

Kapitoly z managementu I.

Marek Šturek

www.mareksturek.com | @mareksturek | mareksturek.github.io

MNG/OCR21

Agenda

#	Sekce
1	Úvod do managementu, vznik a historie managementu
2	Základní funkce a úkoly manažerského procesu
3	Vůdcovství a jeho hlavní rysy
4	Plánování, způsoby a úrovně
5	Strategické plánování, SWOT analýza
6	Cíle, taktiky, strategie
7	Kontrolní činnost
8	Řízení lidských zdrojů - vymezení základních pojmu, systém řízení lidských zdrojů, personální management a personální činnosti ve zdravotnictví, chování pracovníků ve zdravotnické instituci, firemní kultura
9	Rozhodovací proces v managementu
10	Time management, Stres management
11	Management kvality a rizik ve zdravotnictví
12	Organizační teorie managementu
13	Etika ve zdravotnickém managementu
14	Použité zdroje

Sekce # 1

Úvod do managementu, vznik a historie managementu

Co je management

Management představuje proces řízení lidí, financí, materiálů a informací tak, aby organizace dosahovala svých cílů co nejfektivněji. Základní úlohou managementu je koordinovat činnost jednotlivců a týmů, aby společně dosáhli požadovaných výsledků.

V praxi se management opírá o čtyři základní funkce:

- **Plánování (planning)** – stanovení cílů a cest k jejich dosažení,
- **Organizování (organizing)** – rozdělení úkolů, pravomocí a odpovědností,
- **Vedení (leading)** – motivace a řízení lidí,
- **Kontrola (controlling)** – sledování a hodnocení výsledků.

V oblasti **zdravotnictví** management zajišťuje, aby zdravotnická zařízení fungovala efektivně, kvalitně a v souladu s etickými principy.

Historický vývoj managementu

Myšlenky řízení se objevují již ve starověku – například při organizaci velkých staveb (egyptské pyramidy, římské legie). Moderní pojetí managementu se však formuje až v 19. století s rozvojem průmyslu.

Hlavní směry vývoje:

- **Vědecký management (F. W. Taylor)** – důraz na efektivitu, měření výkonu, rozdělení práce.
- **Administrativní škola (H. Fayol)** – stanovil základní principy řízení, např. plánování, organizování, velení, koordinaci a kontrolu.
- **Škola lidských vztahů (E. Mayo)** – význam motivace a mezilidských vztahů.
- **Systémový a situační přístup (50.–70. léta 20. stol.)** – organizace jako dynamický systém, který se musí přizpůsobovat prostředí.
- **Současný management** – důraz na inovace, týmovou spolupráci, leadership a digitální transformaci.

Význam managementu ve zdravotnictví

Zdravotnictví je velmi komplexní systém, který vyžaduje efektivní řízení lidí, financí, procesů i kvality péče.

Manažer ve zdravotnictví musí zvládat nejen organizační a ekonomické aspekty, ale i etiku, komunikaci a vedení lidí.

Klíčové oblasti zdravotnického managementu:

- Plánování kapacit, personálu a rozpočtu,
- Organizace zdravotní péče a logistika zdravotnických služeb,
- Kvalita a bezpečí pacientů,
- Vzdělávání a motivace zdravotnického personálu,
- Spolupráce s veřejnými institucemi (pojišťovny, ministerstva, SÚKL aj.).

Cílem je zlepšovat efektivitu zdravotnických zařízení a zároveň udržovat vysokou kvalitu péče o pacienty.

Sekce # 2

Základní funkce a úkoly manažerského procesu

Základní pojetí manažerského procesu

Manažerský proces představuje **soubor činností**, kterými manažer ovlivňuje a řídí chod organizace.

Je to **nepřetržitý cyklus rozhodování, plánování, organizování, vedení a kontroly**, který zajišťuje naplňování cílů organizace.

Cíle manažerského procesu:

- efektivní využití všech zdrojů (lidských, finančních, materiálních),
- dosažení strategických i operativních cílů,
- zvyšování kvality a efektivity práce,
- podpora týmové spolupráce a motivace zaměstnanců.

Ve zdravotnictví se tento proces zaměřuje na **zajištění plynulého chodu zdravotnického zařízení a bezpečné péče o pacienta**.

