

Kapitoly z managementu II.

Marek Šturek

www.mareksturek.com | [@mareksturek](https://twitter.com/mareksturek) | [mareksturek.github.io](https://github.com/mareksturek)

MNG/ORP(C)25

Agenda

#	Sekce
1	Definice jakosti, kvality a procesů ve zdravotnictví, zdůvodnění potřeby systému managementu jakosti ve zdravotnických organizacích, procesní přístup, standardy zdravotní péče, objektivní důkazy, indikátory kvality, interní a externí audity
2	Řízení a realizace procesů ve zdravotnických zařízeních, mapování procesů, určování cílů zlepšování kvality služeb
3	Management řízení rizik, klasifikace rizik
4	Metody prevence rizik (RCA, FMEA, FTA atd.)
5	Proces řízení rizik ve zdravotnické instituci, strategické postupy ke snížení rizik
6	Řízení rizik, bezpečná péče a kvalita poskytované péče
7	Řízení rizik a image zdravotnické instituce
8	Použité zdroje



Sekce # 1

Definice jakosti, kvality a procesů ve zdravotnictví, zdůvodnění potřeby systému managementu jakosti ve zdravotnických organizacích, procesní přístup, standardy zdravotní péče, objektivní důkazy, indikátory kvality, interní a externí audity

Definice

Jakost:

Široký pojem: Souhrn vlastností a znaků služby, které splňují požadavky pacientů a dalších zainteresovaných stran. Zahrnuje aspekty jako bezpečnost, efektivita, dostupnost, spokojenost pacientů a etické aspekty.

Norma ISO 9001: "Míra, do jaké splňuje produkt nebo služba požadavky zákazníka a dalších zainteresovaných stran."

Příklady jakosti

- V nemocnici je zaveden systém pro sběr zpětné vazby od pacientů. Na základě jejich názorů se zlepšuje kvalita stravy a ubytování. (Zahrnuje spokojenost pacienta)
- Nemocnice je certifikována podle normy ISO 9001, což dokládá její snahu o poskytování vysoce kvalitní péče. (Splňuje požadavky)

Definice

Kvalita:

Užší pojem: Stupeň dokonalosti, s jakou je služba poskytována.

Zaměřuje se na specifické vlastnosti a atributy péče, jako jsou:

- Správná diagnóza a léčba
- Dodržování klinických doporučení
- Efektivita a bezpečnost
- Minimalizace chyb a komplikací
- Dodržování etických principů

Příklady kvality

- Lékař používá při léčbě pacienta nejnovější vědecké poznatky a dodržuje klinická doporučení. (Správná léčba)
- V nemocnici probíhá pravidelný audit a sledování míry infekcí spojených s péčí. (Minimalizace chyb)
- Nemocnice investuje do nejmodernějších diagnostických přístrojů, aby mohla stanovit co nejpřesnější diagnózy. (Efektivita)

Definice

Procesy:

Soubor aktivit a kroků, které vedou k dosažení požadovaného výsledku v péči o pacienty.

Může zahrnovat:

- Diagnostické a léčebné postupy
- Administrativní procesy
- Procesy péče o pacienty
- Procesy řízení a hodnocení

Příklady procesov:

- V nemocnici je zaveden jasný postup pro odběr vzorků krve, který minimalizuje riziko záměny vzorků. (Diagnostický proces)
- Pacienti jsou před operací detailně informováni o průběhu zákroku a možných komplikacích. (Proces péče o pacienta)
- V nemocnici probíhá pravidelné školení personálu, díky kterému se zvyšuje kvalita poskytované péče. (Proces řízení)

Vztahy mezi pojmy

- Kvalita je jedním z aspektů jakosti. Kvalitní péče přispívá k celkové jakosti zdravotnických služeb.
- Procesy ovlivňují kvalitu péče. Dobře definované a efektivně řízené procesy vedou k dosažení požadované kvality.
- Jakost a kvalita se vzájemně ovlivňují. Zlepšování jednoho z nich vede k zlepšování i druhého.

