


# **Vliv Rakouskouherské monarchie na hospodaření nemocnic 21. století**



**MUDr. Jan Šťastný**  
**Škola veřejného  
zdravotnictví**

**IPVZ**  
září 2004

*Změna v oblasti „průmyslové sféry“ je mnohem jednodušší, podmíněná nutností přizpůsobit se obecně platným tržním vztahům.*

*Změna v oblasti tzv. „neproduktivní sféry“ je daleko komplikovanější...*



*HISTORIE*

# ***EUROAMERICKÁ OBLAST***



**3. evropský kontinentální systém**

**4. americký styl**

# ***EVROPSKÝ KONTINENTÁLNÍ SYSTEM – CHARAKTERISTIKA***

- **historické dědictví hodnotového systému Rakousko - Uherska**
- **konzervatismus**
- **direktivismus**
- **autoritářství + loajalita**
- **umbrellizace**

# **DOPAD NA KONTINENTÁLNÍ NEMOCNICE**

- **centralismus v rozhodování**
- **vertikální organizační struktura**
- **minimalizace horizontálních vztahů**
- **zbytné mezičlánky (deštníky)**
- **vliv „osvícených jednotlivců“**
- **riziko vlivu „neosvícených jednotlivců“**
- **submisivní postavení ošetrovatelské péče**

# **UMBRELLIZACE** **(*umbrellisation -*** ***deštníkování*)**

má 4 složky:

**III. ČEKÁNÍ NA DEŠTNÍK – *umbrellawaiting***

**V. BOJ O DEŠTNÍK - *umbrellafighting***

**VII. DRŽENÍ DEŠTNÍKU - *umbrellataking***

**IX. HLEDÁNÍ DALŠÍCH DEŠTNÍKŮ -  
*umbrellaseeking***


# **PERSONÁLNÍ DŮSLEDKY UMBRELLIZACE**

- **omezená samostatnost rozhodování**
- **pocit „jistoty“ ze zastřešení**
- **obavy z přečnívání a z překročení kompetencí**
- **ztráta individuální konkurenceschopnosti**
- **intramurální rezortismus**
- **pasivita a submisivita podřízených**



# **EKONOMICKÉ DŮSLEDKY UMBRELLIZACE**

- **Sveřepé držení deštníků znemožňuje implementaci efektivních organizačních struktur.**
- **Intramurální rezortismus udržuje přezaměstnanost a nadbytečný počet lůžek.**
- **Pasivita determinuje ekonomické ztráty**



**Podmínkou minimalizace chyb při vykazování zdravotní péče je přirozená ekonomická aktivita periferní – výkonné složky a tu lze determinovat vhodným stylem řízení.**

**Direktivní konzervativní model model přetrvávající z dob Rakousko – Uherska a posílený socialismem aktivitu pracovníků snižuje.**

# ***POKUS NEMOCNICE „N“ v letech 1991-1992***

**2 Základní cíle:**

- III. Nemocnice jako otevřený systém**
- IV. Předpoklady pro efektivní ekonomické řízení**

*Mr. Peter Malen, administrátor nemocnice v Portland –  
Oregon  
Setkání po 11 letech (2003)*



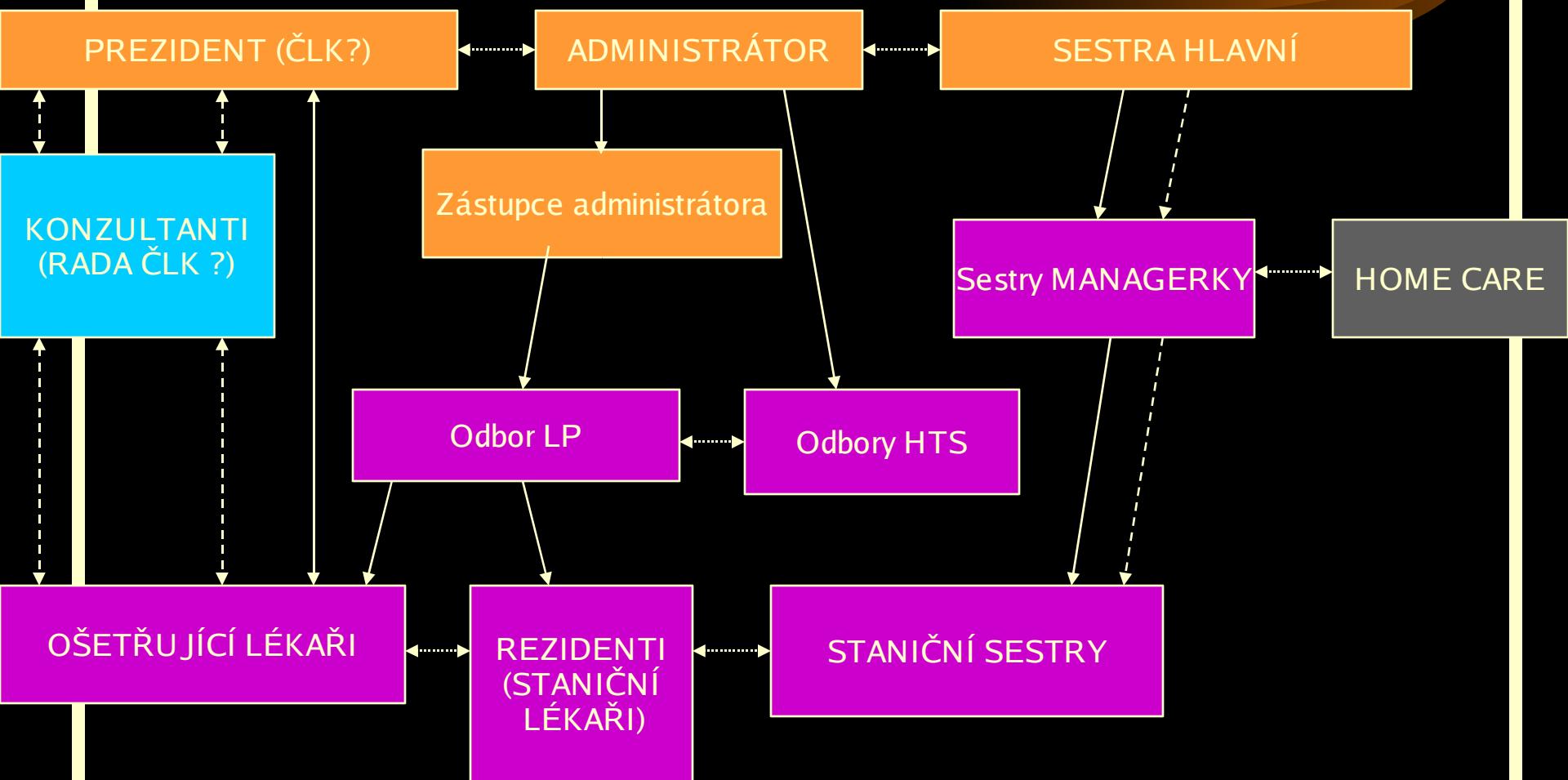
# ***NEMOCNICE JAKO OTEVŘENÝ SYSTÉM***

- **privatizace lékařů**
- **translokace „primářů“ do pozice reprezentantů oboru ve spádové oblasti nemocnice a konzultanta („spádový odborník“),**
- **posílení pozice ošetřujícího lékaře,**
- **rezidentský systém,**
- **posílení pozice ošetrovatelské péče až její osamostatnění,**
- **aktivizace zaměstnanců ve prospěch nemocnice**

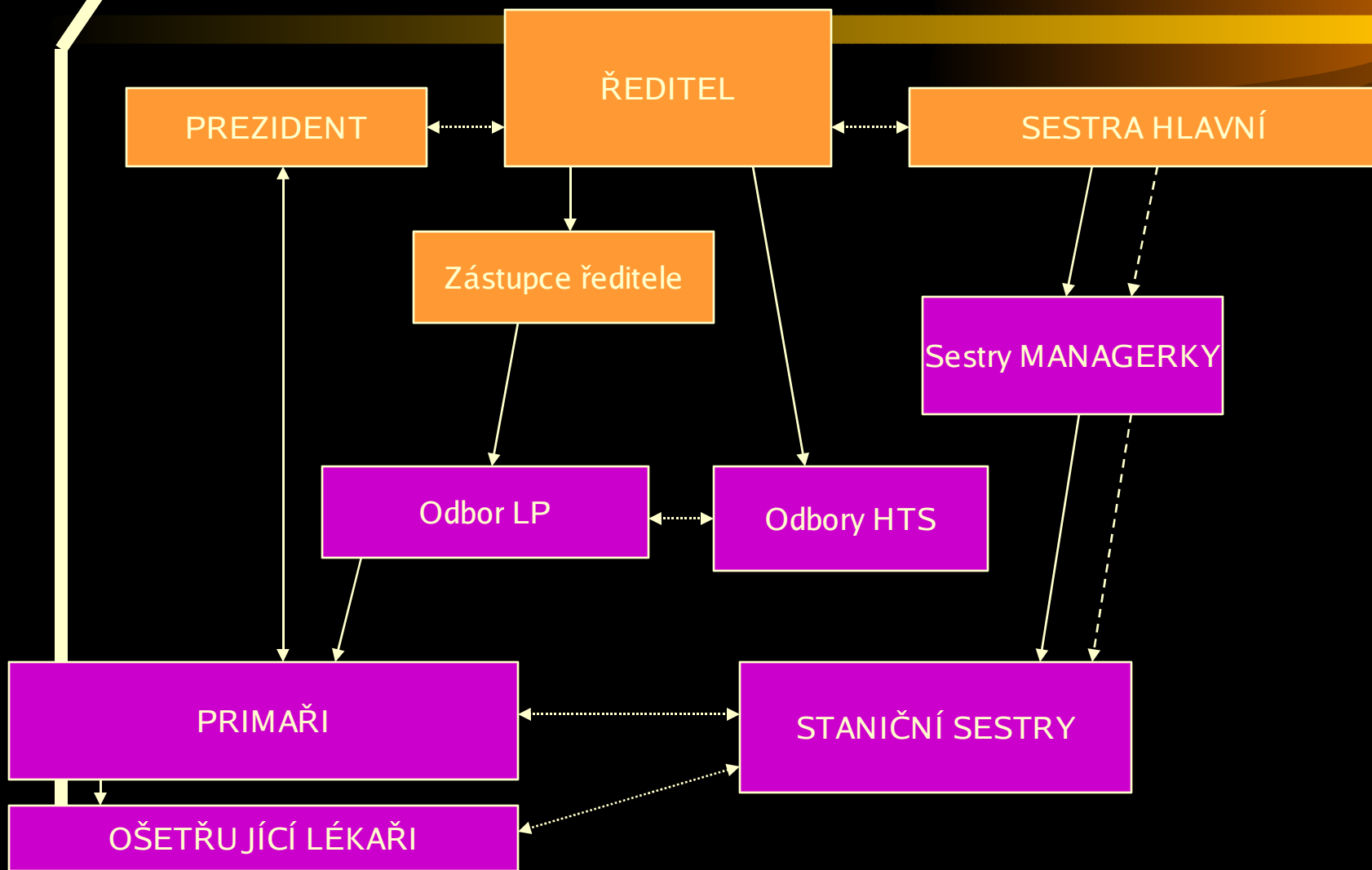
# ***PŘEDPOKLADY PRO EFEKTIVNÍ EKONOMICKÉ ŘÍZENÍ***

- **omezení direktivního řízení a centralistického rozhodování, preference „horizontálních“ vztahů**
- **zrušení „oddělení“ a posílení „stanic“**
- **nákladové jednotky – periferní složky**
- **centralizace lůžkové kapacity**
- **nízkonákladová „sociální lůžka“**
- **centralizace služeb**
- **centralizace komplementu**

# OMEZENÍ DIREKTIVNÍHO ŘÍZENÍ A DECENTRALIZACE ROZHODOVÁNÍ



# PODA? ILO SE:





# ***STRATEGICKÉ VEDENÍ***



- **triumvirát**
- **system vah**
- **primární zájem: udržení ekonomické rovnováhy – poslední slovo má administrátor (ekonom)**

# **ŘEDITEL (administrátor)**

- **ekonom** (pokud ne, je ustanovena funkce ekonomického náměstka, který řídí odbory HTS)
- **vytváření podmínek** (ekonomických, organizačních, politických a dalších) k efektnímu a kvalitnímu poskytování zdravotní péče)
- **koordinace řízení nemocnice**
- **zřizování odborných komisí**

# ***PREZIDENT*** ***(ředitel lékařské péče)***

- **volená funkce na funkční období**
- **koncepce rozvoje zdravotní péče**
- **návrh na složení odborných komisí**
- **vytváří odborné sbory**
- **mluvčí primářského sboru (sboru konzultantů)**
- **možné propojení s ČLK regionu (hlavní představitel lékařů regionu)**

# ***HLAVNÍ SESTRA*** ***(ředitelka ošetrovatelské péče)***

- funkce jmenovaná na základě konkurzu
- koncepce rozvoje ošetrovatelské péče v nemocnici
- kvalita ošetrovatelské péče v nemocnici
- ekonomika ošetrovatelské péče v nemocnici
- zabezpečení kontinuální ošetrovatelské péče
- další funkce

# ***OPERATIVNÍ VEDENÍ***



**Na úseku HTS: vedoucí odborů**

**Na úseku LP: rezidenti, managerky**

# ***ODBORNÉ KOMISE***

- eliminace lobby silných osobností
- eliminace bariery mezi centrem a vedením (do činností komisí bylo zapojeno několik desítek lékařů)
- aktivizace zaměstnanců
- podstatné zeslabení vlivu odborů

**ANALOGIE SPRÁVNÍ RADY**

# *PORADNÍ SBORY*

- **PREZIDENTA:** primářský sbor  
interní obory  
chirurgické obory  
komplement
- **HLAVNÍ SESTTRY:** sbor managerek  
interní sestry  
chirurgické sestry

**ANALOGIE DOZORČÍCH RAD**

# ***ODBOR LÉČEBNÉ PÉČE***

- **materiálně – technické zabezpečení středisek**
- **hygiena**
- **přímé řízení:** rezidenti  
komplement  
lékárna
- **NIS**
- **controlling a vykazování zdravotní péče**
- **zabezpečení kontinuální lékařské péče**



# ***ODBORY HTS***



**... běžný soubor ...**

# NÁZOR



**Organizační struktury přežívající v našich nemocnicích z dob Rakousko – Uherska a posílené centralizací komunistické éry eliminují možnost efektivního řízení českých nemocnic.**



*Děkuji za pozornost.*