

Bazele managementului sanitar

Curs pentru studenți, anul V,
Disciplina de Sănătate Publică și
Management,
Facultatea de Medicina,
UMF "Carol Davila"
An universitar 2018-2019





Definiții

- David Gustafson:

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

- Peter Drucker:

“Esența managementului decurge din:

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

Mai multe teorii ale gândirii manageriale

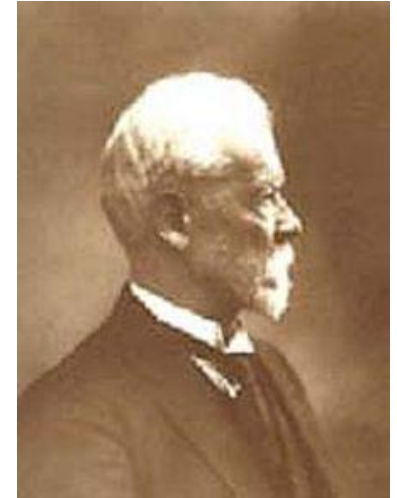


- Teoria managementului științific (F.Taylor)
- Teoria modernă a managementului operațional (H.Fayol)
- Teoria științelor comportamentale (E.Mayo)
- Teoria sistemelor (Ch.Barnard)
- Alte curente moderne în management (P.Drucker, A.Maslow)

Principiile conducerii formulate de Fayol:



- Diviziunea muncii
- Autoritatea și responsabilitatea
- Disciplina
- Unitatea de comandă
- Unitatea de direcție
- Subordonarea interesului personal celui general
- Remunerarea



Principiile conducerii formulate de Fayol (II)



- Centralizarea
- Lanțul scalar
- Ordinea
- Echitatea
- Stabilitatea ocupării postului
- Inițiativa
- Spiritul de „corp”

PRINCIPII GENERALE ȘI TENDINȚE ACTUALE



Conducerea prin obiective

- Mager: 'dacă nu sunteți siguri încotro mergeți riscați să ajungeți aiurea fără să știți'
- 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.

Învățarea 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- specializarea îmbunătățește rezultatele, angajații devenind mai eficienți. Diviziunea muncii se referă la împărțirea sarcinilor în cadrul acestei echipe.

PRINCIPII GENERALE ȘI TENDINȚE ACTUALE (II)



Convergența muncii

- Persoanele care urmăresc îndeplinirea aceluiași obiectiv formează o echipă. Convergența muncii se realizează prin susținerea reciprocă a activităților care duc la îndeplinirea unui obiectiv.

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

- se alocă timp doar pentru investigarea situațiilor care nu au dus la rezultatele așteptate



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 să lucreze pentru scopurile organizației

