

Zarządzanie profesjonalne

Zarządzanie w gabinecie lekarskim i dentystycznym jest wyzwaniem dla wielu lekarzy, szczególnie jeśli w grę wchodzi zatrudnianie personelu pomocniczego i stała współpraca z innymi lekarzami. Większość właścicieli mniejszych i większych placówek medycznych po prostu nie miała szans poznać ekonomii czy zasad zarządzania podczas formalnego procesu kształcenia i poznaje je dopiero poprzez własne doświadczenia. Nie zawsze z korzyścią dla siebie i pacjentów, ponieważ popełnia wiele błędów podczas uczenia się na własnym przykładzie. Zatem zapotrzebowanie na gotową wiedzę w zakresie ekonomii, zarządzania, marketingu i komunikacji z zespołem i pacjentem wydaje się duże i jako takie naturalne.

Rozpoczynając cykl artykułów o tematyce szeroko pojętego zarządzania, przybliżę Państwu wiele pożytecznych wskazówek, które można zastosować w gabinetach, przychodniach czy większych placówkach. Na co dzień przekazuję je lekarzom menedżerom na ich własne życzenie. Zalecenia nie są proste, bo lekarze nie chcą słuchać DEFINICJI, tylko otrzymywać ROZWIĄZANIE i to dotyczące ich konkretnej praktyki oraz prawdziwej i unikatowej sytuacji zarządczej. Zagadnienia, które będę przybliżać stopniowo, dotyczą zarządzania i jego funkcji (planowanie pracy, organizowanie przedsiębiorstwa, motywowanie lub angażowanie ludzi, kontrola właścicielska) oraz zasobów, jakimi się dysponuje (finanse, sprzęt i materiały, informacja, ludzie). Nieodłączny przy zarządzaniu jest marketing, widziany wyłącznie w granicach prawa i przyjętych norm. Marketing rozumiem jednoznacznie jako reagowanie na potrzeby pacjentów (nazywanych przez ekonomistów konsumentami czy klientami) i/lub tworzenie tych potrzeb. Wszystko po to, aby pacjent otrzymał to, czego oczekuje. Marketing z kolei nie może istnieć bez solidnego zaplecza komunikacyjnego, bezpiecznego etycznie oraz prawnie. Zapewne są wśród czytelników i tacy lekarze, którzy chętnie poznaliby metody „mówienia bezboleśnie wprost tak, by dotarło, ale nie zraniło” – w tym pomoże poznanie komunikacji biznesowej. Komunikacja powinna obejmować wszystkie osoby biorące udział w procesie leczenia i profilaktyki zdrowia, stając się narzędziem o skali 360°. Personel, rodzina, pacjent, udziałowcy – wszyscy chętnie będą czerpać zyski dzięki jej jasności i skuteczności.

Kto prawidłowo rozumie pojęcia zarządzania, marketingu i komunikacji w przedsiębiorstwie, ten ma ułatwienie w stosowaniu różnorodnych metod i technik. Winna jestem dodać, że ekonomia, jako ogromna nauka, podobnie jak medycyna, podzielona na różne dziedziny wiedzy specjalistycznej, dostarcza wiedzy również o finansach. Zrozumienie choćby podstawowych wskaźników i zjawisk określonych liczbami (np. wyrażającymi pieniądze), pozwala kształtować myślenie menedżerów w ochronie zdrowia. Nic już potem nie jest takie samo. Zmiany pojawiają się nieodwracalnie po to, aby móc pracować lżej, choć niekoniecznie mniej. Sięgnijmy po tę wie-

dr n. ekon. **Magdalena Szumska** – ekspert w zakresie zarządzania jednostkami medycznymi. Doktoryzowała się w 2004 r. z coachingu jako metody zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Ukończyła Institut de Gestion de Rennes IGR-IAE (Université de Rennes). Jest wykładowcą i doradcą biznesowym. Realizuje badania naukowe z zarządzania i marketingu. Autorka ponad stu publikacji z dziedziny zarządzania i relacji z klientem-pacjentem. www.szumska.pl



Wyzwanie i sprostanie zarządzaniu gabinetem

dę z zakresu ekonomii nawet wrywkowo, aby choć częściowo poukładać swoje miejsce pracy działające na rynku usług medycznych. Ekonomia pokaże nam elegancko, że wartości przedstawione wskaźnikowo, odpowiednio zinterpretowane, mogą pozytywnie wpłynąć na decyzje zarządcze i wyniki finansowe.

Wiedząc już, jak rozumieć zarządzanie, marketing, komunikację i ekonomikę, zachęcam do przyjrzenia się podstawowej kwestii, którą przekazują ekonomiści z pasją, wiedzą i doświadczeniem. Oto motto, które – mam nadzieję – będzie towarzyszyć państwu w pracy: czas to pieniądz. Są bowiem tylko dwie podstawowe wartości, które można policzyć: czas i pieniądze, i są one wobec siebie komplementarne. Dobry menedżer pamięta, że za pieniądze można kupić czas drugiej osoby, np. personelu pomocniczego, i dzięki temu pracować mniej tam, gdzie jest to mało opłacalne, a w czym może nas zastąpić osoba do pomocy. Dobry menedżer wie też, że czas z kolei można wymienić na pieniądze, przykładowo oddając go do dyspozycji innym, wyspecjalizowanym ośrodkom zdrowia i w ten zamierzony sposób realizować tylko część procedur. Pozostaje jedynie pytanie, co się opłaca, w jakiej ilości, kto ma nas wesprzeć i komu powierzymy siebie jako lekarza.

Wszystko jest kwestią jakości (*quality*) i ilości (*quantity*), jak to mówią ekonomiści. Dodają oni też, że wszystko jest w głowach decydentów, bo każdy z nas jest *homo oeconomicus*. Bez wiedzy z zakresu ekonomii w obszarze zarządzania, marketingu, komunikacji, prawa i etyki oraz ekonomiki, czas i pieniądze mogłyby się okazać wartością zmarnowaną, a ilość i jakość – rzuconą na pastwę niewidzialnej ręki rynku. Chyba jednak lepiej mieć kontrolę nad własnym powołaniem.

Życzę państwu dobrego gospodarowania czasem i finansami.

DR N. EKON. MAGDALENA SZUMSKA

W następnym odcinku: Granice marketingu w zarządzaniu podmiotem medycznym. Etycznie, w zgodzie z prawem, finansowo korzystnie.