

Strategické řízení zdravotnických zařízení

Procesy a procesní přístup


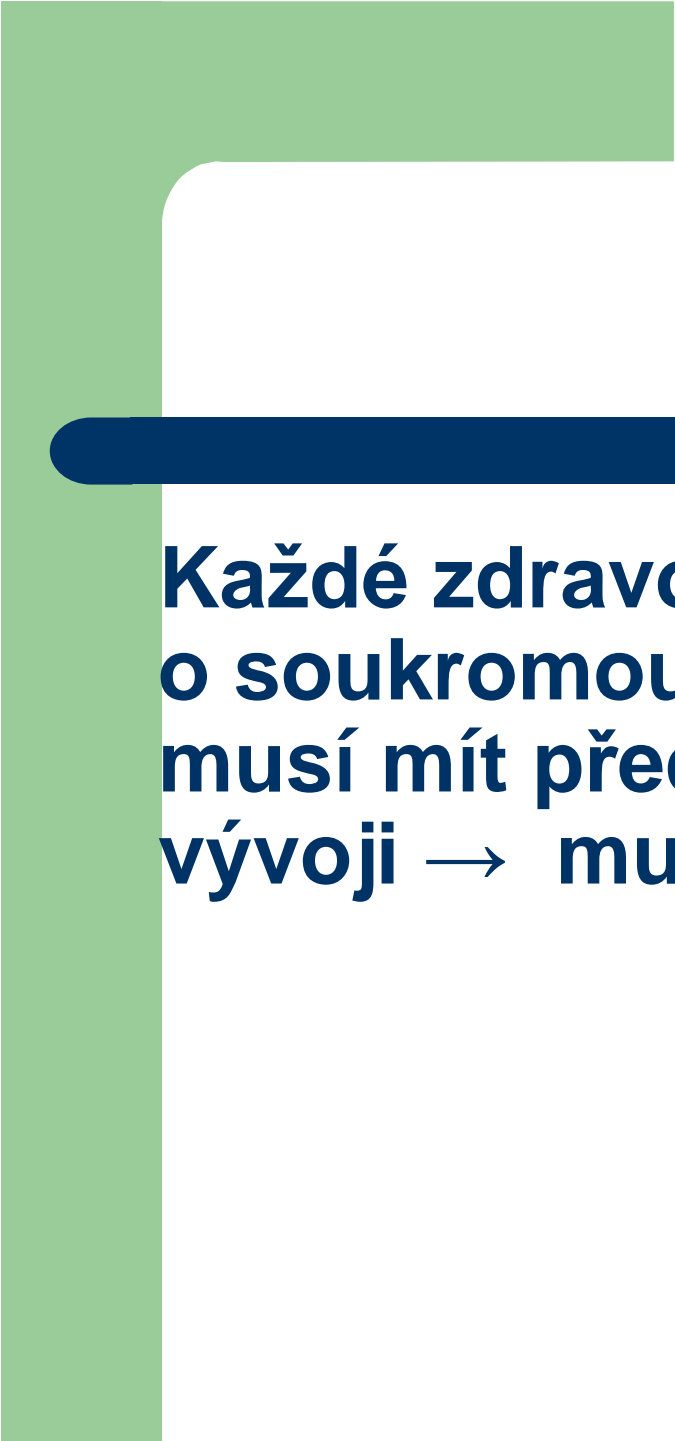
Mgr. Alice Strnadová, MBA
alice.strnadova@ftn.cz



**„Management/manager, který má
zpracovanou jedinou variantu strategie
je hazardérem“.**

„Nemá-li ji vůbec, je sebevrahem“.

**Peter Ferdinand Drucker
(1909 – 2005)**



Každé zdravotnické zařízení, ať již jde o soukromou ordinanci nebo velké ZZ, musí mít představu o svém budoucím vývoji → musí mít svou strategii!!!

