



УПРАВЛЕНИЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ

**Куделина Ольга
Владимировна,**
канд. мед. наук, доцент



Западные специалисты подсчитали, что

- **ценность хорошей системы управления для компании составляет 80%,**
- **а капиталов и рабочей силы – только 10%.**

ВСЯКАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НУЖДАЕТСЯ В УПРАВЛЕНИИ

Чем большее количество людей задействовано в совместной деятельности, тем...



Чем острее конкуренция, тем ...



Чем грандиознее планы бизнеса, тем ...



Чем сложнее проблемы бизнеса, тем ...



Чем острее общеэкономическая обстановка, тем ...




СЛОЖНЕЕ УПРАВЛЕНИЕ

Чем сложнее управление, тем больше потребность в его профессиональном осуществлении

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ — это

- необходимый объем и структура знаний
- практические навыки решения проблем
- интуиция, ощущение обстановки
- тип мышления, подходы, оценки
- искусство общения, влияния, понимания

ОВЛАДЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ УПРАВЛЕНИЕМ — ПУТЬ К УСПЕХУ В БИЗНЕСЕ

- 
- ***Управление*** - это общая функция организованных систем, обеспечивающая
 - *сохранение их структуры,*
 - *поддержание режима деятельности,*
 - *реализацию их программ и целей.*

- В системе управления всегда присутствуют два звена:
- **субъект управления** – это управляющее звено, т.е. те кто управляет и
- **объект управления** - управляемое звено, т.е. те, кем управляют.

- *Например, Департамент здравоохранения Томской области является субъектом управления по отношению к городскому департаменту здравоохранения, и объектом по отношению к Министерству здравоохранения.*

История развития менеджмента

- Принято выделять четыре основные сложившиеся школы:
 - 1. Школа научного управления (1885—1920 гг.).
 - 2. Административная или классическая школа (1920— 1950 гг.).
 - 3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук (1930—1950 гг.).
 - 4. Математическая школа управления или школа науки управления (с 50-х годов XX века).

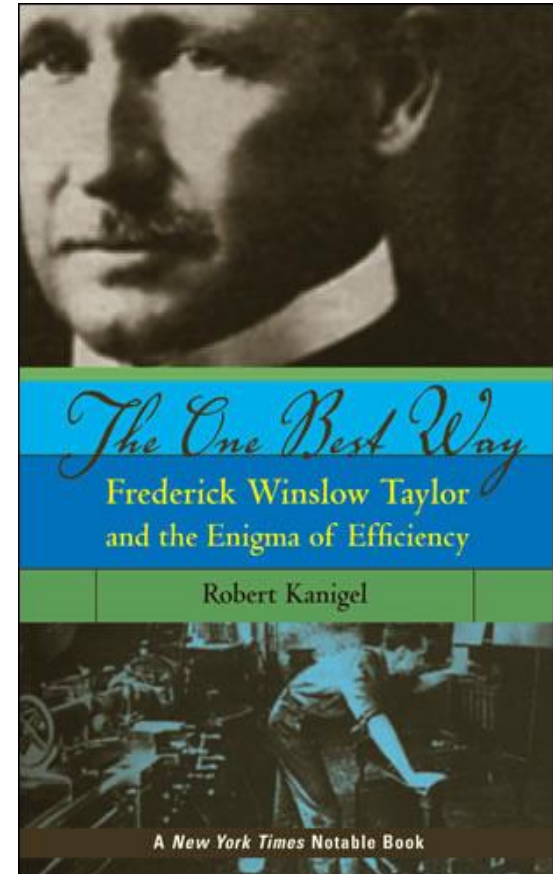
■ Школа научного управления.

Возникновение научного управления связано прежде всего с теориями управления **Фредерик Уинслоу Тейлора** (1856—1915) — президента Американского общества инженеров-механиков.





Формирование школы научного управления базировалось на *трех основных моментах*, которые по сути, послужили исходными принципами дня последующего развития :

- разработка формальной структуры организации;
- рациональная организация труда;
- определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего и разграничение исполнительных и управленческих функций.



- Ф.Тейлор впервые поставил под сомнение существующую в то время *линейную структуру управления*, при которой рабочий получал указания одного непосредственного начальника, и *заменял ее функциональной*, которой рабочий стал получать указания от нескольких узкоспециализированных руководителей.