Funkce managementu

- 
- 1. Plánování** – stanovení cílů, priorit, rozpočtů a termínů.
 - 2. Organizování** – rozdělení úkolů, pravomocí a odpovědností.
 - 3. Vedení lidí** – motivace, komunikace a vedení týmů.
 - 4. Kontrola** – měření výkonu a porovnání s cíli.
 - 5. Koordinace** – propojení činností mezi odděleními.

Tyto funkce spolu tvoří **cyklický proces** – kontrola poskytuje zpětnou vazbu pro nové plánování.

Úkoly manažera ve zdravotnictví

- Zajišťovat dostatek personálu a jejich odborný růst.
- Koordinovat spolupráci mezi lékaři, sestrami, laboratořemi a správou.
- Zajistit kvalitu péče a bezpečnost pacientů.
- Správně nakládat s rozpočtem a prostředky pojišťoven.
- Zavádět nové technologie a inovace do praxe.

Manažer ve zdravotnictví tedy musí kombinovat **odborné znalosti, organizační schopnosti a etické hodnoty**.



Sekce # 3

Vůdcovství a jeho hlavní rysy

Co je vůdcovství (leadership)

Vůdcovství znamená schopnost **ovlivňovat, motivovat a vést lidi** k dosažení společného cíle.

Ne každý manažer je vůdce – manažer organzuje, vůdce inspiruje.

Ve zdravotnictví je vůdcovství klíčové pro vytváření **týmového ducha, důvěry a profesionální spolupráce**.

Základní principy vůdcovství:

- osobní příklad,
- jasná komunikace,
- respekt a empatie,
- schopnost rozhodovat i v krizových situacích.

Typy vůdcovství

- 
- 1. Autokratický vůdce** – rozhoduje sám, rychlý, ale málo motivující.
 - 2. Demokratický vůdce** – zapojuje tým, podporuje spolupráci.
 - 3. Laissez-faire vůdce** – nechává podřízeným volnost, vhodné pro zkušené týmy.
 - 4. Transformační vůdce** – inspiruje k inovacím a osobnímu růstu.
 - 5. Transakční vůdce** – odměňuje výkon, dodržuje pravidla a systém.

Ve zdravotnictví bývá nejfektivnější **demokratický a transformační styl**, protože podporuje motivaci a profesionální rozvoj.

Klíčové rysy vůdce ve zdravotnictví

- **Empatie a lidskost** – schopnost vcítit se do pacientů i kolegů.
- **Komunikační dovednosti** – jasné a klidné sdělování informací.
- **Rozhodnost** – schopnost jednat i pod tlakem.
- **Etika a integrita** – vůdce musí jít příkladem.
- **Podpora týmu** – rozvoj pracovníků, ocenění a zpětná vazba.

Skvělý vůdce ve zdravotnictví vytváří prostředí, kde lidé chtějí pracovat, učit se a pomáhat pacientům.



Sekce # 4

Plánování, způsoby a úrovně

Co je plánování

Plánování je základní manažerská funkce, která spočívá ve stanovení **cílů, prostředků a časového rámce** k jejich dosažení.

Ve zdravotnictví jde např. o plán směn, kapacit, rozpočtu nebo rozvoje oddělení.

Cíl plánování: zajistit, aby organizace věděla, **kam směruje, jak se tam dostane a jak bude měřit svůj pokrok.**

Typy plánování

- 
- 1. Strategické plánování** – dlouhodobé cíle (3–5 let), např. rozvoj nemocnice, nové technologie, akreditace.
 - 2. Taktické plánování** – střednědobé (1–3 roky), např. reorganizace oddělení, nákup přístrojů.
 - 3. Operativní plánování** – krátkodobé (dny až měsíce), např. směny personálu, zásoby, každodenní provoz.

Každá úroveň plánování musí být **provázaná**, aby celek fungoval efektivně.

Principy efektivního plánování

- Cíle musí být **SMART** (specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické, časově ohraničené).
- Zahrnutí všech klíčových pracovníků do procesu plánování.
- Pravidelná revize plánů podle aktuální situace.
- Vyvážení mezi ambicí a realitou (např. kapacitní limity nemocnice).
- Flexibilita – připravenost reagovat na změny (epidemie, legislativa, rozpočet).

Dobré plánování je základem úspěchu každého zdravotnického zařízení.

Sekce # 5

Strategické plánování, SWOT analýza

Co je strategické plánování

Strategické plánování představuje **dlouhodobý proces určování cílů organizace** a způsobů, jak jich dosáhnout.

