



**МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН  
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ”**

**ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ**



**КАТЕДРА „ОБЩЕСТВЕНОЗДРАВНИ НАУКИ”**

**ЛЕКЦИЯ №5.1**

**ЗА ДИСТАНЦИОННА САМОПОДГОТОВКА ПО УЧЕБНА ДИСЦИПЛИНА**

**„ОСНОВИ НА ЗДРАВНИЯ МЕНИДЖМЪНТ”**

**ЗА СТУДЕНТИ ОТ СПЕЦИАЛНОСТ „МЕДИЦИНСКА РЕХАБИЛИТАЦИЯ И ЕРГОТЕРАПИЯ”**

**ОБРАЗОВАТЕЛНО – КВАЛИФИКАЦИОННА СТЕПЕН**

**„МАГИСТЪР“**

**ЗАДОЧНО ОБУЧЕНИЕ**

**ТЕМА :** Управление на ресурсите в здравеопазването. Структури на управление. Цели, задачи и методи за здравни анализи и оценки.

**РАЗРАБОТИЛ:** доц. д-р Пенка Стефанова, дм

**Гр. Плевен**

**2020 год.**

# ***УПРАВЛЕНИЕ НА РЕСУРСИТЕ В ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО***

## ***ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И МЕТОДИ ЗА ЗДРАВНИ АНАЛИЗИ И ОЦЕНКИ***

Доц. д-р Пенка Стефанова, дм



Характеристика на понятията.

Видове анализи и оценки.

Етапи на развитие на теорията за здравните анализи и оценки.


Формулиране на основната цел на здравните оценки и обобщено представяне на тяхното приложение.



**Анализът** (от древно гр. ἀνάλυσις „разлагане, разчленяване, разделяне“) е операция на мислено или реално разделяне на цялото (предмети, свойства, процеси или отношения между предмети и явления) на съставни части, в процеса на опознаване или натрупване на практически опит.

Като допълнение към синтеза, методът на анализа позволява да се получи информация за структурата на предмета или обекта на изследване.

---



## Анализът е метод на изследване:


- във философията — анализ и синтез.
  - във физиката — физичен анализ, спектрален анализ, електроанализ.
  - в логиката — логически анализ, нестандартен анализ.
  - в химията — аналитична химия, структурен анализ, физико-химичен анализ, седиментационен анализ, атомни емисионни инструментални методи за анализ.
  - в медицината — медицински анализ, анализ на кръвта, анализ на урината, физиологичен анализ.
  - в математиката и теорията на функциите — математически анализ, функционален анализ, комплексен анализ, векторен анализ, хармоничен анализ.
  - в икономиката — комплексен икономически анализ, финансов анализ, одитен анализ и др..
-

## Системен анализ - определение, характеристики

Това е основна методология за изследване на обекти, процеси и явления чрез представянето им като системи и последващо анализиране, което включва общосистемна характеристика, характеристика на частите и взаимодействието им и връзките и влиянията с околната среда.

Разлика между методите “изследване” и “системен анализ” е именно в това насочване и влияние от вътре навън за системата - тенденцията тя да се управлява и тя самата да управлява средата, в която е поставена.


---



Системният анализ е методология за решаване на комплексни и сложни проблеми в отрасъла или организацията. Във всички организации, непрекъснато възникват и се решават огромно количество разнообразни проблеми. Те могат да бъдат класифицирани по най-различни признаци.

Според системния анализ, признакът, по който се класифицират проблемите, е начинът на тяхното описание. Според този признак, проблемите в една организация се делят на 3 групи:

---



- **структурирани проблеми** – проблеми, които могат да бъдат описани и на тази основа решени, само с обективни, количествени показатели.

Обикновено това са технически и технологични проблеми, но понякога са и управленски по своя характер. Тези проблеми се решават с количествени методи /математически модели, статистически методи и др./

---






- **слабоструктурирани проблеми** – при тях също има количествени описания, но те не са достатъчни, за да се реши проблема и се допълват с качествени характеристики /икономически проблеми/ - проблем за производителността на труда, за ефективността на дадена терапия.

