

Intézményi stratégia a Zala Megyei Kórházban

Dr. Halász Gabriella, Zala Megye Kórház

Napjainkban a magyar kórházak számos dilemmát mérlegelnek a stratégiai tervezés folyamatában, hiszen a korlátozott mozgástér ellenére fontos a kórház számára a stratégiai irányok meghatározása. A korábbi stratégiai tervezéshez képest nagyobb hangsúlyt helyeztünk a belső folyamatokra, beleértve a betegellátás és a háttérterület hatékonyságának javítását is.

A megvalósítás nagy kérdése, hogy reális, elérhető és mérhető célokat tudunk-e kitűzni jelen körülmények között. Fontos a tervezhető forrás, de legalább annyira fontos az is, hogy elérhető-e intézményen belül a szervezeti kultúra támogató jellegű változása. Stratégiánkat az összes szakterület képviselőiből álló, multidiszciplináris team bevonásával alakítottuk ki. Először stratégiai céltérképet határoztunk meg, amit a BSC négy dimenziójára alapoztunk.

Ezután határoztuk meg a legfontosabb célokat és mutatószámokat, valamint az ezek megvalósulását biztosító akciókat. Terveink szerint idei tevékenységünket már a stratégiánkban meghatározott feladatok és akciók fogják meghatározni.

Today, Hungarian Hospitals have to consider numerous dilemmas during the process of strategy planning. In spite of the limited margin for manoeuvre, defining the proper directions is of prime importance for any hospital. Compared to our earlier strategy planning practice, in 2016 we have put greater emphasis on our internal processes, including the efficiency optimization of both the clinical and the auxiliary fields.

Our major concern in implementation is whether we can define reasonable, attainable and measurable objectives under the current circumstances. Predictable resources are as important as achieving a supportive type change in corporate culture. Our strategy has been elaborated with the involvement of a multidisciplinary team, representing all specialities of our institution. First, a strategic target map was defined, based on the four dimensions of the Balanced Scorecard system.

After that, we specified the most important objectives and indicators and those actions that are entitled to ensure these objectives to be accomplished. This year it is our firm intention, that our activity will be dictated by the tasks and actions delineated in our strategy.

BEVEZETÉS

2015-ben a Zala Megyei Kórház részt vett az ÁEEK által megvalósított „Szervezeti hatékonyság fejlesztése az

egészségügyi ellátórendszerben – Területi együttműködések kialakítása” TÁMOP 6.2.5 B azonosítószámú projekt keretében a térségi intézményfejlesztési stratégiai tervezésben. A tervezés a Balanced Scorecard (BSC) egységes stratégiai menedzsmentmódszertan alapján a projektben kidolgozott egységes útmutató és kézikönyv figyelembevételével történt azzal a céllal, hogy valamennyi résztvevő egészségügyi intézmény azonos metodika és gondolkodásmód alapján dolgozza ki saját stratégiai tervét.

A kórházaknak rendszeresen felül kell vizsgálniuk szakmai terveiket. Legutóbb 2014-ben, a fenntartó iránymutatásai alapján készültek el a középtávú szakmai tervek, elsősorban az infrastrukturális és technológiai fejlesztési igényekre koncentrálnak. A rendkívül változó és bizonytalan környezetben az eddigi tervek forrás és/vagy egészségpolitikai döntés hiányában csak részben tudtak megvalósulni. Ilyen előzménnyel, kissé kiábrándult munkatársakkal fogtunk bele a Zala Megyei Kórház stratégiájának tervezésébe.

MEGVALÓSÍTÁS

Megalakítottuk 16 fős stratégiai munkacsoportunkat, amelynek tagjai legmagasabb vezetői szinten képviselték az orvosszakmát, az ápolást, a gazdálkodást, és természetesen tagja, mozgatórugója volt a főigazgató. Az orvos szakma képviseletében nemcsak vezetőket, hanem a belgyógyászati és sebészeti szakmacsoportból fiatal szakorvosokat is meghívtunk. Fontosnak tartottuk, hogy a rehabilitáció szakterületéről is legyen tagja a munkacsoportunknak. A munka feszített tempóban zajlott, mivel néhány hónap állt rendelkezésre a projekt végrehajtására. Legnagyobb hozadéka maga a módszertan, amely elsősorban az egységes struktúrában vezetett workshopokra épít. A tervezés valamennyi lépését, a helyzetértékeléstől az indikátorokig a számos alkalommal munkacsoporton belüli megbeszéléseken vitattuk meg.

