GRADA

Iveta Ondriová, Terézia Fertaľová

Manažerská etika ve zdravotnické praxi

Věnování

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

Iveta Ondriová, Terézia Fertaľová

Manažerská etika ve zdravotnické praxi

Grada Publishing

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 Fertaľová, PhD.

Manažerská etika ve zdravotnické praxi

Hlavní autorka: PhDr. Iveta Ondriová, PhD.,
Fakulta zdravotníckych odborov Prešovskej univerzity v Prešove

Autorka: PhDr. Terézia Fertaľová, PhD.,
Fakulta zdravotníckych 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

Předmluva 7

1 Etika a morálka **8**
1.1 Teoretické vymezení základních pojmů 8
1.2 Morální vztahy a morální činnost 9
1.3 Základní funkce morálky 9

2 Úvod do manažerské etiky **11**
2.1 Subjektivní předpoklady pro výkon manažerské práce 11
2.2 Autorita manažera 13
2.3 Manažer ve zdravotnictví a ošetřovatelství 14
2.4 Moderní management v ošetřovatelství 14
2.5 Východiska manažerské etiky 16

3 Etický kodex manažera **22**

4 Etické principy manažera v jednání s lidmi **25**
4.1 Odpovědnost 26
4.2 Spravedlnost 27
4.3 Laskavost 28

5 Etické aspekty diskriminace v zaměstnaneckých vztazích **29**
5.1 Druhy diskriminace 30
5.2 Možnosti obrany před diskriminací 33

6 Etika moci a rizika jejího zneužití **36**
6.1 Typy moci v organizacích 37

7 Etické aspekty konfliktů v pracovním procesu **40**
7.1 Zdroje konfliktů 41
7.2 Fáze řešení konfliktů 43
7.3 Etický problém a etické dilema v rozhodovacím procesu manažerů 45

8 Mobbing v zaměstnaneckých vztazích **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

9 Etický rozměr motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců **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

10 Firemní kultura **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

11 Etika marketingu a reklamy 75
11.1 Etické zásady v marketingové praxi 75
11.2 Etika reklamy 77
11.3 Marketing ve zdravotnických zařízeních 79

12 Etika komunikace v zaměstnaneckých vztazích 81
12.1 Asertivita a asertivní chování 81
12.2 Agresivita a pasivita 83
12.3 Manipulace 84
12.4 Empatie a persváze 86

Závěr 88

Příloha: Etický kodex manažera 89

Seznam bibliografických odkazů 91

Rejstřík 96

Souhrn 98

Summary 98

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 jejích základních východisek v praxi.

autorky

1 Etika a morálka

Cíle
- Znát základní pojmy etiky a morálky.
- Identifikovat kritéria morálních vztahů v praxi.
- Znát 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 nejintimnějších 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 ošetřovatelství.
- Popsat systém manažerské etiky.
- Znát 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 jedinca sa premietajú určité faktory jeho príslušnosti k populačnej minorite, prípadne etnické charakteristiky*“ (Turček, 2003, s. 17).

2.1 Subjektivní 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 vlohy, 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 nejpragmatičtější 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 ujít 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 ošetřovatelství

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 nedostatkům 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 ošetřovatelství jsou dvě samostatné vědní disciplíny. V současnosti se však nacházejí v období prudkého rozvoje. V praxi se navzájem doplňují a podmiňují. Ošetřovatelství považuje za nemožné poskytovat kvalitní ošetřovatelské služby bez poznání teorie managementu. Management ošetřovatelství 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 ošetřovatelství je soubor ověřených postupů, zkušeností a metod, které používají sestry – manažerky ošetřovatelství ke zvládnutí činností nezbytných pro vytvoření optimálních podmínek pro poskytování kvalitních ošetřovatelských služeb*". Management v ošetřovatelství se od profesionálního managementu liší filozofií služeb. Ošetřovatelství 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 ošetřovatelství

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

třovatelství na profesionální úrovni. Moderní management v ošetřovatelství 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 ošetřovatelství je definována i legislativou. Právní normy a většina organizačních předpisů/směrnic či vnitroústavní 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 ošetřovatelství je vytváření podmínek pro dosažení požadované kvality ošetřovatelské 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 ošetřovatelskou 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 ošetřovatelství
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 ošetřovatelství 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 ošetřovatelství
- 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 ošetřovatelských činností, ale i zdravotnických služeb budoucnosti. Manažeři ošetřovatelské péče jsou ti, kteří vykonávají řízení pečovatelských služeb, kontroly, hodnocení a udržování kvality (Agafonová, 2006).

