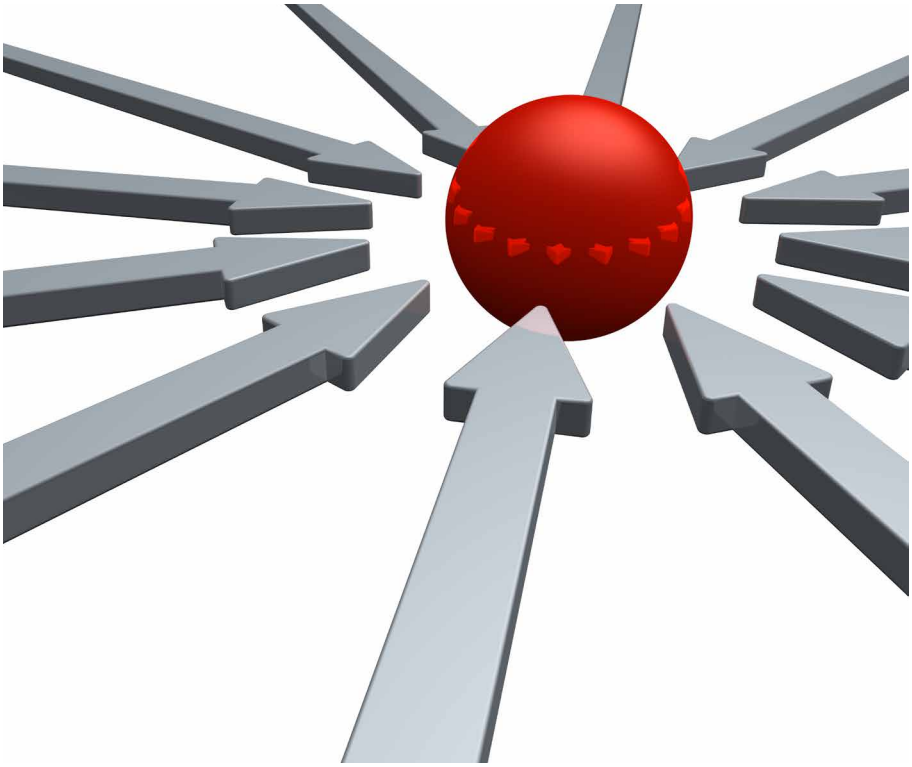
GRADA®

Jaroslava Jedličková, Kateřina Opálková, Tomáš Svoboda, Erna Mičudová

Management kvality a rizik perioperační péče



sestra



GRADA®

Jaroslava Jedličková, Kateřina Opálková, Tomáš Svoboda, Erna Mičudová

Management kvality a rizik perioperační péče

GRADA Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude ***trestně stíháno****.*
Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou bez souhlasu nositele práv zakázány.

Ing. Jaroslava Jedličková, MBA*, Mgr. Kateřina Opálková, MBA, MUDr. Tomáš Svoboda, Mgr. Erna Mičudová

FN Brno, *NCO NZO Brno

MANAGEMENT KVALITY A RIZIK PERIOPERAČNÍ PÉČE

Recenze:
Mgr. Jana Wichsová, Ph.D.
PhDr. Hilda Vorlíčková, DBA

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2024
Cover Photo © depositphotos.com, 2024

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, Praha 7
jako svou 9216. publikaci
Odpovědná redaktorka Karla Hejduková
Sazba a zlom Jan Šístek
Počet stran 144
1. vydání, Praha 2024

Vytiskla TISKÁRNA PROTISK, s.r.o., České Budějovice

Publikace byla vydána za podpory Fakultní nemocnice Brno při realizaci Nemocničního interního grantu „Zvýšení bezpečnosti pacienta v perioperační péči na COS I v souvislosti se skrytými rizikovými faktory“ a za podpory společnosti TOPNET Services s.r.o.

Podpořeno MZČR-RVO (FNBr, 65269705).

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků, což není zvláštním způsobem vyznačeno.

Postupy a příklady v této knize, rovněž tak informace o lécích, jejich formách, dávkování a aplikaci jsou sestaveny s nejlepším vědomím autorů. Z jejich praktického uplatnění však pro autory ani pro nakladatelství nevyplývají žádné právní důsledky.

ISBN 978-80-271-4401-3 (ePub)
ISBN 978-80-271-4400-6 (pdf)
ISBN 978-80-271-3461-8 (print)

Obsah

Seznam zkratek **7**

Předmluva **9**

1 Management kvality (*Jaroslava Jedličková*) **11**
1.1 Teorie managementu 11
1.1.1 Klasické školy managementu 11
1.1.2 Manažerské funkce 12
1.1.3 Management lidských zdrojů 13
1.2 Vývoj managementu 15
1.2.1 Management změny 15
1.2.2 Procesní management 16
1.2.3 Krizový management 16
1.2.4 Strategický management 16
1.3 Management kvality 17
1.3.1 Total Quality Control/Management 17
1.3.2 Systém kvality ISO 9000 18
1.4 Management kvality zdravotní péče 20
1.4.1 Rezortní bezpečnostní cíle MZ ČR 21
1.4.2 Indikátory kvality zdravotní péče 22
1.4.3 Analýza výkonnosti 23
1.4.4 Hodnocení výkonnosti 23
1.4.5 Externí a interní audit 23
1.4.6 Sebehodnocení 24
1.4.7 Přezkoumání 24
1.5 Management kvality v perioperační ošetřovatelské péči 24
1.5.1 Organizace práce na operačních sálech 24
1.5.2 Lidské zdroje a jejich vedení na operačních sálech 26
1.5.3 Komunikační, motivační a kontrolní techniky na operačních sálech 27