Тези проблеми се решават чрез методите на системния анализ.


---



- **Неструктурирани проблеми** – при тях описанието е само чрез качествени характеристики /проблеми свързани с качество, иновации, творчество, мода, дизайн и т.н./.

Тези проблеми се решават чрез методите на експертните оценки.

---



## ***Решаване на слабоструктурирани проблеми.***

При решаването на всеки проблем е необходимо:

- да се определят възможните алтернативи /варианти/ за неговото решаване
  - да се уточнят критериите, спрямо които ще се търси най-добрата алтернатива
- 



Възможни са **два подхода**:

- *еднокритериален* – при който търсим най-добрата алтернатива само по един критерий
- *многокритериален* – търсим най-добрата алтернатива по няколко критерия едновременно. При многокритериалния подход са възможни **3 начина** за неговото прилагане. Единият начин е да подредим **критерии по приоритет** и да ги задоволим в този ред, като всеки задоволен критерий става ограничително условие за следващите. Вторият подход се нарича **най-малкият компромис**. При него се задоволяват всички критерии едновременно в някакви компромисни стойности. Третият начин, който се използва за технически продукти, е когато на всеки критерий се слага **числен измерител**.




**Ситуационният анализ** е процесът на идентифициране и оценяване на всички фактори, свързани с дадена ситуация.

Този подход може да заеме място като средство за откриване на нещо, което не работи правилно в рамките на отрасъла, или начин за проектиране на потенциалния разход за някакво действие, отчитайки обстоятелствата, които преобладават към момента.

Ако е разработен правилно, анализът ще идентифицира всички области, в които могат да бъдат направени подобрения и какъв ефект биха имали те върху общите разходи за производство.


---



Една от формите на ситуационен анализ, която се използва обичайно в много различни ситуации, е позната като **SWOT анализ**.

SWOT анализът представлява оценка на силните, слабите страни на организацията, както и възможностите и заплахите, които могат да възникнат.

---



## ВЪТРЕШНА СРЕДА

ВЪНШНА СРЕДА

	Силни страни (S)	Слаби страни (W)
Възможности (O)	<p>Стратегия (SO)</p> <p>+ силна фирма      maxі-maxі</p> <p>+ привлекателни продукти</p>	<p>Стратегия (WO)</p> <p>+ слаба фирма      minі-maxі</p> <p>- пазарно търсене</p>
Заплахи (T)	<p>Стратегия (ST)</p> <p>- силна фирма      maxі-minі</p> <p>+ няма привлекателни продукти</p>	<p>Стратегия (WT)</p> <p>- слаба фирма      minі-minі</p> <p>- няма пазарни търсене</p>

## *Най-често допускани грешки при използване на SWOT анализ:*

### **1. Методологични грешки**

- Необективност при разпознаване и оценяване на факторите
  - Непълен списък и нарушена последователност на оценяване
  - Едностранчивост в подбора на информацията и оценяването
  - Нефокусиран анализ
  - Липса на количествена и сравнителна оценка
-




## 2. Организационни грешки

- Липса на организационни стимули за идентифициране на слабостите и решаване на проблемите
  - Висшият мениджмънт изпълнява изцяло анализа
  - Стратегически анализ без (стратегически) данни
  - Анализът не е интегриран в процеса на управление
  - Липсата на синхрон между анализа и промените намалява стратегическия избор
- 



Матрицата „ръст към дял“, по-известна като **Матрицата на Бостънската консултантска група**, е най-популярната метрика, разработена и използвана от известната световна компания Бостън Кънсълтинг Груп (Бостънска консултантска група). Тя е създадена от Брус Хендерсън през 1970. Метриката се използва при стратегическото планиране за взимане на решения относно бъдещото развитие на продукт, проект или дори отдел.

