

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



Утверждаю
Проректор по учебной,
воспитательной работе и
молодежной политике, д.м.н.,
доцент И.А. Соловьева

«26» мая 2022 г.

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

Административная деятельность в работе с персоналом

для подготовки обучающихся по специальности

34.03.01 Сестринское дело

Уровень бакалавриат

Красноярск

2022

Практическое занятие №1

Тема: Основы менеджмента (В интерактивной форме).

Разновидность занятия: комбинированное.

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

Значение темы объяснить суть понятий: организация, управление, менеджмент, лидерство; объяснить: требования, предъявляемые к организации, жизненный цикл организации, основные концепции управления, полный контур управления, уровни управления, основные роли менеджера, элементы менеджмента по Файолю и Минцбергу, признаки эффективного управления, характеристики эффективного руководителя; научить: определять отличительные особенности присущие эффективному менеджеру отрасли здравоохранения, определять свои сильные и слабые стороны как будущего руководителя.

Формируемые компетенции: УК-4.1, УК-5.3.

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	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	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):

Управление является важной деятельностью для организации, так как для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, деятельность всех структурных элементов должна быть скоординирована посредством вертикального разделения труда. Управленческий труд в ходе длительной эволюции выделился в особую категорию общественного труда.

В Глоссарии для русскоязычных лидеров сестринского дела (Глоссарий МАНГО, 1994) записано: «Management – управление, менеджмент – комплексный процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации, предприятия, проекта и т.д.» И еще одно определение, которое имеет непосредственное отношение к России, где происходят быстротечные изменения в здравоохранении. Это определение такого понятия, как руководство изменениями (переменами) или Management of change: «процесс планирования или контролирования перемен, который часто лучше всего достигается в качестве преднамеренного и осуществляемого на началах сотрудничества процесса». Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров – это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

П. Друкер об управлении:

Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную, производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен. И, наконец, именно управление в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значимый социальный феномен нашего века: взрыв образования. Чем больше имеется высокообразованных людей, тем в большей мере зависят они от организации. Практически все люди, имеющие образование выше средне-школьного, во всех развитых странах мира — в Соединенных Штатах эта цифра составляет более 90% — проведут всю свою жизнь в качестве служащих управляемых организаций и не смогут жить и зарабатывать себе на жизнь вне организаций. Могу добавить, что их учителя тоже относятся к этому числу.

В настоящее время можно выделить три основные концепции управления:

1. Административно-командная система, которая предусматривает организацию управления, как иерархическую систему элементов и уровней управления, их взаимосвязи строятся по вертикали и они строго формализованы.

2. Социально-психологическая концепция построения системы управления. В основе ее лежит воздействие управленческих отношений, которые выходят за рамки производственных, экономических отношений. Сюда относятся неформальные структуры учреждения, система мотивации к труду, групповые организации и их решения. Здоровые межличностные отношения – основа успеха производства, при этом сторонники этого направления исходят из того, что:

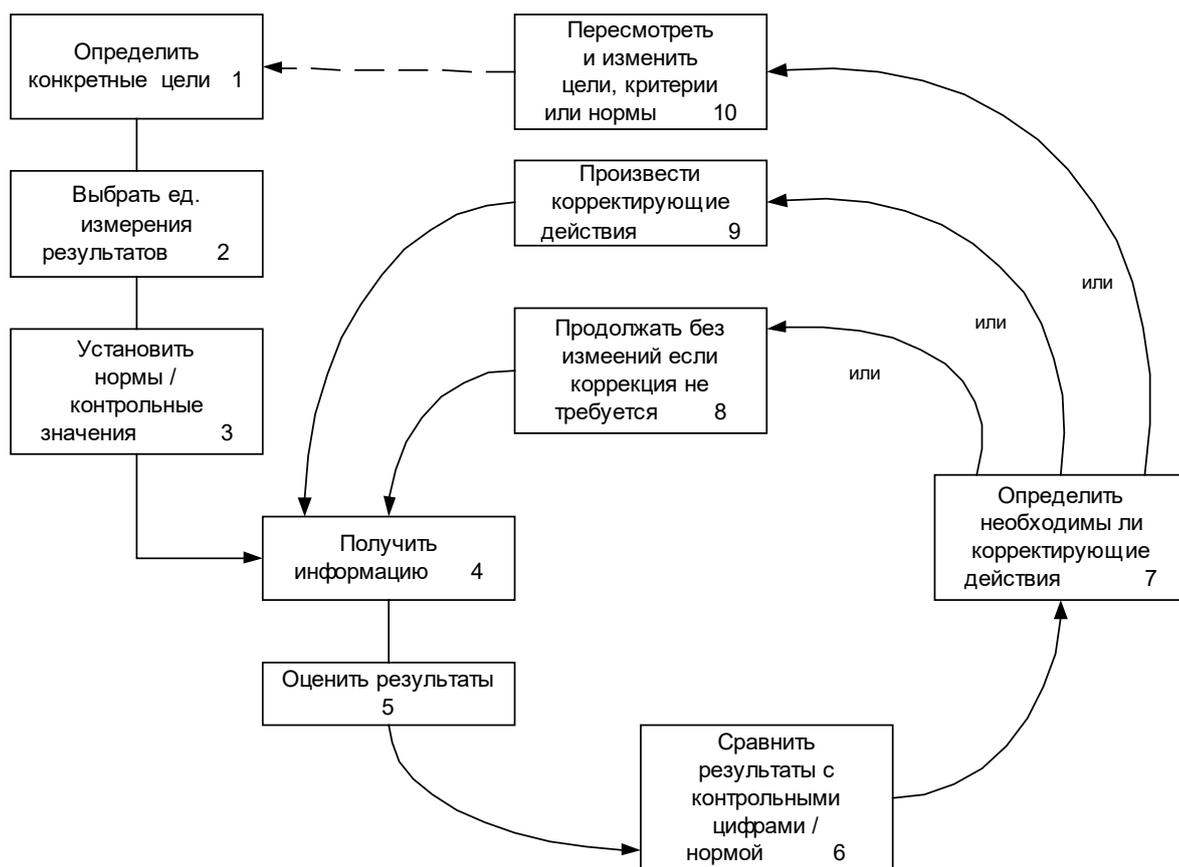
- Человек – это, прежде всего, социальное существо, которое живет в организации, имеет свои интересы, отличающиеся от интересов организации;

- Решающее значение для успеха организации имеет учет не столько индивидуальных, сколько групповых интересов, которые выражаются через неформальные структуры-группы;

- Формирование человеческих отношений зависит от управляющего, через отбор кадров с учетом совместимости работников в их повседневной деятельности.

3. Системный подход, который предусматривает сочетание разных способов управления.

Полный контур управления.



Г.Файоль считал, что управленческая деятельность универсальна для любой организации и включает в себя 5 элементов.

Элементы менеджмента по Файолю:

- Прогнозирование и планирование
- Организация
- Руководство
- Координация
- Контроль

На дальнейших занятиях мы остановимся на характеристиках этих элементов.

Г.Минцберг предполагал, что имеется 10 управленческих ролей, выполняемых менеджерами в рамках своей деятельности, которые можно сгруппировать в три области: межличностная, информационная и управленческая.

Десять управленческих ролей по определению Минцберга		
Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей

Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязанности по положению, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
	Информационные роли	
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов совершенствования деятельности

Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации — что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоры

В. Зигерт и Л. Ланг (1990) показали, как можно легко запомнить основные задачи управленческой ответственности. Они назвали это “Управляющая пятерня”

Указательный палец показывает на того, кого вы хотите в чем-то обвинить, три пальца указывают назад, на себя. Они спрашивают:

1. Кто выбрал этого человека для выполнения задачи, которая решена неудовлетворительно?
2. Кто его инструктировал? Как это было сделано?
3. Был ли соответствующий контроль над его работой?

Только в том случае, когда на все три вопроса вы ответите “не я” можно указательным пальцем показать на виновника, а степень наказания укажет нажим большого пальца. В том случае, когда на один из трех вопросов вы ответите “я” поверните указательный палец на себя.

Для более четкого описания управленческой ответственности подходит следующий вопросник.

1. Достаточно ли тщательно выбран каждый исполнитель?
2. Проверен ли сотрудник на предмет соответствия выполняемым задачам?
3. Какие принимались меры, чтобы научить сотрудников выполнять их работу, чтобы они углубили и продолжили свою профессиональную подготовку?
4. Ясны ли были указания?
5. Достаточно ли основательным был инструктаж при решении новых задач?

6. Хватает ли сотрудникам времени для выполнения работы?
7. Есть ли соответствующие удобные средства труда и рабочие места?
8. Знают ли сотрудники свои цели?
9. Регулярно ли сотрудники получают информацию о своих успехах и имеющихся недостатках?
10. Получают ли сотрудники информацию о своей организации, значении ее деятельности, злободневных проблемах?
11. Информированы ли сотрудники о специфических трудностях и, возможно, опасностях своей работы?
12. Знакомы ли сотрудники с возможностями развития рационализаторской деятельности, повышающей эффективность работы предприятия, возможным моральным и материальным поощрением?
13. Организована ли работа таким образом, чтобы дать наибольший простор мотивации?
14. Знает ли рядовой сотрудник, что может обратиться к руководству со своими личными проблемами и заботами?
15. Знакомы ли ему основные приоритеты управления на его предприятии?
16. Знает ли он свои права и порядок подачи жалоб?
17. Знаком ли он с рекламными материалами предприятия, с целями рекламной компании?
18. Знает ли он о мероприятиях, проводимых организацией в неслужебное время, получает ли он на них соответствующие приглашения?

