

Efektívna komunikácia v zdravotníckych zariadeniach - cesta k úspechu

Effective Communication in Medical Facilities - the Way to Success

Mária Popovičová¹, Jarmila Buzinkaiová^{1,2}, Lukáš Lacko³

¹Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, Bratislava

²Kardiocentrum AGEL a.s., Košice – Šaca

³Vysoká škola bezpečnostného manažérstva, Košice

<https://doi.org/10.54937/zs.2024.16.1.33-38>

Abstrakt

Cieľ: Cieľom nášho výskumu bolo zmapovať komunikáciu sestier manažérok vo vzťahu k sestram pri lôžku a k sestram na ambulancii, spokojnosť zamestnancov s komunikáciou s manažérom a jej fungovaním v zariadení, komunikáciu manažéra z pohľadu zamestnancov.

Súbor a metodika: Výskumu sa zúčastnilo 164 respondentov. Oslovení respondenti pracovali v ambulatnom a ústavnom sektore, rôzneho veku, vzdelania a dĺžky praxe. Pre zber dát sme si zvolili dotazník vlastnej konštrukcie. Pre potreby deskriptívneho vyhodnotenia sme využili matematické a štatistické funkcie programu Microsoft Excel 365. Za účelom zisťovania štatistickej významnosti rozdielov odpovedí respondentiek v zmysle zvolených triediacich znakov sme použili v prípade nominálnych premenných chí-kvadrát test. Výsledky boli interpretované na hladine významnosti $\alpha = 0,05$.

Výsledky: Na základe analýzy výsledkov výskumu sme zistili, že komunikáciu nadriadeného ako direktívnu nevnímajú sestry rozdielne v závislosti od typu pracoviska. Taktiež sa nám nepotvrdil rozdiel v komunikácii podľa typu pracoviska. Avšak spokojnosť s komunikáciou manažéra prejavujú sestry rozdielne v závislosti od typu pracoviska.

Záver: Komunikácia je široká oblasť pre neustále sa vzdelávanie a zdokonaľovanie nielen pre sestry manažérky, ale aj pre radové sestry, ktoré potrebujú komunikačné zručnosti a zručnosti každý deň pri svojej práci s pacientmi i kolegami. Pretože dobre odvedená práca sestry a celého tímu sa zakladá na kvalitných a dobre dostupných informáciách.

Kľúčové slová: Komunikácia. Manažment. Sestra. Ambulantné zariadenie. Ústavne zariadenie.

Abstract

Aim: The goal of our research was to map the communication of nurse managers in relation to nurses at the bedside and to nurses in the outpatient clinic, employee satisfaction with communication with the manager and its functioning in the facility, the manager's communication from the employees' point of view.

Participants and methodology: 164 respondents took part in the research. Addressed respondents worked in the ambulatory and institutional sector, of different ages, education and length of experience. For data collection, we chose a questionnaire of our own design. For the purposes of descriptive evaluation, we used the mathematical and statistical functions of the Microsoft Excel 365 program. In order to determine the statistical significance of the differences in the answers of the respondents in terms of the selected sorting features, we used the chi-square test in the case of nominal variables. The results were interpreted at a significance level of $\alpha = 0.05$.

Results: Based on the analysis of the research results, we found that nurses do not perceive superior communication as directive differently depending on the type of workplace. We also did not confirm the difference in communication according to the type of workplace. However, nurses express satisfaction with the manager's communication differently depending on the type of workplace.

Conclusion: Communication is a broad area for continuous education and improvement not only for nurse managers, but also for line nurses who need communication skills and skills every day in their work with patients and colleagues. Because the well-done work of the nurse and the entire team is based on high-quality and easily accessible information.

Keywords: Communication. Management. Nurse. Outpatient facility. Constitutional device.

