ORIGINAL ARTICLE

VYHODNOCENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY NEMOCNICE V DIMENZI KOMUNIKACE A VZTAHU K PRÁCI

Assessment of organizational culture of hospital in dimension of communication and relationship to work

Zuzana Šachová, Iva Brabcová

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, katedra ošetrovatelství a porodní asistence

Summary

The subject of the research examination was mapping of the organizational culture at a selected medical institution in the dimension of the communication and relationship of staff members to their work. A quantitative interviewing method was employed for the implementation of the research examination. The sample group included 76 nurses of the Hospital Písek, a. s. Questionnaires were distributed at departments of surgery, internal medicine, gynaecology, urology, neurology and orthopaedics. The choice of respondents followed the intention of the research examination. The examination was performed in February 2011. Questions in the dimension "Communication" mapped the levels of the horizontal and vertical transfer of information at the working site. Adhering to the time schedule, precision, comprehensibility, completeness and truthfulness of information transferred were furthermore examined. Questions in the dimension "Relationship to work" concerned the motivation, satisfaction with the occupational environment, atmosphere at the working site and degree of the commitment of nurses to the work. In the field of the communication, a good system of the information transfer was demonstrated at the horizontal (nurse–nurse) as well as vertical (senior nurse–nurse) levels. Research indicated that the nurses considered the importance of transferring information among all of them (84.2%), that appropriate information is timely received (81.6%) and that they discuss proposals and comments concerning the organization of the work (86.9%). They are also satisfied with the communication (75%) and method of solving conflicts on the part of the senior nurse (64.5%). A weak feature in this dimension was lack of involving some respondents in making decisions concerning the department operation (42.1%). Most respondents considered their work as interesting and attractive (76.4%), which provides them with satisfaction (75%). However, only 45.9% of them reported a possibility of self-fulfilment in their work (i.e. of complete development and taking advantage of their personal features and capacities). In spite of a prevalently positive atmosphere at the working site (63.1%), there is a certain warning signal that 23.7% of respondents consider the atmosphere rather negatively.

Key words: communication – hospital – organizational culture – relationship to work

Souhrn

Předmětem výzkumného šetření bylo zmapovat organizační kulturu vybraného zdravotnického zařízení v dimenzi komunikace a vztahu zaměstnanců k práci. Pro realizaci výzkumného šetření byla zvolena kvantitativní metoda dotazování. Výzkumný soubor tvořilo 76 sester Nemocnice Písek, a. s. Dotazníky byly rozděleny na chirurgickém, interním, gynekologickém, urologickém, neurologickém a ortopedickém oddělení. Výběr respondentek byl veden záměrem výzkumného šetření. Šetření probíhalo v únoru 2011. Otázky v dimenzi „Komunikace“ mapovaly úroveň horizontálního a vertikálního předávání informací na pracovišti. Dále pak včasnost, přesnost, srozumitelnost, úplnost a pravdivost předávaných informací. Otázky v dimenzi „Vztah k práci“ se týkaly motivace, spokojenosti s pracovním prostředím, atmosféry na pracovišti a míry angažovanosti sester k práci. V oblasti komunikace byl prokázán dobrý systém předávání informací jak na úrovni horizontální (sestra–sestra), tak na úrovni vertikální (vedoucí sestra–sestra). Z výzkumu vyplynulo, že sestry považují za důležité předávat si informace mezi sebou (84,2 %), potřebné informace dostávají včas (81,6 %) a diskutují o návrzích a připomínkách týkajících se organizace práce (86,9 %). Zároveň jsou spokojeny s komunikací (75 %) a způsobem řešení konfliktů ze strany vedoucí sestry (64,5 %). Slabou stránkou v této dimenzi bylo nezapojení části respondentek do rozhodování o chodu oddělení (42,1 %). Většina respondentek hodnotí svou práci jako zajímavou a přitažlivou (76,4 %), která jim přináší uspokojení (75 %). Nicméně pouze 45,9 % uvádí, že se ve své práci může seberealizovat (tedy plně rozvinout a uplatnit své osobní vlastnosti a schopnosti). Přestože na pracovišti převládá pozitivní atmosféra (63,1 %), určitým varovným signálem je zjištění, že 23,7 % respondentek hodnotí atmosféru na pracovišti spíše negativně.

