

Bazele managementului serviciilor de sanatate

***Curs pentru studenți.
Anul V, Facultatea de Medicina,
UMF "Carol Davila"
An universitar 2016-2017
Disciplina de Sănătate Publică și
Management***



Definiții

- David Gustafson:

„Managementul este procesul prin care munca este făcută prin intermediul altora – bine, la timp și în limita bugetului.”

- Peter Drucker: “ Sarcina fundamentală a managementului este să-i facă pe oameni apti de o performanță colectivă “

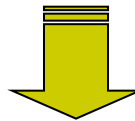
“ Esența managementului decurge din:

- lucrul cu și prin intermediul altor persoane
- integrarea și îmbunătățirea performanțelor celorlalți
- facilitarea dezvoltării, schimbării și învățării “

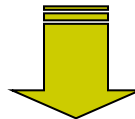
Evolutie



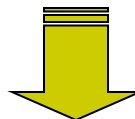
Management empiric



Generalizare, teoretizare, formularea de metode și tehnici



Management științific (F. Taylor)



- **Teoria modernă a managementului operațional (H. Fayol)**



Disciplina de învățământ

Principiile conducerii formulate de Taylor

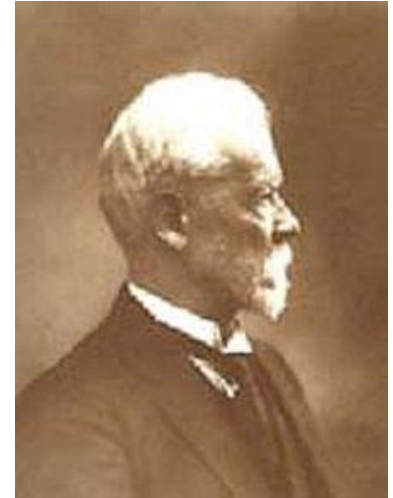


- **Înlocuirea regulilor de „bun simț” cu știința (cunoașterea organizată)**
- **Obținerea armoniei în acțiunea de grup, și nu a discordiei**
- **Realizarea cooperării persoanelor și nu a individualismului haotic**
- **A lucra pentru output maximal și nu pentru output limitat**
- **Dezvoltarea tuturor lucrătorilor la capacitate maximă pentru a obține cel mai înalt grad de prosperitate pentru ei și pentru companie**

Principiile conducerii formulate de Fayol :



- Diviziunea muncii
- Autoritatea și responsabilitate
- Disciplina
- Unitatea de comandă
- Unitatea de direcție
- Subordonarea interesului personal celui general
- Remunerarea
- Centralizarea
- Lanțul scalar
- Ordinea
- Echitatea
- Stabilitatea ocupării postului
- Inițiativa
- Spiritul de „corp”



PRINCIPII GENERALE ȘI TENDINȚE ACTUALE



- Conducerea prin obiective
- Învățarea din experiență
- Diviziunea muncii
- Înlocuirea resurselor rare
- Convergența muncii
- Funcțiile determină structura
- Delegarea autorității
- Conducerea prin excepție
- Utilizarea celui mai scurt drum, până la decizie.



Conducerea prin obiective

- **Mager: ‘dacă nu sunteți siguri încotro mergeți riscați să ajungeți aiurea fără să știți’**
- **Conducerea prin obiective permite atingerea eficacității manageriale: măsura în care rezultatele așteptate sunt atinse. Pentru aceasta este nevoie să știm unde suntem, unde mergem, cum ajungem.**
- **Stabilirea obiectivelor se face în cadrul planului de management – un instrument specific în procesul de luare a deciziei.**

Invățarea din experiență

- **‘văzut și făcut’ Se compară sistematic realizările cu obiectivele și de asemenea se compară planurile de personal și cele bugetare cu execuția. Se replanifică pe bază de experiență. Este considerată o metodă de utilizare judicioasă a resurselor.**

Diviziunea muncii

Convergența muncii

- **Principii care stau la baza oricărei activități umane organizate. Persoanele care urmăresc îndeplinirea aceluiași obiectiv formează o echipă. Diviziunea muncii se referă la împărțirea sarcinilor în cadrul acestei echipe. Convergența muncii se realizează prin susținerea reciprocă a activităților care duc la îndeplinirea unui obiectiv.**

Funcțiile determină structura

Delegarea autorității

- **Structura (alocarea sarcinilor și responsabilităților) este stabilită de persoanele din organizație care au această autoritate (dreptul de a decide sau a acționa)**

Management prin excepție

Definiții

- Managementul – proces prin care grupurile de oameni lucrează împreună pentru a îndeplini scopuri bine definite
- Managerul- persoana care poartă responsabilitatea îndeplinirii unei activități folosind resursele care-i stau la dispoziție
- Leadership - procesul de a-i face pe ceilalți sa lucreze pentru scopurile organizației



