



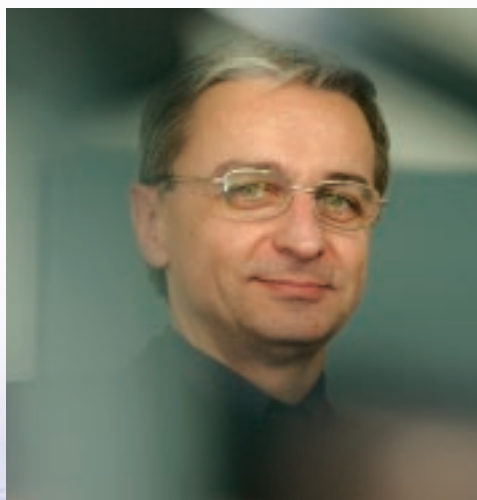
Hlavní problém systému českého zdravotnictví spatřujeme v neefektivním využívání finančních prostředků, které do něj plynou...
strana 2

Moderní poradenství – tedy to, po kterém je opravdová poptávka – je neuvěřitelně rozmanité a staví na vhodném individuálním řešení v kombinaci s poradenskými a manažerskými osobnostmi...
strana 4

Jediný parametr, který by měl určovat existenci nebo neexistenci, a to nejen zdravotnických zařízení, je kvalita...
strana 5

Při golfovém swingu můžete udělat něco kolem 300 chyb – a všechny mají fatální vliv na výsledek...
strana 10

Manažerské přístupy a nástroje lze úspěšně aplikovat i ve zdravotnictví



Nicméně i v tomto prostředí existují zdravotnická zařízení, která prosperují a dále se rozvíjejí. Ukazuje se, že pokud se zde využívají manažerské přístupy, které se běžně uplatňují v komerční sféře, je zařízení schopno fungovat bez dotací státu.

Naše poradenská praxe nám říká, že ve zdravotnických zařízeních či na úrovni krajů jsou úspěšni především ti manažeři, kteří:

- dokážou identifikovat změnu a aktivně se k ní postavit
- mají odvalu a jsou otevření různým názorům a přístupům
- projevují vůli a odhodlání postavit se překážkám a dočasným problémům

Současnou situaci ve veřejném zdravotnictví lze charakterizovat jako značně nestabilní, nedostatečně legislativně ošetřené prostředí, poznamenané špatnou ekonomickou situací poskytovatelů i plátců zdravotní péče. Navíc stále chybí jasná koncepce zdravotnictví do dalších let.

Hlavní problém systému českého zdravotnictví spatřujeme v neefektivním využívání finančních prostředků, které do něj plynou, a to jak v oblasti přerozdělování na úrovni zdravotních pojišťoven a v řízení sítě poskytovatelů zdravotní péče, tak v neposlední řadě i nekoordinovanou spotřebou občanů-pacientů.

Zní to poměrně jednoduše – nicméně změnit vzorec vnímání manažerů v této oblasti není snadné.

Petr Váňa
konzultant
vana@mc-triton.cz

REDAKCE

M.C. TRITON, spol. s r. o.
Budova EUNED PARK - K1
Evropská 423/178
160 00 Praha 6

Tel.: +420 224 362 400
Fax: +420 224 362 499
Email: kynclova@mc-triton.cz
www.mc-triton.cz

Jak vnímáte roli kraje v kvalitě poskytované zdravotní péče?

Ing. JIŘÍ BENEDIKT
krajský zdravotní rada a vedoucí odboru zdravotnictví Libereckého kraje
„Liberecký kraj jednoznačně podporuje snahy ředitelů nemocnic o implementaci prostředků vedoucích ke zvyšování kvality zdravotní péče. Role kraje je v rovině konzultační a koordinační. Očekávám, že kraj otevře cestu k přímému poskytnutí dotací na financování příprav jak na certifikaci ISO, tak na akreditační řízení postupně všech nemocnic. Vliv kraje na ambulantní sféru, která je díky své roztržitésti velmi nesooudá, se soustřeďuje v oblasti kvality pouze na zpřísnění řízení ve věci vydávání souhlasu s personálním, věcným a technickým vybavením nestátních zdravotnických zařízení. Tady hrají hlavní roli podle mého názoru odborné společnosti a profesní organizace.“

