

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Vanda Šroubková

FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

Studijní program: Všeobecné ošetřovatelství

Vanda Šroubková

PŘÍČINY FLUKTUACE VŠEOBECNÝCH SESTER

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Jitka Krocová Ph.D.

PLZEŇ 2024

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a všechny použité zdroje jsem uvedla v seznamu použitých zdrojů.

V Plzni dne 31. 3. 2024.

.....

vlastnoruční podpis

Abstrakt

Příjmení a jméno: Šroubková Vanda

Katedra: Ošetřovatelství a porodní asistence

Název práce: Příčiny fluktuace všeobecných sester

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Jitka Krocová Ph.D.

Počet stran – číslované: 42

Počet stran – nečíslované: 21

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 66

Klíčová slova: fluktuace, příčina fluktuace, všeobecná sestra, úmysl odejít, pracovní spokojenost

Souhrn:

V této bakalářské práci jsou zkoumány příčiny fluktuace všeobecných sester. Jedná se o teoretickou práci, která se zabývá vysvětlením pojmu fluktuace, nejčastějšími příčinami fluktuace všeobecných sester z relevantních dostupných zdrojů a zároveň informuje o tom, jak fluktuaci předcházet a o způsobech motivace k setrvání na pracovišti. Bylo zjištěno, že mezi nejčastější příčiny fluktuace sester patří pracovní prostředí, stres, mzda, psychická a fyzická zátěž, nedostatek podmínek pro povýšení a syndrom vyhoření. V předkládané kvalifikační práci bylo analyzováno 5 studií, které se věnovaly příčinám fluktuace všeobecných sester. Výsledky a přínosy analýzy publikovaných dat jsou pak shrnuty jednak v diskuzi, zde jsou současně komparovány s výstupy jiných prací na totožné téma, a následně i v závěru práce.

Abstract

Surname and name: Šroubková Vanda

Department: Nursing and Midwifery

Title of thesis: Causes of general nurses turnover

Consultant: PhDr. Mgr. Jitka Krocová Ph.D.

Number of pages – numbered: 42

Number of pages – unnumbered: 21

Number of appendices: 0

Number of literature items used: 66

Keywords: turnover, reason of turnover, general nurse, intention to leave, job satisfaction

Summary:

In this bachelor thesis are investigated the causes of general nurses turnover. It's a theoretical thesis that discusses the explanation of the concept of turnover, the most common causes of turnover from several available sources and also provides information on how to prevent turnover and ways to motivate people to stay in the workplace. It was found that the most common causes of nurse turnover include work environment, stress, pay, psychological and physical strain, lack of conditions for promotion and burnout syndrome. In the submitted qualification thesis, 5 studies were analyzed that dealt with the causes of general nurses turnover. The results and contributions of the analysis of the published data are then summarized in the discussion, here they are simultaneously compared with the results of other studies on the same topic, and then in the conclusion of the thesis.

Poděkování

Děkuji PhDr. Mgr. Jitce Krocové Ph.D. za odborné vedení práce, poskytování cenných rad, podkladů a trpělivosti. Dále bych ráda poděkovala Bc. Sáře Šroubkové za věnování jejího drahocenného času konzultacím ohledně jazykové stránky této bakalářské práce.

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK	10
SEZNAM ZKRATEK	11
ÚVOD.....	12
1 FORMULACE PROBLÉMU	15
2 CÍL PRÁCE.....	16
2.1 Dílčí cíle	16
2.2 Výzkumná otázka	16
2.3 Operacionalizace pojmů	16
3 METODIKA	17
3.1 Postup rešeršní strategie	17
3.1.1 Klíčová slova	18
3.1.2 Časové období	18
3.1.3 Informační zdroje a databáze.....	18
3.2 Hodnocení relevance vyhledaných vědeckých důkazů	18
3.2.1 Hodnocení kvality studií.....	18
3.2.2 Vylučovací a zahrnovací kritéria	18
4 REVIEW/PŘEHLEDOVÝ TEXT	20
4.1 Vysvětlení pojmu fluktuace.....	20
4.2 Nejčastější příčiny fluktuace všeobecných sester.....	21
4.2.1 Pracovní prostředí.....	23
4.2.2 Syndrom vyhoření	24
4.2.3 Mobbing, bossing	25
4.2.4 Stres	27
4.2.5 Fyzická zátěž	28
4.2.6 Psychická zátěž.....	29
4.2.7 Osobní život a směnný provoz	31
4.2.8 Mzda	32
4.2.9 Vzdělávání	33
4.2.10 Odchod do důchodu a mateřská dovolená.....	34
4.3 Prevence fluktuace všeobecných sester	35
4.3.1 Způsoby motivace k setrvání na pracovišti	37
5 VÝSLEDKY	40
5.1 Výsledky studií vedoucí všeobecné sestry k úmyslu odejít	40
DISKUZE	50

ZÁVĚR.....	52
SEZNAM LITERATURY.....	54

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vývojový Prisma diagram	17
---	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Push and pull factors of nurses' intention to leave – Sasso a kol., 2019.....	40
Tabulka 2 Datamining Techniques – Decision Tree: New View on Nurses' Intention to Leave – Vévoda a kol., 2016.....	42
Tabulka 3 Occupational Stress and Turnover Intention: Implications for Nursing Management – Mosadeghrad, 2013.....	44
Tabulka 4 The relation between nurses' quality of work life with intention to leave their job – Faraji a kol., 2017.....	46
Tabulka 5 The Impacts of Friendship, Advice and Negative Ties on Intention to Leave: The Case of Nurses in a Special Branch Hospital – Sozen a kol., 2021.....	48

SEZNAM ZKRATEK

Dr. Doctor

ÚVOD

Celosvětově je známo, že nedostatek sester následkem fluktuace je problém, který se zhoršuje vinnou demografických a zdravotnických trendů, mezi které spadá stárnutí populace, přibývající počet chronicky nemocných lidí a návazně na to vznikající zvýšená nezbytnost zdravotnické péče. Ať už je příčina jevu jakákoliv, doporučuje se, aby nově nastupující sestry byly podporovány a motivovány, aby záměr jejich fluktuace byl co nejmenší (Sasso a kol., 2019, s. 946-947).

Jedná se stále o velmi aktuální, častý a nebezpečný fenomén, se kterým se zdravotnictví potýká již řadu let. Největším problémem často ani není náplň práce jako takové, ale naopak nedostatek zájmu a komunikace ze strany vedení. Pro přiblížení, často tedy není hlavní příčinou fluktuace vyčerpání po fyzické a psychické stránce, ale právě nepochopení a nevyslechnutí od nadřízených.

Chceme-li porozumět tomuto tématu, nestačí pouze hledat příčiny odchodu všeobecných sester ze zdravotnictví, ale je také důležité stanovit, co prvotní myšlenky s úmyslem odejít vyvolalo. Ne vždy vyvolává fluktuaci zdravotnický systém, často jsou to právě všední momenty (smrt pacientů, rodina pacientů, špatně zorganizovaná práce).

Jak tvrdí Dawson a kol. (2014): „*Abychom mohli snížit příčiny fluktuací, je nutné si v první řadě stanovit, jaké faktory tomu disponují*“ (Dawson a kol., 2014, s. 2).

Toto stanovisko zaujímají i další autoři studií o fluktuaci všeobecných sester. Babapour a autorský kolektiv (2022) se ve své studii přiklání k názoru, že vzhledem k tomu, že sestry jakožto členové zdravotnického systému vynaloží všechnu snahu a úsilí na zlepšení kvality života a kvality péče pacientů, je nutné zabývat se příčinami, které ovlivňují kvalitu jejich vlastního života (Babapour a kol., 2022, s. 2).

Mimo to je důležité si uvědomit, že ošetrovatelská péče je v podstatě základem práce sestry a je to zároveň klíčový motivující faktor. Každodenní náplň práce sester je kritická a kdykoli může vést k rozhodnutí o odchodu od současného zaměstnavatele. Může se stát, že přestože jsou sestry vysoce motivovány provádět kvalitní péči, pokud se jim nedostává tolik podpory od nadřízených, kterou vyžadují, povede to k jejich fluktuaci (Vévoda a kol., 2013, s. 525).

Minimalizace míry fluktuace je pro vedení zdravotních služeb důležitou prioritou ze spousty důvodů. Jelikož je fluktuace záležitost velmi nákladná, dokáže ovlivnit morálku a stupeň stresu zbylých zaměstnanců, což má značný dopad na produktivitu sester a převážně na bezpečnost pacientů a jejich výsledky. Skutečně bylo odhaleno, že s fluktuací sester souvisí snížená spokojenost pacientů, výskyt chyb a zvýšený výskyt infekcí s následnou hospitalizací (Dawson a kol., 2014, s. 1).

Všemi těmito jevy a tomu, jak jim předcházet, se v bakalářské práci budeme zabývat. Bakalářská práce je typem teoretické práce a skládá se ze dvou hlavních částí. Kdy v první části formulujeme vysvětlení pojmu fluktuace, nejčastější příčiny fluktuace, kam spadá například pracovní prostředí, syndrom vyhoření, mobbing, bossing, stres, fyzická a psychická zátěž, osobní a směnný život, mzda, vzdělávání, odchod do důchodu a mateřská dovolená a zakončením první části je prevence fluktuace všeobecných sester. Ve druhé části práce jsou prezentovány výsledky analýzy 5 studií (Push and Pull factors of nurse's intention to leave; Datamining Techniques – Decision Tree: New View on Nurses' Intention to Leave; Occupational Stress and Turnover Intention: Implications for Nursing Management; The relation between nurses' quality of work life with intention to leave their job; The Impacts of Friendship, Advice and Negative Ties on Intention to Leave: The Case of Nurses in a Special Branch Hospital), které souvisí s fluktuací všeobecných sester. V závěru práce se nachází diskuze, kde mezi sebou jsou výsledky analýzy 5 studií porovnány a zásadní výsledky jsou prezentovány. V závěru práce jsou shrnuty výsledky předkládané kvalifikační práce a doporučení pro budoucí výzkum.

Hlavním cílem této bakalářské práce je identifikovat příčiny fluktuace všeobecných sester prostřednictvím analýzy dostupných a publikovaných zdrojů týkajících se dané problematiky. Dále jsme si stanovily dva dílčí cíle, mezi první jsme zařadili: Popsat nejčastější příčiny fluktuace všeobecných sester a jako druhý: Popsat, jak fluktuaci všeobecných sester předcházet (jaké aspekty/kroky snižují fluktuaci).

Vstupní studijní literatura:

MELLANOVÁ, Alena. *Psychosociální problematika v ošetrovatelské profesi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. str. 112. ISBN: 978-80-247-5589-2.

MUDD, Dana. *Nástroje podporující motivaci a spokojenost zaměstnanců zdravotnických zařízení*. Online. HARTMANN – RICO a.s., 2019. Dostupné z: <https://www.hartmann.info/cs-cz/novinky/1/cz/casopis-insight/motivace-a-spokojenost-zamestnancu-ve-zdravotnictvi>. [citováno 2024-01-15].

SPURNÁ DOLEŽALOVÁ, Milena. *Fluktuace sester ve zdravotnickém zařízení*. Online. Florence odborný časopis pro nelékařské zdravotnické pracovníky, 2014, č. 4. Dostupné z: <https://www.florence.cz/casopis/archiv-florence/2014/4/fluktuace-sester-ve-zdravotnickych-zarizenich/>. [citováno 2024-01-06].

VÉVODA, Jiří; BÁRTLOVÁ, Sylva; IVANOVÁ, Kateřina; NAKLÁDALOVÁ, Marie; PROŠKOVÁ, Eva a kolektiv. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4732-3.

ZACHAROVA, EVA; KOZON, VLASTIMIL. *Factors Influencing The Fluctuations of Nursing Staff*. Online. Clinical Social Work and Health Intervention, 2019, Vol. 10, No. 2, s. 110-118. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/334100170_Factors_Influencing_The_Fluctuations_of_Nursing_Staf#fullTextFileContent. [citováno 2023-10-24].

1 FORMULACE PROBLÉMU

V posledních letech se zdravotnictví nepotýká pouze s fluktuací, ale ve velké míře také s nedostatkem sesterského personálu, a to i přes to, že statistiky ukazují, že počet zdravotníků roste (Zacharova a Kozon, 2019, s. 111).

Je tudíž stále těžší nábor sester v prostředí, kde je nedostatek personálu, a zůstává nejasné, jaký dopad bude mít fluktuace všeobecných sester na ošetrovatelské výsledky, kvalitu a bezpečí zdravotní péče v budoucnosti (Hayes a kol., 2012, s. 888).

Ošetrovatelství je velmi stresující profese. Sestry jsou často konfrontovány s kritickými situacemi nebo akutními stresory. Zodpovědnost za pacientovy výsledky, nakažení nebo přenos nemocí od pacientů či na pacienty a vypořádání se se smrtí a umíráním bylo opakovaně identifikováno jako zdroj profesního stresu u sester (Mosadeghrad, 2013, s. 169).

Badatelé naznačují, že rozhodnutí o fluktuaci a odchodu ze zaměstnání jsou úzce spojena s pracovní spoluprací, pracovními podmínkami a psychosociálními faktory. V literatuře existuje spousta relevantních informací o faktorech, které souvisejí s fluktuací. Některé často uváděné jsou například syndrom vyhoření, neslušné chování a šikana, které mnohdy patří mezi hlavní problémy, které mohou postihnout jak stávající, tak i nové sestry. Je ovšem dokázáno, že mladé a svobodné sestry mají větší predispozice k fluktuaci (Sozen a kol., 2021, s. 161-162).

Sestry jsou nezbytnou pracovní silou a tvoří největší profesní skupinu zdravotního personálu, významně přispívají k poskytování kvalitní zdravotnické péče a jsou nápomocné pro zlepšování výsledků pacientů pomocí preventivních a léčebných opatření. Jsou velmi ceněnými odborníky a zdravotníky, kteří stojí v první linii ve světovém zdravotnickém systému, a proto je zásadní udržet uspokojivý počet sester pro posílení zdravotnického systému, protože tím dochází ke zlepšení pokrytí zdravotnické péče (Tamata a Mohammadnezhad, 2022, s. 1247).

Pro předkládanou bakalářskou práci byla stanovena výzkumná otázka, která zní: Jaké faktory jsou příčinou fluktuace všeobecných sester pracujících ve zdravotnictví? Odpověď na příčinu (případně příčiny) tohoto problému se v bakalářské práci pokusíme nalézt.

2 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem práce je identifikovat příčiny fluktuace všeobecných sester prostřednictvím analýzy dostupných a publikovaných zdrojů týkajících se dané problematiky.