AUTORITATE - RESPONSABILITATE

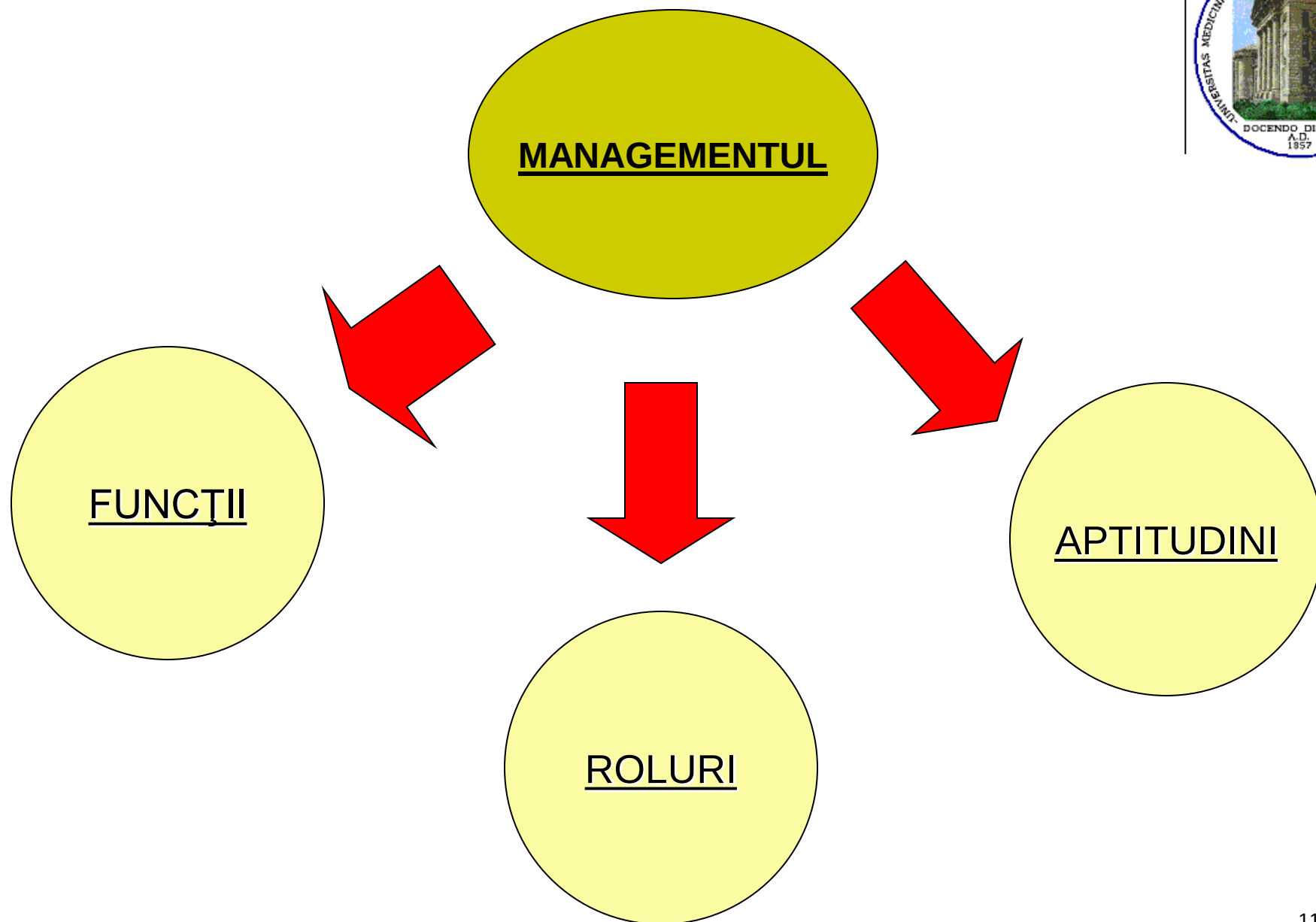
- În activitatea managerială autoritatea este atributul pe care îl are un conducător de a pretinde ascultare. Autoritatea face posibilă luarea și executarea deciziilor.
- Principalele surse ale autorității sunt:
 - **Poziția ierarhică**- generează autoritatea administrativă și este legată de poziția pe care o ocupă un conducător într-o unitate; are un caracter efemer
 - **Autoritatea de competență** este dată de cunoștințele și tehnologiile folosite de un conducător în activitatea sa managerială. Sursa acestei autorități nu poate genera pretenția de a fi ascultat, dar un conducător competent este ascultat deoarece acest drept i-l conferă colaboratorii.
 - **Charisma** este o calitate înnăscută, asociată autorității morale. Un conducător charismatic motivează și mobilizează personalul în jurul său pentru realizarea obiectivelor organizației.



AUTORITATE - RESPONSABILITATE

Orice autoritate este dublată de responsabilitate. În organizațiile concepute clasic, operează trei niveluri:

- **Responsabilitatea de nivel strategic** este atributul „directorilor generali”. Această responsabilitate se referă la opțiunile majore legate de evoluția serviciilor de sănătate: este vorba de dezvoltarea, diversificarea și finanțarea acestora într-o perspectivă de durată medie.
- **Responsabilitatea managerială** de nivel mediu este cea pe care o au conducătorii care se ocupă de buna desfășurare a proceselor. Aceștia alocă și gestionează resursele, decid în problemele de personal, materiale și bani;
- **Nivelul operațional** este treapta la care apare producția de servicii, care în sistemul de sănătate are o importanță majoră.





Funcții manageriale

1. *Planificarea*
2. *Organizarea*
3. *Funcția de personal (Coordonarea)*
4. *Conducerea (Comanda)*
5. *Controlul*

Planificarea



- Planificarea dă posibilitatea serviciilor de sănătate să facă față prezentului și să anticipeze viitorul
- Planificarea presupune luarea deciziilor privitoare la:
 - **Ce trebuie făcut?**
 - **Când trebuie făcut?**
 - **Cum trebuie făcut?**

Organizarea



- *Organizarea* se referă la stabilirea relațiilor de autoritate și responsabilitate în cadrul unei organizații –
- Scopul organizării crearea unei structuri adecvate organizației (structura managerială și umană a organizației)

Organizațiile pot fi structurate după mai multe criterii



- **pe baza funcțiilor** (activități similare fiind grupate în același loc); de pildă laboratorul clinic, radiologia, farmacia se află frecvent în aceeași zonă.
- **pe baza serviciilor**; de exemplu blocurile operatorii sau camerele de gardă.
- **pe baza „produselor”**; când activități din diverse departamente sunt interconectate cum se întâmplă în cazul centrelor de diabet, serviciilor de neo-natologie.

