

**Всероссийский конкурс рабочих тетрадей к практическим занятиям по дисциплинам
Профессионального цикла
высшего и среднего медицинского и фармацевтического образования**

Дисциплина: ОП 12 Основы менеджмента

Специальность: *34.02.01 Сестринское дело*

Наименование рабочей тетради: Рабочая тетрадь для практических занятий. Учебное пособие.

Номинация: *среднее профессиональное образование*

Автор(ы): *Зайцева Наталья Владимировна, преподаватель
Говорова Ирина Анатольевна, преподаватель
Чернакова Оскана Петровна, преподаватель*

Образовательная организация: *ФГБОУ ВО ОмГМУ МЗ РФ, колледж*



РЕЦЕНЗИЯ

**на учебное пособие по дисциплине «Основы менеджмента»
для обучающихся по специальности «Сестринское дело» базовая подготовка,
очной форме получения образования
Авторы - И.А. Говорова, Н.В. Зайцева, О.П. Чернакова
преподаватели ФГБОУ ОмГМУ, колледж**

Рецензируемое учебное пособие представляет собой рабочую тетрадь, которая предназначена для обучающихся по программе подготовки специалистов среднего звена по специальности «Сестринское дело». Учебное пособие по дисциплине «Основы менеджмента» содержит задания для самостоятельной работы, осмысления и закрепления полученных знаний, вопросы для самоподготовки обучающихся.

Рабочая тетрадь рассчитана на 6 занятий по разделам курса, включает теоретическую информацию, тематические задания и упражнения, проверочные тесты, схемы, словарь терминов.

Представленная к рецензии работа основана на большом практическом опыте авторов и предназначена для обучающихся второго, третьего курсов специальности «Сестринское дело».

Особую актуальность данная работа приобретает в связи с возрастающими требованиями к подготовке специалиста, который должен обладать общими и профессиональными компетенциям, определенными ФГОС СПО по специальности «Сестринское дело».

Авторы, опираясь на рабочую программу раздела, рассматривают наиболее проблемные вопросы, предлагают разнообразные задания для совершенствования знаний, формирования умений и овладения общими и профессиональными компетенциями.

Данное пособие содержит материал по каждому занятию, разного уровня сложности. Учебный материал имеет научную, правовую и фактическую точность. Студентам предлагаются задания, которые интересны по содержанию, активизируют познавательную активность, дают возможность работать как индивидуально, так и группой. Задания для самостоятельной работы активизируют познавательную деятельность студента.

По своему содержанию, структуре и оформлению рецензируемое пособие, соответствует требованиям, предъявляемым к работам данного рода, изложенного считаю возможным рекомендовать данное пособие к использованию.

Рецензент:

Кандидат педагогических наук

преподаватель ФГБОУ ОмГМУ, колледж

Н.Ю. Абрамовская



Абрамовская Н.Ю.

ВЫПИСКА №11
из решения заседания ЦКМС ОмГМУ
протокол № 3 от «20» ноября 2018 г.

На основе заключения экспертной группы центральный координационный методический совет университета принял решение:

учебные пособия:

- 1) «Основы менеджмента» (рабочая тетрадь для практических занятий) для обучающихся по программе подготовки специалистов среднего профессионального образования по специальности Сестринское дело (авторы Говорова И.А., Зайцева Н.В., Чернакова О.П.);
- 2) «Рабочая тетрадь для практических занятий по профессиональному модулю ПМ.03, раздел 8 «Основы токсикологической химии» для обучающихся по программе подготовки специалистов среднего профессионального образования по специальности Фармация (автор Морозова Е.В.),

представленные сотрудниками колледжа.

рекомендовать для внутривузовского (внутриколледжного) применения

Председатель ЦКМС ОмГМУ,
профессор



А.Г. Патюков

Секретарь ЦКМС



Д.С. Еремина

**федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Омский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации,
Колледж**

И.А. Говорова, Н.В. Зайцева, О.П. Чернакова

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Рабочая тетрадь

для практических занятий

Учебное пособие

Студентки(та) группы
Фамилия _____
Имя _____
Отчество _____

Омск – 2020

УДК 338.24(0760)
ББК 65.291.21я727
О - 75

Рецензент:

кандидат педагогических наук Абрамовская Н.Ю.

Основы менеджмента. Рабочая тетрадь для практических занятий /составители: И.А. Говорова, Н.В. Зайцева, О.П. Чернакова – Омск: Изд-во ОмГМУ, 2018. – 39 с

Учебное пособие представляет собой рабочую тетрадь, которая предназначена для обучающихся по программе подготовки специалистов среднего звена по специальности «Сестринское дело».

Рабочая тетрадь рассчитана на 6 занятий по разделам курса, включает теоретическую информацию, тематические задания и упражнения, проверочные тесты, схемы, словарь терминов.