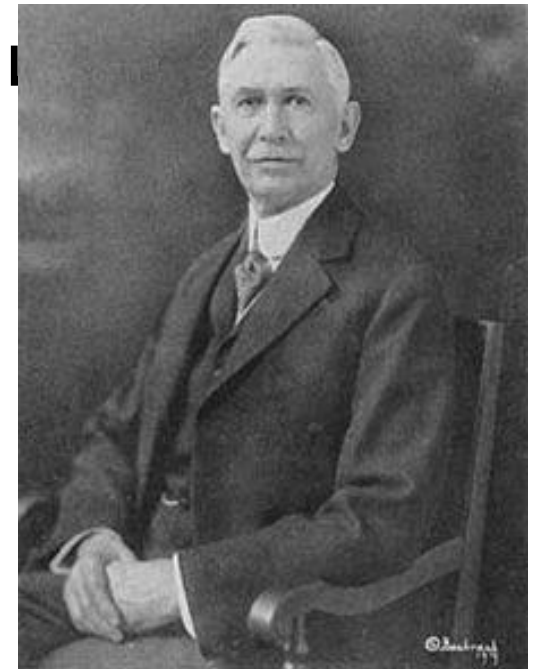
- Идеи функционального управления были прогрессивными для своего времени.
- В последствии выявились недостатки функциональной структуры, связанные с **отсутствием единоначалия**, - возврата к системе линейной структуры не произошло
- Подчинение функциональных руководителей одному начальнику способствовало формированию новой структуры — **линейно-функциональной структуры организации**.

- 
- 
- **Административная, или классическая, школа управления.**
развивалась по двум основным направлениям:
 - рационализация производства и
 - исследование проблем управления.

- Основной задачей этой школы было создание универсальных принципов управления, реализация которых в любой организации должна привести к успеху. Практически все представители этой школы (Г.Форд, Макс Вебер, Г. Эмерсон, Анри Файоль,) пытались по своему сформулировать основные принципы успешного управления.



- Основные принципы управления, сформулированные Г. Эмерсоном в своем труде «Двенадцать принципов производительности», и в настоящее время не утратили своей актуальности, например:
 - 1. Точно поставленные идеалы и цели.
 - 2. Здравый смысл.
 - 3. Компетентная консультация (компетентный совет может быть только коллегиальным).
 - 4. Дисциплина в коллективе.

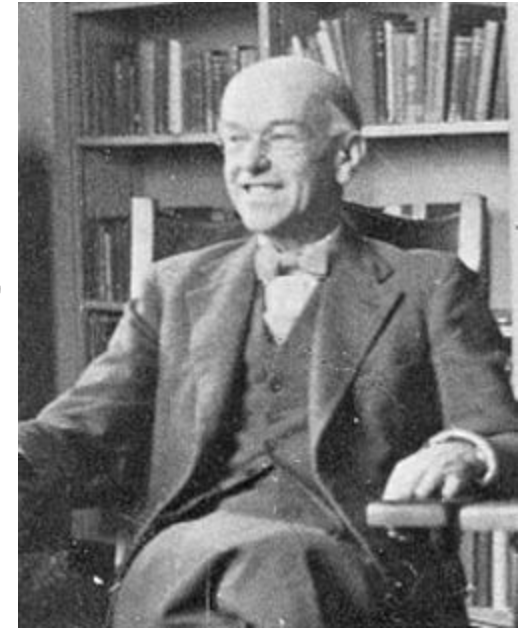


- Однако уже в 20—30-е годы жесткая централизация управления и регламентирование управленческой деятельности стали определенным тормозом в развитии организаций, и следствием этого стало *развитие школы человеческих отношений*.

■ Школа человеческих отношений.

Основоположник школы человеческих отношений Элтон Мейо (1880—1949).



■ Вывод исследований Мейо руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что должно приводить к увеличению производительности.



■ **Математическая школа управления**

возникла в 40-е годы, и ее принципы широко использовались в управлении войсками в период Второй мировой войны.

- В последующие годы благодаря ведущим представителям этой школы (Р. Акоффу, С. Биру, Д. Форрестеру и др.) зарубежные фирмы все чаще стали прибегать и применять количественные методы для решения управленческих проблем.

- 
- 
- Основой математической школы является теория исследования операций и моделирование, а также использование системного и ситуационного подходов в управлении.

Механизм управления

состоит из 3-х основных частей:

- принципы управления;
- методы управления и
- функции управления.