Funcția de personal (Coordonarea)



- Include activitățile în legătură cu managementul resurselor umane sau administrarea personalului
- Scopul principal al acestei funcții este acela de a recruta, selecta și alocă persoanele potrivite posturilor deținute

Funcția de personal include



- Recrutarea angajaților
- Selectarea celor ce urmează a fi angajați
- Alocarea personalului în posturile existente in mod optim
- Formarea pentru însusirea deprinderilor necesare,
- Determinarea modului de remunerare
- Determinarea modului de evaluare a activității si performantei
- Determinareamodalitatii de recompensare, promovare, etc.



Conducerea (Comanda)

- Presupune orientarea oamenilor spre ceea ce trebuie **să realizeze** și ceea **ce nu trebuie să facă**, fiind caracterizată, deci, prin *acțiune*.
- Conducerea implică construirea unui mediu de comunicare, motivare și leadership, astfel încât membrii organizației (secție, policlinică, spital etc.) să înțeleagă ce se așteaptă de la ei în muncă.

Stiluri de conducere

Utilizarea
Autoritatii
manageriale

Gradul de
libertate
al angajatilor

- **Autoritar**: managerul ia decizia si o anunța angajaților
- **Consultativ**-managerul prezintă deciziile si invita la discuții
- **Participativ**-managerul prezintă problemele asculta sugestiile si ia deciziile
- **Democratic**-managerul definește limitele si cere grupului sa ia deciziile
- **Laissez-faire**- managerul permite angajaților sa acționeze in anumite limite



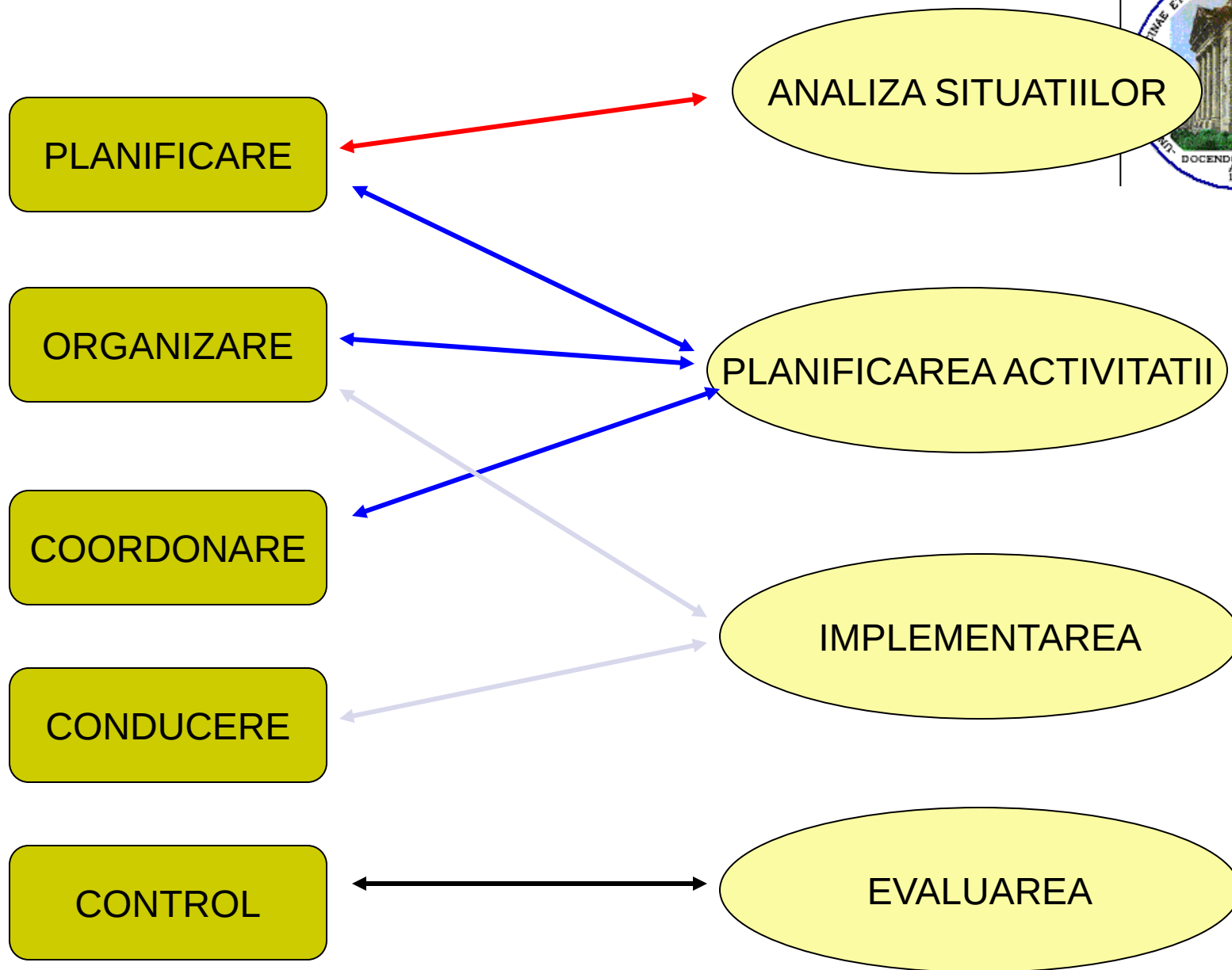
Controlul

- Funcția managerială de control se concentrează pe monitorizarea și evaluarea performanțelor obținute.
- Scopul principal este încercarea de îmbunătățire continuă a calității.



Etape ale procesului de control:

1. Stabilirea de standarde de timp, calitate sau cantitate
 2. Măsurarea rezultatelor
 3. Compararea rezultatelor cu standardele
 4. Aplicarea modificărilor necesare
- (adaptare dupa Taylor)*



Rolurile manageriale

- Un manager are: autoritate, un anumit statut si responsabilitati atat in interiorul cat si in exteriorul organizatiei.
- Activitatile si comportamentele pot fi decsrise drept “roluri”.
- Mintzberg a stabilit 10 roluri manageriale grupate in trei domenii: interpersonal, informational, decizional.

