

# STRUKTURA PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ ZDRAVOTNÍCH SESTER V MANAŽERSKÝCH FUNKCÍCH

T. Kotrba

**Došlo: 18. prosince 2009**

## Abstract

KOTRBA, T.: *The structure of working activities nurses in managerial functions*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2010, LVIII, No. 3, pp. 91–98

Article includes results of work studies that were done by autoscreening method in the regional hospital in the South Moravian Region by 30 head nurses and 26 department nurses. There were gained and analyzed 544 autoscreenings working day shots in total. There was found that department nurses in this hospital in average mostly perform managerial and personal activities. From the scope of structure of managerial activities the highest proportions have the organizational activities of department in the case of department nurses. On the other hand department nurses plan and perform personal activities with the smallest frequency. Head nurses perform qualified nursing activities in most cases, even though as managers on the middle level of management this should not be their main activity. Both head nurses and department nurses deal with administrative issues in average more than 100 minutes per day.

health care, head nurses, department nurses, working analysis, autoscreening, managerial function, comparison

V příspěvku jsou publikovány výsledky časových studií, které byly provedeny pomocí metody autosnímkování v krajské nemocnici<sup>1</sup> Jihomoravského kraje u 30 vrchních sester a 26 staničních sester. Celkem bylo získáno a analyzováno 544 autosnímků pracovního dne. Bylo zjištěno, že staniční sestry v této nemocnici v průměru nejvíce vykonávají manažerské a personální činnosti. Z hlediska struktury manažerských činností pak největší podíl má u staničních sester organizace oddělení. Staniční sestry naopak velice málo plánují a vykonávají personální činnosti. Vrchní sestry v průměru vykonávají nejvíce odborné ošetrovatelské činnosti, které by jako manažerky na střední úrovni řízení neměly vykonávat. Jak vrchní sestry, tak staniční sestry se potýkají v průměru více jak 100 minut denně administrativními záležitostmi.

Cílem tohoto příspěvku je na základě metody autosnímkování identifikovat náplň a strukturu pracovních činností vrchních a staničních sester v krajské nemocnici. Náplně pracovních činností porovnat a vytvořit doporučení pro sestry v manažerských pozicích. V příspěvku jsou publikovány výsledky analýzy pracovních činností se zaměřením na manažerské činnosti.

## MATERIÁL A METODY

Zdravotní sestra v manažerské funkci čelí dvěma navzájem soupeřícím potřebám: potřebě růstu pracovníků, efektivnosti, motivace, etiky, pracovního výkonu a potřebě zaměstnavatele v podobě produktivity, kvality a nákladové efektivity, jak uvádí Kepler (1980) in Hube (2006).

1 Název nemocnice nebude na základě konzultace s vedením nemocnice v příspěvku uveden; bude používáno pojmenování „krajská nemocnice“.

Dle Finkelmana (2006) se manažeři v první linii ve zdravotnictví zaměřují na práci nemanážerského personálu nebo na každodenní aktivity specifické skupiny pracovníků.

Krontorád a Trčka (2005) doplňují, že manažeři v první linii nesou odpovědnost za určitou oblast činnosti organizace. Jsou odpovědní za řízení a kontrolu práce jiných, dosahování cílů a výkonů a efektivní využití zdrojů. Stanovují cíle, sledují postupy práce a srovnávají je s harmonogramy.

Rush (2000) s tímto tvrzením souhlasí a uvádí, že na práci sester v první linii řízení se neustále zvyšují požadavky. Jejich činnost je velice komplexní. Dle Komise zdravotních sester by tyto pracovníci měli mít profesní medicínské vůdčí vlastnosti. Stanovují počet pracovníků a jejich rozvoj, řídí zdroje a používají komunikaci, která usnadňuje činnosti. V jejich práci jim velice pomáhají informační technologie. Typickými rolemi je plánování poskytování ošetrovatelské péče, rozmístění zdrojů (lidských i fyzických), rozpočtu, alokace a plánování služeb. Zdravotní sestry v první linii dohlížejí nad dodržováním standardů, kvality poskytované péče a její hodnocení. Zároveň fungují jako profesní model, vedoucí, tutor, mentor a zkušený pracovník. Navíc jednají jako kontaktní osoby s pracovníky z jiných disciplín, se kterými spolupracují. Zároveň přikazují, podporují a provádějí supervize svých podřízených. Omezeně provádějí rovněž ošetrovatelskou činnost.

