

Management, marketing, leadership a strategické řízení ve zdravotnictví I

Podzim 2024

Ing. Barbora Buchtová, Ph.D.



Obsah

- Organizace předmětu
 - Úvod
 - Management
- Úrovně managementu
- Funkce řízení, obory managementu
 - Efektivní manažer
 - Manažerské styly
- Úkol/ "případová studie"

Organizace předmětu

- Podmínky
- sylabus

Organizace předmětu

Vyučující:

- Ing. Barbora Buchtová, Ph.D.
- Mgr. Renáta Grossová Klementová, MBA
- Mgr. Petra Pevná, MBA

Garance

- Ing. Barbora Buchtová, Ph.D. - email barbora.buchtova@mail.muni.cz
- Ústav zdravotnických věd - Pracoviště nelékařských oborů - Lékařská fakulta
- Kontaktní osoba: Mgr. Bc. Alena Langaufová, Ph.D.

Cíle předmětu

- Předmět si klade za cíl uvést studenty do specifik managementu, marketingu a leadershipu ve zdravotnictví a dát jim příležitost vyzkoušet vybrané techniky a metody rozhodování a řízení.



Výstupy z učení

Student bude po absolvování předmětu schopen:

- identifikovat specifika managementu ve zdravotnictví a hlavní činnosti manažera a nástroje řízení, které má k dispozici;
- klasifikovat konkrétní dovednosti potřebné pro úspěšné naplnění role manažera ve zdravotnickém zařízení;
- mít přehled o organizační a řídicí struktuře v základních typech zdravotnických zařízení;
- orientovat se v právních normách definujících role, pravomoci a odpovědnost managerů;
- vysvětlit jednotlivé fáze rozhodovacího procesu;
- vyjmenovat a zdůvodnit žádoucí parametry definování cílů;
- aplikovat vhodnou metodu rozboru řešené situace či analýzy problému;
- porozumět specifikům řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví,
- specifikovat jednotlivé činnosti při řízení lidských zdrojů;
- vyjmenovat a vysvětlit pojem "strategické řízení", jeho principy a metodologii;
- rozebrat význam informací pro přijímání strategických rozhodnutí;
- zpracovat relevantní analýzu vnitřního a vnějšího prostředí;
- vysvětlit význam kategorie kvalita a obtíže jejího definování ve zdravotnictví;
- vyjmenovat a porovnat silné a slabé stránky několika metod řízení kvality, které mohou být aplikovány ve zdravotnictví;

Osnova



1. Úvod do Management, marketing, leadership a strategické řízení



2. Leadership, kultura, konflikty, time management



3. Motivace, řízení změn, styly vedení, mentoring, typy konfliktů a způsoby řešení



4. Hodnocení a způsoby odměňování zaměstnanců a finanční ohodnocení



5. Zdravotnické systémy a instituce



6. Struktura, hierarchie zdravotnických zařízení (vč. financování ze systému veřejného zdravotního pojištění)



7. Závěrečné hodnocení

Výukové metody a metody hodnocení

MZKMN0221p

- Přednášky s účastí odborníků z praxe, skupinové diskuze, skupinový projekt, prezentace, vzájemné hodnocení.
- **Metody hodnocení:** Úspěšné ukončení je vázáno na vypracování skupinového projektu, prezentace, vzájemné hodnocení a průběžné plnění úkolů.

MZKMN0221s

- Výukové bloky s účastí odborníků z praxe, skupinové diskuze, skupinový projekt, prezentace, vzájemné hodnocení.
- **Metody hodnocení:** Úspěšné ukončení je vázáno na vypracování skupinového projektu, prezentace, vzájemné hodnocení a průběžné plnění úkolů.

The background of the slide is a complex, fractal-like pattern in shades of teal and blue. The pattern consists of numerous fine, curved lines that radiate from various points, creating a sense of depth and movement. The colors transition from a lighter, almost white-blue at the center of some clusters to a darker, more saturated teal at the edges. The overall effect is reminiscent of a microscopic view of a mineral or a digital fractal. A white rectangular box is positioned on the left side of the slide, containing the text 'Úvod'.

Úvod

Úvod do managementu

- Jedním z nejdůležitějších úkolů ředitele/manažera nemocnice je, aby se klientům dostalo odpovídající péče a aby byli plně spokojeni se službami, kterých se jim dostává.
- K dosažení tohoto cíle manažer zajišťuje, aby nasazený personál byl přátelský, zdvořilý a uklidňující.
- Nedělají kompromisy v bezpečnosti za každou cenu. Jsou technicky způsobilí poskytovat kvalitní klinické služby a péči.
- Manažer také zajišťuje, aby pracovní prostředí v organizaci bylo příjemné, živé a příznivé pro to, aby zaměstnanci zůstali produktivní.

Úvod do managementu

- Management, v kontextu zdravotnických organizací, může být definován jako věda a umění vedení lidských a fyzických zdroj, organizace k uspokojení potřeb a očekávání souvisejících se zdravím klientů/zdravotní péčí.

Úvod do managementu

- V procesu poskytování služeb jsou využívány zdroje, které v nemocničním prostředí zahrnují pracovní sílu, léky, sterilní nástroje, vybavení, konzultační místnosti, lůžková lůžka, operační sály, počítačové služby, elektřinu a vodu...
- Důležitým aspektem pro manažera nemocnice je zajistit, aby tyto zdroje byly využívány efektivně a účinně.
- Je třeba chápat **rozdíl mezi účinností a efektivností** .
- **Efektivita** (Effectiveness) je míra, do jaké je dosaženo požadovaných výsledků. Jinými slovy, z toho, co se očekávalo, kolik toho mohlo být dosaženo. Pokud je v nemocnici obsazeno 80 lůžek z celkového počtu 100 lůžek, lze nemocnici považovat za 80% efektivní při využívání svých lůžek.
- **Účinnost** (Efficiency) znamená dosažení něčeho s **minimálními** zdroji.
- **Účinnost** (Efficiency) se měří jako poměr výstupu ke vstupu. Průměrná délka pobytu pacientů v nemocnici naznačuje její efektivitu při využívání lůžek. Díky kratší délce pobytu a rychlejší fluktuaci pacientů lze na stejném počtu lůžek ošetřit více pacientů, což vede k vyššímu zisku a tím i vyšší **Účinnosti** (Efficiency) . Pokud je však mnoho lůžek neobsazených a není mnoho nových pacientů, kteří by mohli vyžadovat přijetí, nemocnice zkrácením délky pobytu pacientů finančně nezíská. Pouze při vysoké obsazenosti lůžek bude zkrácení délky pobytu prospěšné.
- **Efektivita** (Effectiveness) je tedy předpokladem **účinnosti** (Efficiency). Jinými slovy, účinnost nemá smysl bez efektivity.

Úvod do managementu

- Dalším důležitým hlediskem pro manažera je **zvýšení zisku organizace**.
- V této souvislosti existují dvě široké možnosti. Za první lze usilovat o zvýšení využívání služeb a za druhé je třeba udržet náklady na poskytování služeb pod kontrolou.
- Nemocnice získává velkou část svého zisku např. I z operačních sálů, laboratoří, radiologie, farmacie a jednotek intenzivní péče.
- Počet operačních sálů a lůžek intenzivní péče se v moderních nemocnicích zvyšuje s ohledem na zvýšení zisků.
- Zajištění kvality služeb je nezbytné pro udržení klientely.
- **Manažer musí zajistit, aby výsledky léčby byly srovnatelné s národními nebo mezinárodními standardy.**

Úvod do managementu



PRO MANAŽERA ZZ JSOU
TEDY DŮLEŽITÝM
ZÁJMEM:



EFEKTIVITA,



ÚČINNOST,



KVALITA SLUŽEB V
NEMOCNICI A
SPOKOJENOST KLIENTŮ.

