

# 9. Management a Leadership ve zdravotnictví

6MOMZ

Management ve zdravotnictví

**doc. Ing. Peter Pažitný, MSc., PhD.**



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



# Obsah

1. Leadership versus Management
2. Tři úrovně řízení
3. Leadership – tradiční teorie
4. Leadership současná teorie (transakční a transformační leadership)
5. Úkoly leadershipu
6. Leadership a výkonnost
7. Kompetence pro leadership ve zdravotnictví
8. Leadership a jeho úloha při organizačních změnách



# Leadership versus Management

- Leadership může být definován jako proces, ve kterém se někdo angažuje, aby nastavil a dosáhl společného cíle, často organizačně definovaného cíle
- Management může být definován jako proces dosahování předem stanovených cílů efektivním využíváním lidských, finančních a technických zdrojů

# Leadership versus Management





# Leadership versus Management

- Ačkoli tyto dvě myšlenky jsou často zaměňovány, je důležité poznamenat alespoň jeden klíčový rozdíl:
  - Leadership se zabývá stanovením velkých cílů
  - Management se zabývá prováděním akcí k dosažení těchto cílů.
- Lídři se značně liší v přístupech používaných k ovlivňování chování zaměstnanců, a proto mohou mít velmi odlišné účinky na reakci zaměstnance na pracovní problém - volba akcí má podstatný dopad na následné chování zaměstnance.



# Leadership versus Management

- Jednotlivci mohou také využít vůdčí schopnosti k navrhování organizačních struktur a kultur, které přežijí jejich angažmán v organizaci a které ovlivňují zaměstnance i v následujících letech
  - např. zodpovědnost za zdokonalení cílů organizace často spadá do oblasti středních manažerů a manažerů v první linii, kteří mají pevný přehled o organizačních skutečnostech, kterým vrcholový management nemusí rozumět
  - manažeři mohou být vyzváni k tomu, aby předvedli líderství a aktivně informovali špičkové manažery organizace, kromě svých tradičních řídicích funkcí
- Jedna osoba může vykonávat jak líderské, tak řídicí funkce v rámci organizace



## 3 úrovně řízení

1. front-line manažeři - poskytují dohled přímo poskytovatelům péče
  - vystavení řídicím týmům, přímo integrují klinické odborníky a zlepšují kvalitu a snižují neefektivnost v klinické péči, často tím, že se rutinně zabývají problémy s kvalitou.
2. střední manažeři - jsou zodpovědní za celé jednotky v rámci organizace zdravotní péče
  - většina manažerů v rámci jakékoli organizace, která má zásadní úlohu v komunikaci a koordinaci
  - strategicky kritičtí jako organizátoři nových myšlenek o pracovních postupech a inovacích a změnách v pracovním designu
3. top manažeři - zahrnují ty, kteří jsou zodpovědní za řízení celé organizace, a proto mají odpovědnost za všechny útvary v organizaci (tzv. „C-suite“, nebo „CXO“ - generální ředitel, finanční ředitel, ředitel IT, hlavní ošetřovatel a hlavní lékař)
  - odpovědností zajistit účinnou komunikaci klíčovými stakeholderi
  - zodpovědní za definování a komunikaci organizačního poslání a vize, za poskytování priorit ve strategickém rozhodování a za vedení organizační kultury
  - tyto činnosti ovlivňují každodenní činnosti každého zaměstnance v organizaci



# 3 úrovně řízení







# Leadership - teorie

- Teorie rysů (20.-50. léta) - zkoumají rysy osobnosti spojené s úspěchem vedení (výzkum hodnotil roli více než 40 různých individuálních vlastností a osobnostních charakteristik, např. extraverte, a také pohlaví)
- Teorie chování (60.-70. léta) - zkoumají, jak lidé ve vedoucích rolích jednají vůči těm, které ovlivňují - zdůrazňuje činnosti/akce, které osoba ve vedoucí roli zaujímá - činnosti jsou snadno pozorovatelné jinou stranou a dají se naučit - prostřednictvím vzdělávání a školení na pracovišti;
  - lídri jsou buď orientovanými na produkci: zaměření na úkoly
  - nebo na zaměstnance: schopnost získat důvěru

