

Iveta Ondriová, Terézia Fertalová

---

# Manažerská etika ve zdravotníckej praxi

---



## **Věnování**

Publikace je věnována vysokoškolským studentům,  
kteří se zabývají manažerskou etikou, jakož i ostatním čtenářům,  
které tato problematika zajímá.

Iveta Ondriová, Terézia Fertalová

---

# Manažerská etika ve zdravotnícké praxi

---

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

**PhDr. Iveta Ondriová, PhD., PhDr. Terézia Fertalová, PhD.**

## **Manažerská etika ve zdravotnické praxi**

**Hlavní autorka:** PhDr. Iveta Ondriová, PhD.,

Fakulta zdravotnických odborov Prešovskej univerzity v Prešove

**Autorka:** PhDr. Terézia Fertalová, PhD.,

Fakulta zdravotnických odborov Prešovskej univerzity v Prešove

**Recenze:** doc. PhDr. Mária Šupínová, PhD., Ing. Jarmila Dučaiová

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2021

Cover Photo © depositphotos.com, 2021

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

jako svou 8293. publikaci

Odpovědná redaktorka: Mgr. Ivana Podmolíková

Sazba a zlom Karel Mikula

Počet stran 104

1. vydání, Praha 2021

Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

*Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků, což není zvláštním způsobem vyznačeno.*

ISBN 978-80-271-4605-5 (ePub)

ISBN 978-80-271-4604-8 (pdf)

ISBN 978-80-271-1728-4 (print)

# Obsah

|   |    |
|---|----|
| <b>Předmluva</b> . . . . .  | 7  |
| <b>1 Etika a morálka</b> . . . . .  | 8  |
| 1.1 Teoretické vymezení základních pojmů . . . . .                            | 8  |
| 1.2 Morální vztahy a morální činnost . . . . .                                | 9  |
| 1.3 Základní funkce morálky . . . . .   | 9  |
| <b>2 Úvod do manažerské etiky</b> . . . . .                                   | 11 |
| 2.1 Subjektivní předpoklady pro výkon manažerské práce . . . . .              | 11 |
| 2.2 Autorita manažera . . . . .   | 13 |
| 2.3 Manažer ve zdravotnictví a ošetrovatelství . . . . .                      | 14 |
| 2.4 Moderní management v ošetrovatelství . . . . .                            | 14 |
| 2.5 Východiska manažerské etiky . . . . .                                     | 16 |
| <b>3 Etický kodex manažera</b> . . . . .                                      | 22 |
| <b>4 Etické principy manažera v jednání s lidmi</b> . . . . .                 | 25 |
| 4.1 Odpovědnost . . . . .   | 26 |
| 4.2 Spravedlnost . . . . .  | 27 |
| 4.3 Laskavost . . . . .   | 28 |
| <b>5 Etické aspekty diskriminace v zaměstnaneckých vztazích</b> . . . . .     | 29 |
| 5.1 Druhy diskriminace . . . . .  | 30 |
| 5.2 Možnosti obrany před diskriminací . . . . .                               | 33 |
| <b>6 Etika moci a rizika jejího zneužití</b> . . . . .                        | 36 |
| 6.1 Typy moci v organizacích . . . . .  | 37 |
| <b>7 Etické aspekty konfliktů v pracovním procesu</b> . . . . .               | 40 |
| 7.1 Zdroje konfliktů . . . . .  | 41 |
| 7.2 Fáze řešení konfliktů . . . . .   | 43 |
| 7.3 Etický problém a etické dilema v rozhodovacím procesu manažerů . . . . .  | 45 |
| <b>8 Mobbing v zaměstnaneckých vztazích</b> . . . . .                         | 47 |
| 8.1 Výskyt, způsoby a formy mobbingu . . . . .                                | 49 |
| 8.2 Příčiny a fáze mobbingu . . . . .   | 51 |
| 8.3 Aktéři mobbingu . . . . .   | 52 |
| 8.4 Následky a prevence mobbingu . . . . .                                    | 54 |
| 8.5 Řešení mobbingu . . . . .   | 56 |
| <b>9 Etický rozměr motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců</b> . . . . . | 58 |
| 9.1 Manažerské metody a techniky podporující motivaci . . . . .               | 60 |
| 9.2 Hodnocení zaměstnanců . . . . .   | 60 |
| 9.3 Odměňování zaměstnanců . . . . .  | 61 |
| 9.4 Loajalita na pracovišti . . . . .   | 62 |
| <b>10 Firemní kultura</b> . . . . .   | 65 |
| 10.1 Firemní kultura . . . . .  | 66 |
| 10.2 Jedinec a organizace . . . . .   | 67 |

