

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

## **Αναγκαιότητα στρατηγικού management - ορθού προγραμματισμού στην υγεία την εποχή της πανδημίας COVID 19**

**Πελαγία Τσιτσάνη**

Παιδίατρος, MSc Εφαρμοσμένη Γενετική/Βιοτεχνολογία, MSc Δημόσια Διοίκηση/Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας, Παιδιατρική Κλινική, Γ.Ν. Πέλλας, Ν.Μ. Έδεσσας

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παροχή των υπηρεσιών υγείας είναι ένα εξελισσόμενο σύστημα, καθώς τα επιδημιολογικά και δημογραφικά δεδομένα μεταβάλλονται δυναμικά και νέες τεχνικές αναπτύσσονται με ραγδαίους ρυθμούς. Επιπλέον, αναδύεται η ανάγκη να ικανοποιηθεί ο προοδευτικά ολοένα και πιο συνειδητοποιημένος και απαιτητικός ασθενής-χρήστης. Το άρθρο θέτει την επιβεβλημένη ανάγκη, εν μέσω μιας σφοδρής πανδημίας, να καλλιεργηθούν στα σύγχρονα νοσοκομεία οι αρχές του management, δηλαδή της επιχειρησιακής διαχείρισης με επιστημονικό τρόπο και μετρήσιμα αποτελέσματα. Σε μεγάλο βαθμό απουσιάζει από τα ελληνικά νοσοκομεία τόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός με στοχοθεσία και προγραμματισμό, όσο και ο καθορισμός προτύπων για τη μεθοδευμένη αντιπαραβολή μεταξύ στόχων και παραγόμενων αποτελεσμάτων. Επιπλέον, δεν καλλιεργούνται ικανοποιητικά οι καλές πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε όλους τους εμπλεκόμενους κλάδους (διοικητικός, υγειονομικός, τεχνικός). Ακόμη, οι managers των νοσοκομείων θα πρέπει να είναι διοικητικοί επιστήμονες με εξειδικευμένες γνώσεις στην ορθολογική κατανομή των χρηματοοικονομικών πόρων και του έμφυχου δυναμικού. Ταυτόχρονα όμως τα νοσοκομεία χρειάζονται και ηγέτες με όραμα, ικανούς να εμπνεύσουν την «οργανωσιακή κουλτούρα» με αυθόρμητη δέσμευση των εργαζομένων στο πλάνο δράσης και στην τήρηση των αρχών ποιότητας.

*Λέξεις ευρετηρίου:* Προγραμματισμός, management, υπηρεσίες υγείας, διοίκηση, πανδημία COVID 19

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ορθός προγραμματισμός είναι απαραίτητο εργαλείο στη διοίκηση όλων των οργανισμών/επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων και των οργανισμών υγείας. Η ανάπτυξη και εφαρμογή του στρατηγικού προγραμματισμού σχετίζεται με το μέγεθος του οργανισμού, την πολυπλοκότητα των πόρων και τη διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών[1].

Η επιστημονική διαχείριση (management) και ο ορθός προγραμματισμός αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επιβίωση των οργανισμών στο διαρκώς μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Οι οργανισμοί υγείας παγκοσμίως δεν έχουν επαρκώς εξελιχθεί σε πιο προχωρημένα, «τελευταίας λέξης» επίπεδα προγραμματισμού, όπως συμβαίνει σε μη υγειονομικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις [2]. Ιδιαίτερα στα δημόσια νοσοκομεία, οι μέθοδοι του management καθυστερούν να εκσυγχρονιστούν, καθώς εξαρτώνται απόλυτα από πολιτικές αποφάσεις [3]. Το management χρησιμοποιεί μεθόδους προσμέτρησης της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του νοσοκομείου (ποιοτική διάσταση στην παροχή φροντίδας υγείας, κλινική βελτίωση-αποκατάσταση), αλλά και της αποδοτικότητας του (ποσοτική διάσταση, ορθολογική οικονομική διαχείριση).

