

SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮMONIŲ VEIKLOS VERTINIMO METODŲ TAIKYMO GALIMYBĖS

Lina Paliulienė

Kauno kolegija

Anotacija. Šiuo metu sveikatos priežiūros įmonės veikia itin dinamiškoje aplinkoje, kuri verčia įmones prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių aplinkos sąlygų. Įmonių veiklos vertinimas ilgą laiką buvo suprantamas kaip viena iš valdymo funkcijų, tačiau šiuo metu jis analizuojamas kaip savarankiškai besivystanti mokslo šaka. Norint įvertinti sveikatos priežiūros įmonių veiklos rezultatus, labai svarbu taikyti tinkamus veiklos vertinimo metodus. Šiame straipsnyje analizuojami dviejų veiklos vertinimo metodų: subalansuotų rodiklių (angl. BSC) metodo ir Europos kokybės vadybos fondo (angl. EFQM) tobulumo modelio pritaikymo galimybės, vertinant sveikatos priežiūros įmonę „X“. Vertinant UAB „X“ veiklą šiais veiklos vertinimo metodais, analizuojami įvairūs nefinansiniai ir finansiniai rodikliai, kurie suteikia naudingą informaciją įmonės savininkams ir vadovams, priimant svarbius valdymo sprendimus, skatinant vidinių procesų plėtrą, didinant darbuotojų motyvaciją tobulėti, nes norint tinkamai valdyti įmonę, stiprinti pozicijas konkurentų atžvilgiu, reikia įvertinti įmonės veiklą.

Reikšminiai žodžiai: sveikatos priežiūros įmonės; veiklos vertinimas; subalansuotų rodiklių metodas; EFQM tobulumo modelis.

Įvadas

Daugelyje šalių, tarp jų ir Lietuvoje, nuolat vyksta sveikatos priežiūros reformos, kurių pagrindinis tikslas – gerinti sveikatos priežiūros kokybę, didinant veiklos ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą. Nuolatiniai spartūs ir neprognozuojami pokyčiai sukuria sudėtingas veiklos sąlygas, kuriomis dirba Lietuvos sveikatos priežiūros įmonės. Todėl tik pastovus veiklos vertinimas gali padėti įmonei adaptuotis dinamiškoje aplinkoje bei teikti kokybiškas paslaugas. Vis didesnę reikšmę įgyja įvairios priemonės, padedančios analizuoti gydymo įmonės veiklą, leidžiančią prognozuoti galimus pokyčius ir suteikiančios papildomos informacijos, reikalingos valdymo sprendimams priimti.

Dažniausiai įmonių veiklos rezultatai vertinami analizuojant finansinius rodiklius, tačiau vien šios informacijos įmonėms nepakanka, norint išanalizuoti įmonės perspektyvas, veiklos gerinimo galimybes ir kompleksiskai įvertinti jos veiklą, todėl vis dažniau naudojami nefinansiniai veiklos vertinimo rodikliai. Autoriai (Ahmad, Zabari, 2016; Cardinaels, van Veen-Dirks, 2010; Kotane, 2015; Milost, 2013) pabrėžia nefinansinių rodiklių reikšmę, jų darbuose aptariamas įmonės veiklos vertinimas nefinansiniais rodikliais.

Analizuojant mokslinę literatūrą įmonių veiklos vertinimo tema, pastebėta, kad užsienio autoriai (Sheykholeslam, Vernekar, 2015; Behrouzi, Shaharoun, Ma'aram, 2014; Bisbe, Barrubés, 2012; Schoten ir kt., 2016; Asadi ir kt., 2018) analizavo subalansuotų rodiklių (angl. BSC – Balanced Scorecard) metodo ir Europos kokybės vadybos fondo sukurtą tobulumo modelio (EFQM tobulumo

modelio) (angl. European Foundation for Quality Management Excellence Model) taikymą asmens sveikatos priežiūros sektoriaus įmonėse. Minėti užsienio autoriai teigia, kad veiklos vertinimo metodų naudojimas gydymo įmonėse skatina pasiekti strateginius įmonės tikslus. Lietuvos autoriai (Sudnickas, 2005; Balabonienė, Večerskienė, 2015) pateikia įžvalgas tik apie Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų veiklos vertinimą, atskirai neišskiriant sveikatos priežiūros sektoriaus įmonių veiklos vertinimo. T. Sudnickas (2005) teigia, kad subalansuotų rodiklių (angl. BSC) sistema verslo vadyboje yra plačiai nagrinėjama, tačiau jos pritaikymo viešajame sektoriuje galimybės ir ypatumai nėra pakankamai iširti. Ypač trūksta veiklos vertinimo metodų taikymo galimybių medicinos įmonėse tyrimų bei apibendrinimų. Todėl iškyla *problema* – kokios yra nefinansinių veiklos vertinimo metodų taikymo galimybės, vertinant asmens sveikatos priežiūros įmones.

Tyrimo objektas – asmens sveikatos priežiūros įmonių veiklos vertinimas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti įmonių veiklos vertinimo metodus ir jų pritaikymo galimybes, vertinant sveikatos priežiūros įmonės „X“ veiklą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti įmonės veiklos vertinimo esmę ir tikslus.
2. Atskleisti asmens sveikatos priežiūros įmonių veiklos vertinimo specifiką Lietuvoje.
3. Išanalizuoti įmonės veiklos vertinimo metodus.
4. Pagrįsti veiklos vertinimo metodų taikymo galimybes sveikatos priežiūros įmonėje „X“.