Ing. JOSEF BERNÁTEK
vedoucí odboru zdravotnictví Karlovarského kraje

„Z celkového pohledu krajů na kvalitu poskytované zdravotní péče je především třeba zavést kritéria, která tuto kvalitu zaručí. Z hlediska kraje je nutné být především vnímavý k potřebám obyvatel daného regionu. Kraje by tedy především měly podporovat programy zaměřené na zdravý způsob života. Nejdůležitější ze strany krajů je zajistit spolupráci zastupitelstva kraje, rady kraje, zdravotních pojišťoven, zdravotnických zařízení, obcí, pacientů a zájmových sdružení z oblasti zdravotnictví a najít společnou řeč.“

MUDr. JOSEF DRBAL
vedoucí odboru zdravotnictví Jihomoravského kraje

„Jsem přesvědčen o tom, že stěžejními pilíři v koncepci zdravotnictví musí být kvalita, bezpečnost a přijatelná ekonomická efektivita. Kraj disponuje možnostmi ovlivňovat kvalitu poskytované zdravotní péče z pozice kompetencí k zařízením, které zřizuje, a dále z titulu registrujícího orgánu. Například důsledným trváním na dodržování nepodkročitelných norem v personálním vybavení jednotlivých pracovišť lze významně zlepšit kvalitu poskytované péče. Kraj také ve svých zařízeních může restrukturalizovat zdravotnické služby tak, aby byly u určitých výkonů splněny minimální počty. Na druhé straně je třeba konstatovat, že kraj nemá prakticky žádný vliv na provoz státních zařízení, které se nacházejí na jeho území.“

Ing. Mgr. PAVEL KARPÍŠEK
člen rady Plzeňského kraje pro oblast zdravotnictví a sociálních věcí

„Pozice kraje může být významná v roli regulátora, musí však mít širší nástroje jak z hlediska legislativního, tak možností ekonomických zásahů v případě, že systém zdravotního pojištění nepokrývá potřebné spektrum poskytované péče. Osobně preferuji kvalitu před kvantitou, což je dnes právě ve zdravotnictví

nejpalčivější problém. Existují mnozí poskytovatelé zdravotní péče, a to nejen lůžkové, avšak kvalita je mnohdy rozdílná, obtížně měřitelná a srovnatelná.“

RNDr. LUBOMÍR ŠTĚRBA
vedoucí odboru zdravotnictví Pardubického kraje

„Kraj má možnost ovlivňovat kvalitu zdravotní péče úkolováním zdravotnických zařízení, která zřizuje. Hodnocení kvality poskytované zdravotní péče je součástí hodnocení ředitelů našich zařízení. Také řešení stížností prostřednictvím územních znaleckých komisí Pardubického kraje je druhem vyhodnocování kvality poskytované zdravotní péče, a to nejen u našich zařízení. Nemocnice Litomyšl, jejímž zřizovatelem je Pardubický kraj, jako jedna z prvních v České republice zavedla systém řízení jakosti ISO 9001:2000. Certifikát jí udělila firma TRITON Cert dne 5. 10. 2004. Přináší zkvalitnění a zefektivnění činnosti a zároveň by měl být pro pacienty znakem dobré nemocnice.“

Ing. JOSEF KANTŮREK
náměstek hejtmána pro oblast zdravotnictví Středočeského kraje

„Jakožto zřizovatel se snaží vybudovat ekonomicky stabilní zdravotní systém v kraji. Na úrovni řídicích orgánů kraje by se zkvalitnění zdravotní péče mělo projevit vymezením takových mantinelů, aby prostředky na zdravotnictví byly co nejeefektivněji využity a zároveň byly uvedeny v život pobídkové systémy. Pokud je mi známo, některá naše zařízení zahajují proces akreditačního řízení. To je proces externího auditu, který posoudí, zda procesy, které slouží našim pacientům v zdravotnickém zařízení, jsou pro pacienty bezpečné a poskytují jim péči, která je na náležité odborné i lidské úrovni. Jako politik a občan Středočeského kraje si přeji, aby zdravotní péče v našich zdravotnických zařízeních byla co nejlepší, a proto jsem jednoznačně pro zavádění managementu kvality a všech věcí souvisejících se zlepšováním zdravotního systému Středočeského kraje.“