|                                       |  |           |
|---------------------------------------|--|-----------|
| 10.3                                  | Složky firemní kultury . . . . .                             | 68        |
| 10.4                                  | Typologie firemní kultury . . . . .                          | 69        |
| 10.5                                  | Posilování a změna kultury . . . . .                         | 71        |
| 10.6                                  | Implementace etiky do firemní kultury . . . . .              | 72        |
| <b>11</b>                             | <b>Etika marketingu a reklamy . . . . .</b>                  | <b>75</b> |
| 11.1                                  | Etické zásady v marketingové praxi . . . . .                 | 75        |
| 11.2                                  | Etika reklamy . . . . .                                      | 77        |
| 11.3                                  | Marketing ve zdravotnických zařízeních . . . . .             | 79        |
| <b>12</b>                             | <b>Etika komunikace v zaměstnaneckých vztazích . . . . .</b> | <b>81</b> |
| 12.1                                  | Asertivita a asertivní chování . . . . .                     | 81        |
| 12.2                                  | Agresivita a pasivita . . . . .                              | 83        |
| 12.3                                  | Manipulace . . . . .   | 84        |
| 12.4                                  | Empatie a persváze . . . . .                                 | 86        |
| <b>Závěr</b>                          | . . . . .  | <b>88</b> |
| <b>Příloha: Etický kodex manažera</b> | . . . . .  | <b>89</b> |
| <b>Seznam bibliografických odkazů</b> | . . . . .  | <b>91</b> |
| <b>Rejstřík</b>                       | . . . . .  | <b>96</b> |
| <b>Souhrn</b>                         | . . . . .  | <b>98</b> |
| <b>Summary</b>                        | . . . . .  | <b>98</b> |

## Předmluva

Oblast managementu je dynamická a rychle se mění, podléhá různým změnám, které s sebou přinášejí i větší nápor na etické hranice při rozhodování a řízení manažera. Manažerská etika je profesní etika, která reflektuje morální hodnoty, principy, normy v profesi manažera a hodnotí jeho chování při provádění manažerských funkcí z etického pohledu. Představuje souhrn morálních požadavků, jež určují chování a vztahy charakteristické pro management. Manažerská etika prezentuje takový způsob řízení lidí, který je založen především na humánním chování, respektování lidské důstojnosti a odpovědném řízení s uplatňováním důležitých hodnot, jakými jsou spravedlnost, čestnost, tolerance, důvěra či objektivita. Mezi citlivé morální problémy, s nimiž se management setkává na různých úrovních řízení i v různých specializacích managementu, patří diskriminace, sexuální obtěžování, přijímání a propouštění ze zaměstnání, mobbing nebo bossing na pracovišti aj. Morální konflikty vznikají i v rámci interpersonálních vztahů managementu ke konkurenci nebo jejich vztahů k majitelům, zaměstnancům, spotřebitelům, zákazníkům, dodavatelům, k veřejnosti nebo státu. Problematika manažerské etiky je v současnosti intenzivně diskutována v kruzích odborné veřejnosti. I z tohoto důvodu předkládané učební texty v oblasti manažerské etiky nabízejí studentům hlubší a intenzivnější pochopení jejich základních východisek v praxi.

*autorky*

# 1 Etika a morálka

## Cíle

- Znat základní pojmy etiky a morálky.
- Identifikovat kritéria morálních vztahů v praxi.
- Znat základní funkce morálky.