Strategie:

- - nezbytná podmínka rozvoje ZZ
- **Obsah strategie:**
 - - vize ZZ a jeho cíle
 - - operace, jimiž tyto cíle budou dosaženy

Terminologie - Mise:

- **Mise (Poslání)** – stručné heslo vyjadřující poselství klientům i vlastním pracovníkům („Naším cílem je....“) – určování cílů
- **Poslání** (prohlášení o poslání) říká jednoduše **proč** organizace existuje **co a pro koho dělá**
- - někdy také **zahrnuje popis** čím bude organizace **unikátní a co jej odliší od konkurentů a podobných organizací**

Terminologie: Vize

- **vyjadřuje, čím ZZ ve strategickém období bude nebo čím se během strategického období chce stát**
 - jde o cílově orientovaný rozhodovací proces = plánovací proces:
- - cíle
- - strategie (akce)
- - zdroje
- - prostředí (vliv externího prostředí)

Terminologie: Vize

- popisuje **budoucnost** jako **významně odlišnou od současnosti tím, že identifikuje** hlavní dlouhodobé změny v organizaci
- je zdrojem **inspirace**
- obvykle obsahuje **nejtypičtější specifické přednosti ZZ**

Hlavní komponenty vize:

- - zákazníci strategického záměru
- - produkt a jeho výjimečnost
- - popis trhu a jeho segmentů
- - technické, technologické a užitkové přednosti
- - strategie záměru (růst, ziskovost)
- - filosofie záměru (hodnoty, priority, víra)
- - vliv na koncepci a postavení ZZ
- - veřejná image (budování značky)
- - sociální koncepce (zaměstnanci,...)

Strategie:

- je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle
- strategie se vyskytují v mnoha odvětvích, samozřejmě i ve zdravotnictví
- každá strategie obsahuje svoje **operační strategie**, které volí taktiku

Strategické cíle:

- musí být **popsány** vždy **jasně**, vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit, jsou **orientovány výsledkově**
- musí být **měřitelné** „musí být **SMART**“
- **Specific**
- **Measurable (měřitelný)**
- **Achievable (dosažitelný)**
- **Result oriented (realistický, orientovaný na výsledek)**
- **Time framed (časově vymezený)**

Strategické cíle:

- **formulují cíle**, jichž má být během strategického období dosaženo:
- **Zaměření:**
 - - směrem k majitelům (zřizovatelům)
 - - směrem k zákazníkům (klientům)
 - - směrem k zaměstnancům, spolupracovníkům
 - - směrem k regionu

Strategické operace:

- jsou aktivity, které **zabezpečují splnění strategických cílů**
- **(nezaměňovat se strategickými cíly)**

Strategické myšlení:

- **schopnost strategického myšlení** není člověku vrozená, ale buduje se na základě specifických zkušeností
- je považováno za důležitou **podmínku úspěchu organizace**
- schopnost top manažerů strategicky myslet je podle některých názorů **klíčovou kompetencí firmy**

Strategické myšlení:

- specifická manažerská aktivita, jejímž cílem je najít **nové nápadité strategie** a které předvídají možnou novou budoucnost!!!
- musí být **koncepční, systémově orientované, navazující** (tj. musí provazovat budoucnost s minulostí) a musí být zasazeno do časového rámce

Vize: „Naším cílem je přátelská a vlídná ordinace “

- posláním je vždy **zajistit dostupnou, kvalitní a bezpečnou péči, a to** při každém kontaktu se ZZ
- **kvalifikovanými zdravotnickými pracovníky** v oboru VPL s kompetencemi k výkonům, které v rámci své činnosti provádí
- **cíl** → **spokojený pacient/klient**

Strategie = cesta k dosažení cíle

- **Nástroje v ordinaci PL:**
- **profesionalita zdravotníka nebo týmu** (je mimo jiné dána dodržováním diagnostických, terapeutických a ošetrovatelských standardů a postupů)
- **vysoká úroveň komunikace** s pacienty (ale také s kolegy uvnitř a vně zdravotnického zařízení)

Strategie = cesta k dosažení cíle

- **dodržování hygienicko-epidemiologických zásad**
- **organizace činností**
- **provozování zařízení takovým způsobem, který předchází pochybením a nežádoucím událostem**

Principy strategického myšlení:

- **Stanovení strategie zdravotnického zařízení** musí vycházet z **a) principu variantnosti** (vyplývá ze skutečnosti, že nevíme, jak se v průběhu strategického období (obvykle 3 až 10 let) budou vyvíjet faktory ovlivňující strategii naší instituce
- **Varianty** strategie musí být přitom **b) kompatibilní** (schopnost přejít od jedné varianty k druhé, aniž by došlo k ohrožení jeho existence); **požadavky na vysokou kvalifikaci pracovníků**

Principy strategického myšlení:

- **c) Princip celosvětového systémového přístupu**
(svět je vzájemně těsně propojen a doslova v něm “**vše souvisí se vším**”. Dobrá strategie zdravotnického zařízení proto musí vycházet ze znalosti **politického, ekonomického, ekologického, vědeckotechnického, demografického, právního i sociálního vývoje v celém světě**)

Principy strategického myšlení:

- **d) Řízení informací** (o vědeckotechnickém rozvoji a o jejich transformaci do praktické činnosti zdravotnických zařízení - např. tempo zavádění nových léčebných postupů a aplikace nových druhů léčiv, atd.)

