

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Красноярский государственный медицинский  
университет имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по УВР и МП  
д.м.н., доцент  
И.А. Соловьева  
29" июня 2022

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

по дисциплине

**Современные технологии управления в здравоохранении**  
для подготовки обучающихся по основной профессиональной  
образовательной программе высшего образования - программе подготовки  
кадров высшей квалификации в ординатуре по специальности  
31.08.30 Генетика

Красноярск  
2022

## Практическое занятие №1

**Тема:** Теория организации: организация и её структура.

**Разновидность занятия:** комбинированное.

**Методы обучения:** объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

**Значение темы** (актуальность изучаемой проблемы): Организация – это группа людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей. Организация – это открытая система, активно взаимодействующая с внешним миром и стремящаяся защитить свою внутреннюю среду.

**Формируемые компетенции:** ПК-11.

**Место проведения и оснащение практического занятия:** Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

**Структура содержания темы** (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	10.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	40.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	80.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме

	ВСЕГО	180	
--	-------	-----	--

**Аннотация** (краткое содержание темы):

Организация. Формальные и неформальные группы.

Организация – это группа людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей.

Характеристики организации как группы:

наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью группы;

наличие цели, которая принимается как общая всеми членами организации;

наличие членов группы, которые сознательно работают вместе для достижения общих целей. наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью группы;

наличие цели, которая принимается как общая всеми членами организации;

наличие членов группы, которые сознательно работают вместе для достижения общих целей.

Характеристиками организаций являются:

Ресурсы организации;

Зависимость организации от внешней среды;

Разделение труда в организации (горизонтальное, вертикальное);

Необходимость управления в организации.

Группа – это два или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом, где каждое лицо влияет на другое и испытывает на себе его влияние.

Различают формальные и неформальные группы.

Формальные группы - это группы, созданные по воле руководства.

группа руководителей состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных (президент и вице-президенты)

рабочая группа (сотрудники, выполняющие одно задание) комитет (группа внутри организации, которой даны полномочия для выполнения какого-либо задания: постоянные и специальные)

Главенствующую роль в организации при создании рабочих мест играют рабочие группы, которым делегируются полномочия по проектированию раб мест и созданию подразделений. Для группировки рабочих мест организации предлагается создать подразделения, которые будут формализованы в группы осуществляющие мероприятия по развитию организации.

Формальная группа внутри организации определена приказом и перед ней ставятся цели соответствующие направлению деятельности организации. Эти группы имеет в своем составе руководителя отвечающего за расстановку мест в группе, постановку задач, и результаты; работников, которые тоже могут быть руководителями, но отвечающие за более специализированные участки работы; работников, непосредственно осуществляющие предписание или работу.

Для нормальной работы группы руководитель должен иметь в подчинении от 5 до 10 человек, тогда группа оперативно решает вопросы и в ней почти нет конфликтов.

Неформальная группа - спонтанно возникшая группа людей, которые регулярно выступают во взаимодействии для достижения определенной цели.

Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами, устанавливая определенные нормы, которые каждый член группы должен соблюдать. Обычно возглавляет неформальный лидер, который помогает группе в достижении ее целей.

Основные характеристики неформальных:

социальный контроль за деятельностью формальной группы (связан с установлением определенных норм группой и чтобы быть принятым в нее необходимо соблюдать эти нормы);

сопротивление переменам (неформальные группы возникают сразу, как только в организации наступают перемены, они боятся угрозы потери своего положения);

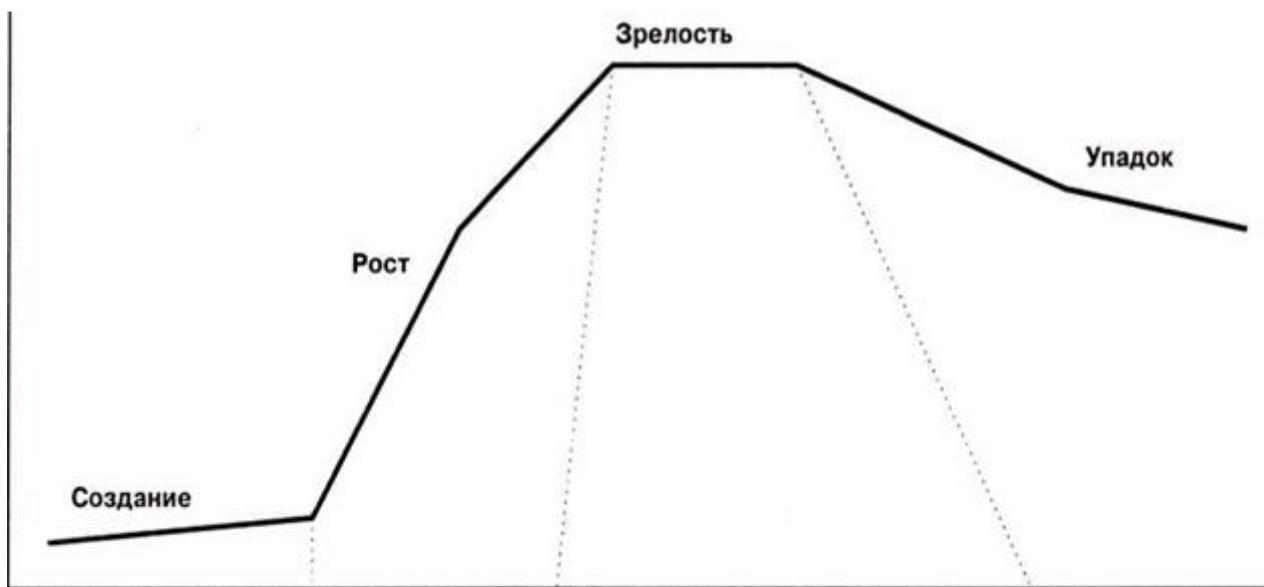
появление неформального лидера, который выполняет две функции:

- а) помогает достичь цель неформальной группе
- б) сам достигает поставленной цели.

Если цели группы совпадают с целями работников, то производство эффективно и даже возникновение неформальных групп не снижает производительности.

### 3. Жизненный цикл организации

Жизненный цикл организации – это совокупность стадий; которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.



Этап предпринимательства:	Этап коллективности:	Этап формализации и управления:	Этап выработки структуры:	Этап упадка:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• нечеткие цели;</li> <li>• высокие творческие возможности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неформальные общение и структура;</li> <li>• высокие обязательства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формализация правил;</li> <li>• стабильная структура;</li> <li>• упор на эффективность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• усложнение структуры;</li> <li>• децентрализация;</li> <li>• диверсифицированные рынки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая текучесть кадров;</li> <li>• возрастающие конфликты</li> </ul>

Оценка внешней и внутренней среды организации.

Содержание деятельности менеджера предприятия включает в себя два направления:

управление внутривозрастными отношениями на фирме;

управление внешними по отношению к фирме хозяйственными отношениями на фирме;

Под внешней средой фирмы понимается действие факторов, находящихся вне организации, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должностном уровне.

Для России умение менеджера работать с внешней средой, обеспечивая адаптацию фирмы к быстро меняющимся национальным условиям хозяйствования, возможно, является главным.

Принято разделять внешние факторы на две основные группы:

среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность фирмы. К ним относятся: поставщики, потребители, конкуренты, законодательство, муниципальные органы власти, и т.д.

среда косвенного воздействия – это факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию.

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев среда косвенного воздействия не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации: международное положение страны и проводимую ей политику; состояние экономики; уровень развития технологии; социально-культурные факторы.

Внутренняя среда фирмы - это та часть общей среды, которая находится внутри организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование фирмы. Информация о внутренней среде необходима, чтобы определить внутренние возможности, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Поскольку организация представляет собой созданные людьми системы, то внутренняя среда является результатом управленческих решений.

Главными факторами внутренней среды организации являются: цели её деятельности, структуры управления, характеристики трудовых ресурсов, оборудования, финансовое состояние. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. У организаций могут быть разнообразные цели, особенно это, касается организаций различных типов. Разнообразие направленности целей деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей. Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности.

Организационные структуры управления.

В иерархической структуре производства (под которой понимается соотношения между различными ступенями и звеньями производства по

формам их связи и субординации) различают две взаимно дополняющие друг друга подструктуры: организационную и производственную, характеризующие с разных сторон строение объекта управления – управляемой системы. Организационная структура определяет состав и соотношение различных уровней в организации производства, а также формы этой организации. Под производственной структурой понимаются состав и мощность производственных подразделений, их соотношение и формы взаимосвязи на каждой ступени организации производства. Производственные структуры подразделяется: а) по видам структуры – технологическая, предметная, смешанная; б) по типу производства – массовое, серийное, единичное. Различают следующие типы организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, проблемно-целевое управление, отделенческая.

### **Примерная тематика НИРС по теме**

1. Показатели эффективности деятельности медицинской организации.
2. Оценка и повышение конкурентноспособности медицинской организации.
3. Эффективное управление кадрами медицинской организации.

### **Основная литература**

1. Виноградов, К. А. Организация здравоохранения : учеб. пособие / К. А. Виноградов, А. Н. Наркевич, К. В. Шадрин ; Красноярский медицинский университет. - Красноярск : КрасГМУ, 2018. - 112 с. - Текст : электронный. - URL: <https://krasgmu.ru/sys/files/colibris/90444.pdf>
2. Экономика и управление в здравоохранении : учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин, К. Э. Соболев ; ред. А. В. Решетников. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт , 2022. - 316 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/ekonomika-i-upravlenie-v-zdravoohranenii-507997#page/1>

### **Дополнительная литература**

1. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 764 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravoohranenii-495369#page/1>
2. Предпринимательство в здравоохранении : учебное пособие для вузов / Е. М. Белый, Н. А. Восколович, И. Б. Романова [и др.] ; науч. ред. Е. М. Белый. - Москва : Юрайт, 2022. - 153 с. - Текст : электронный. -

URL: <https://urait.ru/viewer/predprinimatelstvo-v-zdravoohranenii-488012#page/1>

### **Электронные ресурсы**

1. Профессиональное сообщество медицинских руководителей (<http://www.zdrav.ru/>).
2. Портал о менеджменте и технологиях корпоративного управления (<http://www.iteam.ru/>).
3. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>).
4. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>).
5. РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера) (<http://www.rbc.ru>).