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ MANAGEMENT

Η οργάνωση και διοίκηση είναι δύο έννοιες που απασχολούν την επιστημονική βιβλιογραφία και τις ερευνητικές μεθόδους. Ο

όρος «οργάνωση» αναφέρεται σε μια οντότητα, όπως για παράδειγμα μια μονάδα υγείας (νοσοκομείο), ένα πανεπιστήμιο ή μια ομάδα μπάσκετ. Ωστόσο, έχει δοθεί και δεύτερη ερμηνεία που αφορά τις σχέσεις μεταξύ των επιμέρους στοιχείων της οντότητας αυτής, ώστε να επιτευχθούν ομαλά και αρμονικά οι στόχοι που τίθενται. Κατά συνέπεια η έννοια της οργάνωσης ταυτίζεται με την έννοια του οργανισμού [4]. Έτσι :

- Οργανισμός: αποτελείται από ανθρώπους οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και οδηγούνται στην πραγμάτωση συγκεκριμένων σκοπών και στόχων.
- Στόχοι: κάθε οργανισμός οφείλει να θέτει στόχους προς επίτευξη.
- Συστήματα: ο οργανισμός εκτός από υλικούς και άυλους πόρους, διαθέτει και συγκεκριμένη διάκριση των ρόλων των μελών και κατανομή των καθηκόντων.
- Χρονικός ορίζοντας: ο οργανισμός έχει συνέχεια στον χρόνο και υπάρχει χρονοδιάγραμμα για την ολοκλήρωση των στόχων[5]. Η χρονική διάσταση μπορεί να αποτελέσει και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν λαμβάνονται πρωτοβουλίες που προλαβαίνουν τους ανταγωνιστές[6].

Η «διοίκηση» έγκειται στο γεγονός της εκτέλεσης πολλών εργασιών μαζί και ως εκ τούτου κάποιος συντονίζει, έχοντας την ευθύνη, τις εργασίες των άλλων. Φυσικά ευρέως χρησιμοποιείται η αγγλική ορολογία του όρου, το management που αποδίδεται ως: διαχείριση, διοίκηση, διεύθυνση, οργάνωση, και επί της ουσίας αποτελεί την επιστημονική

προσέγγιση των ανωτέρω λειτουργιών [7]. Η διοίκηση ενός οργανισμού είναι αποτελεσματική όταν εκπληρώνει τους στόχους που έχει προσχεδιάσει στρατηγικά. Το γενικό «όραμα» για τους οργανισμούς υγείας είναι η βέλτιστη προσφορά υπηρεσιών υγείας με ταυτόχρονη ικανοποίηση των αναγκών των ασθενών-χρηστών. Επιπλέον, ο επιτυχημένος manager αναζητά το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με το ελάχιστο δυνατό κόστος [2].

Για να επιτευχθεί η ανάπτυξη της διοίκησης του οργανισμού υγείας μέσω του management, εφαρμόζονται συγκεκριμένα στάδια που είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους:

→ Προγραμματισμός: συγκεκριμενοποιούνται οι στόχοι και σχεδιάζονται οι δράσεις. Τίθενται προτεραιότητες, καθορίζονται οι πολιτικές, αναπτύσσονται τα σχέδια δράσης και προσδιορίζονται οι διαδικασίες. Η διεξαγωγή του προγραμματισμού δεν είναι στατική αλλά εξελίσσεται δυναμικά σε «στρατηγικό σχεδιασμό» και «επιχειρησιακό σχέδιο», ανάλογα με τα δεδομένα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος [1].

→ Οργάνωση: διαμορφώνονται οι δομές και τα απαραίτητα εργαλεία για την υλοποίηση του προγραμματισμού. Επιπλέον, ο manager αποσαφηνίζει τα καθήκοντα, αναθέτει τις αρμοδιότητες και προσδιορίζει τους ρόλους. Επιβλέπει φυσικά και τις απαιτούμενες εγκαταστάσεις καθώς και τα υλικά που θα χρειαστούν (τοποθεσία, εξοπλισμός, ενέργεια, πρώτες ύλες).

→ Διεύθυνση - συντονισμός : απαραίτητη προϋπόθεση για την οργάνωση είναι η προσέλκυση, εκπαίδευση και κατανομή ενεργού ανθρώπινου δυναμικού. Η επιτυχής επικοινωνία των εμπλεκόμενων μερών, τόσο από την ανώτερη διοίκηση «προς τα κάτω» όσο και αντίστροφα, θα καθορίσουν την πραγμάτωση της αποστολής.

