

Management ošetrovateľskej péče

Podzim 2022

Management ve zdravotnictví

- Podstatou managementu ve zdravotnictví je poskytování co možná nejlepší péče pacientům v rámci omezených zdrojů.
- Úspěch v řízení organizace závisí na její schopnosti uspokojovat měnící se a narůstající potřeby populace prostřednictvím efektivního managementu zdrojů, včetně kontroly spotřeby zdrojů.
- V oblasti managementu ve zdravotnictví jsou v popředí různé faktory, jako je stárnutí populace, zvyšující se nároky na kvalitu poskytované péče, zvyšující se požadavky na kvalifikaci personálu, nové požadavky na zdravotnické služby, nové technologie.

Management ve zdravotnictví

Zdravotnictví je specifické v tom, že může ovlivnit nejzákladnější a nejvýraznější hodnoty člověka - život, jeho kvalitu a zdraví a to v různých oblastech poskytované péče (zákon č. 372/2011 Sb.):

- činnosti a opatření prováděné u fyzických osob za účelem:
 - předcházení, odhalení a odstranění nemoci, vady nebo zhoršení zdravotního stavu
 - udržení, obnovení nebo zlepšení zdravotního a funkčního stavu
 - udržení a prodloužení života a zmírnění utrpení
 - pomoci při reprodukci a porodu
 - posuzování zdravotního stavu
- preventivní, diagnostické, léčebné, léčebně rehabilitační, ošetrovatelské nebo jiné zdravotní výkony prováděné zdravotnickými pracovníky

Management ve zdravotnictví

- Hlavním cílem ošetrovatelství je systematicky a komplexně uspokojovat potřeby člověka s respektem k individuální kvalitě života, vedoucí k udržení nebo navrácení zdraví, zmírnění fyzické i psychické bolesti v průběhu umírání.
- Poskytování špičkové péče pacientům vyžaduje efektivní vedení organizace.
- Vedoucí pracovníci působí ve zdravotnickém zařízení na mnoha místech - členové statutárních orgánů, vedoucí klinických pracovišť, ostatní vedoucí pracovníci mají zodpovědnost a důvěru.

Manažer ve zdravotnictví

- je ovlivněn tím, že pracuje v odvětví, které je sledováno ostřeji než odvětví ostatní
- má převážně způsobilost k výkonu zdravotnického povolání, je vázán profesionální etikou i etickými kodexy.

Manažeři ve zdravotnictví

- Vedoucí pracovník nebo ředitel je **odpovědný za chod nemocnice** a její činnost v souladu s příslušnými zákony.
- Vedoucí pracovníci musí **stanovit poslání, vize, cíle** a zajistit potřebné zdroje pro naplnění tohoto poslání.
- Plánují a zavádějí do praxe efektivní **nemocniční strukturu** tak, aby odpovídala rozsahu jejich **odpovědnosti a pravomocí**.
- Vedoucí pracovníci **určují spektrum zdravotní péče** poskytované každým pracovištěm.
- **Spolupracují** na jednotné formě a **obsahu zdravotnické dokumentace** oddělení.
- **Integrují proces řízení kvality do praxe**, tak aby došlo ke zlepšování výsledků péče.

Manažeři ve zdravotnictví

- **Koordinují lékařskou a ošetrovatelskou péči**, integrují ji v rámci jednotlivých pracovišť i mezi pracovišti navzájem tak, aby se eliminovala zbytečná duplicita služeb, a tak se šetřily zdroje.
- Navrhují prostorové a personální **vybavení pracoviště**.
- Zajišťují, aby veškerý personál pracoviště znal své povinnosti.
- Posuzují péči plánovanou a poskytovanou pracovištěm a zvažují **vzdělání, znalosti a zkušenosti potřebné pro pracovníky** k zajištění těchto služeb, spolupracují s personálním útvarem na výběru pracovníků.
- Ve zdravotnictví, stejně jako v jiných odvětvích, která poskytují služby lidem, se od manažerů očekává i **vyhraněnější etický přístup** k jednotlivým rozhodnutím.

Řídící úrovně I

Tři základní řídicí úrovně:

- **Vrcholový management** – řídicí pracovníci, kteří se zaměřují především na vize a koncepcce, strategické plánování, vytváření nebo změnu organizačních struktur z pozice znalců celého systému. Usměrnují a koordinují hlavní činnosti s velkou zodpovědností - ředitel nemocnice, ředitel nebo náměstek pro léčebně preventivní péči, hlavní sestra (v současné době se setkáváme s různými pojmy označujícími funkci sestry v top managementu - původní termín hlavní sestra je nahrazován pojmy ředitelka nebo náměstkyně pro ošetrovatelskou péči či náměstkyně pro nelékařské zdravotnické obory)