## Практическое занятие №2

**Тема:** Управленческие навыки руководителя.

**Разновидность занятия:** комбинированное.

**Методы обучения:** объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

**Значение темы** (актуальность изучаемой проблемы): Управленческий труд - это вид общественного труда, заключающийся в организации целенаправленной и скоординированной деятельности участников совместного трудового процесса и трудовых коллективов в целом. Цель управленческой деятельности - определение задач организации и создание условий для их достижения. Продукт управленческого труда - управленческое решение и управляющее воздействие.

**Формируемые компетенции:** ПК-11.

**Место проведения и оснащение практического занятия:** Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

**Структура содержания темы** (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	10.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	40.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	80.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и

			методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

**Аннотация** (краткое содержание темы):

### **Специфика управленческой деятельности**

Управленческий труд - это вид общественного труда, заключающийся в организации целенаправленной и скоординированной деятельности участников совместного трудового процесса и трудовых коллективов в целом.

Цель управленческой деятельности - определение задач организации и создание условий для их достижения.

Продукт управленческого труда - управленческое решение и управляющее воздействие.

Управленческая деятельность имеет свои специфические особенности, к которым относятся:

1. Процесс - организация деятельности других людей, опосредованное участие в создании продукта.
2. Содержание - осуществление управленческих функций – целеполагание, планирование, мотивация, контроль и др.
3. Статус - реализация себя руководителем одновременно в роли члена организации (коллегиальный) и внешнего контролирующего наблюдателя (неопределенность, жесткие временные ограничения).
4. Условия труда - высокая ответственность, низкая регламентация, постоянный стресс, необходимость распределять внимание на много объектов, работа в ситуации давления «снизу» и «сверху».
5. Предмет труда - технологический процесс и межличностное взаимодействие (между которыми возможно противоречие).
6. Продукт труда - управленческое решение и управляющее воздействие.

### **Основные управленческие функции**

Руководителю необходимо выполнять множество разнообразных управленческих работ для осуществления управленческой деятельности. Такие виды работ называются функциями управления.

Функция – основная категория управления, так как она включает принципы, методы и само содержание управленческой деятельности.

Управленческие функции:

- Целеполагание
- Планирование

- Организация
- Координация
- Делегирование
- Мотивирование
- Контроль
- Принятие управленческих решений

Процесс управления представляет собой совокупность всех взаимосвязанных между собой функций управления. У всех функций есть общие характеристики: они требуют принятия решений и должны быть обеспечены качественной коммуникацией.

**Целеполагание** – процедура постановки и выбора целей. Функция целеполагания заключается в определении основных стратегических целей, которые тесным образом связаны с текущими целями.

Задачи целеполагания:

1. Выбор главной цели, которая отвечает предъявляемым критериям. Целеполагание – это процесс выявления различных потребностей руководимой организации. В связи с этим возникает много различных целей и, как следствие, их рассеивание.

2. Разработка средств по достижению цели. Выбор наиболее рациональных целей для быстрого и наименее затратного достижения результата. Кроме того, это должно происходить с учетом интересов различных заинтересованных сторон, в том числе людей, для которых ставятся цели и разрабатываются средства для их достижения.

Процесс целеполагания:

1. Определение миссии. Миссия – это четко сформулированные смысл существования организации, ее предназначение, философия бизнеса.

2. Определение генерального направления деятельности на планируемый период. Формируется на основе экспертных заключений компетентных сотрудников о состоянии внешнего окружения и внутренней среды.

3. Разработка системы целей для организации и ее подразделений. Систематизация целей в единую структуру, формирование «дерева целей».

4. Согласование целей организации и отдельных подразделений. Устранение противоречий между целями компании и тенденциями развития внешнего окружения; между целями собственников, менеджеров и рядовых сотрудников; между стратегическими, тактическими и оперативными целями.

**Технология SMART**

Для эффективной постановки целей рекомендуется использовать технологию SMART. Она задает критерии качества задач, которые необходимо придерживаться при целеполагании. Название технологии является аббревиатурой, составленной из первых букв английских слов, называющих соответствующие критерии качества целей.

Этим термином обозначают один из способов формулировки ближайших целей. Так называемые умные цели (от англ. smart - умный) - это цели, которые удовлетворяют нижеперечисленным требованиям.

Существует несколько вариантов расшифровки аббревиатуры **SMART**. Предлагаем вашему вниманию наиболее распространенные трактовки данной аббревиатуры:

**S** - specific, significant, stretching - конкретная, значительная.

Это значит, что цель должна быть максимально конкретной и ясной. Степень ее «прозрачности» определяется однозначностью восприятия всеми. Поставленные вами цели должны быть понятными и точно выраженными. В процессе постановки целей нет места глобальным и неопределенным подходам

**M** - measurable, meaningful, motivational - измеримая, значимая, мотивирующая.

Цель должна быть измеримой, причем критерии измерения должны быть не только по конечному результату, но и по промежуточному. Что хорошего в цели, которую нельзя измерить или оценить? Если цель неизмерима, вы никогда не сможете узнать, достигли вы ее или нет! А персонал? Они потеряют всякий интерес к работе, если не будут видеть вехи, определяющие их успех. В случае отсутствия соответствующих «измерений» вам будет очень тяжело сохранить должную мотивацию персонала.

**A** - attainable, agreed upon, achievable, acceptable, action-oriented - достижимая, согласованная, ориентированная на конкретные действия.

Необходимо адекватно оценивать ситуацию и понимать, что цель достижима с точки зрения внешних и внутренних ресурсов, которыми располагает организация или подразделение. Цели должны быть реалистичными и достижимыми для любого обычного сотрудника и компании целиком. Конечно, наилучшие цели требуют от людей некоторых усилий для их достижения, но они никогда не запредельны. Чересчур высокие или низкие цели обычно теряют свое значение, и Вы и работники начинают их попросту игнорировать.

**R** - realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented - реалистичная, уместная, полезная и ориентированная на конкретные результаты.

Цель должна быть реалистичной и уместной в данной ситуации, должна вписываться в нее и не нарушать баланс с другими целями и приоритетами. Обоснованные (relevant) цели должны быть важным инструментом в общей схеме достижения видения и миссии вашей компании.

T - time-based, timely, tangible, trackable - на определенный период, своевременная, отслеживаемая.

Срок или точный период выполнения - одна из главных составляющих цели. Она может иметь как фиксированную дату, так и охватывать определенный период. Цели как поезд, должны иметь время отправления, время прибытия и четко установленную продолжительность движения, равно как и выполнения. Такое временное ограничение помогает сосредоточиться на достижении цели в установленный срок или даже раньше. Цели, не имеющие крайних сроков или временного графика, часто уязвимы для повседневных кризисов, возможных в любой компании.

Пример цели соответствующей критериям SMART:

1. Повышение уровня обращаемости населения в поликлинику с профилактической целью до 30% к 01.09.2015 г.
2. Получение Ивановым И.И. удостоверения о повышении квалификации по специальности «Терапия» 25.06.2014 г.

Алгоритм постановки целей с помощью системы SMART:

1. Напишите список возможных целей, стараясь как можно точнее описать предполагаемый результат (S).
2. Обоснуйте каждую из задач, оцените значимость каждой цели для себя. Причем для этого могут быть разработаны отдельные критерии для оценки важности целей (R).
3. Оцените степень достижимости целей (A) вплоть до применения числовых оценок вероятности их реализации, различных коэффициентов достижимости и так далее.
4. Выберите по 3-5 критериев измерения и контроля достижения (M) для каждой из целей. Важно, чтобы эти критерии измерения результатов были достаточно удобными.
5. Для выбранных целей укажите точные сроки их достижения (T).

### **Планирование**

Планирование – это функция, связанная с определением мероприятий, ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей. Это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации для достижения ее общих целей.

Следует различать планирование и планы. План – это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. План является результатом процесса планирования. Планы и планирование имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.

Основные формы организации планирования:

1. «Сверху вниз». Руководство составляет планы, которые необходимо выполнять подчиненными. Положительный результат в условиях авторитарного стиля управления.

2. «Снизу вверх». Планы создаются подчиненными и утверждаются руководством. Наиболее прогрессивная форма планирования. Недостаток – сложно создать единую систему взаимосвязанных целей.

3. «Цели вниз – планы вверх». Руководство формулирует цели для подчиненных и стимулирует разработку планов внутри подразделений. Возможность создания единой системы взаимосвязанных планов.

### **Организация**

Организация (как управленческая функция) – обеспечение выполнения решения, то есть создание таких управленческих отношений, которые обеспечивают наиболее эффективные связи между всеми элементами организации и формируют условия для достижения запланированных целей.

Включает в себя:

организационное проектирование – декомпиляцию организации на блоки, соответствующие направлениям деятельности для реализации целей организации, определение полномочий различных должностей, определение должностных отношений конкретных лиц в организации. Результатом этого процесса является организационная структура;

организацию процесса работы – обеспечение нормального функционирования и взаимодействия различных структур организации для достижения целей.

Алгоритм осуществления функции организации:

1. Определение целей, задач и особенностей совместной деятельности.

2. Выявление потребностей в ресурсах для осуществления и обеспечения бесперебойного снабжения этими ресурсами.

3. Установление последовательности действий исполнителей, продолжительности и контрольных сроков их выполнения.

4. Выбор способов осуществления необходимых действий и взаимодействия людей для достижения целей.

5. Установление между членами организации необходимых организационных отношений (соподчиненности, координации и т. д.).

6. Создание соответствующей мотивации у членов организации для достижения поставленных целей.

### **Координация**

Цель координации – обеспечить согласованность всех звеньев организации.

Необходимо, чтобы их деятельность дополняла друг друга и вела к единой цели организации. Это может быть достигнуто путем установления связей (коммуникаций) между звеньями.

Большое значение в осуществлении этой управленческой функции играет оптимальная и своевременная организация информационных потоков. Координация деятельности требует создания собственных формальных механизмов. Одним из них является формулирование и сообщение всем сотрудникам целей организации в целом, а также каждого из ее подразделений в связи с этими общими целями.