AUTORITATE - RESPONSABILITATE

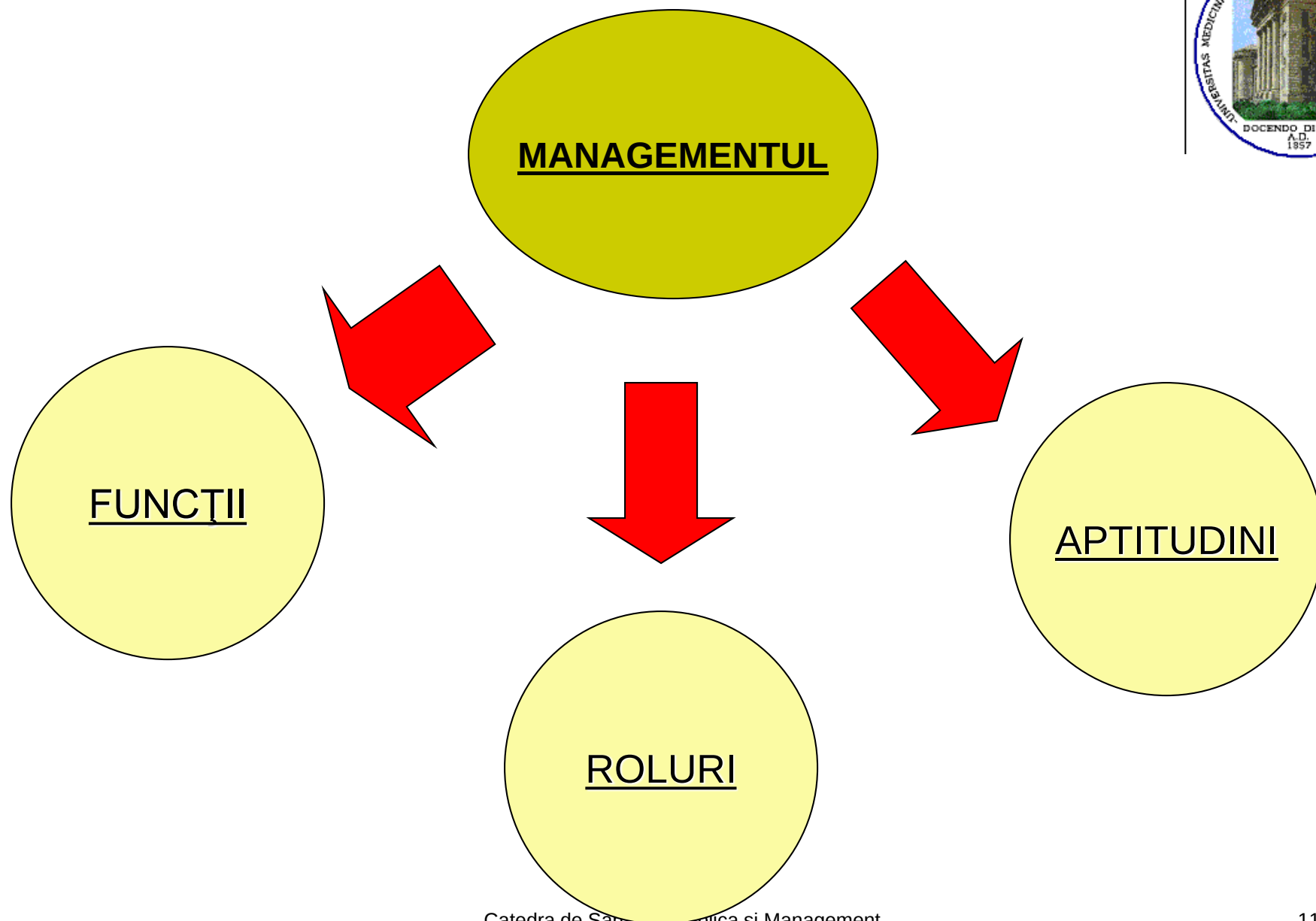
- În activitatea managerială autoritatea este atributul pe care îl are un conducător de a pretinde ascultare. Autoritatea face posibilă luarea și executarea deciziilor.
- Principalele surse ale autorității sunt:
 - **Poziția ierarhică**- generează autoritatea administrativă și este legată de poziția 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?**

Planificare



- **Strategică** – program de acțiuni pe termen lung (5-10 ani)
- **Operațională** – stabilirea acțiunilor în primul an al programului

Organizarea



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

Organizațiile pot fi structurate după mai multe criterii



- **pe baza funcțiilor** (activități similare sunt grupate în același loc); ex. 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 în mod optim
- Formarea pentru însușirea deprinderilor necesare
- Determinarea modului de remunerare
- Determinarea modului de evaluare a activității și performanței
- Determinarea modalității 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 presupune 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
autorității
manageriale

Gradul de
libertate
a angajaților

- **Autoritar**-managerul ia decizia și o anunță angajaților
- **Consultativ**-managerul prezintă deciziile și invită la discuții
- **Participativ**-managerul prezintă problemele, ascultă sugestiile și ia deciziile
- **Democratic**-managerul definește limitele și cere grupului să ia deciziile
- **Laissez-faire**- managerul permite angajaților să acționeze în anumite limite

