

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2020

Lenka Hozáková

Univerzita Pardubice  
Fakulta zdravotnických studií

Adaptační proces staničních sester v rámci týmové spolupráce

Lenka Hozáková

Diplomová práce

2020

Univerzita Pardubice  
Fakulta zdravotnických studií  
Akademický rok: 2018/2019

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Hozáková, DiS.**  
Osobní číslo: **Z18327**  
Studijní program: **N5341 Ošetrovatelství**  
Studijní obor: **Ošetrovatelská péče v interních oborech**  
Téma práce: **Adaptační proces stančních sester v rámci týmové spolupráce**  
Zadávací katedra: **Katedra ošetrovatelství**

### Zásady pro vypracování

1. Studium literatury, sběr informací a popis současného stavu řešené problematiky.
2. Stanovení cílů a metodiky práce.
3. Příprava a realizace průzkumného šetření dle stanovené metodiky.
4. Analýza a interpretace získaných dat.
5. Zhodnocení výsledků práce.

Rozsah pracovní zprávy: **50 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

BLAŽEK, L., 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4429-2  
LAHNEROVÁ, D., 2012. Asertivita pro manažery: Jak využít asertivní komunikace k dosažení svých cílů. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4406-3  
PLEVOVÁ, I., 2012. Management v ošetrovatelství. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3871-0.  
ŠKRLA P. a M. ŠKRLOVÁ, 2003. Kreativní ošetrovateľský management. Praha: Advent-Orion s.r.o. ISBN 80-7172-841-1  
VONDRÁČEK, L., 2005. Právní předpisy: nejen pro hlavní, vrchní, staniční sestry. Praha: Grada. ISBN 80-247-1198-2.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Eva Hlaváčková, Ph.D.**  
Katedra klinických oborů

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. Jana Holá, Ph.D.**  
děkanka

---

**PhDr. Kateřina Horáčková, DiS.**  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 3. dubna 2020

## PROHLÁŠENÍ AUTORA

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 11. 06. 2020.



Lenka Hozáková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala svým spolužačkám Patricii Ničové, Aleně Judasové, Heleně Kramářové a Veronice Čermákové, bez jejichž podpory bych tuto práci nikdy nebyla schopna dokončit. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, zejména mému manželovi a mamince, kteří se mi vždy snažili vytvořit prostředí vhodné pro studium a práci. Nesmím zapomenout na podporu pana Jiřího Cvrka s manželkou. Velké poděkování za pomoc a podporu patří zejména vedoucí práce Evě Hlaváčkové, která mi byla nápomocna při tvorbě a zejména dokončení práce.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá vedením adaptačního procesu staničních sester a zkušenostmi staničních sester v doposud probíhajícím adaptačním procesu s výkonem jejich funkce.

Diplomová práce se skládá z části teoretické a z části výzkumné.

Teoretická část je sestavena tak, aby seznamovala s tématy, která jsou klíčová ve výzkumné části. V teoretické části jsou objasněny pojmy management a manažer. Samostatná kapitola pak byla věnována staniční sestře, týmové spolupráci, komunikaci a adaptačnímu procesu.

Výzkumná část je věnována kvalitativnímu výzkumu pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Výzkum je zaměřen na kvalitu adaptačního procesu staničních sester a jeho vedení a na zmapování zkušeností, které tyto staniční sestry mají s výkonem jejich povolání. Cílem výzkumu je zjistit, jaké zkušenosti mají zdravotní sestry ve funkci staniční sestry s adaptačním procesem staničních sester. Dílčími cíli práce je zjistit, jaká je motivace zdravotních sester zastávat vedoucí pozici a co staniční sestry považují na své práci za nejtěžší.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

staniční sestra, adaptační proces, zkušenost

## **TITLE**

Adaptation process of nurse in-charge as a member of team and team cooperation

## **ANNOTATION**

Thesis deals with leadership of process of adaptation of nurses in-charge and experiences of nurses in-charge who are still in process of adaptation.

Thesis consists of theoretical part and research part.

Theoretical part is edited to introduce key topics of research part. In theoretical part terms management and manager are clarified. Single chapter has been dedicated to nurse in-charge, team work, communication and process of adaptation.

Research part is dedicated to qualitative research made of half-structured interview. Research is aimed on quality of process of adaptation of nurses in-charge and to survey experiences of those nurses in-charge. Purpose of this research is to find out what process of adaptation of nurses as leaders have with process of adaptation of nurses in-charge.

Partial goals are to find out what motivates nurses to work as leaders and what nurses in-charge consider the hardest part of their job.

## **KEYWORDS**

nurse in-charge, process of adaptation, experience



## OBSAH

Úvod.....	13
1 Cíl práce.....	14
2 Teoretická část.....	15
2.1 Management.....	15
2.2 Manažerská profese, řídicí pracovníci.....	15
2.2.1 Typy manažerských profesí.....	15
Manažerská profese se dá rozdělit do několika skupin.....	15
2.3 Staniční sestra, liniový manažer.....	19
2.3.1 Schopnosti a dovednosti.....	19
2.3.2 Plánování, organizování, vedení a kontrolování.....	21
2.4 Týmová práce na ošetrovací jednotce.....	23
2.4.1 Složení týmu na ošetrovací jednotce.....	23
2.5 Komunikace.....	26
Verbální komunikace.....	26
Neverbální komunikace.....	26
2.5.1 Komunikace z pozice manažera.....	27
2.5.2 Chyby v komunikaci.....	28
2.6 Adaptační proces.....	29
2.6.1 Význam slova adaptace.....	29
2.6.2 Adaptační proces.....	29
2.6.3 Adaptační proces staniční sestry.....	31
3 Výzkumná/průzkumná/praktická část.....	34
3.1 Výzkumné otázky.....	34
3.2 Metodika výzkumu.....	34
3.2.1 Soubor respondentů.....	34
3.2.2 Způsob sběru dat.....	37

3.2.3	Metodika sběru dat.....	38
3.3	Analýza získaných dat.....	41
3.3.1	Fáze IPA v pro potřeby výzkumu .....	41
3.3.2	Výsledky analýzy.....	43
4	Diskuze .....	53
4.1	Výzkumná otázka 1 – Jakou zkušenost mají staniční sestry v doposud probíhajícím adaptačním procesu s jeho vedením?.....	53
4.2	Výzkumná otázka 2 – Jakou motivaci zdravotní sestry pocitovaly pro přijetí funkce staniční sestry? .....	54
4.3	Výzkumná otázka 3 – Jakou část práce staniční sestry považují podle své zkušenosti za nejtěžší? .....	54
5	Závěr .....	56
6	Použitá literatura .....	57

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Schéma možného zastoupení managementu ve zdravotnickém zařízení (Plevová, 2012, s. 37-38) .....	16
Tabulka 2 – Jednotlivé činnosti a čas jim věnovaný liniiovými manažery (Plevová, 2012, s. 17) .....	17
Tabulka 3 – Jednotlivé činnosti a čas jim věnovaný středními manažery (Plevová, 2012, s. 17) .....	18
Tabulka 4 – Jednotlivé činnosti a čas jim věnovaný top manažery (Plevová, 2012, s. 17).....	19
Tabulka 5 – Základní možné typy vzdělání všeobecných sester (Česko, zákon č. 96/2004 Sb.) .....	24
Tabulka 6 – Kategorie a kódy .....	40

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ARIP	anesteziologicko-resuscitační a intenzivní péče
Bc.	titul bakalář
DiS.	titul diplomovaný specialista / diplomovaná sestra
IPA	interpretativní fenomenologická analýza
IT	informační technologie
JIP	jednotka intenzivní péče
KO	kontrolování
ORG	organizování
PL	plánování
PSS	pomaturitní specializační studium
SS	staniční sestra
VED	vedení
VS	vrchní sestra

## ÚVOD

Staniční sestra je manažerský pracovník nasazený v první linii. V zařízeních nezdravotnického, zejména technického charakteru, je tato pozice lidově označována jako „parták“. Toto označení plně vypovídá i o roli staniční sestry. Ta je jakýmsi partnerem („partákem“) nejen celého ošetrovatelského týmu, který vede, ale i vyššího managementu, tedy především vrchní sestry. Staniční sestra by měla mít určité vlastnosti vhodné pro vykonávání role manažera. Tyto vlastnosti mohou být vrozené nebo získané a jejich zastoupení má vliv na manažerské dovednosti staniční sestry. Samotné vlastnosti však nestačí. Rozhodující je i kvalita zaškolení staniční sestry, protože na začátku svého pracovního období získává důvěru podřízených, ostatních spolupracovníků i vedení. Důvěra je jedním z hlavních pilířů ošetrovatelské profese, a proto je zapotřebí ji budovat od začátku a dobře. (Plevová, 2012; Lahnerová, 2012; Rymeš, 1985)

Sama již čtvrtým rokem pracuji jako staniční sestra. Moje nelehké začátky mě donutily položit si otázku, jestli mají takto těžké začátky i ostatní staniční sestry, a proto jsem si tuto problematiku zvolila jako téma své diplomové práce. Pomocí rozhovorů se staničními sestrami různých ošetrovacích jednotek jsem se pokusila zjistit, jaké zkušenosti mají s *Adaptačním procesem na pozici staniční sestry*.

Diplomová práce má část teoretickou a empirickou. Teoretická část se zabývá managementem v širším i užším slova smyslu. Rozdělením manažerských pracovníků, týmovou spoluprací ve zdravotnických zařízeních a adaptačním procesem. V empirické části jsou zpracována získaná data.

# **1 CÍL PRÁCE**

Cílem práce je zjistit, jaké zkušenosti s adaptačním procesem mají zdravotní sestry ve funkci staniční sestry a zjistit, jaké zkušenosti tyto staniční sestry mají s výkonem jejich funkce.

## **Dílčí cíle**

Zjistit, jaká je motivace zdravotních sester zastávat vedoucí funkci.

Zjistit, co považují staniční sestry na své práci za nejtěžší.

## **2 TEORETICKÁ ČÁST**

### **2.1 Management**

Slovo management, původně vycházející z angličtiny a používané především v Americe, je dnes mezinárodně užívané, a tak jako v jazyce českém se nepřekládá i v dalších mnoha jazycích. Management je termín zahrnující mnoho profesí, procesů a souborů. Pro lepší přehlednost se dá rozdělit do tří skupin.

První skupinou je proces řízení. České slovo řízení však zcela neodpovídá popisu managementu, protože řízení jako management je chápáno spíše jako řízení organizace.

Druhou skupinou jsou řídicí pracovníci, tedy manažeři. Dříve vedoucí pracovníci, nebo také řídicí pracovníci.

Třetí skupinou je soubor poznatků o řízení. V tomto případě se management jako takový stává poměrně mladou vědou s vlastními poznatky a zkušenostmi. (Blažek, 2014, s. 12-18)

### **2.2 Manažerská profese, řídicí pracovníci**

Manažer je profesí stejně jako například učitel. Učitel učí a může učit na různých školách, různé předměty a do různé hloubky. Stejně tak i manažer řídí. Řídí v různých organizacích, na různých pozicích, různé profese a procesy. (Plevová, 2012, s. 15, Blažek, 2014, s. 14)

#### **2.2.1 Typy manažerských profesí**

Manažerská profese se dá rozdělit do několika skupin.

První skupinou je liniový manažer, kterým je právě staniční sestra. Další skupinou je střední manažer. Ve zdravotnictví je tato funkce zejména nejčastěji pojmenována jako vrchní sestra.

Poslední skupinou je top manažer, nebo také vrcholový manažer. V oblasti zdravotnictví a vedení zdravotnických zařízení je tato pozice označována jako hlavní sestra, nebo v mnoha zařízeních jako náměstek nebo manažer pro ošetřovatelkou péči. (Plevová, 2012, s. 16)

Pro přehlednost je podřízenost manažerů zobrazena v tabulce číslo 1.

Tabulka 1 – Schéma možného zastoupení managementu ve zdravotnickém zařízení (Plevová, 2012, s. 37-38)

Typ	Obvyklé pojmenování pozice ve zdravotnictví															
Top manažer ↓	Náměstek pro ošetrovatelskou péči/hlavní sestra ↓ ↓ ↓ ↓ ↓															
Střední manažer ↓	VS ↓ ↓ ↓ ↓				VS ↓ ↓		VS ↓ ↓ ↓			VS ↓ ↓		VS ↓ ↓ ↓ ↓				
Liniový manažer	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	
Legenda k tabulce č.																
Vrchní sestra klinik/oddělení = VS																
Staniční sestra ošetrovacích jednotek/ambulancí = SS																
↓ = koho vede																

Všechny výše uvedené pozice mají za úkol nějakým způsobem vést podřízené pracovníky, zajišťovat plynulý a efektivní chod instituce plánováním, organizováním a kontrolováním výsledků provedené práce. Každý z manažerů má však v rámci vykonávání své profese činnosti různě zastoupené. Různé zastoupení pracovních činností znamená pro každého z manažerů jinou míru zodpovědnosti, jiné nároky a různou dobu přípravy na samostatné vykonávání manažerské pozice. Tedy různou dobu adaptačního procesu. (Plevová, 2012, s. 208)



### 2.2.1.1 Liniový manažer

Liniovým pracovníkem ve zdravotnictví je staniční sestra. Ze všech zde uvedených manažerských pozic její těžký úkol spočívá především v tom, že běžně dohlíží na plnění úkolů zaměstnanců. Předchází chybám a řeší náročné situace a problémy vzniklé v běžném provozu. Pracuje většinou v přímé péči. Tedy přímo na ošetrovacích jednotkách, kde jsou nejen členové jejího ošetrovatelského týmu, ale také lékaři a pacienti/klienti. S každou z těchto skupin musí staniční sestra udržovat jiný profesionální vztah. (Blažek, 2014, s. 14; Plevová, 2012, s. 41)

Plevová (2012, s. 17) uvádí, že nejvíce času by měla staniční sestra trávit kontrolováním a vedením a méně času již plánováním a organizováním, jak ukazuje tabulka číslo 2.