# Leadership – štýly podľa Lewina (1939)





# Leadership - teorie

- Teorie **nouzových situací** (70. – 90. léta), které zkoumají, jak jsou osoby ve vedoucích pozicích **ovlivňovány okolním prostředím a následným výkonem v konkrétních kontextech**
- Jak chování vedoucího přispívá k úspěchu jednotlivce ve vedoucí roli s uznáním, že úspěšnost specifického chování závisí na organizačním kontextu
- Např. že úspěch vůdce závisí také na vztahu vůdce k jeho následovníkům a na typech úkolů, které by měli následovníci vykonávat.
- Teorie argumentují, že ti, kteří jsou ve vedení, reagují odlišně na své důvěryhodné lidi „ve skupině“, kteří mají v rámci úkolů větší autonomii a flexibilitu než na „vnější skupinu“

# Laissez Faire leadership





# Leadership - Současné teorie

**Transformační leadership - čtyři klíčová chování, která prokázali vedoucí představitelé transformace:**

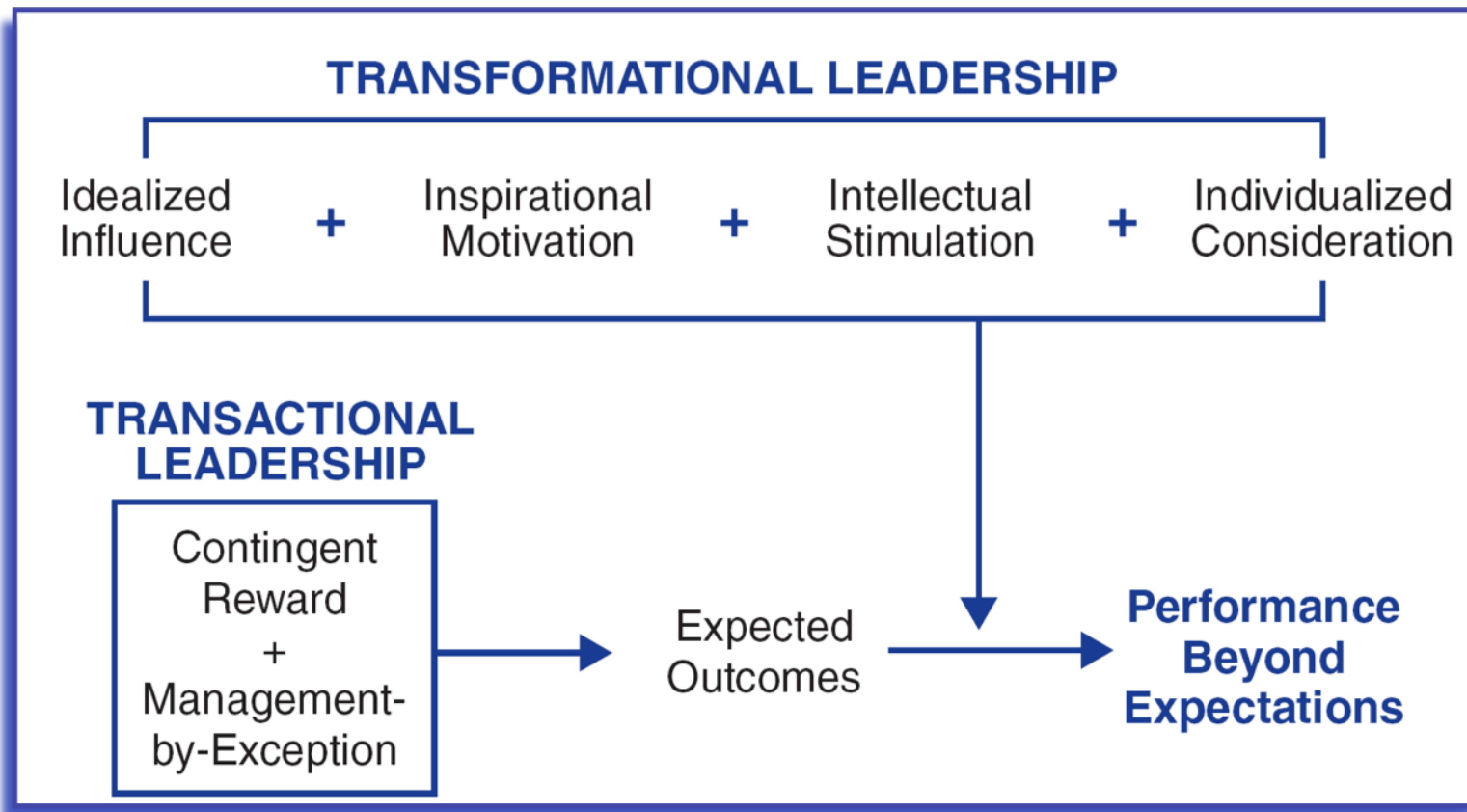
1. vliv prostřednictvím vize,
  2. motivace prostřednictvím inspirace,
  3. Intelektuální stimulace
  4. individuální přístup.
- je efektivní, protože mění postoje, hodnoty a chování zaměstnanců způsobem, který je v souladu s organizačními cíli
  - tento styl vedení je spojen s řadou výkonnostních výsledků, avšak může být nedostatečný pro úspěšnou organizační změnu.