2.1 Dílčí cíle

1. Dílčí cíl: Popsat nejčastější příčiny fluktuace všeobecných sester.
2. Dílčí cíl: Popsat, jak fluktuaci všeobecných sester předcházet (jaké aspekty/kroky ji snižují).

2.2 Výzkumná otázka

Jaké faktory jsou příčinou fluktuace všeobecných sester pracujících ve zdravotnictví?

2.3 Operacionalizace pojmů

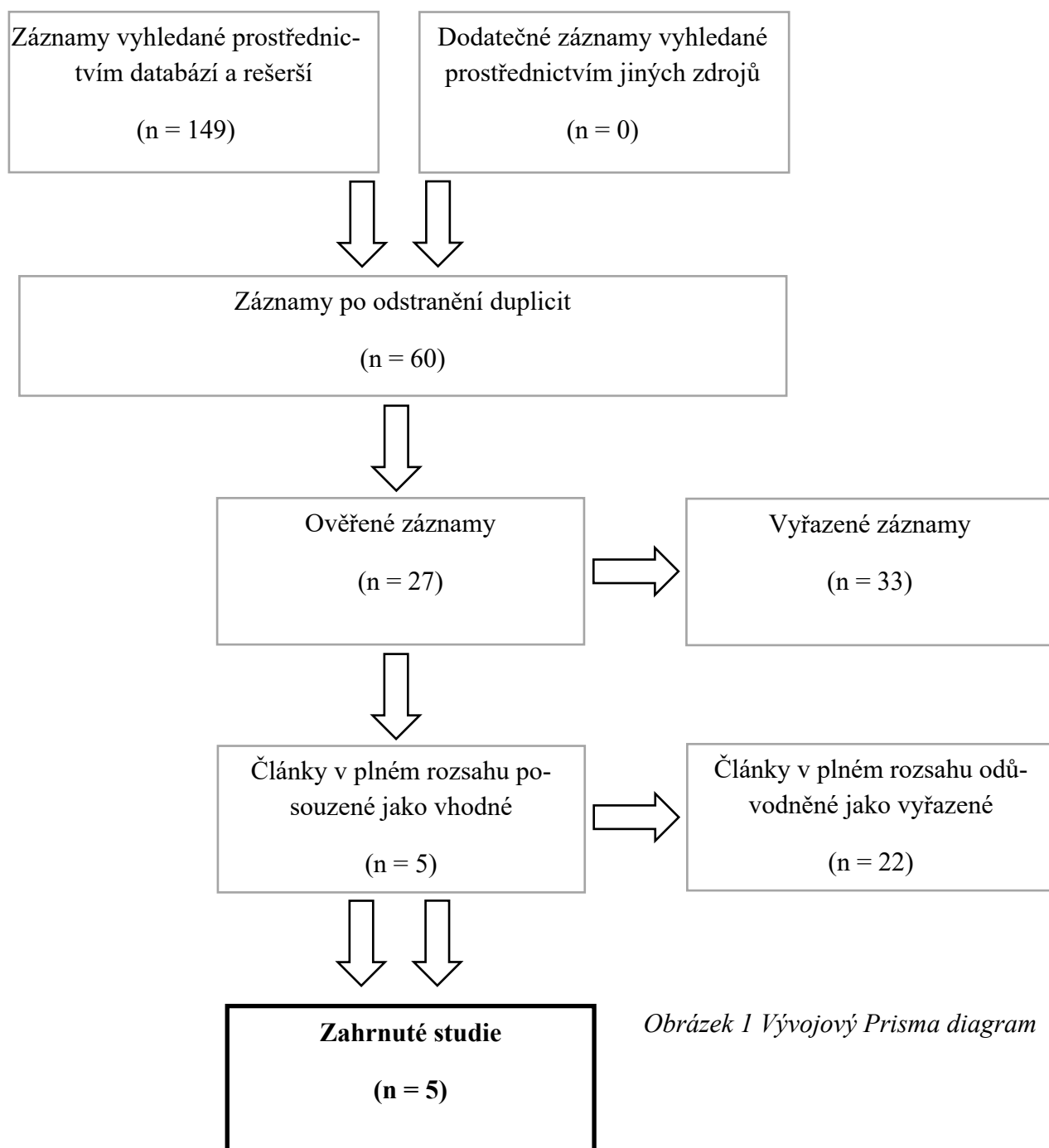
Fluktuace je „*stálá změna, vlnění, kolísání, pohyb, častá změna zaměstnání, přecházení z jednoho podniku do druhého*“ (Slovník spisovného jazyka českého, 1993).

Všeobecná sestra je osoba s úspěšně zakončeným bakalářským nebo vyšším odborným studiem. „*Poskytuje ošetrovatelskou péči, jejímž cílem je udržení, podpora a navrácení zdraví a uspokojování biologických, psychických a sociálních potřeb změněných nebo vzniklých v souvislosti s poruchou zdravotního stavu jednotlivců nebo skupin*“ (Národní soustava povolání, 2018).

3 METODIKA

3.1 Postup rešeršní strategie

Pro postup rešeršní strategie jsem dohledala 149 záznamů, z kterých jsem podle předem určených kritérií 144 vyřadila. Vyhledávala jsem pomocí databází Pubmed a EBSCO. A vytvořila jsem pro to vývojový Prisma diagram. Mimoto jsem si podala žádost o rešerši, která mi následně byla vytvořena ze Studijní vědecké knihovny v Plzni. V konečné fázi jsem zvolila 5 studií, které splnily daná kritéria a byly využity pro analýzu.



Obrázek 1 Vývojový Prisma diagram

3.1.1 Klíčová slova

Pro bakalářskou práci jsem zvolila pět klíčových slov, mezi které jsem zařadila pojmy: Fluktuace, příčina fluktuace, všeobecná sestra, úmysl odejít a pracovní spokojenost. Vyhledávala jsem i za pomoci booleovských operátorů „AND“, „OR“ nebo „NOT“.

Keywords: Turnover, reason of turnover, general nurse, intention to leave, job satisfaction.

3.1.2 Časové období

Kritérium pro zkoumané období bylo stanoveno od roku 2009 do roku 2023 z důvodu aktuálnosti a s tím souvisejícím obsahem validních a podstatných informací ohledně daného zkoumaného tématu. Studie a knihy starší než rok 2013 byly do práce zařazeny z důvodu nevydání aktualizovanějších znění a zajímavějších a vhodnějších informací pro dané téma kvalifikační práce.

3.1.3 Informační zdroje a databáze

Pomocí stanovených klíčových slov jsem od října 2023 do března 2024 vyhledávala informace k danému tématu v databázích: *Pubmed*, *Google Scholar*, *Bibliografické zdroje*, *EBSCO*, *Medline*, *Ovid*, *Knihovny.cz* a v odborných časopisech: *Kontakt*, *Florence*, *Pro sestru*. Byla použita zadaná a následně vytvořená rešerše ze Studijní vědecké knihovny v Plzni a dále byly využity také knihy z knihoven, přehledové články, plnohodnotné texty, výzkumy a vlastní podrobně vypracovaná rešerše.

3.2 Hodnocení relevance vyhledaných vědeckých důkazů

3.2.1 Hodnocení kvality studií

Hodnocení kvality studií proběhlo podle *Hierarchie důkazů pro studie intervencí* od autorů Melnyk, Fineout-Overholt, 2005 (in Zelníková a Jarošová, 2014, s. 69-78) rozdělených do 7 úrovní kvality důkazů. Studie musely splnit obsah klíčových slov a kritéria pro zařazení do kvalifikační práce. Bylo použito celkem 5 studií, mezi které patřila 1 randomizovaná kontrolovaná studie (úroveň důkazů II), 1 smíšená studie (úroveň důkazů VI), 2 průřezové studie (úroveň důkazů VI) a 1 korelační studie (úroveň důkazů V).

3.2.2 Vylučovací a zahrnovací kritéria

Stanovená kritéria pro zahrnutí obsahovala zdroje zabývající se fluktuací pouze profese všeobecné sestry, které byly publikované v časovém rozmezí od roku 2009 do roku 2023 v českém, anglickém, slovenském a německém jazyce. Mezi vylučovací kritéria patřila

již zmíněná negace předchozích hledisek a jiné žánry, např. dopisy redakci, zprávy z konferencí, recenze publikací, šedá literatura a duplicitní články.

4 REVIEW/PŘEHLEDOVÝ TEXT

4.1 Vysvětlení pojmu fluktuace

Mezinárodní organizace práce a Světová zdravotnická organizace prohlašují, že povolání všeobecné sestry se zařazuje mezi jednu z nejvíce kritických profesí ohrožených fluktuací. Sestry jsou obecně špatně nahraditelné a tomu přispívá zejména situace na trhu práce. Jednou z důležitých záležitostí, které je potřeba v souvislosti s touto situací zajistit, „*je dostatek pomocného personálu, aby se odlehčilo pracovní zatížení kvalifikovaných všeobecných sester a nemuseli dělat podřadnou práci*“ (Zacharova a Kozon, 2019, s. 111, 116).

Vedle toho si „*musíme uvědomit, že fluktuace zaměstnanců není jednorázovou událostí, nýbrž proces odcizení, který může trvat dny, týdny a někdy i dokonce roky, dokud se zaměstnanec konečně nerozhodne k odchodu, jestli to tedy učiní*“ (Branham, 2009, s. 24).

Pojem slova fluktuace lze charakterizovat mnoha způsoby. Jak již bylo zmíněno, podle internetového online *Slovníku spisovného jazyka českého* je fluktuace popsána například jako „*stálá změna, vlnění, kolísání, pohyb, častá změna zaměstnání, přecházení z jednoho podniku do druhého*“ (Slovník spisovného jazyka českého, 2011).

Teorie fluktuace zkoumá proces fluktuace, vazby mezi jejími determinanty a vliv fluktuačního chování na organizace, systém a jednotlivce. Tato teorie se doposud v ošetrovatelství stále rozvíjí.

Ve své analýze pojmů Takas (in Hayes a kolektiv, 2012) stanovil úmysl fluktuace jako vícestupňový proces, který zahrnuje tři složky, mezi které zařadil **psychologickou, kognitivní a behaviorální složku**. Předpokládá, že úmysl fluktuace (tedy změny povolání) vzniká psychologickou reakcí na nepříznivé stránky organizace nebo povolání. Základním procesem kognitivní složky je rozhodnutí odejít a chování při odchodu (Hayes a kolektiv, 2012, s. 888-889).

Podle Reiße (2014) se dá fluktuace rozdělit na tři druhy. **Přirozená**, ke které dochází při úmrtí nebo odchodem do důchodu. **Mimo podnik**, kdy zaměstnanec na základě vlastního rozhodnutí podá výpověď a odchází do jiného podniku. **V rámci podniku**, jež vznikne na základě změn pozic v rámci jednoho podniku a **předčasná fluktuace**, jejíž podstatou je odchod do 12. měsíce od nástupu (Reiß, 2014).

Studie od Mosadeghrad (2013) doplňuje vysvětlení pojmu ještě o termíny **dobrovolná fluktuace**, kdy má personál v úmyslu opustit organizaci z vlastní vůle, čímž dochází k jeho nepříznivému vlivu na produktivitu, efektivitu a výkonnost organizace, a **nedobrovolná**, kdy manažeři propouštějí své zaměstnance (Mosadeghrad, 2013, s. 169).

Při rozhodování, zda odejít ze zaměstnání, se dle Dr. Lee (in Branham, 2009) rozlišují dvě fáze. První fáze se zabývá úvahami o odchodu a jeho následném vykonání, kdežto druhá fáze se vyznačuje dobou rozhodnutí o odchodu a jeho jasným odchodem, kdy mají vedoucí pracovníci poměrně těžší podmínky zaměstnance udržet. Aby nedocházelo k těmto odchodům, měli by zaměstnavatelé být zaměstnancům nablízku a mluvit s nimi o spokojenosti v práci, stejně tak jako o negativních zkušenostech. V případě, že se toto opatření neuskuteční, je velmi pravděpodobné, že se nespokojenost na pracovišti stane jednou z příčin odchodu jejich zaměstnance. Poněvadž podobné otázky zaměstnavatele vzbuzují v zaměstnanci pocit, že zaměstnavatel o něj má zájem, zvyšuje se tím míra jeho spokojenosti a zároveň snižuje pravděpodobnost případné fluktuace (Branham, 2009, s. 27-28).

Je dobré si uvědomit, že v přiměřené míře je fluktuace pro organizace normální a často i přirozený jev. Zaměstnanci, kteří z neovlivnitelných důvodů v pozitivním naladění odejdou (mateřská dovolená, odchod do důchodu) jsou dobrou marketingovou strategií pro nové pracovníky. Pokud k tomuto úkonu dochází naopak často, je to varovný signál, že je něco špatně a mělo by se najít řešení (Bednář, 2018, s. 11, 99).

Odchody významných dlouholetých pracovníků mají negativní následky na provozování a úspěšnost organizace, protože právě tito zaměstnanci, které si chce organizace zachovat, jsou mnohdy ti, co nejčastěji opustí své místo. Proto je důležité zaznamenávat a přesně určit vznikající náklady na personál, abychom mohli odhadnout budoucí ztráty a definovat příčiny jejich odchodů (Armstrong, 2015, s. 301-304).

4.2 Nejčastější příčiny fluktuace všeobecných sester

Porozumět základním příčinám poklesu zaměstnanců je nevyhnutelné pro jejich strategii si je udržet. Výzkum Currie a Hilla (2012) se zabýval klíčovými faktory souvisejícími s vysokou fluktuací a nedostatkem všeobecných sester. Byly rozděleny do tří skupin, dále specifikujících určité důvody: **Práce a typ pracovního prostředí**, sem řadíme zejména činitele týkající se bezpečnosti a velikosti oddělení, styl vedení pracovníků, další organizátorské a manažerské faktory, stres na pracovišti, lokalitu práce. Dále **osobní důvody**, kam patří rodina, věk, hodnoty člověka, etika a důvody související s kariérami a osobním růstem, a

nakonec **ekonomické důvody**, mezi nimiž se objevují obavy o plat a důchod (Currie a Hill, 2012, s. 1181-1182).

Dawson a kolektiv (2014) se pokusili pomocí několika někdejších studií objevit a stanovit nejčastější příčiny fluktuace všeobecných sester v různých státech. Mezi klíčové faktory bylo zařazeno pracovní prostředí, nízká morálka, špatné vedení managementu, fyzická zátěž, syndrom vyhoření, vyčerpání, bossing a mobbing, nízká podpora ze strany nadřízeného a pracovní spokojenost. Okrajově zde byly uvedeny individuální důvody, kam se zařadil věk, délka praxe a osobnostní vlastnosti sester. Byly zde zahrnuty i ručně psané odpovědi zúčastněných všeobecných sester ve výzkumu s návrhy, jak těmto příčinám předcházet (Dawson a kolektiv, 2014, s. 111-116).