Klíčová slova: komunikace – nemocnice – organizační kultura – vztah k práci

ÚVOD

Organizační kulturu lze definovat jako skupinu jedinců, kteří sdílejí společné cíle, zájmy, charakteristiky. Tito jedinci vytvářejí svou vlastní filozofii, zaujmají stejné postoje, ctí tytéž hodnoty. Sdílejí stejné pracovní prostředí nebo podmínky k práci (Dědina, Cejthamr, 2005; Horňáková, Uhrová, 2009). Organizační kultura je součástí každého zdravotnického zařízení. Udává správný směr chodu jednotlivých nemocničních oddělení i celé zdravotnické instituce. Obsahuje mnoho prvků, mezi kterými bychom našli normy a hodnoty lidského chování. Ty jsou nastaveny tak, aby byly přijatelné pro personál i pro pacienty, kterým je poskytována léčebná a ošetrovatelská péče. Důležitými součástmi organizační kultury jsou komunikace, úroveň týmové spolupráce, mezilidské vztahy uvnitř skupiny, styl vedení nebo motivace členů pracovní skupiny (Gladkij, 2003; Lukášová, Nový a kol., 2004). Organizační kultura je vytvářena vedoucím managementem i samotnými zaměstnanci. Odráží se v ní hodnoty a postoje členů organizace, které jsou usměrňovány vytvořenými normami. Normy a hodnoty lidského chování v organizaci by měly být přijatelné jak pro zaměstnance, tak pro

pacienty. Není jednoduché organizační kulturu vytvořit, ale ještě těžším úkolem je ji udržet na kvalitní úrovni nebo změnit. Cílem kultury zdravotnického zařízení není jen poskytování kvalitní ošetrovatelské péče, ale také spokojenost zaměstnanců, kteří danou péči klientům umožňují. Pro správný chod celého zdravotnického zařízení má komunikace a vztah sester k práci nezastupitelnou úlohu. Vyhodnocením kultury zdravotnického zařízení získáváme důležité informace o jeho chodu, kvalitě služeb, morálce a schopnostech pracovní skupiny (Ivanová, 2006).

Organizační kultura v dimenzi „Komunikace“

Komunikační dovednosti v povolání sester jsou součástí jejich profesionálního vybavení. V rámci komunikačního procesu je sestra s pacientem ve vzájemné interakci. Oba dva na sebe vzájemně působí psychicky i fyzicky (Venglářová, Mahrová, 2006; Horňáková, Uhrová, 2009).

Komunikace mezi členy týmu na oddělení slouží nejen k dorozumění se, ale je také významným činitelem pracovního výkonu. Ve zdravotnickém zařízení patří komunikace mezi důležité prvky poskytované péče. Vyskytnou-li

se překážky v komunikaci na straně pacienta nebo na straně ošetrovatelského personálu, má tato situace negativní vliv na poskytování kvalitní péče. Nejen komunikace s pacientem je ve zdravotnickém zařízení důležitá. Pro správný chod oddělení je důležitým prvkem i komunikace v rámci celého zdravotnického týmu. Jedná se o vzájemnou komunikaci mezi hlavními, vrchními, staničními a směnnými sestrami, lékaři, ostatním ošetrovatelským a zdravotnickým personálem. Efektivní komunikace mezi jednotlivými členy je důležitá pro správné vykonávání zdravotnického povolání a pro příznivou atmosféru jednotlivých oddělení i celého zdravotnického zařízení (Škrla, Škrlová, 2003; Venglářová, Mahrová, 2006).

Sestra-manažerka je tou, která má komunikaci v náplni své práce. Vyjednává, přikazuje, pomáhá, spolupracuje s lékaři, sestrami i ostatními zaměstnanci instituce. Denně řeší konflikty na oddělení, snaží se zajistit změny, vyjednává s lékaři i sestrami. Každý den se setkává s náročnými rozhovory, v nichž vynaloží velké množství energie. Důležitým prvkem pro správný chod oddělení a spokojenost personálu je nutnost dostatečně podřízené informovat a nabídnout jim pomoc v krizových situacích. Pokud budou mít pracovníci jasné a srozumitelné informace k výkonu své práce, oporu a zastání ve své vedoucí sestře, budou spokojeni a na pracovišti zavládne klidná atmosféra (Medlíková, 2007; Škrla, Škrlová, 2003).

