



Norway
grants

Lidská práva v psychiatrické péči

8. Manažerské nástroje zajištění respektu k základním právům

Mgr. Marie Kmecová, Ph.D.

06/2023

Vzděláváním ke zlepšení situace na poli lidských práv (LP-HRMGSA-040)



CENTRUM PRO ROZVOJ PÉČE O DUŠEVNÍ ZDRAVÍ
CENTRE FOR MENTAL HEALTH CARE DEVELOPMENT

8.1 Proč i manažerskými nástroji? (1)

- Poskytovatel je povinen „poskytovat zdravotní služby na náležité odborné úrovni, vytvořit podmínky a opatření k zajištění uplatňování práv a povinností pacientů...“ (§ 45 odst. 1 [ZZS](#))
- Možnost zproštění se odpovědnosti za přešupek:
 - Právníká osoba za přešupek neodpovídá, jestliže prokáže, že **vynaložila veškeré úsilí, které bylo možno požadovat, aby přešupku zabráníla**. Právníká osoba se nemůže odpovědnosti za přešupek zprostit, jestliže z její strany nebyla vykonávána **povinná nebo potřebná kontrola** nad fyzickou osobou, která se za účelem posuzování odpovědnosti právníké osoby za přešupek považuje za osobu, jejíž jednání je přičítatelné právníké osobě, nebo nebyla učiněna nezbytná **opatření k zamezení nebo odvráčení přešupku**.
(§ 21 [zákona č. 250/2016 Sb.](#), o odpovědnosti za přešupky a řízení o nich)

8.1 Proč i manažerskými nástroji? (2)

- Možnost zproštění se odpovědnosti za trestný čin (podle [zák. č. 418/2011 Sb.](#)):
 - Právnické osobě lze přičítat spáchání trestného činu (všech, jež nejsou vyloučeny v § 7 zákona), jestliže byl spáchán
 - a) jednáním orgánů právnické osoby nebo vyjmenovaných osob nebo
 - b) zaměstnancem (...) na podkladě rozhodnutí, schválení nebo pokynu orgánů právnické osoby nebo osob uvedených v odstavci 1 písm. a) až c) anebo proto, že orgány právnické osoby nebo osoby uvedené v odstavci 1 písm. a) až c) **neprovedly taková opatření, která měly provést podle jiného právního předpisu nebo která po nich lze spravedlivě požadovat, zejména neprovedly povinnou nebo potřebnou kontrolu nad činností zaměstnanců nebo jiných osob, jimž jsou nadřizeny, anebo neučinily nezbytná opatření k zamezení nebo odvrácení následků spáchaného trestného činu.** (§ 8 odst. 2)
 - Právnická osoba se trestní odpovědnosti zprostí, pokud **vynaložila veškeré úsilí**, které na ní bylo možno spravedlivě požadovat, aby spáchání protiprávního činu osobami uvedenými v odstavci 1 zabránila. (§ 8 odst. 5)
 - Mezi taková opatření se řadí **opatření v oblasti řádného řízení a kontroly**, včetně povinnosti k předcházení páčání trestné činnosti v rámci právnické osoby, **opatření k zajištění firemní kultury a kultury řízení**. U té se zkoumá, jak je ve skutečnosti prosazována, žita, jaký tón udává vedení organizace, ale i její střední a nižší management. Dále má váhu **obsah a míra respektování vnitřních předpisů, vzdělávací akce, etický kodex, nastavení kontrolních mechanismů, proces identifikace rizik**. (Materiál Nejvyššího státního zastupitelství, 1 SL 123/2016)

8.2 Organizační kultura (1)

- Tj. sdílené domněnky a hodnoty personálu a umístěných osob, jež řídí jejich chování,
- sdílený názor, co je v zařízení důležité, jak se řeší problémy, jaké chování je akceptovatelné a jaké ne.
- **Co ji určuje a ovlivňuje:**
 - poslání zařízení – oficiálně zakotvené, ale i neformálně sdělované vedoucími
 - rizikové faktory: anonymita pracovníků, dehumanizace pacientů, „my a oni“, „je třeba dát jim hranice, za vyučenou“, „jsme v tom sami, nikdo se nezajímá o podmínky naší práce“, kultura nepostižitelnosti, narůstající stupeň vyčerpání, přístup k zaměstnancům jen jako k nákladovým položkám, nesplnitelné zadání pro personál
 - protiopatření: pojistky, podpora konstruktivního prostředí, vyžadování vzájemného respektu