Tyrimo metodai: ekonomikos ir vadybos mokslinės literatūros analizė.

Įmonės veiklos vertinimo esmė ir tikslai

Šiandienos įmonės veikia itin dinamiškoje aplinkoje, todėl jų vertinimas visada išlieka viena iš pamatinių kiekvieno verslo sričių, nes norint tinkamai valdyti įmonę, stiprinti pozicijas konkurentų atžvilgiu, reikia ją įvertinti.

Dažniausiai veiklos vertinimo sąvoka siejama su valdymo apskaita ir visuotinės kokybės vadyba. Valdymo apskaitos taikomi metodai orientuoti į duomenų identifikavimo, matavimo, interpretavimo ir sklaidos procesus, kurių tikslas – aprūpinti vadybos procesą vertės kūrimo informacija bei žiniomis, užtikrinančiomis nuolatinį veiklos tobulinimą. Visuotinės kokybės vadyba orientuojasi į organizacijos veiklos kokybės matavimą ir vertinimą. Veiklos kokybę suprantama kaip organizacijos galimybes pasiekti gerų rezultatų darbuotojų, savininkų bei visuomenės požiūriu.

Autoriai (Narkunienė, Ulbinaitė, 2018; Mitchell, kt., 2013; Venkatesh, Ramachandran, 2014) *veiklos vertinimą* apibrėžia kaip duomenų kaupimo ir informacijos analizės procesą, skirtą sprendimams priimti ir koordinuoti, siekiant užtikrinti visų įmonės hierarchinių lygių veiklos bei pasiekimų / rezultatų įvertinimą pagal konkrečius rodiklius ar kriterijus bet kuriuo laiko momentu. Veiklos vertinimas turi glaudų ryšį su planavimu, kuris leidžia veiklos vertinimą nagrinėti kaip sistemą.

Skirtingų autorių požiūriai iš esmės skiriasi tik tuo, kokie duomenys ir kokiais metodais bei priemonėmis bus kaupiami ir analizuojami, kaip ir kam ši informacija bus pritaikoma.

E. Gimžauskienės (2007) teigimu, žinių ekonomikos sąlygomis vertinimo procese nepakanka vien tik kaupti ir matuoti duomenis apie organizacijos veiklą bei analizuoti gautą informaciją, tinkamą sprendimams priimti. Ši informacija turi būti apibendrinta taip, kad taptų vertingomis žiniomis (apie išorines aplinkos sąlygas ir organizacijos vidines galimybes), kurios būtų tinkamas pagrindas toliau vystant organizaciją. Vertinimo procese generuojamos informacija ir žinios turi būti adekvačios priimamų sprendimų pobūdžiui. O tai savo ruožtu priklauso nuo procese taikomų instrumentų. Todėl šis procesas privalo ne tik užtikrinti nuolatinę informacijos ir žinių atnaujinimą, bet nuolat turi atsinaujinti pats. Vadinas, vertinimo procese duomenys yra transformuojami į informaciją ir žinias, kurios tinkamai panaudotos tampa organizacine išmintimi. Šie transformavimo procesai vyksta per duomenų apie organizacijos veiklą matavimą, kontrolę ir planavimą. Iš to seka, kad *veiklos vertinimo procesas* yra nuolatinis periodiškai atsinaujinantis įmonės veiklos rezultatų **matavimas, kontrolė ir pritaikymas** visais hierarchiniais veiklos lygiais,

skirtas (1) ateities veiklai planuoti bei (2) priimamiems sprendimams pagrįsti, užtikrinantis vertės kūrimo procesų valdymą ir todėl įmonės adaptyvumą aplinkoje.

Galima išskirti šiuos veiklos vertinimo **tikslus**:

sprendimų priėmimą. Vadovai remiasi informacija, kad tobulintų sprendimų priėmimo procesą. Paprastai sprendimų priėmimo procese svarbios dvi informacijos poreikio atsiradimo galimybės: informacija planavimui ir informacija koordinavimui;

dėmesio atkreipimą. Veiklos vertinimas padeda nustatyti svarbiausius prioritetus: kas yra svarbu, o ką galima ignoruoti?

motyvavimą. Kontrolė yra užtikrinama per grįžtamąjį ryšį, kai vadovai įsitikina, kad įeiga, procesas ir rezultatas atitinka išskeltus organizacinius tikslus. Grįžtamojo ryšio informacija yra paprastai naudojama, kai norima motyvuoti ar įvertinti darbuotojus;

lavinimą ir mokymą. Per veiklos vertinimo sistemas darbuotojai yra suinteresuoti analizuoti priežastinius ryšius tarp įeigos sąnaudų proceso ir rezultatų. Per veiklos vertinimo sistemas darbuotojai gali stebėti išorinės aplinkos pokyčius ir jų įtaką organizacijos ir jų veiklos procesams. Taip tobulėja darbuotojų sugebėjimai ir patirtis;

išorinę komunikaciją. Informacija generuojama veiklos vertinimo procese gali būti naudojama ne tik vidiniam, bet ir išoriniam vartotojui (investuotojams, tiekėjams, kreditoriams) (Gimžauskienė, 2007).

