

## Riadenie v ošetrovatelstve a jeho vplyv na sestry na pracovisku

### *Management in nursing and its impact on nurses in the workplace*

Martin IŠTOK

AGEL Clinic s.r.o., Bratislava; Stredná zdravotnícka škola, Nitra

#### **ABSTRAKT**

*Východiská: Riadenie v ošetrovatelstve vplýva na pracovný výkon sestier. Vnímaný štýl riadenia ošetrovateľskej starostlivosti zo strany sestry manažérky je jedným z faktorov, ktoré pôsobia na pracovný výkon, pracovnú spokojnosť, aj pracovnú stabilitu sestier.*

*Cieľ: Posúdiť vplyv riadenia ošetrovateľskej starostlivosti zo strany sestry manažérky na sestry z hľadiska ich pracovnej výkonnosti, pracovnej spokojnosti a pracovnej stability.*

*Súbor a metodika: Údaje boli zbierané na vzorke 72 sestier v slovenských ústavných zariadeniach. Bol použitý 28-položkový dotazník vlastnej konštrukcie. Následne bol realizovaný doplňujúci rozhovor so 17 sestrami a 10 sestrami manažérkami.*

*Výsledky: Riadenie ošetrovateľskej starostlivosti sestrou manažérkou hodnotili sestry v skúmanom súbore kladne – hodnotili ju ako zodpovednú, rešpektujúcu povinnosti, erudovanú, 97% súboru si ju váži ako nadriadenú. Viac ako 50% súboru označilo jej štýl riadenia za direktívny, vnímali však pozitívne jeho dopad na svoj pracovný výkon. Menej priaznivo hodnotili jeho dopad na svoju pracovnú spokojnosť a pracovnú stabilitu. Za deficitnú označili komunikáciu a prístup s nedostatkom úcty, za základný zdroj svojej nespokojnosti označili sestry na pracovisku medziľudské vzťahy, nespravodlivosť odmeňovania a byrokratické preťaženie. 100% súboru hodnotilo absolvované funkčné vzdelávanie sestry manažérky pozitívne vo vzťahu ku jej riadeniu ošetrovateľskej starostlivosti.*

*Záver: Na zdravotníckych pracoviskách je potrebné rozvíjať organizačnú kultúru, s dôrazom na rešpekt a úctu k zamestnancom, komunikáciu, prosocialitu. Funkčným vzdelávaním je potrebné podporiť tieto tendencie u sestier manažérok.*

**Kľúčové slová:** *Sestra. Ošetrovatelstvo. Riadenie. Pracovný výkon.*

#### **ABSTRACT**

*Background: Management in nursing affects nurses' job performance. The perceived management style of nursing care by the nurse manager is one of the factors that affect work performance, work satisfaction, and work stability of nurses.*

*Aim: To assess the impact of nurse manager's management of nursing care on nurses in terms of their job performance, job satisfaction and job stability.*

*Set and Methodology: Data were collected from a sample of 72 nurses in Slovak inpatient facilities. A 28-item self-administered questionnaire was used. Subsequently, a complementary semi-structured interview was conducted with 17 nurses and 10 nurse managers.*

*Results: The management of nursing care by the nurse manager was evaluated positively by the nurses in the studied group – they assessed her as responsible, respectful of duties, erudite, 97% the group valued her as a superior. More than 50% of the cohort described her management style as directive; they perceived positively its impact on their work performance. However, they viewed its impact on their job satisfaction and job stability less favorably. They identified communication and a lack of respect as deficient, and nurses identified workplace relationships, pay inequity, and bureaucratic overload as the primary source of their dissatisfaction. 100% of the sample rated the functional training received by the nurse manager positively in relation to her management of nursing care.*

*Conclusion: There is a need to develop organizational culture in health care workplaces, with emphasis on respect and deference to employees, communication, and prosociality. Functional education is needed to foster these tendencies in nurse managers.*

**Key words:** *Nurse. Nursing. Management. Work performance.*

## ÚVOD

Zdravie patrí medzi mimoriadne cenné ľudské hodnoty a patrí k významným univerzálnym ľudským cieľom. Jeho dôležitosť vnímame z hľadiska jedinca a jeho zdravia v zmysle kapacít a potenciálu, aj z hľadiska celospoločenského, vo vzťahu ku ľudskému kapitálu, ekonomickým nákladov, vynakladaným na udržanie či znovunavrátanie zdravia obyvateľov. Celosvetovo pribúda v tejto oblasti rizík, ako sú zdravotné hrozby, či starnutie populácie, v dôsledku čoho zdravotné systémy a zdravotná starostlivosť, ich kvalita a výkonnosť, majú strategické postavenie v spoločnosti. Zaisťiť kvalitnú a udržateľnú zdravotnú starostlivosť, s dostatkom personálnych zdrojov, patrí medzi spoločenské priority v celosvetovom rámci.