2 Management rizik – řízení rizik (*Tomáš Svoboda*) **29**
2.1 Riziko 29
2.2 Řízení rizik – management rizik 30
2.2.1 Identifikace rizika 33
2.2.2 Vyhodnocení rizika – analýza rizika 39
2.2.3 Řešení rizika 41
2.2.4 Monitorace rizika 42

3 Rizika v perioperační péči (*Tomáš Svoboda*) **43**
3.1 Rizika pro pacienta spojená s operačním výkonem na operačním sále . . . 46
3.2 Rizika a ochrana personálu na operačních sálech 46
3.2.1 Chirurgický kouř 47

3.3 Rizika na operačních sálech 47
3.3.1 Nejčastější rizika a nebezpečí na operačních sálech 47
3.3.2 Rizika a jejich možné příčiny vzniku 51
3.4 Přílohy 64

4 Skryté rizikové faktory na operačních sálech (*Kateřina Opálková*) **66**
4.1 Systém hodnocení skrytých rizikových faktorů na operačních sálech – LOTICS 66
4.1.1 Komunikace 67
4.1.2 Vybavení operačních sálů 67
4.1.3 Údržba operačních sálů 68
4.1.4 Materiálové zabezpečení (veškeré zdravotnické prostředky) . . . 68
4.1.5 Plánování a koordinace 68
4.1.6 Týmová spolupráce 69
4.1.7 Procesy 69
4.1.8 Povědomí o situaci 69
4.1.9 Týmové instrukce 69
4.1.10 Školení 70
4.1.11 Personální zabezpečení 70
4.1.12 Hierarchie 72
4.2 Výskyt skrytých rizikových faktorů na operačních sálech 74
4.3 Vliv skrytých rizikových faktorů na kvalitu péče v perioperačním období – bezpečnost pacienta (dotazníkové šetření v praxi) 75
4.4 Zhodnocení dotazníkového šetření 89
4.5 Výstup pro praxi 90

5 Karta rizik v perioperační péči na pracovišti (*Tomáš Svoboda*) **91**

6 Vyhodnocení rizik v perioperační péči (*Jaroslava Jedličková, Erna Mičudová*) **96**
6.1 Pohled manažera na jednotlivá rizika 96
6.1.1 Indikátory kvality v perioperační péči 98
6.2 Vnímání rizik pracovníky 114
6.3 Frekvence výskytu rizik na pracovišti operačních sálů 115
6.4 Mimořádná událost na pracovišti 116
6.4.1 Hlášení mimořádné události a záznam do NIS v perioperační péči 117
6.4.2 Vyhodnocení mimořádné události 118
6.4.3 Zpětná vazba pro praxi 119
6.5 Stanovení strategie rizik 120

Shrnutí **136**
Seznam literatury **137**
Rejstřík **140**
Souhrn **143**
Summary **144**

Seznam zkratek

ATB	– antibiotika
BOZP	– Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BPP	– bezpečnostní perioperační procedura
BSC	– Balanc Scorecard
BTK	– Bezpečnostní technická kontrola
CD	– Compact Disc
CO_2	– oxid uhličitý
COVID	– coronavirus disease
COS	– centrální operační sály
CS	– centrální sterilizace
ČR	– Česká republika
ČSN, EN	– Česká státní norma, Evropská norma
ČSN P ISO/TS	– Předběžná technická norma
ČTN	– Česká technická norma
DRG	– Diagnosis Related Group
DVD	– Digital Video Disc
EFQM	– European Foundation for Quality Management – Evropská nadace pro řízení kvality
EU	– Evropská unie
FMEA	– Failure Mode and Effects Analysis
FN	– fakultní nemocnice
HEPA	– High Efficiency Particulate Arrestance
HIV	– Human Immunodeficiency Virus
HMR, CHDR	– audity v hygienicko-epidemiologických postupech
ICS	– Industrial Control System – mezinárodní systém řazení norem do skupin podle tématu
IS	– informační systémy
ISO	– International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci
ISQua	– Mezinárodní společnost pro kvalitu ve zdravotnictví
IT	– informační technologie
JCAHO	– Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations
LASA	– Look a Like-Sound Alike
LOTICS Scale	– Leiden Operating Theatre and Intensive Care Safety – standardizovaný dotazník
MU	– mimořádné události
MZ ČR	– Ministerstvo zdravotnictví České republiky
N_2O	– oxid dusný
NIS	– Nemocniční informační systém
NLZP	– nelékařský zdravotnický pracovník
NU	– nežádoucí události
OBKŘ	– oddělení bezpečnosti a krizového řízení
O_2	– inhalační kyslík
OOPP	– osobní ochranný pracovní prostředek

OS	– operační sál
PC	– Personal Computer
PCR	– Polymerase Chain Reaction
PDCA	– Plan-Do-Check-Act
PEL	– přípustný expoziční limit
PEST	– Political, Economical, Social a Technological
PNBK	– potencionálně nebezpečné bakteriální kmeny
PO	– Požární ochrana
PZS	– poskytovatelé zdravotních služeb
RBC	– Rezortní bezpečnostní cíle
RCA	– Root Cause Analysis
RTG	– radiologický
SAK	– Spojená akreditační komise
SHNU	– systém hlášení nežádoucích událostí
SOP	– Standard Operating Procedure
SPACE	– Strategic Position and Action Evaluation
SUKL	– Státní ústav pro kontrolu léčiv
SVP	– Správná výrobní praxe
SWOT	– Strenths, Weeknesses, Opportunities, Threts
TBC	– Tuberculosis
TQC	– Total Quality Control
TQM	– Total Quality Management
ÚNMZ	– Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví
ÚZIS	– Ústav zdravotnických informací a statistiky
VRIO	– Value, Rareness, Imitability, Organization
WHO	– World Health Organization
ZP	– zdravotnický prostředek
ZUM	– zvlášť účtovatelný materiál
ZULP	– zvlášť účtovatelné léčivé prostředky
ZZ	– zdravotnické zařízení

Předmluva

Každý management hodnotí svou činnost a to nejen po stránce ekonomické. Vyhodnocujeme kvantitativní, ale také kvalitativní výsledky. Každá kvalita má i svá rizika, která lze označit jako hrozbu pro danou organizaci, zaměstnance a v případě zdravotnictví i pacienty. Řízení rizik je soustava provázaných činností, jejichž cílem je omezení pravděpodobnosti vzniku mimořádných událostí a eliminace jejich ekonomického a především etického dopadu.

Zvyšující se tlak na efektivitu a zisk přináší navyšování počtu realizovaných operačních výkonů. S tím souvisí i modernizace technologií a zavádění informačních systémů do procesů realizovaných ve zdravotnických zařízeních. Toto vše do tohoto prostředí přináší kromě pozitiv i velmi mnoho rizikových situací.

Základním předpokladem pro poskytování kvalitní a především bezpečné perioperační péče je zvládnutí všech problematických úskalí, které přináší prostředí a činnosti realizované na operačních sálech. Bez managementu řízení rizik, znalosti procesů a především nastavení preventivních opatření při poskytování perioperační péče nelze vytvořit bezpečné prostředí pro pacienty a personál.

Naše publikace si stanovila jako cíl upozornit na rizika, která mohou nastat v průběhu pobytu pacienta na operačním sále a to jak pro něho samotného, tak i pro personál. Pokusili jsme se představit management rizik v tomto prostředí a nastínit možná preventivní opatření pro zajištění bezpečné perioperační péče.

Snad se nám náš záměr podařilo naplnit a publikace vám, našim čtenářům, pomůže orientovat se v této oblasti managementu.

autoři

1 Management kvality

Jaroslava Jedličková

1.1 Teorie managementu

Management jako takový je disciplínou, která neustále prodělává svůj vývoj, stále dochází k jeho rozšiřování předmětu zájmu o nové teorie, názory a zkušenosti (Veber, 2003). Management je proces, který představuje ucelený soubor poznatků, přístupů, zkušeností, doporučení, cílů a funkcí vedoucích k ovlivnění činnosti a prosperity jakékoli organizace. Snaží se o působení řídícího subjektu, který vytyčuje své cíle na řízený subjekt tak, aby vytyčených cílů bylo efektivně dosaženo (Blažek, 2014). Jakákoliv organizační jednotka, firma, státní organizace využívá management k řízení, jednání, plánování lidských zdrojů, které jsou schopné pojmout řízení organizace ve všech oblastech požadovaných procesů.

1.1.1 Klasické školy managementu

Literatura udává řadu členění managementu. I v současné moderní teorii jsou nejčastějšími funkcemi udávány formy plánování, vedení lidí, organizování, rozhodování a kontrolování. Literatura uvádí čtyři klasické školy:

Škola „vědeckého řízení“ zaměřená na výkon práce na pracovišti, vytvoření systému pravidel na základě rozboru práce nejlepších pracovníků, kdy snahou je objektivně zdůvodnit racionální postupy plánování, provádění a odměňování práce.

Škola „lidských vztahů“ orientující se na věcnou a technickou stránku práce a jejího řízení se zaměřením na psychologické a sociální aspekty činnosti lidí. Zde je zdůrazňována především nutnost respektování vztahu pracovníků k jejich činnosti, mezi které patří způsoby jednání vedoucích pracovníků s podřízenými a pracovní skupinou, místo jednotlivce v této skupině, způsob hodnocení práce, forma uznání, sociální podmínky. Právě tato škola chápe člověka jako bytost usilující o existenci člověka ve společnosti. Správné řízení lidských zdrojů zajišťuje pocit spokojenosti v dané organizaci, produktivitu práce, identifikaci s organizací a vztahy k vedení. Jde o vytváření prokreaktivní atmosféry i řešení sociálních problémů zaměstnanců.

Škola „správního řízení“ je interpretována jako celkové řízení dané organizační jednotky. Právě v této škole je definováno pět již uváděných funkcí správy – plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování. Myšlenky této školy se staly základem pro rozvoj koncepcí organizačních struktur organizací, podniků.

Škola „byrokratického řízení“ jasně vymezuje hierarchii moci a pořádku. Opírá se o principy přesného vymezení úkolů a odpovědnosti každého z článků organizace, ta je vytvářena na principech hierarchie. Činnost je dána systémem pravidel a jejich důsledným dodržováním, čímž se eliminují možné odchylky. Nedoporučuje se podléhání sympatií či antipatií vůči podřízeným. Kariérní postup je zajištěn podle délky

služebních let a podle úspěšnosti činnosti zaměstnance. Organizaci jde především o uplatňování stability, disciplíny, pořádku a spolehlivosti (Blažek, 2014).

Vliv prostředí managementu vychází z vnitřních a vnějších podmínek organizace.

Vnitřní podmínky jsou tzv. **tvrdé prvky** – hmotné, hmatatelné výrobky, služby, nástroje, zázemí apod., a tzv. **měkké prvky** vyplývající z jednání lidí, vystupování, z reakcí jednotlivců uvnitř organizace, nehmotné prvky jako jsou znalosti, dovednosti i pracovní návyky.

Vnější podmínky organizace představují vnější okolí, které působí na samotnou organizaci. Ve zdravotnictví to mohou být především konkurenti poskytující stejné služby, ale také zdravotnické firmy a dodavatelé těchto všech zdrojů. Lze tedy celkově jmenovat vlivy politické, ekonomické, sociální a technické, které nesou zkratku PEST (Veber, 2003).

1.1.2 Manažerské funkce

Abychom pochopili souvislosti v manažerském řízení, je potřeba si ujasnit funkce manažera.

Plánování obsahuje vymezení cílů a stanovení postupů jak daných cílů dosáhnout. Je zaměřeno na budoucí vývoj dané činnosti manažera, čeho a jakým způsobem jí dosáhne. K tomu je potřeba vytvoření plánu – provést strukturu a rozsah dostupných zdrojů, vytvoření časového harmonogramu. Často je plán spojován s určitým rozpočtem, který stanoví uvolnění zdrojů např. finančních ke splnění cíle. Plán se také váže k personálnímu zajištění, kapacitám hmotného zabezpečení, informačním zdrojům, know-how apod. Důležité je stanovení termínů dílčích částí plánu a konečný termín cíle a odpovědnosti členů. Plánování lze rozčlenit z hlediska časového, účelového, z věcné náplně plánu nebo i z úrovně řídícího procesu.

Organizování je cílevědomá činnost s cílem uspořádat aktivity, koordinace, kontrolu tak, abychom došli k námi stanoveným cílům. Základními prvky organizování jsou koordinace, řízení a jeho rozpětí, dělba kompetencí, specializace. Jednotlivými pojmy v této funkci jsou **pravomoc** – právo příslušející pracovníkovi, které vyplývá z jeho odbornosti a využívá jeho volnosti v rozhodování v souladu s právním řádem. Další je **odpovědnost –** povinnost za něco ručit, nejen hmotnou, ale i právní, tedy ručení za následky svého jednání. **Působnost, kompetence** je činnost, která souvisí s oprávněním a povinností, za které je nesena pravomoc a odpovědnost. **Delegování** je přenesení vymezené činnosti v rozsahu pravomocí a odpovědnosti na jinou osobu, popř. na útvar, tým. Ulehčuje vedoucím pracovníkům realizaci řídících činností, může se stát i pozitivním motivačním vlivem na podřízené pracovníky. Negativním důsledkem se může stát zvýšený nárok na koordinaci podřízených složek, zvyšují se nároky na kvalifikaci manažerů. **Centralizace** jsou kompetence jedné osoby k vykonávání moci, řízení a kontroly na rozdíl od **decentralizace**, kde se moc rozděluje a přenáší na nižší složky.

Rozhodování je nedílnou částí manažerské práce. Je určitým procesem ve výběru mezi dvěma a více variantami s cílem výběru té nejlepší. Ovlivňuje efektivní fungování a prosperitu dané organizace. Jsou dvě stránky rozhodování – **kdo a o čem** – vztahují se k organizační stránce a zahrnují informační zabezpečení (dobrá znalost problémů a dalších náležitostí souvisejících s řízením), dále kvalifikační předpoklady (odpovídající kvalifikace manažera) a zájmovou orientaci směřovanou na zájmy zaměstnavatele. Toto

rozhodování ještě můžeme členit na individuální (princip odpovědného pracovníka) nebo kolektivní (rozhodnutí je dáno kolektivem v organizaci).

K otázce – **jak rozhodovat** – přináleží **stránka procesní**. Rozhodovací procesy jsou zaměřeny na definování cíle, fáze analyzování, kdy je nutné vyhodnotit většinou nadbytek informací, které má manažer k dispozici. Fáze generování předpokládá nalezení i více možných variant, jak dosáhnout požadovaného cíle. Výstupem této fáze jsou použitelné náměty k řešení problémů, které předcházejí splnění vytyčeného cíle. Fáze klasifikace již znamená vybrané varianty k hodnocení (Blažek, 2014).

1.1.3 Management lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, vedení lidí v organizaci je v současné době chápáno jako podpora aktivity pracovníků, nabádání k iniciativě tvořivého ducha, ukázání cesty, jak splnit dané úkoly. Důraz je kladen především na kvalitu zadaných úkolů a práce, bezpečnost práce, ochranu pracovního prostředí, ochranu životního prostředí, respektování hospodárnosti a motivaci ke zlepšování těchto aktivit. Je snahou usilovat o zvyšování kvalifikace pracovníků s cílem udržení dobrých mezilidských vztahů. Ke stylům řízení můžeme přiřadit **koučování**, které využívá individuálních předpokladů jednotlivých členů týmu, zná jejich názory a zájmy, problémy a tým se podporuje k vysoké výkonnosti. **Zmocňování** zase představuje nástroj k povzbuzení činnosti pracovníků na svěřeném úseku, poskytnutí určité volnosti a samostatnosti při výkonu své práce. S tímto směrem souvisí i delegování činnosti.

Dalším moderním směrem je **týmová práce**. Pracovní skupiny naplňují pracovní úkoly na základě vzájemné spolupráce, koordinace, vzájemné důvěry, dostatečných pravomocí a formuje se v týmu ochota pracovat a aplikovat nové příležitosti, netradiční postupy a optimistická řešení.

K řízení lidských zdrojů můžeme připojit i **komunikaci** neboli výměnu, poskytování a předávání informací. Vnitřními komunikačními systémy jsou jednak **ústní komunikace** – rozmluva, porada, pracovní schůzka, a **komunikace písemná**, pracovní řád, směrnice, evidence záznamů apod. (Svobodník, 2009).

Pohovor, rozmluva může být použita při řešení nějakého problému v daném kolektivu. Rozhovor je využíván za účelem hodnocení pracovníků, kárnému řízení, ale i k oznámení nějakého vnitřního rozhodnutí.

Porady, pracovní setkání, pokud jsou vedeny pravidelně, mohou být někdy vnímány jako neaktivní, zbytečné a neefektivní. Je na každém manažerovi, jak poradu připravuje a řídí. Je nutné se vyhnout zbytečným a zdlouhavým diskusím, poradu vést efektivně a konstruktivně, určit priority, stanovit úkoly, zhodnotit splnění úkolů a cílů z předešlých porad. Doporučuje se vždy provést zápis tak, aby sloužil k nahlédnutí, jako zdroj informací v případě potřeby i ke kontrole přijatých rozhodnutí. K písemné komunikaci, jak již bylo řečeno, jsou většinou připravené vnitřní dokumenty, různé druhy řádů, směrnic, standardů, postupů. Jedná se o řízenou dokumentaci organizace.

V současné době se propaguje především forma elektronické komunikace, která je přístupná pro všechny pracovníky organizace většinou na vnitřní, tzv. intranetové síti. Je považována za efektivní, rychlou a dostupnou. Poskytuje včasné informace, lze vést i elektronické diskuse či různé dotazníky a ověření.

Neméně důležitou součástí managementu lidských zdrojů se stává i **kontrola**. Tato činnost je popisována jako „kritické zhodnocení reality s ohledem na řídící záměry".

(Veber, 2003). Což znamená, zda bylo dosaženo shody dle zadaných úkolů, požadavků. Kontrolu lze rozdělit na vnitřní a vnější.

Vnitřní kontrola je prováděna managementem, nižšími řídícími pracovníky a organizace si většinou vytváří vnitřní kontrolní systém k dosažení kvalitního fungování systému řízení. Jako hodnotící kritérium lze stanovit standardy, platné i ve zdravotnictví, které nám definují činnost a kteří pracovníci mají kompetence k plnění té dané činnosti, specifické požadavky na činnost, platnou legislativu, zvláštnosti a specifika pro plnění standardu. Důležitou součástí je i kontrolní list, čímž je splněna jednotná vnitřní kontrola daného úkolu. Pro management je velmi důležité vytvořit si takový vnitřní kontrolní systém, který bude eliminovat a odhalovat nedostatky na pracovištích. Jakákoliv neshoda je považována za faktor snižující úroveň odvedené kvality práce. Proto je důležité zaměření na jednotlivé procesy než na samotný výsledek. Součástí kontroly je vyhodnocení zjištěných nedostatků, přijetí nápravných opatření a posouzení, popř. upravení procesu, standardního postupu tak, aby nedošlo k dalšímu negativnímu pochybení. Tuto činnost lze nazvat preventivním opatřením, která vyloučí další možná rizika nežádoucího stavu činnosti.

Kontrola musí splňovat účel, tedy proč kontrolujeme a co kontrolujeme, což znamená předmět kontroly, kdo kontrolu provádí, kdy ji provádí a jakou formou kontroluje. Existují různé typy kontrol, jako je běžná vnitřní kontrola, ale také vnitřní audit, popř. automatická kontrola, tato je spíše využívána při výrobě technologických zařízení firmy.

Vnější, externí kontrola je pro organizaci potvrzením, že prověřením činností splňuje zákonné požadavky kladené na cíle organizace, kvalitu jednotlivých činností, prověří jednotlivé procesy. Externí audit musí provádět kvalifikovaní pracovníci, auditoři, kteří podávají osvědčení, certifikát, že systém jakosti zavedený v dané organizaci odpovídá požadavkům dané normy. Jako příklad je možné uvést ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization), EFQM – Evropská nadace pro řízení kvality (European Foundation for Quality Management), SAK – Spojená akreditační komise, která je zaměřena na poskytovatele zdravotní péče v ČR.

Na mezinárodní úrovni se hodnocením kvality a bezpečí ve zdravotnictví zabývá i společnost ISQua – Mezinárodní společnost pro kvalitu ve zdravotnictví. Mezinárodní akreditační principy definované ISQua a WHO stanovují plnění následujících požadavků:

- zaměření na pacienta, respektování jeho práv
- odpovědnost poskytovatele zdravotních služeb za kvalitu péče, monitorování a kontinuální zlepšování
- optimální využívání zdrojů
- řízení rizik
- proces jasného řízení v organizaci
- zahrnutí všech činností do strategického plánování
- kontakt s přímými poskytovateli zdravotních služeb v příslušném regionu

(Hodnocení kvality a bezpečí zdravotních služeb – Ministerstvo zdravotnictví ČR (mzcr.cz) (17. 7. 2023))

1.2 Vývoj managementu

Management je vyvíjející se obor, který pomocí manažerských funkcí (plánování, rozhodování, vedení lidí, organizování a kontroly) koordinuje vstupy za účelem dosažení cíle organizace (Žaludek, 2020). Podstatou managementu je soubor určitých principů, které bychom měli chápat a v případě úspěchu mezi všemi konkurujícími subjekty tyto principy prosazovat.

Ke konci 20. století lze jmenovat **management znalostní**, kdy firmy sázejí na znalosti, nápaditost, kreativitu lidí (Veber, 2021).

1.2.1 Management změny

Ve vývoji managementu nesporně stojí na prvním místě **management změny**. Každá organizace, která má ve své strategii nové cíle, prosperitu, inovační projekty ví, že změna znamená nevyhnutelný projev reality. Vše se vyvíjí a podléhá proměnlivosti, změna je ve své podstatě nepřetržitý proces a tempo realizace změn se zrychluje (Veber, 2003). Ne vždy jsou jakékoliv změny brány lidmi pozitivně, systémy řízení jsou brány jako statické a změna nese s sebou i jistou míru neúspěchu. Proto je na top managementu, aby včas pochopil faktory ovlivňující úspěšnost a prosperitu své organizace a zaměřil svoje úsilí na dynamickou realizaci změn pro její další pozitivní rozvoj.

Nejjednodušší změnou je prostá organizační změna, což je inovace prvního řádu. Složitější, druhá změna inovace je prostá změna kvantitativní. Další a náročnější změnou jsou inovace vyšších řádů, např. adaptační změny. Znamenají vzájemné přizpůsobení věcných faktorů a kvalifikace pracovníků. Realizace kvantitativních změn vyžaduje pouze jednu formu, schopnost člověka změnu uskutečnit. Na rozdíl od kvalitativní změny, která vyžaduje k první změně ještě takové lidské činnosti produkující nové poznatky, myšlenky, vědění. Přináší do procesů tvůrčí potenciál, představuje nehmotné vlastnictví organizace. Invence jsou přirozeným důsledkem lidského myšlení a spočívají v poznání přírodních i společenských zákonitostí. Kvalifikace neznamená pouze vykonávání rutinních postupů na praktických základech. Současný společenský a ekonomický rozvoj klade na pracovníky požadavek k realizaci postupů, návodů a pracovních řešení, které jsou vytvořeny v souladu s poznatky dlouhodobého vědění a výzkumného procesu.

Procesy managementu změn mají obvyklé kroky, které určují potřebu změny, přípravu a realizaci změny a přijetí a stabilizaci změny. Impulsy ke změně jsou buď vlastní iniciativa, uvědomění si pozitivního přínosu pro organizaci nebo zde působí vnější podněty jako reakce na konkurenci, na požadavky zákazníka, klienta, pacienta. Musíme vědět, chtít a umět prosadit dané změny. Příprava změn znamená zabezpečení daných zdrojů a vlastní řízení procesu změny, jako je plánování, realizace a kontrola. Do třetí části patří přijetí změn ze strany pracovníků, překonání odporu k realizaci změn, motivace a komunikace s lidmi o změnách a vysvětlení pozitiv, přinášejících námi navrhované a zavedené změny.

1.2.2 Procesní management

Souhrn logicky zařazených a uspořádaných činností představuje **procesní management**, jehož základem je proces, procesní přístup. Ten pomáhá odhalit neefektivní a zbytečnou činnost v organizaci, zlepšuje komunikaci (Veber, 2021).

Důraz na flexibilitu a rychlost řízení je uplatňován v **projektovém managementu**. Například v oblasti informačních a komunikačních technologií, kde probíhají dynamické změny.

1.2.3 Krizový management

Krizový management je soubor specifických přístupů, metod a nástrojů využívaných řídícími pracovníky k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek nepříznivých vlivů vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu (Antušák, 2009). Krizový management je založen na pěti základních funkcích. První z nich je **prevence** spočívající v kvalitním organizačním zajištění vedoucích k omezení působících škodlivých vlivů na celek. Další funkcí je **korekce**, znamenající přijetí správných rozhodnutí pro minimalizaci krizových situací a zabezpečující připravenost k jejich řešení. Proaktivní opatření zabraňující krizové situaci jsou **krizové intervence**. Mají vést ke stabilizaci dané situace a návratu k běžnému stavu. Následnou funkcí je **redukce**. Znamená vytváření krizových plánů, realizace záchranných akcí apod. Poslední fází je **obnova** spočívající v likvidaci následků působení negativních faktorů, přispívá k návratu a obnovení systému.

Krizový management proto lze rozdělit na dvě vzájemně propojené úrovně, a to na proces řízení rizik (Risk Management Process) a proces řízení krizí (Managing Crisis Process) (Antušák, 2009).

Řízení rizik je proces minimalizující, či zcela zamezující možnost vzniku krize, nežádoucí události v daném procesu organizace. Je to soubor opatření, cílené plánování procesů a praktik, které se zaměřují na předcházení vzniku rizik. Druhou, vyšší fází krizového managementu je již jmenované řízení krizí. Jde o soubor opatření v daném systému např. jednotlivých zemí (veřejná správa, integrovaný záchranný systém) s cílem stabilizovat vzniklou krizi, redukovat škody a ztráty a zajistit její ukončení. S managementem rizik se vážou slova jako havárie, katastrofa, konflikt, mimořádná událost, krizový štáb, krizový stav, krizová připravenost a další události spojené s různými typy krizových situací z ekonomického hlediska, technologického, ekologického, průmyslového, sociogenního atd. I v tomto managementu je velmi důležitý lidský aspekt a věnuje se i komunikačním postupům v krizovém řízení.

1.2.4 Strategický management

Analýzu současných, ale i budoucích situací umožňuje **strategický management**. Vymezuje organizaci strategickou vizi, představuje zkoumání prostředí trhu, potřeb a přání zákazníků, identifikuje silné a slabé stránky organizace, sociální, legislativní a politické podmínky.

Strategický management znamená souhrn aktivit příslušejících zejména vrcholové úrovni řízení, jejichž smyslem je formování a realizování dlouhodobých záměrů fungování organizace (Veber, 2021).

Z vybraných metod, které jsou uplatňovány ve strategickém managementu lze jmenovat **myšlenkovou mapu** spočívající v záznamu klíčových myšlenek, nápadů a návrhů jednotlivých členů realizační skupiny. Dále to jsou **tržně výrobková matice, benchmarking** k porovnávání výrobků, služeb s nejlepšími nebo konkurenčními podniky, **metoda BCG** (Grow Share Matrix), ve které se porovnává relativní podíl trhu s tempem růstu trhu. **Metoda BSC** (Balanc Scorecard), která vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu. **SWOT** (Strenths, Weeknesses, Opportunities, Threts) analýza se využívá k zhodnocení vnitřních faktorů – silných a slabých stránek organizace, a vnějších faktorů – příležitostí a hrozeb ovlivňujících úspěšnost organizace. Jednotlivé strategie představují záměry, kterými je ovlivňován chod organizace. Metoda, která se pokouší sloučit výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí do jednoho celku se nazývá **metoda SPACE** (Strategic Position and Action Evaluation). **Analýza PEST** (Political, Economical, Social, Technological) se snaží orientovat na vývoj externího prostředí organizace.

Analýzou vnějšího konkurenčního prostředí se zabývá **Porterův model pěti konkurenčních sil**. **Metoda VRIO** (Value, Rareness, Imitability, Organization) hledá konkurenční výhody na straně zdrojů fyzických, lidských, finančních a nehmotných. Přístup směřující k určení ceny nového nebo budoucího výrobku, služby zajišťuje metoda **cílových nákladů** (Target Costing) (Veber, 2021).

1.3 Management kvality

Slovo „kvalita“ nelze zcela jednoznačně pojmenovat. V průběhu vývoje se kvalita popisuje různými pohledy. Kvalita je spojována s uspokojením potřeb zákazníka, bezchybností výrobku, služby, stupněm a komplexností systémů, měřitelností, využíváním nejracionálnějších zdrojů, informací a účinným naplňováním provázaných procesů organizace. Všechny nastavitelné postupy, metody v managementu kvality pomáhají zabránit vzniku negativním jevům, jako jsou neshody, mimořádné události, chyby, rizika. Jak uvádí Nenadál a kol. (2018) dle Masao Umeda je „management kvality tou součástí celopodnikového řízení, která má garantovat maximální spokojenost a loajalitu zákazníka tím nejefektivnějším způsobem“.

Literatura uvádí principy managementu kvality jako soubor pravidel a hodnot pomáhajících k uspokojení i k rozvoji systémů kvality organizací tak, aby směřovaly k její výjimečnosti. Lze vyjmenovat tyto principy: dodání hodnoty pro zákazníky, vůdcovství, zapojení lidí, agilita, procesní přístup, prevence, neustálé zlepšování a inovace, rozhodování na základě faktů, rozvoj partnerství, odpovědnost za udržitelnou budoucnost a učení se (Nenadál, 2018).

1.3.1 Total Quality Control/Management

Pro zajištění kvality v managementu byla mezi prvními použita doporučení pod názvem komplexní (totální) řízení kvality Total Quality Control/Management (TQC/TQM). Tento typ managementu kvality lze považovat za otevřený systém, který čerpá z celosvětové praxe a vkládá do svého vnitřního prostředí dané organizace. TQM systém je považován pro řadu manažerů za velmi obtížně uchopitelný, a proto je vytvářena řada tzv. modelů excelence (Veber, 2021). Z nejčastěji uváděných je to model **Demingovy**

aplikační ceny, který vychází ze stanovených strategických cílů, z jejich naplňování pomocí nástrojů TQM a tím zabezpečení trvalého růstu organizace. Dalším modelem je model **Národní ceny kvality Malcolma Badrige**, uplatňován především na americkém kontinentu. Byl vytvořen právě pro oblast zdravotnictví a vzdělávání s vytvořením speciálních souborů kritérií. Vyhodnocuje systém řízení na základě vzájemných klíčových kritérií, jako jsou strategické cíle, vůdcovství, zákazníci, proces ucelení, sjednocení standardních postupů, lidské zdroje a kvalitní výstup. **Evropský model excelence EFQM** (European Foundation for Quality Management), který je vysoce ceněn na půdě uznávání akreditačních komisí, se vyznačuje řadou kvalitních doporučení a ukazatelů směřujících k nadstandardním výkonům organizací. **Excelence G. Kanjiho** je model, jejichž prioritní rolí je vůdčí role manažera. Zde jsou uváděny klíčové oblasti, jako je spokojenost interních i externích zákazníků, procesy a měřitelnost na základě faktů, kvalitní týmová práce a neustálé zlepšování, prevence. **Model 4P + 3C** uvádí 4P jako Performance (výkonnost), Planning (plánování), People (lidé), Process (proces) a 3C jako Culture (kultura), Comminication (komunikace), Commitment (závazek). Tento model se vyznačuje vzájemným propojením tzv. měkkých částí řízení a je svým způsobem jedinečným. Všechny modely excelence jsou celosvětově uznávány a využívány pro zdravotnictví ve speciální přizpůsobené verzi.

1.3.2 Systém kvality ISO 9000

V osmdesátých letech 20. století nastalo vydávání norem kvality jako je ISO 9000 a následně došlo k rozšíření o ISO 14 000. Tyto normy poskytují doporučení pro zavedení a udržování firemních systémů kvality a formování a provozování systémů enviromentálního managementu a podporu managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Veber, 2021). Tato koncepce je tedy založena na vzniku mezinárodních, národních či organizačních standardů a norem.

Mezinárodní organizace pro normalizaci se zabývá normami a vyvíjí a publikuje mezinárodní standardy (www.iso.org). Tyto normy jsou připravovány lidmi, kteří jsou v dané oblasti odborníky z řad výrobců, zákazníků, prodejců, kupujících, uživatelů, regulátorů a obchodních sdružení. Norma je určena jako doporučující nástroj pro zavádění a zlepšování odpovědného chování organizace. Přístup k ověřování těchto praktik je zajištěn v podobě certifikací a různých osvědčení. Mezinárodní norma ISO 9000 uvádí základní pojmy, zásady a slovník pro systémy managementu kvality a je také podkladem pro jiné normy systému managementu kvality (ČSN EN ISO 9000, březen 2016).

K úpravám normy ISO 9000 došlo v roce 1994 a k vytvoření a ucelení souhrnné řady vznikly sloučením normy ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 a poslední ISO 9004 po roce 2000 a 2008. Norma ČSN ISO 9004, která nabyla nejnovější účinnosti v únoru 2019, vede k posilování schopnosti organizace dosahovat udržitelného úspěchu. Podstatou normy je dlouhodobé uspokojování požadavků všech zainteresovaných stran zároveň působící v prostředí, jež je neustále ovlivňováno interními i externími faktory. Po vrcholových manažerech je vyžadováno, aby si uvědomovali jedinečné rysy a smysl existence organizací, tzn. identitu formovanou misí, vizí, hodnotami a kulturou (Nenadál, 2018). Tato norma obsahuje nástroj sebehodnocení, aby mohla být posouzena a přezkoumána činnost a vyzrálost organizace.

Česká technická norma ISO 9000:2015 se zakládá na sedmi zásadách managementu kvality, které je možné využívat i ve zdravotnictví.

1. **Zaměření na zákazníka** – jejich hlavní přínosy jsou zvýšená hodnota pro zákazníka, zvýšená spokojenost zákazníka, vyšší loajalita zákazníka, nárůst počtu vracejících se zákazníků, lepší pověst organizace, rozšířená zákaznická základna a zvýšené příjmy a větší podíl na trhu.
2. **Vedení** – zvýšená efektivnost a účinnost při plnění cílů kvality organizace, lepší koordinace procesů, zlepšená komunikace mezi úrovněmi a funkcemi organizace, vývoj a zlepšení způsobilosti organizace a jejich lidí pro zajištění požadovaných výsledků.
3. **Angažovanost lidí** – zlepšené pochopení cílů kvality organizace lidmi v organizaci a jejich zvýšená motivace pro dosažení cílů kvality, lepší zapojení lidí v činnostech zlepšování, lepší osobní rozvoj, iniciativa a kreativita, vyšší spokojenost lidí, posílená důvěra v celé organizaci, zvýšená pozornost ke sdíleným hodnotám a kultuře v celé organizaci.
4. **Procesní přístup** – lepší schopnost soustředit úsilí na klíčové procesy a příležitosti ke zlepšování, konzistentní a předvídatelné výstupy prostřednictvím procesů, optimalizovaná výkonnost díky efektivnímu řízení procesů, zajištění důvěry zainteresovaných stran v souvislosti s její důsledností, efektivností a účinností.
5. **Zlepšování** – zlepšená výkonnost procesu, organizační způsobilost a spokojenost zákazníků, zaměření na zkoumání kořenových příčin, následná prevence a nápravná opatření, lepší schopnost předvídat vnější i vnitřní rizika a reagovat na ně, rozšíření úvah o všech typech zlepšení, využití všech vědomostí pro zlepšování, vyšší úsilí o inovace.
6. **Rozhodování na základě důkazů** – monitorování klíčových ukazatelů pro prokázání výkonnosti organizace, dát k dispozici všechna potřebná data příslušným lidem a zajistit, aby byla přesná, spolehlivá a bezpečná, analyzovat a hodnotit data s využitím vhodných metod, zajistit kompetentnost pro analýzu a hodnocení dat, činit rozhodnutí a přijímat opatření na základě důkazů vyvážených se zkušenostmi a intuicí.
7. **Management vztahů** – lepší výkonnost, společné pochopení cílů a hodnot zainteresovaných stran, schopnost vytvářet hodnotu pro zainteresované strany sdílením zdrojů a kompetencí a řízením rizik souvisejících s kvalitou, dobře řízený dodavatelský řetězec, který poskytuje stabilní tok produktů a služeb (ČSN EN ISO 9000, březen 2016).

Normy systému managementu kvality, jiné systémy managementu a modely excelence umožňují organizacím rozpoznat rizika i příležitosti a obsahují návod ke zlepšování. Norma ISO 9001:2015 specifikuje požadavky na systém managementu kvality, aby organizace mohla trvale prokazovat svoji schopnost poskytovat produkty a služby, které splňují požadavky zákazníka a příslušné požadavky zákonů a předpisů, a má v úmyslu uspokojovat, a především zvyšovat spokojenost zákazníka efektivním aplikováním tohoto systému, včetně procesů k jeho zlepšování, a prokazováním shody s požadavky zákazníka a s příslušnými požadavky zákonů a předpisů (Česká technická norma, ICS 03.120.10, únor 2016, zdroj ÚNMZ).