



Tengsl stefnumótunar og árangursstjórnunar við launa- og starfsmannamál

Fræðslufundir

17., 19. og 31. október 2005

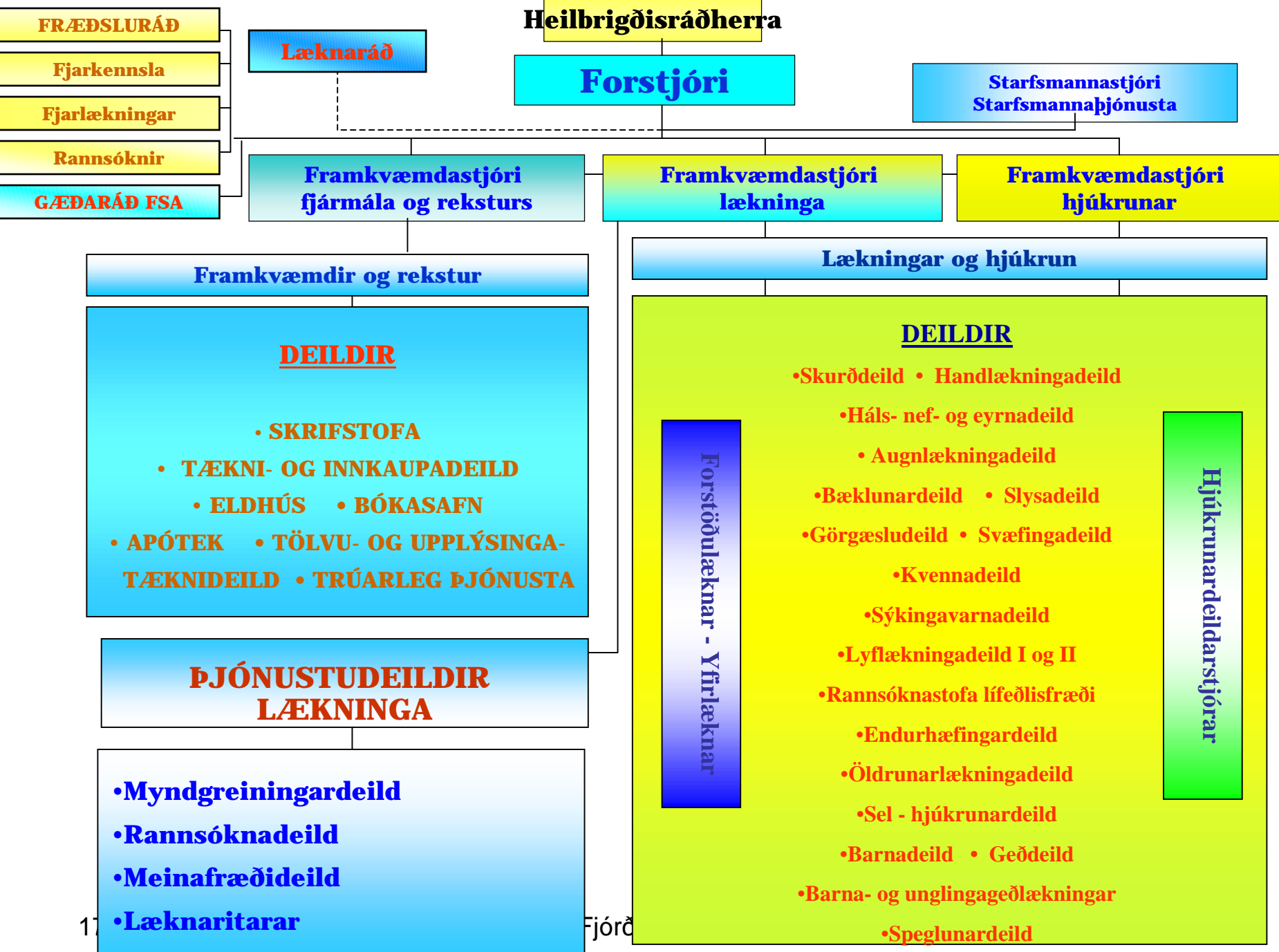


Halldór Jónsson, forstjóri

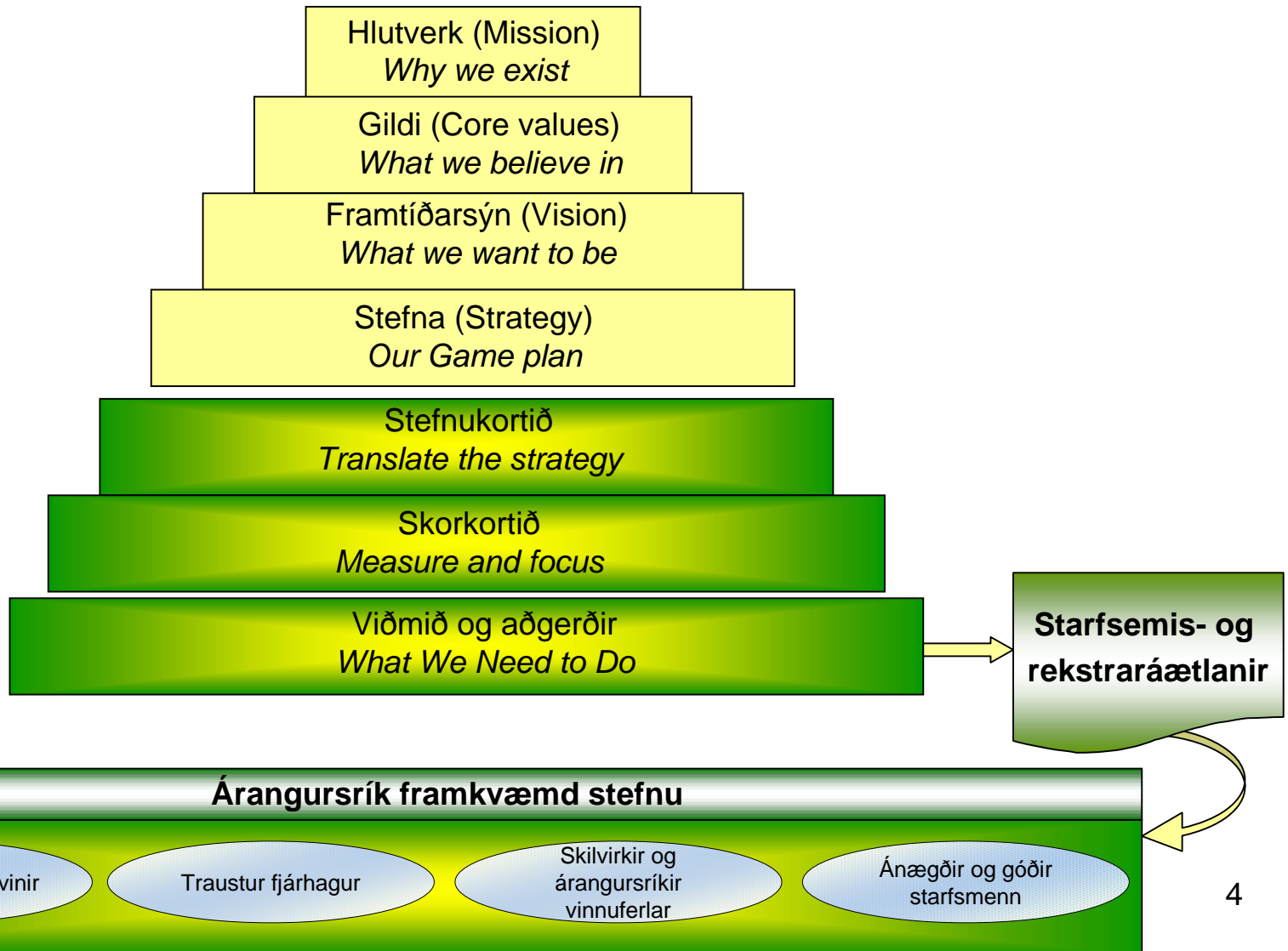
Fjórðungssjúkrahúsið á Akureyri

Viðfangsefni dagsins

- Fáeinar staðreyndir um Fjórðungssjúkrahúsið á Akureyri (FSA)
 - Stærð og umfang
 - Skipurit
- Stefnumótun
- Stefnumiðað árangursmat
- Starfsmannastefna
- Tengingar við launa- og starfsmannamál



Stefnumótun og árangursstjórnun



Hlutverkið

- FSA er háskólasjúkrahús sem veitir almenna og sérhæfða heilbrigðisþjónustu.
- FSA er þekkingarstofnun sem leggur metnað sinn í að stunda og efla rannsóknir og kennslu á sviði heilbrigðismála auk þátttöku í þróun og uppbyggingu heilbrigðisþjónustu.
- FSA er aðalvarasjúkrahús landsins með tilliti til almannavarna og miðstöð sjúkraflugs.