Tabulka 2 – Jednotlivé činnosti a čas jim věnovaný liniovými manažery (Plevová, 2012, s. 17)

Typ manažera	Rozdělení času					
	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6
	1/3		1/3		1/3	
	1/2			1/2		
Liniový manažer	PL	ORG	VED		KO	
Legenda k tabulce č. 2						
plánování = PL						
organizování = ORG						
vedení = VED						
kontrolování = KO						

### 2.2.1.2 Střední manažer

Střední manažer v oblasti zdravotnictví se nejčastěji označuje jako vrchní sestra. Vrchních sester je v organizaci několik a mají na starosti vedení jednotlivých oddělení. Jejich úkol jako manažerů ve střední pozici spočívá především v organizaci práce liniových manažerů, někdy i organizaci práce zaměstnanců a to vše s ohledem na plány a cíle celého zařízení, v němž pracují. Oddělení se mohou skládat z několika ošetrovacích jednotek, ambulancí, stacionářů, informačních koutků a recepcí. Každé oddělení je jiné a jednotlivé zastoupení komponent se z pochopitelných důvodů liší. (Blažek, 2014, s. 15; Plevová, 2012, s. 40)

V zastoupení pracovních činností středního manažera by mělo více času patřit plánování a vedení a méně již organizování a kontrolování (tabulka č. 3).

Tabulka 3 – Jednotlivé činnosti a čas jim věnovaný středními manažery (Plevová, 2012, s. 17)

Typ manažera	Rozdělení času					
	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6
	1/3		1/3		1/3	
	1/2			1/2		
Střední manažer	PL		ORG	VED		KO
Legenda k tabulce č.						
plánování = PL						
organizování = ORG						
vedení = VED						
kontrolování = KO						

### 2.2.1.3 Top/vrcholový manažer

Top manažer v oblasti ošetrovatelské péče bývá v zařízení pouze jeden. Spolupracuje s ostatními vrcholovými manažery a tím zajišťují chod celé organizace s ohledem na výkonnost a efektivní plnění cílů a plánů. (Blažek, 2014, s. 15; Plevová, 2012, s. 38)

Pozice vrcholového manažera zahrnuje zejména plánování (tabulka číslo 4). Plány a cíle zařízení směřuje na vrchní sestry a ty tyto informace předávají dál na staniční sestry.

Tabulka 4 – Jednotlivé činnosti a čas jim věnovaný top manažery (Plevová, 2012, s. 17)

Typ manažera	Rozdělení času					
	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6
	1/3		1/3		1/3	
	1/2			1/2		
Vrcholový manažer	PL			ORG	VED	KO
Legenda k tabulce č.						
plánování = PL						
organizování = ORG						
vedení = VED						
kontrolování = KO						

## 2.3 Staniční sestra, liniový manažer

### 2.3.1 Schopnosti a dovednosti

Některé schopnosti manažerů musí být do jisté míry vrozené, jiné se dají naučit.

Liniový manažer by měl být také odborníkem ve svém oboru. To znamená, že by měl mít široké znalosti a dovednosti, které by měl během výkonu své funkce dále prohlubovat. (Plevová, 2012, s. 20)

#### Osobní a charakterové vlastnosti

Pro úspěšné zvládnutí role manažera jsou velmi důležité i osobní a charakterové vlastnosti. Mezi vrozené vlastnosti tak patří zejména inteligence, schopnost komunikace, charisma, temperament a empatie. (Plevová, 2012, s. 19 – 20)

#### Sebepoznání

Další ze základních schopností manažera by měla být schopnost sebepoznání. Sebepoznání se dá do jisté míry naučit, ale jistý vliv zde mají i dispozice získané během života. Každý je schopen jiné míry sebepoznání, ale čím více je manažer sebepoznání otevřen, tím lepším manažerem se může stát. Manažer, který má pouze malou míru sebepoznání, často za své

negativní vlastnosti, či neúspěchy viní okolí, a tak se může stát špatným ve své profesi. Míra sebepoznání má i jistý vliv na adaptabilitu. Čím vyšší sebepoznání, tím lepší schopnost adaptace. (Lahnerová, 2012, s. 16-20)

### **Umění domluvit se**

V běžné mezilidské komunikaci lze rozlišit pouze dva typy komunikace a to dominanci a submisivitu. Podle míry zastoupení této komunikace lze jedince rozdělit do jednotlivých komunikačních skupin. Manažer by měl mít jistou míru dominance a s tím související autority, ale stejně tak by měl umět najít rovnováhu mezi dominancí a submisivitou, protože i on se někdy v komunikaci stává podřízeným. (Šikýř, 2013, s. 35)

### **Autorita**

Autorita je další ze schopností, která by manažerovi neměla chybět. Autoritu lze rozdělit na přirozenou, kterou lze v organizaci získat během časového působení a to především pevností a objektivností názorů, dobrými schopnostmi a dovednostmi. Dále známe autoritu formální, která již vyplývá z funkce manažera. Lze si ji tedy i vynutit. Pro liniového manažera by měla být samozřejmostí autorita přirozená, neboť často dennodenně pracuje jako součást svého ošetrovatelského týmu a vynucená autorita by pouze zhoršovala vztahy na pracovišti. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 161-162; Plevová, 2012, s. 79-80)

### **Smysl pro odpovědnost**

Management je proces řízení lidí a v první linii, kde se staniční sestra nachází, je toto vedení obzvláště důležité a všemi podřízenými a přímými spolupracovníky velmi sledované. Je tedy velmi důležité, aby staniční sestra měla správně vyvinutý smysl pro odpovědnost a s tím související využívání jednotlivých pravomocí. Je potřeba, aby na jednotlivé členy týmu kladla stejné požadavky, aby uměla jasně sdělit vše, co je potřeba udělat a uměla se rychle a nezaujatě rozhodovat i v obtížných situacích. (Plevová, 2012, s. 28)

### **Motivace**

Další z důležitých předpokladů pro správné vykonávání manažerské profese je motivace. Motivace může být různá, ale pouze motivace z uspokojení z vykonávané činnosti může mít vliv na pozitivní motivaci všech členů týmu. Motivace finanční není dostatečná, aby zajistila stmelení týmu a zajistila snahu o zlepšení nebo udržení kvality odváděné práce, v našem případě péče. (Koubek, 2006, s. 54-58)

### **2.3.2 Plánování, organizování, vedení a kontrolování**

Liniový manažer obecně a tedy i staniční sestra by měli ve svém pracovním vytížení věnovat plánování a organizování asi jen třetinu času.

#### **Plánování**

Plánovat je důležité a nutné. V první linii jde plánování ruku v ruce s řízením lidských zdrojů, protože často právě staniční sestra rozhoduje o počtu pracovníků na jednotlivých směnách a za toto rozložení nese plnou zodpovědnost. Plánování směn patří k jedněm z nejtěžších úkolů staniční sestry. Plánování směn je ale jen jedním z mnoha dílků plánovacích činností, které musí mít staniční sestra dobře zvládnuté, aby byla pro tým přínosem. Na každé ošetrovací jednotce jde o plánování jiné, ale vždy má určité podobnosti. Staniční sestra musí umět naplánovat „množství“ péče a času věnované jednotlivým činnostem. Musí znát přístrojové a materiální vybavení svého oddělení a plánovat jeho výměnu, údržbu, doplnění. I samotné rozdělení ošetrovací jednotky a umístění jednotlivých komponent je součástí plánování, kterému se musí staniční sestra věnovat. (Koubek, 2006, s. 108-110)

#### **Organizování**

Organizování je činnost přicházející ihned po plánování. Vždy je vhodné s plánem, který se týká i ostatních členů týmu, tyto členy seznámit. Seznámení by mělo být stručné, jasné, snadno pochopitelné a dobře realizovatelné. Je tedy především na staniční sestře, jak dobře, rychle a efektivně uvede svůj plán v chod a jakým způsobem zorganizuje nejen svoje činnosti, ale i činnosti ostatních členů týmu. Pokud je staniční sestra důsledná a zodpovědná v plánování, je velmi pravděpodobné, že organizování bude již plynule navazovat na naplánované a postačí pouze malé korekce k dosažení naplánovaného cíle. Je samozřejmé, že oproti plánu jsou do cesty kladeny překážky, které mohou znemožnit nebo omezit naplnění plánu a na tyto změny musí staniční sestra rychle a pružně reagovat. (Plevová, 2012, s. 58-59)

#### **Vedení**

Vedení je v tomto případě především vedení lidí, někdy označováno slovem převzatým z angličtiny „leadership“. Vedení lidí je těžkým úkolem, se kterým se potýká každý manažer. Na pozici staniční sestry však tento úkol skrývá i motivaci a kvalitu odvedené práce. Vede-li staniční sestra dobře ošetrovatelský tým, je za tímto týmem vidět dobře vykonaná práce. Vedení lidí může být vykonáváno různými způsoby. Velmi závisí na osobnosti a vlastnostech staniční sestry, jaký způsob si vybere, nebo ještě lépe jakou cestou půjde. Protože mnoho staničních sester si předem vůbec neuvědomuje důležitost svojí profese a svého projevu.

Málokterá z nich tedy přemýšlí nad způsobem vedení kolektivu dříve, než se s vedením jako takovým setká. Správné vedení závisí i na kolektivu samotném. Staniční sestra by měla dobře znát své podřízené, aby věděla jaký způsob vedení je právě pro její kolektiv vhodný. Někdy je však zapotřebí i individuální přístup, protože v mnoha kolektivech se nachází osobnost, která na kolektivní vedení reaguje negativně. (Plevová, 2012, s. 71-72)

Plevová (2012, s. 73) s odkazem na další autory (Armstrong, 2007; Bělohlávek a kol. 2006; Grohar-Murray, DiCroce, 2003; Lednický, 2004) uvádí, že existují tři typy vedení.

Vedení pomocí příkazů. Manažer rozdává úkoly a o většině věcí rozhoduje sám. V tomto případě je zanedbávána komunikace s podřízenými a může to vést k celkové nespokojenosti v pracovním týmu.

Dalším ze způsobů vedení je vedení zohledňující schopnosti a názory podřízených, kdy ale rozhodnutí dělá manažer. Toto vedení vede k demokratickému stylu práce a nabádá podřízené ke spolupráci a tvorbě vlastních myšlenek a plánů. Nevýhodou může být zviditelňování některých průbojnějších podřízených. V tomto případě je nutné, aby manažer dobře rozpoznal schopnosti všech v týmu a neupřednostňoval ty podřízené, kteří jsou průbojnější.

Třetím způsobem vedení je vedení „bez vedení“. Tento způsob vedení je vhodný pouze v oborech, kde každý v týmu má své jasně dané povinnosti a přesně ví, jakým způsobem je má plnit. V ošetrovatelské praxi je téměř vždy nevhodný. Podporuje chaos na pracovišti, vede k rozdílnému přístupu k poskytování péče. Může vyvolávat nedůvěru v manažera a jeho schopnosti a nabízí prostor k nezájmu o obor a pacienty/klienty.

