माड्यूल 2.0 स्वास्थ्य परिचर्या सेवाओं संबंधी प्रबंधकीय प्रक्रियायें

2.1 प्रस्तावना

जिला स्तर पर स्वास्थ्य प्रशासक के रुप में कार्य करते हुए राष्ट्रीय स्वास्थ्य नीति तथा स्वास्थ्य योजना को कार्यान्वित करते समय आपके समक्ष अधिकांश समस्यायें आती होंगी। यह भी सुनिश्चित है कि आपके उपर योजना बनाने, संगठनात्मक कार्यों तथा अन्य गैर-क्लिनिक दायित्वों का काफी अधिक बोझ रहता है तथा आप सीमा से बाहर जिला स्वास्थ्य कार्यक्रम के विभिन्न पहलुओं में सहायता कर रहे हैं, जिनमें आपके मूल कौशलो की कम संबद्धता है। आपके समक्ष आने वाली समस्याओं में निम्नलिखित प्रकार की समस्यायें हो सकती हैः जिले की स्वीकृत योजना का अभाव, अपर्याप्त आंकड़े होना अथवा बहुत अधिक सूचनाओं का होना, जिले की अन्य विकास संबंधी गतिविधियों के संबंध में जानकारी न होना, अपर्याप्त संसाधन, दायित्व निभाने के बारे में स्पष्ट जानकारी न होना तथा लोगों का कार्य करने के प्रति या कतिपय कार्यक्रमों के लक्ष्य पूरे करने के लिए ध्यान केन्द्रित करने के प्रति अनिच्छुक होना, तथा आस पास ऐसे लोगों का होना जो स्वास्थ्य कार्यक्रम के प्रति लापरवाह हों। जिला अधिकारी के रुप में आपसे अपेक्षा की जाती है कि आप इन चुनौतियों का समाना करेंगे तथा प्रभावी रुप से कार्य करने के लिए कार्यक्रम बनायेंगे। आपसे यह अपेक्षा की जाती है कि आप समस्याओं का पता लगाएंगें, उनका विश्लेषण करेंगे तथा 'सभी के लिए स्वास्थ्य' (एच.एफ.ए.) लक्ष्य को सफलतापूर्वक प्राप्त करने के लिए प्राथमिक स्वास्थ्य परिचर्या की नीति कार्यान्वित करने के लिए प्रबन्धकीय प्रक्रिया अपनायेंगे।

अतः आप इस बात पर ध्यान दें कि स्वास्थ्य विकास तथा इसके परस्पर संबंध की प्रबन्धकीय प्रक्रिया के घटकों की पूरी जानकारी को समझें तथा इसके साथ साथ इस प्रक्रिया की निरन्तरता बनाये रखने के लिए अपेक्षित कार्रवाई को समझें ताकि स्वास्थ्य संबंधी सेवायें प्रदान करने के लिए अच्छी प्रकार से परिभाषित की हुई जिला स्वास्थ्य प्रणाली तैयार हो और इसमें उत्पन्न होने वाली समस्याओं पर ध्यान दिया जाए। अन्यथा इससे प्राथमिक स्वास्थ्य परिचर्या के सभी स्तरों पर कार्यनिष्पादन की प्रभावकारिता तथा कुशलता पर प्रभाव पड़ेगा।

इस माड्यूल में जिला प्रणाली में स्वास्थ्य सेवायें प्रदान करने में तथा तर्कसंगत अनुक्रम के रुप में समक्ष आने वाली प्रबन्धकीय समस्याओं पर ध्यान देने का प्रयास किया

गया है, इसमें प्रचालन संबंधी क्रियाकलापों में सुधार लाने के लिए प्रबन्धकीय प्रक्रियाओं के दायित्वों की जांच करने का प्रयास किया गया हे। इसमें प्रचालन के समुचित स्तरों पर निर्णय लेने की प्रक्रिया का विकेंद्रीकरण करने की भी अपेक्षा की जाती है, तथा इसमें ऐसा समुदाय संगठन तैयार किया जाता है जो सामुदायिक स्वास्थ्य विकास में भाग ले सके तथा इसके साथ जनसमुदाय जिले की स्वास्थ्य आवश्यकताओं के संबंध में उत्पन्न होने वाली अपनी स्वास्थ्य समस्याओं का समाधान कर सके।

2.2 उद्देश्य

इस माड्यूल को पूरा करने के बाद छात्र निम्नलिखित बातों में योग्य हो जायेंगेः

ट. स्वास्थ्य सेवायें प्रदान करने में आने वाली समस्याओं की पहचान करना तथा उनका वर्गीकरण करना।

टट. स्वास्य परिचर्या प्रणाली में प्रबंधकीय प्रक्रियाओं को बढ़ावा देना।

टटट. समस्याओं के समाधान के लिए प्रबंधकीय प्रक्रियायें अपनाना।

2.3 यूनिट

इस माड्यूल के उपर्युक्त उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए निम्नलिखित दो यूनिट प्रस्तुत किए गए हैं, जो निम्न प्रकार से हैंः

यूनिट 2.1 प्रबन्धन तथा प्रबन्धकीय प्रक्रिया

यूनिट 2.2 स्वास्थ्य परिचर्या प्रणाली में समस्याओं का समाधान करने वाले प्रस्ताव तथा प्रबंध संबंधी निर्णय लेना।

यूनिट 2.1 प्रबन्धन तथा प्रबन्धकीय प्रक्रिया

2.1.1 उद्देश्य

इस यूनिट की समाप्ति पर छात्र निम्नलिखित बातों में समर्थ हो सकेंगेः

i. प्रबन्धन की संकल्पनाओं को परिभाषित करना, तथा

ii. प्रबंन्धन के प्रकार्यों, सिद्धान्तों तथा प्रक्रियाओं को स्पष्ट करना।

2.1.2 मुख्य शब्दावली तथा संकल्पनायें

प्रबंन्धन, प्रबंधन उद्देश्य, प्रबंधन प्रकार्य। योजना, कार्यान्वयन तथा नियंत्रण, स्वास्थ्य सेवा में प्रबन्धकीय प्रक्रियायें।

2.1.3 प्रस्तावना

व्यावहारिक रुप से प्रत्येक व्यक्ति अपने कार्य अथवा सौंपी गई ज़िम्मेदारियों की सीमा के अन्दर प्रबंधक होता है। लेकिन वि प्रबंधन-स्कूलों द्वारा प्रस्तुत किए गए प्रबंधन के अर्थ, प्रक्रिया तथा तकनीक से अपरिचित हो सकता है, तो भी संभवतः व्यक्ति आजमाइश और भूल न्याय के आधार पर प्रबंधन कार्य सीखने में लगा रहता है। प्रायः किसी संगठन के प्र ाबंधन के लिए तकनीकी योग्यताओं तथा चिकित्सा व्यवसाय की विशिष्टताओं को योग्यताओं से जोड़ दिया जाता हे। इस बारे में विभेद की मांग की जाती है तथा ऐसे चिकित्सा व्य वसायी जिन्हें जिला स्तर पर स्वास्थ्य प्रबंधन कार्य सौंपा गया हो, से संकल्पना संबंधी स्पष्टीकरण प्राप्त करना आवश्यक होता है।

2.1.4 प्रबंधन से अर्थ, प्रकार्य तथा सिद्धान्त

विभिन्न लोगों के लिए प्रबंधन का अलग-अलग अर्थ होता है। प्रबंधन की अनके परिभाषायें हैं। कुछ व्यक्ति कहते हैं 'प्रबंधन निर्णय लेने की प्रक्रिया है'। सम्भवतः प्रबंधन की सर्वाधिक समान्य परिभाषा अन्य लोगों से काम करवाना है। इस परिभाषा पर विचार करते हैं। इसमें कार्य का अर्थ कार्यकलापों से है। इसका आशय केवल कार्यकलाप करवाना ही नहीं है।

इसमें सही कार्यकलाप करवाए जाते हैं। सही कार्यों का आशय है ऐसे कार्यकलाप, जिनसे पूर्वनिर्धारित उद्देश्य पूरे होते हैं। इसके अतिरिक्त, इसका आशय सही तरीके से सही कार्यकलाप करवाना है। सही तरीके से आशय समुचित योजना से है। प्रबंधन की परिभाषा में समय घटक भी सम्मिलित किया जाना चाहिये। अतः इसका आशय योजना के अनुसार समय पर समुचित कार्यनीति अपनाकर सही कार्यकलाप करवाना है। इसके बाद यह निर्णय लिया जाएगा कि इन कार्यकलापों को कौन करेगा? इन कार्योंका ऐसे 'सही व्यक्तियों' द्वारा करवाया जाना चाहिये जो अर्हता प्राप्त तथा इसको करने में सक्षम हो। इस प्रकार अब हमारी परिभाषा अर्हता-प्राप्त तथा सक्षम व्यक्तियों द्वारा योजना के अनुसार समय पर समुचित कार्यनीति अनाकर सही कार्यकलाप करवाना है। इसके बाद यह निर्णय लिया जाएगा कि इन कार्यकलापों को कौन करेगा? इन कार्यो को ऐसे 'सही व्यक्तियों' द्वारा करवाया जाना चाहिए जो अर्हता प्राप्त तथा इसको करने में सक्षम हो। इस प्रकार अब हमारी परिभाषा अर्हता-प्राप्त तथा सक्षम व्यक्तियों द्वारा योजना के अनुसार समय पर समुचित कार्यनीति का उपयोग करके सही कार्यकलापों को करवाना है। अंत में प्रबंधन का आशय सभी संसाधनों का प्रभावी रुप से प्रयोग करना है।

अब हम प्रबंधन की परिभाषा इस प्रकार दे सकते हैं, 'संसाधनों की सही मात्रा तथा संसाधनों का प्रभावी रुप से प्रयोग कके सही व्यक्तियों द्वारा सही समय पर सही तरीके से सही कार्यो को करवाना प्रबंधन है।

परम्परागत प्रबंधन, व्यवसाय तथा उद्योग से संबद्ध है। लेकिन, प्रबंधन के सिद्धात सामान्य है, तथा प्रबंधन कार्य विकास क्षेत्रों यथा कृषि, शिक्षा, ग्रामीण विकास, स्वास्थ्य आदि के क्षेत्रों में व्यस्त हैं।