A STRATÉGIAALKOTÁS HELYE JELEN KÖRÜLMÉNYEK KÖZÖTT

A kialakított stratégiánk mellett jelen írásban szeretném bemutatni azon problémákat és dilemmákat, melyek a workshopokon felszínre kerültek. Bizonyára ezek a dolgok minden kórház számára ismertek, nem derítettünk ki semmi különlegeset, nem találtuk meg az intézmény számára a biztos megoldást. De mégis ez a néhány hónapos munka segített bennünket arra, hogy felismerjük, mi az, amit az egészségügy mai általános helyzete ellenére is megtehetünk, és meg kell tennünk a belső folyamatainkban. Első kérdés és probléma az volt, hogy lehet-e, érdemes-e ma

egy kórháznak stratégiai tervet készíteni? Ennek a kérdésnek a megválaszolásban a külső és belső környezet vizsgálata segített.

Külső környezet

A külső környezet erőteljes hatást gyakorol az egészségügyi intézményekre. Az összetett környezeti tényezők közül csak néhányat emelnék ki, amelyek befolyásolják a kórházak alkalmazkodóképességét.

- Az állami ellátást nyújtó intézmények működését a szabályozottság jellemzi. A szabályok a bürokrácia révén rugalmatlanok, nehezen követnek hazai és globális trendeket, de alapvetően meghatározzák a kórházak mozgásterét a szervezeti lét minden területén, beleértve a szakmai, gazdasági, humánpolitikai kérdéseket.
- A technológia rohamos fejlődésével óriási az innovációs igény szakmai és társadalmi oldalról egyaránt. Lépést tartani csakis nagyon rugalmas és gyors alkalmazkodással lehet.
- Óriási nyomásként nehezedik az egészségügyi intézményekre a lakosság elöregedéséből fakadó szükségletek hatalmas növekedése. Kijelenthetjük, hogy ma a kórházak korlátozott alkalmazkodó képességgel rendelkeznek a környezet változásaival szemben.

Az intézményi belső környezet jellemzői

Az intézményi stratégia szempontjából fontos kérdés, hogy meg tud-e birkózni a kórház a szélsőségesen magas szintű szakmai autonómia meglétével. Intézményi stratégia ugyanis csak egységes célrendszer kitűzésével képzelhető el. Az orvos szakma sajátosságából eredő szakmai autonómia elsősorban saját szakmai célokat tűz ki, integrálásuk egységes intézményi célrendszerbe nem könnyű vezetői feladat. Az orvosi technológia ipar folyamatosan gerjeszti a szakmai igények növekedését az újdonságok iránt, és befolyásolja az egyéni szakmai célokat.

További kérdés, hogy meg tudjuk-e találni a közös pontot az egyedi szakmai és intézményi érdekek mentén? Lehet-e stratégiát készíteni a humánerőforrás gazdálkodásban? A modern humán menedzsment módszereinek alkalmazása erősen korlátozott, részben a közalkalmazotti törvény szabályai, részben az egészségügyi humánerőforrás hiánya miatt. A toborzást, kiválasztást, teljesítményértékelést lehet-e korszerűen, a minőségi munkaerő megszerzése érdekében folytatni, amikor örülünk, ha egyes szakterületeken akad egy-egy jelentkező?

A workshopokon gyakran felmerült a gazdasági helyzet és a finanszírozás, amely szintén erősen korlátozza a tervezést. Végül pedig nem hagyható szó nélkül a morális helyzet. A köz- és magánellátás zavaros egymás mellett élése a kórház falain belül és kívül, a paraszolvencia torzító hatása mind nehezíti az egységes intézményi célrendszer megvalósításában való érdekeltiségek megteremtését.

A vizsgálatunk során mindezek ellenére arra jutottunk,

hogy a Zala Megyei Kórház életében mégis most kell csak igazán irány. Olyan helyzetben vagyunk, amikor is tennünk kell azért, hogy megtartsuk az ellátás szakmai színvonalát, és kihasználjuk a közelmúltban megvalósult fejlesztésekben rejlő lehetőségeket, képesek legyünk stabilizálni a gazdálkodást.

A STRATÉGIAALKOTÁS MOZGATÓRUGÓI

Melyek is azok a főbb tényezők, amelyek különösen indokolják az előre gondolkodást? Zala megye demográfiai és népegészségügyi helyzete kedvezőtlenebb az országos adatoknál. Egyes járásokban a lakosság elöregedése különösen kiemelkedő. Az egészségi állapotban sem állunk jól, egyes daganatos megbetegedések előfordulása magasabb az országosnál. Mindezek meghatározzák az egészségügyi szolgáltatások iránti szükségletet. A megyében nem túlzó méretű, széles spektrumú szakellátási kapacitás működik, néhány szakmában magas progresszivitású, megyén túlnyúló ellátásokat működtetünk (kardiológia, szívsebészet).