The background of the slide is a complex, fractal-like pattern in shades of teal and blue. The pattern consists of numerous fine, curved lines that radiate from various points, creating a sense of depth and movement. The colors transition from a lighter, almost white-blue at the center of some clusters to a darker, more saturated teal at the edges. A white rectangular box is positioned on the left side of the slide, containing the word "Management" in a red, serif font. The overall aesthetic is modern and sophisticated.

Management

Úrovně managementu

- Mnoho "starších" knih o managementu odkazuje na tři úrovně řízení:
- Manažeři v první linii (First-line managers)
- Manažeři na střední úrovni (mid-level)
- Manažeři na nejvyšší úrovni (top-level)
- V současné době organizace tuto klasifikaci striktně nedodržují; Přesto může být pochopení těchto úrovní užitečné pro pochopení matice lidských zdrojů organizace.





Manažeri - obecně



Manažeři v první
linii (First-
line managers)

Manažeři v první úrovni



Manažeři v první linii jsou také známí jako supervizoři.



Dohlížejí na pracovníky v první linii nebo techniky.



V souladu s tím mají odborné znalosti práce v první linii.



Pracují v úzkém spojení se svými podřízenými, podporují je a „koučují“ k dokonalé práci.



Manažeři v první linii jsou zodpovědní za včasné dokončení práce.

Manažeři v první úrovni

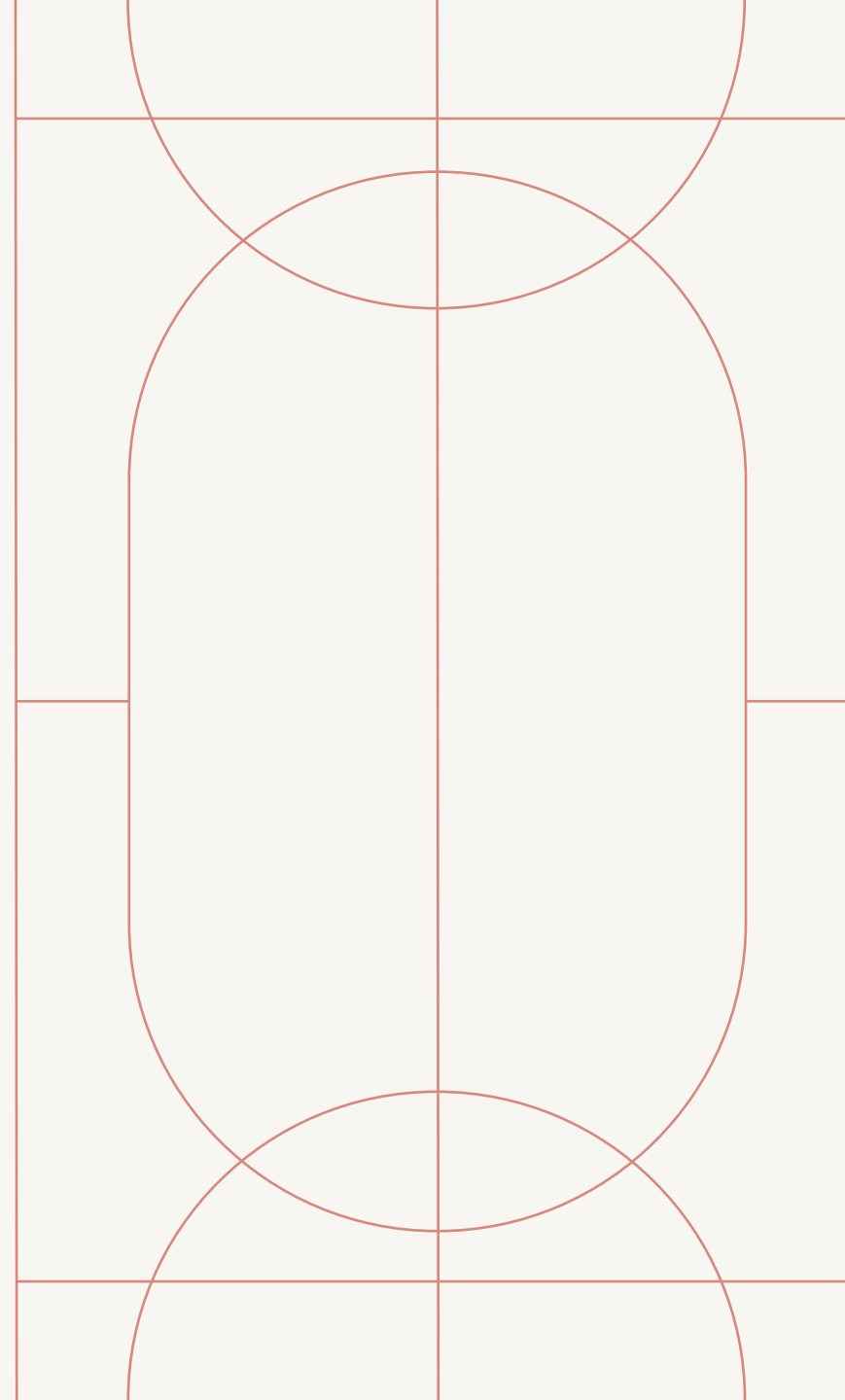
- V nemocničním prostředí jsou **supervizoři obvykle umístěni v odděleních podpůrných služeb**, jako je centrální oddělení sterilních zásob, oddělení prádla a prádelny, kuchyně, plynové potrubí. V oddělení může být více než jeden nadřízený.
- Například v centrálním oddělení sterilního zásobování jeden supervizor dohlíží na sterilní tlakové kontejnery a druhý dohlíží na distribuci sterilních zásob do uživatelských oddělení a na sběr použitých předmětů. První supervizor zajišťuje, že všechny tlakové kontejnery jsou funkční, všichni vyslaní technici jsou k dispozici ve službě a že se všichni spojí, aby včas dokončili proces sterilizace materiálů shromážděných z uživatelských oddělení. Druhý supervizor zajišťuje včasnou distribuci sterilních zásob do jednotlivých uživatelských oddělení a sběr použitých materiálů.
- Podobně v nemocniční kuchyni jeden supervizor dohlíží na vaření a druhý na distribuci jídel přijatým pacientům. Ve zdravotnických organizacích dohlíží manažeři v první linii na terénní pracovníky nebo pracovníky na úrovni vesnic. Terénní pracovníci se obecně podílejí na zvyšování povědomí mezi lidmi ve venkovských a odlehlých oblastech (tento aspekt je specifický jen pro některé regiony). Některé z nich také poskytují zdravotní péči a služby, jako jsou služby plánovaného rodičovství, předpokládaná léčba malárie nebo poskytování perorálního rehydratačního roztoku pro průjem u dětí.