---

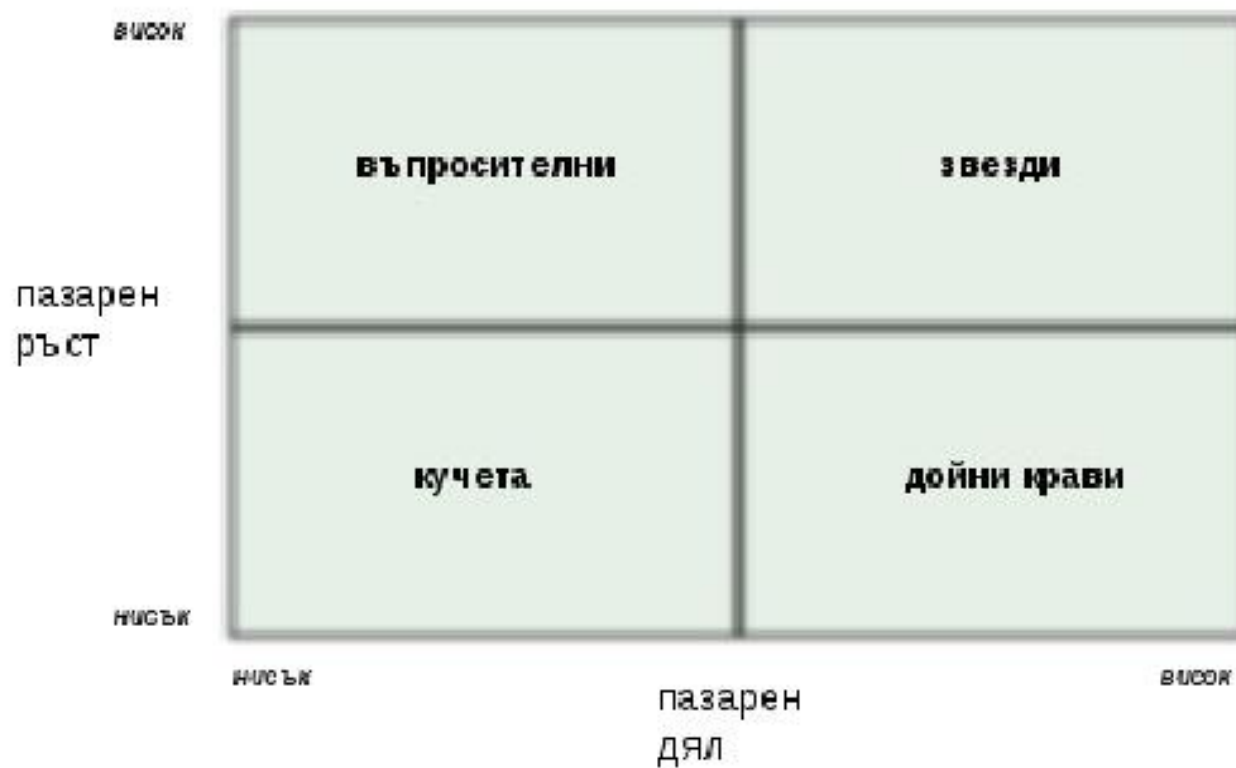


Тази матрица е една от много метрики, които използват просто двумерно пространство с четири квадранта. Съпоставените измерения са пазарен ръст към пазарен дял, като всеки продукт на компанията се позиционира спрямо тях. Като резултат продуктът може да бъде класифициран като:

---




# Бостънска консултантска група - матрица:



**„звезда“** – продуктът има висок дял на пазара, който расте. Това е високоперспективен продукт, който си заслужава да се развива допълнително.

**„дойна крава“** – продуктът има добър пазарен дял, но не и пазарен ръст. Той носи приходи, но няма голяма перспектива, затова в него не е препоръчително да се влагат усилия за допълнителна разработка.


---



**„куче“** – нисък дял и нисък ръст. Това обикновено е продукт от който искаме да се отървем, но не можем (напр. трябва да гарантираме поддръжка, стратегически клиенти го изискват).

**„въпросителна“** – продукти с нисък дял, но потенциал за ръст. Такива продукти са все още неясни и рискови. Препоръчително е решения свързани с тях по възможност да бъдат отлагани докато не се обособят като „кучета“ или „звезди“.

