

5. McKinsey model 7S

6MTSN1

Technické a strategické nástroje ve zdravotnictví

Ing. Daniela Kandilaki, Ph.D.



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

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Obsah

- Zopakování minulé přednášky
- Historie 7S
- Definice a představení 7S
- Vysvětlení jednotlivých částí:
 1. Struktura.
 2. Strategie.
 3. Systém.
 4. Styl.
 5. Lidé.
 6. Zručnosti.
 7. Sdílené hodnoty.
- Příklady použití ve zdravotnictví
- Výhody/nevýhody



Opakování minulé přednášky

- Hranol výkonnosti
- Spokojenost stakeholderů
- Příspěvek stakeholderů
- Strategie
- Procesy
- Schopnosti
- Příklad ve zdravotnictví



Cíl přednášky

- Historie 7S
- Definování nástroje: McKinsey model 7S
- Vysvětlení jednotlivých částí: Struktura. Strategie. Systém. Styl. Lidé. Zručnosti. Sdílené hodnoty.
- Příklady z praxe



Historie 7S

- 1980
- Konzultační společnost **McKinsey**
- **Robert H. Waterman, Tom Peters** (zaměstnanci McKinsey) spolu s Tony Athosem a Richardem Pascalem - oba akademici
- Autoři bestselleru managementu „In Search of Excellence“,
- Vyvinuli rámec, který se stal známým jako 7S
- První prezentace pro Siemens, následně PepsiCo



Představení 7S

- Analytická **technika používaná pro zhodnocení kritických faktorů organizace**
- Zjišťuje, jestli organizace tak jak je funkční, zda napomáhá naplňování cílů.
- Od zavedení **používána akademickými pracovníky a odborníky**
- Zůstává **jedním z nejpopulárnějších nástrojů** strategického plánování
- Klade **větší důraz na lidské zdroje** (Soft S) pro vyšší organizační výkonnost než tradiční hmotné faktory jako kapitál, infrastruktura a vybavení
- **Používá se:**
 - V případě změny v organizaci
 - Spojování podniků
 - Implementování nové strategie
 - Pochopení slabých stránek podniku



Definice 7S

- „Nástroj interního hodnocení organizace. Určuje efektivitu organizace zkoumáním sladění sedmi základních prvků (tj. Tvrdých prvků - systémů, strategie, struktury; a měkkých prvků - sdílení hodnot, zaměstnanci, styl, dovednosti) se základními hodnotami subjektu.“
- „Model rozpoznává 7 prvků a považuje je za vzájemně provázané, proto je obtížné dosáhnout významného pokroku v jedné oblasti, aniž bychom pokročili i v jiných oblastech. Aby byla organizace úspěšná, měla by zajistit, aby všechny tyto prvky byly sladěny a posíleny.“