Manažeři v ošetřovatelství

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

- ***manažer střední úrovně*** *(middle class),* vedoucí sestra – je členkou vedení kliniky nebo oddělení; je zodpovědná náměstkovi ošetřovatelství za celkovou ošetřovatelskou činnost personálu na klinice/oddělení; podílí se na plánování rozpočtu, personálním zabezpečení, odborném růstu pracovníků a také na hodnocení kvality ošetřovatelské péče; je manažerkou ošetřovatelské péče, určité kompetence deleguje svým podřízeným – např. úsekové sestře; jejím úkolem je současně vzdělávat podřízené a pomáhat jim v komplexní odpovědnosti v péči o pacienta/klienta
- ***manažer první úrovně – úseková sestra*** *(first line),* je považována za vedoucí ošetřovatelského týmu na ošetřovací jednotce; je manažerkou ošetřovatelské péče o pacienta/klienta; pověřuje úkoly jiné sestry a jiné členy ošetřovatelského týmu; dohlíží na kvalitu činností svých podřízených a vyhodnocuje ji (Agafonová, 2006)

2.5 Východiska manažerské etiky

V současnosti se stále více pozornosti věnuje etickým a morálním otázkám týkajícím se různých aspektů života. Právě proto se aplikovaná etika rozvíjí poměrně rychlým tempem a nabývá na významu a důležitosti. Souvisí to s technickou a technologickou progresí a lidskými možnostmi v jednotlivých profesích. ***Moderní aplikovanou etikou se stává i manažerská etika zabývající se etickými otázkami v managementu, kde shrnuje etické nároky s požadavky na manažerskou činnost.*** Etické hodnoty, normy a principy se pokouší aplikovat při řešení etických problémů v managementu nebo při hodnocení jednání manažera. „*Manažerská etika je i normativní etikou, protože stanovuje normy a principy platné pro etickou oblast managementu. Jednání založené na upřímnosti, pravdivosti, spravedlnosti a čestnosti je jedinou cestou vedoucí ke skutečnému úspěchu*" (Klimková, 2015, s. 121).

Manažer je představitel podniku nebo organizace, který vede své podřízené, zajišťuje kontakty s lidmi mimo organizaci, také plní informační roli, řeší problémy, vyjednává a hledá kompromisy s dalšími organizacemi a organizačními útvary (Černá, 2001). Manažer je permanentně vystaven tlakům z různých stran, proto jsou jeho etická rozhodnutí ovlivněna propojením různých potřeb a priorit všech zainteresovaných skupin, jako např. zaměstnanců, vlastníků, zákazníků aj. Rozhodnout a vybrat nejvhodnější alternativu pro propojení různých potřeb těchto skupin je velmi komplikovaná záležitost, proto by mělo manažerské rozhodování podléhat platné legislativě. Manažeři jsou profesionální řídicí pracovníci, kteří jsou schopni prosazovat cíle a úkoly, jež se považují z hlediska organizace za prospěšné. Manažeři disponují omezenými zdroji, a tak participují na spravedlivém či nespravedlivém rozdělení disponibilních zdrojů. Zároveň prezentují implementování a interpretování podnikových pravidel a strategií. Je tedy přirozené a žádoucí, aby manažer-profesionál dodržoval při výkonu své manažerské funkce požadavky profesní manažerské etiky. „*Manažerskou etikou se zpravidla rozumí kriticko-normativní reflexe řízení organizace jeho managementem. Manažerská etika je etikou řízení, jejíž úroveň ovlivňuje nejen kvalitu rozhodování, ale i kvalitu a rozvoj mezilidských vztahů. Můžeme ji také chápat jako vyjádření teoretické reflexe normativního a hodnotového řízení podnikatelského subjektu z pozice managementu*" (Kilíková, 2007, s. 76). V tomto kontextu se od manažera vyžaduje, aby v mnoha aspektech efektivně spolupracoval se svými zaměstnanci. Má dávat najevo nespokojenost se současným stavem; agitovat a být energický; pátrat po nových

