

Kucsma Daniella

Egészségügyi szervezetek teljesítménymenedzsmentjének alapjai

A közszolgáltató szervezetek működése nem mindig olyan egyszerű, mint amilyennek látszik. Hiszen nem a profit a meghatározó, hanem a gazdaságos működés, azonban érdemes megemlíteni azt, hogy ezt a működést sok elem befolyásolja, így a szervezet teljesítmény értékelési rendszere és a stratégia is kiemelkedő szerepet tölt be. Minden vállalat életében fontos a jól elvégzett munka, illetve ennek a munkának a mérése. Egy szervezet vagy vállalat életében ez mindig központi kérdésként szerepel, hiszen ennek függvényében kerülnek a munkavállalók kiemelésre, illetve ennek fényében adható ki számukra a feladat, ami hatékonyan elvégezhető és segít abban, hogy a piacon egy érdemes pozíciót tudjon elfoglalni a szervezet. Fontosnak tartom már a kutatásom alapjaiban is bemutatni, hogy a teljesítménymenedzsment háttérében egy olyan komplex rendszer áll, ami tényezők sokaságát sorakoztatja fel, illetve ezen tényezők kellő odafigyelést mutatnak. Cikkemben kitérek a teljesítménymenedzsment élet ciklus modelljére, illetve a már alkalmazott rendszerek használatára. Bemutatom, hogy nem csak a versenyszférában fontos ezen terület használata, hanem a közszférában is. Kiemelt kutatási területem az egészségügyi szervezetek, így ezen területet helyezem a fókuszba, ami az gondolom egy társadalom számára minden időszakban fontos, napjainkban pedig kulcsfontosságú.

Kulcsszavak: teljesítmény menedzsment, teljesítmény életciklus modell
JEL-kód:

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2021.5>

Bevezetés

Az egészségügyi intézményekről általánosan elmondható, hogy a közérdeklődés középpontjában állnak. Ez minden időszakra érvényes, de napjainkban még inkább észlelhető. Ha csak az állami költségvetési sorokat tekintjük át, már akkor felismerhetjük, hogy az egyik legjelentősebb kiadás minden ország számára az egészségügyi ellátásokra fordított kiadás. Így azt gondolom ehhez kapcsolódóan az elvárás minden esetben egy jó ellátási színvonal kell, hogy legyen, amihez nagyban kapcsolódik a teljesítménymenedzsment és a stratégia is. Megállapítható, hogy az egészségügyi intézmények gazdálkodási területének teljesítménye jól mérhető, ehhez különféle mutatószámok használhatók. Azonban egy szervezeti értékelés jóval több, mint pénzügyi mutatók összessége, hiszen magába foglalja a tudásalapú eszközök szerepét, a munkavállalók képességeit és a kórház társadalmi megítélését is. Könnyen belátható, hogy ezek már jóval nehezebben számszerűsíthető területek, a szervezeti teljesítmény értékelése folyamán azonban ezeket is szükséges vizsgálni.

A jelenlegi kutatásomban azt tűztem ki célul, hogy egy olyan keretrendszert vizsgáljak, mely kitér a fent említett "minőségi" tényezőkre is. Minőségi mutató számok egy egészségügyi intézménynél fontos szerepet töltenek be, hiszen nem minden esetben a mennyiségi mutatószám a meghatározó ezen a területen. Bemutatom a keretrendszerrel szemben támasztott elvárásokat, követelményeket. Megvizsgáltam a szervezetek stratégiáit, illetve kiemeltem az ott megjelenő célokat, majd ezen célokhoz egy mutatószám rendszert társítottam. Ez segítségével szolgál egy keretmodell bevezetéséhez, illetve a vizsgált tényezők számszerűsíthetőségében is. A keretrendszer alkalmazásának szükségszerű velejárója a szervezeti kultúraváltás, melynek lehetőségeire, a szemléletformálás irányaira a feladat végén térek ki.

Stratégia jelentősége egy közintézményben

A teljesítményértékelés és menedzsment kulcsszerepét először a nagy vállalatok körében tudatosították. Az ehhez kapcsolható folyamatok működtetésével, valamint megfelelő rendszerek bevezetésével jelentős sikereket, eredményességet és hatékonyságot értek el. Ez a jelenség látványosan megmutatkozik az ezzel foglalkozó hazai és nemzetközi szakirodalmak, publikációk egyre növekvő számában is. A témát illetően kiemelkedő Gergely (2011) és Révész (2015) kutatása, akik a közszolgáltató szektor teljesítménymenedzsment rendszerét és eszközeit vizsgálták.

