

7. Prostředí, organizace a plánování

6MOMZ1

Management a organizace zdravotnictví

Ing. Peter Pažitný, MSc., PhD.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Obsah

- Prostřední, organizace, plánování
- Úrovně efektivního managementu
- Strategické plánování
- Strategické scénáře



Prostředí, organizace a plánování

- Management zdravotnictví je profesí, která poskytuje vedení organizacím, které poskytují osobní zdravotní služby a divizím, oddělením, útvarům nebo službám v rámci těchto organizací
- Je profesí s rostoucími příležitostmi jak v přímé zdravotní starostlivosti, tak v prostředí nepřímé starostlivosti
 - přímá zdravotní starostlivost - organizace, které poskytují péči přímo pacientovi, rezidentovi nebo klientovi, který vyhledává služby organizace
 - nepřímá zdravotní starostlivost - přímo se nezabývají poskytováním péče osobám, které potřebují zdravotnické služby, ale spíše podporují péči o jednotlivce prostřednictvím produktů a služeb, které jsou k dispozici pro přímou starostlivost



Prostředí, organizace a plánování

- Manažeři jsou potřební jak v ústavní, tak ambulantní péči, s největším nárůstem manažerských pozic v ambulantních centrech, klinikách a ordinacích; také nemocnice z důvodu velikosti nemocničního sektoru
- Výrazný nárůst manažerských pozic v prostředí nepřímé starostlivosti, jako jsou poradenské firmy, farmaceutické společnosti, sdružení a společnosti poskytující zdravotnické vybavení



Prostředí, organizace a plánování

- Organizace zdravotní péče jsou komplexní a dynamické
 - povaha organizací vyžaduje, aby manažeři poskytovali vedení, jakož i dohled a koordinaci zaměstnanců
 - ve zdravotnických organizacích je rozsah a složitost úkolů prováděných při poskytování služeb tak velká, že jednotliví zaměstnanci by nemohli tuto práci zvládnout sami
 - nezbytné úkoly při poskytování služeb ve zdravotnických organizacích navíc vyžadují koordinaci mnoha vysoce specializovaných oborů, které musí bezproblémově spolupracovat
- Manažeři jsou potřební k zajištění toho:
 - aby bylo možné dosáhnout organizačních **cílů**
 - aby byly k podpoře organizace adekvátní **zdroje**, včetně finančních a lidských zdrojů
 - aby organizační **úkoly** byly prováděny co nejlépe,