Рекомендовано Центральным координационным методическим советом ОмГМУ для внутривузовского применения (протокол № 3 от 20 ноября 2018 года)

Содержание

	Введение	4
1.	Понятие, цели, задачи и функции менеджмента и менеджера, особенности в здравоохранении	5
2.	Методы управления: системный, процессный, ситуационный	10
	Организация, ее законы, окружение	
3.	Функции управления: планирование, стратегическое планирование	17
4.	Организация как функция управления. Лидерство в организации	23
5.	Мотивация как функция управления. Контроль как функция управления. Конфликты в организации	31
6.	Маркетинг в здравоохранении. ПИАР технологии	39
	Словарь терминов	42
	Приложение	46
	Библиографический список	49

Введение

Включение в учебный план медицинских колледжей дисциплины «Основы менеджмента», вызвано необходимостью сформировать мировоззрение студента. Политические, экономические и социальные перемены, происходящие в последние годы в нашей стране, затрагивают все стороны жизни общества и обуславливают потребность в коренной реформе системы здравоохранения. Переход к бюджетно-страховой медицине развития рыночных отношений и предпринимательства в здравоохранении выдвигают в число важнейших факторов уровень организационной культуры, а также качество управления медицинским персоналом.

Данное пособие содержит задания по работе с лекционным материалом в виде вопросов для самопроверки, предназначенных для заполнения «немых» рисунков и схем. Задачей практической части является закрепление знаний по данной теме, возможность понять основные закономерности менеджмента путем создания проектов медицинских организаций. Пособие помогает расширить кругозор студентов, создает возможности для развития логического мышления, проектной культуры, творческого потенциала.

Список литературы позволяет расширить возможности самоподготовки студентов.

Представленные методические материалы могут быть использованы при подготовке в режиме «репетитор» к практическим занятиям и рекомендуются в помощь преподавателям, студентам средних учебных заведений.

Тема 1 Понятие, цели, задачи и функции менеджмента и менеджера, особенности в здравоохранении.

Цель: Изучить и проанализировать основные характеристики современного менеджера, роль менеджера в здравоохранении (главной сестры, старшей сестры). Изучение менеджмента как процесса управления. Ознакомиться с историей развития школы управления.

Вы должны знать:

- определение менеджмента, как науки и искусства;
- менеджмент как процесс управления;
- цели и задачи менеджмента;
- модель современного менеджера, роль в здравоохранении;
- принципы и характеристика школ управления (научного, административного)
- принципы и характеристики школы человеческих отношений, количественной школы;
- принципы и характеристики НОТ

Вы должны уметь:

- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- анализировать и выстраивать диалог с собеседником с целью достижения эффективного взаимопонимания;
- работать с англо-русским словарем по переводу и объяснению терминов (менеджер, менеджмент, школы управления) и составлению глоссария по теме.

Используя полученные знания:

1. Дайте современное определение - менеджмент - как наука и искусство

2. Выберите правильные ответы:

I. Менеджмент в переводе с английского - это

- А) реклама
- Б) управление
- В) стратегия

II. Функция управления, основной задачей которой выступает формирование структуры предприятия, а также обеспечение всем необходимым для его нормальной работы - персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др. – это:

- А) организация
- Б) цель
- В) модель

3. Установите соответствие в системе подходов к управлению

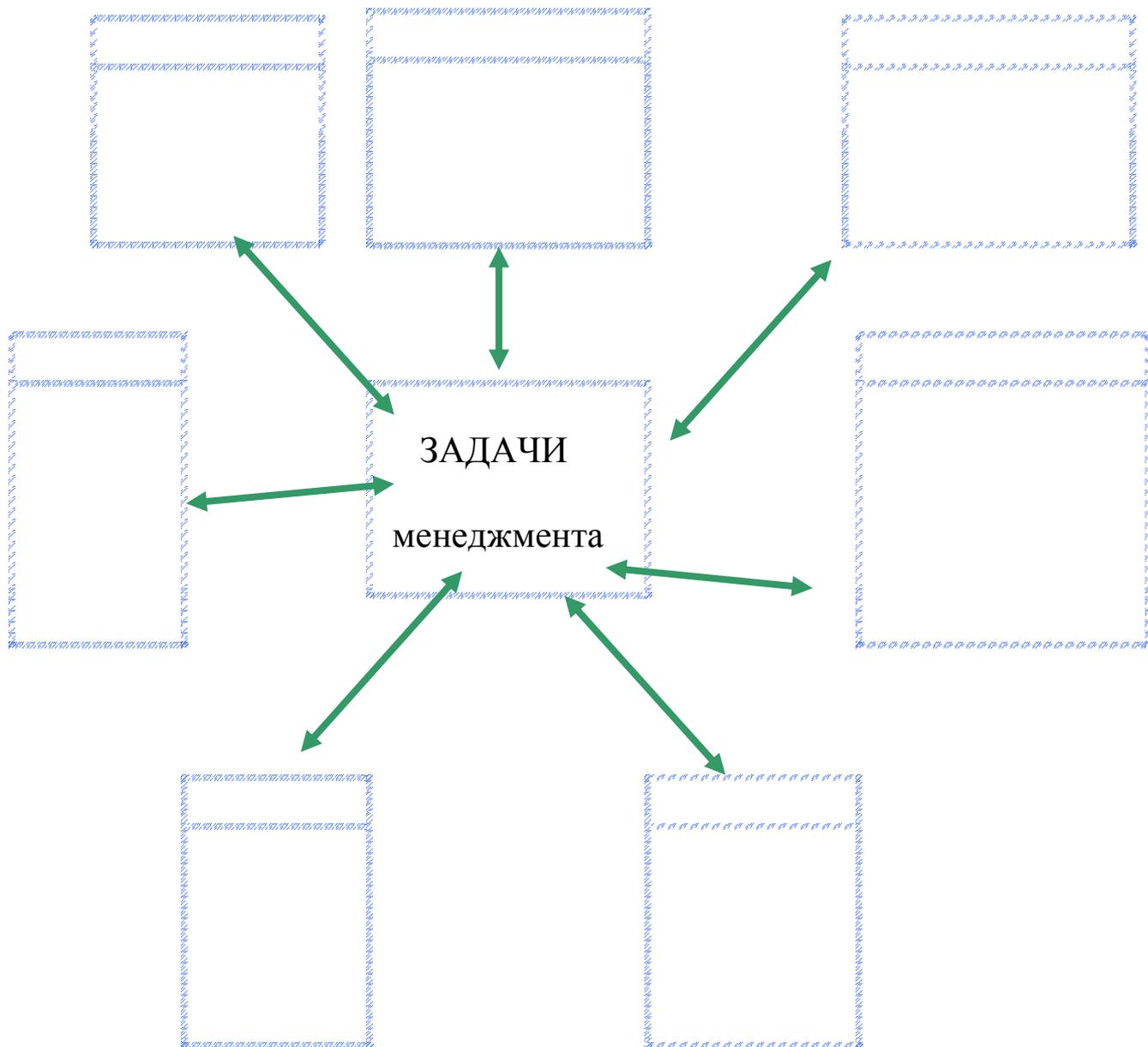
термины	определение
1. Поведенческий подход.	1. анализ организации как целостной совокупности различных элементов и видов деятельности, где целое превышает свойства и возможности отдельных компонентов
2. Управление по целям.	2. ориентация на рациональные методы вознаграждения, максимизацию прибыли и повышение благосостояния рабочих
3. Подход к управлению с позиции человеческих отношений	3. ориентация в управлении на четкое планирование деятельности, мотивацию персонала, структурированную иерархию подчинения, контроль, координацию
4. Научный подход к управлению в менеджменте	4. ориентация управления на социально-психологические знания, нематериальную стимуляцию и закономерности отношений в группе
5. Административный подход к управлению	5. ориентация на оценку поведения работников как заведомо пассивную, безответственную (теории Х) или заведомо активную, ответственную и

	целеустремленную (теории Y)
6. Системный подход	б. преимущественная ориентация на создание и реализацию экономических целей и целей эффективного обслуживания клиентов

4. Выберите верные понятия, характеризующие научное определение менеджмента

- | | |
|---|-------|
| <i>а) Поведение</i> | _____ |
| <i>б) Объект управления</i> | _____ |
| <i>в) Координация –</i> | _____ |
| <i>г) НОТ – научная организация труда</i> | _____ |
| <i>д) Менеджер-</i> | _____ |
| <i>е) Субъект управления</i> | _____ |
| <i>ж) Управление</i> | _____ |
| <i>з) Цель-</i> | _____ |
| <i>и) Вид деятельности</i> | _____ |
| <i>к) Личность</i> | _____ |

5. Заполните схему 1 «Задачи менеджмента»:



6. Составьте глоссарий, используя учебную литературу.

1. Организация _____

2. Координация _____

3. НОТ _____

4. Менеджмент _____

5. Стратегия _____

6. Цель _____

7. Субъект
управления _____

8. Объект управления _____

Тема 2. Методы управления: системный, процессный, ситуационный.

Организация, ее законы, окружение.

Цель: Изучить и проанализировать организацию, ее законы, внутреннюю и внешнюю среду в соответствии с законами управления.

Вы должны знать:

- организацию как систему, ее основные характеристики: цикл жизни, структуру;
- основные характеристики внутренней среды организации: человеческий, технический ресурс, особенности в здравоохранении;
- основные характеристики внешней среды организации, ее окружение, особенности в здравоохранении;
- законы организации.

Вы должны уметь:

- определять задачи, функции, стоящие перед менеджером в учреждениях здравоохранения;
- проводить анализ внутренней среды организации, цикла жизни, на примере собственных проектов моделей учреждений здравоохранения;
- проводить анализ внешней среды организации, ее окружения на примере собственных проектов моделей учреждений здравоохранения.

Теоретическая часть

1. Дайте современное определение организации

2. Выберите из списка **Законы организации**

Синергия _____

Дифференциация _____

Дополнения _____

Сохранения
порциональности _____
Самосохранения _____

Информированности _____

Разнообразия _____

Онтогенеза _____

Филогенеза _____

3. Напишите основные функции каждой структуры организации, используя таблицу 1.

