



26/6/2005: ΕΚΛΟΓΕΣ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΧΑΝΙΩΝ ΥΠΗ ΤΗ ΦΟΡΑ ΑΣ ΜΗ ΛΕΙΨΕΙ ΚΑΝΕΙΣ ΓΙΑΤΡΟ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΓΑΛΩΝ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΩΝ

υνεχίζοντας την «εκστρατεία ενημέρωσης και επιμόρφωσης» πάνω σε θέματα διαχείρισης συστημάτων υγείας, δημοσιεύουμε σε αυτό το φύλλο των Ι.Χ. την εισήγηση του κ. Ανδρέα Καρταπάνη, Διοικητή του καλύτερου Νοσοκομείου της χώρας μας, του Ευαγγελισμού. Η εισήγηση έγινε στα πλαίσια της Ημερίδας που διοργάνωσε η Εταιρεία Ιατρικών

Μελετών Κρήτης σε συνεργασία με το Πολυτεχνείο (Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης), τη Νομαρχιακή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή Χανίων και το τμήμα δια βίου εκπαίδευσης της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Χανίων στις 19 Φεβρουάριο σε αίθουσα του Πολυτεχνείου Κρήτης.

**του Ανδρέα Καρταπάνη,
Διοικητή Γ.Ν.Α.
«ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ»**

στην αρχή του περασμένου αιώνα ο Γάλλος μηχανολόγος Henri Ford έγραφε ότι όλοι οι διαχειριστές πραγματοποιούν πέντε λειτουργίες: διατάζουν, οργανώνουν, διοικούν, ελεγχουν, ελέγχουν.

Σήμερα οι διοικητικές λειτουργίες ως μέρος της ταξινόμησης της εργασίας του διοικητή ενός Νοσοκομείου, επικεντρώνονται συνήθως σε τέσσερις: διασμός, οργάνωση, καθοδήγηση, έλεγχος.

Λειτουργίες της Διοίκησης του Νοσοκομείου

Υπάρχουν διάφορες κατατάξεις λειτουργιών στο σύγχρονο νοσοκομείο. Η κατατάξεις αυτές μπορεί να ποικίλουν, λόγω με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα ενός συγκεκριμένου νοσοκομείου.

Τα νοσοκομεία, όπως και άλλοι οργανισμοί, υπάρχουν για την επίτευξη ενός σκοπού ή σκοπού. Κάποιος πρέπει να καθορίσει αυτόν το σκοπό μέσα για την εκπλήρωσή του. Το πρώτο αυτό γιατί οι στόχοι μεταξύ ιδιωτικών Νοσοκομείων και Ιδιωτικών Νοσοκομείων, εκτός του βασικού σκοπού είναι η θεραπεία του ασθενή, δεν είναι πάντα ίδιοι. Η λειτουργία του διασμού περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων ενός Νοσοκομείου, την επίτευξη μιας γενικής στρατηγικής στην επίτευξη αυτών των στόχων, όπως και την ανάπτυξη μιας περιεκτικής προγραμματικής σχεδίων για την ενσωμάτωση του συντονισμού δραστηριοτήτων. Οι λειτουργίες της διοίκησης είναι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό της δομής ενός



και αφ' ετέρου η διάρθρωση της Ιατρικής υπηρεσίας (ποια ιατρικά τμήματα θα λειτουργήσουν τι εξοπλισμός θα αγορασθεί κλπ.). Η λειτουργία αυτή καλείται οργάνωση. Αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των καθηκόντων που πρέπει να αναληφθούν, ποιος θα τα εκτελέσει, με ποιο τρόπο θα ομαδοποιηθούν, ποιος θα δίνει αναφορά σε ποιον, καθώς και το επίπεδο στο οποίο θα ληφθούν οι αποφάσεις μέσα στον οργανισμό. Κάθε νοσοκομείο διαθέτει ανθρώπους, και είναι η δουλειά της διοίκησης του νοσοκομείου να καθοδηγεί και να συντονίζει τον κόσμο αυτό. Αυτή είναι η λειτουργία της καθοδήγησης. Όταν οι διευθυντές παρέχουν κίνητρα στους υπαλλήλους, κατευθύνουν τις δραστηριότητες άλλων, επιλέγουν το πιο αποτελεσματικό κανάλι επικοινωνίας ή επιλύουν αντιθέσεις