Érdemes megemlíteni ebben a pontban, hogy egy teljesítménymenedzsment szorosan kapcsolódik a stratégia megfogalmazásához és kialakításához. Ebből adódóan kutatásomban is helye van ezen két menedzsment terület összeillesztésének, illetve ehhez kapcsolódóan annak a kérdésfelvetésnek, hogy egy egészségügyi intézményben a megfogalmazott stratégiai célokhoz illeszthető-e a szervezeti szintű teljesítményértékelési rendszer?

Ehhez a következő feladatok kapcsolhatók:

- Stratégiai nyilatkozatok vizsgálata és összehasonlítása
- Stratégia nyilatkozatban meghatározott teljesítmény célkitűzések összegyűjtése
- Stratégia és teljesítmény célok összehasonlítása, kapcsolatvizsgálata

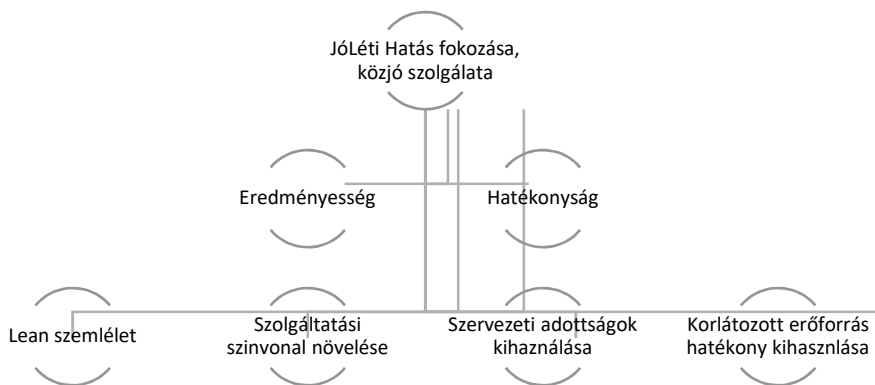
Az első számú ábrában egy általam felvázolt célhierarchiát mutatok be hiszen a hierarchiában megfogalmazott célok elérése segít egy hatékonyan és jól működő szervezet felépítésében. (Kucsma 2020)

A legfelső szinten a JÓLÉti hatás áll, ennek egyetlen oka van, egy olyan szolgáltatást kell nyújtani a lakosság/ társadalom számára, mely biztonságot nyújt és segít elérni egy jóminőségű életszínvonalat. Azt gondolom ehhez kapcsolhatóan a legfontosabbak az egészségmegőrző színvonalas szolgáltatások és az egészséghelyreállító szolgáltatások. (Kocziszky-Veresné 2016) Másodlagos szinten az eredményesség és a hatékonyság kapott helyet, bár ezeken a területeken a fogalmak nagyon általánosak. Gajduscek 2011 megfogalmazása alapján eredményességként, egy olyan mérték fogalma szerepel, ami azt mutatja mennyire sikerült a szervezetnek a célokat elérni. A hatékonyság pedig, hogy mekkora erőforrást tesznek a célokba, azaz milyen ráfordítással jár ezen céloknak a megvalósítása. Így a kutatásomban is ezek a fogalmak a meghatározóak. (Gajduscek 2011)

Harmadik szint mennyiségi mérőszámmal kifejezhető és minőségi mutatószámmal kifejezhető tényezőket is tartalmaz, melyhez későbbiekben társítható egy mutatószám rendszer kidolgozása, így ezen tényezők is fontosak a cél hierarchiában.

- Korlátozott erőforrások kihasználása: a közszolgáltató szervek lehetőségei korlátozottak, hiszen közpénzből gazdálkodnak. Érdemes megemlíteni, hogy ebben a szektorban nem a profit maximalizálás a végső cél, de mivel közpénzzel gazdálkodnak, így a hatékony és gazdaságos működésre kell koncentrálniuk. (Csath 2016)
- Lean gondolkodás és szemlélet nagyon fontos, hiszen az egyes ellátások sorozatának optimalizálása és a betegellátási utak vizsgálata fontos és nélkülözhetetlen egy-egy intézmény számára.
- Szolgáltatási színvonal emelése: bár közszolgáltató szervezetről beszélünk, azonban ennek az egyik ismérve, hogy a vevőköre a teljes lakosság, így a szolgáltatásokkal nemcsak egy bizonyos réteget kell kiszolgálni, hanem valamilyen módon az élete során majdnem mindenki kapcsolatba kerül a szervezeteknek ezzel a típusával. (Lannert 2004)

- Szervezeti adottságok kihasználása: mivel a teljesítmény menedzsment rendszerek ezen elemekre fókuszálnak elsősorban, így ezt is kiemelten kell kezelni, hiszen fontos a jövőkép meghatározásában, és az első két szinten meghatározott elemek elérése érdekében is.



