

# Strategické riadenie v zdravotníctve

Juraj Gallo – Peter Gallo

Fakulta Manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

## Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou strategického riadenia v zdravotníckych zariadeniach. Popisuje moderný systém strategického riadenia založený na riadení zdravotnej starostlivosti s dôrazom na angažovanosť, ukazovatele správania a klinickú výkonnosť. Rozoberá tiež problematiku strategického plánovania, ktorá závisí od veľkosti a zložitosti organizačnej jednotky a poskytovanej služby. Iné môže byť na kardiologickom oddelení, iné na oddelení chirurgickom, alebo internom a iné v rámci celého zdravotného zariadenia. Dôležité je preto, aby jednotlivé strategické plány vnútorných organizačných jednotiek boli zosúladené na všetkých úrovniach. Vedúci každej organizačnej jednotky zodpovedá za proces plánovania a plnenia úloh tohto plánu. Nezanedbateľnú úlohu v tomto procese zohráva aj organizačná kultúra.

## Kľúčové slová

Strategické riadenie, manažment, Balanced Scorecard, organizácia zdravotníctva, indikátory výkonnosti, výkonnosť, klinický výskum, strategické plánovanie.

## Úvod

Problematika strategického riadenia a plánovania je v dnešnej dobe veľmi aktuálna aj pre zdravotnícke zariadenia. Ovplyvňujú to najmä faktory ako:

- stále narastajúci počet problémov, na ktoré musia zdravotnícke zariadenia reagovať,
- rast požiadaviek na uspokojenie stále náročnejších klientov,
- potreba financovania,
- nevyhnutnosť zmien v organizácii zdravotníckych zariadení,
- atď.

Zmeny v technike a technológiách prebiehajú veľmi rýchlo. Vyvolávajú ďalšie problémy, ktoré je potrebné riešiť pri transformácii sa na moderné zdravotné zariadenie zodpovedajúcej informačnej spoločnosti 21. storočia. Tieto procesy prebiehajú neustále aj v zdravotníctve a využívanie moderných informačných technológií a sa stáva nevyhnutným predpokladom ich efektívneho prevádzkovania.

Z toho dôvodu nadobúda stále väčší význam aj strategické riadenie a plánovanie. Strategické riadenie v zdravotníckych zariadeniach zohráva novú významnú úlohu. Jeho úlohou je stanoviť, ktorým smerom a ako orientovať budúcnosť organizácie. Základným strategickým cieľom sa stáva maximalizácia hodnoty pre pacienta a získanie najlepších výsledkov za najnižšiu cenu pri kvalitne realizovanom procese zdravotnej starostlivosti.

Systémy, ktoré sú v súčasnosti v zdravotníckych zariadeniach, sú však pomerne odolné voči zmenám. Preto lekári a manažéri pôsobiaci v tejto oblasti musia byť hlavnými aktérmi zmien v tomto rezorte. Účasť lekárov na transformácii systému s podporou moderných informačných technológií si vyžaduje zamerať sa na spoločné ciele pomocou motivačných nástrojov s meraním výkonnosti a zlepšovania prístupov k pacientovi pri súčasnej optimalizácii procesov.

Z tohto aspektu je nevyhnutné dobre poznať procesy strategického plánovania, ktoré napomôžu úspešnej realizácii a naplneniu strategických cieľov. Proces strategického plánovania je z pohľadu manažmentu a manažérskeho rozhodovania programovateľný, systematický, racionálny a holistický. Integruje krátkodobý a dlhodobý plán, ktorý umožňuje efektívnu organizáciu zdravotnej starostlivosti. Zameriava sa na relevantné a trvalé perspektívne zmeny do budúcnosti tak, aby došlo k naplneniu vízie.

Vychádzajú z poznatkov Balanced Scorecard a perspektívy učenia sa rastu (Norton, Kaplan, 2005) možno povedať, že hlavnými aktérmi a realizátormi sú lekári a nimi projektované stratégie. Každá pozitívna a neprijatá stratégia znižuje hodnotu zdravotnej starostlivosti. Zapojenie lekárov do tvorby stratégie si vyžaduje spoločné ciele a aktívnu angažovanosť pri ich tvorbe s podporou motivačných nástrojov: spoločný účel, vzájomný vplyv, meranie výkonnosti, prístup zameraný na pacienta (Speziale, 2015).

Proces strategického riadenia je uvedený na obrázku 1.