Коммуникации – связующий процесс, обеспечивающий бесперебойность и непрерывность управленческой деятельности.

### **Делегирование**

Делегирование – это установление отношений между уровнями полномочий (по вертикали). С помощью делегирования происходит передача задач и полномочий лицу, которое берет на себя обязательства за выполнение конкретного задания.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач. При этом ответственность за выполнение задачи все равно несет руководитель, он лично отвечает за исход дела.

#### **Цели делегирования**

1. Разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от «текучки» и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления.

2. Повысить дееспособность нижестоящих звеньев.

3. Активизировать «человеческий фактор», увеличить вовлеченность и заинтересованность работников.

Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников многочисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Выполнение всех задач лично руководителем невозможно из-за ограниченности ресурсов.

Что можно делегировать:

1. руководство специализированными направлениями, в которых исполнители разбираются не хуже или даже лучше руководителя;
2. выполнение первичных, подготовительных работ - сбор и анализ данных, первичный анализ, подготовка отчетов, статистики;
3. посещение мероприятий информационного характера — тематические выставки, конференции, круглые столы.

Что не стоит делегировать:

1. задачи, решение которых связано с высокими рисками для компании (переговоры с VIP-клиентами, заключение ключевых договоров, определение стратегии и т. д.);
2. принятие решений в критических случаях (финансовые вопросы, кадровые перестановки и т. д.);
3. подбор и мотивацию команды, оценку результатов других сотрудников.

Правила делегирования:

1. Выбирать сотрудника, у которого есть желание и способности справиться с заданием. Прежде всего, не привлекать к таким делам неподготовленных сотрудников, которые не владеют ситуацией, особенно если это не предусмотрено политикой компании.
2. Объяснять исполнителю, какой результат необходимо получить, а при необходимости – предложить способы выполнения задания.
3. Утвердить график сдачи отчетов о состоянии выполняемой работы.
4. Определить приоритетность порученного задания с учетом того, как его выполнение будет влиять на основную работу сотрудника.
5. Убедиться, что работник, принимающий поручение, имеет соответствующие полномочия и может нести за него ответственность.
6. Помнить, что важно не только четко объяснить, какой нужен результат. Выдвигая требования, обязательно необходимо дать понять сотруднику, что он может рассчитывать на поддержку своего руководителя.
7. Регулярно проводить анализ хода выполнения работы и обсуждение всех проблем, возникающих в процессе, особенно если руководитель обучает сотрудников новым умениям.

### **Мотивирование**

Мотивирование – это функция, связанная с использованием влияния для побуждения (мотивации) работников на продуктивное выполнение своих обязанностей.

Основные направления мотивирования:

1. Обеспечение интересной работой. Первым шагом в построении высокомотивированной команды является предоставление интересной работы, которая хорошо организована и может удовлетворить потребности подчиненных.

2. Создание эффективных целей. Грамотное целеполагание имеет большое значение для мотивирования сотрудников. Личные цели должны быть совместимы с командными, организационными целями.

3. Понимание индивидуальных различий в мотивации. Методы мотивации должны опираться на сильные стороны личности и свести к минимуму слабые. Важно понимать, какие мотивирующие факторы, индивидуальные потребности существуют у каждого сотрудника.

4. Предоставление награды и признание. Важно создать эффективную систему вознаграждения и признания. Вознаграждение должно быть воспринято как справедливое распределение в соответствии с четкими руководящими принципами.

### **Контроль**

Контроль – это деятельность по формированию стандартов, проверке и оценке их исполнения, выработке корректирующих шагов.

Функция контроля, учета и анализа деятельности осуществляется посредством взаимодействия различных членов организации в интересах определения степени совпадения групповых и индивидуальных целей с достигнутыми результатами, а также установления соответствия частных и общих усилий заданным параметрам и нормам.

Мониторинг – это процесс систематического описания или наблюдения за тем, что происходит в организации.

Для осуществления мониторинга необходимо еще на стадии планирования установить стандарты или контрольные показатели, а также определить инструменты для измерения параметров выполняемой работы. В дальнейшем в ходе реализации плана происходит наблюдение и фиксирование показателей.

Таким образом, мониторинг описывает ситуацию в определенный заданный момент времени.

На следующем этапе происходит сравнение и оценка данных, полученных в результате мониторинга, с контрольными показателями. Таким образом, с помощью оценки определяется, насколько хорошо выполняется план, есть ли отклонения от контрольных показателей. По итогам проведенной оценки разрабатываются корректирующие мероприятия, которые необходимо осуществить для приближения к желаемым показателям.

Принципы контроля:

1. Своевременность. Контроль должен давать сигнал об отклонениях еще до того, как они произойдут, чтобы можно было вовремя поправить положение.

2. Объективность. Контроль должен опираться на точные, объективные нормативы и показатели деятельности.

3. Экономичность. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование.

4. Разумность. Необходим разумный подход, позволяющий получить достаточно полную и объективную картину ситуации. В то же время контроль не должен быть тотальным.

5. Индивидуальный подход. Контроль нацелен на конкретные процессы и результаты и требует учета личных качеств людей, их положения, связей в коллективе. Важно осуществлять контроль с соблюдением доброжелательности и уважения к специалистам.

Виды контроля. Контроль может быть периодическим (раз в неделю, раз в месяц и т.д.), промежуточным/выборочным (в случайные сроки, неожиданно), итоговым, предварительным.

### **Принятие управленческих решений**

Принятие управленческих решений – многоступенчатый процесс, важнейший элемент управленческой деятельности.

Существует большое количество техник и подходов к процессу принятия решений. Рассмотрим структурированный подход к принятию управленческого решения, состоящий из пяти этапов.

1. Описание и формулирование проблемы. Если проблема, которую необходимо решить, связана с несколькими другими, то следует разделить их. Это позволит определить каждую более четко и установить очередность их решения.

2. Постановка целей. При этом целесообразно использовать технологию SMART, а также определить, какие результаты существенны, а какие просто желательны.

3. Оценка вариантов. На данном этапе целесообразно использовать матрицу оценки вариантов.

4. Информирование и реализация. О принятом решении необходимо проинформировать не только всех вовлеченных в процесс его реализации сотрудников, но и тех людей, на которых могут повлиять действия, с этим процессом связанные.

5. Мониторинг и контроль. Отслеживание продвижения к цели с помощью проверки текущего состояния дел и выявление возможных отклонений в плане.

## **Основные управленческие навыки**

Исследователи выделяют множество навыков и качеств, необходимых руководителю, чтобы успешно выполнять свою деятельность. Однако все их можно разделить на три вида.

Концептуальные навыки - это когнитивные (связанные с познанием) навыки руководителя, способность воспринимать организацию как единое целое, понимать особенности и взаимосвязи ее подразделений; это умение системно мыслить, обрабатывать поступающую информацию, планировать и организовывать деятельность с учетом перспектив развития организации, внутренней и внешней среды и т. д.

Социальные (коммуникативные) навыки - это навыки работы с людьми, способность добиваться организационных целей при помощи людей. Чаще всего именно эти навыки менеджера считаются решающими для обеспечения конкурентоспособности компании. Это умение вступать в контакт, организовывать групповую работу, слышать другого, аргументировать свою позицию, вести переговоры, разрешать конфликтные ситуации.

Технические (профессиональные) навыки - это специальные навыки, необходимые для выполнения рабочих заданий: владение методами, технологиями, способами решения задач, умение использовать оборудование, технические средства (для расчета бюджета, проведения исследований, производства продукции, оказания услуг и пр.).

Важность тех или иных навыков зависит от той степени управленческой иерархии, которую занимает менеджер. Руководители высшего звена должны обладать, прежде всего, концептуальными навыками, линейные менеджеры – техническими.

### **Примерная тематика НИРС по теме**

1. Показатели эффективности деятельности медицинской организации.
2. Оценка и повышение конкурентоспособности медицинской организации.
3. Эффективное управление кадрами медицинской организации.

### **Основная литература**

1. Виноградов, К. А. Организация здравоохранения : учеб. пособие / К. А. Виноградов, А. Н. Наркевич, К. В. Шадрин ; Красноярский медицинский университет. - Красноярск : КрасГМУ, 2018. - 112 с. - Текст : электронный. - URL: <https://krasgmu.ru/sys/files/colibris/90444.pdf>
2. Экономика и управление в здравоохранении : учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин, К. Э.

Соболев ; ред. А. В. Решетников. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт , 2022. - 316 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/ekonomika-i-upravlenie-v-zdravooхранenii-507997#page/1>

### **Дополнительная литература**

1. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 764 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravooхранenii-495369#page/1>
2. Предпринимательство в здравоохранении : учебное пособие для вузов / Е. М. Белый, Н. А. Восколович, И. Б. Романова [и др.] ; науч. ред. Е. М. Белый. - Москва : Юрайт, 2022. - 153 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/predprinimatelstvo-v-zdravooхранenii-488012#page/1>

### **Электронные ресурсы**

1. Профессиональное сообщество медицинских руководителей (<http://www.zdrav.ru/>).
2. Портал о менеджменте и технологиях корпоративного управления (<http://www.iteam.ru/>).
3. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>).
4. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>).
5. РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера) (<http://www.rbc.ru>).

### Практическое занятие №3

**Тема:** Лидерство в управлении: теории и стили лидерства (В интерактивной форме).

**Разновидность занятия:** комбинированное.

**Методы обучения:** объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

**Значение темы** (актуальность изучаемой проблемы): Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Это важнейшая составляющая личности руководителя.

**Формируемые компетенции:** ПК-11.

**Место проведения и оснащение практического занятия:** Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

**Структура содержания темы** (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	40.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	80.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	30.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме

	ВСЕГО	180	
--	-------	-----	--

**Аннотация** (краткое содержание темы):

### **Влияние и власть**

Влияние - поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека.

Власть - возможность влиять на поведение других.