जिला स्वास्थ्य संगठन में,यदि कार्य प्रबंधन परिभाषा में स्पष्ट किए गए अनुसार होता रहता है, तो संगठन संभवतः भली भांति व्यवस्थित है, तथा जिला स्वास्थ्य तथा चिकित्सा अधिकारी कुशल प्रबंधक है। इसका यह भी आशय है कि स्वास्थ्य क्षेत्र में प्रबंधन के सिद्धान्तों, प्रक्रियाओं तथा तकनीकों का अनुपालन किया जा रहा है।

प्रबंधन के उद्देश्य

हमारी प्रबंधन की परिभाषा की निर्णयक पद्धति पूर्व निर्धारित उद्देश्य है। सब कुछ उद्देश्यों से बंधा हुआ प्रतीत होता है। किसी संगठन के सार्थक रुप से बने रहने अथवा किसी

कार्यक्रम परियोजना के संचालन के लिए उद्देश्य इसका आशय, निर्देश तथा संभावित परिणाम अथवा निष्कर्ष है।

किसी परियोजना अथवा कार्यक्रम अथवा संगठन जिसे प्रतिरक्षीकरण परियोजना अथवा परिवार कल्याण कार्यक्रम अथवा जिला स्वास्थ्य सेवाओं के ऐसे उद्देश्य होने चाहिए जिने इनके बने रहने का औचित्य सिद्ध हो सके। इन उद्देश्यों के अनुपालन के लिए मार्गदर्शन करने तथा प्रेरित करने की आवश्यकता है। इनसे मूल्यांकन का आधार बनता है तथा कार्यनिष्पादन पर नियंत्रण किया जाता है। किसी संगठन का एकमात्र आशय, जैसे प्राथमिक स्वास्थ्य केन्द्र को स्वास्थ्य देखभाल संबंधी सेवाएं प्रदान करना एक सुविचारित उद्देश्य नहीं है। इसमें प्राथमिक स्वास्थ्य केन्द्र को कार्रवाई करने तथा निर्णय लेने के लिए मार्गदर्शन नहीं मिलता है, तथा न ही इससे निष्पादन मूल्यांकनका विश्वसनीय आधार ही बनता है। प्राथमिक स्वास्थ्य केन्द्र का आशय स्वास्थ्य सेवा निदेशालय अथवा योजना तथा कार्य कलापो की प्रवृत करके संसाधनों की आबंटित करने का शुरुआती मुद्दा नहीं हो सकता है। तब, यदि हम समझते हैं कि उद्देश्य की अभिव्यक्ति में निर्देश शामिल किए जाए, तो जिला स्वास्थ्य सेवाओं का उद्देश्य यह होना चाहिए कि स्वास्थ्य तथा परिवार कल्याण सेवाओं का क्ष्त्र व्यापक करके तथा वहां तक कठिनता से पहुंचने, वाले क्षेत्रों को भी व्यापक करके स्वास्थ्य स्तर में सुधर किया जाए। समुदाय की स्वास्थ्य स्थिति में सुधार होगा। इसके बाद, हम निर्देशों का उल्लेख करते हैं, लेकिन इनकी वृद्धि अथवा परिवर्तन तथा समय अवधि का उल्लेख नहीं किया जाता है। निस्सन्देह, इसका आशय यह है कि उद्देश्यों में पहले की तुलना में सुधार हुआ है। लेकिन इनकी प्राप्ति की सही मात्रा सुनिश्चित नहीं है, इसलिए हम संभावित परिणाम निष्कर्ष के रुप में उद्देश्य शब्द का प्रयोग कर सकते हैं। परिवार कल्याण कार्यक्रम के उद्देश्य में 1990 में प्राप्त उद्देश्यों की तुलना में 1991 में 10 प्रतिशत तक सुधार लाना है, तथा 1992 के 15 प्रतिशत तक सुधार लाना है। यह प्रक्रिया अन्यन्त विशिष्ट है तथा इसमें मूल्यांकन का मानदण्ड भी परिभाषित किया जाता है। इस प्रकार, हमने समय बद्ध तथा विशिष्ट उद्देश्य निर्धारित किए हैं।

चूंकि अब तक, स्वास्थ्य सेवाओं के विभिन्न स्तरों पर तथा विभिन्न समय (टाइम फ्रेम) के आधार पर, 1990 के अंत तक, अथवा सातवीं पंच वर्षीय योजना अथवा आठवीं पंच वर्षीय योजना के अंत तक अथवा 2000 ए.डी. में उद्देश्य रहे हैं किसी भी संगठन के अब व्यापक तथा दीर्घ कालीन उद्देश्य हैं तथा इसके साथ कम अवधि के सीमित विशिष्ट विचारणीय उद्देश्य भी हैं। वास्तव में,इन उद्देश्यों का अनुक्रम इस प्रकार है (क) समय तथा (ख) संगठन का स्तर। समय विस्तार के आधार पर, कोई भी व्यक्ति भारत सरकार अथ्वा

राज्य सरकार के दीर्ध कालीन स्वास्थ्य संबंधी उद्देश्यों को व्यकत कर सकता है, अर्थात 2000 ए.डी.तक सब लोगों के स्वास्थ्य पर विचार किया जाए। यह तथा ऐसे अन्य उद्देश्य वास्तव में दीर्धकालीन उद्देश्य हैं, जिनके लिए स्वास्थ्य सेवा संबंधी प्रस्ताव प्रस्तुत किया गया है। समय विस्तार के आधार पर दूसरे स्तर के उद्देश्य प्राप्त करने योग्य उद्देश्य है।। दीर्ध कालीनउद्देश्यों को पंच वर्षीय योजनाओं के रुप में स्पष्ट किया गया है, यथा पंव वर्षीय योजना के कागजात में ऐसे उद्देश्यों का उल्लेख किया गया है जो प्राप्त करने योग्य हैं, अथ वा जिन्हें पंच वर्षीय योजना की अवधि के अंततक प्राप्त किया जा सकता है। अंत में समय ि वस्तार में, हमारे पास प्रचालन संबंधी उद्देश्य होते हैं जो अल्प अवधि यथा एक वर्ष अथवा दो वर्ष में पूरे किए जाते हैं, तथा इनके लक्ष्यों को अत्यन्त विशिष्ट तरीके से पूरा किया जाता है।

समय विस्तार के अलावा उद्देश्यों का अनुक्रम भी संगठन में स्तरोंके आधार पर ि वद्यमान है। उदाहरण के लिए हम स्वास्थ्य तथा परिवार कल्याण मंत्रालय के उद्देश्यों, स्‍ वास्थ्य तथा परिवार कल्याण निदेशालय के उद्देश्यों, जिला स्वास्थ्य न्द्र के उद्देश्यों, अथवा प्र ाथमिक स्वास्थ्य केन्द्र तथा उप केन्द्रों के उद्देश्यों की जांच कर सकते हैं। इसके अतिरिक्त, संगठन के निम्न स्तरों के उददेश्य अधिक विशिष्ट होते है, तथा इनसे उद्देश्यों से उच्च स्तर के उद्देश्य प्राप्त किए जा सकते हैं।

प्रबंधन के कार्य

यदि राज्य जिला अथवा प्राथमिक स्वास्थ्य केन्द्र में स्वास्थ्य कार्यक्रम के उद्दश्य प्राप्त कर लिए जाते हैं, तो कुछ मूल प्रबंधन संबंधी कार्यों को निष्पादित किया जाना है। मूल रुप से, ये कार्य (क) योजना बनाना, (ख) कार्यान्वयन करना, तथा (ग) नियंत्रण करना है। यह प्र ाबंधन कार्यों का आधुनिक दृष्टिकोण है।

प्रबंधन कार्यों को वर्गीकृत करने का दूसरा तरीका (क) योजना बनाना, (ख) संगठन बनाना (ग) सक्रिय करना तथा (घ) नियंत्रण करना है। यहां, योजना में उद्देश्यों का निर्धारण किया जाता है, तथा कार्रवाई का तरीका अपनाया जाता है, संगठन बनाने की प्रक्रिया में, कार्य के ग्रुप के सदस्यों में वितरित किया जाता है, तथा उनके बीच अपेक्षित संबंध स्थापित किये जाते है, तथा उन्हें मान्यता दी जाती है, सक्रिय करने की प्रक्रिया में ग्रुप के सदस्यों को अपने निर्धारित कार्यों की इच्छा से तथा उत्साह से करने के लिए तैयार किया जाता है, नियंत्रण का आशय योजना के अनुसार काय करना है।

गुलीकसेन के अनुसार, प्रबंधन कार्यों का अधिक परम्परागत वर्गीकरण इस प्रकार हैः

(क) योजना बनानो
(ख) संगठन बनाना
(ग) कर्मचारियों को भर्ती करना
(घ) निर्देश देना
(ड़) समन्वयन करना
(च) रिपोटे देना
(छ) बजट तैयार करना
(ज) मूल्यांकन करना

आधुनिक वर्गीकरण, जैसे योजना, कार्यन्वयन, नियंत्रण तथा नवीकरण में प्रबंधन कार्यो के सभी परम्परागत ग्रुप सम्मिलित हैं। अब हम नीचे उल्लिखित प्रत्येक प्रबंधन कार्य के आशय को संक्षेप में समझते हैं।

योजना बनाना

प्रबंधक सबसे पहले ऐसे कार्यों की रुपरेखा प्रस्तुत करता है जिसे वह करना चाहता है। उसे संगठन के लिए अल्पकालीन तथा दीर्घकालीन उद्देश्य निर्धारित करने चाहिए, तथा ऐसे साधनों का निर्धारण करना चाहिए जिनका इन उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए प्रयोग किया जाएगा। ऐसा करने के लिए उसके लिए आवश्यक है कि पूर्वानुमान लगा लिया जाए, तथा ऐसे आर्थिक, सामाजिक तथा रानीतिक वातावरण जिसमें उसे अपने संगठन का संचालन करना है, तथा ऐसे संसाधन जिनकी कार्यक्रमों के लिए आवश्यकता होगी, का मूल्यांकन करने में समर्थ होना चाहिए। उदाहरण के लिए, कुछ योजनाएं संपन्नता के समय ही व्या वहारके होती है, तथसा संसाधनों में बाध्यता हो जाने के काकरण पूर्ण रुप से अव्यावहारिक होती है।

व्यवस्थापन करनाः

प्रबंधक को व्यवस्थापन संसाधनो - कार्मिक, पूर्तिकर्ताओं, परिवहन, वित्त आदि के द्वारा योजना को कार्यन्वित करना चाहिए। उसे प्रचालन संबंधी प्रक्रियाएं निर्धारित करनी