# Leadership - Současné teorie

Transactional Leadership	Transformational Leadership
Contingent rewards	Idealized influence
Management by exception (active)	Inspirational motivation
Management by exception (passive)	Intellectual stimulation
Laissez-faire	Individualized consideration

# Leadership - Současné teorie





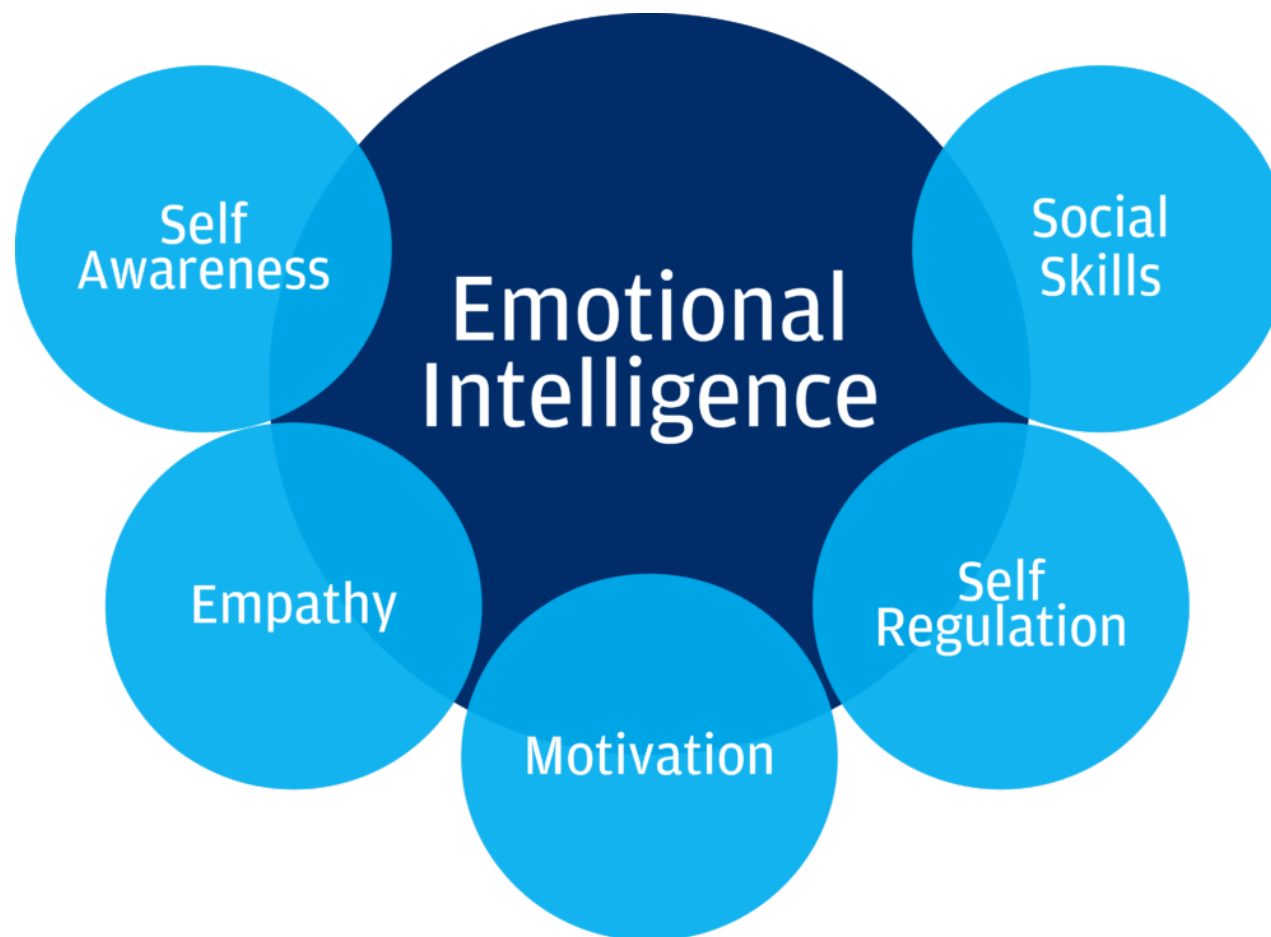
# Transakční nebo transformační leadership

