

Manažérsky cyklus v zdravotníctve

Mgr. Miroslava Sárená

Súhrn

V zdravotníckych inštitúciách rôzneho druhu a typu je deľba práce a harmónia jednotlivých aktivít dôležitá a vyúsťuje v riadenie alebo manažment. Základom úspešného riadenia manažéra, dosahovania cieľov a napredovania organizácie je aplikovanie základných manažérskych funkcií do procesu v organizácii. Ide najmä o plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie. Každá z uvedených funkcií sa vyznačuje základnými prvkami, postupmi, zásadami efektívnosti a v procese riadenia má svoj význam. Nemožno jednoznačne povedať, ktorá funkcia je dôležitejšia, ale je potrebné, aby si riadiaci pracovník manažérsky cyklus osvojil a efektívne ho praktizoval. Aj v zdravotníctve, podobne ako v iných rezortoch, v rámci zabezpečenia plynulého chodu organizácie existujú rôzne úrovne riadiacich pracovníkov, ktorých úlohou okrem vykonávania svojho zdravotníckeho povolania je aj plánovať, organizovať a vykonávať dohľad.

Kľúčové slová: manažérsky cyklus, zdravotníctvo, manažment, proces

Zdravotníctvo je každému dobre známy pojem. Ide o širokú oblasť, ktorá predstavuje profesionálnu aj neprofesionálnu starostlivosť o zdravie jednotlivcov, celej populácie, budúcich generácií nevynímajúc. Sektor, ktorý zahŕňa poskytovanie zdravotnej starostlivosti v zdravotníckych zariadeniach rôzneho typu, farmaceutické produkty, prevenciu, zdravotnícke zariadenia, zdravotné poisťovne, zdravotnícky personál, úrady verejného zdravotníctva, lekárne, a samozrejme, legislatívu atď.

Zdravotníctvo je sieť navzájom prepojených vzťahov, ktoré majú spoločný cieľ a to zdravie jednotlivcov a celej populácie chrániť, podporovať a prispievať k dôstojnému životu človeka. Avšak, aby sa proces v zdravotníctve mohol realizovať, je potrebné zabezpečiť vstupy a určiť výstupy, ktoré chceme dosiahnuť. Ako vstupy môžeme charakterizovať požiadavky, ktoré sú potrebné na vykonávanie zdravotníckych služieb. Ide najmä o ľudské zdroje, financie, technické a technologické zariadenia, materiál a služby.

Manažment je proces riadneho, včasného plnenia a v rámci daného rozpočtu, pracovných úloh, manažér je človek, ktorý tento proces zaisťuje prostredníctvom ľudí a ich

ovplyvňovania k dosiahnutiu spoločných cieľov (Gladkij, 2003). Gladkij v publikácii Management ve zdravotníctví uviedol tri úrovne manažérov, pričom nie každá organizácia potrebuje všetky tri úrovne. Manažérov rozdelil do troch skupín a to: top manažéri, strední manažéri a línioví manažéri. Top manažment predstavuje skupinu manažérov, ktorí sa pohybujú na vrchole manažérskej pyramídy. Zameriavajú sa predovšetkým na vízie a koncepcie, tvorbu dlhodobých plánov, usmerňujú a kontrolujú hlavné činnosti, z čoho pre nich vyplýva veľká zodpovednosť (riaditeľ, riaditelia v rámci organizácie, hlavná sestra). Manažéri strednej úrovne riadia určité stupne (oddelenia), zabezpečujú prenos získavania a odovzdávania informácií (primár, vrchná sestra, vedúci oddelenia). Hlavnou úlohou manažérov prvej línie je zabezpečovanie komunikácie medzi vedením organizácie a pracovníkmi (staničné sestry, vedúci lekári) (Gladkij, 2003). Jednotlivé úrovne sú hierarchicky usporiadané a vytvárajú organizačnú štruktúru organizácie.

Základom úspešného riadenia manažéra, dosahovania cieľov a napredovania organizácie je aplikovanie základných manažérskych funkcií do procesu v organizácii. Ide najmä o plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie. Každá z uvedených funkcií sa vyznačuje základnými prvkami, postupmi, zásadami efektívnosti a v procese riadenia má svoj význam. Nemožno jednoznačne povedať, ktorá funkcia je dôležitejšia, ale je potrebné, aby si riadiaci pracovník manažérsky cyklus osvojil a efektívne ho praktizoval.