Ing. PETR SEVERA
vedoucí odboru zdravotnictví Ústeckého kraje

„Role kraje v oblasti kvality poskytované zdravotní péče se dá popsat ve dvou úrovních. Ta první se týká běžné činnosti krajského úřadu, který je odpovědný za vydávání oprávnění k provozu nestátních zdravotnických zařízení. Druhou úrovní je vlastní starost kraje o kvalitu péče se zaměřením zejména na vzdělávání zdravotnických pracovníků, vybavení zdravotnických zařízení apod. Ústecký kraj ročně vydává na vzdělávání zdravotnických pracovníků a činnost zdravotnických knihoven více než 9 mil. Kč, v oblasti kvality navíc v září loňského roku poskytl svým nemocnicím částku 1,18 mil. Kč na implementaci systému managementu jakosti dle norem ISO 9001:2000 a ISO 15189:2003. Podílil se i na investicích do vybavení.“

■ KDO ROZŠÍŘIL NAŠE ŘADY PO NOVÉM ROCE?



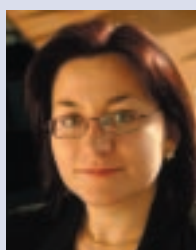
Hanuš Thein se stal senior konzultantem. Má zkušenosti z finančních institucí a obchodu, které získal mimo jiné i ve společnosti ČMSS a CK Fischer v roce 2004.



Michal Lošek nastoupil na pozici manažera služeb veřejného sektoru z kosmetické společnosti Oriflame, kde se pohyboval v mezinárodním managementu.



Veronika Filipi nastoupila na pozici konzultantky a rozšířila tým věnující se veřejnému sektoru. Spolupracuje také na projektech zavádění systémů řízení kvality.



Ria Semivanová rozšířila tým HR specialistů v divizi TRITON Effex. Dříve pracovala na stejné pozici ve společnosti CSP Solution.

■ PRICHÁDZA ČAS ZMIEN...

V pohodovém prostředí Hradné vinárně proběhl 3. února future-raut, na které představil Pavel Vosoba managementu slovenských firem společnost M.C.TRITON Slovakia.



Část uvítacího projevu:

„**Moderní poradenství – tedy to, po kterém je opravdová poptávka – je neuvěřitelně rozmanité. Může začít nevinnou diskusí nad problémem, pokračovat ostrou výměnou názorů, přejít v projektovou a realizační spolupráci a končit dočasným převzetím firmy, outsourcingem činností, obchodní spoluprací, nebo dokonce vlastnickým partnerstvím. Pro moderní poradenství neexistují bariéry – vše je podřízeno efektivnímu růstu a výkonu podnikání. Moderní poradenství není založeno na přenosu „best practise“ ani na světovém „benchmarkingu“. Staví na vhodném individuálním řešení v kombinaci s poradenskými a manažerskými osobnostmi. Přelévání poradce v manažera a naopak poskytuje silnou zpětnou vazbu. Poradce je tak dobrý, jak úspěšný je jeho poslední projekt či manažerské působení...**“



■ Díky širokému spektru akreditovaných oborů pro certifikaci systémů řízení (zejména podle mezinárodních norem ISO 9001 a ISO 14001) byly aktivity společnosti **TRITON Cert** korunovány **koncem roku 2004 100. certifikací**. Tato jubilejní certifikace byla udělena soukromé nemocnici v Ostrově. Nemocnice se k tomuto systému hlásí opravdu zodpovědně: s plným zaměřením na spokojenost pacientů a skutečně cílené zlepšování svých služeb širokému okruhu obyvatel regionu.



O existenci zdravotnických zařízení rozhoduje kvalita poskytované péče

MUDr. Vítězslav Vavroušek, senátor a ředitel Nemocnice Šternberk, p. o.

- PANUJE VŠEOBECNÉ POVĚDOMÍ, ŽE SÍŤ NAŠICH ZDRAVOTNICKÝCH ZAŘÍZENÍ JE PŘEDIMENZOVANÁ
- TREND KVALITY JE NASTARTOVÁN
- NEJSLOŽITĚJŠÍ JSOU STANDARDY TÝKAJÍCÍ SE PRÁCE S LIDMI

Jak zvládáte současně funkci ředitele nemocnice a funkci senátora?

Nemocnice Šternberk je nemocnice středního typu, ve které pracuji už od roku 1982. Ředitelem jsem čtrnáct let. Jeden významný americký manažer prohlásil, že nemocnice je druhá nejsložitější věc na řízení, hned za řízením letadlové lodi. A já mu věřím. Nicméně moje angažovanost a zkušenost s touto konkrétní společností mi umožňuje, být na zkrácený úvazek, sloučit tuto funkci s pozicí senátora.

V počátku záleželo samozřejmě na zřizovateli, ale ten mi vyšel vstříc.