Principy strategického myšlení:

- **e) Princip tvůrčího přístupu** (v současném světě se neprosadí žádná instituce, která nepřináší něco nového)
- **může se projevit v rychlé adaptaci na používání nejmodernějších léčebných postupů**
- **může jít např. o přístup k pacientům - vlídný přístup často hraje větší roli než drahý lék**

Principy – tvůrčí myšlení

- **ošetřující lékař** např. každému propuštěnému pacientovi zavolá a zeptá se jej na jeho zdravotní stav, v případě potřeby navrhuje další vhodný postup chování pacienta, porady on-line
- tvůrčí přístup se může také projevit **v organizaci zdravotnického zařízení** (vytvoření příjemného interiéru, diskrétní organizací příjmu a propuštění pacientů, zabezpečení vedlejších služeb pacientům, atd.)

Principy strategického myšlení:

- **f) Princip interdisciplinarity** znamená využívání poznatků a metod různých vědních oborů při vytváření strategie (**zkušenosti ukazují, že největších efektů je dosahováno prací celých interdisciplinárních týmů**)

Principy strategického myšlení:

- **g) Princip vědomí práce s rizikem** (vychází ze zmíněné nejistoty o rozvoji faktorů ovlivňujících strategii zdravotnického zařízení a ze složitosti strategického rozhodování). Riziko se **snižuje** především **vypracováním více variant a systematickým studiem informací**
- **h) Princip vědomí práce s časem** vychází z poznání, že v moderní společnosti **čas je více než peníze** - radikální **zkrácení lhůt** výzkumu, vývoje, výstavby, výroby i oběhu je proto nezbytnou součástí strategie úspěšného zdravotnického zařízení

Principy strategického myšlení

- **i) Princip koncentrace zdrojů** (každé strategické rozhodnutí vyžaduje **určité, často značné zdroje**)
 - - jejich **rozptýlení vede k neúspěchu**
 - - koncentrace na **malé množství strategických cílů obvykle přináší úspěch**
 - - jde nejen o zdroje **finanční a hmotné, ale zejména o zdroje lidské (tvůrčí pracovníci)**

Principy strategického myšlení

- **j) Princip agregovaného myšlení** znamená, že vždy **uvažujeme v určitých globálech**, nezabýváme se detaily a odchylkami nevýznamnými z hlediska strategie
- **k) Princip zpětnovazebního myšlení** spočívá v tom, že **po každém kroku zpracování strategie a její realizace se vracíme k předchozím krokům** a v případě potřeby je korigujeme

Co lze ve zdravotnictví předvídat?

- předvídat lze **počet pacientů** s výskytem určitých chorob (a proto i objem očekávaných výkonů)
- tuto předpověď lze vypracovat na základě **očekávaného demografického vývoje**, (který lze odhadnout poměrně přesně)

Příklad : Zdravotně postižení v ordinaci PL (1750 pacientů)

- 15 zrakově postižených
- 12 sluchově postižených
- 9 s poruchou řeči
- 35 duševně nemocných
- 40 diabetiků, z toho 16 na insulinu
- 23 epileptiků

senioři nad 65 let :

350 pacientů

- častá polymorbidita
- cca 150 s degenerat. onem. pohybového aparátu
- 120 s postižením chůze
- 45 diabetiků, z toho 12 ID
- 35 inkontinentních
- cca 40 dementních
- cca 50 depresivních

Perspektivy v péči o starší populaci

Podíl seniorů starších 65-ti let v populaci ČR

- 1995 : 12,96%
- 2000 : 13,60%
- 2020 : na každé 2 obyvatele v produktivním věku 1 důchodce

Potřeba dopomoci v populaci starší 65 let: (2010-2020)

- | | |
|--|--------|
| ● soběstační s pomocí rodiny a nejbližších | 80-90% |
| ● potřeba pomoci v domácnosti | 13% |
| ● potřeba domácí péče | 7 - 8% |
| ● potřeba ústavní péče | 2 - 3% |

Méně jisté předpovědi budoucího vývoje:

- **zdravotní politika** (zvláště nyní po zrušení vyhlášek ministerstva zdravotnictví Ústavním soudem)
- **chování pojišťoven**, lze však stanovit hypotézy možného budoucího vývoje a připravit se na ty **varianty**, které jsou **vysoce pravděpodobné**
- zdravotnická zařízení tím čelí vzniku tzv. **strategického překvapení**,...