Obrázok 1 Proces strategického riadenia zdravotníckych zariadení

Zdroj: vlastné spracovanie

## 1 Poslanie, vízia a ciele strategického riadenia v zdravotníctve

Ak chceme transformovať nemocnice a celé zdravotníctvo na platformu 21. storočia a informačnej spoločnosti je potrebné ako prvé prehodnotiť a ujasniť si poslanie zdravotníckych zariadení a vytvoriť víziu na časové obdobie 4-5 rokov, prípadne aj dlhšie. Pri prehodnocovaní poslania si musia zdravotnícke zariadenia ujasniť, prečo existujú a ako budú vystupovať vo vzťahu ku klientom, zamestnancom, ako sa budú správať po finančnej stránke, aký postoj zaujmú k dodávateľom, podstatnému okoliu a životnému prostrediu.

Vízia zasa predstavuje pre každé zdravotné zariadenie to, čo chce manažment dosiahnuť v priebehu 4-5 rokov tak, aby došlo k naplneniu poslania, prečo existuje.

Strategické ciele sú v podstate konečné merateľné výsledky, ktoré chce zariadenie v sledovanom období dosiahnuť. Môže to byť napríklad *“Zlepšenie zdravia a pocitu*

spokojnosti u pacientov prostredníctvom moderných diagnostických zariadení v liečbe kardiovaskulárnych chorôb a ich prevencia realizovaná na základe inovatívneho vedecko-výskumného procesu”. Môžu to byť ale aj faktory vplyvajúce na zvýšenie spokojnosti zamestnancov, či optimálne prebiehajúce procesy v zdravotníctve.

Kvalitné a moderné zdravotnícke zariadenia aplikujú stratégie, ktoré obsahujú najmä týchto 5 premenných:

- **tvorba a implementácia modernej podnikovej organizácie**, ktorá sa efektívne a účinne venuje pacientom so zdravotnými poruchami, vrátane nových pravidiel klinického riadenia,
  - **zmeny v objeme vykonaných zákrokov a výkony** ako jedna hodnotová komplexná matica,
  - **zvyšovanie inovatívnosti** v klinických postupoch a vykonávaní klinického výskumu ako konštrukčného prvku inovatívnych klinických postupov,
  - **rozširovanie geografickej alokácie** zariadení - sieťovanie,
  - **využívanie moderných IKT 21. storočia**
- (Speziale, 2015).

Takto vymedzené prvky stratégie podľa G. Speziale (2015) sú uvedené na obrázku 2.



Obrázok 2 Stratégie a ich 5 základných prvkov

Zdroj: Speziale, 2015

Moderné zdravotnícke zariadenie z pohľadu strategického riadenia má svoju predstavu o vývoji do budúcnosti transformovanú do vízie. Vytvorenie vízie zdravotníckeho zariadenia predstavuje proces hľadania a predstavy do budúcnosti, kam chceme zariadenie dostať na ceste jeho rozvoja. Obsahom tohto procesu je hľadanie cesty a smeru, ktorým by sa mala organizácia rozvíjať. Obyčajne je to obdobie 4-5 rokov, alebo môže to byť projektované aj na obdobie 6-10 rokov, prípadne aj viac. Účinné a efektívne projektovanie budúcnosti na základe predstáv manažmentu uľahčí následne vytvorenie organizačnej štruktúry, ktorá bude podporovať tieto ciele a zlepši organizačnú dokonalosť zdravotníckeho zariadenia. Vízia sa následne pretransformuje do strategických cieľov a strategických akčných plánov.

Strategické ciele môžeme formulovať z pohľadu 4 perspektív Balanced Scorecard a to perspektívy finančnej, zákaznickej, procesnej a učení sa rastu. Môžeme taktiež rozlišovať:

- **primárne ciele** - špičková kvalita, efektivita procesov, spokojnosť klientov, ktoré služby rozširovať alebo znižovať,
- **vonkajšie súvislosti príp. benchmark** - konkurencia, geografické vplyvy, vzťahy v odvetví, demografické údaje,
- **vnútorné súvislosti a kontext organizácie** - odbornosť, myslenie, postoje, zamestnanecké vzťahy, organizačná štruktúra, databáza procesov, informačné systémy a pod.,
- **strategické ciele** - tímová práca, zlepšenie výkonu, zvýšený počet pacientov, inovatívne techniky liečenia, lôžkové kapacity, inovácie, klinický výskum a pod.

## 2 Strategické plánovanie

Ak je stanovené poslanie, vytvorená vízia a sú vymedzené strategické ciele, pristupuje sa k tvorbe strategických plánov. Existuje 5 ukazovateľov, ktoré v kombinácii naznačujú potrebu strategického plánovania. Sú to tieto ukazovatele a predpoklady:

- **Klienti sú čoraz viac informovanejší, náročnejší** s možnosťou výberu. Ak predpokladáme, že pacienti sú jediní klienti zdravotníckej organizácie (ZO), zdá sa byť zrejmé, že ZO bude v budúcnosti liečiť pacientov, ktorí sú čoraz lepšie informovaní, vedomí si svojich práv, sú náročnejší. Narastá u nich schopnosť voľby poskytovateľa zdravotnej starostlivosti, môžu urobiť rozhodnutia, ktoré má dôsledky na financovanie ZO.
- **Je stále viac profesionálnych a kvalifikovaných konkurentov.** Systém rezidentských lekárov, prístup k aktuálnym poznatkom a neustále vzdelávanie viedli k nasledovným problémom:
  - a) je stále ľahšie nájsť vysokokvalifikovaných vyškolených odborníkov mimo hlavných centier veľkých miest;
  - b) vysoká úroveň špecializácie a excelentnosti medzi týmito odborníkmi je čoraz rozšírenejšia.
- **Obmedzené zdroje na prevádzku.** Tento faktor si vyžaduje len málo vysvetlení a ešte menej v čase ťažkej hospodárskej krízy. Odpoveďou na túto vzniknutú situáciu je zvýšená náročnosť na racionálne vyčlenenie zdrojov, čo umožňuje zostať na trhu len tým najlepším a najefektívnejším ZO.
- **Zameranie sa presúva z produktu alebo služby na klienta.** Zameranie už nie je len na kvalitu produktu alebo služby, ale aj na tom, ako sa prenášajú na klienta a jeho skúsenosti. Organizácie pôsobiace v tejto oblasti sa zameriavajú na optimálne vykonávanie procesov podľa najlepších schopností na dosiahnutie spokojnosti pacientov a najlepších možných výsledkov. Záleží na to, že nielen čo ale aj ako pracujú a vykonávajú jednotlivé procesy v čase, kvalite a nákladovej náročnosti.

- **Veľkosť a zložitosť ZO.** Zvýšenie veľkosti populácie, jej potreby a ponúkané diagnostické a liečebné možnosti viedli k fyzickému nárastu veľkosti ZO a zvýšenej organizačnej zložitosti. Klinická služba môže byť príliš veľká produktívna jednotka. Musí sa zväziť jej decentralizácia na menšie organizačné zložky. Ďalší zdroj zložitosti vyplýva z potreby spolupráce v závislosti od primárnej starostlivosti vo vzťahu ku zdraviu a chorobám, najmä chronickým.

Formulovanie stratégie zahrňuje 5 krokov:

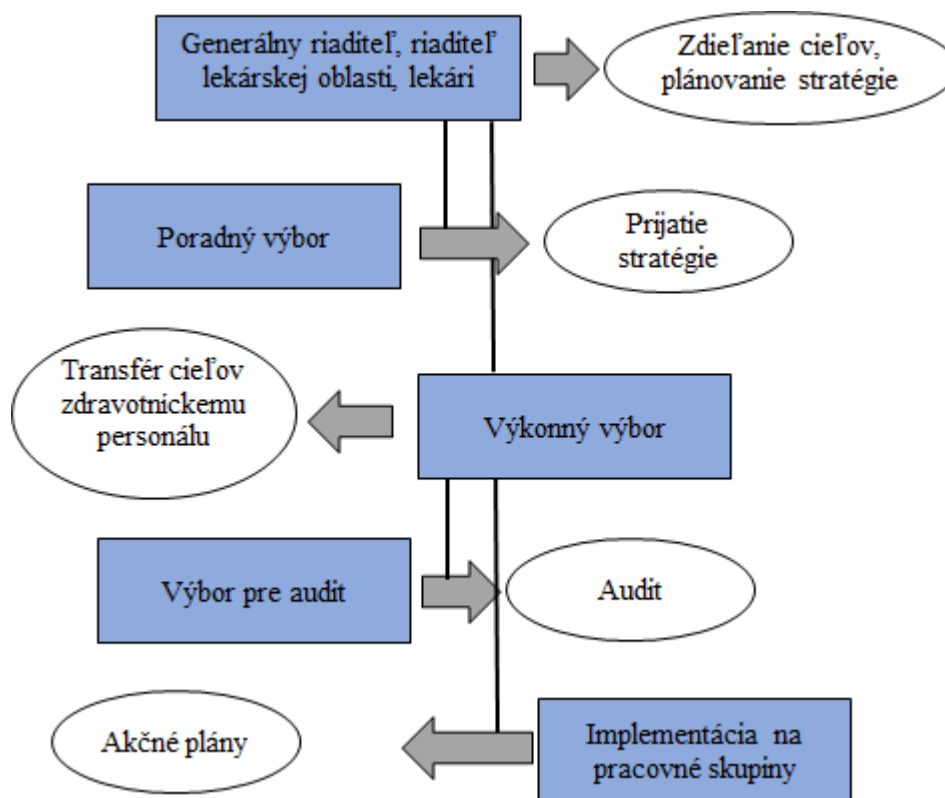
- Analýza vonkajšieho prostredia.
- Analýza vnútorného prostredia.
- SWOT analýza.
- Strategické alternatívy.
- Strategické oblasti a ciele.

