

Менеджмент в **здравоохранении**

План лекции

1. Введение. Общие вопросы менеджмента.
2. Эволюция менеджмента.
3. Основные понятия менеджмента (субъект, объект, механизмы управления, способы воздействия субъекта управления на объект).

- Менеджмент – « искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами в целях наиболее эффективной производственной деятельности».

Роль руководителя ЛПУ как менеджера будет определяться:

- Появлением рынка рабочей силы, товаров, услуг и т. д., которые будут продаваться и покупаться;
- Необходимостью взаимодействия с рыночными структурами;
- Представительством системы здравоохранения перед местными органами власти, которые будут определять объемы местного финансирования отрасли;
- Ответственностью за достижение конкретных запланированных результатов деятельности ЛПУ и за эффективное использование ресурсов;

С некоторой степенью приближения можно сказать, что «менеджмент» совокупность теоретически обоснованных и проверенных на практике законов, принципов, правил, рекомендаций и приемов по обеспечению компетентно-профессионального управления, конкретной системой, независимо от характера и вида управленческой ситуации, по достижению поставленных целей и задач.

- Эта тактика и способ деятельности, т.е. организация эффективной деятельности, целенаправленные воздействия на подчиненных должностных лиц или на структурно-функциональные подразделения (другими словами – умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы людей-подчиненных).

- Теория и практика менеджмента не дает унифицированных, формализованных моделей или готовых образцов , штампов. Они учат тому, как зная общие подходы, методики, психологию, приемы, способы и пути решения тех или иных управленческих задач, добиться успеха для конкретной управляемой системы.

- В культуре развитых капиталистических стран понятие менеджмент очень часто соседствует с понятием бизнес. **Бизнес**-это деятельность, направленная на получение прибыли, это предпринимательская или коммерческая деятельность. Следовательно, «управление бизнесом»-это управление коммерческими, хозяйственными организациями. В тоже время термин «менеджмент» применим к любым типам организации, за исключением, только государственных. В этом случае более правильно использовать термин «государственные управления». Нередко в обиходе отождествляются как синонимы и понятия «бизнесмен» и «менеджер».

БИЗНЕСМЕН – ЭТО деловой человек, предприниматель, коммерсант, физическое лицо, а не должностное лицо.

МЕНЕДЖЕР – профессионально подготовленный специалист в определенной области знаний (в частности в медицине), прошедший, как правило, специальную подготовку. Это должностное лицо «управляющий, администратор» имеющий, подчиненных, субъект управления, профессиональный управляющий, представитель особой профессии, а не просто экономист, инженер. Т.е. это высококвалифицированный специалист, обладающий конкретной суммой знаний и навыков в области современного менеджмента и компьютерных технологий, который наделен достаточно широкими полномочиями для осуществления самостоятельной управленческой деятельности.

ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.

1. Теория тейлоризма («классическая» школа менеджмента). Основоположник Фредерик Тейлор. Опубликовал свои книги; «Управлять необходимо научно», «Не каждый может управлять». Эта теория была очень слабой.
2. В 20-х годах текущего столетия начала формироваться «неклассическая школа» или административная школа управления. Один из основоположников – Анри Файоль: «система управления должна быть построена на формальных организационных структурах». Американцы называют Файоля отцом менеджмента. Он также является создателем науки администрирования.
3. Третий этап: Зарождение школы человеческих отношений.

4. Четвертый этап: в 50-60 гг., явился следствием создания к компьютеров и внедрением кибернетики,. Построена математическая модель управления.
5. Пятый этап: сформулирована идея о том, что находится внутри организации, поиск внутренних причин действия организации. Поиск взаимосвязи между средой и внутренними условиями организации.

6. 80-е годы: создание организационной культуры управления.
7. 90-е годы: крупный прорыв компьютерной технологии. Научные разработки по победе над конкурентом.
8. Конец 90-х годов: международный характер управления, который включает в себя организационную культуру, демократизацию, различные формы изучения мотивации и поведения.

Менеджмент – наука об управлении - совокупность принципов, методов, средств и форм управления с целью повышения эффективности производства и получения прибыли.

Были и основные причины выделения менеджмента в здравоохранении:

- во-первых, именно в XX в.

