**ZZMAK2893 Management a kvalita péče**

Manažerské úrovně

Role manažera

23. 3. 2022

Management v ošetřovatelství

„to manage“ – řídit = vedení lidí

*Management je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých* (Jarošová, 2006, s. 4).

**Management zahrnuje řízení zdrojů**:

* lidských
* finančních
* materiálních
* informačních zdrojů

**Kde manažeři ošetřovatelství pracují?**

* Zdravotnická zařízení
* Agentury domácí péče

# Manažerské úrovně

* Vrcholový (top) management
* Střední management
* Liniový management

Kompetence manažerů/vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovních je odlišné.

## Vrcholový management – top management

Vrcholový manager (hlavní sestra, náměstek/yně pro ošetřovatelskou péči, nelékařských zdravotnických oborů…)

* zodpovědný za celkovou činnost ošetřovatelského úseku v rámci zdravotnické organizace
* ošetřovatelské a manažerské vzdělání
* Podílí se na strategickém plánování a zabezpečování potřebných zdrojů pro činnost ošetřovatelského úseku
  + personálních, finančních, materiálních
* Vrcholovému manažeru přímo mu podléhají vrchní sestry jednotlivých klinik a oddělení
* Do funkce je určen autoritou

## Střední management – middle class

Střední manažer (vrchní sestra) je členkou vedení kliniky nebo oddělení. manažerkou ošetřovatelské péče. Je zodpovědná řediteli (náměstkovi) ošetřovatelské péče za celkovou činnost ošetřovatelského personálu na klinice (oddělení).

* Odpovídá za řízení liniových manažerů, příp. řadových pracovníků
* Realizují plány a strategické cíle zdravotnické organizace
* Koordinují vykonávané činnosti/úkoly
* Odpovídají za řízení liniových manažerů, příp. řadových pracovníků
* Realizují plány a strategické cíle zdravotnické organizace
* Koordinují vykonávané činnosti/úkoly
* Vzdělávání podřízených
* Napomáhání podřízeným v komplexní zodpovědnosti za péči o pacienta

Střední manažer (vrchní sestra) se podílí se na:

* plánování rozpočtu
* personálním zabezpečení,
* odborném růstu pracovníků
* hodnocení kvality ošetřovatelské péče

Střední manažer (vrchní sestra) určité kompetence deleguje na nižší články, staniční nebo úsekové sestry.

## Liniový management – first line management

Manažer první linie (staniční sestra) je vedoucí ošetřovatelského týmu na ošetřovací jednotce. Manažerkou ošetřovatelské péče o jedince.

* Odpovídá za vedení pracovníků při plnění jejich každodenních činností
* Kontroluje
* Napravuje chyby
* Řeší problémy v provozu
* Pověřuje ošetřovatelskými činnostmi jiné sestry a další členy ošetřovatelského týmu
* Přiděluje pacienty ošetřujícím sestrám
  + bere v úvahu jejich počet
  + náročnost ošetřovatelské péče
* Sleduje kvalitu činností členů ošetřovatelského týmu
* Dbá o komplexní poskytování ošetřovatelské péče využitím jiných odborníků
  + nutriční terapeuti, sociální pracovníci, fyzioterapeuti
* Zabezpečuje kontinuální komunikaci v ošetřovatelském týmu
* Vyhodnocuje a kontroluje kvalitu poskytovaných ošetřovatelských služeb
  + kontroluje ji přímou účastí při ošetřování nebo během sesterské vizity

# Pracovní činnosti manažerů v ošetřovatelství

* jsou definované v náplni práce:
  + vyjadřuje základní funkce pozice
  + soubor verifikovatelných cíl
  + komu manažer/ka podléhá
  + = schémata schválených kompetencí
  + slouží jako nástroj kontroly
  + představují určitý standard

# Osobnost manažera

* Autorita, charisma
* Etické cítění
* Kreativita
* Korektnost
* Loajalita
* Ochota a způsobilost překonávat překážky
* Pozitivní uvažování
* Pracovní a osobní kompetence
* Proaktivní jednání
* Průbojnost
* Sebevědomí
* Schopnost sebekontroly
* Schopnost seberozvoje
* Schopnost motivace sebe a ostatních
* Schopnost nadhledu (pro sebe i okolí)
* Schopnost pochopení a tolerance
* Sociální kompetence
* Takt
* Vyšší hladina aspirací
* Zájem o práci
* Komunikační schopnosti
* Vůdčí schopnosti
* Koordinace zdrojů
* Koordinace personálu
* Plnění cílů a záměrů
* Efektivní vedoucí
  + dokážou najít rovnováhu mezi prací ošetřovatelského personálu a vedoucími/správci zdravotnických zařízení

# Činnosti manažera

* Vykonává vedoucí pracovník pří řízení zdravotnické organizace
* Vedení lidí, které zabezpečují dosažení stanovených cílů
* Komunikační schopnosti
* Vůdčí schopnosti
* Iniciátor změny
  + Spolupracují se zaměstnanci na nalezení a implementaci užitečných změn ke zlepšení ošetřovatelské péče o pacienty a jejich bezpečí
* Vede personál svých ošetřovacích jednotek k prevenci poškození pacientů

# Manažerské funkce

## Funkce sekvenční (cyklické)

* Plánování
* Organizování
* Vedení lidí
* Kontrola

## Funkce průběžné (paralelní)

* Rozhodování
* Analýza
* Komunikace
* Motivování

# Manažer v ošetřovatelství (Nurse manager)

* Kombinují klinickou odbornost a vedení (= dovednost)
* Odpovědný za dohled nad ošetřovatelským personálem ve zdravotnickém zařízení/klinickém prostředí
* Dohlížejí na ošetřovatelskou péči o pacienty
* Přijímají rozhodnutí o řízení a rozpočtu
* Stanovují pracovní plány
* Koordinují schůzky
* Rozhodují o personálu