Úvod

Základným predpokladom pre správne vedenie kolektívu je efektívna komunikácia. Každý deň manažér komunikuje, či verbálne alebo neverbálne, naprieč celou spoločnosťou a nemožno sa tejto činnosti vyhnúť. Pokiaľ manažér nedokáže svojmu tímu odovzdať svoje postrehy, myšlienky, predstavy a ciele, nemôžu sa jeho kvality, cez tím, prejavovať. Manažérsku komunikáciu je možné aplikovať aj do nemocničného prostredia na takmer všetky pozície – náместníčka pre ošetrovateľstvo komunikujúca s vedúcimi sestrami, vedúce sestry komunikujúce sa úsekovými sestrami, ktoré odovzdávajú informácie ošetrovateľskému tímu, ktorý komunikuje s pacientmi. Pokiaľ

„Slovo má ľahkosť vetra a silu hromu.“
(Victor Hugo)

v tejto kaskáde dôjde ku komunikačnému defektu, nastáva problém. Ako uvádza Plevová „Úroveň riadenia je priamo úmerná úrovni komunikácie“ [1]. Povolanie sestier je vážne a stresujúce zamestnanie, preto odborníci odporúčajú, aby sme sa snažili atmosféru rozhovoru trochu odľahčiť a rozhovor začať vtipom. Aby sme v rámci nášho prejavu voči podriadeným zaujali, mali by sme používať viac komunikačných metód naraz, presnejšie informáciu neoznamovať, ale predvádzať ju, aby jej poslucháč mal možnosť vidieť, počuť a prípadne si ju „ohmatať“. Z toho vyplýva, že vo svojej práci by sme mali preferovať osobný kontakt, aby mal príjemca možnosť vnímať náš výraz v

tvári a reč tela. Veľký význam v zdravotníckej práci je kladený na dodržiavanie žiaducich foriem vo vzťahu k pacientom, ale aj k spolupracovníkom. Veľmi dôležitý je kontakt medzi sestrou a klientom. Od sestry sú vyžadované nielen správne komunikačné zručnosti, ale aj schopnosť empatie, postreh, pohotovosť a iné. Aby sestra mohla úspešne plniť svoju úlohu, je potrebné splniť tri dôležité prístupy. Prvým z nich je kolektívna orientácia čiže sociocentrizmus, ktorý znamená, že sestra vychádza z potrieb pacienta. Druhým prístupom je univerzalizmus. Ten predpokladá, že sestra žiadneho klienta neuprednostňuje. Ako posledný princíp je emocionálna neutralita, ktorá hovorí, že sestra by mala svoje emocionálne rozpoloženie podriadiť rozumovej kontrole. Poukazuje sa na výkon jej profesie bez vnútorných i vonkajších konfliktov [2].

Komunikačné desatoro

Harvey Sacks analyzuje konverzačné mechanizmy a predovšetkým mechanizmus odovzdávanie jednotlivých rolí v konverzácii. V nasledujúcej texte sú uvedené jeho zásady pre plynulú konverzáciu.

- Celý rozhovor so všetkými časťami musí byť vedený v slobodnom duchu, ktorý sa prejavuje slobodným výberom témy, dĺžkou trvania a poradím v ujímaní slov.
- Ustálený čas na komunikáciu môže byť zavedený pri oficiálnych komunikačných aktov napr. vo vyučovacej hodine.
- Počet účastníkov konverzácie sa môže meniť v závislosti od motivácie a konkrétnom vývoji situácie v komunikácii.
- Konverzácie, ktoré sa zúčastňujú viacerých jedincov nemá určené pevné poradie účastníkov, ktorí si berú slovo.
- Rozhovor môže pokračovať alebo byť prerušená v závislosti od prania jedného každého účastníka. Nikto nesmie byť k téme konverzácie nútený.
- Pokiaľ hovorí jeden účastník, ostatní sú povinní neprerušovať jeho hovor.
- Rozhovor dvoch alebo viacerých osôb sa vzniká v okamihu uchopenia rovnakej témy.
- Doba mlčania pri odovzdaní slova medzi účastníkmi je veľmi krátka. V plynulom hovore je to okolo jednej sekundy. Dlhšie mlčanie ohlasuje ukončenie hovoru alebo neochotu hovoriť.
- Osoba, ktorá aktuálne hovorí môže určiť nastupujúceho hovorcu
- Vlastná konverzácia môže mať rôznu dĺžku. Od jedného slova až po dlhý monologické rozprávanie. Po ukončení jedného hovorového vstupu je očakávaná „pozitívna recenzia“ na predchádzajúcu reč. Môže ísť o pritkanie, potvrdenie, že rozumiem, smiech na prednesený žart. Po žartu je najhoršia reakcia súcitný pohľad [3].

