

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Петросов С.Н.^{1,2}, Ласский И.А.^{2,3}

¹«СМ-Клиника» ООО «ДЭРАЙС», Москва, Россия, e-mail: irina.v7777@narod.ru;

²АНО «НИМЦ «Геронтология», Москва, Россия;

³ГБУЗ "Городская клиническая больница имени А.К. Ерамишанцева" Департамента здравоохранения города Москвы, Москва, Россия, e-mail: lasskiy@inbox.ru

Использование и применение современных и действенных методов управления, а также принятие адекватных управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности учреждений, и удовлетворение потребностей населения возможно только на основе получения соответствующей информации о качестве оказываемой медицинской помощи и выявления факторов, влияющих на ее уровень, в связи с чем так необходимо более детальное рассмотрение данного вопроса. В статье рассмотрены и охарактеризованы основные методы управления в менеджменте. Методологические подходы к политике в области оказания медицинской помощи, планирования медицинских услуг, направленных на повышение доступности и улучшение их качества в современных условиях новых межбюджетных отношений, в том числе и финансовых, обосновывают необходимость поиска новых путей принятия организационных, управленческих и инвестиционных решений.

Ключевые слова: методы управления, менеджмент, здравоохранение, мотивация.

MANAGEMENT PRACTICES IN MANAGEMENT

Petrosov S.N.^{1,2}, Lasskiy I.A.^{2,3}

¹"SM-Clinic" LLC "DERAYS", Moscow, Russia, e-mail: irina.v7777@narod.ru;

²«Gerontology» Research Medical Center, Moscow, Russia;

³City Clinical Hospital named after A.K. Eramishantseva, Moscow, Russia, e-mail: lasskiy@inbox.ru

The use and application of modern and efficient management practices, as well as the adoption of appropriate management decisions aimed at improving the efficiency of the institutions and the needs of the population, is only possible on the basis of the relevant information about the quality of care and to identify factors influencing its level. Therefore it is necessary to have a more detailed consideration of this matter. This article discusses and describes the main management practices in management. Existing methodological approaches justify the need to find new ways of making the organizational, management and investment decisions in the field of health care, planning of health services to improve the availability and improve their quality in modern conditions the new intergovernmental fiscal relations, including financial.

Keywords: methods of administration, management, health, motivation.

Неблагоприятная медико-демографическая ситуация в стране, низкий уровень менеджмента организации в здравоохранении, недостоверная статистика показателей здоровья медицинских работников, прежде всего, руководителей органов и учреждений здравоохранения, неизученная взаимозависимость состояния здоровья населения, механизма управления в здравоохранении, образа жизни и состояния здоровья руководителей ЛПУ – серьезнейшая проблема современности, требующая неотлагательного решения [1,2,3].

Состояние здоровья населения страны на десятую часть определяется уровнем организации медицинской помощи. Для того чтобы организация медицинской помощи находилась на достойном уровне, необходим высокий уровень здоровья медицинских работников, прежде всего, руководителей органов и учреждений здравоохранения [4,5,10].

Цель. Изучить и охарактеризовать существующие методы управления в менеджменте, рассмотреть их достоинства и недостатки.

Материалы и методы. Проведен обзор научной литературы за последние 15 лет, изучены существующие методы управления в учреждениях здравоохранения.

Результаты и обсуждение. Стратегической целью для страны в наше время является улучшение состояния здоровья населения. Здоровье населения является важнейшей составляющей основы национальной безопасности страны и во многом напрямую связано с решением социально-политических и экономических проблем, стоящих перед обществом. Проведение полномасштабных экономических реформ невозможно без улучшения общественного здоровья, охрана которого в современных условиях – государственная проблема, а позиция признания здоровья как высшего национального приоритета государства – необходимое условие формирования и сохранения трудового потенциала, главный критерий эффективности государственного управления.

Различают три группы методов [1,2,3,4,6]:

- организационно распорядительные или командно-административные;
- экономико-математические;
- социально-психологические.

Командно-административные методы управления включают авторитарное управление на основе законов, распоряжений, уставов, договоров, приказов, инструкций. Эти методы лежат в основе формирования порядка деятельности учреждения, его кадрового и материального обеспечения.