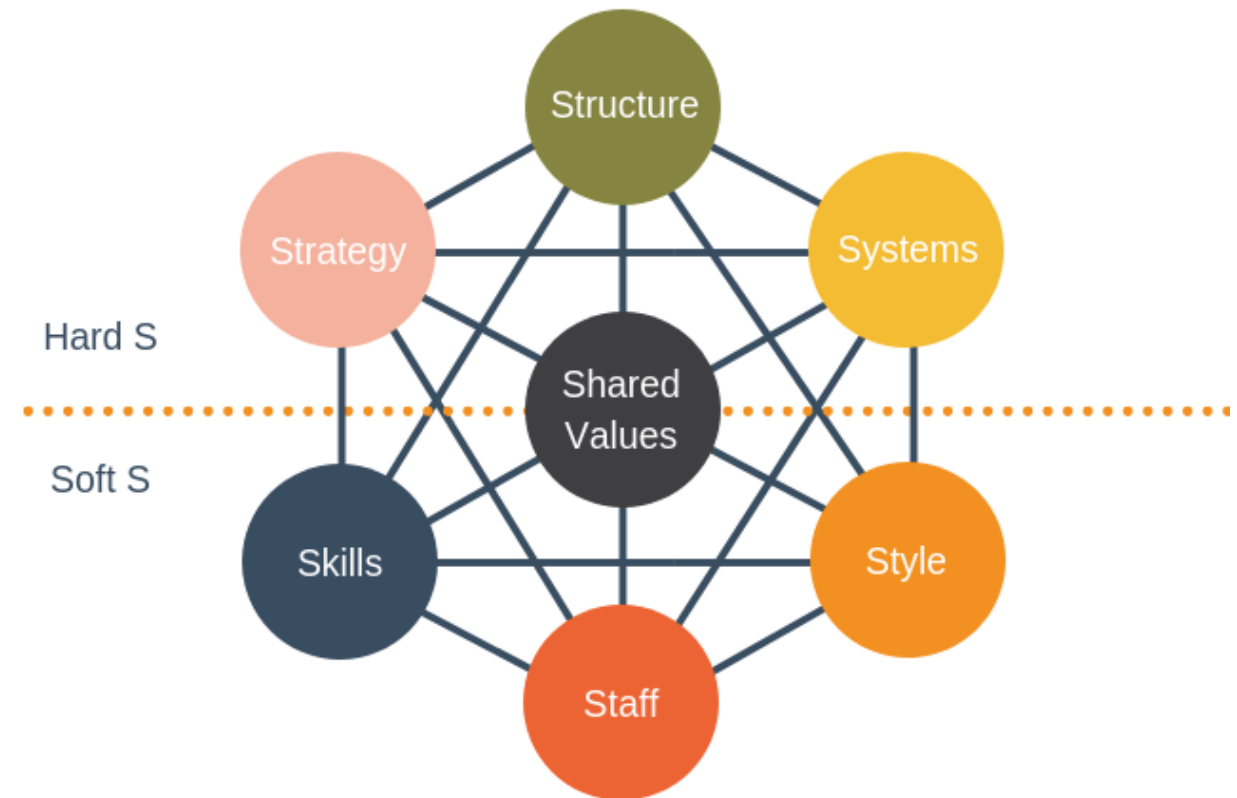
McKinsey model 7S

- Nástroj, analyzující organizační strukturu podniku z pohledu **7 klíčových interních prvků, zda jsou efektivně sladěny a umožňují podniku dosáhnutí jeho cílů.**
 - Nástroj pro **interní analýzu subjektu.**
1. **Structure - Struktura,**
 2. **Strategy – Strategie**
 3. **Systems - Systém**
 4. **Style - Styl**
 5. **Staff - Lidé**
 6. **Skills - Zručnosti**
 7. **Shared values - Sdílené hodnoty**

Diagram

- Zobrazení faktorů je stejné
 - Všechny faktory jsou stejně důležité
- Všechny faktory jsou propojené
 - Změna jednoho faktoru bude mít dopad na ostatní
- Faktory jsou rozdělené na dvě poloviny
 - Tvrdé - manažeři dokáží jednoduše změnit
 - Měkké – ovlivněny i kulturou organizace
- Sdílené hodnoty jsou ve prostřed diagramu

McKinsey 7S Framework





Prvky modelu 7S

- Prvky organizace jsou rozděleny do tvrdých (Hard S) a měkkých (Soft S) oblastí
- **Tvrdé** – prvky, které lze mnohem snadněji identifikovat a řídit
 1. **Strategie** – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení, způsob jak vyhrát na trhu, způsob jak získá konkurenční výhodu
 2. **Struktura** – organizační uspořádání skupiny pracovníků do týmů, zdrojů, mechanismus řízení peněz, strojů
 3. **Systémy** – metody postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií, aktivity, podpůrné nástroje
- **Měkké** – prvky obtížněji spravovány, jsou základem organizace a mají větší pravděpodobnost, že vytvoří trvalou konkurenční výhodu
 4. **Styl** – charakteristický způsob řízení, jednání, chování, kultura organizace, pravidla formální i neformální
 5. **Lidé** – zaměstnanci, skupina, cíleně orientované společenství lidí
 6. **Zručnosti** – dovednosti, znalosti, zkušenosti zaměstnanců, ale organizace jako takové, co jsou základní zručnosti a co se případně musí outsourcovat
 7. **Sdílené hodnoty** – základní hodnoty organizace, spojuje všechny prvky modelu, vize, poslání, ovlivněny firemní kulturou



