

Dobrym menedżerem nikt się nie rodzi

Opieka zdrowotna jest obszarem, w którym nacisk kładzie się na zdrowie i dobro pacjenta, często pomijając kwestie opłacalności ekonomicznej. Edukacja zarządcza uznawana jest za niepotrzebną. Przyjmuje się, że wrodzone predyspozycje w tej kwestii rozwijają się wraz z wiedzą medyczną, co jest oczekiwaniem nierealistycznym. Skutecznego zarządzania i rozumienia procesów ekonomicznych na tyle, aby podejmować decyzje przynoszące oczekiwane efekty, można się nauczyć. Żeby być dobrym lekarzem, trzeba mieć gruntowną wiedzę i ciągle ją aktualizować, angażować się w pracę, mieć pasję, doświadczenie i specjalizację. Dokładnie to samo jest potrzebne, żeby zostać dobrym menedżerem.

Liczba lekarzy w Polsce mających prawo do wykonywania zawodu na 10 tys. ludności od lat nie ulega znaczącym zmianom. W 2005 r. było to 33 lekarzy, 10 lat później 37 lekarzy, a w 2016 r. 38 lekarzy (dane GUS). Potrzeby i wymagania stale rosną, konieczny jest nieustanny rozwój. Społeczeństwo się starzeje, dotykają nas choroby cywilizacyjne, a walka z nimi jest coraz bardziej angażująca. Oczywiście wprowadzane są zmiany mające poprawić sytuację, jednak ich dynamika i oddziaływanie na stan systemu są niewielkie i niewystarczające w stosunku do realnych potrzeb. Lekarzy odciągają od pracy z pacjentem zadania formalne, których realizacja jest konieczna dla właściwego funkcjonowania podmiotu. Ogranicza to czas na doskonalenie zawodowe. Oczekuje się, że będą oni równocześnie specjalistami w obszarze medycznym i zarządczym, nie licząc się z tym, że doba jest zbyt krótka, aby stale doskonalić się w obu tych dziedzinach. Działanie intuicyjne w zarządzaniu może być skuteczne przy niewielkiej skali i w krótkim horyzoncie czasu. Tak samo jak intuicyjne leczenie pacjenta może przynieść pozytywne efekty. Stawianie diagnozy i wybór ścieżki leczenia opartej jedynie na przypuszczeniach, a nie na sprawdzonych metodach weryfikacji poznanych w trakcie edukacji i praktyki, z każdym kolejnym pacjentem będzie coraz mniej prawdopodobne i coraz bardziej niedorzeczne. Czy warto ryzykować pogorszenie stanu zdrowia pacjenta? Podobne pytanie można zadać w odniesieniu do zarządzania. Czy warto ryzykować pogorszenie sytuacji organizacji, działając intuicyjnie w zarządzaniu? Nie bez powodu w zarządzaniu porównuje się organizacje do żywych organizmów. Posiadają one sprzężone ze sobą elementy – zaniedbanie jednych będzie skutkowało pogorszeniem stanu innych. Brak dbałości o nie może prowadzić do rozprzestrzeniania się problemów w organizacji, tak samo jak choroby w organizmie. One również potrzebują profesjonalnej diagnozy i wdrożenia działań usprawniających, które będzie realizował specjalista z zakresu zarządzania takimi podmiotami. Menedżerów zdrowia na rynku jest obecnie bardzo mało, a system nie sprzyja temu, aby ich kształcić i dawać im możliwości rozwoju.

Potrzebny kompetentny i skuteczny menedżer

W jednostkach sektora publicznego jeszcze do niedawna konkurowanie wydawało się kwestią bardzo odległą. Obecnie podmioty rywalizują choćby o pozyskanie wykwalifikowanej kadry medycznej, która jest jednym z gwarantów właściwego funkcjonowania bez zbędnych komplikacji. Powikłania generują dodatkowe koszty wynikające z konieczności leczenia pacjenta dłużej, niż zostało to przewidziane, i ograniczają dostęp kolejnym pacjentom. W interesie kadry zarządzającej jest więc pozyskanie jak najlepszych specjalistów, którzy będą wpływać na poziom leczenia. Przy niewystarczającej liczbie lekarzy, stosunkowo dużej możliwości

„Kształcąc się w kierunku zarządzania w ochronie zdrowia, należy stale poszukiwać możliwości doskonalenia. Młodzi Menedżerowie Medycyny to odpowiedź na tę potrzebę”

wyboru przez nich miejsca pracy i ograniczonych kwotach, które mogą być przeznaczone na wynagrodzenie, sporym wyzwaniem staje się już sam proces budowania zespołu. Wymaga on bowiem wdrożenia rozwiązań niosących korzyści pozafinansowe, które przeważają o decyzji podjęcia pracy w danym miejscu przez osoby o najwyższych kwalifikacjach. Kluczowe znaczenie może mieć wtedy uporządkowanie organizacyjne ułatwiające pracę, wizerunek pracodawcy czy choćby sprawność w pozyskiwaniu środków na realizację inwestycji w nowoczesną infrastrukturę. Wszystko to wymaga usystematyzowanych działań realizowanych przez kompetentne osoby, którymi kierować będzie zaangażowany i skuteczny menedżer.