Strategické řízení ZZ – specifika :

- **svět se mění** (vědecko-technologický pokrok, nové metody léčby, turbulentní prostředí)
- zdravotnická zařízení vstupují do stále náročnějšího, **konkurenčního prostředí**
- **pacienti/klienti kladou na léčení stále vyšší nároky** (jsou více informovanější)

Strategické řízení ZZ – specifika

- **rozpor** mezi úrovní vědy a disponibilními zdroji
- určitá **obtížnost** „normování“ výkonů
- **necht'** zabývat se managementem, ekonomikou
- pocit určité „**nadřazenosti**“
- farmaceutické, stavební, přístrojové **lobby**

Strategické řízení ZZ – specifika

- **vliv zájmových sdružení pacientů**
- mimořádný vliv **centrálních institucí**
- **úroveň práce** některých pojišťoven
- nízká úroveň **předvídání poptávky**
- **role advokacie**
- **nestabilita ukazatelů**
- **paralelní řízení dvěma ministerstvy**

Tvorba strategie:

- předpověď budoucího vývoje poptávky
- inovace léčebných metod
- novinky v ošetrovatelských postupech
- způsob financování zdravotní péče
- zhodnocení zdrojů, které jsou k dispozici
-
- ↓↓↓
- stanovení cílů, kterých a jak chceme dosáhnout

Tvorba strategie:

- **SWOT analýza** - mapování silných a slabých stránek firmy
- **PEST analýza**
- **Analýza vlastního ZZ**
- **Analýza okolí**
- **Předpověď poptávky**
- **Nadšení, elán, spolupracovníci, osobnost vedoucího týmu, termíny porad, vyhodnocování**

Proces:

PROCES

Způsob poskytování zdravotní péče, který odpovídá současným poznatkům vědy, je kompetentní, relevantní stavu pacienta, řádně zdokumentovaný a efektivně využívá zdroje.

Nástroje :

Zdravotní řád

Provozní, personální a organizační standardy

Ekonomické prostředí – platby od ZP, regulace

Kompetence, kontinuální vzdělávání

Akreditace, recertifikace

Odborné standardy diagnostické a léčebné péče

Metody QA (zabezpečování, politika jakosti)

Procesní řízení – řízení procesů (oblasti)

- **Personální řízení**
- **Procesní řízení**
- **Fyzické bezpečí**
- **Monitoring bezpečí**