Примерная тематика НИРС по теме

1. Повышение эффективности деятельности медицинского персонала в медицинской организации.
2. Оптимизация системы управления медицинской организацией.
3. Повышение конкурентоспособности медицинской организации

Основная литература

1. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 431 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-488711#page/1>

Дополнительная литература

1. Трифонов, И. В. Авторитетный главный врач: обеспечение качества в медицинской организации / И. В. Трифонов. - 2-е изд. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2019. - 80 с. - Текст : электронный. - URL: <https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN9785970451878.html>

2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / ред. А. П. Панфилова, Л. С. Киселева. - Москва : Юрайт, 2022. - 313 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/innovacionnyu-menedzhment-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami-496616#page/1>
3. 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>
4. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 197 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-organizacii-493950#page/1>
5. Константинова, Д. С. Основы организации труда : учебное пособие для вузов / Д. С. Константинова. - Москва : Юрайт, 2022. - 176 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-organizacii-truda-487907#page/1>
6. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. - Москва : Юрайт, 2022. - 381 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/psihologiya-upravleniya-personalom-488970#page/1>
7. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. - Москва : Юрайт, 2022. - 278 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-organizacii-496849#page/1>
8. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / ред. О. А. Лапшова. - М. : Юрайт , 2022. - 406 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-489420#page/1>
9. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / отв. ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. - М. : Юрайт , 2022. - Ч. 2. - 245 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-2-498887#page/1>
10. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. - М. : Юрайт , 2022. - Ч. 1. - 183 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-1-498855#page/1>
11. 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>

Электронные ресурсы

1. Министерство здравоохранения Российской Федерации <https://minzdrav.gov.ru/>
2. Государственный портал ProКачество <https://kachestvo.pro/>
3. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения <https://roszdravnadzor.gov.ru/>
4. Портал Врачи РФ <https://vrachirf.ru/main>
5. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента <http://www.e-executive.ru/management>
6. Реальные кейсы по управлению предприятиями <http://secretmag.ru/cases/>

Практическое занятие №2

Тема: Организация как объект управления (В интерактивной форме)

Разновидность занятия: комбинированное.

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

Значение темы Организационная структура компании – это состав, взаимодействие, соподчиненность и распределение функций по подразделения и работникам. Каждое предприятие формирует оргструктуру под свои конкретные задачи, учитывая перечень и стандарты основных бизнес-процессов.

Формируемые компетенции: ПК-18.1, ПК-20.1, ПК-21.1, ОПК-10.1, ОПК-11.1

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	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	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 (формальная организация) - социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей.

Требования к организации:

- наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью группы;
- наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены группы;
- наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимую для всех цель.

Жизненный цикл организации:

- рождение организации: главная цель заключается в выживании; руководство осуществляется одним лицом; основная задача - выход на рынок;
- детство и юность: главная цель - получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост; стиль руководства жесткий; основная задача - укрепление позиций и захват рынка; задача в области организации труда - планирование прибыли, увеличение заработной платы, предоставление различных льгот персоналу;
- зрелость: главная цель - систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа; эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий; основная задача - рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка; задача в области организации труда - разделение и кооперация труда, премирование за индивидуальные результаты;
- старение организации: главная цель - сохранение достигнутых результатов; эффект руководства достигается за счет координации действий; основная задача - обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях;
- возрождение либо исчезновение: главная цель состоит в обеспечении оживления по всем функциям; рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма; главная задача - омоложение, внедрение инновационного механизма, внедрение научной организации труда и коллективное премирование.



Рисунок 1. Модель жизненного цикла организации по И.Адизесу.

Организационная структура компании – это состав, взаимодействие, соподчиненность и распределение функций по подразделения и работникам. Каждое предприятие формирует оргструктуру под свои конкретные задачи, учитывая перечень и стандарты основных бизнес-процессов. При создании организационной структуры учитывается классическая модель горизонтального разделения труда, с разбивкой всей работы на отдельные компоненты и увязкой их между собой. Построение эффективной оргструктуры необходимо для всех видов компаний, в том числе для малого бизнеса.

Особенности построения эффективной организационной структуры компании

Основными принципами группировки людей и процессов являются функциональность. Можно сгруппировать блоки структуры по функциям, знаниям и навыкам, профессиональным компетенциям. Или же разбить их с ориентировкой на рынок (отрасль, целевая аудитория, регион, продукты).

При определении структуры и взаимодействий между элементами учитываются стандарты процессов, нюансы взаимоотношений в реализации властных полномочий. Выстраиваются оптимальные потоки распоряжений, обратной информации и все действия увязываются с общими стратегическими задачами предприятия.

Для эффективной координации работы между подразделениями определяются стандарты рабочих процессов и результаты, процедуры согласования и контроля выполнения поставленных задач. Выполняется распределение обязанностей согласно квалификационным компетенциям сотрудников

Основные элементы, которые влияют на формирование организационной структуры компании:

- управление (человек, группа людей, принимающих решения),
- правила работы,
- бизнес-процессы,
- формальное и неформальное распределение труда.

Зачем нужна разработка организационной структуры

Построение организационной структуры с учетом всех особенностей сферы деятельности и конкретного предприятия помогает обеспечить результативность всех процессов. Эффективная модель управления и работы обеспечивает конкурентоспособность производимой продукции или оказываемых услуг, прибыльность бизнеса.

Что дает правильно выстроенная оргструктура:

- четкое понимание порядка принятия решений и взаимодействия между подразделениями и отдельными работниками;
- увязка всех рабочих процессов и их участников;
- группировку структурных единиц по определенным характеристикам;
- отсутствие дублирования каких-либо функциональных обязанностей;
- распределение полномочий и обязанностей между работниками, имеющими определенные профессиональные знания, навыки и опыт;
- формирование перечня необходимых сотрудников, уровня их квалификации, должностных обязанностей.

Типы оргструктур управления компанией, их плюсы и минусы

Тип организационной структуры подбирается с учетом особенностей и масштаба деятельности.

- Основные виды:
- линейная,
- функциональная,
- линейно-функциональная,
- дивизиональная,
- рыночная,
- матричная.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Повышение эффективности деятельности медицинского персонала в медицинской организации.
2. Оптимизация системы управления медицинской организацией.
3. Повышение конкурентоспособности медицинской организации

Основная литература

1. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 431 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-488711#page/1>

Дополнительная литература

1. Трифонов, И. В. Авторитетный главный врач: обеспечение качества в медицинской организации / И. В. Трифонов. - 2-е изд. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2019. - 80 с. - Текст : электронный. - URL: <https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN9785970451878.html>
2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / ред. А. П. Панфилова, Л. С. Киселева. - Москва : Юрайт, 2022. - 313 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/innovacionnyu-menedzhment-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami-496616#page/1>
3. 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>
4. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 197 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-organizacii-493950#page/1>
5. Константинова, Д. С. Основы организации труда : учебное пособие для вузов / Д. С. Константинова. - Москва : Юрайт, 2022. - 176 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-organizacii-truda-487907#page/1>
6. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. - Москва : Юрайт, 2022. - 381 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/psihologiya-upravleniya-personalom-488970#page/1>
7. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. - Москва : Юрайт, 2022. - 278 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-organizacii-496849#page/1>

8. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / ред. О. А. Лапшова. - М. : Юрайт , 2022. - 406 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-489420#page/1>
9. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / отв. ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. - М. : Юрайт , 2022. - Ч. 2. - 245 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-2-498887#page/1>
10. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. - М. : Юрайт , 2022. - Ч. 1. - 183 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-1-498855#page/1>
11. 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>

Электронные ресурсы

1. Министерство здравоохранения Российской Федерации <https://minzdrav.gov.ru/>
2. Государственный портал ProКачество <https://kachestvo.pro/>
3. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения <https://roszdravnadzor.gov.ru/>
4. Портал Врачи РФ <https://vrachirf.ru/main>
5. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента <http://www.e-executive.ru/management>
6. Реальные кейсы по управлению предприятиями <http://secretmag.ru/cases/>

Практическое занятие №3

Тема: Планирование в деятельности руководителя.. (В интерактивной форме).

Разновидность занятия: комбинированное.

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

Значение темы: Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Формируемые компетенции: ПК-19.1, ПК-20.1, ПК-21.1, ПК-26.1, УК-2.1, УК-3.2, ОПК-10.1, ОПК-11.1

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)

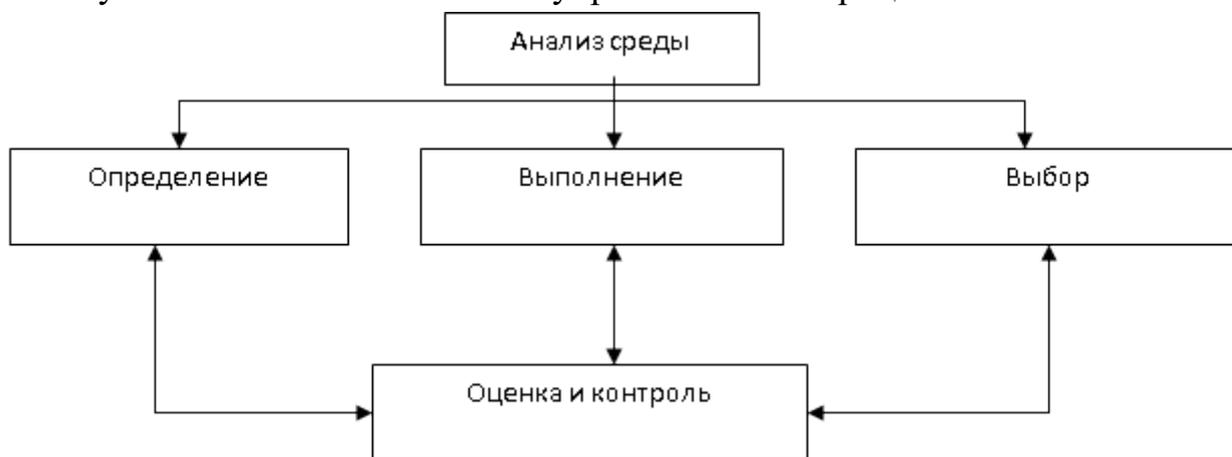
п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	10.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	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):

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, что бы достичь этих целей.

Стратегический менеджмент (СМ) - такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как ее основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что, в конечном счете, способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность 5 взаимосвязанных управленческих процессов.



I. Анализ среды:

1. Направления анализа внутренней среды фирмы:

- маркетинг
- финансы и учет
- производство
- персонал
- организация управления

2. Факторы, исследуемые при анализе внешнего окружения:

- Экономические
- Политические
- Рыночные
- Технологические
- Социальные
- Международные
- Факторы конкуренции

II. Определение миссии и целей организации:

Миссия предприятия – выражение философии и смысла существования организации.

□ В миссии обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

□ Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы. В целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

□ В миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, хотя прибыль - определяющий фактор в функционировании предприятия. Прибыль как миссия существенно ограничивает спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития, может привести к неэффективной работе.

□ Миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации.

□ Центральным моментом миссии, является ответ на вопрос: какова главная цель организации?

