

# Bazele managementului sanitar

Curs pentru studenți, anul V,  
Disciplina de Sănătate Publică și  
Management,  
Facultatea de Medicina,  
UMF "Carol Davila"  
An universitar 2017-2018





# 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“

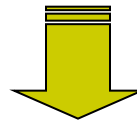
“ Esența managementului decurge din:

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

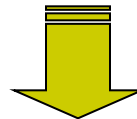
# Evolutie



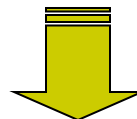
**Management empiric**



**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 responsabilitatea
- 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.**

# 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.

## ***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

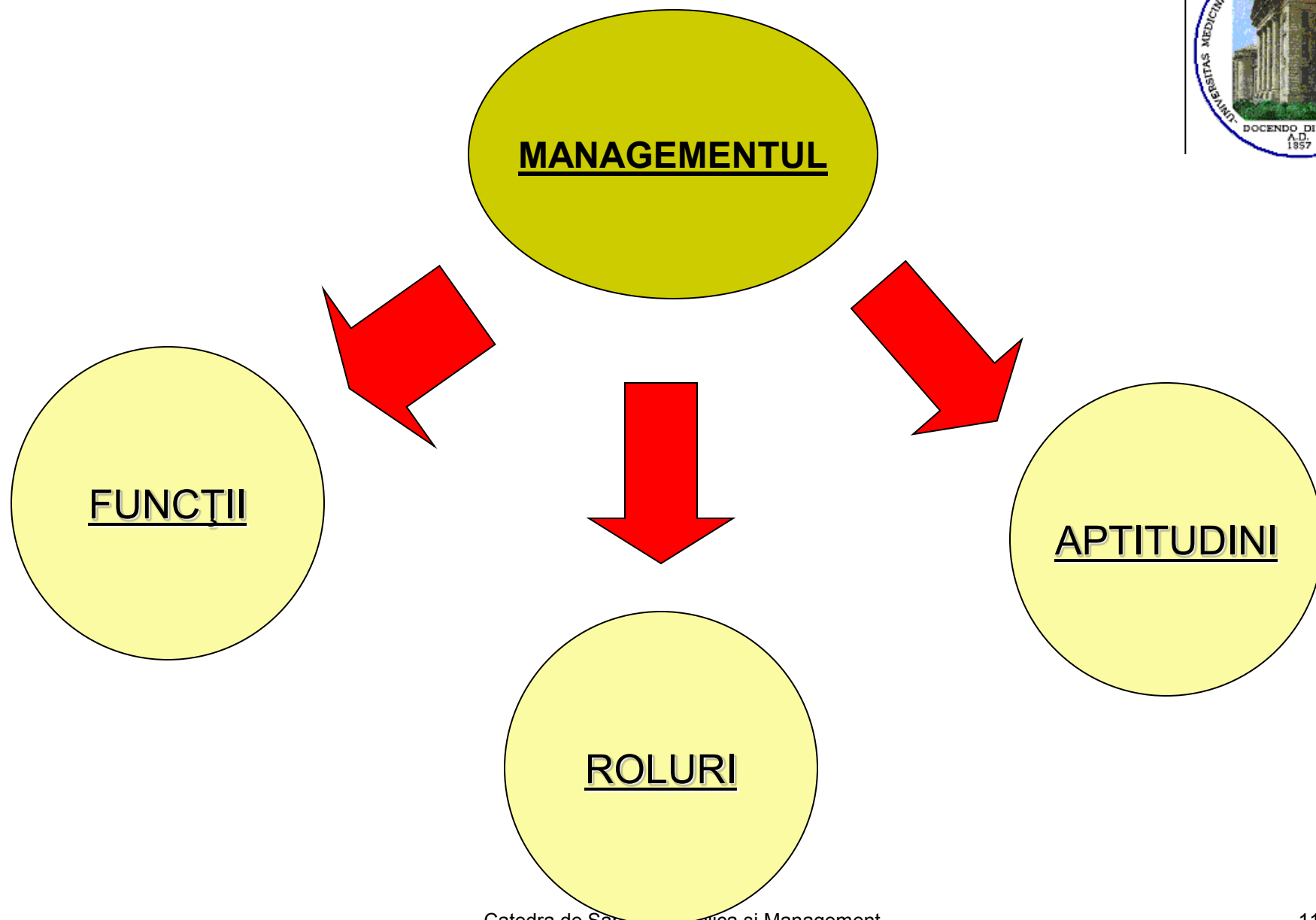
- În activitatea managerială autoritatea este atributul pe care îl are un conducător de a pretinde ascultare. Autoritatea face posibilă luarea și executarea deciziilor.
- Principalele surse ale autorității sunt:
  - **Poziția ierarhică**- generează autoritatea administrativă și este legată de poziția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