Pre zostavenie strategického plánu odporúčame metodiku Balanced Scorecard, strategické mapy a BSC tabuľky, ktoré v jednoduchšej a prehľadnej forme napomôžu stanoviť a kontrolovať plnenie strategických cieľov. (Gallo, 2008)

### **3 Organizačná štruktúra a organizačná kultúra**

Ak je navrhnutá stratégia a sú stanovené strategické ciele a plány v tejto etape procesu strategického riadenia je veľmi dôležité prehodnotenie organizácie, organizačnej štruktúry zdravotníckeho zariadenia a jeho organizačnej kultúry. Nemalo by sa to robiť v opačnom poradí. Urobiť zmenu štruktúry a kultúry organizácie je pomerne ťažké, ale nesmie sa na ňu zabúdať, pretože je to dôležitý faktor pri prechode systému zdravotnej starostlivosti na realizáciu navrhnutej stratégie. Pri prehodnocovaní organizačnej štruktúry je potrebné sústrediť sa na to, či organizačná štruktúra zdravotného zariadenia napomáha k dosiahnutiu vízie a naplneniu strategických cieľov. Následne sa prehodnotí aj organizačná kultúra.

Organizačnú kultúru možno vymedziť ako vedomie organizácie, ktorá riadi správanie sa jednotlivcov. Môže byť založená na spoločnom účele, hodnotách a normách správania. Vhodný je model organizácie vytvorený prístupom zdola nahor so zdieľanými hodnotami vrátane spoločného chápania "kto sme" a "čo sa snažíme dosiahnuť". Mali by byť zdieľané hodnoty, ako napríklad "robiť veci správne až vtedy, keď sme presvedčený, že ide o správnu vec". (Drucker, 1993) Nová organizačná štruktúra v procese strategického riadenia, ktorá podporuje navrhnuté stratégie a pomôže naplniť strategické ciele, môže byť napríklad taká, ako je to uvedené na obrázku 3. Ide tu o organizáciu procesov, ktoré napomôžu realizovať stanovené stratégie a implementovať ich do zdravotníckeho zariadenia.