Dle Zacharové a Kozona (2019) fluktuaci všeobecných sester předchází vzájemně se propojující faktory. Zařazují mezi ně pracovní zátěž, pracovní dobu, stres, syndrom vyhoření, kvalitu vedení pracovního týmu, vztahy na pracovišti, nedostatečnou komunikaci a management řízení zaměstnanců, soukromý život, kariérní růst, budoucí vzdělávání a platové podmínky (Zacharova a Kozon, 2019, s. 111).

Branham (2009, s. 40) ve své knize také uvedl několik příčin, proč zaměstnanci odcházejí, a i výsledky jeho výzkumu je nezbytné uvést. Mezi 7 nejčastějších důvodů odchodů zaměstnance ze zaměstnání zařadil:

- 1. práci nebo pracovní místo nesplňující očekávání*
- 2. nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem*
- 3. nedostatečné koučování a zpětnou vazbu*
- 4. příliš málo příležitostí růstu a dalšího povýšení*
- 5. pocit nedocenění a neuznání*
- 6. stres z přepracovanosti a nerovnováhu mezi pracovním a soukromým životem*
- 7. ztrátu důvěry v nejvyšší vedení*

Autorka Mudd (2019) ve svém článku dokládá, že některá zdravotnická zařízení záměrně sledují příčiny fluktuace a odchody svých zaměstnanců, kdy uvádí jako nejčastější příčinu výhodnější nabídku od jiného zdravotnického zařízení. Mezi další příčiny zařazuje

vyčerpání a náročnost práce, spor s nadřízeným, zdravotní důvody, zastaralé vybavení pracovního prostředí a syndrom vyhoření. Upozorňuje na vznik vysokého rizika fluktuace spojeného s následnou ztrátou zaškolených zaměstnanců a s velkými náklady na nábor nových, kdy dochází k demotivování a přetěžování stávajícího personálu, jak z důvodu obměňování kolegů, tak i následným zaučováním nového personálu. Může dojít až ke snížení kvality péče a zhoršení idey o zdravotnickém zařízení (Mudd, 2019).

Podle Sasso a kol. (2019) jsou hlavní příčiny, které způsobují nedostatek sester ve zdravotnictví vyvolány počtem studentů, kteří nedokončí studium a nenastoupí do profese, stárnutím již pracujících kvalifikovaných sester, chudým pracovním prostředím a psychickým i fyzickým stresem způsobeným prací (Sasso a kol., 2019, s. 946).

Činitelé, kteří ovlivňují zdravotnické pracovníky, se podílí na vzniku velice zásadních a závažných rizik, která mohou ohrozit pacienta, a to v normách etických, morálních, lidských a emocionálních. Mohou mít až fatální následky směřující k poškození pacienta. Proto je velmi důležité, aby vedoucí pracovníci sledovali aktuální problémy na pracovišti a byli všímaví vůči svým zaměstnancům a připraveni aktivně zasáhnout (Petrovová, 2017).

Na základě výše zmíněných vybraných výzkumů a studií a s ohledem na jejich výsledky byly stanoveny nejčastěji se objevující příčiny fluktuace všeobecných sester, jež budou individuálně specifikovány a samostatně podrobně vysvětleny v následujících podkapitolách.

4.2.1 Pracovní prostředí

Velmi důležitým aspektem, který si určitě zaslouží pozornost, je pracovní klima. Vytvoření dobrého klimatu na pracovišti vede k dobrým pracovním podmínkám, a tudíž i vztahům. Týmová spolupráce, respekt a komunikace mezi jednotlivými členy vede k efektivní a kontinuální péči o pacienta, což je předpoklad pro snížení fluktuace. Nejen vztahy mezi sestrami hrají velkou roli, neméně důležité jsou také vztahy mezi sestrami a lékaři, i ty sehrávají významnou roli v jejich potřebě setrvat v příznivém pracovním prostředí, nebo naopak pocitu potřeby odejít (Zacharova a Kozon, 2019, s. 114-115).

Mimo jiné mohou zvyšovat šanci na odchod pracovníků pozdní příkazy a nedobrovolné přesčas, ale pokud sestry na oddělení pracují se spolupracovníky, se kterými si na-

vzájem pomáhají, jsou jejich tendence odcházet mnohem menší. Průzkumy nově vystudovaných všeobecných sester zjistily, že chatrná připravenost na práci a nedostatečná podpora spolupracovníků také velmi často vedou k jejich odchodu (Hayes a kolektiv, 2015, s. 889).

Autoři výzkumu Currie a Hill (2012) zjistili, že výpověď a odchod do jiné instituce jsou posuzovány jako způsob aktivního smíření se s nepříznivým pracovním prostředím. Ve své studii se zabývali i nemocnicemi na venkově, u nichž došli k závěru, že by zlepšily pracovní prostředí, kdyby poskytly všeobecným sestram větší příležitosti pro rozvoj se vzdělávat (Currie a Hill, 2012, s. 1182-1183).

Ošetrovatelská profese je náročná na vzdělávání, zodpovědnost a výkon, a to především v poslední době z důvodu rychlého rozkvětu medicíny a ošetrovatelství jako vědy. Momentální situace na určitých odděleních je kritická a dochází k redukci počtu lůžek či zavírání oddělení. Proto je potřeba zabezpečit dostatečný počet pomocného personálu, čímž se sníží pracovní zatížení všeobecných sester. Toto je jediná cesta, která utvoří pozitivní pracovní prostředí a zredukuje fluktuaci, protože všeobecné sestry je momentálně těžké na trhu práce nahradit (Zacharova a Kozon, 2019, s. 116).

Špatné pracovní prostředí by mohlo zvýšit úmysl odejít, a to nejen z oddělení, ale z celé profese. Prokázalo se, že základní potřebou pro všeobecné sestry je pocit psychické a fyzické pohody v práci. Nezдовоřlost na pracovišti ovlivňuje spokojenost sester v zaměstnání. Studie zjistila, že ve zdravém pracovním prostředí, kde byly všeobecné sestry více pracovní spokojeny a nechtěly odejít, byly faktory úmrtí či chyb při záchraně pacienta nižší než ve špatném prostředí (Wei a kol., 2018, s. 296).

Pracovní prostředí, s kterým souvisí další na něj navazující příčiny fluktuace, je nutné neupozadovat a zabývat se jím. Vztahy na pracovišti, byť se zdají jako tolik nedůležité, hrají opravdu velkou roli, jak dosvědčují zmíněné studie a výzkumy.

4.2.2 Syndrom vyhoření

Mluvíme o něm často ve spojitosti s povoláními, kde se zaměstnanci setkávají s lidmi. Popisuje se jako profesionální selhávání, které je způsobeno zvýšenými nároky na sebe samého nebo od okolí. Projevuje se celkovým podrážděním, pocitem nezvladatelnosti vlastní práce a nervozitou. Často se setkává s problémy se spánkem, únavou, bolestmi zad a břicha (Venglářová, 2010, s. 23-24).

Syndrom vyhoření rozdělujeme do 5 stádií: „**Naděšení** – zaměstnanec má velké očekávání a pracuje, jak mu síly stačí. **Stagnace** – ideály se pracovníkovi nedaří realizovat. **Frustrace** – pracovník vnímá klienta negativně a pracoviště je pro něj velké zklamání. **Apatie** mezi pracovníkem a prostředím vládne nepřátelství, vyhýbá se rozhovorům s kolegy. **Syndrom vyhoření** – stádium úplného vyčerpání, ztráta smyslu práce, cynismus, odosobnění“ (Kopecká, 2015, s. 191-192).

Vyhoření u sester může být definováno jako depersonalizace, snížený pocit osobního úspěchu a úplné emocionální vyčerpání z jejich práce. Jsou vystaveny zvýšenému riziku, protože součástí jejich role je jistá psychická a fyzická kompetence. Potýkají se totiž s tragickými případy a jsou emocionální oporou pro samotné a pacienty a jejich rodiny, což může mít dopad na jejich vlastní emoce. Průběh vyhoření se projevuje individuálně u každého jedince (AdventHealth University, 2019).

Depersonalizace je rozvoj cynických postojů zaměřených na spolupracovníky a pacienty. Emocionální vyčerpání související s psychickým a emocionálním přepracováním je způsobeno spolupracovníky a uživateli zdravotní péče. Snížený pocit osobního úspěchu vede u všeobecných sester k tendenci negativního sebepojetí, což je následkem nízkého odměňování. Přepracování a vysoký stres je příčinou trápení zaměstnanců syndromem vyhoření (Cañadas-De la Fuente a kol., 2015, s. 241).

Je známo, že syndrom vyhoření je důsledkem dlouhodobého vystavování se stresu a řadí se mezi nemoci vzniklé z povolání. Silným prediktorem syndromu vyhoření byla dle studie potíží zkoordinovat soukromý život s pracovním. Ukázalo se, že snížení přesčasů nebo zkrácení pracovní doby nevede ke změnám a vedoucí pracovníci by se spíše měli zaměřit na redukci pracovní zátěže a stresu (Hammig, 2018, s. 2, 10).

4.2.3 Mobbing, bossing

4.2.3.1 Mobbing

Mobbing je definován jako „*psychologický útisk v zaměstnání zahrnující nepřátelskou a neetickou komunikaci zaměřenou systematicky jednou nebo více osobami na někoho, kdo je v důsledku takového útisku dotlačen do defenzivní pozice*“. Tento pracovní útisk můžeme také zahrnout do příčin fluktuace z pracovní pozice (Plevová a kol., 2012, s. 101-105).

Mobbing vychází z anglického slova „*to mob*“, což znamená „*utlačovat, urážet, útočit, napadat*“ (Harsa a kol., 2014, s. 110). Vyskytuje se v kolektivu lidí, kteří jsou v pracovním prostředí zaměřeni na vykonávání rozmanitých pracovních úkolů, jedná se o dlouhodobou záležitost. Jednání mobberů je spouštěno pocitem hrozby z příchodu nového pracovníka, obavou, že nový pracovník by mohl být lepší, bystřejší, zručnější. Důsledkem dlouhotrvajícího mobbingu vznikají psychická onemocnění (deprese, úzkosti), která mohou vyvrcholit v suicidium, psychosomatické onemocnění, různé závislosti (alkohol, léky, káva) a mohou mít dopad i na sociální život poškozeného (Harsa a kol., 2014, s. 110-113).

Při posuzování mobbingu je nutné brát ohled na důležitý rys, kterým je „pluralita pachatelů“. Není to pravidlem, ale často je mobbing iniciován ve spolupráci více osob. Mezi nejčastější příčiny vzniku jsou nevyřešené konflikty a jejich vystupňováním často vznikne mobbing (Chromý, 2014, s. 53).

Projevy mobbingu se v pracovním prostředí vyskytují jak u žen, tak i u mužů. U žen se vyznačuje pomlouváním, vysmíváním, narážkami a významnými pohledy, a naopak u mužů je to ignorování, připomínky nedostatků, bezohlednost a přidělování podřadné práce. Zamezení můžeme docílit obrátíme-li se na spolupracovníky či nadřízené. V případě, že ani to nepomůže, řeší se to s právním či personálním oddělením nebo se lze obrátit na nestátní odbory, organizace. Nejjednodušším řešením je odejít z pracoviště (Veglářová, 2010, s. 119-121).

4.2.3.2 Bossing

Bossing z anglického slova „*boss*“ neboli „*vedoucí, hlavní, šéf*“ je forma mobbingu, kterou uskutečňuje vedoucí pracovník vůči svému podřízenému (Plevová a kol., 2012, s. 102).

Typické pro bossing je rozdílné postavení iniciátora a oběti. Iniciátorem se označuje nadřízený a obětí je podřízený. Rozdílné postavení je velmi podstatné, protože mocenská role nadřízeného skrývá spoustu prostředků, kterými může šikanovat podřízeného (Chromý, 2014, s. 55).

Vyznačuje se tím, že vedoucí pracovník škodí podřízenému před kolegy, dělá mu obtížnou práci, všelijak mu ji znesnadňuje a celý proces se pomalu stupňuje, což vede ke zhoršení vztahů na pracovišti. Mezi typické projevy řadíme přiřazování velmi podřadné práce, nebo naopak příliš komplikovaných úkolů, které nejsou v zaměstnancově pravomoci,

nadměrnou kontrolu povinností, zamítnutí dovolené, nadřazené a neuctivé chování, kritiku bez ocenění, hledání chyb a vynuocování si jejich následné nápravy a zamítnutí přístupu k důležitým informacím, které vedou k neinformovanosti podřízeného (Státní zdravotnický ústav, 2020).

Zamezení či předcházení bossingu je stejné jako v předešlé podkapitole, mobbing. Kdy konečným řešením je odchod z pracoviště.

4.2.4 Stres

WHO definuje stres jako „stav obav nebo duševního napětí způsobený těžkou situací. Stres je přirozenou lidskou reakcí, která nás nutí řešit problémy a hrozby v našem životě. Každý člověk v určité míře zažívá stres. Způsob, jakým na stres reagujeme, má však velký vliv na naši celkovou pohodu“ (WHO, 2023).

Všeobecné sestry se řadí mezi pracovníky zdravotnického týmu, kteří vždy stojí v přední linii, a proto pro ně není pracovní stres cizí téma. A to hlavně pro ty, které pracují v klinickém prostředí. Výzkum v Číně (Yua a kol., 2012) publikuje, že sestry pracují pod velkým tlakem z důvodu pracovního vytížení, z nedostatku pracovního personálu, kvůli konfliktům na pracovišti, nedostatku prostředků, krátkému zaškolení, nadměrnému množství papírování a omezenému podílení se na rozhodování o pacientovi. Mimo jiné je pro ně také obrovským stresovým faktorem to, že se musí smířit se smrtí a umíráním. Studie zjistila, že hlavním zdrojem stresu v životě zdravotnických pracovníků byla jejich práce, ve smyslu přesčasů, nedostatečného pracovního obsazení, času a pracovní zátěže. Ze studie vychází doporučení vedoucím pracovníkům, aby podporovali své zaměstnance a poskytovali jim řádná školení, která by napomohla snížit jejich stres (Yua a kol., 2012, s. 60-64).

Sesterská práce zahrnuje několik druhů stresů, které nenajdeme v žádném jiném ne-zdravotnickém oboru. Pracují v prostředí plném hluku, znečištění, náchylnějšímu k infekcím a musí mít vysokou psychickou a fyzickou způsobilost. Při tomto všem se u sester objevuje často opomíjený morální stres, způsobený etickým přesvědčením mezi sestrami o tom, co je správně a co je špatně (Al-Khasawneh a Futa, 2013, s. 267).