Vzhľadom k problémom v súčasnom zdravotníckom systéme mnohých krajín nemožno pokladať situáciu v praxi za úspešne zvládnutú. Najmä pracovná stabilizácia sestier je v súčasnom zdravotníckom systéme mnohých krajín závažným problémom. Výsledky medzinárodnej štúdie The European Nurse's Early Exit Study (The European NEXTStudy v rámci desiatich európskych krajín na vzorke 56 000 sestier preukázali najnižšiu pracovnú spokojnosť u sestier v bývalých krajinách socialistického bloku, najmä Slovenska a Poľska, pričom popri nízkej pracovnej spokojnosti sestier boli nimi vnímaným problémom aj zlé pracovné podmienky, pracovná a legislatívna neistota, nespokojnosť s odmeňovaním, či zlé telesné a duševné zdravie (Gurková, 2012).

Kvalita a efektivita poskytovanej zdravotnej starostlivosti sa úzko prepája s pojmami pracovnej výkonnosti, pracovnej spokojnosti a pracovnej stability ošetrovateľského personálu. Problematika púta spoločenskú aj výskumnú pozornosť už viac ako štvrtstoročie. Výskumy ukazujú, že nevyhovujúce pracovné podmienky či finančné nedocenenie, limitované obmedzenými zdrojmi pracovísk, pôsobia v ošetrovateľskej praxi negatívne nielen na samotný výkon ošetrovateľskej starostlivosti a kvalitu poskytovania tejto služby, ale aj na pracovnú spokojnosť sestier, na ich mieru profesijného vyčerpania, a aj na motiváciu sestier zotrvať v ošetrovateľskej profesii. Riadiaci manažment pracoviska, vrátane sestry manažérky v rámci ošetrovateľskej jednotky, má za úlohu zaisťiť poskytovanie kvalitnej ošetrovateľskej starostlivosti v príjemnom a bezpečnom prostredí zdravotníckeho zariadenia prostredníctvom erudovaných a motivovaných sestier.

Výskumy v slovenskom a českom prostredí poukazujú na vplyv faktorov pracovného prostredia pre udržanie funkčného systému poskytovania ošetrovateľskej starostlivosti, ale aj pre pracovnú spokojnosť a pracovnú stabilitu ošetrovateľského personálu (Gurková, 2012; Gurková a kol., 2015; Hulková, 2023; Kilíková, Katriňáková, 2023). Hudáková a kol. (2019) preukázali vplyv pracovnej spokojnosti na pracovný výkon sestier vo vzťahu ku exogénnym faktorom ako je mzda, istota pracovného miesta, kvalitná spolupráca na oddelení, dostatočný prístup k informáciám, primeraná klíma zariadenia, sociálne výhody. Z endogénnych faktorov pracovnej spokojnosti sestier zamerala štúdia pozornosť na nefinančné ohodnotenie sestier.

Všeobecnou oblasťou pracovnej spokojnosti u sestier, opakovane sa prejavujúcou vo výskumoch u nás aj v zahraničí je oblasť vzťahov. Dobré medziľudské vzťahy sa stávajú významným faktorom pracovnej spokojnosti sestier v terajšom zamestnaní (Haroková, Gurková, 2012).

Zároveň – ako poukazujú Kilíková a Katriňáková (2023) - pracovné prostredie determinuje pracovnú spokojnosť, a rovnako pracovné podmienky a pracovná spokojnosť vplyvajú na pracovnú stabilitu sestier. Veľmi dôležitou pre pracovnú spokojnosť sa javí aj podpora kolegov a nadriadených. Nevhodné pracovné podmienky vedú k odchodu sestier zo zamestnania.

Podľa Pietersena (2005) celý rad štúdií prepája pracovnú spokojnosť s motiváciou a výkonnosťou, organizačným správaním aj fluktuáciou u zamestnancov, či aj s kvalitou ošetrovateľskej starostlivosti.

Zistenia štúdie Hulkovej a Meluša z roku 2023 (in Kilíková, Katriňáková, 2023) v rámci skúmania pracovných podmienok sestier uvádzajú dopady pracovných podmienok na pracovnú fluktuáciu u sestier, kde až 63,2% súboru pokladali za dôvod fluktuácie sestier konflikty s nadriadenými či manažérmi, ako aj zlé vzťahy na pracovisku. Najviac podľa nich rozhodnutie sestry odísť z pracoviska ovplyvnil pracovný kolektív a vzťahy s nadriadenými.

Gurková (2012) zameriava pozornosť na medzinárodné štúdie, ktoré potvrdzujú mimoriadny význam pracovnej spokojnosti ako prediktora na zotrvanie sestier na ich terajšom pracovisku, aj v profesii, pričom ide u sestier o podstatnejší prediktor ako vek či profesijný rast. Kým odchod z profesie

podmieňujú viac individuálne faktory, odchod z pracoviska faktory organizačného charakteru, ako vedenie či pracovné podmienky.