Člověk si vytvořil etiku jako nástroj ke zkoumání toho, co je pro něj v praktickém životě důležité. Termín etika jako název vědního oboru odvozujeme od slova *ethos*. Tento pojem ve staré řečtině představoval obyčej, mrav, charakter nebo způsob myšlení. Slovo morálka má původ v latinském *mós, mores*, což označuje mrav, obyčej, charakter. V češtině se vedle termínu morálka používá termín mravnost. Morální stránka života člověka tvoří nedílnou součást jeho lidské existence (Gulášová, 2004). Každá lidská činnost se řídí určitými a obecně uznávanými pravidly. Nejde jen o formální normy, které představují zákony, směrnice nebo předpisy, ale v této souvislosti máme na mysli zejména dodržování etických norem a zásad v řízení a chování lidí v různých životních situacích (Klimková, 2016). „V nejširším pojetí můžeme etiku vymezit jako filozofickou vědní disciplínu o dobrovolném lidském jednání a chování s cílem určit, které aktivity lidí jsou dobré, správné a měly by být realizovány a které špatné a nesprávné a neměly by být konány. Etika tedy popisuje, posuzuje, doporučuje a určuje kritéria pro správnost nebo nesprávnost lidského konání“ (Mazák, 2010, s. 14). Podle Remišové (2011, s. 23) „morálka představuje souhrn norem, požadavků, pravidel, principů, jejichž prostřednictvím reguluje člověk chování k sobě samému, k jinému člověku, ke společnosti, skupině, ale také k přírodě“.

## 1.1 Teoretické vymezení základních pojmů

**Obsah morálky** tvoří normy chování, motivy jednání, kritéria morálního jednání, morální hodnoty, formy mezilidských vztahů. Morálka požaduje prostřednictvím příkazů nebo zákazů, aby se člověk choval určitým způsobem (Gulášová, 2004). **Kategorie etiky** představují v morálce nejobecnější kladné a záporné hodnocení jeho chování a jednání v jednotlivých aspektech života. K základním kategoriím etiky patří **morální dobro a morální zlo**. Uvedené etické kategorie se dotýkají především lidské činnosti, vztahů a lidských charakterů. Souvisejí s potřebami, zájmy, motivy, jakož i s cíli morálního subjektu. Dobrem je tedy všechno to, co prospívá člověčenství jako celku. Jeho protikladem je zlo, které se chápe jako „nepřítomnost“ dobra v lidském životě nebo v přírodě, někdy také v kosmu (přírodní, kosmické katastrofy). Zlem jsou výsledky lidského jednání, které se vyznačují ničivou silou zaměřenou proti dobrému a hodnotnému, stejně jako samotné úmysly zlo provést (Kutnohorská, 2007).

**Svědomí** představuje morálně-psychologický mechanismus sebekontroly osobnosti. Je jedním z nejtímnějších osobních regulátorů chování člověka. Spolu s pocitem povinnosti, cti a důstojnosti umožňuje člověku uvědomit si svou **morální zodpovědnost k sobě samému jako k subjektu morální volby, k jiným lidem nebo celé společnosti**. Je



mravním strážcem chování osobnosti v různých situacích zejména tehdy, když kontrola veřejného mínění neexistuje nebo je omezená. Normativní obsah svědomí je podmíněn postavením člověka ve společnosti, jeho místem v pracovní činnosti, profesionální orientací, duchovní kulturou, charakterem, temperamentem a dosaženými mravními zkušenostmi. Hlas svědomí není subjektivní svévolí, ale je výsledkem projevu souladu (nesouladu) morálních norem stanovených danou sociální skupinou a vnitřního mravního přesvědčení osobnosti o správnosti (morální pravdě) vlastního jednání.

**Čest a důstojnost** fixují vztah lidského individua a jeho prostředí k člověku jako nejvyšší hodnotě. Jevy, jež se za těmito kategoriemi skrývají, se jeví jako psychologické jevy (city spojené se sebepoznáním, osobnostním sebepotvrzením a osobnostním respektem či seberespektem). Život lidí je spjat se vzájemným plněním různých závazků, se vzájemnými očekáváními a vzájemným uznáním při jejich splnění. Čest představuje způsob plnění morálních závazků a požadavků. Je spojena s konkrétním společenským postavením člověka, s jeho sociální skupinou a vnitřním mravním přesvědčením osobnosti o správnosti (morální pravdě) vlastního jednání. Důstojnost je morální vztah člověka k sobě samému a společnosti k jedinci, jehož vědomí je formou sebekontroly osobnosti; na důstojnosti se zakládají požadavky jedince vůči sobě samému: jednat tak, aby člověk neponížil svou důstojnost (Gulášová, 2004).