Pracovní stres dokáže ovlivnit kvalitu ošetrovatelské péče, zdravotnických služeb, spokojenost pacientů a může způsobit až syndrom vyhoření. Působí negativně i na pracovní spokojenost zaměstnanců, což vede k opuštění jejich profese (Pishgooie a kol., 2018, s. 528-531).

Neléčí-li se stres, může vést až k tělesným potížím zahrnujícím vysoký krevní tlak, nespavost nebo psychické problémy jako deprese, úzkost, frustrace a strach. Tyto problémy sestry často skrývají z důvodu jejich profesionality, projevování soucitu a důvěry vyplívající z jejich povolání. Vystupňováním těchto problémů může dojít k vyčerpání a nervovému zhroucení (AdventHealth University, 2020).

Ošetrovatelství je známé jako stresující práce, jako hlavní zdroje stresu byly ve studii identifikovány stresory jako pracovní požadavky a potřeby, vysokého očekávání a zodpovědnosti s minimální pravomocí. Stres ovlivňující kvalitu života sester je nebezpečný, protože hlavním účelem jejich práce je zabývat se lidskými životy, což při stresu vede k nižší úrovni prováděné péče. Sestry jsou v blízkém kontaktu s pacienty a faktory jako lokalita zaměstnání, různé příčiny diagnóz a hospitalizace, nucené přesčasy a přístup vedoucích pracovníků mohou hrát velkou roli při vzniku stresu. Stres spojený s prací má za důsledek zvýšení pracovních chyb a ztrátu soucitu, která vede k nepříznivému spojení s kvalitou poskytované péče (Babapour a kol., 2022, s. 1-2).

Strategie prevence stresu zahrnuje programy o vzdělávání a trénování zvládnání stresu, které se zabývají podporou všeobecných sester při řešení následků spojených se stresem. Dochází k řešení pracovních stresorů pomocí lepšího řízení sester se zajištěním adekvátních zdrojů (Khamisa a kol., 2015, s. 661).

Profesní stres současně souvisí s charakteristikami sesterské práce a pokud ho chceme redukovat, jejich práce by měla být navržena tak, aby sestřím poskytovala motivaci, samostatnost, smysluplnost a příležitost k využití jejich vědomostí a dovedností. Role sester a jejich zodpovědnost by měla být jasně definována. Obzvláště nemocnice a zdravotnické školy by sestřím měly objasnit role a požadavky spojené s jejich funkcí (Mosadeghrad, 2013, s. 174).

4.2.5 Fyzická zátěž

Fyzická zátěž souvisí s kapacitou výkonu, kterou máme každý individuální. Posuzuje se energetickým výdejem a srdeční frekvencí nebo zacházením s břemeny. Během fyzické práce sestry může dojít k tzv. lokální svalové zátěži, což způsobí onemocnění šlach, svalů, kostí a kloubů, periferních nervů končetin nebo poškození menisků. Hlavním doporučením při fyzické zátěži je odpočinek, organizace práce, školení zaměstnanců vedoucími pracovníky a periodické návštěvy lékařských prohlídek k vyloučení pracovní nezpůsobilosti (BOZP, 2021).

Ošetrovatelství se potýká s velkou mírou fyzické zátěže. Změna pracovních podmínek, včetně strategií zvyšování produktivity a minimalizace provozních nákladů s cílem zachovat kvalitu ošetrovatelské péče, zintenzivňují nutnost zkoumat dopad těchto aktivit na sesterskou pracovní spokojenost. Sesterská pracovní neschopnost totiž vede ke stresu, syndromu vyhoření a někdy až k odchodu (Schulz a kol., 2011, s. 411).

Ze zahraničních a domácích studií bylo zjištěno, že v kontextu s prací se ustavičně stupňuje přítomnost onemocnění pohybového systému a nervových poruch související s bolestmi páteře.

Fyzická zátěž se pojí s těžkou fyzickou prací, jedná se zejména o manipulaci s pacienty a břemeny, která může zapříčinit zdravotní problémy sestry. Při denních a opětovných „*manipulacích s imobilními pacienty a pacienty se sníženou pohybovou schopností často není možné respektovat doporučené limity pro hmotnosti a manipulace s břemenem*“ (včetně lidského těla) (Komačková, 2009, s. 26). Předpokladem prevence je znalost ovládnutí bezpečných pracovních postupů manipulace s pacientem s použitím vhodných technických pomůcek pro manipulaci. Článek doporučuje, aby se sestry v manažerských funkcích staraly o to, aby vytvářely bezpečné pracovní podmínky pro ochranu zdraví svých zaměstnanců na pracovišti (Komačková, 2009, s. 26-28).

4.2.6 Psychická zátěž

Práce všeobecných sester s sebou přináší velkou míru psychické zátěže, která vyplývá z principů „*ošetrovatelské profese, ze sociálních interakcí, komunikačních a jiných problémů v každodenní ošetrovatelské práci*“ (Komačková, 2009, s. 26). Zabývá se potížemi vycházejících ze strádání, bolestí, onemocnění a úmrtí pacientů, což s sebou nese obrovskou psychickou zátěž. Naučí-li se sestry řešit zátěžové situace v zaměstnání a ve svém životě, pak zvládnou posuzovat náročnost zátěžových situací u pacienta a budou schopny pomoci pacientovi a jeho rodině při situacích souvisejících s hospitalizací, umíráním, léčbou a změnou zdravotního stavu (Komačková, 2009, s. 26-27).

Na psychickou zátěž má vliv mnoho faktorů, mezi které řadíme přetížení způsobené stresem, vysoké nároky na práci, časový tlak, rychlé pracovní tempo, interpersonální konflikty na pracovišti, strach a stres z práce, únavu, monotónnost práce, vysokou pracovní zodpovědnost, směnný provoz, zdravotní rizika pro personál a pacienty, dlouhodobou sociální izolaci a poruchu spánku či bdění. Důsledkem dlouhodobé psychické zátěže může vzniknout nespokojenost v osobním životě, mohou se také objevit psychosociální problémy v rodině,

může dojít k zhoršení kvality prováděné péče, ztrátě pracovní motivace a opět k následné fluktuaci (Obročnicková a kol., 2015, s. 352, 353, 358).

Výzkum z jedné brazilské nemocnice (Mininel a kol., 2011) popsal psychickou zátěž jako denní záležitost přítomnou v práci každého nemocničního zařízení. Odhalil rostoucí výskyt psychické zátěže způsobený psychickou nerovnováhou a emočním vyčerpáním, které vedou k migrénám, zažívacím poruchám se zvýšeným rizikem kardiovaskulárních onemocnění. Následkem byla absence v práci a pracovní nezpůsobilost. Zařazena sem byla úzkost ošetřovatelského týmu spojená s umíráním pacientů a jejich následnou možnou smrtí před koncem směny. Zajímavé bylo zjištění závislosti na alkoholu a lécích (převážně na bolest), dostupných na oddělení za účelem lepšího pracovního výkonu a předcházení syndromu vyhoření, při němž dochází k ohrožení fyzického i psychického zdraví (Mininel a kol., 2011, s. 342, 345).

Nedostatek spánku neboli spánková deprivace má nedílnou součást na psychické zátěži. Všeobecné sestry s narušeným spánkem nemohou efektivně vykonávat svoji práci, dochází u nich ke zhoršení kvality života a denního fungování, mají tendenci k depresivní náladě a mají během dne málo energie. Bjorvatn a kolektiv (in d'Etto a kolektiv, 2020) zjistili, že sestry pracující na směnný provoz mají větší riziko zmatenosti a nočních můr než všeobecné sestry pracující pouze na denní směny. A předpokládali nevyrovnané cirkadiální rytmy související s nedostatkem spánku způsobený rozpisem směn (d'Etto a kol., 2020, s. 196).

Na základě poznatků o tomto tématu se doporučuje vypracování vzdělávacího modulu se zařazením do programu vzdělávání k účinnému zvládnutí psychické zátěže s cílem zmenšit psychické vyčerpání sestry při poskytování ošetřovatelské péče. Uskutečnění tohoto cíle je možné dosáhnout prostřednictvím supervize sester, kdy dojde k „*řešení profesionálních problémů v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní a emoční podíl sestry na profesním problému*“ (Komačeková, 2009, s. 28). Zaměstnavatel má zákonem stanovenou povinnost starat se o ochranu a bezpečnost zdraví či předcházet stresu svých zaměstnanců, vyhodnocovat komplikace a účinně reagovat odpovídajícími kroky k jejich eliminaci (Komačeková, 2009, s. 28).

Jak vyplynulo z mnoha studií, mezi hlavní příčiny psychické zátěže patří hlavně stres a syndrom vyhoření, kterým již byly věnované předešlé samostatné podkapitoly, jelikož bylo

důležité jednotlivě upozornit na jejich problematiku, a především na jejich prevenci, aby se jim dalo snadněji předcházet.

4.2.7 Osobní život a směnný provoz

Sestry pracující ve dvousměnném provozu, nesou velkou pracovní zátěž, vnímají své vyčerpání a často „*pracují více než 40 hodin týdně*“¹ (Yang a kol., 2022, s. 1). Nadpočetné množství hodin a energie, které sestra věnuje práci, přispívá ke konfliktu mezi pracovním a rodinným životem, což vede k negativním pracovním výsledkům. Sestry se nedokáží plně věnovat domácím pracím a rodinným povinnostem, výchově dětí. Často trpí pocitem viny, že jejich výchovu musí vykonávat prarodiče (Yang a kol., 20 s. 1-3).

Studie Labrague a kolektivu dalších autorů (2021) poukazuje na neúměrnou délku práce a pracovní rozvrženost, která je zejména o víkendech spojena s vyšším střetem zájmů mezi rodinnými a pracovními rolemi. Bylo zjištěno, že nepřiměřená pracovní zátěž ovlivňuje čas splnění pracovní role. Tím dochází ke zkracování času na plnění rodinných povinností. Vyšší úroveň konfliktu mezi pracovním a rodinným životem vedla ke zvýšené fluktuaci všeobecných sester (Labrague a kol., 2021, s. 350).

Sestry pracují a poskytují nepřetržitou péči pacientům 24 hodin denně. Obvyklá nerovnoměrná pracovní doba může způsobit nerovnováhu mezi pracovním a osobním životem, řešením tohoto problému by mohla být úprava pracovních směn. Výskyt pracovních přesčasů může mít za následek problémy s nedostatečným pracovním obsazením sester. Významným zjištěním v této studii bylo, že práce v noci a o víkendech má za následek vyšší míru fluktuace, protože dochází k narušení času stráveného s rodinou a omezen je tak čas na volnočasové aktivity. Výstupem studie bylo i to, že směnný provoz zvyšuje pravděpodobnost metabolických a kardiovaskulárních onemocnění a poruch spánku (Oh a Cho, 2020, s. 4, 10).

Bylo zjištěno, že nedostatek volného času a únava sester mají negativní dopad na jejich zdraví. Bylo pozorováno nadměrné užívání alkoholu, kouření, konzumace potravin s vysokým obsahem cukrů i tuků a snížený zájem o sportování. To vše negativně ovlivňuje zdraví a může vést k hypertenzi, rakovině, cukrovce a problémům spojených s osteoartikulárním systémem, což vede k horší kvalitě života a i k omezení schopnosti pracovat (Orszulak a kol., 2022, s. 1-13).

¹ „*working over 40 hours per week*“ (Yang a kol., 2022, s. 1)

Výzkum Al-Hamouri a Rababah (2021) apeluje na řešení osobního života sester, které by potenciálně mohlo mít pozitivní vliv na jejich pracovní spokojenost, pracovní výkon a vést k rovnováze mezi pracovním a osobním životem, psychické pohodě, větší kvalitě života a zmírnění jejich emocionálního vyčerpání a únavy. Výsledky přináší zajímavý poznatek o tom, že sestry mohou upřednostňovat pracovní povinnosti před povinnostmi rodinnými (Al-Hamouri a Rababah, 2022, s. 4887-4893).

Významným krokem vedení ošetrovatelského managementu by mělo být zlepšení pracovních podmínek pro sestry, které by vedlo ke snížení omezeného volného času a vytvoření pevného rozvrhu směn, díky kterému by měly sestry více času na volnočasové aktivity a na život mimo práci (Oh a Cho, 2020, s. 10).

4.2.8 Mzda

„*Mzda nebo plat*“ (Haroková a Gurková, 2013, s. 577) jsou jedny z hlavních důvodů, které jsou-li neblahé, způsobují nespokojenost se zaměstnáním. Nespokojenost se mzdou je významným faktorem nespokojenosti ve zdravotnické profesi a často souvisí s časnou fluktuací zaměstnanců. Bylo zjištěno, že u mužů ve zdravotnictví hraje mzda větší roli při přemýšlení o odchodu, než u žen (Haroková a Gurková, 2013, s. 573-582).

Ve spoustě rozvojových zemích je situace velmi kritická, protože mnoho školených všeobecných sester opustí vlastní zemi, aby pracovalo v rozvinutých zemích kvůli výhodnějším podmínkám, jako je lepší finanční ohodnocení a benefity. Často také odchází pracovat do soukromého sektoru (Omar a kol., 2012, s. 32).

Almaki a kolektiv (2012) ve svém výzkumu zmiňují, že platy všeobecných sester by se měly zvýšit podle výkonu jejich práce, protože spousta tázaných sester ve výzkumu odpověděla, že jejich mzda není dostatečná vzhledem k situaci na trhu práce a jejich výkonu v zaměstnání. Proto se přiklání k tomu názoru, že by sestry měly být spravedlivě odměňovány benefity ve formě příspěvků na bydlení, na práci ve vzdálených nemocnicích a na riziko práce s infekčními nemocemi (Almaki a kol., 2012, s. 10).

Studie (Azinga a kol., 2018) označuje jako hlavní faktor nespokojenosti s úmyslem odejít ze zaměstnání malé odměňování či nízký plat. To je způsobeno materialismem, který se definuje jako „*rys, který se projevuje nekontrolovatelným utrácením peněz za luxus místo*

za základní důležité potřeby“² (Azinga a kol., 2018, s. 223). Způsobem, kterým se všeobecné sestry dají podpořit, aby se projevu rysu předešlo, jsou pravidelná školení na pracovišti, které zahrnují lekce o tom, jak zbytečně neutrácet za nepotřebné věci a přebytečné příjmy směřovat do úspor. Výzkum (Azinga a kol., 2018) upozorňuje, že snižování platů všeobecných sester není vhodným způsobem, jak materialismus omezit, protože vyšší příjem pro všeobecné sestry je nezbytný pro jejich maximální spokojenost a z toho vyplývající výkonnost a angažovanost ve zdravotní péči (Azinga a kol., 2018, s. 223, 226-234).

