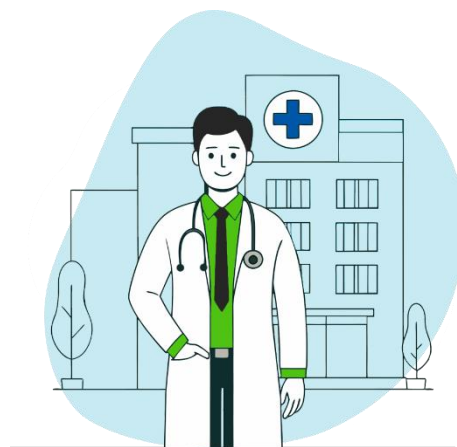


27. УПРАВЛЕНИЕ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ



Управление – целенаправленный процесс, позволяющий достигать результатов наиболее эффективными методами. В широком смысле управление может быть определено как руководство деятельностью людей, объединяющее их усилия **для достижения целей.**



Большая российская энциклопедия, 2022

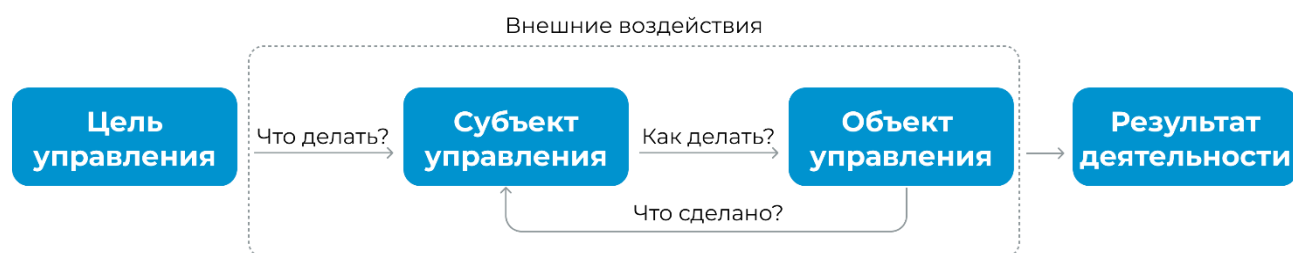
Цель:

- осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека;
- **конечная ситуация**, к достижению которой стремится функционирующая система;
- **предвосхищаемый полезный результат**, определяющий направленность поведения живого организма.

Процесс определения цели в медицинской организации предусматривает соответствие с назначением (миссией) организации, стратегическими установками и характером решаемых задач. Правильно поставленная цель должна быть:

- конкретной;
- измеримой;
- достижимой;
- релевантной;
- ограниченной во времени.

В системе управления можно выделить два основных звена: управляющее и управляемое. Тех, кто управляет, принято называть субъектами управления, а кем управляют – объектами управления. В любой организации, в том числе медицинской, субъект управления одновременно может являться и управляющим, и управляемым звеном.



ИЕРАРХИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Иерархия управления представляет собой способ построения структуры медицинской организации как сложной системы. При этом элементы системы распределены по уровням, и вся система становится многоуровневой, многоступенчатой, обладающей в то же время свойством целостности.



Для управления медицинской организацией используются технологии процессного, проектного, инцидентного, риск-ориентированного подходов или их сочетание.

ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Цель: оптимизация процессов организации для повышения их эффективности, качества и результативности.

Основные характеристики:

- стандартизация работы;
- мониторинг и контроль текущих процессов;
- ответственные за процессы – структурные подразделения;
- непрерывное улучшение процессов;
- измерение результативности;
- автоматизация и цифровизация.

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Цель: достижение конкретных результатов в установленные сроки.

Основные характеристики:

- планирование мероприятий;
- распределение ресурсов;
- наличие сроков выполнения;
- персональная ответственность за мероприятия;
- ориентация на уникальный результат;
- прогнозирование рисков (политических, экономических, социальных и других).

Процессное управление предоставляет возможность улучшать постоянные, повторяющиеся процессы деятельности

организации, проектное – реализовывать конкретные проекты, ограниченные во времени, и получать уникальные результаты.