Сравнение различных методов влияния на подчиненного:

Метод	На что влияет	Плюсы	Минусы
<b>Методы, используемые при личном обращении</b>			
Использование власти, основанной на обязанности	Поведение в пределах зоны, которую другой считает законной в свете своих обязанностей	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба за пределами зоны, то не действует; если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной
Использование власти, основанной на предполагаемой компетенции	Отношения и поведение в пределах зоны предполагаемой компетенции	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба за пределами зоны, то не действует; если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной
Использование власти, основанной на отождествлении себя с руководителем	Отношения и поведение, не противоречащие идеалам, лежащим в основе отождествления.	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Ограничен влиянием, не противоречащим идеалам, которые лежат в основе отождествления
Использование власти, основанной на представлении о зависимости	Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть управляемым	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Повторяющееся влияние поощряет другого человека на приобретении власти над влияющим
Использование власти, основанной на принуждении и на представлении о зависимости	Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть легко управляемым	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Предрасполагает к ответному удару; очень рискованно
Использование убеждения	Широкий диапазон отношений и видов поведения	Может производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления; не требует власти или расходования ограниченных ресурсов	Может требовать много времени; нужен слушатель
Сочетание различных методов	Зависит от точности сочетания	Может быть более действенным и	Более дорогостоящий

		менее рискованным, чем использование какого-то одного метода	подход, чем какой-то один метод
<b>Косвенные методы.</b>			
Манипулирование окружением другого человека, используя один или все прямые методы.	Широкий диапазон отношений и видов поведения	Может дать результат, когда не срабатывают прямые методы	Может потребовать много времени; сложен для использования; рискованный, если часто используется
Изменение сил, которые воздействуют на индивидуума – правил формальной и неформальной организации, технологии, имеющихся ресурсов, объявленных целей организации	Широкий спектр отношений и видов поведения на непрерывной основе.	Имеет непрекращающееся влияние, а не одноразовый эффект; может иметь сильное воздействие.	Часто требует проявления значительной власти для достижения цели

### **Условия эффективного использования влияния в управлении:**

- потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной (актуальной);
- человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения (в той или иной степени) какой-то потребности;
- человек, на которого влияют, должен ожидать с достаточно высокой вероятностью того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению его потребности;
- человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия имеют хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

### **Лидерство**

**Лидерство** - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

### **Теории стилей лидерства:**

1. подход с позиции личных качеств
2. поведенческий подход
3. ситуационный подход

**Подход с позиции личных качеств.** Согласно этой теории – лучшие из руководителей определяют набором общих для всех личных качеств.

### **Качества необходимые лидеру:**

1. способность управлять собой
2. разумные личные ценности
3. четкие личные цели
4. упор на постоянный личный рост
5. навык решать проблемы
6. изобретательность и способность к инновациям
7. высокая способность влиять на окружающих
8. знание современных управленческих подходов
9. способность руководить
10. умение обучать и развивать подчиненных способность формировать и развивать эффективные рабочие группы

### **Поведенческий подход**

Создал основу для классификации стилей руководства.

**Стиль руководства** – привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудит их к достижению целей организации.

### **Автократичное и демократичное руководство**

#### **Авторитарный стиль:**

1. централизация власти в своих руках
2. нередко подавление инициативы
3. предоставление минимума информации о перспективах развития подчиненным
4. контроль на силе власти
5. болезненное реагирование на критику

Дуглас МакГрегор назвал предпосылки автократичного лидера по отношению к работникам:

#### **Теория X:**

1. среднему человеку присуща неприязнь к работе, и он будет по возможности стараться избегать ее.
2. чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания
3. у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили
4. больше всего люди хотят защищенности

#### **Демократический стиль:**

1. децентрализация власти
2. полномочия регламентируются документом
3. инициатива поощряется привлечение к управлению подчиненных

## Теория Y

1. труд-процесс естественный. Если условия будут благоприятными, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

2. если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и контроль

3. приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели

способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

### **Либеральный стиль:**

1. минимум вмешательства в работу

2. неформальные лидеры присваивают часть полномочий

3. свобода действий не регламентируется

4. низкий уровень требовательности к себе и подчиненным

Японские менеджеры, основываясь на теории Мак - Грегора, развили свой подход в управлении персоналом и представили его в виде теории Z, предложенной У. Оучи (1992):

В соответствии с теорией Z:

1. Необходима забота о каждом сотруднике фирмы в целом.

2. Привлечение сотрудников к групповому процессу принятия управленческих решений.

3. Периодическая ротация кадров и пожизненная гарантированность занятости.

Р. Ликерт (1997) с учетом теорий X и Y по отношению к персоналу делит организации на 2 типа.

Организация первого типа, построенная на основе теории X, обладает следующими особенностями:

1. Управление видится как не имеющее никакого уважения или доверия со стороны подчиненных.

2. Основные решения и цели принимаются наверху.

3. Подчиненных заставляют работать при помощи страха, угроз и наказаний.

4. Управление сосредоточено наверху.

Организация второго типа, построенная на основе теории Y имеет следующие характеристики:

1. Управление всецело пользуется доверием и уважением со стороны подчиненных.

2. Все решения принимаются широким кругом и децентрализованно.
3. Работники стимулируются участием в процессе принятия решений и вовлечением в него.
4. Имеют место широкие, дружественные отношения между руководством и подчиненными.
5. Существует развитая система ответственности, в которую вовлечены также сотрудники низших уровней.

Теории X и Y отражены и в моделях общепринятых ценностей, разработанных институтом Бателле (1984). Патерналистическая модель отражает ценности теории X, а модель информированного сотрудничества ориентирована на теорию Y.

#### Модели общепринятых ценностей в управлении

Патерналистическая модель	Модель информированного сотрудничества
1. Дисциплина	Самоопределение
2. Послушание	Участие коллектива
3. Иерархия	Ориентация на потребителя
4. Достижение	Раскрытие личности
5. Карьера	Творчество
6. Достаточность	Способность идти на компромиссы
7. Власть	Децентрализация (интеграция)
8. Централизация	

#### Двухмерная трактовка стилей лидерства:

Поведение руководителя классифицируется по двум параметрам: структура и внимание к подчиненным

##### 1. Структура:

- Распределяет производственные роли между подчиненными
- Расписывает задания и объясняет требования к их выполнению
- Планирует и составляет графики работ
- Разрабатывает подходы к выполнению работ
- Передает свое беспокойство о выполнении задания

##### 2. Внимание к подчиненным

- Участвует в двустороннем общении
- Допускает участие подчиненных в принятии решений
- Общается в одобрительной и неугрожающей манере

- Даст возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой

### **Ситуационные подходы**

#### **Ситуационная модель руководства Фидлера:**

Модель Фидлера сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора» влияющие на поведение руководителя . Этими факторами являются:

1. *Отношения между руководителем, и членами коллектива.* Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. *Структура задачи.* Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. *Должностные полномочия.* Это — объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Фидлер считает, что, хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается, в целом, постоянным. Поскольку Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, он предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечит надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, а это ведет к высокой производительности и удовлетворенности.

### **Примерная тематика НИРС по теме**

1. Показатели эффективности деятельности медицинской организации.
2. Оценка и повышение конкурентноспособности медицинской организации.
3. Эффективное управление кадрами медицинской организации.

### **Основная литература**

1. Виноградов, К. А. Организация здравоохранения : учеб. пособие / К. А. Виноградов, А. Н. Наркевич, К. В. Шадрин ; Красноярский медицинский университет. - Красноярск : КрасГМУ, 2018. - 112 с. - Текст : электронный. - URL: <https://krasgmu.ru/sys/files/colibris/90444.pdf>

2. Экономика и управление в здравоохранении : учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин, К. Э. Соболев ; ред. А. В. Решетников. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт , 2022. - 316 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/ekonomika-i-upravlenie-v-zdravoohranenii-507997#page/1>

#### **Дополнительная литература**

1. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 764 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravoohranenii-495369#page/1>
2. Предпринимательство в здравоохранении : учебное пособие для вузов / Е. М. Белый, Н. А. Восколович, И. Б. Романова [и др.] ; науч. ред. Е. М. Белый. - Москва : Юрайт, 2022. - 153 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/predprinimatelstvo-v-zdravoohranenii-488012#page/1>

#### **Электронные ресурсы**

1. Профессиональное сообщество медицинских руководителей (<http://www.zdrav.ru/>).
2. Портал о менеджменте и технологиях корпоративного управления (<http://www.iteam.ru/>).
3. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>).
4. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>).
5. РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера) (<http://www.rbc.ru>).

## Практическое занятие №4

**Тема:** Современные подходы к мотивации персонала медицинской организации (В интерактивной форме).

**Разновидность занятия:** комбинированное.

**Методы обучения:** объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

**Значение темы** (актуальность изучаемой проблемы): Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации. Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

**Формируемые компетенции:** ПК-11.

**Место проведения и оснащение практического занятия:** Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

**Структура содержания темы** (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	30.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	40.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	80.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль	20.00	Тесты по теме, ситуационные

	знаний (письменно или устно)		задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

**Аннотация** (краткое содержание темы):

### **1. Понятие мотивации.**

Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Основные задачи мотивации:

- Формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда.
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутри фирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ:

- процесса мотивации в организациях,
- индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется и зависимости между ними,
- изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям.

Для решения указанных задач применяются различные методы мотивации.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

- что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;
- каково соотношение внутренних и внешних сил;
- как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

### ***Внутренние результаты***

- Самоуважение
- Чувство достижения
- Чувство познания нового
- Чувство выполнения чего-то нужного
- Чувство внесения важного вклада в работу
- Усталость

### **Внешние результаты**

- Зарплата
- Положение в компании
- Положение за пределами компании
- Дополнительные льготы
- Благоприятные рабочие условия
- Разнообразие
- Похвала
- Продвижение по службе
- Перевод на другую работу
- Свободное время
- Социальные виды наказания
- Потеря в зарплате

Потребности — это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняют. Если потребность устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Мотив — это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от

множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию — человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно, в процессе воспитания человека, его образования.

## **2. Мотивирование**

Мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования:

- Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе что ты хочешь, а ты даешь мне что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

- Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и наоборот,

ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Стимулы играют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложенные человеку в компенсацию за его действия, или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. Его реакция на отдельные стимулы даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве

средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности:

- усилие;
- старание;
- настойчивость;
- добросовестность;
- направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать вполсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению со своими возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям «спустя рукава», безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу, потому что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

### **3. Мотивационный процесс**

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий.