---



## Матрица на Маккинзи за оценка на капацитет

Методът е разработен в края на 90-те години за целите на оценка на организации от сферата на третичния сектор (здравеопазване, образование, култура, спорт, туризъм).

Матрицата на Маккинзи съдържа въпроси за мисията, целите, организационните умения, човешките ресурси, системите и инфраструктурата, организационната структура и културата на институцията. По всеки показател са възможни четири отговора (4-бална система на оценка):

- 1 – явна нужда от увеличаване на капацитета;
  - 2 – основно ниво на капацитета;
  - 3 – средно ниво на капацитета;
  - 4 – високо ниво на капацитета
-

Цели	1. Явна нужда от увеличаване на капацитета	2. Основно ниво на капацитета	3. Средно ниво на капацитета	4. Високо ниво на капацитета
<b>Мисия</b>	Мисията не е изразена ясно и в писмена форма, не се приема от работещите в болницата	Отразени са целите и ценностите, но е необходима повече яснота и разбиране от работещите на всички нива	Ясно представена мисия, приема се от повечето работещи и често се обсъждат възможности за усъвършенстване работата в болницата	Болница с точно формулирани мисия, цели и задачи, приети от всички работещи, а също така и от обществеността
<b>Визия</b>	Няма виждане за някакво развитие освен обявеното в мисията, не се разработват планове и програми за бъдещо развитие	Съществуват някакви идеи, но не се предприемат действия за реализирането им	Ясно и конкретно разбиране на това какви са плановете на болницата за развитие; използва се при определяне на действия и приоритети	Убедително виждане на това какво се стреми да постигне заведението, широко прието от работещите и последователно използвано при определяне на задачи и приоритети



Стратегия	1. Явна нужда от увеличаване на капацитета	2. Основно ниво на капацитета	3. Средно ниво на капацитета	4. Високо ниво на капацитета
<b>Обща стратегия</b>	Има някакви мъгляви идеи, но стратегията не влияе върху ежедневно поведение	Съществува стратегия, но не е обвързана с мисията, визията и целите, трудно изпълнима е и има ограничено влияние върху ежедневно поведение	Разработена е единна стратегия, която е обвързана с мисията, визията и целите, но ежедневно поведение отчасти се ръководи от нея	Болницата има ясна единна средно- и дългосрочна стратегия, обвързана с мисията и целите, която е изпълнима. Стратегията подпомага насочването на ежедневно поведение на всички нива в системата
<b>Програми: Съществуващи; Разработване на нови програми</b>	Неясно определени, несъгласувани с мисията и целите, несвързани помежду си. Липсва оценка на пропуските на настоящата програма, възможностите за нови програми са ограничени	Има разработени програми, обвързани с мисията и целите, но действията са хаотични. Системата за оценка на съществуващите и разработване на нови програми е ограничена	Основните програми са съгласувани с мисията, те са част от общата стратегия. Възможност за гъвкаво коригиране на разработените програми о създаване на нови, тясно обвързани с промените в стратегията	Ясни програми, напълно съгласувани с мисията и целите, добре обвързани помежду си и в съответствие със стратегията. Изградена е система за непрекъсната оценка на програмите и възможност за бързи корекции съобразно нуждите на потребителите на здравни услуги

Организационни умения Управление на постиженията	1. Явна нужда от увеличаване на капацитета	2. Основно ниво на капацитета	3. Средно ниво на капацитета	4. Високо ниво на капацитета
Съотношение цели/ постижения	Целите са неясни; или прекалено лесни или невъзможни за изпълнение, необвързани с общата стратегия	Наличие на реалистични цели, някои са обвързани със стратегията, не се познават от всички работещи в болницата	Конкретни цели, обвързани със стратегията. Изградена система за контрол съотношението цел - постижение	Пълен набор от кратко-, средно- и дългосрочни цели, взаимосвързани със стратегията, ориентирани към дейностите и резултатите от тях, добре разбрани от всички работещи и следвани от тях
Измерване на постиженията	Няма изградена система за събиране, обработка и анализ на информацията.	Съществува информационно бюро, но събраните данни не се анализират своевременно и не се съпоставят с нормативните величини или с най-добрите показатели	Постиженията се отчитат периодично, с отчитане на медицинския, социалния и икономическия ефект, но без да се следи за мястото на болницата в здравеопазната система	Изградена добре действаща болнична информационна система, която подава ежедневно информация на мениджърския екип. Сравняват се основните показатели със средните за страната, региона и света.