14. ábra: Közszolgáltató vállalatok lehetséges célhierarchiája
Figure 1: Possible target hierarchy of public service companies
 Forrás: Saját szerkesztés Kocziszky-Veresné 43 old. (2016) alapján

Ebben a pontban érdemes azt is megvizsgálnunk, hogy a célok megfogalmazása után milyen keretmodell tudunk ehhez társítani, illetve milyen modell használata ajánlott, és végül milyen követelmények és elvárások vannak a használt teljesítménymenedzsment rendszerrel kapcsolatban.

Keretmodell és stratégia kapcsolata

Egy keretrendszernek objektív lehetőséget kell teremtenie a kórház vezetői számára a kórház teljesítményének méréséhez. Ez a feladat nagyon komplex, hiszen vannak olyan tényezők is, amik a célhierarchiában is megjelennek. Ezek nagyon nehezen vagy egyáltalán nem mérhetőek, azonban érdemes ezeket valamilyen formában számszerűsíteni. Ennek megvalósításához a keretrendszernek a kórház küldetését és stratégiáját különféle szempontok szerint konkrét mutatókká kell lebontania, a mutatók kiértékelésével pedig lehetővé kell tennie a visszacsatolást a kórház vezetői számára az egyes szervezeti egységek működéséről. Ennek a hasznosulása abban rejlik, hogy a stratégia célok és mutatók segítenek abban, hogy a célokhoz számszerűsíthető eredmények tartozzanak.

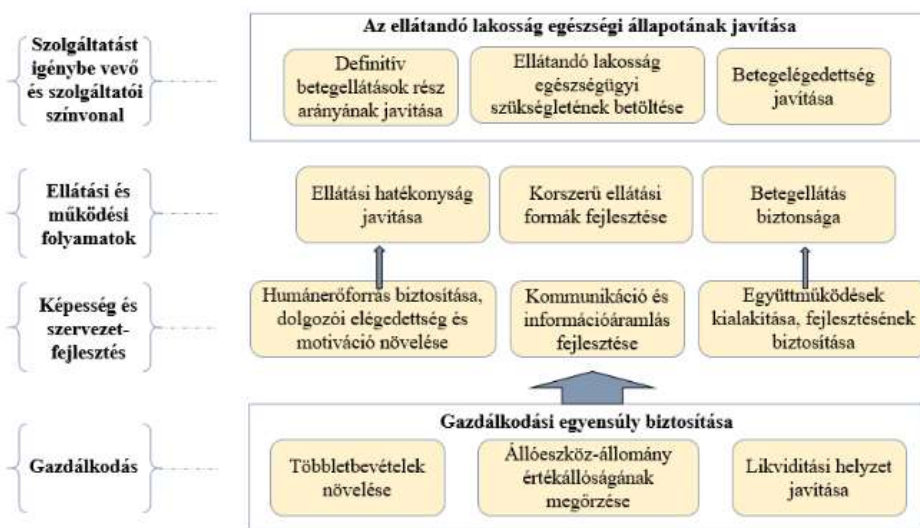
Mit kell biztosítani a keretrendszernek?

Az adófizetők és a betegek szervezettel szemben támasztott igényeit mindenképpen tartalmaznia kell és figyelembe kell vennie. Ebben a pontban is megjelenik a már korábban említett hatékonyság és eredményesség kérdése, azaz milyen erőforrásokkal, milyen eredményt érnek el. Minden adófizető tudni szeretné, hogyan hasznosul az általuk befizetett adó, ezért még társul az átláthatóság fogalma, a már fent említett hierarchia második szintjén lévő két kulcs definíció mellé. Tágabb társadalmi követelményként jelenhet meg a fenntartható fejlődés, melynek elválaszthatatlan részét képezi a környezettudatos, a természeti környezetet a lehetőségekhez képest kímélő működés.