ROLURILE MANAGERIALE



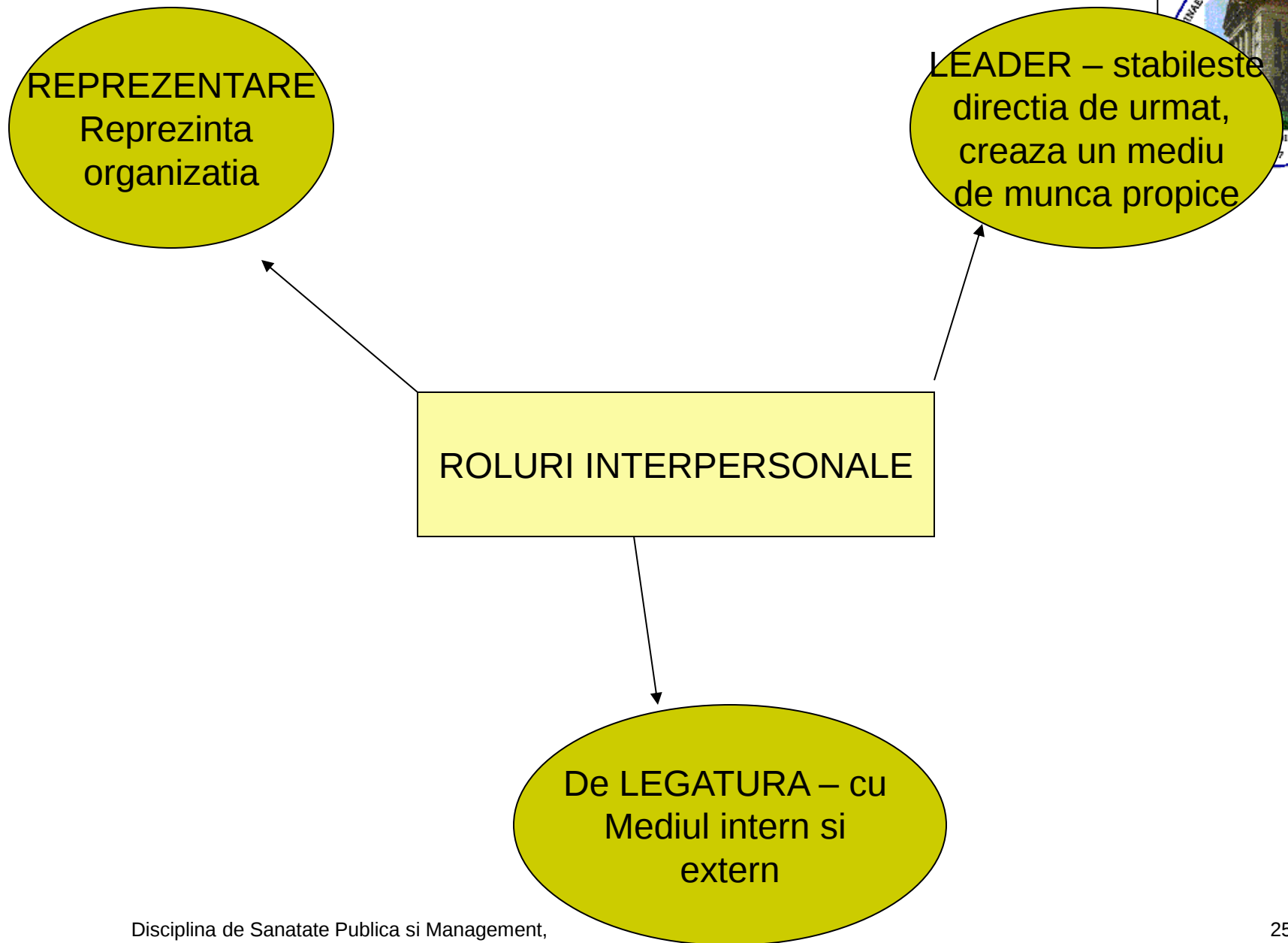
Furnizeaza informatii

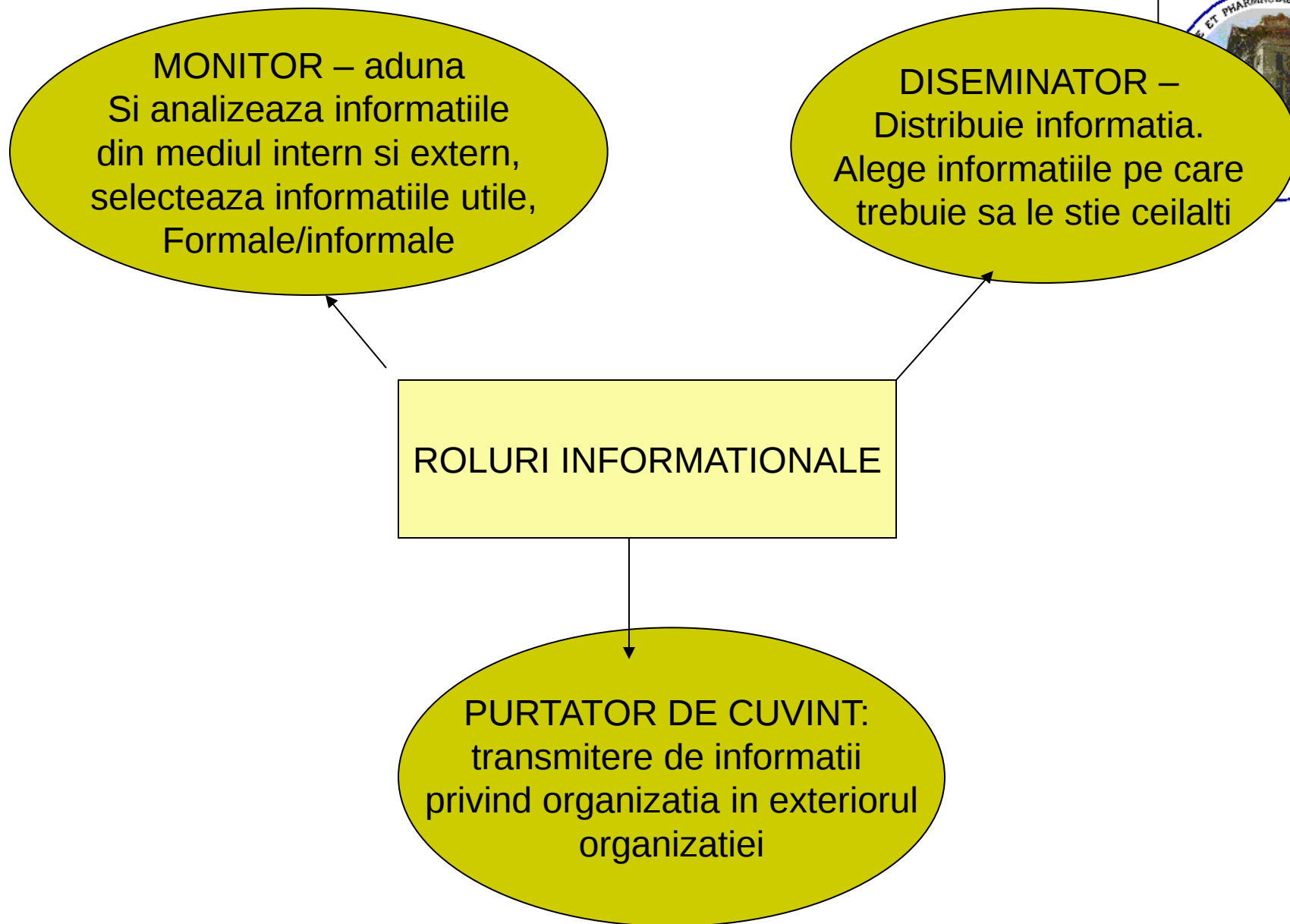
Proceseaza informatii

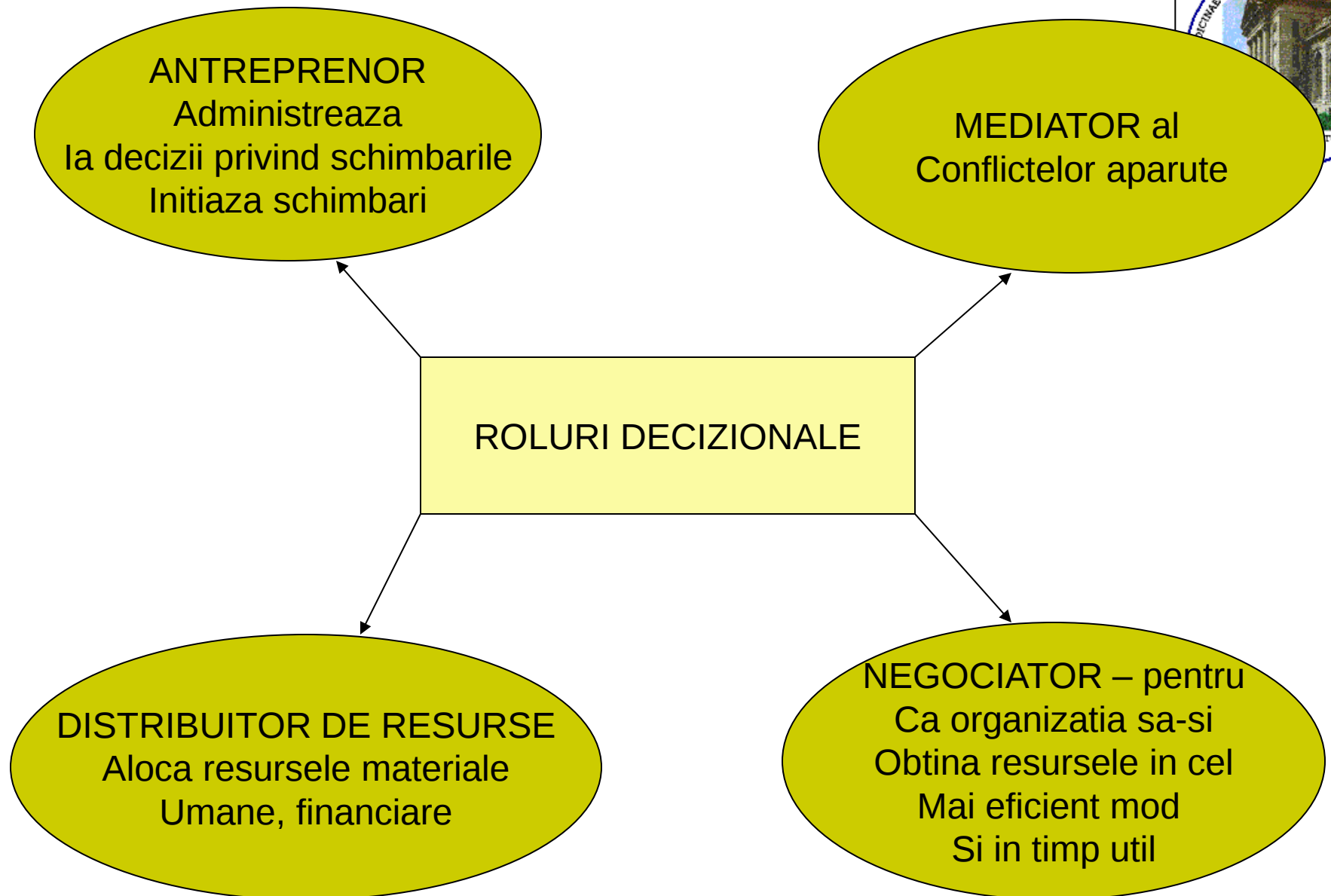
Utilizeaza informatii

Roluri interpersonale	Roluri informaționale	Roluri decizionale
Reprezentare	Monitor	Antreprenor
Leader	Diseminator	Mediator
Legătură	Purtător de cuvânt	Distribuitor resurse
		Negociator

FEEDBACK







Aptitudini

- *Aptitudini* – categorii variate de îndemnări și abilități deprinse și dezvoltate, pe care individul le achiziționează ca să își poată îndeplini sarcinile asumate.
- Aptitudinile pot fi:
 - tehnice
 - umane
 - conceptuale

Aptitudini tehnice



- Aptitudinile tehnice se referă la nivelul de competență într-o activitate specifică. Ele includ abilitatea de a utiliza procese specializate, metodologii sau proceduri și tehnici necesare activității într-un domeniu specific, cel managerial în situația de față.
- Ex.:intocmirea unui raport, citirea unei balante financiare, prezentarea unei note sintetice, efectuarea unei prezentari grafice.