Принципы управления здравоохранением

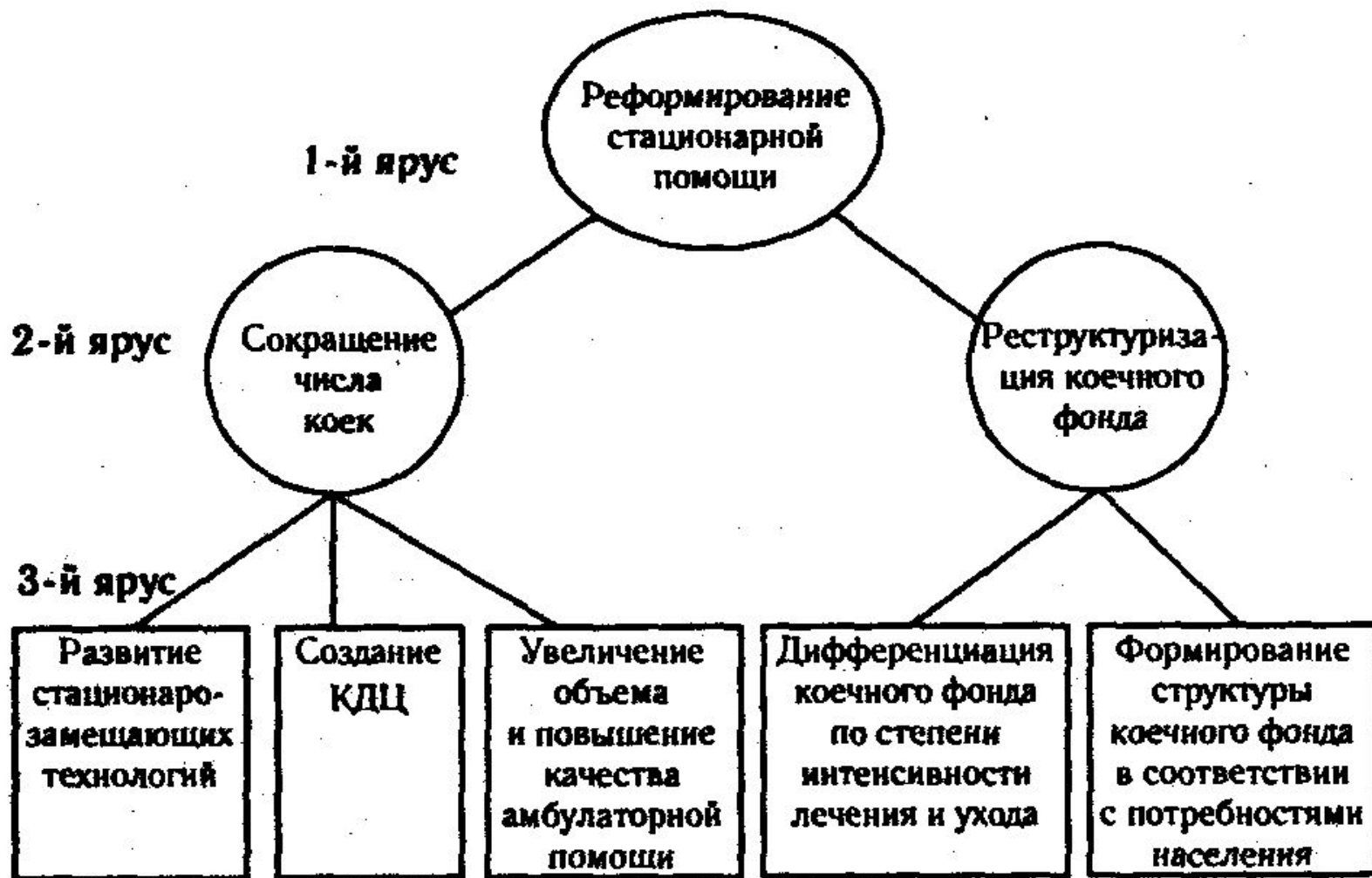
- это основные правила и совокупные требования законов, которые должны соблюдаться при принятии решений в процессе управления

Принципы управления

1. Принцип целенаправленности:

является главным в управлении, т.к. прежде чем приступить к управлению, необходимо поставить цель.

- *Цель* – это достижение идеального (желаемого, возможного и необходимого) состояния управляемой системы с помощью определенных средств.



Реформирование стационарной помощи («дерево целей»)

Принципы управления

2. Принцип правовой защищенности:

соблюдение законодательства в процессе разработки и реализации управленческого решения является проявлением правовой культуры руководителя и гарантией успеха в достижении намеченных целей.

Ведь управленческая деятельность в условиях рыночной экономики всегда сопряжена с определенным риском.

Принципы управления

3. Принцип непрерывности в

оптимизации системы управления:

позволяет совершенствовать структуру управляемого объекта и расширять его функциональные возможности, при этом устаревшие или негативные процессы нивелируются, а следовательно эффективность системы повышается.

