

Model de analiza a contextului organizational intr-un spital din Romania

Dr. Florentina Furtunescu,
Catedra de Sanatate Publica si Management,
UMF Carol Davila, Bucuresti
Sinaia, 21 octombrie 2005

Cadrul general al activitatii medicale

- crestere exponentiala a cheltuielilor pentru sanatate
- situatie resimtita mai mult in Romania
- nu exista premize pentru imbunatatirea semnificativa a finantarii sistemului de sanatate pe termen scurt

Tabelul nr. 1 – Ponderea cheltuielilor publice pentru sanatate in PIB

Nr. crt.	Indicatori	2001	2002	2003	2004	2005
1.	Cheltuieli publice pentru sanatate (mld lei)	46382,6	60692,1	76977,9	85421,5	88910
2.	% in PIB	4,2	3,8	3,9	3,8	3,4

Sursa: Ministerul Finantelor Publice

Impactul intelegerii contextului organizational

- **la nivel de macrostructura** - initierea sau revizuirea unor reglementari care sa permita derularea activitatilor in sectiile de spital conform perceptiilor personalului
- **la nivelul furnizorului** - identificarea gradului de maturitate al organizatiei; adaptarea politicii spitalului in functie de caracteristicile culturii organizationale si de asteptarile personalului
- **la nivel individual** - analiza stilului de invatare si al stilului personal de management. Discutia rezultatelor individuale in cadrul organizatiei -autorecunoasterea persoanelor respective si identificarea partilor din profilul personal pe care acestea doresc sa le schimbe.

Metodologie

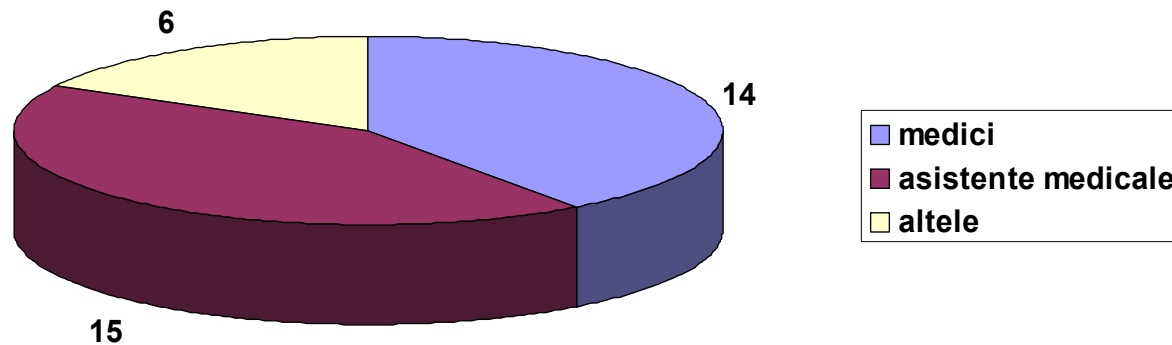
- Q1 - Stilul de invatare (E, I, L, P)
- Q2 - Adizes - cerintele sarcinii (PAEI)
- Q3 - Testul personal (Adizes)- PAEI
- Q4 - LEADself (stilul principal de management, stilul secundar, intervalul stilului si adaptabilitatea)
- Q5 - X/Y (atitudinea managerului fata de angajati global si in functie de diferite dimensiuni)

LEADself

Situatia	S1	S2	S3	S4	
1	A	C	B	D	R1
2	D	A	C	B	R2
3	C	A	D	B	R3
4	B	D	A	C	R4
5	C	B	D	A	R1
6	B	D	A	C	R2
7	A	C	B	D	R3
8	C	B	D	A	R4
9	C	B	D	A	R1
10	B	D	A	C	R2
11	A	C	B	D	R3
12	C	A	D	B	R4
	5	4	3	0	

Rezultate obtinute

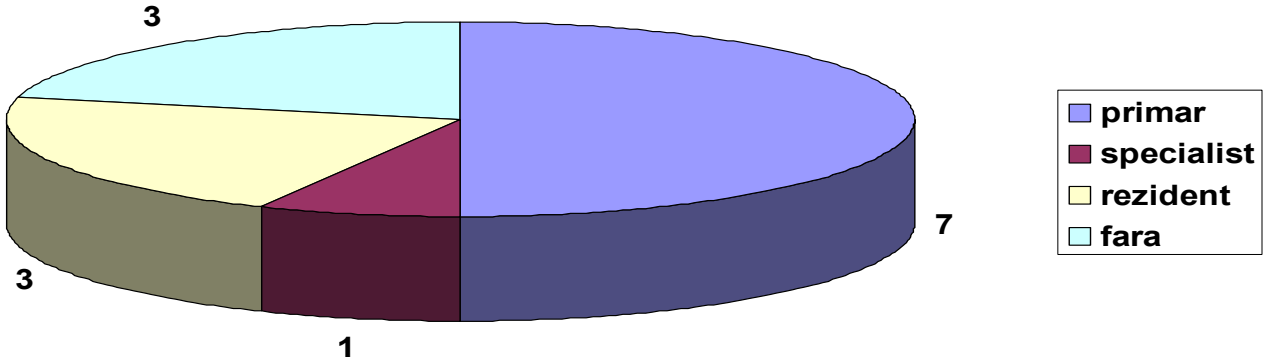
Graficul nr.1 - Structura interviervatilor in functie de profesia detinuta



Persoane cu responsabilitati manageriale

- un sef de clinica
- patru sefi de sectie
- un director de ingrijiri
- patru asistente sefe.

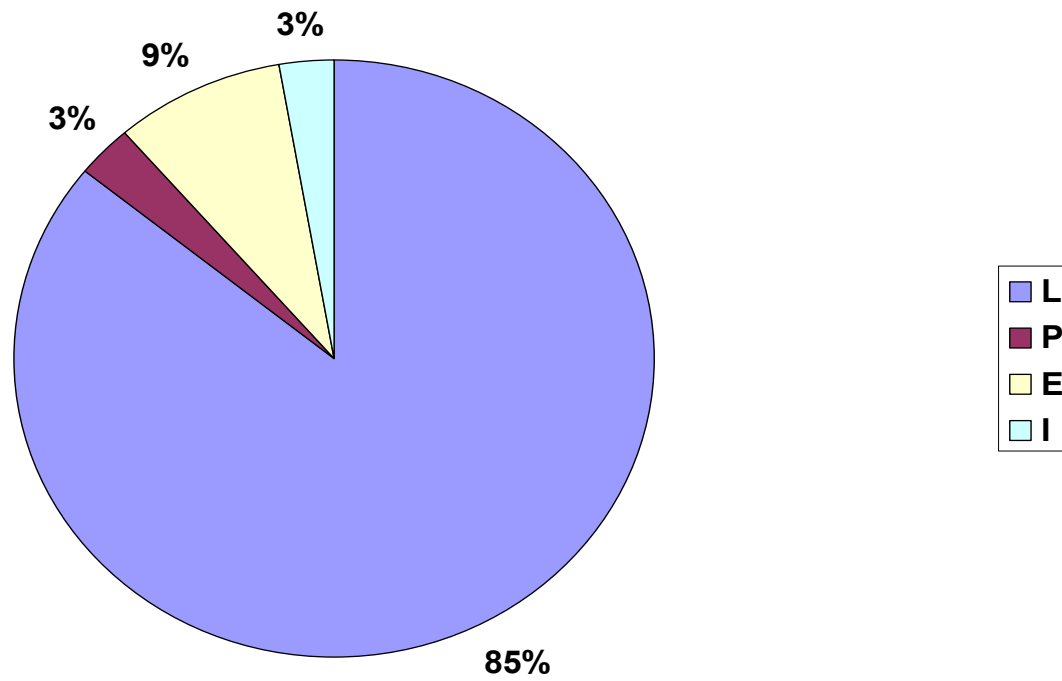
Graficul nr. 2 - Structura medicilor in functie de gradul profesional