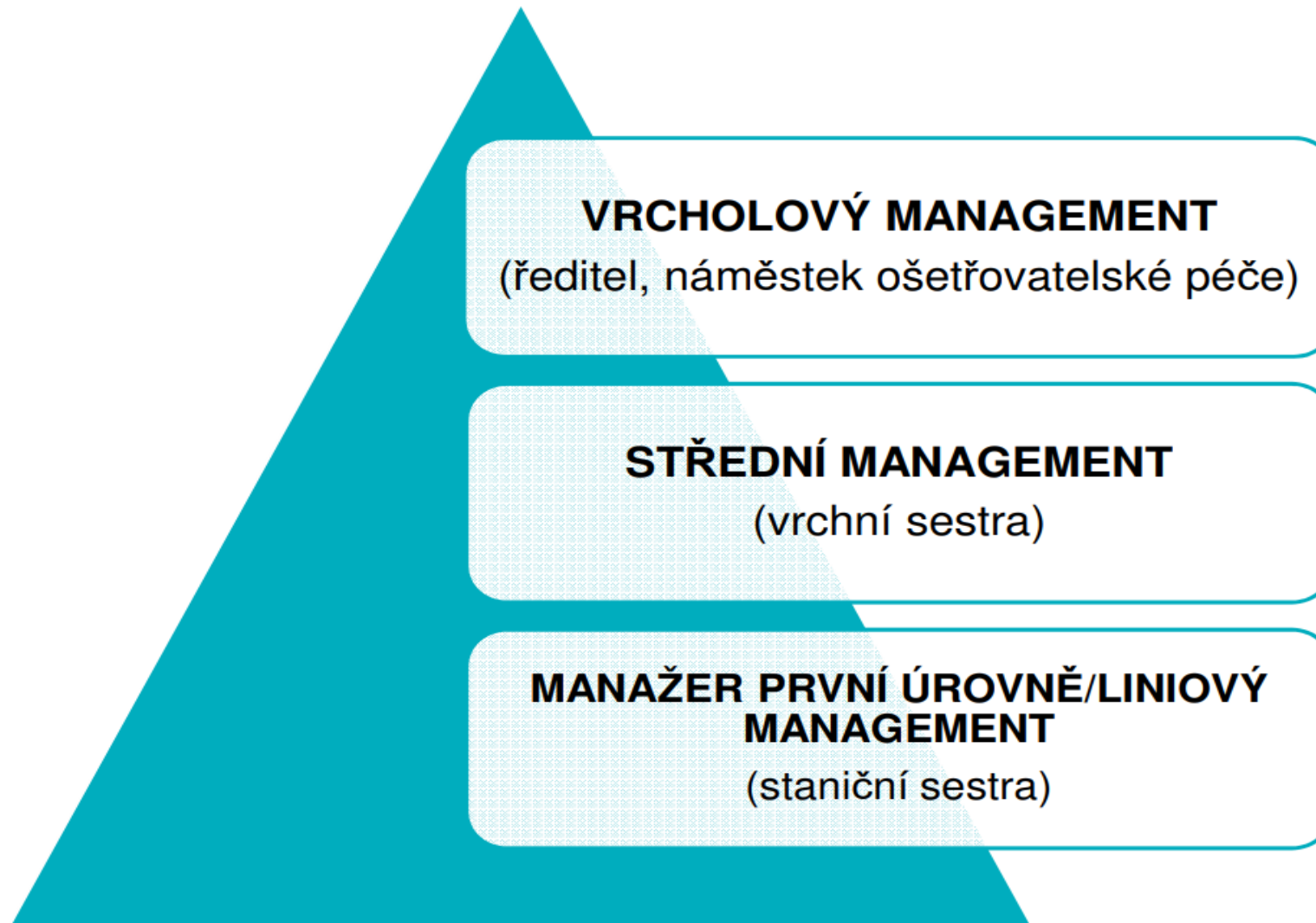
Řídící úrovně II

- **Střední management** - řídí určité stupně vyžadující obyčejně jak taktické, tak střednědobé plánování. Tito pracovníci, koordinující operativní činnosti a zabývající se převážně získáváním a předáváním informací, musí umět sladit prvky koncepčního i operativního rázu a orientovat se v mezilidských vztazích (primáři, vrchní sestry, vedoucí oddělení).

Řídící úrovně III

- **Liniový management** – vykonává činnosti spjaté s výkonem každodenních úkolů. Je to základní úroveň vedoucích pracovníků, jejichž hlavními úkoly jsou zabezpečení komunikace mezi vedením instituce a provozními pracovníky, operativní řízení, denní, týdenní plánování a především každodenní jednání a práce s lidmi – staniční sestry, úsekové nebo směnové sestry, vedoucí lékaři

Úrovně řízení – managerská pyramida



Ošetrovatelský management a management v ošetrovatelství

- V ošetrovatelství se setkávají dva podobné pojmy, které však mají rozdílný význam. Jedná se o pojmy ošetrovatelský management a management v ošetrovatelství.
- Termín **management v ošetrovatelství** vyjadřuje poznatky o jednotlivých úrovních řízení v aplikaci na ošetrovatelství, přičemž se využívá pojmů všeobecného managementu.
- Termínem **ošetrovatelský management se** označuje řízení práce sester, tedy řízení ošetrovatelského procesu u jednotlivých pacientů, který sestra vykonává a plánuje na nejnižší organizační úrovni.