Přináší vaše senátorská pozice nějaký konkrétní užitek i vaší nemocnici? Máte větší možnosti než ředitel na plný úvazek?

Těžko se mi bude odpovídat objektivně. Jsem místopředseda senátního zdravotního výboru, takže se dostávám k informacím a záležitostem, které mohu přímo ovlivnit. To má

rozhodně pozitivní vliv na moje rozhodování v pozici ředitele. Myslím si, že z tohoto postu jsem schopen se do některých dveří dostat snáz, než tomu bylo dříve. Z hlediska konkrétního dopadu na nemocnici se mi velmi složitě hledá rozdíl, protože naším zřizovatelem je kraj a vztah k ministerstvu se přechodem pod kraj podstatně oslabil. To, co je pro mě důležité z pozice senátora, se děje v Praze, ne na krajské úrovni. Ale mohu říci, že moje senátorská pozice je pro naši nemocnici přínosná.

Má-li být podnikání úspěšné, je důležitá kvalita poskytovaných služeb...

Podle mého názoru **jediný parametr, který by měl určovat existenci nebo neexistenci, a to nejen zdravotnických zařízení, je kvalita.** Kvalita pramení ze situace uvnitř firmy a postupně se vyvíjí. U nás panuje všeobecné povědomí o tom, že síť našich zdravotnických zařízení je předimenzovaná. V okamžiku, kdy by měl být parametr pro tvorbu sítě založený pouze na kvantitě a byl metrický nebo jinak kvantifikovatelný, jsou tyto parametry zneužitelné ve všech směrech.

Kam směřuje podle vašeho názoru vývoj ve zdravotnictví?

Zavádění kvality je poměrně složité – a není to v současné době prioritou. Velikost a spád, strategická pozice či páteřní síť, to jsou nyní podstatnější pojmy. Nicméně **trend kvality je nastartován.** Domnívám se, že firmy, jako jste vy, jsou schopny vytvořit silnou lobbystickou skupinu, která bude věci posunovat směrem ke kvalitě. Trend je to logický a věci se hýbou kupředu, ale je třeba jim trochu pomoci. Při naší hustotě či velikosti je kvalita jediný parametr, který dává nemocnici šanci na přežití. **Lidé si svoji dobrou nemocnici vždycky najdou.**

Vraťme se zpátky ke kvalitě poskytovaných služeb. Kdy jste se tedy ve vaší nemocnici rozhodli řešit otázku kvality?

Před několika lety jsme se rozhodovali, zda jít cestou akreditace, anebo cestou ISO. Já sám jsem prosazoval spíše cestu akreditace. Snahou je uvnitř firmy kvalitu objektivizovat. Domnívám se, že akreditace to splňuje v našem případě lépe než ISO. Známe některé nemocnice, které ISO mají, a jak říkám, „dostat bych se do nich chtěl pouze v případě bezvědomí“. Na druhé straně existují jiné, které ISO nemají, a jsou skvělé. Akreditace je dostatečně obecná a univerzální, přesto dovede mnohé odhalit a také mnohé nastartovat.

Jak to probíhalo?

Dnes už to budou čtyři roky, kdy jsme se začali standardizací kvality systematicky zabývat. Na začátku jsme si řekli, že čím více si budeme schopni udělat sami, tím lépe a levněji. Už v té době jsme věděli, že všechno má své limity a **v určité etapě je třeba spolupracovat s profesionální firmou,** aby nás prostřednictvím svého know-how úspěšně nasměrovala k završení projektu, tedy k vlastní akreditaci. Do našeho rozhodování vstoupil krajský úřad, který vypsal výběrové řízení na konzultanta a doporučil nám konkrétní kroky k jednotné formalizaci. Nemáme nejmenší potíže s vítězem objektivního výběrového řízení – firmou M.C.TRITON – spolupracovat.

Standardů kvality je definováno rovných 50. Která část je v rámci nemocnice nejkomplicovanější na jejich zavedení?

Těžko říct, to může být u každé organizace různé. Osobně bych řekl, že **nejsložitější jsou standardy týkající se práce s lidmi.** Vše ostatní se dá řešit



poměrně „snadno“, ale práce s lidmi je to nejsložitější, ale na druhé straně to nejhezčí. Spoléhá-li se manažer spíše na intuici, je to vynikající věc, ale vše má své meze a vše musí být čitelné na stejném základě.