चाहिए, तथा समाचार प्रेषण की व्यवस्था रखनी चाहिए। अधीनस्थ व्यक्तियों द्वारा सम्पादित किए कार्य आवश्यक रुप से परस्पर संबंधित होगें, इस प्रकार इनके प्रयासों को समायोजन करने के कुछ साधनों की व्यवस्था की जानी चाहिए, वास्तव में, समायोजन व्यवथापन प्रक्रिया का एक अनिवार्य हिस्सा है।

कर्मचारी भर्ती करना

सम्पादित किए जाने वाले कार्य की जानकारी प्राप्त कर लेने के बाद, उसे प्रत्येक कार्य के लिए सही व्यक्तियों का चयन करना चाहिए। निःस्देह, स्थापित स्वास्थ्य सेवा केन्द्रों में पहले से ही पदों को भरने के लिए लोगों की नियुक्त करने की व्यवस्था होती हैं। लेकिन, सुस्पष्ट रुप से कर्मचारियों की नियुक्ति एक बार में नहीं हो सकती है, क्योंकि लोग त्यागपत्र दे देते हैं, पदोन्नत होते हैं तथा सेवानिवृत्त होते हैं। इसके अतिरिक्त, अनुभव प्राप्त करने से अथवा अतिरिक्त प्रशिक्षण प्राप्त करने से तथा नए कौशल अर्जित करने से कामगारों के कौशलों में सुधार होता है। इसलिए, प्रबंधक को समय-समय पर अपने कर्मचारियों का निर्धारण करना चाहिए, तथा प्रत्येक व्यक्ति को ऐसे पद में रखने की योजना बनानी चाहिए, जहां वह श्रेष्ठ कार्य कर सकें।

निर्देश - चूंकि, दिन प्रतिदिन के कार्य की मस्याओं तथा सुअवसरों का पहले से ही पू र्वानुमान नहीं लगाया जा सकता है, इलिए कार्य विवरण का सामान्य शब्दों में उल्लेख किया जाना चाहिए। अपने अधीनस्थ व्यकतियों को दिन-प्रतिदिन के कार्यो के संबंध में निर्देश देते समय प्रबंधक को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि प्रत्येक स्थिति में वह जिस प्रकार के परिणाम की अपेक्षा करता हैं उस प्रकार के परिणाम प्राप्त हो जाएगें, उसे इनके कौशलों में सुधार करने में सहायता करनी चाहिए, तथा कुछ मामलों में उसे सही रुप में बताना चाहिए कि कुछ कार्यों को कैसे तथा कब किया जाना चाहिए। अच्छा प्रबंधक अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को महसूस करवाता है कि वे सर्वाधिक सम्भव तरीके से काम कर ही नही सकते हैं, बल्कि सर्वाधिक संभव तरीके से काम करवा भी सकते हैं।

समन्वय

प्रबंधक को किसी उद्देश्य की प्राप्ति से संबंधित विभिन्न कार्यकलापों से अंतः संबंध रखना होगा। प्रबंधन का महत्वपूर्ण कार्य है, जिसमें सभी कार्य एकीकृत कारवाई के रुप में किए जा सकते हैं।

रिपोर्ट देनाः

प्रबंधक को अपने कार्यनिष्पादन की प्रगति संबंधी रिपोर्ट अपने वरिष्ठ अधिकारियों को नियमित रुप से देनी होती है। इस प्रगति का रिकार्डों तथा रिपोर्टों से मूल्यांकन करने की आवश्यकता होती है जो मॉनीटरन तथा मूल्यांकन करने के लिए भी उपयोगी होगा।

बजट तैयार करना

प्रबंधक को बजट तैयार करना होता तथा खर्च पर नियंत्रण रखना होता है। वर्ष के अंत में, उ वित्तीय कार्य-निष्पादन का मूल्यांकन करना होता है।

नियंत्रण/मूल्यांकन

इस कार्य से प्रबंधक को इस बात का निर्धारण करने में सहायता मिलती है कि कितनी अच्छी प्रकार से कार्य निष्पादित किया गया है तथा लक्ष्य प्राप्त करने के लिए कितनी प्रगति की गई है। इसलिए, उसे इस बात की जानकारी होनी चाहिए कि क्या हो रहा है, ताकि यदि संगठन निर्धारित उद्देश्यों से विचलित हो जाए, तो वह हस्तक्षेप करा सके, तथा परिवर्तन कर सके। लयों की प्रगित का व्यवस्थित रुप से निर्णय लेने के लिए नियंत्रण संबंधी क्रियाविधि अपेक्षित है।

उपर्युक्त कार्यो के अलावा इस समय प्रबंधक के द्वारा नवीकरण लाने के कार्य को महत्वपूर्ण कार्य के रुप में समझा जाता है। इसका हम इस प्रकार वर्णन करते हैं:

नवीकरण - पीटर ट्रकर, आधुनिक प्रबंधन के महत्वपूर्ण पथ-प्रदर्शक, (पायनिअर) ने बताया है कि किसी व्यवसाय का प्रबंधन करना दफ्तरशाही तथा प्रशासनिक कार्य नहीं है। यह सृजनात्मक कार्य होना चाहिए। प्रबंधक कई प्रकार से नवीकरण ला सकता है, उदाहरण के लिए, वह नए विचारों को स्पष्ट कर सकता है, नए विचारों में पुराने विचार शामिल कर सकता है, अन्य क्षेत्रों से विचार ले सकता है, तथा उनका अपने लिए प्रयोग कर सकता है, अथवा वह केवल उत्प्रेरक के रुप में कार्य कर सकता है तथा नवीकरणों को विकसित करने तथा इन्हें सम्पदात करने के लिए दूसरों को प्रेरणा दे सकता है।

निश्चित रुप से, ऐसा व्यक्ति जो उपर्युक्त प्रबंधन कार्य करता है, वह प्रबंधक है। वह प्रबंधन के कुछ सिद्धान्तों का अनुपालन करके इन कार्यों को पूरा करता है। ये सिद्धान्त कुछ भी नहीं है, बल्कि मौलिक वक्तव्य अथवा सच्चाई है, जिसे विचार अथवा कार्यवाई की दिशा प्रदान करनी होती है। ये इस प्रकार है : (i)आदेशों की समरुपता, (ii) सोपान क्रमिक संरचना, (iii) नियंत्रण स्पैन, (iv) कर्तव्य तथा जिम्मेदारी में स्पष्टता; (v) सुपरिभाषित कर्तव्य सूची तथा प्रत्यायोजन। इसके अतिरिक्त, प्रबंधन कार्य करने के संबंध में, प्रबंधन के अनेक कौशलों, साधनों तथा शिल्प-विधियों का इनके क्षरा प्रयोग किया जा रहा है। जिला स्वास्थ्य संगठन के पास स्वास्थ्य विकास संबंधी कुछ प्रबंधकीय प्रक्रियाएं हैं, भले ही, ये प्रक्रियाएं उपयुक्त प्रकार से मानकीकृत न हों, तो भी ऐसी प्रक्रिया विद्यमान है जिसके द्वारा प्रबंधक समेकित तरीके समुदाय में स्वास्थ्य देखभाल संबंधी सेवाओं केवितरण के व्यस्थित करने का प्रयास कर रहे हैं। निम्नलिखित पृष्ठों में डब्ल्यू एच.ओ. द्वारा वर्णित किए गए अनुसार एच.एफ ए के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए प्रबंधकीय प्रक्रिया दर्शायी गई है।

जांच बिन्दू

1. प्रबंधन की परिभाषा में 'सही कार्यों' तथा 'सही तरीके' से क्या अभिप्राय है?
2. किसी संगठन के प्रबंधन उद्देश्यों के दो मुख्य गुण-निर्देशों की परिभाषा करें।
3. पंच-वर्षीय स्वास्थ्य योजना उद्देश्यों को प्राप्त करने योग्य उद्देश्य क्यों समझा जाता है?
4. आधुनिक वगीकरण के अनुसार प्रबंधन कार्यो की सूची बनाएं।
5. जिले में प्राथमिक स्वास्थ्य सेवा करने के लिए आपके द्वारा अथवा आपकी टीम में द्वारा हाथ में लिए गए नवीकत कायों की सूची बनाना।

2.1.5 प्रबंधकीय प्रक्रिया

1978 में 31 वीं विश्व स्वास्थ्य असेम्बली के सदस्य राज्यों ने अपनी सामाजिक तथा आर्थिक स्थिति के अनुरुप स्वास्थ्य संबंधी नीतियों को परिभाषित करने, इन नीतियों की कार्रवाई में रुपांतरित करने के लिए प्राथमिकता कार्यक्रम तैयार करने, इन प्राथमिकता कार्यक्रमों के स्वास्थ्य संबंधी बजट से विधियों का अधिमानी विनियोजन सुनिश्चित करने, सामान्य स्वास्थ्य सेवा प्रणाली के माध्यम से इन कार्यक्रमों का वितरण करने, तथाऐसे स्वास्थ्य कार्यक्रम तथा सेवाएं तथा संस्थाएं जो ये सेवाएं प्रदान करती हैं, पर मानीटरन, नियंत्रण तथा

मूल्यांकन करने, तथा पूर्ण रुप से तथा इसके प्रत्येक भाग के रुप में इस प्रक्रिया की पर्याप्त जानकारी देने के लिए एक समेकित प्रक्रिया शुरु करने की मांग की है।

देश के अधिकांश राज्यों में, अब पहले की तुलना में अधिक स्पष्ट रुप से स्वास्थ्य संबंधी लक्ष्यों को विनिर्दिष्ट किया जा रहा है। इसलिए, इन लक्ष्यों तथा उपयुक्त शल्प-िवज्ञान का प्रयोग करके स्वास्थ्य सेवाएं प्रदान करने के लिए स्वास्थ्य की देखभाल संबंधी सेवाओं तथा कार्यक्रमों की राज्य-वार प्रणाली, तथा स्वास्थ्य देखभाल प्रणाली तथा समुदाय में शामिल होने के हिस्से के रुप में प्रशिक्षित व्यक्तियों को स्वास्थ्य सेवा संबंधी कार्यों में लगाने के लिए व्यवस्था की गयी है। इस मामले के लिए, सभी व्यक्तियों के स्वास्थ्य के संबंध में, प्राथमिक स्वास्थ्य देखभाल तथा राष्ट्रीय प्राथमिकताओं के ढांचें के अन्दर अब प्रत्येक राज्य को, अपनी प्राथमिकताएं वर्ष 2000 तक विनिदिष्ट करनी होगी। हमने ऐसे विशिष्ट कार्यकलापों का भी निर्धारण करना होगा जो प्राथमिक स्वास्थ्य सेवा तथा राज्यों द्वारा अपनाई गई नीति के विभिन्न घटकों के संबंध में विभिन्न जिलों की स्वास्थ्य संबंधी आवश्यकताओं के लिए उपयुक्त हों। स्वास्थ्य संबंधी लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए, नीतियों तथा कार्रवाई संबंधी योजनाएं तैयार करने, तथा अपने निष्पादन तथा चालू आवर्तन के हिस्से के रुप में इसके प्रत्येक घटक हिस्सों का मानीटरन तथा मूल्यांकन करने के लिए, अपेक्षित प्रबंधकीय प्रक्रिया की आवश्यकता होती है।

