

**MUNI**  
**MED**

**Rozhodování, komunikace v týmu**

# Rozhodování

- Máme-li k dispozici možnost volby
- Výběr alternativního způsobu řešení
- Klíčový prvek řízení
- Zasahuje do všech fází řídicího procesu
- Dovednost správně se rozhodovat na všech úrovních hierarchie

# Problémy týkající se řízení ZZ

- Rozhodnutí regulačního charakteru – udržet systém ve stavu, aby plnil své funkce
- Rozhodnutí směřující k uskutečnění změn
- Rozhodnutí informačního charakteru (např. sestavování prognóz)

# Typy manažerských rozhodnutí

- Rutinní
  - jednoduché, dobře strukturované problémy
  - Obsazení služeb, odměny
- Specifická
  - Tvůrčí přístup, rozsáhlé znalosti a zkušenosti
  - Uvedení výrobku na trh
  - Strategie ZZ

# Proces rozhodování

- Identifikace, specifikace a definice problému
- Analýza problému
- Tvorba variant, zhodnocení alternativ
- Stanovení kritérií pro hodnocení a zhodnocení variant
- Výběr vhodné alternativy (zkušenost, experiment, výzkum a vývoj)
- Realizace rozhodnutí
- Kontrola splnění a vyhodnocení výsledku

# Rozdílné podmínky

## Rozhodování za jistoty

- Máme k dispozici úplné informace o možných důsledcích jednotlivých variant, např. pořizování zdr. Techniky,
- Často pouze předpoklad – počet porodů či výjezdů za rok, apod.

## Rozhodování za rizika

- Objektivní vs. Subjektivní pravděpodobnost

## Rozhodování za neurčitosti

- Nejsou k dispozici žádné informace

# Dobrá informace

- důležitá z hlediska účelu využití
- přiměřená účelu
- kompletní
- z důvěryhodného zdroje
- zasláná správné osobě
- zasláná vhodným komunikačním kanálem
- sdělená ve správném čase
- správná úroveň detailů
- srozumitelná uživateli

# Předávání informací

**K**keep

**I**t

**S**hort

**S**imple



# Rozhodování v PA/ose

- dělání správných rozhodnutí = klíčové dovednosti zdravotníků
- podmínky pro efektivní rozhodování
  - VŠ vzdělání, dostatek času, proces péče, samostatnost, podíl na výzkumné činnosti, finanční ohodnocení, partnerský přístup v multidisciplinárním týmu

# Manažerská role

- 20% konkrétní práce, 80% její prosazování – komunikování
- komunikační kompetence!
- úroveň řízení je přímo úměrná úrovni komunikace

# Dovednosti v komunikaci

- naslouchání
- mluvení a psaní
- neverbální komunikace
- obchodní vyjednávání

# Naslouchání

- přestaňte mluvit
- nechte mluvit druhého
- buďte pozorní
- snažte se pochopit
- trpěliví
- krotě svůj temperament
- na kritiku a argumenty reagujte klidně
- klad'te otázky

# Předávání informací – musí být rozuměno

- Prověřování
- Regulace informačních toků
- Využití zpětné vazby
- Empatie
- Zjednodušování jazyka – KISS
- Šuškanda

# Komunikační kanály

- Ústní komunikace
- Psaná či tištěná komunikace
- Vizuální komunikace
- Elektronická komunikace

# Komunikační bariéry

- Odlišné postoje, názory, zkušenosti, znalosti
- Selektivní vnímání
- Hodnocení sděleného
- Věrohodnost zdroje
- Sémantické problémy – slova = symboly, dekodování dle znalostí tématu, různý význam

# Základní komunikační styly

## Pasivní

*„Ty jsi hodný a já za nic nestojím.“*

## Agresivní

*„Já mám svoji hodnotu – to ty jsi bez ceny.“*

## Manipulativní

*„Mohl bys mít hodnotu, kdybys...“*

## Asertivní

*„Já mám svoji hodnotu, i ty máš svoji hodnotu.“*



# Asertivní desatero

1. Máte právo sami posuzovat své chování, myšlenky, emoce a nést za ně a jejich důsledky odpovědnost.
2. Máte právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující vaše chování.
3. Máte právo sami posoudit, zda a nakolik jste odpovědní za problémy druhých lidí.
4. Máte právo změnit svůj názor.
5. Máte právo dělat chyby a být za ně odpovědní.

# Asertivní desatero

6. Máte právo říct „já nevím“.
7. Máte právo být nezávislí na dobré vůli ostatních.
8. Máte právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Máte právo říct „nerozumím ti“.
10. Máte právo říct „je mi to jedno“.