A betegek alapvető elvárása egy kórházzal szemben, hogy az ott elérhető magas szintű, korszerű ellátásban részesüljenek. Az esélyegyenlőség biztosítása, a betegjogok érvényesítése és védelme nem csak szakmai, de jogi kötelezettség is az egészségügyről szóló 1997. évi CLIV. törvény előírásai értelmében. A betegek lehetőség szerint minél kevesebb időt szeretnének a kórházban tölteni, ott tartózkodásuk alatt pedig biztosítani kell számukra alapvető kényelmi szükségleteik kielégítését.

Es most érkezik a kérdés; miben segít a teljesítménymenedzsment és hogyan tud ehhez hozzájárulni. A használt keretrendszereknek választ kell adniuk arra, hogy mely folyamatokat kell középpontba helyezni és melyik téren kell kiemelkedő teljesítményt nyújtania egy intézménynek. A keretrendszernek figyelembe kell vennie a fejlődési lehetőségeket. Itt említhetők a kórház által a saját dolgozói részére szervezett képzések, illetőleg különféle konferenciák lebonyolításai, amelyek során az orvosi szakma képviselői oszthatják meg egymással szaktudásukat, tapasztalataikat. Ide sorolható még a kórházban folytatható klinikai kutatások lehetősége, a digitalizáció előtérbe kerülésével a folyamatos informatikai fejlesztések szükségessége, és a dolgozói motiváció növelésének szempontjai is.

Egy jól felépített teljesítménymenedzsment rendszer azonban nem az egyszerűen elkészíthető folyamatok közé tartozik. Számos lépés megelőzi, ami segít abban, hogy a lehető leghatékonyabb és jól működő rendszer kerüljön kialakításra. Az elsődleges lépésekhez tartozik egy stratégia céltérkép felvázolása, így a 2. számú ábra ezt mutatja be nekünk.



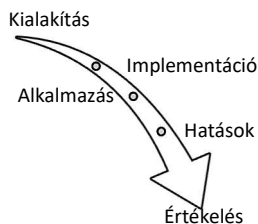
15. ábra: Egészségügyi intézmény stratégiai térképe

Figure 2: Strategic map of a health care institution

Forrás: saját szerkesztés vizsgált stratégia nyilatkozatok alapján TÁMOP6.2.5-B-13/1-2014-0001

A fent bemutatott mátrix egy általános startégiai térkép, mely a kutatásban később bemutatott 5 Borsod- Abaúj – Zemplén megyei kórház adatai és startégia nyilatkozatai alapján készült el. Alapvetően 4 dimenzióhoz párosítottam olyan akciókat, mely által a fent bemutatott hierchia elemei megközelíthetőek. Hiszen például a célhierchia második fokán lévő hatékonysághoz és hatásossághoz hozzájárul például a térképben megjelenített kommunikáció, az együttműködések és természetesen a megfelelő személyzet biztosítása is.

Ha ezen tényezők meghatározására kerültek kiemelt fontosságúnak tartom a szervezeti szintű teljesítményértékelést hangsúlyozni, hiszen a kórház egészét szeretném értékelni és nem az egyéni teljesítményekre fókuszálni. Így ehhez kapcsolódó szakirodalmak relevánsak a kutatásomhoz. A teljesítménymenedzsmentnek sokféle értelmezése és megközelítése értelmezhető. Van Helden és társai 2007. évi írásukban egy modellt mutatnak be, mely életciklus megközelítést alkalmaz. Olyan elemeket emel ki, amik a szervezeti szintű teljesítméymérésben jelentősek (Révész 2015). A modell szakaszait a 3. számú ábra mutatja be, majd írásban kerülnek bemutatásra az egyes szakaszok.



16. ábra: Teljesítménymenedzsment rendszer életciklusa

Figure 3: Performance management system life cycle

Forrás: Saját szerkesztés Van Helden at.al 45. old. (2007) alapján

- **Kialakítás:** ez a szakasz az első lépéseken visz keresztül, segít abban, hogy a rendszer alapelemei és céljai meghatározásra kerüljenek.
- **Implementáció:** az elsődleges szakaszban kialakított rendszer bevezetésének módját mutatja be
- **Használat:** a már kialakított rendszer hogyan működik a gyakorlatban és mindennapokban, hogyan illeszkedik az ágazat sajátosságához.
- **Hatások:** A bevezetett teljesítményértékelés milyen hatást fejt ki a szervezetre.
- **Értékelés:** Egy ellenőrzési szakasz végén, vagy esetleg egy új elején a teljes életciklus elemzése, előnyök és hátrányok megjelenítése.

Minden szakaszhoz társítható egy kutatási kérdés, ami a következő 1. számú táblázatban kerül bemutatásra.

3. táblázat: Teljesítmény életciklusaihoz kapcsolódó kérdések

Table 1: The questions of performance lifecycle

Teljesítményértékelés életciklusaihoz kapcsolódó kutatási kérdések	
Szakaszok	Kérdések
Kialakítás	Mely tényezők befolyásolják a kialakítást?
Implementáció	Milyen változásvezetési kérdések, feladatok társíthatóak, ehhez a szakaszhoz?
Használat	Bevezetett rendszernek milyen céljai vannak, hogyan funkcionálnak a használat során?
Hatás(ok)	Milyen hatással van a szervezeti teljesítményre?
Értékelés	Milyen előnyei, hátrányai vannak a bevezetett rendszernek? Mely elemmel egészíthető ki esetlegesen az eredményesség érdekében a korábban alkalmazott rendszer?

Forrás: Saját készítés (van Helden 45. old. (2007), Révész 33. old. (2015) alapján

A bemutatott táblázat kérdései alapján vizsgálom a kiválasztott állami finanszírozású kórházak alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszerét. A fent bemutatott kérdések egy folyamatot mutatnak, ami a kutatásnak egy keretet ad, azonban a legértékesebb számomra a hatás és az értékelés szakasza, hiszen az eredményesség és a hatékonyság tényezőjét, ezzel lehet a legjobban igazolni.

Ahhoz, hogy a jelenlegi kutatásom értékes és újszerű legyen, egy kapcsolatmátrixot készítettem, amiben a teljesítmény menedzsment életciklus lépései és a Balance Scorecard (BSC) mutatószámrendszer került bevonásra. Pár gondolat erejéig bemutatom a BSC és kiemelem azt is miért ezt a módszertant választottam témám kidolgozásához, illetve mely elemekkel egészíteném ki.

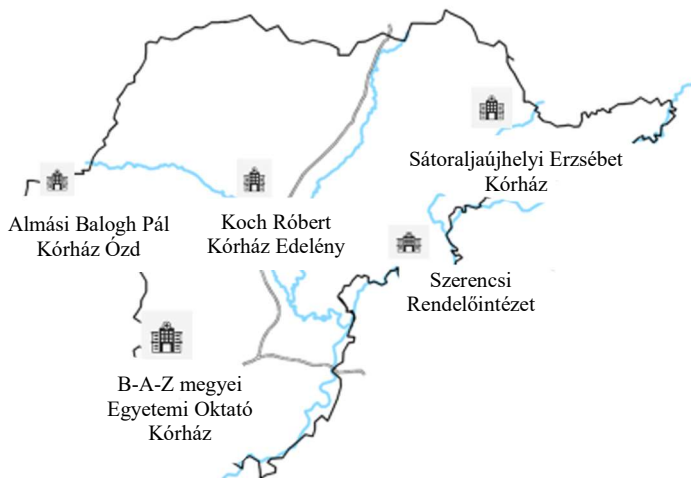
A BSC rendszer a célok és mutatószámok megfelelő kiválasztása estén világossá és mérhetővé is teszi a szervezet stratégiai csapásirányait. Ezzel egyidejűleg hasznosítja a motivációs elméletek által alátámasztott összefüggéseket, hogy a célok befolyásolják a szervezet viselkedését (Horváth- Partners 2007, 16.). Ahhoz, hogy ezen célok teljesüljenek és nyomon követhetőek legyen, pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat rendelnek hozzájuk, valamint a mutatók tervezett és tényleges értékeit szembeállítják egymással. A Kaplan Norton szerzőpáros által kialakított modell neve is sokat árul el, hiszen egy olyan kiegyensúlyozott mutatószám rendszer feltételez, ami egyértelműen arra vállalkozik, hogy bemutassa egy szervezet eredményességét.

A módszer négy nézőpontja:

- pénzügyi nézőpont,
- vevői nézőpont,
- működési folyamatok nézőpont,
- tanulási és fejlődési nézőpont.