Management v ošetrovatelství

- Management v ošetrovatelství se od managementu v ostatních oborech liší filozofií služeb - ošetrovatelství nese sociální odpovědnost za zdraví a nemoci jednotlivců, rodin a komunit, a proto je třeba jedinečný přístup
- Pro **management v ošetrovatelství** jsou specifické dva cíle:
 - kvalita služeb
 - kvalitní personál
- Ošetrovatelství svou specifikou v poskytování individualizované a holistické péče pokládá za manažera každou sestru - při standardní práci s pacientem a jeho rodinou musí aplikovat základní prvky manažerských funkcí - **ošetrovatelský proces.**

Management v ošetrovatelství

- V užším slova smyslu jsou manažery ošetrovatelství pouze sestry vykonávající řídicí funkce na třech základních řídicích úrovních.
- Požadavky na kvalifikační předpoklady řídicích pracovníků v ošetrovatelství nejsou doposud stanoveny žádným právním předpisem, nejsou tedy jednotné. V současné době je na rozhodnutí vedení poskytovatelů, jaké předpoklady musí v jejich organizaci zdravotnický pracovník v řídicí funkci ošetrovatelského personálu mít.

Řízení ošetrovatelství v ČR

- Ministerstvo zdravotnictví ČR - nejvyšší metodický článek oboru
 - Metodicky řídí a kontroluje ošetrovatelství v ČR
 - Vyjadřuje se zásadním odborným, organizačním, ekonomickým a legislativním opatřením, která se týkají ošetrovatelství
 - Zřizuje a ustanovuje pracovní skupiny, komise, které plní funkce poradních orgánů při řešení problematiky oboru
 - Připravuje podklady pro rozvoj oboru

Hlavní sestra ČR

Věstník MZ ČR 6/2021 Koncepce ošetrovateľství

V ČR je v současné době ošetrovateľství metodicky řízeno **Odborem ošetrovateľství a nelékařských povolání na MZ**, který je veden ředitelkou odboru – Hlavní sestra ČR Mgr. Alice Strnadová.

Hlavní sestrou může být jmenována všeobecná sestra, která:

- je státním občanem České republiky;
- je způsobilá k výkonu povolání podle zákona č. 96/2004 Sb.;
- má ukončené vysokoškolské vzdělání v magisterském oboru;
- splňuje další předpoklady pro výkon požadovaných činností zaměstnance ve veřejné správě stanovené jiným právním předpisem.

Hlavní sestra ČR

Hlavní sestra České republiky v okruhu působnosti MZ:

- řídí odbor ošetrovatelství a nelékařských povolání v rozsahu zmocnění stanoveném vnitřními předpisy MZ;
- zastupuje ČR v pozici Hlavní sestry ČR v oblasti mezinárodní spolupráce v ošetrovatelství, porodní asistenci a ostatních nelékařských zdravotnických povolání;
- navrhuje celostátní politiku a koncepci ošetrovatelství, porodní asistence a ostatních nelékařských zdravotnických povolání;
- navrhuje celostátní politiku a koncepci celoživotního vzdělávání a vývoje oborů specializačního vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků;
- zabezpečuje metodické vedení v oboru ošetrovatelství, porodní asistence a ostatních nelékařských zdravotnických povolání;

Hlavní sestra ČR

- vyjadřuje se ke všem zásadním koncepčním, odborným, organizačním, ekonomickým a legislativním opatřením, která se týkají ošetrovatelství a práce zdravotnických pracovníků poskytujících ošetrovatelskou péči a dalších nelékařských zdravotnických povolání, v oblasti zdravotní a zdravotně-sociální péče;
- podílí se na kontrolní činnosti v oblasti výkonu povolání a vzdělávání NLZP;
- navrhuje zřízení poradních pracovních skupin a komisí - za účelem řešení rozvoje zdravotnických povolání, kvality poskytované zdravotní a sociální péče, vědy a výzkumu;
- spolupracuje s lékaři, zubními lékaři, farmaceuty, odbornými společnostmi, profesními sdruženími, pověřenými organizacemi, vzdělávacími institucemi, ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a dalšími resorty.

Činnosti a kompetence manažerů ošetrovatelství

- Každý pracovník poskytující zdravotní péči musí mít stanovené spektrum kompetencí - činnosti, které smí provádět.
- Ty jsou mu přidělovány na základě jeho vzdělání, na základě poslání nemocnice, spektra pacientů a jejich potřeb, specifických úkolů konkrétního pracoviště a na základě osobních znalostí a dovedností.
- Kompetence vychází z platné legislativy a je možné přihlídnout též například k doporučením některých odborných společností.
- Kompetence všech pracovníků musí být průběžně přehodnocovány.