Aptitudini umane

- *Aptitudinile umane - se referă la abilitatea managerilor de a lucra eficient cu ceilalți, indivizi sau grupuri.*
- *Un manager tb sa fie constient de atitudinea, perceptia si sentimentele altora si trebuie sa tina seama de ele in procesul managerial.*

Aptitudinile conceptuale

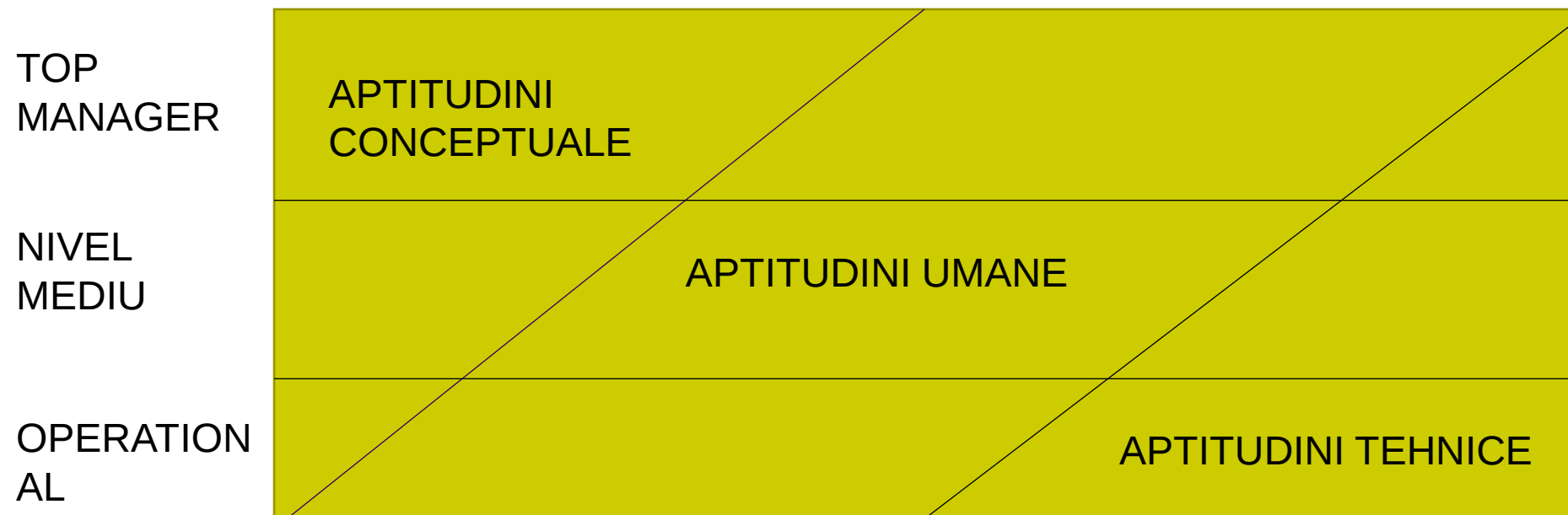
- *Sunt reprezentate de abilitatea de a înțelege relațiile existente în situațiile complexe, de a vedea conexiuni în „haos” și de a avea o viziune de viitor*
- *Managerul trebuie să fie în stare să vadă organizația pe care o conduce și operațiunile care se desfășoară ca pe un întreg.*



TIPURI DE MANAGERI

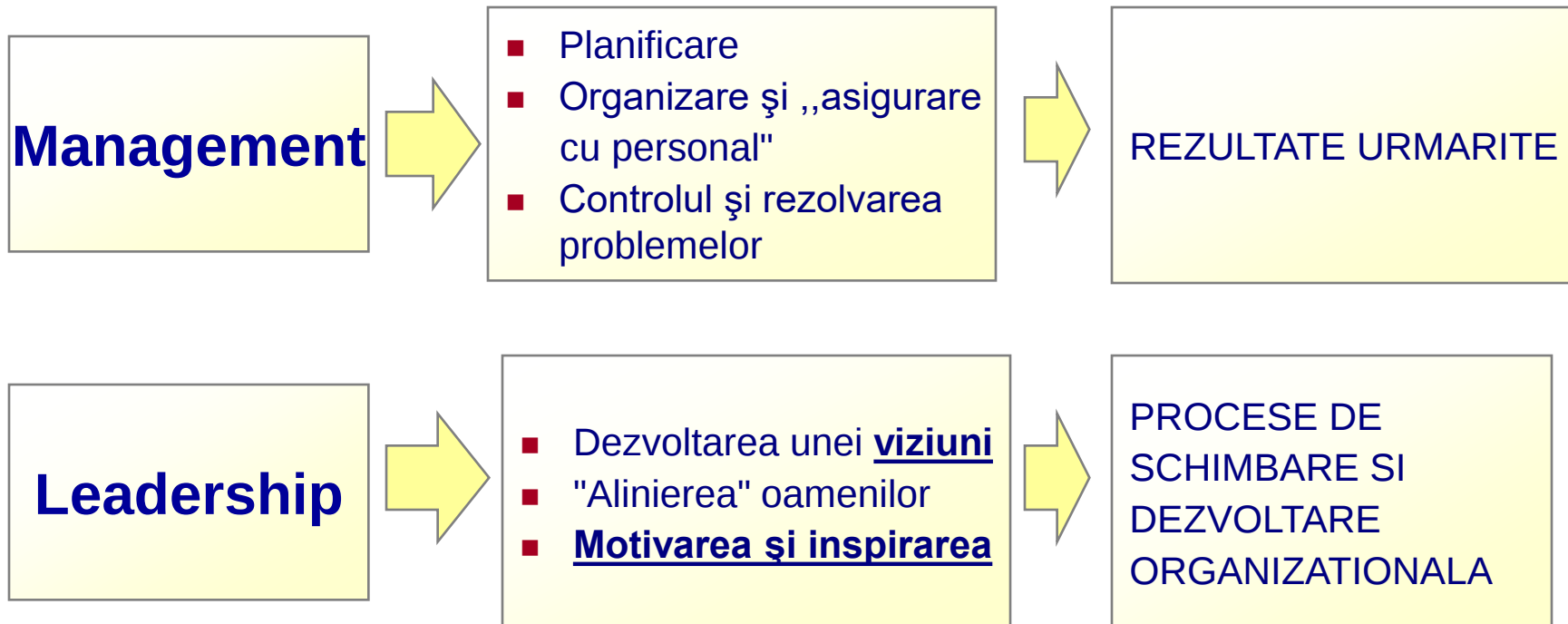
1. **TOP MANAGER** - scop, misiunea organizației, strategii și politici majore
2. **MANAGER DE NIVEL MEDIU** - implementează strategia, dezvoltă planuri operaționale, coordonează departamente
3. **MANAGER OPERATIONAL** - coordonează activitatea, lucrează împreună cu cei care îi conduce, rezolvă problemele zilnice.

