

Változó körülmények – változó stratégia?

Fábián Zoltán, Dr. Kovács Iván

Szegedi Tudományegyetem Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ

Minden szervezetnél alapvető fontosságú, hogy munkatársai tisztában legyenek a szervezet által kitűzött célokkal és megfogalmazott értékekkel. Cikkünk az ehhez vezető út egyik lépéseként a stratégia kidolgozásához kíván segítséget nyújtani az EFQM modell adta lehetőségek felhasználásával. Az EFQM modell egyrészt segít a jelenlegi helyzet felmérésében, másrészt segít kijelölni a kitűzött céljaink irányába teendő fejlesztési lépéseket.

Colleagues' awareness of its mission and goals is a principle of every organisation. The aim of this article is to help organisations to build a proper strategy to raise this awareness making use of the benefits of the EFQM model. The EFQM model helps the assessment of the present situation and indicates the developmental steps to take in order to reach the set goals.

Az egészségügyi intézményekről mostanában leginkább a nehéz gazdasági helyzet kapcsán esik szó. A gazdálkodási adatoknál kevésbé, de szintén negatív képet mutat, ha az egészségügyi intézmények küldetését és jövőképét, valamint az elérésükhöz megfogalmazott stratégiai célokat vizsgáljuk. A stratégia kialakítására rengeteg lehetőség kínálkozik, amelyekből válogathatunk, néhány általános szabályt azonban minden esetben be kell tartanunk. Jelen cikkünkben egy lehetséges megoldást kívánunk ismertetni a teljesség igénye nélkül, leginkább szempontokat, ötleteket adva a hasonló feladat előtt álló intézményeknek. Példaként minden esetben munkahelyünket, a Szegedi Tudományegyetem Szent-Györgyi Albert Klinikai Központot említjük.

LEHET-E STRATÉGIAI CÉL A TÚLÉLÉS?

Sokaktól hallani, hogy ilyen körülmények között, ennyire gyorsan változó környezetben az egyetlen stratégiai célunk a túlélés lehet. Meggyőződésünk, hogy ez alapvető tévedés! Sokat emlegetett mondás, hogy aki nem tudja, melyik kikötőbe igyekszik, annak minden szél rossz irányból fúj. Ha nincs jövőképünk és nincsenek jól meghatározott hosszú távú céljaink, folyamatosan a körülmények kényszerítik ki napi döntéseinket és minden év végén döbbenet tapasztaljuk, hogy ugyanott tartunk, nem fejlődött az ellátás színvonala, ugyanolyan elégedetlenek működésünkkel a betegek is és a dolgozóink is mint egy évvel korábban.

Az Egészségbiztosítási Felügyelet (EBF) 2009-es felmérésének adatai alapján a fekvőbeteg-ellátó intézmények 86%-a rendelkezik küldetési nyilatkozattal. Vagyis minden hetedik intézményt biztos, hogy csak a körülményeik irányítanak, nem önmaguk. A túlélés, mint legfőbb stratégiai cél

egyik legnagyobb veszélye, hogy a körülmények romlásával az egyre rosszabb pénzügyi helyzetre negatív válaszokat adnak az intézmények, mellyel egy negatív spirál csapdájába kerülnek, mely leginkább az elvonásokról és az elbocsátásokról szól.

Mihez igazodjon az intézményi stratégia?

Elvileg 3 dologhoz kellene igazodnunk:

- országos egészségügyi stratégia
- helyi, ill. fenntartói stratégia
- intézmény küldetése, jövőképe

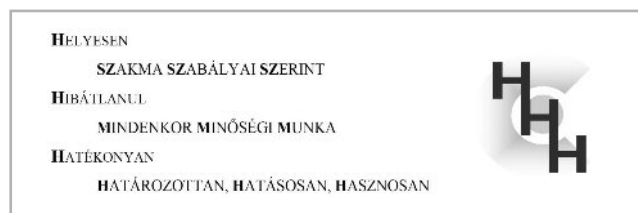
Sajnálatos módon az elsőre még várnunk kell, erre nem alapozhatjuk stratégiánkat. A mi esetünkben a 2007-ben végrehajtott egészségügyi integráció sajátos helyzetet teremtett: bár az egyetem részeként elsősorban az SZTE stratégiájához kell igazítani a klinikai központtét, de ugyanakkor Szeged város és térsége egyetlen területi ellátásért felelős egészségügyi ellátójaként nem hagyhatjuk figyelmen kívül a város egészségügyi ellátással kapcsolatos elvárásait.