Подходы к содержанию миссии:

□ Акцент на интересах, ожиданиях и ценностях потребителей, ориентированных на перспективу:

- Пример - формулировка миссии компании "Форд":
предоставление людям дешевого транспорта

□ Акцент на качестве - понятии, которое раскрывается с разных сторон, давая представление о компании, ее продукции, стиле руководства и менеджмента, характере работы: Примерная формулировка:

- достижение высокого мастерства во всех сферах - в целях, продукции, услугах, людях и стиле жизни;

- цель - стать высокотехнологичной компанией; качество - неотъемлемая часть продукции, рабочего окружения и людей;

- профессиональный менеджмент, полное доверие к людям, поддержка творчества, обоснованного риска;

- принятие управленческих решений менеджерами всех уровней при четко определенных полномочиях и ответственности;

- честность и открытость, работа в единой команде;

- мы хотим, чтобы люди имели возможность сказать, что наша компания - превосходное место для работы, что она поддерживает и признает индивидуальные достижения.

Определение целей организации:

Цель организации - это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация

Характеристика целей:

- конкретные и измеримые цели. Выражая цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Также будет легче определить, насколько хорошо работает организация в направлении осуществления целей;
- ориентация целей во времени. В первую очередь формулируют долгосрочные цели. Затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных;
- достижимые цели. Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможности организации;
- взаимно поддерживающие цели. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

III. Выбор стратегии:

Многофакторность выбора - стратегии предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых осуществляется окончательный выбор. Стратегические альтернативы - набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей организации в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование ресурсов.

1. Этапы:

- анализ и оценка - анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. Общая стратегия наполняется конкретным содержанием, разрабатываются частные стратегии.
- разработка - создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Необходимо разработать возможно большее число альтернативных стратегий, привлекая к работе менеджеров среднего звена;
- доводка - стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации, формируется общая стратегия
- анализ и оценка - анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии и оцениваются по степени пригодности для

достижения ее главных целей. Общая стратегия наполняется конкретным содержанием, разрабатываются частные стратегии.

2. Базовые стратегии фирмы:

□ ограниченный рост. Ее выбирает большинство фирм в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются "от достигнутого" и корректируются на изменяющиеся условия. Самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия

□ рост. Чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Этой стратегии придерживаются фирмы, стремящиеся к диверсификации, с тем, чтобы покинуть рынки, находящиеся в стагнации. Может иметь место внешний рост (например, приобретение другой фирмы), внутренний рост (расширение ассортимента выпускаемой продукции);

□ сокращение (стратегия последнего средства). Выбирается организациями реже всего. Характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности фирмы приобретают тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции. В рамках стратегии может быть несколько вариантов: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация

□ комбинированная стратегия. Представляет собой любое сочетание рассмотренных выше альтернатив. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, функционирующие в нескольких отраслях

IV. Реализация стратегии:

Является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей.

Составляющие успешного выполнения стратегии:

□ цели стратегии и планы хорошо доводятся до работников, с тем, чтобы достичь с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и их вовлечения в процесс реализации стратегии;

□ руководство не только своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и имеет план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксирует достижение каждой цели;

□ в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

V. Оценка и контроль выполнения:

Основные задачи любого контроля:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами;
- выяснение причин отклонения, если они вскрываются в результате оценки;
- осуществление корректировки при ее необходимости.

Отличия стратегического менеджмента от оперативного менеджмента.

миссия организации в СМ - выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, в ОМ - производство товаров и услуг с целью получения прибыли;

в СМ внимание концентрируется преимущественно на проблемах внешнего окружения, на поиски новых возможностей в конкурентной борьбе, на адаптации к изменениям в окружении, в ОМ - на проблемах, возникающих внутри предприятия, связанных с более эффективным использованием ресурсов;

СМ ориентирован на долгосрочную перспективу, а ОМ - на кратко- и среднесрочную;

основными факторами построения системы управления для СМ являются люди, система информационного обеспечения и рынок. для ОМ - организационные структуры, техника и технология;

при управлении персоналом СМ рассматривает работников как основу организации, источник благополучия, ОМ - как ресурсы организации, исполнителей работ;

эффективность в СМ выражается в том, насколько своевременно и точно организации в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка, и изменяется в зависимости от изменения окружения, в ОМ - в максимизации прибыли, рациональном использовании производственного потенциала.

Оперативный менеджмент:

Обеспечение экономически эффективной реализации целей организации.

Планирование (методы):

1. планирование ключевых событий

Обычный список ключевых событий и сроки, когда каждое событие должно произойти.

2. поэтапное планирование

Похоже на планирование ключевых событий, разница в том, что график ключевых событий представляет основные события независимо от промежутка времени между ними, в то время как поэтапный график – это ряд лат через определенные интервалы времени.

3. планирование с помощью полосовых диаграмм (Таблица Ганта)

4. Сетевое планирование – анализ критического пути – показывает последовательность работ графически.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Повышение эффективности деятельности медицинского персонала в медицинской организации.
2. Оптимизация системы управления медицинской организацией.
3. Повышение конкурентоспособности медицинской организации

Основная литература

1. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 431 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-488711#page/1>

Дополнительная литература

1. Трифонов, И. В. Авторитетный главный врач: обеспечение качества в медицинской организации / И. В. Трифонов. - 2-е изд. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2019. - 80 с. - Текст : электронный. - URL: <https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN9785970451878.html>
2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / ред. А. П. Панфилова, Л. С. Киселева. - Москва : Юрайт, 2022. - 313 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/innovacionnyy-menedzhment-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami-496616#page/1>
3. 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>
4. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 197 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-organizacii-493950#page/1>
5. Константинова, Д. С. Основы организации труда : учебное пособие для вузов / Д. С. Константинова. - Москва : Юрайт, 2022. - 176 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-organizacii-truda-487907#page/1>

6. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. - Москва : Юрайт, 2022. - 381 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/psihologiya-upravleniya-personalom-488970#page/1>
7. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. - Москва : Юрайт, 2022. - 278 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-organizacii-496849#page/1>
8. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / ред. О. А. Лапшова. - М. : Юрайт , 2022. - 406 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-489420#page/1>
9. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / отв. ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. - М. : Юрайт , 2022. - Ч. 2. - 245 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-2-498887#page/1>
10. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. - М. : Юрайт , 2022. - Ч. 1. - 183 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-1-498855#page/1>
11. 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-zdravooxranenii-507997#page/1>

Электронные ресурсы

1. Министерство здравоохранения Российской Федерации <https://minzdrav.gov.ru/>
2. Государственный портал ProКачество <https://kachestvo.pro/>
3. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения <https://roszdravnadzor.gov.ru/>
4. Портал Врачи РФ <https://vrachirf.ru/main>
5. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента <http://www.e-executive.ru/management>
6. Реальные кейсы по управлению предприятиями <http://secretmag.ru/cases/>

Практическое занятие №4

Тема: Принятие решений (В интерактивной форме)

Разновидность занятия: комбинированное.

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

Значение темы Человека можно назвать менеджером тогда, когда он принимает организационные решения и реализует их через других людей, учитывая при этом их собственные цели и интересы. Принятие решения, как и обмен информацией, является основной составляющей любой управленческой деятельности.

Формируемые компетенции: ПК-17.1, ПК-18.1, ПК-20.1, ПК-21.1, УК-2.1, ОПК-10.1, ОПК-11.1.

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	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	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):

Человека можно назвать менеджером тогда, когда он принимает организационные решения и реализует их через других людей, учитывая при этом их собственные цели и интересы. Принятие решения, как и обмен информацией, является основной составляющей любой управленческой деятельности.

Решение - это выбор наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов.

Организационное решение - это выбор, который делает руководитель, чтобы выполнить свои обязанности, определенные его должностью.

Цель организационного решения - обеспечение последовательного движения организации к намеченным целям.

Организационные решения (ОР) бывают запрограммированными и незапрограммированными.

□ Запрограммированными решениями те, которые сопутствуют получению результата, и определены некоторой, уже отработанной последовательностью шагов, решений или действий.

□ Незапрограммированные решения - те, которые возникают вследствие новой необычной ситуации.

Признаки организационных решений:

— возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения

— наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;

— необходимость волевого акта лицом, принимающим решение (ЛПР) при выборе решения, так как ЛПР формирует решение через борьбу мотивов и мнений.

Управленческое решение (УР) :

1) поиск и нахождение наиболее эффективного, наиболее рационального или оптимального варианта действий руководителя;

2) конечный результат постановки и выработки ОР.

КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1) по функциональному содержанию;

2) по характеру решаемых задач (сфере действия);

3) по иерархии управления;

4) по характеру организации разработки;

5) по характеру целей;

- б) по причинам возникновения;
- 7) по исходным методам разработки;
- 8) по организационному оформлению.

УР могут быть классифицированы по функциональному содержанию, т. е. по отношению к общим функциям управления, например:

- а) решения плановые;
- б) организационные;
- в) контролирующие;
- г) прогнозирующие.

Обычно такие решения затрагивают в той или иной мере все функции управления, однако в каждом из них можно выделить основное ядро, связанное с какой-то основной функцией.

Другой принцип классификации связан с характером решаемых задач:

- а) экономических;
- б) организационных;
- в) технологических;
- г) технических;
- д) экологических и прочих.

Чаще всего УР связаны не с одной, а с рядом задач, в той или иной степени имея комплексный характер.

По уровням иерархии систем управления выделяют УР на уровне БС; на уровне подсистем; на уровне отдельных элементов системы. Обычно иницируются общесистемные решения, которые затем доводятся до элементарного уровня, однако возможен и обратный вариант.

В зависимости от организации разработки решений выделяются следующие УР:

- а) единоличные;
- б) коллегиальные;
- в) коллективные.

Предпочтение способа организации выработки УР зависит от многих причин: компетентности руководителя, уровня квалификации коллектива, характера задач, ресурсов и т.д.

По характеру целей принимаемые решения могут быть представлены как:

- а) текущие (оперативные) – день, неделя, месяц.
- б) тактические – квартал, год.
- в) стратегические – два и более лет.

По причинам возникновения УР делятся на:

- а) ситуационные, связанные с характером возникающих обстоятельств;

- б) по предписанию (распоряжению) вышестоящих органов;
- в) программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых отношений, мероприятий;
- г) инициативные, связанные с проявлением инициативы системы, например в сфере производства товаров, услуг, посреднической деятельности;
- д) эпизодические и периодические, вытекающие из периодичности воспроизводственных процессов в системе (например, сезонности сельскохозяйственного производства, сплава леса по рекам, геологических работ).