- Jednotlivec si může vybrat z těchto přístupů - ti, kteří jsou ve vedoucích rolích nejúspěšnější, používají oba přístupy
- Současné teoretické modely se také zaměřily na emoční inteligenci (EI) jako na nezbytný a definující prvek vedení
- V poslední době začali výzkumníci také zkoumat, jak jednotlivci získávají znalosti a schopnost používat vůdčí chování - vzdělávání vs. školení na pracovišti
- Současné modely vedení týmu také poznamenaly, že ti, kteří jsou ve vedoucích funkcích, mohou podporovat členy týmu s větší pozorností a volností a také by měli přizpůsobit styl vedení jedinečné povaze týmu





# Emoční inteligence





# Leadership - úkoly

## 1. Nastavení cíle

- Cíle odkazují na větší ambice organizace
- Cíle se týkají podřízených cílů, které musí být splněny, aby byly splněny větší ambice - tvoří základní místo ve strategickém řešení problémů
- Přístup k organizačnímu vůdcovství, nazvaný „Management by Objectives“ je nejběžněji diskutovanou metodou využití cílů a úkolů při sbližování organizačních činností s cílem dosáhnout organizačních cílů.
- Cíle by měly být navrženy podle označení SMART = specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově vázané



# Leadership - úkoly

2. Strategické řešení problémů - přístup k integraci strategické funkce vedení zahrnující cíl a stanovení cílů s následnými organizačními opatřeními nezbytnými k dosažení stanovených cílů.

- používá osmistupňový program, který má organizaci pomoci přejít z aktuálního stavu do požadovaného budoucího stavu:
  - 1. Definovat problém,
  - 2. Nastavit celkový cíl,
  - 3. Provést analýzu základních příčin,
  - 4. Vytvořit alternativní strategie k intervencím,
  - 5. Provést srovnávací analýzu alternativ,
  - 6. Vybrat nejlepší strategii a řešit její omezení,
  - 7. Vypracovat plán realizace a provést ho
  - 8. Vypracovat plán hodnocení a vyhodnotit.



# Leadership - úkoly

## 3. Řízení externích stakeholderů

- interakce s klíčovými externími stakeholdery, včetně správní a dozorčí rady, kteří nejsou ponořeni do každodenních činností organizace a často se obracejí na vrcholové manažery, aby je informovali o činnosti organizace



# Leadership - úkoly

## 4. Řízení vnitřní pracovní síly - Leadership a následovnictví

- řízení pracovní síly k dosažení organizačních cílů společně = řízení lidí jako členů týmu a zároveň jako jednotlivců s
  - leadership lze nejlépe chápat jako zrození ze vztahu mezi lídrem a následovníkem, tedy lze organizační vedení považovat za relační koncept = Leadership a role následovníků jsou vzájemně závislé
  - Následování - ti, kteří „sdílejí společný účel s lídrem, věří v to, co se organizace snaží dosáhnout, a chce, aby líder i organizace uspěli“