→ Έλεγχος: αξιολογούνται οι επιδόσεις, εντοπίζονται οι αποκλίσεις αλλά και προτείνονται διαρθρωτικές αλλαγές, αν και όπου χρειάζονται. Ανάλογη με τη διαδικασία ελέγχου είναι και η «ανάλυση χάσματος», όπου διερευνάται η τυχόν ύπαρξη «χάσματος» μεταξύ στρατηγικών επιδιώξεων και πραγματικών επιτευγμάτων [6].

Θεμελιώδης στις παραπάνω λειτουργίες είναι η λήψη των αποφάσεων, σε όλα τα στάδια του management [8]. Τονίζεται επίσης, πως το management περιλαμβάνει εξορισμού τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της παραγωγικής διαδικασίας προσφοράς του αγαθού (υγεία) με βάση διεθνή πρότυπα και δείκτες (standards) [6].

## ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

Το management εισάγει μια νέα αντίληψη στην διοίκηση και τον σχεδιασμό του νοσοκομείου, απαιτώντας την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας στην παροχή υπηρεσιών υγείας και φροντίδας στο κοινωνικό σύνολο. Σε αυτό το πρίσμα, τίθενται συγκεκριμένες προτεραιότητες και στόχοι προς εκπλήρωση [9].

Οι υπηρεσίες των νοσοκομείων είναι πολλές και ποικίλες, το πεδίο των εργασιών

είναι ευρύ και απαιτείται συντονισμός πολλών εξειδικευμένων κλάδων. Για τον επιτυχημένο manager η πολυπλοκότητα υποδηλώνει ότι οι σχέσεις μεταξύ των μερών είναι πιο σημαντικές από τα ίδια τα μέρη, και προϋποθέτει σχολαστική μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος του νοσοκομείου. Το ζητούμενο δεν είναι απλώς η καλή συνεργασία, αλλά η παραγωγή πολύτιμων, νέων και απρόβλεπτων δυνατοτήτων που δεν είναι εγγενείς σε κανένα από τα μέρη, αν ενεργούσαν μόνα τους [10].

Υπάρχουν προκλήσεις, γεγονότα και κλιμακούμενες κρίσεις που πρέπει ανά πάσα στιγμή να επιλυθούν, προκειμένου να μην επηρεαστεί η ομαλή λειτουργία της υγειονομικής μονάδας. Συχνά, επιβάλλεται η λήψη δύσκολων αποφάσεων που θα καθορίσουν την μελλοντική πορεία του οργανισμού [11]. Συνεπώς, οι μονάδες υγείας είναι πολύπλοκα κοινωνικά συστήματα που καλούνται να είναι «προσαρμοστικά», δηλαδή να ανταποκρίνονται σε αιφνίδιες διακυμάνσεις [12]. Επισημούνται κάποιες ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά που έχουν οι μονάδες υγείας:

- Έχουν αυξημένη παρέμβαση από το κράτος.
- Ο ασθενής δεν λαμβάνει αποφάσεις, αλλά συναινεί ή όχι στις ιατρικές οδηγίες. Ο γιατρός ενδέχεται να προκαλεί υπερβάλλουσα ζήτηση ή να ασκεί αμυντική ιατρική.
- Υπάρχει ένταση εργασίας, καθώς και επαγγελματική εξουθένωση.

- Γίνεται επιμερισμός της εξουσίας ως εκτελεστικής (διοικητικοί) και επαγγελματικής (υγειονομικοί).
- Ο διοικητής του νοσοκομείου καλείται να αναλάβει ρόλο manager/ηγέτη και είναι κατεξοχήν αρμόδιος για την εκπλήρωση της αποστολής.

Η υγεία είναι το υπέρτατο αγαθό, ανήκει σε όλους και κανένας δεν μπορεί να στερήσει το δικαίωμα στην πρόσβαση του. Η κρατική παρέμβαση στα νοσοκομεία είναι άμεση και συνεχής, καθώς και η χρηματοδότηση θα πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες. Στους οργανισμούς άλλων κλάδων, ο χρήστης - πελάτης γίνεται συμπαραγωγός της υπηρεσίας, καθώς συμμετέχει στην παραγωγή της με ιδέες, προτάσεις και απαιτήσεις [13]. Ο ασθενής όμως δεν είναι γνώστης των θεραπειών, των εναλλακτικών επιλογών και των πιθανών επιπλοκών και δεν αντιλαμβάνεται επαρκώς την κατάσταση της υγείας του, οπότε δε συμμετέχει ισότιμα στην λήψη των αποφάσεων [14]. Ακόμα ευλόγως κατανοητή είναι η ένταση που επικρατεί, καθώς οι συνθήκες στον εργασιακό χώρο του νοσοκομείου περιλαμβάνουν ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις, συναισθήματα πόνου και ντροπής, γρήγορη λήψη αποφάσεων και βαρύνουσα σημασία των επιλογών [15].

## ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΗΓΕΣΙΑ.

Η διοίκηση του οργανισμού απαιτεί από τον ηγέτη/ manager να λάβει μια σειρά από αποφάσεις, να χαράξει τις κατευθύνσεις, να προγραμματίσει. Σίγουρα ο σύγχρονος ηγέτης/ manager, ανεξάρτητα από τα

ατομικά χαρακτηριστικά του, οφείλει να αναπτύξει δράση προσανατολισμένη στο «όραμα» του νοσοκομείου, οπότε πρέπει να διακρίνεται από διορατικότητα, να προσβλέπει στο μέλλον και να προβλέπει για αυτό [6].

Σε οργανωσιακό επίπεδο, ο ηγέτης/manager κατέχει τεχνικές δεξιότητες, έχει δηλαδή στη φαρέτρα του την τεχνοκρατική κατάρτιση και εργαλειοθήκη που απαιτεί η αποτελεσματική διοίκηση [16]. Ουσιώδεις θεωρούνται οι επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες του ηγέτη, ώστε να παρακινεί, να καθοδηγεί, να οργανώνει και να βελτιώνει το προσωπικό του, όπως και να βελτιώνεται και ο ίδιος. Οι σημαντικότερες αρετές του manager είναι η εξωστρέφεια και η γρήγορη λήψη αποφάσεων, ικανή να ανατρέψει δύσκολες καταστάσεις [17]. Η απόφαση είναι η έκφραση της θέλησης και βούλησης ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων που έχουν εξουσία και αποφασίζουν για μια σειρά από ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό - επιχείρηση. Ο ηγέτες οφείλουν να οδηγήσουν το νοσοκομείο στην ανάπτυξη και εξέλιξη και όχι στην στασιμότητα και την κοινωνική απαξίωση, στοιχεία επικίνδυνα για έναν οργανισμό υγείας [18]. Κατά συνέπεια, ο ηγέτης/ manager του νοσοκομείου θα χρειαστεί:

- Ικανότητα συνολικής θεώρησης και αντίληψης της τρέχουσας κατάστασης.
- Συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence, EQ). Επικοινωνεί και εμπνέει το προσωπικό του, ακούει, συνομιλεί, ανταλλάσει απόψεις, κερδίζει το σεβασμό με την παιδεία και την εργατικότητα του.

- Τεχνογνωσία στην αποτελεσματική κατανομή των δεδομένων πόρων για την υλοποίηση των στρατηγικών.
- Δυνατότητα επίβλεψης της σχέση του οργανισμού με άλλους ενδιαφερόμενους παράγοντες και ομάδες συμφερόντων (stakeholders) και εξομάλυνσης των συγκρούσεων[19].

## Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΟΡΘΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ

Το οργανόγραμμα του νοσοκομείου αναπαριστά σχηματικά την αρχιτεκτονική και το σκελετό του οργανισμού. Είναι το γράφημα που αποτυπώνει τη δόμηση του οργανισμού, όπου καταγράφεται η διάρθρωση των ομάδων ομοειδών λειτουργιών και των αντίστοιχων υποομάδων, και σχηματοποιείται η αλληλεπίδραση που έχουν με στόχο την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού.

Ο manager ξεκινά από το οργανόγραμμα των υπηρεσιών και προγραμματίζει προσβλέποντας στην εξέλιξη, καθώς οργανισμοί που έχουν αναπτυξιακές προοπτικές και αντιπαλεύουν την στασιμότητα απολαμβάνουν πολλά οφέλη[8]. Η σημασία του προγραμματισμού φαίνεται από τα παρακάτω:

- Θέτονται στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν πάση θυσία.
- Γίνεται προσπάθεια περιορισμού του ρίσκου και της αβεβαιότητας.