Informovanost je základem komunikace na oddělení. Informace potřebují sestry k řešení, vykonávání úkolů i pro samotnou komunikaci s pacienty. Proto je nesmírně důležité informace určitým způsobem získávat. Poskytování informací ostatním by mělo být srozumitelné, přesné a úplné. Do procesu informovanosti by měli být zapojeni všichni členové pracovní skupiny nebo týmu. Sestry nejsou jen pasivními příjemci pokynů a informací. Samy by měly informace vyhledávat a předávat dále svým kolegům nebo pacientům. Jsou-li informace nepřesné nebo nejasné, neměli by se členové týmu bát znovu zeptat. Vážně-li proces informovanosti na oddělení, vážně také kompletní výkon práce. K předávání zpráv by se měli kladně stavět jak vedoucí a směnné sestry, tak i lékaři. Na oddělení, kde nefunguje komunikace mezi sestrami a lékaři, dochází k chybám v ošetrovatelské péči a ne-

dorozuměním, která mohou poškodit zdraví pacientů (Medlíková, 2007; Horňáková, Uhrová, 2009). Dle Bártlové a Trešlové (2010) má zlepšení vztahů mezi lékaři a sestrami významný vliv na kvalitu poskytované péče.

Organizační kultura v dimenzi „Vztah k práci“

Pozitivní postoj k povolání se odráží v kvalitě odvedené práce, dobré náladě, velké angažovanosti při plnění pracovních úkolů a v ochotě jedince pracovat. Mnoho lidí může své povolání mít jako koníčka nebo nachází ve své práci zdroj seberealizace. Naopak negativní postoj k práci se zrcadlí v nezájmu o kvalitní poskytování služeb či v odporu ke změnám. Pracovníci nejsou motivováni a upřednostňují pouze finanční stránku svého povolání. Takoví jedinci vidí ve své práci nutnost a nepříjemnou povinnost. Nenajdeme u nich ochotu, nadšení nebo angažovanost. Pracovní prostředí hraje v otázce spokojenosti personálu ve zdravotnické instituci velkou roli. Pracovní prostředí netvoří pouze hmatatelné složky, technické a materiální vybavení. Spadají sem i administrativní složky, se kterými se personál denně setkává, mezilidské vztahy, dostatek nebo naopak nedostatek personálu na oddělení. Kvalita pracovního prostředí má vliv na celkový výkon celého zdravotnického týmu a tím je snížena nebo zvýšena úroveň poskytování ošetrovatelské a léčebné péče pacientům (Svobodník, 2009; Zacharová, 2010).

Personál zdravotnického zařízení je denně při vykonávání svého povolání vystaven stresorům. Tyto stresory jsou součástí pracovního prostředí. Ovlivňují atmosféru pracoviště, pracovní výkonnost sester i ochotu sester ke zlepšování kvality ošetrovatelské péče. Nejčastějšími stresory nacházejícími se v pracovním prostředí jsou konflikty, přepracovanost, přetížení personálu, zodpovědnost pracovníků nebo změny uskutečňované v rámci celé organizace. Dokonce i hluk, osvětlení, pracovní doba nebo noční směny zvyšují stres a snižují pracovní výkonnost zaměstnanců zdravotnických organizací. První místo by v pracovním prostředí měla zaujímat především hygiena a dobré zdravotní podmínky pro práci. Hygienou není myšlen jen dohled nad správným mytím rukou nebo používání ochranných pomůcek při práci. Hygiena se také zaměřuje na celkové pracovní prostředí, teplotu,

měření hluku či intenzitu osvětlení pracoviště (Ptáček, Kuželová, 2010).