1. Strategie

- plán organizace pro dosažení své vize, úspěchu na trhu a k dosažení trvalé konkurenční výhody
- vyjadřuje, jak organizace využívá své silné a slabé stránky, jak postupuje pro zvyšování výkonnosti a jak reaguje na hrozby a příležitosti
- vhodně nastavená strategie by měla být:
 - správně sladěna s ostatními prvky, ne analyzována samostatně
 - jednoznačně formulovaná, dlouhodobá, pomáhat dosáhnout konkurenční výhody
 - posílena silnou vizí, posláním a hodnotami
- krátkodobá strategie může přinést silné výsledky, pokud je sladěná s dalšími 6 prvky



2. Struktura

- vymezení hierarchických vztahů, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací
- organizační schéma podniku
 - způsob uspořádání jednotlivých divizí a částí organizace
 - rozdělení odpovědností, pravomocí a kompetencí
 - mechanismy koordinace jednotlivých činností v organizaci
- jeden z nejviditelnějších a nejsnadněji se měnících prvků



3. Systém

- formální i neformální prostředky a procedury, které umožňují fungování organizace
- procesy a postupy společnosti, způsoby rozhodování
- každodenní činnosti pracovníků v rámci jejich pracovní náplně
- důležitá oblast pro manažery během organizačních změn



4. Styl

- styl managementu vedení podniku
- způsob, jakým je společnost řízena vedoucími pracovníky nejvyšší úrovně, jak se vzájemně ovlivňují, jaké akce podnikají a jaká je jejich hodnota
- vyjadřuje zejména styly vedení lidí v organizaci
- např. způsob komunikace vedoucích s podřízenými pracovníky



5. Lidé

- zaměstnanecký prvek - druh lidí, které společnost potřebuje a jejich počet
- celkové know-how vlastněné lidmi v organizaci
- způsoby náboru zaměstnanců, školení, řízení karierního růstu, hodnocení, motivování a odměňování



6. Zručnosti

- schopnosti, celková profesionální zdatnost pracovníků organizace, která je dána jejich znalostmi a kompetencemi
- důležitá otázka během organizačních změn
 - jaké dovednosti bude společnost skutečně potřebovat k posílení nové strategie nebo nové struktury



7. Sdílené hodnoty

- sdílené hodnoty jsou jádrem modelu 7S
- soubory principů, předpokladů, norem chování či jednání, které jsou respektovány členy organizace
- soubory hodnot, které slouží k lepší orientaci pracovníků a také stakeholderů
- normy a standardy, které jsou základem každé organizace



Postup použití modelu 7S

- Analyzuje jak je na tom organizace **nyní** a jak se to liší od toho, kde organizace **chce být**
- Počítat s tím, že musíme **zajímat klíčové zaměstnance**
- **Benchmarking** se současnými a budoucími konkurenty
- Následovat **5 kroků implementace** modelu



5 kroků implementace modelu

- Pochopení **současné situace**
 - Silné stránky a slabé stránky
 - Co organizaci brzdí
- Určení **požadovaného stavu**
 - V každém z analyzovaných prvků
- **Navrhnout akční plán**, který dovede organizaci do požadovaného stavu
- **Provést** akční plán
- Periodicky **vyhodnocovat** situaci