Většina manažerů však tyto způsoby vedení kombinuje podle dané situace a závažnosti úkolů, které jsou plněny. Vždy ale jeden z nich ve způsobu vedení převládá. (Plevová, 2012, s. 73)

### **Kontrolování**

Kontrolování souvisí s vedením. Jak, kdy a jak často bude manažer kontrolovat provedené činnosti, úzce souvisí také s plánováním. Určitou kontrolu odvedené práce může manažer převést na ostatní podřízené. Zvláště v ošetrovatelských profesích je tento způsob kontroly poměrně běžnou záležitostí, kdy nastupující směna zkontroluje činnosti po směně předávající. Tímto způsobem kontroly chce manažer převážně dosáhnout eliminace možných chyb a pochybení v poskytované péči. Tento způsob kontroly však není dostačující, protože nejde jen o kontrolu běžných denních činností a poskytované péče, ale především o kontrolu činností, kterým běžní zaměstnanci nepřisuzují význam. Takovou činností může být třeba

dodržování hygienického plánu, nebo manipulace s léčivými látkami a ostatní činnosti podléhající určitým pravidlům, která se v běžné praxi zdají být nepotřebná a neužitečná. Je tedy především na manažerovi, jakým způsobem docílí jejich dodržování. Jedním z nástrojů, jak docílit dodržování pravidel, je právě pravidelná nebo namátková kontrola. Kontrolní činnost však musí mít nějaký výstup. Mělo by být jasně dáno, co se stane, pokud pravidla nebudou dodržována a stejně tak, jaká odměna nebo motivace bude následovat, pokud je vše vykonáváno podle plánu a pravidel. Vedení a kontrolování by společně mělo tvořit dvě třetiny pracovního času liniového manažera. (Venglářová a kol., 2013, s. 14-17)

## **2.4 Týmová práce na ošetrovací jednotce**

Složení týmů na ošetrovacích jednotkách bývá rozmanité a různé. Liší se nejen podle zaměření oborů, ale i podle typu jednotky. Rozlišujeme jednotky s nepřetržitou péčí, denní stacionáře, ambulantní provozy, provozy s příslužbami nebo noční provozy. V každém z těchto typů jednotek je jiné složení zaměstnanců a tím i jiné složení ošetrovatelského týmu, který liniový manažer, tedy staniční sestra vede.

Mezi nejrozmanitější složení týmů patří ošetrovatelské jednotky s nepřetržitým provozem, kde je častá multioborová spolupráce a kde se staniční sestra zároveň stává partnerem mnoha jiných profesí.

V takovém týmu spolupracují nejen sanitáři, ošetrovatelé, všeobecné sestry a praktické sestry, ale i ostatní personál pracující na ošetrovatelské jednotce. Mezi tento personál se běžně řadí lékaři, fyzioterapeuti, nutriční terapeuti, farmaceuti a další. Dále na ošetrovací jednotce běžně pracují i profese bez nutnosti ošetrovatelského, lékařského nebo jinak medicínsky založeného vzdělání. Mezi tyto patří například administrativní pracovníci, pomocnice v kuchyňkách, uklízečky a další. (Plevová, 2012, s. 106)

### **2.4.1 Složení týmu na ošetrovací jednotce**

Základ týmu tvoří nelékařský zdravotnický personál, ve většině zastoupený zdravotními sestrami s různým stupněm vzdělání nebo praktickými sestrami a nižším zdravotnickým personálem jako jsou ošetrovatelé a sanitáři. Často se také na ošetrovacích jednotkách setkáváme i s nezdravotnickým personálem.

#### **Všeobecná sestra**

V dnešní době se na ošetrovatelské jednotce můžeme setkat se všeobecnými sestrami s různým stupněm vzdělání (tabulka číslo 5). Z minulosti, nástup ke studiu musel být

nejpozději ve školním roce 2003/2004, jde ještě o sestry s ukončeným středoškolským vzděláním a úspěšným složením maturitních zkoušek v oboru všeobecná sestra. Dále zde mohou být sestry s titulem DiS. (diplomovaná sestra), které mají absolvované vyšší odborné studium úspěšně ukončené absolutoriem. Dále jde o sestry s titulem Bc. (bakalářky), které mají ukončené vysokoškolské studium. Dle zákona č. 96/2004 Sb. (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních) jsou možné ještě další alternativy k získání způsobilosti k výkonu povolání všeobecné sestry. Tyto však nejsou tolik zastoupeny, a proto je zde neuvádím. (Česko, zákon č. 96/2004 Sb. §5)

Tabulka 5 – Základní možné typy vzdělání všeobecných sester (Česko, zákon č. 96/2004 Sb.)

Všeobecná sestra	
Středoškolské vzdělání	nástup na střední školu nejpozději ve školním roce 2003/2004
	ukončené maturitou
Vyšší odborné vzdělání	tříleté pomaturitní studium
	ukončené absolutoriem
Vysokoškolské studium	tříleté vysokoškolské studium
	ukončené státní závěrečnou zkouškou

### **Praktická sestra**

Praktickou sestrou je dnes sestra, která má ukončenou střední školu v oboru praktická sestra, v minulosti zdravotnický asistent, pokud byl první školní rok zahájen nejpozději v roce 2018/2019 s úspěšně složenou maturitní zkouškou. Jako praktická sestra na ošetrovací jednotce může pracovat také zdravotnický záchranář, nebo porodní asistentka. (Česko, zákon č. 96/2004 Sb. §21b)

### **Ošetřovatel**

Ošetřovatelem může být ten, kdo absolvuje akreditovaný kvalifikační kurz ošetřovatel, nebo ten, kdo má ukončený tříletý učební obor ošetřovatel se získáním výučního listu. Povolání ošetřovatele mohou vykonávat i neúspěšní absolventi jiných ošetřovatelských programů blíže definovaných v zákoně č. 96/2004 Sb. (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních).



V praxi se setkáváme s neúspěšným absolventem střední zdravotnické školy v oboru praktická sestra, kterému se nepodařilo úspěšně složit maturitní zkoušku. (Česko, zákon č. 96/2004 Sb. §36)

### **Sanitář**

Na pozici sanitáře může pracovat ten, kdo úspěšně absolvuje kvalifikační kurz v oboru sanitář a dále neúspěšní absolventi jiných ošetrovatelských oborů blíže definovaných v zákoně č. 96/2004 Sb. (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). (Česko, zákon č. 96/2004 Sb. §42)

### **Administrativní pracovník**

Dnes se setkáváme s přesouváním různých neodborných činností na pracovníky bez zdravotnického vzdělání. Tyto pracovníci musí být poučeni o práci ve zdravotnictví a jsou jako každý ze zdravotníků povinni dodržovat povinnou mlčenlivost o všech skutečnostech, které získaly během výkonu svého povolání.

Ministerstvo zdravotnictví ve své tiskové zprávě s názvem *Administrativní pracovník uleví lékařům a sestřám od administrativy* z roku 2019 slovy ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha uvádí: „*Administrativu pak mají zajišťovat administrativní pracovníci, aby se lékaři a sestry mohli věnovat své práci naplno.*“

### **Ostatní pracovníci na ošetrovatelských jednotkách**

Na ošetrovacích jednotkách pracuje mnoho personálu, ne všichni jsou však podřízenými staničních sester.

Ze zdravotnického personálu se jedná především o lékaře a celý lékařský tým. Někde jsou přítomny i další profese, které mohou a nemusí být přímo podřízeni staniční sestře, ale jistě vyžadují velkou dávku spolupráce. Jedná se o fyzioterapeuty, ergoterapeuty, nutriční specialisty, farmakology a další.

I nezdravotnické profese mohou být někdy přímo podřízeni staniční sestře a někdy nikoliv. Z nezdravotnických profesí jde převážně o uklízečky, údržbáře, IT specialisty a další.

Z tohoto širokého zastoupení profesí a odborností vyplývá, jak těžký může být úkol staniční sestry jako manažera a jak důležitý je kvalitně vedený její adaptační proces. (Plevová, 2012, s. 106)

## 2.5 Komunikace

Komunikace je jasným prostředkem dorozumívání. Dobře zvolená komunikace usnadňuje vedení adaptačního procesu i výkon povolání manažera na jakékoliv pozici. To je důvod, proč je zapotřebí věnovat se tématu komunikace samostatně.

Komunikace může být verbální a neverbální.

Je těžké sdělovat okolí něco, o čem člověk není vnitřně přesvědčen a to právě proto, že ho prozradí neverbální komunikace. Nejjednodušší příkladem komunikace je komunikace pouze mezi dvěma lidmi. Posláním komunikace je domluvit se, tedy předat okolí potřebné informace v co nejjednodušší formě. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 119)

Komunikace je zároveň velmi efektivní v řešení problémů a konfliktů na pracovišti. Pokud funguje komunikace napříč pracovním prostředím, vytváří zároveň zdravé vztahy na pracovišti. Efektivní komunikace zajišťuje, aby byli všichni zaměstnanci včas informováni o novinkách a o všem, co se na pracovišti nebo v zařízení děje. (Koubek, 2006, s. 317)

### Verbální komunikace

Verbální komunikace, tedy komunikace pomocí slov, je nejjednodušší formou předávání informací. Sama o sobě, ale de facto neexistuje, protože jen dobří řečníci a lidé, kteří velmi dobře kontrolují svou mimiku, dokážou svou verbální komunikaci oprostít od neverbálních projevů.

### Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je význam řeči beze slov, může předávat až 75 – 90 % informací. Do neverbální komunikace patří tyto oblasti

- **Proxemika** je překládána jako blízkost. Tedy vzdálenost jednotlivých navzájem spolu komunikujících osob. V sociální komunikaci, tedy v jakémkoliv služebním styku, by tato vzdálenost měla být od 1 do 3,5 metrů, v závislosti na sdělovaném tématu. (Musil, 2013, s. 38 – 40)
- **Haptika** se rozumí kontakt hmatem. Hmat je po zraku nejcitlivějším neverbálním prvkem. Při doteku lze vnímat tlak, teplo, chlad, vibrace, chvění, bolest a erotogenní zóny. V oblasti sociální komunikace jde nejčastěji o dotek formou podání ruky. (Musil, 2013, s. 38 – 40)

- **Posturologie** – do posturologie patří nejen tělesný postoj, ale také třeba poloha hlavy. Tělesným postojem se nejčastěji vyjadřují pocity, zda je komunikace příjemná, či nikoliv. (Musil, 2013, s. 38 – 40)
- **Kinezika**, neboli řeč těla, je poměrně prostudovaná oblast komunikace. Pohyby, které jsou u člověka patrné během komunikace, se dají rozdělit na tři oblasti. Koordinace, plynulost a interakce. (Musil, 2013, s. 38 – 40)
- **Gestika** je samostatná řeč rukou. Lze říci, že jde většinou o naučené pohyby dané kulturou, společenstvím. Gestika je také znaková řeč. (Musil, 2013, s. 38 – 40)
- **Mimika** – řeč obličeje je pro většinu osob nejlépe čitelnou oblastí neverbální komunikace. Z obličeje lze vyčíst mnoho pocitů a projevů. Obecně se má za to, že existuje sedm emocí, které je člověk schopen rozlišit z tváře druhého. Jedná se o tyto emoce: štěstí, překvapení, strach, zloba, smutek, spokojenost a zájem. (Musil, 2013, s. 38 – 40)
- **Pohledy** - to, co si dvě osoby sdělují očima, má pro komunikaci velký význam. Pohled z očí do očí, nebo úhyb očima, to kam se spolu navzájem komunikující lidé dívají, ale i to jak dlouho vydrží vzájemný pohled, to vše patří do velké skupiny neverbální komunikace spojené s pohledy. (Musil, 2013, s. 38 – 40)

### 2.5.1 Komunikace z pozice manažera

Umění efektivní komunikace je jednou z předností každého manažera. Komunikace zároveň slouží k plánování a organizování jednotlivých úkolů, ke kontrolování a hodnocení, ale i ke koordinaci a motivaci podřízených.

Základní zásady efektivní komunikace manažerských pracovníků shrnula ve své publikaci Holá (2006, s. 109 – 111) těmito hesly:

Kdo se chce domluvit, ten se domluví.

Dělejte to, co říkáte a říkejte to, co si myslíte.

Chcete-li se domluvit, naslouchejte.

Nelze říci, že se jedná pouze o komunikaci přímou, tedy osobní styk, ale mnohem více nastupuje komunikace nepřímá, tedy s využitím dostupných komunikačních prostředků.