Utilizarea aptitudinilor

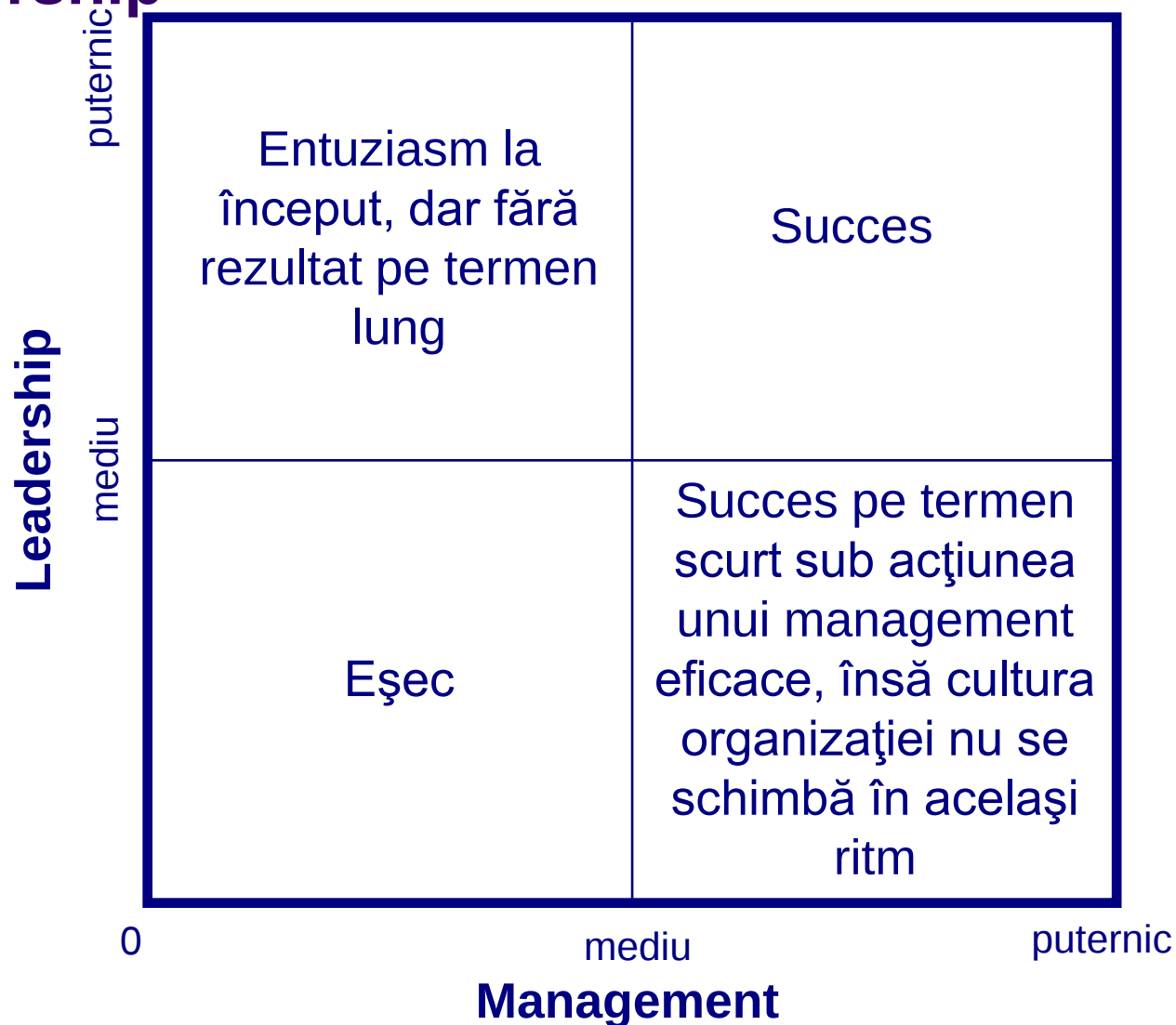


Schema adaptata dupa Robert Klatz

Management și leadership



Un echilibru între management și leadership

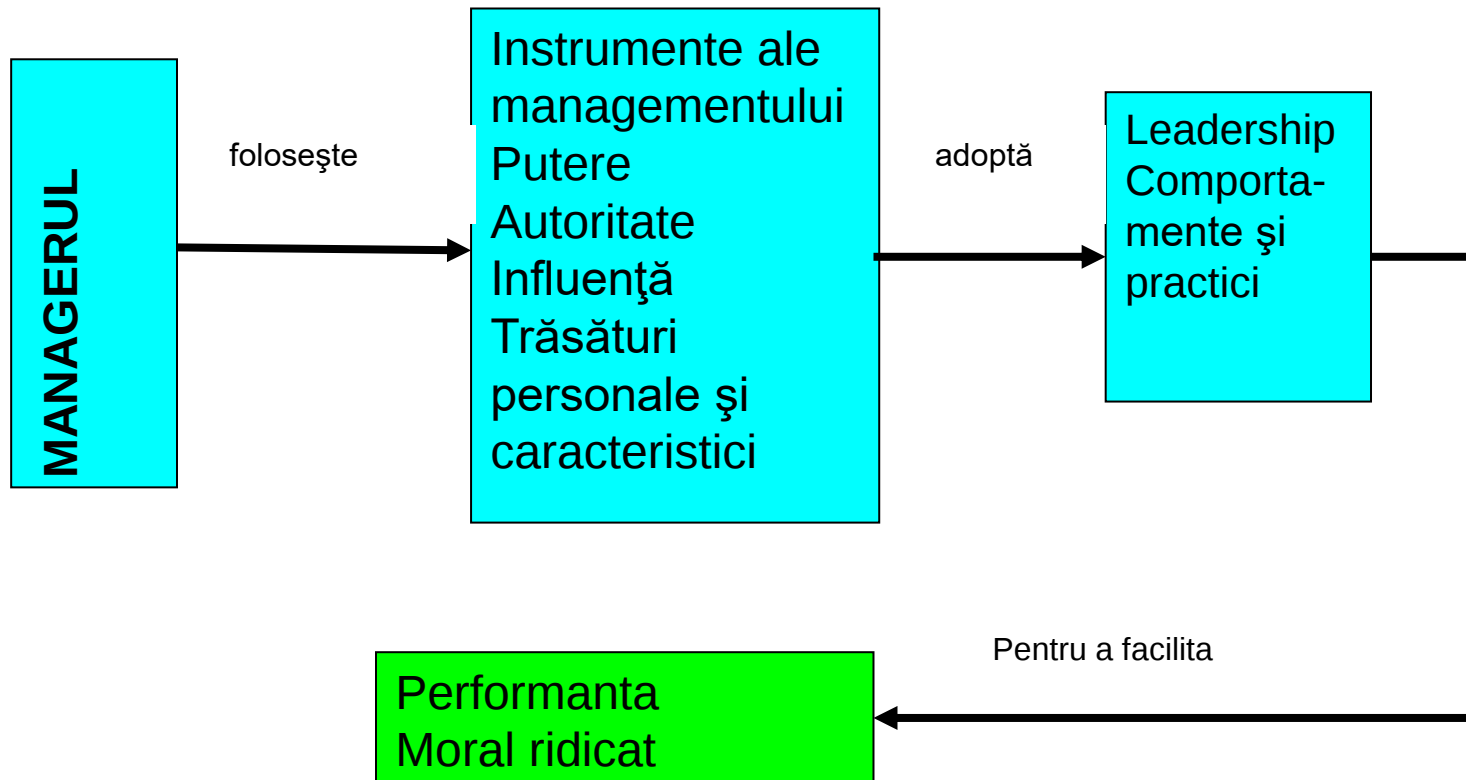




Trăsături de personalitate

- **energie;** liderii demonstrează o înaltă capacitate de efort; ei au o dorință intensă de a reuși, sunt ambițioși, dinamici, se implică în numeroase activități și au inițiativă;
- **dorința de a conduce;** liderii sunt animați de o dorință puternică de a influența și conduce pe alții, demonstrând voința și capacitate de asumare a responsabilității;
- **onestitatea și integritatea,** liderii construiesc relații de încredere între ei și adepții lor prin corectitudine și sinceritate, deschidere prin a arăta concordanță între vorbe și fapte;
- **încrederea în forțele proprii,** adepții caută la lider lipsa îndoielii; de aceea liderii arată încredere în propriile forțe pentru a –i convinge pe adepți justetea scopurilor și deciziilor lor.
- **Inteligența-** liderii trebuie să aibă capacitatea de a aduna, sintetiza și interpreta cantități mari de informații și să fie capabili să creeze viziuni, soluții la probleme și să ia deciziile corecte.
- **cunoștințele relevante în domeniul de activitate;** liderii eficienți au cunoștințe vaste despre companie, industrie și aspectele tehnice ale activității.

Corelatia management-leadership





LEADER	MANAGER
Imputerniceste, deleaga, asigura angajamentul oamenilor fata de organizatie	Administreaza resurse (financiare, materiale, umane)
Relatii interumane bazate pe incredere reciproca	Relatii contractuale cu angajatii, clientii, furnizorii
Focus pe motivarea personalului, crearea unei misiuni impartasite si viziuni si valori comune	Focus pe functii: planificare, organizare, coordonare, conducere, control
Autoritate dobindita, bazata pe increderea subalternilor si recunoasterea competentelor liderului	Autoritate prin pozitia ierarhica
Procese intuitive, care implica inteligenta emotionala; accent pe dezvoltare si schimbare	Procese in principal rationale, accent pe ordine si disciplina, consistenta

Organizația de sănătate directii de urmat



- Serviciile direcționate către client – activitatea organizației se concentrează asupra pacientului
- Îmbunătățirea continuă a calității – proces neîntrerupt în organizație
- Angajații – remunerare, tratament echitabil
- Grupurile de interes – capacitate, implicare