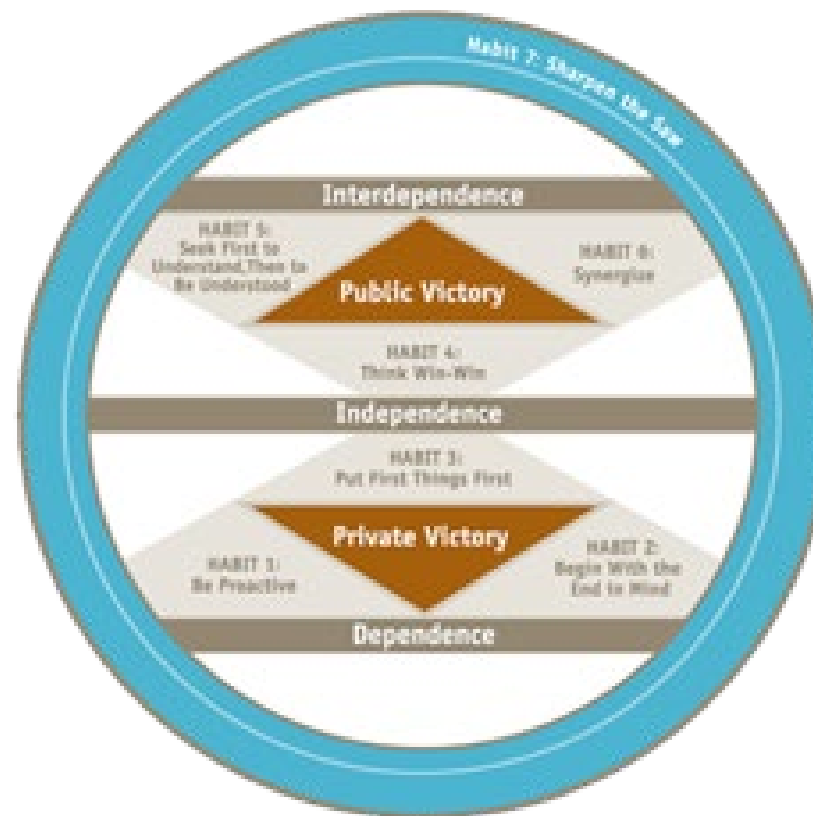
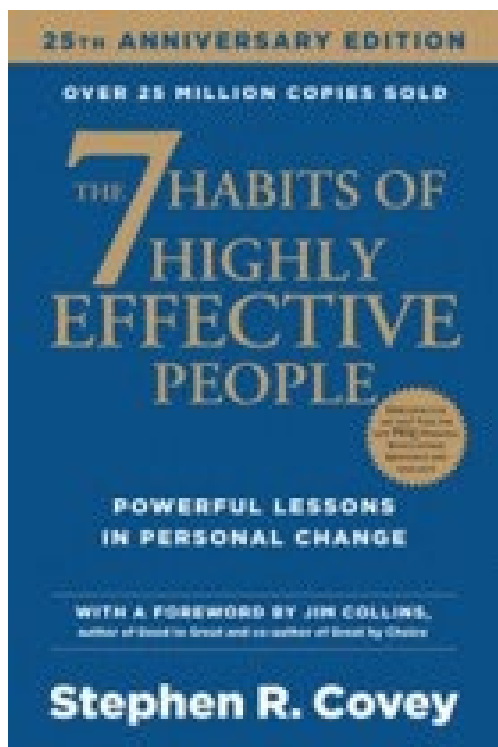


3. Úrovně efektivního managementu

- Efektivní management na třech úrovních:
 - Sám Sebe,
 - Tým
 - Organizaci

3. Úrovně efektivního managementu

1. V první řadě musí být každý manažer schopen efektivně řídit sebe sama





3. Úrovně efektivního managementu

2. úroveň jednotky / týmu - odborné znalosti manažera na této úrovni zahrnují řízení ostatních, pokud jde o efektivní dokončení práce

- výkonnost odráží interakci manažera a zaměstnance a je na manažerovi, aby dělal to, co je potřebné pro formování výkonnosti jednotlivých zaměstnanců - vzájemná závislost úkolů mezi pracovníky a úzká koordinace, která je potřebná k zajištění efektivního a efektivního fungování práce
- „dohlížet“ na ostatní podle očekávání v přiřazené roli - zahrnuje přiřazení pracovních úkolů, přezkoumání a úpravu zadání, monitorování a přezkoumání individuálního výkonu a provádění výše popsaných řídicích funkcí s cílem zajistit vynikající poskytování služeb



3. Úrovně efektivního managementu

3. úroveň organizace - manažeři musí spolupracovat jako součást větší organizace, aby byla zajištěna výkonnost a životaschopnost organizace

- úspěch organizace závisí na úspěchu jejích jednotlivých částí a je nutná efektivní spolupráce, aby se tak stalo
- rozsah klinických a neklinických činností, které se vyskytují v rámci zdravotnické organizace, vyžaduje, aby manažeři, kteří vedou jednotlivé útvary, úzce spolupracovali s ostatními vedoucími oddělení poskytování služeb
- sdílení informací, spolupráce a komunikace jsou nezbytné pro úspěch
- důležité a měřené jsou příspěvky jednotlivých manažerů k celkovému výkonu organizace (z hlediska různých výkonnostních opatření, jako jsou náklady, kvalita, spokojenost a přístup)