Важным классификационным подходом служат исходные методы разработки УР.

К их числу можно отнести:

- а) графические, с использованием графоаналитических подходов (сетевых моделей и методов, ленточных графиков, структурных схем, декомпозиции больших систем);
- б) математические методы, предполагающие формализацию представлений, отношений, пропорций, сроков, событий, ресурсов;
- в) эвристические, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей.

По организационному оформлению УР делятся на:

- а) жёсткие, однозначно задающие дальнейший путь их воплощения;
- б) ориентирующие, определяющие направление развития системы;
- в) гибкие, изменяющиеся в соответствии с условиями функционирования и развития системы;
- г) нормативные, задающие параметры протекания процессов в системе.

К управленческому решению предъявляется ряд требований, к числу которых можно отнести:

- 1) всестороннюю обоснованность решения;
- 2) своевременность;
- 3) необходимую полноту содержания;
- 4) полномочность;
- 5) согласованность с принятыми ранее решениями.

Всесторонняя обоснованность решения, означает, прежде всего, необходимость принятия его на базе максимально полной и достоверной информации. Однако только этого недостаточно. Оно должно охватывать весь спектр вопросов, всю полноту потребностей управляемой системы. Для этого необходимо знание особенностей, путей развития управляемой, управляющей систем и окружающей среды. Требуется тщательный анализ ресурсного обеспечения, научно-технических возможностей, целевых функций развития,

экономических и социальных перспектив предприятия, региона, отрасли, национальной и мировой экономики. Всесторонняя обоснованность решений требует поиска новых форм и путей обработки научно-технической и социально-экономической информации, то есть формирования передового, профессионального мышления, развития его аналитико-синтетических функций.

Своевременность управленческого решения означает, что принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и задачи социально-экономической системы. Преждевременно принятое решение, не находит подготовленной почвы для его реализации и развития, и может дать импульсы для развития негативных тенденций. Запоздалые решения не менее вредны для общества. Они не способствуют решению уже «перезревших» задач и ещё более усугубляют и без того болезненные процессы.

Необходимая полнота содержания решений означает, что решение должно охватывать весь управляемый объект, все сферы его деятельности, все направления развития. В наиболее общей форме управленческое решение должно охватывать:

- а) цель (совокупность целей) функционирования и развития системы;
- б) средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей;
- в) основные пути и способы достижения целей;
- г) сроки достижения целей;
- д) порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями;
- е) организацию выполнения работ на всех этапах реализации решения.

Важным требованием управленческого решения является полномочность (властность) решения — строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления. Сбалансированность прав и ответственности каждого органа, каждого звена и каждого уровня управления — постоянная проблема, связанная с неизбежным возникновением новых задач развития и отставанием от них системы регламентации и регулирования.

Согласованность с принятыми ранее решениями означает также необходимость соблюдения чёткой причинно-следственной связи общественного развития. Она необходима для соблюдения традиций уважения к закону, постановлениям, распоряжениям. На уровне отдельной фирмы она необходима для осуществления последовательной научно-технической, рыночной и социальной политики, четкого функционирования производственного аппарата.

Если необходимо, должны отменяться принятые ранее решения, вступившие в противоречия с новыми условиями существования системы.

Появление противоречащих друг другу решений, есть, прежде всего, следствие плохого познания и понимания законов общественного развития, проявления низкого уровня управленческой культуры.

Принятие УР требует высокого уровня профессионализма и наличия, определенных социально-психологических качеств личности, чем обладают не все специалисты, имеющие профессиональное образование, а всего лишь 5-10% из них.

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, мотивация качественного решения и др.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

Подходы к принятию решений:

Интуитивный подход:

Особенности:

- Часто используется при решении относительно несложных проблем.

- Интуитивный подход не дает хороших результатов, когда опыт менеджера небольшой, а предыдущие ситуации не соответствуют новой.

- На качество интуитивных решений может оказывать влияние недостаточно полное представление о текущей ситуации.

Характерные черты:

- субъект решения держит всю проблему в голове;
- может не соблюдаться последовательность этапов;
- по мере развития проблемы подход к ее решению может радикально меняться;

- возможно одновременное рассмотрение нескольких вариантов;
- качество решения основывается, прежде всего, на предыдущем опыте лица, принимавшего решение;

Рациональный подход:

Структуризация процесса принятия решения.

Этапы процесса принятия решений, каждому из которых соответствуют определенные процедуры:

- постановка проблемы: возникновение новой ситуации, появление проблемы, сбор необходимой информации, описание проблемной ситуации;

□ разработка вариантов решений: формулирование требований-ограничений, сбор необходимой информации, разработка возможных вариантов решений;

□ выбор решения: определение критериев выбора; отбор решений, отвечающих критериям; оценка возможных последствий; выбор предпочтительного решения

□ организация выполнения решения и его оценка: план реализации вы-бранного решения; контроль за ходом реализации решения; оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации.

Особенности:

□ Применяется, если проблемная ситуация не так очевидна, ее решение неоднозначно.

□ Обязательными элементами процесса является наличие поэтапного плана и методов решения, а также их информационное обеспечение.

□ Работа по сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса, но каждый раз она имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиль работы менеджера

□ Представленная схема процесса принятия решений отображает логику управленческой деятельности.

□ На практике этот процесс более сложен и допускает параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений.

Этапы принятия рационального решения:

1. диагноз проблемы
2. формулировка ограничений и критериев для принятия решения
3. выявление альтернатив
4. оценка альтернатив
5. окончательный выбор

Существует несколько разновидностей решений, типичных для сферы управления:

1. В процессе планирования принимаются следующие решения: решение о сверхзадаче и природе бизнеса; о целях; о взаимодействии с внешним окружением; о стратегии и тактике, которые выбираются организацией для достижения поставленных целей.

2. В процессе организации деятельности компании принимаются следующие решения: о структурировании работы организации, о координации функционирования различных блоков; о распределении полномочий между

руководителями подразделений, о структуре организации при изменении внешнего окружения.

3. В процессе мотивации персонала принимаются следующие решения: о потребностях подчиненных; об удовлетворении их потребностей; о производительности работы подчиненных и об их удовлетворенности работой.

4. В процессе контроля принимаются следующие решения: об измерении результатов работы; об оценке этих результатов; о том, насколько достигнуты цели организации; о корректировке целей.

Модели принятия решений

Для принятия оптимальных решений необходимо использовать научный метод. В науке управления научный метод подразумевает наличие определенной структуры процесса принятия решений и использование различных методов и моделей принятия решений.

Модели принятия решений.

Теория игр. Данный метод служит для моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Изначально была разработана военными с тем, чтобы в стратегии учесть возможные действия противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, модификацию и освоение новой продукции, предложения дополнительного обслуживания и т.д. Теория игр используется реже, чем другие модели, так как ситуации в реальном мире очень сложны и часто меняются. Но, тем не менее, теория игр полезна для определения наиболее важных и требующих учета факторов в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Благодаря применению данной теории организация может прогнозировать действия конкурентов, что является преимуществом и увеличивает конкурентоспособность.

Модели теории очередей, или модели оптимального обслуживания используются для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Применяется в различных ситуациях, где есть клиенты и пункты их обслуживания (резервирование билетов по телефону, обслуживание клиентов в банке, количество разгрузочных площадок на складах и т.д.). Используются для уравнивания расходов на дополнительные каналы обслуживания и обслуживания на уровне ниже оптимального. Например, если клиент в банке слишком долго ждет своей очереди на обслуживание, у него может возникнуть желание поменять банк. Следовательно, необходимо увеличить численность персонала, обслуживающего клиентов. На сколько человек необходимо увеличить численность поможет модель теории очередей.

Модели управления запасами используются для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Цель данной модели оптимизация запасов на предприятии. Чрезмерное их накопление, хотя помогает избежать потерь, обусловленных их нехваткой, во многих случаях сводит к минимуму издержки на размещение заказов, так как они размещаются в больших количествах, но также ведет к дополнительным издержкам на хранение, перегрузку, потери от порчи, уменьшение оборотных средств, что уменьшает мобильность предприятия в принятии решений при возникновении новой ситуации на рынке.

Модели линейного программирования применяются для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Данный вид модели наиболее распространен на промышленных предприятиях. Он заключается в том, что помогает максимизировать прибыль при наличии одного нескольких ресурсов, каждый из которых используется для производства нескольких видов товара.

Транспортные задачи - это задачи, с помощью которых оптимизируется доставка ресурсов при наличии нескольких пунктов отправки и нескольких пунктов получения при различной стоимости доставки в различные пункты. Является частным видом задач линейного программирования.

Имитационное моделирование означает процесс создания модели и ее экспериментальное использование для определения изменений реальной ситуации. Имитация используется в ситуациях, слишком сложных для математических методов типа линейного программирования. Экспериментируя на модели системы, можно установить, как она будет реагировать на определенные изменения или события, в то время, когда отсутствует возможность наблюдать эту систему в реальности.

Сетевой анализ. Из сетевого анализа в основном используется теория графов. Теория графов позволяет составлять оптимальные графики осуществления различных проектов. Это позволяет минимизировать как время осуществления проекта, так и затраты по нему.

Экономический анализ один из самых распространенных методов моделирования, хотя он и не воспринимается как моделирование. Экономический анализ вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия. Экономический анализ включает в себя анализ безубыточности, определение прибыли на инвестированный капитал, величину чистой прибыли на данный момент времени и т.д. Эти модели широко применяются в бухгалтерском и финансовом учете.

Методы принятия решений.

При принятии решения вне зависимости от применяемых моделей существуют некоторые правила принятия решений.

Правило принятия решения - это критерий, по которому выносятся суждения об оптимальности данного конкретного исхода. Существует два типа правил. Один не использует численные значения вероятных исходов, второй – использует данные значения.

К первому типу относятся:

1. максимаксное решение – это решение, при котором принимается решение по максимизации максимально возможных доходов. Данный метод очень оптимистичен, то есть не учитывает возможные потери и, следовательно, самый рискованный.

2. максиминное решение - это решение, при котором максимизируется минимально возможный доход. Данный метод в большей степени учитывает отрицательные моменты различных исходов и является более осторожным подходом к принятию решений.