8.2 Organizační kultura (2)

- Je odpovědností vedoucích kulturu vytvářet a podporovat, **jinak se vyvine živelně**. „Nezdravá organizační kultura představuje pro zdravotnické zařízení jedno z největších rizik dlouhodobého, vážného selhání.“
(Škrla a Škrlová, 2008)
- veřejný ochránce práv: „Je úkolem vedení usilovat o určitou úroveň organizační kultury, do tohoto úsilí je zapotřebí zapojovat vedoucí pracovníky všech úrovní, protože organizační kultura se rozvíjí vždy, a aktivní přístup vedoucích pracovníků může zajistit její pozitivní ráz. **Je povinností vedení zajistit, že v kontextu náročné péče a permanentního tlaku na pečující personál nesklouzne přístup k pacientům k dehumanizaci či atmosféře moci.**“
- Nástroje: vnitřní audity, kodexy, stanovení pracovních postupů, školení, transparentnost; nezbytné je viditelné zapojení vedení do takových iniciativ

- Všímá si někdo, jestli se v mluvě pracovníků o pacientech neobjevují nerespektující jazyk a vyprávění?
- Jsou ústavnost a dehumanizace limitovány, nakolik to jde? Oděv, oslovení, tituly, ohled na stud, prostor pro neutrální komunikaci pracovníka a pacienta.
- Je personál identifikovatelný? (pozor na cedulky nečitelné, v úrovni pasu apod.)
- Je vnější chování vůči pacientům součástí pravidelného hodnocení pracovníků? (respekt, způsob komunikace, vlídnost, zdvořilost, nekonfliktnost)
- Panuje vzájemný respekt mezi ošetřujícím personálem a lékaři?
- Jak jsou řešeny pocity křivdy a frustrace na straně personálu? Projevuje management o problémy personálu zájem?
- Nevyjadřují vedoucí pracovníci nerespekt k právním normám?
- Přichází negativní reakce (byť neformální) ze strany nadřízených, když je zaznamenáno odborně nebo eticky neakceptovatelné jednání?
- Jsou brány stížnosti pacientů vážně, byť je jasné, že nebude možné je prokázat?
- Na co se zaměřují vnitřní audity? Nejsou jen formální?

8.3 Jasně NE ponižování

- **Povinnost bdělosti** vedoucích pracovníků ohledně chování personálu. Nebagatelizovat nebezpečí útoků pracovníků vůči pacientům; místy k nim dochází, verbálním i fyzickým.
- V případě náznaků, neprokazatelných stížností, objektivně náročné situace... **povinnost připomínat** personálu, že normou je jednání založené na respektu a že vedení nebude odchylky tolerovat.
- Pokud se vyskytne něco nezákonného nebo neetického v přístupu pracovníků vůči pacientům, vedení musí **zaujmout postoj a kárat**. Sankce nefunguje ani tak skrze tvrdost, ale vědomí její neodvratitelnosti.
- Jinak má personál dobrý důvod si myslet, že přestoupení profesní korektnosti je nepostižitelné a projde.

8.4 Vzdělávání

- Považují pracovníci školení, na která jsou posíláni, za smysluplná a přínosná?
- Má ten, kdo používá omezovací prostředek, školení alespoň 1x ročně?
- Jsou ve školeních zastoupena témata prevence rizikového chování, deeskalace a následný debriefing?

8.5 Nežádoucí události

- Poskytovatel si sám nastavuje, co krom standardního spektra nežádoucích událostí bude vykazovat, sledovat a vyhodnocovat.
- Jsou nástroj pro sledování a analyzování: napadení pacientů nebo personálu, útěků, zranění, pádů, neprofesionálního chování personálu, četnosti a okolností zásahů policie na oddělení apod.
- Není hodnocení zranění, napadení a konfliktů pouze formální?
- Sleduje se to podstatné?
- Nemá personál obavy nežádoucí události hlásit? Dostává pak zpětnou vazbu, jak jejich řešení dopadlo a jaké vychází poučení?

Literatura

- ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ. Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních. Praha: Grada, 2008, 199 s. ISBN 978-80-247-2616-8.
- PENAL REFORM INTERNATIONAL. Institutional culture in detention: a framework for preventive monitoring. Second edition. Londýn: Penal Reform International, 2015 (first published in 2013), 19 s. ISBN 978-1-909521-52-0.
- NEJVYŠŠÍ STÁTNÍ ZASTUPITELSTVÍ. Aplikace § 8 odst. 5 zákona o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim. Průvodce novou právní úpravou pro státní zástupce. 1 SL 123/2016 [online]. Brno: NSZ, 2016, 20 s. [cit. 27. 6. 2023]. chrome-extension://efaidnbnmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://verejnazaloba.cz/wp-content/uploads/2020/11/Methodika-NSZ-k-%C2%A7-8-odst.-5-ZTOPO-2020.pdf