# 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

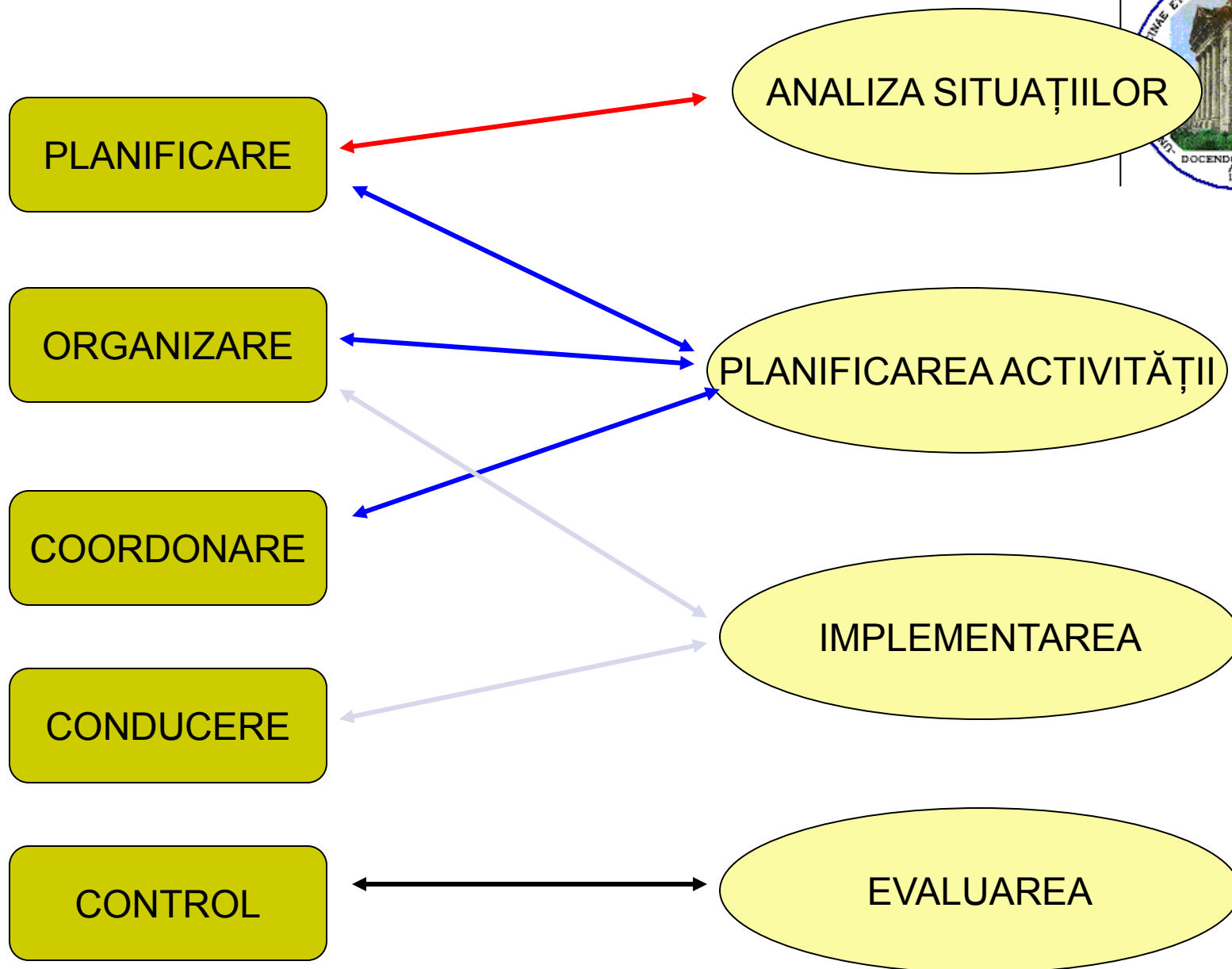
- **Autoritar**-managerul ia decizia și o anunță angajaților
- **Consultativ**-managerul prezintă deciziile și invită la discuții
- **Participativ**-managerul prezintă problemele, ascultă sugestiile și ia deciziile
- **Democratic**-managerul definește limitele și cere grupului să ia deciziile
- **Laissez-faire**-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