Gildi FSA

- *Mannúð*
- *Öryggi*
- *Trúnaður*
- *Traust*

Gildi FSA

- **Mannúð**
 - við berum virðingu fyrir sjúklingum okkar og samstarfsfólki, komum fram við það af virðingu og nærgætni og sýnum góðmennsku og kærleika í verki.
- **Öryggi**
 - við sinnum störfum okkar af fagmennsku á öruggan og skilvirkan hátt og gætum þessa að öryggi sjúklinga og starfsmanna sé ávallt í fyrirrúmi.
- **Trúnaður**
 - við leggjum metnað okkar í að vera trú siðareglum heilbrigðisstétta og gæta fyllsta trúnaðar um allt það sem að sjúklingum og meðferð þeirra lýtur.
- **Traust**
 - við leggjum okkur fram um að vinna þannig að sjúklingar, aðrir viðskiptavinir og samstarfsfólk beri fullt traust til starfa okkar þannig að við eigum við þau árangursrík samskipti.

Framtíðarsýn



17. október 2005

Halldór Jónsson, Fjórðungssjúkrahúsið á Akureyri

Framtíðarsýnin

- ***Virt heilbrigðisstofnun***
- ***Sérfræðipekking, þverfaglegt samstarf, aðbúnaður***
- ***Persónuleg þjónusta og skammur biðtími***
- ***Sveigjanleiki og aðlögunarhæfni***
- ***Leiðandi í samstarfi og samræmingu milli heilbrigðisstofnanna á landsbyggðinni***
- ***Í fremstu röð í notkun upplýsingatækni***
- ***Sjúkraskrárkerfi og fjarlækningar***
- ***Framsækinn og eftirsóknarverður vinnustaður***
- ***Þekking, metnaður og hvetjandi umhverfi***
- ***Rannsóknir og þróun***

Stefnan verður að vera skýr



Stefna FSA

- Sett fram í anda hugmyndafræði stefnumiðaðs árangursmats (Balance Score Card)
 - Megin áhersla
 - Viðskiptavinir
 - Fjármál
 - Innri ferli
 - Lærdómur og vöxtur
- Hlutverkið lýsir starfseminni í dag
- Framtíðarsýnin: Starfsemin og ímynd eftir 5 ár
- Stefnukortið: Myndræn tengsl milli markmiða

Leiðin að markmiðinu er oft erfið –
en ef ég gefst ekki upp.....



þá kemst ég alla leið



17. október 2005

Halldór Jónsson, Fjórðungssjúkrahúsið á Akureyri

13

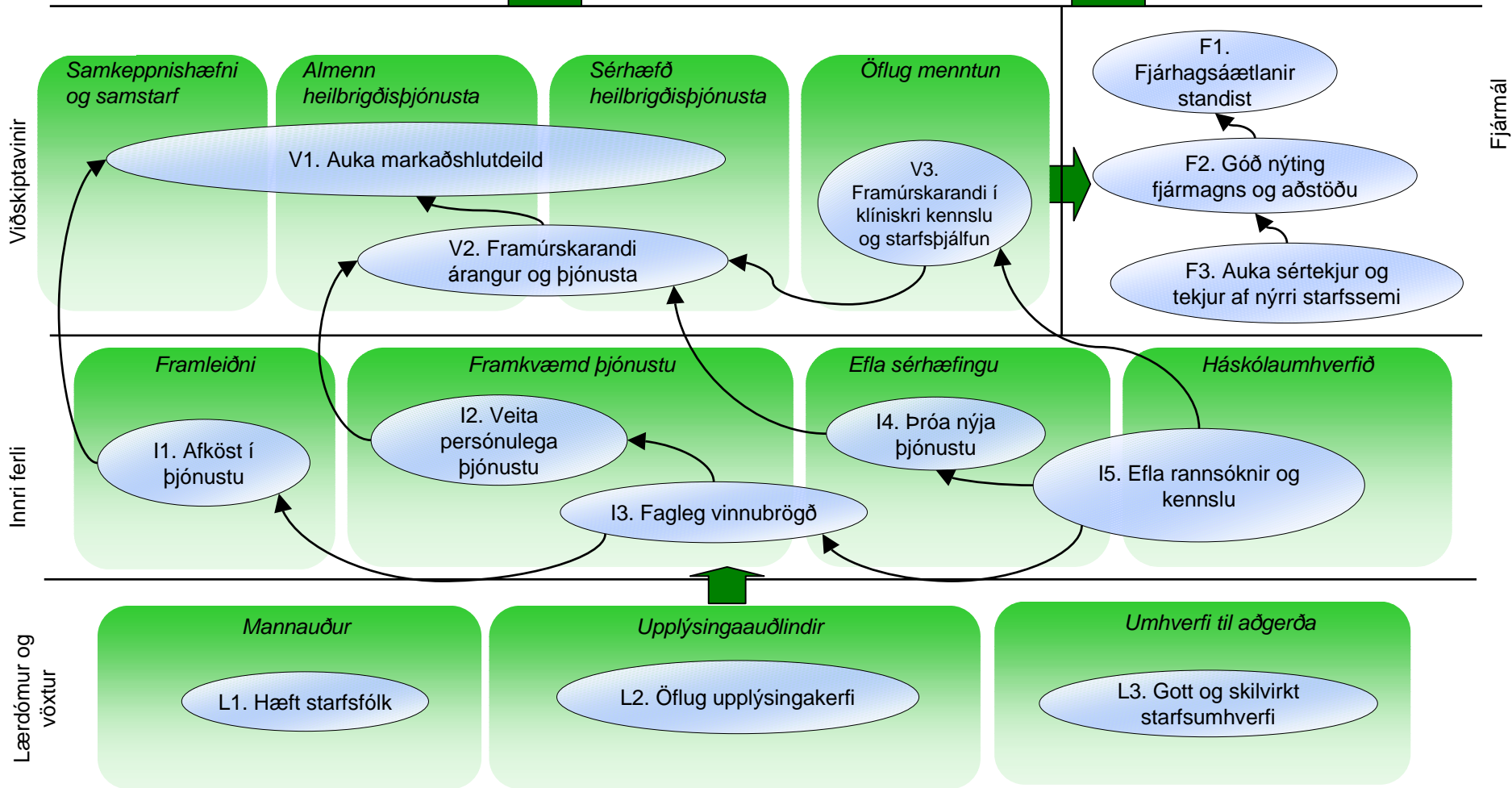
FSA er háskólasjúkrahús sem veitir almenna og sérhæfða heilbrigðisþjónustu
Aðalvarasjúkrahús

Útgáfa 3.21

Virt heilbrigðisstofnun fyrir framúrskarandi árangur

Framleiðnistefna

Vaxtar-/þroskastefna



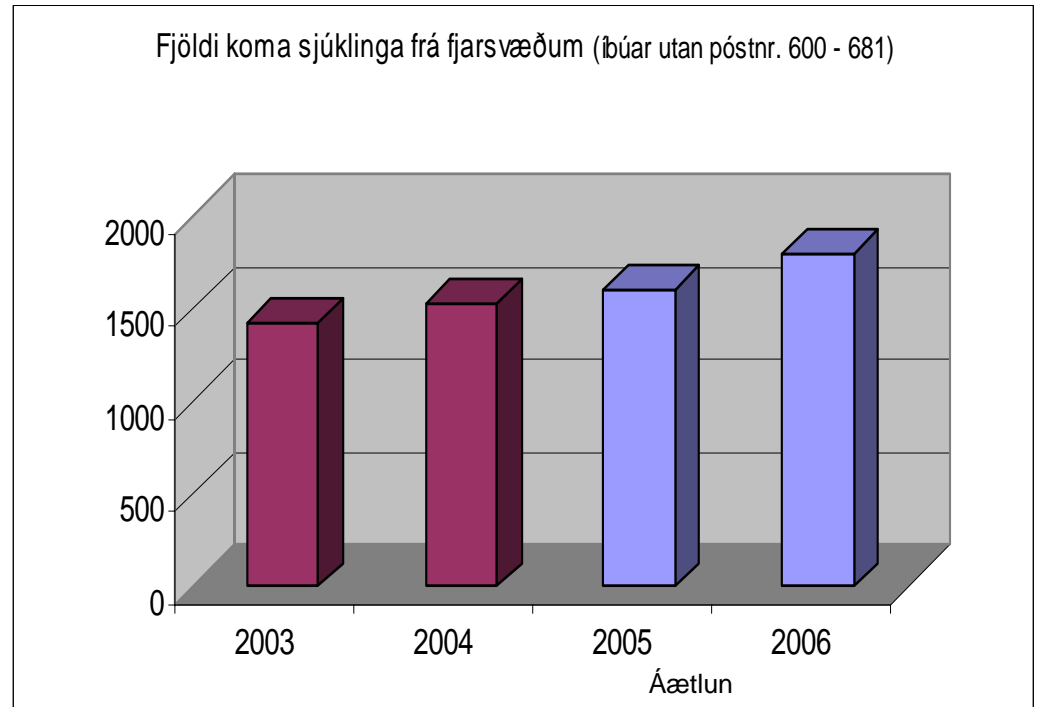
Megin áherslur

- Auka markaðshlutdeild
- Framúrskarandi árangur og þjónusta
- Fagleg vinnubrögð
- Veita persónulega þjónusta
- Öflug upplýsingakerfi
- Fjárhagsáætlanir standist

Hvað hefur áunnist til þessa?

