

Bez vzájemného respektu to nejde, říkají vrchní sestry manažerky

14.10.2025 - | Nemocnice Pardubického kraje

S vrchními sestrami manažerkami se většina pacientů v nemocnici vůbec nesetká. Jejich práce spočívá v managementu ošetrovatelské péče, přitom každá z nich má pod sebou nejen jedno oddělení, ale hned několik. Jak takový běžný pracovní den vrchní sestry manažerky vypadá, co je na této práci baví a proč svůj denní pracovní harmonogram musejí v 90 % případů přeargumentovat, nám řekly manažerky oborů z Orlickoústecké nemocnice Jana Ballová, Petra Martincová a Miroslava Záleská.

Každá z nich začínala v nemocnici původně na pozici všeobecné sestry, jejich profesní cesta je přivedla až k pozici vrchní sestry manažerky. Jsou hlavní spojkou mezi náměstkyní ošetrovatelské péče a jednotlivými odděleními – jak ve věcech komunikačních, tak i organizačních. **„Kromě jiného máme zodpovědnost i za hospodaření jednotlivých oddělení. Ošetrovatelská péče je specifická a rychle se vyvíjí, proto musíme vědět, co se děje na odděleních, musíme je znát, být jejich součástí,“** začala své povídání Petra Martincová, která je manažerkou intenzivní péče, a pokračuje: *„Součástí naší práce je například uvádění nováčků do kolektivu, nastavování adaptačních procesů, spolupráce na tvorbě vzdělávacích plánů nelékařského zdravotnického personálu, kontrolní činnost i spolupráce na auditech nebo při vykazování poskytované zdravotnické péče. Také třeba zajišťování kontrol zdravotnického vybavení na odděleních a mnoho dalšího.“*

Právě celkový vhled do dění v nemocnici je jednou z největších výhod manažerského uspořádání, které zahrnuje vrchní sestry manažerky. *„Vedoucí sestry na odděleních znají svá pracoviště nejlépe. Vědí, jaké jsou zde potřeby, znají každého člena svého týmu. My zase vidíme věci komplexněji. Vnímáme problémy i silné stránky jednotlivých oddělení a dovedeme je zasadit do kontextu. Máme všeobecný přehled o nemocnici a s vedoucími sestrami se vzájemně doplňujeme a úzce spolupracujeme,“* dodává Jana Ballová, vrchní sestra manažerka interních oborů

Přístup k organizaci ošetrovatelské péče, jaký mají nastaven v Orlickoústecké nemocnici, přináší efektivnější řízení jak směrem od vedení nemocnice k jejím zaměstnancům, tak i opačně. *„Když dostaneme nějaký úkol, každá obejdeme svá oddělení a pak společně připravíme jednotnou zprávu, která je podkladem pro paní náměstkyni, potažmo celé vedení. Vše je zorganizované tak, aby to mělo formu a bylo efektivní,“* doplnila manažerka operačních oborů Miroslava Záleská. Právě ona je s Orlickoústeckou nemocnicí spjata už 38 let. *„Nastupovala jsem jako sestra na chirurgické oddělení. Chirurgie byla mým přáním, měla jsem úžasnou třídní učitelku na zdravotnické škole, která mě k tomuto oboru přivedla. Později jsem pracovala na chirurgické JIP, která se v roce 2003 sloučila s oddělením ARO. Od roku 2008 jsem začala pracovat na pozici vedoucí sestry a od roku 2014 působím jako manažerka operačních oborů. Dá se říct, že v nemocnici znám téměř každého,“* říká se smíchem Miroslava Záleská.

Nemocnice v Česku se dlouhodobě potýkají s nedostatkem nelékařského zdravotnického personálu. Tyto problémy se ještě umocňují ve chvíli, kdy je zvýšená nemocnost zaměstnanců během chřipkového období nebo v době letních dovolených. I s tím manažerky musejí umět pracovat: **„S kolegyněmi řešíme občas i výpomoci na odděleních. Víme, kam sáhnout, domluvíme se mezi sebou a přesuneme personál tam, kde je kriticky potřeba. Nebo nám vypomohou studentky, se kterými jsme také v kontaktu, případně zaměstnanci na dohody. Ve třech ten problém vždycky vyřešíme, i když si s ním v prvopočátku jedna z nás neví sama rady,“** popisuje Petra Martincová.

Navzdory očekávání, nemalou součástí práce manažerek je i poskytování kolegiální psychologické podpory – jednotlivým zaměstnancům i celým týmům. „Hned na začátku, když jsem na tuto pozici nastoupila, jsem řešila několik případů, kdy bylo potřeba zaměstnancům pomoci. **S těmi lidmi strávíte spoustu času, probíráte jejich situaci a možnosti, chcete jim pomoci, aby se jim v nemocnici líbilo.** Kolikrát to byly i problémy existenční a zabere vám to hodně času a sebere hodně energie. **Musela jsem se s tím naučit pracovat, aby mě to nevybíjelo, protože musíte tu energii lidem dát a sobě ji tak ubíráte,**“ upřesnila Jana Ballová.