## CIEĽ

Cieľom našej práce bolo analyzovať prepojenie riadenia a pracovného výkonu u sestier. Konkrétne sme sa zamerali na vplyv sestrami vnímaného štýlu riadenia ošetrovateľskej starostlivosti sestry manažérky na pracovný výkon sestier, ich pracovnú spokojnosť a pracovnú stabilitu.

## SÚBOR A METODIKA

Výberový súbor 72 sestier sme získali z pôvodne oslovených 220 sestier rámci troch ústavných zdravotníckych zariadení na Slovensku v rámci ošetrovateľských jednotiek pre hospitalizovaných pacientov, ktorým bol administrovaný autorský 28-položkový dotazník v tlačenej podobe v priebehu mesiaca december 2023. Návratnosť bola 126 dotazníkov, pre neúplnosť vyplnenia sme však museli vylúčiť 54 dotazníkov. Dotazník bol anonymizovaný a rozhodli sme sa nezisťovať rozsiahlejšie demografické údaje pre pocit bezpečia sestier a ich ochotu k úprimnej výpovedi. Obsahoval otázky otvoreného, poloopeného aj uzavretého typu, pričom v jeho závere bola pre sestry ponuka zanechať telefónne číslo pre možnosť dopĺňujúceho pološtruktúrovaného rozhovoru. Túto možnosť využilo 17 sestier, s ktorými sme následne zrealizovali rozhovory v mesiacoch január a február 2024, 14 osobných stretnutí a tri telefonické kontakty, u ktorých nebolo možné zladit' v danom časovom období osobný kontakt.

Tiež sme oslovili sestry manažérky a zrealizovali sme dopĺňujúci pološtruktúrovaný rozhovor s 10 z nich v priebehu mesiaca február 2024. Získané údaje sme spracovali percentuálne.

V skúmanom súbore bolo 100% žien, z nich 31,9 % sestier na terajšom pracovisku pracovalo viac ako 31 rokov, a 29,17% súboru pracovalo na terajšom pracovisku menej ako desať rokov.

## VÝSLEDKY A DISKUSIA

56,95% skúmaného súboru malo pracovnú skúsenosť s aspoň dvomi zdravotníckymi pracoviskami, t. j. mohli porovnávať svoju pracovnú situáciu.

Spokojnosť na terajšom pracovisku uviedlo 37% sestier v skúmanom súbore, nespokojnosť prejavilo 19,45% súboru. Ostatné sestry zažívali na pracovisku občasnú nespokojnosť, situácie nespokojnosti. Je to viac ako 43% sestier, ktoré sa pri občasnej nespokojnosti, ak nie sú dostatočne podporené, môžu prikloniť k postoju nespokojnosti na pracovisku, respektíve aj k odchodu z pracoviska.

Najviac spokojnosti na terajšom pracovisku vyjadrili sestry v súbore od 21 do 30 rokov, tie však aj najviac vyjadrovali nespokojnosť v konkrétnych oblastiach. Ide o sestry, ktoré sú erudované, na pracovisku získali relatívne dobrý plat a pozíciu, vybudovali si vzťahové väzby. Zároveň však majú dostatok príležitostí a sebavedomia, aby v prípade nespokojnosti odišli na iné pracovisko, preto pravdepodobne konkrétne výhrady vyjadrujú otvorenejšie.

Sestry v skupine nad 31 rokov nevyjadrili žiadnu nespokojnosť na pracovisku, spokojnosť však prejavilo iba 26,09% z nich. Zrejme v tomto veku už sestry zvažujú zmenu pracoviska iba v krajnom prípade, čo môže byť dôvodom, že sa vyhýbajú kritike. Tiež však môže byť dôvodom aj skutočnosť, že si na situáciu na pracovisku zvykli a pokladajú ju za bežnú.

Ako hlavnú príčinu nespokojnosti sestry uvádzali v 31,94% súboru zlé medziľudské vzťahy, 27,78% súboru označilo za takúto príčinu nespokojnosť s prístupom niektorých nadriadených, lekárov či pacientov, 23,61% súboru uviedla nespravodlivosť v odmeňovaní či v prístupe, 20,83% súboru pokladala za príčinu svojej nespokojnosti veľa byrokracie, 19,44% sestier v skúmanom súbore uvádzalo ako príčinu svojej nespokojnosti na pracovisku celkové podmienky na pracovisku. Ak zvažujeme súvis pracovnej spokojnosti sestier s „celkovými podmienkami na pracovisku“, môžeme vychádzať z myšlienky Derňarovej a kol. (2005), podľa ktorej je vo vzťahu ku pracovnej spokojnosti a pracovnému výkonu sestier dôležitý aj pojem komfort. V rámci svojej existencie musí každé zdravotnícke zariadenie naplniť minimálne štandardy, aby bolo zaradené do siete a mohlo fungovať. Nemusí to však znamenať podmienky, ktoré sú pre ošetrovateľský personál podmienkami komfortnými. Práve pocit komfortu na pracovisku prináša pocit pracovnej spokojnosti s podmienkami pracoviska. Cítiť sa nekomfortne na