Strategické plánování

- Organizace musí být dlouhodobě úspěšná, aby přežila
 - kritický faktor úspěchu - jak dobře bude organizace plánovat budoucnost a využívat příležitosti
- Strategické plánování je proces identifikace žádoucího budoucího stavu organizace a prostředků k jejímu dosažení
 - strategické plánování ve zdravotnictví má poměrně krátkou historii - dnes je ale cenným nástrojem pro hodnocení alternativních cest a pomáhají připravit se na budoucnost nemocnicím a dalším organizacím ve zdravotnictví
 - účelem strategického plánování je identifikovat tržní síly a způsob, jakým mohou ovlivnit organizaci a určit vhodnou strategickou orientaci organizace, která bude působit proti těmto silám a / nebo využívat jejich potenciálu
 - slouží i k zaměření organizace a alokaci jejích zdrojů



Proces strategického plánování

- **Proces strategického plánování** - sestává především ze dvou vzájemně provázaných aktivit:
 1. rozvoj strategického plánu - s víceletým časovým horizontem (např. 3, 5 nebo 10 let) a každoročně aktualizován
 2. realizace strategie organizace - provádí se průběžně
- Ačkoli strategické plánování je dynamický a nikoli lineární proces, můžeme identifikovat určitý sled kroků podniknutých k vypracování strategického plánu

