

**ГБОУ ВПО Кемеровская государственная медицинская академия
Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию**

Кемеровский институт социально-экономических проблем здравоохранения

Эффективность управления медицинской организацией и пути ее повышения

**Учебное пособие для студентов лечебного, педиатрического,
медико-профилактического и стоматологического факультетов**

Издание 2

Рекомендовано Учебно-методическим объединением по медицинскому
и фармацевтическому образованию вузов России в качестве учебного пособия
для студентов, обучающихся по специальностям 060101 (040100) – Лечебное дело,
060103 (040200) – Педиатрия, 060104 (040300) – Медико-профилактическое дело,
060105 (040400) – Стоматология

**Кемерово
КемГМА
2009**

УДК 614.2 (075.8)

Царик, Г. Н., Самсонов, А. П., Ивойлов, В. М., Богомолова, Н. Д., Шпилянский, Э. М., Штернис, Т. А., Перепелица, Д. И., Тё, И. А., Цитко, Е. А., Пачгин, И. В. **Эффективность управления медицинской организацией и пути ее повышения:** уч. пособие. – Кемерово: КемГМА, ИнСЭПЗ, 2009. – 44 с.

Учебное пособие «Эффективность управления медицинской организацией и пути ее повышения» составлено в соответствии с учебной программой дисциплины «Организация здравоохранения и общественное здоровье» и предназначено для студентов лечебного, педиатрического, медико-профилактического и стоматологического факультетов. Данное учебное пособие может быть использовано на этапе последиplomной подготовки специалистов.

Учебное пособие содержит теоретические основы управления, методику анализа эффективности управления учреждением. В нем рассмотрены пути повышения эффективности управления организацией на примере санаторно-реабилитационного центра. Пособие подготовлено с использованием материалов дипломной работы М. В. Коцюрко «Эффективность управления организацией и пути ее повышения». Научный руководитель А. В. Товкач.

Рецензенты:

Хлынин С. М. – д. м. н., зав. каф. организации здравоохранения и общественного здоровья СибГМУ;

Шульмин А. В. – к. м. н., доц., зав. каф. общественного здоровья и здравоохранения ГОУ ВПО КрасГМА Росздрава.

© Кемеровская государственная медицинская академия, 2009.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. Теоретические основы управления персоналом	5
2. Анализ эффективности управления организацией	25
3. Пути повышения эффективности управления организацией	31
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	41
ЛИТЕРАТУРА	44

ВВЕДЕНИЕ

Россия переживает период коренных преобразований и потрясений в общественной жизни и, прежде всего, в экономике. Негативные стороны социально-экономической и политической ситуации в стране, кризис системы здравоохранения отрицательно сказываются на состоянии здоровья населения, а здоровье должно рассматриваться как ресурс, необходимый для производства материальных благ. Современное здравоохранение, призванное сохранять этот ресурс, характеризуется недостаточным финансированием и ресурсным обеспечением, низкой эффективностью деятельности учреждений здравоохранения, неадекватным качеством медицинской помощи на фоне довольно высокой обеспеченности населения врачебными кадрами и больничными койками.

Обеспечить эффективную деятельность учреждений здравоохранения в нынешних условиях может только эффективное управление теми ограниченными ресурсами, которые направляются на здравоохранение.

Система здравоохранения является некоммерческой структурой, однако, вводя в действие новые виды услуг, необходимо повышать уровень культуры обслуживания, сосредоточивая внимание на эффективном управлении ресурсами и непрерывном повышении качества оказания медицинской помощи. Основными целями управления здравоохранением является клиническая эффективность и рентабельность. Поэтому необходимо в настоящее время достигать улучшения качества оказания услуг в рамках установленного уровня расходов.

Функционирование современных предприятий предъявляет высокие требования ко всем руководящим работникам. Главная особенность работы руководителя состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте воздействия на людей, которые непосредственно должны решать поставленные задачи. Сегодня мы нуждаемся в творчески мыслящих руководителях, умеющих анализировать ситуации, четко формировать цели и выявлять альтернативы, способных формировать сплоченность подчиненных и благоприятный микроклимат в коллективе.

