

# Management

## Βασικές αρχές-ορισμοί

---

# Management-Γενικά

---

- Manus-χέρι (λατινικά)
- Maneggiare
- manage



# Management-Γενικά

---

- “Getting things done through people”  
Mary Parker Follett (1868-1933)

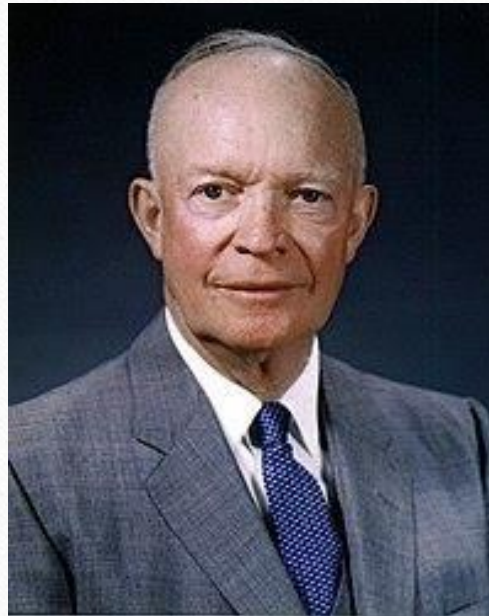


# Management-Γενικά

---

- Management is to have a job done for you by someone who wants to do it

Dwight Eisenhower (1890-1969)





# Management-Γενικά

---

- "Management is the art of getting things done through others and with formally organised groups."

Harold Koontz (1989-1984)



# Management-Γενικά

---

- «Η οργάνωση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης έτσι ώστε να επιτευχθεί κάποιος στόχος (Business Dictionary)»

# Management-Γενικά

---

- «Η διεκπεραίωση μιας εργασίας με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, στον συντομότερο δυνατό χρόνο, με το μικρότερο δυνατό κόστος, με τα λιγότερα δυνατά μέσα»



# Management-Γενικά

---

- Business Administration
- Διοίκηση και οργάνωση
- «Διοικητική»











# James Watt (1736-1819)

---



# James Watt (1736-1819)

---

- Μαθηματικός
- Φυσικός
- Μηχανικός
- Ανακάλυψη ατμομηχανής
- Προγραμματισμός, Έλεγχος ποιότητας, τυποποίηση παραγωγής



# Frederick Taylor (1856-1915)



# Frederick Taylor (1856-1915)

---

- Μηχανικός
- Προγραμματισμός
- Καθορισμός εργασιών
- Βελτιστοποίηση εργασιακών σχέσεων και συνθηκών εργασίας
- Παροχή κινήτρων



# Frederick Taylor (1856-1915)

---

“Management is the art of knowing what you want to do and then seeing that they do it in the best and the cheapest way.”

*The Principles of  
Scientific Management*

BY

FREDERICK WINSLOW TAYLOR, M.E., Sc.D.

PAST PRESIDENT OF THE AMERICAN SOCIETY OF  
MECHANICAL ENGINEERS



HARPER & BROTHERS PUBLISHERS  
NEW YORK AND LONDON  
1919



# Max Weber (1864-1920)

---



# Max Weber (1864-1920)

---

- Κοινωνιολόγος
- Κατανομή αρμοδιοτήτων
- Έλεγχος αποτελέσματος
- Σημασία αποτελεσματικότητας στην διοίκηση



# Chris Argyris (1932-2013)



# Chris Argyris (1932-2013)

---

- Παροχή κινήτρων
- Παροχή πρωτοβουλιών
- Επιμόρφωση εργαζομένων
- Η προσωπική ωριμότητα και επιτυχία μπορεί και πρέπει να συμβαδίζει και να εντάσσεται στην εταιρική επιτυχία



# Chris Argyris (1932-2013)

---

- Κυβερνώσες αξίες (governing values)
- Στρατηγικές δράσης (action strategies)
- Συνέπειες (consequences)

# Taiichi Ono (1912-1990)

---





# Taiichi Ono (1912-1990)

---

“The seven wastes”

- Απώλεια χρόνου
- Παραγωγή που ξεπερνά αυτό που χρειάζεσαι
- Υπερεπεξεργασία χωρίς προστιθέμενη αξία