Auka markaðshlutdeild

- Aðgerðir til að ná fram aukningu m.a.
 - Heimsóknir sérfræðinga á heilsugæslustöðvar og sjúkrahús



Lærdómur og vöxtur

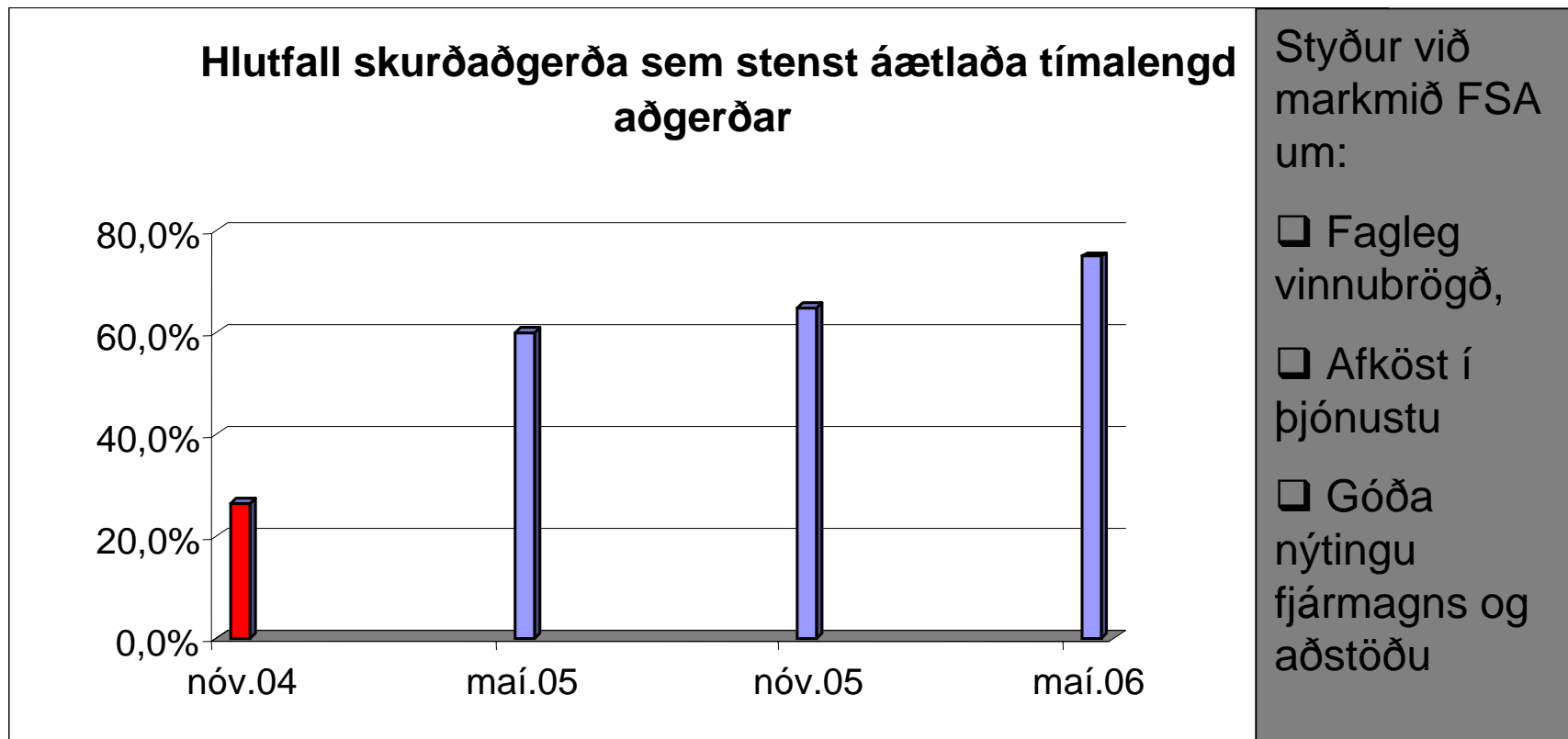
Hjúkrunardeildin Seli

Viddir	Yfirmarkmið FSA	Lykilmælikvarðar yfirkorkorts FSA	Upphafsviðmið 2003	Viðmið 2006	
		Mælikv. sem fyrst verða virkjaðir			
Vöxtur		L1.1 Starfsmannavelta hæfra starfsmanna.	?	?	
					L2. Öflug sí og endurmenntun.
					L2.1. Meðalfjöldi klst. pr. stöðugildi í sí- og endurmenntun

Markmið	Lykilmælikvarðar	Áb.	Upph.-viðmið 2004	Viðmið	Lita viðmið 2005	Tíðni
Lærdómur og þroski						
L1. Ráða og halda í hæfileikaríkt og heilsuhraust starfsfólk.	L1. Hlutfall fjarvista miðað við greiddar vinnustundir	UH	11-12 %	Ár 05: 10 % Ár 06: 8 % Ár 07: 6 %	Gr: ≤ 10 % Gu: 10,1-11 % R: > 11 %	Árlega

Skurð og svæfingadeild

“Á réttum tíma”