## 1.2 Morální vztahy a morální činnost

**Morální vztahy** představují vztah člověka k sobě, jiným lidem, sociální skupině, ke společnosti, vztah sociální skupiny k jednotlivci. Morální vztahy mají subjektivně-objektivní charakter. Jsou to vztahy, ve kterých se odráží dobro či zlo, spravedlnost či nespravedlnost, čestnost nebo nečestnost. Představují vztahy, které vyjadřují morální aspekt člověka a hodnotové aspekty lidského světa. Projevují se v systému morálních hodnot platných ve společnosti, v hodnotové orientaci, životním stylu, stereotypech jednání, vzorech životní činnosti, sankcích společností přijatých a realizovaných v morálních kodexech (Zámečník, 2009). **Morální činnost** je charakterizovaná přítomností volby, svobodou morálního výběru a dobrovolností jednání. Volba s sebou nese osobní odpovědnost. Lidskou činnost rozdělujeme na **činnost s morálním významem**, v níž se promítá hodnotový vztah k jiným lidem, uznání významu jejich zájmů, důstojnosti, osobnosti. Na druhé straně jde o činnost, která takové zázemí nemá a je **morálně neutrální** (Maxwell, 2002). **Regulace morálního jednání** lidí je ve společnosti řízena prostřednictvím veřejného mínění a svědomí. Veřejné mínění je tím významným činitelem, který koriguje chování lidí v intencích **všeobecně uznávané a dodržované morálky**. Plnění morálních požadavků na základě veřejného mínění se kontroluje všemi ostatními lidmi (Kutnohorská, 2007).

## 1.3 Základní funkce morálky

Morálka je komplikovaný společenský jev, který zasahuje do všech oblastí života, např. i do politiky a práva, je součástí umění, filozofie a vědy. Prolíná se náboženstvím, dokonce celým praktickým jednáním člověka. Morálka plní ve společnosti více funkcí.

- **regulativní funkce** – patří mezi základní funkce morálky; tato funkce morálky směřuje k usměrňování chování jednotlivce v sociální skupině, jejímž je členem, nebo v širším společenském kontextu
- **hodnoticí-imperativní funkce** – je specifickou funkcí morálky; dvojrozměrnost této funkce (hodnocení – norma, imperativ) je jen zdánlivá; hodnocení toho, co považujeme za morálně cenné, se promítá do norem (imperativů) a imperativ je svým způsobem hodnocením; morální osvojování si skutečnosti představuje hodnotově-imperativní způsob osvojení si světa
- **poznávací funkce** – představuje funkci, ve které nejde o pravdu, ale o nalezení adekvátního, správného jednání
- **orientační funkce** – objevuje skutečnost, kterým hodnotám má dát člověk přednost, která linie chování je humánnější, vhodnější, a naopak, která je nevyhovující (Remišová, 2011)
- **prognostická funkce** – umožňuje pomocí ideálů odhalit žádoucí linii chování; je skrytá v citech, touhách, motivech, přáních či tušeních
- **motivační funkce** – je příznačná pro morálku; směřuje k motivování lidského chování
- **informativní, komunikativní funkce** – představuje morální kontakt lidí navzájem; kontakt minulosti s přítomností i perspektivou nesmírně obohacuje život člověka; poznáním, představivostí, intuicí a hodnocením vniká člověk do morálního světa druhého člověka; chápe ho, vnímá jeho hodnotový svět, motivy jeho konání, citové zázemí jeho chování a sám se obohacuje
- **výchovná funkce** – představuje hodnotové hierarchie a z nich plynoucí imperativy; učí člověka mravnímu jednání a stává se podstatným výchovným momentem při formování jedince (Kutnohorská, 2007)

### Otázky do diskuze

1. Zamýšlejte se nad významem morálky ve společnosti.
2. Konfrontujte základní pojmy etiky a morálky.
3. Identifikujte kritéria konkrétních morálních vztahů v praxi.

## 2 Úvod do manažerské etiky

### Cíle

- Seznámit se s osobností manažera, ovládat etické minimum manažera.
- Seznámit se s pojmem autorita manažera.
- Poznat osobnost manažera ve zdravotnictví a ošetrovatelství.
- Popsat systém manažerské etiky.
- Znat základní východiska manažerské etiky.