# Taiichi Ono (1912-1990)

---

- Απώλειες στη μεταφορά
- Περιττή κινητικότητα
- Περιττή καταγραφή
- Ελαττωματικό προϊόν



# Ταιιichi Ono (1912-1990)

---

«Οι δέκα εντολές»

- Μείωσε τις απώλειες
- Μπορείς να τα καταφέρεις. Προσπάθησε.
- Η λύση των προβλημάτων βρίσκεται στον εργασιακό χώρο
- Δράσε άμεσα. Είναι ο μόνος τρόπος να πετύχεις
- Μην εγκαταλείπεις την προσπάθεια στη μέση

# Taiichi Ono (1912-1990)

---

- Εξήγησε τα δυσνόητα με απλό τρόπο και με συχνές επαναλήψεις
- Οι ζημίες είναι κρυμμένες. Φρόντισε να τις βγάλεις στο φως για να τις αντιμετωπίσεις
- Οι περιττές κινήσεις οδηγούν σε αποτυχία
- Ξαναβελτίωσε αυτό που στάλθηκε για βελτίωση
- Η σοφία δίνεται ισότιμα σε όλους. Η διαφορά είναι αν θα τη χρησιμοποιήσεις



# Bill Gates (1955-)

---



# Bill Gates (1955-)

---

- Προσεκτική επιλογή επιχειρηματικού πεδίου
- Προσεκτική πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού και ετοιμότητα για απολύσεις (management by assignment)
- Δημιουργία φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος
- Καθορισμός της επιτυχίας και των στόχων (management by objectives)
- Καλή επικοινωνία του manager με το προσωπικό



# Bill Gates (1955-)

---

- Βοήθησε τους συνεργάτες σου να εξελιχθούν περισσότερο και από εσένα
- Χτίσε καλό ηθικό
- Ο manager πρέπει να ασχολείται και με επιμέρους εργασίες εκτός των αρμοδιοτήτων του
- Μην παίρνεις δύο φορές την ίδια απόφαση
- Κατάστησε σαφές στους εργαζομένους ποιόν πρέπει να ικανοποιήσουν, με άλλα λόγια για ποιόν εργάζονται

# Steve Jobs (1955-2011)

---





# Steve Jobs (1955-2011)

---

- “Management distinguishes between a leader and a follower”

# Clayton Christensen (1952-2020)

---





# Clayton Christensen

---

“There are times at which it is right not to listen to customers”

“The innovators dilemma”

“Disruptive innovation”

# C.K. Prahalad (1941-2010)

---





# C.K. Prahalad (1941-2010)

---

- “The fortune at the bottom of the pyramid”
- 4 δις εισόδημα <1500 δολ.
- 1 δις εισόδημα μεταξύ 1500 και 15000 δολ.
- 1 δις εισόδημα >15000 δολ.