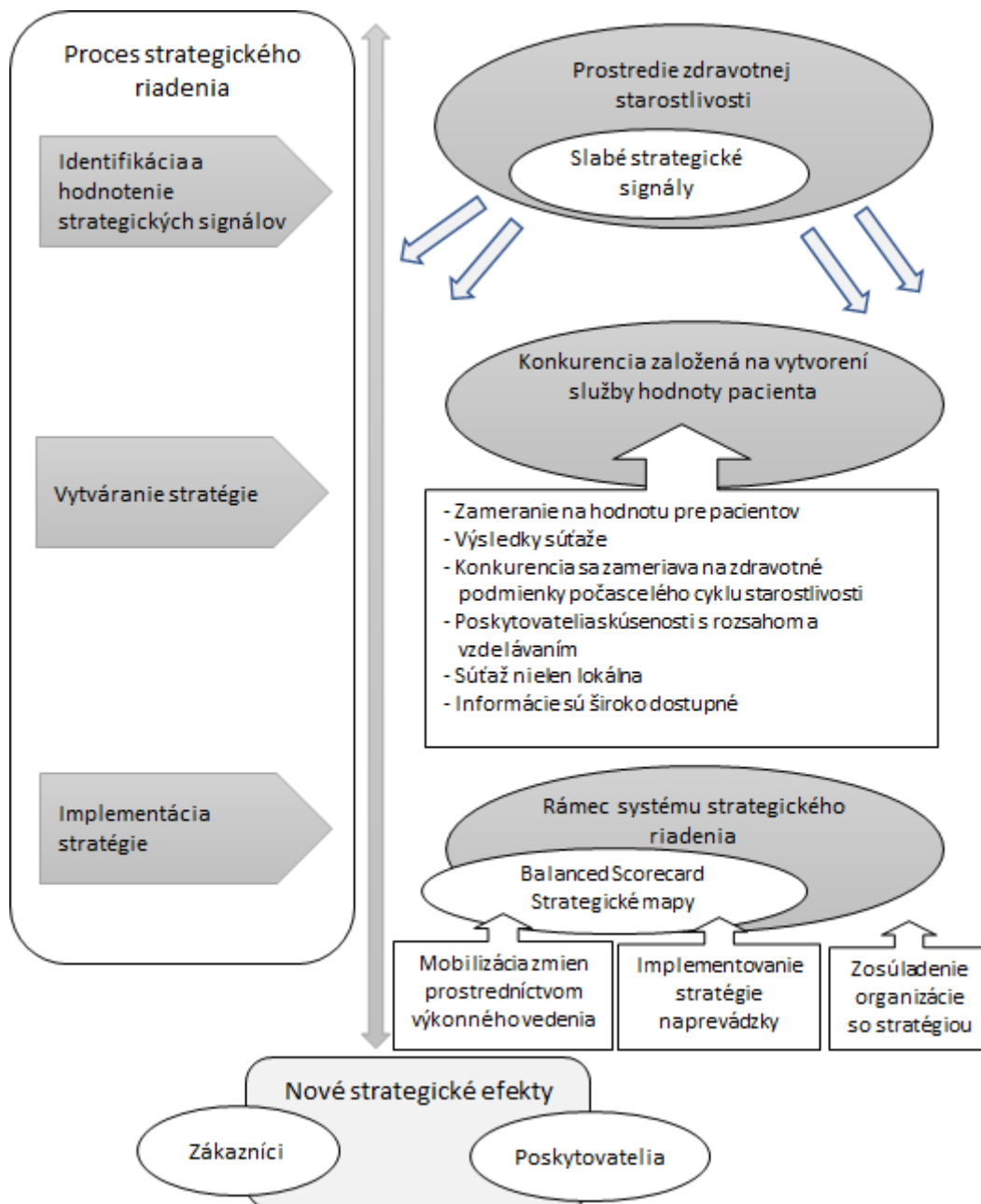
Obrázok 3 Organizačná štruktúra a naplnenie strategických cieľov  
Zdroj: Speziale, 2015

Po realizácii tohto procesu je možné pristúpiť aj k úprave organizačnej štruktúry zdravotníckeho zariadenia tak, aby aj organizačné jednotky boli zostavené tak, aby slúžili k naplneniu strategických cieľov.

#### 4 Proces strategického riadenia

Proces strategického riadenia s implementáciou moderných prvkov riadenia možno jasne vidieť na organizačnom modeli strategického riadenia - obrázok 4. Na obrázku je uvedený model strategického riadenia litovského systému zdravotnej starostlivosti. Vľavo je uvedený proces strategického riadenia od identifikácie cieľov cez vytvorenie stratégie až po jej implementáciu. Vpravo sú uvedené signály z oblasti zdravotnej starostlivosti v určitom prostredí, konkurenčné faktory a ich vplyv na strategické riadenie a Balanced Scorecard. V spodnej časti modelu sú podnety pre zlepšenie systému strategického riadenia od klientov (zákazníkov) a poskytovateľov. (Smilga, Janušoniene, 2009)

Uvedený model predstavuje model, ktorý zobrazuje systém strategického riadenia, ktorý je možné uplatniť v riadení zdravotníctva a ktorý v sebe integruje prvky nových moderných metód riadenia v spojení s IKT.



Obrázok 4. Model strategického riadenia litovského systému zdravotnej starostlivosti  
Zdroj: Smilga, Janušoniene, 2009.

