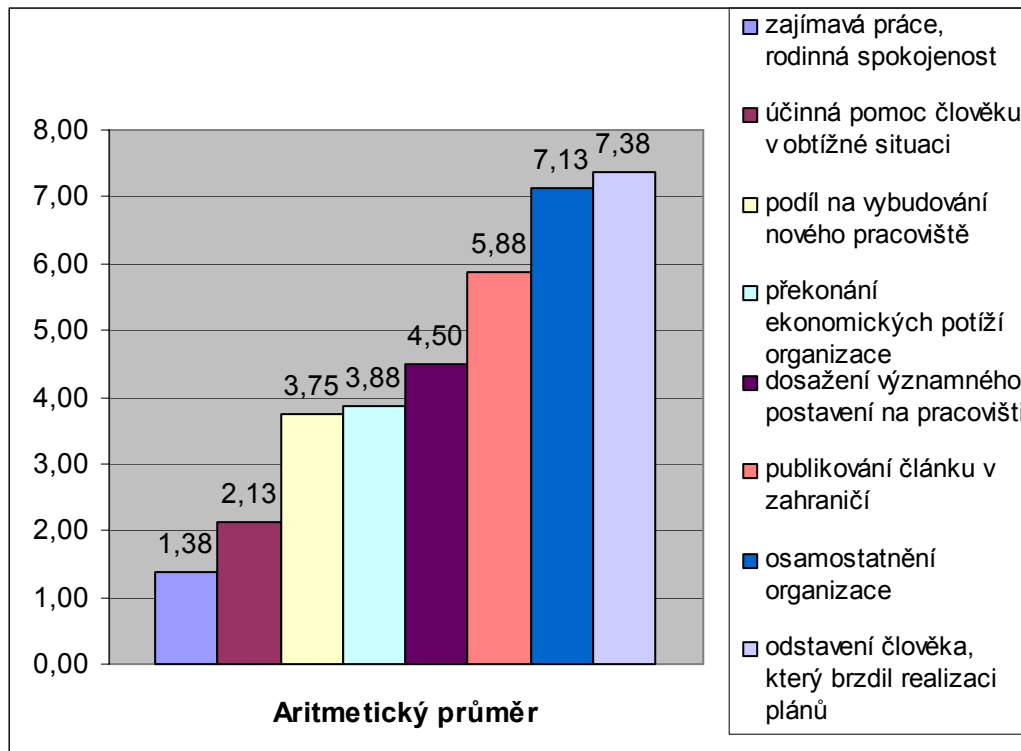
Nejvíce si cení osobního úspěchu	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
zajímavá práce, rodinná spokojenost	5	3	0	0	0	0	0	0	8	1,38	0,48
účinná pomoc člověku v obtížné situaci	3	2	2	1	0	0	0	0	8	2,13	1,05
podíl na vybudování nového pracoviště	0	1	2	3	2	0	0	0	8	3,75	0,97
překonání ekonomických potíží organizace	0	0	4	1	3	0	0	0	8	3,88	0,93
dosažení významného postavení na pracovišti	0	2	0	3	0	1	2	0	8	4,50	1,87
publikování článku v zahraničí	0	0	0	0	3	4	0	1	8	5,88	0,93
osamostatnění organizace	0	0	0	0	1	5	2		8	7,13	0,60
odstavení člověka, který brzdil realizaci plánů	0	0	0	0	0	2	1	5	8	7,38	0,86

Absolventky Bc. si nejvíce cení osobního úspěchu v podobě zajímavé práce, rodinné spokojenosti s aritmetickým průměrem 1,38 (směrodatná odchylka 0,48), nejméně pro ně znamená odstavení člověka, který brzdil realizaci plánů s aritmetickým průměrem 7,38 (směrodatná odchylka 0,86).

Nejmenší směrodatná odchylka (0,48) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi, že nejvíce si cení osobního úspěchu v podobě zajímavé práce, rodinné spokojenosti, největší směrodatná odchylka (1,87) znamená, že největší variabilita byla v odpovědi dosažení významného postavení.

Graf 23 – Typ osobního úspěchu, seřazený dle priorit u absolventek Bc

(1,38 - nejčastější odpověď, 7,38 - nejméně častá odpověď).



Nejvíce si absolventky Bc. cení zajímavé práce, rodinné spokojenosti s aritmetickým průměrem 1,38 (směrodatná odchylka 0,48), na druhém místě je účinná pomoc člověku v obtížné situaci (2,13), třetí místo je podíl na vybudování nového pracoviště (3,75), na čtvrtém místě je překonání ekonomických potíží organizace (3,88), na místě pátém je dosažení významného postavení (4,50), na místě šestém je publikování článku v zahraničí (5,88), místo sedmé patří odpověď osamostatnění organizace (7,13) a na osmém místě je. odpověď odstavení člověka, který brzdil realizaci plánů (7,38).

Tabulka 24 - Důležitost ekonomického úspěchu organizace pro absolventky Bc.

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

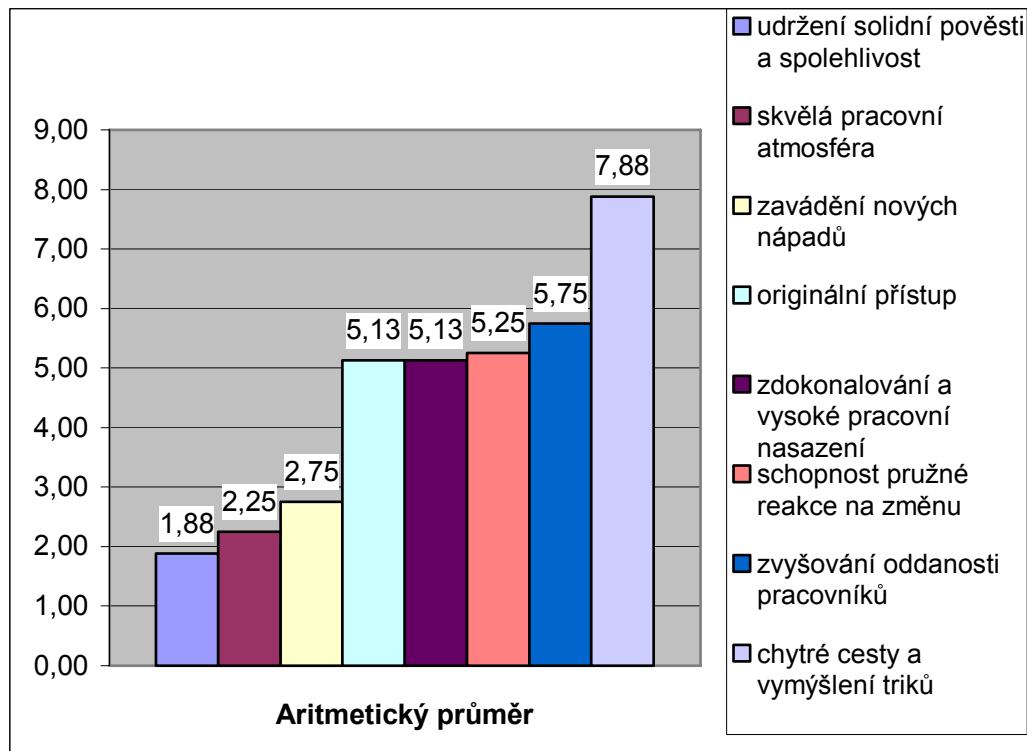
Cítí se dobře v organizaci, která usiluje o ekon. úspěch	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
udržení solidní pověsti a spolehlivost	3	3	2	0	0	0	0	0	8	1,88	0,78
skvělá pracovní atmosféra	3	1	3	1	0	0	0	0	8	2,25	1,09
zavádění nových nápadů	1	3	1	3	0	0	0	0	8	2,75	1,09
originální přístup	0	0	0	2	4	1	1	0	8	5,13	0,93
zdokonalování a vysoké pracovní nasazení	1	0	1	1	0	3	1	1	8	5,13	2,15
schopnost pružné reakce na změnu	0	1	0	0	3	3	1	0	8	5,25	1,39
zvyšování oddanosti pracovníků	0	0	1	1	1	1	4	0	8	5,75	1,48
chytré cesty a vymýšlení triků	0	0	0	0	0	0	1	7	8	7,88	0,33

Absolventky SZŠ by se cítili dobře v organizaci, která usiluje o ekonomický úspěch především udržením solidní pověsti a spolehlivosti s aritmetickým průměrem 1,88 (směrodatná odchylka 0,78), je hodnocena jako nejvíce vhodná odpověď, nejhůře ohodnotili možnost chytré cesty a vymýšlení triků s aritmetickým průměrem 7,88 (směrodatná odchylka 0,33).

Nejmenší směrodatná odchylka (0,33) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi, chytré cesty a vymýšlení triků, největší směrodatná odchylka (2,15) znamená, že největší variabilita se týkala odpovědi zdokonalování a vysoké pracovní nasazení.

Graf 24 - Důležitost ekonomického úspěchu organizace pro absolventky Bc.

(1,88 - nejčastější odpověď, 7,88 - nejméně častá odpověď).



Nejvíce si absolventky Bc. cení udržení solidní pověsti a spolehlivosti s aritmetickým průměrem 1,88 (směrodatná odchylka 0,78), na druhém místě je skvělá pracovní atmosféra (2,25), třetí místo zavádění nových nápadů (2,75), na čtvrtém místě je (5,13), originální přístup, na místě pátém je zdokonalování a vysoké pracovní nasazení (5,13), na místě šestém je schopnost pružné reakce na změnu (5,75), místo sedmé je zvyšování oddanosti pracovníků a na osmém místě je chytré cesty a vymýšlení triků (7,88).

Tabulka 25 Pracovní podmínky poskytnuté absolventkám Bc. nadřízeným

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

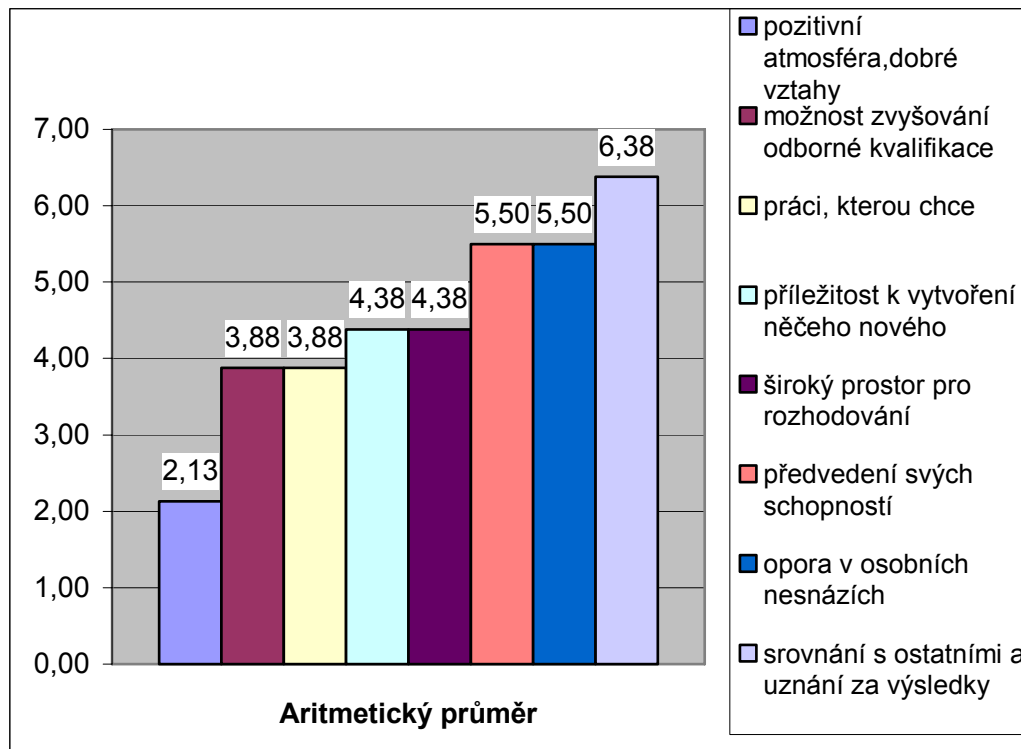
Co by měl především poskytnout nadřízený	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
pozitivní atmosféra, dobré vztahy	5	1	0	1	0	1	0	0	8	2,13	1,76
možnost zvyšování odborné kvalifikace	0	2	2	1	1	2	0	0	8	3,88	1,54
práci, kterou chce	2	1	1	1	0	1	2	0	8	3,88	2,37
příležitost k vytvoření něčeho nového	0	2	0	2	3	0	0	1	8	4,38	1,80
široký prostor pro rozhodování	1	2	1	0	0	1	3	0	8	4,38	2,45
předvedení svých schopností	0	0	1	1	2	2	1	1	8	5,50	1,50
opora v osobních nesnázích	0	0	3	1	0	0	1	3	8	5,50	2,29
srovnání s ostatními a uznání za výsledky	0	0	0	1	2	1	1	3	8	6,38	1,49

Jakou mají absolventky Bc. představu o tom, co by jim měl především poskytnout nadřízený dávají na první místo pozitivní atmosféru, dobré vztahy s aritmetickým průměrem 2,13 (směrodatná odchylka 1,76), nejméně oceňují srovnání s ostatními a uznání za výsledky s aritmetickým průměrem 6,38 (směrodatná odchylka 1,49).

Nejmenší směrodatná odchylka (1,49) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi srovnání a ostatními a uznání za výsledky, největší směrodatná odchylka (2,45) znamená, že největší variabilita se týkala odpovědi široký prostor pro rozhodování.

Graf 25 Pracovní podmínky poskytnuté absolventkám Bc. nadřizným

(2,13 - nejčastější odpověď, 6,38 - nejméně častá odpověď).



Nejvíce si absolventky Bc. cení pozitivní atmosféry, dobrých vztahů s aritmetickým průměrem 2,42 (směrodatná odchylka 1,70), na druhém místě je možnost zvyšování odborné kvalifikace (3,88), třetí místo je práci, kterou chce (3,88), na čtvrtém místě je příležitost k vytvoření něčeho nového (4,38), na místě pátém je široký prostor pro rozhodování (4,38), na místě šestém předvedení svých schopností (5,50), místo sedmé je opora v osobních nesnázích (5,50) a na osmém místě je srovnání s ostatními a uznání za výsledky (6,38).

Tabulka 26 - Nejdůležitější předpoklady pracovního úspěchu pro absolventky Bc.