příkladech a příležitostech; srozumitelně formulovat své vize, aby si je jeho podřízení mohli osvojit; být vyspělou a vyrovnanou osobností; bojovat proti rutině (Gladkij a kol., 2003). Při vzdělávání manažerů v oblasti etiky je důležité klást důraz zejména na to, že etika se v současnosti prezentuje jako ***praktická aplikovaná disciplína, jejíž hlavní přínos je třeba vidět v přínosu etiky ke zvyšování hodnoty značky, dobrého jména a důvěryhodnosti podniku***. Nevyřešené etické problémy a špatná rozhodnutí ze strany manažerů mohou mít vážné důsledky nejen pro dotčené osoby, ale také z hlediska finančních ztrát pro podnik, firmu či organizaci. V kontextu manažerské etiky rozlišujeme dva přístupy zvládání a řešení etických problémů manažery: ***filozofický přístup*** a ***sociálně-vědecký přístup***.

Filozofický přístup manažerů k morálním problémům spočívá v hledání teoretických odpovědí na daný problém. Manažer zvažuje, co je správné udělat v určité situaci. Takový přístup je založen na morálně-filozofických teoriích, které poskytují východisko a kritéria rozhodování. ***Sociálně-vědecký přístup*** je zaměřen na lidi, kteří čelí skutečným morálním problémům. Konkrétní problém je tak řešen na základě popisu schopností konkrétních lidí na zvládnutí tohoto problému. Způsoby, jakými zvládají manažeři řešení problémů morálního charakteru, lze definovat buď jako heteronomní, nebo jako autonomní (Navrátilová, 2004).

Heteronomní zvládání problémů je poměrně omezujícím a autoritářským způsobem řešení problémů ze strany manažera. Heteronomní morálka je závislá na vnitřních či vnějších autoritách (zažité normy, Desatero, jiná osoba apod.). Řešení nalezená tímto způsobem jsou často nesystémová a přijatá nekriticky. Heteronomní manažer nezřídka odmítá vlastní odpovědnost a přenáší ji na jiné osoby, úřady a okolnosti.

Autonomní zvládání problémů spočívá v nepřetržitém hledání nových řešení vzniklých problémů. Autonomně se rozhodující manažer často pochybuje o vlastní schopnosti zvládat morální úskalí a je mu vlastní zdravá míra sebekritiky. Tento způsob řešení etických problémů připravuje půdu pro vyšší cíle, protože je založen na autonomní morálce. Autonomní osoba není jednostranně zaměřena. Není ovlivněna mocí ani nečekanými reakcemi okolí. Z toho důvodu autonomii považujeme za základ způsobilosti manažera řešit etické problémy (Kilíková, 2007). Celý proces rozhodování může být komplikován právě přítomností emocí, které osoba nemůže ovlivnit. Manažer by měl být proto schopen se při rozhodování abstrahovat od svého momentálního citového rozpoložení. Množství způsobů institucionalizace etiky (kodexy, semináře, kulaté stoly, etické komise aj.) pomáhá organizacím, firmám a podnikům vyrovnávat se s etickými problémy na institucionální úrovni (Škrla, Škrlová, 2003). Tyto způsoby/formy institucionalizace etiky do podnikatelské praxe poskytují základní rámec řešení a prostor pro zabývání se etickými problémy v podnikatelském a hospodářském prostředí. Způsob, jakým organizace institucionalizuje etiku do své činnosti, a konkrétní etická opatření, která zavádí, pokud se rozhodne implementovat etiku do systému řízení, nazýváme etickým programem organizace (Gladkij a kol., 2003).

