

# Az őszi periódus kiemelt vezetői feladata: a stratégia újragondolása és a tervezés

Dr. Bodnár Viktória • Dr. Csedő Zoltán • Révész Éva • Tanács Zoltán

Bármennyire is úgy érzik a hazai egészségügyi intézmények vezetői, hogy sok dologban „meg van kötve a kezük”, mégsem túlzás azt állítani, hogy végső soron nekik van a legnagyobb szerepük abban, hogy az általuk vezetett intézmény mennyire sikeresen működik. A szervezetek vezetése kapcsán szerzett széles körű tapasztalatok azt mutatják, hogy egy olyan bonyolult szervezetet, mint amilyen egy kórház, csak rövid ideig lehet „reagáló módon” irányítani.

A „reagáló vezetés” azt jelenti, hogy a vezetők munkája a mindennapi gazdálkodási és működési problémák kezeléséből áll, s e problémák felmerülése „vezéri” a vezetők döntéseinek témáját és ütemezését. Hosszú távon sikeresen működtetni ezeket az intézményeket csak úgy lehet, ha a vezetésnek vannak rögzített, lehetőleg minél szélesebb körben elfogadott, és egymásnak nem ellentmondó céljai, és egyértelműen meghatározott az a mód is, amellyel célokat el akarják érni a szervezet erőforrásainak mozgósításával.

A vezetés egyik legfontosabb feladata tehát a stratégiai irányvonalak kijelölése és elfogadtatása a tulajdonosokkal; a stratégiából következő részcélok meghatározása; a feladatok megfelelő megosztása a szervezet egységei, illetve tagjai között; a hatáskörök biztosítása a feladatok ellátásához; a megfelelő emberek kiválasztása az egyes feladatokra; valamint a végrehajtás kontrolljának biztosítása.

Ezeket a feladatokat ugyanúgy el kell látniuk a kórházak vezetőinek, ha költségvetési intézményt, vagy akár gazdasági társasági formában működő egészségügyi ellátó „céget” irányítanak. A stratégia rendszeres, legalább évente egyszer történő átgondolásának felelőssége egyértelműen a vezetést terheli: a tulajdonostól nem várhatunk kezdeményezést, az ő feladata a jóváhagyás. A felügyeleti szervek, szabályozó hatóságok, és különösen a munkatársak fontos figyelembe veendő tényezők a stratégiaalkotás során, de rájuk, mint „korlátozó tényezőkre” hivatkozva

a vezetés nem háríthatja el a célok, valamint az oda vezető út kijelölésének feladatát.

A hazai kórházak esetében a stratégiaalkotás során megválaszolandó két alapvető kérdés, hogy (1) milyen tevékenységi kört vállaljon fel a szervezet, és mindezt (2) milyen erőforrásokra támaszkodva. Sőt, ha pontosak akarunk lenni, a kérdések sorrendje inkább fordított: milyen erőforrásokra támaszkodhatunk, milyen erősségeink vannak, s ezekkel milyen tevékenységi kört célszerű felvállalnunk. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy az egészségügyi ellátó intézmények, az orvosok, és az egészségügyi szakdolgozók számára ne jelentene továbbra is felelősséget a segítségre szoruló páciensek mérlegelés nélküli ellátása. Az ellátás felelőssége azonban nem mond ellent annak, hogy az egészségügyi intézmények végiggondolják, hogy mely tevékenységi területek azok, ahol a fejlődést, a felvállalt funkciók bővítését, s melyek azok, ahol inkább ezek szűkítését célszerű megvalósítaniuk.<sup>1</sup>

A fenntartandó, illetve fejlesztendő tevékenységek meghatározása kapcsán az alapvető kérdés a rendelkezésre álló erőforrások mennyisége és minősége. Itt nemcsak a munkatársakra és azok tudására kell gondolni – bár ezek az erőforrások kétségtelenül nagy jelentőségűek egy egészségügyi ellátó intézmény esetében –, hanem az eszközrendszerre is, beleértve a fizikai eszközöket (épületek, berendezések) és a pénzügyi eszközöket egyaránt.

A rendelkezésre álló erőforrások és az azok felhasználásával ellátandó – tovább-, illetve visszafel-  
lesztendő – tevékenységek pontos körülhatárolása, az ezekből adódó legfontosabb teendők meghatározása megfelelő kiindulópontot jelent a következő

évi működés természetes mértékegységekben és pénzügyi térben történő megtervezéséhez. A vezetés stratégiai feladata azonban ezzel még nem zárul le. Meg kell határozni azokat a kulcsmutatókat, paramétereket, amelyek megmutatják a stratégia végrehajtásának sikerességét. Amennyiben nem jelölünk ki ilyen „mérőkövetőket”, mérési pontokat, nincs megfelelő alap sem a stratégia megvalósítása érdekében tett lépések értékelésének, sem a pedig a körülmények változásával szükségessé váló beavatkozási pontok meghatározásának, módosítások megtételének. A fejlett gazdaságok egészségügyi intézményeinek tapasztalatai egyre világosabban mutatják, hogy mind a stratégia megalkotásában, mind a megvalósulás nyomán követése során jól adaptálhatók az üzleti szervezetekben alkalmazott elemzési, vezetési módszerek. Érdemes megismerni ezeket, és a kórházak irányításában való alkalmazásuk eddigi tapasztalatait. Többek között ehhez szeretne a szerzői csapat segítséget nyújtani a Kórház folyóirat új rovatának beindításával.

A szerzők:

<sup>(1)</sup>Dr. Bodnár Viktória egyetemi docens

<sup>(2)</sup>Dr. Csedő Zoltán PhD-hallgató

<sup>(3)</sup>Révész Éva egyetemi tanársegéd

<sup>(4)</sup>Tanács Zoltán vezető tanácsadó

<sup>(5)</sup>Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék

<sup>(6)</sup>IFUA Horváth&Partners Kft.

<sup>1</sup> A legkézenfekvőbb példák erre a nem egészségügyi szolgáltatások, mint például az étkeztetés, az energiaszolgáltatás, a soda stb. házon belüli ellátásának felülvizsgálata, de idetartozhatnak akár bizonyos szakmai háttérszolgáltatások, valamint a progresszív alacsonyabb szintjén álló intézmények által gazdaságosabban ellátható tevékenységek is.