3. минимаксное решение - это решение, при котором минимизируются максимальные потери. Это наиболее осторожный подход к принятию решений и наиболее учитывающий все возможные риски. Под потерями здесь учитываются не только реальные потери, но и упущенные возможности.

4. критерий Гурвича. Данный критерий является компромиссом между максиминным и максимаксным решениями и является одним из самых оптимальных.

Ко второму типу принятия решений относятся решения, при которых кроме самих возможных доходов и потерь учитываются вероятности возникновения каждого исхода. К данному типу принятия решений относятся, например, правило максимальной вероятности и правило оптимизации математического ожидания. При данных методах обычно составляется таблица доходов, в которой указываются все возможные варианты доходов и вероятности их наступления. При использовании правила максимальной вероятности соответственно выбирается по одному из правил первого типа один из исходов, имеющий максимальную вероятность.

При использовании правила оптимизации математических ожиданий, высчитываются математические ожидания для доходов или потерь и затем выбирается оптимальный вариант. Так как значения вероятностей со временем изменяются, при применении правил второго типа обычно используется проверка правил на чувствительность к изменениям вероятностей исходов.

Кроме того, для определения отношения к риску используется понятие полезности. То есть, для каждого возможного исхода кроме вероятности рассчитывается полезность данного исхода, которая также учитывается при принятии решений.

Для принятия оптимальных решений применяются следующие методы:

- платежная матрица;
- дерево решений;
- методы прогнозирования.

Платежная матрица - один из методов статистической теории решений, оказывающий помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов. Особенно полезен в ситуации, когда руководитель должен установить, какая стратегий в наибольшей мере будет способствовать достижению целей. В самом общем виде матрица означает, что платеж зависит от определенных событий, которые фактически совершаются. Если событие или состояние природы не случается на деле, платеж неизменно будет другим. В целом платежная матрица полезна, когда:

1. Имеется разумно ограниченное число альтернатив или вариантов стратегии для выбора между ними.
2. То, что может случиться, с полной определенностью не известно.
3. Результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана альтернатива, и какие события в действительности имеют место.

Кроме того, руководитель должен иметь возможность объективно оценить вероятность релевантных событий и рассчитать ожидаемое значение такой вероятности.

Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого значения - реализации любого значимого решения целесообразно привлекать к его выработке наибольшее количество сотрудников организации.

Дерево решений:

Схематическое представление проблемы принятия решений. Дает руководителю возможность «учесть различные направления действий, соотнести с вероятностью, а затем сравнить альтернативы».

Методы прогнозирования:

Это метод, в котором используются как накопленный опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения.

Неформальные методы:

1. Вербальная информация
2. письменная информация
3. промышленный шпионаж

Количественные методы прогнозирования:

1. анализ временных работ
2. каузальное моделирование

Качественные методы прогнозирования: подразумевают прогнозирование будущего экспертами. Существует 4 наиболее распространенных методов качественного прогнозирования:

1. Мнение жюри - соединение и усреднение мнений экспертов в релевантных сферах. Неформальная разновидность данного метода - «мозговой штурм».

2. Совокупное мнение сбытовиков. Мнение дилеров или предприятий сбыта очень ценно, так как они имеют дело непосредственно с конечными потребителями и знают их потребности.

3. Модель ожидания потребителя - прогноз, основанный на результатах опроса клиентов организации.

4. Метод экспертных оценок. Он представляет собой процедуру, позволяющую группе экспертов прийти к согласию. По данному методу эксперты из различных областей заполняют опросник по данной проблеме. Затем им дают опросники, заполненные другими экспертами, и просят пересмотреть свое мнение либо аргументировать первоначальное. Процедура проходит 3-4 раза, пока в результате не будет выработано общее решение. Причем все опросники анонимны, как и анонимны сами эксперты, то есть эксперты не знают, кто еще входит в группу.

Коллективные методы принятия решений:

Метод номинальной групповой техники (построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций). Достоинством данной техники является то, что, несмотря на совместную работу членов группы, она не ограничивает индивидуального мышления и предоставляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения

Содержание метода:

□ Все члены группы, собравшиеся для принятия решения, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других.

□ Затем каждый участник докладывает суть своего проекта; представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики) и после этого каждый член группы в письменном виде представляет ранговые оценки рассмотренных идей.

□ Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения.

Метод Дельфы

часто используют в случаях, когда сбор группы невозможен. Более того, в соответствии с методикой членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы, обеспечивается независимость мнений. Однако затраты времени на разработку решений существенно растут

Содержание метода:

- членам группы предлагается ответить на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме;
- каждый участник отвечает на вопросы независимо и анонимно; результаты ответов собираются в центре и на их основании составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений;
- каждый член группы получает копию этого материала;
- ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения;
- предыдущие два шага повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Метод мозговой атаки.

Содержание метода:

- Каждому участнику группы предоставляется право высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности. Чем больше разных предложений, тем лучше.
- С информацией о характере проблемы участники обсуждения знакомятся заранее.
- Все предложения выслушиваются без критики и оценки, а их анализ производится централизованно после завершения процесса заслушивания вариантов на основе сделанных записей.
- В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по определенным параметрам-ограничениям, а также по их результативности.

После того, как решение принято, и начало осуществляться, обязательно необходимо установление обратной связи. Система контроля необходима для обеспечения оптимального исполнения данного процесса или действия. Обратная связь позволяет руководителю частично корректировать принятое решение, и способствовать его лучшей реализации.

Оценка результатов реализации решений позволяет учесть имеющийся опыт просчетов и недостатков в последующей работе.

Факторы, влияющие на принятие решений.

Личностные оценки руководителем важности данной проблемы часто содержат субъективные суждения. Каждый человек обладает своей системой оценки, которая определяет его действия, и влияет на принимаемое решение. Подход к принятию управленческих решений чаще всего основано на определенной системе ценностей. В связи с этим, руководитель, который во главу своей деятельности ставит максимизацию производительности труда любыми средствами, часто забывает о проблемах организации оптимального, эффективного процесса работы сотрудников. Это может выражаться в отсутствии должных условий труда, возможностей для отдыха, хорошего дизайна рабочих помещений.

На принятие решений влияют поведенческие ограничения, то есть факторы, затрудняющие межличностные и внутриорганизационные коммуникации. Например, часто руководители по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут по-разному воспринимать ограничения и альтернативы.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несёт на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надёжными, принимаются «с наскока», «рывками».

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в ещё меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Под качеством управленческих решений следует понимать степень их соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем. Иначе говоря, в какой степени УР обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях формирования рыночных отношений.

Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений, могут классифицироваться по различным признакам — как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды). К числу этих факторов следует отнести:

- 1) законы объективного мира, связанные с принятием и реализацией УР;
- 2) четкую формулировку цели — для чего принимается УР, какие реальные результаты могут быть достигнуты, как измерить, соотнести поставленную цель и достигнутые результаты;
- 3) объем и ценность располагаемой информации — для успешного принятия УР главным является не объем информации, а ценность, определяемая уровнем профессионализма, опыта, интуицией кадров;
- 4) время разработки УР — как правило, управленческое решение всегда принимается в условиях дефицита времени и чрезвычайных обстоятельств (дефицита ресурсов, активности конкурентов, рыночной конъюнктуры, непоследовательного поведения политиков);
- 5) организационные структуры управления;
- 6) формы и методы осуществления управленческой деятельности;
- 7) методы и методики разработки и реализации УР (например, если фирма лидирует — методика одна, если следует за другими — иная);
- 8) субъективность оценки варианта выбора решения. Чем более неординарным является УР, тем субъективнее оценка.
- 9) состояние управляющей и управляемой систем (психологический климат, авторитет руководителя, профессионально - квалификационный состав кадров и т. д.);
- 10) систему экспертных оценок уровня качества и эффективности УР.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Повышение эффективности деятельности медицинского персонала в медицинской организации.
2. Оптимизация системы управления медицинской организацией.
3. Повышение конкурентоспособности медицинской организации

Основная литература

1. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 431 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-488711#page/1>

Дополнительная литература

1. Трифонов, И. В. Авторитетный главный врач: обеспечение качества в медицинской организации / И. В. Трифонов. - 2-е изд. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2019. - 80 с. - Текст : электронный. - URL: <https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN9785970451878.html>
2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / ред. А. П. Панфилова, Л. С. Киселева. - Москва : Юрайт, 2022. - 313 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/innovacionnyu-menedzhment-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami-496616#page/1>
3. 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>
4. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 197 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-organizacii-493950#page/1>
5. Константинова, Д. С. Основы организации труда : учебное пособие для вузов / Д. С. Константинова. - Москва : Юрайт, 2022. - 176 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-organizacii-truda-487907#page/1>
6. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. - Москва : Юрайт, 2022. - 381 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/psihologiya-upravleniya-personalom-488970#page/1>
7. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. - Москва : Юрайт,

2022. - 278 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-organizacii-496849#page/1>
8. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / ред. О. А. Лапшова. - М. : Юрайт , 2022. - 406 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-489420#page/1>
9. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / отв. ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. - М. : Юрайт , 2022. - Ч. 2. - 245 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-2-498887#page/1>
10. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. - М. : Юрайт , 2022. - Ч. 1. - 183 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-1-498855#page/1>
11. 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>

Электронные ресурсы

1. Министерство здравоохранения Российской Федерации <https://minzdrav.gov.ru/>
2. Государственный портал ПроКачество <https://kachestvo.pro/>
3. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения <https://roszdravnadzor.gov.ru/>
4. Портал Врачи РФ <https://vrachirf.ru/main>
5. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента <http://www.e-executive.ru/management>
6. Реальные кейсы по управлению предприятиями <http://secretmag.ru/cases/>

Практическое занятие №5

Тема: Контроль в управлении (В интерактивной форме)

Разновидность занятия: комбинированное.

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

Значение темы Контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию

Формируемые компетенции: ПК-17.1, ПК-21.1, ПК-26.1, УК-2.1, ОПК-10.1, ОПК-11.1.

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	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	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):

КОНТРОЛЬ — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию

Почему необходим контроль?