здравоохранение сформировалось в крупнейшую отрасль хозяйства страны. Оно стало одной из ресурсоемких отраслей, которая аккумулирует в себе большой объем материальных, трудовых, финансовых, информационных и других ресурсов. В связи с этим, естественно, назрела проблема рационального планирования и эффективного использования этих ресурсов.

- во-вторых, с развитием современной медицинской науки и техники увеличился объем предлагаемых медицинских услуг и, соответственно, спрос на них, поэтому возникла необходимость регулирования спроса и предложения в здравоохранении в условиях рыночной экономики.

- в-третьих, именно в XX веке изменились роль и место здравоохранения в системе общественного производства. Расширяется интеграция здравоохранения с другими отраслями, что положительно сказывается на эффективности работы самой системы здравоохранения.

- **В-четвертых**, здравоохранение, формируя общественное здоровье и воздействуя на потенциал рабочей силы, все больше стало вовлекаться в процессы воспроизводства. Именно в XX веке здравоохранение стало рассматриваться как перспективная отрасль инвестиций частного или государственного капитала в программы, связанные с укреплением здоровья населения, что экономически выгодно и приносит реальный доход обществу.
- **В пятых**, переход от плановой к рыночной экономике, формирование в здравоохранении рыночных отношений обусловили действие в системе здравоохранения таких общих экономических законов, как закон спроса и предложения, закон возрастающих предельных издержек и др.

- Президент Американской ассоциации управления Экли сказал, что менеджмент это управление не вещами, а воздействие на людей. Это искусство получать нужные вещи посредством управления людьми. Менеджмент- это также умение добиваться определенной цели, используя интеллект и мотивы.

- Управление возникает тогда, когда происходит объединение людей для совместного выполнения какой-либо деятельности. При этом суть управления не зависит от величины системы: будь то группа в несколько человек или любое межгосударственное объединение.

Сутью управления - является «наиболее эффективное достижение поставленных системой целей». **Цель** – результат осознанной деятельности человека или группы людей.

Любая деятельность человека, будь то познавательная или предметная, включает в себя 3 основных элемента:

- **субъект управления** – тот, кто управляет, воздействует (в ЛПУ это администрация, орган управления);
- **объект управления** – те, кем (или чем) управляют (на уровне ЛПУ это неразрывно связанные друг с другом производственные процессы и ресурсы);
- **технологии деятельности** (в управлении отражают способы воздействия субъекта на объект управления).

- **Субъект управления-** т.е. система управления ЛПУ, включает непосредственно 2 уровня аппарата управления: главного врача со своими специальными службами (бухгалтерия и т.д.) и заместителей главного врача, начальники комитетов здравоохранения, директора и начальники клиники, руководитель частного предприятия. Существует 3-й уровень— заведующие отделениями. Должности этого уровня не включены в номенклатуру аппарата управления, но, работая непосредственно с исполнителями, они осуществляют управленческие функции.

- **Объекты управления** – работники, коллективы, действующие согласно предписанию и любые хозяйственные и экономические объекты, подвергаемые определенной трансформации по воле объекта.

Система управления любого объекта по существу имеет 3 уровня:

- стратегический (главный врач),
- тактический (заместитель главного врача);
- оперативный (заведующие отделениями);

Задачами стратегического уровня являются:

- обеспечение достижения поставленных целей в запланированных объемах и в обозначенные сроки;
- совершенствование деятельности ЛПУ;
- разработка новых целей на основе прогноза ситуации во внешней среде и учета возможностей ЛПУ.

Тактический уровень ответственен за оптимальное распределение ресурсов с выбранной стратегией, организацию и контроль достижения текущих результатов по отдельным направлениям деятельности учреждения. К ресурсам включают: кадры, финансы, основные фонды и материально-техническое оснащение лекарствами. Самым сложным для управления признаны кадры – большие различия в профессиональной подготовке, демографических параметрах, личностных особенностях, выраженный динамизм в потребностях определяют выделение специальной функции управления—работы с кадрами, задача и функции которой по праву должны стать предметом специального рассмотрения.

- **Оперативный уровень** обеспечивает эффективное выполнение производственных процессов в отдельных подразделениях, что определяется соответствием с технологией и оптимальным использованием ресурсов.

К способам воздействия субъекта на объект управления относят:

- механизмы управления;
- организационная структура;
- процесс управления. Которые и составляют основу управленческой деятельности воздействия управляющих (т.е. субъекта управления) на объект управления.

Организационная структура считается жесткой структурой, определяющей каркас всей деятельности учреждения, ее суть на этапе достижения поставленной цели заключается в ее стабильности. С помощью организационной структуры в соответствии с задачами учреждения, формируют количество и качество исполнительных структур - составные элементы.

- В ЛПУ составными элементами являются отделения, диагностические подразделения и другие вспомогательные структуры и определяют связи между ними.

- Связи выделяют **вертикальные** или **линейные** – определяющие отношения подчинения; **горизонтальные** (функциональные), предназначенные для согласования действия. Как правило, они существуют одновременно, что определяется как **линейно-функциональные связи**. На основе организационной структуры учреждения между его подразделениями распределяют ресурсы, а между работниками- задачи, обязанности, права и ответственность.

Механизмы управления включает в себя способы воздействия руководства на исполнителей, обеспечивающие наилучшее выполнение работниками своих производственных задач.

Выделяют следующие способы воздействия: принципы, методы, функции и цели управления.

Методы управления. Их известно 3 группы:

организационно-распорядительные;
экономико-математические;
социально-психологические.

Главная цель всех методов – комплексное воздействие на работника, в результате чего он стремится лучшим образом выполнить производственные задачи.

- В основе управленческой деятельности лежат **организационно-распорядительные методы (административные)** при этом **организационное воздействие** отражает статику управления и проявляется в форме следующих документов: нормативные документы, утверждающих структуру учреждения; штаты, порядок и правила деятельности ЛПУ, устав учреждения, договоры, контракты,

- Распорядительные документы отражают **динамику управления**, т.к. касаются исполнительной деятельности. Формами распорядительного воздействия являются приказы, распоряжения, рекомендации.

- В управлении здравоохранением используется достаточно **большое число способов административного воздействия, в том числе: 1. стабилизирующие или регламентирующие методы.** Сюда относятся: положения (об учреждении здравоохранения, о подразделении ЛПУ, о комиссиях ЛПУ и т.д.), нормы нагрузки, нормативы, штатное расписание ЛПУ и др.

- **2.распорядительные методы** направлены на решения конкретных задач в ситуациях, которые не предусмотрены установленными и действующими положениями и правилами. В управлении могут быть использованы две формы реализации распорядительного метода: **устная** (устные приказы, распоряжения и указания) и **документальная** (директивы и постановления).

- **3. Дисциплинарные методы** воздействия включают не только строгое соблюдение плановой, производственной и финансовой дисциплины, но и установление ответственности: личной и коллективной, моральной и материальной, служебной и гражданской.

- 4. В настоящее время в нашей стране приоритет имеют экономические методы. Они основаны на применении экономического стимулирования коллективов, создании материальной заинтересованности отдельных членов коллектива в достижении поставленной цели.

- **5. Социально-психологические методы** управления представляют собой совокупность способов по осуществлению воздействия на духовные интересы работников, формирование их мировоззрения. Они основаны на межличностных отношениях и развития личности и трудовых коллективов.

- Социально-психологические методы управления можно разделить на две группы: **прямые и косвенные методы.** **Прямые методы включают:** внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение.

- Косвенные методы различаются формами опосредованного воздействия, они создают заранее заданную ситуацию, в рамках которой выполняется работа. Это опосредование может осуществляться: **условиями труда**, то есть созданием определенной ритмичности, привлекательности и степени нагрузки; **элементами системы управления**: положениями, формами контроля и стимулирования; **путем создания соответствующего социально-психологического климата в коллективе.**

- В условиях централизованного управления наблюдается соответственно превалирование организационно-распорядительных методов, что зачастую формирует командное администрирование; если акцент и ориентир в первую очередь на экономические методы, это может привести к смещению целей и преобладанию личных целей над профессиональными, социально-психологические методы в целом способствуют развитию личности.

- **Стиль управления**- это система сложившихся отношений между руководителями и коллективом по поводу принятия и реализации управленческих решений. Стиль управления формируется и под влиянием преимущественно используемых руководителями методов управления. Принято выделять 3 основных стиля:

- **Авторитарный стиль управления** характеризуется минимальной контактностью с коллективом, жесткостью в выработке и реализации решений. Решение подчиненным навязывается, мотивация осуществляется посредством угроз. Деятельность подчиненных строго регламентируется.

- **Либеральный стиль управления** представляет собой полную противоположность авторитарному. Руководитель каждое решение согласовывает с коллективом, идет на бесконечные уступки формальным и неформальным лидерам и группам. По существу коллектив управляет руководителем.

- **Демократический стиль управления** или система группового участия в управлении основаны на активном привлечении подчиненных как к определению целей организации или подразделений, так и к контролю за их достижениями.

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

1. Стратегический уровень:

- а) прогноз;
- б) планирование;

2. Тактический уровень:

- а) проектирование;
- б) организация;

3. Оперативный уровень:

- а) регулирование;
- б) учет;
- в) контроль;
- г) анализ.

- Прогноз обеспечивает формирование стратегических целей, определение мероприятий и с учетом ресурсов разработку стратегии деятельности учреждения. На ее основе планирование позволяет распределить мероприятия и ресурсы по срокам и ответственным.

- Функции тактического уровня- проектирование и организация позволяют его работникам, исходя из стратегии, разработать плановые задания по нижестоящим уровням и в соответствии с ними распределить все ресурсы.

- Функции оперативного уровня- регулирование, учет, контроль, анализ позволяют обеспечить эффективное исполнение и достижение текущих задач. Регулирование направлено на корректировку ситуации в случае сбоя. Она невозможна без учета, т.е. регистрации текущих значений различных показателей, контроля или сравнения их с плановыми величинами и анализа- определения отклонений, требующих исправлений, т.е. принятия решения по корректировке.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

- 1). организационные принципы управления – они устанавливают ориентировочные (координационные, оперативные) задачи и цели усиления мотивации сотрудников;
- 2). принципы управления развития – они касаются взаимоотношений всех работников учреждения;
- 3). принципы управления организации – направлены на внешнюю среду и определяют имидж учреждения(авторитет, представительства учреждения).

- Примерами организационных принципов управления являются принципы управления, разработанные Файолем: власть и ответственность; единоначалие; единство руководства; централизация; линейное управление; порядок; стабильность; инициатива;

- К принципам управления развития можно отнести следующие принципы Файоле: дисциплина; справедливость; подчинение индивидуальных интересов общим; корпоративный дух (в единении сила);

- **В управлении цели имеют самостоятельное значение, представляя общие будущие результаты деятельности любого учреждения, достижение которых предопределяет возможность успеха или неуспеха ЛПУ. Выделяют следующие виды целей: новаторские; решение проблем; обычных рабочих обязанностей; самосовершенствования.**

Важнейшим способом воздействия субъекта на объект управления является процесс управления. Суть его заключается в достижении поставленных системой целей. В связи с этим он имеет следующие этапы:

- 1 этап – подготовка и принятие решений, включающий постановку целей, которые определяются как модели конечных результатов, планирование процесса по задачам, ресурсам и срокам и организацию – определение ответственных за каждую задачу.

2 этап - сам процесс реализации решения.

3 этап - по достижении результатов- их анализ на основе контроля. От качества анализа будет зависеть, пойдет ли процесс на более высоком уровне, т.е. будут ли поставлены новые, в большей степени отвечающие новым, изменившимся условиям, цели. Такое развитие процесса будет отражать эффективное управление, постоянно направленное на развитие системы.

- В заключении предлагаются стандарты организационного управления, разработанные менеджерами для Европейского Союза:
 - удовлетворение запросов потребителей как внутри стран, так и вне их;
 - ежедневная творческая работа и нововведения;
 - самоуправление в многофункциональных компаниях;
 - вовлечение работников всех уровней в решение общих для организации задач;
 - постоянная активность и настойчивость в достижении целей;

- оперативность и способность осуществления быстрых решений;
- постоянный эксперимент, поиск нового;
- рискованность;
- борьба с бюрократизмом;
- превращение отделов обслуживания и торговли в «героев событий».

- **ВЫВОД:** Таким образом, современный экономист-менеджер в системе здравоохранения, выполняя функции управления качеством медицинской помощи, использует принципы, методы и стили классической теории менеджмента.