(1 - nejvíce vhodná odpověď 8 - nejméně vhodná odpověď)

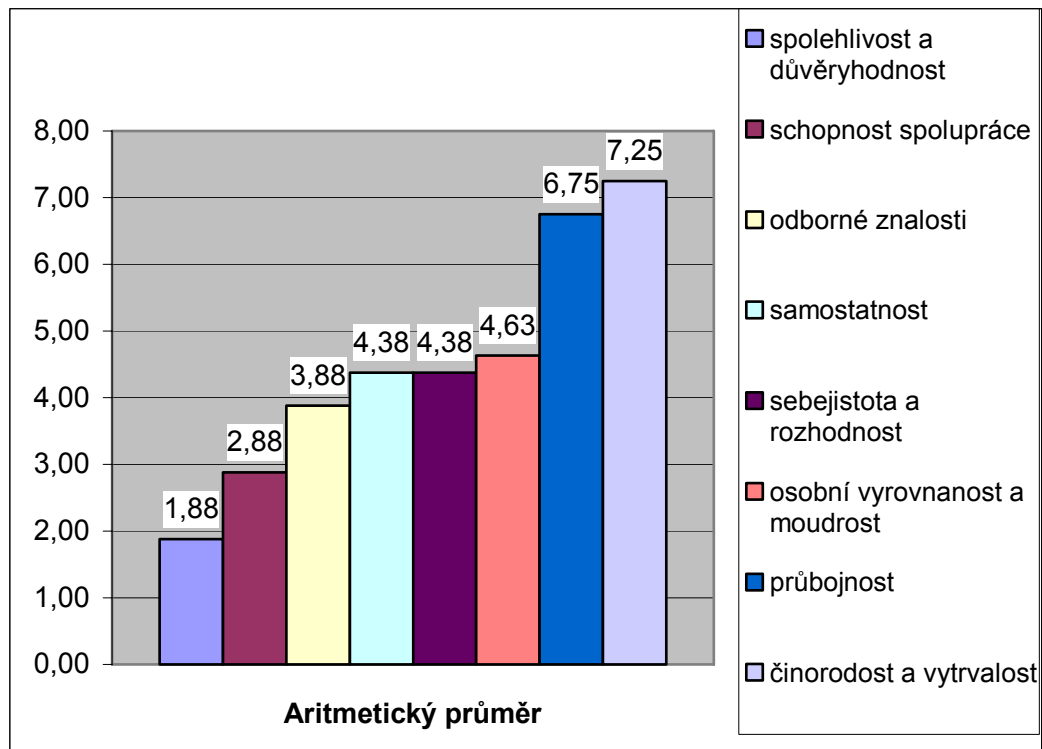
Nejdůležitější předpoklady pro pracovní úspěch	Váha 1	Váha 2	Váha 3	Váha 4	Váha 5	Váha 6	Váha 7	Váha 8	Celkem	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
spolehlivost a důvěryhodnost	5	1	0	2	0	0	0	0	8	1,88	1,27
schopnost spolupráce	1	3	1	2	1	0	0	0	8	2,88	1,27
odborné znalosti	0	1	3	2	0	2	0	0	8	3,88	1,36
samostatnost	1	0	2	0	3	1	1	0	8	4,38	1,80
sebejistota a rozhodnost	1	1	2	0	1	1	1	1	8	4,38	2,34
osobní vyrovnanost a moudrost	0	2	0	0	3	3	0	0	8	4,63	1,58
průbojnost	0	0	0	2	0	0	2	4	8	6,75	1,64
čínorodost a vytrvalost	0	0	0	0	0	1	4	3	8	7,25	0,66

Na otázku, které předpoklady jsou podle absolventek Bc. nejdůležitější pro jejich pracovní úspěch je nejvíce vhodná odpověď spolehlivost a důvěryhodnost s aritmetickým průměrem 1,88 (směrodatná odchylka 1,27), jako nejméně vhodnou odpovědí je čínorodost a vytrvalost s aritmetickým průměrem 7,25 (směrodatná odchylka 0,66).

Nejmenší směrodatná odchylka (0,66) nebo-li největší shoda v odpovědích byla v odpovědi čínorodost a vytrvalost, největší směrodatná odchylka (2,34) znamená, že největší variabilita se týkala odpovědi sebejistota a rozhodnost.

Graf 26 Nejdůležitější předpoklady pracovního úspěchu pro absolventky Bc.

(1,88 - nejčastější odpověď, 7,25 - nejméně častá odpověď).



Nejvíce si absolventky Bc. cení spolehlivosti a důvěryhodnosti (1,88 (směrodatná odchylka 1,27), na druhém místě je schopnost spolupráce (2,88), na třetím místě jsou odborné znalosti (3,88), na čtvrtém místě je samostatnost (4,38), na pátém místě je sebejistota a rozhodnost (4,38), na šestém místě osobní vyrovnanost a moudrost (4,63), na sedmém místě průbojnost (6,75) a na osmém místě čínorodost a vytrvalost (7,25).

Tabulka 27 Vyhodnocení testu potřeb u absolventek VŠ

(v tabulkách 18 – 27 a grafech 18 – 26 jsou uvedeny informace získané z vyplněných 8 dotazníků testu potřeb u absolventek VŠ, z celkového počtu 74 dotazníky).

Motivační potřeba	Odpověď	Body	Pořadí
Jistota	a	180	1
Odbornost	d	267	2
Samostatnost	b	268	3
Přátelství	f	298	4
Životní rovnováha	h	303	5
Osobní postavení	c	319	6
Pracovní výsledky, výkon	g	334	7
Tvořivost	e	335	8

Pro absolventky Bc. má největší důležitost motivační potřeba jistota, na druhém místě je odbornost, třetí místo má samostatnost, na čtvrtém místě je přátelství, páté místo má životní rovnováha, na šestém místě je osobní postavení, na sedmém místě jsou pracovní výsledky, výkon, na osmém místě a nejmenší důležitost má pro absolventky Bc. tvořivost.

Tabulka 28 Srovnání motivačních potřeb u jednotlivých skupin absolventek seřazených dle priorit

Typ vzdělání	SZŠ	VOŠ	VŠ
Motivační potřeba 1	Jistota	Jistota	Jistota
Motivační potřeba 2	Odbornost	Životní rovnováha	Odbornost
Motivační potřeba 3	Samostatnost	Odbornost	Samostatnost
Motivační potřeba 4	Životní rovnováha	Samostatnost	Přátelství
Motivační potřeba 5	Přátelství	Tvořivost	Životní rovnováha
Motivační potřeba 6	Tvořivost	Pracovní výsledky, výkon	Osobní postavení
Motivační potřeba 7	Osobní postavení	Osobní postavení	Pracovní výsledky, výkon
Motivační potřeba 8	Pracovní výsledky, výkon	Přátelství	Tvořivost

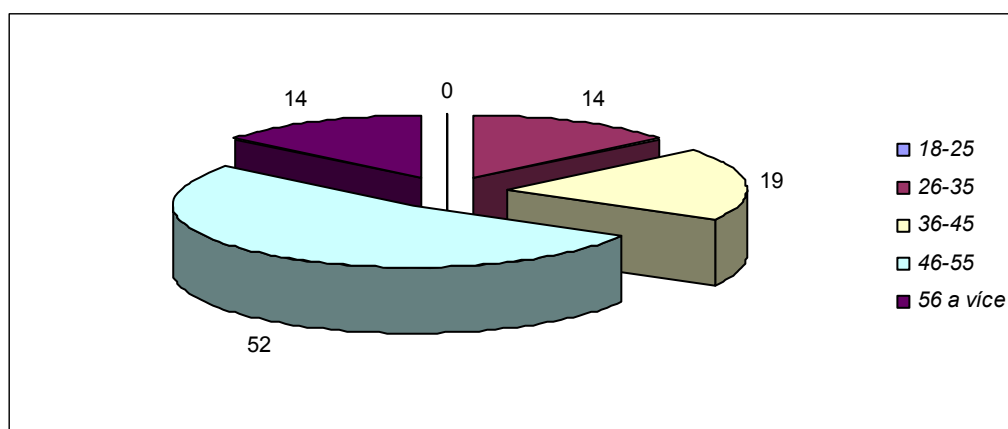
Pro absolventky SZŠ má největší důležitost motivační potřeba jistota, na druhém místě je odbornost, na třetím místě samostatnost, na místě čtvrtém životní rovnováha, na pátém místě přátelství, na šestém místě tvořivost, sedmé místo osobní postavení, na místě osmém mají nejmenší důležitost pracovní výsledky, výkon.

Pro absolventky VOŠ má nejdůležitější motivační potřeba jistota, na druhém místě je životní rovnováha, na třetím místě odbornost, na místě čtvrtém samostatnost, na pátém místě tvořivost, na šestém místě pracovní výsledky, výkon, sedmé místo je osobní postavení, na místě osmém má nejmenší důležitost přátelství.

Pro absolventky VŠ je na prvním místě motivační potřeba jistota, na druhém místě odbornost a na třetím místě samostatnost, na místě čtvrtém přátelství, na pátém místě životní rovnováha, na šestém místě osobní rovnováha, sedmé místo pracovní výsledky, výkon, na místě osmém má nejmenší důležitost tvořivost..

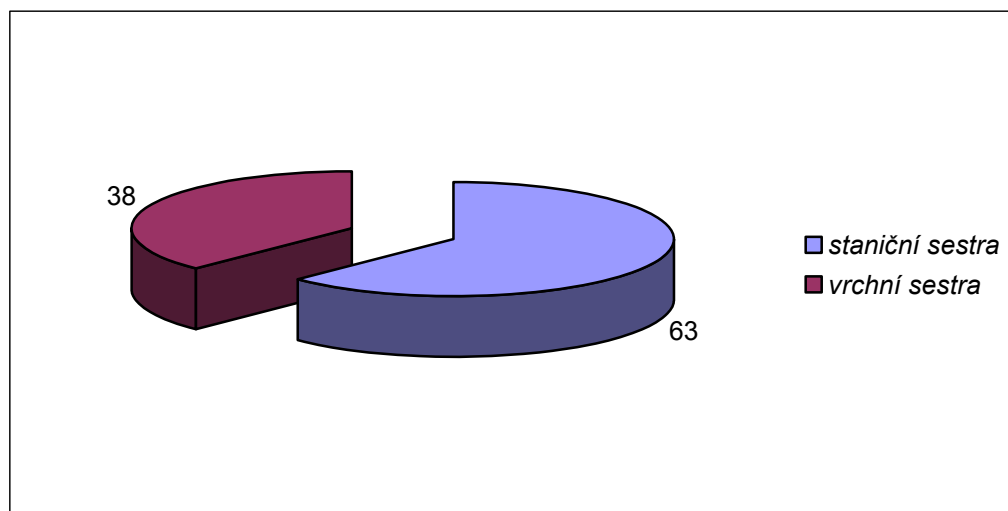
4.2 Dotazníky pro vrchní a staniční sestry

Graf 27 Věková kategorie sester



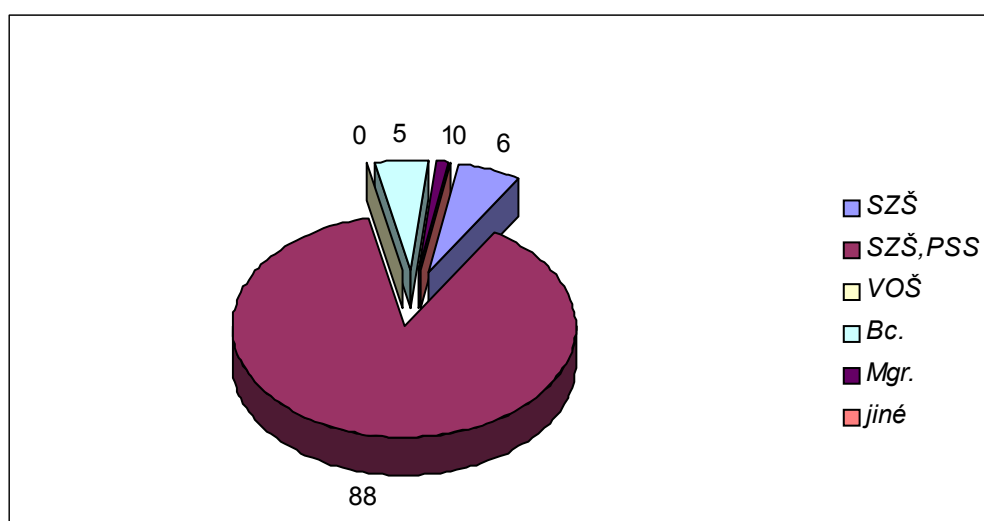
Věk sester manažerek se pohybuje od věkové kategorie 26 let až 56 let a více. Největší zastoupení má věková kategorie 46 – 55 let. (52%), 56 a více let tvoří 14 (14%) sester, 14 (14%) zastupuje věkovou hranici 26 -35 let, věková hranice 18 -25 let nemá zastoupení.

Graf 28 Pracovní pozice



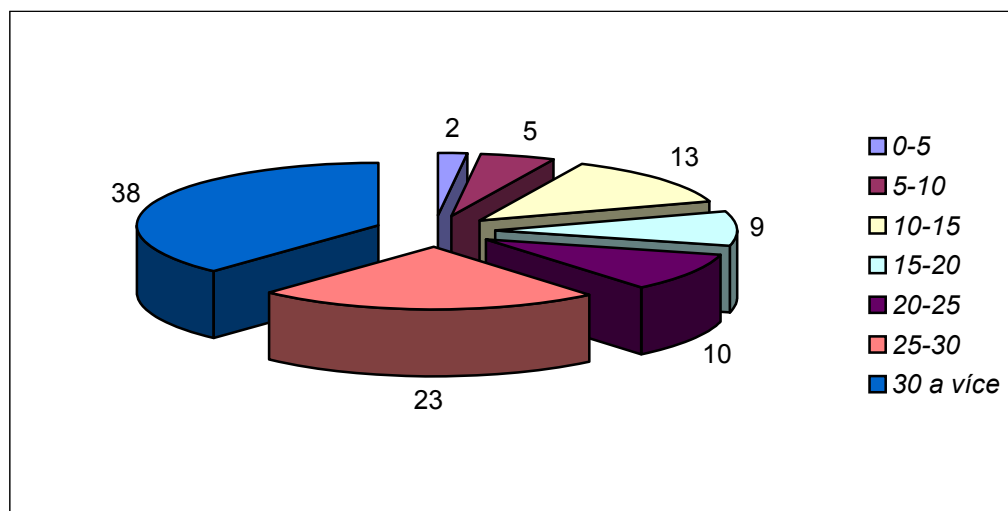
Na místech sester manažerek převažuje funkce staniční sestry v počtu 63 (63%), 38 (37%) tvoří vrchní sestry.

Graf 29. Nejvýše dosažené vzdělání



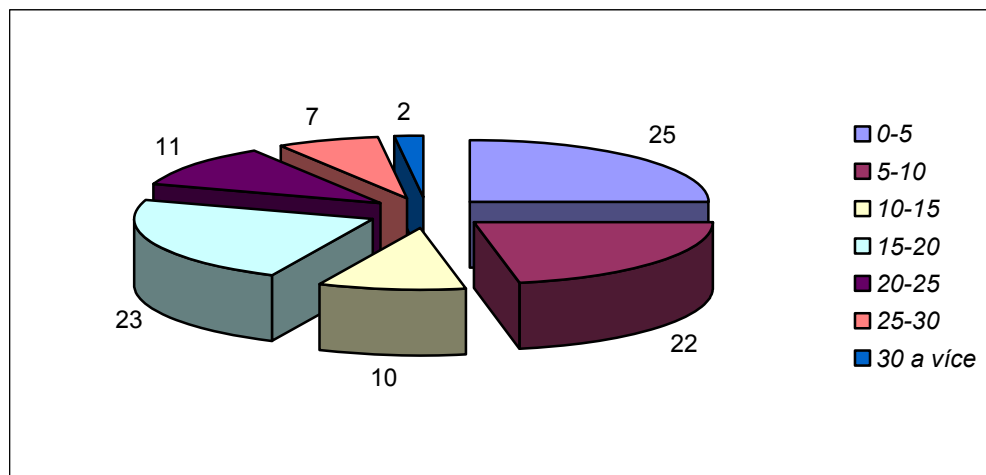
Nejvýše dosažené vzdělání 88sester manažerek je specializační studium, tvoří 88% z celkového nejvýše dosaženého vzdělání, SZŠ má 5 vedoucích sester, což je 5%, VOŠ ani jiné vzdělání nemá žádná manažerka, Bc. je 5 (5%), 1 (1%) se vzděláním Mgr.