Принципы управления

4. Принцип достаточности централизации и децентрализации управления.

Централизация и децентрализация власти – два взаимно противоположных процесса, постоянно находящихся в динамическом противоборстве.

- *Централизация* преимущественна при решении стратегических задач или в случаях чрезвычайных ситуаций.
- *Децентрализация* оправдана на низших управленческих уровнях, где принимаются тактические решения, не противоречащие стратегической концепции.

- С этим принципом связано понятие **норма управляемости руководителя**, отражающее оптимальное количество связей между руководителем и подчиненными.
- Французский исследователь В. Грейкунас обосновал эту зависимость формулой:

$$K = n [2^{n-1} + (n-1)],$$

где n – число подчиненных;

K – количество взаимосвязей.

- *Например*, если у руководителя в непосредственном подчинении находится **5 исполнителей**, то его количество взаимосвязей (вопросов к нему) в течение рабочего дня будет примерно 100 и так далее по возрастающей:

$$K = 5 [16+4] = \mathbf{100}.$$

4 подчиненных – 44 обращения

Принципы управления

5. Принцип единоначалия:

подразумевает предоставление руководителю широких полномочий для выполнения его функций, с установлением персональной ответственности за результаты работы.

Принципы управления

6. Принцип делегирования

полномочий: передача руководителем части своих функций подчиненным без активного вмешательства в их действия.

- В результате руководитель может освободиться от ряда текущих дел, для решения более сложных задач, а подчиненные могут повысить свою квалификацию и проявить разумную инициативу.
- Но, по-прежнему, - контроль!

Процесс управления

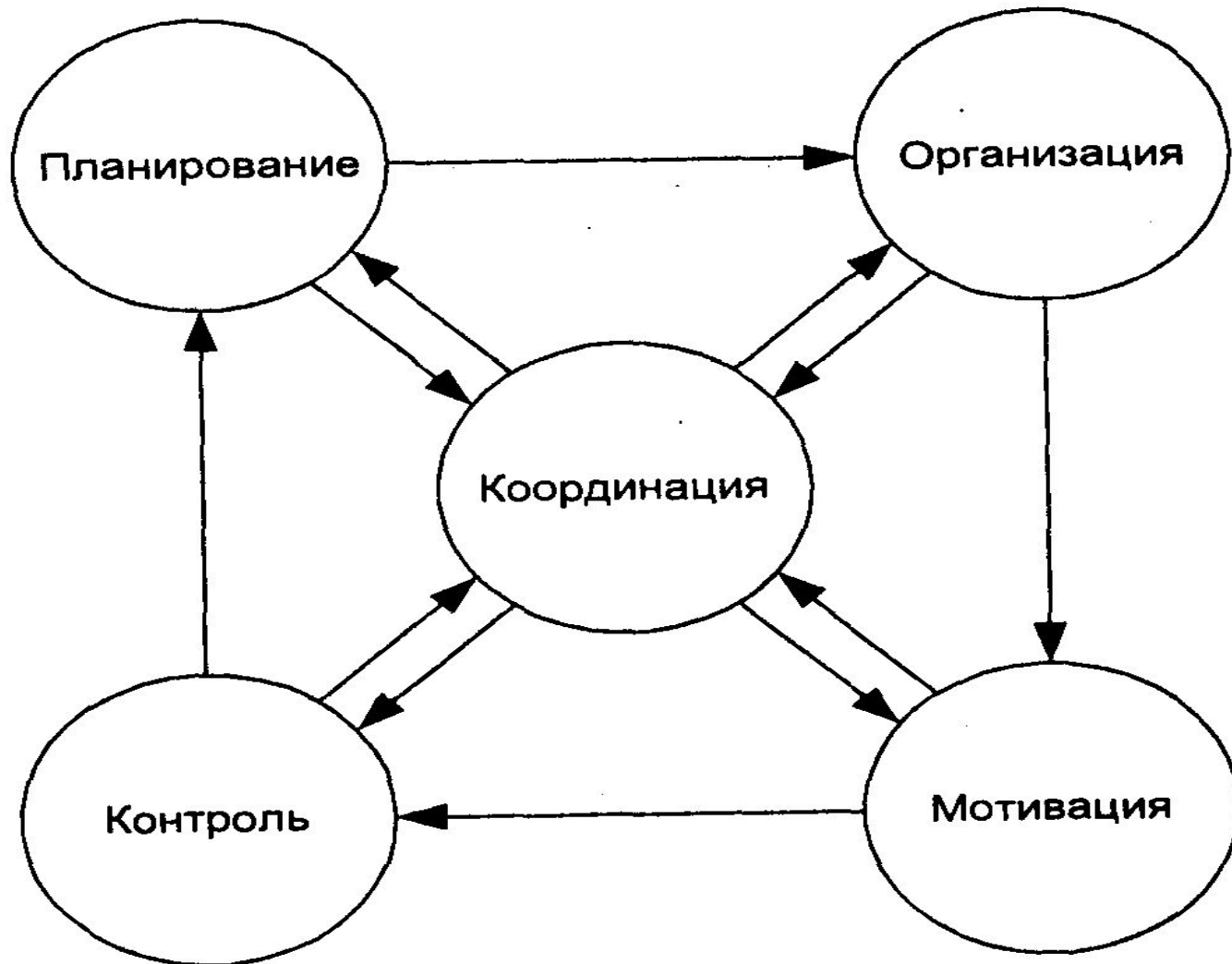
- — это определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей.