इस प्रकार, ऊपर वर्णित किए गए अनुसार तथा वित्र-1 में प्रस्तुत किए अनुसार स्वास्थ्य क्षेत्र की प्रबंधकीय प्रक्रिया कार्य प्रणाली की तुलना में अधिक उपयुक्त है। यह स्वास्थ्य योजना तथा कार्यक्रमों की व्यवस्थित निरन्तर प्रक्रिया है। इसमें नीतियां तैयार करना तथा प्राथमिकताओं की परिभाषा देना शामिल है। इसमें इन प्राथमिक को लागू करने के लिए कार्यक्रम तैयार करना, इनको बजट में अधिमानी आबंटन करना, तथा स्वास्थ्य प्रणाली के अन्दर विभिन्न कार्यक्रमों का समाकलन करना शामिल है। इस प्रबंधकीय प्रक्रिया में नीतियों तथा कार्य योजनाओं तथा कार्यक्रमों तथा सोओं तथा इसका वितरण करने वाली संस्थाओं के कार्यन्वयन पर भी विचार किया जाना है। इसके अतिरिक्ति, इसमें मौजूदा योजनाओं का संशोधन करने अथवा सतत चक्र के हिस्से के रुप में अपेक्षित नई योजनाए बनाने की दृष्टि से मानीटरन तथा मूल्यांकन पर भी विचार किया जाता है। अन्त में, इसमें समग्र अपेक्षित जानकारी देने के लिए रुपरेखा प्रस्तुत की जाती है।

चित्र - 1

प्रबंधकीय प्रक्रिया का आरेखीय प्रस्तुतीकरण

योजना	स्वास्थ्य तथा संबंधित सामाजिक-आर्थिक प्रणलियां	
निर्माण	राष्ट्रीय स्वास्थ्य नीति तैयार करना सामान्य योजना बनाना	जानकारी देना
मूल्यांकन	विस्तृत योजना बनाना	
	कार्यान्वयन	
	पुनः योजना बनाना	

जांच बिन्दु

1. स्वास्थ्य सेवा प्रणाली में प्रबंधकीय प्रक्रिया की क्या आवश्यकता है?
2. प्रबंधकीय प्रक्रिया निरन्तर प्रक्रिया के रुप में क्यों समझी जानी चाहिए?

2.1.6 कार्यों की तुलना में प्रबंधकीय कार्य

जिले तथा परिससीय स्वास्थ्य सेवा संरचना में स्वास्थ्य कार्मिकों के विभिन्न संवर्ग के कार्य तथा उनके द्वारा निष्पादित किए जाने वाले (अथवा जिन्हें उनके द्वारा निष्पादित किया जाना चाहिए) प्रबंधकीय कार्यों में, निम्नलिखित कार्रवाई की जानी चाहिए, ताकि प्रबंधकीय कार्यों को सफलतार्पूक शुरु किया जा सके, तथा जारी रखा जा सके।

स्वास्थ्य के महत्व, स्वास्थ्य सुविधाओं को प्रदान करने के संबंध में स्वास्थ्य संबंधी स्थिति का निर्धार करना, संसाधनों, प्रशिक्षण सुविधाओं, स्वास्थ्य संगठन का निर्धारण,

- योजना अवधि के समय की स्वास्थ्य स्थिति को प्रदर्शित करना।
- स्वास्थ्य समस्याओं के स्वरुप को परिभाषित करना, तथा प्राथमिकताओं का चयन कन्न;
- विशिष्ट स्वास्थ्य कार्यक्रमों को करने के लिए प्रत्येक कार्यक्रम के लक्ष्यों तथा उद्देश्यों, तथा स्वास्थ्य योजना संबंधी लक्ष्यों तथा उद्देश्यों की परिभाषित करना;
- कार्यक्रमों की योजना बनाना तथा इसे कार्यान्वित करना, अर्थात प्राथमिकताओं के अनुसार प्रत्येक स्वास्थ्य कार्यक्रम की योजना बनाना, तथा योजना के संबंध में कार्र वाई करना;
- कार्यक्रम पर मानीटरन करना अर्थात, कार्यक्रम के कार्यकलापों का पता लगाने के लिए यह देखना कि सभी कार्य योजना के अनुसार किए जा रहे है।
- पूर्व निर्धारित उद्देश्यों के संबंध में किसी कार्यक्रम अथवा क्रियाकलाप के परिणाम का मूल्यांकन करना, तथा मापन करना, प्राथमिक स्वास्य सेवा प्रदान करने के लिए, प्र ाबंधकीय प्रक्रिया में उपर्युक्त सात कार्रवाइयां सहायक है, तथा इन पर तीन पहलुओं की दृष्टि से विचार किया जाता है, यथाः
- योजना बनाना
- योजना कार्यन्वित करना तथा नियंत्रण (मानीटरन तथा मूल्यांकन)

यहां, यह सूचित कर देना अनिवार्य है कि स्वास्थ्य नीति का निर्माण करना प्रबंधकीय प्रक्रिया का मूल प्रश्न है, लेकिन ऐसा करना जिला स्तरीय स्वास्थ्य प्रबंधकों के लिए सुसंगत कार्य नहीं है।

इन प्रक्रिया संबंधी घटकों को, ऐसे स्वास्थ्य अधिकारी, जो प्राथमिक स्वास्थ्य सेवाएं प्रदान करते है, के विभिन्न संवर्गों द्वारा विभिन्न स्तरों पर विविध डिग्रियों में किया जाता है। चाहे वह जिला चिकित्सा तथा स्वास्थ्य अधिकारी, अथवा प्राथमिक स्वास्थ्य केन्द्र का चिकित, अधिकारी हो, अथवा भले ही प्रशिक्षित दाई हो, प्रत्येक को अपनी सौंपी गई व्यावसायिक से वाएं करने के लिए अपनी जिम्मेदारियों की सीमा के अन्दर जिला स्तर पर सम्पूर्ण प्रबंधकीय प्र ाक्रिया में योगदान देने के लिए अनेक प्रबंधकीय कार्य भी करने होते हैं।

प्रबंधकीय प्रक्रिया के उपर्युक्त अभिनिर्धारित घटको का ब्योरा इस प्रकार है :

(क) प्राथमिक स्वास्थ्य सेवा कार्यक्रम की योजना बाना

क–1 किए जाने वाले कार्यों के संबंध में पूर्व-कल्पना करना।

क–1.1 निर्धारित क्षेत्र में, प्राथमिक स्वास्थ्य सेवा (अर्थात आरोग्यकारी, निवारक, प्रवर्तक तथा रोगी को ठीक करने संबंधी सेवाएं) की आवश्यकता का निर्धारण तथा पूर्व-कल्पना करना।

क–1.2 प्राथमिक स्वास्थ्य सेवा की आवश्यकताएं पूरी करने के लिए (प्राथमिक स्वास्थ्य से वाएं प्रदान करने के लिए) संबंधित आवश्यकताओं का निर्धारण करना तथा उनका पू र्वानुमान लगाना।

- प्राथमिक स्वास्थ्य केन्द्रों, उप-केन्द्रों, डिस्पेंसरियो, प्रयोगशालाओं, कैम्पों, अन्य राष्ट्रीय स्वास्थ्य तथा परिर कल्याण कार्यक्रमों जैसे राष्ट्रीय मलेरिया उन्मूलन कार्यक्रम, कुष्ठ नियंत्रण कार्यक्रम, परिवार कल्याण कार्यक्रम के लिए वास्तविक जिसमें सुविधाएं भी हैं।
- प्राथमिक स्वास्थ्य सेवाओं जैसे माइनर ओ.टी. ओ.पी.डी., क्षेत्रीय कार्यों, कैम्पों के लिए उपकरणय;
- सामग्री जैसे औषधी, टीका (वैक्सीन), प्रयोगशाला संबंधी रसायन, सिरिंज, सुइयां, संक्रामक (सटरेलाइट थर्मोमीटर, रुई, साबुन, स्वास्थ्य शिक्षा संबंधी सामग्रियां;
- कार्मिकों के संदर्भ में कार्मिकों के स्वास्थ्य का पूर्वानुमान लगाना, भर्ती संबंधी नीतियों तथा कार्यविधियों की योजना बनाना, प्रशिक्षण मॉड्यूल की योजना बनाना
- उपर्युक्त सभी आवश्यकताओं की वित्तीय आवश्यकताएं।

क. 2. i. शारीरिक सुविधाएं जिसमें उपलब्ध चल तथा अचल अवसंरचनाएं भी शामिल है।

क. 2. ii उपलब्ध उपवण;

क. 2. iii उपलब्ध सामग्रियां

क. 2. iv उपलब्ध कार्मिक

क. 2 v उपलब्ध वित्त

क.3 उपलब्ध संसाधनों सहित पूर्वानुमानित आवश्यकताओं का मिलान करना।

क. 3. i प्राथमिक स्वास्य सेवा की मांग तथा उस मांग (क.1) को पूरा करने के लिए आवश्यकतांए उपलब्ध संसाधनों (क.2) से मेल खाती हैं।

- शारीरिक सुविधाओं का स्तर
- उपस्कर स्तर
- सामग्री स्तर
- कार्मिक स्तर
- वित्त स्तर

क. 3. ii प्रचालन के स्थानीय क्षेत्र के लिए कार्यक्रम संबंधी उद्देश्य तथा लक्ष्य निर्धारित करें।

क.4 अनुसूची की योजना बनाना

क.4. i कार्यों की अनुसूची बनानाः

मांगों तथा आवश्यकताओं (क 3 i) के अनुरुप किए गए प्रयासो के परिणाम स्वरुप समय संबंधी रुपरेखा तैयार करना; इस प्रकार प्राथमिक स्वास्थ्य सेवाओं के उपचारीय, नि वारक, संबर्धक तथा पुनर्वास संबंधी घटकों के संबंध में कार्यक्रम के लक्ष्यों, कार्यो/क्रियाकलापों की अनुसूची बनाने की योजना बनाई जाती है।