Первая стадия — возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы:

- Физиологические
- Психологические
- Социальные

Вторая стадия — поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия — определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;

- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия — осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия — получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав определенную работу, человек либо получает непосредственно то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия — устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом.. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их «вычлениить» невозможно.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу, либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей — при этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов, поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия, могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие инновационных структур отдельных людей, разная

степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому.

### **Теории мотивации.**

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клелланда

#### **4. Теория иерархии потребностей А. Маслоу**

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т. д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем — защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности — необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т. е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей

Смысл иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней, и это

сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность — потребность самовыражения и роста человека как личности — никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

### **5. Теория мотивации Дэвида Мак-Клелланда**

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак-Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию — его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак-Клелланда, люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т. д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

### **6. Теория мотивации Фредерика Герцберга**

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

### *Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе*

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика администрации	Успех -
Условия работы	Продвижение по службе
Зарботок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

### **7. Методы удовлетворения потребностей высших уровней:**

Социальные потребности:

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды
3. Проводите с подчиненными периодические совещания
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба
5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок

Потребности в уважении

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу

2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности

Потребности в самовыражении

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности

## **8. Теория ожиданий В. Врума**

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера — Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость повышения качества труда и уверенности в том, что это будет

отмечено руководителем, что позволяет сотруднику реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

### **9. Теория справедливости**

Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой — на старом, у одного было одно качество заготовок, а другого — другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т. д.

### **10. Теория мотивации Л. Портера — Э. Лоулера**

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям.

Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками, и соответственно, и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Среди отечественных ученых наибольших "успехов в разработке теории мотивации достигли Л. С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По моему мнению, все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития — высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно. Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л. С. Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

По общему мнению, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

Организация работы очень важна, потому что она:

- может сказываться на мотивации и качестве работы служащих;
- может увеличивать удовлетворение от работы и, таким образом, ответственность перед предприятием;
- может влиять на здоровье служащих;
- дает выгоды служащим, менеджерам и предприятию.

Хорошо организованная работа — это работа, которая максимально обладает следующими характеристиками. Работа должна:

- использовать навыки и способности каждого отдельного служащего;

- обеспечивать возможность для учебы и дальнейшего повышения квалификации;
- обеспечивать четко определенную область ответственности и предоставлять возможность проявлять независимость и принимать решения;
- обеспечивать возможность социальных контактов с коллегами;
- давать ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или в оказываемый вид услуг;
- предъявлять разумные требования и представлять своего рода вызов для исполнителя;
- обеспечивать разнообразие;
- восприниматься как сложное и стоящее выполнения задание

Подходы к улучшению организации работы:

- ротация работы;
- расширение фронта работы;
- обогащение содержания работы;
- автономные рабочие группы;
- кружки качества;
- систему управления тотальным качеством;
- работу по скользящему графику.

### **Примерная тематика НИРС по теме**

1. Показатели эффективности деятельности медицинской организации.
2. Оценка и повышение конкурентноспособности медицинской организации.
3. Эффективное управление кадрами медицинской организации.

### **Основная литература**

1. Виноградов, К. А. Организация здравоохранения : учеб. пособие / К. А. Виноградов, А. Н. Наркевич, К. В. Шадрин ; Красноярский медицинский университет. - Красноярск : КрасГМУ, 2018. - 112 с. - Текст : электронный. - URL: <https://krasgmu.ru/sys/files/colibris/90444.pdf>
2. Экономика и управление в здравоохранении : учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин, К. Э. Соболев ; ред. А. В. Решетников. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт , 2022. - 316 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/ekonomika-i-upravlenie-v-zdravoohranenii-507997#page/1>

### **Дополнительная литература**

1. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 764 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravoohranenii-495369#page/1>
2. Предпринимательство в здравоохранении : учебное пособие для вузов / Е. М. Белый, Н. А. Восколович, И. Б. Романова [и др.] ; науч. ред. Е. М. Белый. - Москва : Юрайт, 2022. - 153 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/predprinimatelstvo-v-zdravoohranenii-488012#page/1>

### **Электронные ресурсы**

1. Профессиональное сообщество медицинских руководителей (<http://www.zdrav.ru/>).
2. Портал о менеджменте и технологиях корпоративного управления (<http://www.iteam.ru/>).
3. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>).
4. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>).
5. РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера) (<http://www.rbc.ru>).

## Практическое занятие №5

**Тема:** Управление изменениями в медицинской организации.

**Разновидность занятия:** комбинированное.

**Методы обучения:** объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

**Значение темы** (актуальность изучаемой проблемы): Реформирование системы здравоохранения и внедрение инноваций влекут за собой изменения в медицинской организации. Управление изменениями позволяет организации эффективно выходить из кризисов.

**Формируемые компетенции:** ПК-11.

**Место проведения и оснащение практического занятия:** Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

**Структура содержания темы** (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	10.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	40.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	80.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

**Аннотация** (краткое содержание темы):

### **1. Инновационный менеджмент в здравоохранении**

Инновационный менеджмент в здравоохранении - это такое управление, целью которого является определение основных направлений научно-технической, информационной и медицинской деятельности ЛПУ в следующих областях: разработка и внедрение новых технологий; модернизация и усовершенствование медицинских услуг (диагностических, лечебных, реабилитационных) предоставляемых населению; дальнейшее развитие различных видов медицинской помощи и т.д.

Инновация - объект, внедренный в медицинское учреждение в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога. Понятие "инновация" применяется ко всем новшествам в производственной, организационной, финансовой, научно-исследовательской и других сферах, к любым усовершенствованиям, обеспечивающим экономию затрат.

Инновационный менеджмент - сочетание различных функций (маркетинг, планирование, организация, контроль), каждая из которых направлена на решение специфических вопросов взаимодействия между отдельными подразделениями фирмы, требующих осуществления большого спектра конкретных мероприятий.

Инновационный потенциал организации - это мера готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, то есть мера готовности к реализации проекта или программы инновационных стратегических изменений.

### **2. Понятие об организационных изменениях**

Современные организации, действующие в сложной, динамичной среде с высоким уровнем неопределенности, должны непрерывно изменяться. Умение осуществлять эти изменения, перестраиваться, адаптироваться к постоянно меняющейся среде или, что еще более важно, способность изменять саму среду является важнейшей характеристикой сегодняшних организаций, обеспечивающей их конкурентоспособность и выживание в долгосрочной перспективе.

Организационное изменение можно определить как процесс освоения новой идеи, типа поведения или как любое относительно самостоятельное видоизменение какого-то ее элемента. Примерами крупных изменений могут быть освоение улучшенной технологии, создание нового продукта, необходимого рынку, совершенствование организационной структуры, обучение и повышение квалификации работников, формирование

соответствующей корпоративной культуры с новыми ценностями, традициями, стилем управления.

Все изменения в организации можно свести к двум типам: операционным изменениям, связанным с улучшением производственных процессов, процедур, и к трансформационным изменениям, направленным на обновление организации в целом, переориентацию ее функционирования. Основные типы изменений – это изменения миссии и целей, стратегии, технологии, структуры, продукта, людей и культуры.

Существуют плановые и стихийные изменения. Первые осуществляются в соответствии с разработанной стратегией, планом, в котором организация пытается спрогнозировать свои действия с учетом будущих событий. Для этого изучаются тенденции развития внешней среды, ее возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны организации. Цель таких планов – подготовить организацию к возможным изменениям среды, противостоять неблагоприятным воздействиям случайных факторов.

Стихийные (реактивные) изменения – это непредусмотренные ответные действия организации на непредвиденные обстоятельства по мере их возникновения. Поэтому, как правило, они осуществляются в условиях нехватки времени, бывают недостаточно продуманы и не позволяют эффективно адаптироваться к окружению. Часто после таких перемен потребность в управляемых изменениях возрастает.

Модель плановых изменений представлена на рисунке.



В ней процесс изменений разбивается на пять последовательных этапов:

1. на организацию воздействуют внутренние и внешние силы, которые вызывают необходимость изменений;
2. менеджеры изучают эти воздействия и осознают необходимость перемен;
3. осознанная потребность изменений побуждает, инициирует поиск нововведений и их внедрение;
4. изменения осуществляются;

5. закрепляются изменения на основе положительных результатов, они становятся необходимым элементом организации.

### **3. Модель успешного проведения организационных изменений**

#### **Этап 1. ДАВЛЕНИЕ И ПОБУЖДЕНИЕ.**

Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Высшее руководство или другие руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике, или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, таких как снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

#### **ЭТАП 2. ПОСРЕДНИЧЕСТВО И ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ ВНИМАНИЯ.**

Хотя руководство и может почувствовать необходимость перемен, оно может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Как отмечает Грейнер, «Вполне вероятно, что высшее руководство под сильным давлением может иметь тенденцию осмысливать свои проблемы, перекадывая за них ответственность на кого-то другого». Возможно, возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного объективно оценить ситуацию. Или можно привлечь в качестве посредников своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли обрадует высшее руководство. В любом случае, чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации. Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины возникновения этой необходимости. А это часто подразумевает восприятие новых точек зрения.

#### **ЭТАП 3. ДИАГНОСТИКА И ОСОЗНАНИЕ.**

На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения. Согласно Грейнеру, «Этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии». Однако если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

*Оценка инновационного потенциала* - необходимая операция процесса разработки стратегии, так как от состояния инновационного потенциала зависит выбор инновационной стратегии.

*Задачи:* частная оценка готовности организации к реализации одного нового проекта, интегральная оценка текущего состояния организации относительно всех или группы анализируемых проектов.

*Особенности:*

- Производится по схеме "ресурс - функция - проект". Под проектом или программой понимается выпуск и реализация нового продукта, направление деятельности.
- Состояние инновационного потенциала определяется состоянием совокупности потенциалов проектов.
- Состояние потенциала каждого проекта зависит от способности фирмы выполнить все производственные и управленческие функции по объему, качеству, своевременности и экономичности.
- Потребности практики выдвигают необходимость в двух схемах оценки инновационного потенциала: детальной и диагностической.

Основные подходы к оценке инновационного потенциала организации: Детальный анализ внутренней среды и оценки инновационного потенциала организации из-за большой трудоемкости проводится редко, в основном на стадии обоснования инновационного проекта.