Legislativa



Vyhláška č. 55/ 2011 Vyhláška o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků

Zákon č. 96/2004 Sb. Zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních)

Liniový manažer

- liniovým manažerem je staniční sestra jako vedoucí ošetrovatelského týmu na ošetrovací jednotce
- sestra obvykle s dlouholetou praxí na příslušném oddělení, která splňuje předpoklady pro vedoucí funkci, má specializační postgraduální vzdělání v daném oboru,
- je manažerkou ošetrovatelské péče o jedince
- plánuje, řídí, organizuje, koordinuje a hodnotí práci podřízených
- spolupracuje s vedoucím lékařem oddělení při zajišťování zdravotní péče
- obhájí výsledky ošetrovatelské péče vrchní sestře a lékařskému vedení
- seznamuje podřízené zaměstnance s informacemi a předpisy nutnými k vykonávání jejich pracovní činnosti a kontroluje jejich dodržování a plnění

Liniový manažer

- pověřuje ošetrovatelskými činnostmi jiné sestry a další členy týmu
- dbá o komplexní poskytování ošetrovatelské péče s využitím jiných odborníků (sociálně zdravotní pracovníci, fyzioterapeuti, nutriční terapeuti)
- zabezpečuje kontinuální komunikaci v ošetrovatelském týmu
- zodpovídá za včasné a přesné plnění ordinací, diagnostických, léčebných a ošetrovatelských výkonů a jejich odbornou a etickou úroveň
- zajišťuje objednávání, přejímání, uložení a kontrolu léčivých přípravků, zdravotnických prostředků, odpovídá za správnou manipulaci s nimi,
- kontroluje kvalitu ošetrovatelských služeb účastí při ošetrování nebo během sesterské vizity a realizuje nápravná opatření

Kompetence staniční sestry

– Odborné

– edukace pacientů ve vybrané oblasti, hodnocení a ošetřování chronických ran, asistence u vybraných odborných výkonů apod.

– Manažerské

– vedení oddělení v rámci ekonomického hospodaření, zajišťování odborného dohledu sestře bez registrace, školení nových pracovníků, hodnocení pracovníků, auditní činnost na oddělení

– Ostatní

– auditní činnost v ošetrovatelské péči, podílení se na činnostech ke zvyšování kvality poskytované ošetrovatelské péče

Manažer střední úrovně

- zodpovědný náměstkovi ošetrovatelské péče za celkovou činnost ošetrovatelského personálu na klinice (oddělení)
- určité kompetence deleguje na nižší články – staniční nebo úsekové sestry
- mimo specializačního studia má často magisterské nebo bakalářské vzdělání v oboru ošetrovatelství a manažerské vzdělání
- podílí se na vytváření standardů ošetrovatelské péče a dbá na jejich dodržování
- odpovídá za úroveň vedení sesterské dokumentace na odborném oddělení
- podílí se na přijímání nových pracovníků na ošetrovací jednotky
- podílí se na zavádění nových ošetrovatelských postupů
- pečuje o další vzdělávání členů ošetrovatelského týmu organizací vzdělávacích seminářů

Manažer střední úrovně

- komunikuje s vedením, zná organizační řád a plán rozvoje a zajišťuje, aktivně se účastní programu kontinuálního zvyšování kvality
- zajišťuje fungování komunikace a spolupráce mezi jednotlivými odděleními
- deleguje, organizuje, konfrontuje a řeší vzniklé problémy (mnohdy v časové tísní)
- svoji organizační činnost zaměřuje především na staniční sestry, přes které organizuje naplánované činnosti

Kompetence vrchní sestry

- Odborné
- edukace pacientů ve vybrané oblasti, asistence u vybraných odborných výkonů apod.
- Manažerské
- vedení oddělení, pravidelné provádění kontrol ošetrovatelské dokumentace na oddělení, stanovování kompetencí, hodnocení
- zaměstnanců
- Ostatní
- práce člena týmu kvality, auditní činnost v ošetrovatelské péči

Vrcholový management ošetrovatelství

- Top manažer má mít ošetrovatelské a manažerské vzdělání.
- Je zodpovědný za celkovou činnost ošetrovatelského úseku v rámci organizace.
- Podílí se na strategickém plánování a zabezpečování potřebných zdrojů pro činnost ošetrovatelského úseku (personálních, finančních, materiálních).
- Opírá se o rady a informace svých podřízených, zástupců z jednotlivých oddělení a úseků, které buď spadají pod úsek ošetrovatelství, anebo jsou pro činnost ošetrovatelství nepostradatelné (odbory, personalistika, technicko-
– -hospodářský úsek apod.).
- Přímo mu podléhají vrchní sestry jednotlivých klinik a oddělení

