

17.43x29.54	2	20	עמוד	THE MARKER - הארץ	05/07/2012	32732590-1
אוניברסיטה תל אבי - 78						

המנהל האקדמי של Executive MBA:

"יש משבר ניהולי חמור במערכת הבריאות"

פרופ' קובי גלזר עומד בראש התוכנית של **אוניברסיטת תל אביב** המעניקה מלגות בהיקף של 300 אלף שקל למנהלים מבטיחים במערכת הבריאות הציבורית • "אם אשמע מנהל קופה שמתגאה שהצליח להגיע לאיזון, אשאל מה המחיר שהפציצנים שילמו על כך"

מאת רוני לינדר-גנץ

«במערכת הבריאות הציבורית בישראל קיים משבר ניהולי חמור בכל הרמות והיא זקוקה למנהלים טובים שיוכשרו וידעו לתת מענה לאתגרים הניהוליים ולהחלטות המורכבות שבפניהם עומדת המערכת» – כך אומר פרופ' קובי גלזר, המנהל האקדמי של תוכניות ה-Executive MBA באוניברסיטת תל אביב ומומחה בכלכלת בריאות. אמירתו הקודרת של גלזר היא למעשה גם ההסבר לצער שעליו הוחלט בפקולטה לאחרונה: הענקת חמש מלגות למנהלים מבטיחים במערכת הבריאות הציבורית בישראל, בהיקף מצטבר של כ-300 אלף שקל, וכן "תפירה" של תוכנית לימודים ייחודית לסטודנטים

אלה, שחלק מהקורסים שיעברו יותאמו לתחום ניהול וכלכלת הבריאות. בפקולטה אומרים כי חמשת המנהלים שיגויסו לתוכנית ייבחרו בקפידה על פי המלצות של מנהלים בכירים במערכת, ויחלו בלימודים בשנת הלימודים הקרובה. מה הסיבה למשבר הניהולי החמור שאתה מדבר עליו? "להיות מנהל טוב של מערכת רפואית זה קשה מאוד, ולהיות מנהל גרוע זה קל מאוד. כשאתה מנהל בנק או חברת מזון המטרה שלך והקריטריון שעל פיו מודרים את ביצועיך ברורים – אתה צריך לדאוג לרווח ואם אתה גרוע רואים שאתה גרוע מהר מאוד, כי אתה לא מרוויח. "בבריאות הקריטריון להצלחה הוא אחר לגמרי: ראגה לבריאות – לא רווח, לא גיוס תרומות, לא גידול במספר הפרודורות. כל אלה הם אמצעים ולא המטרה עצמה. המטרה היא שאתה כמנהל בית חולים, מחלקה או קופה, תיתן בריאות טובה בכל האמצעים שעומדים לרשותך – ואת זה קשה מאוד, אפילו בלתי אפשרי לכמת ולמדוד. האיזון התקציבי הוא אילוצי וככל שיש יותר כסף אתה יכול לעשות יותר פעילות ובצורה יותר מקצועית, אבל עדיין המטרה היא לתת בריאות או רפואה טובה לכל מי שמגיע אליך".

לדברי גלזר, יש לא מעט מנהלים במערכת הבריאות שנחשבים בעיני עצמם ובעיני אחרים למנהלים טובים, בין היתר כי הגיעו לאיזון תקציבי או הגדילו את היקף הפעילות הרפואית או גייסו תרומות, "אבל האם זה אומר שהם מנהלים טובים במה שהם אמורים לעשות?" הוא תוהה, "זו שאלה גדולה מאוד, שהתשובה עליה היא 'כנראה שלא'. אם אני שומע מנהל קופה שמתגאה שהצליח להגיע לאיזון אני אשאל מה המחיר שהפציצנים שילמו על כך,



קובי גלזר

ואם זה באמת מנהל טוב".

רופאים שלא רוצים להיות מנהלים

בעיה נוספת שעליה מתריע גלזר הוא הירלדות כוחות הניהוליים במערכת הבריאות, שרוקא משופעת באנשים בעלי יכולות גבוהות: "אם בעבר המסלול הניהולי היה נחשק, כיום יש לא מעט רופאים שלא רוצים להיות מנהלים, בין היתר משום שיש להם אלטרנטיבות הרבה יותר מכניסות ברפואה הפרטית", הוא אומר. "בנוסף, אם המערכת לא יודעת להעריך אותך על מה שאתה באמת רוצה לעשות – רפואה טובה – ובודקת בעיקר את האיזון התקציבי, אז הרבה אנשים מעדיפים לא ללכת למערכת כזו".

אולי הם פשוט לא מקבלים הכשרה ניהולית מספקת? "זו אכן בעיה. כבר בשלב לימודי הרפואה מלמדים את הסטודנטים להיות רופאים, לטפל בחולים, אבל אין להם קורסים בכלכלת בריאות למשל, ואז הם נזרקים למציאות ומגלים שהם חיים בעולם של אילוצים תקציביים, אילוצי כוח אדם, אילוצים חוקיים שצריכים להתמודד אתם. וגם בהמשך, כשמנהלים עולים בדרגה ומגיעים לאוניברסיטאות לחוגי ניהול וניהול בריאות – ההכשרה לא

תמיד מספקת. "יש כיום לא מעט תוכניות לימוד שונות מושג על ניהול רפואי, אבל לצערי חלקן לא נותנות את התמונה המלאה לתלמידים. קשה למצוא את המורים שיש להם גם את התוכנות האקדמיות וגם ההכרה של המציאות, ולכן גם אלה שרוצים להיות מנהלים לא מקבלים הכשרה טובה, כי מספר האנשים כיום בישראל שחוקרים את התחום של ניהול רפואי בריסציפלינות השונות – שיווק, מימון, כלכלה, אסטרטגיה, התנהגות ארגונית בהיבט של עולם הרפואה – קטן מאוד ומפוזר על כל האוניברסיטאות". בתוכנית החדשה, מקווים בפקולטה, ינסו לטפל בכל הכשלים האלה ולהכשיר שכבת מנהלים איכותית ומיומנת יותר. "החלטנו לאתר אנשים מתוך מערכת הבריאות שהם טובים ומבטיחים, אנשים שמנהלי בתי החולים או הקופה יגידו לנו שהם רואים אותם משתלבים בעתיד בניהול ברמות הכי גבוהות", מסביר גלזר. "התוכנית פתוחה לאנשים עם ניסיון ניהולי מסוים – מנהל מחלקה, יחידה, מרפאה, או אפילו סגן מנהל בית חולים. הרעיון הוא לקחת את הטובים ביותר במערכת הציבורית ולתת להם את ההכשרה הניהולית הטובה ביותר".