क.4. ii भौतिक सुविधाओं, उपकरणों, सामग्री, कार्मिक तथा वित्त की दृष्टि से संसाधनों की अनुसूची बनाना ताकि योजना के अनुसार प्राथमिक स्वास्थ्य देखभाल कार्यक्रम के समय अभिविन्यास संबंधी लक्ष्यों को प्राप्त करने के योजना बनायी जा सके।

क. 5. डिज़ाइनों के नियंत्रण तथा मानीटरन रखने की योजना बनाना।

क. 5.i योजना संबंधी निम्नलिखित मदों पर नियंत्रण तथा मानीटरन रखा जाए।

- निवारक, उपचारीय, संवर्धक तथा पुनर्वास सेवाओं संबंधी नियमित मदों पर।
- आकस्मिक मदें जैसे बीमारी फैलना।
- प्रत्याशित मदें जैसे त्योहार आदि के दौरान।

क. 5.ii प्राथमिक स्वास्य सेवाओं पर नियंत्रण तथा मानीटरन रखने की योजना बनाना।

- फार्मेट (दस्तावेज/रिपोर्टें/रिकार्ड/डिज़ाइन तथा प्रक्रियाएं)
- मानीटरन की आवृत्ति,
- मानीटरन के लिए कार्मिक,
- मानीटरन के लिए कार्यविधिक नियमावली।

क. 5.iii मानीटरन की गई रिपोर्टों पर प्रतिक्रिया करने संबंधी प्रक्रियाओं की योजना बनानाः

- आंकड़ों का विश्लेषण करना
- आंकड़ों का सारांश तैयार करना
- निर्णय लेना।

इसी प्रकार, प्राथमिक स्वास्थ्य सेवाओं, कार्यक्रमों के कार्यान्वयन में कार्यरत कार्मिकों के लिए निम्नलिखित कार्य करना आवश्यक है तथा इसी प्रकार उन्हें उपयुक्त स्वास्थ्य प्रबंधन संबंधी प्रशिक्षण दिया जाना भी आवश्यक है।

ख. प्राथमिक स्वास्थ्य सेवा संबंधी कार्यक्रम कार्यान्वित करना।

ख i प्राथमिक स्वास्थ्य सेवा संबंधी कार्यक्रमों (उद्देश्यों तथा लक्ष्यों सहित - क 3 ii देखें) को कार्यान्वित किया जाता है।

ख ii   प्रचालनों की अनुसूची तैयार की जाती है (क.4 i देखें)

ख iiii योजना अनुसूची के अनुसार संसाधनों का कार्य किया जाता है।

ख 1.iiii कार्यक्रम के क्रियाकलाप व्यवस्थित करनाः

- भौतिक सुविधाओं संबंधी क्रियाकलाप जैसे पर्याप्त स्थान, तथा सुविधाओं सहित भवन प्राप्त करना, भवन के अन्दर फर्नीचर, पलंगों, उपकरणों आदि की व्यवस्था करना, वाहन का रखरखाव करना।
- उपकरण तथा सामग्री संबंधी क्रियाकलाप, जैसे प्रापण, स्टॉक जांच, वस्तुसूची नियंत्रण, वितरण तथा संग्रहण।
- कार्मिकों की भर्ती तथा प्रशिक्षण संबंधी क्रियाकलाप, जैसे बहु उद्श्यीय कामगारों, सामुदायिक वास्थ्य स्वयं सेवकों, स्वास्थ्य सहायकों,स्वास्थ्य कामगारो तथा इदयाकं की प्रशिक्षण देना।
- वित्तीय क्रियाकलाप जैसे वित्तीय नियमों का लेखाकरण, लेखा-परीक्षा तथा प्रयोग।
- समन्वयन क्रियाकलाप तथा आवश्यक औषधियां, रसायन तथा सामग्रिया प्राप्त करने के लिए केन्द्रीय डिपों से समन्वय स्थापित करना, ब्लाक में अन्य संस्थाओं से समन्वय तथा सहयोग का व्यवहार रखना ब्लॉक विकास अधिकारी के साथ कार्य संबंध स्थापित करना, स्वास्थ्य सहायकों के क्रियाकलापों में समन्वय स्थापित करना, स्वास्थ्य कामगारों के क्रियाकलापों में समन्वय स्थापित करना।

ख (iv) क्रियाकलापों को प्रवृत करनाः

- कैम्पो, बैठकों, स्वास्थ्य शिक्षा संबंधी बातचीत तथा प्रदर्शन, पोस्टरों, प्रदर्शनियों तथा फिल्मों के प्रदर्शन की व्यवस्था करते समय प्रभावी नेतृत्व की व्यवस्था करना।
- ग्राम स्वास्थ्य समितियों तथा ग्राम पंचायत बैठकों में भाग लेना।
- छोटे रोगों का उपचार करने के लिए, स्वास्थ्य सहायकों, स्वास्थ्य कामगारों, समुदाय स्वास्थ्य स्वयं सेवकों का मार्गदर्शन करना।

- समुदाय स्वास्थ्य स्वयंसेवकों का तकनीकी मार्गदर्शन करना तथा उन्हें प्र
ोत्साहित करना।
- स्वास्थ्य सहायकों, स्वास्य कामगारों तथा समुदाय स्वास्थ्य स्वयंसेवकों के कार्य का पर्यवेक्षण करना।
- मानवीय संबंधों के क्रियाकलाप जैसे ब्लॉक विकास अधिकारी तथ विकास अधिकारी तथा उसके कर्मचारी-वर्ग, समुदाय के नेताओं तथा सामाजिक कल्याण एजेंसियों से सम्पर्क स्थापित करना।
- संप्रेषण संबंधी क्रियाकलाप करना।
- व्यापक संप्रेषण संबंधी क्रियाकलाप, जैसे प्रदर्शन, प्रदर्शनियां, पोस्टरों तथा फिल्मों का प्रदर्शन करना।
- शिक्षा संबंधी वार्तालाप, कर्मचारी वर्ग की बैठकों को संबोधित करने जैसे मौखिक संप्रेषण।
- प्राथमिक स्वास्थ्य सेवाओं के संबंध में सरकार को लिखित रिपोर्टें देने जैसी लिखित सूक्षम देना।

ख iv . कार्यक्रम संबंधी क्रियाकलापों पर नियंत्रण तथ मानीटरनः

- इस बात की जाँच करने के लिए कर्मचारी वर्ग के कार्यक्रमों की संवीक्षा करना कि क्या वे निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति की दृष्ट से कार्य कर रहे हैं।
- परिसर से रिपोर्टें प्राप्त करना।
- कर्मचारी-वर्ग के उद्देश्यों के संबंध में कार्यक्रमों का मूल्यांकन करना, महत
वपूर्ण वियलनों पर कार्रवाई करना, कारणों का पता लगाना, तथ कर्मचारी-वर्ग के कार्य में सुधार श्लाने के लिए उपचारी कार्रवाई करना।

ग. प्राथमिक स्वास्थ्य सेवाओं/कार्यक्रम का मूल्यांकन

ग-1 निष्पादन का मूल्यांकन

ऊपर क 4 में बताए गए अनुसार, समय को ध्यान में रखते हुए निर्धारित लक्ष्यों का निम्नलिखित की दृष्टि से मूल्यांकन किया जाता है -

- वास्तविक निष्पादन
- वित्तीय निष्पादन

ग-2 कार्यनिष्पादन से संबंध लेना तथा योजना कार्यालय की फीड बैक देना।

वस्तुतः प्राथमिक स्वास्थ्य सेवाओं/कार्यक्रमों के संबंध में, योजना, कार्यान्वयन तथा मूल्यांकन के तहत गिनाए गए कार्यों की सूची, की ऐसे स्वास्थ्य कार्यकर्ता जो प्राथमिक स्वास्थ्य सेवाएं प्रदान करते हैं, के विभिन्न संवर्गों द्वारा विभिन्न डिग्रियो में किया जाता है। वास्तव में यह कार्यों की सर्वागपूर्ण सूची है तथा इसका नाम सूची के रुप में भी प्रयोग किया जा सकता है।

जाँच बिन्दु

1. जिला स्वास्थ्य कार्मिको द्वारा सम्पादित की जाने वाली प्रबंधकीय प्रक्रिया के सात उपाय बताएं?
2. प्राथमिक स्वास्थ्य सेवा कार्याक्रम के में नियंत्रण तथा मानीटरन उपायां की योजना के तीन चरणों का उल्लेख करें।
3. अनुसूची की योजना बनान के समय को ध्यान में रखते हुए किन लक्ष्यों के आधार पर मूल्यांकन किया जाता है।

2.1.7 यूनिट की समीक्षा संबंधी प्रश्न

1. प्रबंधन से क्या आशय है?
2. उद्देश्य अभिव्यक्ति के विभिन प्रयोगों को स्पष्ट करें?
3. समय के आधार पर तथ संगठन के स्तर की दृष्टि से तैयार किए गए उद्देश्यों के क्रम में विभिन्न स्तरों की उपयुक्त उदाहरणों सहित स्पष्ट करें।
4. प्रबंधकीय प्रक्रिया से संबद्ध निर्णायक प्रबंधन कार्यों की स्पष्ट करें।
5. प्रबंधकीय प्रक्रिया के बारे में स्पष्ट करें।

6. किसी विशिष्ट स्वास्थ्य कार्यक्रम की निश्चित करें, स्वास्थ्य कार्मिकों द्वारा निष्पादित प्रबंधकीय कार्य स्पष्ट करें।

7. प्राथमिक स्वास्थ्य सेवा के माध्यम से एच.ए.ए लक्ष्यों की प्राप्त करने के लिए अपने जिले में स्वास्थ्य सेवा संबंधी प्रणाली की प्रचलित करने वाली प्रबंधकीय प्रक्रिया के मुख्य पहलुओं का सारांश दें।

निम्नलिखित में से सर्वाधिक उपयुक्त अथवा सही उत्तर का चयन करें तथा उसके सामने ( ) निशान लगाएं :

1. प्रबंधन में निम्नलिखित सम्मिलित है :

(क) निर्णय लेना
(ख) सही कार्य करवाना
(ग) संसाधनों का प्रभावी प्रयोग
(घ) उपर्युक्त में से सभी

2. किसी कार्यक्रम का प्रभावी रुप से प्रबंधन करने के लिए, सबसे पहले किसी प्रबंधक को निम्नलिखित कार्य करना चाहिए :