Ve zdravotnictví jde o zajištění udržitelného rozvoje, kvality péče a ekonomické stability.

Cílem strategického plánování je:

- předvídat budoucí trendy a potřeby,
- přizpůsobit se změnám prostředí,
- stanovit priority a rozdělit zdroje.

Strategie se obvykle vytváří na **3–5 let** a pravidelně se reviduje.

Postup strategického plánování

1. Analýza současného stavu (vnitřní i vnější prostředí),
2. Stanovení vize, mise a hodnot organizace,
3. Formulace strategických cílů,
4. Určení klíčových aktivit a odpovědností,
5. Implementace strategie,
6. Pravidelná kontrola a aktualizace.

V nemocnici může být strategií např. **získání akreditace, rozvoj nových oddělení nebo digitalizace procesů.**

SWOT analýza ve zdravotnictví

SWOT analýza je základní nástroj strategického řízení:

- **S (Strengths)** – silné stránky (např. kvalifikovaný personál, moderní přístroje),
- **W (Weaknesses)** – slabiny (nedostatek personálu, zastaralé IT),
- **O (Opportunities)** – příležitosti (dotace, nové technologie),
- **T (Threats)** – hrozby (legislativní změny, konkurence).

Pomáhá identifikovat, **na co se zaměřit a čemu se vyhnout** při plánování budoucnosti organizace.



Sekce # 6

Cíle, taktiky, strategie

Cíle managementu

Cíl je **konkrétní výsledek**, kterého chce organizace dosáhnout.

Cíle mohou být:

- **Strategické** (dlouhodobé) – např. zvýšit kvalitu péče,
- **Taktické** (střednědobé) – např. zavést nový informační systém,
- **Operativní** (krátkodobé) – např. zlepšit komunikaci na oddělení.

Cíle by měly být **SMART** – Specifické, Měřitelné, Dosažitelné, Realistické, Časově vymezené.

Strategie

Strategie je plán, jak dosáhnout stanovených cílů.

Zahrnuje volbu postupů, prostředků a časového rámce.

Ve zdravotnictví může strategie zahrnovat např.:

- rozšíření specializované péče,
- rozvoj telemedicíny,
- optimalizaci personálních procesů.

Strategie určuje **směr organizace** a zajišťuje, že všechny činnosti vedou k jednotnému cíli.

Taktiky a jejich role

Taktika je **konkrétní způsob realizace strategie.**

Například:

- Strategie = zlepšit komunikaci mezi odděleními,
- Taktika = zavedení elektronických sdílených protokolů.

Taktika převádí strategické cíle do **každodenní praxe.**

Úspěch organizace závisí na propojení cílů, strategií a taktik do jednotného systému.



Sekce # 7

Kontrolní činnost

Význam kontroly

Kontrola je **zpětnovazební proces**, který zjišťuje, zda skutečné výsledky odpovídají plánům.

Pomáhá odhalit odchylky a přijímat nápravná opatření.

Ve zdravotnictví kontrola zajišťuje:

- kvalitu a bezpečnost poskytované péče,
- efektivní využití zdrojů,
- dodržování standardů a legislativy.

Druhy kontroly

- 
- 1. Předběžná kontrola** – před zahájením činností (např. kontrola kvalifikací personálu).
 - 2. Průběžná kontrola** – v průběhu procesu (např. sledování hygienických standardů).
 - 3. Následná kontrola** – po dokončení činností (např. analýza výsledků auditu).
Každá z nich má význam pro **zajištění kvality a prevence chyb**.

Kontrola ve zdravotnické praxi

- Interní audity kvality,
 - Kontrola spotřeby materiálu,
 - Revize lékařské dokumentace,
 - Vyhodnocení klinických indikátorů,
 - Kontrola dodržování standardních operačních postupů (SOP).
- Cílem není trestat, ale **zlepšovat procesy a podporovat bezpečnost pacientů.**

Sekce # 8

Řízení lidských zdrojů - vymezení základních pojmu, systém řízení lidských zdrojů, personální management a personální činnosti ve zdravotnictví, chování pracovníků ve zdravotnické instituci, firemní kultura

Základní pojmy

Řízení lidských zdrojů (HRM) zahrnuje **nábor, rozvoj, motivaci a hodnocení zaměstnanců**.

Ve zdravotnictví jde o klíčovou oblast, protože kvalita péče závisí na lidech.

Cílem HRM je:

- získat a udržet kvalifikovaný personál,
- rozvíjet jejich schopnosti,
- podporovat týmovou spolupráci a etické chování.

Systém řízení lidských zdrojů

Plánování personálních potřeb – kolik pracovníků je potřeba a s jakou kvalifikací,

Výběr a adaptace – přijímací řízení, zaškolení, mentoring,

Vzdělávání a rozvoj – kurzy, školení, odborné konference,

Motivace a hodnocení – benefity, uznání, kariérní růst,

Řešení konfliktů a fluktuace – komunikace, týmová kultura.

Firemní kultura a chování pracovníků

Firemní kultura ve zdravotnictví ovlivňuje, jak se zaměstnanci chovají, komunikují a spolupracují.

Pozitivní kultura znamená:

- respekt a spolupráci mezi profesemi,
- otevřenou komunikaci,
- orientaci na pacienta,
- důvěru a profesionalitu.

Silná firemní kultura = vyšší spokojenost pracovníků i pacientů.

Sekce # 9

Rozhodovací proces v managementu

Co je rozhodování

Rozhodování je **proces výběru nejlepší varianty z několika možností.**

Manažer rozhoduje o cílech, zdrojích, postupech i lidech.

Ve zdravotnictví má rozhodování **velký etický a společenský význam.**

Fáze rozhodovacího procesu

- 
1. Identifikace problému,
 2. Sběr informací a analýza situace,
 3. Návrh možných řešení,
 4. Vyhodnocení variant,
 5. Výběr optimální varianty,
 6. Implementace a kontrola výsledků.

Rozhodnutí musí být **racionální, transparentní a obhajitelné**.

Typy rozhodování ve zdravotnictví

- **Operativní** – např. rozvrh směn, objednávky materiálu,
- **Taktické** – přerozdělení zdrojů, úpravy procesů,
- **Strategické** – otevření nového oddělení, investice do přístrojů.

Manažer musí kombinovat **odborný úsudek, data a etické principy**.

Sekce # 10

Time management, Stres management

Time management

Time management znamená **efektivní hospodaření s časem**.

Pomáhá zvládat pracovní povinnosti bez přetížení a stresu.

Hlavní zásady:

- Stanovuj priority (metoda ABC, Eisenhowerova matice),
- Plánuj realisticky,
- Vyhýbej se prokrastinaci,
- Deleguj úkoly.

Ve zdravotnictví je časový tlak běžný – dobrý time management zvyšuje výkon i pohodu týmu.

Stres management

Stres management znamená **aktivní přístup k předcházení a zvládání stresu**.

Zdroje stresu ve zdravotnictví: vysoká odpovědnost, nedostatek času, komunikace s pacienty, směnný provoz.

Techniky zvládání stresu:

- pravidelný odpočinek a relaxace,
- otevřená komunikace,
- fyzická aktivita,
- podpora kolegů.

Rovnováha práce a osobního života

Zdravotníci potřebují **psychickou odolnost a rovnováhu**.

Organizace by měla podporovat:

- flexibilní směny,
- supervizi a psychologickou podporu,
- týmovou soudržnost,
- rozvoj měkkých dovedností.

Dobře řízený stres management vede ke **zdravějšímu pracovnímu prostředí**.

Sekce # 11

Management kvality a rizik ve zdravotnictví

Co je management kvality

Cílem je **zajištění bezpečné, efektivní a kvalitní zdravotní péče.**

Zahrnuje plánování, implementaci, kontrolu a zlepšování procesů.

Zásady řízení kvality:

- orientace na pacienta,
- zapojení všech pracovníků,
- neustálé zlepšování,
- rozhodování na základě dat.

Nástroje managementu kvality

- Standardy kvality (ISO, akreditační standardy),
- Klinické audity,
- Indikátory kvality,
- Analýza nežádoucích událostí,
- PDCA cyklus (Plan–Do–Check–Act).

Tyto nástroje pomáhají odhalovat slabá místa a systematicky je zlepšovat.

Management rizik

Řízení rizik znamená **identifikaci, hodnocení a minimalizaci rizik** ohrožujících pacienty i personál.

Příklady: chyby v medikaci, infekce, pády pacientů, selhání přístrojů.