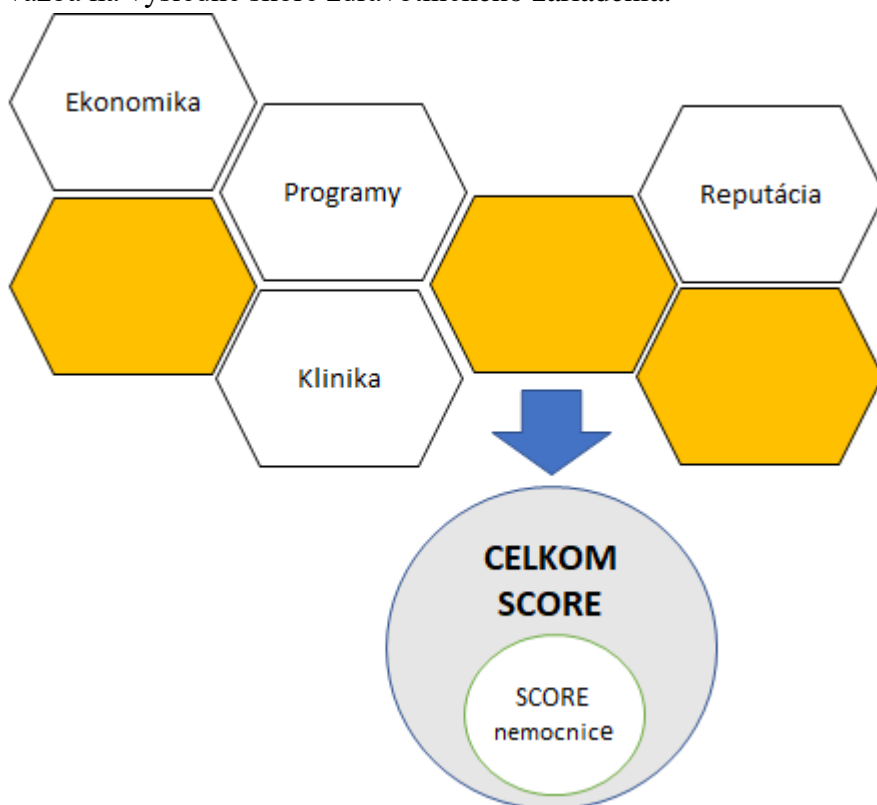
## 5 Potenciály zlepšenia v klinických programoch a výkonoch

Budúcnosť zdravotnej starostlivosti je možno vidieť vo väčších integrovaných systémoch starostlivosti o pacienta, ktoré rýchlejšie zareagujú na požiadavky doby a potreby klientov. Medzi lekármi a nemocnicami vplyvom informačnej spoločnosti budú vznikať nové vzťahy. Posun nastane v ambulantnej aj domácej starostlivosti. Narastaním nákladov na zabezpečenie klinického výskumu a pokroku a za účelom zlepšenia jednotlivých procesov sa vytvoril v čase pomerne roztrieštený systém starostlivosti aj keď úmyslom bolo zlepšiť zdravotnú starostlivosť. Úlohou strategického riadenia je preto odstrániť túto roztrieštenosť a nájsť spoločné ciele a komunikáciu.

Strategický plán by mal byť nasmerovaný na vysoko kvalitné medicínske postupy, inovačné techniky, účasť v medzinárodných sieťach a vedecké bádanie a publikovanie moderných poznatkov. Pri zostavovaní strategického plánu je potrebné identifikovať kľúčové ukazovatele a index výkonu zdravotného zariadenia. Sledované ukazovatele by mali dostatočne monitorovať strategické ciele a celkovo sústreďovať sa na množinu výsledkov smerom k pacientovi. Týka sa to zdravotného zariadenia a jeho okolia. Snahou je lepšie prispôbiť sa pacientovi. Indexy z každej sledovanej úrovne možno zoskupiť tak ako to uvádza Speziale do štyroch oblastí:

- klinické indexy,
- index programu,
- ekonomické indexy,
- index imidžu (reputácie, povesti) (Speziale, 2015)

Na obrázku 6 je uvedená základná schéma indexov GVM (Global Value Management) a väzba na výsledné skóre zdravotníckeho zariadenia.



Obrázok 5 Oblasti a index skóre nemocnice podľa GVM  
Zdroj: Speziale, 2015

Obrázok ukazuje aj tzv. prázdne miesta, kde môžu v prípade potreby vstupovať ďalšie kľúčové ukazovatele alebo indexy, ktoré napomôžu zlepšiť hodnotenie výkonnosti zdravotného zariadenia.