#### **Схема оценки инновационного потенциала**

- описание проблемы развития предприятия;
- постановка задачи, входящей в программу решения проблемы;
- описание системной модели деятельности (раскрывается внутренняя и внешняя среда, группы факторов влияния на инновационную деятельность);
- оценка ресурсного потенциала относительно поставленной инновационной задачи;
- оценка организационного потенциала;
- оценка способности достичь заданные результаты деятельности;
- интегральная оценка потенциала организации, ее готовности решить поставленную задачу, формулировка общих выводов по анализу;
- определение основных направлений проекта подготовки предприятия для достижения требуемого потенциала, составление задания на разработку проекта.

*Диагностический подход:*

реализуется в анализе и диагностике состояния фирмы по ограниченному и доступному как для внутренних, так и для внешних

аналитиков кругу параметров (входные и выходные, локальные, зависимые, структурные).

### **Диагностический анализ инновационной среды организации по методу SWOT – анализа.**

Основные компоненты:

- Инновационный потенциал, дающий оценку состояния внутренней среды организации.
- Инновационный климат, дающий оценку состояния внешней среды организации.

	<b>O</b> Возможности, предоставляемые организации ее внешней средой	<b>T</b> Угрозы со стороны внешней среды
<b>S</b> Сила организации	<b>SO</b>	<b>ST</b>
<b>W</b> Слабость организации	<b>WO</b>	<b>WT</b>

- поле SO - "сила - возможности". Фиксируются те сильные стороны потенциала организации, которые обеспечивают ей использование представившихся возможностей. Если в целом по некоторой открывающейся возможности ее позиции очень сильны, то это может вылиться в соответствующую стратегию их использования;

- поле ST – «сила – угрозы», фиксируются те слабые стороны организации, которые не дают шанса использовать представившиеся возможности. Могут рассматриваться стратегии по развитию потенциала;

- поле WT - "слабость - угрозы". Наихудшее сочетание для организации, требующее особого внимания. Снижение угроз возможно лишь посредством разработки стратегий развития потенциала;

- доле WO - "слабость - возможности ". Руководству организации следует определить целесообразность использования возможностей при наличии таких слабых сторон состояния организации или целесообразность поиска стратегии развития потенциала.

### **Анализ действующих сил (по Левину)**



#### ЭТАП 4. НАХОЖДЕНИЕ НОВОГО РЕШЕНИЯ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ЕГО ВЫПОЛНЕНИЮ.

После того, как признано существование проблемы, руководств ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев руководство также должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение. Комментируя этот этап, Грейнер говорит: «Всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа — отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти».

#### ЭТАП 5. ЭКСПЕРИМЕНТ И ВЫЯВЛЕНИЕ.

Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление. Руководство, например, может обнаружить, что некоторым людям необходимо дать дополнительные полномочия или дополнительную подготовку, или нужно создать комитет, который следил бы за выполнением этой программы, или одна из групп оказывает сильное сопротивление этим нововведениям. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности.

#### ЭТАП 6. ПОДКРЕПЛЕНИЕ И СОГЛАСИЕ.

На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения.

### **4. Способы распределения власти между различными уровнями**

Рекомендуется использовать участие работников в управлении организационными изменениями, но не во всех ситуациях целесообразно использовать высокую степень участия трудящихся в принятии решений.

Способы распределения власти между различными уровнями.

**РАЗДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ.** Подход к управлению изменениями с позиций разделения полномочий подразумевает высокую степень участия трудящихся в принятии решений. Руководители и подчиненные совместно определяют необходимые изменения, разрабатывают альтернативные подходы к их проведению и рекомендуют действия, которые должны быть предприняты. Или в некоторых ситуациях руководители высшего уровня могли бы определить проблему, а персонал нижних уровней мог бы участвовать в обсуждении того, какие нужны изменения применительно к этой проблеме.

**ОДНОСТОРОННИЕ ДЕЙСТВИЯ.** Такой подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь. Грейнер считает, что «организационные изменения проводятся в жизнь на основе полномочий в каждой данной должности организационной иерархии. При этом подходе определение проблемы и способа ее решения осуществляются, как правило, высшими эшелонами власти и направляются вниз по формальным и безличным механизмам контроля» .

Односторонние действия, возможно, были бы эффективны в ситуациях, где подчиненные восприимчивы к законной власти (как, например, военные организации), а необходимость в плюрализме мнений — минимальная.

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ.** Подход с таких позиций к осуществлению организационных изменений в целом соответствует либеральному стилю руководства. Руководство высшего уровня предоставляет подчиненным информацию о необходимых изменениях, а затем делегирует полномочия для оценки корректирующих действий и их осуществления. Согласно Грейнеру, руководитель «поощряет отдельных членов персонала на формулирование своей личной позиции и... воплощение ее в жизнь по своему усмотрению. Здесь необходимо исходить из предположения, что путем обсуждения конкретных ситуаций люди развивают навыки решения проблем. что поможет им проводить соответствующие индивидуальные и организационные изменения» .

Преимущество делегирования полномочий состоит в том, что оно уменьшает возможность будущего сопротивления переменам и создает широкий диапазон мнений поданной проблеме. Недостатки этого подхода: возможное замедление реакции, качество решения может находиться под влиянием группового мышления, и у подчиненных может отсутствовать

необходимый опыт для взвешивания всех альтернатив в контексте общих целей организации.

### 5. Сопротивление переменам: причины и пути преодоления

Сопротивление переменам, возможно, является неизбежным явлением. Однако, после того как руководство решило ввести изменения, сопротивление необходимо преодолеть. Согласно ряду авторов, любое изменение традиционных методов создает сопротивление у всех людей, кого эти изменения касаются: и у руководителей, и у подчиненных. Чтобы справиться с этой часто возникающей проблемой, руководство сначала должно понять, почему люди не хотят перемен.

#### Причины сопротивления переменам.

Причина	Результат	Реакция
Узко собственничес кий интерес	Ожидание потерь чего-то ценного в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание	Неправильное понимание; низкая степень доверия, отсутствие доверия	Слухи
Различная оценка ситуации	Неблагоприятное восприятие изменен ий; возможность существования друго й информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение того, что не обладают необходимыми навы ками или умениями/ способностями	Позиция; поведение, на поддержание престижа ориентированное собственного

#### Преодоление сопротивления.

Несомненно, лучшее время для преодоления сопротивления переменам — это период до их возникновения. Другими словами, руководство должно сознавать большую вероятность сопротивления и принять меры по его предотвращению.

Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление.

1. Образование и передача информации. Подразумевается открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены. Можно использовать различные методы передачи информации, такие как индивидуальные беседы, выступления перед группой, меморандумы и доклады.

2. Привлечение подчиненных к принятию решений дает возможность некоторым сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление свободно выразить свое отношение к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам.

3. Облегчение и поддержка являются средствами, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т.е. внимательно выслушивать сотрудников или давать им какое-то время для отдыха после напряженного периода. Возможно также появится необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

4. Переговоры для обеспечения одобрения новшеств подразумевают, что согласие сопротивляющихся «покупают» с помощью материальных стимулов. Например, руководство могло бы предложить профсоюзу более высокую оплату труда или обязательство не увольнять рабочих; или руководитель мог бы получить интересную работу, если он или она признает необходимость перемен.

5. Кооптация означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении.

6. Маневрирование с целью уменьшения сопротивления переменам означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных. Например, один руководитель может попросить другого посмотреть предложение, поскольку он уже получил «добро» у высшего начальства. Хотя первый руководитель не получил этого одобрения у руководства корпорацией, он надеется, что, заручившись согласием различных руководителей своего уровня, он или она смогут затем заявить высшему руководству: «Мы все согласны с этим предложением, и нам остается получить лишь ваше согласие».

7. Принуждение есть угроза лишиться работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены

<b>Тактика</b>	<b>Рекомендуется</b>	<b>Плюсы</b>	<b>Минусы</b>
Образование и передача информации	При сопротивлении, основанном на отсутствии информации или на неточной информации и анализе	Может помочь, получить согласие на перемены со стороны людей, когда их убедят	Может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей
Вовлечение работников в принятие решений	В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки новшеств и где другие имеют значительные возможности для сопротивления	Может помочь людям осознать необходимость проведения перемен и их обязательство помогать этому; может интегрировать имеющуюся информацию для составления плана инноваций	Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен
Облегчение и поддержка	Для случаев, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление только из страха перед личными проблемами	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь
Переговоры	В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывают при введении новшеств и где они имеют большие возможности оказывать сопротивление	Может быть сравнительно легким способом избежать основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим; может настроить других добиваться согласия уговорами
Кооптация	Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще	Может помочь найти поддержку в проведении перемен (но меньшую, чем участие трудящихся в принятии решений)	Может создать проблемы, если люди распознают кооптацию

	неосуществима		
Маневрирование	В ситуациях, где другая тактика будет неэффективной или слишком дорогой	Может быть сравнительно быстродействующим и недорогим решением проблемы сопротивления	Инициаторы могут лишиться какой-то доли доверия к себе; может привести к появлению других проблем
Принуждение	Для ситуаций, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают значительной властью	Может быстро преодолеть любой вид сопротивления	Рискованная; может создать у людей сердитое отношение к инициаторам перемен

## 6. Стратегии изменений

### Основные этапы осуществления изменения (Левин):

1. размораживание – обсуждаются предыдущие идеи и их использование, а людей готовят к изменениям. Основная проблема заключается в определении и преодолении первоначального сопротивления и в умении заставить людей принять систему взглядов, необходимую для осуществления изменения.
2. изменение – осуществление изменения, с помощью выбранной стратегии.
3. замораживание – закрепление изменения.

Стратегии изменений	Подход	Примеры
Директивная	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение работы в ультимативном порядке
Переговоры	Признание законности интересов других участвующих сторон, возможность уступок в процессе осуществления	Соглашение о производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная (правильная, предпочтительная сердца и ума)	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность

		служащего
Аналитическая	Подход, основанный на четком определении проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например, <ul style="list-style-type: none"> <li>• по новым системам оплаты;</li> <li>• по использованию станков</li> <li>• по новым информационным системам</li> </ul>
Стратегия, ориентированная на действие	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

### Примерная тематика НИРС по теме

1. Показатели эффективности деятельности медицинской организации.
2. Оценка и повышение конкурентноспособности медицинской организации.
3. Эффективное управление кадрами медицинской организации.