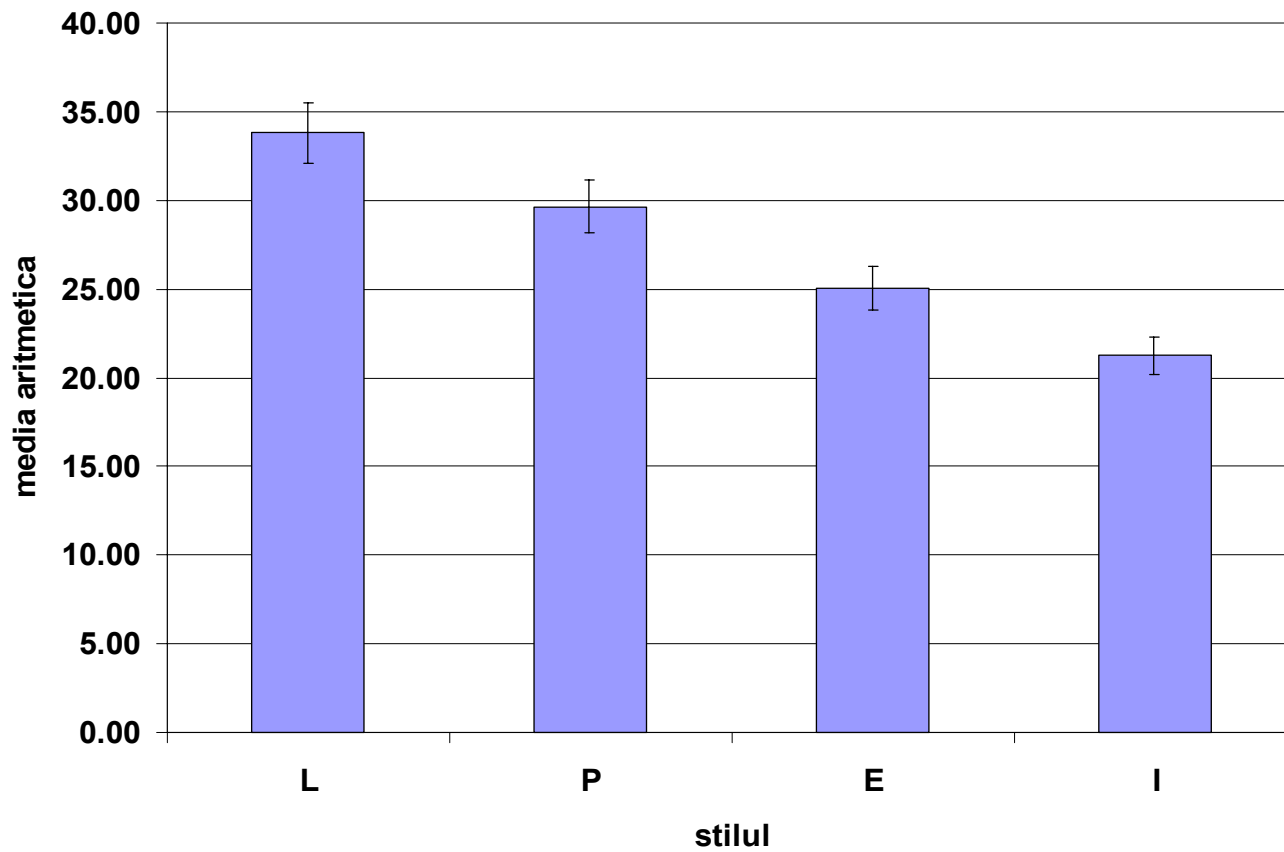
Stiluri de invatare

- **E**= subiectii manifesta interes pentru tot ceea ce este nou si dau dovada de foarte multa dezinvoltura. Sunt spontani, dinamici, rapizi si nu au niciodata timp pentru detalii.
- **L**= subiectii sunt persoane meticuloase, foarte atente la detalii. Isi pun tot timpul intrebari si le place sa traga concluzii. Sunt critici foarte buni, au incredere in fortele proprii si sunt perfectionisti.
- **P**=subiectii au ca preocupare principala sa transpuna totul in fapte, sunt ordonati, precisi, stiu exact ce au