Следва самооценка на уменията за планиране:

- Наблюдение на средата
- Стратегическо планиране
- Финансово планиране; изработване на бюджет

Анализ на възможните модели на финансиране и търсене на допълнителни средства за оптимизиране на болничните дейности.


Търсене, развиване и поддържане на ползотворни за болницата връзки с фондации, местната общност и други сродни организации.

---



По-нататък в матрицата се анализират човешките ресурси на всички нива в болницата по четирибалната скала (изпълнители на медицинска помощ, администрация, технически персонал, управленски екип). Специално място се отделя на качествата на директора и на неговата способност за критична самооценка: насоченост на управленските му въздействия, лидерски качества, аналитично и стратегическо мислене, финансова преценка, опит и репутация.


---



В оценката на болницата се включват **изградените системи и инфраструктура.**

Особено внимание се отделя на **системата за управление на човешките ресурси** – набиране, развиване, задържане и стимулиране на персонала; а също и на **технологичната инфраструктура**: снабденост с компютърна техника, изградени мрежи за постоянна връзка на всички звена и нива; степен на компютърна грамотност на персонала; наличие и ефективно действие на болнична информационна система.

---



В последния раздел се прави оценка на **културата на персонала** като отделни личности и на болницата като институция.

Матрицата на Маккинзи може да се използва за самооценка не само на дадена болница, но и на отделни нейни структурни звена. Тя може да бъде използвана и от експерти за оценка на същите институции. Случаите на съвпадане на самооценката и оценката на експертите би следвало да се отчитат като най-успешни.

Матрицата на Маккинзи е подходящ инструмент за оценка на капацитета на болници и други организации в системата на здравеопазването, и дава насоки за намиране на вътрешни и външни резерви за оптимизиране на дейността.

---

**PEST анализът** е рамка, която стратегите използват за да сканират външната макро среда, в която организацията оперира.

PEST е съкращение от следните фактори:

- Political (Политически)
  - Economic (Икономически)
  - Social (Социални)
  - Technological (Технологични)
- 



<i>Политически фактори (вкл. правно)</i>	<i>Икономически фактори</i>	<i>Социални фактори</i>	<i>Технологични фактори</i>
Екологични норми и защита на околната среда	Икономически растеж	Разпределение на доходите	Бюджетни разходи за проучвания
Данъчни политики	Лихвен процент и монетарна политика	Демография, население, раждаемост, възрастово разпределение	Индустриален фокус върху технологичните усилия
Международни търговски правила и ограничения	Държавни разходи	Трудова / социално мобилност	Нови открития и развитие
Договорно право и защита Защита на потребителите	Политика за заетост	Промени в начина на живот	Степен на технологичен трансфер
Закони за заетостта	Облагане	Отношение към работата/кариерата и свободното време Предприемачески дух	Жизнен цикъл и скорост на технологично остаряване
Административна организация / отношение	Валутни курсове	Образование	Потребление на енергия
Защита от нелоялна конкуренция	Инфлация	Мода, тенденции	(Промени в) Информационните технологии
Политическа стабилност	Етап на бизнес цикъла	Здравни аспекти, богатство, сигурност	(Промени в) Интернет
Политика за сигурност	Доверие от потребителите	Условия на живот	(Промени в) мобилните технологии



В стратегическото управление този тип анализ се ползва за да се идентифицират, да се проследят и да се оценят промените, които ще настъпят в тези среди. Това се прави, защото тези промени могат да променят цялата конкурентна ситуация в отрасъла.


Силите, които оказват най-голямо влияние и определят характера на промените в съответния отрасъл, се наричат движещи сили на промяната).