Management je proces, který se skládá ze vzájemně propojených společenských a technických funkcí a činností. Existuje mnoho definic, které charakterizují pojem management. V současnosti převládá následující definice: „*Management je ucelený soubor ověřených přístupů, metod, názorů, jakož i vynakládání úsilí řídicích pracovníků – manažerů, kteří využívají finanční, lidské, materiálně technické, informační a časové zdroje tak, aby bylo dosaženo určitého, předem definovaného cíle*“ (Bednár, 2019, s. 34). Pojem management pochází z anglického slova *manage* – řízení, vedení, vládnutí, správa. Slovo management má několik významů: představuje určitý způsob vedení lidí, je předmětem výzkumu, je vědní disciplínou, představuje schopnost a činnost člověka. Manažer je profesionální řídicí pracovník, který koordinuje zdroje (lidské, finanční, fyzické, informační), vykonává funkce (plánování, organizování, vedení, kontrola), rozhoduje (implementuje rozhodování) a dohlíží minimálně na jednoho nebo více lidí (Sedlák, 2007). Jeho posláním je dosahovat zisku a profitu pomocí efektivního řízení. Druhá stránka každé profese je **stránka morální, jejímž vyjádřením je dobrý étos povolání**, to znamená zaujetí pozitivního postoje k povinnostem a úkolům v povolání. Z toho zároveň vyplývá odpovědnost řídicího pracovníka. Za manažera se pokládá každý pracovník, který má bezprostřední podřízené, člověk vykonávající všechny funkce managementu. Pojem manažer je velmi frekventovaný v mnoha oborech lidské činnosti. Manažer je nositelem určitého spektra vlastností a činností, jimiž disponuje při provádění své pracovní pozice. Manažer by měl být svým chováním a jednáním příkladem pro ostatní, protože významně ovlivňuje jejich hodnoty, přenáší pravidla etiky na pracovní skupinu (Remišová, 2011). Hodnotami v tomto pojetí rozumíme způsoby chování a jednání. Hodnoty zaměstnanců se mohou týkat práce, jistoty postavení v organizaci, osobního rozvoje, peněz, spolupracovníků, odpovědnosti, pracovního výkonu. Jednotlivci si určují hierarchii hodnot v souladu s prostředím, ve kterém pracují, žijí a bydlí. „*Do tvorby hodnotového systému jedince sa premietajú určité faktory jeho príslušnosti k populačnej minorite, prípadne etnické charakteristiky*“ (Turček, 2003, s. 17).

### 2.1 Subjektívni předpoklady pro výkon manažerské práce

Na základě zkoumání úspěšných technik rozvoje osobnosti manažerů odborníci dospěli k závěru, že je důležitý **talent společně s vědomostmi**. I mezi manažery jsou osobnosti, které nemají předpoklady pro manažerskou práci navzdory výborným znalostem. Jsou však i tací, kteří nemají ukončené vysokoškolské vzdělání a jsou v řízení organizací

úspěšní. Dva manažeři, kteří studují tentýž materiál a řeší tentýž problém, se rozhodují různě (Gladkij a kol., 2003). Na osobnost kvalifikovaného manažera se kladou požadavky, jakými jsou vysoká odborná a intelektuální úroveň (spolehlivost, odpovědnost, samostatnost, pracovní samostatnost, tvořivost, připravenost, ochota se vzdělávat, otevřenost k novým poznatkům a informacím); zvládnutí metod řízení a sociální dovednosti (schopnost komunikovat, orientovat se v sociálních situacích, vést a budovat týmy, efektivně spolupracovat). I když neexistuje vzor manažera, který má předpoklady pro všeobecné uplatnění ve všech řídicích situacích, je možné kombinací vlastností úspěšných manažerů najít společné charakteristiky, které se od manažera očekávají.