Plánovanie

Prvou a neoddeliteľnou súčasťou manažérského cyklu je proces plánovania. Táto fáza predstavuje proces predpokladania, výber vhodných prostriedkov, úloh, zdrojov, alternatív a ich hodnotenia, zavedenie nových postupov, realizácií, prípadne prijímanie náhradných rozhodnutí. Veľmi dôležitým predpokladom úspešnosti organizácie, ale aj úspešnosti realizácie vytvoreného plánu je jasne stanovený cieľ. Cieľom, s najvyššou prioritou v zdravotníctve, je ochraňovať, podporovať zdravie a snaha o navrátenie zdravia chorým. Pokiaľ riadiaci pracovník nerozumie jeho významu, bude ťažké formulovať plán so všetkými náležitosťami. Vedľajšie ciele môžu závisieť od typu zdravotníckej organizácie a v svojej podstate podporujú činnosti, ktoré vedú k dosiahnutiu hlavného cieľa. Ak pre zdravotníkov je prvoradé ochraňovať a zlepšovať zdravie jednotlivcov, vedľajším cieľom môže byť napr. poskytovanie zdravotnej starostlivosti na vysokej úrovni, s čím súvisí zabezpečenie

dostatočného počtu odborného zdravotníckeho personálu s príslušným vzdelaním a najmodernejších zdravotníckych prístrojov.

Organizovanie

Podstatou úspešnosti organizovania je postupné vytvorenie organizačnej štruktúry. Organizačná štruktúra je mechanizmus, ktorý slúži na koordinovanie a riadenie aktivít členov celej organizácie. Rozlišujeme organizačné štruktúry štíhleho typu, s radou hierarchických úrovní a vedúcimi, ktorí majú málo bezprostredných podriadených a organizačné štruktúry široké (Bělohlávek, 2001). V zdravotníctve sú najčastejšie využívané široké organizačné štruktúry, ktoré sa vyznačujú nižším počtom vedúcich pracovníkov (4-5), ktorí majú značný počet podriadených pracovníkov (Bělohlávek, 2001).

Nadväzujúcim krokom na proces plánovania je proces, pomocou ktorého sa začína uskutočňovať plán so stanoveným zámerom. Je potrebné vytvoriť štruktúru, teda určiť kto, čo a ako bude vykonávať, t. j. predovšetkým vytvoriť pracovné miesta pre pracovníkov v hierarchickej štruktúre. Organizačnú štruktúru teda tvoria pracovníci, s presne stanovenými úlohami, právomocami, kompetenciami.

Vedenie

Azda najnáročnejšia zložka manažérskeho cyklu je vedenie. Vedenie definujeme ako motivovanie a ovplyvňovanie aktivít podriadených pracovníkov. Vedúci pracovník, ktorý chce dosiahnuť cieľ, tak by mal pracovníkov najprv priviesť k vyvinutiu náležitého úsilia a ich úsilie usmerňovať. Spôsob, akým vedúci pristupuje k ovplyvňovaniu aktivít podriadených sa nazýva štýl vedenia. Štýl vedenia je správanie sa vedúceho pracovníka, ktoré môže byť pre pracovníkov stimulujúce alebo nie (Bělohlávek, 2001). V literatúre nachádzame rôzne štýly vedenia a medzi najpoužívanejšie patria vedenie direktívne, podporujúce, participatívne a vedenie orientované na výkon. Manažér využívajúci prevažne direktívny štýl vedenia pracovníkov, poskytuje pracovníkom návod, čo sa má a ako sa to má urobiť. Podporujúci štýl vedenia sa sústreďuje na spokojnosť a potreby pracovníkov, spravodlivosť a priateľské vzťahy medzi nimi. Participatívny štýl vedenia konzultuje problémy s pracovníkmi a vedenie orientované na výkon povzbudzuje pracovníkov k dosahovaniu ich maximálnych možností stanovovaním podnecujúcich úloh, zdôrazňovaním vysokej úrovne práce a dôverou v schopnosti pracovníkov (Bělohlávek, 2001). Autori opisujú štýly vedenia, poukazujú na ich pozitíva a negatíva, popisujú situácie, kedy je využitie jednotlivých štýlov najefektívnejšie. Avšak žiaden štýl vedenia nie je popísaný ako najvhodnejší pre jednotlivé