A Klinikai Központ jövőképe:

A Szegedi Tudományegyetem Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ a szegedi orvosképzés tradicionálisan magas szakmai színvonalán alapuló egészségügyi ellátó intézmény, mely a Szegedi Tudományegyetem részeként a legfrissebb tudományos eredményeket innovatív módon felhasználva a Dél-Alföldi régió vezető betegellátó központjaként kíván működni. Küldetésünk a lakosság hatékony gyógyítása, egészségi állapotának megőrzése, az egészségkárosodás megelőzése. Átérezve Szeged város és a régió lakosságának egészségi színvonalával kapcsolatos felelősségünket, széleskörű tájékoztatással, betegeink elégedettségének folyamatos mérésével, annak növelésével, magas szintű gyógyító munkával, gondos és humánus ápolással kívánunk megfelelni betegeink igényeinek. A legkorszerűbb menedzsment eszközök, módszerek alkalmazásával igyekszünk a működés hatékonyságát és ezzel együtt az egészségügyi ellátás színvonalát javítani a lehető legnagyobb egészségnyereség elérése érdekében.

Célunk, hogy olyan egészségügyi központtá váljunk, amely mind szakmaiságát, mind pedig az ellátás színvonalát és hatékonyságát tekintve egyike legyen Európa vezető egészségügyi intézményeinek.

Fontos szempont továbbá, hogy az intézmény valamennyi munkatársa (a vezetők és a dolgozók is) jól definiált, egységes elvek alapján végezze munkáját. Olyan elvek alapján, amelyek elvárhatóak minden kollégától, ugyanakkor vállalhatóak minden munkatárs részéről.



1. ábra
SZTE SZAKK 3H módszer

Az alapelveket a 3H módszer segítségével kívánjuk megvalósítani (1. ábra).

Mikor vizsgáljuk felül a stratégiánkat?

Célszerű a kialakított stratégiát 3-5 évente felülvizsgálni, hiszen ennyi idő alatt – miként azt az utóbbi évek is igazolták – a körülmények olyan jelentősen megváltoztak, melyeket, ha nem veszünk figyelembe, a megvalósíthatóságot veszélyeztetjük, márpedig a stratégia minden esetben annyit ér, amennyit képesek vagyunk megvalósítani. Itt azért kiemelnénk két speciális körülményt, amelyeknél minden esetben felül kell vizsgálni a stratégiát: az egyik ilyen a tulajdonos megváltozása, a másik pedig, ha jelentős személyi változások történnek a szervezetben: jelentősen módosul a szervezeti struktúra, vagy lecserélődnek a döntéshozó vezetők.

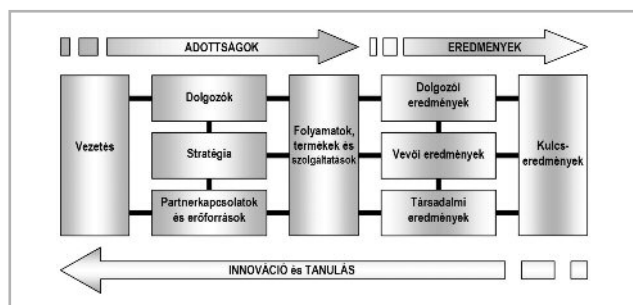
Hogyan kezdjük hozzá?

Alapvető fontosságú elv, hogy stratégiát kialakítani egy személyben nem lehet, legyen az ezzel megbízott személy bármilyen képzett szakember. A team kialakításánál vegyük figyelembe a teamek hatékony működésének szabályait [1], mind a team méretének, mind pedig összetételének tekintetében. Az összetétellel kapcsolatban fontos szempont, hogy a tagok megfelelő kompetenciával rendelkezzenek, jól ismerjék a szervezetet, összességében ne legyen ismeretlen terület a működés egészének vonatkozásában. Mivel a stratégiai döntések rendszerint visszafordíthatatlan vagy nagyon nehezen és költségesen módosítható folyamatokat indítanak el, nagyon körültekintően kell eljárunk, figyelembe véve és felhasználva az összes rendelkezésünkre álló információt, hiszen a megvalósítás szakaszában a döntések megváltoztatása egyre időigényesebb és költségesebb [2].

