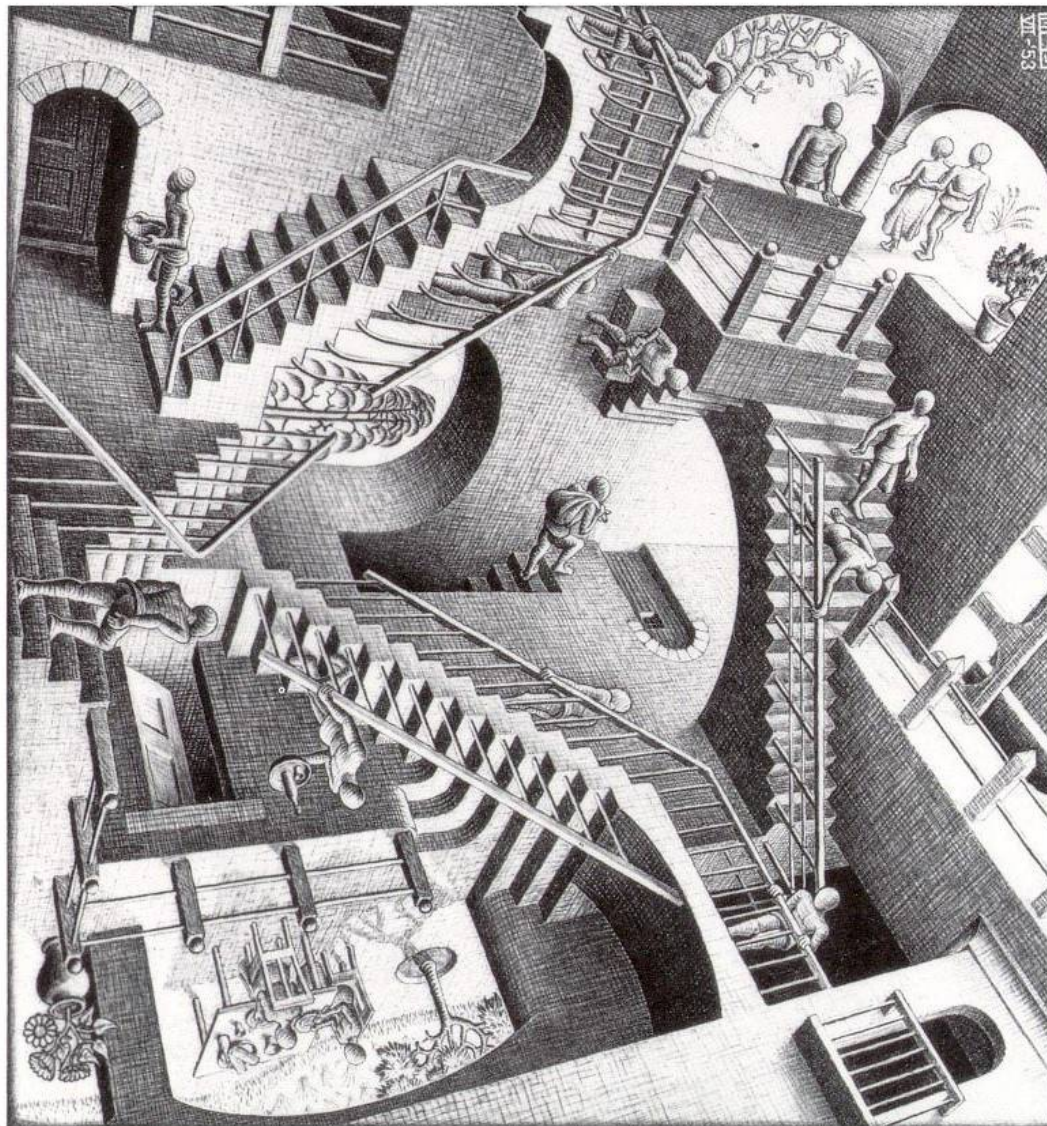




České zdravotnictví

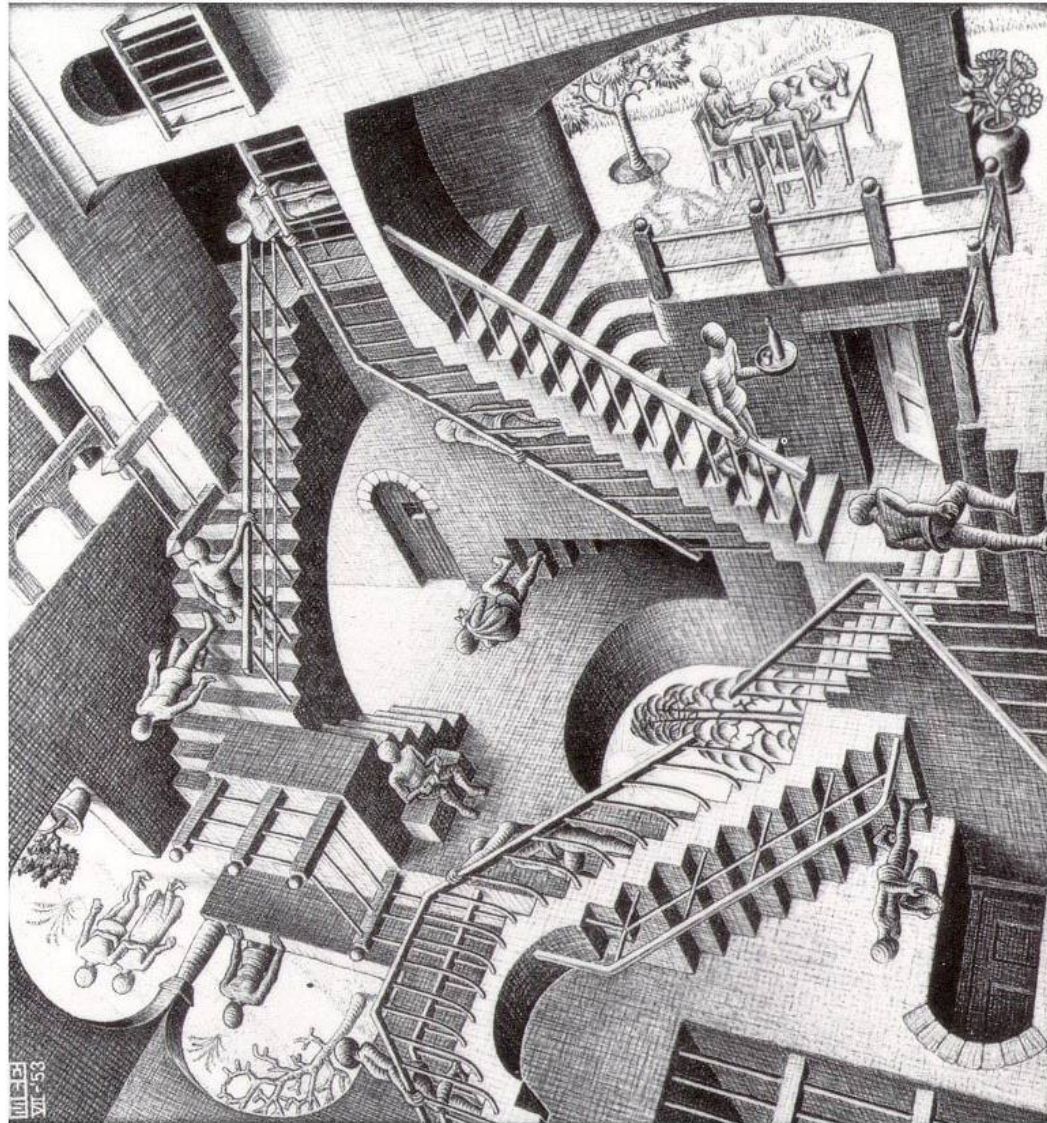


Kudy? Kam?