Rozumím-li tomu správně, vaším cílem je řídit nemocnici, kterou budou pacienti vyhledávat?

To bylo naším cílem vždy. Nemocnice je z 50 % klasická firma. Zbývajících 50 % je zcela zvláštní, špatně uchopitelná kapitola. Existuje tu stálý konflikt a manažer musí hledat optimální míru mezi tím, co je třeba, a co je možné. Medicína má vždycky náskok před ekonomickými možnostmi systému. Vždycky svým kolegům říkám, že jeden spokojený pacient dělá z dalších pacientů klienty.

Se zavedením standardů kvality je spojena i určitá pozice – manažer kvality. Jak se mu u vás daří?

Daří. V současné době celý projekt řídí dva lidé, kteří zodpovídají za větší tým. Jsou to moje náměstkyně pro zdravotní a preventivní péči a dále hlavní sestra. Vzhledem k tomu, že jsme příspěvkovou organizací, nemohli jsme toto vedení pojmenovat jinak. Tzn. ředitel, jeden až dva náměstci a vrchní sestra. Já osobně bych řešení viděl v rovině ředitele zodpovědného za toto a ředitele zodpovědného za ono – nikoli kvůli platu, ale z hlediska kompetencí. Jakožto zdravotní ředitel totiž v současné době zodpovídám za všechno, a to skutečně nelze. V řadě případů se musím zabývat věcmi, při nichž jen plýtvám časem, který bych mohl věnovat důležitějším věcem. Snažím se proto alespoň některé věci delegovat.

Máte za sebou první fázi, a to audit stávajícího systému kvality...

Dlouho a intenzivně jsme pracovali a řada věcí je

hotova. Nejenže je zdokumentována, ale funguje i v praxi. A to vše nyní potřebujeme dobudovat a formalizovat. Kvalitu primárně nebudujeme kvůli pojišťovně, zřizovateli či pacientům, ale kvůli sobě. Tento systém nám umožní lépe poznat sebe sama a poskytnout nám při řízení nemocnice nenahraditelné informace. Sekundární je pak nabídka vůči okolnímu světu.

Máte možnost proces konzultovat s řediteli již akreditovaných nemocnic?

Samozřejmě že mám. Tahle možnost je pro všechny stejná. Říkáme, že chceme být akreditováni v první vlně, ale nikoli jako první. Cítíme, že tento systém má určité neuhy zrodu a my nechceme být součástí systému, který by mohl být po čase zpochybněn. Nechceme však být ani poslední.

Jak se staví ministerstvo zdravotnictví k této akreditaci?

Byly doby, kdy bylo velké ticho, pak následoval velký boom. Dokonce byly slyšet určité hlasy, že akreditace bude povinná, což je podle mě nesmysl. Nyní je doba taková, že se o tom občas mluví – ale nic se neděje. To pro mě však není podstatné.

Není zatím obvyklé, aby si nemocnice najímaly poradenské firmy, ale časem k tomu bude jistě běžně docházet. Co od této spolupráce očekáváte?

Systém financování zdravotnictví neumožňuje najímat na všechny činnosti poradenské společnosti, ale protože se nemocnice stávají stále více a více firmou, jde to a funguje to. Je zde řada činností, které dříve management řešit nemusel. Pak je efektivnější najmout firmu, která má zkušenosti a know-how. Jak jsem již říkal, osobně v tom



nevidím žádný problém. **Zdravotnické zařízení se nemusí bát pustit k sobě někoho nestranného a objektivního.** Svůj efekt to jistě má.

Předloni jste získali cenu – patříte mezi 100 nej. Za co jste ji obdrželi?

Za ekonomické výsledky. Toto ocenění neodráželo kvalitativní medicínské ukazatele. Jistou publicitu mezi pracovníky a pacienty získalo, a to bylo asi



jediné, co se dá od takové ceny očekávat. Byla opravdu nečekaná, a tedy i milá.

Pokud akreditaci získáte, vyhlásil jste v nemocnici nějakou konkrétní odměnu?

Vysvětluji zaměstnancům, že si v podstatě odpracovávají svou budoucnost. To je samo o sobě důležité. Ale jsou tu také prémie. Co je totiž dobré pro firmu, je v konečném důsledku dobré i pro její pracovníky.

Komunikovali jste s nimi o tom, co se bude dít?

Ano, probírali jsme to na primářských a provozních poradách. Ozřejmil jsem jim význam a efekt akreditace pro naši nemocnici. Další část byla na mé náměstkyni a hlavní sestře.