Atmosféra, která panuje na oddělení, ovlivňuje pozitivně i negativně všechny personál i pacienty, kteří právě na oddělení pobývají. Základními prvky dobré atmosféry vyskytujícími se na oddělení je efektivní komunikace, minimální stres, dostatečná motivace personálu, který má poté dobrý vztah ke svému povolání (Hospodářová, 2008). Pracovní atmosféru ovlivňuje také materiální a technická vybavenost organizace. Pokud není na oddělení dostatek materiálu, léků, nástrojů a přístrojů potřebných k vykonávání každodenních činností, má tento stav negativní dopad na sestry, lékaře i pacienty. Ne vždy si sestra nebo lékař mohou dovolit improvizovat s materiálem, který mají k dispozici. Zvláště jsou-li v situaci, jde-li o život pacienta. K dobré pracovní atmosféře přispívají i kvalitní interpersonální vztahy. Na oddělení, kde se nevyskytují konflikty, lidé si rozumějí, jsou empatičtí, vycházejí spolu dobře a pomáhají si, vládne pohoda a klid. Pokud pacienti vnímají špatnou atmosféru plynoucí ze špatných mezilidských vztahů a špatné organizace práce, dochází dokonce k podávání stížností na zdravotnické zařízení (Gladkij, 2003, Svobodník, 2009).

Důležitým faktorem pracovní výkonnosti je motivace. Manažeři ji využívají jako důležitý nástroj, pomocí něhož uskutečňují změny a podněcují zaměstnance k lepším pracovním výsledkům. Motivací není myšleno pouze finanční ohodnocení pracovníků. Nástrojem motivace může být další rozvoj vzdělávání, dobrá organizace práce, dobré hodnocení vykonané práce nebo rozvoj kariéry jednotlivých zaměstnanců zdravotnické instituce (Pokořová, 2010). Motivovat sestry k pracovnímu výkonu je úkolem sestry-manažerky. Dostatečná a správná motivace dokáže změnit chování ošetrovatelského personálu. Motivace je také nástrojem pomáhajícím uskutečnit změny na vybraném oddělení. Stejně jako jsou sestry motivovány, mohou být i demotivovány. Demotivace je dosažena přetížením sester, nevhodným systémem v pracovním procesu nebo špatnou volbou manažerských technik. Demotivovaní zaměstnanci ztrácejí smysl pro práci. Jsou pasivní ve vykonávání svého povolání. Dochází ke ztrátám produktivity práce, iniciativy i kvality ošetrovatelské péče. Demotivace ošetrovatelského personálu narušuje nejen

chod oddělení, ale také celou organizační kulturu zdravotnické instituce (Škrála, Škrlová, 2003).

Hlavní záměr a dílčí cíle

Hlavním záměrem výzkumného šetření bylo vyhodnotit dvě dimenze organizační kultury vybraného zdravotnického zařízení: „Komunikaci“ a „Vztah k práci“. V souladu s předmětem výzkumného šetření byly stanoveny dva dílčí cíle:

1. Vyhodnotit organizační kulturu Nemocnice Písek, a. s., v dimenzi „Komunikace“
2. Vyhodnotit organizační kulturu Nemocnice Písek, a. s., v dimenzi „Vztah k práci“

METODIKA

Výzkum byl realizován kvantitativní metodou, technikou dotazníku. Otázky do dotazníku vycházely ze standardizované metody Teodora Kollárika „Škála sociální atmosféry v skupině“ (1993). Tato metoda se zabývá vyhodnocením sociální atmosféry v pracovní skupině. Mezi sledované oblasti patří: atmosféra v pracovní skupině, úroveň mezilidských vztahů, kooperace, zralost pracovní skupiny, komunikace ve skupině, styl vedení, zaměřenost skupiny, sociální začleněnost jednotlivých členů pracovní skupiny a motivace členů pracovní skupiny. Pro potřeby výzkumného šetření byla vybrána oblast „Komunikace“ a „Vztah k práci“. Dotazníky byly rozdány v období od 15. 2. do 28. 2. 2011. Odpovědi z dotazníků byly procentuálně vyhodnoceny a graficky zpracovány programem Microsoft Office Excel 2007.

Způsob výběru a charakteristika výzkumného souboru

Výzkum byl realizován v Nemocnici Písek, a. s., po předešlém schválení výzkumného šetření hlavní sestrou. Šlo o záměrný výběr, při němž rozhodnutí o zahrnutí jednotky nebylo provedeno pomocí pravděpodobnostního mechanismu, ale bylo vedeno záměrem výzkumného šetření.