Důležitost:

Zajištění jakosti a kvality ve zdravotnictví je klíčové pro:

- **Bezpečnost a spokojenost pacientů**
- **Efektivitu a dostupnost péče**
- **Dodržování etických principů**
- **Odolnost a udržitelnost systému zdravotní péče**

Zdůvodnění potřeby systému managementu jakosti

1. Zajištění bezpečnosti a spokojenosti pacientů:

Systém managementu jakosti (SMJ) pomáhá zajistit, aby péče poskytovaná pacientům byla bezpečná, efektivní a správná.

To zahrnuje:

- Minimalizaci chyb a komplikací
- Dodržování klinických doporučení
- Správnou diagnózu a léčbu
- Efektivní komunikaci s pacienty
- Dodržování etických principů

Díky SMJ se pacienti cítí v péči jistější a spokojenější, jelikož vědí, že se o ně dbá s maximální péčí.

Zdůvodnění potřeby systému managementu jakosti

2. Zvýšení efektivity a dostupnosti péče:

SMJ pomáhá optimalizovat procesy a snižovat plýtvání, čímž se zvyšuje efektivita fungování organizace.

To vede k:

- Kratším čekacím dobám na vyšetření a léčbu
- Lepší dostupnosti péče
- Nižším nákladům na provoz
- Implementace SMJ tak přispívá k udržitelnosti systému zdravotní péče v dlouhodobém horizontu.

Zdůvodnění potřeby systému managementu jakosti

3. Dodržování legislativních a regulačních požadavků:

V oblasti zdravotnictví existuje řada legislativních a regulačních požadavků, které musí organizace dodržovat. SMJ pomáhá zajistit, aby péče byla poskytována v souladu s těmito požadavky.

To zahrnuje:

- Dodržování hygienických norem
- Správnou vedení dokumentace
- Ochranu osobních údajů pacientů
- Dodržování etických kodexů
- Nedodržování těchto požadavků může vést k vážným sankcím a postihu.

Zdůvodnění potřeby systému managementu jakosti

4. Zvýšení důvěry pacientů a zainteresovaných stran:

Jasně definovaný a efektivně implementovaný SMJ vzbuzuje **důvěru** pacientů, jejich rodin, pojišťoven a dalších zainteresovaných stran v danou organizaci.

To vede k:

- Zvýšení reputace organizace
- Lepší spolupráci s pacienty a jejich rodinami
- Snazšímu získávání finančních zdrojů

Zdůvodnění potřeby systému managementu jakosti

5. Podpora inovace a učení:

SMJ podporuje kulturu neustálého zlepšování a učení se v organizaci.

To umožňuje:

- Zavádění nových technologií a postupů
- Sdílení osvědčených postupů
- Reagování na měnící se potřeby pacientů a trendy ve zdravotnictví

Implementace SMJ ve zdravotnických organizacích přináší celou řadu **výhod** pro pacienty, personál i vedení organizace. Jedná se o nezbytný nástroj pro zajištění kvalitní, bezpečné a dostupné péče v souladu s platnými legislativními a regulačními požadavky.

Procesní přístup

Zaměřuje se na definování a optimalizaci procesů, které vedou k dosažení požadovaných výsledků v péči o pacienty.

Zahrnuje:

- Jasné definování rolí a zodpovědností
- Standardizaci postupů
- Měření a hodnocení procesů
- Neustálé zlepšování procesů

Výhody:

- Zvýšení efektivity a bezpečnosti péče
- Snížení variability a chyb
- Lepší spolupráce mezi jednotlivými profesemi
- Usnadnění zavádění inovací

Standardy péče

Soubor doporučených postupů a kritérií, které definují optimální způsob poskytování péče v dané oblasti.

Slouží jako vodítko pro:

- Lékaře a další poskytovatele péče
- Pacienty a jejich rodiny
- Hodnocení kvality péče

Druhy standardů:

Národní: Vypracovány Ministerstvem zdravotnictví ČR

Odborné: Vypracovány odbornými společnostmi

Interní: Vypracovány v rámci dané organizace

Objektivní důkazy

Informace získané systematickým sběrem a analýzou dat, které slouží k hodnocení kvality péče.

Mohou zahrnovat:

- Výsledky pacientů (např. míra uzdravení, míra komplikací)
- Spokojenost pacientů
- Dodržování procesů
- Využití zdrojů

Důležitost:

- Objektivní důkazy umožňují:
- Získat spolehlivé informace o kvalitě péče
- Identifikovat oblasti pro zlepšení
- Porovnávat výsledky s jinými poskytovateli péče

Indikátory kvality

Měřitelné ukazatele, které **vyjadřují úroveň kvality péče** v dané oblasti.

Mohou zahrnovat:

- Míru infekcí
- Průměrnou délku pobytu v nemocnici
- Počet opakovaných hospitalizací
- Míru spokojenosti pacientů

Výběr indikátorů:

Indikátory by měly být:

- Měřitelné
- Relevantní pro danou oblast péče
- Srovnatelné s jinými poskytovateli péče
- Užitečné pro hodnocení a zlepšování

Interní a externí audity

Interní audit:

Provádí se **samotnou organizací** za účelem hodnocení efektivity a dodržování požadavků na kvalitu péče.

Cíle:

- Zhodnotit dodržování procesů a standardů
- Identifikovat oblasti pro zlepšení
- Zajistit soulad s legislativními a regulačními požadavky
- Podpořit kulturu neustálého zlepšování

Výhody:

- Lepší znalost fungování organizace
- Možnost rychlé reakce na zjištěné problémy
- Nižší náklady ve srovnání s externím auditem

Nevýhody:

- Možná nízká objektivita
- Riziko ovlivnění výsledků
- Nízká prestiž u některých zainteresovaných stran

Interní a externí audit

Externí audit:

Provádí ho nezávislá organizace (např. auditorská firma).

Cíle:

- Poskytnout objektivní hodnocení kvality péče
- Získat osvědčení o shodě s požadavky (např. ISO 9001)
- Zvýšit důvěryhodnost organizace

Výhody:

- Objektivita a nezávislost
- Prestiž u zainteresovaných stran
- Možnost srovnání s jinými organizacemi

Nevýhody:

- Vyšší náklady
- Možná menší znalost fungování organizace
- Delší doba trvání auditu



Sekce # 2

**Řízení a realizace procesů ve zdravotnických zařízeních,
mapování procesů, určování cílů zlepšování kvality služeb**

Řízení a realizace procesů

Správné řízení a realizace procesů je klíčové pro zajištění **kvalitní a bezpečné péče** o pacienty ve zdravotnických zařízeních.

Efektivní procesy vedou k:

- **Zvýšení efektivity a produktivity**
- **Snížení variability a chyb**
- **Zlepšení spokojenosti pacientů a personálu**
- **Dodržování legislativních a regulačních požadavků**

Klíčové kroky:

1. Definování procesů:

- Jasně definovat **účel, cíle a rozsah** každého procesu.
- Určit **vlastníka procesu** a zodpovědné osoby za jednotlivé kroky.
- Popsat **vstupy a výstupy** procesu.
- Vytvořit **procesní mapu**, která zobrazuje tok aktivit a rozhodovacích bodů.

Řízení a realizace procesů

2. Standardizace procesů:

- Vytvořit **standardní operační postupy (SOP)** pro každý proces.
- SOP by měly obsahovat podrobný návod pro provedení procesu a požadavky na kvalitu.
- Standardizace pomáhá zajistit konzistentní a kvalitní péči pro všechny pacienty.

3. Implementace procesů:

- Zabezpečit **adekvátní školení** personálu v daných procesech.
- Komunikovat změny v procesech s celým týmem.
- Monitorovat a vyhodnocovat efektivitu implementace.

4. Měření a hodnocení procesů:

- Stanovit **klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)** pro každý proces.
- Pravidelně **měřit a analyzovat** data o KPI.
- Na základě analýzy dat **identifikovat oblasti pro zlepšení** a provádět potřebné úpravy.

Řízení a realizace procesů

5. Neustálé zlepšování:

- Vytvořit **kulturu neustálého zlepšování** v organizaci.
- Podporovat **inovativní myšlení** a sdílení osvědčených postupů.
- Pravidelně **revidovat a aktualizovat** procesy na základě nejnovějších poznatků a zpětné vazby.

Nástroje pro řízení procesů:

Informační systémy: Elektronické systémy pro podporu dokumentace, plánování a monitorování procesů.

Procesní mapování: Vizuelní nástroje pro zobrazení toku aktivit a rozhodovacích bodů v procesu.

Audit: Pravidelné hodnocení procesů za účelem identifikace oblastí pro zlepšení.

Efektivní řízení a realizace procesů je nezbytnou součástí fungování kvalitního a bezpečného zdravotnického zařízení. Implementací výše uvedených kroků a využitím dostupných nástrojů mohou organizace dosáhnout optimálního fungování a zajistit tak spokojenost pacientů i personálu.

Mapování procesů

Co je mapování procesů?

Mapování procesů je **vizuální technika**, která slouží k **zobrazení a analýze procesů** v organizaci. Pomocí mapy procesu můžeme:

Identifikovat:

- Klíčové kroky procesu
- Vstupy a výstupy procesu
- Odpovědné osoby za jednotlivé kroky
- Rozhodovací body v procesu

Analyzovat:

- Efektivitu a efektivnost procesu
- Možné problémy a chyby v procesu
- Příležitosti pro zlepšení

Komunikovat:

- Proces s celým týmem
- Změny v procesu s dotčenými osobami

Zdokumentovat:

- Proces pro budoucí použití

Mapování procesů

Typy map procesů:

Existuje několik typů map procesů, které se liší v závislosti na jejich účelu a úrovni detailu:

- **Procesní mapa na vysoké úrovni:** Zobrazuje celkový tok procesu a jeho hlavní kroky.
- **Podrobná procesní mapa:** Zobrazuje detailní informace o každém kroku procesu, včetně vstupů, výstupů, rozhodovacích bodů a zodpovědných osob.
- **SIPOC diagram:** Zobrazuje dodavatele, vstupy, proces, výstupy a zákazníky daného procesu.
- **Tokový diagram:** Zobrazuje sled kroků v procesu a jejich vzájemné vazby.

Mapování procesů

Jak vytvořit mapu procesu:

- 1. Definování cíle:** Stanovte si cíl mapování procesu, tzn. co chcete s mapou dosáhnout.
- 2. Výběr typu mapy:** Vyberte typ mapy, který nejlépe vyhovuje vašim potřebám.
- 3. Sběr dat:** Shromážděte informace o procesu od relevantních osob (např. personálu, pacientů).
- 4. Vytvoření mapy:** Nakreslete mapu procesu pomocí vybraného nástroje.
- 5. Ověření a validace:** Prezentujte mapu procesu relevantním osobám a získejte jejich zpětnou vazbu.
- 6. Implementace:** Implementujte případné změny a aktualizace v procesu na základě mapy.

Mapování procesů

Přínosy mapování procesů:

Mapování procesů přináší řadu **výhod** pro organizace ve zdravotnictví:

- Zlepšení efektivity a efektivnosti procesů
- Snížení variability a chyb
- Zvýšení transparentnosti a komunikace
- Usnadnění implementace změn
- Zlepšení spolupráce v týmu
- Podpora kultury neustálého zlepšování

Mapování procesů je cenný nástroj pro **zlepšení fungování** organizací ve zdravotnictví. Implementací mapování procesů a využitím dostupných nástrojů mohou organizace dosáhnout optimálního fungování a zajistit tak kvalitní a bezpečnou péči o pacienty.

Určování cílů zlepšování kvality

Stanovení jasných a měřitelných cílů je klíčovým krokem v procesu **zlepšování kvality služeb** ve zdravotnictví.

Cíle by měly být v souladu s celkovou strategií organizace a měly by reflektovat potřeby pacientů a zainteresovaných stran.

Kroky k určení cílů:

1. Analýza:

- Proveďte **analýzu současného stavu** péče a identifikujte oblasti pro zlepšení.
- Využijte **zpětnou vazbu od pacientů, personálu a dalších zainteresovaných stran**.
- Prozkoumejte **relevantní data a statistiky**.

2. Definování cílů:

- Stanovte **SMART cíle**: Specifické, Měřitelné, Dosáhnutelné, Relevantní a Časově omezené.
- Zaměřte se na **klíčové oblasti**, které ovlivňují spokojenost pacientů a efektivitu péče.
- Zapojte do procesu definování cílů **celý tým**.

Určování cílů zlepšování kvality

3. Prioritizace cílů:

- Určete **prioritu** jednotlivých cílů na základě jejich důležitosti a proveditelnosti.
- Zohledněte **dostupné zdroje** a časové možnosti.

4. Plánování a implementace:

- Vytvořte **plán pro dosažení cílů**, který zahrnuje:
 - Konkrétní kroky a aktivity
 - Odpovědné osoby
 - Termíny
 - Měřící ukazatele
- Implementujte plán a **pravidelně monitorujte jeho průběh**.

5. Hodnocení a revize:

- Pravidelně **hodnoťte dosažení cílů** a shromažďujte data o měřících ukazatelích.
- Na základě hodnocení **proved'te revizi cílů** a případně je upravte.

Určování cílů zlepšování kvality

Příklady cílů zlepšování kvality služeb:

- Snížit počet opakovaných hospitalizací o 10% do 1 roku.
- Zvýšit spokojenost pacientů s kvalitou stravy o 15% do 6 měsíců.
- Zkrátit průměrnou délku pobytu v nemocnici o 1 den do 2 let.
- Snížit počet infekcí spojených s péčí o 20% do 3 let.
- Zlepšit komunikaci mezi lékaři a pacienty o 10% do 1 roku.

Důležité faktory:

Začlenění do celkové strategie: Cíle zlepšování kvality by měly být v souladu s celkovou strategií organizace.

Měření a hodnocení: Pravidelně sledujte dosažení cílů a provádějte nezbytné úpravy.

Komunikace a zapojení: Informujte o cílech celý tým a zapojte ho do jejich dosažení.

Podpora vedení: Zajistěte podporu vedení pro proces zlepšování kvality.

Stanovení a dosažení cílů zlepšování kvality služeb je neustálý proces, který vyžaduje systematický přístup a spolupráci celého týmu. Implementací výše uvedených kroků a s ohledem na důležité faktory mohou organizace ve zdravotnictví dosáhnout trvalého zlepšení kvality péče a spokojenosti pacientů



Sekce # 3

Management řízení rizik, klasifikace rizik

Abc

Abc



Sekce # 4

Metody prevence rizik (RCA, FMEA, FTA atd.)

Abc

Abc



Sekce # 5

**Proces řízení rizik ve zdravotnické instituci,
strategické postupy ke snížení rizik**

Abc

Abc



Sekce # 6

Řízení rizik, bezpečná péče a kvalita poskytované péče

Abc

Abc



Sekce # 7

Řízení rizik a image zdravotnické instituce

Abc

Abc



Sekce # 8

Použité zdroje

Použité zdroje

Literatura

- Šamaj, M. Krizový management ve zdravotnictví, Management rizik. Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5086-5.
- Pokorná, A. a kol. Management nežádoucích událostí ve zdravotnictví: metodika prevence, identifikace a analýza.. Praha: GRADA, 2019.
- Hlaváčková, D. a kol. Krizová připravenost zdravotnictví.. Brno: NCONZO, 2007.
- Štětina J., et al. Medicína katastrof a hromadných neštěstí.. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-688-9.
- Škrla, P., & Škrlová, M. Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 9788024726168

Články

Abc

Web-stránky

Abc

Děkuji

Má někdo otázky?

www.mareksturek.com | [@mareksturek](https://twitter.com/mareksturek) | mareksturek.github.io