de facut si trec imediat la actiune. Ei muncesc in mod constant si nu au timp sa viseze.
- **I**=subiectii sunt inventivi, gasesc solutii originale pentru orice fel de problema. In general au nevoie de mult timp atunci cand gandesc si muncesc in salturi. Sunt dezordonati, uneori chiar distrati.

Graficul nr. 3 - Repartitia interviuatilor in functie de stilul primar de invatare



Graficul nr. 4 - Media scorurilor obtinute pentru fiecare stil



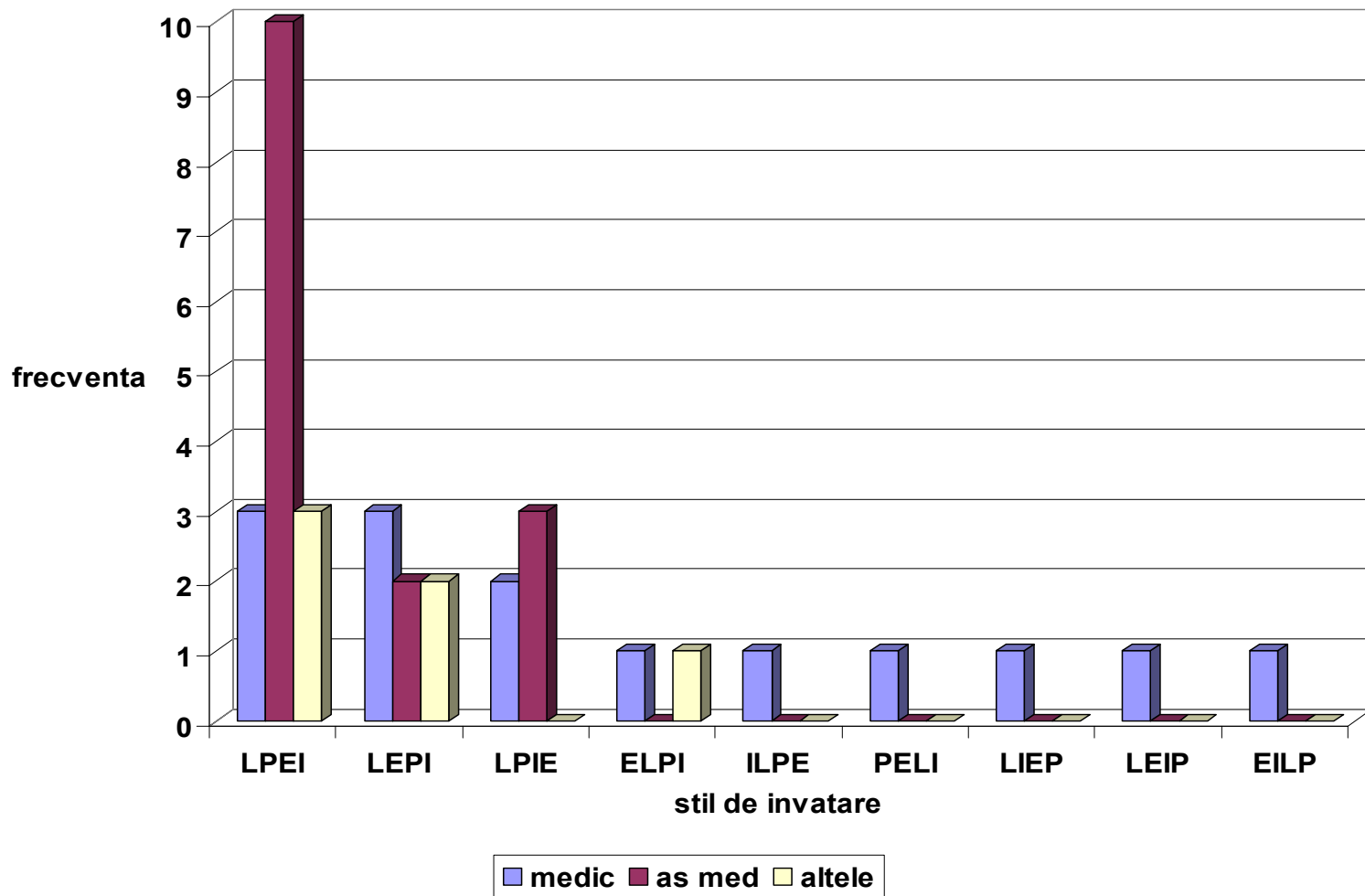
Tabelul nr. 2 – Parametri de statistica descriptiva pentru stilurile de invatare