Výzkumným souborem byly sestry Nemocnice Písek, a. s. Dotazníky byly rozdány na chirurgickém, interním, gynekologickém, urologickém, neurologickém a ortopedickém oddělení. Celkem bylo rozdáno 100 dotazníků. Pro chybné nebo neúplné vyplnění bylo vyřazeno 24 dotazníků. Výzkumný soubor tvořilo 76 respondentek.

VÝSLEDKY

Tabulka 1 mapuje odpovědi respondentů na otázky týkající se systému komunikace na pracovišti na horizontální (sestra versus sestra) a vertikální (vedoucí sestra versus sestra) úrovni. Je pozitivním zjištěním, že 84,2 % sester uvedlo, že nepovažuje za zbytečné předávat si informace mezi sebou a 57,9 % respondentek odpovědělo „ano“ na otázku: Informujete se navzájem v kolektivu o novinkách, událostech

apod.? Z výzkumu vyplynulo, že sestry jsou spokojeny s komunikací se svou vedoucí sestrou (29,0 % ano, 46 % spíše ano). Dle tvrzení sester dostávají informace potřebné pro svou práci včas (18,4 % ano, 63,2 % spíše ano). Co se týče řešení konfliktů vedoucí sestrou, 29,0 % sester se ztotožňuje s názorem, že vedoucí sestra řeší konflikty rozvážně a v soukromí, 13,2 % sester s tímto názorem spíše nesouhlasí.

Tabulka 1 Otázky vztahující se k dimenzi organizační kultury „Komunikace“

	Relativní četnost (%)					
	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne	Celkem
Informujete se navzájem v kolektivu o novinkách, událostech apod.?	57,9	34,1	4,0	4,0	0	100
Jste spokojen/a se systémem informovanosti na Vašem oddělení?	27,6	39,5	9,2	22,4	1,3	100
Považujete za zbytečné předávat si vzájemně v kolektivu informace?	4,0	2,6	0,0	9,2	84,2	100
Diskutujete vzájemně o návrzích a připomínkách týkajících se oddělení, práce?	54,0	32,9	1,3	11,8	0,0	100
Hovoříte vzájemně o vzniklých problémech v kolektivu na oddělení?	40,8	50,0	1,3	6,6	1,3	100
Vyskytují se nepřesnosti v informacích potřebných pro vykonávání Vaší práce?	10,5	25,0	9,2	42,1	13,2	100
Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci včas?	18,4	63,2	1,3	15,8	1,3	100
Předáváte si informace v kolektivu navzájem?	47,4	31,6	13,1	6,6	1,3	100
Zapojujete se do rozhodování o chodu nebo uspořádání oddělení?	19,7	34,2	4,0	26,3	15,8	100
Řeší vedoucí sestra konflikty s jedinci rozvážně a v soukromí?	29,0	35,5	21,0	13,2	1,3	100
Jste spokojen/a s komunikací s vedoucí sestrou na oddělení?	29,0	46,0	6,6	15,8	2,6	100
Vyskytují se nějaké překážky v komunikaci mezi Vámi a vedoucí sestrou?	5,3	14,5	9,2	27,6	43,4	100
Informuje Vás vedoucí sestra o změnách týkajících se Vaší práce?	46,0	42,1	6,6	5,3	0,0	100
Komunikuje vedoucí sestra se všemi členy pracovního týmu?	50,0	22,4	19,7	7,9	0,0	100
Máte možnost na Vašem oddělení vyjádřit svůj názor? (na práci, spolupracovníky, ...)	54,0	27,6	5,3	10,5	2,6	100