### Osobnostní vlastnosti úspěšného manažera

- **motivační vlastnosti** – k významným motivačním vlastnostem manažera patří především zájem o práci s lidmi, zaměření se na splnění úkolů, preference interakcí, láska k povolání, pozitivní vztah k práci
- **odborné předpoklady** – manažer při výkonu svého náročného povolání potřebuje především kvalitní odborné vloh, kvalifikační předpoklady, které vytvářejí schopnost stimulovat lidi, schopnost přijímat rozhodnutí, odborně zaujmout erudované stanovisko ke vzniklým problémům
- **charakterové vlastnosti** – vytvářejí morální profil osobnosti manažera; řadíme sem především odpovědnost, důslednost, pracovitost, disciplínu, čestnost, spravedlnost, kritičnost a sebekritiku, morálně-volní vlastnosti, přátelskost, spolehlivost či rozhodnost (Dytrt, 2008)
- **komunikační schopnosti** – vytvářejí u dobrého manažera předpoklad pro schopnosti předcházet problémovým a konfliktním situacím; potřebná je schopnost empatie, poznávací schopnosti, sociální senzibilita a adaptabilita, otevřenost a čestnost, schopnost aktivního naslouchání
- **složitější psychologické dimenze** – mravní a citová zralost, schopnost vést lidi, extravertnost a asertivita v chování, psychická odolnost, emoční stabilita
- **inteligence a zručnost** – být dostatečně šikovným, zručným, bystrým, vzdělaným pro aktivitu, činnost, práci, kterou chce dělat; pochopit cestu k vlastnímu štěstí a seberealizaci není jednoduché; je třeba se k tomu dopracovat vlastními zkušenostmi z nejpragmatictější univerzity světa, kterou je život sám; to však není možné bez dostatečného rozvoje inteligence; základem přirozené inteligence je schopnost umět zjednodušovat a uplatňovat zdravý selský rozum
- **emocionální stabilita** – pokud by byl manažer emocionálně méně stabilní, byl by více náchylný k nezdaru, protože emocionálně méně stabilní jedinci selhávají i v pragmatickém selfmanagementu, který je základním limitem na cestě ke štěstí, pohodě a úspěchu; emocionálně nestabilní lidé jsou více náchylní k úzkosti, depresi a hypochondrii; ne jen ten, kdo je fyzicky silný, musí vždy zvítězit; lidé se silnou vůlí jsou schopni vydržet nezbytný stres, který život přináší jak v soukromé, tak v pracovní oblasti; méně stabilní lidé to zvládají mnohem hůře (Agafonová, 2006)
- **svědomitost a vnitřní motivace** – úspěch při hledání optimálního osobního modelu trvalé pohody vyžaduje tvrdou práci na sebezdokonalování; v žádném případě nemůže podcenit ani oklamat osud; svůj díl povinností při uvedené aktivitě musí dokázat poctivě „odmakat“
- **čestnost** – je především obrovská vůle být odpovědným a posuzovat věci objektivním, spravedlivým způsobem, tedy takovým, který není nečestný; lidé obdivují

lídry, guru, filozofy i hrdiny; obdivují vzory s jasným morálním kodexem, s odvahou podle toho jednat a žít; čestnost je základem pro loajalitu k firmě, kterou každý manažer od svých pracovníků očekává (Kratz, 2005)

- **odvaha** – schopnost čelit riziku; ke schopnosti ujit dlouhou cestu mnoha lidem chybí především odvaha a rozhodnost; skuteční lídři jsou odvážní, stateční, a když riskují, tak podstupují přijatelné a přiměřené riziko (umět zdravě riskovat); manažer musí dokázat řídit nejen jiné, ale zejména sám sebe
- **sociální vztahy** – dobrý vůdce disponuje schopností být společenským, mít kvalitní kontakty s druhými lidmi; za nepřijatelné v kontextu sociálních vztahů se u manažera pokládají prvky klientelismu, tedy preferování lidí s příbuzenskými vztahy nebo přátelstvím; takto determinované vztahy a pozice jsou lidmi pojaté negativně
- **osobní předpoklady, atraktivita a charisma** – tyto vlastnosti jsou mimořádným zdrojem moci; člověk se však vyvíjí a mění; tento proces je urychlován právě vlivem získané moci, bohužel málokdy k lepšímu; kouzlo osobnosti či charisma mohou manažerovi významně pomoci oslovit podřízené; při nepřiměřeném sebevědomí se však mohou stát zdrojem nezvládnutí, ba dokonce zneužití moci (Hanáčková, 2008)

### Etické minimum manažera

- Být odpovědný ve vztahu ke všem zainteresovaným skupinám.
- Rozeznat dobro od zla, morálně správné od morálně nesprávného.
- Jednat čestně.
- Zůstat sám sebou a nestylizovat se do pózy někoho jiného.
- Být empatický k problémům jiných lidí.