Такива движещи сили могат да бъдат:


- промяна в потребностите на потребителите
  - появата на нови продукти и нови технологии
  - промени в законодателството и политиката на правителството
  - промяна в ценностите, начина на живот и други
-

# Разглеждани среди


## *Политико-правна среда*

- Трудово законодателство
  - Данъчна политика
  - Законодателство за охрана на околната среда
  - Директиви на Европейския съюз
- 
- 


## **Икономическа среда**

- Равнище на инфлация
  - Перспективи за икономически растеж
  - Лихвени проценти
  - Равнище на безработица
  - Степен на осигуряване на нормална конкурентна среда. Липса на лоялна конкурентна среда
- 
- 

## **Социо-културна среда**

- Развитие на ценностите в обществото
  - Демографски промени
  - Промени в начина на живот
  - Промени във вкусовете и предпочитанията на потребителите
  - Равнище на образование
- 
- 

## ***Технологична среда***

- Алтернативни начини за доставяне на услуги
  - Нови производствени технологии
  - Нови информационни технологии
  - Вертикален и хоризонтален технологичен трансфер
- 
- 


ПЕСТ анализът се осъществява чрез следните **четири етапа**:

- 1. сканиране** – организациите сканират обкръжаващата среда, за да разкрият своевременно индикаторите или сигналите за потенциални промени. Сканирането трябва да даде възможност да се получи информация за бъдещите възможности и заплахи.
- 2. мониторинг** – включва във себе си проследяване на конкретна промяна от ПЕСТ средата във времето. Целта е да се проследи еволюцията в развитието на съответното събитие, да се получат достатъчно данни, за да се подпомогне организацията да формира своето отношение към слабите сигнали, уловени по време на сканирането. Така на етапа на мониторинга търсенето на данни става по-фокусирано и по-систематизирано, от колкото в хода на сканирането.

3. **прогнозиране** – целта е да се разработят възможните параметри на мащаба, направлението, скоростта и интензивността на промените във външната среда. Мащабът показва същността на явленията и последиците за отрасъла. Направлението показва вектора на съответното явление, т.е. към повишаване или намаляване ще се ориентират съответните последици. Скоростта описва бързи или бавни ще са промените. Съществуват два типа прогнозиране. В основата на първия е методът екстраполация, който се използва, когато може да се използват данни за настоящия период и да се проследят тенденциите в развитието, които ще се запазят относително непроменени през бъдещия период. Вторият тип прогнозиране се нарича сценарно прогнозиране и се базира на разработването на алтернативни варианти на бъдещето, които на настоящия момент се приемат за еднакво възможни.

4. **оценяване** – на този етап аналитиците оценяват как и защо наличните и прогнозираните тенденции ще повлияят върху стратегиите на организацията


---



**Бенчмаркингът (Benchmarking)**, превеждан като “еталонно тестиране” или “конкурентно маркиране” по същество е тип сравнителен анализ, който може да бъде проведен както между различни системи с еднакъв ранг, така и между нормативизирани еталони и конкретни обекти.

Чрез този метод се установяват и сравняват характеристиките и управлението на една организация с тези на нейните конкуренти или други сродни организации. Целта на процеса е да се открие най-добрата практика и да се приложи в организацията, осъществяваща бенчмаркинга, като в резултат се повиши нейната конкурентноспособност.

---





Този метод изследва:

- производствени показатели – приходи, печалба, оборот, удовлетвореност на пациентите и др.;

- бизнес-процеси – маркетинг, създаване и реализация на здравни услуги, системи на финансиране, инвестиране, управление на човешките ресурси.