Graf 30 Počet let praxe



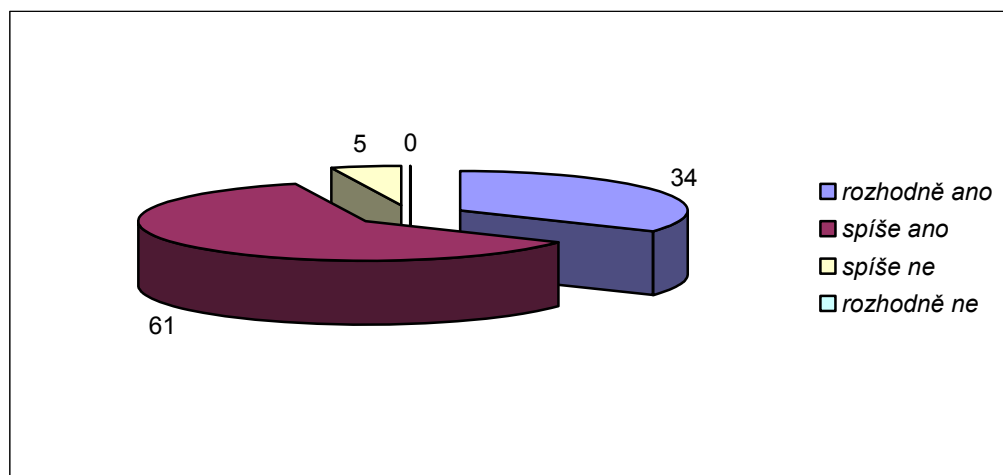
Počet let praxe do 5ti let mají 2 (2%) sestry manažerky, 5-10 let 5 (5%) sester, 10-15 let 13 (13%) sester, 15-20 let 9 (9%) sester, 20-25 let 10 (10%) sester, 25-30 let 23 (23%) sester, praxi 30 a více let má 38 (38%) sester.

Graf 31 Počet let ve vedoucí pozici



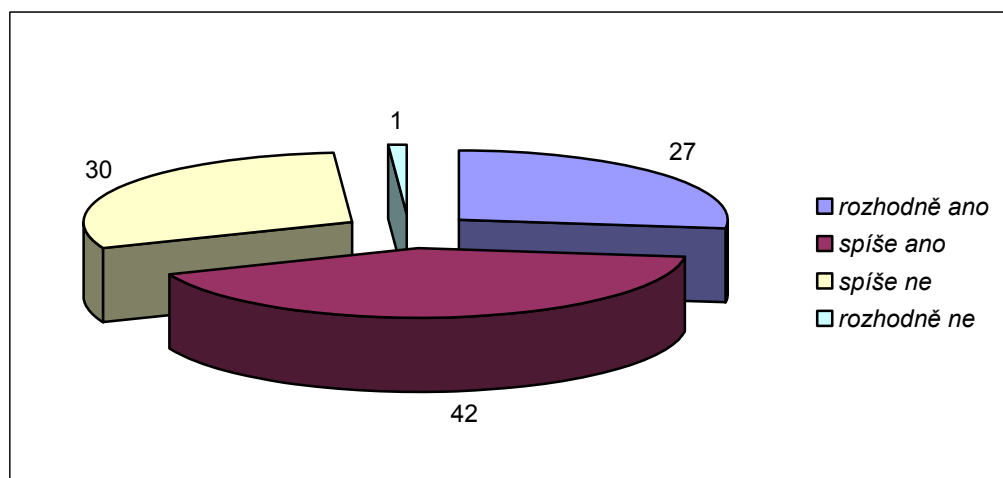
Ve vedoucí pozici má praxi od 0-5 let 25 (25%) sester manažerek, od 5-10 let 22 (22%) sester, od 10-15 let 10 (10%) sester, od 15-20 let 23 (23%) sester, od 20-25 let 11 (11%) sester, od 25-30 let 7 (7%) sester, 30 let a více mají 2 (2%) sestry manažerky.

Graf 32 Spokojenost se současným zaměstnáním



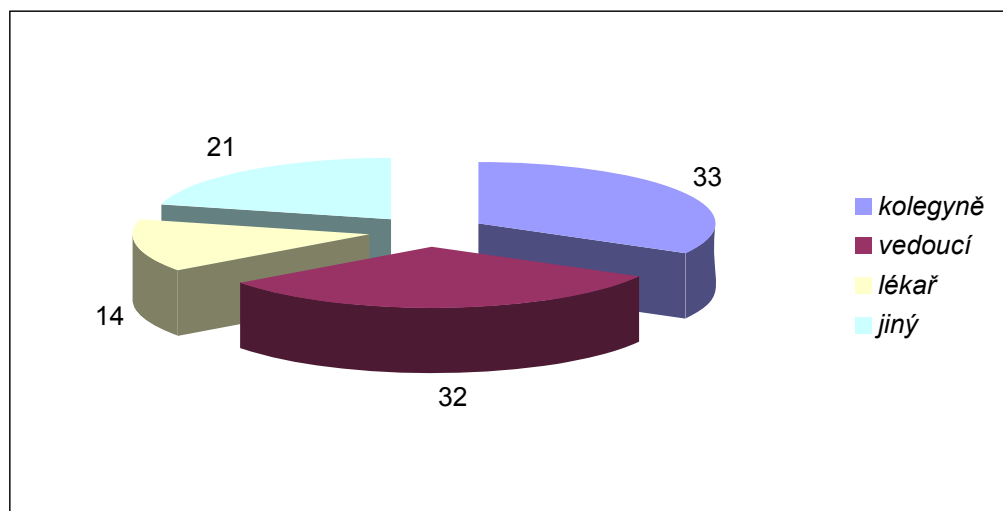
Rozhodně ano je spokojeno se svým zaměstnáním 34 (34%) sester manažerek, spíše ano je spokojeno 61 (61%) sester, spíše ne se vyjádřilo 5 (5%) sester manažerek, rozhodně ne – nebyla žádná odpověď.

Graf 33 Motivace k dalšímu vzdělávání



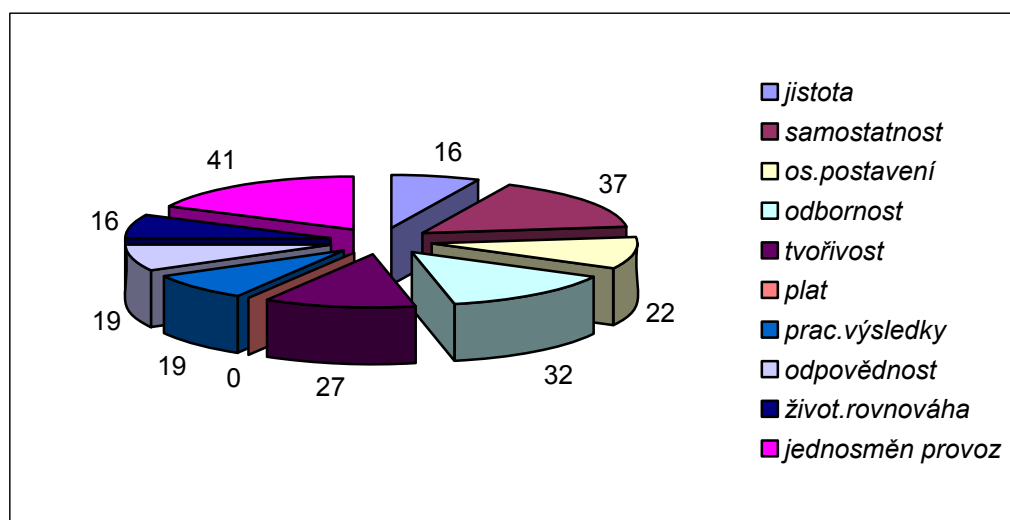
Rozhodně ano odpovědělo 27 (27%) sester manažerek na tuto otázku, spíše ano odpovědělo 42 (42%) sester, dostatečnou motivaci spíše nemá 30 (30%) sester, dostatečnou motivaci rozhodně nemá 1 (1%) sestra manažerka.

Graf 34 Největší motivace



33 (33%) sester manažerek nejvíce motivuje kolegyně, 32 (32%) sester motivuje vedoucí, 14 (14%) sester motivuje lékař, 21 (21%) sester manažerek na otázku jiný 8 (8%) sester odpovědělo, že je nejvíce motivuje spokojený, uzdravený pacient, 10 (10%) sester nevedlo konkrétně nikoho a 3 (3%) uvedlo, že se motivují sami.

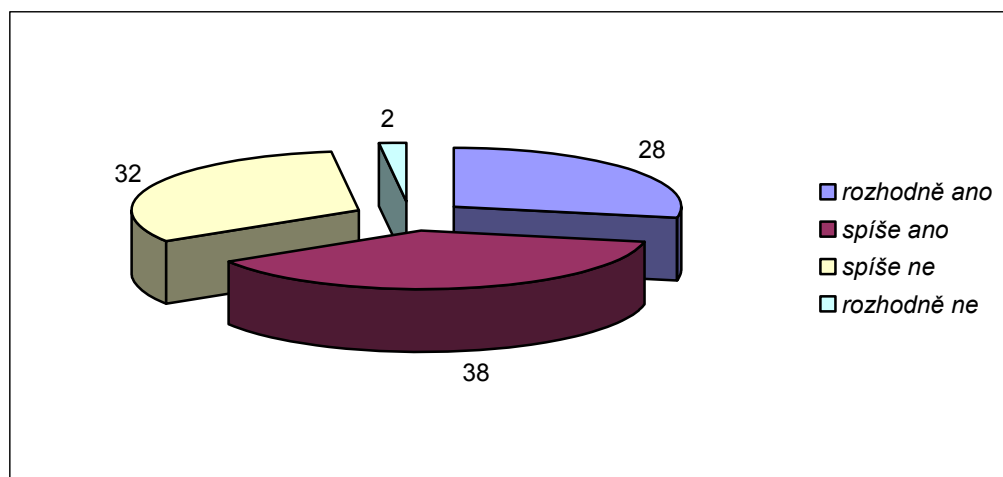
Graf 35 Motivace k dosažení vedoucí pozice



Zde sestry manažerky volily více variant, z 229 odpovědí je k dosažení vedoucí pozice motivovala 16x jistota, 37x samostatnost, 22x osobní postavení, 32x (32,32%)

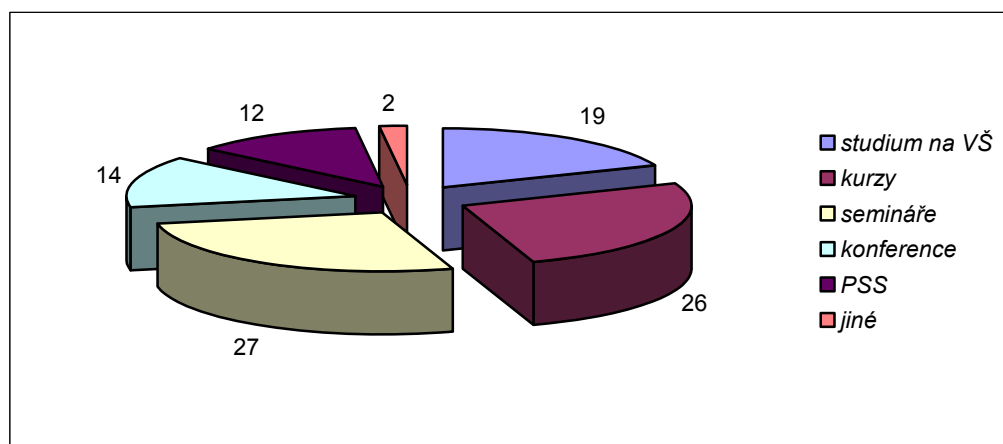
odbornost, 27x tvořivost, 19x pracovní výsledky, 19x odpovědnost, 16x životní rovnováha a 41x jednosměnný provoz.

Graf 36 Zájem o další vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů



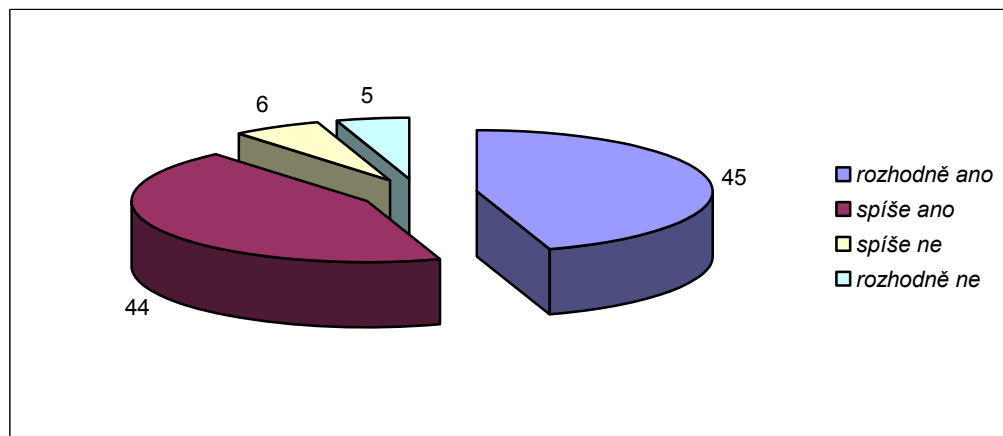
O další vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů má zájem 28 (28%) s odpovědí rozhodně ano, spíše ano odpovědělo 38 (38%) sester, spíše ne 32 (32%) sester, a rozhodně ne 2 (2%) sestry manažerky.