## 6 Výkon zdravotného zariadenia

Výkon nemocnice by sa mal počítať z pohľadu indexu výkonnosti a to ako výkon lekárskeho tímu v danej oblasti a dosiahnuté ciele. Takýto prístup umožní väčšiu integráciu procesov a je citlivejší na schopnosti skupiny reagovať na riešenie vzniknutých situácií a problémov. V danom čase by mohol byť porovnateľný s inými podobnými zdravotnými zariadeniami (horizontálne zoskupenie a porovnávanie nemocníc) a vertikálne v samotnom nemocničnom zariadení z časového aspektu priebehu procesov. V podstate to predstavuje interný a externý benchmarking, kedy monitorujeme procesy vo vnútri organizačnej jednotky a z pohľadu vonkajšieho podstatného okolia a prostredia. Dôležité je nastavenie sledovaných premenných, ktorými monitorujeme úspešnosť na ich prahový výkon. Taktiež musia byť sledované aj stimuly k optimalizácii počtu a kvalite lekárov, pretože na ich kvalite je postavený priebeh procesov a spokojnosť klienta. Tento proces je potrebné skúmať z pohľadu komplexnosti koordinácie a zdieľanie informácií.

Systematické meranie výsledkov a periodické aktivity pri vykazovaní výsledkov na základe vzájomných vplyvov prinesú významné zlepšenia kvality v starostlivosti o pacientov, lepšie celkové výsledky, optimálne náklady. Pokiaľ ide o monitorované oblasti a indexy, tam môžu byť zlepšenia vo všetkých oblastiach, ktoré sa sledujú. Napríklad score nemocnice môžu vytvárať výsledky chirurgie a kardiologie, objem srdcovo-cievnych chirurgických zákrokov, priemerná dĺžka pobytu v nemocnici po chirurgickom zákroku, kardiochirurgia a úmrtnosť, endovaskulárne kardiológia, klinický výskum a pod.

## 7 Úloha vedeckého výskumu v starostlivosti o pacienta

Vedecký výskum je potrebný vo všetkých dôležitých, obyčajne univerzitných zdravotníckych zariadeniach v oblastiach, kde sa kultúra, technológia a procesy klinickej starostlivosti rýchlo a neustále menia a je ich potrebné neustále aktualizovať. Z toho vyplýva niekoľko dôležitých úloh:

- udržať krok s prebiehajúcim pokrokom a vývojom v tejto oblasti,
- komunita odborníkov musí byť schopná rozpoznať kvalitu nových návrhov,
- odlíšiť len kozmetické oblasti v tejto oblasti od inovatívnosti, aby mohli prispieť k pokroku a zohrávať úlohu v ich riadení.

Klinický výskum by nemal byť dôsledkom pri strategickom plánovaní podpory zdravia, ale skôr by malo byť hlavným prvkom zameraným na dlhodobé ciele. Mal by byť tiež súčasťou investičného plánu. Štruktúra a plánovanie vedeckej činnosti a výskumu v zdravotníckych zariadeniach by malo byť koordinované a zostavené s rôznych vedeckých smerov ako:

- klinické výskumné jednotky, metodika riadenia a funkčné štúdie, vrátane formálnych požiadaviek (podľa miestneho inštitucionálneho zloženia), interakcie s lekármi a monitorovanie kvality údajov,
- IKT jednotky: získavanie, triedenie a spracovanie údajov, zber a databázy údržby,
- moderné metódy riadenia a procesy.

Do platformy pre klinického výskumu by malo patriť viacero databáz, ktoré sú implementované a používané v každej hlavnej oblasti záujmu. Je tam ale potrebné systematicky zadávať rutinné činnosti s odkazmi na konkrétne výskumné protokoly a výstupné správy. Potrebná je aj efektívna štruktúra webových sietí, ktorá umožní prenos informácií tam, kde ich práve hľadajú a potrebujú. Môže to byť prostredníctvom Internetu, Intranetu, rôzne interné a externé pripojenia pre stretnutia, webinars, vedecké časopisy a ich dostupnosť, atď.