Tabulka 2 vyhodnocuje oblast postoje sester k práci. Aktivní přístup k práci má většina respondentek (25,0 % ano, 57,9 % spíše ano). Naopak svou pasivitu v pracovním procesu uvedlo pouze 1,3 % sester. Nejen pracovní aktivita

je ukazatelem kladného vztahu sester k práci. Jako přitažlivou hodnotí svou práci přibližně dvě třetiny respondentek (29 % ano, 47,4 % spíše ano). Většina respondentek hodnotí svou práci jako zajímavou, přitažlivou a zároveň jim při-

nášší uspokojení (26,3 % ano, 48,7 % spíše ano). Nicméně 63,2 % respondentek by nevěnovalo práci svůj volný čas (31,6 % spíše ne, 31,6 % ne). O vztahu k práci vypovídá i celková atmosféra na oddělení. Přibližně dvě třetiny respondentek hodnotí atmosféru na svém oddělení pozitivně (21,0 ano, 42,1 % spíše ano); 40,8 % respondentek

tvrdí, že nejsou dostatečně motivovány (31,6 % spíše ne, 9,2 % ne). Práci jako možnost seberealizace hodnotí 45,9 % respondentek (14,3 % ano a 31,6 % spíše ano) a 33,0 % se ve svém povolání seberealizovat nedokáže (21,1 % spíše ne, 11,9 % ne).

Tabulka 2 Otázky vztahující se k dimenzi organizační kultury „Vztah k práci“

	Relativní četnost (%)					
	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne	Celkem
Jste v práci aktivní? (neplníte pouze přidělené úkoly)	25,0	57,9	17,1	0,0	0,0	100
Jste v práci pasivní? (plníte pouze přidělené úkoly)	1,3	0,0	15,8	51,3	31,6	100
Přináší Vám Vaše práce uspokojení?	26,3	48,7	9,2	14,5	1,3	100
Je pro Vás Vaše práce zajímavá, přitažlivá?	29,0	47,4	15,8	7,8	0,0	100
Jste ochoten/a obětovat své práci volný čas?	6,5	25,0	5,3	31,6	31,6	100
Očekáváte od své práce pouze finanční odměnu?	10,5	27,6	5,3	40,8	15,8	100
Vykonáváte Vaši práci jen z nedostatku jiných příležitostí?	0,0	5,3	5,3	23,6	65,8	100
Jste dostatečně motivován/a k vykonávání Vaší práce?	6,6	32,9	19,7	31,6	9,2	100
Vnímáte atmosféru na Vašem oddělení pozitivně?	21,0	42,1	13,2	23,7	0,0	100
Jste spokojena s pracovním prostředím Vašeho oddělení?	19,7	32,9	13,2	27,6	6,6	100
Vnímáte svou práci jako možnost seberealizace?	14,3	31,6	21,1	21,1	11,9	100

DISKUSE

Cílem výzkumné studie bylo vyhodnotit organizační kulturu Nemocnice Písek, a. s., v oblasti komunikace a vztahu sester k práci. Komunikace hraje velkou roli v utváření organizační kultury nemocnice. V povolání sestry je důležitá nejen komunikace s pacientem, ale také komunikace v rámci celého pracovního týmu. Vážne-li komunikace mezi spolupracovníky, vážne celý pracovní proces. Není-li mezi týmem dobrá komunikace, nefunguje ani systém práce a roste riziko pochybení. Dokonalý systém komunikace v organizaci je charakteristický aplikací systému komunikace na horizontální a vertikální úrovni, včasností, přesností, srozumitelností, úplností a pravdivostí předávaných informací.

Do systému informovanosti by měli být zapojeni všichni zaměstnanci. Pokud je informovanost členů v týmu minimální, o pracovních úlohách a otázkách se dozvídají náhodně, neexistuje systém vzájemné komunikace, informace je zúžená jen na nevyhnutelné pracovní záležitosti, pak jde o neefektivitu právě v komunikačním systému (Škrála, Škrlová, 2003; Venglářová, Mahrová, 2006). Z výsledků výzkumného šetření (tabulka 1) je zřejmé, že 2/3 oslovených sester si předávají informace o novinkách a událostech vzniklých na pracovišti. Nepovažují za zbytečné předávat si vzájemně v kolektivu informace a jsou spokojeny se systémem informovanosti na svém oddělení. Zároveň 22,4 % respondentek udávalo, že nejsou spokojeny se systémem předávání in-

formací na svém oddělení; 90 % sester hovoří na oddělení o vzniklých problémech; 2/3 sester dostávají potřebné informace včas a přesně a 50 % sester se zapojuje do rozhodování o chodu oddělení. Nicméně 40 % sester se nezapojuje do rozhodování o chodu a uspořádání oddělení. Dle našeho názoru je komunikace s vedoucí sestrou základem pro harmonický chod celého oddělení. Vždyť vedoucí sestra denně komunikuje se směnnými sestrami, lékaři, pacienty a ostatním personálem nemocnice. Předává sestrám informace potřebné pro jejich práci, řeší konflikty na pracovišti (Škrla, Škrllová, 2003). Je pozitivním zjištěním, že 2/3 sester jsou spokojeny s komunikací s vedoucí sestrou. Z výsledků vyplývá, že mohou na pracovišti vyjádřit svůj názor a vedoucí sestra je informuje o změnách týkajících se jejich práce.