Graf 37 Další vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů



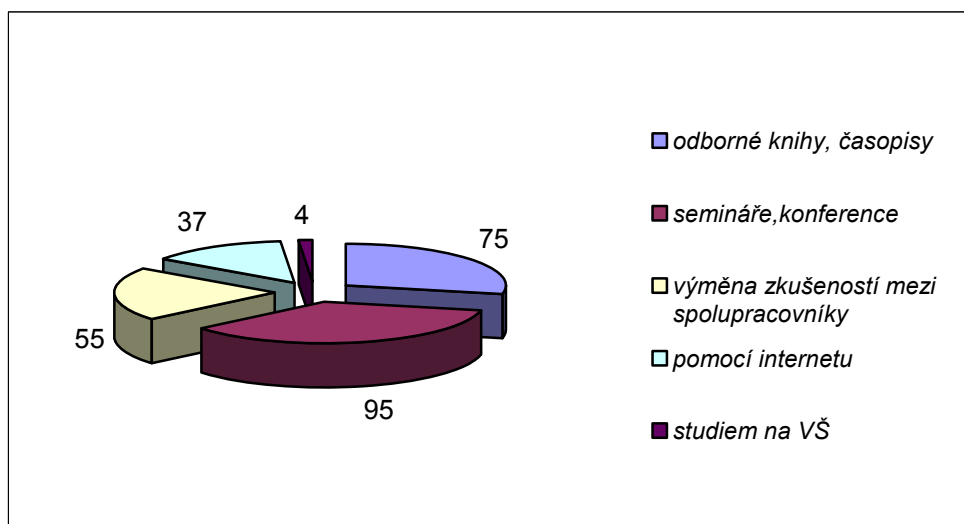
Na otázku jaké další vzdělání by sestry uvítaly v oblasti řízení lidských zdrojů odpovědělo 19 (19%) sester, že by uvítaly studium na VŠ, 26 (26%) kurzy, 27 (27%) semináře, 14 (14%) sester konference, 12 (12%) PSS, a 2 (2%) sestry pod otázkou jiné nevedly nic konkrétního.

Graf 38 Nabídka managementu nemocnice o možnosti vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů



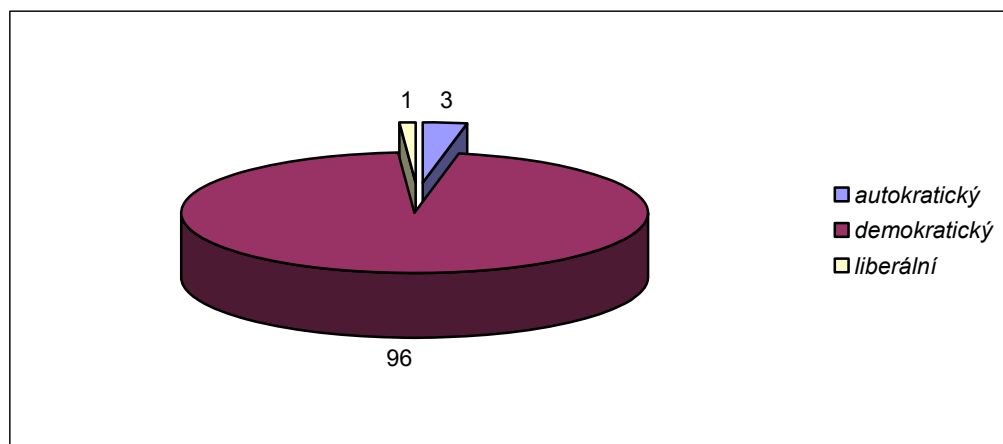
Zda sestřám nabízí management nemocnic možnost dalšího vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů odpovědělo rozhodně ano 45 (45%) sester, 44 (44%) odpovědělo spíše ano, 6 (6%) sester odpovědělo spíše ne a rozhodně ne odpovědělo 5 (5%) sester.

Graf 39 Způsob samovzdělávání



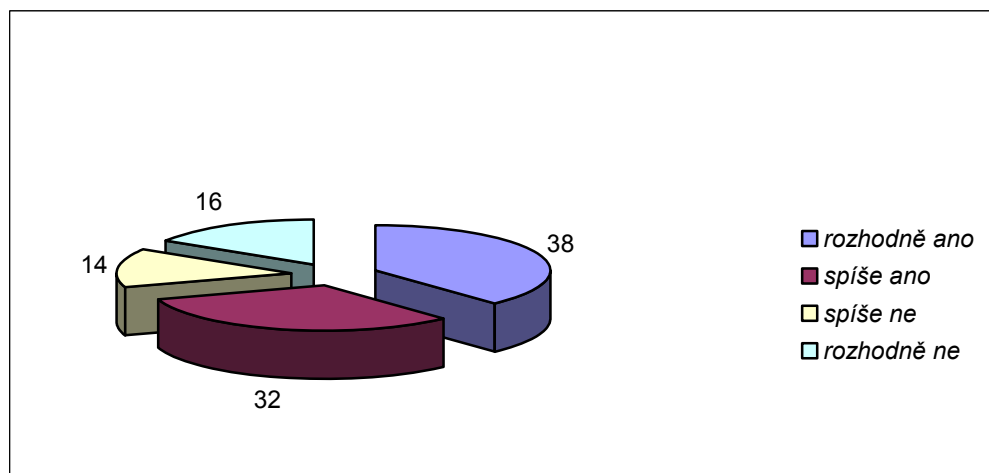
Za způsob samovzdělávání označily sestry z 266 odpovědí 75x odborné knihy, časopisy, 95x semináře, konference 55x výměna zkušeností mezi spolupracovníky, 37x pomocí internetu 4x studium na VŠ.

Graf 40 Způsoby řízení při řízení lidských zdrojů



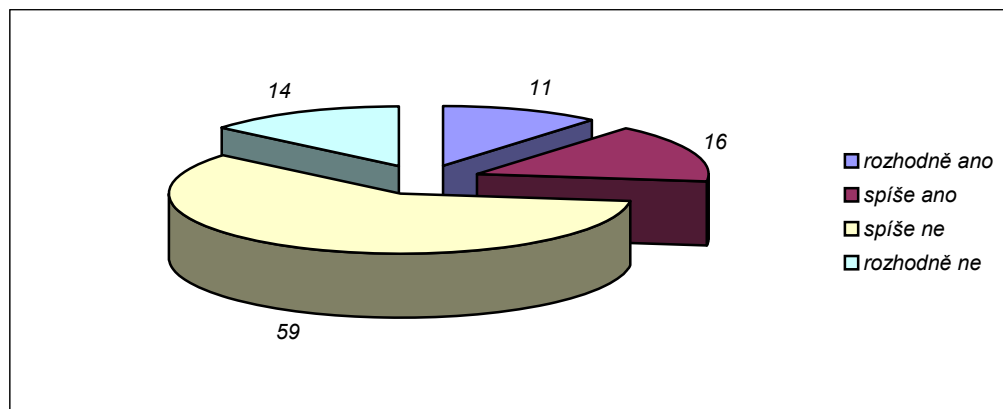
Demokratický způsob řízení upřednostňuje 96 (96%) sester manažerek, 3 (3%) upřednostňuje autokratický způsob řízení a 1 (1%) sestra upřednostňuje liberální způsob řízení.

Graf 41 Přínos „Adaptačního procesu pro absolventky“



Na otázku zda nový způsob zapracování absolventek bude dle jejich názoru přínosný pro praxi odpovědělo 38 (38%) sester manažerek rozhodně ano, 32 (32%) spíše ano, 14 (14%) spíše ne, a 16 (16%) sester odpovědělo rozhodně ne.

Graf 42 Doporučení o doplnění dalších údajů u příloženého Plánu zpracování absolventky

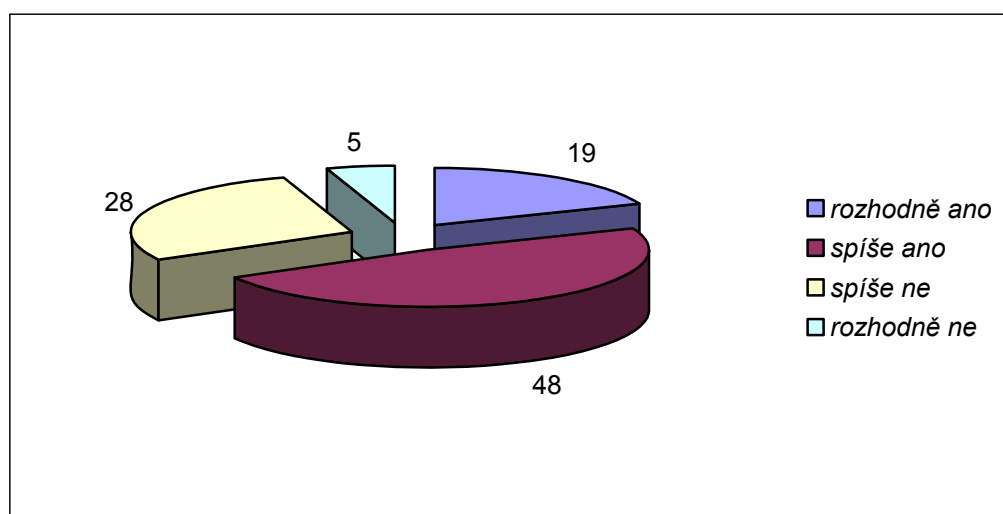


Doplnit o další údaje Plán zpracování doporučilo jako rozhodně ano 11 (11%) sester, spíše ano odpovědělo 16 (16%) sester, 59 (59%) odpovědělo spíše ne, 14 (14%) odpovědělo rozhodně ne.

Otázka 17.ke grafu 42 Doplnění dalších údajů do Plánu zpracování absolventky 11 (11%) sester manažerek odpovědělo rozhodně ano z toho 7 (7%) sester doporučilo věnovat více pozornosti zaučení na přístrojích a 4(4%) sester prodloužit dobu zpracování, ale nenapsaly o kolik měsíců.

Spíše ano odpovědělo 16 (16%) sester, z toho 10 (10%) doporučilo prodloužit dobu zpracování bez udání konkrétní doby, 7 (7%) doporučilo věnovat více pozornosti zdravotnické technice a interpersonální komunikaci.

Graf 43 Tříměsíční doba na zapracování

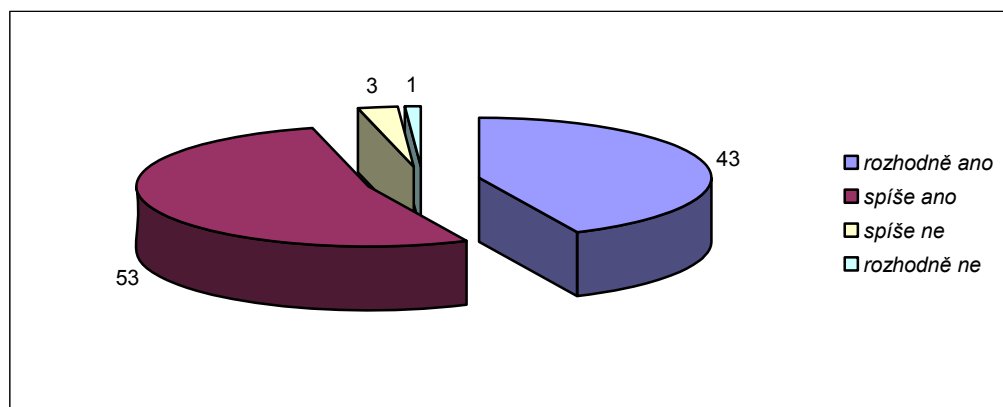


Domníváte se, že tři měsíce na zapracování jsou postačující, na to odpovědělo rozhodně ano odpovědělo 19 (19%) sester manažerek, spíše ano odpovědělo 48 (48%), spíše ne odpovědělo 28 (28%) sester a rozhodně ne odpovědělo 5 (5%) sester manažerek

Otázka 19 ke grafu 43: 3 měsíce na zapracování jsou postačující.

Spíše ne odpovědělo 28 (28%) sester na otázku zda se domnívají, že 3 měsíce na zapracování jsou postačující, jako důvod uvedly, že jsou 3 měsíce velmi krátká doba na seznámení a ovládnání zdravotnické techniky, rozhodně ne odpovědělo 5 (5%) sester s tím, že 3 měsíce je krátká doba na poznání oddělení, na jeho vnitřní organizaci a záleží na typu pracoviště.

Graf 44 Škála hodnocení zapracování absolventa

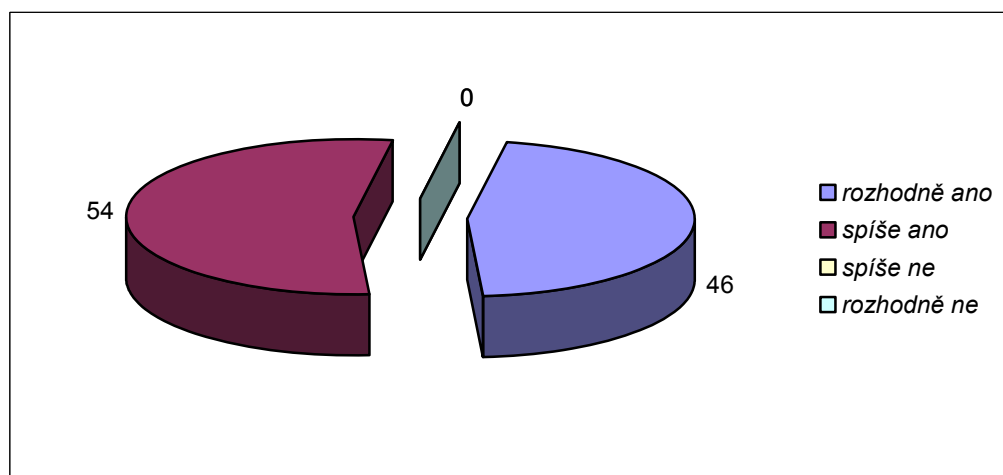


Domníváte se, že škála hodnocení zapracování absolventky je dostačující na tuto otázku odpovědělo 43 (43%) sester, že rozhodně ano, 53 (53%) spíše ano, 3 (3%) sestry odpověděly spíše ne a rozhodně ne odpověděla 1 (1%) sestry.

Otázka 21.ke grafu 44 Při odpovědi že spíše ne nebo rozhodně ne, že není škála hodnocení postačující, byly uvedeny v dotaznících návrhy na změny v hodnocení

Spíše ne odpověděly 3 (3%) sestry a rozhodně ne odpověděla 1 (1%) sestry., tyto sestry by doplnily škálu o vztah k práci, jaké mají absolventky pozorovací schopnosti, jak jsou vyrovnané, jak spolupracují s ostatními.

Graf 45 Další hodnocení absolventky po zapracování v intervalu pololetně trvajícím tři roky po sobě

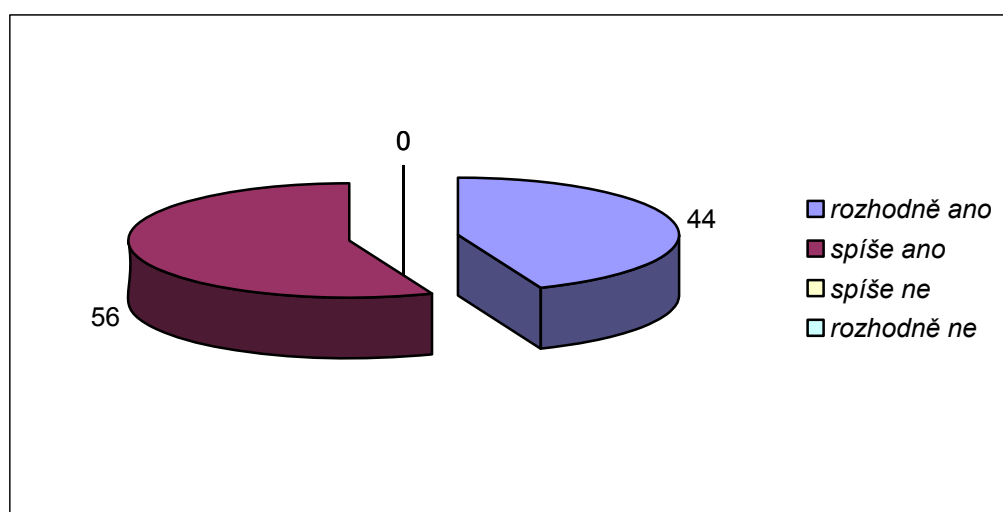


Domníváte se, že další hodnocení absolventky po zapracování v intervalu pololetně trvající tři roky je postačující; rozhodně ano odpovědělo 46 (46%) sester manažerek, spíše ano odpovědělo 54 (54%) sester, na otázky spíše ne a rozhodně nebyla žádná odpověď.