# Leadership - úkoly

## 5. Ovlivňování organizační kultury - schopnost porozumět a ovlivnit organizační kulturu (nejhlubší úroveň základních a sdílených předpokladů a přesvědčení, které sdílejí členové organizace)

- v prostředí zdravotní péče mohou artefakty organizační kultury zahrnovat pojmy používané k popisu lidí, kterým organizace slouží - rozdíl mezi např. „Diabetickými pacienty“ a „pacienty s diabetem“, kde jednoduchá změna textu přesouvá zaměření z nemoci na osobu, která má nemoc.
- jiné artefakty kultury organizace - způsob, jakým organizace používá e-maily, přístup ke schůzkám zaměstnanců, fyzické uspořádání kanceláří nebo oblastí péče o pacienty, používání nebo nevyužívání uniforem pro zaměstnance a tak dále. Také organizační hodnoty, např. orientace na pacienta
- Identifikace těchto úrovní organizační kultury je důležitá pro efektivní vedení, protože organizace, které jsou schopny sladit základní předpoklady, hodnoty a artefakty, podporují členy, aby spolupracovaly na společných cílech
- jednotlivci ve vedoucích pozicích mohou využít organizační kulturu k ovlivnění skutečných změn, které se stávají součástí rutinní praxe





# Leadership - kultúra

Ťažba kameňa ... vs ... Stavba katedrály





# Leadership a výkonnost

- Klíčovou otázkou je, zda vedení přispívá k výkonnosti
- Ve zdravotnictví existují vazby mezi výsledky vedení a výkonnosti ve 3 kategoriích:
  1. Výsledky související s pacientem jsou výsledky, které indikují kvalitu péče o pacienta, jako je prevalence nežádoucích příhod, úmrtnost pacientů a spokojenost pacientů
  2. Výsledky týkající se zaměstnanců jsou takové, které naznačují spokojenost zaměstnanců s organizací, jako je například hlášená spokojenost s prací a angažovanost zaměstnanců vůči organizaci
  3. Výsledky související s řízením jsou zbývajícími ukazateli výkonnosti organizace, za které je odpovědný management, jako je produktivita, efektivita (tj. dosažení cíle) a finanční výkonnost





# Leadership a výkonnost

- 1. Leadership a výsledky související s pacienty
  - význam výsledků pacientů jako měřítko kvality ve zdravotnictví
  - styl vedení je silně korelován s klíčovými ukazateli kvality péče, jako je prevalence nežádoucích příhod (např. fraktur pacientů) a komplikace pro pacienty (např. pneumonie)
  - negativní výsledky jsou významně sníženy, když vůdci používají styl vedení orientovaný na lidi
- 2. Leadership a výsledky související se zaměstnanci
  - využití stylů vedení orientovaných na lidi je pozitivně spojeno se spokojeností zaměstnanců, spokojeností s vůdcem, záměrem zůstat s organizací a pracovním nasazením organizace - dokonce i emocionálně vyčerpaní zaměstnanci hlásí spokojenost s prací, pokud jejich manažeři používají emocionálně inteligentní vedení lidí
  - naopak styly vedení orientované na úkoly jsou negativně spojeny s výsledky souvisejícími se zaměstnanci



# Leadership a výkonnost

- 3. Leadership a výsledky související s řízením
  - výsledky souvisejícími s řízením, včetně produktivity, efektivity a úsilí zaměstnanců o splnění organizačních cílů - efektivita a produktivita jednotlivců, týmů a pracovních skupin jsou vyšší ve spojení se styly vedení orientovanými na lidi, co lze vysvětlit vlivem stylu vedení na procesy pracovní skupiny.
  - styly orientované na lidi jsou pozitivně spojeny s interdisciplinární týmovou prací, spoluprací, jasností rolí, inovacemi a využíváním postupů založených na důkazech - to vše přispívá k výsledkům souvisejícím s řízením
- Styly vedení a výkon organizace
  - navzdory mnoha výhodám spojeným se styly vedení orientovanými na lidi výzkum naznačuje, že vedoucí v zdravotnictví se více spoléhají na styly orientované na úkoly.
  - ti, kteří jsou výše v organizační hierarchii, využívají více transformačního vedení orientovaného na lidi než lidé níže v hierarchii, kteří často používají kombinaci stylů
  - také jednotlivci, kteří používají vedení orientované na lidi, používají také systémy podmíněného odměňování, chování spojené s transakčním vedením orientovaným na úkoly