Martin Holcát FNM
20.2.2023 2.LF UK

České zdravotnictví



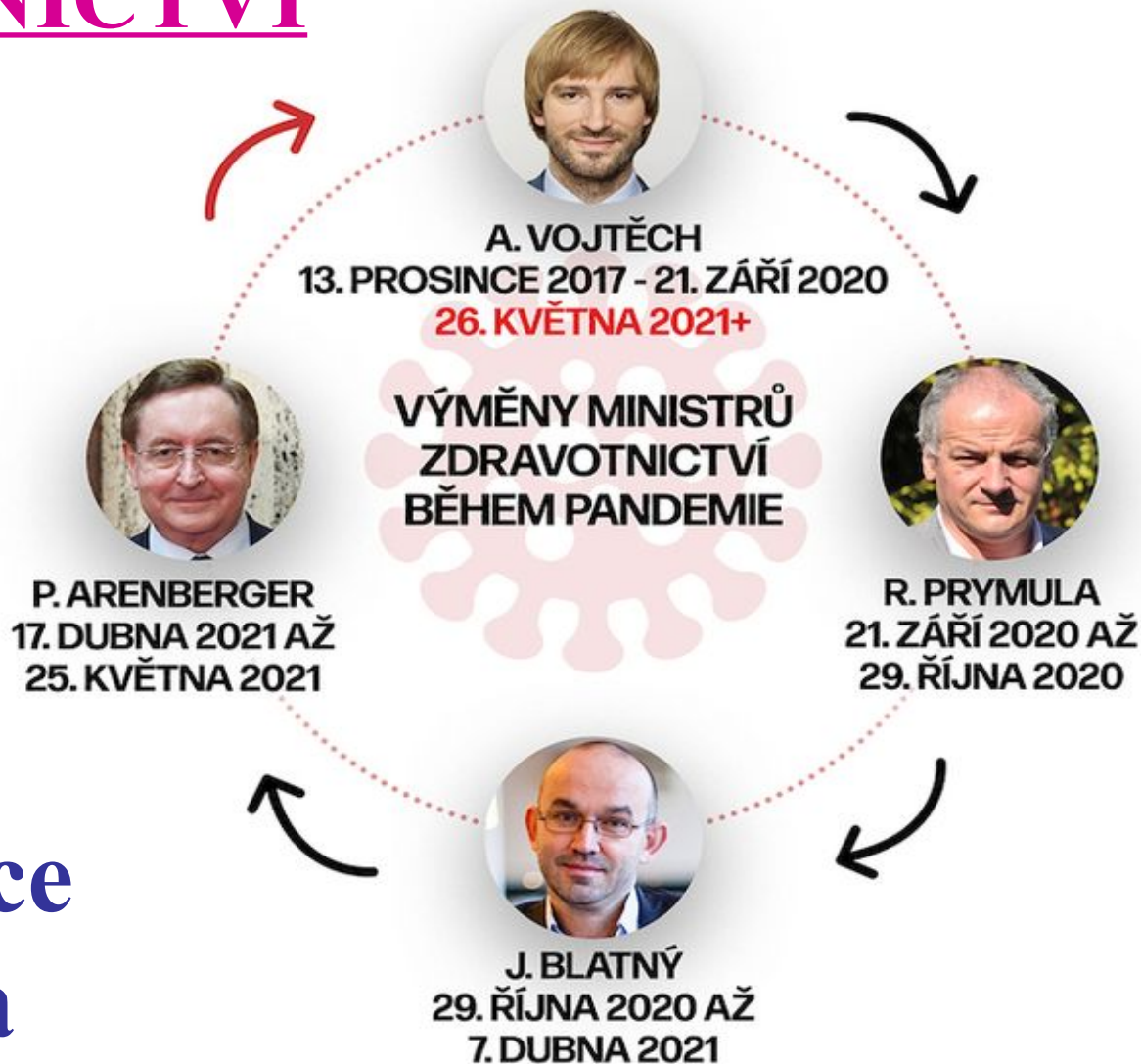
ČESKÉ ZDRAVOTNICTVÍ



Turbulence
Nejistota



ČESKÉ ZDRAVOTNICTVÍ



Turbulence
Nejistota

ČESKÉ ZDRAVOTNICTVÍ



Turbulence

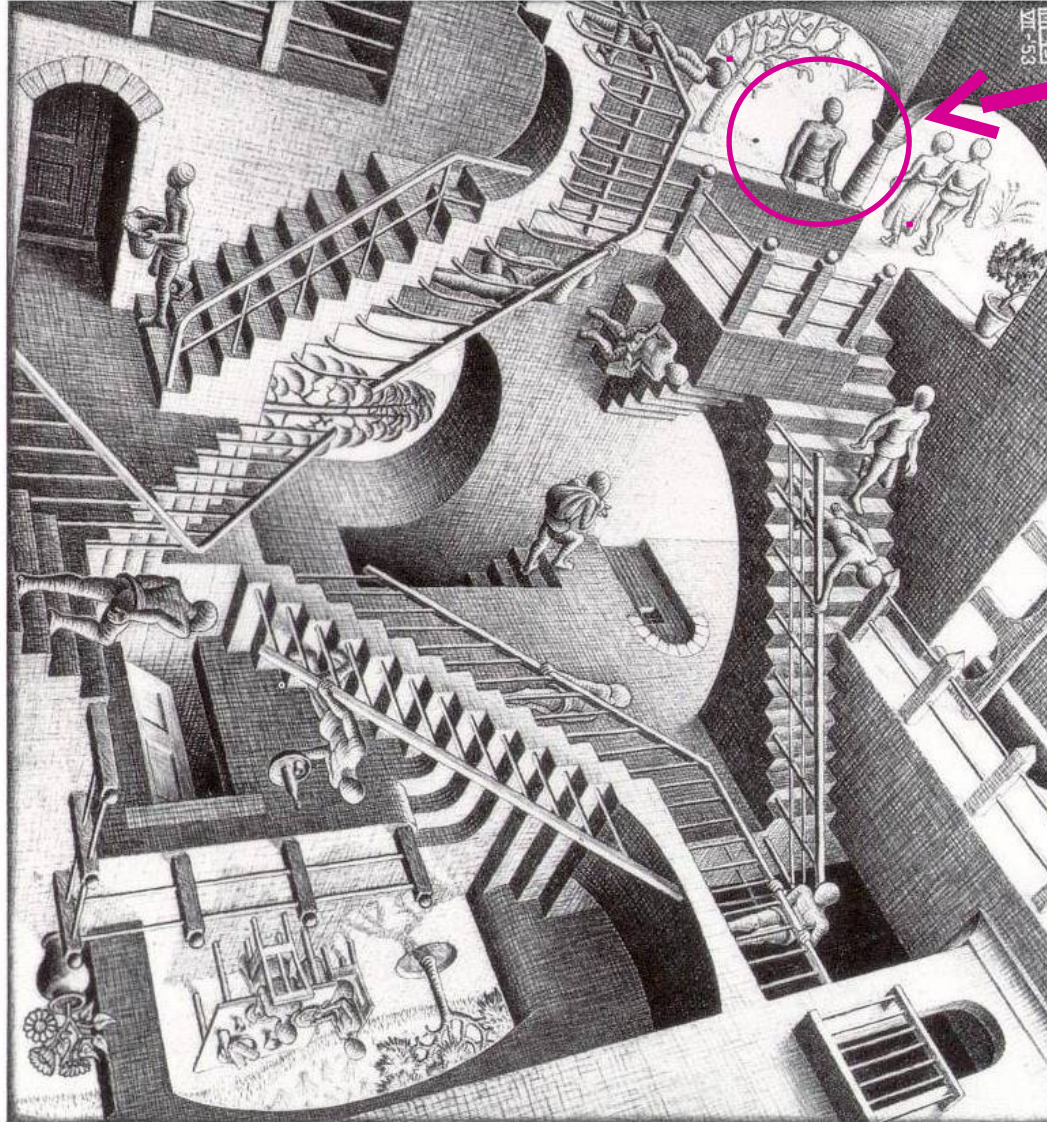
Nejistota

ČESKÉ ZDRAVOTNICTVÍ

Rok 2035 - sraz bývalých ministrů
zdravotnictví na Václavském náměstí



Mé nové pracoviště...



Kde? Kudy? Kam?.....



Školitel,,Tutor(*Poručník*)...
Vedoucí...





Nemocnice

- Řízené státem- „přímo řízené organizace“
- Řízené krajem
- Soukromé nemocnice (obecní, městské, církevní, a.s., sro., ops.)



Zdravotní péče

Výuka

Věda a výzkum

Zdravotní péče

Výuka

Věda a výzkum

Ekonomická prosperita

(?)



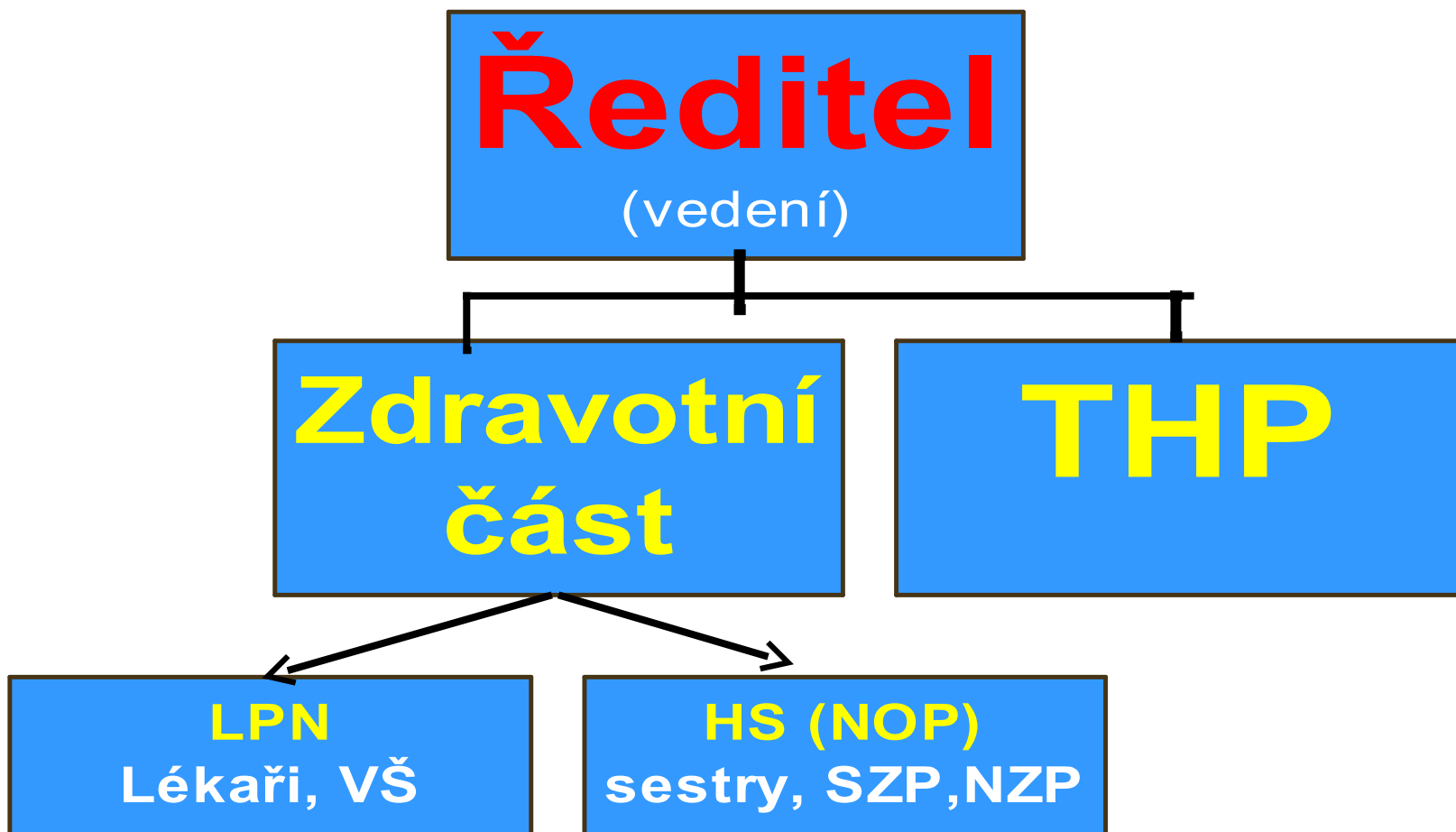
Provoz nemocnice

Nepřetržitý průchod pacientů s komplikacemi, kritickými stavy, stavy jinde neřešitelnými nebo neřešenými.