Škrla a Škrlíková (2003) s tímto souhlasí a uvádějí, že do manažerské role zdravotní sestry v českých podmínkách patří:

- Je spojkou mezi všemi poskytovateli péče.
- Zajišťuje efektivní využití času (prioritní procedury a diagnostiku pro své pacienty).
- Je k dispozici ostatním členům týmu v případě potřeby.
- Dohlíží na uplatňování principů kontinuálního zvyšování kvality.
- Dohlíží na dodržování ošetrovatelských standardů.
- Účastní se sesterských porad na odděleních.

Rush (2000) dále konstatuje, že role pracovníků na střední úrovni řízení je klíčová k poskytování efektivní ošetrovatelské péče v podobě její koordinace a zvyšování kvality. Komise zdravotních sester doporučuje, aby byly definovány manažerské a funkční role, odpovědnost pracovníků s explicitně vyjádřenou autoritou pro delegování. Sestra na střední úrovni řízení plánuje a pověřuje pracovníky k vykonávání činností. Zajišťuje koordinaci zdrojů napříč svojí jednotkou. Hlídá, aby ošetrovatelské činnosti byly vykonávány efektivně, kvalitně a účinně. Plánuje služby na svém oddělení, analyzuje jednotlivé činnosti (zdravotní, bezpečnostní), funguje jako vzor při náboru pracovníků a jejich za-

pracování. Zdravotní sestra v této funkci provádí revize a vede zaměstnance. Řeší spory, stížnosti a případy porušování pracovní disciplíny. Usnadňuje koordinaci a spolupráci odborníků různých disciplín. Plánuje rozpočet a zdroje.

Byres (1997) in Flynn (1998) uvádí, že kritická pro vrchní sestru je vysoká úroveň dovedností systémového myšlení, komunikace, managementu vztahů a organizace kreativní týmové práce a vytváření skupení. Vrchní sestra by se měla aktivně účastnit rozhodování na nejvyšší administrativní úrovni, které se týká ošetrovatelské péče.

Na základě rozhovoru s náměstkyní pro ošetrovatelskou péči krajské nemocnice byl zvolen termín autosnímkování tak, aby zahrnoval konec i začátek kalendářního měsíce. Struktura pracovních činností vrchních a staničních sester je v tomto období odlišná. Koncem měsíce se provádí více administrativních činností.

Autosnímkování proběhlo v krajské nemocnici v termínu 21. 9.–5. 10. 2009. Celkově se jej zúčastnilo 30 vrchních sester, které byly zakódovány písmeny Y1-Y30. Respondenti celkem vyplnili 288 autosnímků<sup>2</sup> pracovního dne. Dále se výzkumu v této nemocnici zúčastnilo 26 staničních sester, které byly zakódovány písmeny X1-X26. Staniční sestry celkem vyplnily 256 autosnímků pracovního dne.

Autosnímkování byly navrženy na základě řízených hloubkových rozhovorů, které provedl Kotrba (2009b). Metodika autosnímkování byla teoreticky rozebrána a aplikována z již použitých metodik v jiných odvětvích, jak více rozebírá Kotrba (2009a).

Všichni respondenti před započatím výzkumu vyplnili dotazník. Jeho cílem bylo zjistit identifikační údaje respondenta (nejvyšší dosažené vzdělání, počet podřízených zaměstnanců, počet let celkové zdravotnické praxe, počet let v pozici vrchní/staniční sestry). Stěžejní částí dotazníku byl odhad rozdělení pracovního času mezi jednotlivé pracovní činnosti, které odpovídaly struktuře činností ve formuláři autosnímků. Respondenti tak před započatím autosnímkování odhadovali, kolik svého týdenního pracovního času bez přestávek věnují jednotlivým hlavním druhům pracovních činností. Jejich odhad byl po ukončení výzkumu konfrontován s výsledky autosnímkování.

Po ukončení výzkumu a zpracování údajů byly výsledky a jejich analýza odevzdány náměstkyni pro ošetrovatelskou péči krajské nemocnice. V příspěvku byl využit dvouvýběrový t-test ve tvaru Svatušové a Káby (2009). Při platnosti  $H_0$  má dle Marka (2007) statistika  $t$  rozdělení o  $v = n + m - 2$  stupních volnosti. V případě, že hodnotu obou rozptylů neznáme a předpokládáme jejich rovnost, jako testové kritérium dle Marka (2007) použijeme:

2 I když každý respondent měl za úkol vyplňovat 10 autosnímků (10 měřených dnů). Celkový získaný počet autosnímků však nebyl maximální z důvodu naplánovaných dovolených, vybírání náhradního volna, či účasti respondentů na školicích akcích mimo své pracoviště.