Proces strategického plánování

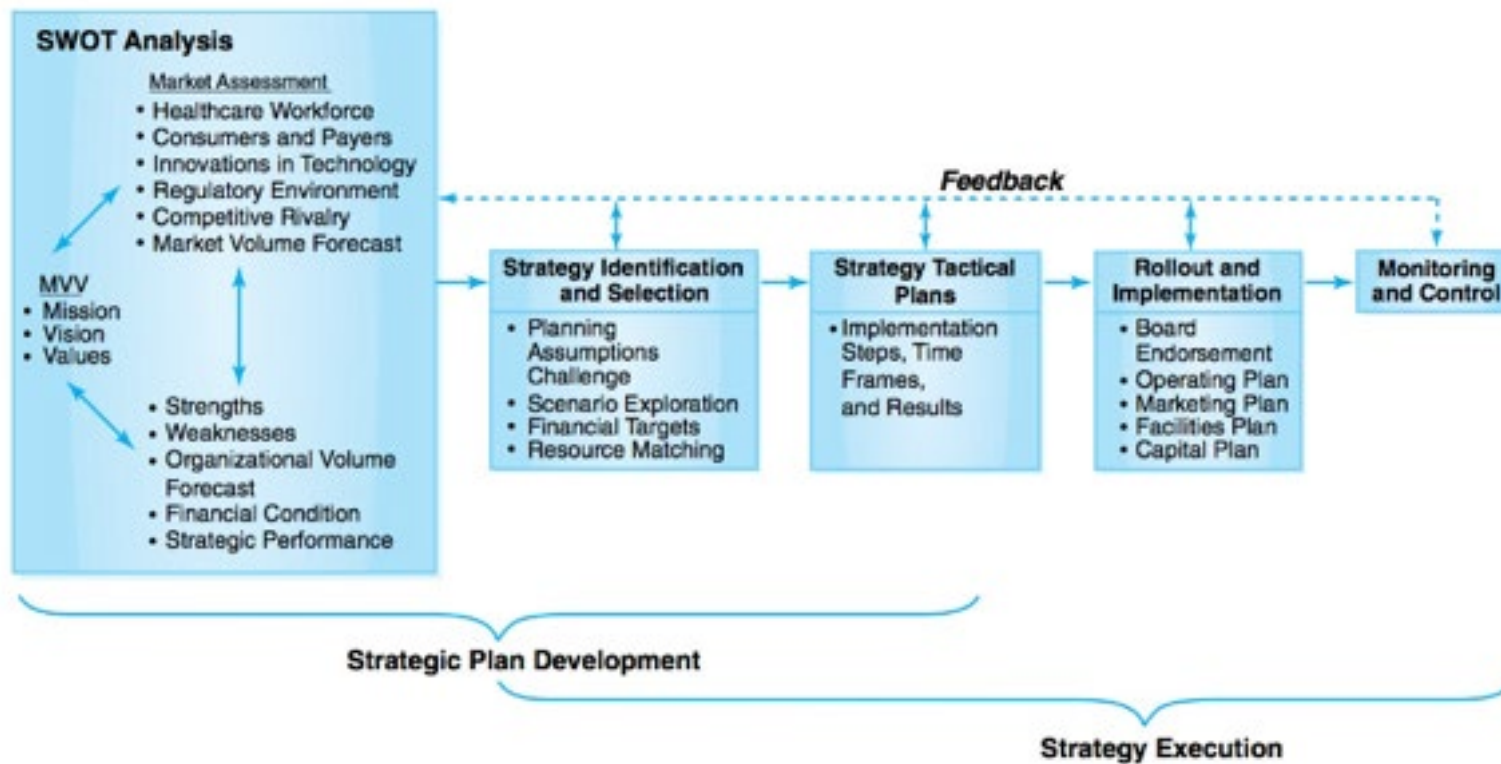


FIGURE 5-1 Strategic Planning Process

Literatura: Buchbinder, Shanks (2016) s. 109



Proces strategického plánování

1. SWOT analýza - poskytuje základ pro rozvoj strategie a má 2 důležité funkce:

- získat přehled o tom, jak organizace v současné době spolupracuje s trhem ve srovnání s vnitřními schopnostmi a zamýšleným strategickým směřováním organizace
- identifikovat tržní příležitosti a hrozby, kterými se organizace může zabývat v budoucím strategickém úsilí

Plánovací fáze s cílem identifikovat vnitřní silné a slabé stránky organizace spolu s vnějšími tržními příležitostmi a hrozbami, zahrnuje 3 odlišné, ale komplikovaně propojené komponenty:

1. hodnocení trhu
2. poslání, vizi a hodnoty organizace
3. hodnocení organizace



Proces strategického plánování

1. SWOT analýza - Hodnocení trhu

- zpravidla nejsložitější a časově náročnou částí strategického plánu
- musí být prozkoumány prakticky všechny aspekty trhu, aby se určilo, zda představují pro organizaci příležitosti nebo hrozby a určit jejich budoucí důsledky
- nejběžnějším modelem hodnocení trhu je Porterova Analýza pěti sil 5F

Proces strategického plánování

1. SWOT analýza - Hodnocení trhu

- Porterova Analýza pěti sil 5F
 - identifikuje pět tržních nebo průmyslových sil, které v kombinaci určují atraktivitu na konkrétním trhu , pro zdravotnictví lze tento model přizpůsobit jako analýzu interakcí mezi:
 1. silou zdravotnických pracovníků
 2. silou spotřebitelů a plátců
 3. inovací v oblasti technologií
 4. regulačním prostředím
 5. konkurenčním soupeřením