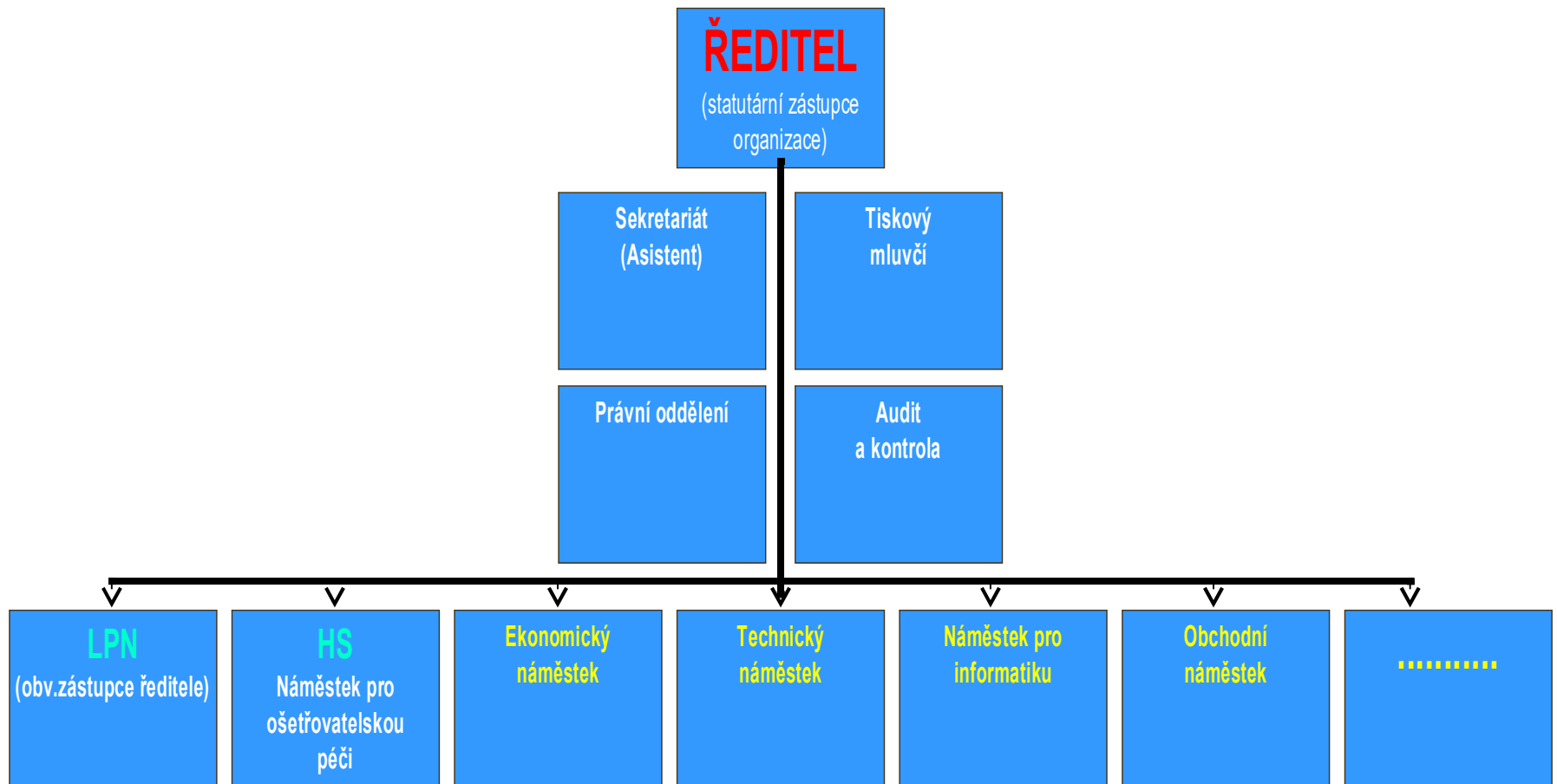
Nedostatečné zdroje, v minulosti založené další omezující materiální podmínky (jak u historických, tak u nových nemocnic).

Řízení nemocnice – schéma

klasické



Struktura top managementu nemocnice (TM)

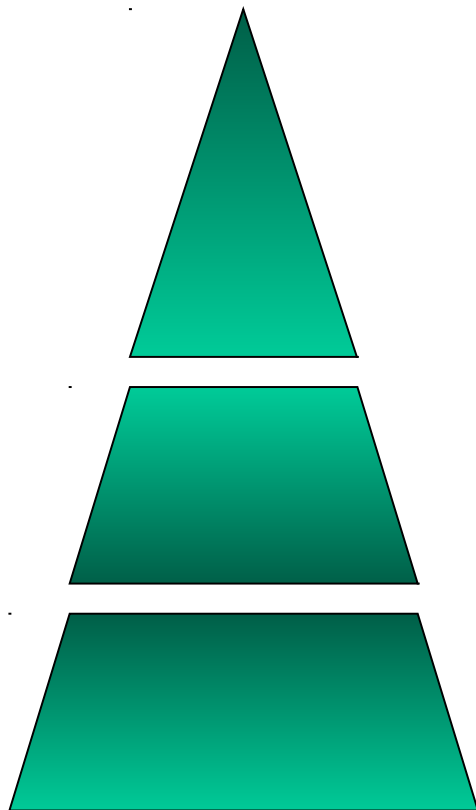


Struktura základních managerských funkcí

Organizační a řídicí hierarchie



Struktura strategie



**Top
management**
Strategické řízení

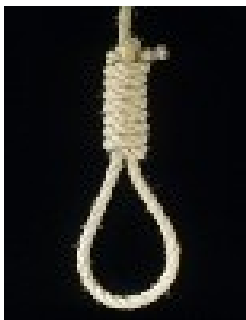
**VIZE
MISE
STRATEGIE NEMOCNICE**

**Střední
management**
Taktické řízení

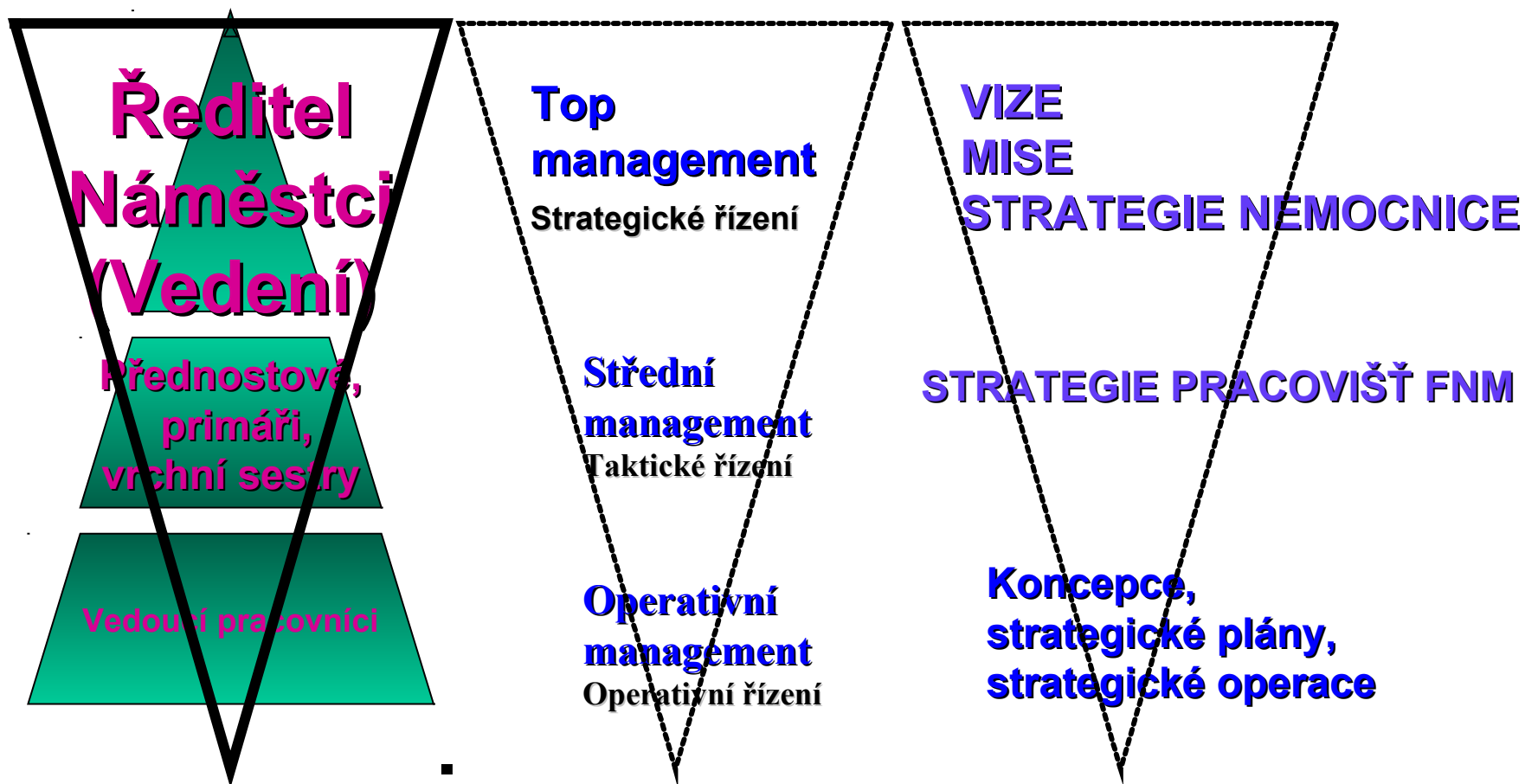
STRATEGIE PRACOVISŤ

**Operativní
management**
Operativní řízení

**Koncepce,
strategické plány,
strategické operace**



Hlavní zodpovědnost za strategii (a za důsledky rozhodování)







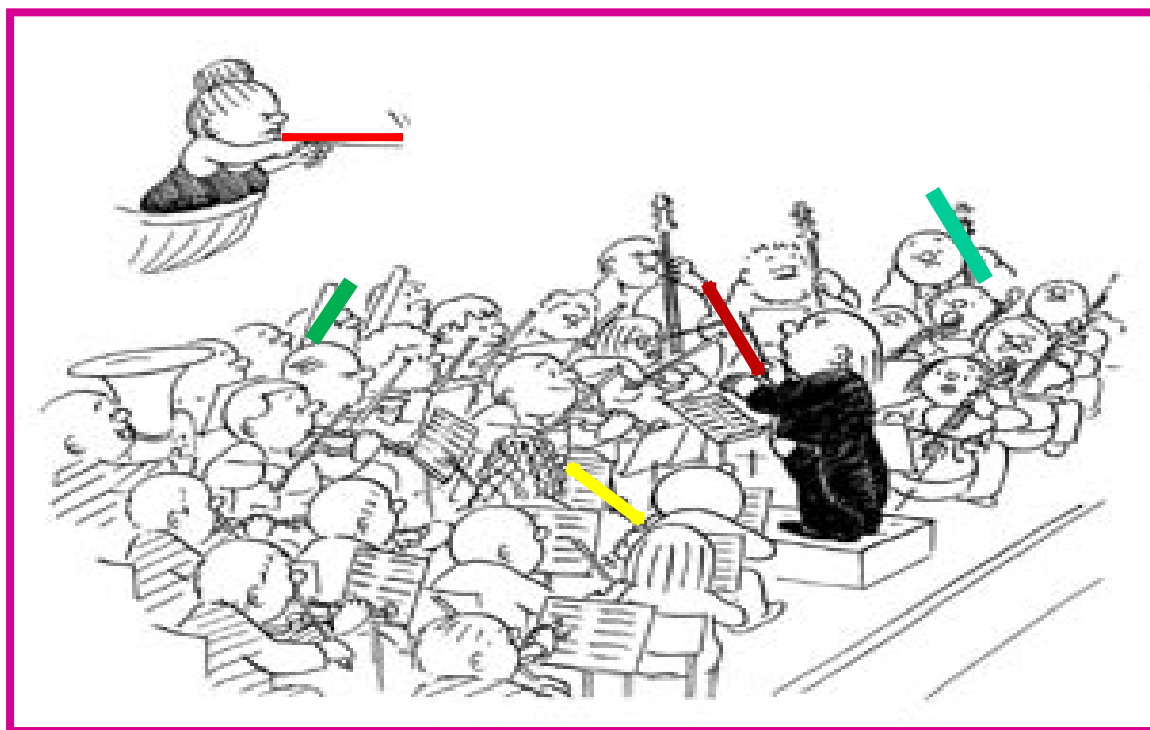
Hlavní sestra

Náměstek pro ošetrovatelskou péči
(*HS-NOP-NOŠP...*)

Ředitel

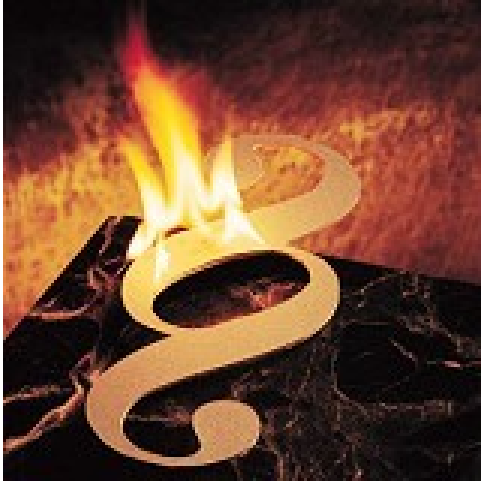
+

THP



Náměstek pro léčebnou péči

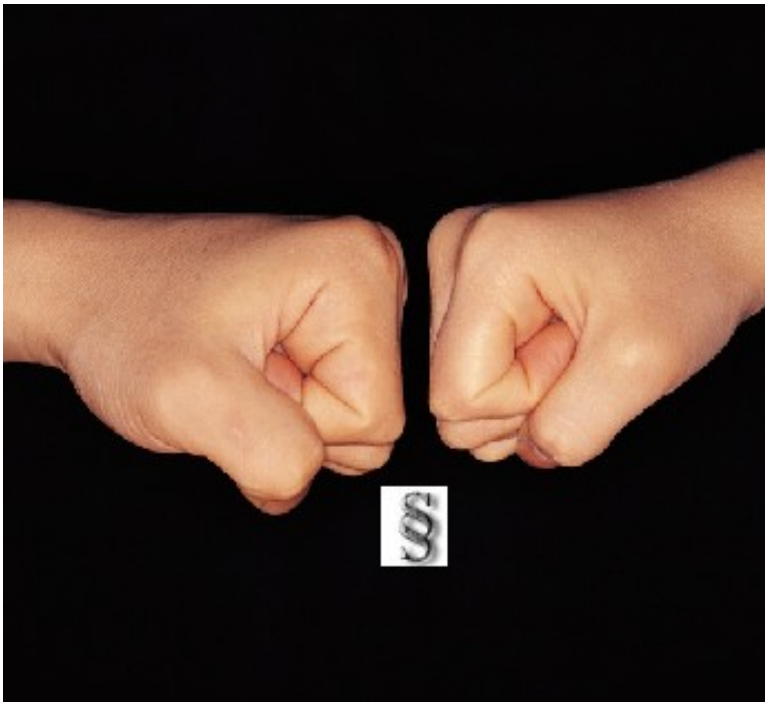
(*NLPP-LPPN-LPN...*)



Právní a legislativní odbor



Odbor vnitřního auditu a kontroly (OVAK)



Náměstek (náměstci) pro léčebnou a preventivní péči



Primáři

Lékaři

Někteří jiní VŠ pracovníci

(RNDr., Ing., PharmDr. Mgr., Bc.,)



Hlavní sestra

(náměstek pro ošetrovatelskou péči)



Vrchní sestra- bratr
(Vrchní laborant/ka)

Staniční sestra (laborant/ka)

Sestra - (laborant/ka)

Praktická s estra

Asistent, Sanitář



Finance



Ekonomický úsek – odbor

Ekonomický náměstek - ředitel





Finance

Obchodní úsek-odbor

Obchodní náměstek- ředitel

Odbor veřejných zakázek





(„Technický“) provoz nemocnice

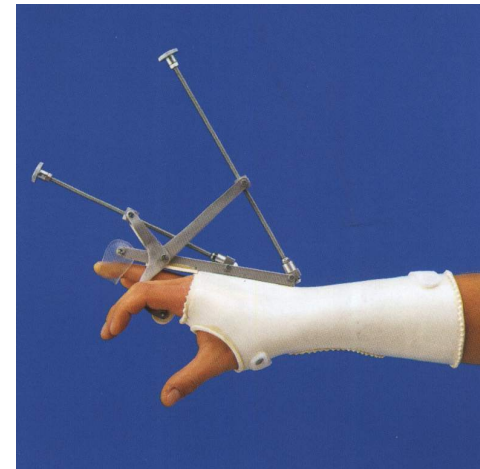
Technický úsek – odbor

Technický náměstek –ředitel

Úklid, doprava, ostraha, kuchyně,

Stavby, investice, opravy.

Údržba





Lidské zdroje HR



Personální úsek – odbor-oddělení

**Personální náměstek
-ředitel**



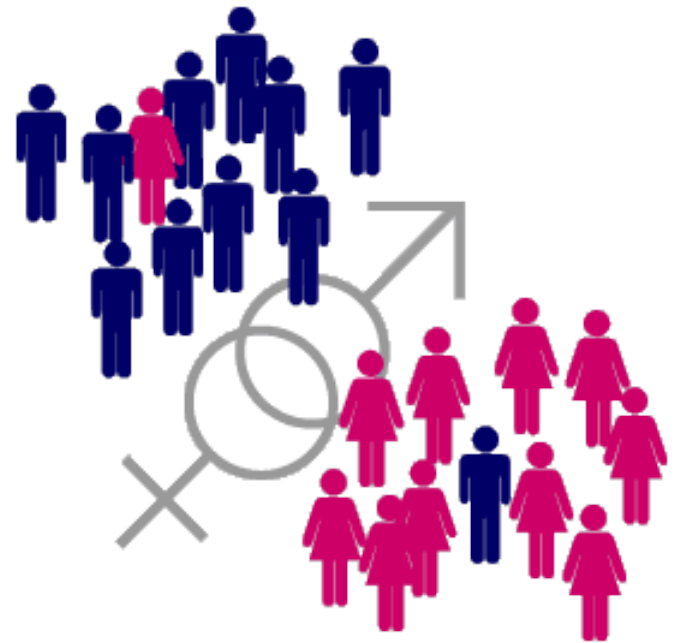


Náměstek pro vědu a výzkum



Náměstek- ředitel pro informatiku

Nemocniční hygienik a epidemiolog (úsek NLPP)

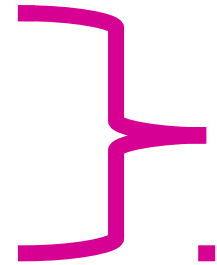


Nemocniční lékárník



Ombudsman/ka

- Veřejný ochránce práv pacientů
- Veřejný ochránce práv zaměstnanců



Řešení stížností, konfliktů, sporů....



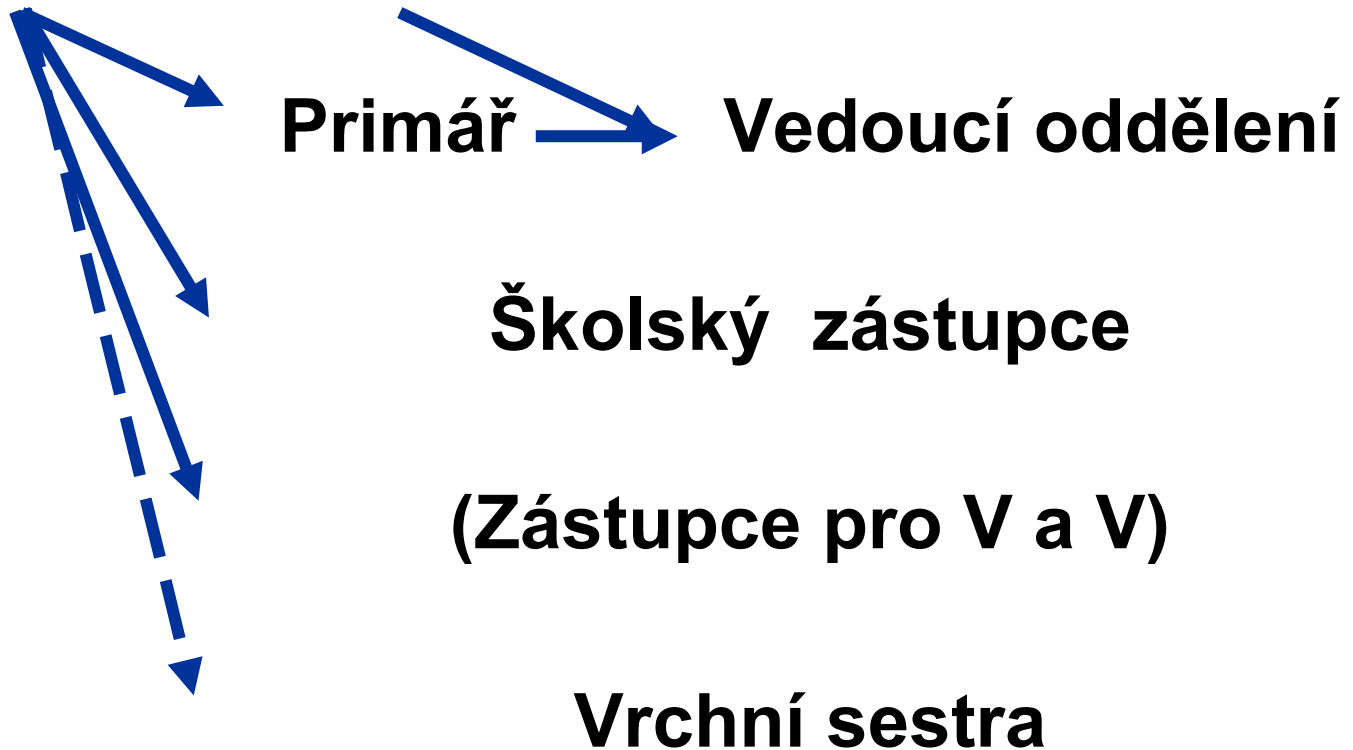


Klinika

Nemocniční pracoviště příslušného oboru sloužící **k léčebné činnosti, výzkumu a výuce**. Je součástí fakultní nemocnice i fakulty. Je zřizována **ředitelem a děkanem** (~~*ministrem zdravotnictví po souhlasu ministra školství*~~) **na návrh akademického senátu fakulty a školy**.
Může mít jednotlivá oddělení.

