

# ZZMAK2893 Management a kvalita péče

## Manažerské úrovně

### Role manažera

23. 3. 2022

#### Management v ošetrovatelství

„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 ošetrovatelství 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 ošetrovatelskou péči, nelékařských zdravotnických oborů...)

- zodpovědný za celkovou činnost ošetrovatelského úseku v rámci zdravotnické organizace
- ošetrovatelské a manažerské vzdělání
- Podílí se na strategickém plánování a zabezpečování potřebných zdrojů pro činnost ošetrovatelského 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 ošetrovatelské péče. Je zodpovědná řediteli (náměstkovi) ošetrovatelské péče za celkovou činnost ošetrovatelského 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 ošetrovatelské 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 ošetrovatelského týmu na ošetrovací jednotce. Manažerkou ošetrovatelské péče o jedince.

- Odpovídá za vedení pracovníků při plnění jejich každodenních činností
- Kontroluje
- Napravuje chyby
- Řeší problémy v provozu
- Pověřuje ošetrovatelskými činnostmi jiné sestry a další členy ošetrovatelského týmu
- Přiděluje pacienty ošetrojícím sestřám
  - bere v úvahu jejich počet
  - náročnost ošetrovatelské péče
- Sleduje kvalitu činností členů ošetrovatelského týmu
- Dbá o komplexní poskytování ošetrovatelské péče využitím jiných odborníků
  - nutriční terapeuti, sociální pracovníci, fyzioterapeuti
- Zabezpečuje kontinuální komunikaci v ošetrovatelském týmu

- Vyhodnocuje a kontroluje kvalitu poskytovaných ošetrovatelských služeb
  - kontroluje ji přímou účastí při ošetrování nebo během sesterské vizity

## Pracovní činnosti manažerů v ošetrovatelství

- 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 ošetrovatelského personálu a vedoucími/správci zdravotnických zařízení

## Činnosti manažera

- Vykonává vedoucí pracovník při 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 ošetrovatelské péče o pacienty a jejich bezpečí
- Vede personál svých ošetrovacích jednotek k prevenci poškození pacientů

## Manažerské funkce

### Funkce sekvenční (cyklické)

- Plánování
- Organizování
- Vedení lidí
- Kontrola

### Funkce průběžné (paralelní)

- Rozhodování
- Analýza
- Komunikace
- Motivování

## Manažer v ošetrovatelství (Nurse manager)

- Kombinují klinickou odbornost a vedení (= dovednost)
- Odpovědný za dohled nad ošetrovatelským personálem ve zdravotnickém zařízení/klinickém prostředí
- Dohlížejí na ošetrovatelskou 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 správným způsobem

- **Hospodárnost (Economy)**
  - Provádění věcí s minimálními náklady
- **Odpovědnost (Equity)**
  - Provádění věcí spravedlivě a podle práva

## Vlastnosti úspěšného manažera v ošetrovatelství

- 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 ošetrovatelství

### 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 (Professionalism)

- 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 ošetrovatelství je závislý na:

- kultuře
- etice ve zdravotnickém zařízení a na pracovišti

## Shrnutí

Vykonavatelem řízení v oblasti ošetrovatelství/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

Manažeri v ošetrovatelství jsou důležití pro udržení sester v profesi

- Ovlivňují kvalitu ošetrovatelské péče
- Stabilitu pracovního prostředí

## Prameny

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

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

PLEVOVÁ, I. *Management v ošetrovatelství*. 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>.