Kompetence hlavní sestry/náměstkyně pro ošetrovatelskou péči

- Odborné
- provádění nejnáročnějších vysoce specializovaných úkonů
- Manažerské
- stanovování strategie a koncepce ošetrovatelské péče, koncepce přípravy a realizace projektů podpory zdraví, celoživotního vzdělávání pracovníků,
- metodické i přímé řízení ošetrovatelské péče včetně zajišťování její realizace a kontroly
- zavádění systému kvality péče a bezpečí pacientů, auditní činnost
- vytváření podmínek pro aplikaci výsledků výzkumu do klinické praxe
- organizace a koordinace činnosti NLZP, řízení adaptačního procesu

Plánování v ošetrovatelství

- Stejně jako v obecném managementu je plánování důležitou částí účinného řízení ošetrovatelství. Plánování v ošetrovatelství je pomyslným můstkem mezi tím, kde jsme a kam se chceme dostat.
- V ošetrovatelství se používá plánování podle závažnosti plánovaných činností a délky plánovacího období a podle zaměření plánů:

Plánování v ošetrovatelství

a) dlouhodobé, strategické

- dlouhodobé cíle z hlediska společenského poslání zdravotnického zařízení
- na co se bude zařízení v budoucnu koncentrovat - jaké služby se budou poskytovat, jaké služby se budou rozšiřovat či omezovat
- příkladem vizí zdravotnických zařízení je např. spokojený pacient, vzdělaný personál řešící problémy pacientů s vysokou odborností, ekonomická stabilita, nejlepší organizace v dané specializaci, získání mezinárodní akreditace apod.
- při stanovování cílů se musí postupovat dle určitých kroků - řídí se pravidlem **SMART**

Plánování v ošetrovatelství

- **S** – **specifičnost cílů** (originálnost) - cíl musí být stanoven jednoznačně v množství, čase a kvalitě
- **M** – **měřitelnost** vyžaduje, aby cíl nebo plnění cíle měl jednotku měření
- **A** – **akceptovatelnost** cílů rozhodujícími zájmovými skupinami, přijatelný pro zaměstnance
- **R** – **reálnost** cíle znamená požadavek, aby cíl, i když je náročný, byl realizovatelný, realizovatelnost cílů za stanovených podmínek
- **T** – **termínovaný** (časové určení), kdy pracovník zná termín splnění cíle, důležitý pro kontrolu plnění

Plánování v ošetrovatelství

– b) střednědobé, taktické

- rozpracování strategických cílů na konkrétní podmínky nižších stupňů řízení
- realizuje se na úrovni klinik a oddělení
- je zaměřeno na specifické oblasti služeb a činností ošetrovatelství - flexibilní plánování služeb, které se budou poskytovat, definování finančních cílů, plánování materiálního, technického, personálního vybavení
- **krátkodobé, operativní** - kratší časový horizont
- specifické cíle, které týkají se jednotlivých činností
- na úrovni jednotlivých pracovišť a pracovníků
- nejvíce strukturované (např. operativní plán náhrady chybějícího pracovníka, pomůcek)

Organizování - organizační kultura

- Každá organizace má svou jedinečnou kulturu, která je buď pěstována managementem nebo se rozvíjí živelně, podléhá změnám.
- Jsou to specifické chování a postoje členů organizace, způsob oblékání, gesta, tabu, tradice, rituály a způsoby realizace cílů.
- **Organizační kultura:**
 - způsob, jak se na oddělení pracuje
 - souhrn přesvědčení a hodnot v chování sester
 - zaměstnanci ji poznamenávají pozitivně i negativně, je založena na emocích
 - skládá se ze základních hodnot a přesvědčení organizace, jak jsou prezentovány top managementem a kopírovány (nebo ne) zaměstnanci
 - je založena na historické kontinuitě