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_3}{\sqrt{\frac{s_1'^2}{n_1} + \frac{s_3'^2}{n_3}}},$$

kteří má při platnosti  $H_0$  rozdělení  $t(v)$ , kde počet stupňů volnosti  $v$  vypočítáme jako:

$$v = \frac{\left(\frac{s_1'^2}{n_1} + \frac{s_3'^2}{n_3}\right)^2}{\left(\frac{s_1'^2}{n_1}\right)^2 \frac{1}{n_1+1} + \left(\frac{s_3'^2}{n_3}\right)^2 \frac{1}{n_3+1}} - 2.$$

## VÝSLEDKY A DISKUSE

Respondenti byli z důvodu anonymity zakódováni. V následující Tab. I. jsou zobrazeny výsledky

autosnímkování vrchních sester krajské nemocnice a dále jsou zde uvedeny počty podřízených, celková délka zdravotnické praxe, počet let ve funkci vrchní sestra a naměřené průměrné časové délky spotřeby času v minutách denně.

Vrchní sestry v krajské nemocnici mají rozdílný počet podřízených kolísající od 4 do 83 zaměstnanců. Podřízenými jsou staniční sestry, zdravotní sestry a pomocný ošetrovatelský personál. Celková délka zdravotnické praxe je u většiny vrchních sester delší jak 16 let, případně se pohybuje v rozmezí 8–15 let. Průměrná celková délka zdravotnické praxe činí 15,55 let. Praxe ve funkci vrchní sestry se také velice liší. V krajské nemocnici pracují vrchní sestry s praxí delší jak 16 let, ale také vrchní sestry, které ve funkci pracují maximálně 1 rok. Průměrná délka počtu let ve funkci vrchní sestra činí 8,68 let.

I: Výsledky autosnímkování vrchních sester krajské nemocnice (průměrně naměřený čas v minutách denně)

I: The autoscreening findings of head nurses in regional hospital (average measured time in minutes per day)

Vrchní sestra	Počet podřízených	Délka praxe (roky)	Praxe v pozici (roky)	Administrativa (min./den)	Manažerská činnost (min./den)	Odborná činnost (min./den)	Ostatní činnost (min./den)	Celkem (min./den)
Y1	33	16	11,5	126,0	175,0	186,0	37,0	524,0
Y2	4	11,5	0,5	43,5	46,5	367,5	31,5	489,0
Y3	13	16	16	165,0	169,5	96,0	55,5	486,0
Y4	3	11,5	2,5	87,0	54,0	315,0	34,5	490,5
Y5	19	16	0,5	133,0	164,5	126,5	59,0	483,0
Y6	63	16	0,5	172,5	198,0	49,5	84,0	504,0
Y7	6	16	11,5	141,0	123,0	166,0	60,0	490,0
Y8	42	16	0,5	160,0	195,5	68,5	80,0	504,0
Y9	44	16	16,0	127,0	137,5	215,5	34,0	514,0
Y10	21	16	5,5	115,5	15,0	336,0	43,5	510,0
Y11	31	16	16,0	111,7	140,0	216,1	48,3	516,1
Y12	14	16	16,0	108,8	200,6	123,8	76,9	510,0
Y13	19	16	5,5	248,0	41,5	175,0	45,5	510,0
Y14	44	16	5,5	203,6	232,1	25,7	50,0	511,4
Y15	11	16	5,5	155,6	118,1	180,0	52,5	506,3
Y16	10	16	11,5	160,5	202,5	70,5	76,5	510,0
Y17	9	16	5,5	54,0	130,5	237,0	82,5	504,0
Y18	10	16	11,5	66,0	79,0	211,0	106,0	462,0
Y19	18	16	5,5	117,0	153,0	175,5	64,5	510,0
Y20	12	16	2,5	70,0	133,3	191,7	58,3	453,3
Y21	12	11,5	2,5	84,0	124,5	222,0	75,0	505,5
Y22	35	16	16	111,0	246,0	102,0	87,0	546,0
Y23	25	16	11,5	99,0	156,0	177,0	75,0	507,0
Y24	83	16	11,5	179,5	226,5	8,0	63,0	477,0
Y25	10	16	2,5	69,5	61,5	296,5	54,0	481,5
Y26	10	16	11,5	85,5	112,5	79,5	25,5	303,0
Y27	13	16	16,0	163,0	164,0	107,0	50,0	484,0
Y28	9	16	11,5	157,5	90,0	202,5	72,0	522,0
Y29	36	16	16,0	66,0	172,5	214,5	57,0	510,0
Y30	4	16	11,5	45,0	32,1	160,7	272,1	510,0

