



A színek tükrében

A mindennapi működés során alkalmazott intuitív döntési technikák, bár többnyire hatásosak, mégis ritkán hatékonyak, illetve optimálisak stratégiai döntési helyzetekben. Márpedig a kórház, a kórházi osztály jövője szempontjából korántsem mellékes, hogy milyen technológiákat, eljárásokat alkalmaznak és fognak alkalmazni a jövőben, milyen továbbképzéseken vesznek részt alkalmazottaik, kik is egyáltalán az alkalmazottak és kik vezetik őket.

Döntési szituáció

A vezető életének része a felelősségteljes döntéshozás. Különösen hangsúlyos a felelősség a jövőt döntően befolyásoló kérdésekben (annak ellenére, hogy nem biztos, a vezető megéli az adott pozícióban döntése gyümölcsét). Mégis ritka az átgondolt, stratégiai döntéseket segítő technikák alkalmazása a hazai kórházak gyakorlatában, miközben a legtöbb iparágban jelentős fejlődésről számolhatunk be e tekintetben az elmúlt dekádra visszatekintve.

A lehetőségek kiválasztása

Gyakran az is gondot jelenthet, hogy milyen lehetőségek jöhetnek számításba, amikor döntenünk kell. Az alternatív megoldások kiválasztása a döntéselőkészítés egy korábbi fázisát jelenti, a következőkben részletesen bemutatott módszer célja kifejezetten a lehetőségek közötti választás megkönnyítése.

A szemléltetés kedvéért tekintsük a következő helyzetet: vezető orvosi pozí-

cióra öt potenciális jelölt, Mark GREENE, Doug ROSS, Peter BENTON, John CARTER és Kerry WEAVER közül kell választanunk.

A szempontok tisztázása

A választáshoz elengedhetetlen a döntési szempontok előzetes tisztázása. Egyrészt fontos a döntés során minél több szempontot figyelembe venni, másrészt törekedni kell a fontos kritériumok kiválasztására.

A gyakorlatban 5-7 jól kiválasztott szempont ideális helyzetet teremt; egyszerre biztosított a döntés kellő megalapozottsága és a döntési folyamat kezelhetősége. A példánkban ilyen szempontok lehetnek a jelölt képzettsége, szakmai gyakorlata és elismertsége, személyisége, kapcsolatai, fizetéssel szemben támasztott igénye.

Mátrix kialakítása

A lehetőségek és a szempontok ismeretében kialakítható egy 5x5-ös táblázat, melynek oszlopait a lehetőségek, míg sorait a szempontok alkotják (vagy tetszés szerint fordítva). A kérdés már csak az, hogy mire használjuk a kialakított cellákat.

Megjegyzendő, hogy a mátrix oszlopai közé csak azok a lehetőségek kerülnek be, amelyek kivitelezhetőségével szemben nincsenek elvi akadályok, mint például a munkakör betöltéséhez minimálisan szükséges szakmai képesítések hiánya vagy súlyos összeférhetlenség.

Skála meghatározása

Túlzottan ragaszkodunk a számokhoz. Felejtjük el őket! Kevés dolgot tudunk pontosan számszerűsíteni, illetve a számszerűsítés következtében az agyunk rögtön különböző jelentéstartalmakat is hozzárendel a számokhoz (például összeadhatóság, abszolút nagyság...).

Használjunk színskálát. Érdeemes egy szín árnyalatait használni (jelen esetben a lila), például úgy, hogy a negatív dolgokhoz világosabb színeket, míg az egyre pozitívabbnak ítélt tényezőkhöz egyre sötétebb árnyalatot rendelünk. A döntési szituációk többségében az 5-ös skála a legjobb választás, de elképzelhető ettől eltérő számú színárnyalatot (vagy színt) tartalmazó skála használata is.

Színezzünk!

Kész a mátrix, kész a skála, nincs más dolgunk, mint kiszínezni a cellákat. Két stratégia ajánlott; vagy haladjunk oszloponként, vagy soronként. Figyelembe véve a kényelmi és időszempontokat, mi szempontokként (soronként) haladva javasoljuk az összevetést.

A képzettség tekintetében Doug ROSS és Kerry WEAVER végzettsége kimagasló, Mark GREENE-é és a sebész Peter BENTON-é átlagon felüli, míg John CARTER lelkes újonc. Hasonló a helyzet a gyakorlat és az elismertség tekintetében is, azzal a megjegyzéssel, hogy BENTON és WEAVER elismertsége alacsonyabb szakmai végzettségüknél. A színezést a többi szempont szerint is végrehajtva elének tárul a „színes jövő”.

Szép, szép, de melyiket válasszam?

Az optimális megoldás a legsötétebb kiegyensúlyozott lehetőség. Az első kritérium (legsötétebb) azt jelenti számunkra, hogy a legtöbb szempontból átlagon felüli választást jelent, míg a második kritérium (kiegyensúlyozott) arra vonatkozik, hogy a lehetőségnek minimális a buktatója.