Таблица 1

Функции организации

Структура	Функции
<i>Социальная</i>	
<i>Социально-техническая</i>	
<i>Техническая</i>	
<i>Нравственно-правовая</i>	

4. Цикл жизни организации происходит в определенной последовательности и представляет собой процесс.

Расположите этапы жизненного цикла в нужном порядке

а) *стремительный
рост*

б) *дифференциация*

в) *зарождение*

г) *деградация*

д) *зрелость*

5. Дайте современное определение внутренней среды организации

6. Заполните схемы 2, 3 «Факторы внешней среды организации»:

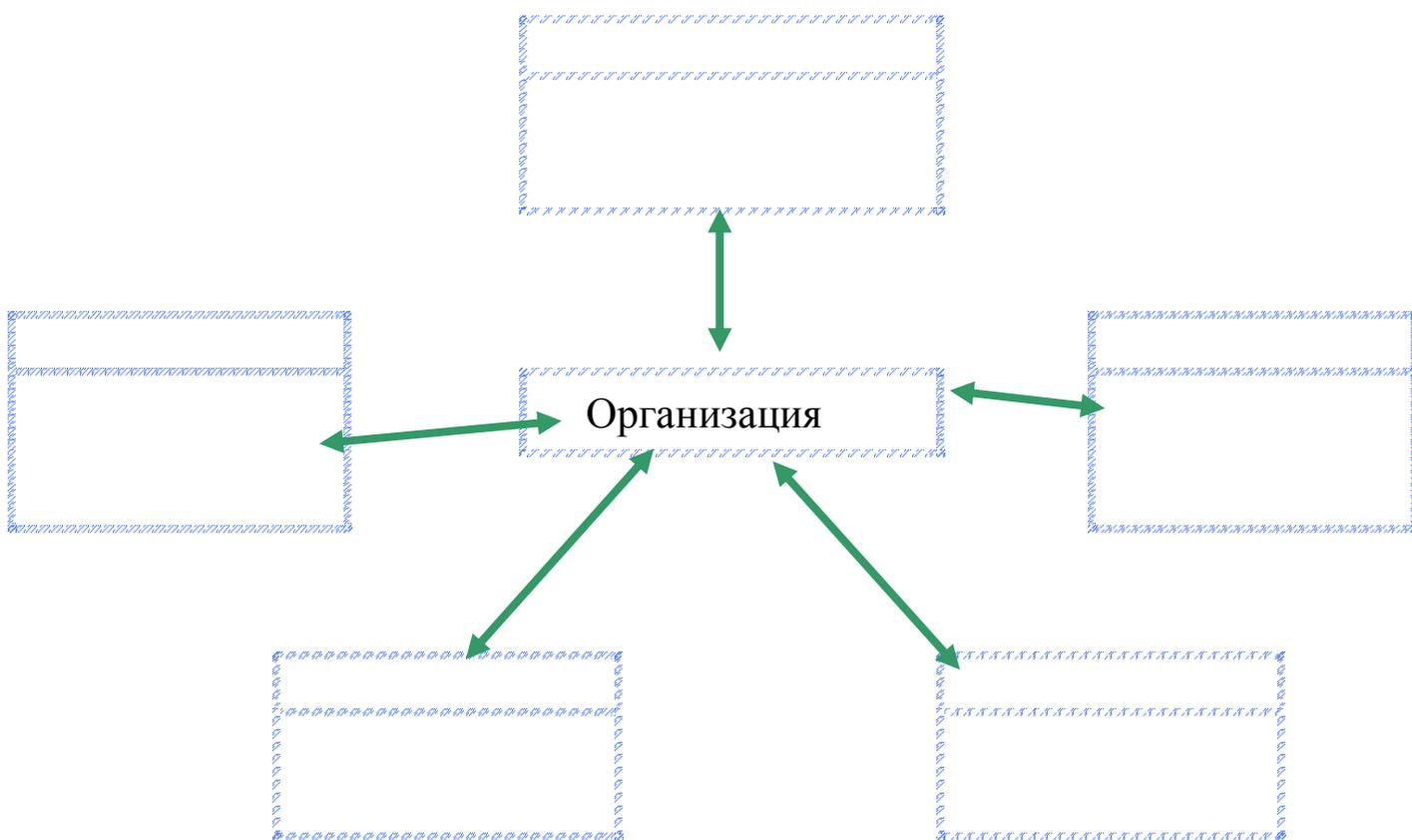


Схема 2. Факторы внешнего окружения организации



Схема 3. Прямые и косвенные воздействия организации

Практическая часть

Постановка задачи

Базируясь на сформированных целях ставится задача- задание на разработку мероприятий реализации целей.

Понятие ТПР (технология принятия решений) при формировании идей реализации поставленной задачи, охватывает следующие элементы, которые требуют ответов на определенные вопросы:

- идея, цель (зачем делать?)
- количество и качество объектов (что делать?)
- ресурсы (с какими затратами?)
- применение технологии (как делать?)
- исполнители (кто должен делать?)
- сроки (когда делать?)
- потребители (для кого делать?)
- место (где делать?)
- экономический, социальный, экологический, технический эффекты (что это делает?).