# Kompetence pro leadership ve zdravotnictví

Kompetence - znalosti, dovednosti a schopnosti - potřebné k efektivnímu leadershipu ve zdravotnické organizaci:

- 1. Znalosti o zdravotnictví  
Znalost systému zdravotní péče a prostředí, ve kterém zdravotnické organizace působí (např. Interní a externí zainteresované strany, systémy úhrady, předpisy atd.)
- 2. Technické dovednosti  
Schopnost aplikovat principy z hlavních manažerských disciplín (např. Účetnictví, finance, operace, marketing, personalistika, řízení informací, vyjednávání, strategické plánování, IT) ve zdravotnickém prostředí
- 3. Analytické a koncepční dovednosti  
Schopnost organizovat, spracovávat a používat data a znalosti za účelem posouzení situací, identifikace alternativních postupů, zkoumání hypotéz a dosahování cílů
- 4. Mezilidské a komunikační dovednosti
- Schopnost navázat, udržovat a usnadnit konstruktivní interakce s jednotlivci, v rámci týmů a mezi skupinami. Rozhodující je schopnost jasně a přesvědčivě komunikovat ve verbální a psané formě s různým publikem (např. personál, pacienti, regulátoři atd.)



# MBTI – typy osobnosti

## The Four Myers-Briggs Preference Pairs

Extraversion  or  Introversion

Opposite ways to direct and receive energy

Sensing  or  Intuition

Opposite ways to take in information

Thinking  or  Feeling

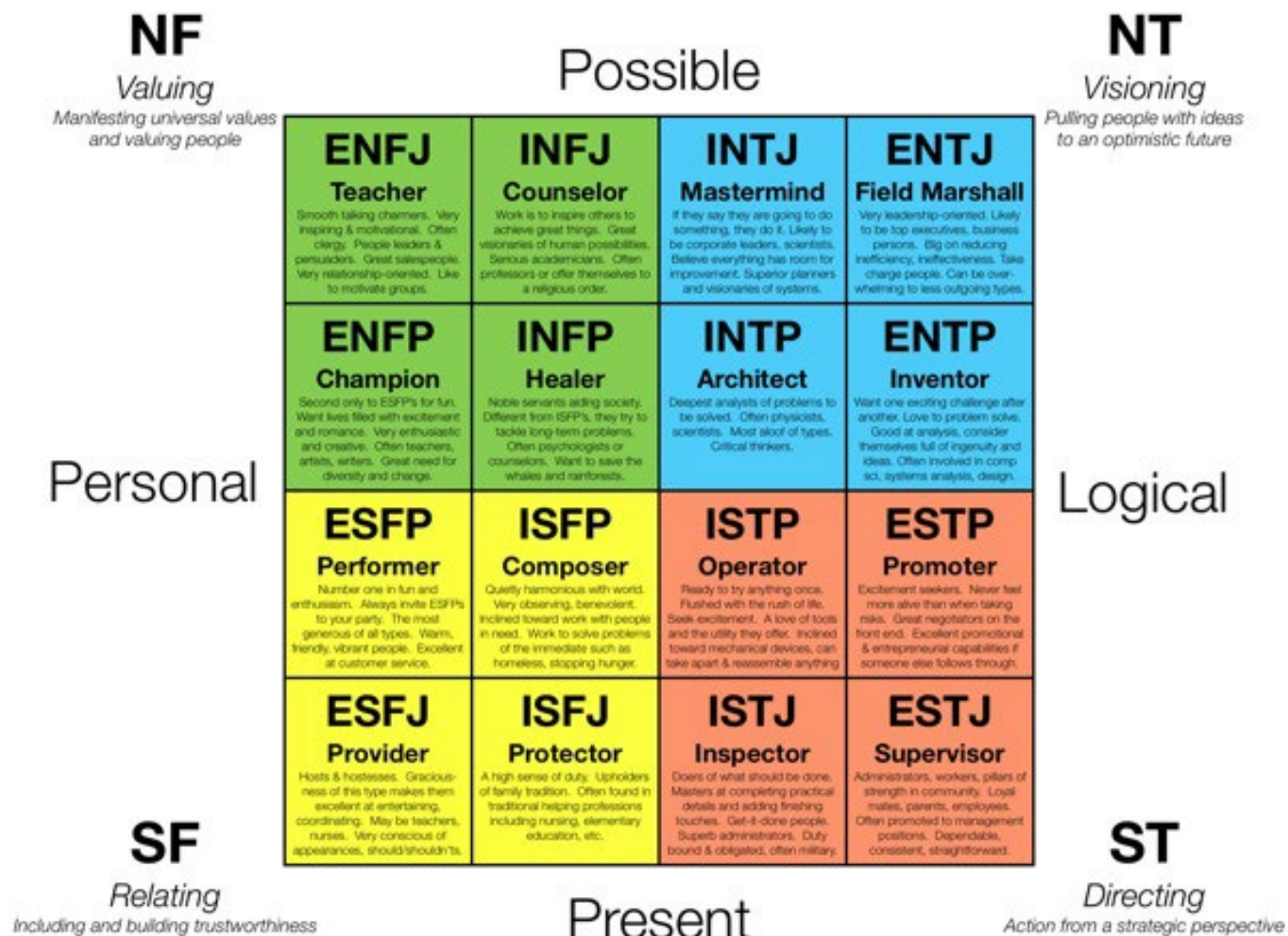
Opposite ways to decide and come to conclusions