Indicator	Entuzias t	Logic	Practic	Imaginativ
Scor mediu	25.02857	33.8	29.62857	21.25714
Eroare standard	0.641015	0.974291	0.957137	0.847481
Mediana	25	35	30	22
Modul	27	36	30	23
Deviatia Standard	3.792296	5.763986	5.662496	5.013763
Coef de variatie(100*SD /Medie)	15.15187	17.05321	19.11161	23.58625
Amplitudinea	14	23	20	24
Scor minim	18	21	20	12
Scor maxim	32	44	40	36
Suma	876	1183	1037	744
Nr cazuri	35	35	35	35

Profilul stilului de invatare

- trei profiluri mai frecvente: LPEI, LEPI, si LPIE
- in randul medicilor - 9 profiluri.
- in randul asistentelor medicale -3 profiluri,

Graficul nr. - Repartitia lotului dupa profilul stilului de invatare



Roluri de management (Adizes)

- **producator** - atras de rezultate, bine pregatit, nerabdator, mereu gaseste ceva de facut, ia decizii rapid, stie ce si cum trebuie facut si face
- **administrator** - bine organizat, concentrat pe control, sistematic, incet, conservator, atitudine servila, joaca dupa reguli
- **antreprenor** - creativ, genereaza scopuri, idei, strategii, isi asuma riscuri, entuziast, initiaza activitati, e receptiv la schimbare, exploateaza oportunitatile, nu are timp sa evalueze consecintele actiunilor/deciziilor trecute,
- **integrator** - asculta, e concentrat pe grup, incearca sa determine armonie si consens, face compromisuri, sociabil, sensibil la nevoile altor persoane, urmeaza grupul si incearca sa rezolve toate conflictele

Tabelul nr.3 - Rolurile de management la Q2-Adizes “cerintele sarcinii”

	<i>p</i>	<i>A</i>	<i>e</i>	<i>l</i>
Media	3.74	6.86	5.37	5.51
Eroare sta	0.30	0.38	0.44	0.41
Mediana	3	6	5	5
Modul	3	6	8	4
Deviatia st	1.80	2.25	2.60	2.41
CV	48.21	32.83	48.44	43.62
amplitudine	7	8	11	10
Minimum	1	3	1	1
Maximum	8	11	12	11
Suma	131	240	188	193
nr. cazuri	35	35	35	35
CI	0.62	0.77	0.89	0.83

Tabelul nr. 5 - Rolurile de management la Q3 - testul personal

	<i>P</i>	<i>a</i>	<i>E</i>	<i>I</i>
Media	14.24	10.68	14	14.82
Eroare sta	0.39	0.43	0.36	0.50
Mediana	14	10.5	14	15
Modul	12	11	13	18
Deviatia sta	2.28	2.52	2.10	2.92
CV	16.04	23.60	15.02	19.68
amplitudine	10	10	10	11
Minimum	10	6	9	8
Maximum	20	16	19	19
Suma	484	363	476	504
nr. cazuri	34	34	34	34
CI	0.80	0.88	0.73	1.02