1. Неопределенность среды
2. Предупреждение возникновения кризисных ситуаций
3. Поддержание успеха
4. Важный фактор обучения и мотивации персонала

Предметом контроля, осуществляемого руководителями сестринских служб, является:

- выполнение планов работы руководителями сестринских служб подразделений;
- качество сестринского ухода за пациентами;
- выполнение сестринским персоналом т. н. стандартов деятельности (медико-технологических протоколов выполнения сестринских манипуляций);
- выполнение сестринским и младшим медицинским персоналом своих должностных инструкций и правил внутреннего трудового распорядка учреждения;
- соблюдение правил санитарно-эпидемиологического режима:
- правильность хранения, учета и использования лекарств, спирта, перевязочных материалов и других материальных ценностей;
- соблюдение правил асептики и антисептики, профилактики инфекционного гепатита и ВИЧ-инфекции;
- соблюдение принципов медицинской этики и деонтологии сестринским и младшим медицинским персоналом;
- причины, порождающие жалобы пациентов и их родственников на неудовлетворенность медицинской помощью.

Для достижения основных целей контроля - выявить недостатки и наметить пути их преодоления - рекомендуется применять три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль:

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение — это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях — по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей

МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ. Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям.

ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль.

Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того

чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

СИСТЕМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ. Обратная связь, в том смысле, в каком этот термин будет использоваться здесь, это данные о полученных результатах.

Все системы обратной связи (биологические или организационные) состоят из одних и тех же фундаментальных элементов:

1. Имеют цели
2. Используют внешние ресурсы
3. Преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования
4. Следят за значительными отклонениями от намеченных целей
5. Корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей

И те, и другие системы влияют на «входы», чтобы достичь требуемых характеристик на «выходе». «Входом» для организационных систем с обратной связью являются все виды ресурсов: материальных, финансовых и человеческих «Выходом» таких систем являются товары или услуги. Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым, незамкнутым системам. Внешний для таких систем элемент — руководитель-менеджер, регулярно воздействует на эту систему, внося изменения, как в ее цели, так и в функционирование.

Заключительный контроль.

В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Функции заключительно контроля:

□ заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем.

□ Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

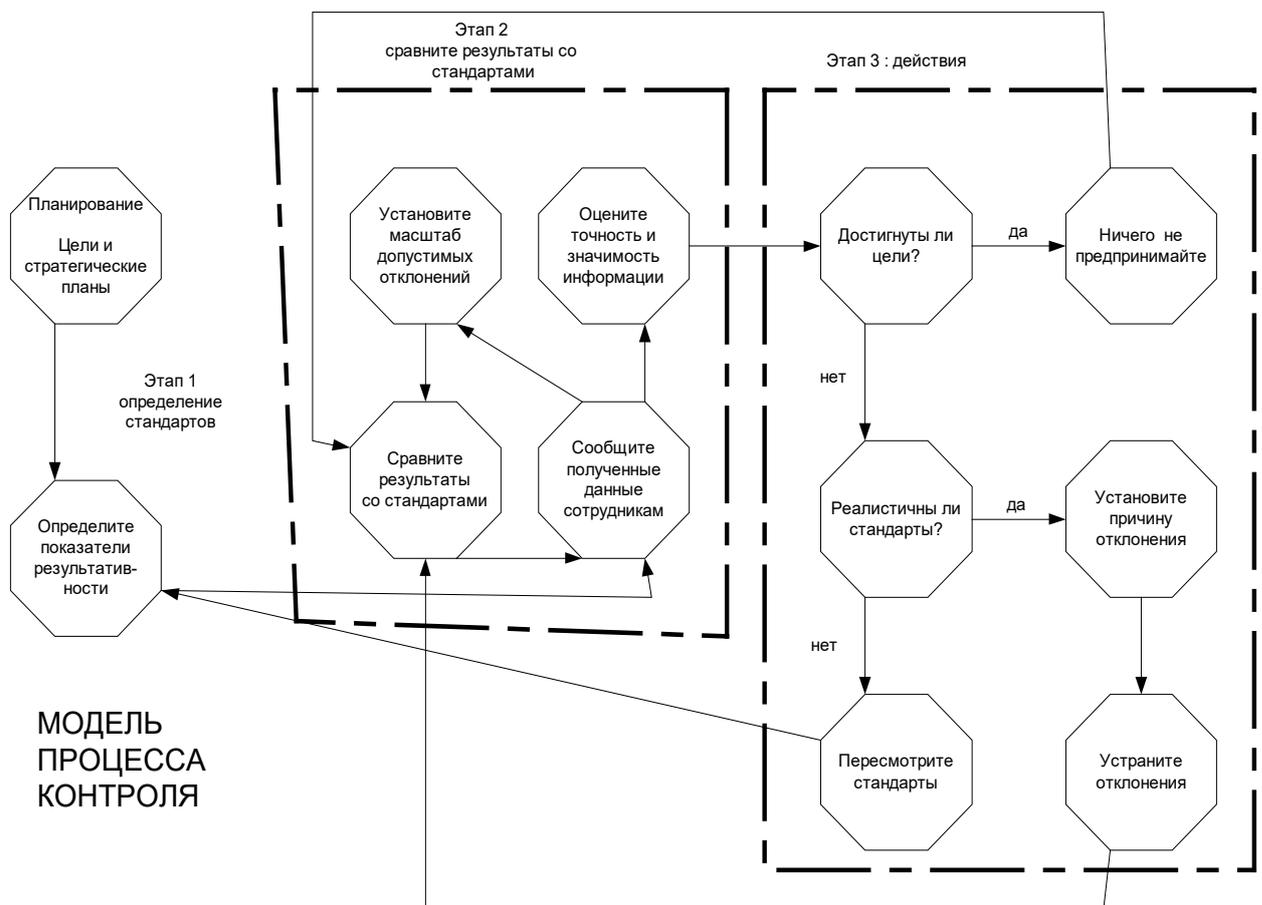


Рис. Модель процесса контроля.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ

- Стратегическая направленность контроля:

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, т.е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Если какие-то виды деятельности имеют стратегическое значение, то в каждой такой области обязательно должен быть налажен эффективный контроль, даже если эта деятельность с трудом поддается измерению.

- Ориентация на результаты:

Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Проведение измерений и оповещение об их результатах важно только как средство достижения этой цели. Если вы хотите сделать контроль эффективным, вы должны тщательно следить за тем, чтобы эти самоочевидные средства контроля не заняли более важного места, чем подлинные цели организации. В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.

- Соответствие делу

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

□ Своевременность контроля

Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

□ Гибкость контроля

Если нечто непредвиденное можно спрогнозировать, то контроль становится ненужным. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля.

□ Простота контроля

Как правило, наиболее эффективный контроль — это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней, не понимают и не поддерживают ее, — такая система контроля не может быть эффективной.

□ Экономичность контроля

Очень редко стремятся достичь при помощи контроля полного совершенства в работе организации, поскольку прогрессирующие усовершенствования и улучшения на последних этапах требуют непропорционально больших затрат усилий и средств.

Особо важное значение имеет вопрос о методах контроля. Для главной медицинской сестры можно рекомендовать следующие основные методы контроля:

- изучение отчетных, учетных и статистических материалов о работе старших медицинских сестер;
- проверка выполнения планов работы старших медицинских сестер;
- обходы отделений, кабинетов, лабораторий;
- рейды по отделениям актива Совета медицинских сестер;
- участие в обходах главного врача;

- инвентаризация материальных ценностей, находящихся в ведении старших медсестер;
- беседы с пациентами и их родственниками;
- беседы с сотрудниками медицинского учреждения;
- разборы жалоб и заявлений граждан по вопросам работы сестринского персонала;
- анкетирование сотрудников и пациентов и др. формы.

Результаты контроля целесообразно оформлять в виде справок, актов, записей в журналах контроля и др. Главной и старшей медсестре следует накапливать материалы контроля в отдельных тематических папках. В случае, когда главная медсестра готовится к контролю подразделения, ей следует ознакомиться с предыдущими материалами контроля.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Повышение эффективности деятельности медицинского персонала в медицинской организации.
2. Оптимизация системы управления медицинской организацией.
3. Повышение конкурентоспособности медицинской организации

Основная литература

1. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 431 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-488711#page/1>

Дополнительная литература

1. Трифонов, И. В. Авторитетный главный врач: обеспечение качества в медицинской организации / И. В. Трифонов. - 2-е изд. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2019. - 80 с. - Текст : электронный. - URL: <https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN9785970451878.html>
2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / ред. А. П. Панфилова, Л. С. Киселева. - Москва : Юрайт, 2022. - 313 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/innovacionnyu-menedzhment-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami-496616#page/1>
3. 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>
4. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 197 с. -

- Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-organizacii-493950#page/1>
5. Константинова, Д. С. Основы организации труда : учебное пособие для вузов / Д. С. Константинова. - Москва : Юрайт, 2022. - 176 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-organizacii-truda-487907#page/1>
 6. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. - Москва : Юрайт, 2022. - 381 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/psihologiya-upravleniya-personalom-488970#page/1>
 7. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. - Москва : Юрайт, 2022. - 278 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-organizacii-496849#page/1>
 8. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / ред. О. А. Лапшова. - М. : Юрайт , 2022. - 406 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-489420#page/1>
 9. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / отв. ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. - М. : Юрайт , 2022. - Ч. 2. - 245 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-2-498887#page/1>
 10. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. - М. : Юрайт , 2022. - Ч. 1. - 183 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-1-498855#page/1>
 11. 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>

Электронные ресурсы

1. Министерство здравоохранения Российской Федерации <https://minzdrav.gov.ru/>
2. Государственный портал ProКачество <https://kachestvo.pro/>
3. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения <https://roszdravnadzor.gov.ru/>
4. Портал Врачи РФ <https://vrachirf.ru/main>

5. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента <http://www.e-executive.ru/management>
6. Реальные кейсы по управлению предприятиями <http://secretmag.ru/cases/>

Практическое занятие №6

Тема: Мотивация (В интерактивной форме)

Разновидность занятия: комбинированное.

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

Значение темы 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-17.1, ПК-18.1, ПК-19.1, ПК-20.1, ПК-21.1, ПК-26.1, УК-2.1, УК-3.2, УК-4.1, УК-5.3.

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):

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.

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 вполовину. 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.

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

Теория мотивации по 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.

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.

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.