Įmonės veiklos vertinimas parodo, kokia šiandieninė verslo situacija, kokios jo vystymosi tendencijos bei padeda įmonei apsispręsti, kur toliau eiti. Veiklos vertinimo rezultatai turi nemažą reikšmę tolimesniam įmonių gyvavimui. Gera vertinimo sistema turi adekvačiai parodyti realią padėtį, būti aiški ir paprasta. Kadangi bet koks vertinimas yra gana sąlyginis ir didžia dalimi subjektyvus, todėl su vertinimo rezultatais reikia elgtis labai atsargiai ir apgalvotai, ypač kai stokojama tokių vertinimo patirties ir tradicijų. Didžiausias vertinimo sistemos subjektyvumas paprastai slypi būtent *vertinimo kriterijų pasirinkime*. Tokia nesubalansuota vertinimo metodika yra labai jautri net nežymiam jos pakoregavimui ir bent kiek pakeitus akcentus gali duoti labai skirtingus ar net prieštarigus rezultatus (Gimžauskienė, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės veiklos vertinimas naudingas, siekiant priimti efektyvius valdymo sprendimus, kurie reikalingi sėkmingai tolimesnei įmonės plėtrai bei kovoje su esamais ir būsimais konkurentais.

Asmens sveikatos priežiūros įmonių veiklos vertinimo specifika Lietuvoje

Moderni asmens sveikatos priežiūros įstaiga – tai visas kompleksas įvairių paslaugų – medicinos, slaugymo, tyrimų, mokymo, visuomenės švietimo. Sveikatos priežiūros įmonės yra priimta išskirti dėl jų specifiškumo. Suprantama, specifiškumas akivaizdus, negalima gretinti, tarkime, maisto prekių parduotuvę arba baldų kombinatą su onkologiniu dispanseriu. Kiekvienos sveikatos priežiūros įmonės tikslas – medicinos paslaugos, kurių siekiama suteikti kuo daugiau ir kuo kokybiškesnių.

Sveikatos priežiūros įstaigos pasižymi vertinamų sričių įvairove. Dėl sveikatos priežiūros sektoriaus siaurumo ir gydymo įmonių veiklos specifiškumo šių įstaigų vertinimas skiriasi nuo kita veikla užsiimančių įmonių vertinimo, pvz.; Lietuvos pirminės sveikatos priežiūros (PSP) įmonės dažniausiai vertinamos pagal:

- *teikiamų paslaugų prieinamumą*, tuomet vertinama sutartis su TLK; informaciniai leidiniai apie PSP įstaigas; standai, kuriuose pateikiama informacija; anketos pacientams; paciento teisės; paciento pasiūlymai; patogus susisiekimasis; atstumas iki PSP įstaigų; patekimo į patalpas lengvumas; registracijos organizavimas (išankstinis, vietoje, telefonu, internetu); priėmimo pas gydytoją organizavimo tvarka; PSP įstaigos darbo laikas; pagalba namuose; minimalus tyrimų ir procedūrų atlikimo laikotarpis,
- *kompetenciją*, kai vertinama įranga; personalas (kvalifikacija); gyventojų skaičius vienam gydytojui; gydytojų komandų sudėtis (BPG centro, psichikos sveikatos centro, terapeuto, pediatro),
- *veiksmingumą*, tuomet vertinama apsilankymų skaičius vienam gyventojui per metus; apsilankymų skaičius dėl vienos ligos; profilaktinių apsilankymų skaičius; darbo kokybės gerinimo sistemos egzistavimas; naudojimasis profesinės veiklos standartais; procedūros ir tyrimai pagal patvirtintus algoritmus ar standartus; veiklos rodiklių palyginimas su VLK reikalavimais,
- *saugumą*, vertinama informacijos konfidencialumas; Higienos normų ir taisyklių laikymasis; detalus svarbiausių procedūrų aprašymas; reguliarius medicinos technikos ir medikamentų tikrinimas; neatidėliotinos pagalbos teikimo kompleksas,
- *PSP įstaigų kompiuterinės informacinės sistemos sukūrimą*, kai vertinama informacinės sistemos reikalavimai (ligonių kasų reikalaujamų formų ir sveikatos informacijos

centro reikalaujamų formų pildymas); duomenų kaupimas; medicinos darbuotojų galimybė lengvai, greitai ir patogiai naudotis duomenų banku,

- *registratoriaus, gydytojo darbo vietos įrengimą*, kai vertinama galimybė išspausdinti visus reikiamus dokumentus; galimybė duomenis perduoti elektroniniu būdu; medicininių duomenų saugumas; vienodas visų įstaigų sukauptos informacijos kodavimas; galimybė naudotis esamais dokumentų bankais: vaistų sąrašais, gyventojų duomenų baze, gydytojų kodais ir pan. (Žilėnas, 2005)

Lietuvos stacionarinės asmens sveikatos priežiūros įmonės (ligoninės) dažniausiai vertinamos pagal:

- *gydytų pacientų skaičių*,
- *vidutinę pacientų gulėjimo stacionare trukmę*,
- *lovos funkcionavimo rodiklius* (lovos užimtumas),
- *lovų fondo panaudojimo rodiklius* (kiek procentų lovų buvo panaudota),
- *lovos apyvartos rodiklius* (pacientų skaičius),
- *stacionarinio gydymo atvejų struktūrą, kai vertinama pagal požymius* (lytį, amžių, galutinę diagnozę, chirurginės operacijos atlikimą, išrašymą iš ligoninės) (Žaliūnas, 2004)