Экономико-математические методы используют для стимулирования деятельности персонала, воздействуя на заработную плату работника и производя не прямые выплаты (обеспечение жильём, путёвками и др.).

Социально-психологические методы управления основаны на изменении мотивационной деятельности сотрудников. Они ориентированы на факторы престижности, изменение взглядов у работающих и позволяют повысить степень удовлетворённости у них выполняемыми функциями.

Желательно применять все три группы методов управления одновременно. Однако, если во всех отраслях народного хозяйства нашей страны, включая здравоохранение, до этапа реформирования, перехода на рыночные отношения, ведущими методами управления были командно- административные. Современное состояние страны требует смещения акцента на экономико-математические и социально-психологические методы. Экономико-математические методы управления являются необходимым условием для решения проблем

доступности и качества медицинской помощи, услуг и товаров здравоохранения при ограниченных ресурсах и возрастающих затратах.

К методам управления в системе здравоохранения и других сферах для организации эффективной работы и комфортной для сотрудников и управляющего состава обстановки относят [1,2,3,4,6,7,10].

Методы подкрепления и стимулирования

Мотивационная функция осуществляется через действующую на предприятии систему стимулов, которая включает в себя:

- экономические стимулы: зависимость величины заработной платы от результатов бюджетного планирования; увеличение уровня экономического потенциала и финансовой устойчивости предприятия в зависимости от эффективности планирования;

- социальные стимулы: возможность самореализации личности, степень участия работников в самоуправлении, социальный статус работника на предприятии;

В рамках создания мотивации используются следующие основные, относительно самостоятельные методы мотивации:

- методы подкрепления. Методы подкрепления охватывают различные системы индивидуального и группового поощрения и направлены на стимулирование, как результатов, так и участия в процессе бюджетного планирования. В рамках создания мотивации путем внедрения принципов бюджетного планирования методы подкрепления конкретизируются в соответствующих формах материального и морального стимулирования;

- предоставление самостоятельности. Предоставление непосредственным исполнителям самостоятельности в принятии оперативных решений (в рамках выполняемой работы) существенно влияет на мотивацию и результативность. Исключение постоянного (особенно недостаточно компетентного) вмешательства, необходимости согласований и ожиданий разрешений – все это повышает заинтересованность и инициативность работников. Для повышения готовности работников участвовать в процессе бюджетного планирования, предоставление самостоятельности должно также распространяться и на производственные коллективы. В таких условиях возрастает творческая активность широкого круга работников, что способствует возникновению новых идей и инициативных предложений;

- вовлечение работников в процесс принятия решений. При реальной поддержке высшего руководства применение перечисленных методов мотивации показывает на деле, что активное развитие бюджетного планирования как мотивирующего фактора является значимым для предприятия. Тем самым создается особый климат, который делает

новаторство на предприятии естественным процессом. Методы вовлечения работников в процесс принятия решений по бюджетному планированию обеспечивают: совместное выявление проблем; участие при решении проблем; совместное принятие решений; улучшение коммуникации и сотрудничества между специалистами, руководителями и подразделениями, в том числе между производственными подразделениями и аппаратом управления.

Существует точка зрения, согласно которой стимулировать исполнителей (поощрять и наказывать) необходимо только за точное исполнение плановых заданий [7,8,9,10,11]. В этом случае любые отклонения считаются нежелательными для предприятия, поскольку они «разбалансируют» финансово-хозяйственную систему компании в целом. Идеология стимулирования за минимальные отклонения «факта» от плана базируется на принципе «план – это закон». Все режимы экономии, все резервы получения дополнительных эффектов должны быть максимально учтены на этапе составления плана, т.е. на этапе разработки операционных и финансовых бюджетов предприятия. Тогда от исполнителей можно потребовать безусловного исполнения бюджетов. И это будет действительно эффективное управление финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.

Основными принципами построения эффективной систем материального стимулирования, «встроенной» в бюджетный процесс, являются следующие [1,3.7.9.10]:

Принцип 1. Фонд оплаты труда (ФОТ) работника, подразделения и предприятия в целом формируется за счет двух основных источников заработной платы и премиального фонда по итогам работы за прошедший бюджетный (плановый) период.