American Organization of Nurse Executives (Americká organizace vedoucích sester*): Sestra manažerka je zodpovědná za vytváření bezpečného a zdravého prostředí, které podporuje práci zdravotnického týmu a přispívá k zapojení pacientů. Tato role má vliv na vytváření profesionálního prostředí a podporu kultury, kde jsou členové interdisciplinárního týmu schopni přispívat k optimálním výsledkům péče o pacienty a profesně růst.*

# Požadavky kladené na manažery 4E (Gladkij a kol., 2003)

* **Účelnost (Effectiveness)**
  + Provádění správných věcí
* **Účinnost (Efficiency)**
  + Provádění věcí správných způsobem
* **Hospodárnost (Economy)**
  + Provádění věcí s minimálními náklady
* **Odpovědnost (Equity)**
  + Provádění věcí spravedlivě a podle práva

# Vlastnosti úspěšného manažera v ošetřovatelství

* Práce manažera vyžaduje dovednosti přesahující klinickou péči
* Vyžaduje manažerské dovednosti
* Stanovit rozpočet
* Obchodní bystrost
* Vůdčí schopnosti
* Efektivní komunikační dovednosti
  + naslouchání obavám personálu a pacientů
  + komunikování potřeb
* Manažeři musí být schopni vybudovat si solidní vztah se všemi členy personálu,
  + od uklízeček po vedoucí administrátory
  + stejně jako s pacienty, aby vytvořili soudržnost

**Obhajoba (Advocacy)**

* obhajovat personál, aby byl pro ně zajištěno bezpečné a přiměřené prostředí pro praxi
* hájit bezpečnost pacientů a přístup ke kvalitní zdravotní péči.
* neměli by se bát pozvednout svůj hlas i postavení

**Účast (Participation)**

* vyvážit péči o pacienty s administrativními nároky souvisejícími s vedením a řízením
* mít vynikající klinické dovednosti, aby zajistili bezpečnost a pohodu pacienta

**Mentoring**

* úspěšní manažeři personál „nemikromanažují“, ale povzbuzují, posilují, mentorují a nacházejí silné stránky.
* zvyšují kreativitu a všímavost
* Vlastnosti úspěšného manažera v ošetřovatelství

**Zralost (Maturity)**

* manažeři se v konfliktu hned nestaví na žádnou stranu a nehodnotí vinu, dokud nezjistí všechna fakta
* nenechají vřít emoce
* zjistí, co je jádrem konfliktu a řeší ho

**Profesionalita (Profesionalism)**

* manažeři sester řídí svým morálním kompasem, aby zajistili, že všechny aspekty profese budou splněny čestně a bezúhonně
* oslovují lidi s respektem a nešikanují je

**Podpora (Supportive)**

* nenastavují laťku očekávání nepřiměřeně vysoko
* používají podpůrné povzbuzení, aby vyzvali zaměstnance k úspěchu
* jsou koučem a mentorem

# Povinnosti sestry-managerky

* Personální management
* Vedení případů
* Plánování léčby
* Nábor pracovníků
* Rozpočet
* Plánování
* Plánování propouštění
* Mentoring
* Vypracování vzdělávacích plánů
* Správa záznamů

# Styly řízení

Základní dělení:

* Autokratický
* Demokratický
* Liberální

# Kariéra manažera

**Přípravná fáze**

* získávání teoretických poznatků a prvních zkušeností
* studium
* nástup do zaměstnání
* seznámení se s pracovištěm
* prostředím a problémy

**Uchycení se**

* zařazení se do pracovního kolektivu
* získávání zkušeností z řešení prvních praktických problémů
* upevňování pozice v kolektivu
* patří sem první úspěchy a neúspěchy formující osobnost manažera

**Etapa rozvoje**

* nejdůležitější fáze v kariéře
* manažer si osvojuje důležité návyky
* stává se autoritou v kolektivu
* roste odborně i osobnostně

**Ústup z funkce**

* souvisí s ubýváním sil, energie, potřebných manažerských vlastností
* projevuje se často poklesem iniciativy
* sklonem k rutině
* nechutí podporovat změny,
* ztrátou autority a prestiže v kolektivu

Pracovní cyklus kariéry manažera/rky v ošetřovatelství je závislý na:

* kultuře
* etice ve zdravotnickém zařízení a na pracovišti

# Shrnutí

Vykonavatelem řízení v oblasti ošetřovatelství/nelékařských zdravotnických oborů je **manažer/ka**

* člověk s určitými vrozenými a získanými dispozicemi
* s definovanými kompetencemi a odpovědností
* plní určité úkoly a definované role
* pracuje na několika úrovních v instituci
  + vrcholové, střední a první úrovně

Manažeři v ošetřovatelství jsou důležití pro udržení sester v profesi

* Ovlivňují kvalitu ošetřovatelské péče
* Stabilitu pracovního prostředí

# Prameny

JAROŠOVÁ, D. *Základy managementu v ošetřovatelství*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2006.

GLADKIJ, I. a kol. *Management ve zdravotnictví.* Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-996-8.

PLEVOVÁ, I. *Management v ošetřovatelství.* Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0. s. 71-110.

TOŠNAROVÁ, H. *Management*. Výukové opory, dokumentový server. Dostupné z: <https://is.vszdrav.cz>.