Tai yra veiklos vertinimo rodikliai, kurie nukreipti daugiausia į vidinių procesų, veiklos produktyvumo, našumo, efektyvumo vertinimą, visiškai nevertinant kliento pasitenkinimo. Šiais rodikliais, vertinant ligonines, siekiama įvertinti įvairaus dydžio bendrojo pobūdžio stacionariųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų pagrindinius veiklos rodiklius, išanalizuoti įvairaus dydžio bendrojo pobūdžio stacionariųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų stacionarinio gydymo atvejų struktūrą, nustatyti vidutines sąnaudas, tenkančias vienam stacionarinio gydymo atvejui ir vienam lovardieniui, bei prognozuoti vidutines vieno stacionarinio gydymo atvejo ir vieno lovardienio sąnaudas pagal stacionarinio gydymo atvejų struktūrą.

Veiklos vertinimas labai aktualus kiekvienai medicinai. Veiklos vertinimas ir matavimas kiekvienos asmens sveikatos priežiūros įmonės valdyje turėtų būti viena pagrindinių funkcijų. Gydymo įstaigų veiklos vertinimas ir valdymas yra ypač susiję, nes valdyti galima tik tai, ką galima įvertinti. Veiklos vertinimo įdiegimas asmens sveikatos priežiūros įmonei gali atnešti naudą, padėsiančią pasiekti geresnių rodiklių.

Veiklos vertinimas asmens sveikatos priežiūros įmonėse gali apimti įvairias sritis: gydymo skyrius, įvairias paslaugas, aptarnaujančius padalinius, juose vykstančius procesus.

Apibendrinant galima teigti, kad gydymo įmonių veiklos vertinimas naudingas ne tik pačioms įstaigoms, bet ir visai Lietuvos sveikatos apsaugai. Periodiškai atliekamas toks vertinimas stimuliuoja pažangą ir sveikatos apsaugos reformas.

Įmonių veiklos vertinimo metodai

Nagrinėjant naujausias laikmečio apskaitos ir vadybos sistemas, nesunku pastebėti, kad jų pagrindas yra naujas požiūris į įmonės veiklos vertinimą.

S. Sheykholesman, S. Vernekar (2015) teigimu, medicinos įmonių veiklos vertinimo praktikoje gali būti naudojami šie metodai:

- subalansuotų rodiklių (angl. BSC) metodas,
- Europos kokybės vadybos fondo (angl. EFQM) tobulumo modelis.

Pirmasis metodas atstovauja valdymo apskaitos sričiai, antrąjį siūlo visuotinės kokybės vadyba. Veiklos vertinimo metodus reikia suderinti taip, kad būtų galima vertinti įmonę visos organizacijos lygiu. Kadangi šie metodai gali būti taikomi sveikatos priežiūros įmonių veiklai vertinti, todėl būtų tikslinga trumpai juos apžvelgti.

Subalansuotų rodiklių (angl. BSC) metodas

1992 metais R.Kaplan ir D.Norton sukūrė ir paskelbė subalansuotų rodiklių koncepciją, kurios esmė – padėti įgyvendinti įmonės strateginius tikslus, transformuojanti juos į operatyvinio valdymo kalbą ir kontroliuojanti strategijos vykdymą, naudojant pagrindinius efektyvumo rodiklius. Anot Zujaus ir Pilinkaus (2013), „tai yra strateginio valdymo metodas, sujungiantis įmonės įmonės misiją ir strategiją su veiklos priemonėmis ir suteikiantis detalios informacijos įmonės vadovams, kaip yra vykdomi užsibrėžti tikslai“.

BSC metodika pasirodė esanti labai efektyvi, nes jos dėka įmonės sprendžia labai aktualius uždavinius:

- transformuoja strategiją į skaičius,
- įmonės strateginius tikslus susieja su kasdieniais darbuotojų veiksmis,
- padeda įgyvendinti strategiją, kontroliuojant kasdinių veiksmų vykdymą ir matuojant jų efektyvumą,
- užtikrina ilgalaikį įmonės išlikimą bei augimą,
- sustabdo „gaisrų gesinimą“ ir sudaro galimybę pereiti prie pastovaus procesų gerinimo,
- užtikrina greitą reagavimą į rinkos pasikeitimus,
- optimizuoja procesus.

Tiksliai parinkti subalansuotų rodiklių metodo matai galėtų atlikti tokias funkcijas: strategijos

įvardinimo, komunikavimo ir iniciatyvų iš darbuotojų bei atskirų skyrių sujungimo, siekiant išskeltų tikslų.

Subalansuotų rodiklių metodas laidžia pažvelgti į verslą iš keturių pozicijų, keldamas esminius kiekvienai organizacijai klausimus ir formuodamas keturias perspektyvas:

- *virtotojo perspektyvą*: kuo įmonė gali sudominti savo klientus, kad pasiektų reikiamų finansinių rezultatų, kur įmonės konkurenciniai pranašumai? Ši perspektyva nusako priemones, kurios įmonėje bus taikomos, norint patenkinti vartotojų poreikius ir tokiu būdu didinti pardavimus pelningiausioms klientų grupėms. Tai priemonės, apimančios klientų išlaikymą, klientų pasitenkinimą, rinkos dalį tiksliniuose segmentuose (Cardinaels, 2010);
- *vidinę perspektyvą*: kokius procesus ir kaip įmonė turi gerinti, kad padidintų savo konkurencingumą, ką įmonėje reikia pakeisti? Vidinių procesų rodikliai įvertina įmonės vidinę komercinę veiklą;
- *inovacijų ir tobulėjimo perspektyvą*: kokias įmonė turi galimybes pokyčiams įgyvendinti, kokiomis žiniomis, kompetencijomis, technologijomis įmonė gali realizuoti savo konkurencinius pranašumus? Šioje perspektyvoje siekiama įvertinti įmonės neapčiuopiamą turtą (įgūdžius ir gebėjimus, inovacinį potencialą) tam, kad įmonė galėtų tobulėti. Ši perspektyva apima individualius darbuotojų gebėjimo, pasitenkinimo, žinių, kvalifikacijos kėlimo, puikios darbo atmosferos sukūrimo vertinimo rodiklius (Kotane, Kuzmina-Merlino, 2011);
- *finansinę perspektyvą*: kaip organizaciją vertina akcininkai ar kiti investuotojai? Finansinė perspektyva nagrinėja įmonės strategijos įgyvendinimą ir vykdymą. Pagrindiniai šioje perspektyvoje vertinami finansiniai rodikliai: pajamos, pelnas, investicijų grąža, pinigų srautai ir kt. (Fleig, 2012).

E. Gimžauskienės (2000) teigimu, visi suskaidytos vizijos strateginiai tikslai patenka į vieną iš išvardintų perspektyvų, nustatant priklausomybės ryšius. Tokiu būdu kuriamos tarpusavyje priežasties pasekmės ryšiais susijusios ištisos verčių grandinės. Išsiaiškinama, kaip tam tikrų veiksmų vykdymas daro įtaką užsibrėžtų tikslų pasiekimui, įvardinamos problemos. Sudaromos veiksmų programos, kuriomis gerinami daugiausiai problemų sukeltantys procesai. Sukuriamas kontrolės mechanizmas, kurio tikslas – prižiūrėti, kaip veiksmų programos vykdomos.

Išskaidyti tikslai pagal metodikos reikalavimus turi būti išreikšti kiekybiniais matais (efektyvumo

rodikliais). Kiekvienas efektyvumo rodiklis turi normatyvinę reikšmę, kuri parodo, kad tikslas pasiekiamas numatytu laiku. Toliau jau galima formuluoti trumpalaikio periodo užduotis, kurios atitinka ilgalaikę strategiją ir kuriose tikslai įgauna kiekybinę prasmę. Galiausiai yra integruojamos tinkamiausios iniciatyvos iš darbuotojų ir vadovų. Naudojant subalansuotų tikslų ir matavimų rinkinį galima atrinkti tik tas iniciatyvas, kurios leis pasiekti strateginius tikslus. Grįžtamasis ryšys leidžia sukaupti strateginę patirtį aukščiausiu valdymo lygiu, kuriamas strategijas išbandyti realiu laiku bei adaptuoti sau naudinga linkme.

Europos kokybės vadybos fondo (angl. EFQM) tobulumo modelis

EFQM sukurtas tobulumo modelis paremtas prielaida, kad geriausios veiklos, santykių su klientais, darbuotojais ir visuomene rezultatus galima pasiekti įdiegus efektyvią politiką ir strategiją, sutvarkius pagrindinius procesus, administruojant išteklius, pasitelkus darbuotojus.

EFQM tobulumo modelis įvertina visas įmonės veiklos sritis pagal devynias veiklos kokybės kriterijų grupes ir remiasi nuolatinio tobulinimu, inovacijomis, mokymusi iš organizacijų lyderių bei savo organizacijos kitų padalinių patirties ir yra skirtas organizacijos bendruomenės ir išorės klientų (suinteresuotųjų šalių) poreikiams tenkinti.

Įvertinimas atliekamas įmones palyginant tarpusavyje pagal šiuos 9 elementus:

1. *vadovų veiklą*: kaip įmonės vadovai ir vadybininkai įkvėpia ir veda įmonę į ilgalaikę sėkmę, vadovaudamiesi TQM (visuotinės kokybės vadyba);
2. *žmones*: kaip įmonė realizuoja savo darbuotojų potencialą savo politikos ir strategijos palaikymui ir operacijų rezultatyvumui;
3. *politiką ir strategiją*: kaip įmonė realizuoja savo misiją ir viziją, naudodama aiškią ir į suinteresuotųjų pusių poreikių tenkinimą orientuotą strategiją, kurią palaiko atitinkama politika, planai, tikslai, uždaviniai ir procesai;
4. *bendradarbiavimą ir išteklius*: kaip įmonė planuoja ir valdo išorinius partnerystės ryšius ir vidinius resursus, naudoja juos politikos ir strategijos palaikymui ir operacijų rezultatyvumui;
5. *procesus*: kaip įmonė projektuoja, valdo ir tobulina procesus, skirtus politikos ir strategijos palaikymui ir kiek tenkina savo vartotojus ir kitas suinteresuotąsias puses, kurdamas jiems papildomą vertę;
6. *žmonių rezultatus*: ko įmonė pasiekia savo darbuotojams;

7. *vartotojų rezultatus*: ko įmonė pasiekia savo išoriniams vartotojams;
8. *visuomenės rezultatus*: ko įmonė pasiekia visuomenei vietiniu, nacionaliniu ar tarptautiniu mastu;
9. *veiklos rezultatus*: ko įmonė pasiekia, lyginant su planuotais rodikliais ar tikslais.

Penki pirmieji elementai (lyderystė, žmonių išteklių valdymas, politika ir strategija, resursai ir procesai) priskiriami prielaidoms, kurios sudaro sąlygas gauti organizacijos darbo rezultatus (personalo pasitenkinimas, vartotojų pasitenkinimas, poveikis visuomenei, veiklos rezultatai). Pagal šį modelį organizacija turi pasiekti rezultatų tam, kad patenkintų įvairias suinteresuotąsias puses, darbuotojus, vartotojus ir visuomenę bei tuos, kas turi joje finansinių interesų.

EFQM tobulumo modelis yra ne tik pagrindas Europos kokybės premijai skirti, bet ir įrankis, plačiai taikomas kokybei tiek privačiame, tiek valstybiniame sektoriuje vertinti. Modelį įmonės gali naudoti įsivertinimui ir įmonės darbo kiekybinio kokybės gerinimo darbo vertinimui. Taip pat jis tinka schematiškai vaizduojant organizacijos vystymąsi ateityje. Šis požiūris ypač naudingas, kai reikia išskirti problemines sritis ir nukreipti darbo gerinimo pastangas ten, kur jos duotų didžiausią naudą. Kad įmonės veikla oficialiai būtų įvertinta pagal EFQM tobulumo modelį, įmonė turi visiškai pasirengti ir pereiti akreditacijos procedūras. Tačiau kiekviena įmonė gali atlikti savo konkurencinį palyginimą savarankiškai panaudodama EFQM tobulumo modelį (Gontaitė, Klimas, 2007).

Atlikus įmonių veiklos vertinimo metodų teorinę apžvalgą, svarbu išanalizuoti šių metodų pritaikymo galimybes, vertinant asmens sveikatos priežiūros įmonės „X“ veiklą.

Veiklos vertinimo metodų taikymo galimybės sveikatos priežiūros įmonėje „X“

Atlikus veiklos vertinimo metodų analizę bei atskleidus sveikatos priežiūros įmonių veiklos vertinimo specifiką Lietuvoje, svarbu išanalizuoti BSC metodo ir EFQM tobulumo modelio taikymo galimybes asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančioje įmonėje „X“.

UAB „X“ – viena seniausiai veikiančių ir didžiausia tarp privačių asmens sveikatos paslaugas teikiančių įmonių Lietuvoje.

Kaune įsikūrusios klinikos pagrindinis veiklos bruožas – teikiamų paslaugų kokybė.

UAB „X“ teikia pirminio ir antrinio lygio medicinos paslaugas. Pirminio lygio asmens sveikatos paslaugas teikia šeimos gydytojai, o

antrinio lygio – gydytojai specialistai. Šeimos gydytojų teikiamos paslaugos pacientams yra nemokamos, jas apmoka teritorinės ligonių kasos (iš PSDF) pagal prisirašiusių pacientų skaičių, o antrinio lygio medicinos paslaugos yra mokamos. Klinikoje veikia ir 3 odontologijos kabinetai. Odontologų paslaugos taip pat yra mokamos. Klinikoje yra įsikūrusi laboratorija, kuri atlieka įvairius biocheminius, hormoninius ir bendruosius

klinikinius tyrimus. Klinikoje teikiamos dienos stacionaro paslaugos – veikia operacinis blokas su trimis palatomis po vieną lovą. Taip pat įsikūręs ir diagnostinis konsultacinis centras, kuris atlieka rentgeną, echoskopiją, gastrofibroskopiją ir pan.

1 lentelėje pateikiami UAB „X“ veiklos vertinimo rodikliai ir jų informacijos šaltiniai, vertinant įmonės veiklą BSC metodu.

1 lentelė. UAB „X“ veiklos rodikliai ir jų informacijos šaltiniai, vertinant BSC metodu

Rodikliai	Rodiklių informacijos šaltiniai
Vartotojo perspektyva	
<ul style="list-style-type: none"> išsirašiusių pacientų skaičius, padėkų medikams skaičius, skundų skaičius. 	<ul style="list-style-type: none"> išvykusių pacientų registracijos knyga, padėkų knyga, skundų knyga.
Vidinė perspektyva	
<ul style="list-style-type: none"> akivaizdžių klaidų diagnostikos srityje skaičius, naujos medicininės aparatūros skaičius, laukimo pas gydytoją laikas (minutėmis), vienam gydytojui tenkantis pacientų skaičius, visų gydytojų ir personalo licencijų turėjimo bei jų atnaujinimo laiku skaičius, siuntimų stacionarinei pagalbai pacientų skaičius, atleistų darbuotojų skaičius, vienam gydytojui tenkantis slaugytojų skaičius. 	<ul style="list-style-type: none"> medicininio audito ataskaitos, aparatūros pirkimų registravimo knyga, pacientų apklausos žurnalai, statistinės ataskaitos, licencijų registracijos knyga, siųstų pacientų stacionarinei pagalbai registracijos knyga, įvairios personalo ataskaitos, statistinės ataskaitos.
Inovacijų ir tobulėjimo perspektyva	
<ul style="list-style-type: none"> kvalifikaciją kėlusiu darbuotojų procentas, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo kursuose kasmet praleistų valandų skaičius. 	<ul style="list-style-type: none"> sertifikatų išduotų pakėlus kvalifikaciją registracijos žurnalas.
Finansinė perspektyva	
<ul style="list-style-type: none"> pardavimų pajamos, grynasis pelnas. 	<ul style="list-style-type: none"> pelno (nuostolių) ataskaita (straipsniai: „Pardavimo pajamos“, „Grynasis pelnas“).