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

Примерная тематика НИРС по теме

1. Повышение эффективности деятельности медицинского персонала в медицинской организации.
2. Оптимизация системы управления медицинской организацией.
3. Повышение конкурентоспособности медицинской организации

Основная литература

1. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 431 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-488711#page/1>

Дополнительная литература

1. Трифонов, И. В. Авторитетный главный врач: обеспечение качества в медицинской организации / И. В. Трифонов. - 2-е изд. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2019. - 80 с. - Текст : электронный. - URL: <https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN9785970451878.html>
2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / ред. А. П. Панфилова, Л. С. Киселева. - Москва : Юрайт, 2022. - 313 с. - Текст : электронный. - URL:

- <https://urait.ru/viewer/innovacionnyy-menedzhment-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami-496616#page/1>
3. 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>
 4. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 197 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-organizacii-493950#page/1>
 5. Константинова, Д. С. Основы организации труда : учебное пособие для вузов / Д. С. Константинова. - Москва : Юрайт, 2022. - 176 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-organizacii-truda-487907#page/1>
 6. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. - Москва : Юрайт, 2022. - 381 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/psihologiya-upravleniya-personalom-488970#page/1>
 7. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. - Москва : Юрайт, 2022. - 278 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-organizacii-496849#page/1>
 8. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / ред. О. А. Лапшова. - М. : Юрайт , 2022. - 406 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-489420#page/1>
 9. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / отв. ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. - М. : Юрайт , 2022. - Ч. 2. - 245 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-2-498887#page/1>
 10. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. - М. : Юрайт , 2022. - Ч. 1. - 183 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-1-498855#page/1>
 11. 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>

Электронные ресурсы

1. Министерство здравоохранения Российской Федерации <https://minzdrav.gov.ru/>
2. Государственный портал ProКачество <https://kachestvo.pro/>
3. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения <https://roszdravnadzor.gov.ru/>
4. Портал Врачи РФ <https://vrachirf.ru/main>
5. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента <http://www.e-executive.ru/management>
6. Реальные кейсы по управлению предприятиями <http://secretmag.ru/cases/>

Практическое занятие №7

Тема: Лидер и группа. (В интерактивной форме)

Разновидность занятия: комбинированное.

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

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

Формируемые компетенции: ПК-17.1, ПК-18.1, ПК-19.1, ПК-20.1, ПК-21.1, ПК-26.1, УК-2.1, УК-3.2, УК-4.1.

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	30.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	1800.00	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	270	

Аннотация (краткое содержание темы):

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

Формальное лидерство - процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности. Неформальное лидерство - процесс влияния на людей при помощи своих способностей, умения или других ресурсов.

Теория лидерских ступеней.

1. Внутреннее лидерство

Это базовый этап развития лидерской компетенции. Предпосылки для возникновения и развития лидерства. Человек должен в первую очередь уметь руководить собой. Уметь мотивировать и настраивать себя на работу. Брать ответственность за свои поступки и держать ситуацию под контролем.

2. Ситуативное или контекстуальное лидерство (микролидерство)

Проявляется, когда человек берет на себя роль лидера в зависимости от сложившейся ситуации и в конкретном контексте. На нём временная ответственность за происходящее. Чаще всего такие лидеры мотивируются необходимостью, чем возможностью. «Если не я, то кто?» Когда же актуальность ситуации спадает, человек снимает с себя лидерскую роль и возвращается к повседневным занятиям.

3. Командное или тактическое лидерство (макролидерство)

Лидер постоянно руководит своей командой. Является её вдохновителем. Берет инициативу в свои руки на протяжении большого промежутка времени. Отвечает за свою команду и её членов. Обычно ставит тактические цели и стремится к их достижению.

4. Системное или стратегическое лидерство (металидерство)

Лидер руководит всей системой в целом. Это лидер лидеров. То есть он руководит руководителями-лидерами. Ставит стратегические цели, формирует видение компании, определяет далеко идущие планы и перспективы развития. Он даже не мотивирует, он вдохновляет.

Руководитель должен иметь:

1. широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования,
2. чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы,
3. творческий подход и умение мотивировать себя и персонал,
4. желание и способность сотрудничать,
5. понимание результатов, умение планировать и выполнять планы,
6. способность идти на риск,
7. способность принимать решения,

8. готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.

Редакция журнала «Форчун» (США) предлагает следующую «формулу успеха» человека – лидера:

1. **Обладай видением.** Люди хотят идти за теми, кто знает, куда идти, они хотят знать, почему их ведут именно туда, а не в другую сторону, и они не переносят, когда цель постоянно меняется.

2. **Доверяй своим подчиненным.** Ответственность должна распределяться по всем ступеням служебной лестницы.

3. **Будь хладнокровен.** Демонстрируй хладнокровие в кризисных ситуациях. Это побуждает окружающих хранить спокойствие и действовать продуманно.

4. **Не бойся рисковать.** Лидеры побуждают своих подчиненных не только идти на риск, но и открыто признавать ошибки, допускаемые в поисках нового. Ничто другое не деморализует людей так, как сознание того, что малая оплошность может означать крах всей карьере.

5. **Будь экспертом.** Каждый на всех ступенях служебной лестницы должен быть убежден: лидер знает, по меньшей мере, столько же, сколько они сами.

6. **Стимулируй появление разных точек зрения.** Если ты окружен людьми, которые говорят тебе только «да», значит, либо ты сам, либо они занимают не свое место.

7. **Лидеры обладают способностью находить элегантные простые решения сложных проблем.**

Источники личной власти по Дж. Френчу и Б. Рейвену

Источник власти	Описание
Вознаграждение	Лидер обладает ресурсами, необходимыми для вознаграждения последователей
Принуждение	Источник власти — страх (например, потерять работу)
Легитимность	Поведение лидера согласуется с разделяемыми ценностями последователей, поэтому они "передают" лидеру полномочия
Экспертиза	Основа власти — знания и опыт, относящиеся к заданию

Харизма	Черты личности, делающие лидера привлекательным в глазах последователей
---------	---

Группа – это два лица и более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

Группы бывают формальными и неформальными.

Формальная группа — это группа, сформированная на основании каких-либо документов: штатное расписание, список приглашенных на свадьбу и т. д.

Неформальная группа — это группа, сформированная на основании личных привязанностей, симпатий, общих потребностей, которые невозможно удовлетворить в формальной группе.

Формальной группой управляет руководитель, неформальной — лидер.

Референтная группа — это та группа, которая для личности является эталоном. Если человек ту группу, в которой находится, референтной не считает, он будет стараться уйти из нее.

Поведение человека в группе:

Роль — это то поведение, которое ожидает группа от личности в процессе выполнения ею социальных функций.

Маска — это поведение, которое использует личность для безопасного общения.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Функционально обусловленные различия между членами коллектива и взаимоотношения "ответственной зависимости" закрепляются в уставных положениях и служебных инструкциях, в которых оформляются взаимные права и обязанности.

В организации существует три основных типа формальных групп:

Командная группа: состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые тоже могут быть руководителями.

Рабочая группа: состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием.

Комитет: это группа внутри организации, которой делегировали полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий (отличием является то, что всегда подразумевается групповое принятие решений и осуществление действий)

Формальная группа имеет следующие особенности:

1. Она рациональна, т.е. в основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели;

2. Она безлична, т.е. рассчитана на индивидов, отношения между которыми устанавливаются по составленной программе. В формальной группе предусмотрены только служебные связи между индивидами, и она подчиняется лишь функциональным целям.

Группы делятся на малые, средние и большие. К малым следует отнести группы численностью до 10 человек, средняя группа насчитывает 11-25 человек, большая — 25-35.

Группы бывают открытые и закрытые. Открытые группы устроены так, что одни члены уходят, на их место приходят другие. Меняются не только члены группы, но и руководители. Таким образом, производственные коллективы можно рассматривать как открытые группы. Закрытые группы формируются одновременно для выполнения какой-либо специфической задачи. После ее выполнения группа перестает существовать.

Ассоциация — это такой уровень развития группы, при котором определена общая цель.

Кооперация — это такой уровень развития группы, когда группа уже приступила к выполнению своих целей и произошло распределение ролей.

Коллектив — это такой уровень развития группы, при котором ее член может пожертвовать своими интересами ради интересов группы и через интерес группы реализовать свой собственный интерес.

Кооперация, если она не превращается в коллектив, становится корпорацией, существенным признаком которой является групповой эгоизм.

Практика работы в медицинских учреждениях показывает, что наибольшие проблемы в управлении связаны с наличием в коллективе неформальных групп. Они могут возникать во врачебной среде, в коллективе средних медработников или среди вспомогательного персонала. Проблемы, связанные с финансированием здравоохранения, могут приводить к образованию интегрированных групп, в которые входят врачи, м/с, вспомогательный персонал, что свидетельствует о нарушении этических принципов и резко осложняет работу руководителя учреждения.

Неформальные группы создаются членами организации, в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, привычками и т.д.

По мнению М.Мескона важнейшими причинами вступления в группу являются:

1. чувство принадлежности
2. взаимопомощь
3. взаимозащита

4. тесное общение
5. заинтересованность

Характерными особенностями группы является следующее:

1. Члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения, мы, у нас, наши, нам и т. п.;

2. Взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т.п. В группе люди непосредственно общаются друг с другом, придавая формальным взаимодействиям "человеческую" форму;

3. В группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координации усилий членов группы, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе, четвертые следят за тем, чтобы был порядок в работе, все выполнялось в срок и доводилось до конца. Есть люди, которые исполняют роль структуризаторов, они ставят перед группой цели, отслеживают влияние окружения на решаемые группой задачи.

К особенностям характеристики неформальных групп относятся:

1. Социальный контроль.

Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Это - сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной организации в удовлетворении своих социальных потребностей. Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать влияние и направить к достижению целей формальной организации. Он также может повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений.

2. Соппротивление переменам.

Люди используют неформальную организацию для обсуждения предполагающихся или фактических перемен, которые могут произойти в их организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению к переменам. Частично это объясняется тем, что перемены

могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой техники, расширение производства и, следовательно, появление большой группы новых сотрудников и т. п. может привести к распаду неформальной группы, либо к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд. Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предполагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле. Сопротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям.

3. Неформальные лидеры.

Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций, для оказания воздействия. Существенным отличием является то, что неформальный лидер делает опору на признание группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации, очень часто он занимает там сравнительно невысокую ступень в организационной иерархии. Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации, включают: возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне и отзывчивость. Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей. Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой - для социального взаимодействия.