Zdroj: Vlastní práce

II: Výsledky autosnímkování staničních sester krajské nemocnice (průměrně naměřený čas v minutách denně)

II: The autoscreening findings of department nurses in regional hospital (average measured time in minutes per day)

Staniční sestra	Počet podřízených	Délka praxe (roky)	Praxe v pozici (roky)	Administrativa (min./den)	Manažerská činnost (min./den)	Odborná činnost (min./den)	Ostatní činnost (min./den)	Celkem (min./den)
X1	10	5,5	0,5	75,5	154,0	187,0	50,5	467,0
X2	10	16	2,5	122,0	127,0	146,5	67,0	462,5
X3	8	11,5	0,5	133,5	103,5	221,5	53,5	512,0
X4	10	16	16	98,5	116,0	105,5	74,5	394,5
X5	8	16	11,5	60,0	189,5	218,5	39,5	507,5
X6	8	16	0,5	55,5	144,5	178,0	78,0	456,0
X7	6	16	11,5	81,0	184,5	124,5	73,5	463,5
X8	11	16	16	103,7	140,7	81,7	39,7	365,8
X9	14	16	2,5	171,0	106,5	117,0	82,0	476,5
X10	14	16	0,5	58,3	272,8	67,2	117,2	515,6
X11	15	16	11,5	56,0	107,0	283,5	62,0	508,5
X12	35	11,5	2,5	126,0	189,0	106,5	63,0	484,5
X13	28	16	2,5	104,0	34,5	12,5	43,5	194,5
X14	13	16	5,5	38,0	310,0	30,0	89,5	467,5
X15	15	16	16	205,5	123,0	156,0	25,5	510,0
X16	11	16	5,5	44,0	281,5	96,0	71,0	492,5
X17	12	11,5	0,5	151,5	199,0	64,0	41,0	455,5
X18	11	16	11,5	124,0	197,0	102,0	88,5	511,5
X19	12	16	16	86,7	125,0	238,3	60,0	510,0
X20	13	16	11,5	124,5	241,5	28,5	100,5	495,0
X21	13	11,5	0,5	179,0	211,0	31,0	87,0	508,0
X22	11	16	5,5	23,1	45,0	353,8	20,0	441,9
X23	12	16	11,5	97,5	260,0	137,0	46,0	540,5
X24	7	16	16	136,5	187,5	124,5	55,5	504,0
X25	14	16	11,5	47,5	205,0	213,5	53,0	519,0
X26	9	16	2,5	66,0	171,0	105,0	36,0	378,0

Zdroj: Vlastní práce

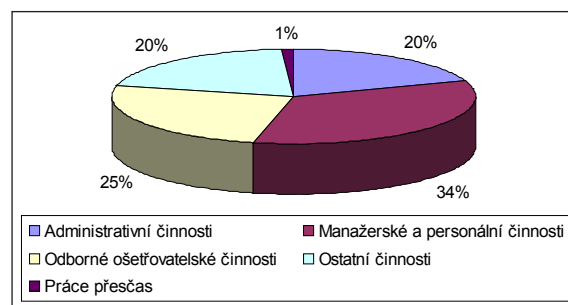
Rovněž staniční sestry byly zakódovány. V následující Tab. II. jsou zobrazeny výsledky autosnímkování staničních sester krajské nemocnice a jsou zde rovněž uvedeny počty podřízených, celková délka zdravotnické praxe, počet let v pozici staniční sestra a naměřené průměrné časové délky spotřeby času v minutách denně.

Staniční sestry v krajské nemocnici mají rozdílný počet podřízených kolísající od 6 do 35 zaměstnanců. Podřízenými staničních sester jsou zdravotní sestry a pomocný ošetrovatelský personál. Celková délka zdravotnické praxe je u většiny staničních sester delší jak 16 let, případně se pohybuje v rozmezí 8–15 let. Průměrná celková délka zdravotnické praxe činí 14,9 let. Praxe ve funkci staniční sestry se také velice liší. V nemocnici pracují staniční sestry s praxí delší jak 16 let, ale také sestry, které ve funkci pracují maximálně 1 rok. Průměrná délka počtu let ve funkci staniční sestry činí 7,4 let.

Při testování dvou středních hodnot t-testem bylo zjištěno, že mezi proměnnými počet podřízených u vrchních a staničních sester v krajské nemocnici je

významný rozdíl. Vrchní sestry mají významně více (v průměru 22,1) podřízených než staniční sestry (v průměru 12,7 podřízených). Dvoustranná pravděpodobnost činí 0,0133.