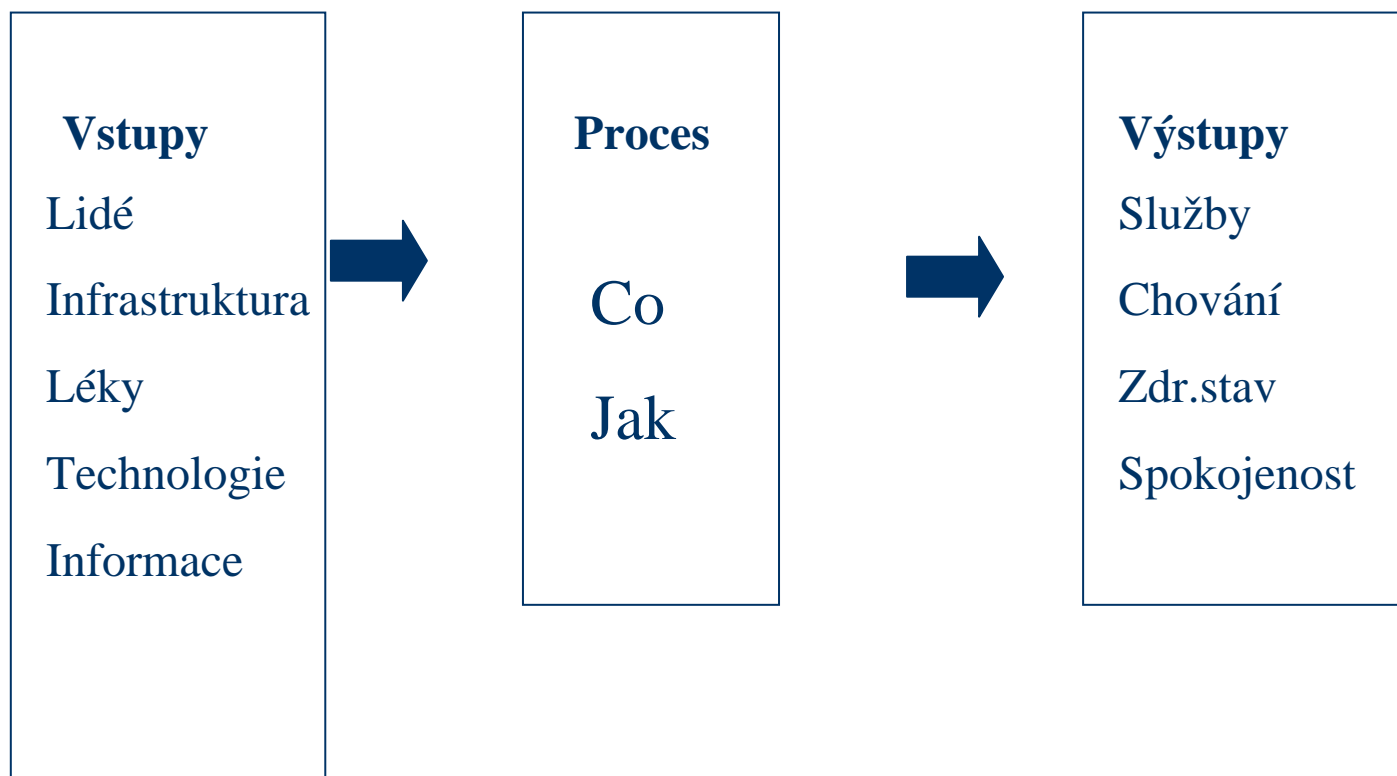
Procesní řízení – řízení procesů

- Zdravotnické zařízení **vypracuje vnitřní předpis/y**, ve kterých upraví rizikové oblasti (příklad ambulantního ZZ):
 -
 - **Komunikace (mezi klientem x zdravotníkem,..)**
 - **Dodržování doporučených postupů (pozdní dg.)**
 - **Postup při koordinaci poskytované péče, zpětná vazba**

Procesní řízení – řízení procesů

- **Dodržování práv pacientů (včetně informovaných souhlasů k dg. výkonům)**
- **Předepisování léčiv**
- **Rizika intervencí**
- **Kvalifikace zdravotnického personálu**
- **Vedení zdravotnické dokumentace**

TQM/CQI (soustavné zlepšování kvality zdravotní péče)



Zásady zlepšování kvality TQM/CQI:

- zaměření na klienta
- chápání činnosti jako interakce systémů a procesů
- testování změn, využití dat
- týmová práce

Příloha č.1
NÁRODNÍ AKREDITAČNÍ STANDARDY PRO
VŠEOBECNÉ PRAKTICKÉ LÉKAŘSTVÍ:

- **I. STANDARDY KVALITY**
- **II. STANDARDY DIAGNOSTICKÝCH POSTUPU**
- **III. STANDARDY PÉČE O PACIENTY**
- **IV. STANDARDY KONTINUITY ZDRAVOTNÍ PÉČE**
- **V. STANDARDY DODRŽOVÁNÍ PRÁV PACIENTU**
- **VI. STANDARDY PODMÍNEK POSKYTOVANÉ PÉČE**

NÁRODNÍ AKREDITAČNÍ STANDARDY PRO VŠEOBECNÉ PRAKTICKÉ LÉKAŘSTVÍ:

- VII. STANDARDY MANAGEMENTU
- VIII. STANDARDY PÉČE O ZAMĚSTNANCE
- IX. STANDARDY PRO SBĚR A ZPRACOVÁNÍ
INFORMACÍ
- X. STANDARDY PROTI EPIDEMICKÝCH
OPATŘENÍ
- XI. STANDARDY KOMUNITNÍ PÉČE
- XII. STANDARDY KVALITY SPOLUPRÁCE SE
ZDRAVOTNÍMI POJIŠŤOVNAMI

I. Standardy kvality – znění standardu

- **A) Znění standardu:**
- Provozovatel zdravotnického zařízení, poskytující péči v oboru všeobecné praktické lékařství (dále ZZ, resp. ZZ-VPL) **zvyšuje kvalitu poskytované péče a bezpečí pro pacienty.**
- **Výsledky svého úsilí sleduje a vyhodnocuje**