Manažeři na
střední úrovni
(mid-level)

Manažeři střední úrovně

- Manažeři na střední úrovni mají **obecně na starosti oddělení podpory**. Jsou zodpovědní za řádné fungování oddělení, stejně jako za kvalitu služeb nebo produktů.
- V nemocničním prostředí je manažer střední úrovně obecně zodpovědný za oddělení podpůrných služeb, jako je centrální oddělení sterilního zásobování, kuchyně, oddělení lékařských záznamů, nemocniční lékárna, jednotka a prádelny nebo jednotka lékařských plynů a potrubí.
- Vedoucí oddělení centrálního sterilního zásobování je zodpovědný za efektivní fungování oddělení, kvalitu sterilních dodávek a jejich distribuci. Dohlížel by na manažery oddělení v první linii. Svou činnost by koordinoval s dalšími souvisejícími odděleními, jako je oddělení prádla a prádelny, operační sály a další uživatelská oddělení, a zajišťoval by plnění jejich požadavků na sterilní zásoby.





Manažeři na
nejvyšší úrovni
(top-level)

Manažeri na nejvyšší úrovni

- Vrcholoví manažeri mají na starosti hlavní oddělení. Zajišťují hladké fungování oddělení, jeho efektivitu a efektivitu. Jsou zodpovědní za ziskovost centra, kvalitu služeb a bezpečnost pacientů. Přispívají k formulaci pravidel, předpisů, protokolů a pokynů pro své útvary. Mohou být také zapojeni do strategického plánování organizace.
- V nemocničním prostředí jsou následující oddělení *obvykle* vedena nejvyššími manažery:
 - Klinické služby
 - Podpůrné služby
 - Personální oddělení
 - Účetnictví a finance
 - Marketingové oddělení

Organizační
struktura
nemocnice

-příklad



Organizační struktura nemocnice

- Ředitel je obecně známý jako generální ředitel (CEO), výkonný ředitel, generální ředitel nebo ředitel. Dohlíží na řadu vrcholových manažerů, jako je „ředitel“ pro lékařské a zdravotnické činnosti, finanční ředitel a personální ředitel.
- Vrcholoví manažeři dohlíží na manažery na střední úrovni; Například vedoucí podpůrných služeb dohlíží na ty, kteří mají na starosti inženýrské služby a potravinářské a nápojové služby. Manažeři na střední úrovni dále dohlíží na orgány dohledu v první linii.
- Například manažer potravin a nápojů dohlíží na vedoucí spíže a vedoucí kuchyně. Příklad organizační struktury zahraniční nemocnice je uveden v tabulce.

Příklad organizační struktury nemocnice

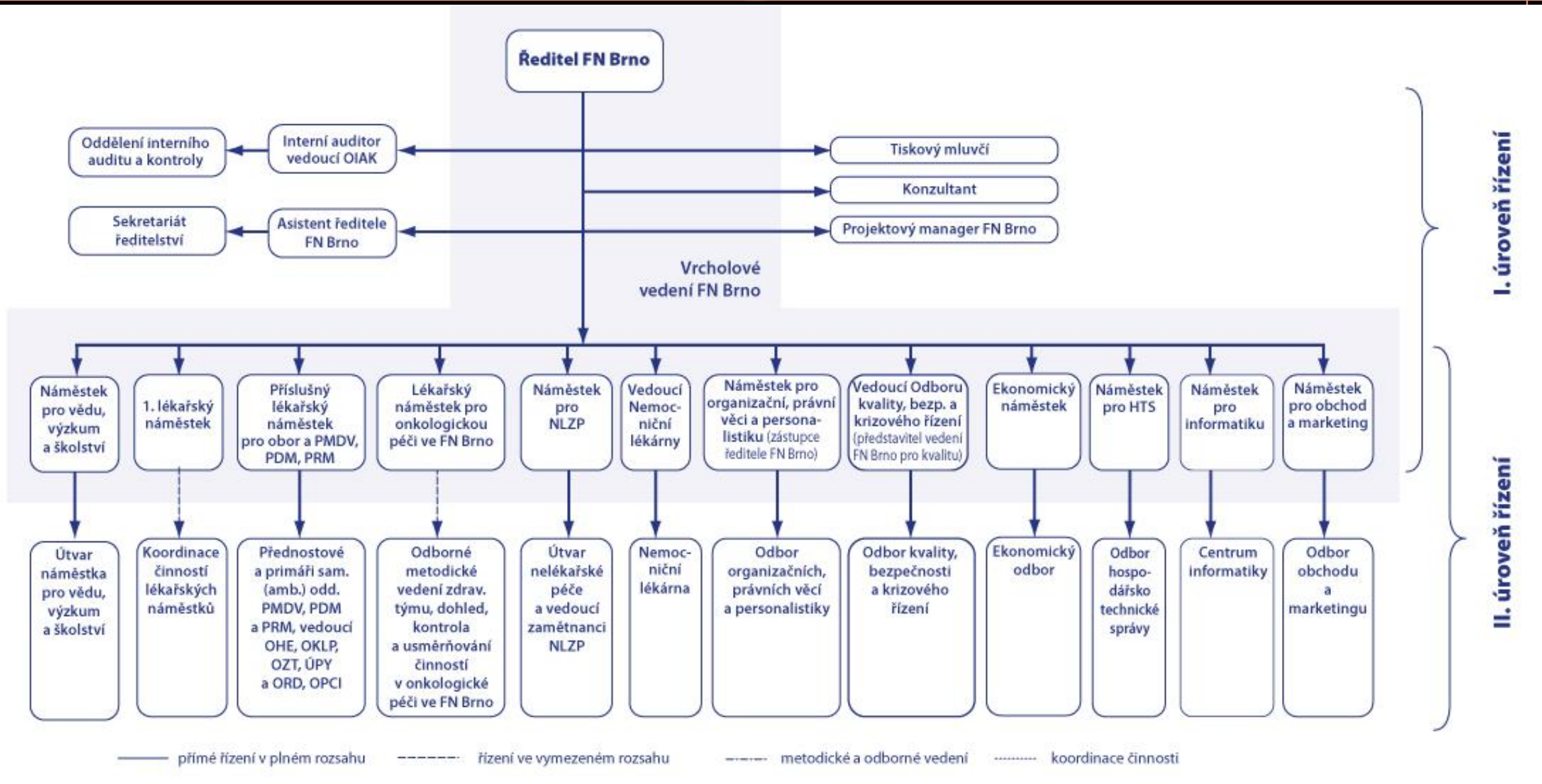
	<i>Chief Executive Officer (CEO)/Executive Director (ED)/Managing Director (MD)/Director (Head of Organization)</i>					
<i>Top-level Managers</i>	<i>Medical Services</i>	<i>Nursing Services</i>	<i>Support Services</i>	<i>Human Resources</i>	<i>Finance</i>	<i>Marketing</i>
	Medical director/ director-medical services/medical superintendent	Nursing director/ director-nursing services/nursing superintendent	Non-medical administrator/head of support services	Director-human resources	Chief financial controller/ chief finance officer/ director-finance	Director-marketing
	Head of the departments (HODs) of clinical services, laboratory medicine, radiology	Deputy nursing superintendent	Chief engineer	Manager talent management		

(Continued)

Příklad organizační struktury nemocnice

	<i>Chief Executive Officer (CEO)/Executive Director (ED)/Managing Director (MD)/Director (Head of Organization)</i>					
<i>Top-level Managers</i>	<i>Medical Services</i>	<i>Nursing Services</i>	<i>Support Services</i>	<i>Human Resources</i>	<i>Finance</i>	<i>Marketing</i>
Mid-level Managers	Manager-medical record section, manager-HMIS, manager-quality assurance, senior medical social worker, manager- inpatient services, manager- intensive care unit	Assistant nursing superintendent, ward in-charge, infection prevention nurse, nurse educator	Manager-materials/ manager-procurement/ manager-stores, manager-front office, manager-CSSD, manager- housekeeping, manager-laundry and linen, manager-food and beverages/kitchen manager, civil engineer, electrical engineer, biomedical engineer	Manager-HR/ personnel manager	Manager- finance/ manager accounts, cashiers	Manager- marketing, public relations officer (PRO)