# Abraham Maslow (1908-1970)

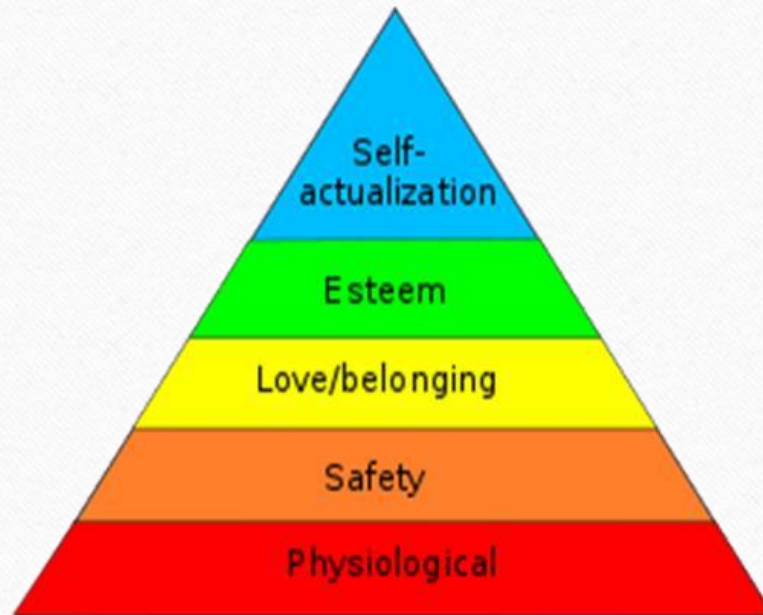
---





# Abraham Maslow (1908-1970)

---



# Henri Fayol (1841-1925)



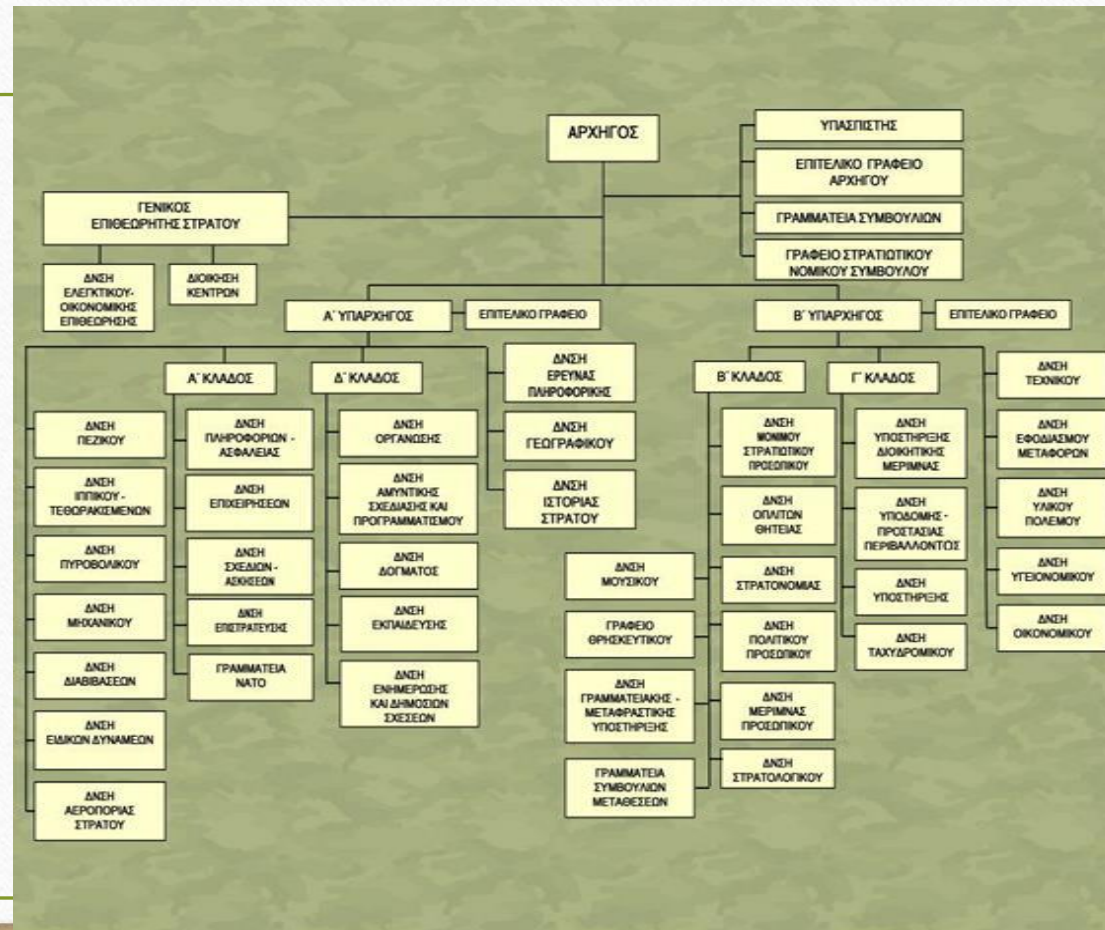


# Henri Fayol (1841-1925)

---

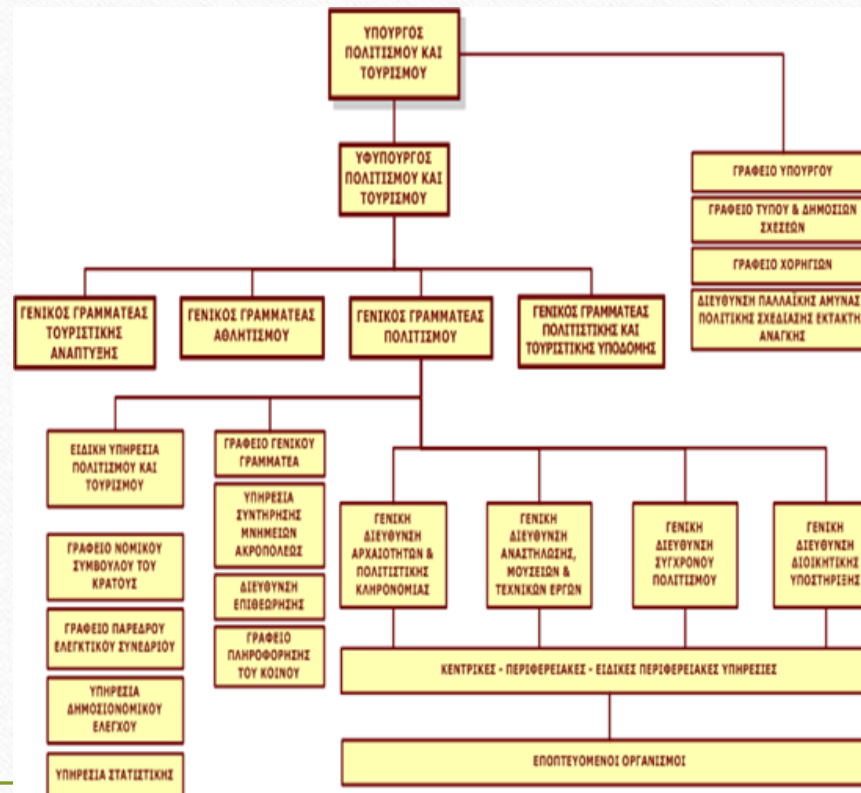
- Προγραμματισμός (Planning)
- Οργάνωση (Organization)
- Διεύθυνση (Direction)
- Έλεγχος (Control)
- Συντονισμός (Coordination)

# Οργανόγραμμα-span of control





# Οργανόγραμμα-span of control





# ΑΣΚΛΗΠΕΙΑ





# Βυζαντινή Περίοδος

---

- Μέγας Βασίλειος (Καισάρεια)
- Αγ. Ιωάννης Χρυσόστομος (Κωνσταντινούπολη)