Klinika – řízení:

TM: Přednosta (Zástupce)



Oddělení – řízení:

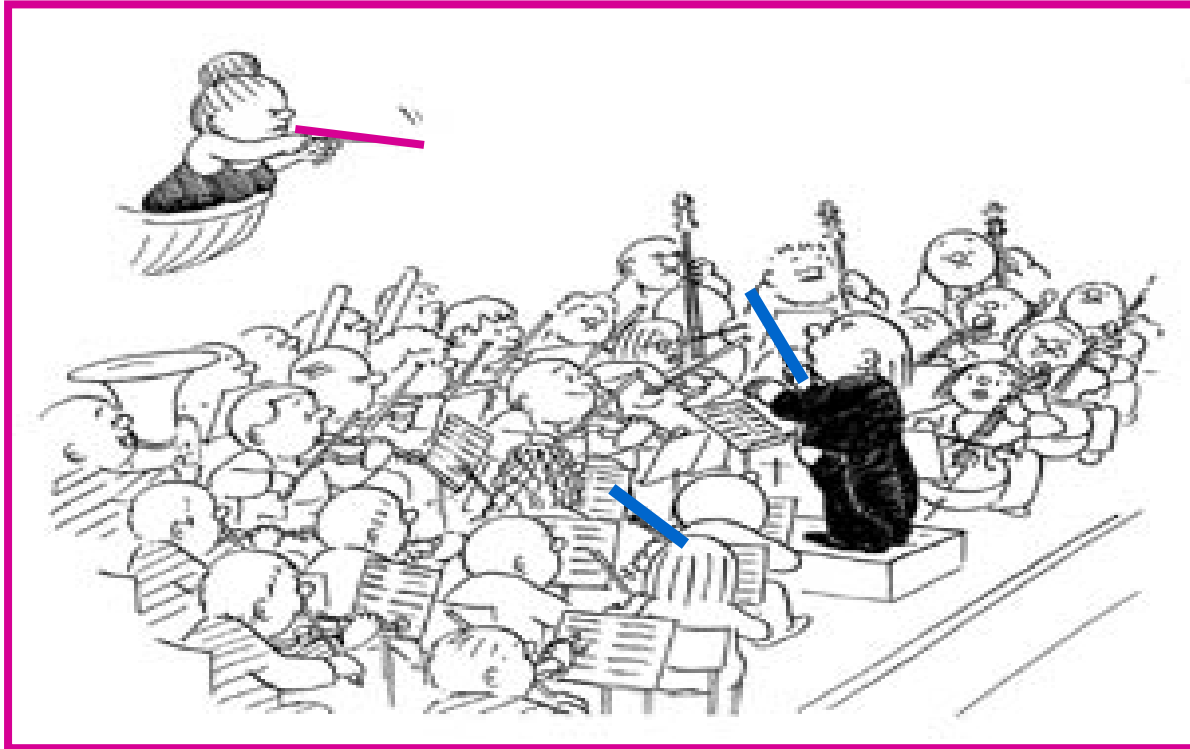
Primář oddělení

(Zástupce)

Vrchní sestra



Vrchní sestra



Primář

Zástupce

Centra vysoce specializované péče

**Koncentrace nejvyšší odbornosti
v oboru**

Vyhlašována MZ ČR

**Traumacentra, Onkocentra, Centrum pro RS, Centrum
cystické fibrózy. Vrozené metabolické vady, Iktové
centrum.....**

Centra vysoce specializované péče

**Koncentrace nejvyšší odbornosti
v oboru**

Vybavení:

- věcné (technika, zdravotnický materiál, léky...)
- personální
- odborné

Centra vysoce specializované péče

*Jeden nebo více oborů, jejich části, specifická
diagnóza, nemoc*

**Traumacentra, Onkocentra, Centrum pro RS, Centrum
cystické fibrózy. Vrozené metabolické vady, ktové
centrum.....**



Ombudsman/ka
Právní a legislativní odbor
OVAK
Management

Stížnosti, žaloby.....§§§



Směrování stížností

Uvnitř organizace:

Přímo na zdravotníka

Na nadřízeného zdravotníka

**Nadřízený management (ředitel, náměstci,
OVAK a kontrola, tiskové oddělení,
právníci organizace)**

Nemocniční Ombudsman

NLPP, NOP

Směrování stížností

Vně organizace:

- ~~Ministerstvo zdravotnictví (MPSV aj.)~~
- Zdravotní pojišťovna
- Lékařská komora
- Zdravotní rada (Hejtman)
- Prezidentská kancelář, Vláda, Parlament
- Certifikační orgán (SAP, JCI)
- Ombudsman
- SÚKL
- ÚOOÚ

- Média (TV, Rozhlas, Tisk)
- Internet
- Jiné formy zveřejňování (vývěsky, sms, atd....)

-
- Právní kancelář
 - Policie
 - Soudy

Sledování stížností

Pacienti nebo příbuzní:

písemné podání

ústní stížnost (s nebo bez zápisu)

Zdravotníci

hlášení mimořádných událostí

Dotazníkové akce

interní – v organizaci

externí (MZ, samozvané organizace)

Pravidelné vyhodnocování stížností v organizaci – měsíční, kvartální a roční statistiky. Hodnocení oprávněných a neoprávněných stížností.

Jak stížnostem předcházet?

(Správná)komunikace, komunikace, komunikace!

- musí odpovídat mentalitě a naturelu pacienta

Nonverbální komunikace

Pozornost vůči pacientovi

Perfektní zdravotnická dokumentace bez chyb

Možnost konzultace pacientových problémů

Nejčastější stížnosti

- **Anonymita zdravotníků**
- **Nevšímavost zdravotníků**
- **Nekomunikace**
- **Povýšenost zdravotníků**
- **Arogance**
- **Nedostatek informací**
- **Nedostatek empatie**
- **Málo intimity**
- **Hluk, pachy**
- **Zima nebo horko**
- **Kvalita a množství jídla**
- **Ranní buzení**
- **Technické zajištění**
- **Nedostatečná léčba zvl. bolesti**
- **Dlouhé čekání**
- **Okrádání**

Chyby v medicíně iatrogenní působení

iatros-lékař, genic-působit

**3-4 % hospitalizovaných poškozeno
chybami a omyly**

**40% pacientů má zkušenosti s pochybením
zdravotníků**

Jama 2002:

USA: Ročně zemře:

**225 000 pacientů – nežádoucí účinky léků
nebo chybně indikovaných**



Dr.Suchopár:

ústní sdělení

ČR: Ročně zemře:

**Cca 180-200 pacientů – nežádoucí účinky
léků nebo jejich interakce**



Pochybení v medicíně

40 % chybná diagnóza a nesprávná léčba

28% chybná medikace

23% chyby v průběhu zákroků

**9% ostatní (nosokomiální infekce,
dekubity.....)**

IOM: To err is human (Chybovat je lidské)

Quality Chasm (Propast v kvalitě)

Změna přístupů ke stížnostem

Chyby systémové

Chyby personální



Změna přístupů ke stížnostem

Chyby systémové

**změny a úpravy procesů a pravidel-
metodické pokyny- směrnice**

Kvalita v medicíně



System akreditací a certifikací

„Dělejte dobré věci dobře. Popište jak věci děláte. Dělejte věci podle popisu.“

Jsou komplexním řešením?

Komunikaci mohou zlepšit, ale nemohou ji nařídít.



Základní předpoklady moderního zdravotnického pracovníka (člověka): (EU)

- **Láska ke změnám**
- **Schopnost stále se učit**
- **Být pozitivní**
- **Schopnost komunikovat**





**Co by měl
zdravotnický
management
hledat, rozvíjet,
podporovat,
.....učit
ve svém týmu?**

Emoční inteligence (EQ)– schopnost člověka přesně vnímat a chápat svoje vlastní emoce i emoce druhých lidí, porozumět signálům, které emoce přinášejí, řídit emoce své i emoce druhých lidí

Nálada organizace

Vůdci musí řídit i náladu organizace

Kulturní inteligence CQ

Cultural Intelligence

**Komunikace s jinými kulturami, cizinci
náboženskými skupinami atd.**

**Zdravotník s vysokou CQ dokáže rozlišit
osobní rysy od těch, které jsou specifické pro
jejich subkulturu**

Izolace do r. 1989 -neznalost

Social Intelligence SQ

**Sociální inteligence – schopnost chápat a
ovlivňovat vztahy mezi lidmi**

**Sociální inteligence se zdá jako nejzvláštnější,
hlavně proto, že odmítá vykazovat korelaci s
ostatními dvěma druhy**

Odbornost IQ



Silný tým = silný lídr



Děkuji za pozornost





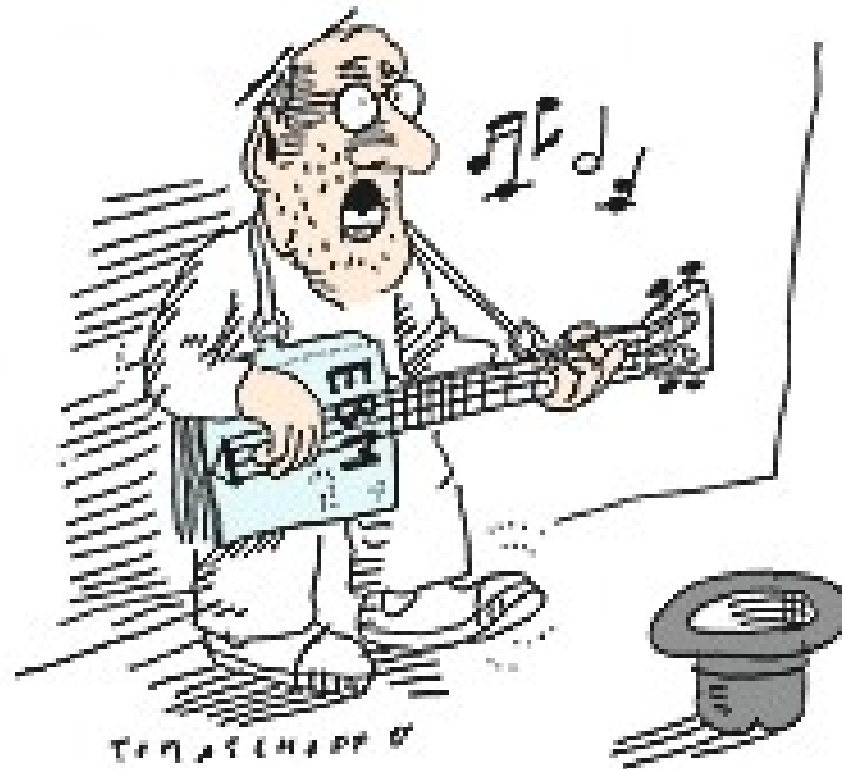
Chytří pracují, kde chtějí.