---

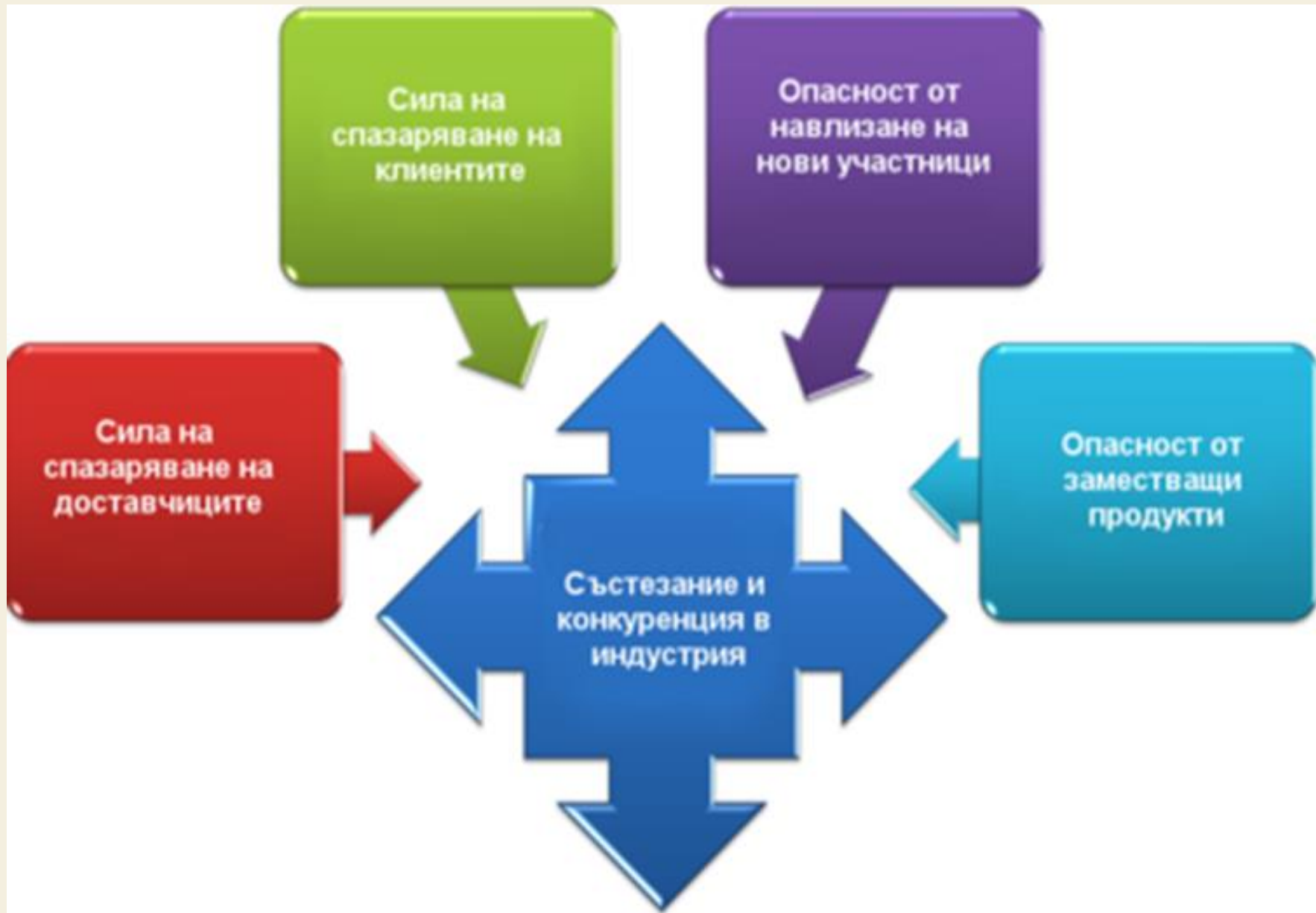
При стратегическия анализ на конкурентите може да бъде използван моделът на Майкъл Портър за структурна привлекателност на пазарния сегмент.



Водещ авторитет по стратегия за компании и конкурентоспособност на нации и региони е американският учен Майкъл Портър. Работата му е призната от много правителства, корпорации и академични кръгове в целия свят. **Анализ на петте конкурентни сили** е рамка за индустриален анализ и разработване на бизнес стратегия, разработена от Майкъл Портър в Харвардското бизнес училище през 1979. Тя е базирана на икономиката на индустриалната организация при извличането на петте основни сили, които определят конкурентната интензивност и оттам атрактивност на пазара.

---





**Блейк и Моутън** разработват управленска матрица, като средство за измерване стила на ръководство на мениджърите.