4.2.9 Vzdělávání

Úmysl odchodu všeobecných sester ze zaměstnání závisí také na jejich vzdělání, což je logické, protože s vyšší úrovní vzdělání roste jejich touha po vyšším platu a lepších pracovních podmínkách (Azinga a kol., 2018, s. 233).

Studie (Winokur a kol., 2016) přišla na několik důvodů, proč se sestry nechtějí vysokoškolsky vzdělávat. Hlavně u starších sester byl návrat po dvaceti letech do školy „děsivý“³, zejména kvůli psaní si poznámek, a zvláště pak kvůli manipulaci s technologiemi (což by se dalo vyřešit podporou managementu vytvořením počítačových kurzů), ale také sem sestry zařadily nedostatečnou hodnotu a respekt bakalářského titulu, kdy jsou vnímány stejně jako sestry s maturitním zakončením. Sdělují, že sestry pracují u lůžka, které nechtějí dělat management, nepotřebují bakalářské či vyšší vzdělání. V neposlední řadě byl zmíněn nedostatek volného času na rodinu a nemožnost brát směny navíc kvůli studiu. Pro dobrou motivaci sester ke studiu nabádají autoři ke zvýšení mzdy nebo nabízení lepší práce (Winokur a kol., 2016, s. 283-291).

Profesní hodnoty sester jsou klíčové faktory, které působí na jejich chování, rozhodování a vykonávání kvalitní ošetrovatelské péče. Studie Sibandze a kolektivu dalších autorů (2017) informuje o tom, že stupeň vzdělání má značný vliv na profesní hodnoty sester. Autoři vyzkoumali, že sestry s bakalářským nebo vyšším vzděláním mají větší povědomí o profesních hodnotách a dokáží je v praxi uplatnit lépe než sestry s nižším stupněm vzdělání. Navrhují proto více podpory u postgraduálního vzdělávání sester (Sibandze a kol., 2017, s. 74-75).

² „materialism is a trait that focused on boastful spending of money on luxury instead of basic and important needs“ (Azinga a kol., 2018, s. 223)

³ „terrifying“ (Winokur a kol., 2016, s. 288)

Hlavním důvodem vyššího vzdělání u sester by měla být jejich vlastní touha rozšířit si znalosti, zvýšit si kvalifikaci a kariérně růst. Vyčlenit si čas na studium a tím vzít čas rodině a přátelům je ovšem těžké. Zde je zásadním bodem právě podpora od rodiny, přátel a kolegů. Zajímavým zjištěním byly domněnky kolegů, kteří měli pouze maturitní vzdělání, že roky praxe jsou důležitější pro péči o pacienty než další vzdělávání (MacDonald a kol., 2020, s. 2-4).

Velká část všeobecných sester zapomíná, že jejich profese je zavázaná k celoživotnímu vzdělávání, a to v jakémkoliv věku. Proto by se sestry měly pravidelně vzdělávat, nejen ve smyslu vysokoškolského či vyššího odborného vzdělání, ale hlavně s rozvojem nových technologií a metod.

4.2.10 Odchod do důchodu a mateřská dovolená

Odchod do důchodu a mateřská dovolená jsou zařazeny společně do jedné podkapitoly, protože mají společnou podstatu, a to tu, že se jedná o přirozenou fluktuaci.

4.2.10.1 Odchod do důchodu

Starší sestry často odcházejí do předčasného důchodu. Mezi hlavní důvody patří finanční zajištění, zdravotní problémy objevující se s věkem, rodinná situace (péče o nemocného příbuzného či děti), nedostatečné ocenění za kvalitu prováděné práce, rychlý technologický rozvoj, pracovní stres a zatížení související se sníženou fyzickou i psychickou odolností (Uthaman a kol., 2016, s. 51).

Předčasný odchod do důchodu vzniká následkem diskriminace na základě vyššího věku, jak uvádějí starší sestry. Důvodem jsou mladší sestry společně s managementem, které předpokládají zhoršenou kvalitu péče následkem chyb (při medikaci) a kvůli neschopnosti správné manipulace starších sester s novými technologiemi, právě z důvodu jejich vyššího věku (Hilinger a kol., 2022, s. 23).

Zajímavým poznatkem ve studii The University of Rhode Island (2019) je, že na jednu stranu sestry často odchází do předčasného důchodu, ale na druhou stranu spousta sester odchod do důchodu také odkládá. Ve zdravotnictví jde o významnou proměnou. Některé sestry odchod odkládají především z důvodů finančních, přecházejí kvůli tomu na částečné úvazky, při nichž mají kontrolu nad svým životem. Dalším důvodem, proč sestry někdy zůstávají déle, je jejich strach ze ztráty přátelství a zamezení pomoci druhým. Odcházejí-

li do důchodu znamená to, že je musí někdo nahradit, a to pro spoustu nemocnic a zaměstnavatelů není tak jednoduché, protože nově vystudované sestry považují za méně zkušené v praxi (The University of Rhode Island, 2019).

4.2.10.2 Mateřská dovolená

Studie uvádí, že motivace všeobecných sester odejít na mateřskou dovolenou má tři zásadní důvody, zaprvé nedostatek lidí, kteří by se o dítě postarali, druhým důvodem je 60% dotace na mzdu během odchodu a třetím ten, že chtějí krátkou dovolenou. Na druhou stranu mají smíšené pocity z toho, že přijdou o sociální kontakt (Tseng a kol., 2023, s. 10).

Řada sester těhotenství a následnou mateřskou dovolenou využije jako „*čestný způsob odchodu*“, kdy zaměstnavatel nemá možnost zjistit pravý důvod odchodu, protože ho chtějí skrýt (Spurná Doležalová, 2014).

4.3 Prevence fluktuace všeobecných sester

Dojde-li k náznaku odchodu pracovníka ze zaměstnání, neptáme se na to, proč odchází, ale „*v čem mu můžeme pomoci*“ (Bednář, 2014, s. 61). Dáme mu najevo naši účast a zájem o jeho osobu, ptáme se na to, co by potřeboval, eventuálně jestli mu něco nechybí a v neposlední řadě, jaký je problém, který řeší. Nechce-li s námi o tom zaměstnanec hovořit, můžeme vyčkat a zeptat se později a zároveň se zeptat spolupracovníků, zdali o tom něco neví (Bednář, 2014, s. 61).

Fluktuace je složitý problém, obzvláště začne-li se vymykat z kontroly. Neexistují žádná řešení, která by jí zabránila, ale pokud se podniknou určité kroky, tak se dá alespoň dostatečně zmírnit (Bednář, 2014, s. 28).

Hlavním aspektem nižší fluktuace je pracovní spokojenost. Pracovní spokojenost se odvíjí od úrovně adaptačního procesu. Čím dříve se adaptujeme novým situacím, tím zažíváme příjemnější pocity. Člověk, který je spokojený se svým životem, baví ho jeho práce, těší se na kolegy a má zájem o osud a stav pacientů, nachází pocit seberealizace (Mellanová, 2017, s. 93).

Výzkum Zacharove a Kozona (2019) doporučuje zaměření managementu na několik aspektů, které by teoreticky měly snížit fluktuaci všeobecných sester. Řadí sem zajištění adekvátní velikosti týmu, kladení důrazu na dostatečnou kvalifikaci mezi všeobecnými sestrami, opatření dostatečného množství ošetřujícího personálu pro snížení zátěže všeobecných sester, věnování zvláštní pozornosti pracovní atmosféře a pracovním vztahům, poskytování

zpětné vazby o pracovním výkonu, zaručení povinné obědové pauzy a chválení zaměstnance. Mimoto považují za důležité být jim psychickou podporou, zvažovat školení o zvládnání stresu a vytvářet pravidelné schůze, kde se budou probírat stížnosti, chod oddělení a další nezbytné okolnosti (Zacharova a Kozon, 2019, s. 116).

Mudd (2019) ve svém článku zmiňuje inspiraci pro management, kam řadí čtyři důležité body. „*Zpětnou vazbu, která by neměla být chápána jako povinná pochvala nebo zdrcující kritika*“, ale jako kritické posouzení výkonu individuálního zaměstnance v odezvě na určitou okolnost. „*Komunikaci*“ jasnou a otevřenou s dostatkem věnovaného zájmu o vznikajících problémech a selháních s následným hledáním jejich odčinění, která má vést ke zlepšení interpersonálních vztahů na pracovišti. Výzkumem je prokázáno, že zaměstnanci snášejí hůře situace, které nejsou řešeny jasnou komunikací, a tím dochází k pomluvám vedoucím k odchodu zaměstnance. „*Úroveň vztahu mezi managementem a zaměstnanci*“, protože zaměstnanci příznivě vnímají projevený zájem ze strany vedení. A „*dobrou adaptaci nového zaměstnance*“, který by měl mít příležitost pro vzdělávání, rozvoj, dostatečnou zpětnou vazbu, kvalitní systém hodnocení, rozmach v interpersonálních vztazích a podmínky pro kariérní růst (Mudd, 2019).

Korejská studie (Yun a Yu, 2021) se zaměřila na výsledky dotazníkové šetření od všeobecných sester, které by mohly předcházet jejich fluktuaci. Na prvním místě uvedla, že pro zlepšení pracovní kondice je nutné snížit pracovní zátěž dostatečným obsazením personálu a pokud by docházelo k přijatelnému zaškolování nově příchozích absolventek (všeobecných sester), docházelo by tak k výraznému snížení jejich fluktuace. A jako nezbytně důležité v ní bylo uvedeno zamezení špatného zacházení se sestrami, do kterého bylo zařazeno spravedlivé odměňování, zaručení volna a dovolené a podpora mezi pracovním a rodinným životem (Yun a Yu, 2021, s. 1260, 1261).

Ve studii University of Saint Augustine for Health Science (2020) jsou toho názoru, že nejlepší cestou, jak zvládnout pracovní stres a tím snížit záměr odejít, je osvojení si dovedností, které pomůžou se s ním vyrovnat. Metody, jako jsou dechové techniky, psaní deníku, regenerační cvičení a relaxace po práci mohou zřetelně ovlivnit fyzické i duševní zdraví a pohodu (University of Saint Augustine for Health Science, 2020).

Jistota pracovního místa je základní potřebou sester, přičemž se zároveň jedná o prostředek k preventivnímu opatření proti fluktuaci. Na tuto potřebu kladou převážně důraz starší všeobecné sestry (Vévoda a kol., 2013, s. 23-24).

Vedení nemocnice, vrchní a staniční sestry by měli povzbuzovat sestry, aby došlo k posílení etického prostředí v nemocnicích, což přispěje ke zvýšené bezpečnosti pacientů ve zdravotnickém zařízení a k udržení sester v nemocnici (Hwang a Park, 2014, s. 39).

4.3.1 Způsoby motivace k setrvání na pracovišti

Motivace a povzbuzení sester pomocí podporujícího pracovního prostředí vytvoří pracovní spokojenost a sníží jejich záměr odejít (Yun a Yu, 2021, s. 1261).

„Teorie motivace vysvětluje, jaké faktory ovlivňují cílově orientované chování, a proto její uplatnění v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšováním angažovanosti (lidé jsou oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu)“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 49).

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování“ (Plamínek, 2015, s. 15).

Existuje mnoho typů motivace. Plevová (2012) je ve své knize rozděluje na **vnitřní motivaci**, kterou si člověk sám osvojí a ovlivňuje (zodpovědnost) a **vnější motivaci**, kdy dochází k motivaci člověka z vnějšku (plat, tresty, povýšení). Dále ji dělí na **motivaci vědomou a nevědomou**, které vychází z toho, že lidé mnohdy nevědí, co je motivuje, neznají svoje motivy a z toho, že nevědomá motivace souvisí vlastně s psychoanalýzou. A nakonec motivaci dělí na **primární a sekundární**, přičemž primární motivace je okamžitá radost z vykonané aktivity a sekundární motivace není okamžitou radostí z vykonané aktivity, nýbrž vychází z následného zisku či jiného důvodu (Plevová a kol., 2012, s. 149).

Vévoda a kolektiv (2013) ve své knize zdůrazňují motivaci chápanou jako hlavní a důležitý identifikátor k úspěchu v současnosti. Zaměstnavatelé se snaží shánět motivované zaměstnance, kteří jsou zdatní motivovat sami sebe k výkonu své profese, a tím pádem mohou motivovat i své spolupracovníky. Manažeři a vedoucí pracovníci mají povinnost být dobře motivováni, a díky tomu dokázat motivovat i své zaměstnance. Měl by to být jeden z jejich hlavních úkolů. Upozorňují na to, že podstatné pro pracovní spokojenost sester je dobře nastavená organizace práce a úloha vedoucího zaměstnance. Sestry potřebují v pracovním životě uznání, podporu, odměňování a být vedoucím zaměstnancem viděny (Vévoda a kol., 2013, s. 14, 15).

Bednář (2017) ve své knize představuje opatření hodnotícího a motivačního systému, kdy avizuje, že opatření samo o sobě nezvrátí rozhodnutí zaměstnance odejít, ale může ho

v daný moment postrčit na správnou stranu – a tedy k rozhodnutí zůstat (Bednář, 2017, s. 29-30).

Spadá sem **výroční benefit**, kdy mají zaměstnanci vidinu toho, že se na něco mohou těšit (vánoční večírek). **Plánovaný růst**, který se stanoví podle reálnosti dosažitelného cíle zaměstnance a odmění se buď povýšením, zvýšením platu, změnou pozice nebo přidělením zodpovědnosti. Je důležité, aby zaměstnanec viděl svůj osobní úspěch a benefit za dosažení úkolu. Zde autor varuje, protože se jedná o velmi účinnou metodu stabilizace personálu, ale dokáže fungovat pouze tehdy, je-li dobře zavedená a řízená. **Oceňování nejlepších** je pak efektivnější pro stabilizaci zaměstnanců, z pohledu zaměstnance to působí, že zaměstnavatel dokáže rozlišit a ocenit „*ty správné*“ a díky tomu jsou zaměstnanci více loajální, avšak ze strany zaměstnavatele nejde o ocenění nejvýkonnějších, nýbrž nejužitečnějších pracovníků s cílem zvýšit výkon všech ostatních pracovníků (Bednář, 2017, s. 29-38).