Organizační struktura nemocnice FN Brno



Funkce řízení (managementu)



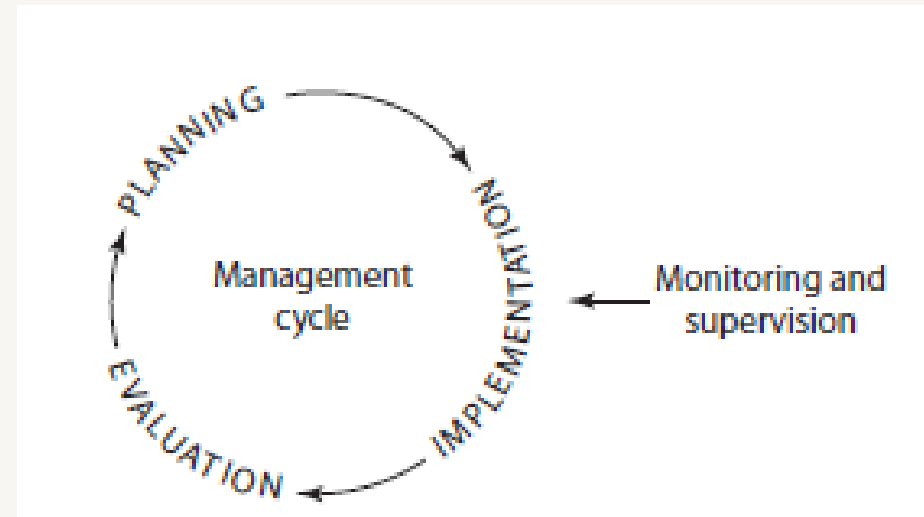
Funkce řízení/managementu

- Manažeři jsou obecně zodpovědní za řízení každodenního fungování organizace nebo zařízení, programu nebo činnosti.
- Vrcholoví manažeři se často podílejí na přípravě plánů do budoucna nebo na představách organizace.
- **Tři základní funkce vykonávané většinou manažerů jsou:**
 - **Plánování**
 - **Implementace**
 - **Vyhodnocení**



Cyklus řízení

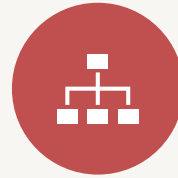
- Nejprve vytvoříme **plán** a pak ho **realizujeme**. Během procesu implementace monitorujeme a dohlížíme, abychom zkontrolovali, zda aktivity probíhají podle plánu.
- Případné odchylky od stanoveného plánu jsou identifikovány a jsou provedeny opravy.
- Jakmile je úkol splněn, **vyhodnotíme**, zda bychom mohli dosáhnout toho, co bylo požadováno.
- Na základě zjištění buď pokračujeme v programu, nebo jej **revidujeme**.
- Původní nebo revidovaný plán je opět implementován a cyklus tak pokračuje, což je známo jako "cyklus řízení"





Obory
managementu

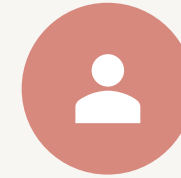
Obory managementu



DISCIPLÍNA ŘÍZENÍ
SE VYVINULA DO
MNOHA
SUBSPECIALIZACÍ,
JAKO JSOU:



▪ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH
ZDROJŮ



▪ ORGANIZAČNÍ
CHOVÁNÍ



▪ FINANČNÍ ŘÍZENÍ



▪ ŘÍZENÍ
MARKETINGU



▪ SPRÁVA
MATERIÁLŮ NEBO
ŘÍZENÍ
DODAVATELSKÉHO
ŘETĚZCE



▪ ŘÍZENÍ PROVOZU



▪ STRATEGICKÉ
ŘÍZENÍ

Management - věda a umění



Disciplína managementu zahrnuje jak vědu, tak i „umění“, jak je vysvětleno zde:



Pokud je přeplněnost problémem na front office nemocnice, můžeme vědecky určit, kolik zaměstnanců je zapotřebí na „front office“, aby se zabránilo tomu, že klienti čekají více než pět minut ve frontě. Matematická studie čekacích front se provádí pomocí aplikování „teorie fronty“ (queuing theory).



Ze zřejmých důvodů může být vyčerpání zásob životně důležitého léku pro nemocnici katastrofální.



Na druhé straně velké množství léků ležících ve skladu zabírá prostor, blokuje finanční prostředky a vyžaduje údržbu.



Existují vědecké metody pro určení, kolik množství léčivého přípravku by mělo být současně obstaráno a v jakém intervalu by to bylo nákladově nejefektivnější při daném vzorci spotřeby.



Doba obratu mezi operacemi je důležitým determinantem efektivity chirurgických služeb. Může být měřena a redukována pomocí vědeckých principů.

Management - věda a umění



Na druhé straně má disciplína managementu silnou „uměleckou“ složku.



Někteří manažeři udržují v organizaci živé prostředí.



Pracují v úzké spolupráci se zaměstnanci a usnadňují budování týmu.



V takových týmech se zaměstnanci navzájem podporují a užívají si spolu. Dokonce i temperamentní personál se chová dobře.



Stejně tak někteří manažeři mají speciální zkušenosti s manipulací s rozrušenými klienty. Nejen, že je uklidní, ale mohou je přeměnit na věrné „klienty“.

Management – věda a umění

- Co je tedy zvláštního na těchto manažerech?
- Zvládli umění "**řídít lidi**".
- Zatímco aplikace vědeckých metod přináší užitek v organizaci, aplikace umění přináší pozitivitu a štěstí v pracovním prostředí a oba se navzájem doplňují.



The background is a complex, fractal-like pattern in shades of teal and blue, resembling a topographical map or a microscopic view of a mineral. The pattern consists of numerous fine, radiating lines that form larger, irregular, organic shapes. A white rectangular box is positioned on the left side of the image, containing the text. The text is in a dark red, serif font. The overall composition is balanced and visually striking.

Efektivní manažer

Efektivní manažer

- Efektivní manažer **odvede práci a dosáhne požadovaných výsledků.**
- Je zajímavé poznamenat, že efektivní manažeři se velmi liší svým vzhledem, osobností, temperamentem, zájmy, znalostmi a dovednostmi.
- Nejsou to všichni extroverti; Introverti jsou stejně efektivní manažeři. Ne každý je vynikající komunikátor.
- Co dělá manažera efektivním? Na tuto otázku neexistuje jednoznačná odpověď; Manažer však může zlepšit svou efektivitu tím, že bude praktikovat následující aspekty:



Respekt k
lidským
zdrojům



Respekt k lidským zdrojům

*Navazování
pracovních vztahů*

*Vyjasnění
očekávání*

*Udržení motivace
zaměstnanců*

*„Dohoda“ se
zaměstnanci*

*Poskytování zpětné
vazby*

*Použití pozitivního
oceňování*

*Pobídnout
zaměstnance, aby si
uvědomili hodnotu
své práce*

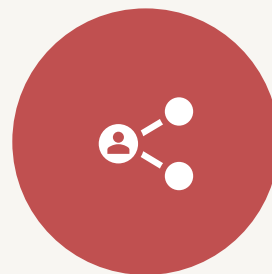
*Budování
produktivních
pracovních vztahů
se zaměstnanci*

*Využití plného
potenciálu
zaměstnanců*

Respekt k lidským zdrojům

- Někteří manažeři mají pocit, že jejich úkolem je udržet zaměstnance pod kontrolou a přimět je, aby se v případě potřeby podřídili. Mají pocit, že jejich podřízení mohou nepatřičně využívat jejich shovívavosti, takže mají potřebu ukázat svou autoritu. Považují za svou výsadu obtěžovat své podřízené nebo je v případě potřeby zastrašovat. Může to být způsobeno jejich neznalostí principů řízení nebo nedůvěrou v ně.
- Mělo by být zřejmé, že by se *nikdo* neměl choval špatně k jiné osobě v organizaci/práci.
- Kazí to vztahy a pracovní prostředí, což je klíčové pro hladké fungování organizace. Zvyšuje *stres* zaměstnanců a může způsobit i zdravotní problémy.
- Existují určité způsoby, jak se vypořádat s problémovými manažery, kolegy, pracovníky bez nepřiměřených emocí, jak je vysvětleno v následujících částech.