Konieczność znajomości nietypowych uwarunkowań funkcjonowania systemu ochrony zdrowia często przemawia za wyborem na stanowiska związane z zarządzaniem lekarzy, którzy znają ten system od wewnątrz. Biorąc pod uwagę misję, jaką powinni pełnić wobec pacjentów i niedobór ich liczby w stosunku do potrzeb społecznych, rozsądnym rozwiązaniem byłoby dążenie do obsadzania stanowisk kierowniczych przez osoby kształcone w kierunku zarządzania w ochronie zdrowia. Duży nacisk powinien być położony na edukację dotyczącą specyfiki systemu ochrony zdrowia, którego złożoność powoduje, że nie jest łatwo zrozumieć wpływ jego mechanizmów na sytuację podmiotów medycznych. Doświadczenie w innych sektorach może okazać się niewystarczające ze względu na odmienne uwarunkowania. Im większa wiedza na temat otoczenia, tym większa skuteczność w działaniu i mniejszy odsetek popełnianych błędów. Kształcąc się w kierunku zarządzania w ochronie zdrowia, należy więc stale poszukiwać możliwości doskonalenia. Młodzi Menedżerowie Medycyny to organizacja, która powstała jako odpowiedź na tę potrzebę.

MMM sposobem na rozwój

Wobec niedostatku szans podnoszenia kompetencji na rynku podjęto decyzję o organizacji działań, które będą dawały młodym, ambitnym ludziom perspekty-



„ Programy studiów nie uwzględniają w wystarczającym stopniu kształtowania umiejętności praktycznych. Polskie rankingi uczelni odzwierciedlają takie podejście „

wę doskonalenia w kierunku zarządzania w ochronie zdrowia. Działa to bardzo dobrze. Organizowane są praktyki, wizyty studyjne, szkolenia dające możliwość pogłębiania wiedzy i umiejętności. Organizacja jest platformą dzielenia się doświadczeniami i analizowania złożonych problemów zawodowych, aby w przyszłości z łatwością sobie z nimi radzić. Daje możliwość spotkania i dyskusji z autorytetami w obszarze medycyny i sektorów wspierających rozwój ochrony zdrowia, których ścieżka kariery może być inspiracją. Pozwala poznać specyfikę otoczenia w jakim pracują. Niezwykle cenne jest budowanie sieci kontaktów stanowiących bazę do dalszej współpracy. Coraz częściej aktywność członków przekłada się na zaangażowanie w ambitne projekty, możliwość pełnienia ważnych funkcji. Jest właściwym miejscem do zdobywania tego, co jest potrzebne do profesjonalnego zarządzania w ochronie

zdrowia, a czego edukacja nie oferuje i z pewnością długo jeszcze oferować nie będzie.

Studia to jedynie podstawa

Medycyna jest jedną z najszybciej rozwijających się dziedzin. Zdrowe społeczeństwo to pierwsza z siedemnastu krajowych inteligentnych specjalizacji (KIS), czyli obszarów, których rozwój w Polsce powinien zostać uznany za priorytet i objęty szczególnym wsparciem finansowym ze środków Unii Europejskiej na lata 2014–2020. Dzięki temu będzie możliwa realizacja innowacyjnych projektów, m.in. z zakresu rozwoju produktów leczniczych, urządzeń i wyrobów medycznych, technologii medycznych, telemedycyny, skoordynowanej opieki zdrowotnej czy badań klinicznych. Do realizacji tych projektów potrzebne są nie tylko pieniądze, ale przede wszystkim odpowiednio ukształtowany kapitał ludzki. Projekty innowacyjne wymagają wiedzy medycznej, twórczej determinacji, umiejętności zarządczych i znajomości uwarunkowań ekonomiczno-prawnych. Edukacja powinna zapewniać wszystkie te elementy i dawać możliwość ich uzupełniania.

W Polsce jest coraz więcej podmiotów ochrony zdrowia (również szpitali), w których wdrażane są działania optymalizujące, a wyniki ekonomiczne pokazują, że można jednocześnie spełniać misję wobec pacjentów i zachowywać rentowność. Niezbędna jest jednak świadomość konieczności edukacji ekonomicznej w ochronie zdrowia. Potrzebom tym starają się sprostać uczelnie, tworząc kierunki i specjalizacje łączące tematykę medycyny, zarządzania, socjologii, prawa, psychologii, np. zdrowie publiczne. Zainteresowanie kształceniem w tym kierunku nadal pozostawia wiele do życzenia. Przyczyną tej sytuacji może być przeświadczenie o niewielkich szansach na zdobycie pracy po studiach, ponieważ z obserwacji wynika, że w większości podmiotów zarówno prywatnych, jak i publicznych w funkcje związane z zarządzaniem angażowani są wyłącznie lekarze. Należy jednak zwrócić uwagę, że same studia to jedynie podstawa dalszej drogi do efektywnego zarządzania w ochronie zdrowia.

Nadal programy studiów nie uwzględniają w wystarczającym stopniu kształtowania umiejętności praktycznych. Polskie rankingi uczelni wyższych odzwierciedlają takie podejście. Przyjmują głównie mierniki koncentrujące się na kwestiach naukowych (np. suma środków pozyskanych na badania, liczba stopni i tytułów uzyskanych przez pracowników, liczba publikacji czy cytowań publikacji w wybranych bazach). Pośrednio rozwój naukowy pracowników uczelni może wpływać na poziom edukacji. Przyjmując optymistyczne założenie, że będą mieli odpowiednią infrastrukturę, właściwy system motywacyjny i umiejętności przełożenia wnioskowania naukowego na praktykę. Niestety najczęściej właśnie tych elementów brakuje, a wymiar praktyczny sprowadzany jest na margines oceny.



„Dobro pacjenta nadal powinno być priorytetem działania kadry zarządzającej w ochronie zdrowia. Zmienić należy przekonanie, że nie idzie ono w parze z efektywnością ekonomiczną podmiotu ochrony zdrowia”

Zarówno dla lekarzy, którzy podjęli się zadań związanych z zarządzaniem, jak i dla menedżerów dostępne są szkolenia i studia podyplomowe (coraz częściej również w formie on-line). Niektóre z nich nie dostarczają jednak kompleksowej wiedzy potrzebnej do efektywnego zarządzania, a jedynie pozwalają na pogłębienie wybranego tematu. Za jedno z lepszych rozwiązań dla kadry medycznej pozwalających na uzupełnienie wiedzy ekonomicznej od wielu lat uznaje się studia podyplomowe MBA (*Master of Business Administration*). Z kolei studia MBA o profilu medycznym lub chociaż zawierające w swoim programie moduł ochrony zdrowia są doskonałym uzupełnieniem wiedzy w tych obszarach. Ich uczestnicy mają możliwość zapoznania się z kluczowymi kwestiami w zarządzaniu w ochronie zdrowia i wymiany doświadczeń, co stanowi szczególną wartość. Jest to jednak jedna z bardziej kosztownych form uzupełniania wiedzy, wymagająca zaangażowania, a często również doświadczenia w pracy na stanowiskach kierowniczych, które jest weryfikowane na etapie rekrutacji. Studia takie trwają około dwóch lat, dostępne są jedynie na wybranych uczelniach w więk-

szych miastach (np. Warszawa, Kraków, Gdańsk), a ich koszt wynosi od ok. 20 tys. zł do 35 tys. zł. Koszty tego typu studiów za granicą są zdecydowanie wyższe.

Skuteczne zarządzanie to oszczędność

Dobro pacjenta nadal powinno być priorytetem działania kadry zarządzającej w ochronie zdrowia. Zmienić należy przekonanie, że nie idzie ono w parze z efektywnością ekonomiczną podmiotu ochrony zdrowia. Skuteczne zarządzanie prowadzi do oszczędności w obszarach, gdzie są one możliwe i pożądane, a w efekcie pozwala na przekierowanie środków na obszary wymagające doinwestowania i poprawy jakości. Zyskują na tym pacjenci, pracownicy i wszyscy pozostali interesariusze systemu ochrony zdrowia. Jest to możliwe jedynie przy pełnym zaangażowaniu w zarządzanie popartym wiedzą, obserwacjami i doświadczeniem. Należy tworzyć warunki sprzyjające ich zdobywaniu i rozpowszechnianiu idei edukacji menedżerskiej w ochronie zdrowia dla dobra całego systemu.

dr Katarzyna Kazoń
Młodzi Menedżerowie Medycyny