Příklady z praxe

- AKESO



AKESO

- Poskytuje zdravotní péči v systému veřejného zdravotního pojištění
- Holding
- Druhou největší soukromou zdravotnickou firmou na českém trhu
 - Nemocnice Hořovice
 - Rehabilitační nemocnice Beroun
 - Onkologické a radiologické centrum Multiscan Pardubice
- 2019 činil obrat společnosti tři miliardy korun
- 120 000 unikátních pojištěnců



AKESO



- Akeso řecká bohyně uzdravování
- Spirála – symbol života
- Modrá barva – symbolizuje naději, vlajka 😊
- Ing. Sotirios Zavalianis
- Předseda představenstva
- 1998 (2017)

„Mým snem vždy bylo dělat věci o něco lepší, krásnější. Ve zdravotnictví jsem našel smysl podnikání – ekonomickou logiku i možnost skutečně pomoci lidem.“



AKESO - Strategie

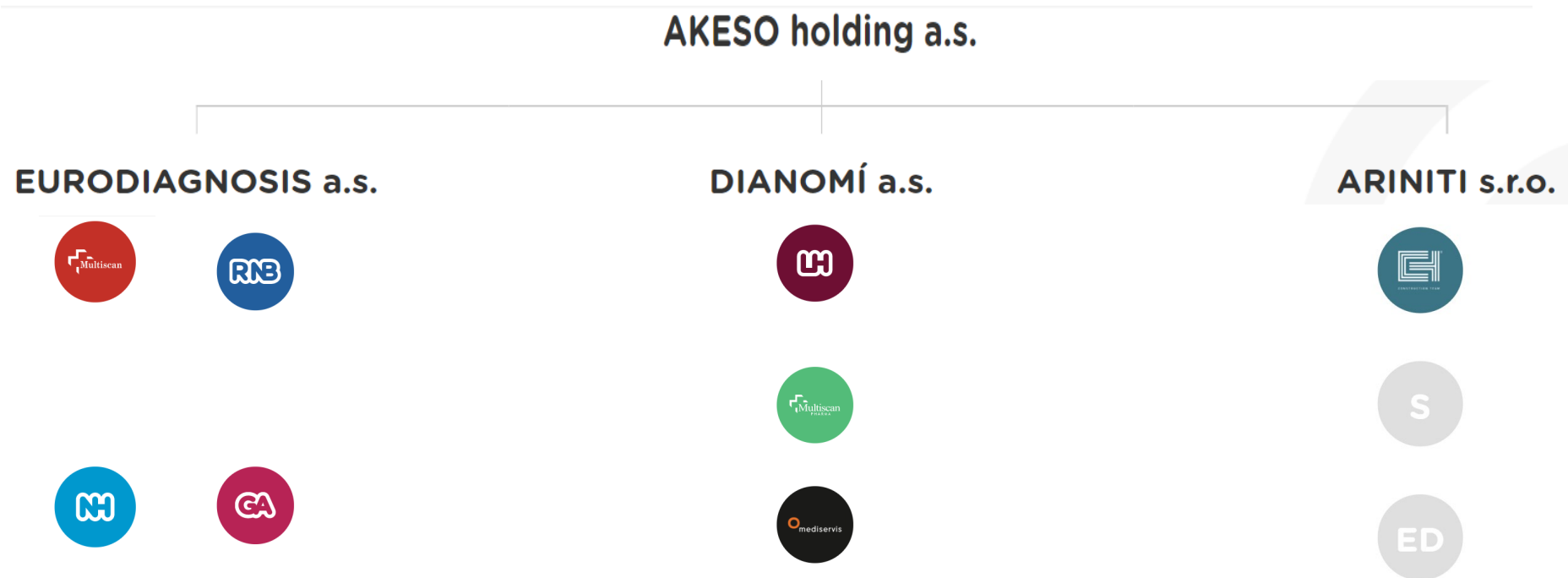
- Na řízení se podílejí přímo vlastníci
- Rychlé rozhodování
- Motto: Zdraví člověka. Lidskost. Vstřícnost.
- Akreditace pro praktické vyučování studentek bakalářského oboru porodní asistentka.
- Nadstandardní služby Altoa – nadstandardní služby
- Efektivita plynoucí vlastní stavební kapacity, náklady každé stavby pod kontrolou

Vize:

- Centrum duševní rehabilitace v Berouně
- Nemocnice jako nejlepší pracoviště v Evropě

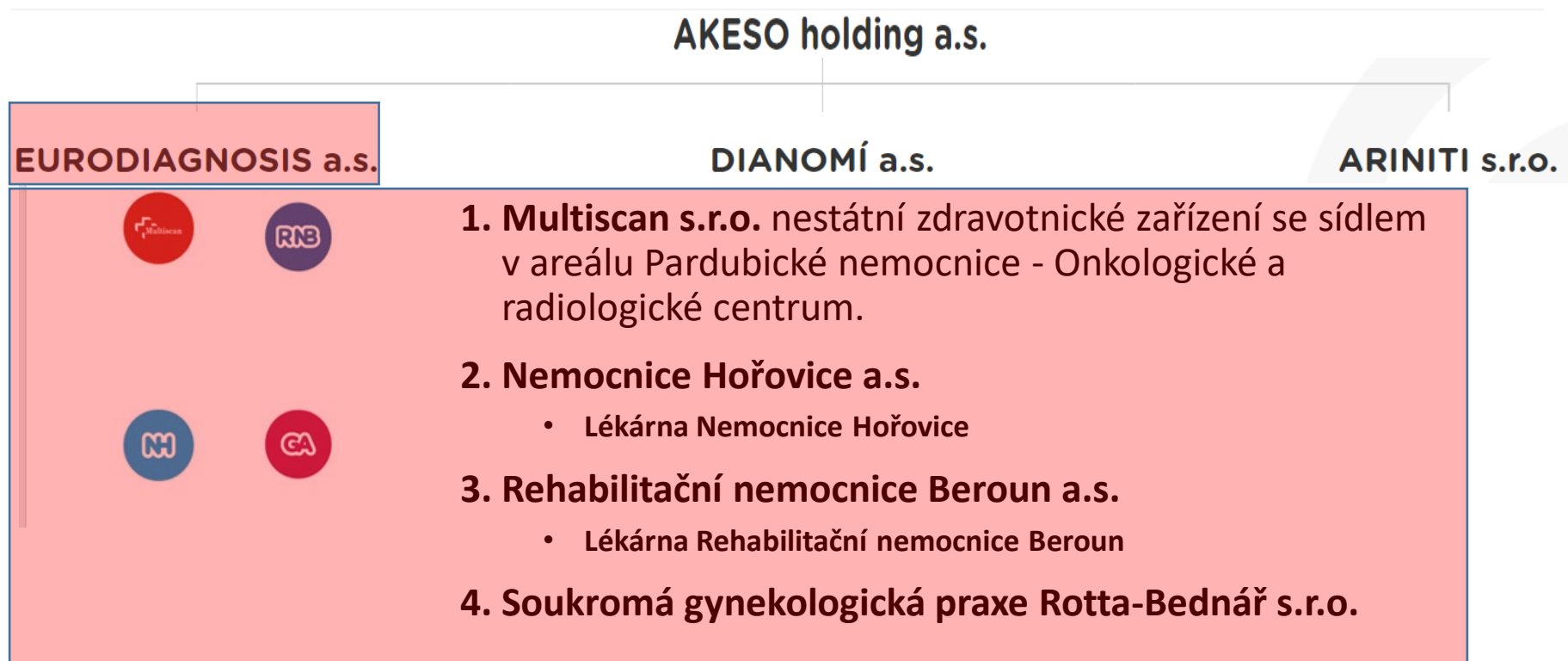


AKESO - Struktura





AKESO - Struktura



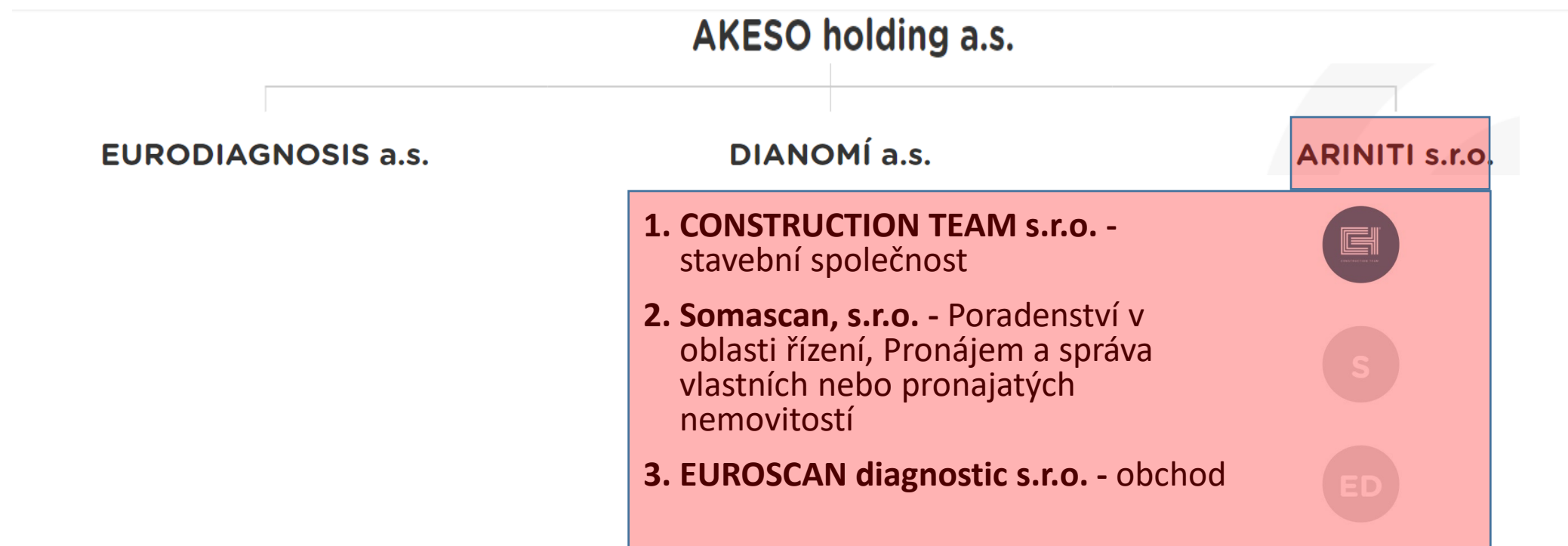
AKESO - Struktura



26



AKESO - Struktura





AKESO - Systém

- Vyvinuli vlastní byznys intelligence nástroje, vidí tak veškeré informace ze všech zařízení on-line
 - **Microsoft Power BI** (ekonomika, spolupráce s pojišťovnami, kvalita poskytované péče)
- Objednávkový systém, který pomocí algoritmů naplňuje pacientovi co nejvíce vyšetření během jedné návštěvy nemocnice
- Zkouší robota s umělou inteligencí
- EKG telemetrie, mobilními senzory sleduje všechny důležité funkce.
- Telemetrické přístroje pro rodičky propojené s velínem
- 3T MR
- Kontrola příchozích pacientů vyvinuli aplikaci AKESO eTriáž



AKESO - Styl

- PACIENTI NEJSOU CHODÍCÍ DIAGNÓZY, ALE KONKRÉTNÍ LIDÉ
- Odbornosti i špičkové přístroje
- Ročně 37 vybraných zaměstnanců na týdenní dovolenou do Řecka



AKESO - Lidé

- 1700 zaměstnanců
- Management
- Zdravotnický personál
- Kombinace oborů
- Špičky v oborech
 - Atestace
 - Vzdělání