# 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

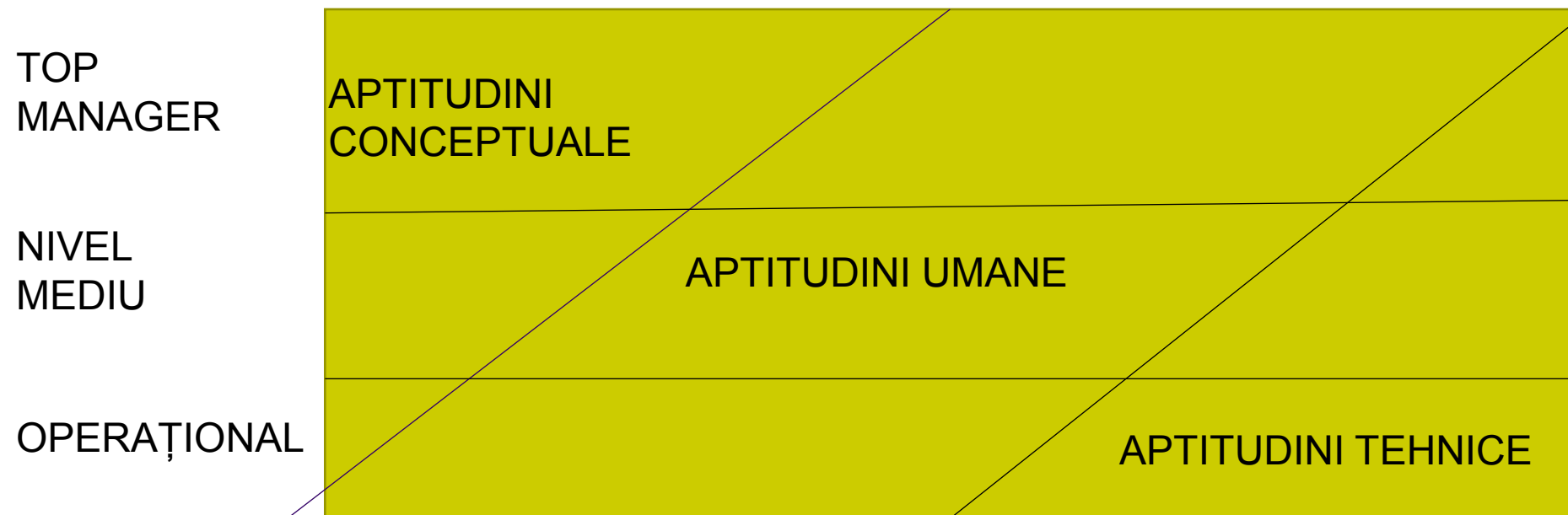
- Sunt reprezentate de abilitatea de a înțelege relațiile existente în situațiile complexe, **de a vedea conexiuni în „haos”** și de a avea o viziune de viitor
- Managerul trebuie să fie în stare **să vadă organizația** pe care o conduce și operațiunile care se desfășoară **ca pe un întreg**.