Apibendrinant 1 lentelės duomenis, galima teigti, kad vertinant UAB „X“ veiklą BSC metodu naudojami nefinansiniai ir finansiniai rodikliai. Nefinansiniai rodiklių informacijos šaltiniai yra įvairios įmonės vidinės ataskaitos, finansinių rodiklių – apskaitos dokumentai. Išsamiai galima įvertinti įmonės vidinę perspektyvą, nes ši perspektyva pasižymi vertinamų rodiklių gausa. Pagrindinė problema, su kuria susiduriama taikant BSC metodą, – kai kurių rodiklių duomenų stoka, pvz.: rinkos dalis, pacientų pasitenkinimas, paslaugų suteiktų laiku skaičius, darbuotojų kompetencijos lygis, apskaičiavimai.

Vertinant UAB „X“ veiklą EFQM tobulumo modeliu, taip pat naudojami įvairūs vadovų veiklą, žmogiškųjų išteklių valdymą, įmonės politiką, strategiją, bendradarbiavimą, išteklius ir procesus apibūdinantys rodikliai. Šiuo modeliu vertinant įmonės veiklą, siekiama atsakyti į šiuos klausimus:

- ar sukurta ir įgyvendinama tinkama ir racionali įstaigos vidaus valdymo struktūra paslaugoms teikti,

- ar sukurta ir įgyvendinama kokybės vadybos vadovas,
- ar sukurta ir veikia pacientų skundų nagrinėjimo sistema, turinti grįžtamąjį ryšį, leidžianti organizuoti profilaktines priemones,
- ar sukurta ir įgyvendinama medicinos personalo kasmetinis kvalifikacijos tobulinimo planas,
- ar sukurta ir pritaikytos kompiuterinės informacinės sistemos,
- koks darbuotojų pasitenkinimas darbu,
- koks pacientų pasitenkinimas personalo darbu.

Autorės nuomone, įvertinti UAB „X“ veiklą EFQM tobulumo modeliu pakankamai sudėtinga, iškyla ta pati problema – susiduriama su duomenų stoka, vertinant įmonę pagal 9 veiklos kokybės kriterijų grupes. Be to, šis metodas yra labai subjektyvus, todėl gauti rezultatai gali neatitikti tikrovės.

Apibendrinant galima teigti, kad sveikatos priežiūros įmonės „X“ veiklą galima įvertinti BSC metodu ir EFQM tobulumo modeliu. Gauta informacija turėtų būti pakankamai naudinga įmonės savininkams ir vadovams, priimančioms svarbius strateginius ir kasdieninius valdymo sprendimus.

Išvados

1. Veiklos vertinimas apibrėžiamas kaip duomenų kaupimo ir informacijos analizės procesas, skirtas sprendimams priimti ir koordinuoti, siekiant užtikrinti visų įmonės hierarchinių lygių veiklos bei rezultatų įvertinimą pagal konkrečius rodiklius ar kriterijus bet kuriuo laiko momentu. Išskiriami šie įmonės veiklos vertinama tikslai: sprendimų priėmimas, dėmesio atkreipimas, darbuotojų motyvavimas, lavinimas ir mokymas, išorinė komunikacija.
2. Veiklos vertinimas labai aktualus kiekvienai sveikatos priežiūros įmonei. Gydymo įstaigos pasižymi vertinamų sričių įvairove, dažniausiai vertinami vidinių procesų, veiklos produktyvumo ir efektyvumo rodikliai.
3. Sveikatos priežiūros įmonių veiklos vertinimo praktikoje gali būti taikomi šie metodai:

Literatūra

1. Ahmad, K., Zabri, S.M. (2016). The Effect of Non-financial Performance Measurement System on Firm Performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(6S6), 50-54.
2. Asadi, S.A., Bargzan, S.H., Sokhanvar, M. (2018). Applying the EFQM Model for Evaluating the Performance: A Case Study in a Public Hospital. *Evidence Based Health Policy, Management & Economics*, 2(3), 174-180.
3. Balabonienė I., Večerskienė G. (2015). The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. 20th International Scientific Conference Economics and Management - 2015 (ICEM-2015), 314-320.
4. Behrouzi F., Shaharoun A.M., Ma'aram A. (2014). Applications of the balanced scorecard for strategic management and performance measurement in the health sector. *Australian Health Review*, 2014, 38, 208-217.
5. Bisbe, J., Barrubés, J. (2012). The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations. *Revista Espanola de Cardiologia (English Edition)*, 65(10), 919-927. doi:10.1016/j.recesp.2012.05.014
6. Cardinaels, E., van Veen-Dirks, P. M. G. (2010). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 35(6), 565-578. doi:10.1016/j.aos.2010.05.003

subalansuotų rodiklių (angl. BSC) metodas ir Europos kokybės vadybos fondo (angl. EFQM) sukurtas tobulumo modelis. BSC metodo esmė – padėti įgyvendinti įmonės strateginius tikslus, transformuojant juos į operatyvinio valdymo kalbą ir kontroliuojant strategijos vykdymą, naudojant pagrindinius efektyvumo rodiklius. EFQM tobulumo modelis paremtas prielaida, kad geriausios veiklos, santykių su klientais, darbuotojais ir visuomene rezultatus galima pasiekti įdiegus efektyvią politiką ir strategiją, sutvarkius pagrindinius procesus, administruojant išteklius, pasitelkus darbuotojus.