# Βυζαντινή Περίοδος

---

- Ορειβάσιος Περγαμηνός
- Αέτιος Αμιδηνός
- Παύλος Αιγινήτης

# Βυζαντινή Περίοδος

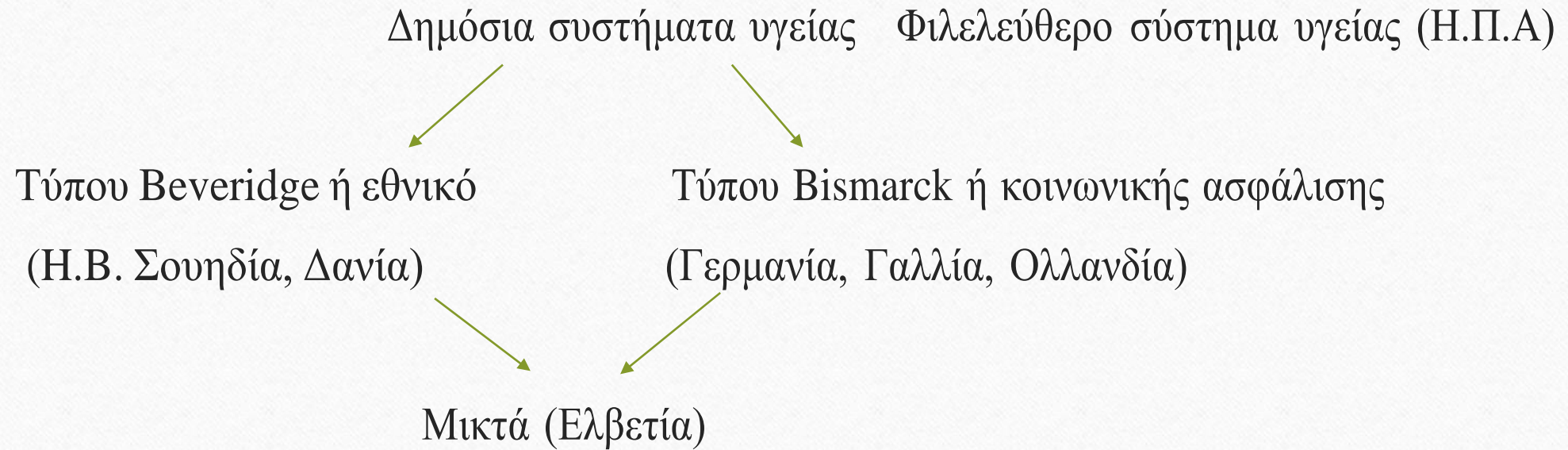
---

- Ιατρός- «ακτουάριος»
- Νοσηλευτής- «υπουργός»
- Υπηρέτες



# Συστήματα υγείας

---



# Otto von Bismarck (1815-1898)

---





# Otto von Bismarck (1815-1898)

---

- Το πρώτο σύστημα υγείας στην Ευρώπη
- Συνεχίζει να λειτουργεί και να αποτελεί ένα από τα πιο εύρωστα συστήματα υγείας
- Παράδειγμα δημόσιου συστήματος υγείας τύπου κοινωνικής ασφάλισης

# Συστήματα κοινωνικής ασφάλισης (τύπου Bismarck)

---

- Η υγεία είναι κοινωνικό αγαθό και ατομικό δικαίωμα
- Η ασφαλιστική κάλυψη είναι υποχρεωτική και καθολική
- Κύρια πηγή χρηματοδότησης η κοινωνική ασφάλιση (ασφαλιστικά ταμεία)
- Δεν ισχύει το σύστημα της μηδενικής τιμής



# Συστήματα κοινωνικής ασφάλισης (τύπου Bismarck)

---

- Αμοιβή κατά πράξη
- Συμμετοχή ασφαλιζόμενου στο κόστος
- Συλλογικές διαπραγματεύσεις
- Γερμανία, Γαλλία, Ολλανδία

# William Beveridge (1879-1963)





# Εθνικό σύστημα υγείας

---

- Πλήρης και αποκλειστική ευθύνη του κράτους για την υγεία του πληθυσμού
- Η υγεία είναι δημόσιο αγαθό
- Χρηματοδότηση κυρίως από τον κρατικό προϋπολογισμό
- Ενιαίο, δημόσιο σύστημα ασφάλισης υγείας
- Ενιαία διοίκηση με υγειονομικές περιφέρειες
- Κυρίως δημόσια νοσοκομεία και λιγότερα ιδιωτικά
- Σουηδία, Δανία, Ηνωμένο Βασίλειο

# Φιλελεύθερο σύστημα υγείας

---

- ελεύθερη επιλογή για ένταξη στο σύστημα
- ιδιωτικές μονάδες υγείας
- χρηματοδότηση από άμεσες πληρωμές ή ιδιωτική ασφάλιση
- Κανόνες αγοράς
- Η.Π.Α



# Φιλελεύθερο σύστημα υγείας

---

- **Πλεονεκτήματα**
- Μεγαλύτερη ευελιξία
- Μικρότερη γραφειοκρατία
- Ταχύτερη εξυπηρέτηση

# Φιλελεύθερο σύστημα υγείας

---

- **Μειονεκτήματα**
- Ανισότητα στην κάλυψη του πληθυσμού
- Μικρό βάρος στην πρόληψη
- Μικρό βάρος στην πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας
- Τάση για υπερχρέωση των ιατρικών πράξεων



# Χαρακτηριστικά συστήματος υγείας

---

- Διαθεσιμότητα
- Προσβασιμότητα
- Συνέχεια
- Ισότητα
- Οργανωτικό επίκεντρο

# Στρατηγικός σχεδιασμός

---

- Καταγραφή των γενικών χαρακτηριστικών της Μονάδας Υγείας
- Μελέτη και ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Μονάδας (τμήματα που την συναποτελούν, ανθρώπινο δυναμικό, συστήματα επικοινωνίας, συστήματα αξιολόγησης, σύστημα ελέγχου ικανοποίησης ασθενών)
- Μελέτη και ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος (επιδημιολογικοί παράγοντες, υγειονομικές ανάγκες της περιοχής ευθύνης της Μονάδας, δυνατότητες για χρήση εξοπλισμού της βιοιατρικής τεχνολογίας, οικονομικά μεγέθη, περιβάλλον ανταγωνισμού)