(क) कार्रवाई की योजना तैयार करना;
(ख) उद्देश्यों को व्यवस्थित करना;
(ग) कार्यक्रम का मानीटरन तथा मूल्यांकन;
(घ) नीति (पालिसी) बनाना

3. प्रबंधकीय प्रक्रिया को सफलतापूर्वक कने के लिए जिला स्वास्थ्य प्रबंधक के पास उपलब्ध सर्वाधिक महत्वपूर्ण साधन इस प्रकार है।

(क) जिले की योजना बनाना
(ख) परिवहन सुविधा

(ग) प्रबंध सूचना तंत्र

(घ) आंर्गेट सेट) लक्ष्य बनाना

2.1.9. पढ़ने योग्य पुस्तके

1. डब्ल्यू एच.ओ. मेनेजीरीयल प्रोसेस फोर नेशनल हेल्थ डेवलपमेंट, एच.एफए. सीरिज 5, जेनेवा 1981
2. एन.आई एच.एफ.डब्ल्यू. मेनेजमेंट ट्रेनिग मॉड्यूल फोर डिस्ट्रिक्ट लेवल हेल्थ आफिसर न्यू दिल्ली, 1990
3. के.जेनेवा, दी चेलेंज ऑफ इम्पलीमेटेशन, डिस्ट्रिक्ट हेल्थ सिस्टम फोर दी एच.केयर, डब्ल्यू.एच.ओ., जेनेवा, 1988
4. डब्ल्यू.एच.ओ., प्लेनिंग एण्ड मेनेजमेंट फोर हेल्थ, यूरो रिपोर्ट एण्ड स्टडी नं-1-2 जेनेवा, 1986

एकक यूनिटी 2..2 समस्या के समाधान संबंधी दृष्टिकोण अपनाना तथा प्रबंधकीय निर्णय लेना।

2.2.1 उद्देश्य

इस एकक यूनिट के अंत में, छात्र निम्नलिखित को समझ सकेगें :

i . स्वास्थ्य देखभाल संबंधी सेवाओं के वितरण में आने वाली समस्याओं की पहचान करना

ii . समस्याओं को परिभाषित करने के लिए इनका विश्लेषण करना

iii . समाधान निकलने के लिए परिभाषित समस्याओं की प्राथमिकता निर्धारित करना।

iv स्वास्थ्य सेवा प्रणाली में प्रबंधकीय समस्याओं का उल्लेख करना तथा इन्हें वर्गीकृत करना।

2.2.1 v. प्रबंधकीय समस्याओं के समाधान के लिए दृष्टिकोण तय करना।

2.2.2 मुख्य परिभाषिक शब्द तथ संकल्पनाएं

समस्याएं, स्वास्थ्य सेवा प्रणाली संबंधी समस्याएं, समस्या की परिभाषा, प्राथमिकता, प्रबंधकीय समस्या, समस्याओं का वर्गीकरण, वर्गीकरण का आधार, समस्या विश्लेषण, समस्या समाधान संबंधी प्रक्रिया।

2.2.3 प्रस्तावना

सभी स्वास्थ्य संबंधी प्रशासक भले ही वे प्राथमिक अथवा द्वितीय अथवा तृतीय स्वास्थ्य सेवा स्तर में नियुक्त किए गए हो अथवा राज्य मुख्यालयों में नियुक्त किए गए हो, को, हमेशा स्वास्थ्य कार्यक्रमों तथा सेवाओं के कार्यान्वयन में कुछ समस्याओं का सामना करना पड़ता है। इन समस्याओं की पहचान करने की आवश्यकता है, तथा इनका शीघ्रता से विश्लेषण किया जाना चाहिए, ताकि इनका समाधान निकालना संभव हो। यदि ऐसा नहीं किया जाता है, तो समस्याएं स्वास्थ्य सेवा प्रणाली के उत्पाद, इनकी गुणवत्ता तथा सीमा-क्षेत्र पर प्रतिकूल प्रभाव डालेगी। समस्याओं की पहचान तथा विश्लेषण करने के लिए संबद्ध प्रक्रिया तथा अपेक्षित तकनीकों के बारे में इस यूनिट के तहत विचार किया जाएगा। दिन-प्रतिदिन के कार्य के संबंध में, जिला स्वास्थ्य अधिकारी को विभिन्न स्थितियों का सामना करना पड़ता है, जिसे निरक्षर तथा अपने विचार व्यक्त न करने सकने वाले रोगी, महत्वपूर्ण औषधियों की कमी, गुमराह कर्मचारी, अपर्याप्त बजट, अप्रत्याशित आपदा, आकस्मिक महामारी तथा इसी प्रकार की स्थितियां। ऐसे समय में, स्थिति केवल असाहय ही नहीं प्रतीत हेती है, बल्कि नियंत्रण से बाहर भी हो जाती है। इन सभी स्थितियों के बावजूद, जिला स्वास्थ्य अधिकारियों से अपेक्षा की जाती है कि वे प्राथमिक स्वास्य केन्द्रों, उप-केन्द्रों, डिस्पेंसरियों तथा जिले की अन्य स्वास्थ्य संस्थाओं में सेवाओं के कार्यान्वयन के माध्यम से जिला स्वास्थ्य के प्रबंधन की मुख्य भूमिका निभाएं। निःसंदेह, यह चुनौतीपूर्ण कार्य है लेकिन, उपर्युक्त कुछ समस्याओं का प्रभाव पर्याप्त रुप से कम किया जा सकता है, यदि जिला स्वास्थ्य अधिकारी सावधानी से इन समस्याओं का हल निकलेगा तथा इन समस्याओं की श्रेणियों में रखा जाए, ताकि प्रत्येक समस्या के स्वरुप पर भली प्रकार से नजर डाली जा सके। प्रायः ऐ विश्वास किया जाता है कि किसी समस्या की स्पष्ट रुप से समझना उसके समाधान की सुकर बनाता है तथा इस सूझबूझ की विसित करने के लिए वर्तमान यूनिट को बनाया है।

2.2.4 समस्या

किसी भी स्थिति में समस्या तब उत्पन्न होती है जब वास्तव में घटित हो रही स्थिति, तथा एजेओं अथवा व्यावससायिकों अथवा कार्य जुटाने वाले कार्यकर्ताओं द्वारा अपेक्षित आदर्श स्थिति के बीच विसंगति हो। फिर भी ध्यान दिया जाए कि प्रबंधन द्वारा किए जाने वाले प्रयासों से परिवर्तन वास्तव में सदैव हो नहीं पाता, तथा वास्तविक स्थति आदर्श स्थ्ति के निकट नहीं आ पाता। कभी-कभी स्थिति का विश्लेषण करने के बाद आप अनुभव करेगे कि आदर्श अवास्तविक हैं तथा उसे जो कुछ वास्तव में हा रहा है, उसके अनुकूल बनाया जाना चाहिए। उदाहरण के तौर पर, पिछले दशकों में अधिकांशतः हतारी राष्ट्रीयपरि वार कल्याण सेवाओं में विसंक्रमण, प्रतिरक्षण तथा पहले निर्धारित किए गए लक्ष्यों को पुनः निर्धारित करना पड़ा। ऐसी परिस्थिति में पहले निर्धारित किए गए लक्ष्यों के बीच होने वाली ि वसंगति ऐसे विभिन्न सामाजिक - आर्थिक तथा राजनीतिक कारणों से पाई गई थी जिन पर स्वास्थ्य सेवाओं के एजेंटो अथवा व्यावसायिकों का बहुत कम नियंत्रण रहा चूंकि, पहले निर्धारित किए गए लक्ष्यों को अकयथार्थ पाया गया था, तथा इसके बाद पुनः निर्धारित किए गए लक्ष्यों को जो कुछ वास्तव में हा रहा है, उसके अनुरुप बनाया गया। अन्य मुद्दा, जिसे हमें याद रखना चाहिए यह कि समस्याओं को विभिन्न ग्रुपों यथा कार्य जुटाने वालें, उपभोक्ताओं तथा व्यावसायिकों द्वारा अलग-अलग प्रकार से समझा जाता है। भारतीय जनसंख्या परियोजना iv के मध्यावधि मूल्यांकन के लिए, पश्चिम बंगाल के जिलों में किए गए अध्ययन में, ऐसा महसूस किया गया कि केवल 98 प्रतिशत गर्भवती माताओं ने प्र ाथमिक स्वास्थ्य केन्द्रों के प्रसवपूर्वी क्लिनिकों में परिचर्या प्राप्त की थी। ऐसी गर्भवती माताएं जिन्होंने प्रसवपूर्वी क्लिनिकों में परिचर्या प्राप्त की थी, में से 97 प्रतिशत महिलाओं ने बताया है कि वे प्रसवपूर्वी क्लिनिकों में दी गई सेवाओं से सन्तुष्ट थी। लेकिन, उसी प्र ाथमिक स्वास्थ्य केन्द्र के प्रसवपूर्वी कार्डो का विश्लेषण करने पर, यह पता चला है कि 31 प्र ातिशत रोगियों की बी.पी. की जांच की गयी तथा वजन लिया गया था, तथा 30 प्रतिशत रोगियों की पेशाब की जांच ही की गई थी। उपभोक्ताओं (प्रसवपूर्वी माताओं) ने अपनी आदर्श सेवा की अपेक्षा तथा प्राप्त की गई वास्तविक सेवा के बीच किसी प्रकार की विसंगित अनुभव नहीं की। इसके विपरीत, कार्य जुटाने वाले कार्यकर्ताओं ने आदर्श सेवा वास्तवीक सेना के बीच विसंगति पायी, (100 प्रतिशत कवरेज) होना चाहिए था, लेकिन वास्तव में 40 प्रतिश कवरेज हुआ है, तथा व्यावसायिक कार्यकर्ताओं ने अनुभव किया कि सैद्धान्तिक रुप से 100 प्रतिशत कार्य निष्पादन होना चाहिए था, लेकिन वास्तव में लगभग 31 प्रतिशत कार्य निष्पादन हुआ है।

जांच बिन्दु

1. आपको कैसे पता चलेगा कि किसी स्थिति में समस्या है?
2. विभिन्न ग्रुपों द्वारा किसी समस्या पर किस प्रकार अलग-अलग प्रकार से ध्यान दिया जाता है? अपने अनुभव के कुछ उदाहरण तैयार करें।