I. Standardy kvality - účel a naplnění standardu

- **B) Účel a naplnění standardu:**
- ZZ pracuje **kontinuálně na zvyšování kvality svých služeb**
- Při svém úsilí využívá metody na podporu kvality (*audit, cyklus kvality: analýza – identifikace problému - plán (testování) změn – realizace – hodnocení – změna plánu – zpětná vazba*)
- ZZ má **system vyhodnocování priorit** pro zvyšování kvality

I. Standardy kvality –účel a naplnění standardu

- Do projektů zvyšování kvality jsou zapojeni **všichni členové *týmu ZZ***.
- Praxe se systematicky **věnuje bezpečí pacientů**.
- **Mimořádné události** jsou zaznamenávány, analyzovány a jsou z nich vyvolávána preventivní opatření

I. Standardy kvality - indikátory

- ZZ má **identifikovány cíle pro zvyšování kvality.**
- **Existuje vyhodnocení, zda loňské cíle byly splněny.**
- ZZ má **stanoveny priority** pro sběr a vyhodnocování dat (z oblasti klinické i organizační)
- ZZ **realizovalo v minulém roce alespoň 1 klinický audit nebo sběr dat.**

I. Standardy kvality - indikátory

- Otázky kvality jsou pravidelnou **náplní pracovních porad** týmu ZZ, nejméně 1x za čtvrt roku.
- Existují **zápisy ze schůzek**.
- ZZ realizuje alespoň **1 projekt na podporu kvality (velké ZZ 3 projekty*) z oblasti klinické a 1 projekt (velké ZZ 3 projekty*) z oblasti vedení praxe** ročně. Projekty jsou popsány a je určena odpovědná osoba.
- ZZ má zaveden **system registrace mimořádných událostí a pochybení**
- ZZ organizuje (**dokumentuje**) **následný proces a analýzu neočekávaných příhod a pochybení**

I. Standardy kvality – způsob kontroly

- **C) Způsob kontroly**
- zápisy z porad
- náplně práce zaměstnanců
- pohovory s vedoucími pracovníky
- pohovory se zaměstnanci
- dodržování právních norem

I. Standardy kvality – právní normy

- **Povinnost zdravotnického zařízení sledovat kvalitu a bezpečí poskytované péče:** Obecná povinnost předcházet škodám dle § 415 Občan. zákoníku a dle čl. 4 Úmluvy o biomedicíně, viz Obecná část, bod 1.
- **Povinnosti zaměstnavatele zajišťovat bezpečnost procesů:** Tyto povinnosti zaměstnavatele je možno rozdělit na **povinnosti vůči zaměstnancům a na povinnosti vůči třetím osobám**

Závěr:

- Co chceme (čeho chceme dosáhnout)?
- Co potřebujeme?
- Co nechceme?
- Co můžeme?

- A co Vy?

Seznam použité literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha:Grada Publishing,2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- GLADKIJ, Ivan, et al. *Management ve zdravotnictví*. 1. první. Brno : Computer Press, 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha : Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MADAR, Jiří, et al. *Řízení kvality ve zdravotnickém zařízení*. První vydání. Praha : Grada, 2004. 248 s. ISBN 80-247-0585-0.

Seznam použité literatury:

- SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21.století*. 1. první. [s.l.] : Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- www.mzcr.cz [online]. Kaktus Software spol. s r.o., 2008 [cit. 2010-04-30]. [Http://knihabezpeci.mzcr.cz/Pages/81-BEZPECI-PACIENTU-V-AMBULANTNICH-ZDRAVOTNICKYCH-ZARIZENICH-.html](http://knihabezpeci.mzcr.cz/Pages/81-BEZPECI-PACIENTU-V-AMBULANTNICH-ZDRAVOTNICKYCH-ZARIZENICH-.html). Dostupné z www: <mzcr.cz>.
- MARX, David „Jak zavést kvalitu do zdravotnických zařízení“. In *Kvalita ve zdravotnictví*. [s.l.] : [s.n.], 2006 [cit. 2010-04-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.cskz.cz/studijniden.htm>>.
- SEIFERT, Bohumil Primární péče. In *Primární péče*. [s.l.] : [s.n.], 2008 [cit. 2010-04-30]. Dostupné z www: <www.vselek.cz/download/vyuka/seifert.ppt >.



Děkuji za pozornost!