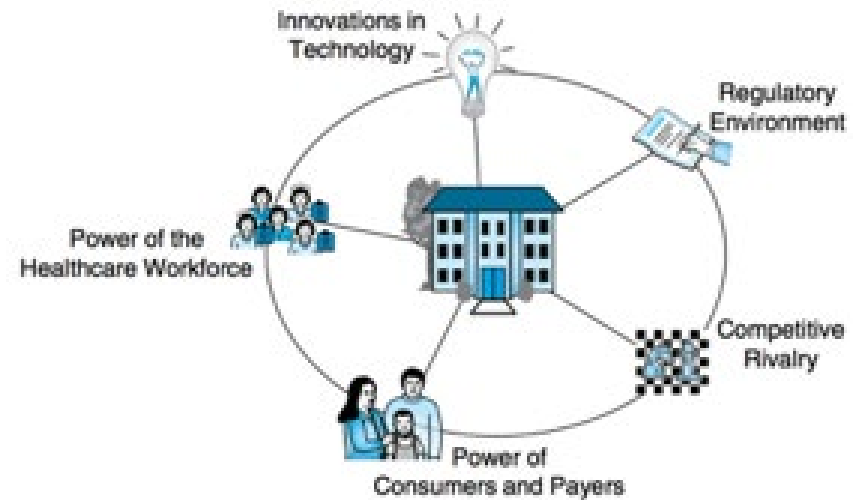


FIGURE 5-2 Market Assessment Model



Proces strategického plánování

1. SWOT analýza - Hodnocení trhu, Porterova Analýza pěti sil 5F

- Síla zdravotnických pracovníků
 - může mít pro každou organizaci zdravotní péče významné strategické důsledky, protože pracovní síla se skládá z přední řady pečovatелů a podpůrného personálu při poskytování služeb
 - je potřeba analyzovat dostupnost všech podskupin poskytovatelů zdravotní péče, kteří jsou rozhodující pro úspěch, např. dostupnost porodníků pokud je porodnictví hlavním klinickým programem organizace
 - potenciální rozšíření specifického nedostatku personálu např. nedostatek zdravotních sester může ovlivnit schopnost nemocnice přidat další lůžka, aby uspokojila rostoucí poptávku po službách



Proces strategického plánování

1. SWOT analýza - Hodnocení trhu, Porterova Analýza pěti sil 5F

- Síla spotřebitelů a plátců
 - spotřebitelé jako koneční kupci zdravotní péče se stávají významnější tržní silou s dramatickým posunem ve způsobu, jakým jsou služby nabízeny
 - dnešní spotřebitelé požadují stále více od svých poskytovatelů zdravotní péče na všech úrovních (např. lékaři, plátcí a nemocnice), a to jak z hlediska dostupnosti konkrétních služeb, tak i poskytování těchto služeb
 - organizace v minulosti považovaly lékaře za primární zákazníky - bez nich nemohla organizace poskytovat služby; dnes se však pacient stává ústředním cílem služeb zákazníkům
 - síla plátců - některé organizace mají více plátců; zdravotnická organizace, která se spoléhá na tyto plátce, musí držet krok s jejich potřebami a požadavky



Proces strategického plánování

1. SWOT analýza - Hodnocení trhu, Porterova Analýza pěti sil 5F

- Inovace v oblasti technologií
 - inovace mohou představovat hrozbu, neboť nové technologie často nahrazují standardní operace a služby
 - mohou také snížit potřebu klinického personálu, např. při chirurgických inovacích (minimálně invazivní chirurgie, robotické technologie, atd.) a/nebo mohou významně zvýšit finanční náročnost, např. při nových radiologických přístrojích (CT, MRI, zařízení pro fluoroskopii, atd.) nebo při nových systémech elektronických zdravotních záznamů
- Regulace prostředí
 - legislativa na všech úrovních může mít významný efekt na zdravotnictví
- Konkurence
 - potřeba sledovat informace o konkurenci, jako např. objemu služeb, podílu na trhu, apod.



Proces strategického plánování

1. SWOT analýza - Poslání, vize a hodnoty

- získané informace o tržních silách jsou pak porovnány s posláním, vizí a hodnotami organizace
 - Poslání - trvalé prohlášení o účelu, o tom, co organizace dělá, komu slouží a jak to dělá
 - Vize - usiluje o identifikaci specifického budoucího stavu organizace, obvykle inspirujícího cíle po mnoho let
 - Hodnoty - hodnoty by měly pomoci definovat kulturu organizací - jaké charakteristiky chce, aby zaměstnanci sdělovali zákazníkům