- Χαράζεται μεθοδικά η επιχειρησιακή στρατηγική και συντονίζονται οι δράσεις.
- Εισάγονται στη φιλοσοφία της διοίκησης οι θεματικές της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας.
- Δεν σπαταλιέται άσκοπα χρόνος που είναι απαραίτητος για την υλοποίηση διαδικασιών.
- Κάθε δραστηριότητα - ενέργεια έχει μια αρχή και ένα τέλος, γεγονός που διευκολύνει τον έλεγχο της εν λόγω δράσης και την απόδοση των ευθυνών.

Στο πρώτο στάδιο του προγραμματισμού καθορίζονται οι στόχοι και σκοποί του οργανισμού. Στο δεύτερο στάδιο, παρουσιάζονται οι εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση που δεν καταστεί εφικτός ο αρχικός προγραμματισμός, με στόχο την αύξηση της ευελιξίας και φυσικά της αποτελεσματικότητας. Στο σημείο αυτό, αναλύεται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται το νοσοκομείο. Πρόκειται για την SWOT ανάλυση, απαραίτητο εργαλείο επιχειρησιακού σχεδιασμού. Εν συνεχεία, το κρισιμότερο στάδιο είναι η επιλογή της καλύτερης μεθόδευσης για την εκτέλεση του σχεδιασμού. Η επίτευξη του αριστερού αποτελέσματος εξαρτάται απόλυτα από την προεργασία των προηγούμενων βημάτων. Τέλος, το πλάνο υλοποιείται, με βάση πάντα τα βήματα προγραμματισμού όπως διαμορφώθηκαν [20].

Στην εποχή του σφοδρού πανδημικού φαινομένου COVID 19, τα ελληνικά νοσοκομεία τελούν υπό πίεση να

νοσηλεύσουν αποτελεσματικά και με επιστημονική τεκμηρίωση τους ασθενείς που νοσοούν από COVID 19, να προστατεύσουν την ασφάλεια των ασθενών και του προσωπικού, να περιορίσουν την ενδοноσοκομειακή διασπορά και την πιθανότητα ιατρικών λαθών. Ταυτόχρονα καλούνται να παρέχουν στην κοινωνία πρόσβαση σε έγκυρες πληροφορίες, να ελέγξουν το κόστος, να διαφυλάξουν τα ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα των αρρώστων και πάντα να συμμορφώνονται με το νόμο [21].

#### **ΧΡΗΣΗ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ**

Η SWOT ανάλυση (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί δημοφιλές τεχνικό εργαλείο της επιστήμης του management [17]. Η ανάλυση SWOT εντοπίζει στο εσωτερικό του οργανισμού τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες και στο εξωτερικό περιβάλλον τις ευκαιρίες και απειλές. Πιο διεξοδικά, γίνεται από τον manager ενδελεχής σπουδή του εσωτερικού περιβάλλοντος με καταγραφή των πλεονεκτημάτων του οργανισμού, των διαθέσιμων υποδομών και εγκαταστάσεων. Συνακολούθως, εκτιμάται τόσο το μικρο-περιβάλλον όσο και το μακροπεριβάλλον, εντός των οποίων αναπτύσσει το νοσοκομείο τις λειτουργίες του. Ο διοικητής του νοσοκομείου μπορεί να στηρίξει το στρατηγικό σχέδιο περιορισμού της πανδημίας στη SWOT ανάλυση. Ένα θεωρητικό μοντέλο SWOT ανάλυσης [6] που θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην τρέχουσα συγκυρία δίνεται στους πίνακες 1 και 2.

**Πίνακας 1.** Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος νοσοκομείου.

Πλεονεκτήματα	Αδυναμίες
Υψηλής κατάρτισης ανθρώπινο δυναμικό	Ένταση εργασίας
Αρχές management στη διοίκηση-Διοίκηση ποιότητας	Ανεπάρκεια προσωπικού, ιδιαίτερα νοσηλευτριών
Διευθυντές κλινικών με εμπειρία από το εξωτερικό	Εργασιακή εξουθένωση
Ύπαρξη κοινωνικής υπηρεσίας	Μη επαρκής προστατευτικός εξοπλισμός
Ύπαρξη ψυχολόγων	Οικονομικά ελλείμματα
Φήμη και αξιοπιστία στην κοινωνία	Υψηλά κόστη λειτουργίας βιοϊατρικού εξοπλισμού
Καλές κτιριακές εγκαταστάσεις	Ανάγκη για δημιουργία περισσότερων κλινών
Παροχή υπηρεσιών υγείας σε όλους τους πολίτες και σε ευάλωτες ομάδες	Οργανικά κενά στις παθολογικές κλινικές & στη ΜΕΘ

**Πίνακας 2.** Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος νοσοκομείου.

Ευκαιρίες	Κίνδυνοι
Συνεργασία με λοιπές υγειονομικές δομές του νομού	Πανδημία ως ανεξέλεγκτη και απρόβλεπτη καταστροφή
Συνεργασία με Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο της περιφέρειας	Δημοσιονομικοί περιορισμοί, μειωμένες προσλήψεις
Προσέλκυση νέων επιστημόνων λόγω των ανωτέρω συνεργασιών (φοιτητές, νοσηλευτές κ.α.)	Οικονομική κρίση
Ανάπτυξη IT τμήματος με προοπτικές στις υπηρεσίες τηλεϊατρικής	Αλλαγές στην τεχνολογία
Έκτακτες επιδοτήσεις από το κράτος και Ευρωπαϊκά προγράμματα	Επιδημιολογική επιβάρυνση, διαφοροποιήσεις νοσηρότητας στην περιοχή ευθύνης
Ανάπτυξη νέας τεχνολογίας και εξειδικευμένων υπηρεσιών	Αυξημένες απαιτήσεις των ασθενών-χρηστών
Διασύνδεση με τοπική αυτοδιοίκηση και συνεργασία μαζί της για την προσφορά οικίσκων και άλλων διαθέσιμων χώρων για εφεδρείες στην πανδημία	Χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες σε σχέση με τη Κεντρική Κυβέρνηση
Ανάληψη προγράμματος ποιότητας-πιστοποίηση	Δίκτυο προμηθευτών με χρέη

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

Η παραπάνω ανάλυση θα βοηθήσει στην κατάρτιση επίσημου διαχειριστικού σχεδίου με έμφαση στους ακόλουθους τομείς:

- Έλεγχος αποθεμάτων υλικοτεχνικού εξοπλισμού, έγκαιρες παραγγελίες με επίσηυση κανονιστικών διαδικασιών (ειδικότερα στην πανδημία: απορρυπαντική τεχνολογία, τεχνολογία χορήγησης διάφορων μορφών οξυγόνου, στολές αυξημένης προστασίας, κ.α.).
- Συνεργασία με λοιπούς τοπικούς υγειονομικούς φορείς για καθορισμό συμπληρωματικών υπηρεσιών και καταμερισμό εργασίας, διασύνδεση και συντονισμός των γειτονικών μονάδων (π.χ. τα νοσοκομεία του ίδιου νομού διαχωρίζουν τις COVID με μη - COVID κλινικές).
- Κατάρτιση χάρτη υποχρεώσεων προς τους ασθενείς - χρήστες αλλά και επικοινωνία μαζί τους (π.χ. μέσω βιντεοκλήσεων για περαιτέρω παρακολούθηση της υγείας τους μετά το εξιτήριο, ενημέρωση συγγενών κ.α.)
- Εφαρμογή διοίκησης ποιότητας με καθορισμό προτύπων απόδοσης, μέτρηση απόδοσης και σύγκριση με διεθνή πρότυπα, με αποτέλεσμα την αναβάθμιση του κύρους του νοσοκομείου και μεγιστοποίηση του κοινωνικού οφέλους.
- Ανάπτυξη συστημάτων διασφάλισης ποιότητας με πρόσληψη ειδικοτήτων που

εκλείπουν (οικονομολόγοι υγείας, μηχανικοί πληροφορικής).

- Ενίσχυση του προσωπικού και προσθήκη ανθρώπινου δυναμικού με εξειδικευμένη γνώση για τη διαχείριση της πανδημίας (εντατικολόγοι, μοριακοί βιολόγοι κ.α.)
- Ουσιαστική σύνδεση πολιτικής και διοίκησης. Οι θετικές δράσεις δε θα γίνονται πεδίο πολιτικών αντιπαραθέσεων και δε θα ανατρέπονται ή ακυρώνονται στις αλλαγές των διοικητών, υπουργών και κυβερνήσεων, γεγονός που αποτελεί διαχρονικό δομικό πρόβλημα στη Δημόσια Διοίκηση στη χώρα μας [6, 13].