Vytvoření vlastního etického programu v jakékoli formě svědčí o tom, že daná firma uvažuje o etice jako o nezbytné součásti podnikové kultury. Ve slovenských podmínkách je nejčastějším způsobem institucionalizace etiky do podnikatelské praxe právě etický kodex, který je psaným souhrnem morálních požadavků. Ty mají podobu morálních norem, principů či ideálů, jimiž by se měl řídit každý pracovník firmy.

K základním etickým východiskům manažerské etiky patří ***humanismus***. V moderní manažerské etice humanismus vyjadřuje nedotknutelné postavení každého je-

dince jako subjektu. Jedná se o obecné uznání každé osobnosti jako bytosti se stejnou důstojností. Aby byl mezilidský vztah v podniku na odpovídající úrovni, musí být vzájemný. Jedním ze základních etických problémů manažerské etiky je vysvětlení, které podmínky a faktory jsou v podniku zárukou tohoto vzájemného mezilidského uznání mezi nadřízenými a podřízenými. *„Více humanismu v řízení tedy znamená: přistupovat ke každému pracovníkovi jako k bytosti hodné úcty, dodržovat základní lidská práva na pracovišti, nezneužívat lidi jako nástroj k dosažení vlastních cílů, neztotožňovat lidi s rolemi, které jim přísluší, ale vidět za nimi osobnosti s konkrétními lidskými potřebami, touhami, hodnotami a problémy*" (Čierna, 2001, s. 87).

Systém manažerské etiky

Charakteristika obsahu manažerské etiky by se neměla stát dogmatem, ale inspirací. Měla by v manažerovi vyvolat trvalou potřebu aktualizovat svou práci v souladu s dynamikou vývoje společnosti. Jde o schopnost etického myšlení, kterou může manažer čerpat z vlastních etických postojů, jež získal výchovou a pozdějšími zkušenostmi, a samozřejmě i poznání, že proti neetice v managementu a v podnikání nejde bojovat stejnými prostředky. *„Manažerská etika tedy vychází ze tří subsystémů, které ji prezentují jako systém. Jsou na sobě závislé a až v jejich komplexním využívání je viditelný jejich přínos*" (Pauknerová, 2007, s. 41). Manažerská etika jako etika manažera je profesní aplikovanou normativní etikou. Manažer je konkrétní bytost, osoba, která je subjektem individuálního mravního jednání. Zároveň reprezentuje svou profesi manažerů, tj. management. V morálním jednání zde hraje nejdůležitější roli jeho osobnost a charakter, jinak řečeno jeho intelektuální (IQ), sociální (SQ), emoční (EQ) a morální inteligence (MQ). Manažera silně ovlivňují i standardy a sociální status (prestiž) jeho profese.

Jádrem manažerské etické činnosti je ***etika rozhodování a etika řízení***.

Tab. 1 *Tři subsystémy manažerské etiky (Platková a kol., 2008, s. 42)*

Subsystém	Vypovídací schopnost	Přínos
morálka – kreativita	etika charakteru	morální dispozice
vzdělání – kvalifikace	etika pracovní dispozice	prezentace manažera
aplikace – vůdcovství	profesní etika	efektivnost managementu

- ***subsystém morálka a kreativita*** – zahrnuje respektování zásad obecné etiky a také zákonných a společenských norem; na prvním místě tu stojí historické a místní zvyklosti v mezilidských vztazích, pak silné vnitřní přesvědčení o úloze morálky a zdokonalování a sebevýchova v morálních postojích
- ***subsystém vzdělání (erudice) a kvalifikace*** – zahrnuje zejména odbornou kvalifikaci a zkušenosti; na prvním místě tu stojí vzdělání, také systém celoživotního vzdělávání, pak znalost specifických podmínek řízeného objektu a strategické myšlení a vedení lidí
- ***subsystém aplikace a realizace*** – zahrnuje aplikaci morálky a erudice do každodenní praxe; na prvním místě tu stojí dodržování zásad manažerské etiky všemi zaměstnanci, pak analýza současné úrovně manažerské etiky a její prohlubování (Platková a kol., 2008, tab. 1)