#### Přímá komunikace

Každý manažer by měl být zároveň dobrým řečníkem. Nelze v tomto spoléhat na přirozené předpoklady, ale manažeři by rozvoji komunikace a ústního projevu měli věnovat určitý čas

a najít si prostor pro cílevědomá cvičení. Tato cvičení by měla být zaměřena na taktní a příjemné jednání. Vždy je zapotřebí i porozumění, ale nelze při tom zapomínat na důraz. Další oblastí, která by měla být manažerovi v přímé komunikaci vlastní, je soustavný kontakt s podřízenými. Manažer by měl kontaktu s podřízenými věnovat část svého času, protože pokud je uzavřený v kanceláři, ztrácí kontakt s pracovníky a tím přichází často o cenné a důležité informace. S tímto souvisí i umění naslouchat. Umění naslouchat dává zpětnou vazbu všemu, co se na pracovišti odehrává. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 123 – 124)

### **Nepřímá komunikace.**

V minulosti byla forma nepřímých komunikačních prostředků omezena na zápisové bloky nebo nástěnky umístěné na viditelném místě na pracovišti. Dnes s rozvojem různých komunikačních technologií je možnost využití nepřímých komunikačních prostředků velmi pestrá. Záleží jen na manažerovi a schopnosti jeho podřízených přijmout nějaký z nepřímých komunikačních prostředků. Mezi tyto prostředky patří například mobilní telefon nebo počítač s různými formami komunikace. Tyto informace jsou pak rozšířeny mezi podřízené okamžitě a je možné na ně ihned reagovat. Tato forma komunikace vyžaduje schopného manažera, který umí pečlivě najít hranici mezi přímou a nepřímou formou komunikace. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 123 – 124)

### **2.5.2 Chyby v komunikaci**

Sama komunikace je přirozenou součástí každého živého organismu, přesto v komunikaci na úrovni sociálních vztahů a vztahů na pracovišti lze udělat spoustu chyb. Některé chyby vycházejí z nedodržení zásad správné komunikace. Ostatní chyby si však komunikující osoby ani neuvědomují a tyto chyby často nesouvisí se samotným uměním komunikace. Pokud na tyto chyby není komunikující upozorněn, často o nich neví a jejich důsledky si neuvědomuje. Jednou z takových chyb je předpoklad manažera, že podřízení o nové a dostatečné informace nejeví zájem. Tyto informace jim poté neposkytuje, nebo pouze v omezené míře. To má za následek nespokojenost zaměstnanců a rozvoj různých domněnek a polopравd, které komplikují práci v daném zařízení. Další takovou chybou může být nedostatečná znalost tématu, pojmů nebo odborných termínů používaných v komunikaci. Další častou, nikoliv však poslední takovou chybou může být nesoulad verbální a neverbální komunikace. Takový projev může v komunikujících osobách vzbudit nedůvěru, ta je pak zpětně odečítána a vzniká uzavřený kruh nedůvěry a z toho vznikajících nedorozumění. (Holá, 2006, s. 109 – 111; Musil, 2003, s. 33 – 40)

## 2.6 Adaptační proces

Zákon č. 18/2004 sb., o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států evropské unie a o změně některých zákonů (zákon o uznávání odborné kvalifikace) uvádí: „*Adaptačním obdobím se rozumí období výkonu regulované činnosti v České republice uchazečem pod dohledem odborně způsobilé fyzické osoby za účelem doplnění znalosti teoretických a praktických oblastí, které jsou součástí obsahu vzdělávání a přípravy vedoucí k vydání dokladu o dosažené kvalifikaci vyžadovaného v České republice a jejichž znalost je nezbytná pro výkon regulované činnosti. Součástí adaptačního období může být i další vzdělávání nebo příprava zaměřené na doplnění odborné kvalifikace.*“ (Česko, zákon č. 18/2004 sb. §13)

### 2.6.1 Význam slova adaptace

V přírodě patří adaptace k hlavním činitelům vývojových změn. Adaptace v širším slova smyslu vede k životaschopnosti. V adaptaci i v tomto smyslu hraje důležitou roli čas a vývoj. Schopnost adaptace má vše živé od rostlin, přes nejjednodušší živočichy až po ty nejsložitější, lidi. Adaptace je tedy velmi starým jevem, pozorovaným již od vzniku prvních buněk. Adaptace je ústředním motivem evoluce.

V přírodě je adaptace dlouho a velmi zkoumaným jevem, ze kterého vyplývá mnoho poznatků v moderních vědách. Adaptace objasňuje mnoho doposud jen těžko pochopitelných mechanismů, které se v přírodě udály během nejméně tří miliard let.

Z tohoto obecného pojetí adaptace jasně vyplývá i smysl adaptačního procesu při nástupu do zaměstnání. (Charvát, 1969, s. 48-49)

### 2.6.2 Adaptační proces

Adaptační proces začíná ihned po nástupu pracovníka do zařízení a je možno ho popsat jako aktivní seznamování se s prostředím a aktivní začleňování se (pracovní evoluce). Nejde tedy o proces pasivní, ale aktivní. Vyžaduje plné soustředění a aktivitu jedince. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 74)

Rymeš (1985, s. 51 – 56) uvádí různé fáze pracovního nasazení zaměstnanců. Jako fáze adaptace se dá počítat období od jednoho do tří let od nástupu nového zaměstnance. Toto období je i nejrizikovější, co se fluktuace zaměstnanců týče.

Období od tří do pěti let je obdobím stabilizace. Zaměstnanec již zná své místo, možnosti a je plně seznámen s děním na pracovišti.

Následuje další kritické období a to od pěti do sedmi let, kdy se opět zvyšuje odliv zaměstnanců. (Rymeš, 1985, s. 51 – 56)

### **2.6.2.1 Pracovní adaptační proces**

Do všeobecné části adaptačního procesu patří již samotná příprava na vykonávané povolání. Další součástí všeobecného adaptačního procesu je pracovní adaptace. Tedy ta adaptace, která začíná příchodem do nového povolání. (Rymeš, 1985, s. 37)

Pracovní adaptační proces je také soubor úkolů a dovedností, které by si měl osvojit každý pracovník. Každý přichází na nové pracoviště jinak vybaven, s jinými zkušenostmi, jinými návyky a s jiným očekáváním. Téměř nikdy se nestává, že by tyto již dříve získané zkušenosti zcela kopírovaly potřeby nového zaměstnání. Je tedy zapotřebí počítat se spoustou překážek, na které lze narazit v rámci adaptačního procesu. Překážky mohou vzniknout z několika příčin. Jenou z nich může být nedostatečná školní nebo obecně vzdělávací příprava. Je na zaměstnavateli, jaké podmínky si pro danou pozici zvolí. Další překážkou v délce a úspěšnosti adaptačního procesu může být dosavadní zkušenost. Nemusí se vždy jednat o zkušenost vlastní, ale někdy jen o zkušenost převzatou. Někdy je tedy velmi obtížné nového zaměstnance přeučit na potřeby nového pracoviště. Výraznou překážku během adaptačního procesu tvoří i představy o novém povolání zaměstnance. Tyto představy se mohou od reality lišit natolik, že se adaptační proces stává neúspěšným a nový pracovník během něho novou pozici opouští. Perspektiva do budoucna může být také jedním z problémů, na který se může narazit během adaptačního procesu. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 74-75)

### **2.6.2.2 Sociální adaptace**

Sociální adaptace, tedy začlenění do pracovního týmu je jednou z nejdůležitějších složek adaptace. Během sociální adaptace lze narazit na problémy vyplývající z předchozích zkušeností nového pracovníka. Může se stát, že nový zaměstnanec nebude dobře vnímán zbytkem kolektivu nebo jen jeho lídrem, který má na kolektivní názor vliv. Všechny tyto problémy mohou vyústit v konfliktní jednání uvnitř pracovní skupiny. Z tohoto důvodu je velmi důležité věnovat adaptačnímu procesu velkou péči a dostatek času. Vzhledem k faktu, že každý adaptační proces probíhá jinak dlouho a za jiných podmínek, zařízení by mělo mít vypracovaný manuál na vedení adaptačního procesu u různých skupin zaměstnanců. Obecně se délka adaptačního procesu odvíjí od požadovaného vzdělání na danou pozici. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 75-78)

### **2.6.2.3 Mentor**

V mnoha zařízeních nezdravotnického typu je novému zaměstnanci přidělen mentor, který může zodpovědět případné dotazy, je pro nového zaměstnance k dispozici a zároveň nenápadně dohlíží. Úkolem mentora je být k dispozici po celou dobu adaptačního procesu nového zaměstnance. Úloha mentora bývá složitá a záleží i na jeho charakterových vlastnostech, jak dobře nového zaměstnance provede adaptačním procesem. Dobrý mentor je přítomen nejen během celého adaptačního procesu a dohlíží na jeho zdárný průběh, ale často pomáhá ustát i jiná důležitá období a to nejen v pracovním životě. V případě, že si nový zaměstnanec a mentor nerozumí, je vhodné mentora změnit, protože špatný mentor může být důvodem neúspěšného adaptačního procesu, který může končit odejitím nového zaměstnance z nové pozice. Správně zvolený mentor se pro nového zaměstnance stává vzorem, který nejen udílí rady, ale také vede správným směrem a často usnadňuje kariérní postup. (Koubek, 2006, s. 252; Škrsla, Škrlová, 2003, s. 276)

### **2.6.3 Adaptační proces staniční sestry**

Práce liniového manažera se v různých odvětvích liší a ve zdravotnických zařízeních tomu nebývá jinak.

Staniční sestře by měly být předány zkušenosti s pracovním prostředím, do kterého přichází. Měla by být představena pracovnímu kolektivu a postupně i dalším klíčovými osobám organizace. Dále je vždy výhodné, jsou-li jí předány zkušenosti týkající se chodu oddělení i zvyklostí, které jsou na oddělení dodržovány. Všechny tyto informace by se staniční sestra měla dozvědět během dostatečně dlouhého adaptačního procesu, kterým by ji z počátku měl někdo provést (mentor). (Koubek, 2006, s. 252)

Adaptační proces staniční sestry se dá rozdělit na několik velkých skupin. Tyto skupiny mohou být rozděleny podle různých modelů. Úvodem je vždy všeobecná část adaptačního procesu, na kterou navazuje adaptační proces specifický pro vedoucí pracovníky. Jedním z možných rozdělení tohoto procesu je dělení podle dovedností. Komunikace, organizace, vedení a řízení, plánování a kontrola. Každá z těchto skupin je rozdělena ještě na několik dílčích skupin, které je zapotřebí se každé věnovat samostatně. Pokud již mentor shledá nějakou oblast za dostatečně probranou a zvládnutou, je označena za splněnou. Většinou bývá k dispozici na tiskopise a každá skupina adaptačního procesu by měla být samostatně probrána a stvrzena na tomto tiskopise, který slouží jako doklad o úspěšně prodělaném adaptačním procesu. (Plevová a kol., 2012; Bělohávek, 1994; Šikýř, 2014)

### **2.6.3.1 Umění sociálního kontaktu**

Sociální kontakt je důležitou složkou adaptace a v případě liniového manažera je dokonce klíčová. Základem úspěšné sociální adaptace je každodenní styk se členy ošetrovatelského týmu. Nový zaměstnanec na pozici liniového manažera by měl být seznámen se všemi členy svého týmu a zaměstnavatel by mu měl být během sociální adaptace nápomocen. Vhodnou formou sociální adaptace je začleňování nového manažera pomocí stávajícího (odcházejícího), ale to pouze za kladných vztahů s podřízenými. Představy a postoje nové staniční sestry se mohou lišit od představ ošetrovatelského týmu, nebo se tím může vůči novému manažerovi chovat více či méně lhostejně. Všechna tato úskalí je zapotřebí během adaptačního procesu rozklíčovat, věnovat jim pozornost a najít řešení komunikace vhodné pro všechny členy týmu. (Plevová a kol., 2012; Bělohlávek, 1994; Šikýř, 2014)

### **2.6.3.2 Organizování činností**

Pomocí organizování sestry uspořádává jednotlivé činnosti tak, aby v konečném důsledku vytvořily funkční celek. Do organizování lze začlenit počet pracovníků na ošetrovací jednotce v určitých dnech, směnách či časech. Rozdělení jednotlivých pokojů, ambulancí či sálků podle typu oddělení. Dále staniční sestra organizuje poskytování ošetrovatelské péče na ošetrovací jednotce a tím odpovídá za kvalitu poskytované péče. Organizování ošetrovatelské péče je dalším zásadním bodem adaptačního procesu. Pokud je nějaký systém péče na ošetrovací jednotce zaveden a nové staniční sestře se nezdá výhodným, potřebuje mít dobře zvládnutý předchozí bod adaptace tedy umění sociálního kontaktu, aby bylo možné dosáhnout pozitivní změny. (Plevová a kol., 2012; Bělohlávek, 1994; Šikýř, 2014)

### **2.6.3.3 Vedení a řízení**

Vedení a řízení volně navazuje na předchozí dva body adaptačního procesu. Nejde jen o vedení a řízení pracovníků, ale také o vedení a řízení ošetrovací jednotky. K tomu, aby byl adaptační proces ve vedení a řízení úspěšný, musí staniční sestra znát mnoho dokumentů a vnitřních předpisů zařízení, ve kterém pracuje. Mezi tyto dokumenty patří například organizační řád, provozní řád, systém řízené dokumentace a jiné. (Plevová a kol., 2012; Bělohlávek, 1994; Šikýř, 2014)

### **2.6.3.4 Plánování a kontrola**

Každý liniový manažer má jiný způsob plánování a s tím související kontroly naplánovaných činností. Většinou si tento systém přebírá od již zaběhnutých liniových manažerů s tím, že po ukončení adaptačního procesu a zvládnutí všech každodenních činností si vytváří systém



svůj vlastní. Zde však nejde jen o kontrolu splnění naplánovaných aktivit, nýbrž i kontrolu správnosti poskytované ošetrovatelské péče. Tento bod je i v adaptačním procesu na jednom z posledních míst, protože patří k těm nejsložitějším a k jeho úspěšnému zvládnutí je zapotřebí umět dobře komunikovat, organizovat, vést a řídit.