2.2.5 स्वास्थ्य सेवाओं में समस्याओं की पहचान

समस्याओं पर विचार करने के तीन तरीके हैं, अर्थात i. प्रबंधन कार्य पर आधारित, ii. प्रशासनिक यूनिट तथा iii. कार्यक्रमपरक

स्वास्थ्य सेवाओं के समक्ष आने वाली मुख्य कार्यक्रमोन्मुखसमस्याओं का स्वरुप इस प्रकार है :

(क) निष्पादन संबंधी समस्याएं
(ख) समस्याओं के विस्तार का औचित्य तथा वितरण समस्याओं का औचित्य
(ग) सेवाओं की गुणवत्ता तथा कुशलता संबंधित समस्याएं।
(घ) पर्याप्तासंबंधी समस्याएं।

2.2.5.1 निष्पादन संबंधी समस्याएं

संगठनात्मक डिजाइन, कार्मिको के प्रबंधन, तथा संसाधनों की आपूर्ति संबंधी समस्याएं कार्य निष्पादन पर विपरीत रुप से प्रभाव डाल सकती हैं।

(क) संगठन

कमजोर संगठन से संसाधनों का अपव्यय होता है। संगठन को सेवाओं की अद्यतन आवश्यकताओं के अनुरुप बनाया जाना चाहिए। स्वास्थ्य सेवाओं की बदलती हुई समस्याओं तथा उद्देश्यों, तथा बदलती हुई प्रौद्योगिकी के कारण, कुछ वर्षों में व्यवस्था संबंधी डिजाइनों रुपरेखा की समीक्षा की जानी चाहिए।

उदाहरण के तौर पर, असम में एक चाय के बाग में यह पाया गया कि क्षय रोग के रोगियो को दाखिल करने ति उनका नेमी उपचार के लिए अस्पताल में नए पलंगों की व्य वस्था की गई। भली प्रकार शोध करने पर यह पाया गया कि अस्पताल में क्षय रोग का उपचार करने की उनकी नीति में परिवर्तन नहीं हुआ है, जिससे कि उसे विज्ञान के विश्व में बदलती हुई प्रौद्योगिकी तथा नीतियों के अनुरुप नहीं बनाया गया। स्वास्थ्य संबंधी निर्धारण में भी अंतर पाया गया है।

इसमें स्वास्थ्य कार्यकर्ता/स्वास्थ्य सहायक/ लेक-स्वास्थ्य नर्स/स्वास्थ्य परिदर्शक अथ वा उसके बराबर का कोई भी पद नहीं था, जो चिकित्सा अधिकारी के संपूर्ण पर्यवेक्षण तथा मार्गदर्शन के तहत क्षयरोग की गृहोपचर्या का प्रबंध कर सके, तथा उसका उपचार कर सके। इस प्रकार, इस खराब नीति तथा संगठनात्मक ढांचें के कारण अस्पताल में पलंगों का रखरखाव करने के लिए संसाधनों का अपव्यय होता है।

(ख) कार्मिक नीति

मानवीय संसाधनों का कुशलता से प्रयोग करना कार्मिक प्रबंधन कहलाता है। इसमें समुचित यन, प्रशिक्षण तथा तैनाती, मेल चीजों का समाह करना बेहतर कार्य तथावृतिक प्र ागति के लिए प्रेरणा तथा प्रोत्साहन देना शामिल है। ऐसी बेमेल चीजों के बहुत से उदाहरण भारत में केन्द्रीय तथा विभिन्न राज्य सरकारो के मौजूदा स्वास्थ्य ढांचों में देख जा सकेते हैं, जिनमें लोक स्वास्थ्य तथा प्रशासनिक कुशलता की अपेक्षा रखने वाले वरिष्ठ पदों की, अन्य शाखाओं जैसे जीवाणु-विज्ञान, रीर रचना विज्ञान, विकृलांग शल्य चिकित्सा, योनि-रोग चिकित्सा, औषधि आदि के ख्याति प्राप्त व्यक्तियों द्वारा प्रायः ग्रहण किया जाता है। अधिकांश राज्यों में, यह बात जिला स्तर पर भी लागू होती है। इस प्रकार की अपर्याप्त जन शक्ति की नीति, एक तरफ तो विशेषज्ञों की विशेष सेवा से वंचित रखती है, तथा दूसरी तरफ स्वास्थ्य सेवा संगठन के प्रशासनिक विशेषज्ञ तथा लोक स्वास्थ्य नेतृत्व के कारण निष्पादन समस्याएं उत्पन्न होती है।

(ग) संसाधनों की आपूर्ति

198 उप-केन्द्रों में आई.सी.एम.आर. (1989) द्वारा निष्पादित अखिल भारतीय अध्ययन से पता चला है कि, प्रसव पूर्व क्लनिकों में पेशाब की जांच, रक्त दाब तथा वजन करनी संबंधी सुविधाएं क्रमशः 138 केन्द्रो में (69.6% प्रतिशत), 165 केन्दों में (83.3 प्रतिश्त) तथा 120 उप-केन्द्रों में (60.6 प्रतिशत) विद्यमान नही थी। यह आपूर्ति प्रणाली के धटिया प्रबंधन का उदाहरण है, जिससे हमारे अधिकांश प्राथमिक स्वास्थ्य केद्रों अथवा उप-केन्द्रों के प्रसव पूर्वी क्लिनिकों के निष्पादन की गुणवत्ता पर प्रभाव पड़ता है, ति अंत में, जिला निष्पादन पर प्रभाव पड़ता है।

2.2.5.2 निष्पादन समस्याओं का निर्धारण करने के लिए आधार भूत उपाय

- निष्पादन समस्या की पहचान करना
- निष्पादन समस्या की स्थिति का वर्णन करना
- निष्पादन समस्याओं के समव कारणों का विश्लेषण करना
- निष्पादन समस्या परिभाषित करना।
- निष्पादन समस्या की पहचान करना

किसी स्थिति पर अधिक ध्यान से विचार करने के लिए तथा निष्पादन समस्या की पहचान करने के लिए आपको निम्नलिखित कार्रवाई करने की आवश्यकता है :

i. ऐसे कार्यों तथा प्रकार्यों त्रसैद्धान्तिक) जिन्हें निष्पादित किया जाना चाहिए, का पता लगाया जाए। आप कार्यकर्ताओं तथा उनकके र्यवेक्षकों के ओहदे के विवरणों तथा कार्य विवरणों की जांच करके, तथा ऐसे कार्य जो निष्पादन गुणक्ता तथा उत्पादन प्रभाव डालेगें का निर्धारण करने वाले प्रकार्यों पर विचार करके पता लगा सकते हैं।

ii. ऐसे कार्य (यथार्थ/वास्तविक) जिन्हें निष्पादित किया जा रहा है, का पता लगाना।

ऐसी अनेक विधियां हैं जिससे आपको इस उपाय के निष्पादन में सहायता मिलेगी।

- कर्मचारियों के कार्य का अवलोकन करें तथा उसका उनके कार्य विवरणों से मिलाये।
- रिकार्ड तथा रिपोर्टे देखें।

- स्टाफ के सदस्यों के साथ व्यक्तिगत साक्षात्कार करवाएं।
- नियमित अंतरालों पर स्टाफ की बैठकें करवाएं।

iii. निष्पादन में विसंगति का निर्धारण करने के लिए, ऐसे कार्य जिन्हें निष्पादित किया जाना चाहिए, को वास्तव में निष्पादित किए गए कार्यों से मिलाये।

परिशिष्ट 1 तथा 2 में इस मुद्दों की और स्पष्ट किया गया है (स्रोतः प्राथमिक स्वास्थ्य केन्द्र, फरवरी, 1989,, आई.सी.एम.आर, अंसारी नगर, नई दिल्ली-110-029 में 'एम.सी.एच' तथा एफ.पी.सेवाओं की गुण्वत्ता के मूल्यांकन संबंधी सारांश रिपोर्ट।

परिशिष्ट के आंकड़ो में गंभीर निष्पादन संबंधी समस्याएं दर्शायी गई है। रोगों से निष्पादन की गुणवत्ता पर प्रभाव पड़ता है, परिशिष्ट 2 मे दर्शाया गया है कि निष्पादन समस्याएं, कुशलता अथवा जानकारी अथवा कार्यकर्ता की दी जाने वाली प्रेरणा की कमी के कारण होती है।

परिशिष्ट 1 में अन्य आयाम की निष्पादन समस्याएं दर्शायी गई हैं। यहां निष्पादन समस्या मुख्य रुप से संसाधनों की आपूर्ति में बाधा होने के कारण होती है। अर्थात उपकरणों तथा केमिकल रसायन अर्थात रक्तराब के उपकरण, वजन करने वाली मशीन, तथा केमिकल रसायन जैसे बेनिडिक्ट सलूशन घोल की आपूर्ति में कमी होने के कारण होती है।

निष्पादन समस्या का वर्णन करें

जिलना अधिक सुस्पष्ट रुप से निष्पादन समस्या का वर्णन किया जाता है, उतनी ही अच्छी प्रकार से उसका समाधान निकालना सरल हो जाता है। आपको नीचे सूचीबद्ध प्रश्नों में से यथा संभव प्रश्नों का उत्तर देने का प्रयास करना चाहिए।

समस्या कहां होती हैं।

उपर्युक्त उदाहरण (परिशिष्ट 1 तथा परिशिष्ट 2) में यह सर्वेक्षण किए गए देश के विभिन्न भागों के उप-केद्रों में होती है।

- समस्या किसके साथ होती है
- यह ऐसे ए.एर.एम.एस. तथा पर्यवेक्षी कार्मिकों के साथ होती है जो सेवा के लिए जिम्मेदार होते हैं।
- समस्या किसे प्रभावित करती है? मां तथा शिशुओं को।
- समस्या कब तथा कितनी बार होती है।
- यह समस्या नेमी रुप से तब होती है जब माँ प्रसव पूर्व अथवा प्रसव पश्चात उपचार प्राप्त करने के लिए आती है।
- परिशिष्ट 1 में समस्या तब से शुरु हुई जब रक्त दाब के उपकरण/वजन करने वाली मशीन खराब हो गई/उपलब्ध नहीं करायी गयी।

कार्य-निष्पादन समस्या के संभव कारणों का विश्लेषण

वर्णन की गई स्थिति के लिए अपने अनुभव का विश्लेषण करते हुए निम्नलिखित प्र ाश्न का उत्तर दें जिससे आपको समस्या का कारण निर्धारित करने में सहायता मिलेगी।

- क्या कार्य करने के लिए निष्पादक (ए.एप.एम.एस./पर्यवेक्षी) के पास आवश्यक कुशलता अथवा जानकारी की कमी है?