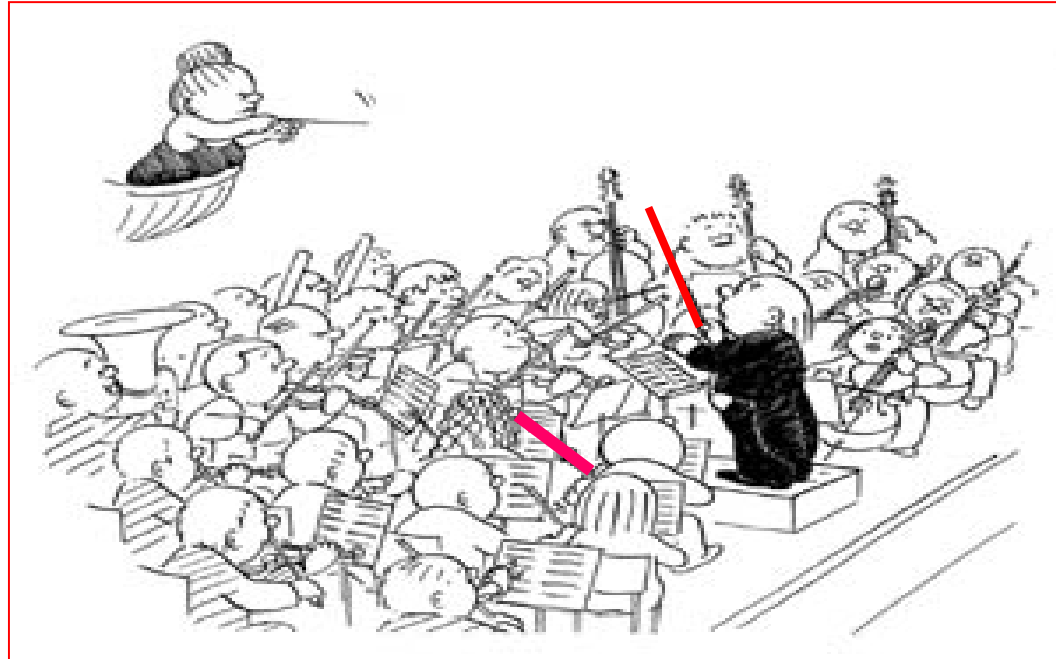
Není důležité, abyste dělali to, co vás baví. Je důležité, aby vás bavilo to, co děláte.

T.A.Edison

Hledám místo!



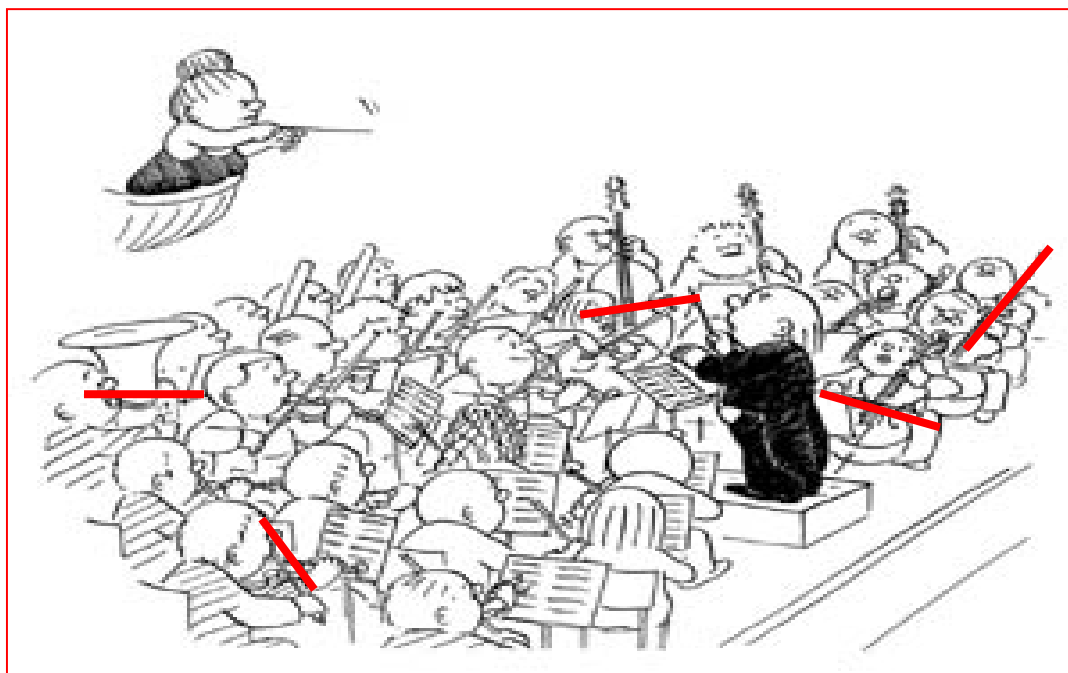
Koho oslovit?



Ředitele?

Náměstka pro léčebnou péči ?

Koho oslovit? Přednostu! Primáře oddělení!



Koho ještě oslovit?



*Personálního náměstka
-ředitele – referenta...*



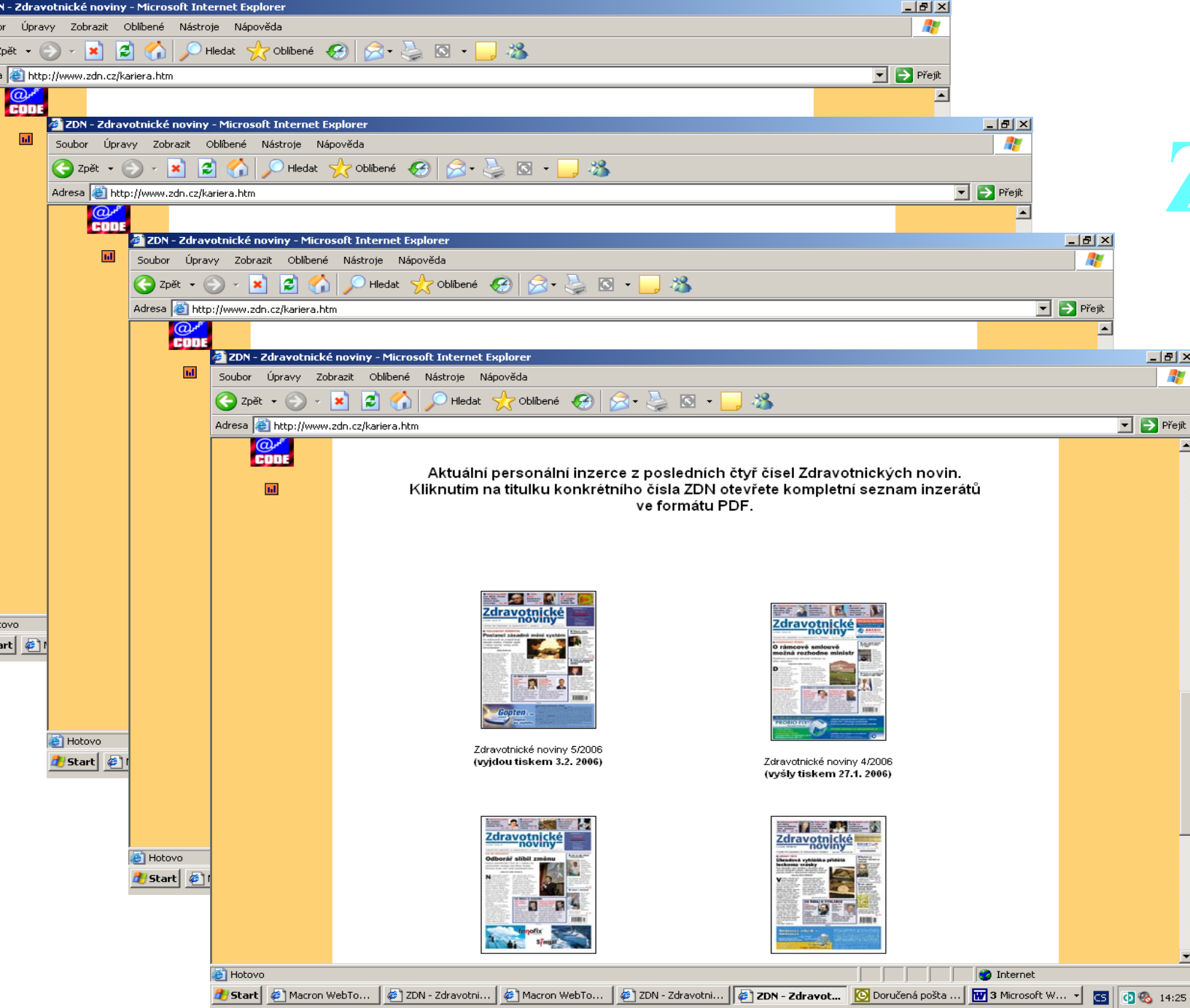
Kde hledat? - inzerce



www.zdn.cz

ZAMĚSTNÁNÍ.CZ

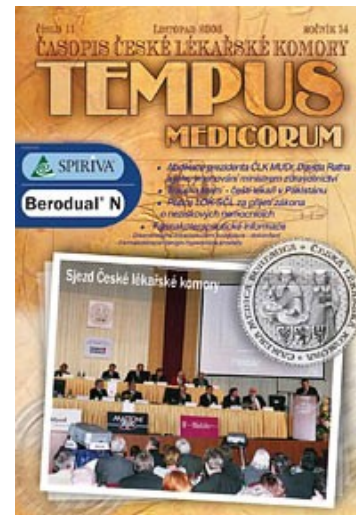
www.dobraprace.cz



: www.lkcr.cz



Stránky
České lékařské
komory



TEMPUS
MEDICORUM
Časopis ČLK

Co nabízíte vy?

Požadujeme:

- alespoň 1. atestaci z**
- znalost angličtiny, dalšího světového jazyka výhodou**
- znalosti práce s PC**
- profesionální a klientsky orientovaný přístup**
-**

Co nabízíte?



My očekáváme:

- ***pozitivní myšlení***
- ***schopnost stále se učit***
- ***proaktivní postoj k životu***
- ***schopnost akceptovat změny***
- ***schopnost komunikace***

Kdo to místo dostane?





Kdo to místo dostane?



Jednání při žádosti o místo

Konkurz na místo

Curriculum vitae

Co a jak?

Jak ano, jak ne !

Jak na to?

.....



.....



Odkazy:

[http://www.dobraprace.cz/jak-napsat-ziv
otopis.php](http://www.dobraprace.cz/jak-napsat-ziv
otopis.php)

[http://www.gvcmarketing.cz/odpovedema
il.htm](http://www.gvcmarketing.cz/odpovedema
il.htm)



Snažili jsme se získat informace o názorech personalistů na životopisy uchazečů o zaměstnání.

**Porovnejte a posud'te, jak naše rady
korespondují se zkušenostmi pracovníků,
kteří provádějí výběr zaměstnanců.
Protože jde o názory zmíněné v rámci
neformálních rozhovorů neuvádíme
jména personalistů ani jména jejich
zaměstnavatelů.**

Personalista

- **Je neuvěřitelné co všechno jsou lidé schopni do dokumentu s názvem životopis vložit a ještě opatřit vlastním jménem. Od pravopisných chyb, vulgárních výrazů, na první pohled jasných lží přes zkopírované části životopisů jiných lidí (včetně formátů) až po nechutnosti svědčící téměř o duševní úchylce, například fotografie kandidáta, které nemají daleko k pornografii.**

Konzultantka, personální agentura

- **Všude jsou uvedeny rady jak psát životopis, co tam má být a co naopak ne a lidé nám potom zasílají takové slátaniny, že snad ani nemohou čekat, že na základě jejich životopisu je pozveme na pohovor.**

Personalista

- **Kandidáti dělají někdy z životopisu vědu a výsledek je potom někdy mnohem horší než si uchazeč přeje. Životopis na sedm stran, přehnaně barevný design, fotografie velikosti**

Zeptali jsme se pana děkana:

**Jaké jsou Vaše zkušenosti s
životopisy mediků?**

Personalista významné fakultní nemocnice radí:

**Životopis na jednu
maximálně dvě strany, jasný,
srozumitelný, přehledný a
hlavně strukturovaný**



Konkurz

- **Schůzka- pohovor konkurzní komise (zástupců managementu) nebo přímo managementu s kandidáty – zájemci o konkurzované místo.**
- **Různé podoby konkurzů**

Konkurzní komise

Poradní
orgán
vybírajícího
Obvykle 3-7
(30 i více)
členů



Měla by být dopředu známa, někdy nemusí – zjistěte si to!