# TIPURI DE MANAGERI

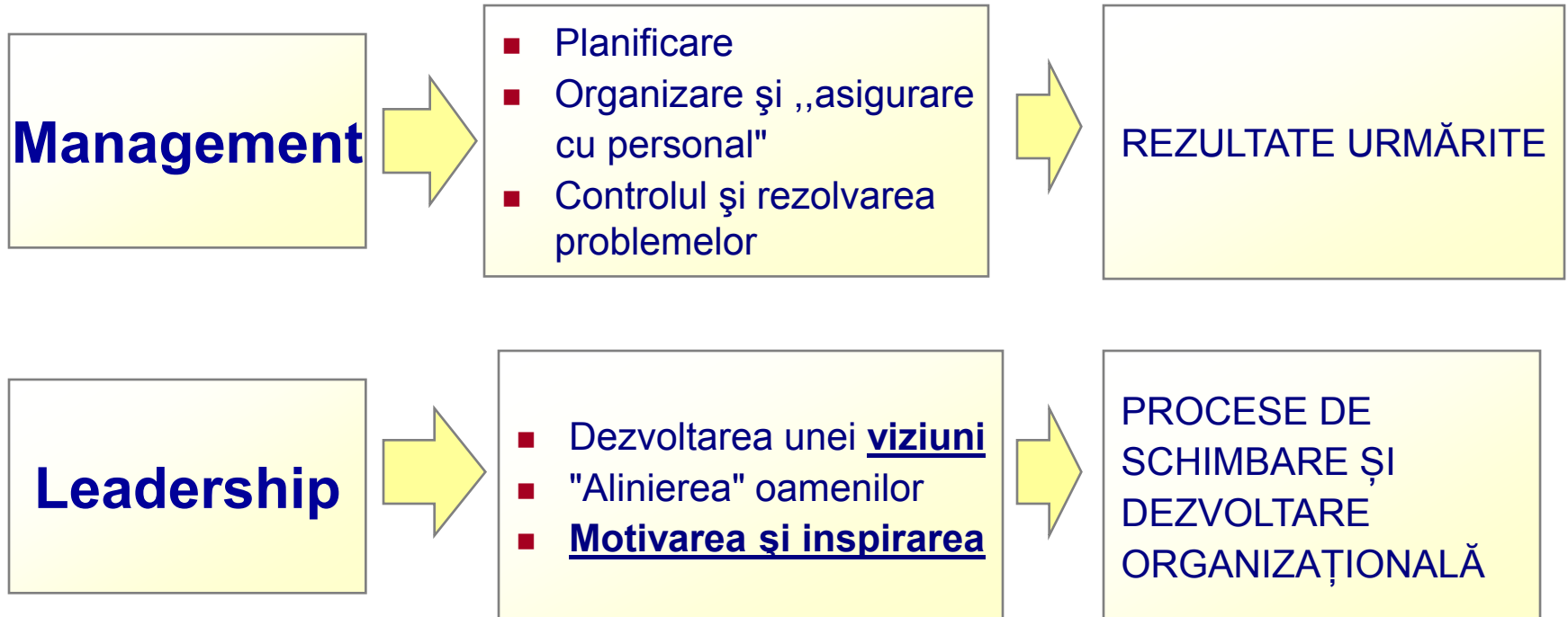
1. **TOP MANAGER** - scop, misiunea organizației, strategii și politici majore
2. **MANAGER DE NIVEL MEDIU** - implementează strategia, dezvoltă planuri operaționale, coordonează departamente
3. **MANAGER OPERAȚIONAL** - coordonează activitatea, lucrează împreună cu cei pe care îi conduce, rezolvă problemele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