Lidé se liší ve svých motivech, ne pro všechny jsou jedinou motivací peníze. Proto je důležité znát různé motivy svých zaměstnanců. Bělohávek (in Plevová a kolektiv, 2012) jmenuje některé důležité motivy lidí. **Peníze**, které jsou pro spoustu lidí velkou motivací. **Osobní postavení**, hlavně ve smyslu vést na určité pozici lidí či rozhodovat o věcech. **Pracovní výkon**, který je hnacím motorem u lidí, kteří svoji práci vykonávají s potěšením a rádi se porovnávají s ostatními. Nelze opomenout ani **přátelství**, které je velmi důležité pro dobré pracovní prostředí. **Jistota** je též velmi důležitá, především u lidí, kteří nemají velké pracovní ambice a chtějí mít hlavně jistotu zaměstnání. Dalšími jsou **odbornost**, **tvořivost** a naposled uvádí také **samostatnost**, a to u těch, kteří nad sebou nestrpí nadřízeného (Plevová a kol., 2012, s. 151).

Armstrong a Taylor (2015) vytvořili opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců a opět vyzdvihují systém odměňování, který není vždy úplně spravedlivý, ale podle Cappeliho (in Armstrong a Taylor, 2015, s. 306) „*existuje určitá hranice, do níž mohou být lidé uplácani, aby v organizaci zůstali*“. Dále sem zařazují podporu pracovních přátelských vztahů se slovy Cappeliho (in Armstrong a Taylor, 2015, s. 306) „*loajalita k organizaci se může vytratit, ale loajalita ke spolupracovníkům nikoliv*“. Také sem řadí zlepšení vyváženosti pracovního a soukromého života zaměstnanců, eliminaci stresových situací, zlepšení komunikace a vzdělávání vedoucích pracovníků pro zavedení vhodného stylu řízení zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015, s. 306).

Ve svém výzkumu Rambousková a Ratislavová (2017) zjistily, že mezi nejdůležitější faktory motivace všeobecných sester podle jejich šetření patří *„mzda, jistota pracovního místa, péče o pacienty, přístup k informacím, kariérní postup, image zařízení, uznávání profesních výsledků, vztahy se spolupracovníky“* a apelují na všeobecné sestry, aby o svých požadavcích začaly otevřeně hovořit (Rambousková a Ratislavová, 2017, s. 35, 36).

5 VÝSLEDKY

5.1 Výsledky studií vedoucí všeobecné sestry k úmyslu odejít

Autor	Název a rok vydání práce	Výzkumná otázka/ cíl studie	Klíčové teoretické pojmy	Použitá metodologie výzkumu	Hlavní zjištění/ nálezy
SASSO, Lore-dana; BAG-NASCO, Annamaria; CATANIA, Gianluca; ZANINI, Milko; ALEO, Giuseppe; WATSON, Roger and the RN4CAST@IT Working Group	Push and pull factors of nurses' intention to leave - 2019	Rozšířit dosa- vadní poznatky o prediktivních faktorech ses- ter s úmyslem opustit zaměst- nání a jejich následnou fluk- tuací.	emocionální vy- čerpání, záměr odejít, pracovní nespokojenost, nesesterské čin- nosti, pracovní prostřední	Průřezová stu- die	Záměrem od- chodu sester ze zaměstnání je důsledkem špatného pra- covního pro- středí, charak- terizované fak- tory jako nedo- statek perso- nálu a výkon nesesterských činností.

Tabulka 1 Push and pull factors of nurses' intention to leave – Sasso a kol., 2019

Studie (Sasso a kol., 2019) se zabývala push a pull faktory sester, které vedou k jejich záměru opustit své zaměstnání a následně k fluktuaci. Za push faktory (faktory urychlující odchod ze zaměstnání) označily sestry z velké části syndrom vyhoření korelující s emočním vyčerpáním a depersonalizací. Související s tím, že pokud sestry chybovaly, bylo jim to opakovaně připomínáno. Jako další důvod k syndromu vyhoření také často uváděly nesdělování důležitých informací o pacientech při předávání služby nebo při překladu na jiné oddělení či z jiného oddělení. Velmi negativně vnímaly a hodnotily též to, když vidí, že péče pacientovi nepřináší pozitivní výsledky (Sasso a kol., 2019, s. 946-949).

Kdežto naopak pull faktory (faktory které motivují k setrvání na pracovišti) spojovaly s příjemným pracovním prostředím s kladnými vztahy mezi spolupracovníky a s dostatečným personálním obsazením. Tito činitelé vedli ke spokojenosti sester s prací, a tudíž k záměru zůstat v nemocnici (Sasso a kol., 2019, s. 949-952).

Výsledky vycházely z dotazníkového šetření z různých zdravotnických zařízení u všeobecných sester, které byly úzce nakloněny k odchodu. Zdůrazňovaly důležitost vytvoření honosného pracovního prostředí za pomoci dostatečného personálního obsazení, zlepšení vztahů na pracovišti a snížení prováděné nesesterské práce sestrami, která mnohdy souvisela s jejich vyhořením a následným odchodem. Manažeři sester mají zásadní vliv na změnu a zlepšení pracovního prostředí, čímž by mělo docházet ke snížení mobility sester (Sasso a kol., 2019, s. 952).

Autor	Název a rok vydání práce	Výzkumná otázka/ cíl studie	Klíčové teoretické pojmy	Použitá metodologie výzkumu	Hlavní zjištění/nálezy
VÉVODA, Jiří; VÉVODOVÁ, Šárka; BUBENÍKOVÁ, Štěpánka; KISVETROVÁ, Helena; IVANOVÁ, Kateřina	Datamining Techniques – Decision Tree: New View on Nurses' Intention to Leave – 2016	Jaké jsou důvody fluktuace všeobecných sester? Které faktory pracovního prostředí jsou zásadní pro rozhodnutí všeobecných sester zůstat nebo odejít od současného zaměstnavatele?	sestra, nemocnice, fluktuace, úmysl odejít, pracovní spokojenost, Herzbergova teorie motivace, technika vytěžování dat, rozhodovací strom	Randomizovaná kontrolovaná studie	Bylo zjištěno, že hlavními faktory fluktuace jsou péče o pacienta, pracovní prestiž, mzda, spolupráce mezi profesemi a uznání. Vedení zdravotní péče by mělo vytvářet a udržovat takové prostředí, které zajistí bezproblémový výkon ošetrovatelské práce, čímž minimalizuje fluktuaci zaměstnanců.

Tabulka 2 Datamining Techniques – Decision Tree: New View on Nurses' Intention to Leave – Vévoda a kol., 2016

Opakované zkušenosti s negativními emocemi jdou ruku v ruce s větším výskytem myšlenek o odchodu ze zaměstnání, což často souvisí s úmyslem úplně opustit profesi nebo odejít pracovat do zahraničí (Vévoda a kol., 2016, s. 523).

K důležitému zjištění tohoto výzkumu patří výskyt nadměrné psychické a fyzické zátěže. Bylo zjištěno, že nadměrně fyzicky zatížené jsou často sestry, které musejí používat

nemoderní prostředky a pomůcky k polohování těžkých pacientů a nejsou schopny tolik nadměrného fyzického stresu zvládat a zvažují opuštění současného zaměstnavatele (Vévoda a kol., 2016, s. 524).

Vévoda a autorský kolektiv (2016) zmiňují ve své studii techniku data mining rozhodovacího stromu, kterou převážně doporučují manažérům, protože by jim mohla pomoci identifikovat faktory pracovního prostředí, které převládají u sester při rozhodování se o opuštění svého zaměstnání či setrvání v něm. Čili je zásadní mít dobrého manažera, který bude se zaměstnanci hovořit a vytvoří tak pro ně příjemné pracovní prostředí. Dochází tak ke zlepšení výsledků bezpečnosti pacientů a snižuje fluktuaci zaměstnanců (Vévoda a kol., 2016, s. 524).

Autor	Název a rok vydání práce	Výzkumná otázka/ cíl studie	Klíčové teoretické pojmy	Použitá metodologie výzkumu	Hlavní zjištění/nálezy
MOSA-DEGHRAD, Ali Mohammad	Occupational Stress and Turnover Intention: Implications for Nursing Management - 2013	1, Zjistit úroveň pracovního stresu u sester. 2, Identifikovat faktory způsobující pracovní stres u sester. 3, Prozkoumat vztah mezi pracovním stresem a záměrem jejich fluktuace.	pracovní stres, nemocnice, všeobecné sestry, Írán	Korelační studie	Hlavními pracovními stresory sester byly nedostatečná mzda, příliš mnoho práce, nedostatek personálu, nulové výhlídky na povýšení a nízká míra podpory od vedení. Pracovní stres byl velmi spojen s jejich fluktuací. Vedení nemocnic by mělo obstarat strategie na snížení pracovního stresu.

Tabulka 3 Occupational Stress and Turnover Intention: Implications for Nursing Management – Mosadeghrad, 2013

Prezentovaná studie (Mosadeghrad, 2013) ukazuje, že významnou příčinou fluktuace byla nízká příležitost pro kariérní růst. Která má velký vliv na nespokojenost v práci s následnou fluktuací. Doporučením pro management je, aby umožňoval zaměstnancům stejné příležitosti k povýšení (Mosadeghrad, 2013, s. 173-174).

Kromě toho by měl management školit sestry o vhodných strategiích zvládnání stresu, a to zejména, jak se s ním vypořádat jednoduše a účinně. Fyzická aktivita, meditace, zdravý životní styl a time management by měly pomoci sestřím zvládnout jejich pracovní stres (Mosadeghrad, 2013, s. 174).

Okrajově byla zmíněna nadměrná pracovní zátěž způsobující pracovní napětí s následně sníženou pracovní spokojeností a větším rizikem fluktuace. Proto je relevantní zajistit dostatečný počet zaměstnanců, aby došlo ke snížení zátěže, a kromě toho autor také zdůrazňuje, že využití administrativních pracovníků by mohlo snížit administrativní zátěž sester a zvýšit čas strávený u pacientů (Mosadeghrad, 2013, s. 174).

Autor	Název a rok vydání práce	Výzkumná otázka/ cíl studie	Klíčové teoretické pojmy	Použitá metodologie výzkumu	Hlavní zjištění/nálezy
FARAJI, Obeidollah; SALEHNEJAD, Ghader; GAHRAAMI, Shahin; VALIEE, Sina	The relation between nurses' quality of work life with intention to leave their job – 2017	Ukázat kvalitu pracovního života sester, její složky a jejich úmysl opustit práci a vztahy mezi sebou.	pracovní prostředí, fluktuace zaměstnanců, všeobecné sestry	Průřezová studie	Ženy měly větší záměr odejít ze zaměstnání než muži. Za hlavní faktory lze považovat konflikt mezi pracovními a rodinnými rolemi žen, pracovní zátěž a stres. Manažeri by měli provádět intervence ke zlepšení atmosféry a kvality pracovního života.

Tabulka 4 The relation between nurses' quality of work life with intention to leave their job – Faraji a kol., 2017

Opuštěním pracovní činnosti nastávají ve zdravotnickém systému obrovské náklady na školení, nábor i vedení ošetrovatelského personálu, a zvláště ke snížení kvality poskytovaných služeb (Faraji a kol., 2017, 103).

Podle výsledků uváděné studie (Faraji a kol., 2017) mají sestry nízkou kvalitu pracovního života, což vede k jejich fluktuaci. V závislosti na výzkumu se ve světě zpozoroval nedostatek sesterského personálu. Z výzkumu vyplývá, že by vedoucí pracovníci a zaměstnavatel měli zjišťovat faktory, které vedou sestry ke změně jejich práce a vytvořit strategie, které tomu zabrání (Faraji a kol., 2017, s. 107).

Ve studii (Faraji a kol., 2017) sestry nebyly spokojené s atmosférou na pracovišti, odměňováním a popisovaly, že trpí nedostatečnou sociální interakcí s kolegy. To jednoznačně znamená, že pokud se vytvoří silná interakce mezi spolupracovníky, vhodné benefity a dostatečné možnosti pro povýšení, motivuje to sestry, aby zůstaly v zaměstnání (Faraji a kol., 2017, s. 106-107).

Autor	Název a rok vydání práce	Výzkumná otázka/ cíl studie	Klíčové teoretické pojmy	Použitá metodologie výzkumu	Hlavní zjištění/nálezy
SOZEN, Cenk; SAMANCI, Simge; TOKMAK, Ismail; TURGUT, Hakan; BASIM, Nejat	The Impacts of Friendship, Advice and Negative Ties on Intention to Leave: The Case of Nurses in a Special Branch Hospital – 2021	Zjistit, jak interakce sester a negativní, ale i přátelské, poradenské a profesní vztahy ovlivňují jejich úmysl fluktuace.	teorie sociálních sítí, míra fluktuace, úmysl odejít, pozitivní a negativní vazby, vnitroskupinový konflikt	Smíšená studie (užití kvalitativního a kvantitativního výzkumu)	Výsledky výzkumu ukazují, že negativní vztahy na pracovišti zvyšují tendenci zdravotních sester k odchodu z práce. Manažeři by měli pečlivě sledovat negativní interakce mezi sestrami a aplikovat techniky zvládnutí konfliktů, aby snížili nepřátelské vztahy v pracovním prostředí.

Tabulka 5 The Impacts of Friendship, Advice and Negative Ties on Intention to Leave: The Case of Nurses in a Special Branch Hospital – Sozen a kol., 2021

Studie (Sozen a kol., 2021) zdůrazňuje, že všeobecné sestry jsou nuceny ke komunikaci s rodinami pacientů, které mají často negativní nálady. A protože profese sester vyžaduje práci i jinak emočně zatěžující, dochází tím k velké psychické zátěži, která se může rozvinout až v psychické problémy a působit pak negativně po celém oddělení a následně případně vést až k opuštění profese. Proto autoři věří v důležitost přátelských vztahů na pracovišti, které by tuhle skutečnost měly buď oddálit či eliminovat (Sozen a kol., 2021, s. 160-161).

Hojný počet výzkumníků zdůrazňuje významnost kladných vztahů na pracovišti, které směřují ke snížení dopadu závažných projevů přetížení personálu, jimiž jsou stres, syndrom vyhoření a jejich sklon opustit zaměstnání (Sozen a kol., 2021, s. 163).

Nečekaným zjištěním bylo, že pozitivní vztahy ve formě mentoringu, konzultací a odborné podpory namísto přátelství by mohli mít na zmírnění odchodu sester ještě větší efekt. Proto by management měl zvážit správné určení sester na mentoring, protože neoblíbení zaměstnanci často nemají žádný vliv (Sozen a kol., 2021, s. 171-172).