V následujících Obr. 1 a Obr. 2 jsou uvedeny výsledky autosnímkování staničních a vrchních sester krajské nemocnice dle jednotlivých kategorií pracovních činností.



1: Pracovní činnosti staničních sester

1: Working activities of department nurses

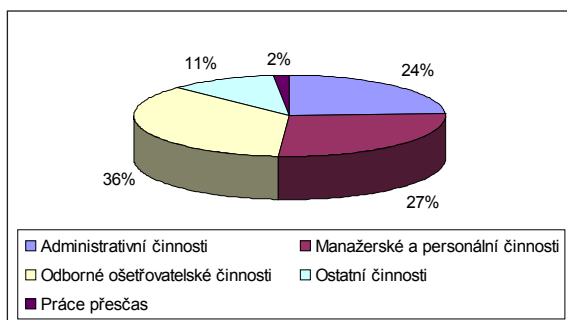
Zdroj: Vlastní práce

V Obr. 1 lze vidět, že u staničních sester v krajské nemocnici převažují manažerské a personální činnosti, které v průměru vykonávají 171 minut denně. Do této kategorie patří veškeré kontrolní činnosti, účast na vizitách, poradách, organizace personálu a chodu oddělení, plánování a veškeré personální činnosti včetně řešení interpersonálních konfliktů. Tyto činnosti jsou tedy spojené především s řízením zdravotních sester a pomocného ošetrovatelského personálu.

Druhou nejčastější činností staničních sester jsou odborné ošetrovatelské činnosti na svém oddělení, kam se řadí odborná ošetrovatelská činnost, odborné konzultace a jednání, vlastní vzdělávání, studium, absolvování seminářů a kurzů a zaškolení nových zaměstnanců. Tyto činnosti vykonávají staniční sestry v krajské nemocnici v průměru 127 minut denně. Administrativní činnosti jim v průměru zabírají 100 minut, stejně jako čas potřebný na ostatní činnosti. Do ostatních činností patří: kontrola vlastních pracovních úkolů, komunikace s vnějším prostředím, nezbytný ztrátový čas, ostatní ztrátový čas, ale také neodborná ošetrovatelská činnost (stlání postelí, vynášení výkalů...), či výuka, přednášení a edukace pacientů.

Do přesčasů, které staniční sestry vykonávají v průměru 5 minut denně, byly uvedeny pomocné ošetrovatelské činnosti, účast na poradě, vykonávání odborné ošetrovatelské činnosti, účast na semináři na svém pracovišti, administrativní činnosti, objednávání materiálu, vlastní vzdělávání a kontrolní činnost.

V Obr. 2 jsou zobrazeny výsledky vrchních sester krajské nemocnice, kde dle výsledků šetření v průměru převažují odborné ošetrovatelské činnosti (v průměru 180 minut/den). Dále se vrchní sestry nejvíce věnují manažerským a personálním činnostem, které jim průměrně zabírají 136 minut denně. To je ve srovnání s uvedenými činnostmi staničních



2: Pracovní činnosti vrchních sester  
2: Working activities of head nurses  
Zdroj: Vlastní práce

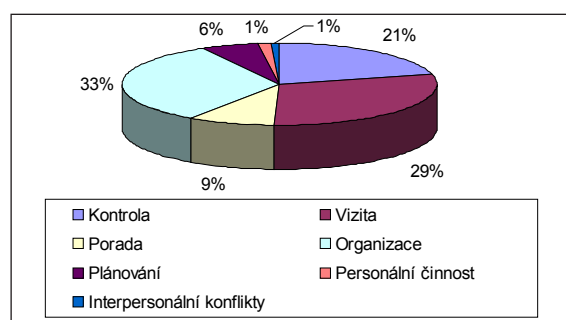
sester této nemocnice velice málo. Lze proto soudit, že vrchní sestry vykonávají odbornou ošetrovatelskou činnost za své podřízené.

Administrativní činnosti vrchním sestrám zabírají v průměru 121 minut denně, což lze opět hodno-

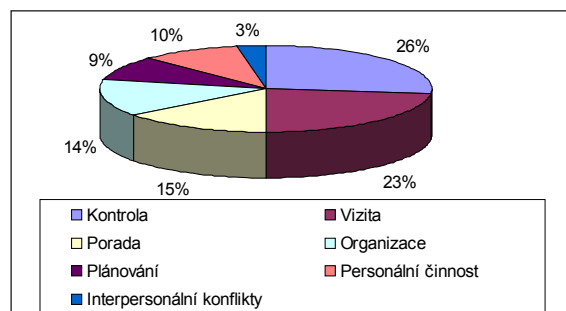
tit negativně oproti průměrným hodnotám staničních sester. Do ostatních činností, jež vrchní sestry vykonávají v průměru 57 minut denně, respondenti uvedli: příprava na audit, doplnění a vyzvednutí materiálu, pohyb po nemocnici, příprava semináře, práce se softwarem.