Современные подходы к управлению

1. Процессный подход.

Управление рассматривается как процесс непрерывных взаимосвязанных действий, которые называются *управленческими функциями*.

Функции процесса управления



- Все перечисленные 4 функции требуют ***связующих функций***:
 - принятия решения
 - координацию и
 - обмен информацией.

Подходы к управлению

- **2. Системный подход** подразумевает, что окружающий мир представлен множеством динамических систем разной сложности, пребывающих в постоянном взаимодействии .
- ***Система*** – это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих некоторое целостное образование, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого, т.е. системы.

- Здравоохранение в целом, и медицинское страхование, и любое ЛПУ, представляют собой большие социально-экономические системы с определенными **классификационными признаками**:
 - материальные,
 - искусственные,
 - открытые,
 - динамические,
 - вероятностные системы.

Подходы к управлению

- 3. Ситуационный подход

предполагает, что внутреннее построение систем есть ответ на воздействия из внешней среды.

- Поэтому главные предпосылки успеха организации лежат не внутри, а вне ее.

- **Организация** - это группа людей с осознанными общими целями.

1. *Внутренние переменные организации*

- ситуационные факторы внутри организации, созданные в результате управленческих решений и влияющих на функционирование системы:
- цели
- структура
- задачи
- технологии - средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги.
- кадры

2. Внешние переменные организации

| Факторы прямого воздействия | Факторы косвенного воздействия |
|--|--|
| <p>1. Поставщики:</p> <ul style="list-style-type: none">а) поставщики материалов, энергии, оборудования, медикаментов и перевязочных средств, продуктов питания и т.д.;б) поставщики капитала, финансовых услуг (страховые медицинские компании, банки, органы управления здравоохранением, частные лица);в) трудовые ресурсы; | <ul style="list-style-type: none">1. Экономическое окружение (уровень развития и состояния экономики страны и данного региона).2. Политическое окружение (политическая стабильность). |

2. Внешние переменные организации

| Факторы прямого воздействия | Факторы косвенного воздействия |
|--|---|
| <p>2. Законы и государственные органы.</p> <p>3. Потребители (пациенты).</p> <p>4. Конкуренты (другие ЛПУ).</p> <p>5. Собственники (особенно при акционировании ЛПУ)</p> | <p>3. Технологическое окружение.</p> <p>4. Социально-культурное окружение</p> <p>5. Международное окружение</p> |

Основная задача управления в здравоохранении

*ЭФФЕКТИВНОЕ ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ
ПУТЕМ ПОВЫШЕНИЯ*

- *КАЧЕСТВА И ДОСТУПНОСТИ
ЛЕЧЕБНО-ПРОФИЛАКТИЧЕСКИХ
МЕРОПРИЯТИЙ И*
- *РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
РЕСУРСОВ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ.*

Особенности организации медицинской помощи

Оказание МП - изменяющийся сложный процесс


1. МП требует экстраординарной координации ввиду значительного числа узких специальностей
2. При оказании МП возможны трудно определяемые и измеряемые несистемные ошибки
3. Результат трудно поддается измерению и определению

Особенности организации медицинской помощи

4. В большинстве организаций существуют две авторитарных линии: управленческая и клиническая.
5. Медицинские кадры должны быть профессионалами как в клинике, так и в управлении.
6. Существует минимальный управленческий контроль над врачами при их большой ответственности за результаты работы и расходы.

Методы управления здравоохранением

- **Методы руководства** – это способы и приемы воздействия руководителя организации здравоохранения или его подразделения на коллектив для более эффективного использования имеющихся ресурсов в целях решения поставленных перед ним задач.