Lze říci, že se stále se měnícími pracovními podmínkami, neustálou změnou legislativy a příchodem nových zaměstnanců z řad nezdravotníků či cizinců je jistá forma adaptačního procesu něco, co určitou formou probíhá u všech zaměstnanců po celou dobu jejich pracovního života. (Plevová a kol., 2012; Bělohlávek, 1994; Šikýř, 2014)

## **3 VÝZKUMNÁ/PRAKTICKÁ ČÁST**

### **3.1 Výzkumné otázky**

Výzkumná otázka 1

Jakou zkušenost mají staniční sestry v doposud probíhajícím adaptačním procesu s jeho vedením?

Výzkumná otázka 2

Jakou motivaci pocívali pro přijetí funkce staniční sestry?

Výzkumná otázka 3

Jakou část práce staniční sestry považují podle své zkušenosti za nejtěžší?

### **3.2 Metodika výzkumu**

Jde o teoreticko/výzkumnou průzkumnou diplomovou práci, ve které byl ke sběru dat použit kvalitativní výzkum.

Kvalitativní výzkum je proces, během něhož se výzkumník pomocí celistvého pohledu na zkoumaný problém pokouší najít a vysvětlit, jak jednotlivci vidí, chápou a popisují zkoumaný jev. (Hendl, 2016, s. 50)

Výzkum probíhal pomocí polostrukturovaného rozhovoru.

Sběr dat se konal v období od září 2019 do března 2020.

#### **3.2.1 Soubor respondentů**

Do souboru respondentů byly zařazeny staniční sestry v doposud probíhajícím adaptačním procesu. Na základě studia literatury (Rymeš, 1985) a zkušeností dlouholetých staničních a vrchních sester jsem pro potřeby této práce zvolila dobu trvání adaptačního procesu tři roky.

Souborem respondentů jsou tedy aktivně pracující staniční sestry, vykonávající svou práci do tří let od nastoupení do funkce. Jde o staniční sestry z různých oddělení, které byly ochotny se zapojit do mého průzkumu a podepsaly informovaný souhlas.

Ve výběru bylo původně devět staničních sester splňující požadavky pro zařazení do souboru respondentek. Ke spolupráci bylo ochotných pouze pět z těchto devíti.

### **3.2.1.1 Popis zařízení zařazeného do výzkumu**

Sběr dat probíhal v menším zařízení typu oblastní nemocnice. Toto zařízení má v současné době patnáct lůžkových oddělení s šesti sty dvaceti lůžky. Jedná se o oddělení akutní i následné péče. Součástí zařízení jsou i odborné ambulance a komplement potřebný k chodu zařízení. Celkem je zde více jak dvacet oddělení včetně komplementu a ambulantních částí.

### **3.2.1.2 Vyřazené respondentky**

První z vybraných respondentek, která odmítla spolupráci, byla v dlouhodobé pracovní neschopnosti a nechtěla se se mnou setkat. Jako důvod uvedla: „Bohužel o spolupráci nemám zájem. Mám jinou práci, než pomáhat někomu k získání titulu.“

Druhá z vybraných respondentek, nebyla ochotna se do výzkumu zapojit, protože měla obavy z nahrávání rozhovoru. Pokusila jsem se ji tedy přesvědčit, že data nahraná být nemusí a že celý náš rozhovor bude anonymizován tak, aby nebylo možné určit, o koho se jedná. Bohužel ani to ji dostatečně nepřesvědčilo, aby byla ochotná spolupracovat. Doslova uvedla: „Víte jak. Mohlo by se všechno, co řeknu nakonec úplně otočit nebo zamotat a však víte.“

Třetí a čtvrtá respondentka se se mnou nechtěly vůbec setkat a tak naše konverzace probíhala pouze na základě jednoho telefonického rozhovoru, kdy spolupráci jednoduše odmítly bez dalšího zájmu.

Jedna z nich mi doslova odpověděla: „Podle mě, žádné další „titulované“ sestry nepotřebujeme, takže nevidím důvod, proč bych někomu k získání titulu měla pomáhat.“

Druhá, své odmítnutí prezentovala tak, že žádný výzkum v sesterské oblasti není potřeba: „Z každého vašeho výzkumu nebo jak to nazýváte, vždycky přibude jen další papír do praxe.“

Poslední z vybraných respondentek, která účast na výzkumu odmítla, se se mnou setkala a původně s výzkumem souhlasila. Na smlouvenou schůzku již, ale nedorazila. Při dalším pokusu o kontaktování a získání rozhovoru mi odpověděla, že si to rozmyslela a že se ničeho účastnit nechce.

### **3.2.1.3 Respondentky zařazené do výzkumu**

Jde celkem o pět staničních sester. Shodou okolností se jedná o samé ženy ve věku 40 – 50 let.

Pro udržení anonymity jsem zvolila pojmenovat respondentky smyšlenými křestními jmény, které jsem jim přiřadila, abych se v rozhovorech orientovala a aby získané výsledky byly věrohodně prezentovány.

## **Představení respondentek**

### **Alena**

Aleně je čtyřicet devět let. Vystudovala střední zdravotnickou školu a nastoupila jako zdravotní sestra na chirurgické oddělení. Celý pracovní život strávila v jednom zařízení na oddělení chirurgických oborů. Během práce si doplnila vzdělání o specializaci v ortopedii. Jako poslední pracovala na ortopedicko-traumatologickém oddělení, kde pracovala osmnáct let. Celých osmnáct let na tomto oddělení zastupovala staniční sestru. Nyní je staniční sestrou na oddělení s chirurgickým zaměřením a tuto funkci vykonává tři měsíce.

### **Blanka**

Blance je čtyřicet šest let. Vystudovala střední zdravotnickou školu a po ní nastoupila na interní oddělení. Velice rychle se zapracovala, a tak byla přeložena na jednotku intenzivní péče interních oborů. V průběhu let se vypracovala na zástup staniční sestry a byla odeslána na manažerský kurz. Na jednotce intenzivní péče interních oborů pracuje již dvacet jedna let a nyní je zde již druhým rokem staniční sestrou. Celý pracovní život strávila doposud v jednom zařízení.

### **Dana**

Daně je čtyřicet osm let a také vystudovala střední zdravotnickou školu. Po maturitě pracovala na neurologické jednotce intenzivní péče, kde si také doplnila vzdělání o specializaci v anesteziologii, resuscitaci a intenzivní péči. Po několika letech změnila bydliště a zaměstnání a pracovala na multioborové jednotce intenzivní péče. Po další změně bydliště přešla do dalšího zařízení na jednotku intenzivní péče interních oborů. Toto oddělení bylo jejím posledním. Nyní pracuje jako staniční sestra na oddělení s interním zaměřením a tuto funkci vykonává rok a půl.

### **Eliška**

Eliška vystudovala střední zdravotnickou školu a po maturitě nastoupila na interní oddělení. Postupem času přešla na oddělení dialýzy a doplnila si vzdělání o specializaci v nefrologii. Na dialýze dělala po dobu posledních patnácti let zástup staniční sestře. Nyní je staniční sestrou na oddělení s interním zaměřením a tuto funkci vykonává druhým rokem.

## **Františka**

Františka po maturitě na střední zdravotnické škole nastoupila na urologické oddělení, odkud časem přešla na neurologické oddělení. Z neurologického oddělení přešla na jednotku intenzivní péče interních oborů a dále pak na dialyzační oddělení. Během práce na dialyzačním oddělení si doplnila vzdělání o specializaci v nefrologii. Poslední dva roky zde zastupovala staniční sestru. V současnosti je staniční sestrou na oddělení s interním zaměřením a tuto funkci vykonává tři měsíce. Celý svůj pracovní život pracuje v jednom zařízení.

### **3.2.2 Způsob sběru dat**

Jako výzkumný nástroj byl zvolen polostrukturovaný rozhovor.

V tomto rozhovoru byly stanovené jednotlivé okruhy, kterých by se rozhovor měl týkat.

Jednalo se o tyto okruhy:

- Jak dlouho a kde jste pracovala předtím, než jste se stala staniční sestrou?
- Pracujete jako staniční sestra na oddělení, kde jste v minulosti pracovala?
- Jak a proč jste získala pozici staniční sestry?
- Jaké máte vzdělání oblasti managementu?
- Dělala jste někdy v minulosti zástup staniční sestře?
- Jakým způsobem probíhá nebo probíhalo zaškolování po nastoupení do funkce?
- Jak hodnotíte spolupráci s kolektivem?
- Jste v této pozici spokojená?

Rozhovor, interview, naslouchání a dotazování patří mezi nejčastější formu sběru dat v kvalitativním výzkumu. (Hendl, 2016, s. 168)

Všechny získané rozhovory byly nahrávány. Po té byla využita metoda doslovné transkripce, aby byla získaná data lépe přehledná pro další zpracování. Po předchozí domluvě s dotazovanými staničními sestrami byla získaná data upravena do spisovného jazyka (zbavena vulgarismů), aby mohla být prezentována v rámci kvalitativního výzkumu. Plný přepis je k dispozici u autorky.

Jedná se o polostrukturovaný rozhovor. Každé respondentce byly předem sděleny vybrané otázky, okruhy, na které by během rozhovoru měla zaznít odpověď. Bylo předem domluveno, že pokud bude zapotřebí některou otázku více rozvést, je možné do vyprávění vstoupit.

### **3.2.3 Metodika sběru dat**

#### **3.2.3.1 Pilotní průzkum**

Nejprve byl sběr dat vyzkoušen pouze s jednou staniční sestrou, která sice nesplňovala podmínky zařazení do konečného průzkumu, ale tento sběr dat byl proveden proto, abych byla vytvořena představa o celkovém vedení průzkumu. Tento rozhovor byl nazván jako pilotní průzkum. Tento pilotní průzkum umožnil lepší přípravu na rozhovory s vhodnými respondentkami.

V pilotním průzkumu bylo zjištěno, že na jeden rozhovor je zapotřebí si vyčlenit minimálně 30 minut, kdy samotný rozhovor trvá asi 15 – 20 minut a že je zapotřebí klidné, nikým nerušené prostředí. Pokud je totiž rozhovor kýmkoliv přerušen, je jen obtížné navázat na právě probírané téma a v případě citlivých informací se již k tomuto tématu nemusí respondentka vrátit vůbec a tím by mohl být celý sběr dat negativně ovlivněn.

#### **3.2.3.2 Metoda sběru dat**

Po udělení souhlasu zařízením, ve kterém sběr dat probíhal, byly osloveny vhodné staniční sestry a požádány o spolupráci na výzkumu. Některé z nich účast na průzkumu odmítly hned na začátku a byly tedy ze sběru dat vyřazeny. Více v kapitole 3.2.1.1 vyřazené respondentky.

Staniční sestry, které souhlasily se zapojením do kvalitativního výzkumu, byly opětovně osloveny a bylo jim nabídnuto osobní setkání. Každé z nich bylo individuálně vysvětleno, o co se průzkumu jedná. Poté bylo zapotřebí s každou z respondentek domluvit, na kterém místě a kdy, za jakých podmínek a jak asi dlouho, bude sběr dat probíhat.

Každé respondentce byla nejprve nabídnuta možnost sejít se mimo pracovní prostředí a v klidném prostředí například kavárny si popovídat. Všechny, ale tuto nabídku odmítly a zvolily si pro rozhovor raději obědovou pauzu a pracovní prostředí.

Jako vhodné prostředí pro vedení rozhovorů byla každé z respondentek nejprve nabídnuta možnost sejít se na jejich domovském oddělení a jako alternativa byla zvolena jiná kancelář. Tato kancelář je umístěná mimo oddělení, má částečně odhlučněné dveře a je příjemně vybavená. Čtyři z pěti respondentek uvítaly tuto kancelář jako vhodné prostředí. Pouze jedna se chtěla sejít na svém domovském oddělení.

Před každým rozhovorem byla kancelář čistě uklizena a provoněna, aby vzniklo příjemné a útulné prostředí. Při příchodu měla každá respondentka možnost si vybrat kávu, čaj nebo

něco k pití. Respondentky se mohly posadit na jakékoliv volné místo v kanceláři. Každá z nich si vybrala pohovku u konferenčního stolku.

Po prvotním uvítání následovalo připomenutí, čeho se výzkum týká a proč právě ona splňuje požadavky k zařazení do průzkumu. Byl podepsán informovaný souhlas, jehož součástí je i odstavec o přepisu nahrávky a jeho upravení do spisovné češtiny. Několika se po této informaci ulevilo, že mohou mluvit v klidu a bez obav, že by působily hloupě.

Následovalo spuštění nahrávání a sdělení okruhů a otázek, kterých by se povídání mělo týkat.

Po té se již každá z respondentek rozpovídala sama. Je zcela pochopitelné, že každá je jiná a každá potřebovala v rozhovoru jinou míru spolupráce, usměrňování tématu a doplňujícího dotazování. Po vyčerpání tématu a zodpovězení všech otázek bylo nahrávání ukončeno.