A Zala Megyei Kórház gazdálkodása a lejárt tartozást tekintve kritikus, a kórházak rangsorában a felső harmadban vagyunk. A rendelkezésünkre álló összehasonlító adatok alapján magasabb fajlagos költségekkel dolgozunk a környező megyei kórházaknál. Gazdasági helyzetünk gyakran napi gondokat okoz a működésben. Azonban nincs ma még jelentős orvos elvándorlás. Néhány szakmában kritikus az orvoshiány (onkológia, pulmonológia, pszichiátria, bőrgyógyászat). Más területeken a korösszetétel jelent problémát, generációk hiányoznak pl. a sebészetben, illetve vannak egy-személyes szakmák a belgyógyászati szakmacsoportban. Összességében a 2015 végén az orvoslétszám magasabb volt az előző évinél. A nálunk dolgozó orvosok megtartása és a létszám bővítése a felsorolt területeken rendkívül indokolt. A rezidensek száma is magasabb a korábbi éveknél. A szakdolgozói fluktuáció viszont sokkal nagyobb, mint az előző években volt.

Folyamatosan tapasztaljuk a társadalmi elvárások megváltozását az egészségüggyel, az egészségügyi dolgozókkal szemben. Az orvos-beteg viszony átalakulása a szakértői viszony felé nagy kihívást jelent mindenki számára. Az elvárásoknak akkor tudunk eleget tenni, ha szervezeti magatartásunk alapja lesz a szolgáltatói jelleg. A szolgáltatói szemléletmód mindennapos érvényesülése nem csak a beteg számára fontos, de az egészségügyi dolgozó számára is előnyös. Az általa adott „szakmai és emberi tartás” fontos a mai kommunikációs környezetben, amelyben legtöbbször vélt, és generált vádakkal illetik az egészségügyi dolgozókat, próbálják negatív irányba befolyásolni a közvéleményt.

Mindezek szükségessé teszik, hogy rendezzük belső folyamatainkat, a stratégiai tervezés során koncentráljunk belső működésünkre, természetesen ismerve a külső környezet problémáit és hatását. Tehát van mit tennünk a kórház falain belül a rendezettség és szervezettség, a szervezeti kultúra és magatartás területén.

JÖVŐKÉP, STRATÉGIAI CÉLTÉRKÉP

Mindezek figyelembevételével fogalmazta meg a stratégiai munkacsoport a kórház „jövőképét”, kiindulva a szükségletekből. E néhány tömör mondat a kórházi lét minden dimenziójára kitér és rögzíti a számunkra fontos értékeket, mint a stabilitás, korszerű technológia, képzettség, megújuló szervezet.

„Elismert gyógyító, ápoló és rehabilitációs szolgáltatást nyújtó meghatározó szerepünket meg kívánjuk tartani a térségben és országosan is, gazdaságilag stabil kórházként.

Kórházunk korszerű környezetben, megújuló szervezeti rendszerben, a modern technológiai fejlettség magas szintjén álló eljárások alkalmazásával, jól képzett humánerőforrással kívánja ellátni gyógyító, megelőző, rehabilitációs és oktatási tevékenységét.

2022-ig különös hangsúlyt fektetünk a szív-és érrendszeri és a daganatos megbetegedések, valamint a lakosság előregedése következtében felmerülő egészségügyi szükségletek kielégítésére.”

A stratégiai céltérképet a BSC 4 dimenziója mentén fogalmaztuk meg (1. ábra). A szolgáltatást igénybevevő és a szolgáltatási színvonal, az ellátási és működési folyamatok, képesség és szervezetfejlesztés és a gazdálkodás dimenziójában.