4. Sveikatos priežiūros įmonės „X“ veiklą galima įvertinti BSC metodu ir EFQM tobulumo modeliu, tačiau šiuos metodus pakankamai sudėtinga pritaikyti dėl duomenų stokos. Vertinant UAB „X“ veiklą veiklos vertinimo metodais, analizuojami įvairūs nefinansiniai ir finansiniai rodikliai, kurių apskaičiavimui informacija randama įmonės vidinėse ir finansinėse ataskaitose. Vertinimo metu gauta informacija suteikia įmonės vadovams ir savininkams detalios informacijos, kaip yra vykdomi užsibrėžti tikslai.

7. Fleig, J. (2012). *Balanced Scorecard (BSC). Management-Handbuch*. Prieiga per internetą: <https://www.business-wissen.de/kapitel/balanced-scorecard-bsc/>
8. Gimžauskienė, E. (2007). Organizacijų veiklos vertinimo sistemos. Kaunas: Technologija.
9. Gimžauskienė, E. (2000). Subalansuotų rodiklių sistema – organizacijos ateities veiklos planavimo ir valdymo įrankis. *Ekonomika ir vadyba – 2000: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*, p. 137-138.
10. Gontaitė, S., Klimas, D. (2007). Lietuvos valstybinių sveikatos priežiūros įstaigų veiklos atitikimo Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) principams vertinimas. *Ekonomika ir vadyba – 2007.12: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*, p. 1009 - 1015.
11. Kotane, I., Kuzmina-Merlino, I. (2011). Non-financial indicators for evaluation of business activity. *European Integration Studies*. No.(5), 213-219. doi: 10.5755/j01.eis.0.5.1099
12. Milost F. (2013). Information Power of Non-Financial Performance Measures. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 4 (6), 823-828.
13. Mitchell, F., Nielsen, L.B., Norreklit, H., Norreklit, L. (2013). Scoring strategic performance: A pragmatic constructivist approach to strategic performance measurement. *Journal of Management & Governance*, 17 (1), 5-34. doi:10.1007/s10997-012-9216-7

14. Narkunienė, J., Ulbinaitė, A. (2018). Comparative analysis of company performance evaluation methods. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 6(1), 125-138. doi:10.9770/jesi.2018.6.1(10)
15. Schoten, S., de Blok, C., Spreeuwenberg, P., Groenewegen, P., Wagner, C. (2016). The EFQM Models as a framework for total quality management in healthcare: Results of a longitudinal quantitative study. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(8), 901-922. doi:10.1108/IJOPM-03-2015-0139
16. Sheykholesman S., Vernekar S. (2015). A study of performance evaluation models in health care sector with special reference to EFQM and BSC models. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(12), 378-385.
17. Sudnickas T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr.12, p. 38-45.
18. Žilėnas, K. (2005). Sveikatos priežiūros plėtos vertinimo rodikliai, prielaidos, rizikos faktoriai. *Gydytojų žinios*, Nr.10, p. 5-6.
19. Žaliūnas, A. (2004). Stacionarinės sveikatos priežiūros paslaugų poreikio bei kokybės vertinimas Lietuvos didžiuosiuose miestuose, rajonų centruose, kaimuose bei miesteliuose. *Gydytojų žinios*, Nr. 11, p. 9.
20. Venkatesh, S., Ramachandran, S. (2014). Performance Measurement and Management System - Inter Company Case Study Approach - Tamilnadu, India. *Journal of Business and Management*, 16 (1), 1-12.
21. Zujus, S., Pilinkus, D. (2013) Subalansuotų rodiklių sistemos privalumai ir trūkumai: Lietuvos įmonių patirtis. *Jaunasis mokslininkas 2013: studentų mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys*, p. 42 – 48.

POSSIBILITIES OF APPLYING METHODS FOR ASSESSING THE PERFORMANCE OF HEALTHCARE COMPANIES

Summary

Nowadays, healthcare companies operate in a highly dynamic environment that forces companies to adapt to ever-changing environmental conditions. The evaluation of the performance of companies has long been understood as one of the management functions. However, currently, it is analysed as a self-evolving branch of science. Appropriate performance assessment methods are essential to evaluate the performance of healthcare companies. The article analyses the possibilities of applying two performance assessment methods: the Balanced Scorecard (BSC) method and the European Foundation for Quality Management (EFQM) model of excellence while evaluating a healthcare company. These methods help analyse various non-financial and financial indicators that provide useful information to the owners and management of the company. Before making important managerial decisions, promoting the development of internal processes, increasing employees' motivation to improve, and strengthening positions concerning competitors, it is necessary to evaluate the performance.

Keywords: Healthcare companies, assessment of the performance, Balanced Scorecard, EFQM excellence model.

Informacija apie autorę

Lina Paliulienė. Kauno kolegijos Verslo fakulteto Apskaitos ir finansų katedros lektorė. Mokslinių tyrimų kryptys: įmonės finansinės būklės ir veiklos rezultatų vertinimas, įmonės turto įkainojimas, įmonės vertės ir veiklos vertinimas.

El. pašto adresas: lina.paliuliene@go.kauko.lt