typy inštitúcií a ani pre zdravotníctvo. Schopný manažér pozná všetky štýly, vie sa medzi nimi „pohybovať“, aby čo najlepšie využil schopnosti a osobné kvality podriadených pracovníkov. Vedúci pracovník musí poznať nielen ich znalosti a schopnosti svojich pracovníkov, ale aj ich potreby a motívy. Potreby pociťujeme ako stav nedostatku, motívy sú dôvody, pohnútky, ktoré sú dôvodom vykonávania určitých činností. (Bělohávek, 2001). Ak chceme dosiahnuť zvýšenie úsilia pracovníkov, musia mať istotu, že niečo za to dostanú zvyčajne má odmena charakter financií, možnosť využívať služobné vozidlo, služobný mobil, atď. S vedením pracovníkov úzko súvisí aj pojem vodca. Vodcu môžeme charakterizovať, ako osobnosť, ktorá si dokáže prirodzeným spôsobom získať dôveru ostatných pracovníkov, ich rešpekt a uznanie. Ak je vedúci pracovník zároveň aj vodcom, je priblíženie sa k vytýčenej méte jednoduchšie.

Kontrolovanie

Posledným, nie menej dôležitým, krokom v manažérskom cykle je proces kontrolovania. Kontrolovanie je jednou zo základných manažérskych funkcií. Podstatou kontrolovania je včasné a hospodárne zisťovanie, rozbor a prijatie záveru k odchýlkam, ktoré v riadenom procese charakterizujú rozdiel medzi zámerom/cieľom a jeho realizáciou (Vodáček, Vodáčková, 1996). Kontrolu v manažmente môžeme prirovnať k prevencii vykonávanej zdravotníckym personálom. Úlohou prevencie je najmä predchádzať ochoreniam, ich včasnému zachyteniu, poskytovať informácie o možnosti prevencie ochorení, poradenstvo v oblasti zdravého životného štýlu. Rovnaké princípy platia aj v riadiacom procese. Kontrolný proces má význam vtedy, ak prípadné nedostatky a odchýlky plánu sa zistia včas a v priebehu realizácie sa prijímú nápravné opatrenia. Dôsledný dohľad má význam nielen pre manažéra. Pre organizáciu ako celok kontrola a prijatie nápravných opatrení predstavuje hospodárnosť, efektívnosť, pružné reagovanie, ovplyvňovanie budúcich rozhodnutí, konkurencie schopnosť a v nemalej miere aj udržanie sa na trhu.

V zdravotníckych inštitúciách rôzneho druhu a typu je deľba práce a harmónia jednotlivých aktivít dôležitá a vyúsťuje v riadenie alebo manažment. Z hľadiska získanej odbornosti zdravotníckych pracovníkov je deľba práce stanovená a pracovné činnosti vyplývajúce z funkcie, sú popísané.

Je potrebné si uvedomiť, že kvalita riadených celkov priamo závisí od kvality riadiacich pracovníkov. Autor Kováč A. (2007) v článku *Potreba manažérskeho vzdelávania v zdravotníctve* poukazuje na dôležitosť manažérskeho vzdelávania pracovníkov

v zdravotníctve. Uvádza fakt, že štúdium na lekárskej fakulte neumožňuje získať základné vedomosti z manažmentu a to spôsobuje, že lekári v riadiacej funkcii vystupujú v oblasti manažmentu ako laici. Manažéri v zdravotníctve sa podľa Kubeša a kol. (2004) musia jednoducho stať zručnejšími a spôsobilými vykonávať svoju prácu. Potrebujú rozvinúť tie schopnosti, vedomosti, kapacity, postoje a prejavy správania sa, ktoré stoja v pozadí nadpriemerného výkonu celej organizácie. Všeobecne povedané, medzi schopnosti zvládať manažérske funkcie patria schopnosti odbornotechnické, manažérske a organizačné, analytické a koncepčné, spoločensko – kultúrne, komunikačné, vodcovské a politické (Prokopenko, 1996).

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 642, ISBN 8-85839-45-8

GLADKIJ, I. a kol.: Management ve zdravotnictví, 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 380, ISBN 80-7226-996-8

KOVÁČ, A.: Potreba manažérskeho vzdelávania v zdravotníctve. In: *Verejné zdravotníctvo* [online]. 2007, ročník IV, č. 4. Dostupné na internete: <http://verejnezdravotnictvo.sk> . ISSN 1337-1789

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: Manažérské kompetence, 1. vyd., Praha, 2004, s. 183, ISBN 80-247-0698-9

PROKOPENKO, J., KUBR. M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů, 1.vyd. Praha: Grada, 1996, s. 632, ISBN 80-7169-250-6

Adresa autora:

Mgr. Miroslava Sárená
Katedra riadenia
Fakulta verejného zdravotníctva
Slovenská zdravotnícka univerzita
Limbová 12
833 03 Bratislava 37
Vedúci : PhDr., RNDr. Andrej Kováč, PhD. MPH