pracovisku sa môže u sestry spájať s rozličnými oblasťami nespokojnosti a môže viesť ku celkovej pracovnej nespokojnosti, nekvalite výkonu a k odchodu z pracoviska. Súčasťou komfortu je kvalitná tímová a aj multidisciplinárna spolupráca, erudovanosť a motivácia personálu, silné vodcovstvo, systematický ošetrovateľský proces a dodržiavanie etického kódexu. Pravdepodobne tento pocit komfortu sestry z hľadiska svojej pracovnej spokojnosti spájajú s označením „celkové podmienky na pracovisku“.

Škrla, Škrlová (2003) pripomínajú dopad nevhodnej organizačnej kultúry na vznik pracovnej nespokojnosti. Podľa nich však o pracovnej nespokojnosti hovoríme vtedy, ak ide o prejavenie názoru aspoň 35 % sestier na oddelení. Z tohto uhla pohľadu pracovná nespokojnosť sestier v skúmanom súbore nebola zistená, nakoľko v žiadnej z konkrétnych uvedených oblastí nepresiahla pracovná nespokojnosť sestier toto percento. Pracovnú nespokojnosť uviedlo zo sestier 30% v oblasti personálnej a finančnej, v oblasti odmeňovania a aj materiálno-technického vybavenia prejavilo nespokojnosť 25% sestier, s organizáciou práce na pracovisku vyjadrilo nespokojnosť 19,64% skúmaného súboru.

Celková pracovná spokojnosť sestier na terajšom pracovisku je viac ako 37%-ná, t. j. presahuje 35%. Rovnako aj percentuálna miera spokojnosti súboru je viac ako 44%-ná. Môžeme preto konštatovať, že sestry v skúmanom súbore vyjadrili pracovnú spokojnosť. Aj z hľadiska spokojnosti na pracovisku dominovali vo vyjadreniach sestier ako hlavná príčina dobré medziľudské vzťahy (vo viac ako 37% skúmaného súboru) a tiež celkové podmienky na pracovisku (takmer 60% sestier). Ak sa pozrieme na konkrétne oblasti, pracovnú spokojnosť v oblasti personálnej prejavilo 29,16% skúmaného súboru, v oblasti odmeňovania a materiálno-technických podmienok pracoviska bolo spokojných 23,61% sestier, v oblasti finančnej spokojnosť prejavilo 16% súboru, avšak z hľadiska organizácie práce prejavilo spokojnosť viac ako 36% súboru.

Pracovná stabilita v skúmanom súbore bola tiež vysoká – o odchode z terajšieho pracoviska neuvažuje 58% súboru, no niekedy o ňom už uvažovalo viac ako 45% sestier. Možný odchod z terajšieho pracoviska zvažuje 12% sestier, pričom ide hlavne o sestry s praxou od 10 do 20 a od 20 do 30 rokov. Sú to sestry erudované, s pracovnými skúsenosťami, ktoré by zamestnávateľovi určite chýbali. Sestry uvádzali najčastejšie ako príčinu úvah o odchode z terajšieho pracoviska zlé medziľudské vzťahy, uviedlo ich 22,22% sestier.

55,56% sestier sa však vyjadrilo, že už niekedy uvažovali aj o úplnom odchode z profesie. 12% sestier o tejto možnosti uvažuje aj v súčasnosti. Ako príčiny úvah o odchode z profesie uvádzali náročnosť profesie, finančné nedocenenie, byrokratickú preťaženosť, a tiež medziľudské vzťahy na pracovisku.

Aj ako najviac stresujúce na terajšom pracovisku označili sestry práve medziľudské vzťahy – uviedlo ich 68,05% súboru, byrokratické zaťaženie (47%), prístup zo strany lekárov, vedenia, pacientov (34,72% súboru), nespravodlivosť odmeňovania na pracovisku (17% súboru).

Takisto za najviac negatívne vplyvajúce na ich výkon na terajšom pracovisku sestry pokladali medziľudské vzťahy, tiež komunikáciu, byrokraciu v práci, postoje verejnosti k zdravotníkom a celkovú náročnosť profesie.

Najviac sestry drží v ich profesii pomáhajúci motív – práca s ľuďmi, snaha pomáhať ľuďom, byť osožná vo svojej profesii, zachraňovať ľuďom zdravie a životy. Tento dôvod uvádzali až 51,39% súboru. Praktický aspekt – vyštudovala som tento odbor, mám istú stabilnú prácu, mám prácu v mojom bydlisku, mám širšiu možnosť výberu pracoviska – pracovných príležitostí, uvádzalo 23,61% sestier v súbore.