Controlul

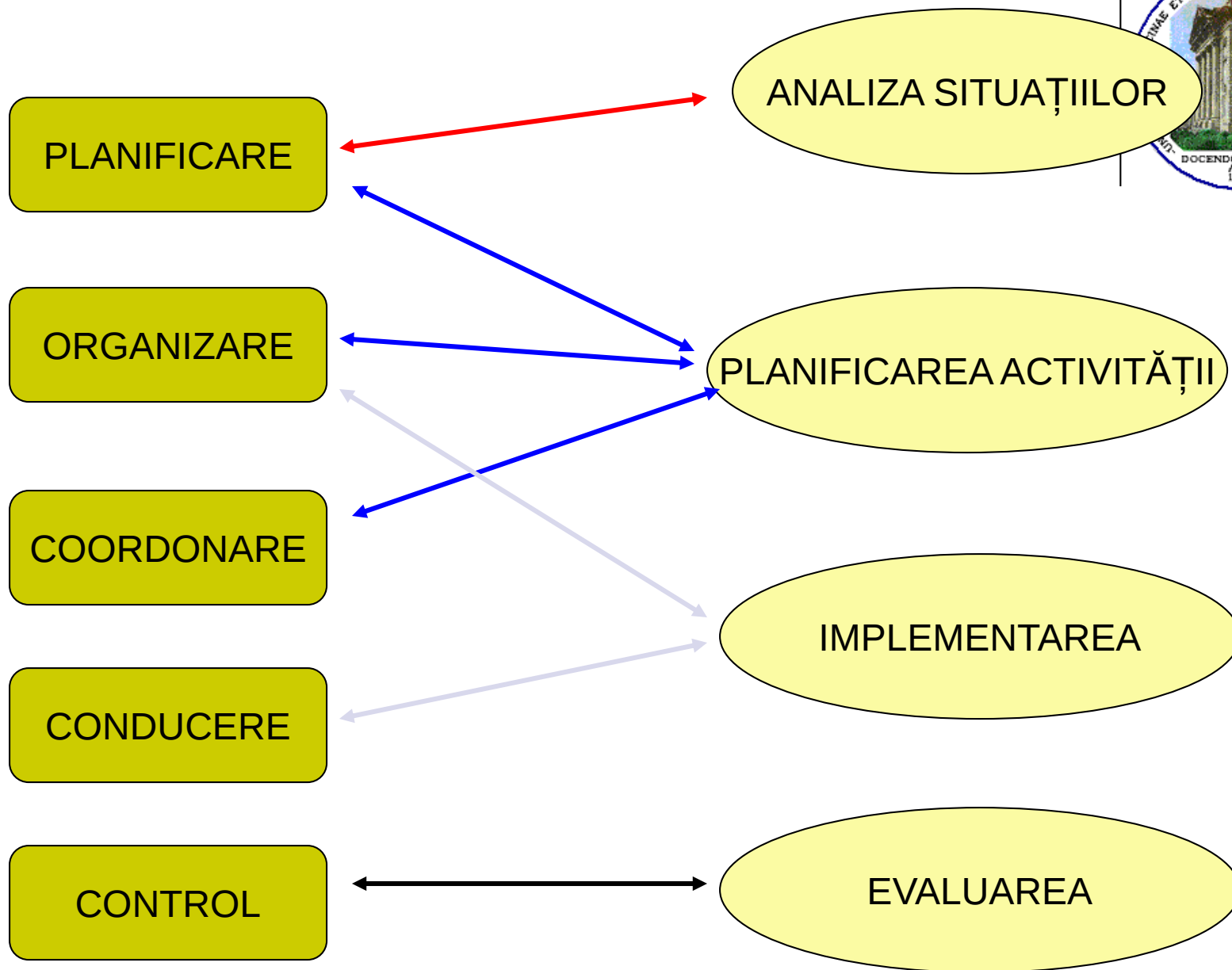
- Funcția managerială de control se concentrează pe monitorizarea și evaluarea performanțelor obținute.
- Scopul principal este încercarea de îmbunătățire continuă a calității.