EFQM MODELL: SEGÍTSÉG A STRATÉGIA KIDOLGOZÁSÁNÁL

Az EFQM modell alkalmazása általában a minőségdíjak kapcsán kerül szóba, de kiváló módszernek bizonyul a stra-

tégia kialakításának folyamatában is. Az EFQM modell beépítésével a stratégiaalkotásba a működés egészének jellemzőiről kapunk egy általános helyzetfelmérést. Hiszen a modell azon túl, hogy tartalmaz egy stratégia kritériumot, az önértékelés végrehajtásával gyakorlatilag felállítja a stratégiaalkotás menetét is.



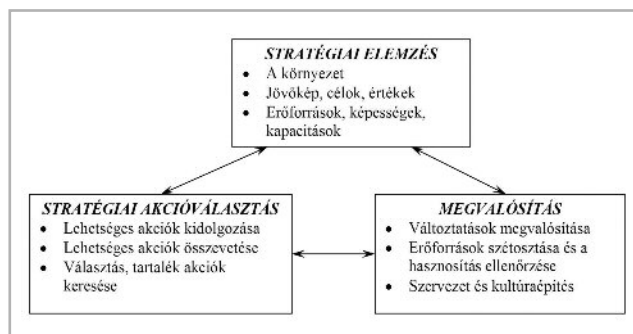
2. ábra
Az EFQM modell

Az EFQM modell (2. ábra) 9 kritériumból álló kiválósági modell, mely jelenleg szinte valamennyi európai minőségdíj pályázat értékelése során alkalmazott módszer. A 9 kritériumot 2 csoportba sorolják, az adottságok oldalon szereplő kritériumok a vezetés, a stratégia, a dolgozók, a partnerkapcsolatok és erőforrások, valamint a folyamatok, termékek és szolgáltatások. Az eredmények oldalon 4 kritérium szerint jelenítjük meg adatainkat: a vevői, a dolgozói és a társadalmi eredmények mellett a szervezet kulcseredményei jelennek meg.

Az EFQM modell alap gondolata:

A vevői és dolgozói elégedettséget, a pozitív társadalmi hatást a vezetés megalapozott üzletpolitikával és stratégiával, a dolgozókra építve, valamint a partnerkapcsolatok, az erőforrások és a folyamatok menedzselésével éri el, amely kiváló eredményekhez vezet [2].

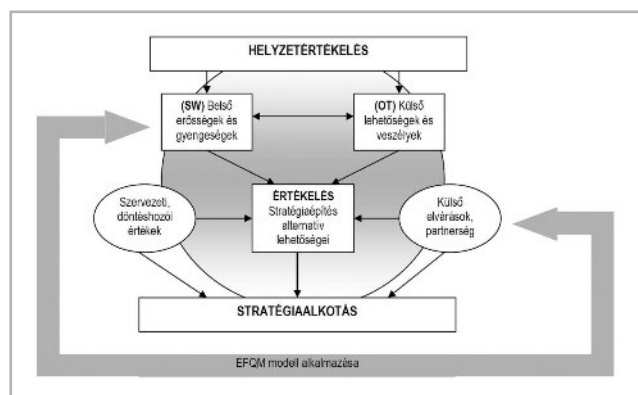
Hogyan is nyújthat segítséget az EFQM modell? A stratégiai vezetési tevékenység, mint folyamat, elemzési, döntési és végrehajtási szakaszokra bontható [4] (3. ábra).



3. ábra
A stratégiai vezetés alapelemei

Ez esetben elsősorban az elemzési, kisebb részt a döntési szakaszra koncentrálunk. A helyzetértékelésnek ki kell terjednie mind a belső, mind pedig a külső helyzetre.

Erre legáltalánosabban elterjedt módszer a SWOT analízis [5]. A belső erősségek és gyengeségek meghatározása szubjektivitását nagymértékben kiküszöbölhetjük, ha az EFQM önértékelés eredményeit alkalmazzuk (4. ábra).



4. ábra
EFQM modell alkalmazása a stratégiaalkotás folyamatában

Bernáth Lajos könyvében [6] elhelyezte a stratégiai tervezést az EFQM modellben, mi pedig megpróbáljuk elhelyezni az EFQM modell alkalmazását a stratégiai tervezés folyamatában. A szervezet erősségei és gyengeségei – mostanában ez utóbbiakat szemérmesen fejlesztendő területeknek nevezzük, – mi alapján határozhatók meg? A jól kiválasztott, megfelelő team alkalmazása elengedhetetlen, de nem árt, ha érzéseiket, véleményüket objektív adatok, eredmények alapján fogalmazzák meg. Az EFQM modell eredmények oldalán rögzítettük a szervezet kulcseredményei mellett a vevőkkel, a munkatársakkal és a társadalommal kapcsolatos teljesítményünket.