Stiluri de conducere

- S1 (indicativ)- instruieste si supravegheaza
- S2 - convinge si antreneaza (org in curs de maturizare)
- S3 (participatoriu) - incurajeaza echipa; ea poate realiza sarcini, dar exista nesiguranta
- S4 (delegativ)- echipa exersata

Stiluri de conducere

- **stilul primar:** din 10 manageri: 6-S2 si 3-S1
- **stilul secundar:** S1/S3 (3 cazuri)
- **intervalul stilului** (flexibilitatea in relatie cu modificarea tipului de conduita) - flexibilitate moderata/mare (5+4)
- **adaptabilitatea** (gradul in care poate varia stilul in fct de promptitudinea angajatilor) - scor mediu 13,7 - dezvoltarea aptitudinilor de a dg dorinta angajatilor si de a alege comportamentul de conducere necesar

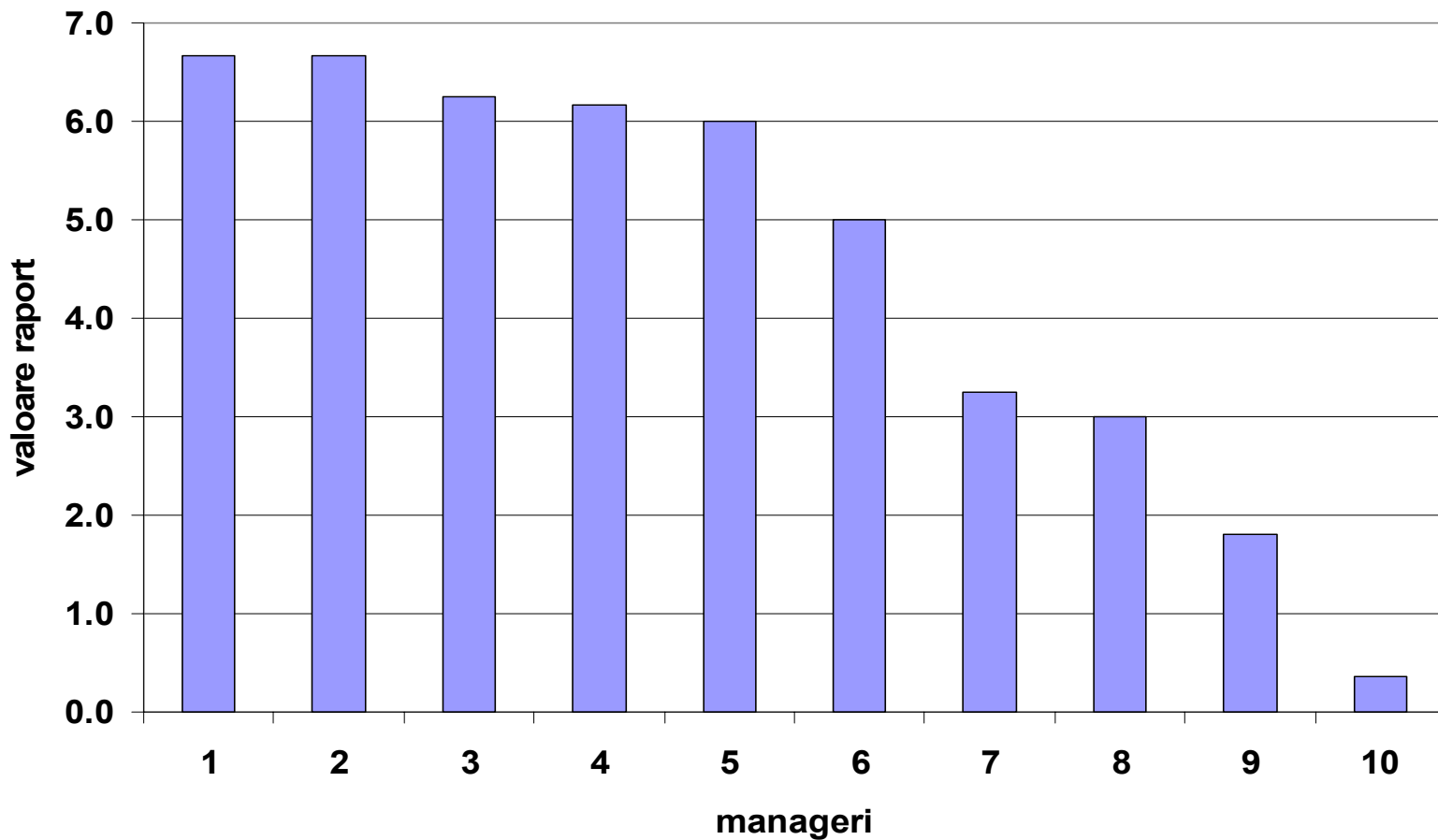
Teoria X/Y

- **Omul nu e inclinat spre munca**
- **lasat liber, tinde sa munceasca tot mai putin**
- **nu e tentat sa isi asume responsabilitati**
- **nu are ca obiectiv propriu interese colective**
- **atitudine pasiva in munca**
- **Omul e inclinat spre munca prin natura lui**
- **e dispus sa isi asume responsabilitati**
- **e dispus sa urmareasca utilitatea sociala a muncii**
- **munca ii ofera o satisfactie intrinseca**
- **atit activa**