# Στρατηγικός σχεδιασμός

---

- Αξιολόγηση της παρούσας λειτουργίας (ταυτότητα της Μονάδας, στόχοι της Μονάδας, επάρκεια του ισχύοντος στρατηγικού σχεδιασμού)
- Καθορισμός στόχων-Ανάπτυξη Στρατηγικής

# Επιχειρησιακός σχεδιασμός

---

Ανάπτυξη σχεδίων δράσης (περιγραφή στόχων, προσδιορισμός χρονικής διάρκειας, προσδιορισμός μέσων και ενεργειών, υπολογισμός κόστους)

Διαμόρφωση επενδυτικού προγράμματος (σαφείς προβλέψεις για τις μελλοντικές ανάγκες σε επενδύσεις)

Πρόβλεψη αποτελεσμάτων Επιχειρησιακού Σχεδίου

Διαδικασία παρακολούθησης του σχεδίου δράσης

Αξιολόγηση

Έλεγχος



# Οργανωσιακή κουλτούρα

---

Ορίζεται ως ένα σύνολο αξιών, πρακτικών, συνηθειών που αποτελούν κοινό συνεκτικό δεσμό μεταξύ των μελών ενός οργανισμού

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα μέγεθος που εξελίσσεται διαρκώς

Είναι κατ' αρχήν κάτι θετικό γιατί δίνει στους εργαζόμενους της ομάδας ένα αίσθημα ταυτότητας, ασφάλειας και συμμετοχής στην ομάδα

# Οργανωσιακή κουλτούρα

---

- Μπορεί να έχει αρνητικό ρόλο όταν καθηλώνει τα μέλη του οργανισμού σε λανθασμένες πρακτικές και εμποδίζει τις αλλαγές και την καινοτομία
- Παραδείγματα οργανωσιακής κουλτούρας: το πόσο εύκολα μπορεί κάποιος να ζητήσει βοήθεια από κάποιον συνεργάτη, το πόσο εύκολα γίνεται κριτική ή αποδίδονται ευθύνες σε περίπτωση λάθους, το πόσο διαδεδομένη είναι η παροχή κινήτρων και η επιβράβευση των εργαζομένων



# Οργανωσιακή κουλτούρα

---

- Διεύθυνση, ο προσανατολισμός της κουλτούρας
- Έκταση, ο βαθμός επέκτασης της κουλτούρας
- Ένταση, ο βαθμός στον οποίο επηρεάζει η κουλτούρα τα μέλη του οργανισμού

# Peter Drucker (1909-2005)

---







**“CULTURE EATS STRATEGY  
FOR BREAKFAST.”**

**- PETER DRUCKER**

# Κλινικά Θεραπευτικά πρωτόκολλα

---

- Αποτελούν οδηγίες που κατευθύνουν ιατρικό και παραϊατρικό προσωπικό στη διενέργεια μίας ή περισσότερων ιατρικών πράξεων που συνδυαστικά αποτελούν την διαγνωστική ή θεραπευτική προσέγγιση σε κάποια νόσο
- Ποικίλου μεγέθους: από μονοσέλιδες σημειώσεις έως πολυσέλιδα συγγράμματα

Σκαλκίδης Ι, Νάστος Κ, Ζαβιτσάνος Ξ. Κλινικά πρωτόκολλα και κλινικές οδηγίες, Ζητήματα εφαρμογής τους στην καθημερινή κλινική πράξη. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής 2010, 27(2): 264-273

[www.nice.org.uk/clinical\\_protocols](http://www.nice.org.uk/clinical_protocols)



# Κλινικά πρωτόκολλα

---

- Κλινικό πρωτόκολλο ταχείας διακίνησης ασθενών με επέμβαση στο παχύ έντερο
- ΠΡΟΕΓΧΕΙΡΗΤΙΚΑ
  - Προεγχειρητική Ενημέρωση
  - Προεγχειρητική Σίτιση
  - Χρήση Συμβιοτικών
  - Αποφυγή Προετοιμασίας Εντέρου
  - Αποφυγή Προνάρκωσης
  - Περιορισμός στα Υγρά