Standardy by měly být v souladu s vizí firmy. Jak ji u vás definujete?

Jde nám o to, abychom mohli **provádět racionálně diagnosticko-léčebný proces v přátelském prostředí.** A bez řízení kvality nemáte šanci. Samozřejmě spolu s vybavením, technologií a také s kvalitními lidmi. Naši vizi jsme formulovali do věty „Vaše zdraví – naše nemocnice – nikdo pro vás neudělá více“.

Nemocnice ve Šternberku má bohatou historii. Čerpáte z ní?

Nemocnice se postupně zvětšovala a měnila svou polohu, ale přibližně už od roku 1950 se datují písemné doklady o její existenci. Udržuje si dlouhodobě dobrou pověst, která je založena na vysoké lékařské erudici. Perfektní pověst, daná současně i vysokou úrovní ošetrovatelské péče, je také naším cílem.

Co říci závěrem? Přeji vám hodně úspěchů na cestě k jeho dosažení a také hodně spokojených pacientů – klientů. Děkuji za rozhovor.

Rozhovor vedla:
Žaneta Kynclová

Základní fakta:

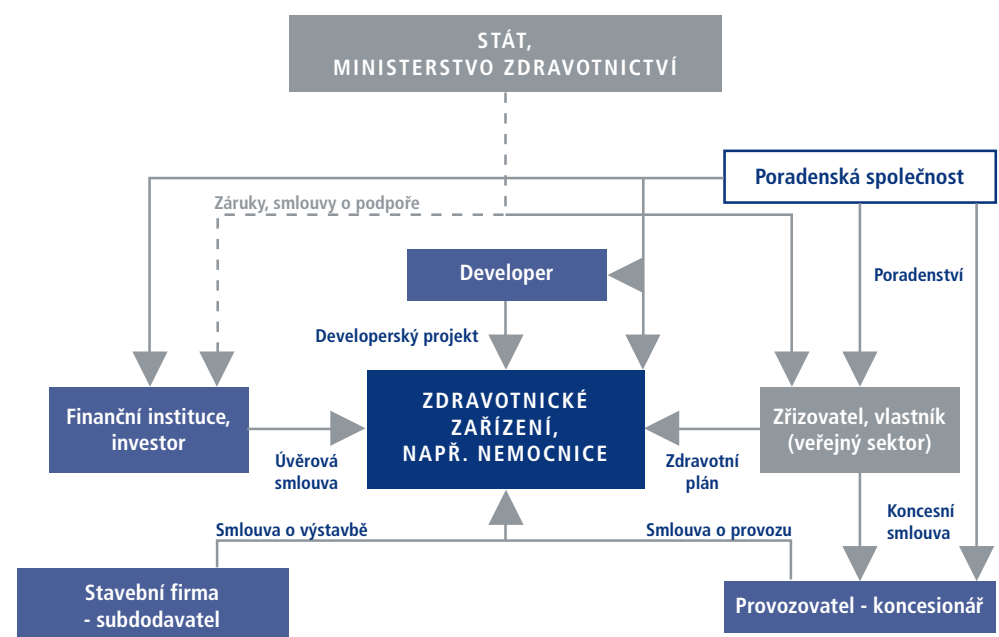
- Historie programů kvality zdravotní péče se začala psát v USA na počátku minulého století.
- Po změně politického systému se v ČR objevují snahy o implementaci systému zajišťování a zlepšování kvality zdravotní péče a posléze i o zavedení akreditace do zdravotnictví.
- V České republice vznikla v roce 1998 Spojená akreditační komise (SAK) jako nezávislá organizace poskytovatelů zdravotní péče, jejímiž zakladateli se staly Asociace nemocnic ČR a Asociace českých a moravských nemocnic. Bylo definováno 50 akreditačních standardů.
- V současné době jsou podle SAK akreditovány 3 nemocnice v ČR a postupně se na akreditaci připravují další zdravotnická zařízení.

Jak z finančních problémů ve zdravotnictví?

Pojměte zdravotnictví jako výzvu a investičně-obchodní příležitost

Dlouhodobá a efektivní cesta k ekonomické stabilitě spočívá ve využití finančních prostředků jako **investičních příležitostí a výzev.** To se týká všech zainteresovaných subjektů ve zdravotnictví – státu, zřizovatele či vlastníka zdravotnických zařízení, poskytovatele zdravotní péče, zdravotní pojišťovny, developera, investora i managementu. Odborná literatura hovoří o vztazích s prvky Public Private Partnership (PPP).