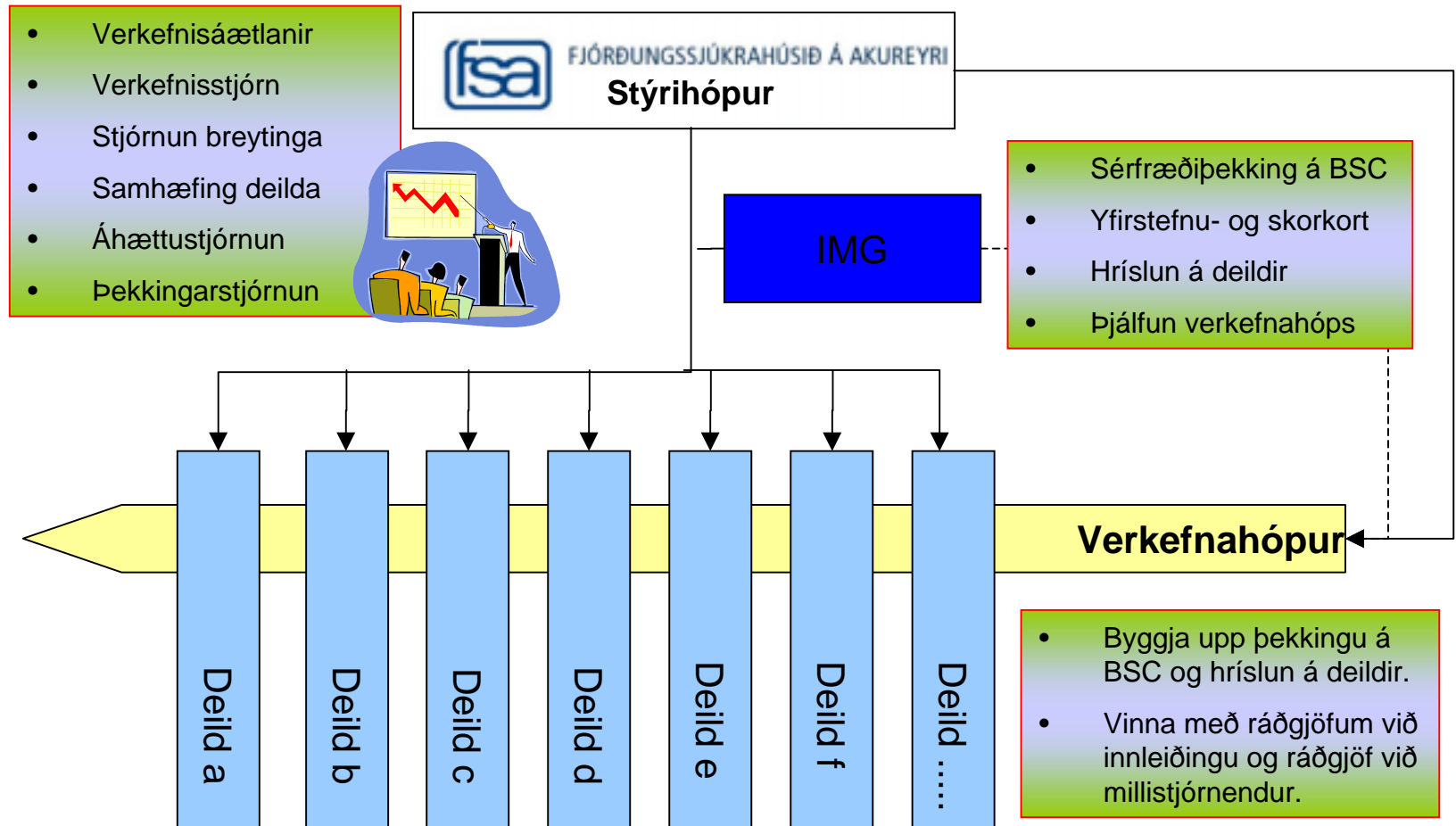


Skurð og svæfingadeild

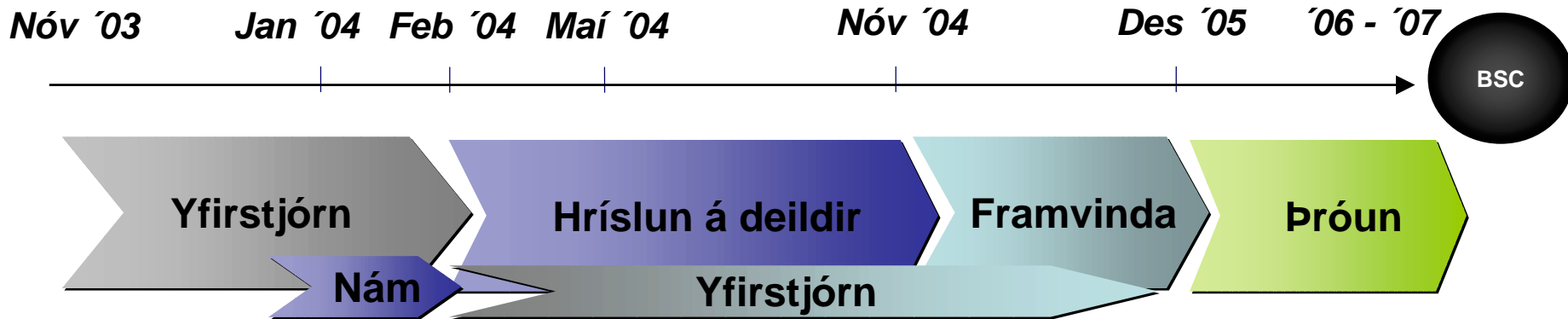
Á réttum tíma - Hlutfall skurðaðgerða sem stenst áætlaða tímalengd aðgerða

	Ábyrgðarmaður			
1. Útbúa stimpil fyrir áætlaðan aðgerðatíma í aðgerðaskrá.	Þórunn Kristín Birnir			
2. Breyta aðgerðaskrá	Theodóra Gunnarsdóttir	010904	311004 x	
3. Kynna fyrir móttökuriturum	Þórunn Kristín Birnir	010904	311004 x	
4. Tala við Shree um Filemakerskráningu	Girish Hirlekar	010904	311004 x	Læknavinna Shree
5. Safna upplýsingum um áætlaðan aðgerðatíma og rauntíma	Þórunn Kristín Birnir	011104	311204 x	Ritara- hjfr og lækna vinna
6. Senda upplýsingabréf til skurðlækna	Þórunn Kristín Birnir	010205	200205	Ritara- hjfr og lækna vinna
7. Safna upplýsingum um áætlaðan aðgerðatíma og rauntíma	Þórunn Kristín Birnir	010405	300405	Ritara- hjfr. og lækna vinna
8. Úrvinnsla gagna	Þórunn Kristín Birnir	010505	310505	Ritara- hjfr. og lækna vinna
9. Safna upplýsingum um áætlaðan aðgerðatíma og rauntíma	Þórunn Kristín Birnir	011105	301105	Ritara- hjfr. og lækna vinna

Ferðalagið - innleiðingin



Ferðalagið



- | | | | | | |
|-------------------|------------------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------------|--|
| ■ Stefnukort | ■ Forstjóri fylgir úr hlaði | ■ 5 holl | ■ Eftirfylgni | ■ Virkjun markmiða / mælikvarða | ■ Virkjun fleiri markmiða / mælikvarða |
| ■ Skorkort | | ■ 5 deildir | ■ Framvindu fundir yfirstj. | ■ Aðgerðir | ■ Aðlögun |
| ■ Aðgerðar-áætlun | ■ Námskeið fyrir stjórnendur | ■ 25 deildir alls | | ■ Festa í sessi | ■ Tengja við fjárhagsáætlanir |
| | | ■ 80 starfsi | | | |

Ferðalagið – hvernig höfum við nálgast verkefnið?

- Lykilatriði

- Skýrt skipulag og skipting ábyrgðar í upphafi innleiðingar
- Skipulag endurskoðað í byrjun 2005
– Verkefnastjóri stefnumótunar

Hvert skal halda; hver stjórnar



17. október 2005

Halldór Jónsson, Fjórðungssjúkrahúsið á Akureyri

23

Markviss stjórnun nauðsynleg



17. október 2005

Halldór Jónsson, Fjórðungssjúkrahúsið á Akureyri

24

Starfsmannastefna FSA

Einn hluti af heildar stefnumótuninni.

Annað t.d. jafnréttisstefna, gæðastefna, umhverfisstefna

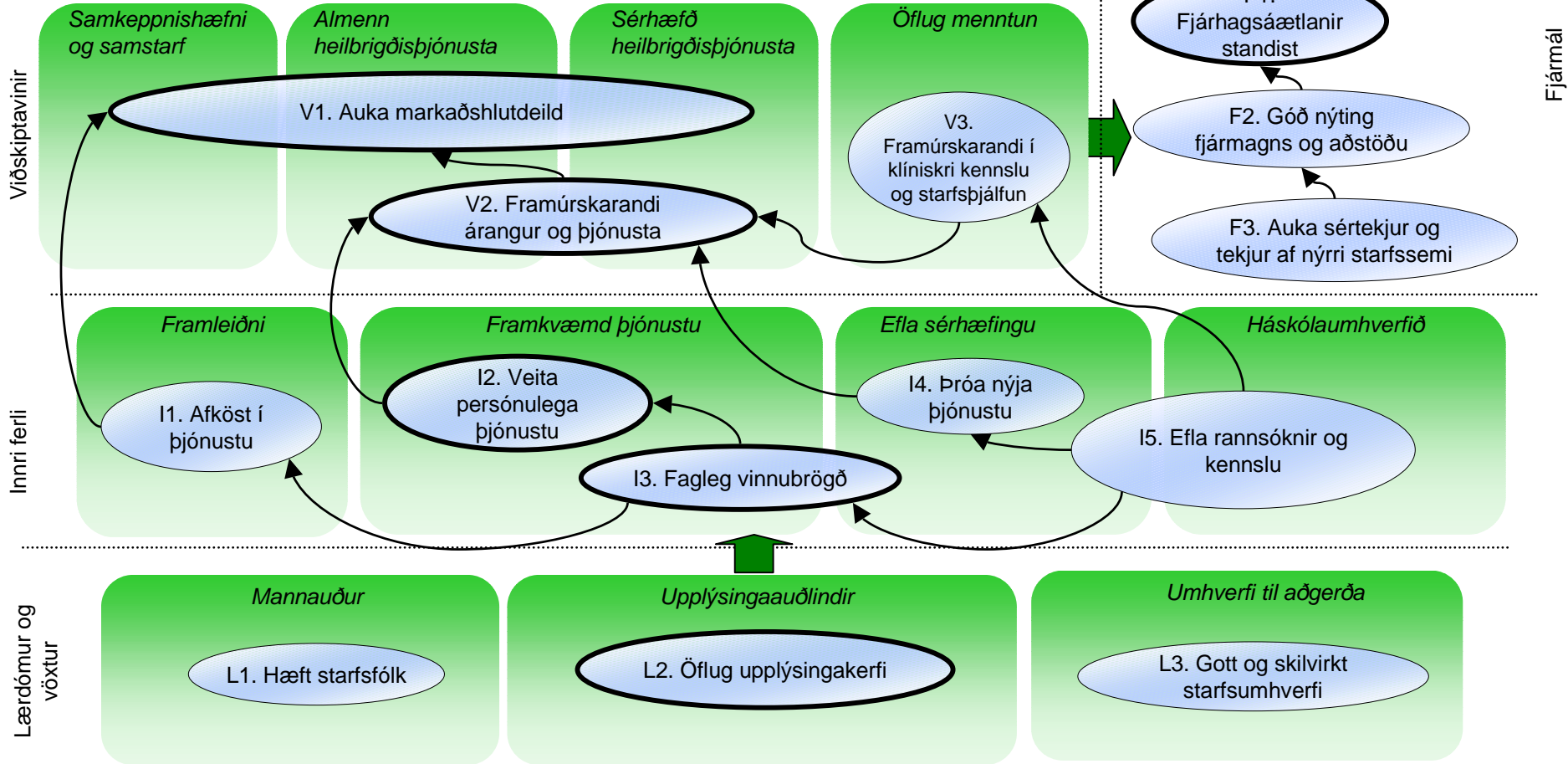
FSA er háskólasjúkrahús sem veitir almenna og sérhæfða heilbrigðisþjónustu

Útgáfa 3.21

Virt heilbrigðisstofnun fyrir framúrskarandi árangur

Framleiðnistefna

Vaxtar-/þroskastefna



Starfsmannastefna FSA

- Hvernig styður stefnan við framtíðarsýn FSA?
 - Hvaða kröfur gerir framtíðarsýnin til starfsmannabátta FSA?Eða
 - Hvaða hæfni, hæfileika og þekkingu þarf til að framtíðarsýnin nái fram að ganga?
- Hvernig tryggjum við að stefnan nái fram að ganga?
 - Tvinna saman við BSC
 - Mælikvarðar á framgang?