Различают следующие **методы**
управления:

- a) организационно-распорядительные
или административные
- b) экономико-математические,
- c) социально-психологические

Административные методы

подразделяются на 2 группы.

- 1. Организационные методы управления отражают статику управления.

Это структура учреждения, устав, договоры и т.д.

- **Структура управления** - это соотношение между подразделениями и их взаимодействие.

- Участники осуществляют свои действия по согласованию.

■ 2. Распорядительные методы отражают динамику управления.

Осуществляются с помощью **актов управления**. Различают акты управления:

- **нормативные**: характеризуются отсутствием адресата, содержат общие требования и рассчитаны на длительный период;
- **индивидуальные**: определен адресат - физические или юридические лица.

Это приказы по проверке деятельности или выполнение мероприятий и т.д.

Экономические методы – это совокупность способов по осуществлению воздействия с помощью экономических категорий (планирование, прогнозирование, анализ статистического материала и т.д.).

- Особое значение имеет **экономическое или материальное стимулирование производственных коллективов**, создание материальной заинтересованности: дополнительная оплата труда, кредит, налог, цена, страхование, санкции и др.

Социально-психологические методы -

это способы воздействия на духовные интересы работников путем создания определенного психологического климата, мировоззрения в коллективе.

Указанные методы бывают прямого воздействия и косвенного.