Postoj k práci si vytváříme v průběhu vykonávání svého povolání. Sestry, které nemají kladný vztah ke své práci a vykonávají ji jen z nedostatku jiné příležitosti, budou v práci vykonávat jen nezbytné úkoly, které jsou základem pro ošetřování pacientů, nebo úkoly, které jsou jim přidělené nadřazeným (Zacharová, 2010). Výzkumná studie (tabulka 2) prokázala, že takových sester je ve výzkumném souboru jen malé procento (1,3 %). Naopak sestry, které mají ke své práci pozitivní vztah, se aktivně podílejí na zvyšování kvality ošetrovatelské péče, práce je baví a plní nejen přidělené úkoly (82,9 %).

Dnešní doba je plná stresorů. Sestry jsou psychicky i fyzicky přetíženy, vznikají spory s lékaři, vedením apod. Proto je mnohdy atmosféra na pracovišti vypjatá a nepříznivá (Ptáček, Kuželová, 2010). Je pozitivním zjištěním, že 63,1 % sester vnímá atmosféru na pracovišti pozitivně. Zároveň by pro management nemocnice mělo být varovným signálem, že 23,7 % respondentek vnímá atmosféru na pracovišti negativně.

Motivace je důležitým nástrojem zvyšování pracovní výkonnosti personálu. Podněcuje personál k lepším pracovním výkonům a pomáhá manažerům uskutečňovat změny v chodu zařízení. Motivace sester nespočívá pouze ve zvýšení finančního ohodnocení (Pokojová, 2010). Jako zdroj seberealizace vnímá nebo spíše vnímá svou práci 45,9 % sester. Více než polovina je spokojena s pracovním prostředím a pro 76,4 % sester je jejich povolání zajímavé a přitažlivé.

ZÁVĚR A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Dimenze Komunikace a Vztahu k práci jsou důležitou součástí organizační kultury zdravotnického zařízení. Jejich správné fungování je základem pro spokojenost personálu a tím i pro poskytování kvalitní péče pacientům. V dimenzi Komunikace hodnotily sestry pozitivně komunikaci nejen v rámci pracovního týmu (horizontální úroveň), ale i komunikaci s vedoucí sestrou (vertikální úroveň). Velké procento sester se pozitivně vyjadřovalo k předávání informací na oddělení. Potřebné informace dostávají včas a mají možnost diskutovat o návrzích a připomínkách týkajících se organizace práce. Vzájemná informovanost na oddělení pomáhá sestrám k eliminaci chyb při poskytování ošetrovatelské péče. Pouze malé procento sester uvedlo, že není spokojeno se systémem informovanosti na svém oddělení. Zároveň 2/3 respondentek byly spokojeny s komunikací a způsobem řešení konfliktů ze strany vedoucí sestry. Slabou stránkou v této dimenzi bylo nezapojení části respondentek do rozhodování o chodu oddělení.

Dnešní doba přináší do zdravotnictví mnoho změn. Tyto změny se týkají nových technologií, legislativy, pacientů, lékařů i sester. Na sestry jsou kladeny velké nároky v podobě poskytování kvalitní péče pacientům nebo celoživotního vzdělávání. Zeptali jsme se sester, jaký mají vztah ke svému povolání. Otázky byly zaměřeny na jejich aktivitu, pasivitu, na motivaci k práci. Sestry odpovídaly také na to, zda svou práci vykonávají pouze z nedostatku jiných příležitostí nebo zda je jejich práce pouze zdrojem financí. Převážná většina sester odpověděla, že za svou práci očekává nějakou odměnu. Odměnou a motivem k podávání dobrých výkonů k práci nejsou pro ně pouze finance, ale také pochvala, důvěra, svěření odpovědnosti. Oslovené respondenty byly spokojeny s pracovním prostředím. Většina respondentek hodnotila svoji práci jako zajímavou a přitažlivou, která jim přináší uspokojení. Nicméně necelá polovina z nich uváděla, že ve své práci může plně rozvinout a uplatnit své osobní vlastnosti a schopnosti. Přestože většina respondentek hodnotila atmosféru na pracovišti spíše pozitivně, určitým varovným signálem bylo zjištění, že 1/5 respondentek měla opačný názor a vnímala pracovní atmosféru negativně.