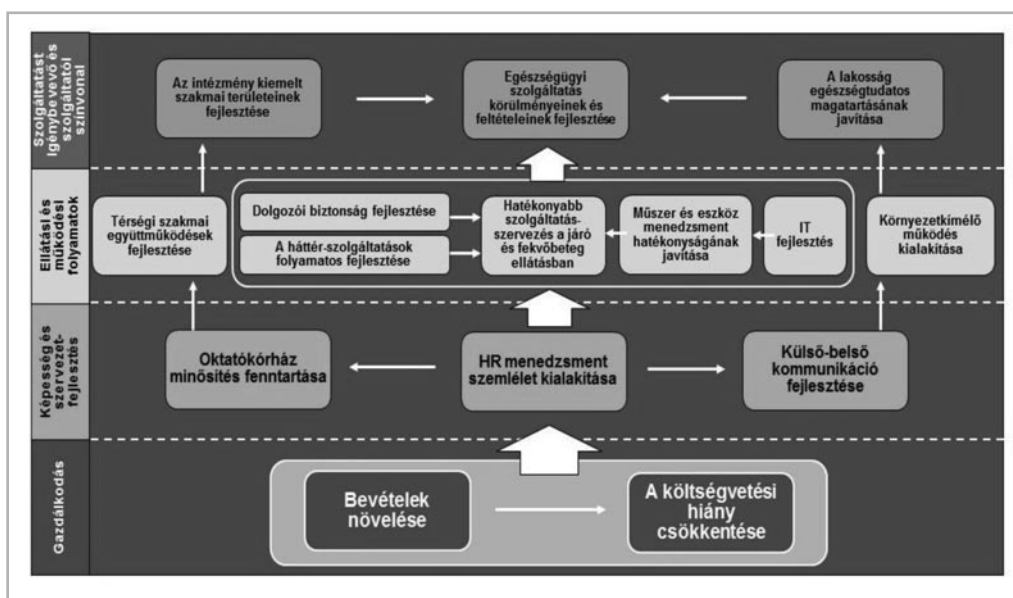
A Zala Megyei Kórház stratégiai céljait a helyzetelemzés eredményeire alapozzuk, az intézményi jövőképben a szükséglet orientált megközelítés tükröződik. A szolgáltatást igénybevevő és a szolgáltatói színvonal dimenzióban figyelembe vettük a leglényegesebb érdekcsoport, a betegek elvárásait. Kiemelt szakterületeinket a népegészségügyi és demográfiai helyzet által meghatározott szükségletek alapján határoztuk meg. Zala megyében kiemelten fontos a kardiológia és a szívsebészet, valamint a daganatos betegsége

gek diagnosztikai és terápiás lehetőségeinek magas színvonalú biztosítása, amelyhez korszerű technológiát és feltételeket kell biztosítani. Így 4 kiemelt szakmai területet jelöltünk meg: a kardiovaszkuláris szakmák (kardiológia, szívsebészet, érsebészet), a rehabilitációs szolgáltatások fejlesztése, a daganatos betegségek diagnosztikai és terápiás lehetőségeinek bővítése és a minimál invazív/egynapos beavatkozások fejlesztése.

Stratégiai célként tűztük ki, hogy csökkentjük a lakosság egészségi állapotának az országos átlagtól való elmaradását, ennek érdekében fejlesszük az intézmény egészségkommunikációját. Az ellátási folyamatok dimenziójában megjelennek intézményi szakmai célok, és a háttérterület működésével kapcsolatos célok is. A szolgáltatásaink szervezésében meg akarjuk keresni a hatékonyabb megoldásokat, amelyek a betegek számára tervezhetőbb, kiszámíthatóbb egészségügyi szolgáltatást jelentenek, csökkentik az előjegyzési és várakozási időt.

A háttér szolgáltatások majdnem minden területén szükségesnek tartjuk a hatékonyság javítását, amely nélkülözhetetlen annak érdekében, hogy a betegellátás megfelelő körülmények között történjen. Az informatika, műszermenedzsment, épületüzemeltetés jó működése biztosítja a feltételeket, ezért az átlátható, nyomonkövethető működés, az újszerű szervezeti megoldások kidolgozása, a technikai feltételek fejlesztése stratégiai célunk.

Szakmai folyamatainkat segítheti a térségi együttműködések strukturált kialakítása a kölcsönös előnyök mentén, amelyben számítunk a fenntartó katalizáló szerepére. A térségi workshopok tapasztalata viszont azt mutatta, hogy csak általános megállapítások szintjén mutatnak együttműködési hajlandóságot az intézmények, de konkrét, nagyobb változást jelentő tartalommal azt nehezen töltik meg.