Pre zvýšenie pracovnej spokojnosti pokladajú sestry za potrebné zlepšiť medziľudské vzťahy a spôsob komunikácie na pracovisku, odstrániť byrokraciu v práci, ako aj zvýšiť spravodlivosť hodnotenia a ocenenia.

Až viac ako 40% sestier v skúmanom súbore prejavilo spokojnosť s úrovňou riadenia ošetrovateľskej starostlivosti zo strany sestry manažérky, nespokojnosť v tejto oblasti vyjadrila necelá pätina súboru. Hodnotia ju ako zodpovednú (80% súboru), rešpektujúcu povinnosti (88% súboru), autoritatívnu (68,05% súboru), príliš kontrolujúcu (59,72% súboru), otvorene komunikujúcu (57 %), dobrú odborníčku (takmer 88 % súboru), vie riešiť konflikty na pracovisku (takmer 60% súboru), stmeľuje kolektív (60% súboru), dokáže povzbudiť (60% súboru), vie riešiť problémy a nezastiera ich (88%

súboru), váži si ju ako nadriadenú (97% súboru), t. j. nemá k nej úctu ako k manažérovi iba necelé 3% súboru. Svoj pracovný výkon pokladajú za lepší vďaka nej sestry v 88% súboru. Pozitívne sestry hodnotili aj funkčné vzdelávanie sestry manažérky v 100% súboru, v rámci toho pomenovávali jej kompetencie ako vie riadiť, či vie spisovať dokumentáciu.

Olexová a Bosáková (2007) uvádzajú, že súčasťou štýlu riadenia je spôsob organizovania práce, primerané informácie pre výkon pracovnej činnosti a postačujúca informovanosť zamestnancov o dianí na pracovisku, spôsob kontroly a hodnotenia pracovných výsledkov, kompetentné manažérske riadenie – jasné a zrozumiteľné príkazy, spätná väzba o výkone činnosti, hodnotenie zamestnancov a ich participovanie na rozhodovacích procesoch.

Z tohto uhla pohľadu môžeme riadenie ošetrovateľskej starostlivosti u sestry manažérky a aj jej funkčné vzdelávanie vo vzťahu ku pracovným výkonom sestier v skúmanom súbore hodnotiť ako prínosné.

Jej štýl riadenia označilo 47,22% súboru sestier za autoritatívny. Kým z hľadiska pracovného výkonu sestry tento jej štýl riadenia vysoko motivoval, z hľadiska ich pracovnej spokojnosti a pracovnej stability to tak nebolo. Až viac ako 51% sestier v súbore uviedlo, že štýl riadenia sestry manažérky na ich pracovnú spokojnosť má negatívny dopad. Pozitívny vplyv riadenia ošetrovateľskej starostlivosti zo strany sestry manažérky na ich pracovnú stabilitu uviedla necelá štvrtina súboru. Nespokojnosť sestier vyvolával jej spôsob komunikácie (51% súboru), uvádzali tiež, že je bez záujmu o potreby ľudí, má málo ľudský prístup, riadi formalisticky, byrokraticky, je výkonovo zameraná, ústretová len voči vedeniu. Vnímali ju ako málo dôveryhodnú (iba 30,55% súboru ju pokladalo za dôveryhodnú), že dokáže vypočúť si myslelo v súbore 18,95% sestier), jej správanie voči sebe hodnotilo ako úctivé 30% súboru, len 30,55% súboru si myslí, že vie rozhodovať spravodlivo, že k nej má k nej úctu ako k človeku sa vyjadriло iba 23,69% súboru.

V prístupe sestry manažérky 23,69% súboru problém nevidelo, 17% súboru uviedlo nerovnosť prístupu – nespravodlivé odmeňovanie, neobjektívne hodnotenie, má miláčikov a neoblúbencov.

Vaverčáková a Hromková (in Hulková, 2023) pripomínajú, že organizačná kultúra je spôsob, akým sa vykonáva v organizácii práca, ale tiež spôsob, akým sa komunikuje s ľuďmi. Manifestuje sa prostredníctvom prezentácie organizácie na verejnosti, ale tiež spôsobom motivovania zamestnancov a štýlom ich riadenia.

Hulková a Meluš (2023) poukázali na Škrľom a Škrľovou už v roku 2003 varovne zdôrazňované skutočnosti o tom, že v mnohých zdravotníckych zariadeniach na Slovensku môžeme identifikovať výskyt organizačnej „depresie“ s nezdravou atmosférou, ľahostajnosťou, pesimizmom, zvýšenou fluktuáciou, a absenciami zamestnancov, ich vyhorením a frustráciou, s pribúdajúcimi pochybeniami a klesajúcou kvalitou poskytovanej starostlivosti, s upadajúcou organizačnou kultúrou, s nárastom sťažností. Ako príčiny tohto stavu označujú popri chaotických zmenách a ohrození pracovných miest a miezd hlavne nevhodnú a nedostatočnú komunikáciu v zdravotníckom zariadení, aroganciu vrcholového manažmentu a necitlivosť voči potrebám zamestnancov.