Dotaz na dojem, který z rozhovoru měly, a poděkování za spolupráci mělo rozhovor a sběr dat ukončit, ale bylo zajímavé, že dvě z respondentek se více rozpovídaly ještě po ukončení nahrávání.

Bylo tedy zřejmé, že se během nahrávání necítily dobře. Byl jim tedy ještě poskytnut volný prostor, aby doplnily vše, co potřebovaly k danému tématu říci. Tyto informace byly zapsány ihned po odchodu respondentek, aby nedošlo ke zkreslení sběru dat.

### **3.2.3.3 Metoda analýzy dat**

Pro analýzu dat byla vybrána metoda interpretativní fenomenologické analýzy (IPA).

Interpretativní fenomenologická analýza se zabývá porozuměním tomu, co daný člověk prožívá. (Řiháček, Čermák, 2013, s. 9)

IPA v sobě spojuje jak fenomenologii, hermeneutiku tak idiografický přístup. Tento přístup přiznává, že zkušenost výzkumníka s daným tématem má jistý vliv na interpretaci získaných dat. IPA je tedy společné dílo výzkumníka a respondenta. (Řiháček, Čermák, 2013, s. 9 – 11)

V IPA je většinou pracováno s menším počtem respondentů vzhledem k tomu, že chceme detailně porozumět získané zkušenosti. Z tohoto důvodu je důležitá co největší homogenita respondentů. (Řiháček, Čermák, 2013, s. 13)

## Příprava

V přípravné fázi bylo důležité znovu si nastudovat dostupnou literaturu, aby pochopení a interpretace získaných výsledků byla, co nejsrozumitelnější a nejpravdivější. Po studiu literatury následovala práce se získanými daty. Jednotlivé přepisy získaných rozhovorů byly opakovaně pročitány a poslouchány

## Kódování

V jednotlivých transkripcích byla využita metoda otevřeného kódování. Kódování bylo uskutečněno metodou tužka papír. Poznámky byly nejprve vpisovány na okraje přepisu jednotlivých rozhovorů a důležité pasáže, slova nebo změny ve slovním projevu byly přímo v textu podtrženy nebo zvýrazněny určitou barvou podle typu. Tímto způsobem vznikl text s velkým množstvím poznámek a barevných pasáží, se kterým bylo zapotřebí dále pracovat.

## Zobrazování dat

Po důkladném prostudování a kódování získaných dat byla využita metoda zobrazování pomocí popisné tabulky.

Z jednotlivých poznámek byly postupně sestaveny jednotlivé kódy. Podle nalezených kódů byla sestavena témata, neboli kategorie a jednotlivé kódy byly pomocí tabulky přiřazeny k daným kategoriím (tabulka č. 6).

Tabulka 6 – Kategorie a kódy

KATEGORIE		KÓDY
A	Nabídka vedoucí pozice	Důvody uvolnění pozice
		Výběrové řízení
		Kontakt s vrchní sestrou
		Kontakt s předchůdkyní
		Zástup staniční sestry
B	Komunikace	Komunikace s podřízenými
		Komunikace s lékaři
		Spolupráce s vrchní sestrou



		Spolupráce s předchůdkyní
		Obavy
C	Význam předchozí zkušenosti	Doba praxe
		Význam dalšího vzdělání
		Pracoviště, na kterých pracovaly
		Motivace
D	Obtížnost nového povolání	Navýšení pracovních povinností
		Administrativní zátěž
		Rozpis služeb
		Ohodnocení
		Ranní služby
		Spokojenost

### 3.3 Analýza získaných dat

Podle Řiháčka a Čermáka (2013, s. 16), kteří se ve svém díle odkazují na dílo Smith, Flowers a Larkin (2009) lze analytický postup IPA vést celkem v těchto sedmi fázích:

0 Reflexe výzkumníkovy zkušenosti s tématem výzkumu

1 Čtení a opakované čtení

2 Počáteční poznámky a komentáře

3 Rozvíjení vznikajících témat

4 Hledání souvislostí napříč tématy

5 Analýza dalšího případu

6 Hledání vzorců napříč případy

#### 3.3.1 Fáze IPA v pro potřeby výzkumu

##### Fáze 0: Reflexe výzkumníkovy zkušenosti s tématem výzkumu

Moje reflexe na dané téma byla jednoduchá a zcela konkrétní. Dané téma jsem si vybrala právě proto, že s adaptačním procesem staniční sestry mám osobní zkušenost. Tato zkušenost

mě donutila se zamyslet do hloubky nad tímto tématem a položit si otázku, jestli je opravdu tak těžké dobře zvládnout adaptační proces.

Prožitá vlastní zkušenost mi dává možnost lépe porozumět respondentkám, ale zároveň mě limituje. Je zapotřebí větší sebereflexe, abych co nejlépe oddělila vlastní prožitek od prožitků a zkušeností získaných z prováděného výzkumu.

### **Fáze 1: Čtení a opakované čtení**

Text získaný z přepisu rozhovorů byl opakovaně pročítán. Čtení probíhalo i nahlas, aby bylo možné se lépe oprostit od vlastních prožitků, které by mohly být do výzkumu vneseny. Pro lepší představu o zkušenostech respondentek byly nahrávky i opakovaně pouštěny a poslouchány. Změna hlasové intonace, pomlky a zaváhání během rozhovoru bylo dále zaznamenáno do přepisu, aby mohl být vyhledán jejich skrytý význam.

### **Fáze 2: Počáteční poznámky a komentáře**

Opakovaná pročítání a porozumění textu vedlo k objevení mnoha skrytých významů. Tyto významy byly označeny jako kódy a rozděleny do tří typů. Podle Řiháčka a Čermáka (2013, s. 18) jde o tyto typy:

Deskriptivní – zaměřují se na obsah. Deskriptivní zjištění byla v textu podtržena a po straně přepsaného rozhovoru byla uvedena poznámka v podobě budoucího kódu.

Lingvistické – zaměřují se na vyjadřování (používání sloves, slovesných časů, metafor) – Lingvistický typ zjištění jde jen těžko popsat slovy, proto byl tento typ v textu zvýrazněn pomocí zvýrazňovače. Specifické používání časů růžovou barvou. Změny v intonaci hlasu nebo jiné hlasové změny zelenou barvou. Použití metafor a přirovnání žlutou barvou.

Konceptuální – výpověď respondenta vzbuzuje ve výzkumníkovi otázky. Konceptuální typ byl v textu zvýrazněn pomocí zvýrazňovače oranžové barvy.

Původní rozsah poznámek byl různorodý a poznámek bylo mnoho:

zkušenost, vrchní sestra, spolupráce, domluva, kolektiv, znalost kolektivu, ohodnocení, peníze, navýšení práce, obtížnost práce, služby, požadavky, administrativa, pacienti, motivace, obavy, naplnění, vzdělání, management, výběrové řízení, lékaři, pomoc, praxe

### **Fáze 3: Rozvíjení vznikajících témat**

Všechny poznámky byly přepsány. Některé poznámky měly stejný význam, jen byly jinak formulovány. Barevně označený text byl v programu Microsoft Office Word 2003 vyjmut,

aby na něj mohlo být nahlíženo samostatně. Bez kontextu celého rozhovoru, některé pasáže dávaly hlubší smysl. Tyto pasáže a zapsané poznámky byly postupně sjednoceny a označeny jako kódy. Kódy dostaly přesné znění a z těchto kódů vznikla témata, kategorie.

#### **Fáze 4: Hledání souvislostí napříč tématy**

Některé kódy zapadaly do více témat a byla prvotní témata upravena. Některá byla sjednocena a některá byla vyjmuta, protože nesouvisela s výzkumnou otázkou.

#### **Fáze 5: Analýza dalšího případu**

S dalším přepisem rozhovoru bylo opět pracováno podle fází 0 – 4.

#### **Fáze 6: Hledání vzorců napříč případy**

Vzorci napříč tématy vytvořily konečné kategorie, které jsou zobrazeny v interpretaci.

### **3.3.2 Výsledky analýzy**

#### **KATEGORIE A - Nabídka vedoucí pozice**

##### **Důvody uvolnění pozice**

Každá z volných pozic, na které byla dosazena některá z respondentek, měla jiný důvod uvolnění této pozice.

**Alena:**, ...*dělala se reorganizace oddělení...* “

**Blanka:**, ...*staniční sestra, která tam pracovala, byla povýšena na vrchní sestru...* “

**Dana:**, ...*bývalá staniční sestra šla do jiného zařízení...* “

**Eliška:**, ...*staniční už byla v důchodu a chtěla si snížit úvazek...* “

**Františka:**, ...*staniční sestra vlastně zjistila, že jí ta funkce nepřináší, co očekávala...* “

##### **Výběrové řízení**

Z dostupných dat vyplývá, že na žádnou z pozic, kterou zastávají dotazované staniční sestry, nebylo vypsáno výběrové řízení.

**Alena:**, *Asi si myslím, že by to asi nebylo špatný (kdyby probíhalo výběrové řízení), ale myslím si, že poslední slovo musí mít vrchní.* “

**Blanka:**, *Výběrové řízení se nekonalo...* “

**Dana:**, *„Ne, nebylo.“* (výběrové řízení)

**Eliška:**, *„Myslím, že se ani nikde neptali, ani nikoho nesháněli...“*

**Františka:**, *„...nikoho z venku jsme moc nechtěli...“*

### **Kontakt s vrchní sestrou**

Velký vliv na výběr konkrétní osoby na pozici staniční sestry hrál jejich vztah s předešlou staniční sestrou, nebo vztah s nadřízenou, tedy vrchní sestrou.

**Alena:**, *„Dostali jsme novou vrchní sestru, se kterou jsem docela úzce spolupracovala...“* „...tak mě nabídla, jestli bych nedělala staniční sestru.“

**Blanka:**, *„...pak mi volala (vrchní sestra), teda že to místo mám.“*

**Dana:**, *„...mi zavolala vrchní sestra, které mě taky oslovila.“*

**Eliška:**, *„...staniční mě navrhla vrchní a ta souhlasila...“*

**Františka:**, *„...vrchní sestra říkala, že to nabídne nám...“*

### **Kontakt s předchůdkyní**

Každé z respondentek byla tato pozice nabídnuta přímo a to buď její předchůdkyní, nebo vrchní sestrou.

**Alena:** „...vystřídala jsem téměř důchodkyni...“ „...nebyly tam s ní moc spokojené.“

**Blanka:**, *„...předpokládala jsem, že se se mnou počítá. Nicméně se se mnou nepočítalo...“* „...jsem si to nenechala líbit...“

**Dana:**, *„Mě oslovila bývalá staniční sestra, jestli bych to nechtěla dělat.“*

**Eliška:**, *„No bývalá staniční mi řekla, že chce odejít a že mě navrhla jako novou staniční.“*

**Františka:**, *„...protože jsem jí (bývalé staniční) dělal zástup a nikdo jiný to opravdu nechtěl...“*

### **Zástup staniční sestry**

Všechny z dotazovaných již měly zkušenost se zastupováním staniční sestry.

**Alena:**, *„Tam jsem dělala celých osmnáct let zástup staniční sestry.“*

**Blanka:** „...takže jsem pak víceméně zastupovala staniční sestru...“

**Dana:** „Léta jsem dělala zástup staniční sestře...“

**Eliška:** „Dělala jsem zástup asi možná patnáct let.“

**Františka:** „Předtím jsem dělala zástup, ten jsem dělala dva roky.“

## KATEGORIE B – Komunikace

### Komunikace s podřízenými

V komunikaci s podřízenými hraje roli nejen a) znalost podřízeného kolektivu, ale i b) zprostředkovávání a c) předávání nových informací.

**Alena:** a) „...kolektiv se tam strašně vyměnil...“ „...pár vyloženě důchodkyň, a ty odmítají veškeré nové věci...z titulu té zkosnatělosti.“ b) „Řeknu jim všechno, ale většinou musím vybrat, jakým způsobem jim to řeknu.“ c) „Máme...snažíme se dělat dvakrát, třikrát do roka provozní schůzi, takže, co snese odklad.“ „...když ne, tak při každé směně, když je vidím. Popřípadě jim napíšu vzkaz na nástěnku.“

**Blanka:** a) „Není to jednoduchý dostat se na pozici vyšší...máš k nim jako obyčejná sestra jiný vztah a o to je to horší.“ b) „Musím říct, že to trošku upravuji slovně. Jo, neříkám jim to úplně tak, jak je nám to řečený.“ c) „Mluvím s nimi o tom na provozních schůzích...a máme sešit, kam zapisujeme informace.“

**Dana:** a) „Před tím ne, až když jsem přišla, tak (mě představila) ta předešlá staniční.“ b) „Jsou věci, které neřeknu. To, co není nutné, jim zbytečně neřeknu.“ c) „Máme společnou skupinu na messengeru a pak jim píšu lístečky...“

**Eliška:** a) „Já myslím, že to není úplně výhoda (vzejít z kolektivu)...je to i trošku takový jako svazující.“ b) „...já se snažím jim to říct tak, jak to je.“ c) „Mám desky s novými informacemi. Buď to někomu řeknu čtyřikrát...a s některýma nesloužím. Takže já jim to píšu. Máme hlášení a pak máme ještě tyhle desky.“

**Františka:** a) „Ne, myslím, že je to nevýhoda (vzejít z kolektivu).“ b) „Já se jim to snažím říct tak, jak to má být.“ c) „...každý týden malou provozku...na půl hodiny...musím udělat zápis a oni mi ho pak podepíší.“

## **Komunikace s lékaři**

Kontakt s lékaři a někdy i zprostředkování informací mezi sestrami a lékaři je, jak z výzkumu vyplývá, také někdy nedílnou součástí práce staniční sestry.