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)

*Controlul implică un mecanism de feedback
(intrările sunt comparate cu ieșirile)*



Rolurile manageriale

- Un manager are: autoritate, un anumit statut și responsabilități atât în interiorul, cât și în exteriorul organizației.
- Activitățile și comportamentele pot fi descrise drept “roluri”.
- Mintzberg a stabilit 10 roluri manageriale grupate în trei domenii: interpersonal, informațional, decizional.

ROLURILE MANAGERIALE



Furnizează informații

Procesează informații

Utilizează informații

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

Roluri interpersonale

LEADER

- Stabilește o direcție și un mediu de muncă ce îi încurajează pe subordonați să lucreze la un nivel optim, maximal
- Îmbinarea nevoilor organizației cu nevoile angajaților pentru potențarea muncii.

AGENT DE LEGĂTURĂ

- Are contacte cu omologii săi din alte organizații
- Trebuie să aibă și să mențină o rețea de contacte și relații în exteriorul organizației.

REPREZENTARE

- Reprezintă organizația - simbol
- Cronofag
- Participarea la diferite evenimente, îndeplinire sarcini ceremoniale datorită poziției ocupate în organizație.

Roluri informaționale



MONITOR

- Caută informații legate de munca pe care o desfășoară prin folosirea unor surse numeroase, formale / informale (cărți, rapoarte, reviste, congrese, conferințe și conversații informale).
- Obține informații formal sau informal, voit sau întâmplător.
- trebuie să sorteze datele și să aleagă informațiile relevante și folositoare.
- O bună informare conferă un avantaj important în luarea deciziilor față de alți manageri care nu au avut acces la asemenea informații.

DISEMINATOR

- Informațiile alese de manager pot fi împărtășite și altora.
- Informația este oferită uneori subordonaților care în mod normal nu au acces la ea sau nu recunosc imediat relevanța ei.

Purtător de Cuvânt

- are autoritatea de a vorbi ca reprezentant al organizației.
- comunică informații despre organizație în exteriorul acesteia sau în afara domeniului pe care îl conduce.
- încearcă să informeze sau să influențeze persoane din organizația pe care o conduce sau din afara acesteia.

Roluri decizionale



ANTREPRENOR

- cel mai important rol decizional
- Inițiator al schimbării
- caută idei noi, le evaluează și dacă le consideră productive le implementează în cadrul organizației.
- în perioade de tranziție, rolul de antreprenor devine decisiv.
- managerul trebuie să recunoască și să facă față în mod eficace forțelor favorabile, cât și celor care se opun schimbării.

MEDIATOR

- acționează în vederea reducerii / eliminării conflictelor.
- trebuie să cunoască și să aplice metode de rezolvare a conflictelor.
- dacă apar tulburări în cadrul organizației, ele trebuie rapid tratate pentru a nu deveni probleme de proporții crescute.

DISTRIBUITOR DE RESURSE

- trebuie să aleagă cine și cât va primi din resursele limitate la care au acces.
- extrem de rar resursele pot face față tuturor cererilor.
- managerul este nevoit să aloce resursele existente evitând deciziile arbitrare.
- trebuie să se bazeze pe nevoi, performanțe, utilitate și nu pe influență politică, prietenii sau coerciție.

NEGOCIATOR

- reprezintă interesele organizației în vederea obținerii resurselor necesare.
- concomitent încearcă să ajungă la o înțelegere cu persoanele de al căror ajutor ar avea nevoie.
- trebuie să protejeze interesele și resursele unității de lucru sau ale organizației și să se asigure că acestea sunt angajate într-un schimb echitabil



Aptitudini

- *Aptitudini* – categorie variată de îndemânări 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



- Se referă la nivelul de competență într-o activitate specifică.
- Ele includ abilitatea de a utiliza procese specializate, metodologii/proceduri și tehnici necesare activității într-un domeniu specific, cel managerial în situația de față.
 - Ex.întocmirea unui raport, citirea unei balanțe financiare, prezentarea unei note sintetice, efectuarea unei prezentări grafice.

Aptitudini umane

- Se referă la abilitatea managerilor de a **lucra eficient cu ceilalți**, indivizi sau grupuri.
- Un manager trebuie să fie conștient de atitudinea, percepția și sentimentele altora și trebuie să țină seama de ele în procesul managerial.