Celý rad štúdií uvádza podľa Boafa (2018) negatívne dopady neúcty na pracovisku na osobnú a profesijnú pohodu sestier (Boafo, 2018), ich pracovnú stabilitu a kvalitu nimi poskytovanej starostlivosti a zistenia štúdií poukazujú, že aby boli zamestnanci na pracovisku spokojní, je dôležité, aby sa s nimi zaobchádzalo s úctou a s rešpektom.

Boafo (2018) tiež uvádza, že vnímaný rešpekt bol štatisticky významným prediktorom pracovnej spokojnosti sestier na pracovisku.

V nami realizovanom prieskume výkonovo sestry manažérky svoju riadiacu rolu úspešne zvládali, boli v nej sestrami aj oceňované. Avšak ich spôsob komunikácie a prístup viedol ku ťažkostiam v oblasti úcty, sestry manažérky boli akceptované ako manažérky takmer v 100% súboru, no ako ľudia mali úcty od sestier podstatne menej, a sestry vnímali tiež nedostatok úcty z ich strany voči sebe.

Ako ukázali aj doplnujúce rozhovory so sestrami, práve úcta je to, čo pokladajú za dôležité a najviac chýbajúce v niektorých situáciách na pracovisku. Ako to výstižne povedala jedna zo sestier v rozhovore – „nejde ani tak o tie konflikty, tie sa vyskytujú všade aj v živote, aj v rodine, je to skrátka tak všade, kde sa ľudia stretávajú, že sa niekedy nezhodnú. Tu je problémom spôsob prístupu ku ľuďom, obyčajná ľudská úcta, lebo možno riadiť a byť direktívny aj s úctou.“ Či z vyjadrenia inej zo sestier „chýba mi

pocit, že ma vidí ako človeka, ktorý má tiež svoje starosti“. Ďalšia sestra v rozhovore povedala, že „ona sa ku mne nespráva s úctou, a tak ani ja ku nej nemám úctu ako ku človeku“. Neúctivý prístup manažéra vedie k obojstrannej neúcte, aj poklesu pracovnej spokojnosti sestier. Podstatou úcty je jej vzájomnosť, nevieme si vážiť človeka, ktorý neprejavuje úctu voči nám. Môžeme ho akceptovať ako formálnu autoritu, no nemá našu úctu ako človek, tak ako na to poukazujú aj zistenia v tejto práci.

Význam medziľudských vzťahov a potrebu zlepšiť ich spoločne s komunikáciou potvrdzujú zhodne aj iné výskumy v našom prostredí – napríklad Balková a Zibrinová (2012) uviedli potrebu zlepšiť medziľudské vzťahy na pracovisku u 60 % sesterského súboru, chýba im aj komunikácia zo strany nadriadenej sestry.

Celý rad štúdií sa už viac ako desaťročie zaoberá priamo vplyvom štýlu riadenia na sestry a poukazujú vo zvýšenej miere na dôležitosť transformačného štýlu riadenia (Abughalyun et al., 2015; Allsaqa, 2023; Sow et al. 2016). Práve v rámci neho je dôležité inšpiratívne vedenie pomocou emocionálnych prostriedkov, s prejavmi individualizovaného prístupu k podriadeným a aj úcty.

Kyasová (in Kollárová a kol., 2010) podotýka, že ľudia neradi pracujú v zariadeniach, kde sa cítia nedocenení a manipulovaní.

Ocenenie, úcta a podpora ošetrovateľského personálu na pracovisku má popri pocite pracovnej spokojnosti sestier a jej dopade na výkonovú kvalitu, aj praktický aspekt a efekt pre zamestnávateľa – Gurková a Macejková (2012) vo svojej štúdii zistili prepojenie medzi frekvenciou výskytu depresívnej symptomatológie u sestier a mierou ich psychickej záťaže aj subjektívnej nepohody / (pracovného preťaženia, vysokej zodpovednosti, aj problémov a konfliktov na pracovisku). Pritom iba 28% skúmaného súboru uvádzalo depresívnu symptomatológiu nevýznamného rozsahu, až u 50% súboru dosahovali zistené hodnoty až úroveň ľahkej depresie.

Podľa Lin et al. (2019) v zdravotníckych zariadeniach je ošetrovateľský personál vystavený mimoriadnym stresorom. K hlavným zdrojom stresu pre sestry patrí pracovné preťaženie, emočné investície do starostlivosti, nedostatok odmien a striedanie zmien, ako aj zložité medziľudské vzťahy a zvýšená potreba znalostí neustále sa meniacich technológií. Pretrvávajúci vysoký stres vplýva na fyzické aj duševné zdravie sestier, aj na ich pracovné činnosti a výkonnosť. V dôsledku toho u nich narastá riziko vyčerpania a vyhorenia, tendencia k únave zo súcitu, klesá kvalita starostlivosti o pacientov a pracovná spokojnosť, zvyšuje sa fluktuácia na pracovisku.