Тема 3. Функции управления: планирование, стратегическое планирование.

Цель: Изучить и проанализировать функции менеджмента: планирование и стратегическое планирование.

Вы должны знать:

- функцию планирования, принципы: единства, непрерывности, гибкости, точности;
- виды планирования: по степени охвата, содержанию, предмету, сферам и срокам;
- модель стратегического планирования, определение, этапы процесса, виды стратегий;
- миссию организации, цели, задачи, их значение и применение в здравоохранении.

Вы должны уметь:

- составить миссию организации в здравоохранении, определить цели и задачи, стоящие перед организацией, на примере собственных проектов моделей учреждений здравоохранения;
- объяснить сущность процесса стратегического планирования и возможность применения в учреждениях здравоохранения;
- определить различия между краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными планами в учреждениях здравоохранения.

Теоретическая часть

Используя полученные знания:

1. Дайте современное определение планированию

2. Выберите из списка правильные ответы

Принципы планирования:

- синергии*
- дифференциации*
- единства*
- точности*
- гибкости*
- информированности*
- непрерывности*
- участия*
- филогенеза*

3. Напишите сроки планирования, используя таблицу 6

Таблица 6

Сроки планирования

Виды планирования	Сроки	Пример планирования для решения производственных задач
Краткосрочное		
Среднесрочное		
Долгосрочное		
Текущее		

4. Дайте современное определение стратегическому планированию

5. Заполните схему 4:

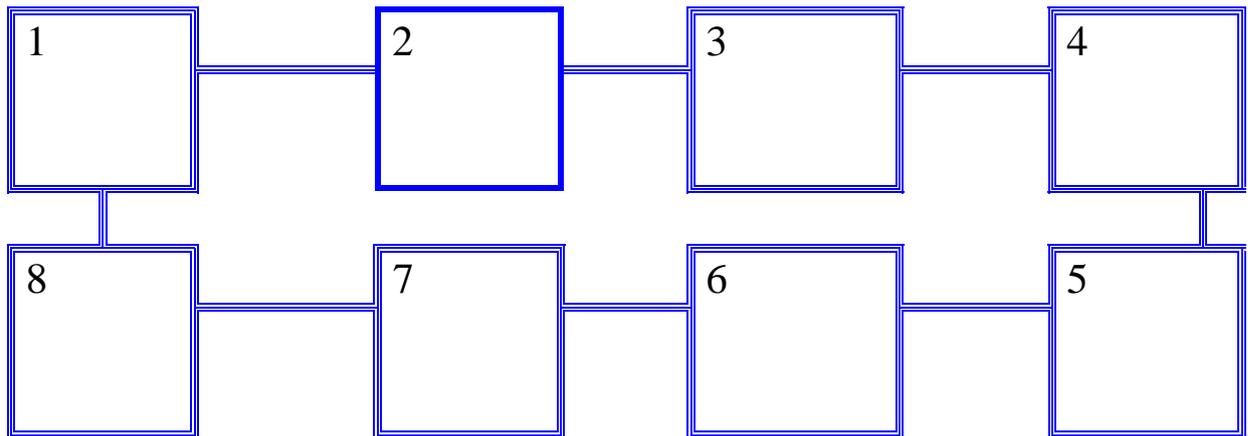


Схема 4. Этапы процесса стратегического планирования

6. Выберите верные определения из предложенного списка, которые характеризуют **миссию организации** и подчеркните их:

Имидж
Маркетинг
Стратегия
Концепция
Задача
Высшая цель
Риск
Тактика
Философия
Ресурсы
Услуги
Инвестиция
Статус

7. Расставьте в верной последовательности термины

- а) задачи
- б) миссия
- в) цель
- г) тактика
- д) стратегия

7. Установите соответствие понятий планирования

термины	определение
1. Стратегия	1. систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях
2. Планирование	2. одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения
3. Стратегия роста	3. оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достигнуть глобальных и локальных целей фирмы
4. Стратегическое планирование	4. стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности
5. Стратегия сокращения	5. стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года

Практическая часть

8. Заполните, работая в малых группах рабочий лист по составлению миссии организации на основе своих проектов

8.1 Цели

Каковы цели и задачи Вашей организации

8.2 Оригинальное видение

Каковы оригинальное видение вашей организации, ее функции

8.3 Изменяющиеся условия

Как этот проект может измениться

8.4 Новые требования

Что необходимо добавить, чтобы сделать проект более современным

8.5 Основная цель

Что сейчас является приоритетной целью и направлением?

8.6 Постоянные цели

Какие ценности удерживают организацию вместе

8.7 Индивидуальность и позиция

Что является индивидуальностью Вашего проекта?

Перечитайте свои ответы. Попробуйте определить основные направления. Затем попытайтесь сформулировать миссию, используя при этом 30-40 слов.

Проверь себя:

Миссия не должна включать в качестве цели прибыль, так как прибыль — внутренняя проблема. В свое время Г. Форд определил миссию компании «Форд» как предоставление людям дешевого транспорта. Он отмечал, что при этом прибыль едва ли пройдет мимо.

Вот примеры формулировки миссии:

1) Инвестиционная компания.

Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста.

2) Мини-завод по переработке молока.

Наша цель — обеспечить решение проблем сбыта молока фермерам, частникам, стимулировать создание и развитие фермерских и частных хозяйств.

Наша цель — обеспечение населения качественной, разнообразной по ассортименту, доступной по цене продукцией.

Значение миссии для деятельности предприятия особое. Оно заключается в том, что миссия:

- является основой для всех плановых решений фирмы, для дальнейшего определения ее целей и задач;
- помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;
- обеспечивает понимание и поддержку среди внешних участников организации (социального окружения).

При определении миссии должен быть определен период, в рамках которого она должна быть реализована. Срок выполнения миссии должен быть обозримым, чтобы нынешнее поколение работников могло увидеть результаты своего труда.

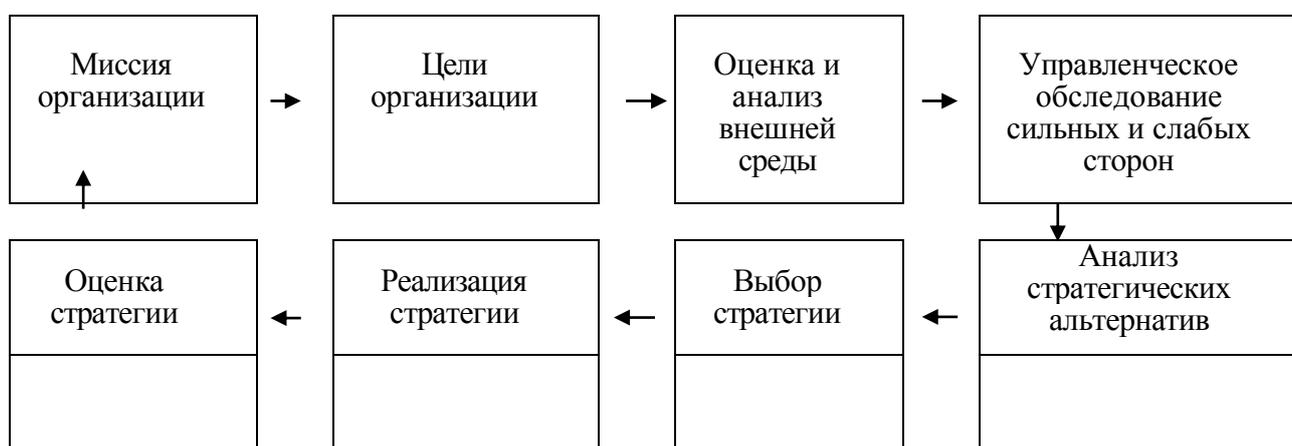


Схема. Этапы процесса стратегического планирования

Тема 4. Организация как функция управления. Лидерство в организации.

Цель: Изучить характеристики организации как функции менеджмента. Определить характеристики лидерства и менеджера.

Вы должны знать:

- организация как функция управления;
- типы бюрократических организационных структур: функциональная, дивизиональная, применение в системе здравоохранения;
- типы адаптивных организационных структур: проектная, матричная, примеры проектов, применяемых в системе здравоохранения;
- делегирования полномочий, понятие, критерии успешного делегирования полномочий, применение в здравоохранении;
- различие понятий «лидер» и «руководитель»;
- значение лидерства в практике медсестры-руководителя;
- понятие лидер и группа, групповая динамика, решение;
- основные различия между менеджером и лидером, менеджментом и лидерством.

Вы должны уметь:

- проводить анализ внутренней и внешней среды организации, цикла жизни, на примере собственных проектов моделей учреждений здравоохранения;
- планировать коммуникативную деятельность, выявлять лидерские способности личности, влияющие на эффективность управления в деловом общении.

Теоретическая часть

Используя полученные знания:

1. Дайте современное определение организации, как функции менеджмента

Работа любого менеджера порой состоит из постоянного решения потока различных проблем и затруднений. Если бы работа шла без проблем, не нужно было бы вообще ничего делать, кроме как отслеживать прогресс. Ваша результативность как менеджера определяется, помимо прочего, тем, насколько хорошо вы решаете свои проблемы.

Простейшая модель процесса решения проблемы называется «трехэтапная модель решения проблемы» и состоит из трех этапов:

- **определить, что нужно сделать;**
- **сделать это;**
- **оценить достигнутые результаты.**

Все этапы процесса решения проблемы важны, но ключевым является первый этап — принятие решения о том, что необходимо сделать. Если это решение неправильное, нет смысла двигаться дальше. Выработка решения может быть длительным процессом, включающим в себя сбор, анализ, оценку информации и собственно принятие решения в качестве заключительного этапа.

Практическая часть

Как вы обычно принимаете решения?