ROSS és WEAVER ugyan rendkívül tehetséges orvosok, azonban mindkettejük esetében a kinevezés rejtett buktatót rejt (fehér területek). ROSS esetében a mun-

	Mark GREENE	Doug ROSS	Peter BENTON	John CARTER	Kerry WEAVER
Képzettség	++	++	0	-	++
Gyakorlat, elismertség	++	++	0	-	++
Személyiség	+	++	0	-	++
Kapcsolatok	+	++	0	-	++
Fizetés	+	++	0	-	++
Színskála	+	++	0	-	--

A döntést segítő mátrix



KITEKINTŐ

Kórházi menedzsment Dániában

Évekkel ezelőtt szokásos volt, hogy a központi kórházmenedzsmentet egyetlen személyre bízzák, aki orvosi háttérrel rendelkezett. A mai költségvetésű társadalomban azonban a kórházigazgatótól alapvetően megkövetelik, hogy üzemgazdasági, és ne orvosi végzettséggel rendelkezzen. Ennek megfelelően a nyolcvanas évek óta kísérletileg a legtöbb kórházban a kórházmenedzsmentet több személyre osztották fel, akik pénzügyi és orvosi ismeretekkel rendelkeznek. Gyakori példa a hármas menedzsmentmodell, amely egy gazdasági, egy orvos- és egy ápolási igazgatót tartalmaz. Mivel a felelőségek nem teljesen elkülönítettek, ez a döntésben problémákhoz vezethet, és megegyezés híján csökken a menedzsment hatékonysága. Ezenkívül más menedzsmentmodelleket is kipróbálnak. Kisebb régiókban több kis kórház egy menedzsment alatt fuzionált, a nagyobb kórházakban pedig az ún. elnökségi modellel kísérleteznek. Eszerint a kórház felső menedzsmentje a főigazgató egyszemélyes felelőssége alatt áll, akit egy igazgatási grémium támogat, amely nemcsak egy orvost és egy ápolási vezetőt foglal magában, hanem pénzügyi kontrollert, személyzeti menedzsert, mérnök vezetőt, fejlesztési vezetőt is. A jövőbeni kórházmenedzsment valószínűleg továbbra is sokrétű lesz, nem utolsósorban a kórházak különböző mérete és feladatai miatt. A szervezetet azonban előreláthatólag az az általános kívánság fogja befolyásolni, hogy a költségvetési felelősséget lefelé decentralizálják. Az elv a következő: a tényleges menedzsmentszintnek kell viselnie a felelősséget a tevékenységekért, és a decentralizálásnak fokoznia kell a dolgozók motivációját, emelnie a jó közérzetüket és a fokozott produktivitás lehetőségét.

Hospital

kahelyi partnerkapcsolatok (annak ellenére, hogy szakmai kapcsolatai erősek!) és a túlzott fizetésigénye, míg WEAVER esetében az emberi-munkahelyi kapcsolatok rossz kezelése tartogat rejtett konfliktust.

BENTON és CARTER szerencsétlenségére GREENE a páros összevetésekben jobb náluk. Az ő oszlopa a legsötétebb és egyben a legegységesebb. Tehát, mint az ábrából is szó szerint „látszik”, GREENE az optimális jelölt a vezető orvosi beosztásra a potenciális jelöltek közül.

Variációk

A módszer szofisztikálására több lehetőség is nyitva áll. Például a módszer finomítása, ha azt is figyelembe vesszük, hogy az egyes szempontok nem egyformán súlyosak a döntésünkben. Ez vizuálisan úgy oldható meg, ha az egyes szempontokhoz tarozó soroknak eltérő a magasságuk, és annival magasabb az egyik sor a másikonál, amennyivel fontosabb az a szempont a döntésünk meghozatalában.

Egy másik lehetőség a döntés megbízhatóságának javítására, ha a kialakított

mátrixot több „szakértővel”; akár magukkal a jelöltekkel, akár más kollégákkal is kitöltetjük, és a következtetéseket összevetjük.

Zárásként nem is kívánhatunk mást, mint színes jövőt (nemcsak) a kórházba!

HORTOVÁNYI LILLA ÉS SZABÓ ZSOLT ROLAND

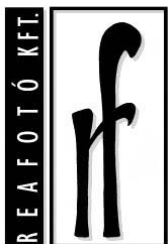
Budapesti Corvinus Egyetem,
Vezetéstudományi Intézet,
Stratégiai és Nemzetközi
Menedzsment Kutatóközpont



KONICA MINOLTA

A minőségi digitális képalkotásért!

Kellemes ünnepeket és még sikeresebb új évet kívánunk a magyar kórházaknak!



REAFOTÓ KFT.

1106 Budapest, Gitár u. 34-36.

Tel/fax: 1 261-9558, 1 260-6634

web: www.leafoto.hu

e-mail: leafoto@hu.inter.net