### Основная литература

1. Виноградов, К. А. Организация здравоохранения : учеб. пособие / К. А. Виноградов, А. Н. Наркевич, К. В. Шадрин ; Красноярский медицинский университет. - Красноярск : КрасГМУ, 2018. - 112 с. - Текст : электронный. - URL: <https://krasgmu.ru/sys/files/colibris/90444.pdf>
2. Экономика и управление в здравоохранении : учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин, К. Э. Соболев ; ред. А. В. Решетников. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2022. - 316 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/ekonomika-i-upravlenie-v-zdravoohranenii-507997#page/1>

### Дополнительная литература

1. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 764 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravoohranenii-495369#page/1>

2. Предпринимательство в здравоохранении : учебное пособие для вузов / Е. М. Белый, Н. А. Восколович, И. Б. Романова [и др.] ; науч. ред. Е. М. Белый. - Москва : Юрайт, 2022. - 153 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/predprinimatelstvo-v-zdravoohranenii-488012#page/1>

### **Электронные ресурсы**

1. Профессиональное сообщество медицинских руководителей (<http://www.zdrav.ru/>).
2. Портал о менеджменте и технологиях корпоративного управления (<http://www.iteam.ru/>).
3. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>).
4. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>).
5. РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера) (<http://www.rbc.ru>).

## Практическое занятие №6

**Тема:** Стратегия медицинской организации.

**Разновидность занятия:** комбинированное.

**Методы обучения:** объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

**Значение темы** (актуальность изучаемой проблемы): Стратегия организации - это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

**Формируемые компетенции:** ПК-11.

**Место проведения и оснащение практического занятия:** Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

**Структура содержания темы** (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	10.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	40.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	80.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме

	ВСЕГО	180	
--	-------	-----	--

**Аннотация** (краткое содержание темы):

### 1. Понятие стратегии организации.

Стратегический менеджмент. Как самостоятельная дисциплина он появляется в середине 1970-х годов. Подобно стратегическому планированию, стратегический менеджмент основывается на изучении изменений во внешней среде организации. Однако этот подход не сводится к восприятию окружения как фактора, ограничивающего процесс организационного планирования, но предполагает установление ясно определенных целей и разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды, а также компенсации слабых сторон и методов избежания угроз.

Формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Стратегия организации - это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Г. Минцберг, Б. Альтсрэнд, Д. Лэмпел определяют понятие «стратегия» по пяти направлениям как пять «П»:

- стратегия - это план, руководство, ориентир или направление развития из настоящего в будущее;
- стратегия - это принципы поведения или модель поведения;
- стратегия - это позиция;
- стратегия - это перспектива;
- стратегия - это прием, маневр с целью перехитрить соперника.

М. Портер определяет стратегию как «конкурентное преимущество фундаментально порождается ценностью, которую фирма создает для своих потребителей и которая превосходит затраты фирмы на ее создание».



Рис. 1. Основные шаги модели стратегического менеджмента

Анализ внешнего окружения позволяющий определить конкурентное положение организации на рынке включает в себя как анализ макроокружения (STEP-анализ), анализ микро-окружения (Модель 5 сил

М.Портера). На основе сопоставления внешнего окружения с внутренним окружением для определения планирования направлений развития организации и разработки его стратегии может проводиться SWOT-анализ.

## 2. STEP-анализ.

STEP-анализ - это инструмент, предназначенный для выявления социальных (Society), технологических (Technology), экономических (Economy) и политических (Policy) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании (рис. 2).



Рис. 2. Модель макроокружения (Fahey and Narayanna, 1986).

В настоящий момент дополнительно учитываются еще 2 фактора: L (Legal) - правовые и E (Environmental) – экологические. А сама модель имеет аббревиатуру STEP/LE.

**Социальные факторы** включают в себя:

- Рождаемость и смертность;
- коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции;
- коэффициент средней продолжительности жизни; располагаемый доход;
- стиль жизни;
- образовательные стандарты;
- покупательские привычки;
- отношение к труду и к отдыху;
- отношение к качеству товаров и услуг;
- требование контроля за загрязнением окружающей среды;
- отношение к правительству;
- проблемы межэтнических отношений;
- социальная ответственность и социальное благосостояние;

- и др.

Воздействие **технологических факторов** можно оценивать как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии.

**Экономические факторы:**

- Ставка процента;
- Курсы обмена валют;
- Темп экономического роста;
- Инфляция;
- И т.д.

**К политическим и правовым факторам** могут быть отнесены:

- изменения в налоговом законодательстве;
- расстановка политических сил;
- отношения между деловыми кругами и правительством;
- патентное законодательство;
- законодательство об охране окружающей среды;
- правительственные расходы;
- антимонопольное законодательство;
- денежно-кредитная политика;
- государственное регулирование;
- федеральные выборы;
- политические условия в иностранных государствах;
- размеры государственных бюджетов;
- отношения правительства с иностранными государствами;
- и др.

Анализируя данные факторы можно определить силу их влияния на организацию и предположить как эти факторы могут повлиять на выбор стратегии.

**3. Модель пяти конкурентных сил М. Портера.**

Майкл Портер в 1980 г. разработал модель пяти сил, служащую схемой для оценки привлекательности отрасли (рис. 3).



Рис. 3. Модель пяти сил Портера

Он указал пять конкурентных сил:

1. угроза вторжения новых участников рынка;
2. конкуренция между участниками рынка;
3. рыночная власть покупателей;
4. рыночная власть поставщиков;
5. угроза заменителей товаров и/или услуг.

*Угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов.* Ее вероятность определяется высотой существующих барьеров и уровнем усилий, необходимых для их преодоления. Наиболее серьезными барьерами для проникновения являются: эффект масштаба, величина необходимого для проникновения на рынок капитала, возможность доступа к каналам распространения, эффект роста производительности, диверсификация.

*Эффект масштаба.* Он достигается тогда, когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции. При этом многие расходы на единицу продукции, такие как на содержание складов, служб (бухгалтерии, охраны, экспедиции и пр.), приобретение материалов по мере увеличения объемов производства снижаются. Эффект масштаба различен и зависит от отрасли, в которой работает организация.

*Потребности в капитале для проникновения на рынок.* Они связаны эффектом масштаба и относятся к тем затратам, которые организация должна понести, чтобы внедриться в отрасль и успешно действовать в ней.

*Доступ к каналам распространения.* В данном случае речь идет о возможности доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукции или услуг.

*Эффект роста производительности.* Производительность возрастает по мере того, как рабочие, менеджеры и служащие осознают поставленные задачи и становятся опытнее. При этом улучшается соотношение «затраты—эффективность».

*Диверсификация* означает поставку на рынок продукта или услуг, которые в глазах потребителя явно отличаются от конкурирующих. Организации, имеющие возможность провести диверсификацию, имеют возможность возведения непреодолимых барьеров для проникновения новых конкурентов.

В целом эти препятствия для проникновения конкурентов в различных отраслях отличаются. При этом даже в пределах конкретной отрасли одни барьеры более значительны, чем другие. Поэтому вне зависимости от сферы производства разработчик стратегии должен определить, какие препятствия реально существуют и в какой степени они усложняют проникновение на рынок при данных конкретных условиях среды.

*Власть покупателей и власть поставщиков.* Покупатели и поставщики конкурируют в отрасли из-за влияния на величину прибыли. Чем значительней власть первых, тем более вероятно, что прибыль будет меньше. Власть покупателей над поставщиками в отрасли зависит от целого ряда характеристик положения на данном рынке. По Г. Джонсону и К. Скулзу (1989), власть покупателей, вероятнее всего, будет велика при обстоятельствах, когда:

- покупатели сконцентрированы;
- имеются альтернативные источники снабжения;
- стоимость сырья составляет значительную часть общей стоимости продукции.

В этом случае покупатели будут более придирчивы к цене и окажут давление на поставщиков.

Точно так же Г. Джонсон и К. Скулз выводят условия, при которых будет велика власть поставщиков, — это когда:

- поставщики сконцентрированы;
- стоимость замены одного поставщика другим велика;
- покупатели поставщика не имеют для него большого значения.

Если выполняется одно или более из этих условий, весьма вероятно, что поставщик не будет придавать особого значения стабильным и долгосрочным отношениям со своими покупателями. В качестве примера власти поставщика можно рассмотреть невозможность смены поставщика выигравшего тендер.

*Угрозы со стороны заменителей товара или услуги.* В общем смысле все фирмы данной отрасли конкурируют с отраслями, производящими товары-заменители. Как подчеркивает Портер, заменители ограничивают потенциальную прибыльность отрасли производства, определяя потолок на те цены, которые фирмы данной отрасли могли бы выгодно для себя

установить. Анализ товаров-заменителей включает выявление продукции, которая выполняет те же функции, что и продукция, выпускаемая данной отраслью. Замена, таким образом, может происходить по целому ряду различных направлений:

- может производиться прямая замена, т.е. когда один товар прямо заменяет другой (таблетки заменяют инъекции);
- возможна косвенная замена — один товар опосредованно заменяется другим, который способен выполнять сходные функции (так, например, искусственные ткани заменяют натуральные).
- Сам факт возможности замены порождает важнейшие, с точки зрения стратегического планирования, вопросы:
  - какова степень угрозы, что заменители (прямые или косвенные) повлияют на деятельность организации?
  - что должна делать организация, чтобы избежать подобных заменителей?

Ответы на эти вопросы всегда носят конкретный, ситуационный характер и могут быть получены в результате специально спланированных и проведенных исследований.

*Уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами.* Степень напряженности борьбы между существующими конкурентами также важна и заслуживает рассмотрения в структурном анализе. В конце концов, интенсивность борьбы является важнейшей структурной особенностью, определяющей природу конкуренции в данной отрасли. Борьба обычно возникает в связи с тем, что конкуренты ощущают давление или же видят возможность улучшения своего положения в отрасли. Портер выделяет девять взаимодействующих структурных факторов, которые ведут к росту интенсивности конкуренции.