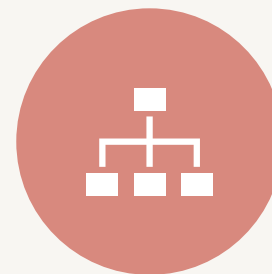
Navazování pracovních vztahů



EFEKTIVNÍ MANAŽER
OTEVÍRÁ SVŮJ VZTAH S
PODŘÍZENÝM S RESPEKTEM
A DŮVĚROU.



ZAMĚSTNANCI OPLÁČEJÍ
TÍM, ŽE VYNAKLÁDAJÍ
VEŠKERÉ ÚSILÍ, ABY SPLNILI
OČEKÁVÁNÍ MANAŽERA.



TAKOVÉ VZTAHY JSOU
ZÁKLADEM ÚSPĚŠNÉ
ORGANIZACE.

Vyjasnění očekávání

- **První starostí efektivního manažera je, aby zaměstnanci věděli, co se od nich očekává; co přesně je třeba udělat.**
- A pak zajistí, aby to personál byl schopen udělat a měl potřebné prostředky.
- **Špatná výkonnost zaměstnanců často není způsobena jejich nedostatky, ale tím, že „nadřízené“ orgány tyto otázky neobjasňují.**
- Popisy pracovních míst obecně nestačí k vysvětlení všech těchto skutečností.
- Na několika pozicích, jako je pokladník nebo řidič, může zaměstnanec po pochopení své práce pokračovat v práci měsíce nebo roky, aniž by byl závislý na svém nadřízeném.
- V nemocnicích a zdravotnických organizacích je však většina práce dynamická.
- Nadřízený a supervizor musí diskutovat o tom, jaké jsou přesně priority v daném okamžiku, co je třeba udělat jako první a co by mohlo být odloženo.

Udržení motivace zaměstnanců

- Udržet motivaci zaměstnanců je v organizacích velkou výzvou. Jak manažer motivuje své zaměstnance?
- *Steve Chandler*, odborník na management, kategoricky řekl: Nemůžete motivovat nikoho; **Motivace přichází zevnitř.**
- Pokud ano, co tedy manažeři dělají? *Chandler* dále vysvětlil: Nemůžete lidi motivovat, ale můžete s nimi uzavřít "dohodu" (agreement), vyjasnit očekávání, a další.



„Dohoda“ se zaměstnanci, pokyny



Někteří manažeři rádi dávají pokyny každému zaměstnanci - co by se mělo dělat a jak. P.Drucker však s tímto přístupem nesouhlasil.



Pokyny mohou být nezbytné pro orientaci nového zaměstnance, ale lidé, kteří jsou v práci po nějakou dobu, nemusí mít rádi pokyny.



P.Drucker navrhl lepší možnost: **Manažer by se měl zeptat každého zaměstnance: "Jaké výsledky bych od vás měl očekávat?"**



Zaměstnanci se tak cítí uznáni. Mezi očekáváním manažera a chápáním zaměstnanců však mohou být značné rozdíly.



Vznesení této otázky samo o sobě iniciuje proces komunikace, který jim může pomoci dosáhnout porozumění v určité fázi. Mohou se dohodnout na dosažení určitých výsledků v časovém rámci.



Zaměstnanci, kteří si stanovují cíle, obvykle pracují s vyšším nasazením.



Obousměrná komunikace také zvyšuje týmového ducha.

Poskytování zpětné vazby, Feedback

- **Efektivní manažer se snaží poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu každému zaměstnanci, který pro něj pracuje.**
- Pokud zaměstnanci nedostávají pravidelnou zpětnou vazbu od svých nadřízených, mohou mít tendenci být demotivovaní, aj.
- Proč manažeři neposkytují včasnou zpětnou vazbu? Někteří mohou tento požadavek neznát, ale většinou neměří výkon svých podřízených na základě objektivních kritérií. Takže i když jsou s někým nespokojeni, nejsou v pozici, aby to sdělili.
- Kdykoli je to možné, manažer by měl podložit svou zpětnou vazbu nebo názor relevantními údaji, důkazy nebo podklady.
- Při poskytování zpětné vazby nemusí být manažer autoritativní. Záležitost může být diskutována jako rutinní záležitost, bez jakéhokoli obvinění či emocí.
- Cílem není odsoudit zaměstnance za jeho špatný výkon, ale přimět ho, aby si uvědomil situaci: jak práce postupuje nebo zda existují nějaké problémy s kvalitou. Je to také příležitost k vyjasnění případných pochybností kterékoli ze stran. V případě potřeby se mohou mezi sebou dále domluvit.



Použití pozitivního oceňování

- **Pozitivní oceňování je mocným nástrojem při formování lidského chování a výkonnosti.**
- **Uznání a ocenění** vysoce výkonných pracovníků je základním požadavkem, který by měl být praktikován, **aby byla zachována motivace zaměstnanců.**
- Výjimeční zaměstnanci mohou být odměněni, ale to může být složité, protože ostatní se mohou cítit demotivovaní.
- To lze minimalizovat nastavením **transparentního systému**, který by poskytoval **rovné příležitosti** pro všechny, aby získali „ocenění“.