Alapvető kérdés, hogy mit várnak el a tulajdonosok a szervezettől, tehát mit kell tenni annak érdekében, hogy a vállalat a tulajdonosok megítélése szerint sikeres legyen. A másik kérdés, hogy a vevők milyen teljesítményt várnak el a szervezettől. Itt a vevők szemszögéből kell vizsgálni a sikerességet. (Szívós 2007) Korábbi vizsgálataimban számos keretmodellt, illetve annak az alkalmazási lehetőségeit vizsgáltam, azonban a közszolgáltató szektor specifikus elemeihez ezt a modellt tartom a legjobban illeszhetőnek, hiszen a 4 nézőpont az egészségügyi intézmények tekintetében is fellelhető, és jól alkalmazható.

A fent említett életciklus, hogyan illeszkedik a stratégia kialakításához, illetve a teljesítménymenedzsmenthez. Alapvetően a stratégiaalkotás és Balance Scorecard mutatószámrendszer összekapcsolódik, így mindenképpen fontosnak tartom ennek a teljes körű vizsgálatát, amit a 2. számú kapcsolat mátrixban mutatok be. Vizsgálataim a Magyarországon lévő Borod- Abaúj Zemplén megye intézményeiben végzettem. A vizsgált szervezetekre azért esett a választásom, mert Magyarország egyik leghátrányosabb megyéjében helyezkednek el, illetve méretüket tekintve nagy intézményekről van szó. A 4. számú ábra ezt mutatja be számunkra. 5 darab kórház látható a képen, és az ikon mérete mutatja mekkora az intézmény mérete. A Miskolci a központi kórház, a megyei jogú városban helyezkedik el, a többi nagyvárosban, pedig kisebb kórházak, rendelőintézetek vannak.



17. ábra: Borsod-Abaúj- Zemplén megye kórházai
Figure 4: Hospitals of Borsod-Abaúj-Zemplén county

Forrás: Saját szerkesztés

A 2. számú táblázatban pedig a kapcsolatmátrix kerül bemutatására a fent bemutatott intézményekre, illetve a BSC elemei alapján. Az adatokat az intézmények honlapján rendelkezésreálló stratégia dokumentum alapján töltöttem ki.

4. táblázat: Stratégia és teljesítmény kapcsolatmátrixa egy egészségügyi szervezetben
Table 2: Relationship matrix of strategy and performance in a health organization

Nézőpontok / Szakaszok	Ellátási és működési folyamatok	Gazdálkodás	Szolgáltatás igénybe vevők / szolgáltatás színvonala	Képesség és szervezetfejlesztés
Kialakítás	Új eljárások fejlesztése, protokoll fejlesztés.	Jelenlegi helyzet feltérképezése	Intézmény struktúrájának és az ellátandó terület egészségügyi állapotának felmérése	Motiváció és humán erőforrás feltárása.
Implementáció	Korszerű ellátási formák, újszerű ellátások kialakítása	Az éves tervezés előkészítése, felülvizsgálata	Kommunikáció és információs rendszer javítása	Intézményen belüli munkakoordináció fejlesztése
Használat	A tervszerinti működés megvalósulása	A tervszerinti működés megvalósulása	A tervszerinti működés megvalósulása	A tervszerinti működés megvalósulása
Hatás(ok)	Betegelégedettség a nyújtott egészségügyi ellátások összefüggő betegellátás.	Adósságok szint vizsgálata. Tartozások csökkentése. Eredményes gazdálkodás.	Megfelelő minőségi és számú szakellátás.	Szisztematikus belső képzési rendszer. Megfelelő szakmai háttér a szakellátásokhoz

Értékelés	Fejlődés vizsgálat, beteg visszajelzések.	Éves felülvizsgálat, esetleges időközbeni újra tervezés	Várakozási idő csökkenése. Előjegyzések racionalizálása.	Eredményes szakképzések, új technológia alkalmazása
-----------	---	---	--	---

Forrás: Sajat készítés van Helden 45. old. (2007), Kaplan-Northon, 112. old. (2002) stratégiai dokumentumok alapján, TÁMOP6.2.5-B-13/1-2014-0001

A mátrix összeállítása során figyelembe vettem a gyakorlatban és a szakirodalmak leggyakrabban említett Balance Scorecard Modell alapelemeit, illetve ezen elemekhez kapcsoltam a Van Helden és társai által bemutatott teljesítményélekciklus modellt. Ennek a mátrixnak az összetétele újszerű, hiszen korábbi kutatásokban csak egymástól függetlenül jelentek meg, azonban ez által jobban kifejezhető, hogy a teljesítményrendszer kialakítása során mely élekciklusba, milyen tényezőre érdemes odafigyelni. A mátrix kitöltése során segítségemre volt a már korábban is említett kórházak startégiai dokumentációja.