Proces strategického plánování

1. SWOT analýza - Organizační hodnocení

- interní hodnocení s cílem prozkoumat oblasti, ve kterých má silné a slabé stránky, jakož i způsob, jakým může budovat nebo udržet konkurenční výhodu na trhu
- kvantitativní část interního hodnocení se skládá především z:
 - zhodnocení finanční situace - stejně tak finanční indikátory za několik let by měly být analyzovány + prognóza
- kvalitativní část prognózy objemu - např. kolik pacientů využívá kolik jednotlivých služeb + prognóza do budoucna
 - minulý strategický výkon - přezkoumání minulých strategických výsledků organizace by mělo být součástí budoucího vývoje strategie, např. zda minulé strategie splnily zamýšlené cíle, nebo ad-hoc setkání vedoucích k projednání překážek, které vedly k neúspěchu a faktorů, které vedly k úspěchu
 - interpretaci hlavních schopností organizace (nebo její nedostatek) - subjektivní silné a slabé stránky, identifikace těchto schopností může být poměrně náročná, i časově, protože se obvykle musí spoléhat na dotazníky nebo rozhovory s vedením organizace, aby se tyto informace shromáždili



Proces strategického plánování

2. Identifikace a výběru strategie

- v průběhu SWOT se začínají objevovat základy pro identifikaci strategie
 - pokud je organizace na počátku vývoje víceletého plánu, obvykle provede poměrně důkladnou SWOT analýzu.
 - Pokud však má organizace identifikované dlouhodobé strategické zaměření, SWOT může selektivně analyzovat pouze ty oblasti, které jsou relevantní pro identifikovaný strategický směr.



Proces strategického plánování

2. Identifikace a výběru strategie

- Vývoj scénářů
- Identifikace strategie obvykle začíná základním scénářem
 - pro scénář je důležité použít předpoklady plánování a ne pouze přijmout základní linii, např. plánuje organizace udržet konstantní podíl na trhu pro určitou službu, nebo ukončit konkrétní službu kvůli předpokládané klesající úhradě nebo nedostatku lékařů
 - použitím různých předpokladů může dojít k mnoha různým scénářům
 - toto je, kde se strategické plánování skutečně stává uměním - často je obtížné kvantitativně určit, do jaké míry mohou tržní síly ovlivnit budoucí objemy trhu.
- Z analýzy scénářů může vzniknout několik potenciálních strategických směrů pro organizaci - cíl, který si organizace přeje splnit v časovém rámci plánování

Literatura: Buchbinder, Shanks (2016) s. 115-117



Strategické scénáře

- <https://www.youtube.com/watch?v=R88u5tbm1p4>

Strategické scénáře

Divoké karty – neboli „Černé labutě“ – jsou události, které mají velmi nízkou pravděpodobnost vzniku, ale pokud k nim dojde, jejich důsledky jsou fatální. Vytvářejí existenční rizika pro všechny zúčastněné strany.

(Nassim Taleb, Black Swan)





Proces strategického plánování

2. Identifikace a výběru strategie

- Výsledky
- jakmile je zvolen strategický směr, měly by být zacílené konkrétní požadované výsledky a strategie, jak jich dosáhnout
 - např. organizace se chce diferencovat prostřednictvím svých ortopedických služeb - žádoucím výsledkem může být vůdcovství na trhu s ortopedickými službami do dvou let
 - aby toho bylo dosaženo, může organizace identifikovat strategie, jak zvětšit základnu svého chirurga, přidat rehabilitační služby nebo vytvořit program excellence
- Výběr strategie zahrnuje také sladění potenciálních strategií s finančními a jinými cíli a přizpůsobení požadavků implementace dostupným zdrojům.



Proces strategického plánování

3. Strategické taktické plány

- posledním krokem ve vývoji strategického plánu je vytvoření specifických taktických plánů pro každou strategii
- nezbytné pro převedení plánu do praxe
- odpovědi na otázky implementace strategie (kdo, co, kde a jak)



Proces strategického plánování

4. Implementace

- Když je strategický plán dokončen, je předložen představenstvu ke schválení a poté je zaveden napříč organizací, ve 2 hlavních krocích:
- plán sdělován na všech úrovních organizace (Strategic/Master Plan)
 - organizace může získat podporu nezbytnou pro úspěšné provedení strategie pouze prostřednictvím komunikace strategie se všemi potřebnými zainteresovanými stranami
- podpůrné plány, jako jsou finanční a rozpočtové plány, provozní, marketingové a kapitálové plány, jsou vyvíjeny nebo aktualizovány se záměrem a strategiemi vypracovanými ve strategickém plánu
 - zásadním faktorem je mít všechny podpůrné plány organizace vázané na strategický plán