## 2.2 Autorita manažera

Pod autoritou manažera rozumíme všeobecně uznávanou a zaslouženou důvěru manažera, tedy přirozený vliv manažera na zaměstnance, který vyplývá z úcty k němu, vážnosti a uznání jeho manažerských schopností (Bělohlávek, 2005). Autorita manažera může mít dvojí podobu. V první řadě je to **autorita formální**, která je dána postavením manažerů organizací i legitimním přidělením pravomoci a odpovědnosti. **Autorita neformální** vyplývá z uznání jeho schopností, chování a jednání manažera s podřízenými.

### Všeobecná doporučení pro posilování autority manažera

- Starat se o odbornou kvalifikaci, neustále se vzdělávat, nepřisvojovat si zásluhy jiných.
- Pracovní morálka manažera by měla být minimálně stejná, jaká se požaduje u podřízených.
- Důsledně a spravedlivě vyžadovat plnění stanovených úkolů, reagovat na jednání všech pracovníků ve stejných situacích stejně, osvojovat si posilování autority manažera v situacích stejně, nefavorizovat vybrané spolupracovníky.
- Dodržovat nejen zákonné principy, ale i nepsané zásady morálního chování, dodržovat sliby, nedávat takové, které nelze splnit.
- Projevovat zájem o práci podřízených, ale také o jejich pracovní a osobní problémy (Beňo, 2003).

## 2.3 Manažer ve zdravotnictví a ošetrovatelství

Zdravotnictví a management zdravotnictví v 21. století čelí nadměrně vysokým požadavkům ze strany pacientů, vlády, zdravotnických organizací a také ze strany neustále se rozvíjející vědy. Na základě těchto nároků se stále musí rozvíjet a držet krok s dnešní dobou. Tyto skutečnosti mají na jedné straně pozitivní efekt na zdravotnictví, ale někdy nelze tyto potřeby uspokojit kvůli nedostatku potřebných financí a vzdělávání lidských zdrojů zdravotnických organizací.

**Ředitel nemocnice** je vůdcem celé zdravotnické organizace. Osoba na této pozici rozhoduje o podstatných záležitostech týkajících se organizace a systému nemocnice, resp. zdravotnického zařízení. Odpovídá za hospodářské výsledky zdravotnického zařízení, za úroveň poskytované zdravotní péče a za implementování a dodržování legislativních a interních předpisů. Podává a přehodnocuje návrhy na zlepšení hospodářských výsledků a zvýšení kvality poskytované zdravotní péče. K činnostem ředitele nemocnice patří i vedení, motivování a hodnocení podřízených zaměstnanců, dále vedení obchodních jednání a také reprezentování zdravotnického zařízení v médiích (Agafonová, 2006).

**Primář – lékař – manažer** organizuje a řídí činnost oddělení, odpovídá za léčebně preventivní péči, odborný růst a vzdělávání zaměstnanců, za zvyšování kvality zdravotní péče a za plynulý provoz oddělení. Provádí předběžnou a průběžnou finanční kontrolu na svém oddělení, je jmenován do funkce na základě výsledku výběrového řízení.

**Management a ošetrovatelství** jsou dvě samostatné vědní disciplíny. V současnosti se však nacházejí v období prudkého rozvoje. V praxi se navzájem doplňují a podmiňují. Ošetrovatelství považuje za nemožné poskytovat kvalitní ošetrovatelské služby bez poznání teorie managementu. Management ošetrovatelství je pokládán za proces provádění práce prostřednictvím jiných, důsledně, včas a v rámci určitého rozpočtu. Shromažďuje, analyzuje, třídí a syntetizuje výsledky výzkumů, zobecňuje zkušenosti z řídicí činnosti.