**Alena:** „*Jo takhle to u nás hodně probíhá...takže na mě dávají část své práce.*“

**Blanka:** „*No to u nás nefunguje...každá sestra, když má problém, tak si za tím lékařem dojde...*“

**Dana:** „*Občas ano a občas mě to i samotnou napadne...to bych řekla, že se děje několikrát do týdne.*“

**Eliška:** „*tak někdy si to holky s doktorem vyřeší sami, někdy to řeknou, ať to vyřeším já.*“

**Františka:** „*...no když jsou nějaké nesrovnalosti...*“

## **Spolupráce s vrchní sestrou**

Spolupráce s nadřízenými a hlavně s vrchní sestrou je pro práci staniční sestry velmi důležitá. Z výzkumu vyplývá, že čtyři z respondentek hodnotí vztahy a spolupráci se současnou vrchní sestrou spíše kladně, pouze jedna se domnívá, že by spolupráce mohla být lepší.

**Alena:** „*...jelikož jsme si rozuměli po pracovní i osobní stránce.*“

**Blanka:** „*Tím, že jsme spolu pracovali na jednom patře, takže, co se týká komunikace tak to se nezměnilo, ale to, že člověk o něco žádá nebo je nějaký problém, tak to vážne.*“

**Dana:** „*Já mám s nadřízenými, si myslím, docela dobré vztahy. Nemůžu říct negativa.*“

**Eliška:** „*...já si myslím, že problém nemám.*“

**Františka:** „*Máme dobré vztahy.*“

## **Spolupráce s předchůdkyní**

Do toho kódu byly přiřazeny i poznámky týkající se předávání oddělení, a) tedy čas, který na předání oddělení byl, b) předání majetku i c) přítomnost či nepřítomnost bývalé staniční na oddělení a její ochota ke spolupráci.

**Alena:** a) *zaškolování probíhalo tak, že jsem tam měla chodit týden, abychom si předali oddělení...*“ b) c) *„...z toho týdne jsme se dvakrát pozdravily a ve středu mi dala klíče a řekla, že končí.“*

**Blanka:** a) *„Zaškolování...jenom, co se týče inventury na konci roku...pak ty věci jakoby papírování a tohle“* b) c) *„...takže nějaký nedodělky, to se pak během roku nějak za běhu.“*

**Dana:** a) *„...osm dní mě zaškolovala tady bývalá staniční sestra.“* b) c) *„...pak už skončila...“*

**Eliška:** a) *„...ten měsíc a půl, ale to bylo v rámci mých služeb...a tak průběžně jako hups.“* b) c) *„...bývalá staniční tam zůstala, takže když jsem něco potřebovala...“*

**Františka:** a) *„...od konce října až do toho prosince, kdy vlastně mi ta bývalá staniční předávala postupně všechny věci...“* b) c) *„...bývalá staniční je zástup...“*

## **Obavy**

Nová funkce sebou přináší i jisté obavy. Každá z respondentek své obavy formulovala jinak, ale většina obav vychází ze strachu z nespolupráce s podřízenými, proto byl tento kód přiřazen do kategorie komunikace.

**Alena:** *„Když mě nehází někdo klacky pod nohy...“*

**Blanka:** *„Jako že mě nepodsekávají...Já si myslím, že ještě jsem z toho nevypadla.“*

**Dana:** *„Bála jsem se, že nebudou chodit do práce... nemám pocit, že by šli vyloženě nějak proti mně, alespoň ne viditelně.“*

**Eliška:** *„Když to dělám, tak všechny by to dělali líp. Nikdo by to nechtěl dělat, ale všechny by to dělali lépe.“*

**Františka:** *„...tak jsem měla představu, jak by to mělo fungovat a vymyslela jsem si na ně spoustu změn...nikdy neprotestovali, nikdy neřekli, že to dělat nebudou...Nevím, jestli po straně třeba neříkají, něco...“*

## **KATEGORIE C – Význam předchozí zkušenosti**

### **Doba praxe**

Čas prožitý v aktivním pracovním procesu má jistě nemalý význam na získané pracovní zkušenosti respondentek.

**Alena:**, *Dřív jsem pracovala, tuším asi posledních 18 let na traumatologii... “*

**Blanka:**, *Pracuji na interně od roku 1995. “*

**Dana:**, *Tady (myšleno v tomto zařízení) pracuju od roku 2002. “*

**Eliška:**, *...pracuji na interně... “*

**Františka:**, *Nastupovala jsem hned po maturitě v roce 1988. “*

### **Význam dalšího vzdělání**

Během pracovních let bylo vzdělání pro některé z respondentek důležité, a tak si průběžně dodělaly specializaci. Samostatné vzdělání v oblasti managementu má pouze jedna z nich.

**Alena:**, *Mám postgraduál specializaci v ortopedii a v rámci toho tam byl ten, teď nevím, jak se ten blok jmenuje, něco jako management. “*

**Blanka:**, *...jsem byla vyslaná na manažerský kurz... “*

**Dana:**, *Vzdělání mám maturitu a ARIP....Co se týká toho managementu tak jenom v rámci toho ARIPu. “*

**Eliška:**, *Vzdělání mám nefrologii v Brně jako PSS (pomaturitní specializační studium)....*

**Františka:**, *Mám specializaci v Brně. Týkalo se to neurologie....Takže v rámci toho oboru byl i ten management. “*

### **Pracoviště, na kterých pracovaly**

Pouze jedna z respondentek vystřídala během pracovního života více zařízení a to také již téměř před dvaceti lety.

**Alena:**, *Po maturitě jsem nastupovala na chirurgické oddělení, a pak už jsem přešla na traumatologii. “*

**Blanka:**, *od roku 1999 pracuji na interním JIPu. “*

**Dana:**, *...do roku 2002 jsem byla na multioborový JIP v Mostě. Předtím neurologický JIP Střešovice... “*

**Eliška:**, *...na dialýze od roku 2001 dosud. “*



**Františka:** „Pak jsem dělala čtyři roky na urologii, čtyři roky na neurologii, pak jsem se přesunula na JIP a tam jsem byla, myslím, jenom půl roku a pak jsem běžela na dialýzu.“

## **Motivace**

Bez potřebné motivace by asi žádná z respondentek nabízenou funkci nepřijala. Přesto se motivace různí.

**Alena:** „A možná jsem i trošku ambiciózní, že už po těch letech, skoro třiceti, bych si to zasloužila.“

**Blanka:** „staniční sestra, která tam pracovala, byla povýšena na vrchní sestru, tak jsem předpokládala, že se se mnou počítá. Nicméně se se mnou nepočítalo, takže to jsem si nenechala líbit...“ „Chtěla jsem to dělat, protože jsem chtěla dělat na to ráno.“

**Dana:** „Vedlo mě k tomu, že jsem chtěla zkusit nějakou změnu, takže víceméně jsem to vzala, že jsem chtěla zkusit nějakou změnu po letech. Změnu režimu a i tak trošku jinou práci.“

**Eliška:** „...že to takhle prostě přišlo automaticky.“

**Františka:** „Bylo to tak, že jsem to vazala, že už jsem byla ten poslední článek.“

## **KATEGORIE D – Obtížnost nového povolání**

### **Navýšení pracovních povinností**

Nové zaměstnání s sebou nese i nové a) pracovní povinnosti, které často provází i b) pomoc personálu se zvládnutím jejich práce nebo s obsazením služeb.

**Alena:** a) „Jsem daleko míň v kontaktu s pacienty. To určitě nestíhám.“ b) „Beru denní. Tak dvě tři v měsíci.“

**Blanka:** a) „Ne dělám to obojí (práci sester i práci staniční sestry). Nebo se snažím. Jsou dny samozřejmě, kdy musím udělat věci, který musím udělat si pro sebe, takže to se pak nevěnuju sesterské práci, ale tím, že ještě mám na starosti věci, který ani nemám v popisu, tak nějaký den si na to musím vyčlenit a čas, takže je toho dost.“

b) „Teď je nedostatek sester a těch denních člověk má dost...tak zhruba tři, čtyři do měsíce.“

**Dana:**a) „Protože ty začátky byly těžký...“ b) *Mám to nastavený tak, že oni mají svoji práci a já mám svoji práci....V případě, že by někdo nebyl, vypadnul, tak samozřejmě jim pomůžu.... Stalo se mi to dvakrát za celý rok a půl.“*

**Eliška:** a) „No to teda (práce mi přibylo).“ b) „, Tak ráno s nimi chodím rozjíždět...pokud nemám tedy denní...“

**Františka:** a) „...že já mám, co dělat...já si v tom musím fakt udělat svůj vlastní systém.“ b) „Hele jenom ráno, když jdeme napojovat, to jim jdu opravdu pomoci...“

### **Administrativní zátěž**

Z výzkumu vyplývá, že velkým problémem staničních sester je náhlá zvýšení administrativní zátěže.

**Alena:**„Jsem zavalená papíry.“

**Blanka:**„Jako mě ne že by mě ta práce neštvala, ale musela jsem ji dělat...Ať to jsou chorobopisy, třídění výsledků.“

**Dana:**„... pak jsem tady měla kupy (administrativy), kterými jsem byla zasypaná na konci měsíce pak dva dny.“

**Eliška:**„...já zadávám i pojišťovnu...když potom je těch devadesát lidí...“

**Františka:**„...tak papírová nejsem. Tak já si tu administrativu, tak jako odkládám. To je takový moje velký mínus, ale kdyby nebylo těch papírů...“

### **Rozpis služeb**

Vytvořit rozpis služeb a vyhovět přítomnému personálu je podle výpovědí staničních sester někdy velmi obtížné.

**Alena:**„Můj asi největší kámen úrazu a trn, je teda psaní služeb a vyhovět veškerému personálu.“

**Blanka:**„...hele teď už mi to takový problém nedělá, jak na začátku...kdyby nebyly ty požadavky...“

**Dana:**„Takže s tím bojuju teď. Jako že tady v naší nemocnici je nastaveno, že si zaměstnanci píšou ty svoje požadavky to je pro mě třeba velký problém.“

**Eliška:**, *„Se službami jsem měla velký problém, tak jsem to po domluvě přenechala na zástupu...takhle to funguje.“*

**Františka:**, *„Já jsem je psala už za bývalé staniční...Takže mají tyhle trvalé požadavky a jeden požadavek. Občas někdo zkusí, že si tam napíše třeba konkrétní službu o víkendu, tak to ignoruji.“*

## **Ohodnocení**

Dostatečné finanční ohodnocení může být dobrou motivací vykonávat funkci staniční sestry. Z výpovědí respondentek, ale vyplývá, že ohodnocení není dostatečné.

**Alena:**, *„Co mě teda zaskočilo, že jsem teda klesla s penězi a to o dost...“*

**Blanka:**, *„Na druhou stranu, co se týče peněz, tak si myslím, že bych na tom byla líp, kdybych chodila do směn.“*

**Dana:**, *„Peníze pro mě nejsou to hlavní...jsem byla na tři čtvrtě úvazku...ted' je to skoro stejný...“*

**Eliška:**, *„...přibyla práce a ubyly peníze...“*

**Františka:**, *„Ty peníze, ty jsou malinký.“*

## **Ranní služby**

Změna směnného provozu za ranní je pro některé staniční sestry náročné. Chybí jim dostatek volného času.

**Alena:**, *„Trošku vzpomínám na pohodové víkendové služby, když se zadarilo...“*

**Blanka:**, *„Od toho se odvíjí, i že člověk měl víc času na sebe, když chodil na směny. Neměl sice všechny víkendy volné, ale přes ten týden člověk vlastně nestihne nic.“*

**Dana:**, *„...jsem chtěla zkusit změnu režimu...i kvůli své rodinné situaci...“*

**Eliška:**, *„No myslela jsem, že se ráda zbavím těch nočních a těch směn, ale zjišťuju, že ten čas i osobní, že to vlastně hrozně chybí. Že opravdu to odpoledne uteče, večer uteče a ty víkendy...to je jako kdyby nebyly. Tak prostě chybí i takový ten čas, kdy člověk doma je sám, všichni jsou v práci a buď si něco udělám, nebo nemusím nic.“*

**Františka:**, *„Vstávání to taky není můj kamarád. Byla jsem zvyklá na směny, kdy spoustu věcí jsem si udělala před noční nebo po noční. Je to pro mě velká změna.“*

## **Spokojenost**

Spokojenost na jakémkoliv pracovním místě je důležitým předpokladem pro další setrvání na tomto místě.