Efektivita komunikácie v manažérskej profesii

Efektivitu komunikácie v manažérskej profesii ovplyvňujú, okrem verbálnej a neverbálnej komunikácia, tiež zručnosti, ktorými sú asertivita, empatia, persuaze a spätná väzba. Tieto zručnosti je možné do určitej miery rozvíjať na základe osobných schopností a vlastností komunikujúceho. Komunikačné schopnosti sú vrodene dispozície, ktoré sa v priebehu života sociálnymi interakciami rozvíja a prejavujú sa v spôsobe komunikovania. Vďaka tomuto zisteniu vznikli odbory zaoberajúce sa diagnostikou komunikačných schopností, na základe ktorých dochádza k náviku komunikačných zručností

[4]. Šuleř uvádza ďalšie zásadné komunikačné zručnosti manažéra, ktorými sú počúvanie, kladenie otázok, testovanie porozumenia, sumarizovanie a využívanie mlčania.

- Načúvanie je aktívna činnosť, ktorá vyžaduje pozornosť poslucháča a sústredenie sa na celkový prejav rečníka. Zároveň by poslucháč mal dávať najavo záujem gestami (napr. pokyvovanie hlavy) a slovne (napr. „Chápem“).
- Kladenie otázok je využívané pri rozhovore. Pred opýtaním by si mal manažér ujasniť, čo a ako chce dotazovaním docieľiť, prípadne aká môže byť reakcia opýtaného pracovníka. Počas rozhovoru sú používané otázky otvorené („Ako vnímaš...?“), skúmajúce („Prečo si to myslíš?“), uzavreté („Už si to zažil?“) a vedúci (Nasmerujú pracovníka k určitému riešeniu či myšlienke).
- Testovanie porozumenia je veľmi dôležitou činnosťou počas rozhovoru s kýmkoľvek, pretože nemožno predpokladať, že tak, ako dané oznámenie chápeme my, musia rovnako chápať ostatných. Preto sa odporúča využívať parafrázovanie („Nými slovami hovoríš, že...“).
- Sumarizovanie mapuje komunikáciu. Využíva sa v situácii, keď sme počas rozhovoru mierne odbočili od témy alebo sme už uviedli mnoho informácií, a má zabrániť k strate porozumenia („Takže zatiaľ sme si povedali...“).
- Využívanie mlčania predstavuje niekoľkosekundové mlčanie po tom, čo oznámime dôležitú otázku alebo informáciu, a chceme tým zdôrazniť význam oznámeného alebo dať ostatným časový priestor na zamyslenie. Niekedy môže byť odmlčanie ťažké, pretože na ľudí vnímajú ticho pri rozhovore za nepríjemné. Avšak musíme myslieť na to, že niekto uvažuje nahlas, iný potichu [5].

Faktory ovplyvňujúce komunikačný proces

Komunikačný proces môže byť ovplyvnený mnohými faktormi, ktoré môžu celý proces komunikácie urýchliť (akcelerátory komunikácie) alebo spomaliť (retardéry komunikácie).