В условиях перехода к рынку особенность труда руководителя заключается в творческом характере и предприимчивости. Для эффективного управления организацией в настоящее время руководителям должны быть присущи два основных качества: умение отчетливо предвидеть и умение эффективно действовать. С этим связана актуальность вопросов, как руководителям подняться на уровень современных требований и как руководители должны строить свою работу, чтобы их деятельность, их труд были эффективными.

Занимаясь текущими вопросами, руководитель зачастую не имеет времени на стратегические, что очень важно для эффективного управления

и развития предприятия. В управлении есть закономерность – чем лучше проведена организация в форме регламентирования, нормирования, тем реже возникает необходимость решать частные вопросы управления.

Поэтому цель данной работы: определить, в чем заключается эффективность управления организацией, а также проанализировать и найти пути повышения эффективности управления.

Настоящая работа ставит три задачи:

1. На основе теории управления углубить знания о характере и содержании труда руководителя, дать определение эффективности труда в сфере управления.
2. Проанализировать эффективность управления на примере окружного санаторно-реабилитационного центра города N-ска.
3. Определить пути повышения эффективности управления учреждением.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Концепция управления персоналом на предприятии

Управление персоналом включает в себя способы и методы активного воздействия на человека для достижения поставленных целей. Оно подразделяется на управление трудовыми ресурсами, управление человеческими ресурсами и управление человеческим капиталом.

Управление трудовыми ресурсами – это технократический подход к человеку в организации, при котором не учитываются ни личностные, ни профессиональные качества человека, ни его возможности и способности.

Управление человеческими ресурсами охватывает всю жизнедеятельность человека, как в организации, так и за ее пределами.

Управление человеческим капиталом – кроме интересов и потребностей человека учитываются его потенциальные способности и возможности, разрабатываются различные мероприятия, направленные на активизацию человека.

Управление персоналом на предприятии – это вид деятельности, который позволяет реализовать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учитывающий личный фактор в построении системы управления персоналом предприятия. Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей на предприятии.

Первый – иерархическая структура предприятия, где основное средство воздействия – это отношения начальник – подчиненный, давление на человека сверху, принуждение, контроль над распределением материальных благ.

1.2. Разработка перспективной концепции развития предприятия. Формирование стратегических целей и задач.

1.3. Разработка основных требований к системе управления.

1.4. Агрегирование задач, формирование схемы реализации функций в системе управления предприятием.

1.5. Формирование подразделений аппарата управления.

1.6. Формирование организационной структуры управления предприятием (исходный вариант).

1.7. Решение внутриподразделенческих проблем организации управления.

Второй раздел состоит из трех этапов:

2.1. Разработка системы планирования работы предприятия.

2.2. Уточнение организационной структуры управления.

2.3. Текущее управление предприятием (разработка приоритетных задач управления).

Отдельный этап должен иметь самостоятельное значение, с тем, чтобы по результатам каждого можно было принимать управленческие решения для регулирования выполнения последующего.

1.3. Функции и методы управления персоналом на предприятии

Процесс управления в результате разделения и специализации труда делится на функции, которые представляют собой обособившиеся виды управленческого труда.

Наиболее целесообразным можно считать следующее деление:

1. Функции управления, отражающие дифференциацию процесса управления по системным операциям (общие). Это – анализ, нормирование, планирование (прогнозирование), организация, учет, контроль, регулирование.

2. Функции управления, отражающие комплексное содержание выполненных работ (специфические). К ним относятся функции общего руководства: планирование производственно-хозяйственной деятельности, техническое руководство, организация труда, учета и контроля производственно-хозяйственной деятельности, организация материально-технического снабжения, организация сбыта и финансирования, организация хозяйственного обслуживания, охрана, руководство капитальным строительством.

Методы управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

Способом управления является целенаправленное, осмысленное применение метода управления (или комбинации методов) в процессе труда.

Методы и способы управления являются важными категориями науки управления. Взаимосвязь различных методов, приоритет отдельных методов характеризуют цели управления.