Konkurz

Pohovor

Může předcházet test

Psychologické vyšetření

Požadavek na koncepci

Test dovedností (práce s PC, psaní na stroji – sekretářky)

Konkurz

Doprovodný dopis

Životopis

Reference

(koncepce, motivační dopis)

Požadované materiály

**(vyplněný dotazník, výpis z rejstříku
trestů, kopie diplomů a kvalifikací,
jazykové zkoušky)**

Konkurz

**Správná personální práce předpokládá
jasnou představu**

Favorit

**Jaké mám šance
proti favoritovi?**



Konkurz

Není důležité vyhrát, ale zúčastnit se (?)

Jak vyhrát

**Být lepší než favorit
(mít protekci?)**

Konkurz

Znalost prostředí

Problematiky

Historie

Lidí a jejich práce

Očekávání

Jak na to?

Internet, známí, zaměstnanci, literatura

Osobní pohovor

Osobní kontakt

Umění jednat (asertivita)

**Pohovor s primářem(přednostou)
doporučení – dopis- sekretářka....**

**Požádat o čas, který by vám věnovali
Mít připravené otázky i představy**

Sekretářka!

**Projevte své vlohy umění jednat
s lidmi!!!**



Osobní kontakt

Pozor! Jednání před konkurzem se může stát i součástí konkurzu – již tehdy vzniká první dojem

Můžete být odmítnuti

(většinou těsně před konkurzem)

Nemluvte a poslouvejte!

Oblečení- osobní úprava



Oblečení- osobní úprava

sportovní hřiště.

Profesionální úroveň

Chcete být lékaři!

Ženy: kostým, přiměřené šperky, naličení.

Muži: šaty(tmavé), bílá košile, decentní kravata, černé ponožky, čisté boty!

**Počítejte většinou s konservatismem
členů komise !!!**

Příchod

Včas (10 – 15 min. dopředu)

„obhlídka situace“

Pozdní příchod a chvat diskvalifikují!



Je na vás řada

Nebojte se- buďte suverénní

Vždyt', kdo má lepší trénink než Vy?

**Tu situaci už dobře znáte –
-analogie zkoušky na VŠ!**

První dojem

Prvních 30 sekund

Pozdrav- hlasitě

Většinou vítá předseda komise (podá ruku x nepodá?)

Dobrý den

(Zdařbůh, Nazdar, Maucta, Pozdravpámbu, Zdravíčko lidi, - jsou trochu méně vhodné, vypustíme!)

Komise se představuje x nepředstavuje

Usadí vás (dříve ne!)

Nabídnou Vám:

Většinou nic

Kávu - ne

Čaj- ne

Limonádu- ne

Vodu – ano, můžete někdy i sami požádat.

Nekouřit!

Neodkládat si!

Komunikace s komisí

Hovořit jistě, hovořit nahlas

(ale nekřičet),

udržovat oční kontakt

(s předsedou, tazatelem, úspěšně i s ostatními)

Nebýt strnulý a vážný

(humor, nikoliv za každou cenu).

Nechat domluvit (kdo tu dělá konkurz?)

Neválet se v křesle, na židli, nepobíhat...

Nonverbální komunikace



Mimoslovní komunikace řeč těla -

- Kinezika
- Gestika
- Mimika
- Vizika
- Posturologie
- Haptika
- Proxemika
- Drivika

Non-verbal communication





Kinezika

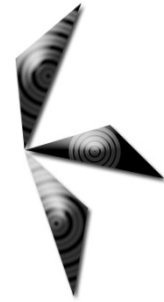
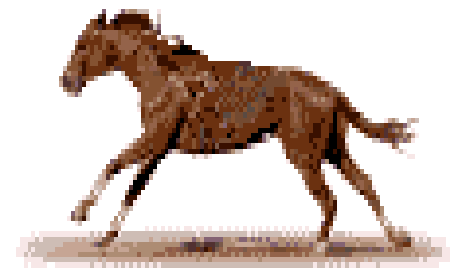


Photo: Greg Pio



Gestika





Mimika

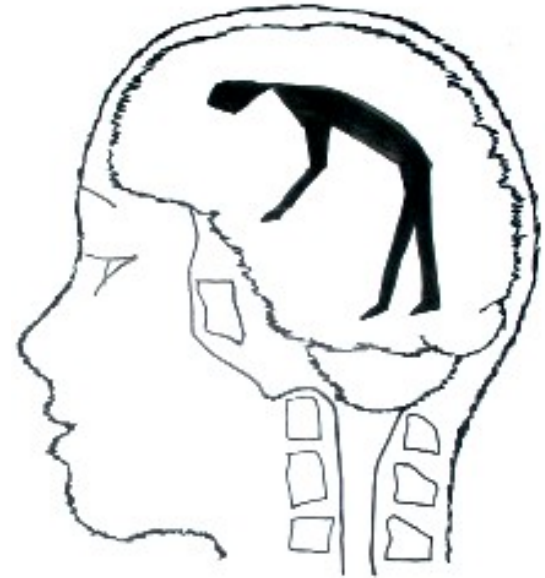
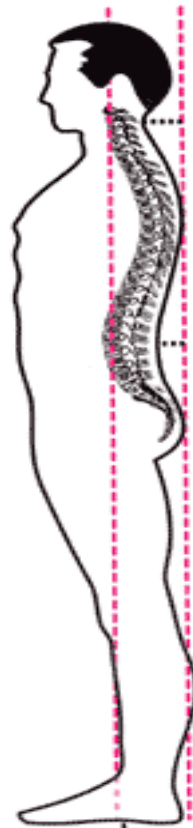




Vizika



Postulologie

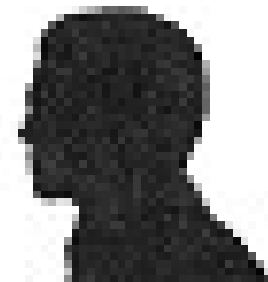
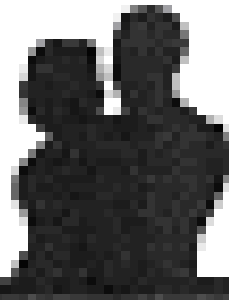
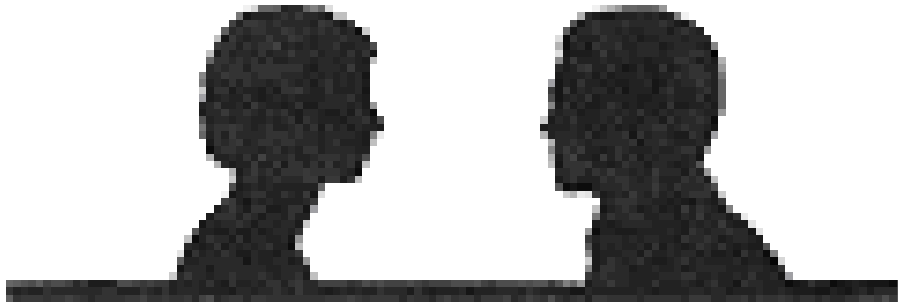


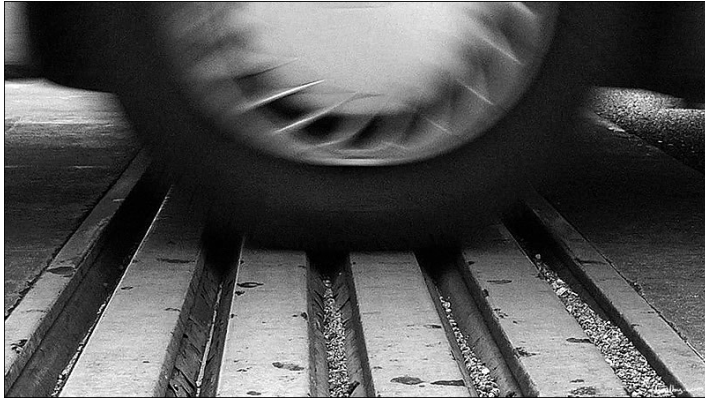


Haptika

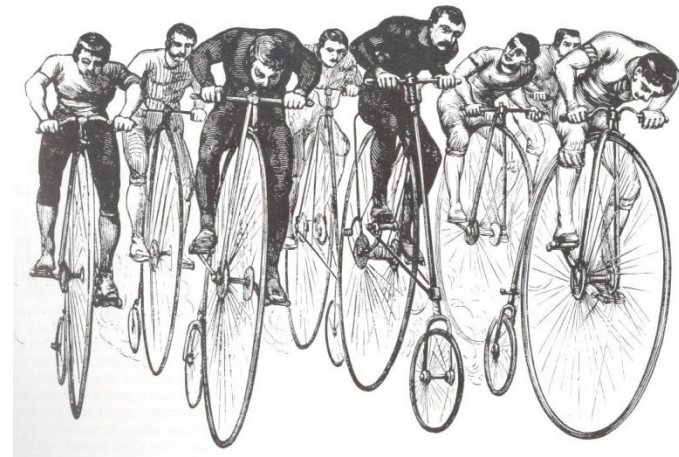


Proxemika





Drivika



Odpoředi

**Jasně, stručně,
jednoznačně, plynule
a zaujatě.**

**Těch osm před Vámi
už komisi otrávil,
konkurz je nuda.
Přinesete oživení,
zaujmete?**



Otázky - motivační

**Komise nemá velkou fantazii- lze předvídat
Většinou jsou otázky pokládány všem shodně**

Základní otázka „PROČ?“

Proč chcete právě k nám...?

Jaká je Vaše motivace dělat tuto práci?“

S jakou představou přicházíte...?

Proč jste si vybrali tento obor..?

**Jak odpovíte- zkuste si to předem napsat a několikrát si nahlas
odpovědět! Napsat pozitiva i negativa, vaše šance ale i rizika
(SWOT)**

Otázky- znalostní (Váš zájem)

Co vlastně víte o.

Vybraném oboru....?

Pracovišti...?

Zdejším personálu...?

Struktuře pacientů...?

Pozor, zde mohou být otázky i velmi odborné

Otázky profesní:

**Kde jste studoval/a, pracovala,
stážoval/a?**

(V jakém grantu jste se zúčastnila...?)

(O čem je vaše publikace?.....)



Otázky osobní – CV:

„Ve vašem životopise čtu, že se zajímáte o..?“

Jaké jsou vaše zájmy, koníčky...?

A jaká je vaše představa, že tento váš časově náročný zájem sladíte s náročnou prací na našem oddělení?

(pozor, k této otázce by nemělo dojít!)

Jaké jsou vaše slabé stránky?