1. *Сосуществование сбалансированных конкурентов.* Такая ситуация складывается, когда конкуренты имеют сходные характеристики. В этом случае можно прогнозировать опасность жесткой конкуренции.

2. *Сосуществование конкурентов на рынке медленного роста.* На медленно растущих рынках конкуренты стремятся утвердиться в качестве лидеров.

3. *Высокие постоянные затраты.* Как указывает Портер, высокие постоянные затраты оказывают сильное давление на все фирмы при задействовании существующих производственных мощностей. Это вызывает быстрое снижение цен при наличии свободных мощностей. Такая ситуация может привести к войне цен и низкой прибыльности операций.

4. *Необходима индивидуализация продукции*, которая ведет к преимуществу в конкуренции и защищает организацию от соперников в связи с тем, что покупатели отдадут предпочтение конкретным производителям. Ясно, что при отсутствии диверсификации продукта трудно предотвратить метание покупателей между конкурентами.

5. *Существование серьезных препятствий для выхода*. Препятствия для выхода — это экономические, стратегические, физические и эмоциональные факторы, которые удерживают организацию в деле, если даже она, возможно, получает малую или даже отрицательную отдачу от вложений. Могут существовать следующие возможные препятствия для выхода:

- *специализированные активы*: высокоспециализированные активы, такие, например, как оборудование для добычи природных ресурсов, разработанное для данных конкретных геологических условий, имеют низкую ликвидную стоимость;

- *стратегическая взаимосвязь*: связь между различными аспектами деятельности в организации в свете имиджа компании, изменения ее общей стоимости и т.д.;

- *эмоциональные препятствия*: нежелание руководства принимать правильные с экономической точки зрения решения из-за его солидарности с бизнесом, лояльности к служащим, гордости и т.п.;

- *правительственные ограничения*: нежелание правительства разрешить выход в связи с опасениями отрицательных последствий (например, с точки зрения уменьшения занятости), которое он может оказать на конкретный регион или общество в целом.

Вышеперечисленные факторы, действующие в конкурентной среде, дают нам понимание тех аспектов, которые необходимо учитывать организации при попытке провести структурный анализ ее конкурентной среды.

#### **4. Определение стратегии организации**

Проведя анализ факторов ближнего и дальнего окружения и проанализировав внутреннюю среду организации мы можем попытаться разработать стратегию поведения организации на рынке.

Для этого можно использовать достаточно большое разнообразие моделей, которые учитывают разные подходы. Появление таких стратегических моделей было связано в первую очередь с развитием представлений о стратегии организации и понимании тех сил, которые оказывают влияние на развитие соответствующей стратегии.

По мнению М. Портера, для успешного развития компании необходимо следовать одной из базовых стратегий (рис. 4), которые различаются друг от друга в зависимости от широты стратегической цели и вида конкурентного преимущества:

		Способ конкуренции	
		Затраты	Уникальность в восприятии клиента
Сфера конкуренции	Весь рынок	Ценовой лидер	Дифференцирование
	Ниша	Фокус на затратах	Фокус на дифференциации

Рис. 4. Базовые варианты стратегии по М. Портеру

1. Дифференциация - создание такого продукта или услуги, которая воспринималась бы в рамках всей отрасли как уникальная.

2. Абсолютное лидерство в издержках – предложение продукта на рынке по минимальной цене за счет наименьших затрат в отрасли на производство продукта и продвижение его на рынок.

3. Фокусирование – сосредоточение на удовлетворении потребностей определенного сегмента рынка:

- - либо на основе дифференциации продукта,
  - либо на основе предложения наименьших цен в данном сегменте.

*Вид 1 Конкурентного преимущества: Лидерство по затратам (Cost Leadership).* Эта стратегия может быть рекомендована предприятию, обладающему большой долей рынка, наличием конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.), строгим контролем за издержками, возможностью экономии расходов на исследования, рекламу, сервис.

Преимущества стратегии:

1. рентабельность предприятия даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки, т.к. низкие затраты создают высокие входные барьеры.

2. При появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты.

3. Низкие затраты снижают влияние поставщиков.

Риски стратегии:

1. конкуренты могут перенять методы снижения затрат;

2. серьезные технологические новшества могут устранить имеющиеся конкурентные преимущества и свести на нет накопленный опыт;

3. концентрация на затратах затрудняет своевременное обнаружение изменений требований рынка;

4. непредвиденное действие факторов, увеличивающих затраты и могущих привести к сокращению разрыва в ценах по сравнению с конкурентами.

*Вид 2 Конкурентного преимущества: Дифференциация (Differentiation).* Использование этой стратегии обязывает предприятие создавать продукт, обладающий большей полезностью для потребителя по сравнению с аналогичным продуктом конкурентов. При этом затраты не относятся к числу первоочередных проблем.

Предпосылки выбора данной стратегии:

1. особый престиж предприятия;

2. высокий потенциал для проведения НИОКР;

3. совершенный дизайн;

4. изготовление и использование материалов самого высокого качества;

5. возможно полный учет требований потребителей.

Преимущества стратегии:

1. потребители отдадут предпочтение продукту данного предприятия;

2. предпочтение потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры;

3. особенности продукта снижают влияние потребителей;

4. высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

Риски:

1. цена продукта может быть настолько значительной, что потребители, несмотря на верность данной марке, предпочтут продукт других фирм;

2. возможно подражание со стороны других фирм, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференциацией;

3. изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифференцированного продукта

*Вид 3 Конкурентного преимущества: Фокус (Focus).* Достижение Фокуса означает, что фирма намеревается стать лучшей в сегменте или группе сегментов. 2 варианта: Фокус на затратах и Фокус на дифференциации. Предприятие должно в большей степени удовлетворять требования потребителей на выбранном сегменте, эффективнее, чем конкуренты.

Преимущества стратегий зависят от того какой выбран путь.

Риски:

1. различия в ценах на продукты специализированных предприятий и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут с точки зрения потребителей не соответствовать преимуществам, специфическим для данного сектора (рынка) товара;

2. конкуренты могут специализировать свой товар еще сильнее, выделив внутри сегмента подсегменты.

Еще одним вариантом определения стратегии может быть рассмотрена матрица возможностей по товарам/рынкам (рис. 5).

		Рынки	
		существующие	новые
Товары	существующие	I Стратегия – "улучшай то, что ты уже делаешь"	II Стратегия развития рынка
	новые	III Стратегия разработки новых товаров	IV Стратегия диверсификации

Рис. 5. Матрица возможностей по товарам/рынкам.

Матрица возможностей по товарам/рынкам предусматривает использование четырех альтернативных стратегий маркетинга для

сохранения и/или увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация

Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности компании постоянно обновлять производство. Две или более стратегии могут сочетаться.

Квадрант I показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют методом экономии издержек, или «улучшай то, что уже делаешь». Эта стратегия выбирается теми стратегическими хозяйственными подразделениями (СХП) организации, чей рынок продолжает развиваться, или еще не насыщен. Организация стремится расширить сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках путем таких маркетинговых усилий, как установление конкурентоспособных цен, наступательная реклама или интенсификация продвижения товаров и т. п.

Квадрант II показывает направленность стратегии на развитие рынка, т. е. на создание рынков для выпускаемой уже достаточно долго продукции. Эта стратегия эффективна, если организация стремится расширить свой рынок за счет проникновения на новые географические рынки, в том числе в других странах; внедрения в новые сегменты рынка, спрос на которые еще не удовлетворен; новых предложений существующих товаров и интенсификации рекламы; освоения новых сегментов рынка, когда для известной продукции выявляются новые области применения, и т. п.

Квадрант III обозначает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда СХП имеет ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. В этом случае организация разрабатывает новые или модифицирует старые товары улучшенного качества и реализует их лояльно настроенным клиентам.

Квадрант IV — стратегия диверсификации. Эта стратегия применяется с целью избежать чрезмерной зависимости организации от одного СХП или одного ассортиментного набора продукции, а также в том случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя. Однако реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной, так как никогда нет полной уверенности, что новые рынки готовы принять новую продукцию, и она будет пользоваться вниманием покупателей.

Опыт выработки стратегии различных фирм показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте. Чаще всего, общая

стратегия представляет собой комбинацию перечисленных стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами по каждой из них. В этом случае общая стратегия организации формулируется с использованием слов «сначала» и «затем». Например, сначала сосредоточиваем наши усилия на продолжении выпуска освоенной продукции и поставке её на прежние рынки, так как спрос на неё еще высок; затем обращаем внимание на новые рынки и поставляем на них ту же продукцию; затем создаем новые модификации популярных изделий и поставляем их на старые рынки с целью стимулировать повторные покупки.

### **Примерная тематика НИРС по теме**

1. Показатели эффективности деятельности медицинской организации.
2. Оценка и повышение конкурентноспособности медицинской организации.
3. Эффективное управление кадрами медицинской организации.

### **Основная литература**

1. Виноградов, К. А. Организация здравоохранения : учеб. пособие / К. А. Виноградов, А. Н. Наркевич, К. В. Шадрин ; Красноярский медицинский университет. - Красноярск : КрасГМУ, 2018. - 112 с. - Текст : электронный. - URL: <https://krasgmu.ru/sys/files/colibris/90444.pdf>
2. Экономика и управление в здравоохранении : учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин, К. Э. Соболев ; ред. А. В. Решетников. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2022. - 316 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/ekonomika-i-upravlenie-v-zdravoohranenii-507997#page/1>

### **Дополнительная литература**

1. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 764 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravoohranenii-495369#page/1>
2. Предпринимательство в здравоохранении : учебное пособие для вузов / Е. М. Белый, Н. А. Восколович, И. Б. Романова [и др.] ; науч. ред. Е. М. Белый. - Москва : Юрайт, 2022. - 153 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/predprinimatelstvo-v-zdravoohranenii-488012#page/1>

### **Электронные ресурсы**

1. Профессиональное сообщество медицинских руководителей (<http://www.zdrav.ru/>).

2. Портал о менеджменте и технологиях корпоративного управления (<http://www.iteam.ru/>).
3. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>).
4. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>).
5. РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера) (<http://www.rbc.ru>).