Otázka 23.ke grafu.45 Pokud na otázku. 22 odpověděly sestry spíše ne nebo rozhodně ne, že není další hodnocení absolventky po zapracování v intervalu pololetně trvající tři roky postačující měly zdůvodnit proč.

Na tuto otázku nebyla žádná odpověď.

Graf 46 Škála hodnocení u dalšího hodnocení absolventky po zapracování



Zda se sestry domnívají, že hodnotící škála u dalšího hodnocení absolventky po zapracování je dostateční vypovídající na to odpovědělo 44 (44%) sester manažerek rozhodně ano a spíše ano odpovědělo 56 (56%) sester, odpověď na spíše ne a rozhodně ne nebyla žádná.

Otázka 25. k grafu č. 46 Pokud na otázku č. 24 odpověděly sestry spíše ne nebo rozhodně ne, měly navrhnout změny k hodnotící škále u dalšího hodnocení absolventky po zapracování.

Na tuto otázku nebyla žádná odpověď.

5 Diskuze

Ve svém výzkumu se zabývám rolí středního a operativního managementu v řízení lidských zdrojů. Především jsem se zaměřila na zájem a ochotu sester manažerek vzdělávat se v oblasti řízení lidských zdrojů, na absolventky zdravotnických škol, u kterých jsem se zaměřila na jejich nejsilnější motivační potřeby při získávání pracovního místa. Dále jsem navrhla nový způsob zapracování a hodnocení absolventek. Tento adaptační proces jsem nabídla vrchním a staničním sestřám jihočeských nemocnic s cílem zjistit jejich názor.

Výzkum byl prováděn metodou dotazování. Dotazníky vyplňovaly dvě skupiny respondentů. První skupinu tvořily absolventky středních zdravotnických škol, vyšších zdravotnických škol a bakalářského studia. Byl jim předložen dotazník – test potřeb, (příloha č. 3) který obsahoval osm otázek po osmi odpovědích. Tyto odpovědi absolventky číslovaly od jedné do osmé podle toho, která motivační potřeba byla pro ně nejsilnější a která byla nejslabší. Odpovědi testovaly motivační potřeby u absolventek s různým stupněm vzdělání. Motivační potřeby byly vyhodnoceny aritmetickým průměrem a směrodatnou odchylkou. Výsledky byly zaznamenány do tabulek a vyhodnoceny graficky.

V závěrečném hodnocení byly porovnány motivační potřeby mezi jednotlivými skupinami absolventek. Je zajímavé, že pro všechny absolventky bez rozdílu vzdělání byla nejsilnější motivační potřebou jistota (tabulka č. 9. 18, 27)., Nejslabší motivační potřeby se mezi skupinami absolventek již lišily. Zatímco pro absolventky SZŠ jsou nejmenší motivační potřeby pracovní výsledky a výkon (tabulka č.9), pro absolventky vyšší odborné školy je to přátelství (tabulka č. 18) a pro absolventky bakalářského studia má nejmenší význam tvořivost.(tabulka č. 27.) Z výsledků vyplývá, že nejsilnější motivační potřebou pro všechny respondenty – absolventky je jistota. Pokud se tuto potřebu nepodaří uspokojit, nastává frustrace Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem.[3]. Jsem toho názoru, že motivační potřeby u všech pracovníků hrají důležitou roli. V současné době je pro převážnou část pracujících silnou motivační potřebou odměna a to odměna finanční. Ze zkušeností vím, že nemá-li sestra manažerka v ruce žádný nebo minimální prostředek motivace, je vedení pracovního týmu složitější

a obtížnější. I když určitou motivační složkou je pochvala a poděkování, v současném světě mají motivační sílu finance. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si jiných věcí – například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. [3]. Zde bych si dovolila oponovat, neboť dle mého názoru i osobní pohodlí a záliby stojí peníze, proto se domnívám, že prioritou motivačních potřeb pro většinu pracovníků je finanční odměna. Jejich prostřednictvím jsou členové týmů motivováni k tomu, aby podávali vynikající pracovní výsledky, byli kreativní. Proto jsem toho názoru, že dobrý manažer by měl nejdříve pochopit, které motivy jsou pro pracovníky dominantní, aby je mohl dobře motivovat.

Druhou skupinou respondentů byly vrchní a staniční sestry. Dotazník obsahoval 25 otázek.(příloha č.1) První část otázek byla zaměřena na věkovou kategorii, na funkci, nejvýše dosažené vzdělání, délku praxe, počet let ve vedoucí pozici. Ve druhé části byly otázky zaměřeny na spokojenost se zaměstnáním, motivaci k dalšímu vzdělávání,, zájem o manažerské vzdělávání a v oblasti řízení lidských zdrojů, samovzdělávání. Poslední část dotazníku byla zaměřena na plán zapracování absolventky. (příloha č.2). Otázky byly zaměřeny na délku zapracování, na obsah zapracování a hodnotící škálu zapracování po třech měsících a po půl roce po dobu tří let.

Věková hranice sester manažerek se pohybovala od 26 do 56 a více let.(graf 27) Ve vedoucí funkci převažovaly v počtu staniční sestry, (graf 28) což je způsobeno tím, že v některých nemocnicích Jihočeského kraje byly funkce vrchních sester zrušeny a nahrazeny funkcí staniční sestry. Ve vzdělání převažovala specializace (graf. 29), vysokoškolsky vzdělaných sester manažerek bylo pouze 6. Domnívám se, že je to způsobeno tím,, že vysoké školy pro sestry v oboru ošetrovatelství vznikly až v devadesátých letech dvacátého století a sestry ve funkcích neměly o vysokoškolské vzdělání jednak zájem a jednak v té době byly upřednostňovány specializační studia a ze strany tehdejšího managementu to bylo podmínkou pro funkci staniční nebo vrchní sestry. Ani tehdejší legislativa nebyla přizpůsobena a ani připravena na sestry s vysokoškolským vzděláním v nemocniční praxi.

Počet let praxe (graf 30) je od 5 až po 30 let a více., převažuje praxe 25-30 let a 30 let i více, což koresponduje s věkem sester manažerek. Z výzkumu (graf 31) je

patrné, že dochází k výměnám na pozicích středního managementu, protože do 5 let praxe je ve vedoucí pozici 25 (25%) sester a do 10 let praxe je na vedoucí pozici 22 (22%) sester, dalším zajímavým údajem je praxe ve vedoucí pozici do 20 let, ve které pracuje 23 (23%) sester. Vlastní zkušenosti mě poučily o tom, že určitá část středního managementu není schopna přijímat neustálé změny a pružně se jim přizpůsobovat, proto buď sama odchází nebo je vyměněna.

V otázce 6 jsem se ptala na to, jak jsou sestry manažerky spokojeny se svým současným zaměstnáním (graf 32). Překvapilo mě, že 5 (5%) vedoucích sester není v zaměstnání spokojeno. Je pro mě překvapující, že na těchto pozicích setrvávají, vzhledem k jejich nespokojenosti se zaměstnáním se musí odrážet v jejich práci. Motivaci k dalšímu vzdělávání spíše nemá 30 (30%) sester manažerek (graf 33), z počtu respondentek je to téměř třetina sester, což může být způsobeno dle mého názoru vyšší věkovou hranicí manažerek. Na otázku 8 (graf 34) respondenty odpověděly, že jsou něčím motivovány, pětina sester manažerek je motivována různě, 8 (8%) sester motivuje pokojný pacient, ostatní mají motivaci ve členech pracovních týmů. Jaký druh motivace to byl, na to odpovídaly sestry manažerky v otázce 9 Jako nejsilnější motivační prvek pro 41 (41%) sester manažerek byl jednosměrný provoz, následovala samostatnost, pak odbornost. Ani pro jednu z nich nebyly motivací peníze, proto na možnost plat nebyla žádná odpověď. Ostatní odpovědi byly vyrovnané (graf 35).

U sester manažerek mě zajímalo, jestli mají zájem o další manažerské vzdělávání a to i v oblasti řízení lidských zdrojů (graf 36) ze 101 respondentek se nemá zájem o další vzdělávání 34 sester manažerek. Domnívám se, že tyto odpovědi souvisí s vyšším věkem některých sester. Ostatních 67 sester má o další vzdělávání zájem. Vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů by uvítaly všechny dotazované sestry, upřednostňují semináře a kurzy, 19 by uvítalo studium na vysoké škole, 12 by studovalo specializaci, ostatní by navštívily konference a jiné nemocnice k výměně zkušeností s ostatními sestrami manažerkami. (graf 37) S předchozí otázkou souvisí i následující otázka 12 (graf 38), v té jsem se ptala, zdali management nemocnice sestrami manažerkám nabízí možnost vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů. 5 sester odpovědělo, že rozhodně jim management nemocnice toto vzdělávání nenabízí., 6 sester

odpovědělo že spíše ne,. Z těchto negativních odpovědí podle mého názoru vyplývá, že tyto sestry se zřejmě ani nezajímají o to, zda-li management nemocnice skutečně nabízí či nikoli vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů. Dále mě zajímalo, jakým způsobem se sestry manažerky sami vzdělávají. Z odpovědí je patrné, že každá z nich využívá k samovzdělávání všechny nabízené možnosti, proto mě zajímalo, kolikrát je každá možnost využita, výsledky jsou zaznamenány v (graf 39.), kdy nejčastějším způsobem samovzdělávání jsou semináře a konference.

Jaký způsob řízení na svém pracovišti upřednostňují, mě zajímalo v otázce 14. Odpovědi sice nebyly překvapující (graf 40), jen chci na tomto místě podotknout, že správný manažer sice používá demokratický způsob řízení, ale ze zkušeností vím, že v určitých situacích musím použít styl autokratický, pokud chci dosáhnout určitého výsledku. Týká se to především určitých situací, kdy se musí dodržovat některá nařízení ve formě směrnic, hygienických opatření a podobně.

Druhá polovina otázek v dotazníku se věnuje plánu zapracování absolventek při nástupu do zaměstnání. K dotazníkům jsem plán přiložila a ptala se vrchních a staničních sester, zda je přiložený plán zapracování použitelný v praxi. Pro se vyslovilo 80 sester, 14 sester odpovědělo, že spíše ne, 17 odpovědělo, že rozhodně ne. Velmi mě zajímalo, co sestry vedlo k tomu, že takto odpověděly (graf 41). Zda sestry doporučují plán zapracování doplnit o další údaje byla otázka 16.(graf 42) Rozhodně ano a spíše ano odpovědělo 28 sester, proto mě zajímal důvod těchto odpovědí. Údaje se týkaly doby zapracování a zaučení na zdravotnických přístrojích, kterých na odděleních přibývá a jsou stále náročnější na obsluhu, při zapracování je třeba brát v úvahu specifiku oddělení a typ pracoviště, důležitá je podle některých sester i interpersonální komunikace.

Zdali jsou 3 měsíce na zapracování postačující zněla otázka 18, (graf 43) pro ano se vyslovilo 67 vedoucích sester, 34 odpovědělo spíše a rozhodně ne. Pokud sestry odpověděly ne, měly možnost se v další otázce k době zapracování vyjádřit.. Přípomínky k době zapracování od 5 sester nebyly konkrétní, sestry odpověděly, pouze, že 3 měsíce jsou krátká doba na zapracování. 96 sester považuje škálu hodnocení zapracování absolventa za postačující. (graf 44).

S dobou zapracování souvisí i hodnocení zapracování absolventky. Hodnotící škála je označena čísly 3 až 0, při čemž číslo 3 znamená výborně, 0 značí nedostatečně, kdy absolventka nesplňuje požadavky, dané plánem zapracování., následuje závěrečné hodnocení staniční sestry a školitelky. Zapracování může být prodlouženo pro nesplnění požadavků. Po tomto hodnocení bude následovat hodnocení pololetní po dobu tří let, kdy hodnotící škála je od 1 do 4. Přesto by 5 sester provedlo změny v hodnocení v tomto smyslu: více praktické části, seznámení s přístrojovým vybavením a jejich ovládním, prokázat vztah k práci, soudnost, vyrovnanost a spolupráce. V pololetním hodnocení se hodnotí kvalita, odbornost, spolehlivost, iniciativa, docházka, plánování ošetrovatelské péče, komunikace s pacienty, se spolupracovníky, apatie, disciplína, spolupráce, image, týmový přístup, organizace práce, chování a edukace (příloha č. 5.). na pololetní hodnocení a jeho hodnocení jsem se ptala v otázce 22. Toto hodnocení všechny respondenty považují za postačující (graf 45), proto otázka 23 nemá žádnou odpověď. Také hodnotící škála u dalšího hodnocení absolventky byla pro všechny sestry manažerky postačující (graf 46) a z toho důvodu související otázka 25 nemá žádnou odpověď.

Nyní bych zhodnotila, zda-li se potvrdily hypotézy, které jsem stanovila. V hypotéze 1 bylo zjišťováno, zda sestry manažerky mají zájem o další vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů. K hypotéze se vztahovaly otázky 10 a 11. Na otázku 10 odpovědělo 66 (66%) sester manažerek, že mají zájem o další vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů a 32 (32%) odpovědělo, že spíše ne a 2 (2%) odpovědělo rozhodně ne. (graf 36). Otázka 11 se ptala jaké další vzdělávání by sestry manažerky uvítaly. Zde odpovědělo 19 (19%) sester, které by uvítaly studium na vysoké škole, 26 (26,%) kurzy, 27 (27%) semináře, 14 (14%) sester konference, 12 (12%) PSS, a 2 (2%) sestry pod otázkou jiné nevedly nic konkrétního (graf 37). Výsledky výzkumu potvrdily hypotézu 1 a sestry manažerky mají zájem o další vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů.

Dále bylo hypotézou 2 zjišťováno, zda vedení nemocnice nabízí sestrám manažerkám možnosti dalšího rozvoje v oblasti řízení lidských zdrojů. této hypotézy se týkala otázka 12.a 13. Z výzkumu otázky 12 vyplynulo že, 45 (45%) sester odpovědělo

rozhodně ano, 44 (44%) odpovědělo spíše ano, 6 (6%) sester odpovědělo spíše ne a rozhodně ne odpovědělo 5 (5%) sester.(graf 12). Celkově 89 (89%) sester odpovědělo kladně. V souvislosti s touto otázkou byly sestry manažerky dotazovány, zdali se ve své profesi samovzdělávají a jakým způsobem. 100 respondentek označilo z 266 odpovědí 75x odborné knihy, časopisy, 95x semináře, konference 55x výměna zkušeností mezi spolupracovníky, 37x pomocí internetu, 4x studium na VŠ.(graf 39). Hypotéza 2 se potvrdila, protože management nemocnice nabízí sestřím manažerkám možnost vzdělávání v řízení lidských zdrojů.

Hypotéza 3 byla stanovena na motivační potřeby, které ovlivňují výběr pracovního místa u absolventek, se mění se vzděláním. Výsledky výzkumu ukázaly, že nejsilnější motivační potřeba je jistota a ta je u všech absolventek stejná bez rozdílu vzdělání. Dále se již hierarchie motivačních potřeb mění. Absolventky kladou na druhé místo odbornost, na třetí samostatnost, na čtvrté místo daly životní rovnováhu, na páté přátelství, na šestém místě je tvořivost, na sedmém místě je osobní postavení a na místě osmém jsou pracovní výsledky, výkon, které dávají nejmenší důležitost (tabulka 9).

Absolventky vyšší odborné školy daly na druhé místo životní rovnováhu, na třetí místo odbornost, na místě čtvrtém je samostatnost, na pátém místě je tvořivost, na místě šestém pracovní výsledky, výkon, na místě sedmém je osobní postavení a nejmenší důležitost má pro ně přátelství na osmém místě.(tabulka 18). U absolventek bakalářského studia výsledky výzkumu ukázaly, že na druhém místě je odbornost, na třetím samostatnost, na čtvrtém místě je přátelství, na pátém místě je životní rovnováha, na místě šestém osobní postavení, sedmé místo mají pracovní výsledky, výkon a na osmém místě je tvořivost, která má pro ně nejmenší důležitost. (tabulka 27) Motivační potřeby mají vzhledem ke vzdělání absolventek různou důležitost. Srovnáme-li motivační potřeby mezi jednotlivými skupinami absolventek, zjistíme, že priority motivačních potřeb jsou stejné u absolventek SZŠ a VŠ a se vzděláním se nemění, priority motivačních potřeb se liší u absolventek VOŠ od absolventek SZŠ a VŠ a se mění se vzděláním,(tabulka č.28) hypotéza 3 se potvrdila,

Výsledky výzkumu motivačních potřeb mi potvrdily moje dlouhodobé zkušenosti z praxe a to, že silnou motivační potřebou u absolventek je jistota mít

zaměstnání a plat pro ně v tomto okamžiku nehraje žádnou roli a není pro ně vůbec prioritou. Důvodem, proč jsem zpracovala test potřeb [3] bylo, abych si potvrdila svoje zkušenosti. Ve výzkumu mi výsledky testu ukázaly, jaké motivační potřeby mají v současnosti absolventky, co je pro ně nejvíce důležité a co nejméně. Pokud by výsledky testu uplatnily setry manažerky v praxi, určitě by to pomohlo nejen při pracovním zařazení, ale i jejich integraci do pracovních týmů.

V diskuzi bych se ráda podělila se svými zkušenostmi se zapracováváním absolventek. Ve své profesní kariéře jsem prošla všemi úrovněmi řízení od staniční sestry a po tu současnou, jako členka top managementu. Domnívám se, že z hlediska své dlouholeté praxe dokáži objektivně posoudit, zda-li navržený plán zapracování absolventky je v praxi postačující. Dobu zapracování tří měsíců jsem volila úmyslně z hlediska Zákoníku práce [35], kde zkušební doba pro nového zaměstnance je 3 měsíce a po tuto dobu má právo na zapracování na novém pracovišti. Chápu, že pro některé vedoucí středního managementu se může zdát tříměsíční doba na zapracování krátká oproti nástupní praxi, která podle tehdejší legislativy trvala minimálně šest měsíců až jeden rok. Zákonem o nelékařských povoláních byla nástupní praxe zrušena. V této souvislosti bych se chtěla zmínit o restrukturalizačních změnách, které neustále provázejí zdravotnická zařízení, zejména nemocnice. V popředí stojí snižování nákladů a s tím související neustálé snižování počtu pracovníků. Personální vybavenost oddělení směřuje čím dál více ke kvalitě a ne ke kvantitě, a to při neustále se zvyšující kvalitě poskytované zdravotnické péče. Toto se týká nejen lékařů, ale i nelékařského personálu, na který jsou kladeny stále vyšší nároky související s rozvojem zdravotnické techniky a novými trendy v diagnostice. Z těchto důvodů, a to mohu zodpovědně říci uspějí jen ty absolventky, které v krátké době budou schopny se zapojit do pracovního týmu a být rovnocenným partnerem nejen po odborné stránce, ale i v kvalitě poskytované ošetrovatelské péče, komunikaci s pacienty a se spolupracovníky. Proto se domnívám, že zapracování absolventky po dobu tří měsíců je zcela postačující, již vzhledem k tomu, že menší zdravotnická zařízení typu bývalých okresních nemocnic si nemohou dovolit zaměstnávat pracovníky, kteří nejsou ani po třech měsících plnohodnotnými a platnými členy pracovních týmů.

Čtvrtá hypotéza se týkala zavedení „Adaptačního procesu pro zapracování absolventek“ hodnotí sestry manažerky kladně. V rámci adaptačního procesu byl vytvořen plán zapracování absolventek, který obsahoval proces adaptace. Této hypotézy se týkala otázka 15 až 21. Hodnocení proběhlo takto Plán zapracování absolventek doporučilo 70 (70%) sester manažerek, proti bylo 30 (30%) sester manažerek (graf 41). Doplnit další údaje do plánu navrholo 27 (27%) sester manažerek a to věnovat více pozornosti zaučení na přístrojích a 4 (4%) sester prodloužit dobu zapracování, ale nenapsaly o kolik měsíců.(otázka 17). Údaje v plánu považuje za postačující 73 (73%) sester manažerek.(graf 42). Další otázkou bylo, zda 3 měsíce jsou postačující z zapracování nebo-li k adaptačnímu procesu absolventky. Na tuto otázku odpovědělo rozhodně ano 19 (19%) sester manažerek, spíše ano 48 (48%), spíše ne odpovědělo 28 (28%) sester a rozhodně ne odpovědělo 5 (5%) sester manažerek. Celkově 67 (67%) sester manažerek kladně a 33 (33%) sester manažerek záporně (graf 43). Ty doporučily prodloužit dobu zapracování, ale neudaly konkrétní dobu, 7 (7%) sester manažerek doporučilo věnovat více pozornosti zdravotnické technice a interpersonální komunikaci Další související otázkou bylo, zda se sestry manažerky domnívají, zda škála hodnocení zapracování absolventky je dostačující. Na tuto otázku odpovědělo 43 (43%) sester manažerek že rozhodně ano, 53 (53%) spíše ano, 3 (3%) sestry odpověděly spíše ne a rozhodně ne odpověděla 1 (1%) sestry. Celkem 96 (96%) sester manažerek se domnívá, že škála hodnocení je postačující a 4 sestry manažerky se domnívají, že nikoliv. (graf 44). Tyto sestry by doplnily škálu o vztah k práci, jaké mají absolventky pozorovací schopnosti, jak jsou vyrovnané, jak spolupracují s ostatními.

Související s adaptačním procesem byly otázky 22 až 25, které se týkaly dalšího hodnocení absolventky po pololetí po dobu tří let a jejího hodnocení v tomto období. Na otázku zda se sestry manažerky domnívají, že další hodnocení absolventky po zapracování v intervalu pololetně trvajícím třemi roky je postačující, odpovědělo všech 100 (100%) respondentek kladně.(graf 45) proto nebyla žádná odpověď na doplňující otázku 23 vztahující se k otázce 22 a grafu 22. Na otázku 24, zda je hodnotící škála u dalšího hodnocení absolventky po zapracování dostatečně vypovídající odpovědělo 100 (100%) respondentek kladně, že hodnotící škála je dostatečně vypovídající. (graf 46). Protože

na otázku 24 odpověděly všechny sestry manažerky kladně, nebyla na související otázku 25 s otázkou 24 žádná odpověď. Z výsledku výzkumu vyplývá, že zavedení „Adaptačního procesu pro zapracování absolventek“ hodnotí sestry manažerky kladně a hypotéza 4 se potvrdila.

6 Závěr

Tato práce se zabývala zjištěním současné role středního a operativního ošetrovatelského managementu v problematice řízení lidských zdrojů. Cílem výzkumu bylo zjistit, zda sestry manažerky mají zájem o další vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů, zda vedení nemocnice nabízí sestřím manažerkám možnosti dalšího rozvoje v oblasti řízení lidských zdrojů. Třetí část výzkumu se týkala způsobů řízení a to zda sestry manažerky upřednostňují při řízení lidských zdrojů demokratické způsoby řízení. Poslední částí výzkumu bylo navrhnout nový typ zapracování absolventek v rámci „Adaptačního procesu“ a zanalyzovat jeho přínos z pohledu sester manažerek, což znamená, že zavedení „Adaptačního procesu pro zapracování absolventek“ hodnotí sestry manažerky kladně. Dalším cílem bylo statisticky zjistit pomocí aritmetického průměru a směrodatné odchylky motivační potřeby absolventek při nástupu do zaměstnání.

Ve výzkumu bylo stanoveno pět hypotéz. První hypotéza potvrdila, že sestry manažerky mají zájem o další vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů. Druhá hypotéza, že management nemocnice nabízí sestřím manažerkám možnost vzdělávání se v řízení lidských zdrojů se potvrdila. Třetí hypotéza, že motivační potřeby, které ovlivňují výběr pracovního místa u absolventek, se mění se vzděláním se potvrdila. Zavedení „Adaptačního procesu pro zapracování absolventek“ hodnotí sestry manažerky kladně tím se potvrdila. hypotéza čtyři.

Výsledky výzkumu potvrdily, že sestry manažerky mají zájem o další vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů, že managementy nemocnic, kde výzkum proběhl, nabízí sestřím možnost vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů. Dále výzkum potvrdil že, sestrami manažerkami je upřednostňován demokratický způsob řízení. Také adaptační proces u absolventek předložený formou plánu zapracování hodnotily sestry manažerky kladně. Statisticky byly vyhodnoceny motivační potřeby. Její výsledky ukázaly, že motivační potřeby se liší v závislosti na vzdělání.

Přesto, že byl výzkum proveden v šesti různých nemocnicích, z výsledků bylo vidět, že názory středního managementu v těchto nemocnicích se od sebe výrazně nelišily. Naopak ukázaly, že sestry manažerky se v mnoha otázkách shodly. Vzhledem

k pozitivním výsledkům výzkumu by bylo vhodné nejen zavést adaptační proces u absolventek prostřednictvím nového plánu zapracování, ale i v souvislosti s tímto plánem použít dotazník testu potřeb, který střednímu managementu pomůže přesněji určit vhodnost umístění absolventky na určité pracoviště, což má velký význam a je velmi důležité pro profesní rozvoj a začlenění do pracovního týmu absolventky.

Výsledky výzkumu v případě zájmu budou poskytnuty managementu nemocnic jako nástroj optimalizace řízení lidských zdrojů.

7 Seznam použité literatury

1. Bay, H. R., *Účinné vedení týmů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8
2. Bedrnová, E., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
3. Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. 2. vydání. CP Books, a. s., 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9
4. Coleman, R., Barrie, G., *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. 1. vydání Management Press. Profit, a. s., 1993. 156 s. ISBN 80-85603-27-6
5. Čechová, Neklanová, Rozsypalová, O., *Speciální psychologie*. 2. upravené vydání Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví v Brně, 1997. 174 s. ISBN-80-7013-243-4
6. Exner, L., Raiter, T., Stejskalová, D., *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. 1. vydání. Professional Publishing. 2005. 178 s. ISBN 80-86419-73-8
7. Gladkij, I. a kolektiv autorů, *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8
8. Grohar – Murray, M. E., DiCroce, H. R., *Zásady vedení a řízení v oblasti ošetrovatelské péče*. Grada 2003, 317 s. ISBN 80-247-0267-3
9. Hroník, F., *Poznejte své zaměstnance*. 2. vydání. ERA group spol.s r. o., 2005. 370 s. ISBN 80-7366-020-2
10. Janovský, J., *Etika pro pomáhající profese*. 1. vydání. TRITON, 2003 223 s. ISBN 80-7254-329-6
11. Jay, R., *Přijímací pohovor*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007 144 s. ISBN 978-80-247-1944-3
12. Juřeníková, P. a kol., *Ošetrovatelství. 1. část*, 1. vydání. Uherské Hradiště: Středisko služeb školám Uherské Hradiště, 2000. 154 s.
13. Kahle, B., *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. 1. vydání. PRAGOEDUCA, 2004. 249 s. ISBN 80-7310-018-5
14. Kamp, D., *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2000. 216 s. ISBN 80-247-0005-0

15. Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: 3. vydání. Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
16. Křivohlavý, J., *Konflikty mezi lidmi*. 2. přepracované vydání. Praha: Portál, s r. o., 2002. 187 s. ISBN 80-7178-642-X
17. Kolajová, L., *Týmová spolupráce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6
18. Kyriánová, H., Gruber J. *AC/DC vyber si tým*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006. 141 s. ISBN 80-86851-29-X
19. Mastiliaková, D., *Úvod do ošetrovatelství I. díl Systémový přístup*. 1.vydání. Praha UK: Karolinum, 2002. 187 s. ISBN 80-246-0429-9
20. Mastiliaková, D., *Úvod do ošetrovatelství II. díl. Systémový přístup*. 1.vydání. Praha UK: Karolinum, 2002. 160 s. ISBN 80-246-0428-0
21. Plamínek, J., Fišer, R., *Řízení podle kompetencí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9
22. Plamínek, J., *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X
23. Souček, Z., Burian, J., *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. 1. vydání. Professional Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-86946-18-5
24. Stýblo, J., *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vydání. Nakladatelství VOX, 2004. 122 s. ISBN 80-86324-43-5
25. Škrla, P., Škrlová, M., *Kreativní ošetrovatelský management*. Advent-Orion, 2003. 477 s. ISBN 80-7172-841
26. Šuleř, O., *Manažerské techniky III*. 1. vydání. Rubico, 2003. 152 s. SBN 80-85839-87-3
27. Trachtová, E. a kol., *Potřeby nemocného v ošetrovatelském procesu*. 1. vydání. Brno: Institut pro další vzdělávání zdravotníků v Brně, 1999. 186 s. ISBN 80-7013-285-X
28. Veber, J. a kol., *Management*. 1. vydání. Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

29. *Vyhláška MZČR č. 493/2005 Sb. Seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami.* Presstempus spol. s r. o., 2006
30. *Vyhláška MZČR č. 424/2004 Sb. kterou se stanoví činnosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků.*
31. Vondráček, L., Vondráček, J., *Pochybení a sankce při poskytování ošetrovatelské péče.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2003. 68 s. ISBN 80-247-0705-5
32. Výrost, J., Slaměník, I., *Aplikovaná sociální psychologie II.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. 260 s. ISBN 80-247-0042-5
33. Wasserbauer, S. a kolektiv, *Výchova ke zdraví.* Státní zdravotní ústav, 2001. 47 s. ISBN 80-7071-172-8
34. *Zákon č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních).*
35. *Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce.*

8 Klíčová slova

Absolventka

Adaptace

Lidské zdroje

Management

Ošetřovatelství

Proces

Role

Řízení

9 Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník pro vrchní a staniční sestry

Příloha č. 2 Plán zapracování absolventky

Příloha č. 3 Dotazník – test potřeb pro absolventky

Příloha č. 4 Hodnotící tabulka dotazníku – test potřeb pro absolventky

Příloha č. 5 Náplň pracovní činnosti všeobecné sestry

DOTAZNÍK

Vážené vrchní a staniční sestry,

jmenuji se Helena Plocková a v současné době končím navazující magisterské studium ošetrovatelství na ZSF JČU v Českých Budějovicích. Píši diplomovou práci na téma „Role ošetrovatelského managementu v problematice řízení lidských zdrojů“ Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní a veškeré údaje budou použity pouze ke zpracování mé diplomové práce.