Organizování

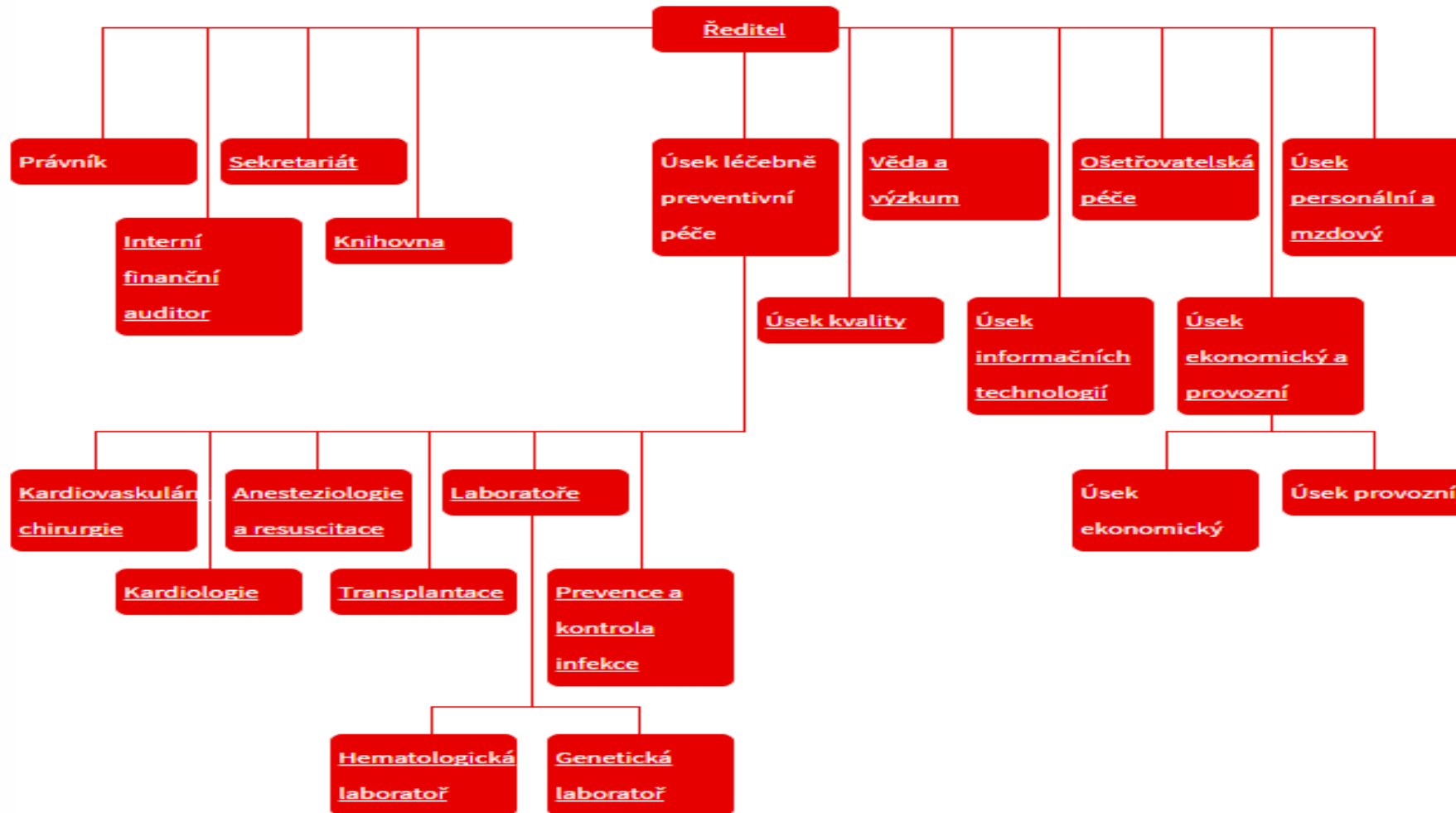
- Organizování v praxi znamená:
 - vytvoření organizačního řádu (organizační schéma, popisy kompetencí manažerů)
 - vytvoření popisů pracovních funkcí zaměstnanců (komu je funkce nadřizena a komu podřizena, náplň práce, určení zodpovědnosti)
 - zařazení pracovníků do funkcí (posouzení pracovníka pro funkci, zajištění kooperace s jinými pracovníky)
- Pro zabezpečení plnění úkolů a cílů organizace se seskupují lidé podle organizačních struktur. V každé organizaci tvoří její vedení **formální organizační strukturu**.
- Mimo formálních organizačních struktur existují i **neformální organizační struktury**, které vznikají podle stejných zájmů lidí, osobního přátelství.

Organizační struktura

- Nemocnice má jako každá organizace vedení v čele s **ředitelem** a jeho managementem. Součástí vedení každé nemocnice je **hlavní sestra** nemocnice. Jednotlivá oddělení nebo kliniky mají v čele **primáře** (oddělení) nebo **přednosta** (kliniky, ústavy).
- Kliniky velkých nemocnic mají často více oddělení nebo stanic v čele s primáři nebo vedoucími stanic. Na každé klinice nebo oddělení je **vrchní sestra nebo staniční sestra**.
- Fakultní nemocnice spolupracují s příslušnou lékařskou fakultou, mají společné kliniky a ústavy. Kromě poskytování zdravotnických služeb také uskutečňují související výzkumnou a vývojovou činnost. Na klinikách a ústavech se v součinnosti s lékařskou fakultou uskutečňuje také praktická výuka mediků.