Úrovně manažerské etiky

Individuální etika manažera
Manažerská etika působí jako integrace mezi osobnostními etickými principy pracovníků a požadovanými etickými principy na výkon určité pracovní funkce v hierarchii mezilidských vztahů. Takovými vlastnostmi jsou spravedlnost, empatie, férovost, důvěryhodnost, které by měly působit s vlastnostmi, jako je schopnost kreativity, samostatnost, zodpovědný přístup k práci, schopnost pracovat v kolektivu. Představuje tedy spojení osobnostních lidských vlastností s vlastnostmi, jež mají význam při dosahování cílů v podniku.

Institucionalizovaná etika profese
Představuje vědomé stanovení základních etických východisek a hranic legitimního systému řízení. To znamená, že každý systém řízení je vědomě založen na určitých hodnotách. Úkolem manažerské etiky je napomoci vytvořit humánní teoretická východiska pro určitý systém řízení. Hlavními hodnotami jsou čestnost, férovost, důvěra a vytrvalost (Zámečník, 2009). „*Manažerská etika jako profesní etika manažera je širší pojem než jednoduché dodržování morálních zásad v řízení a rozhodování manažera. Představuje především tvůrčí a proetické myšlení. To znamená schopnost manažera konfrontovat své úvahy a postoje k řízení na základě svého vztahu k morálce a svých osobních předpokladů*“ (Dytrt, 2006, s. 3). Manažerská etika jako součást vize moderního managementu se proto nyní musí věnovat i rozvíjení etických kompetencí manažera jako součásti jeho odborné přípravy. Tento požadavek souvisí se změnou pohledu na podnikání na počátku 21. století, který podtrhuje skutečnost, že pověst firmy se stává konkurenční výhodou, což znamená, že firmy kromě dosahování efektivity podnikání musí aktivně přihlížet i na zájmy stran, jež firma ovlivňuje. Od firmy se tedy vyžaduje, aby byla oficiálně odpovědnou organizací. Evropská unie prosazuje model *corporate social responsibility* (sociální odpovědnosti podniků) a vyvíjí aktivity na zlepšení sociálně odpovědného řízení. Reprezentuje přístup, v jehož rámci firma při svém rozhodování bere v úvahu vliv svého jednání na širší komunitu a společnost. Takové firemní občanství (*corporate citizenship*) zahrnuje poměrně široký koncept, který se vedle podnikatelské a manažerské etiky dotýká i dalších oblastí, jako je ochrana lidských práv či ochrana životního prostředí. V souvislosti s těmito trendy probíhají vývojové změny i v samotném chápání (teorii i praxi) managementu. Progresivní trendy ve 21. století se orientují především na budování kultury organizace (*corporate culture*). Představuje to plnění nových a náročných úkolů, které souvisejí s kreativitou jako nedílnou dispozicí manažerů při dosahování a udržení dobrého jména firmy. Zde má své nezastupitelné místo i ***etické vzdělávání manažera*** (Gulášová, 2004).

Manažerská etika je chápána jako nová disciplína v rámci teorie řízení, ale zároveň jako aplikovaná etika. Zdůrazňuje se především aktuální potřeba sjednocení teoretického přístupu obsaženého v rovině filozoficko-etické a v rovině praktického přístupu, který se odráží v širších sociálních kontextech této problematiky. Vytváří i nové perspektivy přístupu k řízení. Odborníci upozorňují přitom také na to, že v rámci vzdělávání manažerů v této oblasti není možné poskytnout hotové odpovědi a řešení. Naopak k tomuto vzdělávání je nutné přistupovat jako k prostředku, který se stává intelektuální investicí, kterou je třeba v praxi tvořivě rozvinout. Snaží se záro-