Vrchní sestry v krajské nemocnici pracují průměrně každý den téměř 8 minut přes čas. Do práce přesčas vrchní sestry zahrnuly pracovní poradou, administrativní činnosti, plánování, kontrolní činnosti, odborné ošetrovatelské činnosti, vyřizování korespondence a komunikace (schůzky) se zástupci vnějšího prostředí. Nejčastěji však zde byla uvedena účast na poradě a odborná ošetrovatelská činnost.

Podobně jako na strukturu veškerých druhů pracovních činností lze analyzovat pouze strukturu manažerských činností, které jsou zobrazeny v grafech č. 3 a 4.



3: Manažerské činnosti staničních sester  
3: Managerial activities of department nurses



4: Manažerské činnosti vrchních sester  
4: Managerial activities of head nurses  
Zdroj: Vlastní práce

V Obr. 3 je vidět, že v krajské nemocnici staniční sestry z hlediska manažerských a personálních činností nejvíce času tráví organizací personálu a chodu svého oddělení. Do této kategorie patří činnosti: zajištění personálních náhrad, předávání služby, propouštění, příjem, rozdělení a transport pacientů, změna pokojů, organizace vyšetření pacientů a organizace sanitárních dnů. Tyto činnosti staničním sestrám průměrně zabírají 56 minut denně. Na vizitách respondenti tráví každý den průměrně 50 minut.

Mezi důležité pracovní aktivity staničních sester krajské nemocnice patří veškerá kontrolní čin-



nost, která jim zabírá v průměru 36 minut denně. Do této kategorie patří například kontrola rozpočtu, inventáře, materiálu, dále pak kontrola stavu pacientů, stravy, prostředí, dekubitů<sup>3</sup>, hygieny, sterilizace, dezinfekce, epidemiologie, kontrola dokumentace od lékařů, sesterské dokumentace, kontrola deníků, výkonu práce, BOZP, PO, dodržování zákoníku práce, docházky, kontrola čerpání plánů dovolených a plnění plánů vzdělávání apod.

Porady zabírají staničním sestrám v průměru 15 minut denně. A jak již bylo uvedeno výše, některé se konají po pracovní době a započítávají do přesčasů. Pouze 10 minut denně staniční sestry plánují. Personální činnosti jsou spíše nepravidelného „nárazového“ charakteru, a proto průměrně zaberou 2 minuty/den. Patří sem tyto činnosti: nábor, výběr nových pracovníků, systematizace míst, redukce stavů, hodnocení zaměstnanců a hodnocení adaptační praxe. Přibližně stejný čas (2 minuty denně) připadá na řešení interpersonálních konfliktů, které mají podobný nepravidelný charakter.

Staniční sestry v krajské nemocnici se tedy převážně zabývají organizačními záležitostmi svého oddělení, účastí na vizitách a kontrolní činností svých podřízených.

V Obr. 4 jsou znázorněny výsledky vrchních sester krajské nemocnice z hlediska vykonávaných manažerských a personálních činností. Nejvíce se vrchní sestry věnují kontrolním činnostem (v průměru 37 minut denně). Další průměrně 32 minut denně tráví účastí na vizitách. Porady se svými podřízenými a s náměstkyní pro ošetrovatelskou péči zabírají vrchním sestrám 20 minut denně. Organizační záležitosti týkající se chodu celé kliniky zaberou 19 minut denně. Průměrně 13 minut denně zaberou personální činnosti, stejně jako veškeré plánování. Interpersonální konflikty vrchní sestra řeší v průměru pouze 4 minuty denně. Vrchní sestra je tak nejvíce zaměřena na kontrolní činnosti, účastí na vizitách a poradách, které buď sama řídí, nebo se jich pouze účastní.