μεταξύ των μελών, ασχολούνται με την καθοδήγηση. Η τελική λειτουργία της διαχείρισης που εκτελούν οι διοικητικοί είναι ο έλεγχος. Ακόμα και μετά την τοποθέτηση των στόχων, τη διατύπωση των σχεδίων, την περιγραφή των διαρθρωτικών ρυθμίσεων, την πρόσληψη ανθρώπων, την εκπαίδευση και την παροχή κινήτρων, κάτι μπορεί να πάει στραβά. Για να διασφαλιστεί ότι οι πρωτοβουλίες προχωρούν όπως θα έπρεπε, η διοίκηση πρέπει να παρακολουθεί την απόδοση του οργανισμού. Η πραγματική απόδοση πρέπει να συγκριθεί με τους προκαθορισμένους στόχους. Στην περίπτωση που παρουσιάζονται κάποιες σημαντικές αποκλίσεις, αποτελεί ευθύνη της διοίκησης η απαλοιφή των αιτιών. Η διαδικασία αυτή παρακολούθησης, σύγκρισης και διόρθωσης συνιστά τη

λειτουργία του ελέγχου.

Ας έρθουμε στο χώρο των Δημοσίων Νοσοκομείων. Τέσσερις είναι οι βασικές υπηρεσίες στο οργανόγραμμα ενός Νοσοκομείου που αποτελούν και το εσωτερικό του περιβάλλον. Ιατρική, Νοσηλευτική, Διοικητική, Τεχνική, ενώ στο εξωτερικό του περιβάλλον έχει υπολογιστεί ότι δραστηριοποιούνται πάνω από 300 επαγγέλματα.

Οι τέσσερις αυτές υπηρεσίες είναι αλληλένδετες και απαιτείται ισόρροπη ανάπτυξη όλων, ώστε το Νοσοκομείο να λειτουργεί απρόσκοπτα.

Η οργάνωση και λειτουργία αυτών των υπηρεσιών διέπεται από τους σχετικούς νόμους και από το οργανόγραμμα του Νοσοκομείου. Πιο πάνω υπηρεσίες του Νοσοκομείου απασχολούνται εργαζόμενοι διαφορετικών μορφωτικών και κοινωνικών επιπέδων (από εργάτες μέχρι καθηγητές Πανεπιστημίου Α΄ βαθμίδας), στην οποία τις επιδιώξεις και τις φιλοδοξίες πρέπει να βρει κοινή συνισταμένη, ώστε να επιτυγχάνεις τους σκοπούς του Νοσοκομείου κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Σ' αυτή την προσπάθεια ουσιαστικά είσαι μόνος, χωρίς εργαλεία management στα χέρια σου. Η νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία των δημοσίων Νοσοκομείων στη χώρα μας είναι τέτοια που σου αφήνει ελάχιστα περιθώρια ελιγμών. Έχεις ελάχιστα μέσα επιβράβευσης των καλών προσπαθειών των εργαζομένων, ώστε να τους δώσεις το κίνητρο για ακόμη καλύτερη προσπάθεια. Έχεις ακόμα πιο λίγα δυνατότητες συνεννοήσεων των μη σωστά εργαζομένων, ιδιαίτερα αν ενδιαφέρονται για την εξέλιξη τους (π.χ. απονομή ιατρού για βαρύτητα πειθαρχικό παράπτωμα). Έτσι ο μόλις τρόπος που μπορείς να προωθήσεις την εύρυθμη λειτουργία του Νοσοκομείου είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις