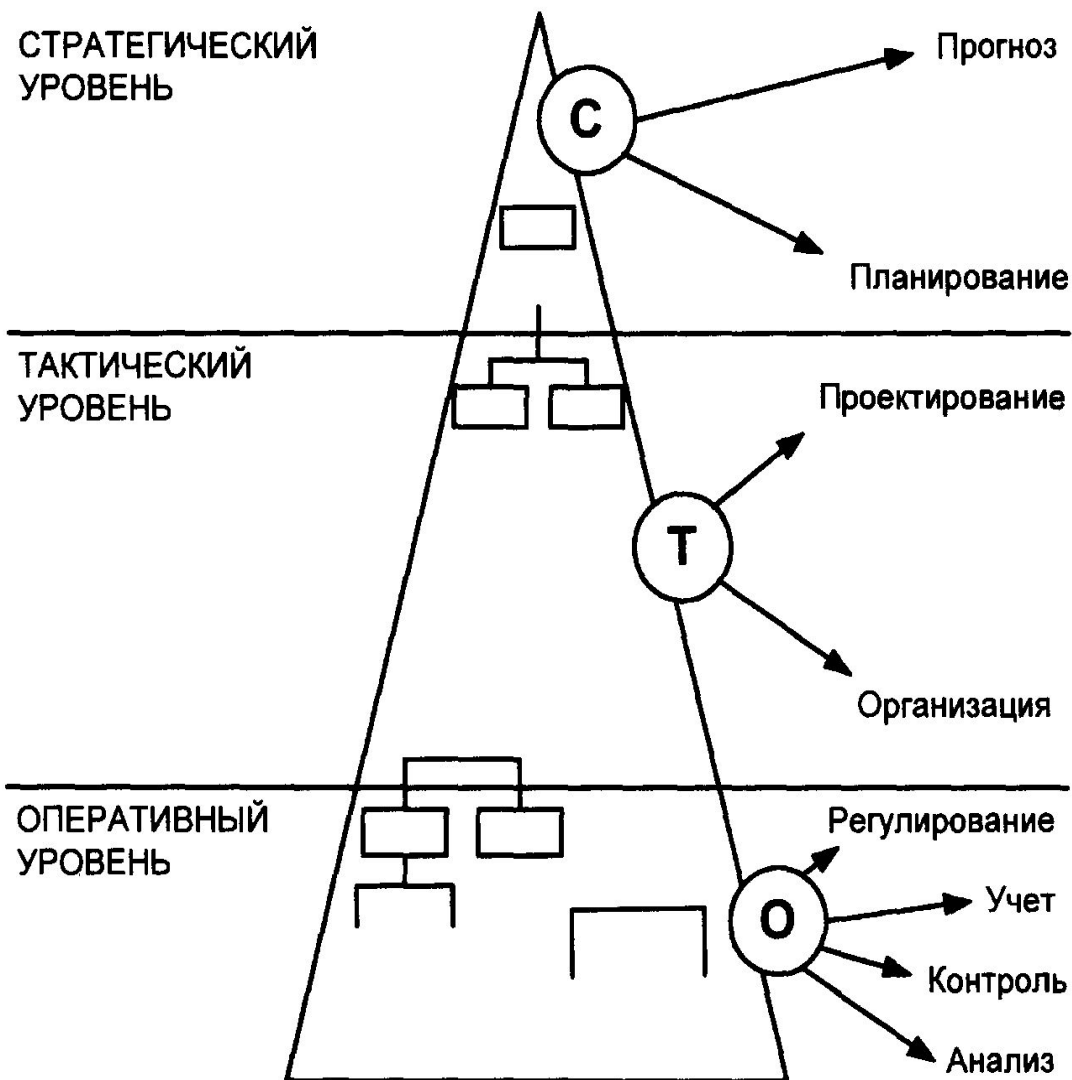
□ *прямые методы*

- **внушение** (целенаправленное воздействие путем влияния на психику человека);
- **убеждение** (аргументированное воздействие с помощью логических средств);
- **подражание** (воздействие на основе личного примера. Высок авторитет руководителя!);
- **вовлечение** (взаимодействие путем использования гражданских чувств, социально-психологических мотивов);
- **принуждение** (применение авторитета и власти руководителя);
- **побуждение** (повышение морально-общественной значимости предстоящей работы).

□ *косвенные методы* различаются формами опосредованного воздействия, при этом создается заранее обдуманная ситуация, в рамках которой выполняется работа:

- условия труда;
- положения, должностные инструкции, контроль, стимулирование и др.
- создание соответствующего психологического микроклимата в коллективе.

ТРИ УРОВНЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ



Функции управления в соответствии с уровнями (Ю.П. Лисицын).

Стратегический уровень


- Уровень руководителя.
- В функции стратегического уровня входит разработка и принятие стратегических решений, с учетом перспективного развития системы.
- На стратегическом уровне лежит ответственность за последствия всех принятых решений.

Стратегическое управление

характеризуется разрывом между принятием решения и его реализацией. Временной разрыв достигает 25 лет, поэтому неопределенность — наиболее характерный фактор стратегического решения.

Тактическое управление

- это заместители. Tактический уровень несет ответственность за организацию работы по отдельным направлениям и проектирование в соответствии со стратегическим решением.



Тактическое управление характеризуется приуроченностью принимаемых решений к конкретным временным интервалам: году, полугодию, кварталу, месяцу.

При этом детализируются объемы производства и работ, конкретизируются связи с поставщиками и потребителями.

Оперативное управление

- Это начальники подразделений, не имеющие в подчинении других руководителей.
- Оперативный уровень обеспечивает эффективное выполнение принятых решений на более высоких уровнях в подразделениях.
- Отвечает за практическую реализацию конкретных мероприятий: регулирование, учет, анализ и контроль за деятельностью.

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Стиль управления – это совокупность характерных и устойчивых методов и форм работы руководителя с подчиненными.

Распространены четыре основных стиля руководства:

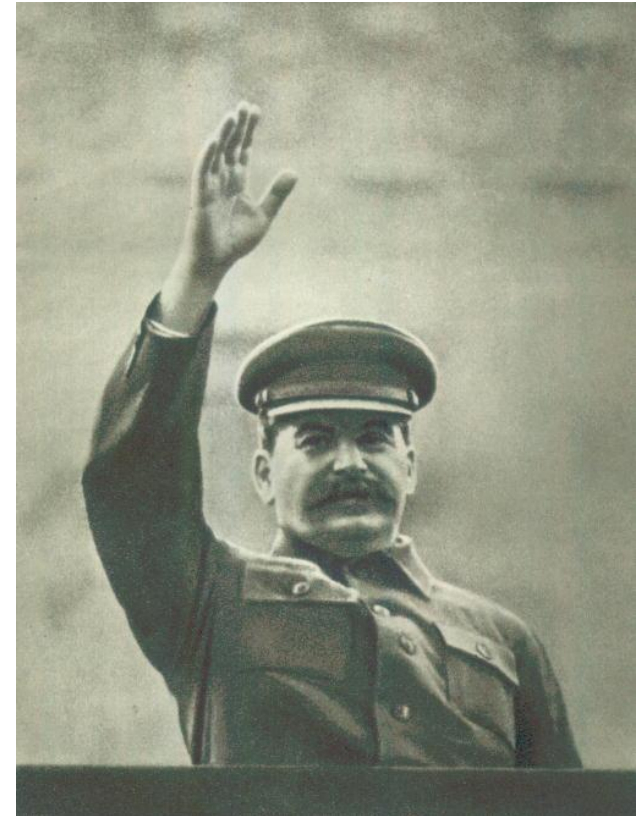
- авторитарный
- демократический
- либеральный
- динамичный

Слова У. Черчилля «уже
сегодня делать то,
о чем другие
будут думать
завтра»,
стали девизом.



Авторитарный стиль

- основывается на отдаче распоряжений без желания получить одобрение коллектива. «Каждая инициатива должна быть наказуема».
- Такой стиль может держаться продолжительное время, если квалификация и моральные качества руководителя высоки, и он на голову выше подчиненных.



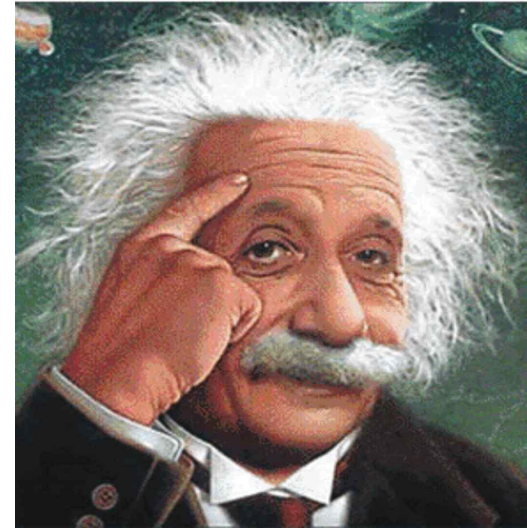
Демократический стиль

- управление осуществляется посредством постановки общих задач
- имеется большая свобода в выборе средств и способов выполнения задания. Это способствует развитию инициативы и достижению хороших результатов.
- хорошим результатом, итогом и славой руководитель делится с подчиненным



Либеральный стиль

Руководитель
осуществляет
минимальное влияние.



Принцип: **Хочешь работать - работай, не хочешь не получишь ничего.**

Характерен для творческих коллективов

Динамичный стиль является новым стилем управления и является оптимальным в современных условиях:

- четкая позиция по любым вопросам;
- постоянный динамичный поиск оптимальных решений,
- выделение талантливых исполнителей, с привлечением работников из разных сфер и слоев;
- коллективная работа, направленная на конечный результат.



Например, в г. Чите и Читинской области были протестированы руководители муниципальных ЛПУ, их заместители и руководители среднего звена.

При этом

- либеральный стиль руководства характерен для 53,6% опрошенных,
- демократический – у 24,1%,
- авторитарный – 20,3%

ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ


1. Предварительный этап - анализ ситуации на основе полученной объективной, достоверной информации.

Информация в управлении имеет три аспекта:

- анализ настоящего,
- разработка перспектив и направлений развития системы, планирование
- подготовка материалов для управленческого решения.

2. Этап разработки и принятия управленческого решения.

- Управленческое решение должно отвечать определенным требованиям:
 - быть обоснованным,
 - иметь четкую цель,
 - правомочным,
 - конкретным во времени и пространстве
 - своевременным и
 - главное эффективным, то есть достигать цели.

- 
- Различают два основных способа принятия управленческого решения
 - ❖ индивидуальный и
 - ❖ коллективный.

- **3. Третий этап - реализация и контроль деятельности в процессе достижения результатов принятых решений.** Контроль бывает
 - внешний и
 - внутренний.
 - предварительный,
 - текущий,
 - заключительный.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ

- Сложились 2 основные системы здравоохранения:
 - государственное,
 - частное здравоохранение.

- Федеральный закон от 21.11.2011 N 323-ФЗ "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации"
- Проблема - насыщение закона финансовым содержанием
- Необходимо расходы на здравоохранение определить законодательно в размере не менее 6-8% от ВВП. Сейчас около 5,5%.

Высший уровень – Государственный



Политику определяют Президент и Государственная Дума.

- Реализует политику Правительство, в частности Министерство здравоохранения РАМН, ФФОМС.

Участвуют также Пенсионный фонд, Фонд соцстраха и др.



Скворцова Вероника
Игоревна

Функции Росздрава

1. Разрабатывает основные направления государственной политики в здравоохранении.
2. Проводит мониторинг, анализ и оценку состояния здоровья населения России
3. Разрабатывает и реализует целевые программы
4. Осуществляет координацию по подготовке кадров
5. Отвечает за процессы стандартизации и сертификации в здравоохранении.

Департамент здравоохранения области (ДЗАТО – www.zdrav.tomsk.ru)

- Трехстороннее соглашение между Администрацией области, МЗ и ФФ о разграничении полномочий и обязательств в оказании МП
- Территориальная программа Госгарантий бесплатной МП
- Координационный совет по здравоохранению



Спасибо за внимание