Можно повышать эффективность руководства коллективным путем оптимизации расстановки кадров или пересмотра должностных прав и ответственности.

Управленческая концепция – это одновременно и интеллектуальное, и эмоциональное, и волевое образование, связанное с жизненной позицией личности. Она выполняет ряд функций в деятельности – целеполагания, мотивации, регуляции поведения и других, выражающихся в принимаемых решениях.

1.5. Роль руководителя в системе управления предприятием

В любой системе управления имеется тот, кто управляет, т. е. субъект управления, и тот или те, кто является объектом управления. Выступая в роли субъекта управления, руководитель в условиях единоначалия полностью отвечает за деятельность подчиненного ему коллектива.

Место и роль руководителя в системе управления предприятием (организацией) обуславливается прежде всего видом руководства. И по этому признаку различают линейных и функциональных руководителей. К первым относятся мастера, начальники цехов, директора предприятий, главные врачи лечебных учреждений, заведующие отделениями, старшие медицинские сестры отделений; ко вторым – руководители функциональных структур и подразделений и служб (планово-экономического отдела, маркетинга, отдела организации труда и заработной платы, конструкторских бюро и т. д.).

Место и роль руководителя зависит и от уровня управления. Следовательно, и характер руководства на разных уровнях управления различный. Так, на высшем уровне предприятия осуществляется руководство, связанное с планированием и организацией работ предприятия в целом. На среднем уровне обеспечивается оперативное руководство выполнения заданий, установленных дирекцией предприятия, и на низшем уровне (производственные участки) – непосредственное руководство рабочими по выполнению производственных операций, услуг.

Деятельности руководителя предприятия присущи определенные особенности. С одной стороны, он, как и каждый работник на данном предприятии, является членом коллектива, с другой – возглавляет всю организационную структуру предприятия, ему подчиняется коллектив. В то же время, если на своем предприятии он является руководителем, то по отношению к высшему звену управления – он подчиненный работник. Другая особенность деятельности руководителя состоит в том, что если деятельность всех его заместителей и начальников структурных подразделений связана с каким-то определенным участком, то он управляет всем предприятием как единым целым.

7. Прибыльность.

К числу психологических критериев относятся следующие:

а) Удовлетворенность членов коллектива различными аспектами членства в нем (например, отношениями с коллегами и руководителями, условиями труда и заработной платой).

б) Мотивация членов коллектива (речь идет об их желании трудиться и стремиться сохранить членство в коллективе).

в) Авторитет руководителя в коллективе.

г) Самооценка коллектива (она касается целого ряда важных его характеристик и представляет собой некий общий итог успешности его функционирования).

Вообще, руководитель считается эффективным, если возглавляемый им коллектив имеет высокие показатели по соответствующим психологическим и непсихологическим критериям групповой эффективности.

2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2.1. Анализ деятельности учреждения на примере окружного санаторно-реабилитационного центра

В рыночных условиях хозяйствования чаще всего эффективность управления учреждением оценивается по результатам деятельности этого учреждения, по стабильности производства продукции или услуг, по способности аппарата управления и лично руководителя предвидеть события и приспособиться к изменяющимся условиям.

Прежде чем анализировать результаты деятельности учреждения, необходимо сказать о самом учреждении: характеристике организации услуг, виде собственности, сфере деятельности и т. д.

Окружной санаторно-реабилитационный центр (ОСРЦ) является многопрофильным лечебным учреждением восстановительного лечения.

Создан он в апреле 1994 года, и в его состав вошли реабилитационное отделение врачебно-физкультурного диспансера, физиотерапевтическое отделение окружной больницы и профилакторий «Кедр». Это учреждение является монополистом в городе в проведении восстановительного лечения.

Центр осуществляет следующие виды деятельности:

- санаторно-реабилитационное лечение по путевкам;
- амбулаторное восстановительное лечение и оздоровление жителей округа и города методами ЛФК, массажа, физиотерапии, бальнеотерапии, традиционными методами лечения и другими;

Недостаточное финансирование из бюджета восполнялось хозрасчетной деятельностью ОСРЦ и средствами ОМС и составило к расчетам учреждения – 20 %, а к утвержденному бюджету – 33 % расходов:

- в 2006 году – 3 263 млн руб.;
- в 2007 году – 4 657 млн руб.