Framleiðnistefna

Vaxtar-/broskastefna

1. Hvaða störf/starfahópar eru mikilvæg til að stefnan gangi fram

- hafa mest áhrif á stefnuna

2. Hvaða kröfur eru gerðar til starfanna

- þekking (knowledge)
- hæfni (skills)
- árangurshvöt, persónuleiki (values)

3. Hver er staðan í dag

- mat á núverandi hæfni og þekkingu starfsmanna í störfunum

4. Endurmenntunar og starfsþróunaráætlanir (ráðningar)

- markviss þjálfun á mikilvægum þáttum til að stefna FSA gangi fram

Viðskiptavinir

Fjármál

Innri ferli

...

Lærdómur og
vöxtur

Mannauður

L1. Hæft starfsfólk

Upplýsingaauðlindir

L2. Öflug upplýsingakerfi

Umhverfi til aðgerða

L3. Gott og skilvirkt
starfsumhverfi

Framleiðnistefna

Vaxtar-/broskastefna

1. Forysta (Leadership)

- byggja upp leiðtogahæfni svo starfsemin þróist samkvæmt stefnunni

2. Menning, kúltúr (Culture)

- byggja upp vitund um hlutverk, framtíðarsýn og gildi svo stefna nái fram að ganga

3. Samhæfing (Alignment)

- markmiða og aðgerða m.t.t. stefnu

4. Samstarf (Teamwork)

- miðlun þekkingar og reynslu m.t.t. stefnu

Viðskiptavinir

Fjármál

Innri ferli

Lærdómur og
vöxtur

Mannauður

L1. Hæft starfsfólk

Upplýsingaauðlindir

L2. Öflug upplýsingakerfi

Umhverfi til aðgerða

L3. Gott og skilvirkt
starfsumhverfi

Lykilhæfnidæmi

- Stjórnendur deilda
 - Viðeigandi fagþekking og reynsla
 - Stjórnunarþekking
 - Leiðtogahæfni
 - Vinna við úrbótaverkefni
 - Starfsmannasamtöl
 -
- Hjúkrunarfræðingar
 - Viðeigandi fagþekking og reynsla (hve margir eiga að geta farið á milli deilda og jafnað vinnuálag?)
 - Vinnulag gæðavaraða (hvað þurfa margir að hafa vald á þessu?)
 - úrbótaverkefni
 - Stýring vinnuhópa (hvað þurfa margir að hafa vald á þessu?)
 -

Lykilsetningar starfsmannastefnu FSA

Grundvallarreglur

- Þagnarskyldan er ein af megin grundvallarreglum sem starfsmönnum ber að hafa í heiðri. Þá ber þeim að kynna sér helstu meginreglur laga sem gilda um starfsemi heilbrigðisstofnana og réttindi sjúklinga.

Starfsmaðurinn og FSA

- FSA leggur áherslu á að ráða og halda í hæfileikaríkt starfsfólk og skapa leiðir sem gera því kleift að eflast og vaxa í starfi sínu. Áhersla er lögð á að starfsmenn geti verið þátttakendur í fjölþættum verkefnum er taki mið af hæfileikum þeirra og áhugasviðum.

Samábyrgð allra

- Þjónusta við sjúklinga byggir á sameiginlegri ábyrgð allra starfsmanna og hvert starf skiptir máli. Starfsfólki ber að sýna frumkvæði og tryggja opin samskipti við lausn verkefna.

Fræðsla og menntun

- Vel menntað og þjálfað starfsfólk á öllum sviðum er forsenda fyrir faglegum og fjárhagslegum árangri. Mikilvægt er að starfsmenn séu tilbúnir til að miðla þekkingu sinni og reynslu til nýrra starfsmanna og nema.

Vinnustaðurinn – Heilsuefning

- Gott og öruggt starfsumhverfi er lykilþáttur í góðri líðan starfsmanna og lausn verkefna. Ábyrgðin á heilsu okkar og vellíðan er sameiginlegt verkefni og mikilvægt að bæði fyrirtækið og starfsmaðurinn taki fullan þátt í því.

Stefnumótun

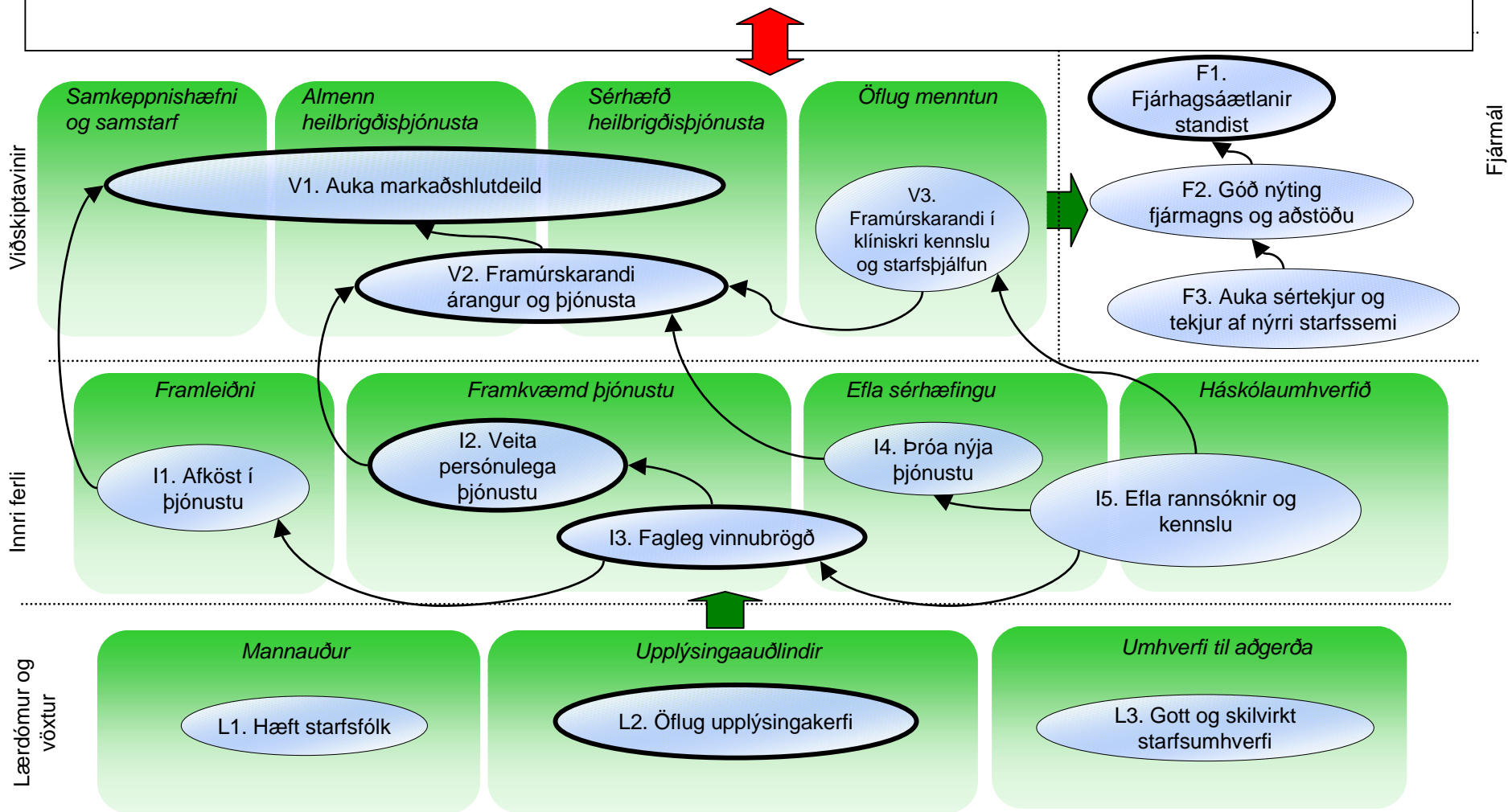
- FSA vill tryggja að starfsmenn eigi kost á því að koma hugmyndum um stefnu og áherslur sjúkrahússins á framfæri með málefnalegri umræðu og gagnrýni.

Upplýsingakerfi

- Virk stjórnun, miðlun upplýsinga og aðgengi að upplýsingum byggir á skilvirkum upplýsingakerfum sem allir starfsmenn hafa aðgang að. Til þess að aðgengið sé virkt þarf að tryggja tölvulæsi starfsmanna og að ný tækni og notkun hennar sé þeim eiginleg.