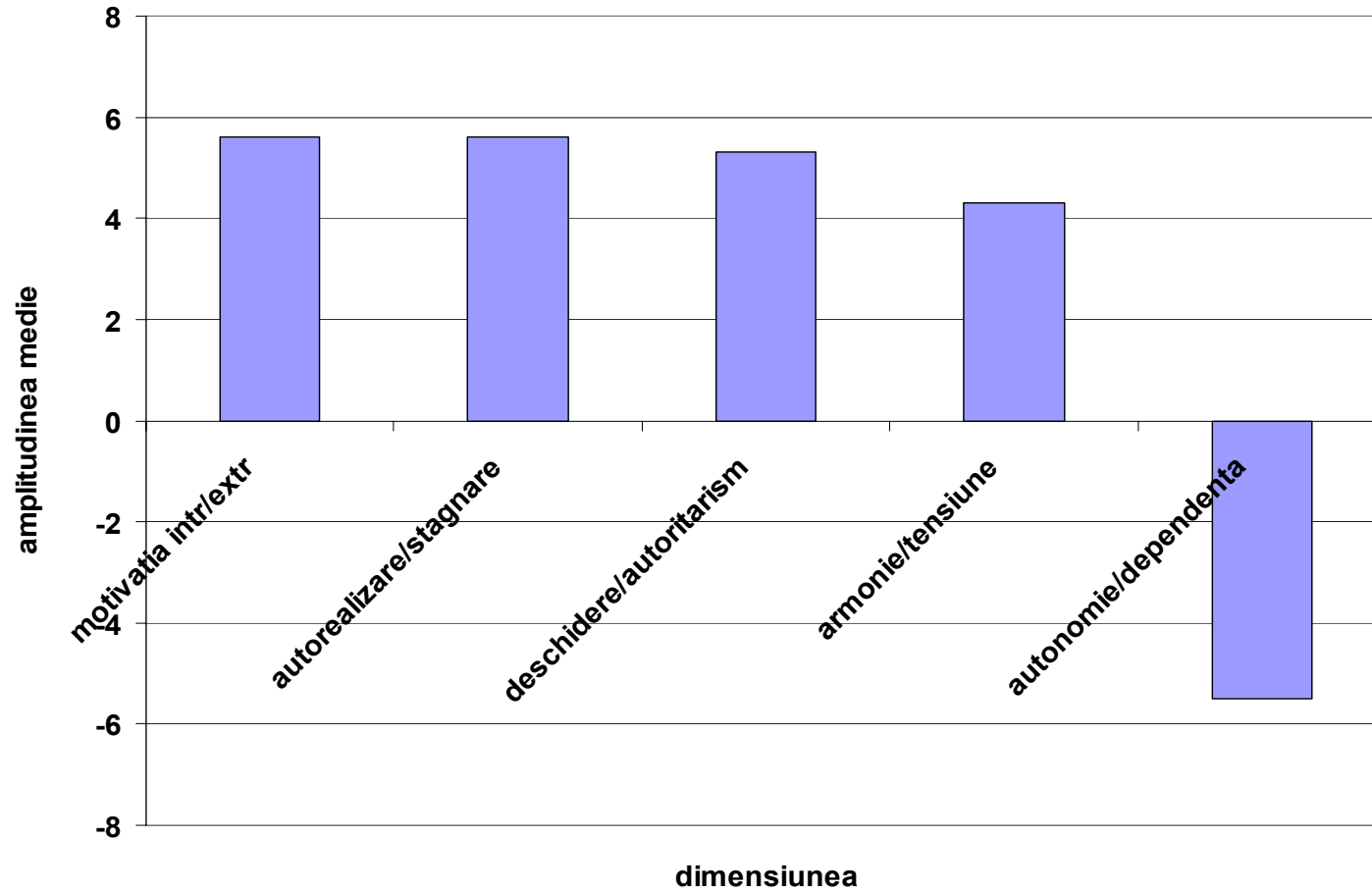
Influente ale teoriei X/Y

- motivatie extrinseca
- dependenta
- autoritarism
- stagnare
- tensiune
- motivatie intrinseca
- autonomie
- deschidere
- autorealizare
- armonie

Graficul nr - Raportul scorurilor Y/X la persoanele cu atributii de conducere



Graficul nr. - Amplitudinea medie Y/X pe dimensiuni



Posibilitati de utilizare a rezultatelor

- Majoritatea persoanelor intervievate utilizau stilul logic de invatare, fapt explicabil pentru profesiile medicale
- asistentele medicale au avut o mare omogenitate in profilul stilului de invatare, spre deosebire de medici, la care a fost foarte variat - individualitatea profesiei de asistent medical +nevoia de ghiduri de practica

Cerintele sarcinii

- stilul producator - tip secundar - personalul medical face in prezent mai putin decat considera ca ar putea (medici)
- stilul administrator - primar - preocupati mereu de urmarire si control, sistematici, lenti, joaca dupa reguli - mai multa autonomie pentru spitalul public, prin modificari legislative
- stilul antreprenorial si cel integrator - sec

Stilul personal

- Stiluri primare -P, E, I
- stil secundar-

Gradul de maturitate al organizatiei

- Organizatie in formare, intre stadiul de copil si adolescent
- importanta rolului administrativ (timp pentru planificare, PC, +/- consultant, se initiaza politici)