1.Задание.

Отметьте те утверждения, которые наиболее верно отражают ваш подход к решению возникающих на работе проблем:

1. Я стараюсь выяснить, что делалось, когда аналогичная проблема возникала последний раз, и делаю почти то же самое.

2. Если это возможно, я перекладываю бремя принятия решения на вышестоящего руководителя.

3. Я выбираю наиболее удачные из принятых мной ранее решений и пытаюсь применить одно из них. Если это не срабатывает, я пытаюсь придумать что-то другое.

4. Я ищу решения, реализация которых потребует минимальных затрат ресурсов и усилий.

5. Мой метод решения проблем – уход от проблем.

6. Я пытаюсь найти не наилучшее, а такое решение, которое обеспечит удовлетворение большинства требований и разумный баланс интересов всех затрагиваемых лиц.

Возможно, вы отметили несколько утверждений. Все перечисленные подходы очень широко распространены.

Разумеется, необходимо учитывать затраты и трудности реализации решения, но это лишь два из многих факторов, которые должны быть приняты во внимание. Очень важно, чтобы, принимая решение, вы определили, чего желаете достичь. Надо ясно представлять себе цели, иначе вы не сможете понять, работает ли реализуемое вами решение.

Каждый руководитель в организации здравоохранения, в том числе и вы, должен иметь ясное представление о рациональном подходе к принятию решений, даже если ему самому не придется им пользоваться. Рациональный подход к принятию решений – эталон, с которым вы сможете сравнивать методы принятия решений, используемые вами или коллективами, в работе которых вы участвуете.

Решения каких типов вам приходится принимать?

2.Задание.

1. Распределите процент проблем, решения по которым вам приходится принимать по двум степеням сложности:

простые проблемы;
сложные проблемы.

2. Определите процент решаемых вами проблем, который вы можете отнести к каждой из трех следующих категорий:

затруднения;
трудности;
трясины.

Возможно, будет легче, если вы сначала немного подумаете о типах проблем, имеющих следующие источники:

- работа, которую вы должны выполнять, – как она структурирована и организована;
- процессы планирования, системы контроля и организационная структура, в рамках которой вам приходится работать;
- человеческие ресурсы, необходимые вам для выполнения работы.

Рациональный подход к принятию решений

В рамках рационального подхода решение принимается систематизированным образом в результате последовательного прохождения следующих **шести этапов**:

Этап 1. Ощущение наличия проблемы. (Есть ли проблема?)

Этап 2. Анализ проблемы. (Каков характер проблемы? Каковы ее причины?)

Этап 3. Постановка целей. (Чего вы хотите добиться, чтобы решить проблему? Каковы критерии достижения целей?)

Этап 4. Генерация возможных решений. (Важно рассмотреть максимально возможное число альтернатив)

Этап 5. Оценка каждого возможного решения. (Предсказание возможных результатов и последствий реализации каждого из возможных решений)

Этап 6. Выбор решения, которое в наибольшей степени соответствует установленным ранее критериям.

4.Задание

Нарисуйте дерево вариантов для следующей проблемной ситуации (по аналогии рисунка 1):

У вас кончились бланки направлений на диагностические исследования. Прежние бланки подвергались серьезной критике. Это были готовые стандартные бланки, не удовлетворяющие всех требований вашего учреждения при направлении на исследования. Кроме того, они были большого формата и напечатаны с плохим качеством. Некоторые врачи не пользовались ими, писали направления в свободной форме. Вместе с тем стоимость этих бланков была достаточно низкой. У вас есть предложения от других типографий, как по разработке макета, так и изготовлению тиражей бланков направлений. В этом случае стоимость зависит от тиража. Чем меньше тираж – тем больше стоимость одного бланка. Вы также можете изготовить макеты бланков своими силами и распечатывать их на копире по мере необходимости, что дороже, но учитывает пожелания врачей.