Judging  or  Perceiving

Opposite ways to approach the outside world



# MBTI – typy osobnosti





# MBTI – typy osobnosti

Leadership, najlepšie  
predpoklady má ENTJ  
(asi 1,8 % populácie)







# Primární výzvy

- Jednotlivci ve vedoucích rolích čelí 6 hlavním výzvám - musí vyvíjet, zavádět a udržovat systémy, které v jejich organizacích zlepšují
  - (1) bezpečnost,
  - (2) včasnost,
  - (3) účinnost,
  - (4) efektivnost nákladů,
  - (5) spravedlnost a
  - (6) péče o pacienty
- Hlavní problémy, kterým čelí ředitelé nemocnic
  - nejvíce znepokojeni jsou finančními výzvami,
  - bezpečností a kvalitou pro pacienty,
  - vztahy mezi lékařem a nemocnicí



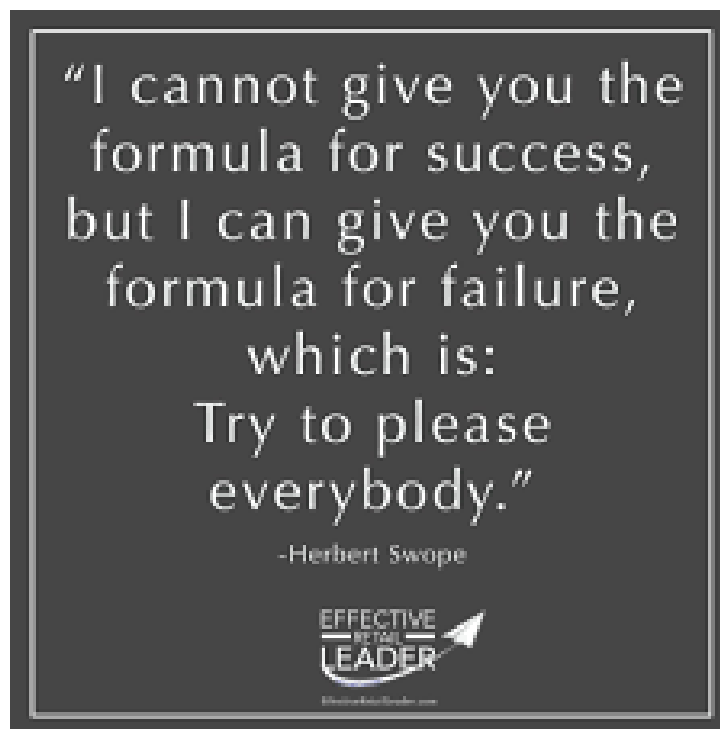
# Leadership a jeho úloha při organizačních změnách