Děkuji

Helena

Plocková

1. Váš věk:

- 18 – 25 let 26– 35 let 36 – 45 let
 46 – 55 let 56let a více

2. Pracujete jako:

- staniční sestra vrchní sestra

3. Vaše nejvýše dosažené vzdělání:

- SZŠ SZŠ + specializace VOŠ VŠ – Bc. VŠ – Mgr
jiné.....

4. Počet let praxe:

- 0 – 5 6– 10 11 -15 16– 20
 21– 25 26– 30 31a více

5. Počet let ve vedoucí pozici:

- 0 – 5 6– 10 11 -15 16– 20
 21– 25 26– 30 31a více

DOTAZNÍK

6. Jste spokojena se svým současným zaměstnáním:

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

7. Máte dostatečnou motivaci k dalšímu vzdělávání:

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

8. V zaměstnání Vás nejvíce motivuje:

- vzdělaná, pracovně úspěšná kolegyně vedoucí pracovník lékař
někdo jiný:

9. Co Vás motivovalo k dosažení vedoucí pozice: je možno "zaškrtnout více odpovědí.

- jistota zaměstnání samostatnost profesní postavení vyšší odbornost
 tvořivost
 vyšší plat pracovní výsledky vyšší odpovědnost životní
rovnováha nebo spíše seberealizace, jednosměnný provoz

10. Máte zájem o další vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů, pokud odpovíte rozhodně ano nebo spíše ano, vyplňte otázku č. 11:

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

11. Jaké další vzdělání by jste uvítala v oblasti řízení lidských zdrojů?

- studium na vysoké škole kurzy semináře
konference
 specializační studium jiné.....

12. Nabízí Vám management nemocnice možnost vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů:

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

DOTAZNÍK

13. Jakým způsobem se ve své profesi samo-vzděláváte

- čtením odborných knih, časopisů a brožur pomocí internetu
 účastí na odborných seminářích a konferencích studiem na vysoké škole
 výměnou zkušeností mezi spolupracovníky

14. Jaký způsob řízení upřednostňujete při řízení lidských zdrojů:

- autokratický - zaměřený na úkoly a autoritu manažera- nebere v úvahu názory skupiny
 demokratický – zaměřený na lidi – bere v úvahu názory skupiny i své
 liberální – manager ponechá skupině naprostou volnost

15. Je příložený Plán zapracování absolventa použitelný v praxi?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

16. Doporučujete příložený Plán zapracování absolventa doplnit o další údaje:

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

17. Pokud na otázku č. 16 odpovíte rozhodně ano nebo spíše ano, které další údaje by jste doplnila – napište je :

.....
.....

18. Domníváte se, že 3 měsíce na zapracování jsou postačující?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

19. Pokud na otázku č. 18 odpovíte spíše ne nebo rozhodně ne, napište proč :

.....
.....

20. Domníváte se, že škála hodnocení zapracování absolventa je dostačující?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

DOTAZNÍK

21. Pokud na otázku č. 20 odpovíte spíše ne nebo rozhodně ne, jaké změny v hodnocení by jste provedla?- napište je

.....
.....

22. Domníváte se, že další hodnocení absolventky po zapracování v intervalu pololetně trvajícím tři roky je postačující?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

23. Pokud na otázku č. 22 odpovíte spíše ne nebo rozhodně ne, napište proč :

.....
.....

24. Domníváte se, že hodnotící škála u dalšího hodnocení absolventky po zapracování je dostatečně vypovídající?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

25. Pokud na otázku č. 24 odpovíte spíše ne nebo rozhodně ne navrhněte změny a napište je.

.....
.....

PLÁN ZAPRACOVÁNÍ ABSOLVENTA/KY se vzděláním: VOŠ, Bc., Mgr. po dobu 3. měsíců

Jméno, příjmení, titul absolventa/ky

Škola:Studijní obor:

Školitel:

Předpokládané datum závěrečného hodnocení:

Základní část – 1. den	Datum	Podpis školitele
Představení absolventa spolupracovníkům		
Seznámení se s charakteristikou oddělení a zdravotní dokumentací		
Náplň pracovní činností – vymezení odpovědnosti, harmonogram práce		
Pracovní doba, rozpis služeb, regulace přesčasů		
BOZP, požární ochrana, pracovní úrazy		
Seznámení s orientačním plánem nemocnice		
Důležitá telefonní čísla oddělení		
Telefonní čísla v případě mimořádných událostí v nemocnici		
1. týden		
Kolektivní smlouva		
Organizační řád a Pracovní řád nemocnice, Provozní řád oddělení		
Domácí řád nemocnice, Práva pacientů, Etický kodex sester		
Efektivní hospodaření – s léky, zdravotnickým materiálem, pomůckami		
Vyplňování pracovních výkazů		
Práce s nemocničním informačním systémem dle funkčního zařazení absolventa		
Informace k celoživotnímu vzdělávání, samostudiu, ústavním seminářům		
Část A - Všeobecná – okruhy témat		
1. Práce se zdravotnickou dokumentací		
2. Standardy ošetrovatelské péče		
3. Indikátory kvality oš. péče – dekubity, pády, dotazníky spokojenosti pacientů		
4. Předávání služby, písemné, ústní, u lůžka		
5. Stravování nemocných		
6. Příjem, překlad, propuštění nemocných		
7. Hlášení počtu nemocných		
8. Mytí rukou, hygienický režim		
9. Odběr biologického materiálu		
10. Podávání léků, hlavní zásady		
11. Druhy aplikací injekcí		
12. Ošetření periferní žilní kanyly		
13. Osobní hygiena nemocného		
14. Režim dne nemocného		
15. Prevence a léčba dekubitů, polohování		
16. Transfúze		
17. Kyslíková terapie		
18. Hypoglykémie, hyperglykémie		
19. Nozokomiální nákazy		
20. Péče o umírajícího pacienta		
21. Péče o zemřelé		

Příloha č. 2 Plán zapracování absolventky

Část B - Speciální	Datum	Podpis školitele
1. Měřicí techniky pro úroveň soběstačnosti pacientů (proleženiny, výživa, bolest, soběstačnost)		
2. Sledování a hodnocení fyziologických funkcí (TT, TK, Puls, EKG,)		
3. Náhlá příhoda břicha		
4. Odsávání sekretů z horních cest dýchacích		
5. Ošetřování atonií, centrálních a periferních vstupů		
6. Rehabilitační ošetřovatelství		
7. Kardiopulmocerebrální resuscitace		
8. Výplach žaludku u pacientů při vědomí		
9. Ošetření drénů		
10. Ošetření akutních a operačních ran		
11. Výměna a ošetření tracheotomické kanyly		
12. Katetrizace močového měchýře		
13. Zavádění infuzí		
14. Manipulace, uložení a kontroly léčivých přípravků a omamných látek		
15. Edukace pacienta v ošetřovatelských postupech		
16. Hodnocení sociální situace pacienta		

**Podmínky pro vykonávání povolání všeobecné sestry bez odborného dohledu
podle zákona č. 96/2004 § 5**

Všeobecná sestra, která získala odbornou způsobilost absolvováním ze zákona daného studijního oboru může své povolání vykonávat bez odborného dohledu za předpokladu, že je absolventkou nejméně tříletého akreditovaného zdravotnického bakalářského studia, nejméně tříleté vyšší zdravotnické školy, tříletého studia v oboru diplomovaná sestra nebo vysokoškolského studia ve studijních programech daných § 5 odst.c.

ZÁZNAM O HODNOCENÍ ZAPRACOVÁNÍ ABSOLVENTA/KY po 3 měsících

Při hodnocení využívejte následující hodnotící škálu:

Hodnota:

3 výborně
2 dobře
1 podprůměrně
0 nedostatečně

Definice:

překračuje očekávaný pokrok
dosahuje očekávaného pokroku
nedosahuje očekávané znalosti, dovednosti
nesplňuje požadavky

	Základní	Všeobecná	Speciální	Závěrečná
Datum hodnocení				
Kvalita práce				
Organizace práce, využití prac. doby				
Komunikace, etický přístup				
Profesní znalosti				
Vzdělávání se v oboru				
Interpersonální vztahy				
Celkové hodnocení				
Počet dnů nepřítomnosti				

Při podprůměrné a nedostatečné hodnotě v hodnocení předloží hodnotitel návrh na další postup.

Závěrečné hodnocení staniční sestry, školitele:

Zapracování ukončeno dne: _____ Zapracování prodlouženou pro nesplnění

požadavků do: _____

Staniční sestra: _____ Školitelka: _____

Absolventka: _____ Hlavní sestra: _____

Razítko oddělení

POLOLETNÍ HODNOCENÍ ABSOLVENTA/KY po zapracování

Cíl: Identifikace silných a slabých stránek a nastínění plánu k dosažení maximálního potenciálu zaměstnance.

Účel: Pravidelným prováděním vyhodnocení (pololetně) umožnit pohled na rozvoj a profesionální růst zdravotnického pracovníka.

Hodnoticí škála	1	2	3	4
	Vždy	Většinou	Občas	Nikdy

		Označit křížkem			
Kvalita	Přesnost a důslednost v práci	1	2	3	4
Odbornost	Znalost technik, postupů, pomůcek, využití v praxi	1	2	3	4
Spolehlivost	Schopnost vykonávat práci s minimálním dohledem	1	2	3	4
Iniciativa	Nápaditost, ochota něco zlepšit, vyzkoušet nové	1	2	3	4
Docházka	Opodstatněná nepřítomnost, dodržování pracovní doby	1	2	3	4
Plánování	Efektivní plánování času a práce	1	2	3	4
Komunikace a empatie	Ve vztahu k pacientům a rodinným příslušníkům	1	2	3	4
Komunikace	Ochota ve vztahu k nadřízeným	1	2	3	4
	Vstřícnost ve vztahu k spolupracovníkům	1	2	3	4
	Schopnost ve vztahu k podřízeným	1	2	3	4
Disciplína	Hospodárné a efektivní využití svěřených prostředků	1	2	3	4
Důkladnost	Dodržování čistoty, pořádku na pracovišti	1	2	3	4
Spolupráce	Ochota vycházet vstříc	1	2	3	4
Stabilita	Schopnost zvládat stresy	1	2	3	4
Image	Čistota, úprava, vhodnost oblékání v práci	1	2	3	4
Týmový přístup	Schopnost pracovat v týmu	1	2	3	4
Organizační politika	Schopnost řídit se standardy a směrnici	1	2	3	4
Chování	Vhodné k pacientům, respektování jejich práv	1	2	3	4
Edukce	Aktivní vztah ke vzdělání, účast na seminářích	1	2	3	4

Jméno zaměstnance:

Souhlasím.....nesouhlasím.....chci sebehodnocení.....

Hodnotitel.....

Hlavní sestra.....

Zdroj: František Bělohlávek, Jak řídit a vést lidi

DOTAZNÍK - TEST POTŘEB, který pomůže střednímu managementu určit nejsilnější potřeby, které ovlivňují jednání a rozhodování absolventa a určují jeho motivaci

Přečtěte si pozorně každou otázku. Zvolte tu, která vás nejlépe vystihuje, a na volné místo před příslušným písmenkem napište 1. Tu, která je na druhém místě označte 2, a tak dále, až sestavíte ze všech odpovědí pořadí od 1 do 8, přičemž nejméně vhodná odpověď bude označena 8. Pokud jste se s podobnými situacemi nesetkala, pokuste se ji vybavit a vžít se do ní. Nejsou zde správné ani špatné odpovědi. Správná je každá odpověď, která jen pravdivě vystihuje vaše jednání.

Vaše vzdělání - zaškrtněte: **SZŠ** **VOŠ** **Bc.** **Mgr.**

1. Jakým způsobem by jste se chtěla dovědět o pracovním místě ?

- a) na základě podané žádosti o místo
- b) od kamarádky – zdravotní sestry
- c) náhodně
- d) telefonicky z personálního oddělení nemocnice
- e) z nabídky Úřadu práce
- f) z webových stránek nemocnice
- g) z inzerátu v odborném časopise
- h) sama jsem se aktivně ptala na místo

2. Která z následujících skutečností by Vám nejvíce vadila při výběru zaměstnání ?

- a) hrozba možné ztráty zaměstnání
- b) nadřízený, který neustále zasahuje do vašich kompetencí
- c) velmi omezená možnost rozhodování o problémech organizace
- d) převážně administrativní činnost s minimem odborných úkolů
- e) omezený styk s lidmi během pracovní doby
- f) nejasný vztah vykonávané činnosti k výsledku činnosti
- g) nejasný výsledek, kdy lze těžko odlišit schopné od neschopných
- h) úplné časové vytížení bez prostoru pro rodinu a záliby

3. Která z uvedených pracovních pozic by vám nejlépe vyhovovala za předpokladu, že pro ni máte odborné předpoklady ?

- a) všeobecná sestra u lůžka
- b) staniční sestra
- c) vrchní sestra
- d) sestra v ambulanci
- e) sestra na recepci
- f) sestra ve výzkumu
- g) sestra v terénu
- h) asistentka hlavní sestry

Zdroj: František Bělohlávek, Jak řídit a vést lidi

4. Která z uvedených změn by na vás nejhůře psychicky zapůsobila ?

- a) z pracovní náplně vám bude odebrána činnost, která je spojena s pravidelným příplatkem
- b) nadřízený bude mít kontrolu nad činností, kterou jste dosud vykonávala samostatně
- c) vaše pracoviště nesplní důležitý úkol, na kterém závisí výsledky celého oddělení
- d) zjistíte, že určitý standard oš. péče neodpovídá republikové úrovni
- e) Nebude vám umožněn prosadit váš návrh na lepší organizaci práce v oblasti poskytování oš. péče
- f) zaměstnavatel propustí z vašeho pracoviště dvě vaše spolupracovnice
- g) bude zaveden nový systém odměňování bez ohledu na osobní výkonnost
- h) vaše pracoviště bude přemístěno tak, že dojížděním ztratíte hodinu ze svého volna