1. ábra
A Zala Megyei Kórház stratégiai céltérképe

A képesség és szervezettefejlesztés dimenziójában kiemeljük az átfogó humánpolitikai stratégia fontosságát, de jól megvalósítható és hatásos humán stratégiához szükség lenne központi intézkedésekre is (pl. életpálya modell, béremelés, ágazati kollektív szerződés, jogviszonyok újra szabályozása). Fontosnak és kitörési pontnak tartjuk az Oktatókórház tevékenység fenntartását és fejlesztését, amely hatással lehet a humán erőforrás problémáink részbeni megoldására is. Ehhez nélkülözhetetlen természetesen a magas színvonalú szakmai munka, a tudományos tevékenység támogatása, és megbecsülése. A helyzetértékelés egyértelműen arra sarkallja a menedzsmentet, hogy nagyobb hangsúlyt fektessen a belső és külső kommunikációra, ezért stratégiai céljaink között is megjelenik.

A gazdálkodási dimenzióban megfogalmazott stratégiai célok intézményünk számára különös jelentőséggel bírnak, hiszen a térség egyik legnagyobb hiánnyal küzdő intézménye a Zala Megyei Kórház. Mind a költségvetési hiány csökkentése, mind a bevételek növelése stratégiai fontosságú, ebben valamennyi felső és középvezető szerepét és felelősségét hangsúlyozni szeretnénk.

A STRATÉGIA LEBONTÁSA OPERATÍV LÉPÉSEKRE

A tervezés végső fázisa a mutatószámok és stratégiai célok megvalósulását biztosító akciók meghatározása volt. Az akciók és mutatószámok kialakítása hosszas munkát vett igénybe, hiszen a forráshiány, a szabályozottság, a pá-

lyázati forrástól való függés és a cikk elején említett problémák nehezítették a mérhető, reálisan végrehajtható konkrétumok definiálását. Márpedig a menedzsment és a stratégiai terv hitelessége múlik azon, hogy képesek vagyunk-e reális, elérhető, de kellően inspiráló konkrét feladatokat meghatározni a bizonytalansággal telített helyzetben. Az egész munka során fókuszban voltak a belső folyamataink, amelyek elmeletileg képesek a menedzsment és a szervezet változtatni. Ez a szemléletmód alapvetően különbözteti meg jelen stratégiai tervet a korábbiaktól.

Hogyan tovább, mi lehet egy projekt keretében elkészített stratégiai dokumentum sorsa? Lehet az íróasztal fiókja, hiszen a projekt lezárult, a projektgazda elszámolt. Lehet elindítani a megvalósítást, annak ellenére, hogy a stratégiai tervezést nem zárta le fenntartói jóváhagyás. A Zala Megyei Kórház menedzsmentje az elvégzett munkát kiemelkedően értékesnek tartja, amely megszabja a tevékenysége irányait. Tehát 2016-tól a stratégiai terv értékei és stratégiai céljai határozzák meg a munkánkat. Ennek alapján készítettük el az évi minőségügyi tervünket, kommunikációs tervünket, és kezdtük el a menedzsment valamennyi tevékenységét.

Következő lépésként megkezdjük a stratégiai terv széleskörű intézményi megismertetését, lehetőséget adva a közönség véleményformálására. Nagy kérdés, hogy lehet-e fejleszteni egy kórház szervezeti kultúráját, megváltoztatni a szervezeti magatartást, amely kulcsa a stratégiai terv leglényegesebb elemének a belső folyamataink megújításának.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Heimerl–Wagner P, Köck C: Az egészségügyi intézmények menedzsmentje Stratégiák – Minőség – Változás, Perfekt, 1999.
- [2] Egészség-gazdaságtan, szerk: Gulácsi László, Medicina Könyvkiadó 2005.
- [3] A magyar egészségügy, szerk. Bodrogi József, Semmelweis Kiadó, 2010.
- [4] Szócska Miklós, Girasek Edmond, Bakacsi Gyula, Eke Edit: Egészségügyi menedzsment e-Book, semmelweis.hu/dei/files/2013/11.
- [5] A Zala Megyei Kórház stratégiai dokumentuma 2015.
- [6] Balanced Scorecard módszertani útmutató és kézikönyv

A SZERZŐ BEMUTATÁSA



Dr. Halász Gabriella a Zala Megyei Kórház főigazgatója. 1985-ben végzett a Szentpétervári Orvosi Egyetemen. 1996-ban szerzett közgazdasági szakoklevelet a József Attila Tudományegyetemen. Pályája kezdetétől az

egészségügyi irányításban dolgozott fenntartói és finanszírozói oldalon. Részesen volt számos stratégiai tervezési folyamatnak egészségügyi és szociális területen. Közel 10 évig volt a PTE oktatója egészségügyi menedzsment és egészségügyi gazdaságtan témakörében.