Все эти дополнительные средства использованы на основные потребительские расходы (медикаменты, оборудование, хозяйственные расходы).

2.2. Эффективность работы лечебного учреждения

Эффективность работы понимается разными людьми по-разному. Эффективность работы – это не просто деятельность, направленная на выполнение поставленных задач, целей, обязанностей или долга, независимо от наличия возможностей, способностей, навыков и таланта, а достижение целей наиболее действенным или производительным образом. Таким образом, эффективность означает получение более высоких результатов при использовании равных ресурсов или тех же результатов при использовании меньших ресурсов.

Эффективность не обязательно означает более быстрое производство услуг или более усердный труд для достижения наивысших результатов. Это понятие подразумевает просто производство услуг наиболее разумным способом. В здравоохранении эффективностью является, например, достижение хорошего состояния пациента при выписке (результат) за разумную плату (ресурсы). В общем случае эффективность можно оценить через соотношение затрат и результатов. Конкретно ее оценивают, приводя используемые ресурсы и результаты производственной деятельности к измеримому виду.

Эффективность – понятие относительное. Можно проводить сравнение эффективности между настоящим и прошлым больницы или между двумя больницами за один период времени.

Деятельность медицинского учреждения направлена на достижение определенных целей. Для достижения целей устанавливаются критерии (стандарты) работы учреждения, которые необходимо выполнять.

В классическом определении эффективности результаты очевидны, а сравнения легко выполнимы. В реальности две больницы с одинаковым средним временем пребывания в стационаре и одинаковым потреблением ресурсов (оборудования, рабочей силы и материалов) не обязательно работают одинаково эффективно. Для сравнения эффективности их работы необходим анализ результатов лечения, состава пациентов и структуры имеющихся ресурсов (квалификация персонала, техническая оснащенность).

Люди, занимающиеся управлением в области здравоохранения, часто утверждают, что качество услуг невозможно поддерживать или улучшать при ограниченности или недоступности ресурсов. Однако, применяя

Основные факторы, влияющие на эффективность, можно разделить по отношению к больнице на внутренние и внешние.

К внешним факторам относят государственные и отраслевые нормативы, деятельность профсоюзов и технические нововведения. Отраслевые нормативы обычно являются следствием стандартов профессиональных ассоциаций, профессиональной медицинской этики и установившейся практики. Технические нововведения обычно связаны с техническим прогрессом внебольничных технологий (например, компьютерной техникой), приложенным к медицинской практике. Внутренние факторы, влияющие на эффективность, – это возможности руководства, квалификация персонала, мотивация работников, а также применяемые технологии и капиталовложения. Процесс управления включает в себя организационную структуру, стиль руководства и систему поощрений. К технологиям относятся техническое оснащение, уровень автоматизации, внутренние нововведения и поддержка информационной системы.

Таким образом, если полностью реализовывать материально-технические и организационные факторы, применять их в комплексе, то это приведет к повышению эффективности труда, рациональному использованию трудовых ресурсов здравоохранения.

3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Эффективность совершенствования руководящей деятельности и условий управления в значительной мере определяется правильным подходом к решению этого вопроса.

Для повышения эффективности управления санаторно-реабилитационным центром следует:

1. Эффективно осуществлять делегирование полномочий.
2. Создать систему контроля над выполнением нормативов и качеством проводимого лечения сотрудниками центра.
3. Регулярно проводить анализ работы подразделений ОСРЦ и учреждения в целом (ежемесячно).
4. Осуществлять преемственность в работе между центром и окружной больницей.
5. Ввести платные медицинские услуги.
6. Разработать систему премирования в зависимости от выполнения работниками нормативов и качества лечения.

1. Эффективное осуществление делегирования полномочий.

Чтобы планы были реализованы, кто-то должен фактически выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации. Для этого руководство обязано найти эффективный способ сочетания ключевых

им большее осознание смысла своей деятельности и большее удовлетворение от работы.