DISKUZE

Hlavním cílem kvalifikační práce bylo **identifikovat příčiny fluktuace všeobecných sester prostřednictvím analýzy dostupných a publikovaných zdrojů týkajících se dané problematiky**. Výzkumná otázka byla stanovena ve znění: **Jaké faktory jsou příčinou fluktuace všeobecných sester pracujících ve zdravotnictví?**

Výsledky výzkumu v této kvalifikační práci jsou obdobné s výsledky vybraných studií. Kdy studie *The relation between nurses' quality of work life with intention to leave their job* (Faraji a kol., 2017) zařadila mezi nejčastější příčiny odchodu sester vysoký pracovní stres, nedostatek personálního obsazení sester společně s pracovní zátěží, špatné pracovní prostředí, nízký zájem zaměstnavatele o zaměstnance, konflikt mezi pracovním a osobním životem, syndrom vyhoření, nespokojenost s platem a nedostatek podmínek pro povýšení. Zároveň *Occupational Stress and Turnover Intention: Implications for Nursing Management* (Mosadeghrad, 2013) mezi časté faktory doplňuje nedostatek podpory ze strany vedení, nejistotu zaměstnání, diskriminaci a šikanu ze strany spolupracovníků (Mosadeghrad, 2013).

Naopak studie *The Impacts of Friendship, Advice and Negative Ties on Intention to Leave: The Case of Nurses in a Special Branch Hospital* (Sozen a kol., 2021) spíše zastávala to stanovisko, že přátelské vztahy na pracovišti ve své podstatě nejsou pro pracovní prostředí tak prospěšné, jak se jeví, jelikož vytváří spoustu skupinek, které se vzájemně ovlivňují. V lepším případě se podporují, mohou mezi sebou ale také navzájem vytvářet konflikty. A proto autoři spíše zastávají názor čistě profesních vztahů (Sozen a kol., 2021).

Výzkum *Datamining Techniques – Decision Tree: New View on Nurses' Intention to leave* (Vévoda a kol., 2016) ukazuje, že nejdůležitějším faktorem v technice rozhodovacího stromu, zda zůstat, nebo odejít od zaměstnance, byla péče o pacienta. Autoři prohlašují, že pokud sestry upřednostňují právě tento faktor, následná mobilita je pro ně minimální. Dalšími faktory byla prestiž práce, mzda, pracovní spokojenost a spolupráce s kolegy (Vévoda a kol., 2016).

Rozdílné názory na muže v profesi všeobecné sestry mají studie *The relation between nurses' quality of work life with intention to leave their job* (Faraji a kol., 2017) a *Push and pull factors of nurses' intention to leave* (Sasso a kol., 2019). Kdy výzkum *Push and pull factors of nurses' intention to leave* (Sasso a kol., 2019) poukazuje na to, že u mužů se úmysl odejít vyskytuje mnohem častěji než u jejich kolegyň. Bývají nespokojeni s prací

a také je na ně vytvářen nátlak společností, která profesi vnímá jako ženskou a reaguje často posměchem na vykonávání „ženského povolání“ mužem (Sasso a kol., 2019).

Nicméně studie *The relation between nurses' quality of work life with intention to leave their job* (Faraji a kol., 2017) zastává opačný názor, jak již bylo popsáno ve výsledcích. Podle ní jsou právě ženy ty, co častěji opouští zaměstnání, a to z důvodu pracovní zátěže, stresu a nesouladu mezi pracovními a rodinnými rolemi žen (Faraji a kol., 2017).

Všechny studie se víceméně shodují v tom, že by management či zaměstnavatel měli přijmout správnou strategii na vytvoření vhodné prostředí, dostatečných školení na vypořádání se se stresem, přijatelného personálního obsazení, spravedlivého odměňování, řádné motivace a komunikace a s tím spojené řešení problémů.

LIMITY VÝZKUMU/PRÁCE

Limitující pro tento výzkum byl nedostatek českých autorů, kteří by se zabývali tímto tématem, a tudíž jsou informace hlavně ze zahraničí. Bohužel i nedostatečná znalost jiných jazyků než anglického a německého, protože více cizojazyčných studií by mohlo přinést ještě další poznatky o daném tématu. A za limit lze považovat nemožnost použít mnoho zajímavých článků, které buď nebyly volně přístupné, anebo byly z časové hlediska velmi staré, a tudíž již nevalidní.

DOPORUČENÍ PRO PRAXI/VÝSTUP Z PRÁCE

Znalost problematiky fluktuace a s ní spojené nejčastější příčiny všeobecných sester je velmi důležitá, hlavně z hlediska budoucnosti. Všichni by si měli být vědomi toho, co může nastat, proto je velmi důležité ze strany jak vrchních a staničních sester, tak i managementu zdravotnictví, aby sestry s tímto tématem seznamovali a dostatečně je edukovali o prevencích s tím spojených. Výstupem z práce bude možnost výsledky prezentovat na semináři/konferenci formou posteru nebo ústního sdělení či přehledového článku.

ZÁVĚR

Tato teoretická kvalifikační práce s názvem Příčiny fluktuace všeobecných sester měla za hlavní cíl identifikovat příčiny fluktuace všeobecných sester prostřednictvím analýzy dostupných a publikovaných zdrojů týkajících se dané problematiky.

Bakalářská práce demonstruje z různých studií a výzkumů nejčastěji zmiňované a vyzkoumané příčiny fluktuace všeobecných sester. Téma fluktuace v profesi všeobecných sester je závažné téma. Znalost problematiky managementem poskytovatelů zdravotních služeb by mohla eventuálně snížit i její vysoké riziko. Tudíž by nemuselo tolik odborníků opouštět tuto profesi a tím by se teoreticky mohl ustálit počet všeobecných sester a i by zmizela spousta příčin jejich mobility.

Předkládaná kvalifikační práce měla dva dílčí cíle. První dílčí cíl se zabýval popsáním nejčastěji se vyskytujících příčin fluktuace. Výsledky studií se shodovaly téměř ve všech příčinách fluktuace, jen je každá měla napsané v jiné posloupnosti. Výsledky ukázaly několik shodujících se důvodů, jako například pracovní prostředí, stres, syndrom vyhoření, psychickou a fyzickou zátěž, mzdu a nedostatek času na osobní život.

Druhý dílčí cíl měl za úkol popsat, jak fluktuaci všeobecných sester předcházet (jaké aspekty/kroky ji snižují). Zde bylo zjištěno spousta výsledků, které hlavně naléhaly na management nebo vedoucí pracovníky. Požadovalo se po nich, aby se více věnovali zaměstnancům z hlediska komunikace, možností pro povýšení, prevence stresu, popřípadě psychické podpory a již zmíněných vztahů na pracovišti. Závěry dosvědčují, že relaxace s cvičením, podpora zaměstnanců společně s motivací by měla přispět ke snížení odchodů sester.

Závěrem lze shledat, že výsledky bakalářské práce zdůrazňují důležitost tohoto tématu. Všeobecné sestry prožívají spousta negativních emocí a momentů, které je potřeba eliminovat. Množství odchodů sester značně přibývá a je jen otázkou času, jak rychle vedoucí pracovníci či management zakročí, aby to nezpůsobilo katastrofu. Výsledky práce konstatují, že vysoká fluktuace společně s nedostatkem personálu vede k značně a viditelně snížené kvalitě péče o pacienta což, neukazuje zdravotnická zařízení v dobrém světle.

Výsledky této práce by mohli být inspirací pro další výzkum, a to pro rozšíření znalostí o fluktuaci všeobecných sester z České republiky. V dostupných zdrojích se dočteme o této příčině fluktuace velmi zřídka, přestože je velmi častá.

Mimo jiné by pro další výzkum bylo zajímavé probádat jiné méně zkoumané příčiny a například i to, zda mužský element dokáže zlepšit klima pracovní prostředí v profesi, kde se vyskytuje převážně ženské pohlaví natolik, že by došlo k výraznému snížení jejich úmyslu odejít a zároveň jestli je pro ně jednodušší v rámci jejich mužského pohlaví se začlenit do ženského kolektivu nebo jsou-li jim nabídnuty lepší pracovní podmínky.

SEZNAM LITERATURY

AdventHealth University. *Nurse Burnout: Causes, Symptoms, and Prevention*. Online. 2019. Dostupné z: <https://www.ahu.edu/blog/nurse-burnout>. [citováno 2023-11-05].

AdventHealth University. *Managing Nurse Stress: Mental Health Tips and Resources*. Online. 2020. Dostupné z: <https://www.ahu.edu/blog/managing-nurse-stress>. [citováno 2023-12-03].

AL-HAMMOURI, Mohammed Munther; RABABAH, Jehad A. *Work family conflict, family work conflict and work-related quality of life: The effect of rotating versus fixed shift*. Online. *Journal of Clinical Nursing*, 2022, s. 4887-4893. Dostupné z Pubmed: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jocn.16581?saml_referrer. [citováno 2023-12-15].

AL-KHASAWNEH, Akif Lufti; FUTA, Sarah Moh'd. *The Relationship between Job Stress and Nurses Performance in the Jordanian Hospitals: A Case Study in King Abdullah the Founder Hospital*. Online. *Asian Journal of Business Management*, 2013, s. 267-275. ISSN 2041-8744. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/337731435_The_Relationship_between_Job_Stress_and_Nurses_Performance_in_the_Jordanian_Hospitals_A_Case_Study_in_King_Abdullah_the_Founder_Hospital. [citováno 2023-11-28].

ALMAKI, Mohamed Jubran; FITZGERALD, Gerry; CLARK, Michele. *Quality of work life among primary health care nurses in the Jazan region, Saudi Arabia: a cross-sectional study*. Online. *Human Resources for Health*, 2012, s. 1-13. Dostupné z: <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-10-30>. [citováno 2023-12-18].

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, s. 928. ISBN 978-80-247-5258-7.

AZINGA, Samuel Awuni; ASIAMA, Nestor; MENSAH, Henry Kofi. *Eschewing Love of Money and Materialism: A potential Step Towards Avoiding nurses Intention to Quit*. Online. *International Journal of Behavioural and Healthcare Research*, Vol. 6, 2018, s.

225-236. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/334824732_Esche-wing_Love_of_Money_and_Materialism_A_Potential_Step_Towards_Avoiding_Nurses_Intention_to_Quit#fullTextFileContent. [citováno 2023-12-18].

BABAPOUR, Ali-Reza; MOZAFFSRI-GAHASSAB, Nasrin; KAZEMI-FATHNE-ZHAD, Kazemi. *Nurses' job stress and its impact on quality of life and caring behaviors: a cross-sectional study*. Online. BMC Nursing, 2022, s. 1-10. Dostupné z: <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-022-00852-y>. [citováno 2023-11-28].

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018, s. 112. ISBN 978-80-271-0648-6.

BOZP. cz. *Nemoci z povolání ve zdravotnictví. Rizika a prevence*. Online. BOZP. cz – Bezpečnost práce, 2021. Dostupné z: https://www.bozp.cz/aktuality/nemoci-z-povolani-ve-zdravotnictvi/#kap_2. [citováno 2023-12-04].

BRANHAM, Leigh. *7 SKRYTÝCH DŮVODŮ, PROČ ZAMĚSTNANCI ODCHÁZEJÍ Z FIREM*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 24. ISBN 978-80-247-2903-9.

CAÑADAS-DE LA FUENTE, Guillermo Arturo; VARGAS, Cristina; LUIS, Concepción San; GARCÍA, Inmaculada; CAÑADAS, Gustavo Raúl; DE LA FUENTE, Emilia Inmaculada. *Risk factors and prevalence of burnout syndrome in the nursing professional*. Online. International Journal of Nursing Studies, 2015, s. 240-249. Dostupné z Science Direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0020748914001710>. [citováno 2023-11-05].

CURRIE, Elisabeth Jean; CARR-HILL, Roy Alexander. *What are the reasons for high turnover in nursing? A discussion of presumed causal factors and remedies*. Online. International Journal of Nursing Studies, 2012, s. 1180-1189. Dostupné z Science Direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0020748912000028?via%3Dihub>. [citováno 2023-10-29].

DARJA, Jarošová; ZELENÍKOVÁ, Radka. *Ošetrovatelství založené na důkazech*. Grada Publishing a.s., 2014, s. 136. ISSN 978-80-247-5345-4.

DAWSON, Angela Jane; STASA, Helen; ROCHE, Michael Anthony; HOMER, Caroline Susan Elizabeth; DUFFIELD, Christine. *Nursing churn and turnover in Australian hospitals: nurses perceptions and suggestions for supportive strategies*. Online. BMC Nursing, 2014, s. 1-10. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24708565/>. [citováno 2023-30-10].

D'ETTORRE, Gabriele; PELLICANI, Vincenza; CAROLI, Anna; GRECO, Mariarita. *Shift work sleep disorder and job stress in shift nurses: implications for preventive interventions*. Online. Medicina del Lavoro, 2020, s. 195-202. Dostupné z PubMed: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7809943/pdf/MDL-111-195.pdf>. [citováno 2023-12-06].

FARAJI, Obeidollah; SALEHNEJAD, Ghader; GAHRAAMI, Shahin; VALIEE, Sina. *The relation between nurses' quality of work life with intention to leave their job*. Online. Nursing practise today, 2017, s. 103-111. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/318138716_The_relation_between_nurses'_quality_of_work_life_with_intention_to_leave_their_job#fullTextFileContent. [citováno 2024-03-02].

HÄMMIG, Oliver. *Explaining burnout and the intention to leave the profession among health professionals – a cross-sectional study in a hospital setting in Switzerland*. Online. BMC Health Services Research, 2018, s. 1-11. Dostupné z: <https://bmchealthservices.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-018-3556-1>. [citováno 2023-11-03].

HAROKOVÁ, Silvie; GURKOVÁ, Elena. *Pracovní spokojenost jako prediktor setrvání sester na pracovišti – Literární přehled*. Online. Recenzovaný vědecký časopis: Ošetřovatelství a porodní asistence, 2013, roč. 4, s. 573-582. ISSN: 1804-2740. Dostupné z: https://cejnm.osu.cz/cz/artkey/cjn-201302-0004_pracovni-spokojenost-jako-prediktor-setrvani-sester-na-pracovisti-literarni-prehled.php. [citováno 2023-12-15].

HARSA, Pavel; MACÁK, Marek; KERTÉSZOVÁ, Dana; CHRENKOVÁ, Pavlína; MICHALEC, Jiří a kolektiv. *Mobbing – vážné potíže v pracovním soužití s důrazem na problémy ve zdravotnickém prostředí*. Online. Praha: Psychiatrie pro praxi, roč. 15 (2014), č. 2, s. 110-113. Dostupné z: https://www.solen.cz/artkey/psy-201402-0006_Mobbing-vazne-potize-v-pracovnim-souziti-s-durazem-na-problemy-ve-zdravotnickem-prostredi.php. [citováno 2023-11-23].

HAVRÁNEK, Bohuslav; BĚLIČ, Jaromír; HELCL, Miroslav; JEDLIČKA, Alois; FILIPEC, Josef a další. *Fluktuace*. Online. Slovník spisovného jazyka, 2011. Dostupné z: <https://ssjc.ujc.cas.cz/search.php?hledej=Hledat&heslo=fluktuace&sti=EM-PTY&where=hesla&hsubstr=no>. [citováno 2023-10-05].