Miroslava Záleská, která je na pozici manažerky nejdéle, zároveň upozorňuje, že problémy se pod kobereček nezametají a hned se musejí řešit: „Někdy se to prostě taky nepovede, ale vždy už při nástupu sestřičkám i sanitářům říkám, že kdyby cokoliv potřebovali, mohou se na mě obrátit a přijít. Dávám jim na sebe telefon a jsem tady pro ně. To platí o nás všech.“ **Zároveň se manažerky shodují, že právě to, že jsou jejich zaměstnanci spokojeni a vše funguje, je pro ně největší odměnou a hnacím motorem.** „Každý den se na nás může kdokoliv obrátit a každý den musíme řešit vzniklé provozní problémy, což nám ve většině případů úplně přeskládá původní plán práce, který zahrnuje i nutnou administrativu nebo porady personálu,“ doplňuje Miroslava Záleská.

Jednou z největších organizačních výzev posledních let představovalo pro Orlickoústeckou nemocnici stěhování několika oddělení do budovy nového urgentního příjmu. „Stěhování samotné bylo dobře připravené a celkem bezproblémové. Myslely jsme si, že když se přestěhuje oddělení včetně vybavení do nových prostor, tak vše bude fungovat stejně, ale nebylo to tak úplně jednoduché. Věci, které byly automatické, byly najednou problém – jenom tím, že se vše přemístilo na jiné místo. I některé procesní věci, které s přesunem místa nesouvisely, se najednou změnily, ale ne k lepšímu... Postupně se tato situace upravila, ale vyžadovalo to i naši podporu,“ řekla Jana Ballová.

Personál se také musel vypořádat se systémem triáže, který byl v nemocnici úplnou novinkou, a sehrát týmy chirurgické a interní ambulance spolu s příjmovou recepcí nebylo jednoduché. „Vznikaly zde třecí plochy mezi lékaři a sestrami, na tom pracujeme pořád. **Triáž je jednoduchý a zároveň složitý proces. Systém sestru navede, kam by měla podle příznaků pacienta přiřadit a ona rozhodne, ve které ambulanci bude následně ošetřen. Lékaři ale někdy nesouhlasili s přiřazením daného pacienta do jejich ambulance, takže jsme museli na základě konkrétních případů nastavit pravidla. A pořád na tom pracujeme,**“ popisuje Petra Martincová a dodává: „Expektační lůžka obsluhují týmy různých odborností, které spolu předtím nikdy nepracovaly, takže i zde bylo potřeba, aby se spolu zaměstnanci sžili a my jsme jim poskytovaly podporu.“

Vývoj ošetrovatelské péče jde neustále kupředu. Zdravotníci oproti dřívější době obsluhují více přístrojů, využívají více metod a musejí toho hodně ovládat. Dříve prý platilo, že sestra na ARO nebo JIP je takový univerzální voják, protože se stará o pacienty všech odborností. Naproti tomu na lůžkovém oddělení se jedna sestra může starat i o více než 14 pacientů. „Zorganizovat si práci tak, aby sestra zvládla provést všechny úkony, obzvláště, když se zdravotní stav některého pacienta zhorší, je také velký oříšek a vyžaduje zkušenosti a schopnost stanovit si priority,“ říká Jana Ballová, která v minulosti pracovala jak na intenzivní péči, tak na interním oddělení. Manažerky se proto shodují, že je důležité vážit si vzájemně práce těch ostatních. „**Dokud nejste v kůži toho druhého, nikdy nemůžete porovnávat náročnost profese člověka z jiného oboru. Je důležité respektovat všechny kolegy a jejich práci bez výjimky,**“ uzavírá Miroslava Záleská.

Jana Ballová, manažerka interních oborů

Petra Martincová, manažerka intenzivní péče

Miroslava Záleská, manažerka operačních oborů

Patří pod ni interní, neurologické a dětské a novorozenecké oddělení včetně dětské JIP i ambulantní část rehabilitačního oddělení. Z komplementárních oborů pak biochemické laboratoře a OLM. Zastřešuje JIP interních oborů, ARO a anestezii, urgentní příjem a expektační lůžka. Má na starosti chirurgické a gynekologicko-porodnické oddělení, urologické oddělení, ORL oddělení, centrální operační sály a centrální sterilizaci, dále také centrální sanitáře a referentky pro zpracování zdravotnické dokumentace. Z komplementárních oborů pak nemocniční lékárnu, hematologickou laboratoř a radiodiagnostické pracoviště.

<https://www.nempk.cz/novinky/bez-vzajemneho-respektu-to-nejde-rikaji-vrchni-sestry-manazerky>