Kroky řízení rizik:

1. Identifikace rizika,
2. Analýza pravděpodobnosti a dopadu,
3. Přijetí opatření,
4. Sledování účinnosti.

Cílem je **zvýšit bezpečnost pacientů a pracovníků**.

Sekce # 12

Organizační teorie managementu

Co je organizace a organizační struktura

Organizace je **uspořádaný celek lidí, zdrojů a procesů**, které společně směřují k dosažení určitých cílů.

Ve zdravotnictví je organizací například nemocnice, poliklinika, zdravotnické centrum nebo ambulance.

Organizační struktura vyjadřuje:

- jak jsou rozdeleny **pravomoci a odpovědnosti**,
- jaké jsou **vztahy nadřízenosti a podřízenosti**,
- jak mezi sebou **komunikují oddělení a pracovníci**.

Cílem vhodné struktury je:

- přehledné řízení,
- jasné kompetence,
- efektivní spolupráce mezi odděleními (např. interna, chirurgie, JIP, laboratoř, radiologie).

Hlavní organizační přístupy

Klasický přístup (Taylor, Fayol) – hierarchie, disciplína, rozdělení práce.

Byrokratický model (Weber) – pevná pravidla, formální vztahy, stabilita.

Human relations (Mayo) – důraz na člověka, motivaci a neformální vztahy.

Systémový a situační přístup – organizace jako živý systém, který se přizpůsobuje okolí.

Dnešní trend: flexibilní, týmově orientované řízení s důrazem na spolupráci a inovace.

Typy struktur ve zdravotnictví

Liniová – jasná hierarchie, jednoduchá, ale málo pružná.

Funkční – dělení podle činností (léčba, ekonomika, provoz).

Divizní – podle oddělení či služeb (např. akutní, následná péče).

Maticová – kombinace více přístupů, vhodná pro multidisciplinární týmy.

Centralizace = rozhodování nahoře, decentralizace = větší autonomie oddělení.

Cíl: efektivní spolupráce mezi profesemi a plynulý chod nemocnice.

Sekce # 13

Etika ve zdravotnickém managementu

Význam etiky v řízení

Etika znamená **soubor morálních zásad**, které řídí chování manažerů i pracovníků.

Ve zdravotnictví je etika klíčová, protože rozhodnutí manažerů mohou ovlivnit zdraví a životy lidí.

Etický management = řízení založené na poctivosti, respektu, odpovědnosti a důvěře.

Etické principy ve zdravotnictví

- Respekt k lidské důstojnosti,
- Spravedlnost a rovnost přístupu,
- Odpovědnost za kvalitu péče,
- Transparentnost rozhodnutí,
- Zachování důvěrnosti informací (GDPR, lékařské tajemství).

Etické řízení posiluje důvěru pacientů i zaměstnanců.