Vztahy a role zainteresovaných subjektů v projektech s prvky PPP



Zřizovatel či vlastník sítě zdravotnických zařízení zformuluje strategické zadání, které reaguje na charakter, trendy vývoje a očekávanou poptávku po této veřejné službě.

Zdravotnické zařízení je vedeno manažery nebo firmami, kteří se řízením nemocnic zabývají.

Prostor pro hledání vhodných partnerství.

Poradenská společnost poskytuje služby většinou zřizovateli či vlastníku zdravotnických zařízení, nebo přímo zdravotnickému zařízení. Vztah může uzavřít i s developerem, investorem či provozovatelem.

Developerská firma připraví projekt na využití areálu nemocnice. Prvořadé je samozřejmě v takovém projektu ta část zdravotnického zařízení, která je schopná zajistit kvalitní a efektivní poskytování požadované péče. Kromě toho může developer nalézt řadu dalších možností pro komerční využití, jako např. gastro, fitness, obchody atd.

Investor financuje developerem navržený projekt využití areálu.

Stavební firma dodá stavební a technologické celky.

Provozovatel provozuje za úplatu část, nebo celý komplex zdravotnického zařízení.

vana@mc-triton.cz

Mohu pracovat s kýmkoli, a vždycky si najdu cestu, jak společně získat to nejlepší



Michal Lošek, manažer služeb veřejného sektoru
losek@mc-triton.cz

dlouholeté přátelství s partnery v M.C.TRITON. Veřejná správa je koneckonců téma dostatečně vzdálené od tradiční obchodní společnosti, a každý navíc přicházíme s veřejným sektorem denně do styku. A pro cvičené manažerské oko je co zlepšovat prakticky všude.

Jak v pozici "manažera služeb" vidíte sám sebe?
Jako člověka, který může nabídnout veřejnému sektoru služby renomované poradenské skupiny. Jako člověka, který má za sebou kus poctivé práce a zároveň hýří nápady, jak dělat věci lépe, rychleji a levněji. A jako člověka sportovního ducha.

Hrajete golf s handicapem 21, což už je slušná pozice. Co vás na něm přitahuje?

Golf je jednou z nejobtížnějších her vůbec. Hrával jsem profesionálně lední hokej, hraji tenis, squash (4. místo na loňském mistrovství republiky veteránů nad 40 let – pozn. red.), lyžuji a vůbec mám rád všechny sporty. Ale golf nad nimi jednoznačně vyčnívá. Na rozdíl od ostatních sportů na vás tady míček čeká, nemusíte za ním nikam běžet a ve velké rychlosti ho odehrát jako v hokeji, tenise nebo squashi. A přesto se vám ho zřejmě nepodaří zahrát tak, jak byste si představovali. Kdosi spočítal, že při golfovém swingu můžete udělat něco kolem 300 chyb – a všechny mají fatální vliv na výsledek. Navíc golf můžete hrát už od pěti let až do pozdního věku a neustále se zlepšovat. A taky tu můžete hrát s každým, protože handicap vyrovnává rozdíly.

Dají se některé principy golfu přenést i do poradenské práce?

Jistěže. Hlavně jeho neustálá výzva zlepšovat se, což však znamená tvrdý trénink a učení. Golf je férový: kdo trénuje, ten dosahuje výsledků. Náhodný kolemjdoucí ho hrát nemůže. Ani poradcem se nestanete ze dne na den. A jako každý sport vás golf také naučí přijmout porážku, poučit se z ní – a snad už ji neopakovat.

Dříve jste působil v komerční sféře. Co ovlivnilo váš vstup na pole veřejné správy?

Jak už to v životě chodívá – částečně náhoda. Po dvanácti letech strávených v mezinárodním managementu kosmetické firmy Oriflame jsem se rozhodl dělat "něco" jiného, něco, kde bych se mohl dále rozvíjet a obohacovat o další poznatky. Hledal jsem práci, která mi bude novou výzvou. To "něco" nejdřív nemělo žádnou konkrétní podobu, a tak vlastně rozhodlo mé



Řada z nás má za sebou praxi v Praze, Brně, Hradci Králové, vy ovšem v Egyptě či Malajsii. Jak taková zkušenost vypadá?