HAYES, Launes Jayne; DUFFIELD, Christine; SHAMIAN, Judith; BUCHAN, James; HUGHES, Frances. *Nurse turnover: A literare review – An update*. Online. International Journal of Nursing Studies, 2012, s. 887-905. Dostupné z ScienceDirect : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0020748911003798>. [citováno 2023-10-12].

HILINGER, Julie; LU-HSU, Stephanie; OTIS-SMITH, Holly; DE LA CRUZ, Edward; PALACEK, Nancy. *Dying to retire or living to work: Challenges facing aging nurses*. Online. Nursing 2024, 2022, Vol. 52, No. 10, s. 20-27. Dostupné z: https://journals.lww.com/nursing/fulltext/2022/10000/dying_to_retire_or_living_to_work_challenges.6.aspx. [citováno 2024-01-05].

HWANG, Jee-In; PARK, Hyeoun-Ae. *Nurses' perception of ethical climate, medical error experience and intent-to-leave*. Online. Nursing Ethics, 2014, Vol. 21, s. 28-42. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0969733013486797>. [citováno 2024-01-19].

CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: Charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 216. ISBN: 978-80-7478-552-8.

KHAMISA, Natasha; OLDENBURG, Brian; PELTZER, Karl; ILIC, Dragan. *Work related Stress, Burnout, Job Satisfaction and General Health of Nurses*. Online. International Journal of Environmental Research and Public Health, 2015, s. 652-666. ISSN 1660-4601. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4306884/pdf/ijerph-12-00652.pdf>. [citováno 2023-11-27].

KOMAČEKOVÁ, Dagmar. *Fyzická a psychická zátěž při poskytování ošetrovatelské péče – prevence, ochrana a podpora zdraví sestry*. Online. Sestra, roč. 19 (2009), č. 7-8, s. 26-28. ISSN: 1210-0404. Dostupné z Národní digitální knihovny: <https://ndk.cz/view/uuid:b8886260-dea7-11e7-bbbb-005056827e51?page=uuid:927195d0-deaf-11e7-8939-5ef3fc9ae867>. [citováno 2023-12-04].

KOPECKÁ, Ilona. *Psychologie 3. díl - Učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015, s. 268. ISBN: 978-80-247-9881-3.

LABRAGUE, Leodoro Jabien; BALLAD, C. A.; FRONDA, Dennis. *Predictors and outcomes of work–family conflict among nurses*. Online. *International Nursing Review*, 2021, s. 349-357. Dostupné z: https://online-library.wiley.com/doi/epdf/10.1111/inr.12642?saml_referrer. [citováno 2023-12-13].

MACDONALD, Christine; BENJAMIN, Kathleen; WOLSEY, Carolyn, TOPPING, Anne. *The experiences of diploma registered nurses returning to undergraduate study in Qatar: A descriptive qualitative study*. Online. *Nurse Education Today*, 2020, s. 2-6. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0260691719313462>. [citováno 2023-12-25].

MELLANOVÁ, Alena. *Psychosociální problematika v ošetrovatelské profesi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. str. 112. ISBN: 978-80-247-5589-2.

MININEL, Vivian Aline; BAPTISTA, Patrícia Campos Pavan; FELLI, Vanda Elisa Andres. *Psychic Workloads and Strain Processes in Nursing Workers of Brazilian University Hospitals*. Online. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 2011, s. 341-347. Dostupné z: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/dVJjDPzCMjdK9cWvZVhWBXf/?lang=en>. [citováno 2023-12-06].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Všeobecná sestra*. Online. Národní soustava povolání, 2017. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/vseobecna-sestra-0359>. [citováno 2023-12-18].

MOSADEGHRAD, Ali Mohammad. *Occupational Stress and Turnover Intention: Implications for Nursing Management*. Online. *International Journal of Health Policy and Management*, 2013, s. 169-176. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3937923/pdf/ijhpm-1-169.pdf>. [citováno 2024-02-29].

MUDD, Dana. *Nástroje podporující motivaci a spokojenost zaměstnanců zdravotnických zařízení*. Online. HARTMANN – RICO a.s., 2019. Dostupné z: <https://www.hartmann.info/cs-cz/novinky/1/cz/casopis-insight/motivace-a-spokojenost-zamestnancu-ve-zdravotnictvi>. [citováno 2024-01-15].

OBROČNÍKOVÁ, Andrea; MAGUROVÁ, Dagmar; MAJERNÍKOVÁ, Ľudmila; KAŠČÁKOVÁ, Mária; HARČARIKOVÁ, Mária. *Psychological strain between nurses*. Online. Central European Journal of Nursing and Midwifery, 2015, s. 352-359. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Dagmar-Magurova-2/publication/286235693_Psychological_strain_between_nurses/links/580e130208ae1551f0b2aa06/Psychological-strain-between-nurses.pdf. [citováno 2023-12-06].

OH, Hye-Kyung; CHO, Sung-Hyun. *Effect of nurses' shiftwork characteristics and aspects of private life on work-life conflict*. Online. PLOS ONE, 2020, s. 1-13. Dostupné z Pubmed: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7707512/pdf/poner>. [citováno 2023-12-15].

OMAR, Khatijah; ANUAR, Marhana Mohamed; MAJID, Andul Halim; JOHARI, Husna Bt. *Organizational commitment and intention to leave among nurses in Malaysian Public Hospitals*. Online. International Journal of Business and Social Science, 2012, s. 31-46. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/257027182_Organizational_commitment_and_intention_to_leave_among_nurses_in_Malaysian_Public_Hospitals#fullTextFileContent. [citováno 2023-12-15].

ORSZULAK, Natalia; KUBIAK, Klaudia; KOWAL, Adam; CZAPLA, Michal; UCHMANOWICZ, Izabella. *Nurses' Quality of Life and Healthy Behaviors*. Online. International Journal of Environmental Research and Public Health, 2022, s. 1-13. Dostupné z Pubmed: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9564667/pdf/ijerph-19-12927.pdf>. [citováno 2023-12-15].

PETROVOVÁ, Markéta. *Zdravotní rizika práce ve zdravotnictví*. Online. Odborný časopis pro nelékařské zdravotnické pracovníky florence. 2017. ISSN: 2570-4915. ISSN: 1801-464X. Dostupné z: <https://www.florence.cz/casopis/archiv-florence/2017/11/zdravotni-rizika-prace-ve-zdravotnictvi/>. [citováno 2023-10-30].

PLEVOVÁ, Ilona; BABIČOVÁ, Markéta; BEČÁKOVÁ, Michaela; DOLANOVÁ, Dana; MACHOVÁ, Alena a další. *Management v ošetrovatelství*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, s. 304. ISBN 978-80-247-3871-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2015, s. 160. ISBN 978-80-247-9745-8.

PISHGOOIE, Amir Hossain; ATASHZADEH-SHOORIDEH, Foroozan; FALCÓ-PEGE, Anna; LOFTI, Zahra. *Correlation between nursing managers' leadership styles and nurses' job stress and anticipated turnover*. Online. *Journal of Nursing Management*, 2018, s. 527-534. Dostupné z Pubmedu: https://online-library.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jonm.12707?saml_referrer. [citováno 2023-11-26].

RAMBOUSKOVÁ, Anna a RASTISLAVOVÁ, Kateřina. *Motivace v profesi všeobecných sester*. Online. *Ošetrovateľské perspektivy*, 2018, roč. 1, č. 2, s. 29–37. Dostupné z: <https://osp.slu.cz/pdfs/osp/2018/02/02.pdf>. [citováno 2024-01-26]. ISSN 2571-0702. ISSN 2570-785X.

REIß, Christian. *Fluktuation*. Online. *Personaler Online*. 2014. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailsicht/artikel/fluktuation>. [citováno 2023-10-01].

SASSO, Loredana; BAGNASCO, Annamaria; CATANIA, Gianluca; ZANINI, Milko; ALEO, Guisepe; WATSON, Roger and the RN4CAST@IT Working Group. *Push and Pull factors of nurses' intention to leave*. Online. *Journal of Nursing Management*, 2019, s. 946-954. ISSN: 1365-2834 Dostupné z WILEY online Library: <https://online-library.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12745>. [citováno 2024-02-27].

SCHULZ, Michael; DAMKRÖGER, Andrew; VOLTMER, Edgar; LÖWE, Bernd; DRIESSEN, Martin a kolektiv. *Work-related behaviour and experience pattern in nurses: impact on physical and mental health*. Online. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 2011, s. 411-417. Dostupné z: https://online-library.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1365-2850.2011.01691.x?saml_referrer. [citováno 2023-12-04].

SIBANDZE, Bongani T.; SCAFIDE, Katherine N. *Among nurses, how does education level impact professional values? A systematic review*. Online. *International Council of Nurses*, 2017, s. 65-77. Dostupné z: <https://online-library.wiley.com/doi/epdf/10.1111/inr.12390>. [citováno 2023-12-24].

SOZEN, Cenk; SAMANCI, Simge; TOKMAK, Ismail; TURGUT, Hakan; BASIM, Nejat. *The Impacts of Friendship, Advice and Negative Ties on Intention to Leave: The Case of Nurses in a Special Branch Hospital*. Online. *Asia-Pacific Journal of Health Management*,

2021, s. 159-176. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/357023000_The_Impacts_of_Friendship_Advice_and_Negative_Ties_on_Intention_to_Leave_The_case_of_nurses_in_a_special_branch_hospital#fullTextFileContent. [citováno 2024-03-03].

SPURNÁ DOLEŽALOVÁ, Milena. *Fluktuace sester ve zdravotnickém zařízení*. Online. Florence odborný časopis pro nelékařské zdravotnické pracovníky, 2014, č. 4. Dostupné z: <https://www.florence.cz/casopis/archiv-florence/2014/4/fluktuace-sester-ve-zdravotnickych-zarizenich/>. [citováno 2024-01-06].

Státní zdravotní ústav. *Šikana na pracovišti (mobbing a bossing)*. Online. Národní zdravotnický informovaný portál, 2020. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/106-mobbing-a-bossing>. [citováno 2023-11-23].

TAMATA, Adel Tutuo; MOHAMMADNEZHAD, Masoud. *A systematic review study on the factors affecting shortage of nursing workforce in the hospital*. Online. Nursing Open, 2022, s. 1247-1257. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9912424/pdf/NOP2-10-1247.pdf>. [citováno 2024-03-06].

The University of Rhode Island. *How Is Retirement Affecting Nursing?* Online. 2019. Dostupné z: <https://online.uri.edu/articles/how-is-retirement-affecting-nursing.aspx>. [citováno 2023-12-25].

TSENG, Ya-Hui; WU, Kuo-Feng; LIN, Hung-Ru. *Experiences of Female Nurses' Parental Leave in Taiwan: A Qualitative Study*. Online. Healthcare, 2023, s. 1-13. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10001144/pdf/healthcare-11-00664.pdf>. [citováno 2024-01-06].

University of Saint Augustine for Health Science. *Nurse Burnout: Risks, Causes and Precautions for Nurses*. Online. 2019. Dostupné z: <https://www.usa.edu/blog/nurse-burnout/>. [citováno 2024-01-19].

UTHAMAN, Thendral; CHUA, Tse Lert; ANG, Shin Yuh. *Older nurses: A literature review on challenges, factors in early retirement and workforce retention*. Online. Proceedings of Singapore Healthcare, 2016, s. 50-55. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2010105815610138>. [citováno 2024-01-05].

WEI, Holly; SEWELL, Kerry Ann; WOODY, Gina; ROSS, Mary Ann. *The state of the science of nurse work environments in the United States: A systematic review*. International. Online. Journal of Nursing Sciences, 2018, s. 287-300. Dostupné z Pubmedu: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6626229/pdf/main.pdf>. [citováno 2023-11-04].

VENGLÁŘOVÁ, Martina a kolektiv. *Sestry v nouzi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 192. ISBN: 978-80-247-3174-2.

VÉVODA, Jiří; BÁRTLOVÁ, Sylva; IVANOVÁ, Kateřina; NAKLÁDALOVÁ, Marie; PROŠKOVÁ, Eva a kolektiv. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4732-3.

VÉVODA, Jiří; VÉVODOVÁ, Šárka; BUBENÍKOVÁ, Štěpánka; KISVETROVÁ, Helena; IVANOVÁ Kateřina. *Dataming Techniques – Decision Tree: New View on Nurses' Intention to Leave*. Online. Central European Journal of Nursing and Midwifery, 2016, s. 518-526. Dostupné z: <https://cejnm.osu.cz/pdfs/cjn/2016/04/03.pdf>. [citováno 2024-03-01].

WINOKUR, Elisabeth J.; RUTLEDGE, Dana N.; HAYES, Ami. *Magnet Facility Nurses: Pursuing a Baccalaureate Degree in Nursing*. Online. Journal of Professional Nursing, 2016, Vol. 32, s. 283-291). Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S8755722315001477?via%3Dihub>. [citováno 2023-12-25].

World Health Organization. *Stress*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress>. [citováno 2023-11-26].

YANG, Chunjiang; CHEN, Aobo; SHENG, Nan. *Work–Family Conflict, Organizational Identification and Professional Identification Among Chinese Nurses From a Resource Perspective*. Online. The Journal of Nursing Research, 2022, s. 1-11. Dostupné z: https://journals.lww.com/jnr-twna/fulltext/2022/10000/work_family_conflict_organizational.4.aspx. [citováno 2023-12-11].

YUA, Sui Yau; XIAO, Xiu Ying; LEE, Linda Yin-King; TSANG, Alan Yat Kwan; WONG, Suet Lai; WONG, Ka Fai. *Job stress among nurses in China*. Online. Applied Nursing Research, 2012, s. 60-64. Dostupné z Pubmedu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0897189711000553?via=ihub>. [citováno 2023-11-26].

YUN, Mi Ra; YU, Boas. *Strategies for reducing hospital nurse turnover in South Korea: Nurses' perceptions and suggestions*. Online. *Journal of Nursing Management*, 2021, Vol. 29, s. 1256 – 1262. Dostupné z EBSCO: https://online-library.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jonm.13264?saml_referrer. [citováno 2024-01-19].

ZACHAROVA, EVA; KOZON, VLASTIMIL. *Factors Influencing The Fluctuations of Nursing Staff*. Online. *Clinical Social Work and Health Intervention*, 2019, Vol. 10, No. 2, s. 110-118. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/334100170_Factors_Influencing_The_Fluctuations_of_Nursing_Staf#fullTextFile-Content. [citováno 2023-10-24].