Ennek a kapcsolat mátrix elkészítésnek a legfőbb célja az volt, hogy a vizsgált kórházakban mely területek azok, amik fejlesztésre szorulnak, illetve, hogy megmutassa számunkra azt, hogy mely ciklusban kell beavatkozni és konkrét intézkedési terveket kidolgozni. Hozzájárul egy olyan teljesítményrendszer megteremtéséhez, ami az adott intézményekről valós képet mutat, illetve felfedik, azt mely folyamatokban szükséges fejleszteni, illetve kontrollálni. Nehéz feladat egyetlen mátrix segítségével egy teljes képet összeállítani, így a jövőben ehhez kapcsolódóan két módszertannal is kiegészítésre szorul. Elsődlegesen a betegoldali vizsgálatot kérdőíves vizsgálattal alátámasztani. Emellett a másik oldalt is vizsgálni szükséges, melyhez vezetői interjúk elkészítése szükséges, hiszen a céloom egy olyan teljesítményrendszer, ami a vezető filozófia része lehet hosszú távon.

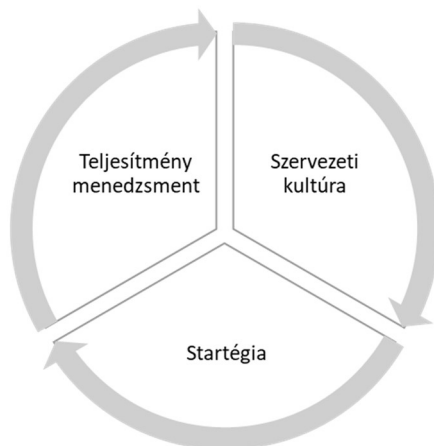
Új gondolatok, kutatási irányok

Egy kórház szervezeti teljesítményrendszerének a kidolgozása nem olyan egyszerű folyamat. Az egészségügy egy olyan téma, amit minden ember a társadalomban kicsit magáénak érez, hiszen részt vesz benne, azonban számos olyan tényezővel kell számolni, ami elsőre nem tűnik fontosnak. A BSC modell nagyon jól alkalmazható, azonban az elvárásoknál is említett, a társadalmi követelmények mindig prioritást élveznek. Ehhez kapcsolhatóan a társadalmi innováció is szerepet játszik.

Társadalmi innováció három olyan területe említhető, mely egy közszolgáltató szervezet esetén meghatározó (társadalmi megfelelés, működési feltételek hatékonysága, tanulás és fejlesztés). Ez a meghatározás jól illeszkedik a társadalmi innováció egyik alap definíciójához, mely szerint a társadalmi innováció az életminőség javítására szolgáló tényező. (Pol-Ville 2009) Így mindenképpen a BSC modell egy ilyen pillérrel is kiegészítésre szorul. Egy egészségügyi szervezet élete és nem utolsó sorban szervezeti kultúrája nem hasonlítható egy átlagos szervezetéhez.

A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. A szervezeti kultúra részét képező értékeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot (Pulay 2014).

Az alábbi 5. számú ábra mutatja be számunkra, hogy egy közszolgáltató vállalat működésében az alábbi fent említett definíciók kapcsolata fontos.



18. ábra: Alap definíciók kapcsolata
Figure 5: Relationship between basic definitions
 Forrás: Saját szerkesztés

Ezen eredmények jó alapjai annak, hogy megállapítsuk, egy egészségügyi szervezet is kell, hogy rendelkezzen teljesítménymenedzsmenttel, hiszen ez nem csak a beteg elvárása, hanem egy vezető filozófia része is. A stratégia megléte önmagában nem elegendő. Ehhez olyan stratégia célok kapcsolása célszerű, ami azt eredményezi, hogy a szervezet által nyújtott szolgáltatás jó, és tud időről-időre fejlődni. Ha egy alap célhierarchia meghatározott, akkor a szervezet ehhez könnyebben tud intézkedési terveket csatolni, majd eredményeket társítani egy bizonyos idő elteltével. A jelenlegi kutatásom egy jó alapot teremt annak, hogy a későbbiekben egy radarelemzéssel vizsgáljam a kórházak stratégiáját, majd egy Data Envelopment Analysis (DEA) elemzéssel a hatékonyságot, ami, mint már említettem nem egyszerű feladat. Az egészségügyi intézmények szerepe nagy, hiszen az emberi élet során többször találkozunk vele, így azt gondolom ez minden esetben kiemelt szerepet tölt be és fontos, hogy ne csak megfelelő szolgáltatást nyújtson, hanem a hibák kijavítása is fókuszban legyen.