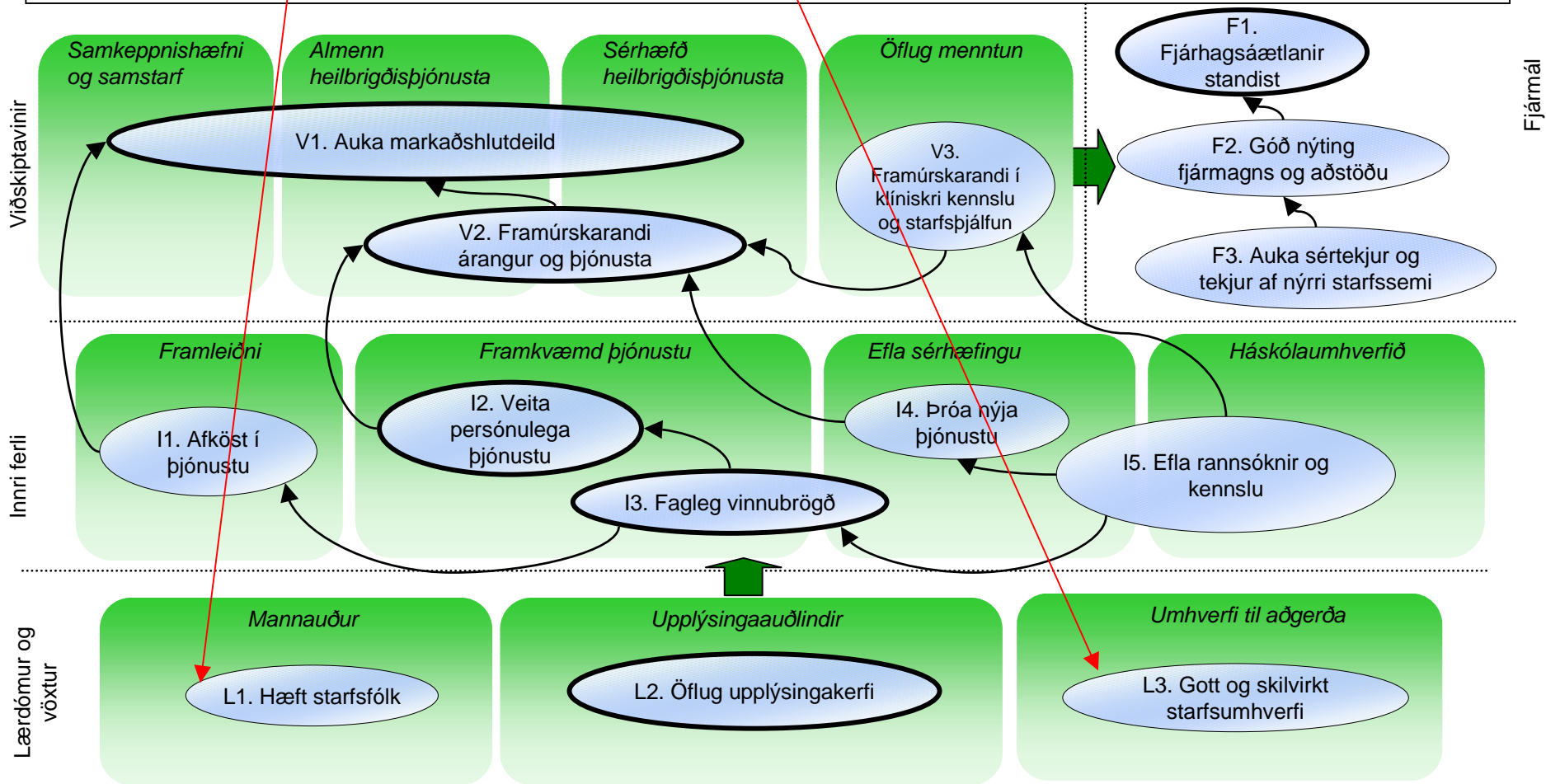
Grundvallarreglur

Þagnarskyldan er ein af megin grundvallarreglum sem starfsmönnum ber að hafa í heiðri. Þá ber þeim að kynna sér helstu meginreglur laga sem gilda um starfsemi heilbrigðisstofnana og réttindi sjúklinga.



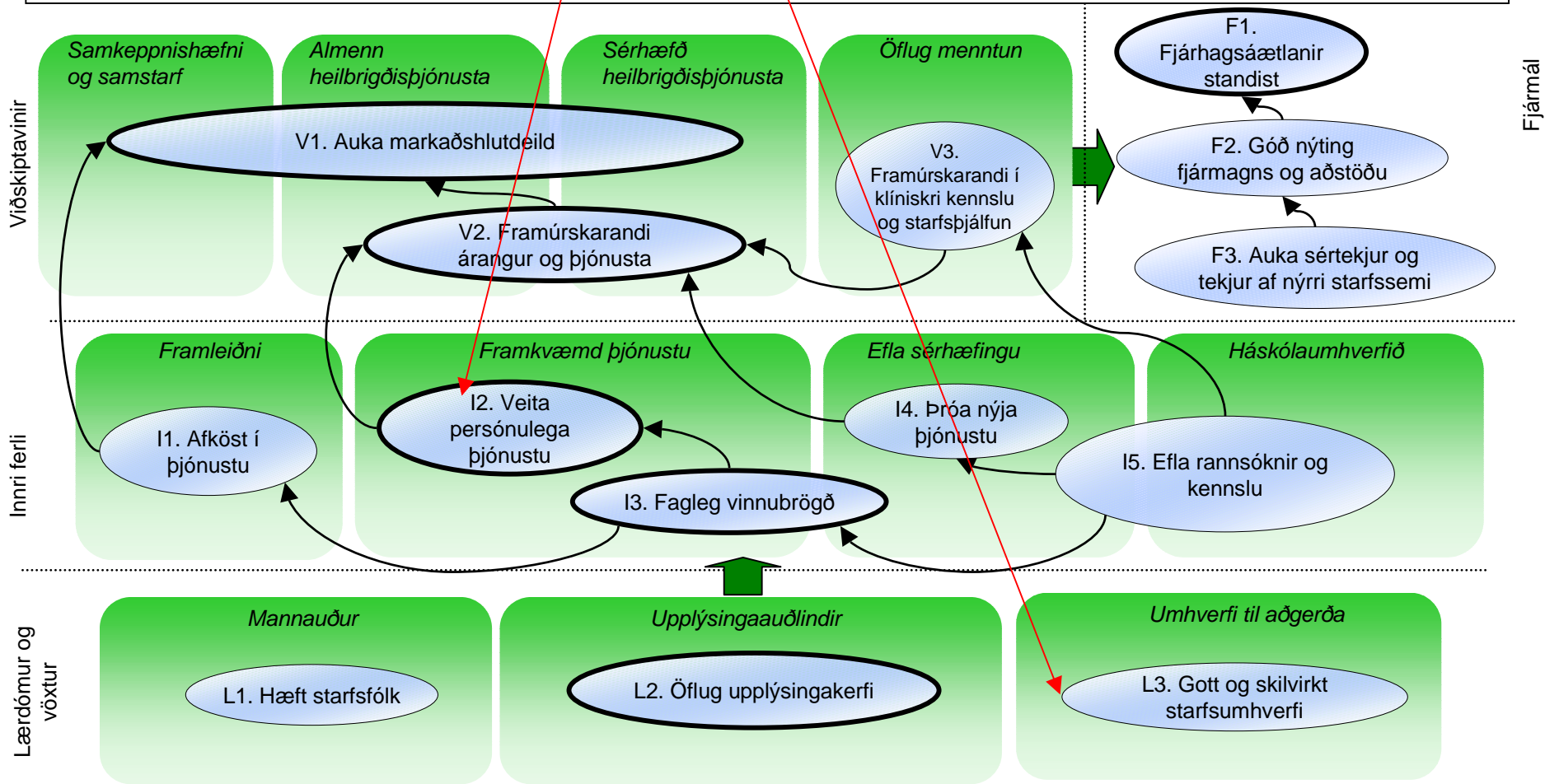
Starfsmaðurinn og FSA

FSA leggur áherslu á að ráða og halda í hæfileikaríkt starfsfólk og skapa leiðir sem gera því kleift að eflast og vaxa í starfi sínu. Áhersla er lögð á að starfsmenn geti verið þátttakendur í fjölbættum verkefnum er taki mið af hæfileikum þeirra og áhugasviðum.