В основном в управлении применяются процессные методы управления. Но процессные и проектные методы могут применяться одновременно²⁵.

ИНЦИДЕНТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Цель: минимизация влияния инцидента и восстановление функционирования системы организации в короткий срок.

Включает этапы:

- идентификация инцидента;
- приоритизация уровня критичности;
- реакция;
- информирование об инциденте и получение обратной связи;
- закрытие и формирование отчетности по улучшению процессов;
- обучение сотрудников реагировать на инцидент.

РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Цель: минимизация негативного влияния рисков на функционирование организации.

Включает этапы:

- идентификация рисков, которые могут повлиять на функционирование организации;
- оценка вероятности рисков и их последствий;
- разработка стратегий реагирования по минимизации негативного влияния рисков;

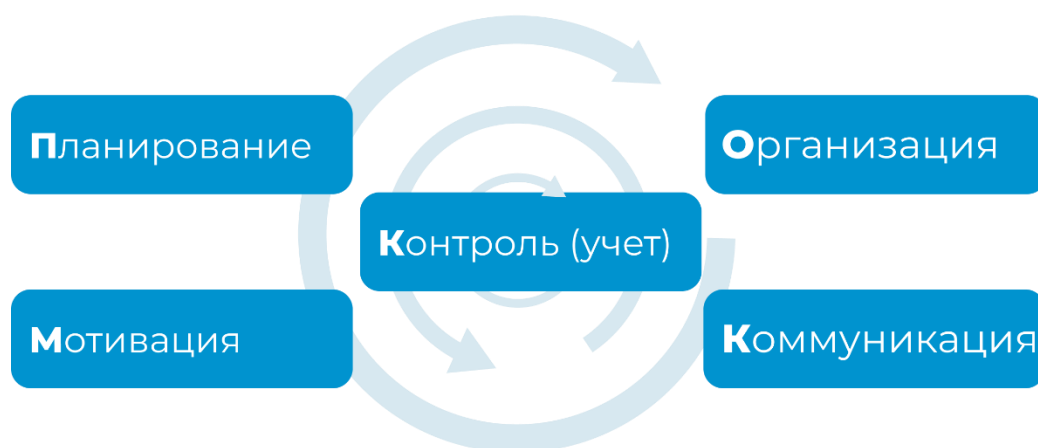
²⁵ Найговзина Н.Б., Филатов В.Б., Патрушев М.А. Философия развития здравоохранения: практика проектного управления — Москва: Медицинское информационное агентство, 2021. — 216 с.

- мониторинг и контроль принятых мер;
- обучение сотрудников устранять риски и их последствия.

Инцидентное управление позволяет реагировать на инциденты и принимать меры по минимизации их вероятности, риск-ориентированное – направлено на создание устойчивости организации, способной адаптироваться к изменяющимся условиям.

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Управленческий цикл – сложный процесс, который состоит из взаимосвязанных функций:



- 1 **Планирование** – процесс разработки порядка действий, который включает определение конкретных шагов, ресурсов, сроков и методов, необходимых для достижения поставленной цели.
- 2 **Организация** – создание определенной структуры взаимосвязанных по вертикали и по горизонтали процессов деятельности медицинской организации.

Все процессы деятельности разделяются на **основные** (лечебно-диагностические и профилактические), **управленческие** и **обеспечивающие** (хозяйственные).

подразделения, пищеблок, гараж и т.п.), что позволяет медицинской организации достигать целевых показателей и обеспечивать качество и безопасность медицинской деятельности.

В связи с изменениями внешней среды руководство медицинской организации способно адаптировать организационную структуру, распределять ответственность и определенные задачи между сотрудниками в зависимости от их компетенций.

3

Мотивация – осознанное целенаправленное стремление к реализации в том или ином направлении.

Мотивация предполагает, что работник медицинской организации выполняет свою работу в запланированные сроки при осознанной ответственности за качество результатов и производительность труда в соответствии с трудовыми функциями.