Összegzés

Elmondható, hogy a kórházak teljesítménymenedzsmentjének a kidolgozása nagyon összetett, hiszen nem elegendő a kialakított rendszereket felülvizsgálni. Ahogy a cikkemben is bemutattam első nagy lépés egy alap cél hierarchia vizsgálata és felvázolása, itt meg kell említenem, hogy intézményenként ez specifikus lehet, például egy egyetemi oktató kórház esetén más prioritások vannak, mint egy kisvárosi kórház életében. Következő lépésként a stratégiatervezés során érdemes beépíteni, illetve fókuszba helyezni a már felvázolt célhierarchiában szereplő elemket. Majd harmadik lépésként az általam kialakított mátrix segítséget nyújthat a teljesítményelemek és stratégia között egy kapcsolat kialakításában, ezáltal a hatékony mutatószám rendszer alapjainak megteremtéséhez. Kutatásom újszerűsége abban rejlik, hogy a hatékonyságot a startégiát és a teljesítménymenedzsmentet egy láncra fűztem fel, hiszen azt gondolom, hogy a három tényező összekapcsolása szükséges egy olyan teljesítménymenedzsment rendszer kialakításához, ami valós képet tud adni egy intézményről.

Köszönetnyilvánítás

A cikkben ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Irodalomjegyzék

- CSATH, M. (2016): Közintézmények stratégiai menedzsmentje – Államtudományi *Műhelytanulmányok* 2016. év, 14. szám
- GERGELY, É. (2011): Teljesítménymenedzsment vizsgálatok egyes profitorientált szervezetek és polgármesteri hivatalok humán erőforrás gazdálkodásában University of Debrecen Ph D. program
- GAJDUSEK, Gy. (2011): A közigazgatás értelmezése Magyarországon = Ratio Legis – Ratio Iuris. Ünnepi tanulmányok Tamás András tiszteletére 70. születésnapja alkalmából, GERENCSÉR Balázs – TAKÁCS Péter (szerk.), Budapest, Szent István Társulat, 2011. 395.
- HORVÁTH - PARTNERS (2007): Balance Scorecard a gyakorlatban? *Ifua Könyvkiadó*, Budapest pp 16.
- KOCZISZKY, GY. - VERES-SOMOSI, M. (2016): Közszolgáltató szervezetek hatékonyság növelésének lehetőségei. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 13(2), pp. 41-56
- KUCSMA, D. (2020): Social impacts of performance management in the public sector
- LANNERT, J. (2004): Hatékonyság, eredményesség és méltányosság. *Tanulmány Új Pedagógiai Szemle*. 2004. december 15. p.
- SZÍVÓS, L. (2007): Áttekintés a Balanced Scorecard módszerről a mértékadó szakirodalom feldolgozásával (edoc.) BME-GTK
- KAPLAN, R. – NORTON, D. (2002): A Stratégia Központú Szervezet – Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben? *Panem Kiadó*, Budapest
- RÉVÉSZ, É. (2015): *Content and drivers of performance management in agency-type organizations of the Hungarian public administration*. Corvinus University of Budapest. Ph.D. Programme in Business Administration
- PULAY, Gy. (2014): A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által: https://www.penzugyiszemle.hu/documents/pulay-2014-2pdf_20170821225728_10.pdf download 2020. 11.26
- POL, E. - VILLE, S. (2009): Social innovation: buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38 (6), 878-885.
- TÁMOP TÁMOP-6.2.5-B-13/1-2014-0001 Szervezeti hatékonyság fejlesztése az egészségügyi ellátórendszerben anyagai (Borsod-Abaúj- Zemplén megyei kórház stratégiai dokumentumai).
- VAN HELDEN, G.J. - JOHNSEN, A. – VAKKURI, J. (2007): Understanding Public Sector Performance Management: The Life Cycle Approach. *In Conference of the European Group of Public Administration (EGPA) 'Comparing Performance' 19–22*