- क्या निष्पादक के पास कार्य करने की प्रेरणा की कमी है।
- क्या समुचित कार्य-निष्पादन करने के लिए रुकावटें हैं?

निष्पादन समस्या उपर्युक्त कारणों में से एक से अधिक कारणों का परिणाम हो सकती है। उदाहरण के लिए, किसी जिले में प्रतिरक्षण कार्यक्रम निष्पादन में त्रुटि होने अथवा इसे लागू न करने के लिए निम्नलिखित पहलू जिम्मेदार हो सकते हैः-

(क) छः वैक्सीन की निवार्य बीमारी तथा इसकी प्रतिरक्षण तकनीको के संबंध में प्रभावी जानकारी तथा कौशलों की कमी।

(ख) वैक्सीन (कोल्ड येन) की गुणवक्ता का अपर्याप्त अनुरक्षण

(ग) अपेक्षित मात्राओं में वैक्सीन की अनिश्चित आपूर्ति

यह भी संभव है कि 100 प्रतिशत लक्ष्य पूरा करने का आगाह किया गया था, लेकिन 'कोल्ड चेन के' खराब अनुरक्षण के कारण अथवा अनिश्चित आपूर्ति तथा, दूसरी तथा तीसरी डोज देने के लिए माता-पिता की ओर से प्रोत्साहन की कमी होने के कारण छोड़ देने के कारण ये लक्ष्य तकनीकी रुप से अप्रभावी रहे।

जबकि, कार्य संबंधी प्रकार्य उसी प्रकार के है तथा इन्हें पूरी तरह निष्पादित किया जाता है, लेकिन समस्या का स्वरुप विभिन्न उप-केन्द्रों में अलग-अलग हो सकता है। किसी स्थान में, कार्यकर्ता के पास समुचित जानकारी तथा कुशलता हो सकती है, तथा किसी स्थान में आनुपातिक जानकारी होती है, तथा किसी अन्य स्थिति में समुदाय में प्रोत्साहन की कमी होती है। सभी के संयुक्त प्रभावों के कारण भी ऐसा हो सकता है।

निष्पादन समस्या की परिभाषा

समस्या की परिसीमा तथा सीमाओं का निर्धारण करके इसके प्रभावों को यथा संभव कम करने के लिए निष्पादन समस्या के विशिष्ट कारणों की जांच करना।

यदि समस्या कुशलता अथवा जानकारी की कमी के कारण हो -

मान कि अब ए.एन.एम.एस. को प्रसवपूर्वी जांच करने के लिए बहुत सी अवस्थाओं की याद करने की आवश्यकता है। क्या वह प्रसव पूर्वी जांच के लिए निष्पादित की जाने वाली अवस्थाओं का अनुपालन करने के लिए जांच-सूची देख सकती है? क्या उसे जांच सूची दी गई है। क्या पर्यवेक्षक ने इसका प्रयोगकरने पर जोर दिया है?

यदि जांच-सूची का प्रायः प्रयोग नहीं किया जाता है, तो कुशलता समाप्त हो जाती है। पर्यवेक्षक के द्वारा यथार्थता के आधार पर आवधिक अभ्यास तथा द्यफीड बेक'से कार्यकर्ता को अपेक्षित कुशलता बनाए रखने में सहायता मिलेगी।

क्या प्रशिक्षण आवश्यक है? यदि कार्यकर्ता ने पहले कार्य नहीं किया हो, तो उसे समभवतः प्रशिक्षण प्राप्त करने की आवश्यकता है, अर्थात रक्त दाब मापना एलव्यूमिन के लिए पेशाब की जांच, मुह से लिए जाने वाले आर्दीकरण घोल, आदि तैयार करने के लिए प्रशिक्षण प्राप्त करने की आवश्यकता है।

- यदि निष्पादन समस्या उपकरण (रक्त-दाब उपकरणः मापन मशीन) रसायन (बेनिडिक्ट सलूशन), औषधियों (तेल के रुप में विटामिन ए., कोलीफार टेबलेट) अथवा समय, धन अथवा प्राधिकारी की कमी के कारण होती है। सामग्रियों की समय पर आपूर्ति सुनिश्चित करके इन अवरोधों को दूर किया जाए, अथवा उयुक्त प्रशासनिक उपाय जैसे समय-अनुसूची में परिवर्तन करके अथवा प्राथमिक स्वास्थ्य केन्द्र के चिकित्सा अधिकारी को अधिक प्राधिकार प्रत्यायोजित करके इसके प्रभाव की न्यूनतम करना।

2.2.5.3कवरेज का औचित्य तथा वितरण की समस्या

स्वास्थ्य सेवाएं सभी लोगों (धनी शहरी गन्दी बस्ती अथवा ग्रामीण निर्धन) को समान रुप से दी जानी चाहिए, इस संबंध में लोगों की अदायगी करने की समर्थता पर विचार नहीं किया जाना चाहिए, तथा सभी लोगों की स्वास्थ्य सेवा केन्द्रों तक पहुंच होनी चाहिए।

उसी आई.सी.एम.आर अध्ययन, जिसका पहले उल्लेख किया गया है, में यह भी पाया गया है कि मात्र 11 प्रतिशत प्राथमिक स्वास्थ्य केन्द्रों ने गर्भवती महिलाओं का 80 प्रतिशत से अधिक पंजीकरण किया है, लगभग आधे प्राथमिक स्वास्थ्य केन्द्रों ने गर्भवती महिलाओं का 90 प्रतिशत से कम पंजीकरण किया है, तथा 10 प्रतिशत प्राथमिक स्वास्थ्य केन्द्रों ने गर्भवती महिलाओं का रिकार्ड नहीं रखा है। केवल 13 प्रतिशत प्राथमिक स्वास्थ्य केन्द्रों ने 60 प्रतिशत अथवा इससे अधिक गर्भवती महिलाओं का रिकार्ड रखा है तथा इसके साथ उन्हें टिटेनस ऑक्साइड की पूरी खराक भी दी है। यह गर्भवती माताओं तथा शिशुओं से संबंधित निष्पादन समस्या का उदाहरण है।

लेकिन, इस आंकड़े से पता नहीं चलता है कि क्या समान रुप से वितरण किया गया है, अथवा प्राथमिक रुप से एक अथवा दो समुदायों (अनुसूचित जाति/अनुसूचित जन जाति, मुस्लिम) का पंजीकरण किया गया है, इलाका (स्वास्थ्य सुविधा (प्राथमिक स्वास्थ्य केन्द्र/उप केन्द्र) से 5 किमी, से अधिक दूर है, अथवा क्षेत्र (पिछड़े क्षेत्र) शामिल है। इन

जानकारियों से ऐसी निष्पादन समस्या का पता चलता है जो वितरण औचित्य से संबंधित होनी है, तथा जिसका ऐसे समुदाय अथवा ग्रुप परप्रभाव पड़ता है जो किसी विशिष्ट भोगोलिक क्षेत्र में रहते हैं।

इसके अतिरिक्त, यदि किसी क्षेत्र के स्वास्थ्य कार्यकर्ता बीमारी की शिकायतों के लिए किसी प्रकार की प्रतिक्रिया व्यक्त नहीं करते हैं, तो लोग उन पर विश्वास नहीं करते हैं, अथवा उनसे किसी प्रकार की निवाटक सेवाएं मांगते अथवा स्वीकार नहीं करते हैं।

2.2.5.4सेवाओं की गुणवत्ता अथवा कार्यकुशलता से संबंधित समस्याएं

(क) सेवाओं की गुणवत्ता

स्वास्थ्य सेवा की गुणवत्ता निर्धारण का अन्तिम प्रयोजन इन सेवाओं की प्रभा वशालिना अथवा प्रभाव में सुधार लाना है। सेवाओं की गुणवत्ता तथा प्रमात्रा परस्पर बाधक नहीं है, वास्तव में, समुदाय में स्वास्थ्य सेवाओं संबंधी कार्यक्रमों के प्रभाव में सुधार लाने के लिए ये दोनों एक दूसरे के पूरक है। यदि किन्ही क्षेत्रों में स्वास्थ्य संबंधी सेवा लोगों अथवा स्वास्थ्य सेवाएं लोगों की पहुंच तक नहीं है, अथवा सेवाओं का लोगों के द्वारा उपयोग नहीं किया जाता है, तो सुस्पष्ट रुप से इसकी गुणवत्त मापने योग्य नहीं है, तथा इसे शुन्य माना जाना चाहिए।

(ख) सेवाओं की कार्यकुशलता

लेखक के द्वारा कलकत्त के एक बड़े अस्पताल के पुरुष शल्य चिकित्सा वार्ड के प्रणाली विश्लेषण अध्ययन से निम्नलिखित बातों का पता चलता है द्र

(i) वार्ड में ठहरने का औसत समय 35.8 दिन था (भारत के लिए सुझाया गया पैमाना 7 से 10 दिन के बीच है)

(ii) रोगी का औसतन इन्तजार का समय (खाली समय), जिसके बीच वह आप्रेशन (आप्रेशन से पहले की औपचारिकताएं पूरी की जाती है)के

लिए तैयार होता है, तथा आप्रेशन थिएटर की कमी होने के कारण आप्रेशन वास्तव में12.2 दिन में पूरा किया गया।

(iii) किसी विशष एक्स-रे के लिए तकनीकी कर्मचारी-वर्ग तथा विकिरण ि वज्ञान संबंधी उपकरणों की कमी के कारण आदेश दिए जाने तथा रिपोर्ट प्राप्त करने के बीच लगा औसतन समय 13.1 दिन था।

(iv) आप्रेशन के बाद अधिक आवृत्ति में संक्रमण हो जाने के कारण अस्पताल में आप्रेशन के बाद ठहरने के औसतन 17.14 दिन थे।

उपर्युक्त सभी आंकड़े निष्पादन समस्या का संकेत करते है। सैद्धानन्तिक तथा वास्तविक अंतरंग रोगी सेवा प्रणालियों तथा इसकी उप प्रणालियों में पर्याप्त अन्तर पाया गया। इससे रोगी की देखभाल करने तथा 'बेड टर्न ओवर रेट' में अत्यधिक अकुशलता होती है। इससे यह पता चलता है कि प्रत्येक पुरुष शल्य-चिकित्सा बेड में वर्ष में कम से कम 36 रोगियों का उपचार करने के स्थान में एक वर्ष में केवल 10 रोगियों का उपचार किया जाता है। दूसरे शब्दों में पुरुष शल्य चिकित्सा