Виды мотивации персонала:

- **нематериальные поощрения** (продвижение по служебной лестнице, курсы повышения квалификации, программы обмена опытом, мастер-классы, конкурсы среди персонала, обеспечение комфортных условий для труда и отдыха, награждение грамотой, объявление благодарности и другие);
- **материальное стимулирование** (повышение уровня оплаты труда, оказание финансовой помощи, премирование, оплата конференций, семинаров, командировок и другие).

4

Контроль – комплекс системных мероприятий, направленных на оценку процессов деятельности медицинской организации, обеспечивающий достижение

медицинской организацией поставленных целей, в том числе в области качества.

Основные направления контроля:

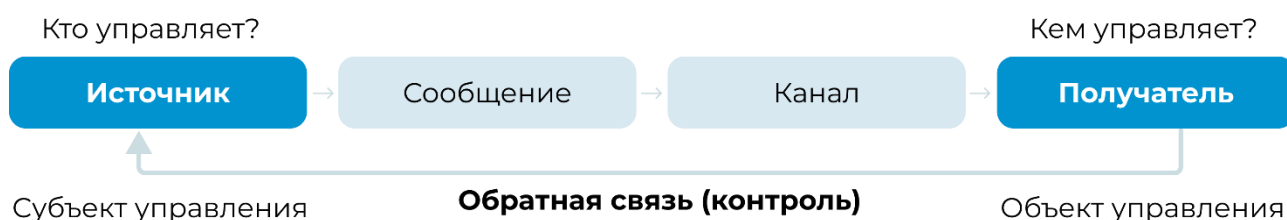
- контроль за выполнением запланированных работ;
- выявление рисков и устранение их на первых этапах возникновения;
- меры по коррекции решений и их реализация.

Главными инструментами являются наблюдение, проверка, учет и анализ всех сторон деятельности.

⑤ **Коммуникация** – процесс передачи информации от одного человека к другому по разным каналам связи.

Коммуникация как функция управления обеспечивает оптимальный обмен информацией:

- внутри организации между отдельными подразделениями и работниками;
- с заинтересованными сторонами во внешней среде медицинской организации.



Эффективная коммуникация – взаимодействие, при котором отправитель сообщения четко понимает, что он хочет передать, адекватно и понятно это транслирует, а принимающая сторона понимает сообщение именно так, как хотелось бы отправителю.

РЕСУРСЫ УПРАВЛЕНИЯ



Кадровые:

- медицинский и немедицинский персонал;
- административно-управленческий персонал.



Финансовые:

- бюджетные средства, средства ОМС;
- гранты и пожертвования от частных лиц и организаций и другие.



Материально-технические:

- медицинское оборудование и инструменты;
- лекарственные препараты и медицинские материалы;
- мебель и инвентарь для обеспечения деятельности медицинской организации;
- здания и сооружения, в которых располагается медицинская организация.



Информационные:

- медицинские информационные системы;
- профессиональная медицинская литература и доступ к научным публикациям;
- программное обеспечение для управления процессами в медицинской организации;
- системы автоматизации процессов (запись на прием к врачу и другие).