Poštěstilo se mi pracovat pro firmu Oriflame, mladou (teď mám na mysli věk managementu), ambiciózní a zdravě dravou. Poté, co se nám podařilo vybudovat silnou pobočku v Československu a následně v Česku a na Slovensku, jsem dostal příležitost působit v nejužším mezinárodním vedení firmy a podílet se na budování poboček po celém světě. Kromě zemí, které jmenujete, kde jsem žil vždy dva roky, jsem několik let cestoval doslova po celé zeměkouli, a tak jsem vždycky několik měsíců strávil v zemích jako Indonésie, Srí Lanka či Indie, na chvíli jsem si odskočil do Austrálie a do Číny, odtud do Latinské Ameriky. Poznal jsem celé pacifické pobřeží od Ekvádoru až po Chile, Brazílii a samozřejmě celou Evropu a severní Afriku. Taková zkušenost vás obohatí jako člověka i jako manažera. Mohu pracovat s kýmkoli, a vždycky si najdu cestu, jak společně získat to nejlepší. Naučil jsem se chápat různé kultury i zvyklosti a také je respektovat. Tato zkušenost mi umožnila zůstat u Oriflame tak dlouho, neboť co nová země, to nová výzva.

Zmínili jste se o řadě míst, kde jste žil a pracoval. Vybavíte si nějaký nezapomenutelný zážitek?

Je jich pochopitelně celá řada, protože svět je nádherný a mě nikdy nepřestane bavit poznávat

jeho další překrásná místa. Nejvděčnější z tohoto pohledu byl asi náš pobyt v jihovýchodní Asii, zejména v Malajsii, Indonésii a Thajsku, které jsme několikrát procestovali křížem krážem. Vzpomínám si na noční výstup na nejvyšší horu v oblasti Kota Kinabalu, na šimpanze a želvy ve volné přírodě, na průzkum největšího jeskynního systému světa na Borneu, který obnášel sedmikilometrový pochod, či spíše plavbu ponornou řekou a pochopitelně i potápění. Naučili jsme se potápět na ostrově Sipadan, který leží asi hodinu jízdy rychlou lodí od pobřeží Bornea a bývá řazen mezi pět nejcejnějších potápěčských destinací světa. Ostrov hýří množstvím baracad, tisícíhlavými hejny tuňáků, žraloky, obrovskými želvami a samozřejmě nádhernými korály a rybičkami všech barev. Upřímně mě velice potěšila snaha M.C.TRITON a vlastně všech našich spoluobčanů pomoci této oblasti, kterou nedávno postihla ničivá katastrofa. I naše rodina si tam už hledá nového člena k adopci na dálku.

Co plánujete dál?

Spolu s kolegy bych chtěl vybudovat silnou skupinu poradců, která bude schopná přinášet do systému veřejné správy nové nápady a manažerské postupy, jež ji zkvalitní, zlevní a přinesou užitek nám všem. A samozřejmě si užívat života.

otázky redakce



**MLADÝ CAPITAN TRÉNOVAL ROZVOJ
INICIATIVNÍCH TALENTŮ OD NÁMOŘNICTVA.**

**OSLAVTE SPOLU S NÁMI
15 LET EXISTENCE VLAJKOVÉ LODI
SKUPINY TRITON,
SPOLEČNOSTI **M.C.TRITON**,
NA NAŠEM TRHU!**

MÁTE-LI CHUŤ PŘÍSPĚT K ZÁBAVĚ JIŽ NYNÍ, NAPIŠTE NÁM
DO 31. 3. 2005 VĚTU, JEJÍŽ SLOVA ZAČINAJÍ POSTUPNĚ
VŠEMI PÍSMENY NÁZVU SPOLEČNOSTI **M.C.TRITON**.
NEJLEPŠÍ NÁVRHY BUDOU PŘEDSTAVENY NA „NÁMOŘNICKÉM“ VEČÍRKU
14. 4. 2005 V PROSTORÁCH KOPULE BAWAG BANK,
VÁCLAVSKÉ NÁMĚSTÍ 40, PRAHA 1.

TĚŠÍME SE, ŽE SPOLU S VÁMI, NAŠIMI PARTNERY A OBCHODNÍMI PŘÁTELI
STRÁVÍME DALŠÍ PŘÍJEMNÉ CHVÍLE NA NAŠÍ PALUBĚ.

MŮŽETE SE INSPIROVAT WWW.MC-TRITON.CZ

NÁVRHY ZASÍLEJTE NA:
KYNCLOVA@MC-TRITON.CZ