- corespune cu stadiul reformei in sistemul de sanatate
- trebuie stimulata maturizarea organizatiilor, prin crearea unor standarde si cresterea autonomiei spitalului, care are libertatea sa isi aleaga drumul pana la indeplinirea standardului

Stilul de conducere

- Indicativ sau de antrenare
- caracteristice pentru echipele in curs de maturizare
- managerii nu consulta si nu implica echipa in activitatea de conducere
- **militarea pentru o colaborare mai stransa intre manager si angajati in luarea deciziei**
- adaptabilitate mica - **dezvoltarea aptitudinilor de a dg dorinta angajatilor si de a alege comportamentul de conducere in functie de angajati**

X sau Y?

- adeziune declarata mult mai mare fata de teoria Y, desi pe baza perceptiei interviuatilor, s-a dovedit ca adaptabilitatea lor este redusa;
- cele mai mici scoruri - sef de sectie, DI
- cele mai mari scoruri - asistente sefe - tinere, provin din randul colegelor lor
- **trebuie dezvoltata preocuparea fata de angajati, mai ales in randul medicilor (autonomie)**
- **autonomia/dependentia = - 5,5**

In loc de final ...

- Un prim pas ...
- analiza contextului organizational constituie o posibilitate si o premiza pentru optimizarea activitatii
- un domeniu de exploatat, in actualul context de reformare a sistemului de sanatate, caracterizat prin multiple modificari legislative