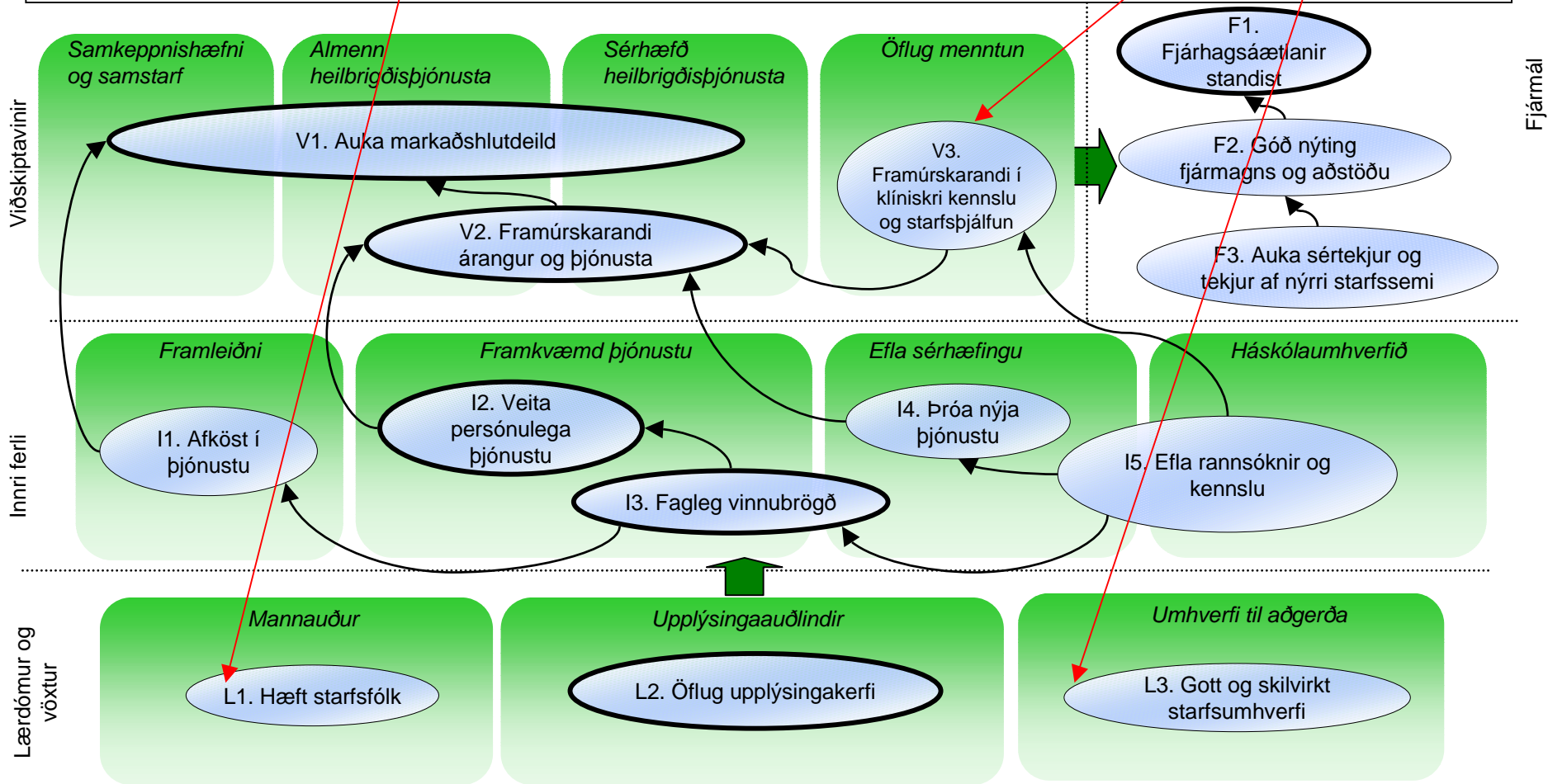
Samábyrgð allra

Þjónusta við sjúklinga byggir á sameiginlegri ábyrgð allra starfsmanna og hvert starf skiptir máli. Starfsfólki ber að sýna frumkvæði og tryggja opin samskipti við lausn verkefna.



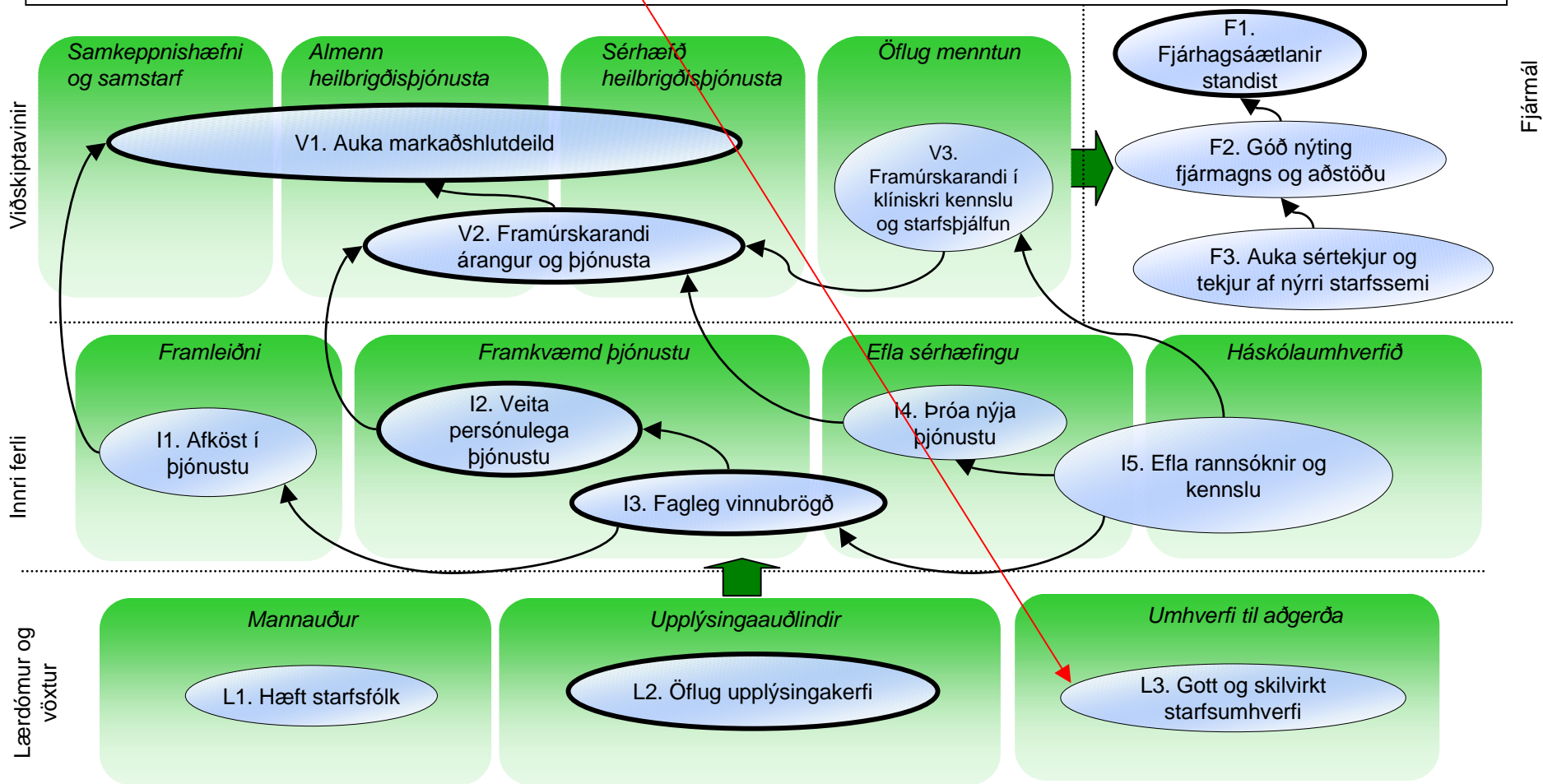
Fræðsla og menntun

Vel menntað og þjálfað starfsfólk á öllum sviðum er forsenda fyrir faglegum og fjárhagslegum árangri. Mikilvægt er að starfsmenn séu tilbúnir til að miðla þekkingu sinni og reynslu til nýrra starfsmanna og nema.