(nedochvilnost, nepřesnost, nedotahuji věci do konce....

...neschopnost) zde se pochvalte

neupřímnost...

A jaké jsou vaše silné stránky!

???? Zde se střídě pochvalte!

Otázky na postoje:

Mohou být nekorektní i záludné:

Otázka na politický postoj a náboženskou příslušnost- slušně odmítněte, považujete to za soukromou věc.

Jezdíte někdy na semaforech na červenou?

Co byste udělal...kdyby

Otázka typu: loajalita versus pravda.

Otázky „technického rázu“:

Kdy můžete nastoupit?

Kde budete bydlet?

Jak budete dojíždět?

Máte představu o financích?

**Ale to vy už přece vše máte dávno
promyšleno, ne?**

Otázky zakázané:

**Otázka na:
politický postoj
náboženskou příslušnost
na graviditu
sexuální zaměření**

Slušně vymanévrujte –odmítněte.

**„Omlouvám se, ale to opravdu považuji za osobní věc,
nerad bych zde tyto věci rozebírala.“**

(Mohou být výjimky, např. církevní nemocnice.)

Čas pro vaši otázku:

Ale vy všechno už víte!

Komise chce jít na oběd....

To je slušná formalita pro „konec“!

„Děkuji, osobně nemám otázky.“

Někdy se můžete formálně zeptat na termín vyrozumění o výsledku. Většinou to na konci pohovoru sami řeknou. Na ostatní se můžete zeptat jindy.

Otázky které vás zaskočí:



Neexistují!!!

Hloupé otázky:

Není hloupých otázek

Jsou jen hloupí lidé, kteří je kladou.....

**Nikoliv, existují jen hlupáci, kteří na ně
neumí odpovědět.**

Hloupé otázky:

Nikoliv, existují jen hlupáci, kteří na ně neumí odpovědět.

Vše nemůžete vědět. Na vše nemůžete správně odpovědět. Na vše nechcete odpovědět.

Můžete říci NEVÍM, NECHCI

Pozor na záludnosti!

Říci PRAVDU

Přiznat i že nevíme!

Příklad očkování a ministryně



Říci co (u)děláme, abychom věděli

Konec pohovoru

Obvykle se loučí předseda za celou komisi.

Time Out!



*Please take
our survey...*

Komise je poradní orgán ředitele
(přednosta, primáře...)
Ten může rozhodnout i jinak!
Na místo v konkurzu není nárok!



Celkový dojem – „jízda v boulicích“



Profesionalita

Zaujetí

Positivita

Proaktivita

Komunikabilnost

Pravdivost

Optimismus

Celkový dojem

První dojem

Způsob komunikace

– oslovil/a mě?

Sympatie (konvenuje?)



Otázky?

Děkuji za pozornost



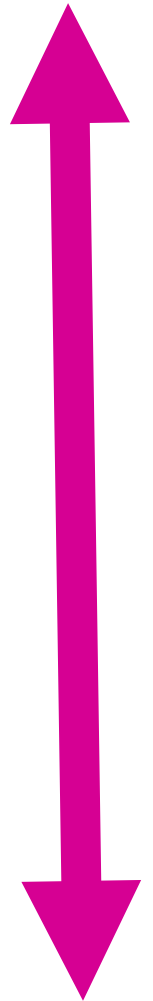


Interní komunikace uvnitř nemocnice



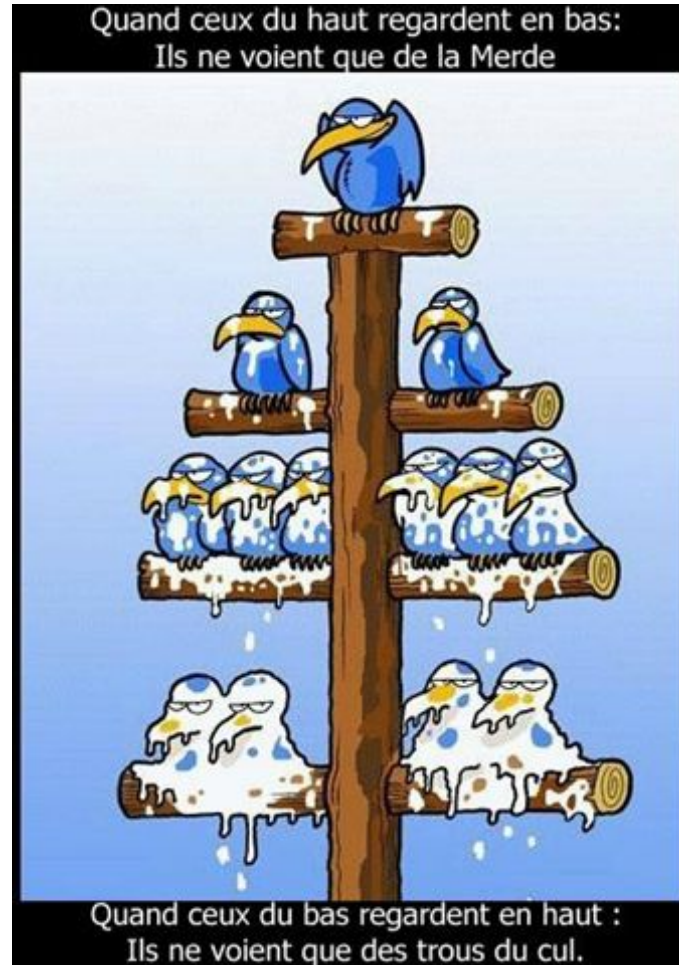
Interní komunikace uvnitř nemocnice

- Hlavním proudem interní komunikace je **vertikální komunikace**. Jejím výsledkem je přenos informací mezi jednotlivými úrovněmi řízení, a to obousměrně.



Vertikální komunikace

- Hlavním proudem interní komunikace je **vertikální komunikace**. Jejím výsledkem je přenos informací mezi jednotlivými úrovněmi řízení



Interní komunikace uvnitř nemocnice (zdravotnictví)

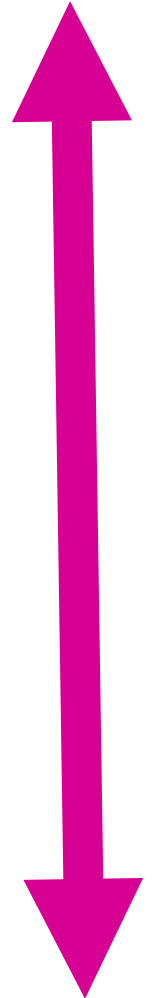
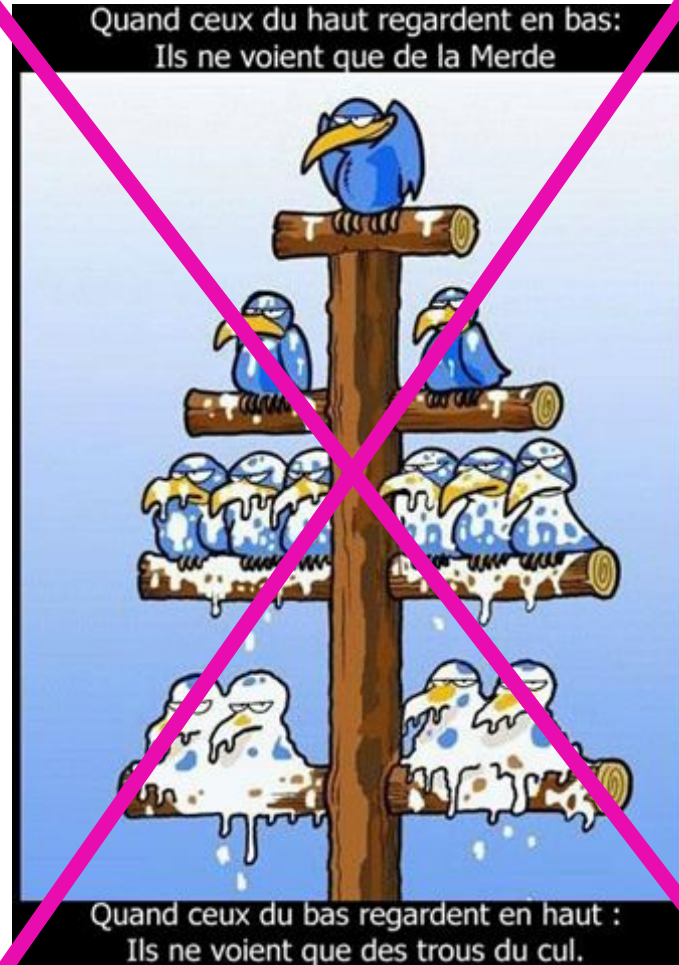
Vertikální komunikace

V optimálním případě se jedná o plynulou kaskádu informací, proudící od vedení, přes střední a niž management k řadovým zaměstnancům a **stejnou cestou nazpět.**



Vertikální komunikace

- Hlavním proudem interní komunikace je **vertikální komunikace**. Jejím výsledkem je přenos informací mezi jednotlivými úrovněmi řízení,
- a to obousměrně!



Interní komunikace uvnitř nemocnice

- **V optimálním případě se jedná o plynulou kaskádu informací, proudící od vedení, přes střední a nižší management k řadovým zaměstnancům a stejnou cestou nazpět.**



Hlavní nedostatky interní komunikace očíma zaměstnanců



- **Komunikace s vedením – nedostatečný přenos informací o plánech týkajících se rozvoje nemocnice, spokojenost uváděli pouze přednostové a většina oslovených vrchních sester.**
- **Nedůvěra lékařů v práci správní části nemocnice – špatná vzájemná komunikace a neznalost potřeb zaměstnanců.**
- **Špatná komunikace hospodářských témat – nevyjasněné kompetence v ekonomické odpovědnosti za chod kliniky.**

Náměty a připomínky



- **Strategie „skip levelu“** - setkání se zaměstnanci, kteří jsou v hierarchii organizační struktury níže postaveni o více než jednu úroveň řízení.



Horizontální komunikace



- **Spolupráce mezi odděleními**
- **Komunikace mezi lékaři a sestrami**



Horizontální komunikace - Hlavní nedostatky



- **Spolupráce mezi odděleními** při komunikaci ohledně pacienta. Někdy až antagonistické vztahy mezi „konkurenčními“ odděleními, napjaté vztahy.
- **Komunikace mezi lékaři a sestrami** – není přílišné pochopení pro emancipaci sester, na přezíravý vztah si sestry stěžují zvláště u mladých doktorů.

Komunikace mezi lékařskými odděleními



- **Gubernátorský styl vedení** některých oddělení, které mají svůj vlastní styl, kulturu a zvyklosti, nezávislé od celkové image nemocnice.
- Jsou sice spjaty s ústředním vedením a formálně společnou hlavičkou, nicméně jinak fungují samostatně.
- **Organizace práce a společné sdílení hodnot se zastavuje na hranici oddělení.**



Diagonální komunikace



Nejčastěji jako komunikace

v projektovém managementu:

**Rekonstrukce pracovišť, granty,
klinické studie atd.**