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, οι οργανισμοί υγείας είναι από τη φύση τους σύνθετοι, λόγω του ιδιαίτερου προϊόντος που παράγουν (το αγαθό «υγεία»), των πολλαπλών εισροών (ανθρώπινο κεφάλαιο σε ετερόκλητους κλάδους δραστηριότητας, υλικοτεχνικοί πόροι, χωροταξικές υποδομές), καθώς και της απρόβλεπτης φύσης της ασθένειας και της αναπηρίας. Επιπλέον, το μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον (τεχνολογικές εξελίξεις, επιδημιολογικές προκλήσεις, οικονομικές και ανταγωνιστικές πιέσεις) προαπαιτεί από τη διοίκηση δομημένο πλάνο δράσης.

Οι διοικήσεις των νοσοκομείων καλούνται να συγκρατήσουν τα κόστη, να συντονίσουν με σύνεση τη διαφοροποίηση των εργασιών και να εξισορροπήσουν την ικανότητα ανταπόκρισης (capacity) του οργανισμού στη ζήτηση [22]. Επιπλέον η παραγόμενη υπηρεσία, η φροντίδα υγείας



αποτελεί κοινωνικό αγαθό και θεμελιώδες δικαίωμα όλων των πολιτών αδιακρίτως. Ο πολίτης σύμφωνα με τις αρχές του management θεωρείται ως ωφελούμενος-καταναλωτής, ως λήπτης και αποδέκτης των υπηρεσιών και επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας που λαμβάνει από τη συναλλαγή του με την υπηρεσία υγείας [23]. Η ενδυνάμωση του ασθενή-χρήστη, η έκφραση της γνώμης του και η αξιολόγηση της υπηρεσίας από την πλευρά του αποτελεί βασική συνιστώσα «ποιότητας» [24]. Η πανδημία αποδεικνύει περίτρανα την

αναγκαιότητα οι ηγέτες των νοσοκομείων να καλλιεργήσουν τη στρατηγική σκέψη και να επωφεληθούν από τις εμπειρίες του επιχειρηματικού τομέα στο management και τον ορθό προγραμματισμό.

Εν κατακλείδι, «τη σημερινή εποχή υγειονομικοί οργανισμοί που δεν διαθέτουν σαφή στρατηγική, είναι καταδικασμένοι στην καλύτερη περίπτωση στη μετριότητα και στη χειρότερη στην αποτυχία, με αποτέλεσμα φτωχή ποιότητα ζωής για την κοινότητα» [10].

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Rodríguez Perera Fde P, Peiró M. Strategic planning in healthcare organizations. *Rev Esp Cardiol (Engl Ed)*. 2012 Aug; 65(8):749-54.
2. Zuckerman AM. Advancing the state of the art in healthcare strategic planning. *Front Health Serv Manage*. 2006 Winter;23(2):3-15.
3. Lynn J. Building an integrated methodology of learning that can optimally support improvements in healthcare. *BMJ Qual Saf*. 2011 Apr;20 Suppl 1(Suppl\_1):i58-61.
4. Σαϊτης Χ. Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Ιδιωτική Εκδ, Αθήνα, 2011.
5. Hillebrand B., Kok RA, Biemans WG. Theory-testing using case studies: a comment on Johnston, Leach, and Liu. *Industrial Marketing Management* 2001 Nov; 30(8): 651-657.
6. Πολύζος Ν. Διοίκηση & Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας. Εκδ, Κριτική, Αθήνα, 2014.
7. Κατσαρός Γ., Τύπας Γ. Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Εκδ, Gutenberg, Αθήνα, 2003.
8. Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. Αρχές Μάρκετινγκ, η ελληνική προσέγγιση. Εκδ, Rosili, Αθήνα, 2002 .
9. Τσακλάγκανος Α., Σπάθης Χ. Χρηματοοικονομική Λογιστική Σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα. Εκδ. Αδελφοί Κυριακίδη, Αθήνα, 2018.
10. Swayne L, Juncan DW, Ginter, PM. *Strategic Management of Healthcare Organisations*. 5th Ed, Blackwell Publishing Ltd, 2008.
11. Τούντας Γ. Η έννοια της ποιότητας στην ιατρική και τις υπηρεσίες υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*. 2003 Σεπ-Οκτ; 20(5): 532-546.
12. Ratnapalan S, Lang D. Health Care Organizations as Complex Adaptive Systems. *Health Care Manag (Frederick)*. 2020 Jan/Mar;39(1):18-23.
13. Χυτήρης, Σ. & Άννινος, Ν. Διοίκηση & Ποιότητα Υπηρεσιών. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. 2015. Διαθέσιμο σε: [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr)
14. Clark C, Harrison C, Gibb S. Developing a conceptual framework of entrepreneurial leadership: a systematic literature review and thematic analysis. *International Review of Entrepreneurship*. 2019 Nov 30;17(3):347-384.