Štúdia Silva Oliveira et al. poukazuje na dôležitosť podpory pohody zamestnancov na pracoviskách, pri ich zvládaní záťažových situácií rôzneho druhu. Zdôraznili riziká zvládania prežívanej záťaže na pracovisku u sestry štýlom „byť osamelý v práci“.

V nami skúmanom súbore v situáciách zažívania stresu, psychickej záťaže a nepohody na pracovisku reagovali sestry takmer v 23,61% súboru uzavretím sa, 7% z nich mlčalo a dusilo nepohodu v sebe, nepohodu popieralo 5,56% súboru. Otvorene o svojej nepohode v kolektíve hovorilo iba 4,16% súboru.

Pokladáme za dôležité venovať sestrám zvýšenú podporu manažéra práve v takých situáciách, kedy zažívajú zvýšený stres, nepohodu, psychickú záťaž osamelo. Existuje celý rad intervenčných programov, vhodných pre sestry, respektíve pre ich nadriadených, aby sestrám zvládli poskytnúť účinnú podporu a zvýšili tým ich pracovnú výkonnosť aj pracovnú spokojnosť a pracovnú stabilitu.

Lin et al. (2019) pre zlepšenie situácie pokladajú za vhodné poskytovať sestrám komplexnú odbornú prípravu v oblasti zvládania, bezpečné pracovisko, psychologickú podporu a rozvíjanie ich odolnosti. Poskytujú návrh na 8-týždňový modifikovaný program redukovania stresu u sestier Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR), založený na všímavosti, ktorý vytvoril Kabat-Zinn v roku 1982. Tento program sa ukazuje ako účinný nástroj na znižovanie stresu a prežívania negatívnych afektov u sestier, ale tiež pôsobí na zvýšenie ich pracovnej spokojnosti aj odolnosti.

Ravari et al. (2012) poukazujú u ošetrovateľského personálu aj na dôležitosť intervencie v oblasti duchovných hodnôt.

## ZÁVER

Aj napriek tomu že problematika pracovnej výkonnosti, pracovnej spokojnosti a pracovnej stability u ošetrovateľského personálu púta spoločenskú aj výskumnú pozornosť už vyše štvrtstoročia, situáciu nemožno v praxi pokladať za úspešne zvládnutú. Je potrebné hľadať možnosti prepojenia medzi

výskumnými zisteniami odborníkov, ktoré môžu byť prínosom pre prax, a ich reálnym aplikovaním do praxe.

Za veľmi dôležitú pre kvalitu pracovného výkonu sestier pokladáme kvalitnú organizačnú kultúru pracovísk, aj riadenie podporujúce pracovnú spokojnosť a pracovnú stabilitu ošetrovateľského personálu.

Aktívna snaha organizácie podporiť osobnostný a profesionálny rast sestier, ich pracovnú spokojnosť a pracovnú stabilitu pozitívne pôsobí na kvalitu poskytovanej zdravotnej starostlivosti a pracovnú výkonnosť sestier, aj na funkčnosť zdravotníckeho systému organizácie a znižuje výskyt pochybení v jej ošetrovateľskej praxi.

Zdravá organizačná kultúra zdravotníckeho pracoviska je prepojená nielen s výkonovými parametrami, ale aj s kvalitnou komunikáciou, úctou a rešpektom voči ošetrovateľskému personálu.

Je z nášho pohľadu žiaduce aj v rámci funkčného vzdelávania posilniť prvky transformačného štýlu riadenia, zvýšiť dôraz na efektivitu manažérskej komunikácie sestier manažérok so sestrami v zmysle empatie a úcty, podporiť organizačnú kultúru pracovísk.

### ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- ALLOUBANI A., ABDELHAFIZ MUBARAK I., ABUGHALYUN Y. et al. Impact of Leadership Styles on Leadership outcome (Effectiveness, Satisfaction and Extra Effort) in the Private Healthcare Sector in Jordan. *Int Sci Forum*. 2015; 13: 548. doi: 10.13140/RG.2.1.5096.1042.
- ALLSAQA H.H. Assesment of leadership styles at hospitals in Gaza strip of Palestine. *Contaduría y Administración*. 2023; 68 (3): 1-25. doi: 10.22201/fca.24488410e.2023.3049
- BALKOVÁ H., ZIBRINOVÁ. M. Motivace sester na pracovišti. *Sestra*. 2012; 22 (6): 29-30. ISSN 1210-0404.
- BOAFO I.M. The effects of workplace respect and violence on nurses' job satisfaction in Ghana: A cross-sectional survey. *Human Resources for Health*. 2018; 16 (1): 6. doi.org/10.1186/s12960-018-0269-9
- DERŇAROVÁ Ľ., ANDRAŠČÍKOVÁ Š., ŽULTÁKOVÁ S. a kol. Kvalitná ošetrovateľská starostlivosť – výzva alebo nedosiahnuteľná méta? *Molisa 5: Medicínsko-ošetrovateľské listy Šariša*. Prešovská univerzita v Prešove. 2008. 1 vyd., 202 s. ISBN 978-80-8068-882-0.
- GURKOVÁ E., GÁLLIKOVÁ D., ŽIAKOVÁ K. a kol. Agresia pacientov a pracovná spokojnosť sestier vo vybranom zdravotníckom zariadení v Rakúsku. *Ošetrovateľstvo*. 2015; 5 (1): 6-12. ISSN 1338-6263.
- GURKOVÁ E., MACEJKOVÁ S. Psychická záťaž a depresívna symptomatológia u sestier. *Cent Eur J Nurs Midw*. 2012; 3 (1): 326-334. ISSN 1804-2740.
- GURKOVÁ E. Faktory pracovnej spokojnosti slovenských sestier. *Humanum Miedzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne*. 2012; 9 (2): 119-128. ISSN 1898-8431.
- HAROKOVÁ S., GURKOVÁ E. Faktory pracovnej spokojnosti českých sestier. *Kontakt*. 2012; 14 (4): 401-409. doi: 10.32725/kont.2012.040
- HUDÁKOVÁ A., KURIPLACHOVÁ G., TKÁČOVÁ Ľ. a kol. Pracovná spokojnosť sestier – komparatívna štúdia. *Pracovní lékařství*. 2019; 71 (1-2): 29-34. ISSN 1805-4536.
- HULKOVÁ V. Perspektívy generácie sestier Z v nástupníctve v riadení ošetrovateľstva. *Prohuman*. [online]. 2023. [cit. 10.03.2024]. Dostupné na: <https://www.prohuman.sk/osetrovateľstvo/perspektivy-generacie-sestier-z-v-nastupnictve-v-riadeni-osetrovateľstva>.
- HULKOVÁ V., MELUS V. Fluktuácia sestier ako ukazovateľ úrovne organizačnej kultúry zdravotníckeho zariadenia. *Prohuman*. [online]. 2023. [cit. 10.03.2024]. Dostupné na: <https://www.prohuman.sk/osetrovateľstvo/fluktuacia-sestier-ako-ukazovatel-urovne-organizacnej-kultury-zdravotnickeho-zariadenia>
- KILÍKOVÁ M., KATRIŇÁKOVÁ T. Pracovné prostredie ako faktor spokojnosti sestier. *Prohuman*. [online]. 2023. [cit. 10.03.2024] Dostupné na: <https://www.prohuman.sk/osetrovateľstvo/pracovne-prostredie-ako-faktor-spokojnosti-sestier>
- KOLLÁROVÁ B., POŽONSKÁ M., MIŽENKOVÁ Ľ. Ľudské zdroje a manažment ošetrovateľskej starostlivosti v chirurgických odboroch. *Kvalitná ošetrovateľská starostlivosť – základný predpoklad*

- kvality života pacientov. 1. vyd. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2010. ISBN 978-80-555-0261-8, s. 165-170.
- LIN L. HE G., YAN J. et al. The Effects of Modified Mindfulness-Based Stress Reduction Program for Nurses: A Randomized Controlled Trial. *Workplace Health Saf.* 2019; 67 (3): 111–122. doi: 10.1177/2165079918801633.
- OLEXOVÁ C., BOSÁKOVÁ M. Motivácia a spokojnosť zamestnancov. *Epi.* [online]. 2006. [cit. 10.03.2024]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Motivacia-a-spojnost-zamestnancov.htm>
- PIETERSEN C. Job Satisfaction of Hospital Nursing Staff. *Journal of Human Resource Management.* 2005; 3 (2): 19-25. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v3i2.66>
- RAVARI A., BAZARGAN M., VANAKI Z. et al. Job satisfaction among Iranian hospital-based practicing nurses: examining the influence of self-expectation, social interaction and organisational situations. *J Nurs Manag.* 2012; 20 (4): 522-33. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01188.x.
- SILVA OLIVEIRA E DA., CENTENARO A.P.F.C., GARCIA C.T.F. et al. From Loneliness to Cooperation: coping strategies of intensive care nursing workers. *Cogitare Enferm.* [online]. 2022; 27: e87199. [cit. 10.03.2024] Dostupné na: <https://dx.doi.org/10.5380/ce.v27i0.87199>
- ŠKRLA P., ŠKRLOVÁ M. Kreativní ošetrovatelský management. 1. vyd. Praha: Advent-Orion s.r.o. 2003. 477s. ISBN 80-7172-841-1.
- SOW M., NTAMON A., OSUOHA R. Relationship between Transformational Leadership and Employee Retention among Healthcare Professionals in the United States. *Macrothink Institute.* [online]. 2016; 6 (2): 236-254. [cit. 10.03.2024]. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.5296/ber.v6i2.9831>