III: Výsledky autosnímkování a odhady vrchních sester a staničních sester krajské nemocnice z hlediska jednotlivých typů pracovních činností (v minutách/den)

III: The autosneering findings and estimates of head nurses and department nurses in regional hospital from the scope of type working activities (in minutes per day)

Činnosti	Staniční sestry		Vrchní sestry	
	Stav	Odhad	Stav	Odhad
<b>Administrativa</b>	65,7	47,3	66,5	49,4
<b>Telefonování, korespondence</b>	20,0	37,8	27,7	36,0
<b>Administrativní činnosti</b>	99,6	85,1	120,8	85,4
<b>Kontrola</b>	36,3	40,2	36,6	52,8
<b>Vizita</b>	50,4	55,1	31,5	38,4
<b>Porada</b>	14,7	15,2	20,0	24,5
<b>Organizace</b>	55,9	46,9	18,5	35,5
<b>Plánování</b>	9,9	0,0	12,8	0,0
<b>Personalistika</b>	2,1	7,4	13,0	9,1
<b>Řešení konfliktů</b>	1,6	10,2	3,9	10,1
<b>Manažerské činnosti</b>	171,0	175,1	136,3	170,4
<b>Zaškolení nových zaměstnanců</b>	3,3	10,6	4,1	5,3
<b>Vlastní vzdělávání</b>	4,5	12,0	20,7	12,5
<b>Odborná ošetrov. činnost</b>	118,2	72,0	132,5	109,0
<b>Odborné konzultace</b>	7,9	11,3	14,4	17,8
<b>Přednášení, výuka</b>	133,9	105,9	8,6	8,6
<b>Odborné činnosti</b>	18,6	37,8	180,3	153,1
<b>Kontrola úkolů</b>	8,7	17,6	15,6	21,6
<b>Komunikace s vnějším prostř.</b>	31,9	30,0	9,8	17,8
<b>Nezbytný ztrátový čas</b>	3,2	0,0	29,4	27,6
<b>Ostatní ztrátový čas</b>	62,3	85,4	1,7	0,0
<b>Ostatní činnosti</b>	42,2	56,5	56,6	67,0
<b>Neuvedené činnosti</b>	42,2	56,5	29,3	18,7

Zdroj: Vlastní práce

V Tab. II. jsou zachyceny výsledné naměřené průměrné denní hodnoty autosnímkování vrchních a staničních sester v krajské nemocnici a zároveň jejich odhady.

Staniční sestry v krajské nemocnici ve svých odhadech podcenily administrativní činnosti, které podhodnotily o 30 % času. Telefonické pracovní hovory, vyřizování korespondence a e-mailů naopak nadhodnotily o 47 %. Manažerské činnosti byly odhadnuty správně, až na personální činnosti (nadhodnocení 71 %) a řešení interpersonálních konfliktů (nadhodnocení 85 %), kde čekaly vyšší spotřebu času. Podobně tomu bylo v případě zaškolení nových zaměstnanců a vlastního vzdělávání. Překvapivý byl odhad vykonávání odborné ošetrovatelské činnosti, kterých staniční sestry krajské nemocnice odhadovaly mnohem méně, než ve skutečnosti za sledované období vykonávaly (-64%). Kontrole vlastních úkolů a komunikaci s vnějším prostředím (dealeři, dodavatelé, příbuzní pacientů) věnují staniční sestry mnohem méně času (51 %), než původně odhadovaly.

Vrchní sestry v krajské nemocnici ve svých odhadech podcenily administrativní činnosti, které pod-

hodnotily o 34 % času. Naopak odhadly telefonické pracovní hovory, vyřizování korespondence a e-mailů, které nadhodnotily o 23 %. Manažerské činnosti zahrnující kontrolu, vizitu a poradu byly nadhodnoceny o 18 % a 31 %. Nejvíce byly vrchními sestrami nadhodnoceny organizace chodu kliniky (48 %) a řešení interpersonálních konfliktů (61 %). Naopak podhodnoceny byly personální činnosti (-42 %), kterým vrchní sestry věnují méně svého pracovního času. V odborných činnostech bylo velice podhodnoceno (-66 %) vlastní vzdělávání, studium a absolvování seminářů a kurzů. Tyto pracovní aktivity jsou spíše nahodilého, nárazového charakteru. Odborná ošetrovatelská činnost byla podobně jako u staničních sester podhodnocena, ale již ne tak výrazně (-22 %). Kategorie přednášení, výuka a účast u státnic byla ohodnocena správně s nulovou odchylkou, neboť tyto činnosti lze dopředu dobře naplánovat. Kontrola vlastních pracovních úkolů (28 %) a komunikace s vnějším prostředím (dealeři, dodavatelé, příbuzní pacientů) věnují vrchní sestry v průměru méně času (45 %), než odhadovaly.

## SOUHRN

V příspěvku<sup>4</sup> byly rozebrány pracovní činnosti vrchních a staničních sester v krajské nemocnici pomocí časových studií – metody autosnímkování.