Faktory, ktoré ovplyvňujú komunikačný proces:

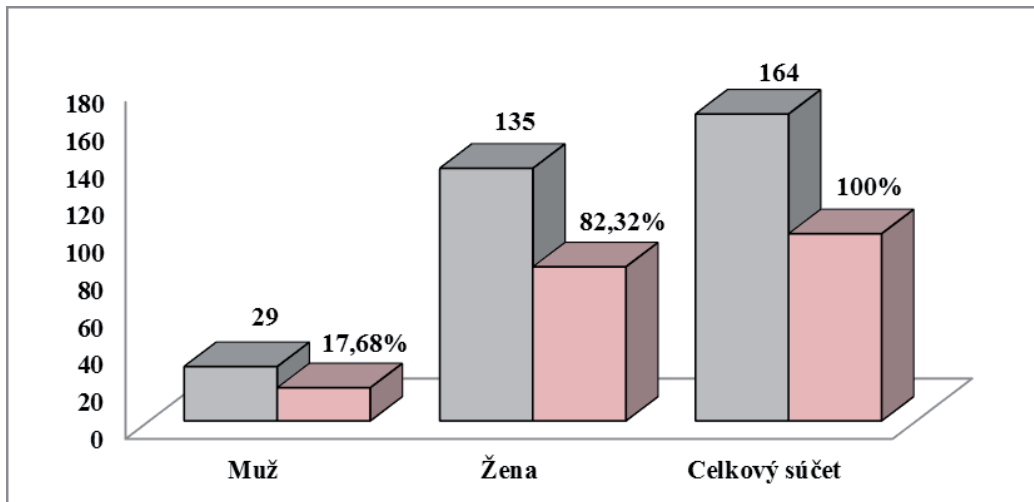
- podnikové ciele (ciele zdravotníckych zariadení),
- komunikačné schopnosti,
- aplikačné (technické) možnosti,
- legislatívne prostredie,
- vnútropodnikové a externé prostredie,
- finančné zabezpečenie,
- schopnosť systémovo manažovať komunikačný proces - je to otázka ľudského potenciálu firmy (z hľadiska životného cyklu produktu je najťažšia komunikácia počas výskumu a vývoja),

Ďalšie faktory ovplyvňujúce komunikačný proces:

- osobné dispozície – vlastnosti, schopnosti, zručnosti a skúsenosti komunikujúcich,
- motivácia – túžba komunikovať, odosielať, prijímať a porozumieť oznamovanému,
- normy – dodržiavanie alebo porušovanie daných pravidiel regulujúce komunikáciu,
- vzťahy – medzi účastníkmi komunikačného procesu,
- klímu – sociálne prostredie, atmosféra počas komunikácie,
- čas – vymedzený časový priestor pre komunikáciu,
- priestor – prostredie a vzdialenosť účastníkov komunikácie,
- médium – komunikačný prostriedok [6].

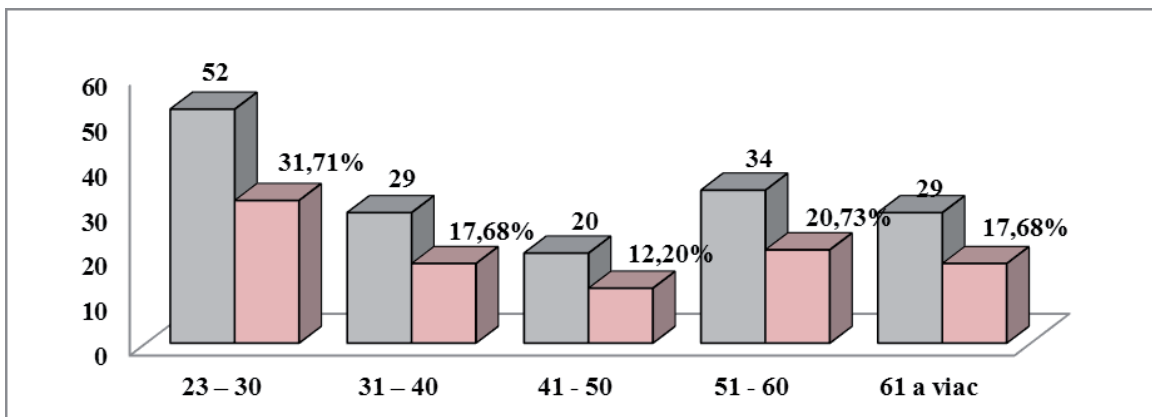
Charakteristika vzorky respondentov

Nášho súboru sa zúčastnilo 164 respondentov. Oslovení respondenti pracovali v ambulatnom a ústavnom sektore, rôzneho veku, vzdelania a dĺžky praxe. V našom súbore bolo 29 (17,68 %) mužov a 135 (82,32 %) žien.