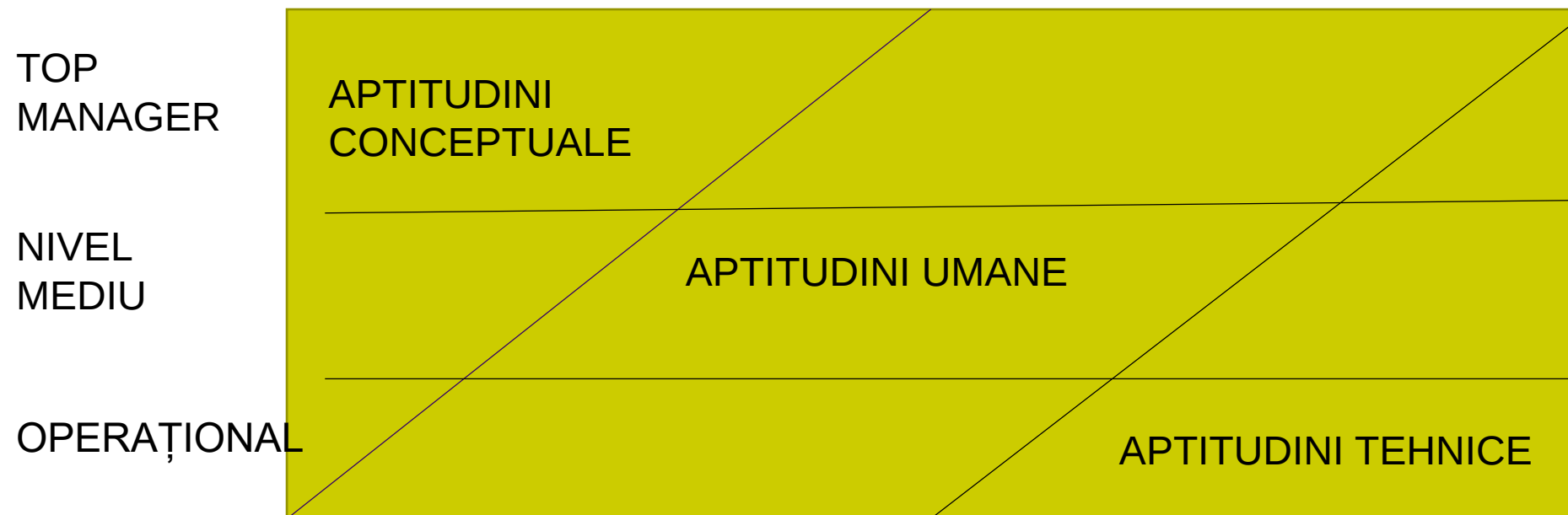
Aptitudinile conceptuale

- 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

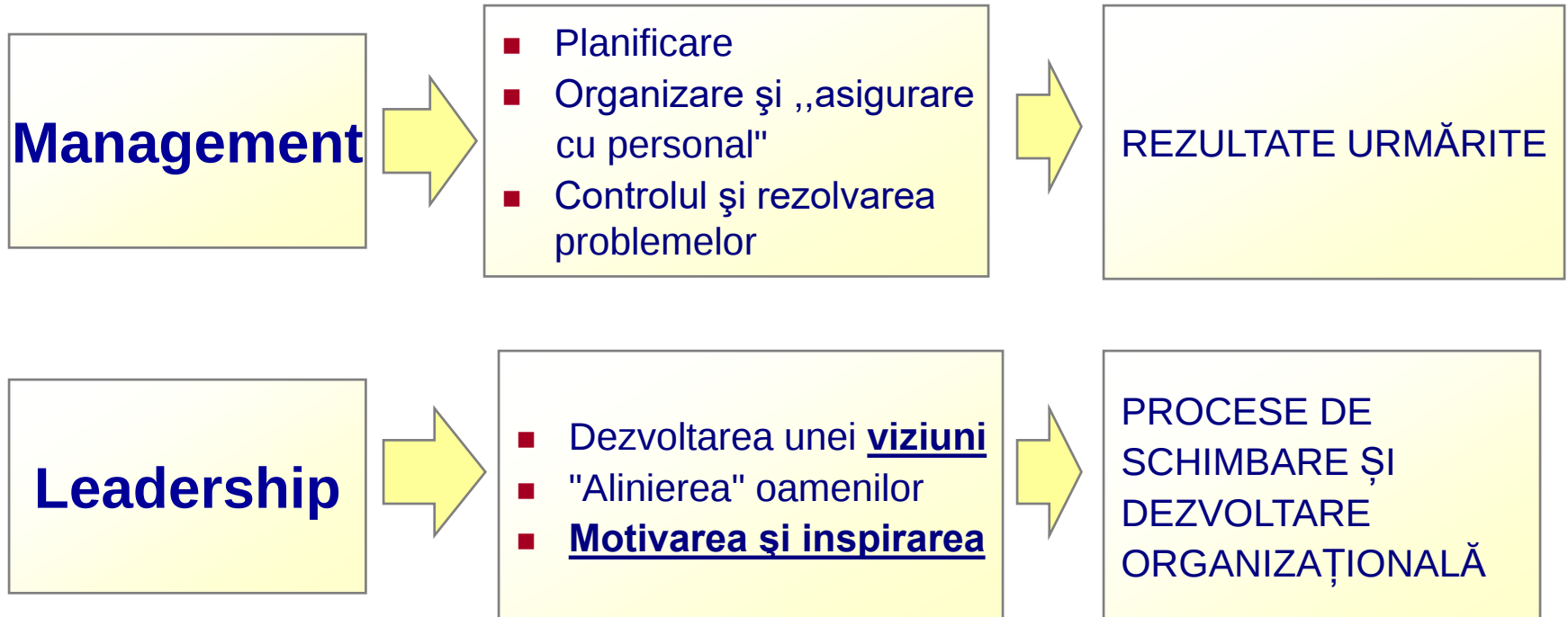
1. **TOP MANAGER** - scop, misiunea organizației, strategii și politici majore
2. **MANAGER DE NIVEL MEDIU** - implementează strategia, dezvoltă planuri operaționale, coordonează departamente
3. **MANAGER OPERAȚIONAL** - coordonează activitatea, lucrează împreună cu cei pe care îi conduce, rezolvă problemele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