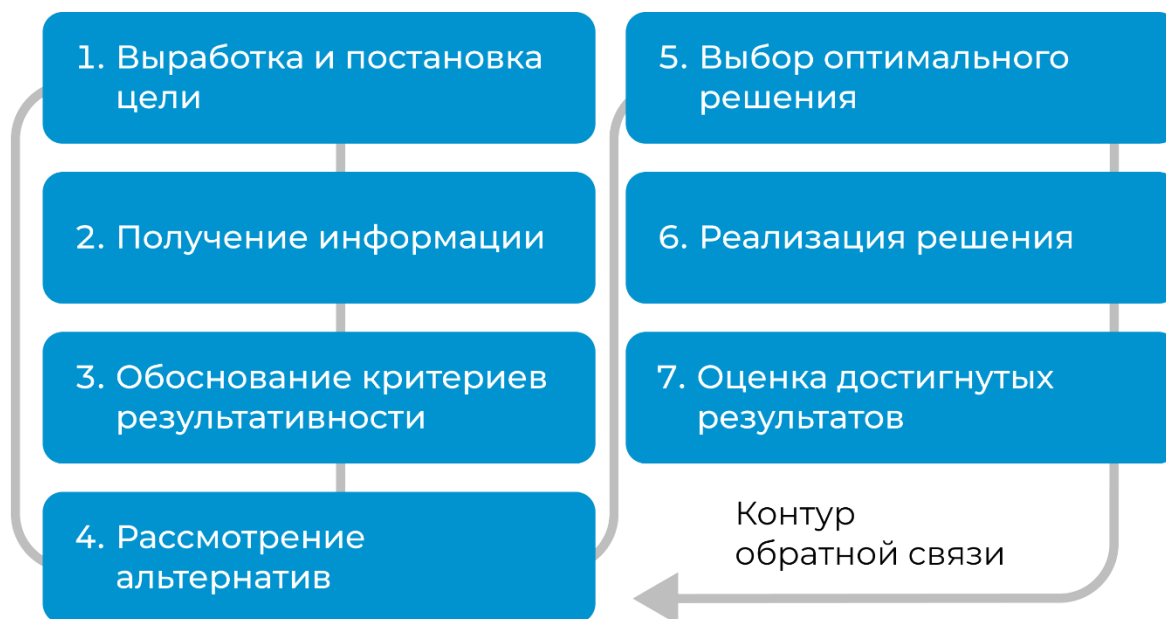
УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ



Управленческое решение – выбор, который постоянно осуществляет руководитель любого уровня при

выполнении своих обязанностей, обусловленных занимаемой им должностью в медицинской организации. Управленческое решение принимается на основе информации, получаемой в процессе подготовки решений.

Алгоритм принятия управленческого решения:



СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Современный руководитель в своей повседневной деятельности использует различные методы управления, придерживаясь определенного стиля управления.



Стиль управления

- совокупность наиболее характерных и устойчивых приемов, используемых в процессе управленческой деятельности;
- модель взаимодействия руководителей различного уровня с подчиненными.

Существует много классификаций управленческих стилей, чаще всего выделяют авторитарный, либеральный и демократический.

1

Авторитарный стиль – стиль руководства, абсолютизирующий власть в одних руках и предполагающий **полное отрицание коллегиальности** в принятии решений.

Авторитарный стиль руководства в повседневной деятельности не следует смешивать с административно-авторитарным стилем, эффективно используемым в экстремальных ситуациях.

Для него характерны:

- преувеличение роли административно-командных форм руководства;
- централизация власти;
- единоличное принятие управленческих решений.

Руководители такого стиля ориентируются, прежде всего, на дисциплину и жесткий контроль над деятельностью подчиненных, который основан преимущественно на силе власти (принуждения).

2

Либеральный стиль – стиль руководства, предполагающий минимальное вмешательство руководителя в работу коллектива.

Этот стиль управления также называют анархическим, попустительствующим. Руководитель такого стиля находится **в стороне от своего коллектива**.

Для него характерны:

- минимальное вмешательство в работу подчиненных и коллектива в целом;

- низкий уровень требовательности как к сотрудникам, так и к себе;
- нейтральные методы воздействия на подчиненных, чья инициатива хотя и не подавляется, но активно не поощряется.

В такой ситуации властью, как правило, пользуются неформальные лидеры.

③ **Демократический стиль** – стиль руководства, характеризующийся распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными.

Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, решение принимается коллегиально. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Современный руководитель ситуативно применяет сочетанный стиль руководства, наиболее адекватный цели и задачам, стоящим перед организацией.

ЭФФЕКТИВНОЕ КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ:

Команда формируется в соответствии с целями развития медицинской организации.



Эффективная команда – команда, наделенная сильным духом, ощущающая свою ценность не только как «производителей сиюминутной выгоды», но и как структура, наделенная глубоким смыслом и собственной волей к достижению и преодолению.

Командный дух обеспечивает поддержку в сложных ситуациях и является мощным источником мотивации, концентрации внимания, решительности и устойчивости, влияет на все остальные аспекты командной работы, ее цели, ценности, поведение, распределение ролей и ответственности.

Управление медицинской организацией – искусство понимания деятельности как единого целого и умения определять взаимосвязь ее отдельных элементов.