Принцип 2. Учетным и аналитическим обеспечением формирования и распределения премиального фонда предприятия по итогам бюджетного периода является учет, контроль и анализ деятельности по центрам ответственности с утвержденным перечнем бюджетных показателей.

Принцип 3. Основой исчисления коэффициентов премирования должны являться благоприятные отклонения от плана по централизованно назначаемым подразделениям бюджетным параметрам.

Принцип 4. Выбор показателей и условий премирования обуславливается распределением полномочий между подразделением и вышестоящим органом на предприятии.

Условие премирования – параметр хозяйственной деятельности предприятия, планируемый вышестоящим органом, который должен быть жестко (то есть без плюсовых либо минусовых отклонений) выполнен. Отклонение от выполнения условия премирования

является безусловным основанием для лишения подразделения премиальных, даже при выполнении других условий и показателей премирования.

Показатель премирования – параметр хозяйственной деятельности, по которому вышестоящий орган планирует предельное (наименее благоприятное) значение. По этому показателю условием премирования является достижение предельного значения, а основанием и количественной мерой премирования – благоприятное отклонение от предельного значения [8,9,11].

Принцип 5. Центры ответственности должны стимулироваться только за те показатели (факторы хозяйственной деятельности), которые от него зависят (которые он контролирует). Не зависящие от работника факторы хозяйственной деятельности не должны включаться в базу расчета премиальных.

Необходимо выделить два аспекта по данному вопросу:

- четкая спецификация контролируемых и неконтролируемых факторов в разрезе отдельных подразделений (центров ответственности) предприятия;
- механизм разделения контролируемых и неконтролируемых факторов отдельных подразделений.

Построение механизма разделения контролируемых и неконтролируемых факторов важно тогда, когда места возникновения затрат и центры ответственности по затратам не совпадают. В этих условиях важно, чтобы дополнительные затраты (либо наоборот, результаты) были перенесены от подразделения, в котором они образовались, к подразделению, которое за них ответственно.

Принцип 6. Величины показателей премирования подразделения должны быть выбраны таким образом, чтобы руководитель подразделения был одинаково заинтересован в альтернативах увеличения финансовых результатов деятельности предприятия.

Данный принцип относится к выбору относительных (сравнительных) величин различных показателей премирования для отдельных центров ответственности предприятия; иными словами, он применяется для подразделений, чей премиальный фонд рассчитывается на основе двух и более показателей премирования.

Принцип 7. Правило равного размера премиальных разных центров ответственности за равный вклад в финансовые результаты компании.

Соотношение между величинами различных показателей премирования должно быть оптимальным не только для одного подразделения (при наличии нескольких показателей премирования), но и между подразделениями (филиалами, дочерними предприятиями).

Принцип 8. Различные по срокам начисления показатели премирования для персонала и руководителей подразделений (центров ответственности).

Персонал подразделения, как правило, должен премироваться за перевыполнение плановых показателей за краткосрочный период (по итогам текущего квартального бюджета). Премияльный фонд руководителей подразделений также отчасти складывается по итогам исполнения краткосрочного бюджета, но основная его часть должна основываться на итогах исполнения долгосрочного «бюджета развития» (например, за год).

Принцип 9. Основой начисления и распределения премияльного фонда являются гибкие ставки (коэффициенты) премирования.

Создание системы мотивации путем внедрения данных принципов повышает общий уровень трудовой активности работников, создает разнообразные возможности и обеспечивает условия для новаторской деятельности. При реальной поддержке руководства методов мотивации активное развитие бюджетного планирования является значимым для предприятия. Тем самым создается особый климат, который делает новаторство на предприятии естественным процессом и позволяет определить полномочия и распределить обязанности, видеть конечный результат работы каждого конкретного центра ответственности предприятия [8,10.11].

Методы регулирования поведения

Регулирование поведения означает мотивацию на основе выявления желательных видов поведения и их подкрепления [1,4,6,7,10,11]. Метод базируется на следующих главных предпосылках:

- любое поведение имеет последствия, которые могут быть положительными (удовлетворительными), отрицательными или нейтральными.

- Поведение – это функция последствий. Положительные последствия увеличивают вероятность данного аспекта поведения. Отрицательные последствия уменьшают такую вероятность. А нейтральные последствия ведут к медленному уменьшению вероятности данного аспекта поведения.