5. Kterého osobního úspěchu byste si nejvíce cenila ?

- a) spojení zajímavé práce, rodinné spokojenosti a prostoru pro své koníčky
- b) překonání ekonomických potíží organizace vaším přičiněním
- c) účinné pomoci člověku, který se dostal do obtížné situace
- d) podílu na vybudování nového pracoviště
- e) publikování článku v odborném zahraničním časopise
- f) odstavení člověka, který brzdil realizaci vašich plánů
- g) osamostatnění organizace a její převedení do soukromé sféry
- h) dosažení významného postavení na vašem pracovišti

6. Cítili byste se dobře v organizaci, která usiluje o ekonomický úspěch především:

- a) udržením solidní pověsti a spolehlivost vůči klientům/pacientům
- b) originálním přístupem odlišným od ostatních organizací
- c) chytrými cestami a vymýšlením triků
- d) neustálým zdokonalováním a vysokým pracovním nasazením
- e) zaváděním nových nápadů, které posouvají úroveň kvality oš. péče
- f) vytvořením skvělé pracovní atmosféry, ve které je radost pracovat
- g) schopností pružně reagovat na změnu v organizaci
- h) zvyšováním oddanosti pracovníků zlepšením pracovních podmínek

7. Co by vám měl především poskytnout váš nadřízený ?

- a) práci, kterou chcete
- b) úkoly, na kterých budete moci předvést své schopnosti
- c) pozitivní atmosféru, podporu dobrých vztahů mezi spolupracovníky
- d) příležitost k vytvoření něčeho nového
- e) možnosti zvyšování odborné kvalifikace
- f) srovnání s ostatními co do výkonnosti a patřičné uznání za výsledky
- g) co nejširší prostor pro rozhodování
- h) oporu v osobních nesnázích

Zdroj: František Bělohávek, Jak řídit a vést lidi

8. Které předpoklady jsou podle vás nejdůležitější pro pracovní úspěch?

- a) spolehlivost a důvěryhodnost
- b) samostatnost
- c) průbojnost
- d) odborné znalosti
- e) činorodost a vytrvalost
- f) schopnost spolupráce
- g) sebejistota a rozhodnost
- h) osobní vyrovnanost a moudrost

Příloha č. 4 Hodnotící tabulka dotazníku motivačních potřeb

Zdroj : František Bělohlávek, Jak řídit a vést lidi

Hodnotící tabulka dotazníku motivačních potřeb:

Spočítáme všechny body pro odpovědi a, b, c, d, e, f, g, h a zaznamenáme je do tabulky:

Určíme pořadí: Nejmenší počet bodů je pořadí 1, pro další 2 atd., při čemž nejmenší počet bodů značí velkou důležitost.

MOTIVAČNÍ POTŘEBY	ODPOVĚĎ	BODY	POŘADÍ
Jistota	a		
Samostatnost	b		
Osobní postavení	c		
Odbornost	d		
Tvořivost	e		
Přátelství	f		
Pracovní výsledky, výkon	g		
Životní rovnováha	h		

NEMOCNICE TÁBOR, a.s.

Popis náplně pracovní činnosti
Všeobecná sestra způsobilá k výkonu povolání bez odborného dohledu

Popis pracovní funkce		Jméno, příjmení titul, zaměstnanec	Osobní číslo
1. pracovní funkce		2. oddělení:	
Název: Všeobecná sestra		Číslo nákl. stř.:	Název:
výkon povolání bez odborného dohledu pracovní zařazení: všeobecná sestra u lůžka odpovídá funkci <u>dle OŘ sestry u lůžka</u>	4. údaje o funkci Ve své funkci jste podřízena staniční sestře <input type="checkbox"/> vrchní sestře <input type="checkbox"/> hlavní sestře <input type="checkbox"/> nadržená funkce: <u>staniční / vrchní / nám.oš.péče</u> : v organizačních a metodicky odborných otázkách, týkajících se ošetřovatelství primář/lékař: v oblasti činností, které provádíte - na základě indikace lékaře - pod odborným dohledem či přímým vedením lékaře 3. předepsané plat. zařazení platová třída: 9 Podřízené funkce ve směně (odborný dohled): zdravotnický/á asistent/ka ošetřovatel/ka, sanitář/ka, VS pod odborným dohledem Zastupujete: ostatní VS Jste zastupována: ostatními VS		
5. č. příkladu z katalogu prací 2.19.6	6. charakteristika pracovní činnosti: 1.Poskytujete komplexní základní nebo specializovanou ošetřovatelskou péči bez odborného dohledu , například vypracování ošetřovatelského plánu, pozorování, hodnocení a zaznamenávání stavu pacienta nebo klienta sociální péče a orientační hodnocení fyziologických funkcí, provádění odsávání sekretů z horních cest dýchacích u pacientů při vědomí, podíl na poskytování preventivní, diagnostické, léčebné, rehabilitační, neodkladné a dispenzární péče. 2.Poskytujete vysoce specializovanou ošetřovatelskou péči pod odborným dohledem , například provádění odsávání sekretů z horních cest dýchacích při umělé plicní ventilaci, zajišťování jejich průchodnosti, provádění výplachu žaludku, ošetřování centrálních i periferních vstupů		
7.skutečná kvalifikace	8. požadovaná kvalifikace: Odborná způsobilost k výkonu povolání dle § 5 zákona č. 96 / 2004 Sb. Osvědčení k výkonu povolání bez odborného dohledu do roku :		
Ověřila	Jméno:	Podpis:	Datum:
9. Popis náplně pracovní činnosti: Poskytujete neprodleně první pomoc každému, který by bez této pomoci byl ohrožen na životě, nebo u kterého by bylo vážně ohroženo jeho zdraví!			
Všeobecná ustanovení Při výkonu funkce se řídíte právními předpisy upravujícími pracovněprávní vztahy a zvláštními předpisy v oblasti zdravotnictví, zejména: § 73 ZP, Úmluvou o lidských právech a biomedicíně č. 96/2001 Sb., § 55 Z. č. 20/1966 v platném znění a vnitřními předpisy organizace.Vykonáváte své povolání v rozsahu a způsobem stanoveným zákonem. č. 96/2004 Sb., Vyhláškou č. 424/2004 Sb. a MZ ČR (Koncepte ošetřovatelství – Věstník MZ ČR, částka 9, MO č. 9). Respektujete etický kodex „Práva pacientů“, dodržujete „Etické zásady zdravotnického pracovníka nelékařských oborů“ Dále jste povinna plnit veškeré povinnosti v souladu s vnitřními předpisy ONT, s Organizačním řádem, Pracovním řádem, Provozním řádem Okresní nemocnice a Provozním řádem oddělení. Vykonáváte své povolání v rozsahu a způsobem stanoveným ministerstvem zdravotnictví po dohodě s profesními organizacemi.			
A. Odborná způsobilost Bez odborného dohledu a bez indikace v rozsahu své odborné způsobilosti (§ 3 vyhl. č. 424/2004 Sb.) - poskytujete zdravotní péči v souladu s právními předpisy a standardy, - dbáte na dodržování hygienicko-epidemiologického režimu v souladu se zvláštními právními předpisy, - vedete zdravotnickou dokumentaci a další dokumentaci vyplývající ze zvláštních právních předpisů, pracujete s informačním systémem zdravotnického zařízení, dodržujete zásady stanovené pro práci s PC a s informačním systémem - poskytujete pacientovi informace v souladu se svou odbornou způsobilostí, případně pokyny lékaře,			

- podílíte se na praktickém vyučování ve studijních oborech k získání způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání
- podílíte se na přípravě standardů.

(1) Bez odborného dohledu a bez indikace v souladu s diagnózou stanovenou lékařem poskytujete, případně zajišťujete základní a specializovanou ošetrovatelskou péči prostřednictvím ošetrovatelského procesu. Přitom zejména (§ 4 Vyhl. č. 424/2004 Sb.):

- a) **vyhodnocujete potřeby** a úroveň soběstačnosti pacientů, projevů jejich onemocnění, rizikových faktorů, a to i za použití měřicích technik používaných v ošetrovatelské praxi (například testů soběstačnosti, rizika proleženin, měření intenzity bolesti, stavu výživy), na základě vyhodnocení poskytujete adekvátní ošetrovatelskou péči a řádně ji dokumentujete,
- b) sledujete a orientačně hodnotíte fyziologické funkce pacientů, tj. dech, puls, elektrokardiogram, tělesnou teplotu, krevní tlak a další tělesné parametry,
- c) pozorujete, hodnotíte a **zaznamenáváte** stav pacienta,
- d) (v případě potřeby zajišťujete herní aktivity dětí,)
- e) zajišťujete a provádíte vyšetření biologického materiálu získaného neinvazivní cestou a kapilární krve semikvantitativními metodami (diagnostickými proužky),
- f) provádíte odsávání sekretů z horních cest dýchacích a zajišťujete jejich průchodnost,
- g) hodnotíte a ošetřujete poruchy celistvosti kůže a chronické rány, ošetřujete stomie, centrální a periferní žilní vstupy,
- h) provádíte ve spolupráci s fyzioterapeutem a ergoterapeutem rehabilitační ošetrování, to je zejména polohování, posazování, dechová cvičení a metody bazální stimulace s ohledem na prevenci a nápravu hybných a tonusových odchylek, včetně prevence dalších poruch z imobility,
- i) provádíte nácvik sebeobsluhy s cílem zvyšování soběstačnosti,
- j) edukujete pacienty, případně jiné osoby v ošetrovatelských postupech a připravujete pro ně informační materiály,
- k) orientačně hodnotíte sociální situaci pacienta, identifikujete potřebnost spolupráce sociálního nebo zdravotně-sociálního pracovníka a zprostředkujete pomoc v otázkách sociálních a sociálně-právních,
- l) zajišťujete činnosti spojené s přijetím, přemísťováním a propuštěním pacientů,
- m) provádíte psychickou podporu umírajících a jejich blízkých a po stanovení smrti lékařem zajišťujete péči o tělo zemřelého a činnosti spojené s úmrtím pacienta,
- n) zajišťujete přejímání, kontrolu, uložení léčivých přípravků, včetně návykových látek, manipulaci s nimi a řádnou evidenci (dle platných předpisů), je-li potřeba, zajišťujete jejich dostatečnou zásobu,
- o) zajišťujete přejímání, kontrolu a uložení zdravotnických prostředků a prádla, manipulaci s nimi, jejich dezinfekci a sterilizaci a jejich dostatečnou zásobu.

(2) Pod odborným dohledem všeobecné sestry se specializovanou způsobilostí v oboru se v souladu s diagnózou stanovenou lékařem podílíte na poskytování vysoce specializované ošetrovatelské péče. Přitom zejména vykonáváte činnosti podle odstavce (1) písm. b) až i).

Odborný dohled a rozsah dalších činností v oblasti vysoce specializované ošetrovatelské péče

Vám v případě zařazení na takovýto úsek práce stanoví vrchní sestra (ve spolupráci se staniční sestrou) v písemném dodatku této náplně, schváleném primářem oddělení.

(3) Bez odborného dohledu na základě indikace lékaře se podílíte na poskytování preventivní, diagnostické, léčebné, rehabilitační, neodkladné a dispenzární péče. Přitom zejména **připravujete pacienty k diagnostickým a léčebným postupům, na základě indikace lékaře je provádíte nebo při nich asistujete, zajišťujete ošetrovatelskou péči při těchto výkonech a po nich;** zejména

- a) podáváte léčivé přípravky s výjimkou nitrožilních injekcí nebo zavádění infuzí u novorozenců a dětí do 3 let a s výjimkou radiofarmak; (i.v. injekce a infuze u pacientů starších 3 let aplikujete na základě písemného pověření primáře/vedoucího lékaře),
- b) zavádíte a udržujete kyslíkovou terapii,
- c) provádíte screeningová a depistážní vyšetření, odebíráte biologický materiál (dodržujete zásady správného odběru, označení a včasného odeslání na vyšetření) a orientačně hodnotíte, zda jsou výsledky

Příloha č. 5 Náplň pracovní činnosti pro všeobecnou sestru

fyziologické,

- d) provádíte ošetření akutních a operačních ran, včetně ošetření drénů,
- e) provádíte katetrizaci močového měchýře žen a dívek nad 10 let, pečujete o močové katétry pacientů všech věkových kategorií, včetně výplachů močového měchýře,
- f) provádíte výměnu a ošetření tracheostomické kanyly, zavádíte nazogastrické a jejunální sondy pacientům při vědomí starším 10 let, pečujete o ně a aplikujete výživu sondou, případně žaludečními nebo duodenálními stomiemi u pacientů všech věkových kategorií,
- g) provádíte výplach žaludku u pacientů při vědomí starších 10 let.

(4) Pod odborným dohledem lékaře (v rozsahu, který Vám lékař určí)

- a) aplikujete nitrožilně krevní deriváty,
- b) spolupracujete při zahájení aplikace transfuzních přípravků a **dále bez odborného dohledu na základě indikace lékaře** ošetřujete pacienta v průběhu aplikace a ukončujete ji.

B. Další činnosti

- ve směně koordinujete činnost sanitářů, sanitářek, ošetřovatelek, příp. zdravotních asistentů,
- poskytujete odborný dohled pracovníkům pracujícím pod odborným dohledem,
- ve směně odpovídáte za správnost a úroveň podávání léčebné výživy, za zajištění pitného režimu a za řádné odhlašování stravy,
- podílíte se na evidenci počtu dekubitů a hlášení mimořádných událostí,
- jste povinna dodržovat hygienické a protiepidemické zásady, řádně provádět dezinfekci a sterilizaci, dodržovat **bezpečnost a ochranu zdraví při práci**, včetně správného používání ochranných prostředků a pomůcek
- dohlížíte na rozsah a kvalitu úklidu
- spolupracujete s lékaři na vytváření agendy a hodnocení výsledků výkaznictví pro zdravotní pojišťovny v rozsahu stanoveném primářem oddělení
- účinně spolupracujete s ostatními zdravotnickými i nezdravotnickými pracovníky nemocnice
- se svěřeným majetkem, přístroji, zařízením a pomůckami zacházíte šetrně, dodržujete návody k obsluze a manipulaci, zabezpečujete jejich funkčnost, nahlašujete staniční/vrchní sestře potřebu oprav

C. Vzdělávání

- podílíte se radou a pomocí na zapracovávání nových pracovníků,
- **zdokonalujete své znalosti** soustavným vzděláváním v oboru ošetřovatelství a nové poznatky zavádíte do praxe
- **aktivně se podílíte** na přípravě a realizaci seminářů v oblasti ošetřovatelské péče

Vykonáváte další práce (ve vztahu k druhu vykonávané práce dohodnuté v pracovní smlouvě), vyplývající z plnění konkrétních úkolů - z pověření přímého nadřízeného. Kromě povinností uvedených v popisu práce jste povinna vykonávat přechodně i jiné práce odpovídající Vaší erudici, kterými jste pověřena svým přímým nadřízeným.

Předala vrchní sestra:	dne:		
		Primář:	dne:
Převzal/a:	dne:	nám.oš.péče :	dne: