

Oponentský posudek diplomové práce

Název diplomové práce:

Strategické řízení zdravotnického zařízení - strategická operace Evropské urologické léčebné a výukové centrum

Autor diplomové práce: Mgr. Jana Girglová

Vedoucí diplomové práce: Prof. JUDr. Zdeněk Souček, DrSc.

Organizace: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta humanitních studií, Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Výsledné hodnocení oponenta: Práce vyhovuje požadavkům na diplomovou práci. Proto ji doporučuji k obhajobě. Navrhuji klasifikaci ve stupni „velmi dobře“.

Oponent diplomové práce: MUDr. Stanislav Vachek

V Brně dne 5.6.2009

Tématem diplomové práce je praktické využití poznatků z oblasti strategického řízení při přípravě realizace záměru vytvořit Evropské urologické léčebné a výukové centrum, který je v práci popisován jako strategická operace.

Jedná se o poměrně náročné téma, protože úroveň poznatků v oblasti strategického řízení z pohledu jejich využitelnosti v praxi je stále ještě nedostatečná. Skutečnost, že vlastní definice pojmu strategie jsou velmi mnohotvárné a dosti vágní a to, že v reálném řízení organizací se spíše o strategiích hovoří, než že se vytváří a naplňují, svědčí o tom, že teorie strategického řízení organizací má ještě velký potenciál svého rozvoje.

Samotná práce je rozdělena do dvou základních částí – část, která se věnuje teorii strategického řízení a část, která se zabývá projektem zřízení Evropského urologického léčebného a výukového centra v Ústřední vojenské nemocnici v Praze.

V teoretické části jsou poměrně rozsáhle popsány základní ideje a koncepty strategického řízení. Této části je věnováno přibližně 50% celkového stránkového objemu práce. Jednotlivé koncepty jsou dokumentovány odkazy a jsou zde zachyceny i postoje autorky. K této části mám pouze následující připomínky.

1. Hned v úvodu se uvádí „Reální manažeři v reálných firmách v převážné většině považují strategii a strategické řízení za teoretický nesmysl, který není v reálném životě k ničemu“. Zde chybí odkaz na studii nebo šetření, které k tomuto výsledku dospělo.
2. V odstavci 2.5.1.4 Analýza tržního podílu v zájmových regionech se uvádí „Známe-li dostupnou poptávku v daném regionu, není obvykle určení našeho současného tržního podílu velkým problémem. Objem tržeb za naše produkty přirozeně známe a z něj lze tržní podíl snadno vypočítat“. Pojem „dostupné poptávky“ není zcela srozumitelný, hlavně je však problém pro zdravotnickou organizaci zjistit, jaký objem produkce byl obyvateli spádové oblasti spotřebován. Bez tohoto údaje nelze zjistit, jaký podíl na produkci (podíl na „trhu“) organizace má. Zdravotnické organizace obvykle nemají dostatečné podklady ani k tomu, aby dokázaly svoji skutečnou spádovou oblast identifikovat a kvantifikovat.
3. V odstavci 2.6.1 Formulace mise, vize, strategických cílů a zásadního rozhodnutí se uvádí i s odkazem na zdroj „V této etapě jsou již k dispozici výsledky analýz a strategické operace. Proto lze již přistoupit k formulaci upřesněné verze mise, vize a strategických cílů. Mise je stručné heslo („slogan“), které stručně, v jedné krátké větě vyjadřuje poselství zákazníkům i vlastním pracovníkům“. Takovéto pojetí mise je velmi zavádějící a dehonestující. Mise není ani slogan, ani poselství. Mise je poslání. A poslání obvykle organizace vyjadřují v kontextu hodnot, kterými se řídí při své činnosti (core values). A teprve od definovaného poslání a hodnot se odvíjí vize (naplnění poslání při respektování hodnot) a hledání strategií, jak těchto vizí dosáhnout. Poslání organizace je základním předpokladem pro uplatnění konceptů strategického řízení, poslání je to, proč tu organizace je.

Praktická část je zpracována velmi seriózně a pro praktické potřeby řízení a rozhodování je velmi hodnotná. Základním problémem ve vztahu k tématu diplomové práce je začlenění strategické operace do strategie, která touto operací má být zajištěna.

Strategii organizace je věnován oddíl 3.1 Strategie ÚVN Praha na období 2009 – 2011. Zde však chybí vymezení poslání organizace a hodnoty, na kterých je vystavěna. Vlastní strategie vyjádřená pouze ve formě „vize“ je velmi vágní a v praxi nepoužitelná. Z textu je zřejmé, že Ústřední vojenská nemocnice dosud nemá pro zformulování strategie vytvořeny potřebné předpoklady. Není proto možné ani posoudit, zda záměr vytvoření Evropského urologického léčebného a výukového centra je nebo není strategickou operací.

Vlastní záměr vytvoření Evropského urologického léčebného a výukového centra je zpracován velmi dobře po stránce metodické i po stránce zajištění relevantních podkladů. Problém je v tom, že pro zavádění nových technologických postupů (v daném případě robotických operací) je obvykle málo spolehlivých údajů.

V oddíle 3.2.1 Analýza produktu – robotické a výukové centrum se uvádí „Hlavní výhody robotických operací“. Výhody jsou však popsány pouze jako „snižuje“, „zkracuje“ a podobně. Údaje potřebné pro posouzení účelnosti zavedení nové technologie chybí, nejsou dostupné. Není uvedeno o kolik se „sníží“, „zkrátí“, nelze proto posoudit, zda to stojí za vynaložené úsilí a prostředky. V těchto případech je vhodné do výpočtů zavést alternativní scénáře, ve kterých jsou potřebné kvantitativní údaje odhadovány, a následně se zjišťuje citlivost výsledných efektů na jejich změny. Obdobně by mělo být postupováno i v případě prognózy incidence případů, podílů případů vhodných pro daný typ řešení.

Velmi hodnotné je zpracování kalkulací a srovnání se zahraničím a získání informací o dalších poskytovatelích, kteří se uvedeným typem léčby zabývají.

V oddíle 3.2.5 Problémy strategické operace v praxi jsou uváděny problémy, se kterými se pracovníci podílející se na zpracování realizaci projektu – strategické operace setkávají. Na prvním místě se uvádí „Nízká motivace vrcholového managementu k realizaci komerčních aktivit v ÚVN Praha“. Zde je třeba opět připomenout absenci vypracování vlastního strategického plánu rozvoje Ústřední vojenské nemocnice a absenci poslání. Komerční aktivity mohou být a pravděpodobně i jsou v rozporu s tím, k čemu je nemocnice zřízena.

Závěr – diplomová práce je zpracována svědomitě a naplňuje požadavky na diplomovou práci jak z hlediska věcného obsahu, rozsahu i formálního zpracování. Negativní dopad na „líbivost“ práce má skutečnost, že v dané organizaci ještě nejsou vytvořeny podmínky pro uplatnění strategického řízení a tím na možnost ilustrace provázání záměru vytvoření Evropského urologického léčebného a výukového centra na plány strategického rozvoje organizace. Kritické zhodnocení stávajících předpokladů pro strategické řízení by vzhledem k postavení autorky práce v organizaci nebylo rozumné.