Kilíková (2008, s. 112) uvádí, že „*management ošetrovatelství je soubor ověřených postupů, zkušeností a metod, které používají sestry – manažerky ošetrovatelství ke zvládnutí činností nezbytných pro vytvoření optimálních podmínek pro poskytování kvalitních ošetrovatelských služeb*“. Management v ošetrovatelství se od profesionálního managementu liší filozofií služeb. Ošetrovatelství nese sociální odpovědnost za zdraví a nemoc jedinců, rodin a komunit, proto je nezbytný individuální přístup. Pro management zdravotnictví je specifické zajištění kvality služeb a kvalitního personálu (Jakušová, 2016). Podstatou managementu ve zdravotnictví je poskytování co nejlepší péče pacientům/klientům v rámci omezených zdrojů. Úspěch v řízení organizace závisí na její schopnosti uspokojovat měnící se a narůstající potřeby populace. V oblasti nemocničního managementu jsou v popředí různé faktory: **stárnutí populace, požadavky na zdravotnické služby, zvyšující se nároky na kvalitu poskytované péče, zvyšující se požadavky na kvalifikaci personálu a inovaci technologie** (Plechová a kol., 2012).

## 2.4 Moderní management v ošetrovatelství

Klíčovým úkolem moderního managementu je podle WHO poskytování nových, kvalitativně lepších pečovatelských služeb prostřednictvím efektivního řízení oše-

třovatelství na profesionální úrovni. Moderní management v ošetrovatelství aplikuje poznatky nových věd (jako např. informatika nebo statistika) do procesu řízení. Použije interdisciplinární přístup a formuje nové tendence a způsoby řešení problémů. Potřeba manažerského vzdělání v řízení ošetrovatelství je definována i legislativou. Právní normy a většina organizačních předpisů/směrnic či vnitroustavní rozhodnutí definují nezbytnou potřebu manažerského vzdělání na všech stupních řízení organizace. Obecně uznávaným kvalifikačním předpisem pro obsazení funkce vedoucí sestry kliniky nebo oddělení je manažerské vzdělání přiměřeného stupně (Kilíková, 2007).

### Cíle a funkce managementu

Cílem managementu v ošetrovatelství je vytváření podmínek pro dosažení požadované kvality ošetrovatelské péče v primární, sekundární a terciární sféře. Způsoby, jak cíle dosáhnout, vyplývají z obecné teorie managementu a zároveň zohledňují specifika zdravotnického prostředí i lidí, kteří ošetrovatelskou péči poskytují, i těch, co ji přijímají. Příkladem může být hodnocení podřízených sester vedoucí sestrou. Aby vedoucí sestra uměla správně ohodnotit své podřízené, musí mít poznatky z personálního managementu. Musí je však přizpůsobit charakteru oddělení, způsobu práce či pracovnímu času. Zde můžeme vidět, jak je důležité propojení managementu se zdravotnictvím (Lukáč, 2013).

### Úrovně managementu v ošetrovatelství

Slovo manažer navazuje na známé slovo management. Manažer pochází z anglického slova *manager* – člověk, který něco řídí. Management chápeme jako proces plnění pracovních úkolů pomocí jiných lidí. Manažer je ten, který tento daný proces zajišťuje. Ovlivňuje lidi k dosahování společných stanovených cílů.

V širším významu se v ošetrovatelství za manažera pokládá každá sestra, protože už při standardní práci s pacientem a jeho rodinou musí aplikovat základní prvky manažerských funkcí. V užším slova smyslu jsou ve zdravotnických institucích za manažerky považovány sestry, které vykonávají řídicí funkce na třech základních řídicích úrovních ve zdravotnictví:

- náměstkyně/náměstek ošetrovatelství
- vedoucí sestra oddělení
- manažerka denní směny

Manažerkou může být každá sestra, která plánuje, realizuje a hodnotí péči o pacienta, rodinu a komunitu. Sestra-manažerka není jen manažerkou ošetrovatelských činností, ale i zdravotnických služeb budoucnosti. Manažeři ošetrovatelské péče jsou ti, kteří vykonávají řízení pečovatelských služeb, kontroly, hodnocení a udržování kvality (Agafonová, 2006).

### Manažeři v ošetrovatelství

- **vrcholový manažer** (top manažer), ředitel, náměstek/náměstkyně ošetrovatelské péče – tento manažer má mít ošetrovatelské a manažerské vzdělání; je zodpovědný za celkovou činnost ošetrovatelského úseku v rámci organizace; podílí se na strategickém plánování a zajišťování potřebných zdrojů pro činnost ošetrovatelského úseku; zajišťuje personální, finanční a materiální zdroje k provádění kvalitní péče; jsou mu přímo podřízené vedoucí sestry jednotlivých klinik a oddělení