Proces strategického plánování

4. Implementace plánů



FIGURE 5-3 Supporting Plans



Proces strategického plánování

5. Sledování a kontrola výsledků

- monitorování a kontrola strategického plánu, např. pomocí panelů nebo scorecards
- umožňuje rychlé posouzení oblastí, které mohou být nutné upravit
- důležitý faktor je čas - jednotlivé indikátory by měli být pravidelně sledovány (např. měsíčně nebo čtvrtletně) v závislosti na potřebách organizace a na typech indikátorů



Proces strategického plánování

5. Sledování a kontrola výsledků

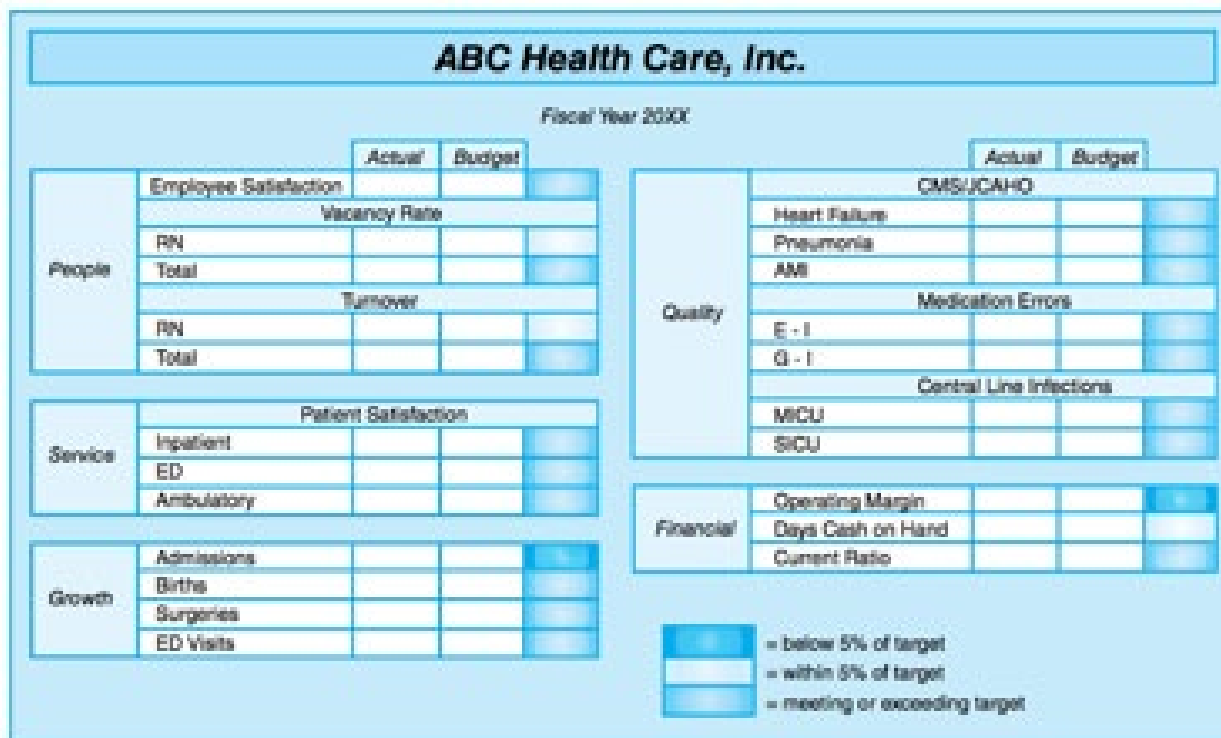


FIGURE 5-4 Dashboard



Proces strategického plánování

Realizace strategie

- každá fáze vývoje plánu by měla být vnímána jako součást jeho realizace
- zásadní význam pro organizační úspěch - realizace je mnohem důležitější než plán