- Pro řešení výzev ve zdravotnictví, je nutná organizační změna.
- Úsilí o změnu a implementaci ve zdravotnictví bohužel často selhává
- Úspěšné organizační změny:
  1. Důležité je transformační vedení, ale pro úspěšnou změnu ve zdravotnictví jsou nezbytné další faktory nad rámec transformačního vedení
  2. Podpůrné vedení je kritické pro úspěch - kombinace dvou druhů podpory, které motivují zaměstnance k úspěšné změně:
    - instrumentální podpora - různé formy hmotné pomoci, jako je poskytování zdrojů, odstraňování organizačních překážek atd.
    - interpersonální podpora - často nehmotné akce, které přispívají k pocitu, že jednotlivci jsou oceňováni, jako je poskytování povzbuzení, poskytování zpětné vazby atd.
  3. Úspěšná změna vyžaduje administrativní a klinické vedení
    - Podpora administrativního vedení - instrumentální a mezilidská podpora poskytovaná těmi, kteří zastávají vedoucí funkce v organizaci, jako je generální ředitel
    - Podpora klinického vedení se týká instrumentální a interpersonální podpory poskytované osobami, které zastávají klinické pozice, jako jsou lékaři a zdravotní sestry - podpora zejména respektovaného hlavního lékaře





# Leadership a jeho úloha při organizačních změnách





# Plánování nástupnictví

- Nejen plánování, jak nahradit jednotlivce, ale mělo by také zahrnovat případné přezkoumání a kodifikaci organizačních kulturních prvků, pracovních postupů a tvorby pracovních míst
- Velmi důležité zajistit, aby produktivita nepřestávala ani neklesla, když dojde k přechodu vedení v rámci organizací, což se stává obtížnější, čím vyšší je manažerská pozice a selektivita výběrového procesu
- Plánování nástupnictví formálně uznává cyklickou změnu, která zahrnuje
  - (1) identifikaci osob s potenciálem větší odpovědnosti,
  - (2) přípravu na převzetí těchto povinností prostřednictvím mentoringu a školení a
  - (3) jejich přesunutí do vyšších pozic, což vede k identifikaci nových jedinců s potenciálem a cyklus začíná znovu.



# Péče o sebe

- Řízení sebe sama je důležité, avšak obzvláště obtížné, protože stres z vedení může být ohromující a protože je k dispozici omezený čas, aby byla zajištěna adekvátní pauza a reflexe při provádění mnoha povinností ve vedoucích funkcích.



# Shrnutí

- Leadership může být definován jako proces, ve kterém se někdo angažuje, aby nastavil a dosáhl společného cíle, často organizačně definovaného cíle
- Management může být definován jako proces dosahování předem stanovených cílů efektivním využíváním lidských, finančních a technických zdrojů
- Tří stupně řízení – front / middle / top, důležité odlišovat jednotlivé role
- Důležité jsou klíčové kompetence leadershipu – více typů osobností
- Hlavní je nejen dobře rozbrhnout práci, ale podporovat zaměstnance, vést proces změny a orpřit jak klinické tak administrativní vedení. Neustále se zajímat a provádět controlling. Motivovat a přistupovat ke všemu individuálně.



# Zdroje

- Burns, L. - Bradley, E. - Weiner, B. 2011. Shortell and Kaluzny's Healthcare Management: Organization Design and Behavior. 6. edi. Cengage Learning, 2011. 608 pages
- Buchbinder, S.B. - Shanks, N.H. 2016. Introduction to Health Care Management. 3. edi. Jones & Bartlett Learning. 2016. 676 p.