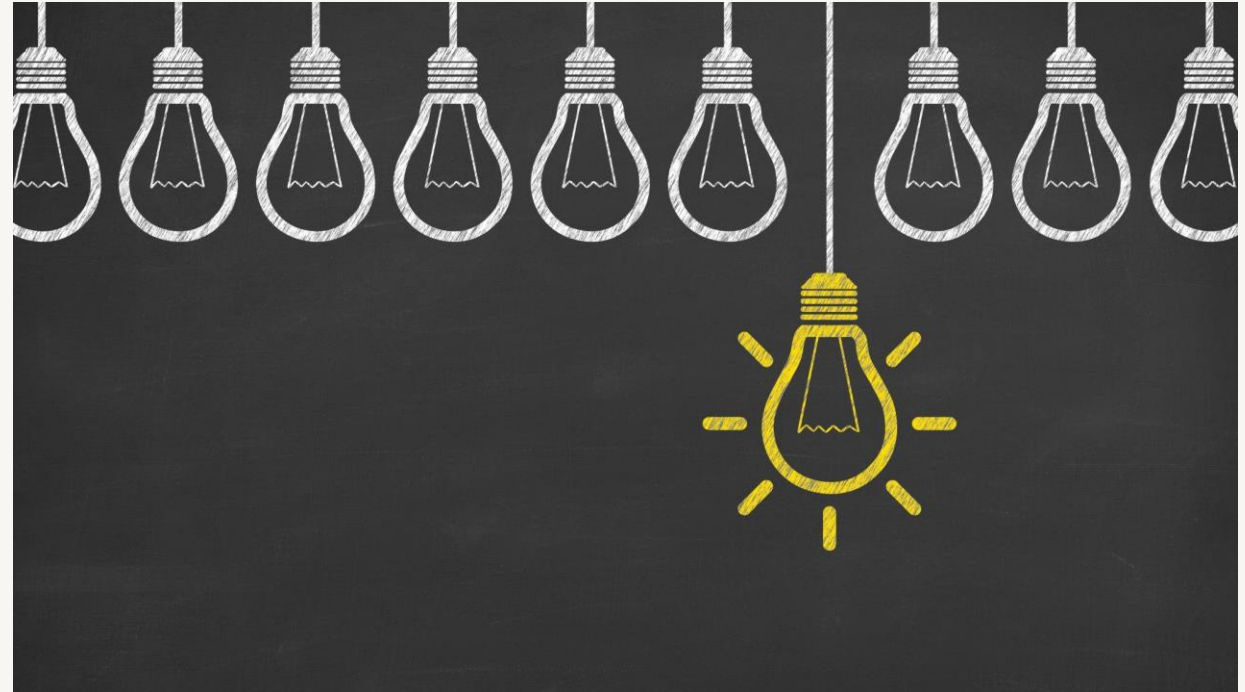
Pobídnout zaměstnance, aby si uvědomili hodnotu své práce

- V nemocničním prostředí hraje důležitou roli v péči o pacienty personál, jako jsou bezpečnostní strážníci na parkovištích, obsluha výtahů, úklidový personál, prádelny, nemocniční asistenti, kteří přesouvají pacienty, pokladníci a úředníci příjmacího pultu.
- Obecně však nemají **pocit hrdosti ze své práce**. Úkolem manažera je informovat zaměstnance o tom, že **vedení si váží práce**, kterou vykonávají, a jejich příspěvku ke zlepšení kvality péče o pacienty.
- **Ti, kteří jsou hrdí na svou práci, ji vykonávají jinak.** A to je rozdíl v kvalitě jejich práce.



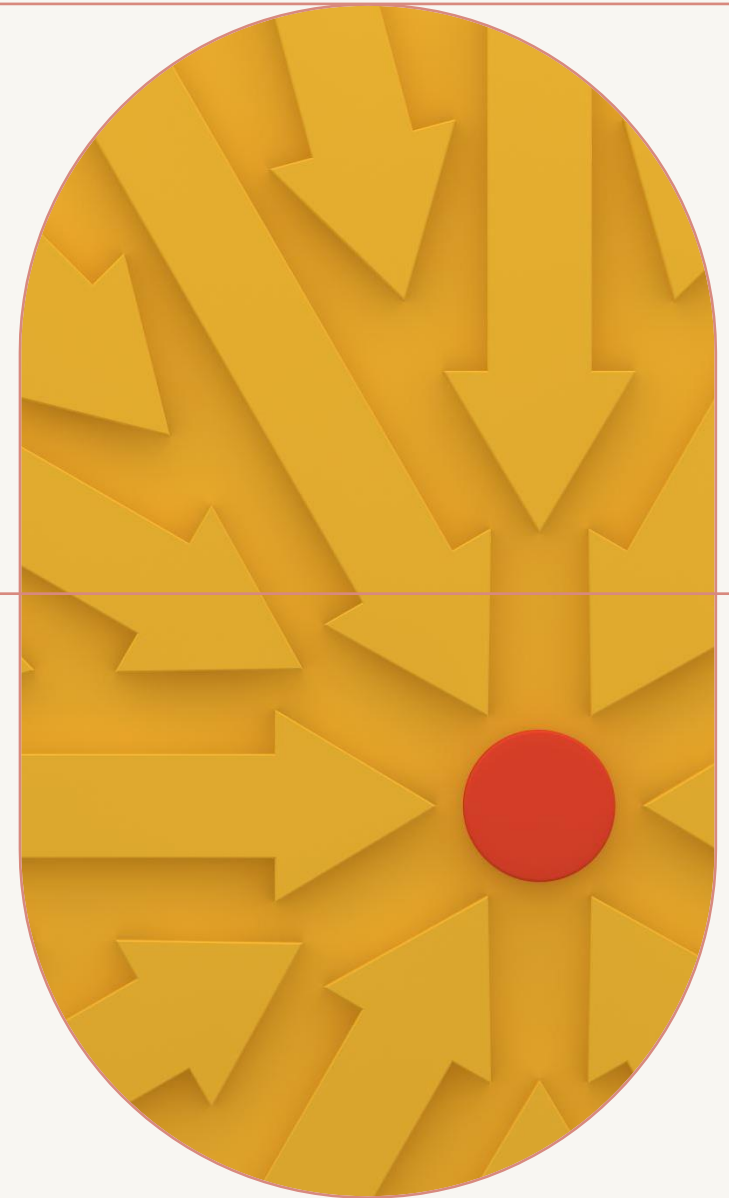
Budování produktivních pracovních vztahů se zaměstnanci

- Efektivní manažer nejen řídí své zaměstnance, aby práci dokončili, ale také usnadňuje zvyšování jejich schopnosti zlepšovat jejich výkonnost a dosahovat lepších výsledků.
- Identifikuje omezení podřízených a poskytuje jim příležitost naučit se nové dovednosti k překonání těchto omezení.
- Příležitostně se efektivní manažer zeptá svých zaměstnanců, jakou podporu jim může poskytnout. Tím je udržován produktivní vztah.
- **Osoba, která pomáhá lidem dosáhnout jejich potenciálu, je vůdce, organizační vůdce.**
- Efektivní manažer přebírá vedoucí roli.



Využití plného potenciálu zaměstnanců

- Potenciál zaměstnanců je mnohem vyšší než to, co je mnoho organizací schopno využít.
- Jak jim manažer pomůže si to uvědomit?
- **Jak již bylo zmíněno dříve, efektivní manažer vyjadřuje svou plnou důvěru a důvěru ve své zaměstnance.**
- Neustále zvyšuje laťku, samozřejmě na rozumnou úroveň, posiluje schopnost zaměstnanců dosahovat úspěchů a povzbuzuje.
- Je zajímavé, že většina zaměstnanců se snaží splnit očekávání managementu.



Schopnost
vypořádat se
se špatnými
výkony



Schopnost vypořádat se se špatnými výkony

- Přežití špatných výkonů v organizaci je zdrojem rozčarování pro ty, kteří podávají dobré výkony.
- Efektivní manažer chápe, že jeho zaměstnanci ho nebudou respektovat, pokud nedokáže disciplínu nebo nevykoná požadovanou práci.
- Neusiluje o to, aby ho všichni měli rádi, a nemá zájem potěšit zaměstnance uvolněním principů péče nebo standardů nebo přijetím nekvalitní práce.
- Nedává najevo, že je všechno v pořádku případě špatných výkonů.