# Κλινικά πρωτόκολλα

---

- ΠΕΡΙΕΓΧΕΙΡΗΤΙΚΑ
  - Περιεγχειρητική Χορήγηση Υψηλών Συγκεντρώσεων O<sub>2</sub>
  - Ενεργός Πρόληψη της Υποθερμίας
  - Επισκληρίδιος Αναλγησία
  - Ελάχιστα Επεμβατική Χειρουργική-Εγκάρσιες Τομές



# Κλινικά πρωτόκολλα

---

- ΜΕΤΕΓΧΕΙΡΗΤΙΚΑ
  - Αποφυγή Χρήσης Ρινογαστρικών Σωλήνων ως Ρουτίνα
  - Αποφυγή Χρήσης Παροχετεύσεων ως Ρουτίνα
  - Υποχρεωτική μετεγχειρητική Κινητοποίηση
  - Υποχρεωτική Μετεγχειρητική από του Στόματος Σίτιση
  - Αποφυγή Συστηματικής Χρήσης Μορφίνης
  - Χρήση Ήπιων Υπακτικών
  - Πρώιμη Αφαίρεση Ουροκαθετήρων

# Κλινικοί δείκτες ποιότητας και απόδοσης

---

- Οι κλινικοί δείκτες ποιότητας και απόδοσης αποτελούν μέτρο ελέγχου των κλινικών πρωτοκόλλων και, ουσιαστικά, μέτρο ελέγχου της ποιότητας υπηρεσιών υγείας
- Παραδείγματα: ποσοστό εμβολιασμού, μητρικού θηλασμού, θνητότητα, ποσοστό επανεγχείρησης, ποσοστό επανεισαγωγής, περιεγχειρητικό έμφραγμα, περιεγχειρητικό αγγειακό εγκεφαλικό επεισόδιο, ποσοστό διάσπασης χειρουργικού τραύματος

Sonnad SS, Matuszewski K. Control mechanisms for guideline implementation. Qual Manag Health Care 2006, 15:15–26

Λαζάρου Π, Οικονομοπούλου Χ. Δείκτες αποτίμησης ποιότητας υπηρεσιών υγείας-Διεθνή δεδομένα και ελληνική πραγματικότητα. Ανασκόπηση. Νοσηλευτική 2007, 46(2): 199-214



# Αποδεικτική Ιατρική (evidence-based Medicine)

---

- Τόσο τα κλινικά πρωτόκολλα όσο και οι κλινικοί δείκτες αποτελούν εργαλεία της αποδεικτικής Ιατρικής, της Ιατρικής δηλ. που ασκείται με βάση αντικειμενικά τεκμηριωμένη γνώση, πρόβλεψη για αντιμετώπιση των πιθανών επιπλοκών και προσπάθεια για έλεγχο του κόστους

Sackett, D., Strauss, S., Richardson, W., Rosenberg, W., & Haynes, R. (2000). Evidence-based medicine: How to practice and teach EBM.

# Management

---

- Με βάση τα παραπάνω, τα κλινικά πρωτόκολλα και οι κλινικοί δείκτες αποτελούν ταυτόχρονα και εργαλεία του Management, που μπορεί να οριστεί ως η προετοιμασία και διενέργεια μίας εργασίας με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, στον μικρότερο δυνατό χρόνο, με το μικρότερο δυνατό κόστος, με χρήση των κάθε φορά αντικειμενικά διαθέσιμων ατόμων, πόρων και μέσων



---

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ!!!**

- 
- Πυλώνες του management
  - Πυραμίδα του Prahalad
  - Πυραμίδα του Maslow
  - Χαρακτηριστικά συστημάτων υγείας
  - Χαρακτηριστικά δημοσίων συστημάτων υγείας
  - Χαρακτηριστικά φιλελεύθερου συστήματος υγείας



- 
- Ορισμός οργανωσιακής κουλτούρας
  - Χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας
  - Χαρακτηριστικά κλινικών πρωτοκόλλων
  - Κλινικοί δείκτες ποιότητας