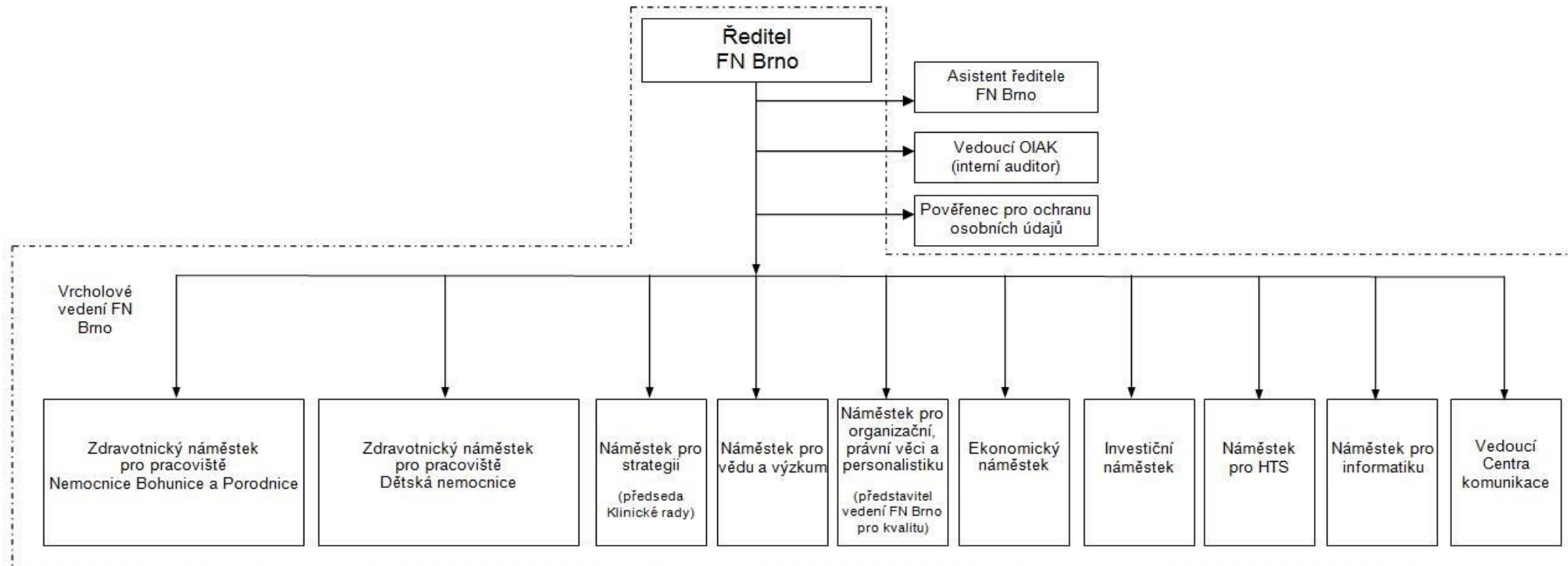
Organizační struktura - příklad

Organizační schéma

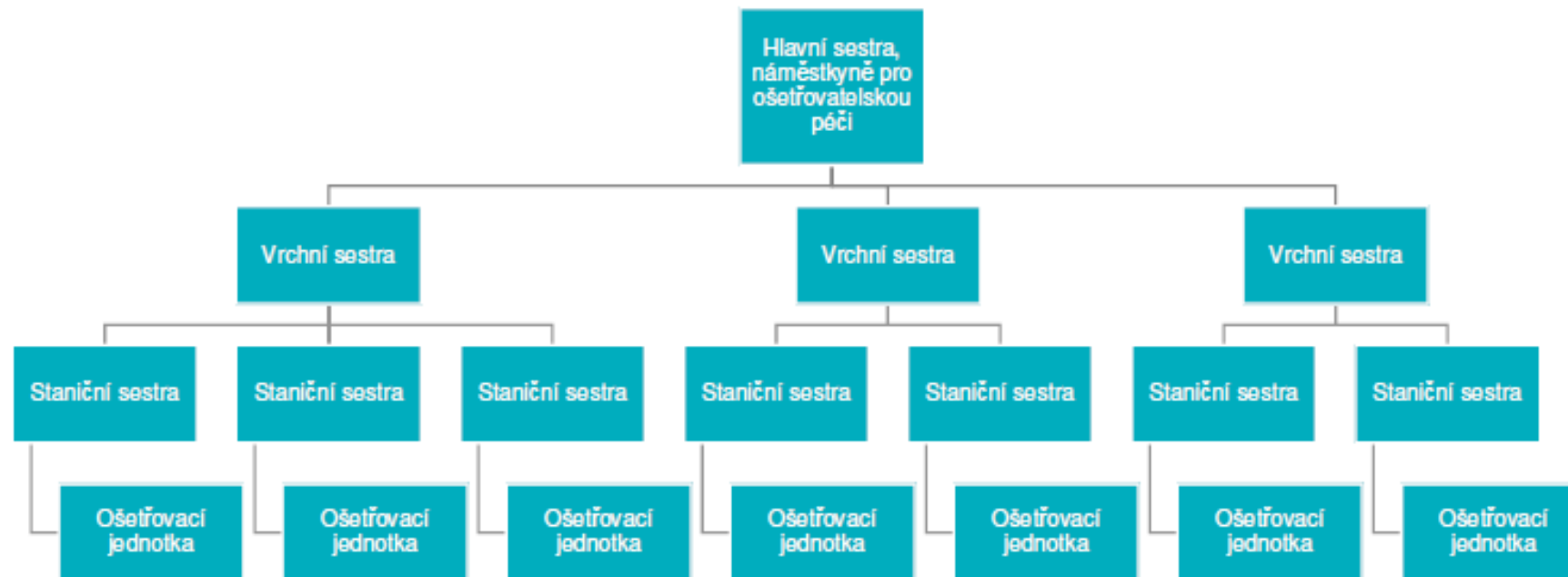


Organizační struktura - příklad

Organizační schéma pracovních míst vrcholového vedení FN Brno



Organizační struktura – úsek ošetrovateľskej péče



Organizování - Organizační systémy práce ošetřovatelského týmu

- **zdravotnický tým** – zajišťuje zdravotní péče ve všech dimenzích (lékař, sestra, fyzioterapeut, dietní sestra, ošetřovatelka, laborant aj.)
- **ošetřovatelský tým** – je součástí zdravotnického týmu, zajišťuje ošetřovatelskou péči (sestry s různou kvalifikací, ošetřovatelé, sanitáři)

Organizování - Organizační formy ošetrovatelské péče

- **A) Metoda ošetrování kontaktní sestrou (primární ošetrování)** – kontaktní/primární sestra se o pacienta stará od jeho přijetí až do doby propuštění, a vykonává tak ošetrovatelský proces v celém jeho rozsahu - plní funkci hlavního koordinátora ošetrovatelské péče a spolupracuje s ostatními členy ošetrovatelského týmu. Výhodou této metody je individualizovaná péče a také kontinuita jejího plánování a vyhodnocování, možnost vytvoření potřebného vztahu mezi sestrou a pacientem, případně jeho rodinou. Tato metoda však klade velmi vysoké nároky na osobnost všeobecné sestry, která musí být samostatná a na vysoké odborné úrovni se schopností obhájit si svá stanoviska.

Organizování - Organizační formy ošetrovatelské péče

- **B) Celková (skupinová) metoda** – sestra pečuje o přidělenou skupinu pacientů a je odpovědná za vedení dokumentace a celkovou péči. Skupina pacientů nemusí být každý den stejná, rozdělení pracovníků se provádí při každém začátku směny a je v kompetenci staniční/ vrchní sestry. Výhodou této metody je přehlednost poskytované ošetrovatelské péče, komplexní pohled na pacienta. Nevýhodou může být ztráta kontinuity péče při časté změně skupiny pacientů a ztráta informací při nedostatečné komunikaci mezi jednotlivými pracovníky ošetrovatelského týmu.

Organizování - Organizační formy ošetrovatelské péče