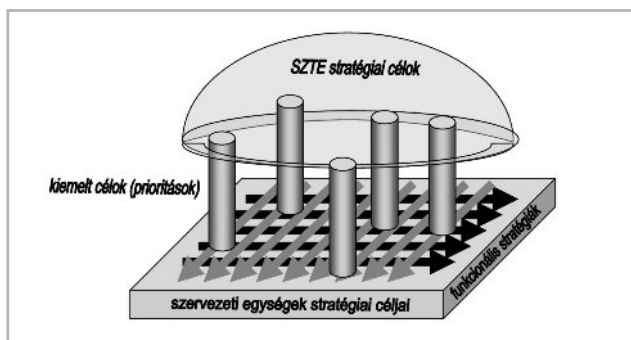
Ehhez az adottságok oldalán hozzárendeljük az eredmények elérése érdekében alkalmazott módszereket, technikákat. Ezzel egyértelműen meg tudjuk határozni jelenlegi helyzetünket, pozicionálni tudjuk szervezetünket. Ugyanakkor a vevői eredmények adatai alapján definiálni tudjuk az irányunkban támasztott külső elvárásokat, hiszen a – Vevői eredményekhez kapcsolódó – 6.a alkritériumban a vevőink közvetlen visszajelzésének eredményeit (véleményét, elégedettségét) rögzítettük, valamint a – Partnerkapcsolatok és erőforrásokhoz kapcsolódó – 4.a alkritériumban megfogalmaztuk a külső partnerkapcsolatok menedzselésének módszereit. Ezek segítségével könnyen összeállíthatjuk a külső elvárások és partnerkapcsolataink rendszerét. Természetesen ez utóbbinál nem szabad figyelmen kívül hagynunk a 8.a alkritériumban (Társadalmi eredmények) rendelkezésre álló adatokat.

VÁGYÁLMOK VAGY SZIGORÚ MEGVALÓSÍTHATÓSÁG?

A stratégiai tervezés során nehéz egyensúlyt tartani. Az sem jó, ha rózsaszín álmainkat rögzítjük stratégiai céljaink-

ként, de az is legalább akkora hiba, ha – az amúgy érvényes – „Minden stratégia annyit ér, amennyit megvalósítanak belőle” elvet szigorúan szó szerint véve csak olyan célokat rögzítünk, amelyeknek teljesülésében már most 100% bizonyossággal rendelkezünk. Ez esetben hiába érjük el a megfogalmazott célokat, a szervezet fejlődése egyre jobban elmarad nemcsak a legjobbaktól, de valamennyi versenytárstól.

Nagyobb szervezeteknél, így a Klinikai Központ esetében fontos megemlítenünk még a stratégiák összhangját (5. ábra). Hiszen lehet bármilyen jól kidolgozott stratégiai célrendszere a Klinikai Központnak, ha az nem tud igazodni az SZTE stratégiájához, a megvalósítására vajmi kevés esély van.



5. ábra
SZTE SZAKK stratégiai célrendszere

A megvalósíthatóságnak hasonlóképpen feltétele, hogy a Klinikai Központ stratégiai céljai értelmezhetőek, lebonthatóak legyenek az egyes klinikák szintjére. Természetesen az egyes szervezeti egységek maguk is rögzíthetnek saját maguknak kiemelt fontosságú célokat. Ez esetben is vigyáznunk kell azonban az egyensúlyra, a túl sok önálló céllal rendelkező szervezeti egység rakoncátlan kicsikóként a szervezettől eltérő irányba indulna. A Klinikai Központ esetében még egy további szempontra is figyelmet kell fordítanunk: a Klinikai Központ és az Általános Orvostudományi Kar egyfajta szimbiózisban működik, a sziámi ikrekhez hasonlóan csak egy irányba haladhat. Fontos szempont, hogy ne csak a helyzetelemzésnél, de a stratégiai célok meghatározásánál is vegyük figyelembe „versenytársainkat”. (Az egészségügy esetében úgy gondoljuk, jogos az idézőjel használata.) A Klinikai Központ esetében figyelniünk kell nem csak a többi egyetemi klinikát, de a miénkhez hasonló méretű, valamint területileg közelünkben lévő kórházak eredményeit és fejlesztési irányait. Ugyanilyen fontos ugyanakkor az egyensúly fenntartása a szervezet egyes funkciói között, a funkcionális stratégiák koordinálását horizontálisan és vertikálisan is el kell végezni. Ennek mindennapos nyomon követésére az utóbbi időben sok helyen alkalmazzák a Balanced Scorecard (BSC) rendszert [7].