15. Koinis A, Giannou V, Drantaki V, Angelaina S, Stratou E, Saridi M. The Impact of Healthcare Workers Job Environment on Their Mental-emotional Health. Coping Strategies: The Case of a Local General Hospital. *Health Psychol Res.* 2015 Apr 13; 3(1):1984.
16. Hadley, S., Hart, T. and Welham, B. Review of public financial management diagnostics for the health sector. 2020 London: Overseas Development Institute. Available from: [https://cdn.odi.org/media/documents/200217\\_pfm\\_health\\_paper\\_final\\_web.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/200217_pfm_health_paper_final_web.pdf)
17. Langabeer RJ, Helton J. Health care operations management, Second edition. Burlington, MA : Jones & Bartlett Learning, 2016.
18. Δικαίος Κ, Κουτούζης Μ, Πολύζος Ν, Σιγάλας Ι, Χλέτσος Μ. Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης (management) υπηρεσιών υγείας. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999.
19. Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κτιζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων. Εκδ, Ανικούλα, Αθήνα, 2010.
20. Montana P, Charnov B. Μάνατζμεντ. Εκδ, Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002.
21. Helms MM, Ahmadi M. Information Technology (IT) and the Healthcare Industry: A SWOT Analysis. *International Journal Of Healthcare Information Systems And Informatics.* 2008 Jan; 3(1):75-92.
22. Alleyne J, Jumaa MO. Building the capacity for evidence-based clinical nursing leadership: the role of executive co-coaching and group clinical supervision for quality patient services. *J Nurs Manag.* 2007 Mar;15(2):230-43.
23. Υφαντόπουλος Γ. Τα Οικονομικά της Υγείας, Θεωρία και Πολιτική. 2η Έκδοση. Εκδ, Τυπωθήτω, Αθήνα, 2018.
24. Aggarwal A, Aeran H, Rathee M. Quality management in healthcare: The pivotal desideratum. *J Oral Biol Craniofac Res.* 2019 Apr-Jun;9(2):180-182.

REVIEW

## *The necessity of strategic management-proper planning in Healthcare during the COVID 19 pandemic*

**Pelagia Tsitsani**

Consultant Pediatrician, MSc Applied Genetics/ Biotechnology, MSc Public Administration/Healthcare Management, Pediatric Clinic, General Hospital of Pella, Edessa Hospital Unit, Greece

### **ABSTRACT**

The provision of health services is an evolving system, as epidemiological and demographic data are changing dynamically and new techniques are being developed rapidly. In addition, there is an emerging need to satisfy the increasingly aware and demanding patient-user. The article discusses the necessity, during the COVID 19 pandemic, to further develop the principles of management in a scientific way and with measurable results in Healthcare. To a large extent, Greek hospitals lack both strategic planning with specific goals, as well as the setting of standards for the scientifically structured comparison between goals and actual achievements. In addition, good practices of human resources management in all sectors involved (administrative, health, technical) are not effectively cultivated. In addition, hospital managers should be administrative scientists with specialized knowledge in the coherent distribution of financial and human resources. At the same time, however, hospitals require leaders with vision, able to inspire "organizational culture" resulting to spontaneous commitment of employees to the action plan and adherence to quality principles.

*Keywords:* Programming, management, Healthcare, administration, COVID 19 pandemic

---

**P. Tsitsani. The necessity of strategic management-proper planning in Healthcare during the COVID 19 pandemic. Scientific Chronicles 2021; 26(3): 434-444**

---