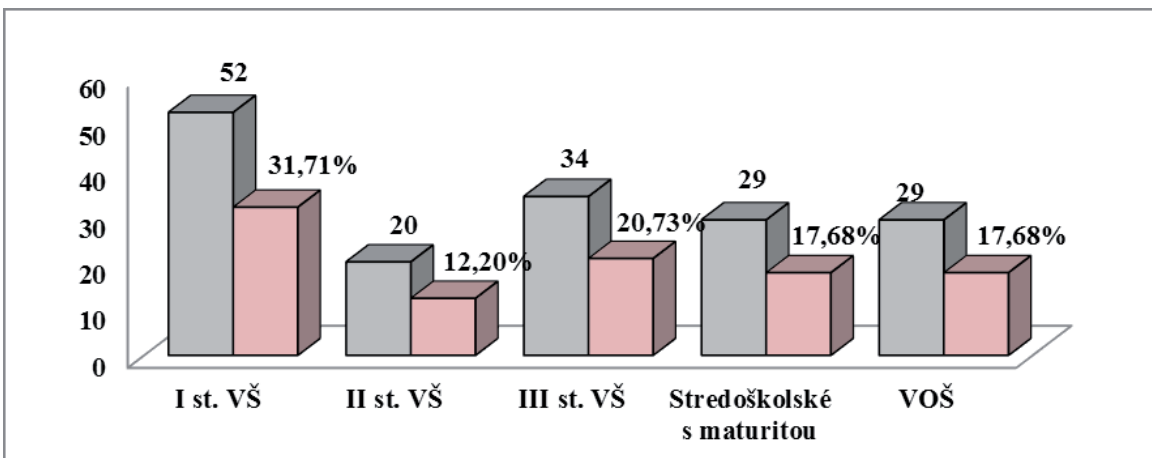
Graf 1 Pohlavie

Vek respondentov v kategórii od 23 do 30 rokov bolo 52 (31,71%), v kategórii od 31 do 40 rokov bolo 29 (17,68%) respondentov. 41 do 50 rokov uviedlo 20 (12,20%) respondentov. Kategóriu od 51 do 60 rokov uviedlo 34 (20,73%) respondentov. A kategóriu od 61 rokov a viac uviedlo 29 (17,68%) respondentov.



Graf 2 Vek respondentov

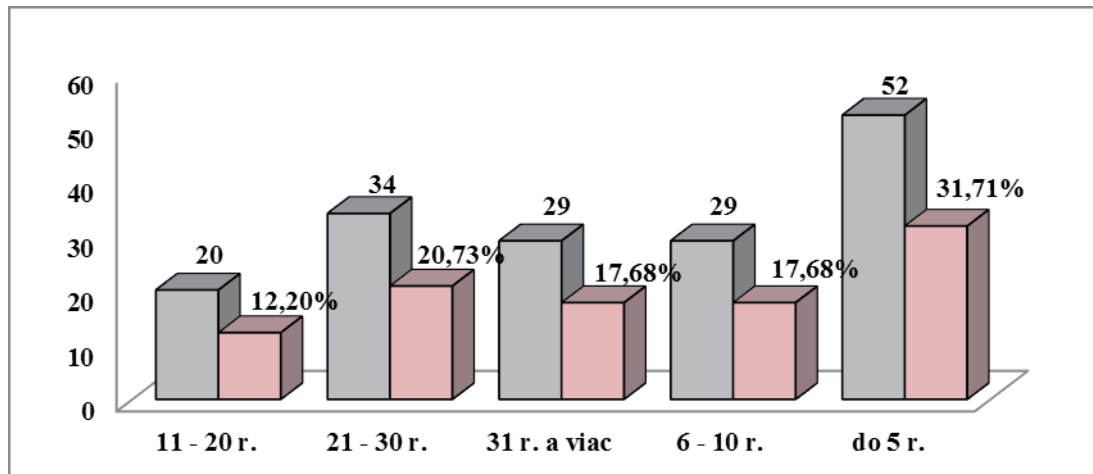
Prvý stupeň vysokej školy uviedlo 52 (31,71%) respondentov. 2 stupeň vysokej školy uviedlo 20 (12,20%) respondentov. 3 stupeň vysokej školy uviedlo 34 (20,73%) respondentov. Stredoškolské vzdelanie z maturitou uviedlo 29 (17,68%) respondentov. Vyššie odborné vzdelanie uviedlo 29 (17,67%) respondentov.



Graf 3 Vzdelanie

Pri pohľade na počet rokov praxe vidíme, že od 11 do 20 rokov uviedlo 20 (12,20 %) respondentov. Kategóriu od 21 až 30 rokov uviedlo 34 (20,73 %) respondentov. Kategóriu 31 a viac

uviedlo 29 (17,68 %) respondentov. Kategóriu od 6 do 10 rokov uviedlo 29 (17,68 %) respondentov. A kategóriu od 0 do 5 rokov praxe uviedlo až 52 (31,71 %) respondentov.



Graf 4 Dĺžka praxe respondentov

Metodika práce a metódy skúmania

Ako formu zberu údajov sme v našom výskume zvolili dotazník vlastnej konštrukcie. Dotazník sme distribuovali pomocou emailovej komunikácie. Cieľom nášho výskumu bolo zistiť komunikáciu sestier manažérok vo vzťahu k sestram pri lôžku a k sestram na ambulancii, spokojnosť zamestnancov s komunikáciou s manažérom a jej fungovaním v zariadení, komunikáciu manažéra z pohľadu zamestnancov, vplyv informácií na pracovný výkon zamestnancov. Pre potreby deskriptívneho vyhodnotenia sme využili matematické a štatistické funkcie programu Microsoft Excel 365. Za účelom zisťovania štatistickej

významnosti rozdielov odpovedí respondentiek v zmysle zvolených triediacich znakov sme použili v prípade nominálnych premenných chí-kvadrát test. Výsledky boli interpretované na hladine významnosti $\alpha = 0,05$.

Analýza výsledkov výskumu

H1 Predpokladáme, že komunikáciu nadriadeného ako direktívnu vnímajú sestry rozdielne v závislosti od typu pracoviska

Tabuľka 1 Pozorovaná a očakávaná početnosť - H1

Pozorovaná početnosť - H1			
	Áno	Nie	Celkový súčet
Ambulancia	28	55	83
Oddelenie	30	51	81
Celkový súčet	58	106	164
Očakávaná početnosť - H1			
	Áno	Nie	Celkový súčet
Ambulancia	29,35	53,65	83
Oddelenie	28,65	52,35	81
Celkový súčet	58	106	164

Tabuľka 2 Chi quadrát test - H1

Chi quadrát test - H1	
Testové kritérium G	0,194
$\chi^2 (1-\alpha); df$	3,841
Hladina významnosti	0,05
p-hodnota	0,658339

Na základe hodnoty p, kde platí vzťah $0,658339 > 0,05$ hypotézu 1 predpokladáme, že komunikáciu nadriadeného ako direktívnu vnímajú sestry rozdielne v závislosti od typu pracoviska zamietame.

H2 Predpokladáme, že komunikácia prebieha rozdielne v závislosti od typu pracoviska

Tabuľka 3 Pozorovaná a očakávaná početnosť – H2

Pozorovaná početnosť – H2			
	Áno	Nie	Celkový súčet
Ambulancia	63	20	83
Oddelenie	0	81	81
Celkový súčet	63	101	164
Očakávaná početnosť – H2			
	Áno	Nie	Celkový súčet
Ambulancia	31,88	51,12	83
Oddelenie	31,12	49,88	81
Celkový súčet	63	101	164

Tabuľka 4 Chi quadrát test – H2

Chi quadrát test – H2	
Testové kritérium G	99,859
$\chi^2 (1-\alpha);df$	3,841
Hladina významnosti	0,05
p-hodnota	0,00001

Na základe hodnoty p, kde platí vzťah $0,00001 < 0,05$ hypotézu 2 Predpokladáme, že komunikácia prebieha rozdielne v závislosti od typu pracoviska prijímame.

H3 Predpokladáme, že spokojnosť s komunikáciou manažéra prejavujú sestry rozdielne v závislosti od typu pracoviska

Tabuľka 5 Pozorovaná a očakávaná početnosť – H3

Skutočná početnosť – H3			
	Ambulancia	Oddelenie	Celkový súčet
Ani spokojný, ani nespokojný	10	6	16
Nespokojný	24	26	50
Spokojný	15	18	33
Veľmi nespokojný	24	25	49
Veľmi spokojný	10	6	16
Celkový súčet	83	81	164
Očakávaná početnosť – H3			
	Ambulancia	Oddelenie	Celkový súčet
Ani spokojný, ani nespokojný	8,1	7,9	16
Nespokojný	25,3	24,7	50
Spokojný	16,7	16,3	33
Veľmi nespokojný	24,8	24,2	49
Veľmi spokojný	8,1	7,9	16
Celkový súčet	83	81	164

Tabuľka 6 Chi quadrát test – H3

Chi quadrát test – H3	
Testové kritérium G	2,343
χ^2 (1- α);df	9,488
Hladina významnosti	0,05
p-hodnota	0,671846

Na základe hodnoty p, kde platí vzťah $0,671846 > 0,05$ hypotézu 3 Predpokladáme, že spokojnosť s komunikáciou manažéra prejavujú sestry rozdielne v závislosti od typu pracoviska zamietame.

Diskusia

V komunikácii sa snažíme často „premôcť“ argumenty, sústredíme sa na vymýšľanie argumentov. Často bežnou mylnou predstavou je, že argumentácia je základom úspechu rokovania. Preto vynakladáme maximálne úsilie na to, aby sme premýšľali prostredníctvom silných argumentov, a nevenujeme veľkú pozornosť tomu, ako daný argument zodpovedá záujmom a potrebám druhej strany a či je náš argument pre ňu významný, spolu s výhodami, ktoré očakáva. Argumentácia vedie k protiargumentácii a stret argumentov má tendenciu častejšie tvoriť konflikt ako vzájomné porozumenie a dohodu [7]. Cieľom výskumu bolo zistiť komunikáciu sestier manažérok vo vzťahu k sestrám pri lôžku a k sestrám na ambulancii, spokojnosť zamestnancov s komunikáciou s manažérom a jej fungovaním v zariadení, komunikáciu manažéra z pohľadu zamestnancov. V našom súbore bolo 29 (17,68 %) mužov a 135 (82,32 %) žien, v kategórii od 23 do 30 rokov 52 (31,71 %) respondentov, čo nás prekvapilo, keďže väčšina výskumov poukazuje na opak, teda na vyššie vekové kategórie medzi sestrami. Prvý stupeň vysokej školy uviedlo 52 (31,71 %) respondentov, oproti tomu stredoškolské vzdelanie z maturitou uviedlo 29 (17,68 %) respondentov. Čo sa týka počtu rokov praxe, tak najčastejšia bola kategória od 0 do 5 rokov praxe, ktorú uviedlo až 52 (31,71 %) respondentov. Ak sa pozrieme na oblasť pracoviska, v ambulancii pracuje 83 (20,61 %) respondentov a na oddelení pracuje 81 (49,39 %) respondentov. V našom výskume sme predpokladáme, že komunikáciu nadriadeného ako direktívnu vnímajú sestry rozdielne v závislosti od typu pracoviska. Tento rozdiel sa nám však nepotvrдил. Taktiež sa nám nepotvrдил rozdiel v komunikácii podľa typu pracoviska. Avšak spokojnosti s komunikáciou manažéra prejavujú sestry rozdielne v závislosti od typu pracoviska. Čo sa týka podobných výskumov na Slovensku nebol priamo realizovaný takýto výskum u sestier manažérok. Správne identifikovať príčiny problémov v spoločnosti a na základe toho zvoliť vhodný vzdelávací program alebo program zmien vo firmách je tiež riešené metódou FunneMind, ktorá ponúka efektívny prístup k rozvojovým programom. Metóda vychádza zo štandardných vzdelávacích nástrojov (koučing, tímový koučing, interaktívne a projektívne techniky, modelové situácie a pod.), výnimočné sú kroky v príprave a nadväzujúcich opatreniach používaných v praxi. Umožňuje efektívne triedenie novo získaných informácií s cieľom maximálneho využitia v praxi [8]. Vzhľadom k tomu, je potreba zaškolenia personálu zdravotníckych zariadení. K zlepšeniu kvality komunikácie, je taktiež dôležité neustále sa vzdelávať vo svojom odbore a komunikačných zručnostiach, dodržiavať zásady komunikácie. Dobré odvedená práca sestry a celého tímu sa zakladá na kvalitných a dobre dostupných informáciách.

Záver

Správna komunikácia je veľkou pomocou nielen pre vzájomné poznanie. Bez komunikácie nie je možné zosúladiť svoje predstavy o živote, jeho praktickom priebehu, vyjednávať kompromisy. Manažéri sa často domnievajú, že interná komunikácia je záležitosťou technológií, najmä osobných počítačov. Je to veľká chyba. Komunikácia je široká oblasť pre neustále sa vzdelávanie a zdokonaľovanie nielen pre sestry manažérky, ale aj pre radové sestry, ktoré potrebujú komunikačné zručnosti a zručnosti každý deň pri svojej práci s pacientmi i kolegami. Ani v pracovnom, ani v domácom prostredí sa komunikácii nevyhneme. Hoci sa zdá komunikačný proces jednoduchý, treba si uvedomiť, že stačí málo a naším spôsobom komunikácie môžeme pomôcť, ale aj ublížiť.

Literatúra

1. Plevová, I. et al., 2012. Management v ošetrovatelství. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3871-0.
2. Babečka, J., Višňovcová, E. 2021. Špecifiká komunikácie sestry s klientmi s mentálnym postihnutím. In: Prax založená na dôkazoch v pomáhajúcich profesiách [textový dokument (print)] : Zborník zo VII. medzinárodnej vedeckej konferencie. 1. vyd., Warszawa (Poľsko): Collegium Humanum - Szkoła Główna Menedżerska, 2021. ISBN 978-83-958245-2-4, s. 139-146
3. Musil, J.. Komunikace v informační společnosti. Praha : UJAK Praha, 2007. s. 144. ISBN 978-80-867-2339-6.
4. Szarková, M. et al., 2002. Komunikácia v manažmente. Bratislava: Ekonom. ISBN 80-225-1585-X.
5. Šuleř, O. 2008. 5 rolí manažera a jak je profesně zvládnout. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2316-4.
6. Vymětal, J. 2008. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.
7. Carnegie, D.. Komunikácia ako cesta k úspechu. Bratislava : Príroda, 2010. s. 136. ISBN 978-80-070-1817-4.
8. Blažek, L.. Management – organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha : Grada, 2011. s. 200. ISBN 978-80-247-3275-6.

Kontakt:

doc. PhDr. Mária POPOVIČOVÁ, PhD., MBA
 Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety
 81 001 Bratislava
 e-mail: maria.popovic911@gmail.com