Utilizarea aptitudinilor

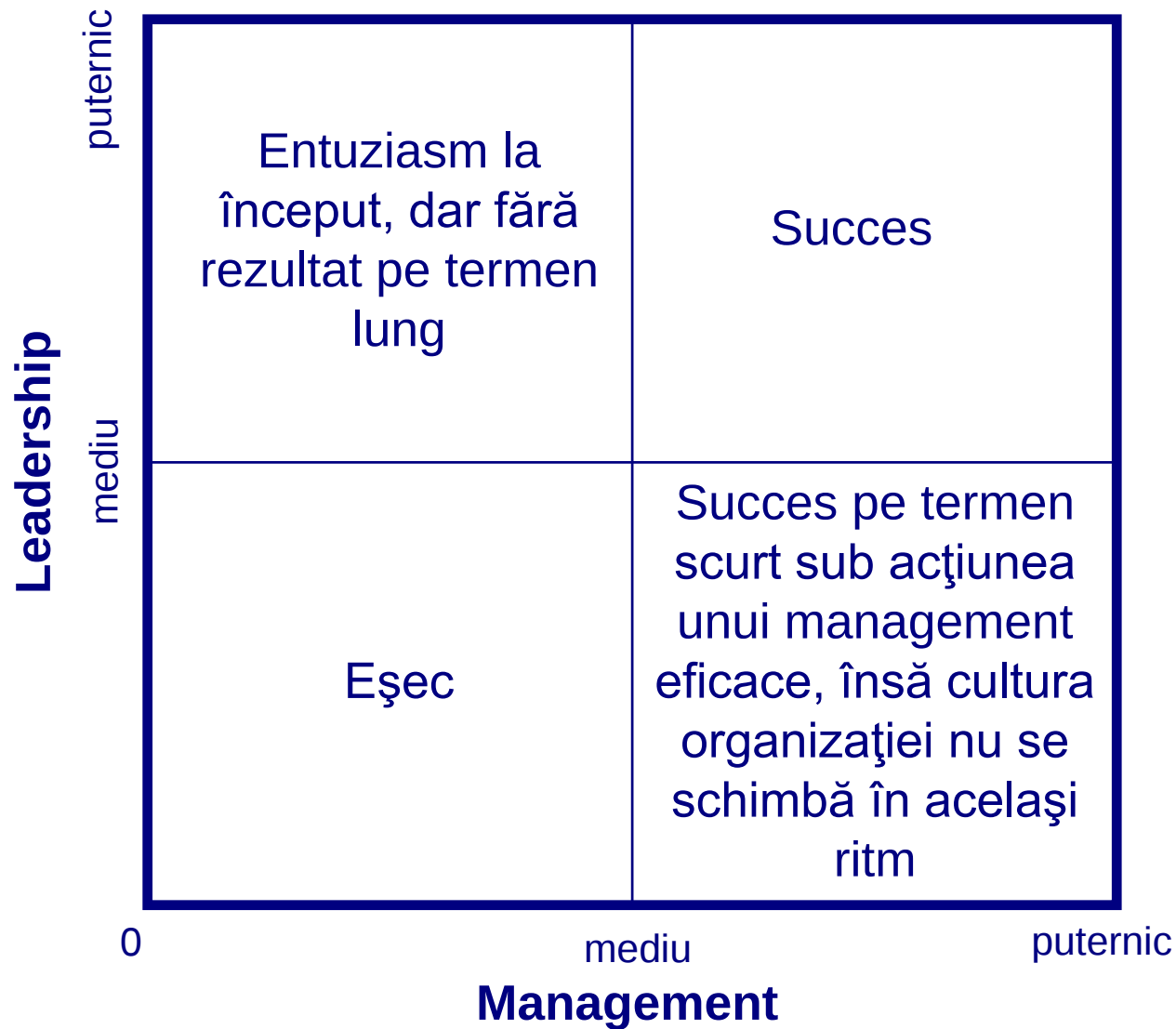


Schema adaptata dupa Robert Klatz

Management și leadership



Un echilibru între management și leadership

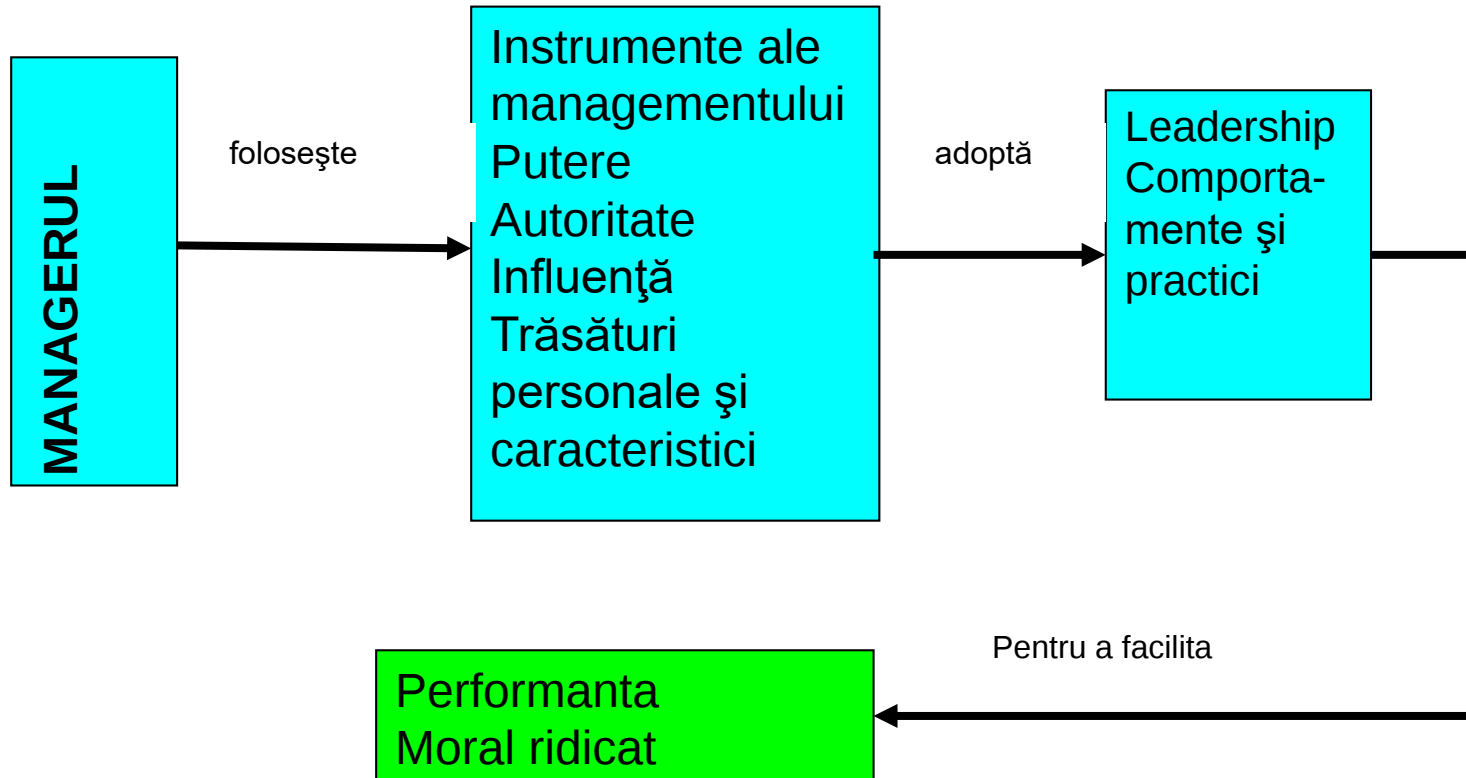




Trăsături de personalitate - leaderi

- **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 de 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.

Relația management-leadership





LEADER	MANAGER
Împuternicește, deleagă, asigură angajamentul oamenilor față de organizație	Administrează resurse (financiare, materiale, umane)
Relații interumane bazate pe încredere reciprocă	Relații contractuale cu angajații, clienții, furnizorii
Focus pe motivarea personalului, crearea unei misiuni împărtășite, inclusiv viziuni și valori comune	Focus pe funcții: planificare, organizare, coordonare, conducere, control
Autoritate dobândită, bazată pe încrederea subalternilor și recunoașterea competențelor liderului	Autoritate prin poziția ierarhică
Procese intuitive, care implică inteligența emoțională; accent pe dezvoltare și schimbare	Procese raționale, în principal; accent pe ordine și disciplină, consistență

Principii manageriale in organizații medicale:



- Medicul are responsabilitatea legată de diagnostic și tratamentul bolnavilor
- Managerul trebuie să asigure structura organizatorică și dotarea tehnică
- Managerul trebuie să întrețină o atmosferă în care medicii să se simtă implicați, respectați, să fie stimulați să colaboreze, să-și dezvolte abilitatea de a implementa schimbări
- Managerul trebuie să susțină în toate acțiunile munca în echipă pentru atingerea scopurilor organizației

Responsabilitățile organizațiilor medicale:



- Asigurarea dezvoltării unei relații optime medic-pacient
- Sprijinirea medicului în aplicarea celor mai noi tehnologii
- Stabilirea structurilor manageriale care să asigure pentru medic și pacient mediul de lucru cel mai eficient



Calitatea serviciilor medicale

- Siguranța
- Competență
- Acceptabilitate
- Eficacitate
- Relevanță
- Eficiență
- Accesibilitate
- Continuitate
- Relații interpersonale
- Satisfacția pacientului
- Complanța pacientului

Îmbunătățirea continuă a calității