Proces strategického plánování

Bariéry

- s realizací strategie je nutno začít brzy v procesu plánování - umožňuje organizaci buď se lépe připravit na realizaci strategie nebo prodloužit strategii, dokud nebude organizace připravena ji úspěšně implementovat - např. když stakeholderi nejsou ochotni/ztotožnění s plánem
- nedostatek zaměření na strategii - např. pokud strategie nejsou řádně financovány, nemohou být úspěšně realizovány
- realizace strategie je také nejúspěšnější, když management bude mít flexibilitu při úpravě strategií, podle podmínek na trhu a vnitřního vývoje a také schopnost udržení kurzu strategie



Proces strategického plánování

Účastníci

- do procesu strategického plánování jsou obvykle zahrnuti hlavní lídři společnosti, do jaké míry jsou zahrnuti další stakeholderi se může podstatně lišit - každá organizace a její kultura je jiná
- obecně ale platí, že čím více stakeholderů je informovaných a přijme strategii za svou, tím lehčí je její implementace a tím větší šance na úspěch



Strategické plánování

- Úloha manažera zdravotnictví v strategickém plánování a realizaci
 - je důležité, aby manažeři zdravotní péče pochopili typy informací, které byly shromážděny a analyzovány pro účely vývoje plánu a způsob, jakým jsou tyto informace interpretovány a jak se podle nich jedná
- Hodnota strategického plánování nespočívá v samotném plánu, ale v procesu plánování
 - výzva pro vedení, aby důsledně konfrontovalo fakta svého trhu a organizace, vytrvale testovalo předpoklady plánování a nepřetržitě zdokonalovalo dovednosti vedení organizace



Strategické plánování

- Manažeři zdravotní péče na všech úrovních jsou v kontextu plánování odpovědni za:
 - neustálé monitorování svého prostředí (interního i externího) a posuzování možných dopadů jakýchkoli trendů nebo událostí
 - neustálé pochopení svého místního trhu a za poznání strategického směru a záměru své organizace
 - identifikaci způsobů podpory strategie organizace a za zajištění toho, aby jejich podřízení měli znalosti a pochopení strategie, aby tak učinili
 - je odpovědností vedení na všech úrovních, aby pomohlo realizovat a řídit strategii organizace
- Strategické plány mohou být také vytvořeny pro oddělení a další úrovně organizace a mohou být užitečné pro manažera při dosahování cílů oddělení



Shrnutí 7. přednášky

Efektivní strategické plánování je kritickým prvkem úspěchu dnešních zdravotnických organizací

Proces strategického plánování

- Krok 1. SWOT
 - HMV – hodnoty, mise, vize
 - Porter 5F
 - Interní analýza silných a slabých stránek
- Krok 2. Výběr strategie, strategické scénáře, výsledek
- Krok 3. Taktické plánování
- Krok 4. Implementace
- Krok 5. Sledování a kontrola výsledků

Skutečná hodnota strategického plánování spočívá v procesu a méně ve výsledném plánu

Strategické plánování bude v budoucnu určitě i nadále cennou funkcí zdravotnických organizací a management na všech úrovních musí pochopit tento proces, jeho účel a jeho kritickou úlohu ve vývoji a realizaci úspěšné strategie



Zdroje

- Buchbinder, S.B. - Shanks, N.H. 2016. Introduction to Health Care Management. 3. edi. Jones & Bartlett Learning. 2016. 676 p.
- Burns, L. - Bradley, E. - Weiner, B. 2011. Shortell and Kaluzny's Healthcare Management: Organization Design and Behavior. 6. edi. Cengage Learning, 2011. 608 pages
- Covey Stephen, 7 habits of highly effective people.
- Nassim Taleb, Black Swan



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



DĚKUJEME ZA POZORNOST