Zavedení a pěstování přátelské organizační kultury, která respektuje poslání zdravotnického zařízení v souladu s potřebami zaměstnanců, je velmi obtížný a dlouhodobý proces. Vedení zdravotnického zařízení by mělo v rámci zdravé organizační kultury:

- budovat dokonalý systém komunikace mezi členy na horizontální i vertikální úrovni;
- podporovat styl vedení, který je založen na orientaci k lidem;
- pěstovat atmosféru v pracovní skupině, která je založena na porozumění, důvěře a vzájemné podpoře mezi členy týmu;
- prohlubovat pozitivní vztahy v pracovní skupině;

- motivovat zaměstnance k pozitivnímu vztahu k práci, umožnit jim spolurozhodovat o chodu oddělení a zdravotnického zařízení;
- poskytnout zaměstnancům rozmanitost v pracovních činnostech a možnost seberealizace;
- vést vedoucí pracovníky k transformačnímu vůdcovství (Davies et al., 2000).

Získané výsledky výzkumného šetření mohou pomoci managementu zdravotnického zařízení ke zlepšování komunikace v rámci interpersonálních vztahů nebo k motivaci pracovníků a k podpoře pracovních a mezilidských vztahů na jednotlivých pracovištích daného zdravotnického zařízení.

LITERATURA

1. Bártlová S, Trešlová M (2010). Jak nahlíží sestry na pracovní vztahy s lékaři. *Kontakt*. 12/1: 7–19. ISSN 1804-7122.
2. Davies H, Nutley S, Mannion R (2000). Organisational culture and quality of health care. *BMJ Quality and Safety*. 9: 111–119. ISSN 2044-5416.
3. Dědina J, Cejthamr V (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.
4. Gladkij I (2003). *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-996-8.
5. Horňáková A, Uhrová Z (2009). Jak úspěšně komunikovat. *Sestra* 19/7–8: 31. ISSN 1210-0404.
6. Hospodářová I (2008). *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1737-1.
7. Ivanová K (2006). *Základy etiky a organizační kultury v managementu zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: NCO NZO. ISBN 80-7013-442-9.
8. Kollárik T et al. (1993). *Škála sociálnej atmosféry v skupine*. 2. vyd. Bratislava: Psychodiagnostika. ISBN neuvedeno.
9. Lukášová R, Nový I a kol. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.
10. Medlíková O (2007). *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1732-6.
11. Pokojová R (2010). *Hodnocení zaměstnanců jako součást kariérního růstu*. Praha: Sestra. Praha: 12: 24–26. ISSN 1210-0404.
12. Ptáček R, Kuželová H (2010). *Prevence přepracování*. [online]. [cit. 2011-01-26]. Dostupné z: <<http://www.zdn.cz/clanek/priloha-pacientske-listy/prevence-prepracovani-454446>>
13. Svobodník P (2009). *Management pro zdravotníky v kostce*. Brno: NCO NZO. ISBN 978-80-7013-498-6.
14. Škrála P, Škrlová M (2003). *Kreativní ošetrovatelský management*. Praha: Advent-Orion. ISBN 80-7172-841-1.
15. Venglářová M, Mahrová G (2006). *Komunikace pro zdravotní sestry*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1262-8.
16. Zacharová E (2010). *Motivační faktory v sesterském povolání*. *Sestra*. 20/6: 30–31. ISSN 1210-0404.

✉ Kontakt:

Ing. Iva Brabcová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, katedra ošetrovatelství a porodní asistence, U Výstaviště 26, České Budějovice
E-mail: brabcova@zsf.jcu.cz