- **C) Funkční (výkonová) metoda** – sestry mají rozděleny během celé služby jednotlivé funkce (úkoly), které provádějí u všech pacientů - aplikace injekcí, provedení převazů apod. Výhodou metody je úspornost týkající se personálu. Nevýhodou je roztržitost péče a s tím související nekomplexnost pohledu na pacienta.
- **D) Vícestupňová ošetrovatelská péče** – vytvoření skupiny pracovníků s různou kvalifikací a schopnostmi, která se stará o daného pacienta, případně skupinu pacientů. Vedoucí týmu je sestra, která je odpovědná za činnost členů týmu, členy týmu jsou sanitáři, zdravotničtí asistenti, další sestry apod. Takto vytvořený ošetrovatelský tým je součástí týmu zdravotnického (lékaři, psychologové, sociální pracovníci aj.). Výhodou této metody je zajištění kontinuity péče a možnost kombinace s ostatními metodami.

Organizování - Organizační formy ošetrovatelské péče

- E) **Case management – metoda zaměřená na případ**, případové vedení - je metodou vycházející z myšlenky kontaktní sestry a přidělení pacientů dle určitého kritéria, např. diagnózy, terapie apod. Jedná se o komplexní pojetí péče, které není omezeno pouze na dobu hospitalizace, ale přesahuje i dále s cílem zajistit kontinuitu kvalitní péče. Case management zahrnuje tři základní úkoly – posouzení stavu pacienta, vypracování individuálního plánu péče a jeho realizaci. Odpovědnost za tento proces má manažer, to je sestra, která koordinuje veškerou péči tak, aby bylo dosaženo optimálních výsledků. Důležitá je komunikace mezi jednotlivými složkami.

Zdroje

- [Věstník MZ ČR 6/2021](#) [online]. 2021 [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: [untitled \(mzcr.cz\)](#)
- PLEVOVÁ, I; a kol. Management v ošetrovatelství. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.
- SVOBODNÍK, P. Management pro zdravotníky v kostce. Brno: NCO NZO, 2009. 125 s. ISBN 978-80-7013-498-6.
- [Ošetrovatelství a nelékařská povolání – Ministerstvo zdravotnictví \(mzcr.cz\)](#)
- <https://www.fnbrno.cz/organizacni-cleneni-fn-brno/t1917>
- <https://www.cktch.cz/organizacni-schema/t2019>



Ústav zdravotnických věd
Lékařská fakulta Masarykova univerzita

MUNI
MED