- То, что вытекает из поведения, важнее того, что ему предшествует. Типичный процесс воздействия на поведение работников с помощью данного метода включает следующие шаги.

- Определение проблемы или желательных изменений в терминах поведения. Например, типичный вопрос: «Какое изменение поведения операционно-кассового или кредитного работника приводит к тому, чего хочу я или хотим мы?»

- Разработка мер, позволяющих оценить, изменяется ли поведение. Графическое отображение всех видов поведения.

- Осуществление вмешательства: выявление следствия (вознаграждение или мотив), которое уместно и имеет силу, и использование его только для желательной перемены. Определение соотношения вознаграждения с результативностью.

- Измерение и оценка.

- Последовательность и настойчивость в осуществлении мер вознаграждения.

- Регулирование поведения представляет собой внешний, основанный на обучении подход к пониманию, предсказанию и контролю организационного поведения. При этом подходе в центре внимания находятся наблюдаемое поведение интересующей нас организационной системы и его последствия, или, как назвал американский психолог Б. Ф. Скиннер, – оперантное (познаваемое) поведение. Исследования показывают, что оперантное поведение – это функция последствий поведения. Иными словами, поведение имеет место, потому что его вознаграждают и поощряют.

Методы по оптимизации трудового процесса и роста ответственности сотрудников

В медицинских учреждениях наиболее действенным методом оптимизации трудового процесса является точный статистический расчет потребностей в конкретном виде медицинских услуг у населения, проживающего на территории обслуживания ЛПУ. В соответствии с этим расчетом происходит подбор штата сотрудников [5,9,10,11].

Заключение. Таким образом, методологические подходы к политике в области оказания медицинской помощи, планирования медицинских услуг, направленных на повышение доступности и улучшение их качества в современных условиях новых межбюджетных отношений, в том числе и финансовых, обосновывают необходимость поиска новых путей принятия организационных, управленческих и инвестиционных решений.

Список литературы

1. Андреева О.В. Экономические методы управления и их влияние на качество медицинской помощи в ЛПУ // Экономика здравоохранения. – М., 2002. – № 7(65). – С. 13-15.
2. Бедорева И.Ю., Садовой М.А., Старыгин А.В. Создание эффективного механизма управления учреждением здравоохранения на основе системы менеджмента качества // Проблемы управления здравоохранением. – 2008. – №5 (42). – С.26-32.

3. Брагина З.В., Чернов Л.А., Маченова Т.А. Методологические аспекты совершенствования организации и планирования в управлении здравоохранением // Экономика здравоохранения. – М., 2003. – № 3(72). – С. 15-24.
4. Гасников В.К. О методических проблемах развития информатизации управления в здравоохранении // Врач и информационные технологии. – М., 2004. – № 1. – С. 4-11.
5. Донин В.М., Маркова О.П., Лунин Ю.В. Развитие конкуренции в экономике российского здравоохранения // Менеджер здравоохранения. – 2006. – № 4. – С. 24-33.
6. Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю. и др. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 327 с.
7. Княжев В.А., Можаров Е.А., Романов А.И. Менеджмент и маркетинг медицинских услуг. – М.: Златограф, 2000. – 176 с.
8. Меркушова Н. И. Стандарты систем менеджмента: современное состояние, пути развития, проблемы использования / Н. И. Меркушова // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 47. – С. 57-64.
9. Савина В. О. Особенности интеграции систем менеджмента / В. О. Савина // Методы менеджмента качества. – 2009. – № 12. – С. 20-25.
10. Флек В.О., Кравченко Н.А., Соковикова Н.Ф. Современные подходы к оценке эффективности использования ресурсов в системе здравоохранения // Менеджер здравоохранения. – 2005. – № 9. – С. 12-21.
11. Хачатуров А. Е. Основы менеджмента качества: учеб. пособие / А. Е. Хачатуров, Ю. А. Куликов. – М.: Дело и сервис, 2003. – 304 с.

Рецензенты:

Иванова М.А., д.м.н., профессор, профессор-консультант медицинского центра «Ваша клиника», г. Москва;

Чеботарев П.А., д.м.н., доцент, заведующий кафедрой безопасности жизнедеятельности УО «Полоцкий государственный университет», г. Полоцк.