Staniční sestry v krajské nemocnici nejvíce v průměru vykonávají manažerské a personální činnosti (171 minut denně), což lze hodnotit pozitivně. Totéž však nelze tvrdit o vrchních sestrách, které, jak bylo zjištěno, v průměru nejvíce vykonávají odborné ošetrovatelské činnosti (180 minut denně). Tyto činnosti by měly vrchní sestry omezit. Manažerským a personálním činnostem dokonce věnují v průměru mnohem méně času (136 minut denně) než staniční sestry. Administrativní činnosti jak staničním, tak vrchním sestram zabírají v průměru více jako 100 minut denně, což je opravdu mnoho, protože tyto činnosti lze delegovat. Respondenti si neuvědomují, kolik času věnují administrativně, neboť v časových odhadech tuto činnost podcenily.

Z hlediska manažerských a personálních činností staniční sestry nejvíce vykonávají organizační záležitosti svého oddělení, což se dalo u manažerek v první linii řízení předpokládat. Velice málo staniční sestry plánují a vykonávají personální činnosti. Další detailní analýza by měla být zaměřena právě na tyto dva druhy manažerských činností. Vrchní sestry se naopak z hlediska manažerských činností nejvíce zabývají kontrolní činností (37 minut denně). Porady se konají jak v průběhu pracovní směny, tak v rámci přesčasů.

zdravotnictví, vrchní sestry, staniční sestry, analýza práce, autosnímkování, manažerské funkce, komparace.

## SUMMARY

There were analyzed working activities head nurses and department nurses in the regional hospital by working studies – autoscreening method in this paper. Department nurses in average the most of all perform managerial and personal activities (171 minutes per day) that can appraise in positive way. We can say it about head nurses which as was found in average the most of all perform qualified nursing activities (180 minutes per day). Head nurses should reduce these activities. They engage in managerial and personal activities in average even less time (136 minutes per day) then department nurses.

4 Tento příspěvek je součástí prezentace dílčích výsledků výzkumného záměru MSM č. 6215648904 „Česká ekonomika v procesech integrace a globalizace a vývoj agrárního sektoru a sektoru služeb v nových podmínkách evropského integrovaného trhu“.

Both department nurses and head nurses perform administrative activities more than 100 minutes per day that is really too much because this activity can delegate. They don't have sense how many time they perform administrative activities because they undervalue this activity in timing appraisal. From the scope of managerial and personal activities department nurses in the most cases perform organizational activities of their department that should assume by managers in first line of management. Department nurses very less plan and perform personal activities. The next detailed analysis should be aimed to these two kind of managerial activities. Head nurses on the other hand in the most cases deal with controlling activities (37 minutes per day) from the scope of the managerial activities. Meetings are both during working time and in the scope overtime.

### LITERATURA

- FINKELMAN, A., W., 2006: *Leadership and Management in Nursing*. 1. vyd. New Jersey: Pearson Education, 556 p. ISBN 0-13-113869-3.
- FLYNN, M., 1998: *Management in the Health Services – The Role of the Nurse*. 1. vyd. Dublin: Commission on Nursing, 201 p. ISBN 0-7076-6132-3.
- HUBE, L., D., 2006: *Leadership and Nursing Care Management*. 3. vyd. Philadelphia: Saunderselsevier, 922 p. ISBN 978-1-4160-0168-3.
- KOTRBA, T., 2009: Časové studie práce vrchních a staničních sester. In: *MendelNET PEF 2009*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, s. 72–81. ISBN 978-80-7375-351-1.
- KOTRBA, T., 2009: Identifikace pracovních činností zdravotních sester v řídicích funkcích. In: *Nové trendy – nové nápady 2009*. Znojmo: SVŠE Znojmo, s. r. o., s. 302–310. ISBN 978-80-87314-04-3.
- KRONTORÁD, F., TRČKA, M., 2005: *Manažerské standardy ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 89 s. ISBN 80-02-01769-2.
- MAREK, L., 2007: *Statistika pro ekonomy – aplikace*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 485 s. ISBN 978-80-86946-40-5.
- RUSH, D., 2000: *Report on Nursing Competencies*. 1. vyd. Cork: University College Cork, Ireland, 72 p. ISBN není.
- SVATOŠOVÁ, L., KÁBA, B., 2009: *Statistické metody I*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 132 s. ISBN 978-80-213-1672-0.
- ŠKRLA P., ŠKRLOVÁ, M., 2003: *Kreativní ošetřovatelský management*. 1. vyd. Praha: Advent-Orion, 477 s. ISBN 80-7172-841-1.

Adresa

Ing. Tomáš Kotrba, Ústav managementu, Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika, e-mail: xkotrba@mendelu.cz