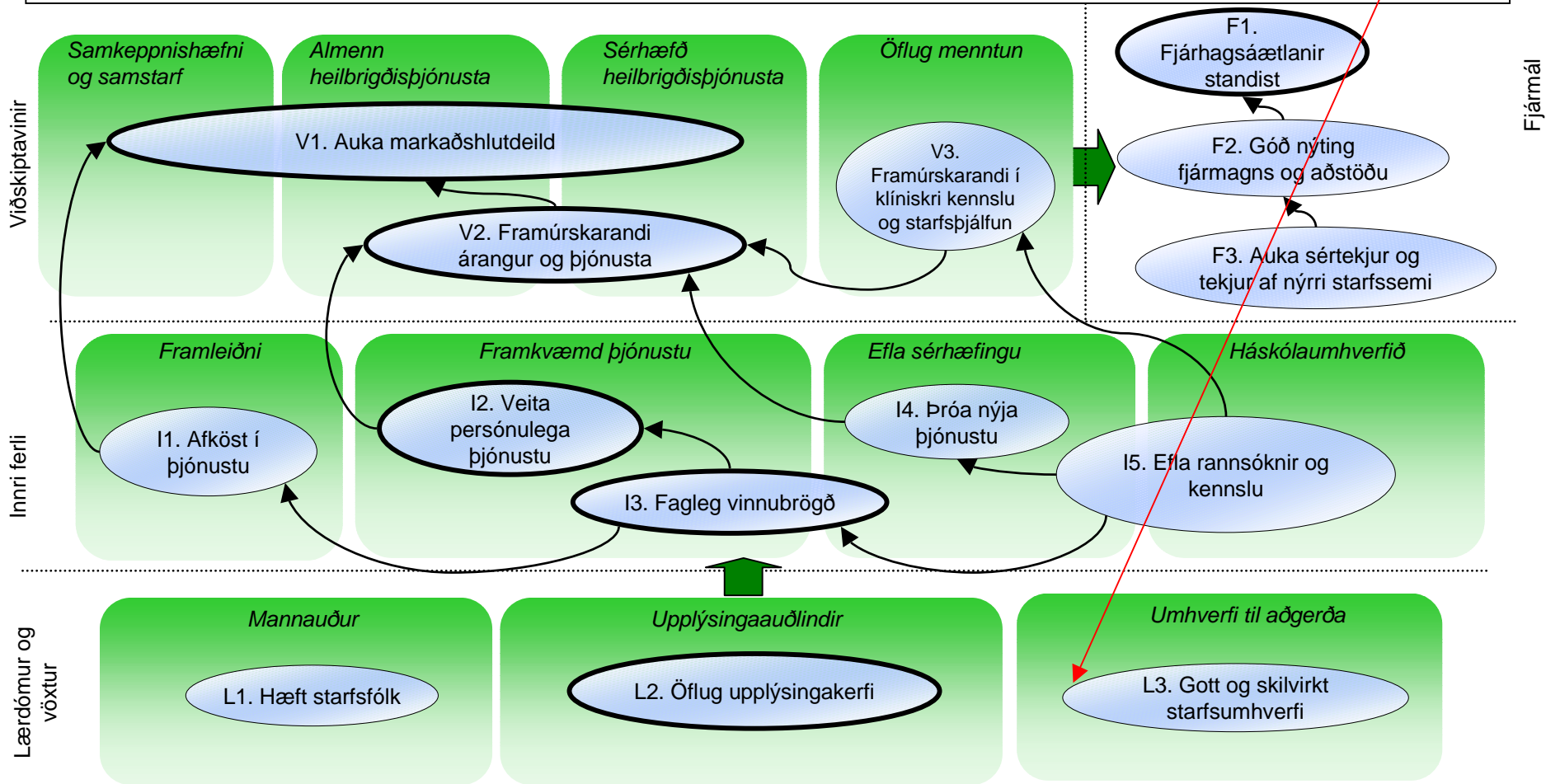
Vinnustaðurinn – Heilsuefning

Gott og öruggt starfsumhverfi er lykilþáttur í góðri líðan starfsmanna og lausn verkefna. Ábyrgðin á heilsu okkar og vellíðan er sameiginlegt verkefni og mikilvægt að bæði fyrirtækið og starfsmaðurinn taki fullan þátt í því.



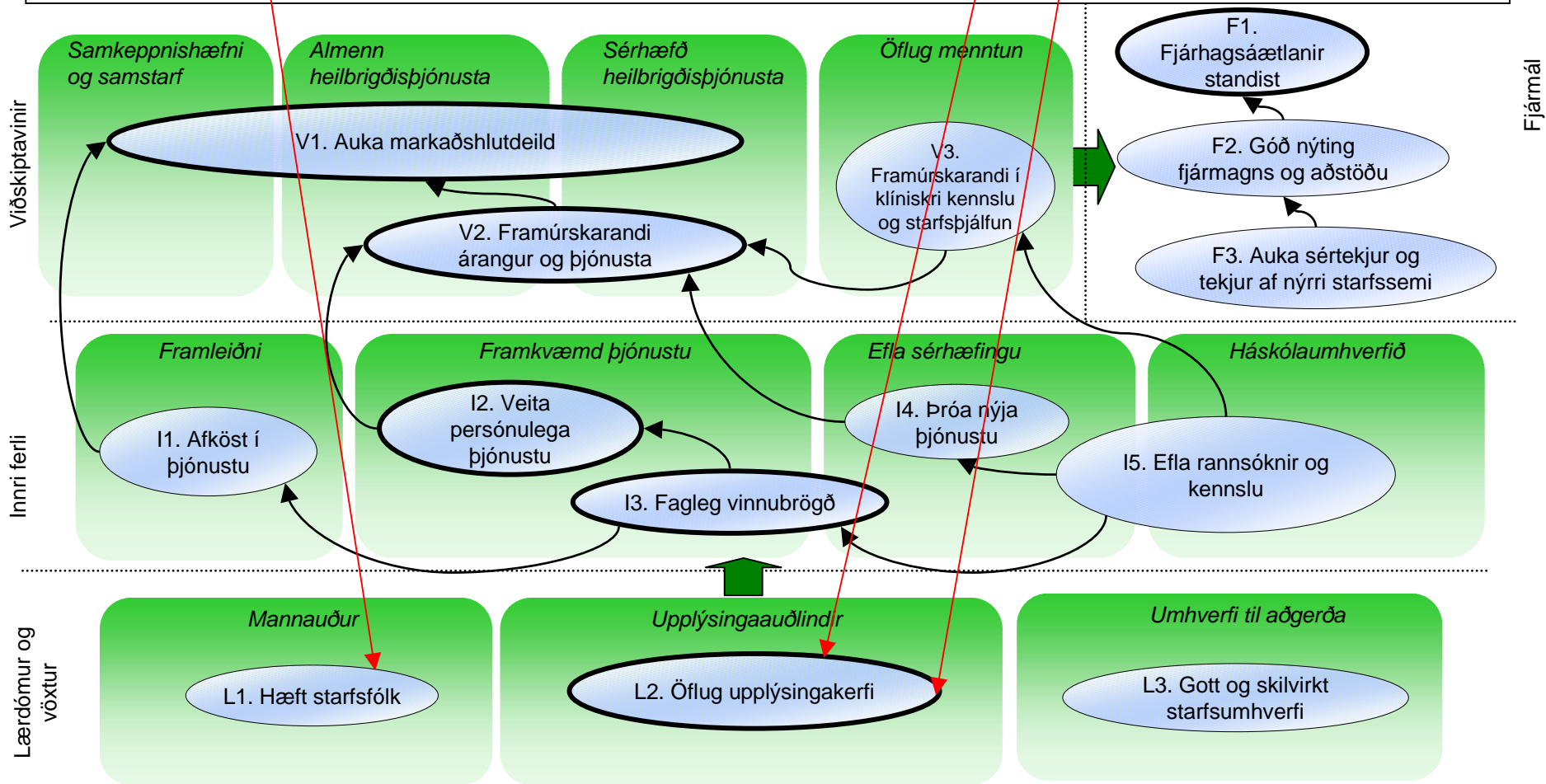
Stefnumótun

FSA vill tryggja að starfsmenn eigi kost á því að koma hugmyndum um stefnu og áherslur sjúkrahússins á framfæri með málefnalegri umræðu og gagnrýni.



Upplýsingakerfi

Virk stjórnun, miðlun upplýsinga og aðgengi að upplýsingum byggir á skilvirkum upplýsingakerfum sem allir starfsmenn hafa aðgang að. Til þess að aðgengið sé virkt þarf að tryggja tölvulæsi starfsmanna og að ný tækni og notkun hennar sé þeim eiginleg.



Hvað hefur áunnist til þessa?

Almennt

- Breytt hugsun og nálgun við verkefni
- Skýrari stefna – vitum hvað við meinum
- Sameigninlegur og betri skilningur á hvaða aðgerðir framtíðarsýnin kallar á
- Betri þjónusta
- Betri/meiri meðvitund um árangur
- Markvissari og betri þjálfun/menntun starfsmanna
- Fjárhagslegur ávinningur; betri nýting fjármuna

Leiðin er ekki alltaf greið



17. október 2005

Halldór Jónsson, Fjórðungssjúkrahúsið á Akureyri

40

Hvaða þættir eru krítiskir í framvindunni?

- Reynslan til þessa:

- Hugmyndafræðin og aðferðarfræðin er á hreinu
- Hópunum sem að verkefninu hafa unnið finnst það skemmtilegt
- Vinnulagið við hríslunina hentar vel
- Nokkrar einingar eiga erfitt með að finna sér tíma til að sinna verkefninu

- Mikilvægast að tvinna stefnumiðað árangursmat inn í daglega starfsemi þannig að það fá ekki á sig stimpil að vera “enn eitt kerfið”
- Stuðningur stjórnenda
- Eftirfylgni, eftirfylgni, eftirfylgni.....

Hvernig höldum við áfram?

•Þróun

- Virkjun markmiða og mælikvarða – framvinduáætlanir
- Aðlögun – höfum við farið of djúpt eða....
- Endurskoðun – erum við að vinna með réttu markmiðin og mælikvarðana?...
- Samband BSC og nýting / ráðstöfun fjárveitinga – þarf að breyta áherslum eða ná í meira fé...

Frekari samtenging

- Viðskiptavinir, deildir, starfsmenn og stofnunin njóti sameiginlega jákvæðs árangurs umfram markmið
- Fjármögnun tengd DRG kostnaðargreiningu og magni og gæðum þjónustunnar gefur enn frekari möguleika til að tengja árangur í starfseminni við fjármálalega þætti í launa/kjara- og starfsmannamálum

Ögrandi og spennandi verkefni



17. október 2005

Halldór Jónsson, Fjórðungssjúkrahúsið á Akureyri

44

Hugmyndabanki?



17. október 2005

Halldór Jónsson, Fjórðungssjúkrahúsið á Akureyri

45

Það er alltaf gaman að ná árangri og komast á toppinn



17. október 2005

Halldór Jónsson, Fjórðungssjúkrahúsið á Akureyri

46

Ekki gefast upp þótt stundum sjáist dökk ský á lofti.

Það verður aldrei svo dimmt að það birti ekki aftur



Takk fyrir