Schopnost vypořádat se se špatnými výkony

- Náročným úkolem manažera je vypořádat se se špatnými výkony. Jak by to měl manažer udělat? Jeden myšlenkový proud se domnívá, že psychoterapie zaměstnanců „špatných výkonů“ má omezenou roli při zlepšování jejich výkonu. Tlačit zaměstnance do práce není možné nad limit. Nátlak způsobí více škody než užitku. Manažeři si nemohou dovolit plýtvat časem a energií na takové lidi.
- Jaké jsou tedy možnosti manažera? **Pokud se manažer zavázal k vysokým výkonům, pokud projevuje důvěru v zaměstnance, pokud se s nimi „domluví“ a poskytuje jim pravidelnou zpětnou vazbu, bude pro zaměstnance stále obtížnější podávat nedostatečné výkony či je odůvodnit.**
- Pokud se však zaměstnanec nezlepší po opakované zpětné vazbě, manažer by neměl váhat s přímým a nepříjemným rozhovorem s ním. Po navázání očního kontaktu by mu měl sdělit, že důvodem jeho existence v organizaci je udělat konkrétní práci, a pokud tomu tak není, jeho služby nejsou vyžadovány.
- Obyčejný „špatný“ zaměstnanec pochopí, že jeho další působení bude obtížné a může opustit organizaci. Manažer by však měl být obeznámen s administrativními postupy a měl by být dobře připraven v případě potřeby zaměstnance propustit. Není neobvyklé vidět v některých organizacích přežívat špatně fungující osoby kvůli nekompetentnosti jejich nadřízených při přijímání opatření.

Získání znalostí
o tématu



Získání znalostí o tématu

- Nedostatečná znalost „tématu“ nebo neznalost reality v terénu je jednou z hlavních překážek efektivity manažera.
- Mnoho manažerů se domnívá, že jejich úkolem je dělat práci prostřednictvím ostatních, a proto není nutné, aby o úkolu věděli všechno. To nazvěme jako *intelektuální arogance*.
- **Efektivní manažer se naučí detailům své práce i práce svého podřízeného.**
- Například manažer, který řídí úklidové služby, by měl vědět, kolik času a úsilí je zapotřebí k čištění toalety v pokoji pacienta, kolik detergentů nebo chemikálií se v tomto procesu používá a jaká úroveň čistoty by měla být zachována. Měl by vědět, kde budou zaměstnanci úklidu po dokončení své práce uchovávat své čisticí prostředky a kde mohou uklízet, relaxovat a mít šálek čaje.
- To se lze naučit jejich pozorováním, když jsou v práci, a následováním po nich. Mnoho manažerů úklidu možná nikdy nevidělo celý proces čištění toalety. Je zřejmé, že manažer, který důkladně rozumí práci, bude schopen efektivněji jednat se zaměstnanci a dosáhnout lepších výsledků.
- **Zatímco některé úkoly se lze naučit pozorováním, některé úkoly vyžadují praktické zkušenosti z první ruky.**
- Manažer front office může lépe porozumět práci svých zaměstnanců tím, že po určitou dobu obsluhuje front office, registruje několik klientů, provádí schůzky a provádí finanční transakce.

A female doctor with curly hair, wearing blue scrubs and a stethoscope, is looking at a large monitor displaying a grid of brain MRI scans. She is pointing at one of the scans with her right hand. The scene is dimly lit, with the primary light source being the monitor's glow.

Starost o
pracovní
prostředí a
pracovníky

Starost o pracovní prostředí a pracovníky



Někteří manažeři upřednostňují jednoho nebo více zaměstnanců v organizaci.



Považují za svou osobní záležitost mít rádi někoho, kdo je k nim loajálnější, důvěryhodnější nebo kompetentnější.



Protekciónářství je nebezpečné a může vést k frakcionářství, disharmonii a nezdravé soutěživosti.



Efektivní manažer striktně dodržuje pravidlo spravedlnosti.



Pokud má nějaké osobní vztahy s některým ze zaměstnanců, udržuje je mimo organizaci, aniž by jim dělal nějaké nepatřičné laskavosti.

Starost o pracovní prostředí a pracovníky

- Někteří manažeři zůstávají omezeni na svou kancelář a setkávají se se zaměstnanci během formálních schůzek nebo když se něco pokazí.
- Někdy, když zaměstnanec navštíví manažera, chová se, jako by zaměstnanec byl vetřelec. Pokud zaměstnanec vysvětlí výzvy nebo problémy, manažer svalí vinu na zaměstnance. To není ideální prostředí pro práci. V takovém prostředí se zaměstnanci vyhýbají setkání s manažerem a vyhýbají se diskusi s ním.
- **Efektivní manažeři se každý den setkávají se (všemi) klíčovými zaměstnanci.**
- Kdykoli je to možné, zajišťují, aby se zaměstnanci po schůzce cítili povzneseni. Nezůstávají sedět ve své kanceláři a neočekávají, že se na ně přijdou podívat jejich podřízení. Pohybují se v kanceláři a setkávají se s personálem.
- **Povzbuzují také zaměstnance, aby se setkávali častěji.**

Starost o pracovní prostředí a pracovníky

- **Efektivní manažeři se vyhýbají svolávání zaměstnanců do své kanceláře; Spíše chodí na pracovní místa zaměstnanců diskutovat o problémech.** Samozřejmě, když je potřeba soukromí, mohou zavolat zaměstnance do své kanceláře.
- Takové postupy jsou užitečné při vytváření živého prostředí v organizaci, kde se zaměstnanci spojují, vzájemně se podporují, tvrdě pracují a vynakládají veškeré možné úsilí na splnění a dokonce překročení očekávání nebo cílů klientů. Zároveň se rádi scházejí.
- Někdy mohou být organizována setkání za účelem sdílení zkušeností, vedení teambuildingových soustředění nebo oslav úspěchů.
- **Příklady osvědčených postupů nebo něco chvályhodného, co zaměstnanec udělal, jsou oceňovány a sdíleny s ostatními.**
- Pokud chyba, které se dopustil zaměstnanec, vedla k vážnému problému, manažer diskutuje o tom, aniž by jmenoval jednotlivce, a zvyšuje citlivost všech, aby se zabránilo podobným incidentům v budoucnu.
- Teambuildingové události mohou být živé a zábavné, kde lidé dostanou příležitost otevřít se a ukázat svůj talent. Je třeba dbát na to, aby se zabránilo monotónnosti v takových případech.

Dovednosti
pro řešení
problémů



Dovednosti pro řešení problémů

Efektivní manažer se nevyhýbá problémům. Ve skutečnosti je proaktivně identifikuje a snaží se je vyřešit.

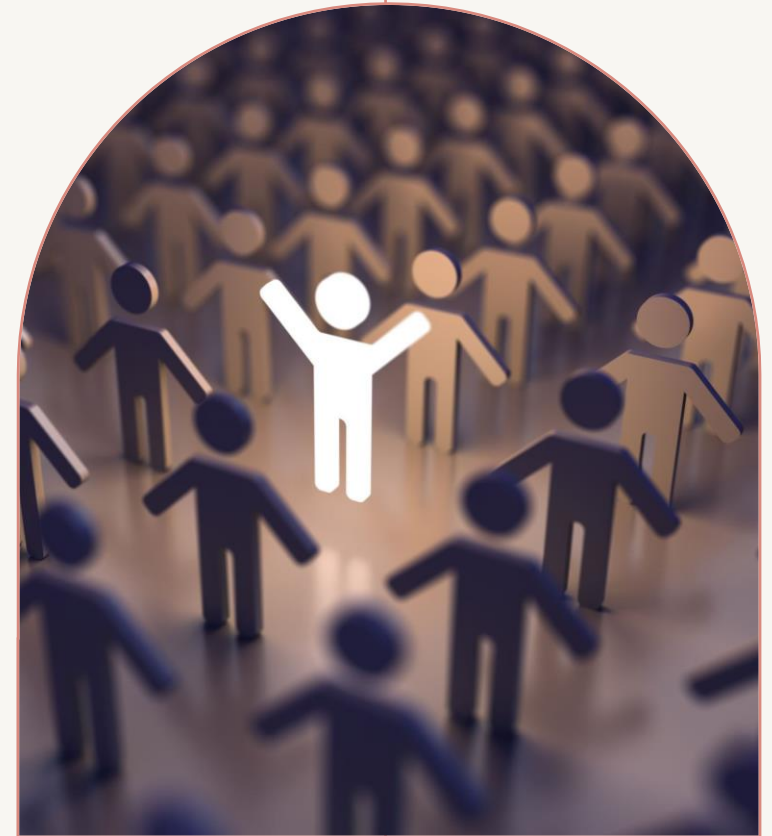
Zaměstnanci v organizacích obecně vědí, na koho se obrátit, když čelí problému nebo když jsou v nesnázích.