В основе любого руководящего контроля лежат три этапа или три стадии: измерение того, что происходит в данный момент, сравнение результатов измерения с планом и действия по коррекции там, где это необходимо. В обычной ситуации, то есть в работе подразделений, этапы обычно менее очевидны и их труднее выделить, тем не менее, они есть, и их можно представить в виде цикла контроля, представленного на рис. № 1.



Рис. 1. Цикл контроля

Цикл контроля означает, что руководитель должен начать с некоторого плана, который определяет глобальные цели и конкретные задачи (детально оговоренные стандарты). После получения плана его задачей является измерение того, что происходит в действительности. Затем он сравнивает реальное положение дел с тем, что должно быть. Если все хорошо, надо просто продолжить наблюдение. Если дела идут не в соответствии с планом, руководителю необходимо предпринять действия по коррекции, чтобы вернуться к нужному курсу. В некоторых обстоятельствах, возможно, окажется даже необходимым изменить план и поставить новые задачи.

При практическом осуществлении контроля прежде всего нужно учитывать человеческий фактор, кроме того, может меняться время контроля и использоваться различные типы контроля.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью настоящих рекомендаций было определение, в чем заключается эффективность управления организацией, а также анализ и пути повышения эффективности управления.

Для выполнения работы использовались литературные источники и практический опыт работы в лечебном учреждении города N.

На основе этих данных было охарактеризовано содержание труда руководителя, дано определение эффективности труда в сфере управления, а также предложены пути повышения эффективности управления окружным санаторно-реабилитационным центром.

Пути повышения эффективности управления санаторно-реабилитационным центром следующие:

1. Эффективное осуществление делегирования полномочий (или четкое распределение функционально-должностных обязанностей аппарата управления).
2. Создание действенной системы контроля над выполнением нормативов и качеством проводимого лечения.
3. Регулярное проведение анализа работы подразделений центра и учреждения в целом.
4. Осуществление преемственности в работе между центром и окружной больницей.
5. Введение платных медицинских услуг.
6. Разработка системы премирования в зависимости от качества лечения и выполненных нормативных показателей.

Если в целом оценивать работу санаторно-реабилитационного центра, то можно сказать, что управление этим учреждением и его деятельность эффективны, несмотря на снижение некоторых количественных показателей, потому что, говоря о здоровье людей, нельзя опираться только на количество. В учреждении высокий профессиональный уровень специалистов, применяется много новых результативных методик восстановительного лечения и т. д. Но все-таки в дальнейшей работе необходимо учесть указанные пути для повышения эффективности управления.

Эффективное управление является одним из важных условий развития учреждений и предприятий в настоящее время, и во многом оно зависит от деятельности руководителей, их деловых и личностных качеств, от эффективности их труда.

Именно управление координирует и направляет усилия членов организации на достижение ее целей, именно управление является краеугольным камнем эффективности функционирования организации. Кроме обеспечения организационного процесса и исполнения работы, на управление ложится задача создания в организации климата, при котором сотрудники будут работать эффективно и с желанием.

Учебное издание

*Царик Галина Николаевна
Самсонов Александр Петрович
Ивойлов Валерий Михайлович
Богомолова Наталья Дмитриевна
Шпилянский Эдуард Маркович
Штернис Татьяна Александровна
Перепелица Дмитрий Иванович
Тё Игорь Анатольевич
Цитко Евгений Анатольевич
Пачгин Игорь Вадимович*

**Эффективность управления медицинской организацией
и пути ее повышения**

*Корректор – Перепелица Д. И.
Технический редактор – Аносова К. М.
Художественный редактор – Сапова Т. А.
Ответственный редактор – Богомолова Н. Д.*

Подписано в печать 03.09.2008. Тираж 100 экз. Формат 21×30½.
Условных печатных листов 2,6. Печать трафаретная.

Отпечатано редакционно-издательским отделом
Кемеровской государственной медицинской академии
650029, Кемерово, ул. Ворошилова, 22а. <http://www.kemsma.ru/rio/>
Требования к авторам: <http://www.kemsma.ru/rio/forauth.shtml>