# Utilizarea aptitudinilor

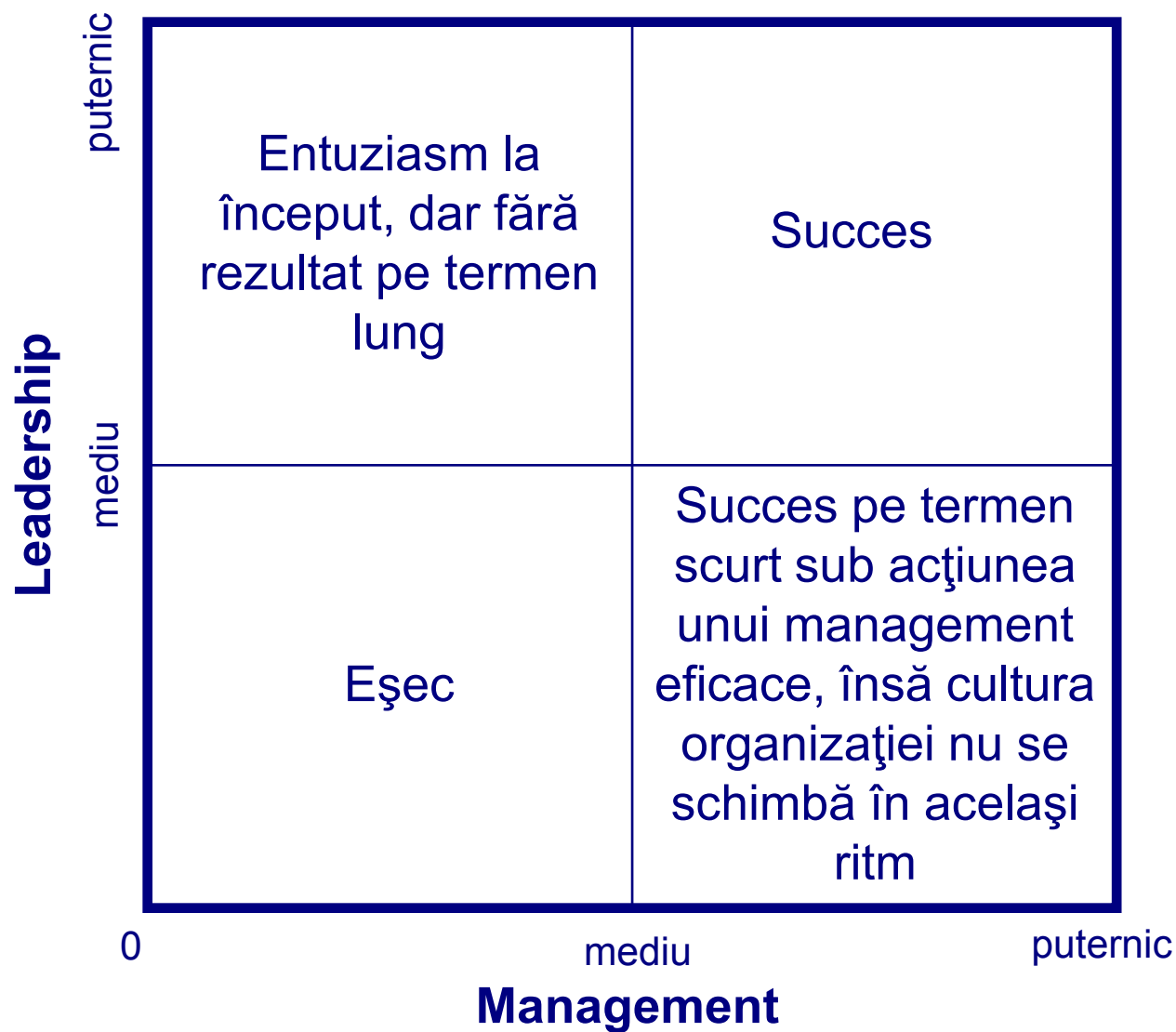


*Schema adaptata dupa Robert Klatz*

# Management și leadership



# Un echilibru între management și leadership

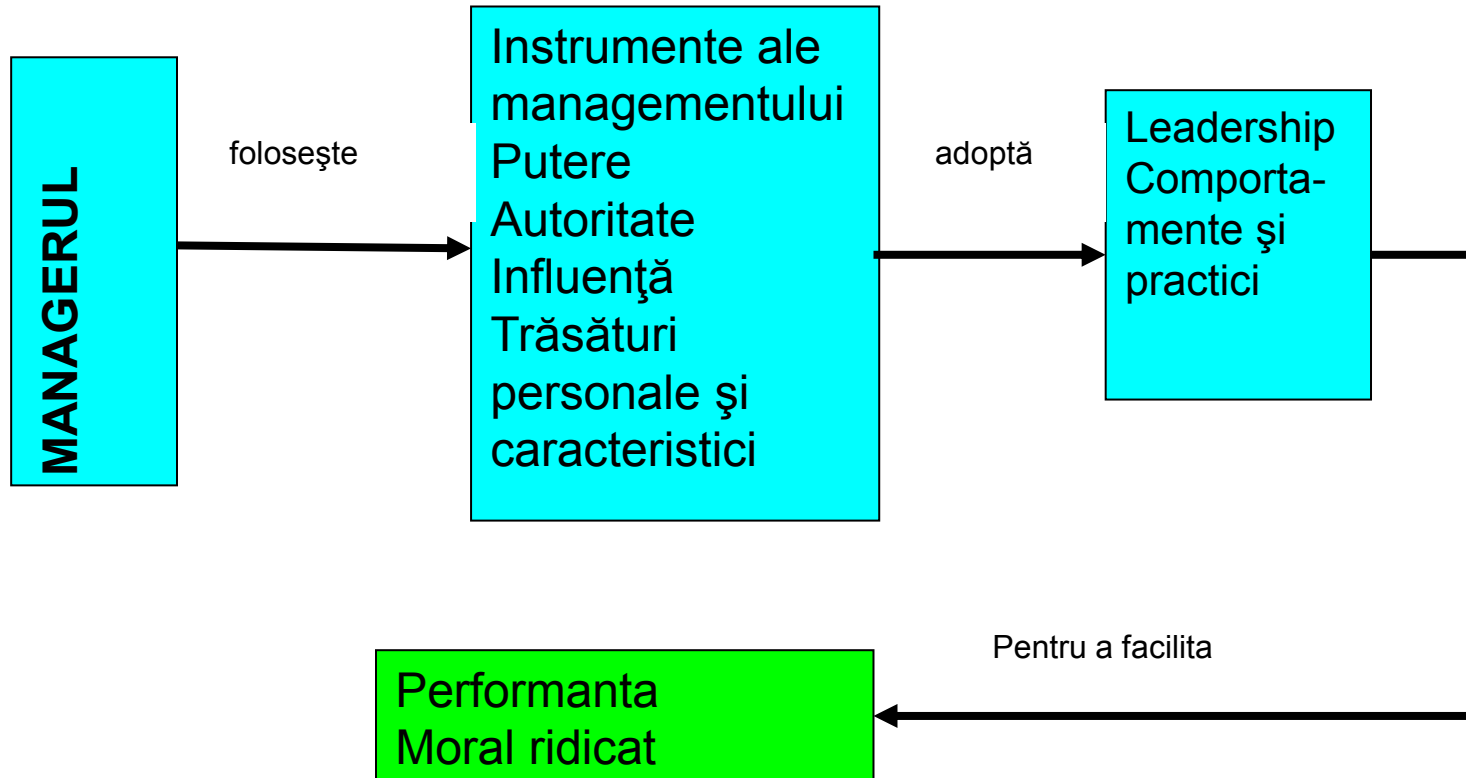




# Trăsături de personalitate - leaderi

- **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





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

# 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