Manažer jako lídr



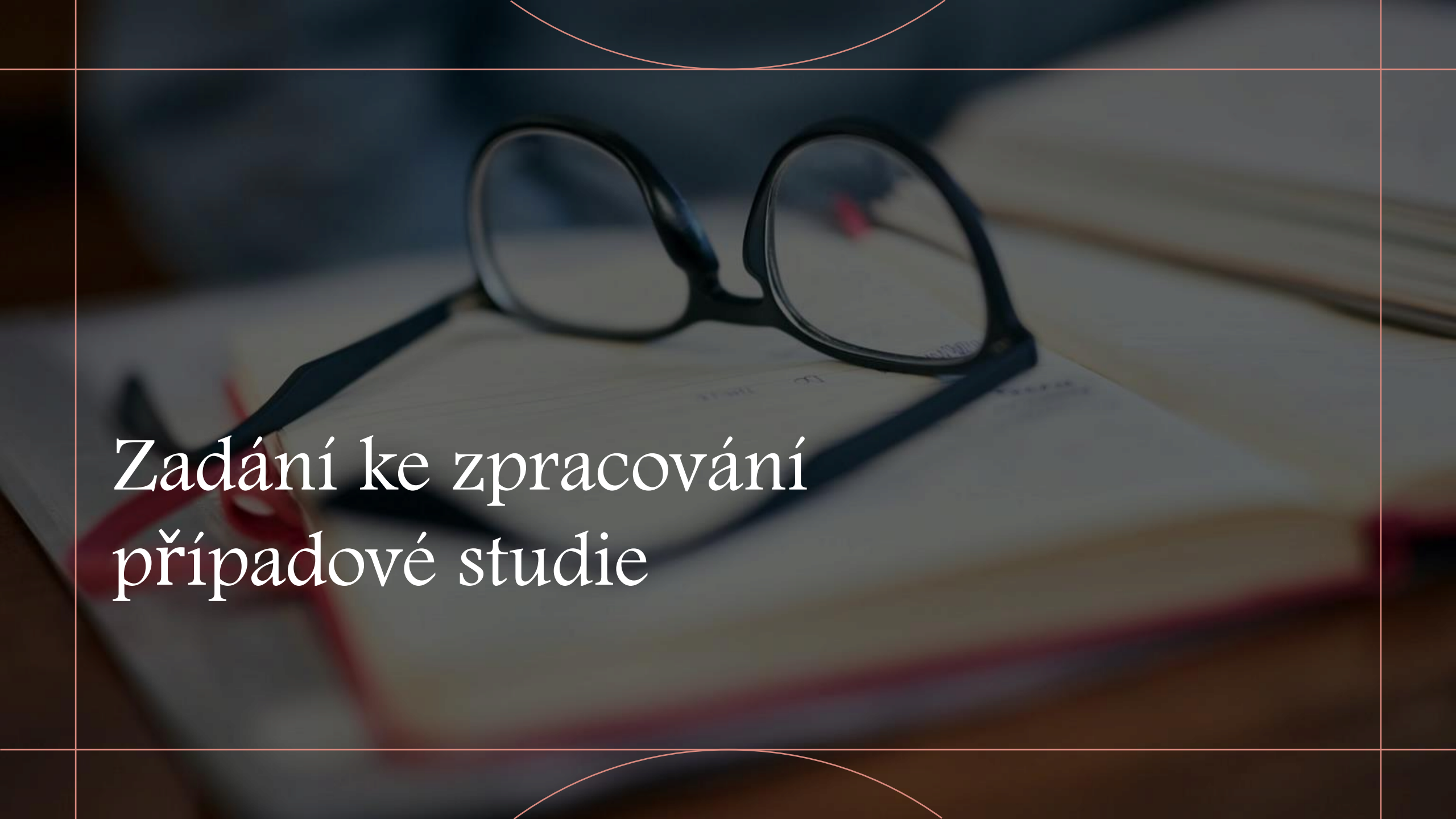
Manažer jako lídr (vůdce)

- Lídr obecně chápe, že **dokáže mobilizovat lidi, aby podnikli určité kroky.**
- Tato definice je výstižnější pro politického lídra. Jistě, člověk, který dokáže mobilizovat lidi, aby hlasovali v jeho prospěch, se stává vůdcem. Ale tady máme na mysli „**organizačního vůdce**“.
- Atributem vedoucího organizace je také jeho schopnost přimět zaměstnance, aby si uvědomili svůj potenciál. Potenciál člověka je často mnohem vyšší, než si uvědomuje.
- **Vedoucí se zaměřuje na posílení postavení zaměstnanců.**
- Povzbuzuje je, aby převzali odpovědnost vyššího řádu, projevíli svůj talent a dosáhli lepších výsledků.
- Povzbuzovaný personál může splnit požadavky organizace.
- **Kromě toho je vůdce futuristický.** Ví, že každá situace se časem mění. Snaží se pochopit, jak se vyvíjejí potřeby lidí a zúčastněných stran. Snaží se identifikovat vznikající obchodní příležitosti pro organizaci, což je důležité pro udržení organizace.



The background of the slide is a complex, fractal-like pattern in shades of teal and blue. It features intricate, branching, and swirling structures that resemble natural phenomena like marbled paper or biological cells. A white rectangular box is positioned on the left side of the slide, containing the title text. The text is rendered in a classic serif font, with the main title in a larger size and the subtitle below it. The overall aesthetic is professional and academic.

Případová studie
Mini-Projekt

A pair of black-rimmed glasses is positioned on a stack of papers. A red pen is visible in the background, partially obscured by the papers. The scene is dimly lit, with a dark background and a subtle orange glow at the top and bottom edges of the frame.

Zadání ke zpracování případové studie

Rozdělení do skupinek.

Děkuji za vaši
pozornost.

Bibliografie a zdroje

- Singh, H. (2018). Essentials of Management for Healthcare Professionals. Taylor & Francis Group. ISBN: 978-1-138-29748-7
- Viera, A. a R. Kramer (2020). Management and Leadership Skills for Medical Faculty and Healthcare Executives. Springer. ISBN: 978-3-030-45424-1
 - Gilligan, C. a R. Lowe (2016). Marketing and Health Care Organizations. Taylor & Francis Group. ISBN-13: 978-1-85775-190-1
- Karuppan, C., Dunlap, N. a M. Waldrum (2016). Operations management in healthcare : strategy and practice. Springer. ISBN: 9780826126528