AKESO - Lidé

Management



Ing. Sotirios Zavalianis

Předseda představenstva



Ing. Milan Rufer, MBA

Generální ředitel



**MUDr. Martin Sklenář,
MBA, LL.M.**

Ředitel pro zdravotní politiku a
úhrady



**MUDr. František Vlček,
Ph.D., MHA**

Ředitel pro procesy, kvalitu a
efektivitu



JUDr. Jaroslav Bartoš

Náměstek pro vnější vztahy



Marta Dvořáková

Hlavní účetní



Lenka Lučaníková

Výkonná asistentka



MUDr. Marek Janka

Náměstek pro léčebnou péči



AKESO - Zručnosti

- Vstřícnost
- Příjemnost
- Uvědomělé financování a nákupy
- Rozvíjet a rozšiřovat ty obory, které umí a které dělají je dobře
- Důraz na kvalitu



AKESO – Sdílené hodnoty

- Školka pro děti
 - 5:30-19:15
 - 1-6 let
 - školkovné 1000,- plus strava
- Nabíječka pro elektroauta
- Nabíjení elektrokol
- Setkávání předčasně narozených dětí (před 35.týdnem)
- Důraz na potřeby a hodnoty klientů a inovace v této oblasti
- Případná kritika je pro příležitost služby dál vylepšovat
- Důležitá spolupráce s praktickými lékaři a specialisty, kteří musí mít důvěru, aby pacientům doporučovali Akeso
- Patient - centered care



Výhody 7S

- Uvažuje **7 prvků strategického působení**, které je účinnější než tradiční model, který se zaměřuje pouze na strategii a strukturu
- Pomáhá **sladit** procesy, systémy, lidi a hodnoty organizace
- Podrobně **analyzuje každý prvek a vztah mezi nimi**, a zajišťuje tak, že se neopominou žádné nedostatky způsobené změněnými strategiemi
- Pomáhá organizacím určit, jak by se měly sladit různé klíčové části organizace, aby dosáhly svých cílů
- Pomáhá **určit širší dopady zněny** jednoho prvku
- Pomáhá určit **co je potřeba udělat**, aby se organizace dostala tam kam chce



Nevýhody 7S

- Vyžaduje, aby organizace provedla hodně výzkumu a testů, což je **časově náročné**.
- Zaměřuje se pouze na **vnitřní prvky**, přičemž nevěnuje pozornost vnějším prvkům, které mohou ovlivnit výkon organizace.
- Vyžaduje **pomoc vrcholového vedení**, které nemusí být snadno dostupné v závislosti na tom, jak jsou zaneprázdněni
- prvky modelu nejsou homogenní, což může **znesnadňovat implementaci** metody



Slovník pojmů

- Struktura, Strategie, Systém
- Styl, Lidé, Zručnosti, Sdílené hodnoty



Shrnutí

- McKinsey model 7S je nástroj, který analyzuje organizační strukturu podniku z pohledu 7 klíčových interních prvků, zda jsou efektivně sladěny a umožňují podniku dosáhnout jeho cílů
- jednotlivé části:
- Hard S: Struktura, Strategie, Systém
 - prvky, které lze mnohem snadněji identifikovat a řídit
- Soft S: Styl, Lidé, Zručnosti, Sdílené hodnoty
 - obtížněji spravovány, vytvoří trvalou konkurenční výhodu
- je cenným nástrojem při návrhu nebo změně struktury organizace



Zdroje

- GRASSEOVÁ, M. - BRECHTA, B. 2013. Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. 1. vyd. Brno : Edika, 2013. 392 s. ISBN: 978-80-266-0179-1
- www.mckinsey.com
- <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>
- https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
- Mathew, S. - Johnson, J. Social entrepreneurship in Indian health care: A case study on Life spring hospitals
- www.akesoholding.cz
- https://www.easterncheshireccg.nhs.uk/Downloads/Publications/Strategies/NHS_ECCCG_OD_Plan_2012-2015_Final.pdf

Děkuji za pozornost