

Príbeh cesty k zefektívneniu fungovania Fakultnej nemocnice Trnava

Základná charakteristika klienta

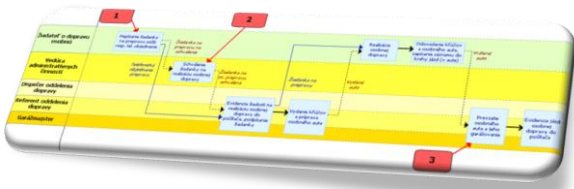
Fakultná nemocnica Trnava je najväčším poskytovateľom zdravotnej starostlivosti v Trnavskom kraji. Na 669 lôžkach odlieči viac ako 25 tisíc pacientov ročne. Kvalifikovaný personál realizuje liečebno-preventívny proces a ošetrovateľský proces s cieľom zaistiť maximálnu spokojnosť našich klientov.

Popis situácie u klienta

Fakultná nemocnica bola v čase zahájenia spolupráce v roku 2005 v zlej ekonomickej kondícii. Riadenie bolo striktné funkčné, viacero riadiacich pozícií bolo kumulovaných resp. chýbali. Vedenie nemocnice si uvedomovalo potrebu zmeny prístupu k riadeniu s väčším dôrazom na presun kompetencií na stredný manažment, prehodnotenie nastavených kompetencií zamestnancov, na väčší dôraz organizácie práce v smere na výstupy. V oblasti riadenia kvality boli k dispozícii vybrané smernice, ktoré ale neriešili mnohé medziúsekové problémy a konflikty. V oblasti kontroingu neexistoval v nemocnici automatizovaný systém vyhodnocovania ukazovateľov, akékoľvek analýzy a reporty boli spracovávané manuálne.

Základné požiadavky vedenia FN by sa dali zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- Sprehľadnenie a optimalizácia uplatňovaných postupov v organizácii práce vo všetkých procesoch.
- Reorganizácia vybraných pracovísk v smere dosiahnutia vyššej efektívnosti i kvality činnosti.
- Vytvorenie lepších predpokladov pre kontroling a riadenie.



Prínosy z projektových fáz procesy a kvalita

Procesná analýza a optimalizácia odhalila viaceré rezervy v organizácii práce ako aj v účelnosti nastavenia organizačnej štruktúry, keď tieto boli konfrontované s výstupmi, ktoré procesy nemocnice tvoria.

Z pohľadu organizačnej štruktúry bolo odporúčané **rozšíriť manažerský tím** nemocnice rozčlenením ekonomicko-prevádzkovo-technického úseku, **reorganizovať** Oddelenie energetiky a Oddelenie technických činností a kumulovať pozície. Oddelenie dopravy presunúť spod Oddelenia administratívnych činností a toto odstrániť. **Kumulovať pracovné náplne** v rámci Oddelenia zamestnaneckých záležitostí, presunúť príjmaciu kanceláriu spod Oddelenia správy pod Oddelenie pre styk s poisťovňami a kumulovať náplne práce a množstvo iných. V konkrétnych procesoch bolo navrhnutých takmer **300 odporúčaní** týkajúcich sa zmien organizácie práce s prínosmi v oblasti zjednodušenia schvaľovacích procesov, skrátenia trvania procesu, zníženia nákladov, zníženia rizík voči pacientom.

Následné doplnenie procesov Riadenia kvality a získanie **certifikátu kvality** bolo už len završením snahy v rámci zlepšovania procesov nemocnice (s konkrétnymi prínosmi z hodnotenia spokojnosti pacientov, auditov ap.).

Vyjadrenie klienta

„Kontrolingové riešenia implementované vo fakultnej nemocnici pomáhajú manažmentu nemocnice postupne optimalizovať procesy a aktuálne výstupy z manažerskeho informačného systému umožňujú primárom a vedúcim sestram zlepšovať chod pracovísk. MIS nám slúži na to, aby sme hľadali skryté rezervy.“

Ing. Kornélia Horváthová, PhD., MPH.
Ekonomická námestníčka

Implementované riešenie

Po realizácii základnej manažerskej diagnostiky sa vedenie nemocnice rozhodlo pre nasledovnú koncepciu v zmene riadenia nemocnice:

- Realizácia procesnej analýzy a optimalizácie.
- Podpora zlepšenia riadenia kvality zavedením a certifikáciou SMK.
- Podpora prechodu kompetencií na stredný manažment prostredníctvom zavedenia kontrolingového systému.
- Zabezpečenie dostupnosti včasných kľúčových informácií pre riadenie.

V rámci realizácie prvej fázy projektu bol identifikovaný súčasný stav organizácie práce z pohľadu procesov, zostavená procesná mapa nemocnice v QPR ProcessGuide a bolo spracovaných viacero odporúčaní, ako procesy optimalizovať. Ďalšie aktivity boli zamerané na preverenie súladu organizačnej štruktúry s procesnou štruktúrou. Aby bola snaha o udržateľný prechod na procesné riadenie umocnená, nemocnica pokračovala v zavádzaní špecifických procesov systému riadenia kvality. V ďalšej fáze FN pristúpila k budovaniu kontrolingového systému v QPR ScoreCard. Vrcholový a stredný manažment má prostredníctvom neho k dispozícii aktuálne informácie o efektívite a výkonnosti stredísk. Pre ďalší rozvoj riadenia boli v nástroji QlikView vytvorené analýzy finančných, personálnych a mzdových ukazovateľov s možnosťou modelovania dopadu zmien (what-if analýzy). Kontrolingové systémy využívajú údaje z nemocničných informačných systémov, ktoré sú automaticky spracovávané v spoločnom dátovom sklade.

Prínosy z projektovej fázy kontroling

Hlavné prínosy dosiahnuté vybudovaním MIS možno zhrnúť nasledovne:

- Zjednodušenie prístupu vedúcich pracovníkov ku kľúčovým informáciám a umožnenie sledovania plnenia nastavených limitov v online režime.
- Úspora administratívnej práce pomocou zefektívnenia tvorby analýz a reportov využívaním automatizovaného spracovania údajov.
- Získanie kvalitatívne nových informácií.

MIS tak plní svoju hlavnú úlohu, a to zvyšuje akcieschopnosť manažmentu prostredníctvom aktuálnych informácií a analýz.

FN plánuje aj naďalej pokračovať v rozvoji riešenia, s hlavným dôrazom na zvýšenie efektivity plánovania a riadenia nákladov a výnosov ako aj v realizácii analýz zameraných na produktivitu jednotlivých pracovísk.