Формальная организация не может охватить и регулировать все процессы функционирования социальной организации. Если люди вступают в формальные организации для осуществления целей организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода или ими руководят характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто

произрастает из неформальных взаимоотношений, произвольных действий руководства. Даже неформальные каналы связи могут иногда помогать формальной организации, дополняя формальную систему коммуникаций. Не находя способов эффективного взаимодействия с неформальными организациями, или пытаясь подавить их, руководители часто упускают эти потенциальные выгоды. В любом случае, независимо от того, является ли неформальная организация вредной или полезной, она существует, и с ней нужно считаться. Даже если руководство и разрушит какую-то группу, на ее месте обязательно возникнет другая, у которой, возможно, сложится заведомо отрицательное отношение к руководству.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Повышение эффективности деятельности медицинского персонала в медицинской организации.
2. Оптимизация системы управления медицинской организацией.
3. Повышение конкурентоспособности медицинской организации

Основная литература

1. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 431 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-488711#page/1>

Дополнительная литература

1. Трифонов, И. В. Авторитетный главный врач: обеспечение качества в медицинской организации / И. В. Трифонов. - 2-е изд. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2019. - 80 с. - Текст : электронный. - URL: <https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN9785970451878.html>
2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / ред. А. П. Панфилова, Л. С. Киселева. - Москва : Юрайт, 2022. - 313 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/innovacionnyu-menedzhment-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami-496616#page/1>
3. 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>
4. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 197 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-organizacii-493950#page/1>

5. Константинова, Д. С. Основы организации труда : учебное пособие для вузов / Д. С. Константинова. - Москва : Юрайт, 2022. - 176 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-organizacii-truda-487907#page/1>
6. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. - Москва : Юрайт, 2022. - 381 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/psihologiya-upravleniya-personalom-488970#page/1>
7. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. - Москва : Юрайт, 2022. - 278 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-organizacii-496849#page/1>
8. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / ред. О. А. Лапшова. - М. : Юрайт , 2022. - 406 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-489420#page/1>
9. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / отв. ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. - М. : Юрайт , 2022. - Ч. 2. - 245 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-2-498887#page/1>
10. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. - М. : Юрайт , 2022. - Ч. 1. - 183 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-1-498855#page/1>
11. 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>

Электронные ресурсы

1. Министерство здравоохранения Российской Федерации <https://minzdrav.gov.ru/>
2. Государственный портал ProКачество <https://kachestvo.pro/>
3. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения <https://roszdravnadzor.gov.ru/>
4. Портал Врачи РФ <https://vrachirf.ru/main>
5. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента <http://www.e-executive.ru/management>

6. Реальные кейсы по управлению предприятиями <http://secretmag.ru/cases/>

Практическое занятие №8

Тема: Ведение совещаний, групповых обсуждений. (В интерактивной форме)

Разновидность занятия: комбинированное.

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

Значение темы Совещание – способ коллективного планирования “от цели к результату”, когда заранее определяются регламент, направление и этапы обсуждения. Эффективность проведения совещание является одной из неформальных характеристик успешного руководителя.

Формируемые компетенции: УК-2.1, УК-3.2, УК-4.1.

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):

Совещание – способ коллективного планирования “от цели к результату”, когда заранее определяются регламент, направление и этапы обсуждения.

Применяется:

- Если решаются стандартные или текущие вопросы типа “как?, кто?, ко-гда?”
- Если четко ясно, что должно быть в результате
- Если необходима обратная связь от участников

Главный вопрос, который должен ставиться постоянно:

Для чего? (не путать с «Почему?»)

Для чего мы будем собираться?

Для чего на совещании будет присутствовать тот или иной участник?

Для чего нужны те или иные выступления?

Для чего я это говорю?

Ответы на эти вопросы должны быть ясны ВСЕМ!

Подготовку совещания осуществляет координатор (менеджер)

- Определяет необходимость совещания
- Формулирует цель совещания и критерии ее достижения
- Определяет список (состав) участников
- Планирует, что должны подготовить участники к совещанию
- Определяет место, время и продолжительность совещания,

учитывая:

- возможности присутствия участников
- требования к помещению
- необходимое оборудование и обеспечение
- возможные помехи
- Заранее оповещает участников о времени, месте и цели совещания,

а также о том, как конкретно они должны подготовиться к совещанию

- Изучает всю нужную информацию и готовит все необходимые документы

Тема совещания - это предмет совещания. Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нужный результат. Тема должна быть сформулирована так, чтобы заинтересовать каждого участника совещания. Каждый должен знать, что он

вносит свой вклад в решение общей задачи. Темы становятся интересными, когда они сформулированы конкретно и в активном ключе.

Цели совещания - это описание требуемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы.

Повестка совещания - это письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и включающий в себя:

- тему совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания
- место, где оно будет проходить;
- фамилии докладчиков, содокладчиков, ответственных за подготовку вопросов;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- места, где можно познакомиться с информацией по каждому вопросу.

Рекомендации к составлению:

Заранее разосланная, хорошо продуманная, подробная повестка совещания дает возможность участникам лучше подготовиться и, следовательно, повысить их отдачу на самом совещании; а руководителю - требовать такую отдачу.

Рекомендации к эффективному проведению совещания:

Для более эффективной работы группы необходимо:

1. Составить четкий расчет «вклад-результат» предстоящего совещания.

Прежде чем созвать группу, следует удостовериться, что результат превысит расходы (подготовительная работа, заработная плата участников, дорожные расходы, потерянное время до и после совещания, а также общие расходы, которые могут быть на уровне до 35% заработной платы.

2. В момент создания рабочей группы определить срок достижения поставленной цели и составить предварительный график работы.

3. По важным вопросам целесообразно провести так называемое предварительное «совещание стоя» за один день до начала собственно работы группы для наброски новых идей и их обсуждения. Это помогает обрисовать круг проблем и ускоряет ход работы группы, поскольку участники приходят на совещание с уже сформированными мнениями.

4. Оптимальное число участников совместных обсуждений - 5-7 человек. Увеличение количества приглашенных резко снижает средний коэффициент участия (или отдачи) присутствующих, одновременно удлиняя совещание. Поэтому целесообразно минимизировать количество приглашенных.

5. Лучше всего, когда при разнородной повестке совещания состав его участников является переменным: лицам, чьи вопросы обсуждены, разрешается покидать совещание, а другие участники, чей вопрос не первый, приглашаются на соответствующее время.

6. Некоторых сотрудников можно «держать на телефонном расстоянии», т.е. вместо того, чтобы приглашать кого-либо на всякий случай, его просят находиться на своем рабочем месте безотлучно в указанный интервал времени, чтобы при необходимости вызвать или получить справку по телефону.

7. Желательно, чтобы в число участников совещания входили люди, способные в ходе коллективной мыслительной деятельности выполнить роли «эксперта», «генератора идей», «критика».

8. Особое значение имеет расстановка мест для работы участников совещания. Можно рекомендовать в форме подковы, буквы «П» круглый стол. Главное, чтобы все хорошо видели друг друга.

9. Составить заранее текст приглашения и повестку дня, в которой указан порядок рассмотрения вопросов и возможные подготовительные результаты. Одновременно с этим составляется план использования времени.

Принципы проведения совещания

- Все имеют ежедневники и авторучки
- Оптимальный способ рассадить людей - в круг
- Секретарь фиксирует основные пункты
- Никто не может претендовать на абсолютную истину
- Каждый имеет право на выражение собственной точки зрения
- Обсуждаются и критикуются мнения, идеи, а не люди

Координатор:

- Объявляет цель совещания
- Ставит вопросы на обсуждение
- Задает направление обсуждения
- Пресекает «соскальзывания»
- Мотивирует участников на выражение мнений
- Поощряет высказывания мнений
- Контролирует, чтобы мнение каждого было услышано и (если нужно) зафиксировано
- Контролирует время
- Подводит итоги и формулирует принятые решения
- Не старается доминировать
- Не подгоняет

- Не навязывает, а предлагает свое мнение наравне со всеми
- Обычно не определяет порядок высказываний (за исключением запланированных докладов). При наличии иерархии стимулируется высказывание мнений «снизу вверх»

- Не критикует мнения, а выносит их на обсуждение

Технология ведения совещания

- Постановка или объявление цели
- Постановка задач и вопросов, предоставление информации
- Сбор мнений (вариантов)
- Обсуждение каждого варианта (плюсы и минусы)
- Выбор или синтез оптимального варианта
- Контроль достижения результата
- Формулировка решений
- Фиксация на бумаге
- Принятие решения:
 - о переходе на более детальный уровень вопроса
 - о переходе к следующему вопросу
- о завершении совещания

Примерная тематика НИРС по теме

1. Повышение эффективности деятельности медицинского персонала в медицинской организации.
2. Оптимизация системы управления медицинской организацией.
3. Повышение конкурентоспособности медицинской организации

Основная литература

1. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 431 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-488711#page/1>

Дополнительная литература

1. Трифонов, И. В. Авторитетный главный врач: обеспечение качества в медицинской организации / И. В. Трифонов. - 2-е изд. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2019. - 80 с. - Текст : электронный. - URL: <https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN9785970451878.html>
2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / ред. А. П. Панфилова, Л. С. Киселева. - Москва : Юрайт, 2022. - 313 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/innovacionnyy-menedzhment-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami-496616#page/1>

3. 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>
4. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 197 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-organizacii-493950#page/1>
5. Константинова, Д. С. Основы организации труда : учебное пособие для вузов / Д. С. Константинова. - Москва : Юрайт, 2022. - 176 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-organizacii-truda-487907#page/1>
6. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. - Москва : Юрайт, 2022. - 381 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/psihologiya-upravleniya-personalom-488970#page/1>
7. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. - Москва : Юрайт, 2022. - 278 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-organizacii-496849#page/1>
8. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / ред. О. А. Лапшова. - М. : Юрайт , 2022. - 406 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-489420#page/1>
9. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / отв. ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. - М. : Юрайт , 2022. - Ч. 2. - 245 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-2-498887#page/1>
10. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. - М. : Юрайт , 2022. - Ч. 1. - 183 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-2-ch-chast-1-498855#page/1>
11. 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>

Электронные ресурсы

1. Министерство здравоохранения Российской Федерации <https://minzdrav.gov.ru/>
2. Государственный портал ProКачество <https://kachestvo.pro/>
3. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения <https://roszdravnadzor.gov.ru/>
4. Портал Врачи РФ <https://vrachirf.ru/main>
5. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента <http://www.e-executive.ru/management>
6. Реальные кейсы по управлению предприятиями <http://secretmag.ru/cases/>