

© Л. Ф. Сабиров, М. В. Потапова, 2009

УДК 614.2(470.41)

НАПРАВЛЕНИЯ И ПУТИ РАЗВИТИЯ КЛИНИЧЕСКОГО ГОСПИТАЛЯ МЕДИКО-САНИТАРНОЙ ЧАСТИ МВД ПО РТ

Ленар Фарахович Сабиров, Марина Вадимовна Потапова
Медико-санитарная часть МВД по Республике Татарстан, Казань

TENDENCIES AND WAYS OF DEVELOPMENT OF CLINICAL HOSPITAL OF MEDICO-SANITARY UNIT OF INTERNAL AFFAIRS MINISTRY IN RT

L.F.Sabirov, M.V.Potapova

Medico-Sanitary Unit of Ministry of Internal Affairs in the Republic of Tatarstan, Kazan

Современное российское здравоохранение переживает период глобальной постсоциалистической реформации под лозунгом развития рыночных отношений. Неравновесные и неустойчивые состояния, свойственные реформам, переход на новый уровень функционирования всегда непросты и неопределенны. Их сопровождает масса проблем и аспектов, оказавшихся в центре проводимой реформы. Изменения в хозяйственном механизме здравоохранения являются основополагающим моментом, обуславливающим необходимость коренной перестройки системы управления. Проводимая реформа ведомственной сети медицинских учреждений инициирует необходимость решения одной из наиболее важных задач — разработки организационных технологий управления ими. Приоритетное значение приобретает креатизация, обеспечение конкурентоспособности, увязка ресурсов ведомственных учреждений с объемами оказываемых услуг, использование методик и технологий, адекватных уровню развития современной науки. Требуется решение организационных, управленческих и экономических вопросов, позволяющих сбалансировать экономические стимулы с этическими императивами доступности и качества медицинской помощи.

Главные цели эксперимента по введению новой модели ведомственной медицины состоят в следующем:

- 1) централизация управления;
- 2) использование дополнительных финансовых ресурсов;
- 3) внедрение инноваций в медицину;
- 4) ускорение развития материально-технической базы за счет собственных ресурсов учреждения;
- 5) стимулирование инициативы трудовых коллективов через увеличение их самостоятельности;
- 6) обеспечение нацеленности работы на достижение высоких конечных результатов — укрепление здоровья обслуживаемого контингента;
- 7) активизация усилий самих граждан в формировании и укреплении своего здоровья.

Хотелось бы выделить аспекты, играющие важную роль в становлении клинического госпиталя.

1. Направления и пути развития ведомственного медицинского учреждения:

- изучение потребительского спроса (исследование и анализ рынка медицинских услуг);
- расширение медицинских услуг;
- оценка риска;
- оценка конкуренции;
- выработка ключевого преимущества и маркетинговой стратегии;
- возможности взаимодействия со страховыми компаниями для привлечения потока пациентов.

2. Персонал:

- профессиональные качества, влияющие на успешность деятельности;
- адаптация персонала;
- корпоративная культура;
- мотивация персонала; система оплаты труда медицинских работников;
- рабочее время медицинских работников; дополнительные отпуска медицинских работников.

3. Инструменты эффективного управления:

- оптимизация структуры медицинского учреждения — ключевой фактор успеха;
- формирование «команды» госпиталя (стиль руководства, подбор персонала, распределение обязанностей, построение партнерских отношений между руководителем и коллективом, делегирование полномочий как способ мотивации персонала);
- внедрение новых технологий менеджмента в деятельность медицинского учреждения (японской —



«бережливое производство» и американской — «шесть сигм»); выявление потерь и оптимизация работы;

- стандартизация деятельности — составная часть оценки качества медицинских услуг;
- стандарт ИСО 9001-2000 как инструмент управления и развития;
- выработка совместных стандартов медицинского и сервисного обслуживания (внутренний маркетинг);
- взаимодействие специалистов по ведению пациентов, участие врача в процессе продажи услуг (составление плана лечения, возможность маневра в ценовом диапазоне, правильное общение с пациентом);
- алгоритмы контроля всех этапов: контроль за финансами, персоналом, материалами;
- информационно-документальное обеспечение процессов управления, выбор компьютерной программы управления клинического госпиталя.

4. *Качество.* Создание системы управления качеством в многопрофильном стационаре; управление человеческими ресурсами в системе менеджмента качества; медицинские ошибки; медико-юридические подходы при оценке качества лечебно-профилактических мероприятий; инфекционный контроль в многопрофильной больнице.

5. *Обеспечение юридической и информационной безопасности* клинического госпиталя; работа с жалобами как метод анализа и контроля качества оказания медицинских услуг; лицензирование; проверки; ведение делопроизводства.

6. *Составление бизнес-плана.* Управленческая и финансовая методология; привлечение инвестиций; ближние цели, долгосрочные цели, маркетинговое ценообразование; рентабельность услуг; как изменять цены с учетом экономической ситуации и конъюнктуры рынка; разработка специальных медицинских программ.

7. *Маркетинг и реклама.* Маркетинг платных медицинских услуг; продажа медицинской услуги; система эффективной коммуникации в медицинском бизнесе; как сделать рекламу эффективной; контроль за действительностью рекламы; создание эффективной рекламы (реклама, которая «продает»); технологии продаж медицинских услуг.

8. *Эффективная работа отделения страховой медицины и маркетинга.* Взаимодействие отделений; функции и роль администратора-координатора деятельности медицинского учреждения; активная продажа услуг администратором: владение информацией об основных услугах, оказываемых госпиталем; информирование о стоимости услуг; условия оплаты; особенности работы со страховыми компаниями.

9. *Коммуникации.* Коммуникативные подходы к VIP-клиенту; коммуникация в ситуации конфликта; роль диспетчерской службы в успешной деятельности лечебного учреждения.

Одним из приоритетных направлений становится стратегическое планирование, которое обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организация в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Содержание стратегической установки. Какого-либо определенного и универсального набора прав для формулирования стратегической установки, подходящего для любой конкретной организации, не существует. В разных организациях ее содержание, объем, форма и уровень детализации будут отличаться. Однако для решения этой задачи существуют все-таки некоторые общие идеи и рекомендации. Представляется полезной предложенная Ф. Дэвидом нижеприведенная структура ответов на вопрос, что должно быть отражено в стратегической установке?

- Миссия и стратегия компании: донести до людей.
- Корпоративный стандарт: задачи и содержание.
- Построение корпоративного стандарта.
- Принципы применения корпоративных стандартов.
- Оценка эффективности внедрения и применения стандартов.
- Поддержка корпоративных стандартов информационной системой клинического госпиталя.
- Корпоративные стандарты, система мотивации госпиталя и их взаимосвязь.
- Корпоративные стандарты как зеркало открытости госпиталя.
- Необходимость стандартов: точка зрения рядового сотрудника.

А также еще несколько вопросов, на которые необходимо ответить. Существуют ли в госпитале одно или несколько убеждений? Знают ли работники госпиталя эти основные ценности? Как влияют эти основные ценности на каждодневную жизнь работников госпиталя? Как оцениваются достижения и возможности госпиталя?

В различных компаниях этот процесс может быть обусловлен различными причинами, однако, по мнению экспертов, существуют и общие факторы, объективно усиливающие актуальность проблемы разработки корпоративной философии. Это, прежде всего, работа в режиме хронического «цейнота» — дефицит времени, ресурсов, нестабильность экономической и социально-политической конъюнктуры. Во-вторых, усложнение структуры организации, когда формализованная процедура принятия решений уже не может работать эффективно. Миссия компании нужна прежде всего для координации работы рядовых сотрудников и кадрового резерва, не участвующих в семинарах и совещаниях, на которых разрабатывается стратегия развития, а также для пациентов. В последнем случае она несет также рекламную нагрузку, поэтому для «внешнего употребления» формулируется сокращенный вариант миссии в максимально выразительной форме — слоган. Центром социальных технологий были предложены следующие варианты слоганов: «лечить правильно и эффективно — наша работа»; «каждый день мы заботимся о Вашем здоровье»; «доверяйте свое здоровье профессионалам — мы знаем, как правильно решать медицинские проблемы».

Предметом особой заботы государства и общества являются обеспечение, сохранение жизни и здоровья граждан. Полноценная охрана здоровья народа и обеспечение условий, позволяющих ему достойно существовать и развиваться, являются критериями нравственной политики государства. В осуществлении этой социальной задачи большая роль принадлежит врачу, его профес-

сиональной деятельности и нравственной позиции. В январе 2009 г. Владимир Путин говорил о необходимости создания единой национальной системы высокотехнологичной медицинской помощи и возможностях включения в нее ведомственных лечебных учреждений. Намерения власти озвучены. Но пока известная хорошей материальной базой и высокопрофессиональным кадровым составом сеть ведомственного здравоохранения остается за рамками и нацпроекта «Здоровье», и государственного

задания на оказание высокотехнологичной медицинской помощи. Надеемся, что совершенствование организации медицинской помощи на догоспитальном и госпитальном этапах ведомственного здравоохранения, а также включения ведомственных учреждений в государственные программы приведет к значительным положительным изменениям в структуре амбулаторно-поликлинического и стационарного этапов оказания медицинской помощи населению.