ÖSSZEGZÉS

Egy szervezet hosszútávon csak akkor lehet eredményes, ha rendelkezik küldetéssel és jövőképpel. A jövőkép eléréséhez megfogalmazott stratégiai célokat időről időre, a

szervezet életében jelentős változások alkalmával minden esetben felül kell vizsgálni. Ehhez a felülvizsgálathoz nagy segítséget nyújthat az EFQM modell alkalmazása. A stratégia

kialakításakor sokféle szempontot figyelembe kell venni, ezek számát és befolyását nagymértékben befolyásolják a szervezet tulajdonságai.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Meredith Belbin: A team, SHL Hungary, Budapest, 1999.
- [2] Barakonyi Károly: Stratégiai tervezés, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999.
- [3] <http://www.kivalosag.hu/efqm-kivalosag-modell-uj> , 2010.08.10.
- [4] Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2004.
- [5] Faragó László: SWOT elemzés a területi stratégiák kialakításának folyamatában, FALU VÁROS RÉGIÓ, 2001/6, 3-5. oldal
- [6] Bernáth Lajos: Gyakorlati útmutató a szervezeti kiválósághoz, Qualimed Csoport, 2007.
- [7] Robert S. Kaplan, David P. Norton: Balanced Scorecard kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer – Egy eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát, KJK, Budapest, 1998

A SZERZŐK BEMUTATÁSA



Fábrián Zoltán a Szegedi Tudományegyetem Szent-Györgyi Albert Klinikai Központjának minőségügyi osztályvezetője 2005 óta. Végzettségét tekintve vegyész-üzemtechnikus, TQM szakközgazdász. 1988 óta dolgozik a minőségügyben, először a TAURUS Emergő Kft. laboratóriumában szakértőként, ezt követően a Medikémia Zrt. minőségügyi osztályvezetője, majd a Kaposplast Kft., később pedig az Arge 2000 Kft. minőségügyi vezetője. EOQ minőségügyi szakértő, EOQ TQM menedzser, önértékelési szakértő, valamint QMS és

EMS Lead Auditor minősítéssel rendelkezik. Elvégezte az EOQ MNB Hat Sigma Zöldöves tanfolyamát. A Magyar TQM Szövetség alapító tagja, 2005 óta elnöke, az EOQ MNB és az ISO 9000 Fórum egyéni tagja, 2010-től az EOQ MNB Önértékelési és TQM Szakbizottságának elnöke. Az általa irányított minőségfejlesztési tevékenységért jelenlegi munkahelye 2006-ban IIASA-Shiba Díjat kapott. Az SZTE Gazdaságtudományi Karának (Eü. menedzser és Orvos-, Gyógyszerész Közgazdászok képzés) 2006-tól, SZTE Juhász Gyula Pedagógiai Karának (Minőségtanár szak) 2008-tól oktatója. Felsőoktatási Minőségi Díj értékelő 2007 óta.



Dr. Kovács Iván 1994-ben szerzett általános orvos diplomát a Szent-Györgyi Albert Orvostudományi Egyetemen és 1999-ben jogi diplomát a József Attila Tudományegyetemen. Az igazságügyi orvosszakorvos, biztosítási szakértő és Quality Management System Lead Auditor végzettséggel rendelkezik.

Dolgozott a vállalati szférában gyógyszeripari cég munkatársaként, 2002. évtől kezdődően a Szegedi Tudományegyetem egészségügyi szolgáltatásért felelős egységénél helyezkedik el, jogi, szak- és továbbképzési szervezési tevékenységet követően jelenleg a SZTE Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ stratégiai igazgatója és Elnöki Hivatalának vezetője, a minőségirányítási rendszer működtetése körében a vezetőség megbízottja.

IME

Vezetői eszköztár X. Jubileumi Kontrolling Konferencia

Időpont: 2010. december 1. (szerda)

Helyszín: Best Western Hotel Hungaria (1074 Budapest, Rákóczi út 90.)