Etické dilema a rozhodování

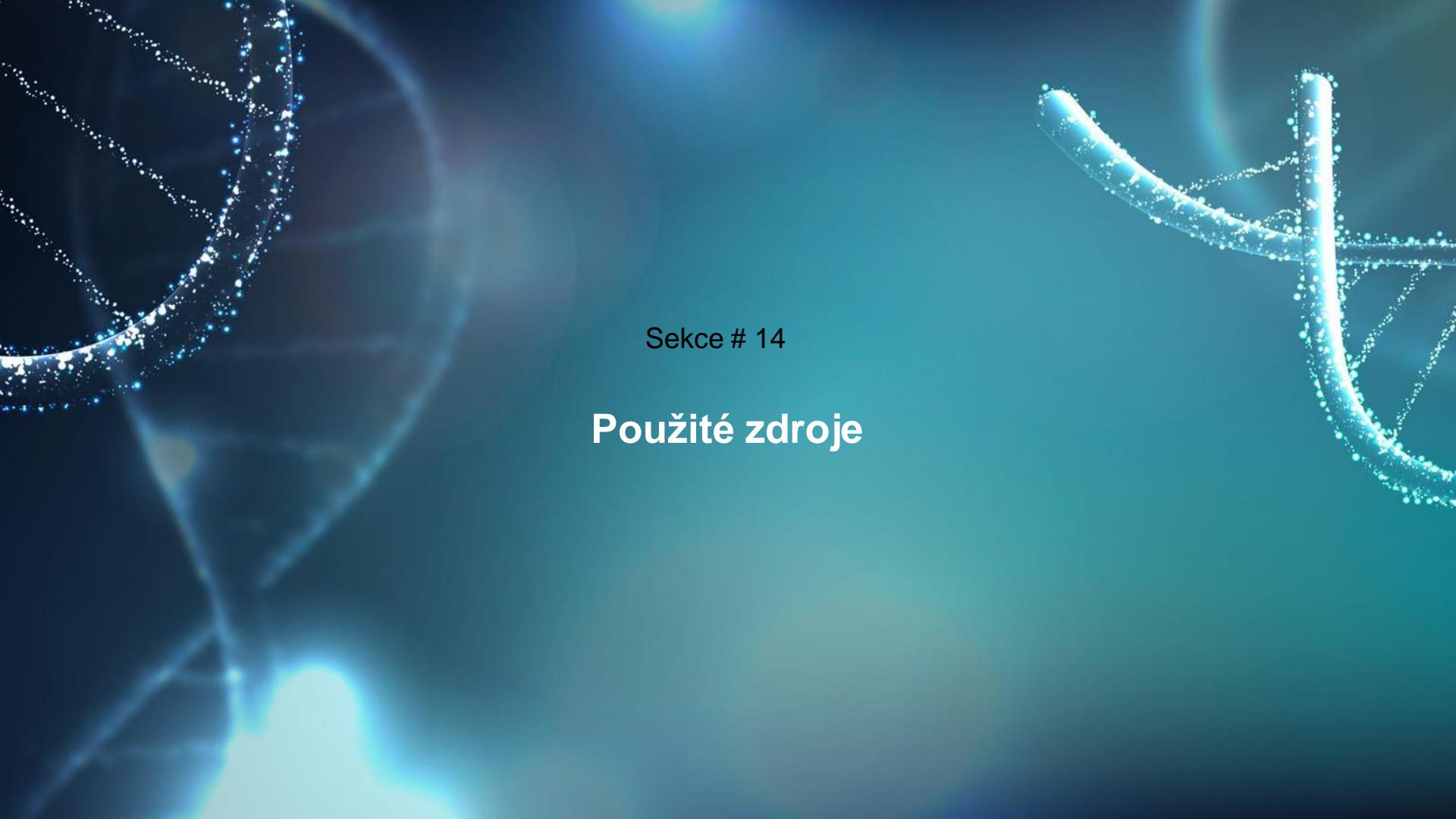
Manažeři často čelí konfliktu mezi:

- hospodárností a kvalitou péče,
- osobními zájmy a zájmy pacientů,
- tlakem nadřízených a profesní etikou.

Řešení spočívá v:

- otevřené komunikaci,
- respektování etických kodexů,
- kolektivním rozhodování (etické komise).

Etika v managementu je základním pilířem **důvěry a profesionality ve zdravotnictví**.



Sekce # 14

Použité zdroje

Použité zdroje

Literatura

Základní: ZLÁMAL, J., BELLOVÁ, J., BLAŽEK, J. a kol. Management zdravotnictví I.. Computer Media s.r.o., 2018. ISBN 978-80-7402-375-0.

Základní: ZLÁMAL J, VOMÁČKA J, MIKŠOVÁ Z a kol. Základy managementu pro posluchače zdravotnických oborů.. Computer Media, 2014. ISBN 978-80-7402-157-2.

Doporučená: Bělohlávek, Košťan, Šuleř. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti].. Praha, 2006.

Doporučená: Gladkij, I. a kol. Management ve zdravotnictví. Brno - Computer Press, 2003.

Doporučená: Kruse, K. Moderní time management. Praha: Grada, 2019.

Doporučená: Dvořáková, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Doporučená: ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.

Doporučená: Brian, C. Stress management v kostce. Praha: Computer Press, 2005.

Doporučená: Grubner, David. Time management: prokrastinace, konflikty, porady, vyjednávání, emaily, mobily, angličtina.. Praha: Management press, 2017. ISBN 978-80-7261-480-6.

Doporučená: Obst, O., Hrabovský, M., Ivanová, K., a Kubátová, J. Základy obecného managementu. Olomouc: Univ. Palackého, 2006. ISBN 80-244-1365-5-.

Děkuji

Má někdo otázky?

www.mareksturek.com | [@mareksturek](https://twitter.com/mareksturek) | [mareksturek.github.io](https://github.com/mareksturek)