**Alena:** *„Ale musím teda říct, že mě to baví.“*

**Blanka:** *„No ještě bych ti chtěla říci, že kdybych měla znovu možnost výběru, tak si to rozhodně nevyberu...“*

**Dana:** *„Beru to jako zkušenost, ať už neříkám, že tady budu jako do důchodu, ale je to pro mě zkušenost.“*

**Eliška:** *„...abych pravdu řekla, moc spokojená tady nejsem...“*

**Františka:** *„Ted' ze začátku mě to baví.“*

## 4 DISKUZE

Diskuze shrnuje výsledky provedeného výzkumu na téma adaptační proces staničních sester v rámci týmové spolupráce. Jde se o kvalitativní výzkum, kdy sběr dat probíhal pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Výzkum probíhal v menším zdravotnickém zařízení typu oblastní nemocnice a zúčastnilo se ho pět staničních sester v doposud probíhajícím adaptačním procesu.

Menší počet respondentů oproti plánovaným devíti je jistým limitem toho výzkumu. Z původně plánovaných a oslovených devíti respondentů bylo ochotno na výzkumu spolupracovat pouze pět.

Jedná se o můj první kvalitativní výzkum, je tedy možné, že výzkum byl nedostatkem zkušeností výzkumníka limitován.

V praktické části byly stanoveny tři výzkumné otázky. Odpovědi na výzkumné otázky vyplývají ze získaných dat.

### **4.1 Výzkumná otázka 1 – Jakou zkušenost mají staniční sestry v doposud probíhajícím adaptačním procesu s jeho vedením?**

Adaptační proces lze obecně definovat jako vyrovnávání se s novým prostředím, novými spolupracovníky a novými pracovními povinnostmi. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 74)

Doba adaptace může být různě dlouhá. V případě manažerských pracovníků jde o období jednoho až tří let. (Rymeš, 1985, s. 51 – 56)

Z rozhovorů vyplývá, že zkušenosti dotazovaných staničních sester s průběhem a vedením adaptačního procesu jsou ve většině případů negativní. Ze získaných dat dále vyplývá, že nedostatečná spolupráce ze strany předchůdkyně, nedostatečné znalosti v oblasti managementu i některé neopodstatněné obavy vedly k nedostatečně kvalitnímu vedení adaptačního procesu. Dále je z výzkumu zřejmé, že v tomto zařízení neexistuje jednotné řešení upravující průběh adaptačního procesu staničních sester.

Vzhledem k tomu, že staniční sestry jsou lidé pracující v první manažerské linii, měla by se jejich adaptačním procesem v daném zařízení zabývat nejen jejich nadřízená, tedy vrchní sestra, ale i vrcholový management. Je zcela na funkčním vedení jednotlivých zařízení, jestli mají a zda vůbec, mají dobře vypracovaný manuál na vedení adaptačního procesu manažerských pracovníků, nejen staničních sester. (Šikýř, 2013, s. 108 – 109)

Vypracovaný manuál vedení adaptačního procesu pro jednotlivé pozice by velmi usnadnil začleňování nových pracovníků, a těch manažerských především, do pracovního procesu. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 76 – 79)

#### **4.2 Výzkumná otázka 2 – Jakou motivaci zdravotní sestry pocíťovaly pro přijetí funkce staniční sestry?**

Motivaci lze chápat jako hybnou sílu člověka, která směřuje jeho aktivity určitým směrem. Zdroje motivace můžou být různé. Jedná se zejména o potřeby, hodnoty, zájmy, návyky a ideály. (Plevová, 2012, s. 149 – 150)

Z výzkumu je zřejmé, že každá z dotazovaných staničních sester měla jinou motivaci pro přijetí funkce staniční sestry. Každá z respondentek již měla určitou zkušenost s touto funkcí a to když zastupovaly staniční sestru během její nepřítomnosti. Tato skutečnost byla pouze v jednom z případů důvodem staniční sestry k přijetí nabízené pozice. Získaná data potvrzují informace získané z dostupné literatury, že motivace pro výkon povolání může být různá a že i zdroje motivace se mohou lišit. (Plevová, 2012, s. 149 – 150)

#### **4.3 Výzkumná otázka 3 – Jakou část práce staniční sestry považují podle své zkušenosti za nejtěžší?**

Liniový manažer, kterým je i staniční sestra by měl mít jisté předpoklady pro vykonávání této pozice. Mezi tyto předpoklady patří zejména odborná znalost problematiky daného oddělení, znalost managementu, ekonomické znalosti, sociálně-psychologické znalosti, dobrou tělesnou a duševní kondici. Z těchto předpokladů a ze struktury jednotlivých oddělení vyplývají i pracovní povinnosti staničních sester. (Plevová, 2012, s. 20)

Získaná data a zkušenosti jednotlivých staničních sester ukazují na to, že na některá oddělení je problém získat staniční sestru. Důvodem může být i obtížnost dané pozice. Přesto ze získaných dat vyplývá, že jako neobtížnější část své práce staniční sestry hodnotí spolupráci s kolektivem a mezilidské vztahy vůbec.

Jako vedoucí kolektivu by měla staniční sestra být spravedlivá a nestranná. (Šikýř, 2014, s. 133) V případě, kdy jsou v kolektivu nastavené vztahy z období, kdy staniční sestra ještě nebyla staniční, je tento úkol velmi nesnadný a vyžaduje jistou míru sebereflexe a sebekontroly. S nastavením mezilidských vztahů a spolupráce v kolektivu vůbec, úzce souvisí i rozpis služeb, který je podle zkušeností dotazovaných staničních sester, také velkým problémem v jejich práci.

Jistým řešením je utváření personálních vazeb až v průběhu vykonávání nové pozice. Toto by ale znamenalo na pozici staniční sestry vybírat zdravotní sestry, které nevycházejí z řad personálu daného oddělení. Management v tomto zařízení předpokládá, že by staniční sestra na jednotlivých odděleních měla být jednou z jejich kolektivu. V rozhovorech bylo jasně uvedeno, že pokud tomu tak je, tak to jako výhodu staniční sestra neuvádí, nebo v tom dokonce spatřuje svou nevýhodu. V tomto případě je možným řešením vypisování výběrových řízení, aby byly splněny všechny předpoklady pro vykonávání této pozice.

Šrubařová (2014) ve své diplomové práci uvádí, že v práci staničních sester převažují manažerské činnosti, které tvoří 36% celkového využití pracovního času staničních sester. Mezi tyto manažerské činnosti ve své práci zahrnuje například hodnocení zaměstnanců, řešení konfliktů a plánování. Je tedy zřejmé, že právě tyto činnosti, které jsou dotazovanými staničními sestrami hodnoceny jako nejobtížnější, zabírají více jak třetinu celkového pracovního času staničních sester.

## 5 ZÁVĚR

Cílem práce bylo zjistit, jaké zkušenosti s adaptačním procesem mají zdravotní sestry ve funkci staniční sestry a zjistit, jaké zkušenosti tyto staniční sestry mají s výkonem jejich funkce. Dílčími cíli bylo zjistit, jaká je motivace zdravotních sester zastávat vedoucí funkci a zjistit, co považují staniční sestry na práci své práci za nejtěžší.

V teoretické části byly představeny pojmy management, staniční sestra, byl představen význam slov týmová spolupráce, komunikace a vysvětlen adaptační proces. Praktická část byla zpracována pomocí kvalitativního výzkumu metodou interpretativní fenomenologické analýzy (IPA), kdy sběr dat probíhal pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Sběr dat probíhal v menším zdravotnickém zařízení typu oblastní nemocnice v období od září 2019 do března 2020 a zúčastnilo se ho pět staničních sester doposud probíhajícím adaptačním procesu.

Pomocí výzkumných otázek se podařilo naplnit cíle práce, kdy ze získaných výsledků vyplývá, že zkušenosti staničních sester s vedením adaptačního procesu jsou spíše negativní. Ve čtyřech z pěti případů probíhalo zaškolení v době do osmi dnů, kdy jako hlavní náplň celého předávání zkušenosti bylo především předávání inventury. Některé povinnosti, které staniční sestra ve své profesi má, již tyto sestry znaly z dob, kdy vykonávaly zástup staniční sestry. Ostatní povinnosti, zejména ty administrativního charakteru, se učily postupně v průběhu vykonávání své pozice. Zkušenosti s výkonem pozice staniční sestry se liší a záleží i na motivaci, kterou staniční sestry k přijetí této pozice měly. Tři z pěti dotazovaných jsou nyní se svou prací spokojené. Další dvě by znovu nabídku na tuto pozici nepřijaly. Podle zkušeností, které doposud dotazované sestry získaly ve vykonávání této pozice, hodnotí za nejtěžší část své práce spolupráci, mezilidské vztahy a psaní rozpisu služeb. Tyto dvě zdánlivě rozlišné věci spolu úzce souvisí, protože pouze v jednom z případů má staniční sestra možnost napsat rozpis služeb tak, jak sama potřebuje či považuje za vhodné. V ostatních případech staniční sestry převzaly vzor svých předchůdkyň a ponechaly podřízeným možnost psaní požadavků na služby. Tato skutečnost všem čtyřem velmi znesnadňuje sestavení rozpisu služeb. Pokud by stanovily nová pravidla, co se požadavků týče se, obávají se zhoršení mezilidských vztahů nebo neochoty chodit personálu do zaměstnání.

Celé téma adaptačního procesu staničních sester však zůstává blíže neprozkoumané a bylo by vhodné věnovat se mu blíže a podrobněji v některém z dalších výzkumů.



## 6 POUŽITÁ LITERATURA

BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní Kariéra*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1994. 112 s. ISBN 80-7169-083-X.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., a kol. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-251-396-X.

BLAŽEK, Ladislav. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Vyd. 2. rozšířené. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

ČESKO. Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi* [sbírka zákonů]. Aion CS, s r.o. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>

ČESKO. Zákon č. 18/2004 sb., o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států evropské unie a o změně některých zákonů (zákon o uznávání odborné kvalifikace, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi* [sbírka zákonů]. Aion CS, s r.o. [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-18>

GLAGKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. Vyd. 1. Brno: Computer press, 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum, základní teorie, metody a aplikace*. Vyd. 4. rošířené. Praha: Portál, 2016. 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0

CHARVÁT, Josef. *Život, adaptace a stres*. Vyd. 1. Praha: Státní zdravotnické nakladatelství. 1969. 136 s. 08-073-69.

LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery. Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. Vyd. 2. rozšířené. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-4406-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, s r. o., 2006. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.

KRÁLOVÁ, Mirlinda. *Role staniční sestry v chodu oddělení* [online]. České Budějovice, 2015 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://wstag.jcu.cz/StagPortletsJSR168>. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. Vedoucí práce Alena Polanová.

MAYEROVÁ, Marie, Jiří, RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Vyd. 1. Jinočany: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s r. o., 2000. 174 s. ISBN 80-86022-65-X.

Ministerstvo zdravotnictví České republiky. [Administrativní pracovník uleví lékařům a sestřím od administrativy]. In: *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. Praha: MZČR, ©2010 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: [http://www.mzcr.cz/dokumenty/administrativni-pracovnik-ulevi-lekarum-a-sestram-od-administrativy\\_18185\\_3970\\_1.html](http://www.mzcr.cz/dokumenty/administrativni-pracovnik-ulevi-lekarum-a-sestram-od-administrativy_18185_3970_1.html)

MUSIL, V, Jiří. *Psychologické aspekty vedení a řízení lidí*. Vyd. 1. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s., 2013. 144 s. ISBN 978-80-905247-3-6.

PLEVOVÁ, Iona a kol. *Management v ošetrovatelství*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.

RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1985. 120 s.

ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo, ČERMÁK a kol. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 190 s. ISBN 978-80-210-6382-2

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠKRLA, Petr, Magda, ŠKRLOVÁ, Kreativní ošetrovatelský management. Vyd. 1. Praha: Advent-Orion s.r.o., 2003. 477 s. ISBN 80-7172-841-1

ŠRUBAŘOVÁ, Věra. *Struktura pracovních činností staničních a vrchních sester ve Fakultní nemocnici Ostrava* [online]. Olomouc, 2014 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/n86qkw/rubaov\\_struktura\\_pracovnich\\_innost\\_staninch\\_a\\_vrchnich\\_sest.pdf](https://theses.cz/id/n86qkw/rubaov_struktura_pracovnich_innost_staninch_a_vrchnich_sest.pdf)  
Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta zdravotnických věd. Vedoucí práce Silvie Haroková.

VENGLÁŘOVÁ, Martina a kol. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 104 s. ISBN 978-80-247-4082-9.

VONDRÁČEK, L. *Právní předpisy: nejen pro hlavní, vrchní, staniční sestry*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. 100 s. ISBN 80-247-1198-2.