Moderné sieťové resp. viacmiestne poskytovanie zdravotnej starostlivosti organizáciami, ktoré spolupracujú a kontrolovane tvoria širokú a neustále rastúca sieť zdravotných zariadení, zvyšujú ich úroveň. Integrácie a spojenie medzi organizačnými jednotkami dynamicky sa meniacej siete si však vyžadujú pravidelné systematické úpravy. Účelom je zlepšenie hodnôt, odstránenie fragmentácie a duplikácie v starostlivosti o klienta a optimalizácia vzťahov a procesov v organizácii. V tomto modeli je potom potrebné definovať rolu každej organizačnej jednotky podieľajúcej sa na starostlivosti o pacienta a optimalizovať objem prác v čo najvyššej kvalite.

Moderné riešenie strategického riadenia nadobúda globálny charakter na niekoľko stupňovej úrovni. Napríklad na 1. úrovni možno integrovať klinické vyšetrenia, na 2. úrovni využitie moderných technológií ako magnetická rezonancia, CT-skenovanie, RTG, atď., predoperačné konzultácie a plánovania. Miestne pobočky môžu využívať odbornosť a povesť nemocníc a postúpenie zložitých prípadov a tým zlepšiť jeho stav. To umožňuje dokonca aj relatívne malému počtu lôžkových kliník poskytovať pacientom takmer kompletný sortiment zdravotníckych služieb a riešení.

Jadrom hodnoty takéhoto programu je podpora pevných IT platforiem. Multidisciplinárne a viacrozmerné organizácie musia byť doplnené o účinný systém realizácie. IT program sa realizuje na platforme, ktorá sleduje pacientov cez služby, pomocou jednotnej definície údajov a obsahuje všetky údaje o pacientoch. Zdravotná starostlivosť je uznávaná ako pomoc pri znižovaní lekárskeho chýb, zvyšovaní produktivity zamestnancov, zlepšení kvality a znížení nákladov. Lekárske vyšetrenie je prístupné všetkým zainteresovaným stranám a sieťová štruktúra uľahčuje prístup pacientom, diagnostiku a liečbu, výsledok a potrebné merania. Tým vytvárame kontinuálny proces posudzovania kvality a zlepšovania smerom k riadeniu rizík a k lepšej komunikácii s pacientom.

## **Záver**

Zariadenia zdravotnej starostlivosti pôsobia dnes v konkurenčnom prostredí s rastúcim tlakom na zlepšenie kvality a znižovanie nákladov. V reakcii na tieto dynamické situácie je potrebná transformácia organizácií na moderné organizačné štruktúry viac-menej sieťové. Je potrebné využiť moderné poznatky z odbornej praxe, výskumu, ale aj moderných metód strategického riadenia a plánovania. Reengineering procesov je vhodné orientovať na starostlivosť o pacienta tak, aby to čo najviac sa prispôbilo jeho potrebám. Takto môžeme vytvoriť nový typ podnikovej organizácie vrátane riadneho meranie výkonu zariadenia (výsledky a náklady). Využitie IKT alebo IT platforma musí byť vytvorená tak, aby bola zvýšená orientácia na pacienta s naplnením vízie, ktorá by uľahčila prístup k lekárske

záznamom pre všetky zainteresované strany zaangažované na jeho starostlivosti a kvalite a s kvalitne vybudovaným controllingovým aparátom v oblasti nákladového, finančného a strategického controllingu. nákladov. Takýto systém, aj keď je zložitý, umožňuje strategickú zmenu v organizácii zdravotnej starostlivosti. Nie je ho však možné realizovať bez zaangažovania všetkých lekárov vo vytvorenej a prepojenej sieti zdravotnej starostlivosti.

## **Použitá literatúra**

CADY SH, WHEELER JV, DEWOLF J, BRODKE M. Mission, vision and values: what do they say, *Organ Dev J* , 2011, vol. 29

GALLO, P. 2008. *Balanced scorecard: Teória a metodika tvorby systému vo firme*. Košice: Dominanta, 2008. 167 s. Košice.

GRAYSON M. Whose mission is it anyway?, *Hosp Health Netw* , 2001, vol. 85

KAPLAN RS, NORTON DP. How strategy maps frame an organization's objectives, *Financial Exec* , 2004, vol. 20

KAPLAN, R., NORTON, D. 2005. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku..* 4. vydanie. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

SMILGA, E., JANUŠONIENE, K., 2009. The Process of the Strategic Management Model Formation and Application in the Lithuanian Health Care System. *Ekonomika* 2009/87. ISSN 1392-1258.

SPEZIELE, G. 2015, Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements*, Volume 17, Issue suppl\_A, 1 March 2015, Pages A3–A7, <https://doi.org/10.1093/eurheartj/suv003>