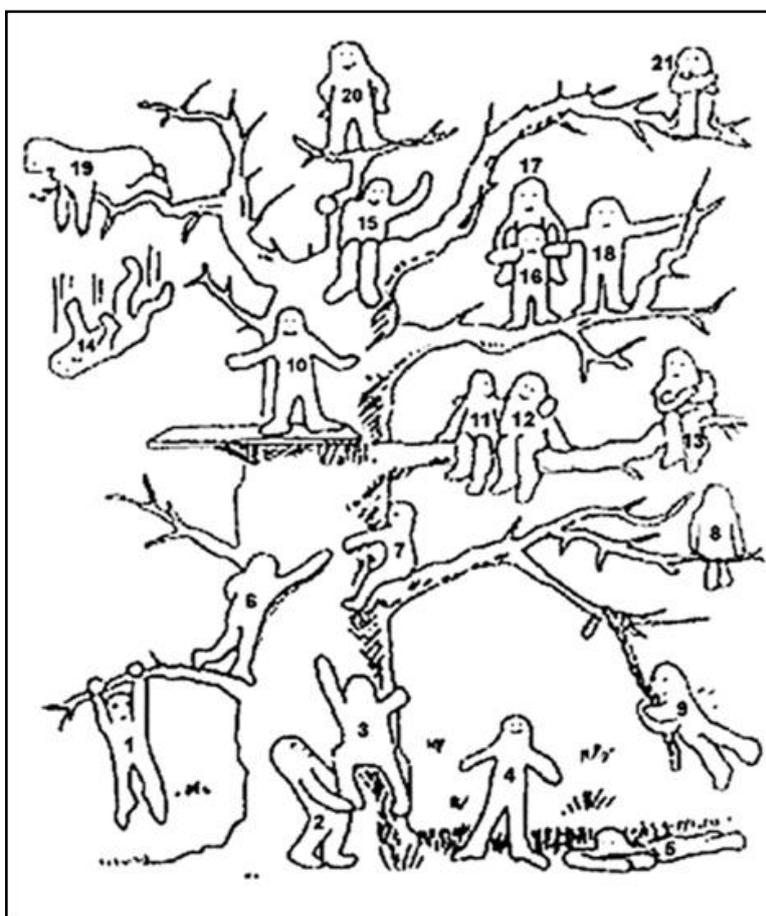


Рис 1. Дерево вариантов

Многие повседневные проблемы могут быть графически изображены в виде деревьев вариантов. Чтобы построить такое дерево, Вам почти ничего не требуется, кроме способности идентифицировать альтернативные варианты действий и предвидеть последствия, к которым они могут привести. Вычлняя отдельные события, вы сможете яснее представить себе ситуацию в целом и, следовательно, принять лучшее решение.

Причинно-следственная диаграмма («скелет рыбы» или «елочка»)

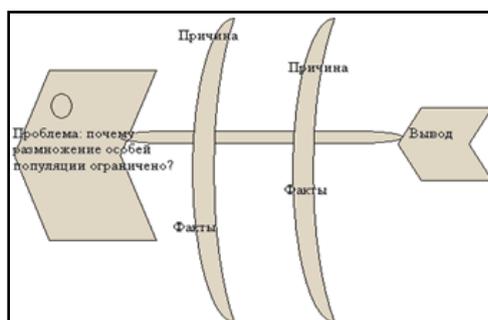


Рис 2. Скелет рыбы

помогает проанализировать возможные причины проблемы и исследовать каждую из них в отдельности, имея в виду поиск решения.

«Следствие» – это проблема, которую мы пытаемся решить, например, задержки поставок, высокий процент отходов или прогулов. Следствие приводится в прямоугольнике, на который указывает длинная стрелка, напоминающая позвоночник рыбы.

Затем добавляются «ребра» рыбы, причем каждое ребро соответствует одной из возможных основных причин проблемы.

К ребрам в подходящих точках присоединяются дополнительные «кости», и так до тех пор, пока не будут отражены все возможные причины, а диаграмма не станет похожей на скелет костлявого карася.

Причинно-следственная диаграмма облегчает осмысление каждой из причин в отдельности и в то же время показывает связи между ними.

5.Задание

Определите по возможности более точно природу и причины важной проблемы, с которой вы столкнулись на работе (учебной или производственной практике) и которую хотели бы решить.

Проанализировав проблему и получив достаточно ясное представление о ее характере и возможных причинах, вы готовы продвинуться дальше и определить, что следует предпринять.

Сделать это надо в два этапа:

- сначала установить, чего вы хотите добиться,
- затем рассмотреть альтернативные решения.

Запишите цель, используя критерии SMART:

Критерии SMART – аббревиатура критериев, которым должны руководствоваться менеджеры при постановке целей.

Цели должны быть:

Specific – конкретными;

Measurable – измеримыми;

Achievable – достижимыми;

Relevant – уместными (соответствующими выполняемой деятельности);

Timed - согласованными по времени.

Тема 5. Мотивация как функция управления. Контроль как функция управления. Конфликты в организации

Цель: Изучить и проанализировать функции менеджмента: мотивация и контроль.

Вы должны знать:

- функцию мотивации;
- теории мотивации
- использование мотивации в практике менеджмента и применение в системе здравоохранения;
- методику проведения SWOT анализа, выбор стратегии и применение в здравоохранении.

Вы должны уметь:

- выявить сильные и слабые стороны организации и провести анализ;
- выявить возможности и угрозы организации и провести анализ;
- пользоваться методикой SWOT анализа для реальной оценки деятельности организации и составления стратегии.

Теоретическая часть

Используя полученные знания:

1. Дайте современное определение мотивации

Модель мотивации укрупненно:

Потребности —> Мотивы —> Действия —> Цель —> Результат

2. Дайте современное определение потребности

3. Распределите виды деятельности, согласно уровням пирамиды потребностей

- А. Работа на свежем воздухе
- Б. Работа в правоохранительных органах
- В. Стабильная, безопасная работа
- Г. Работа в качестве администратора, регистратора
- Д. Диспетчер на телефоне
- Е. Хорошо звучащая должность, например, «руководитель отдела»
- Ж. Творческая деятельность с ненормированным графиком работы

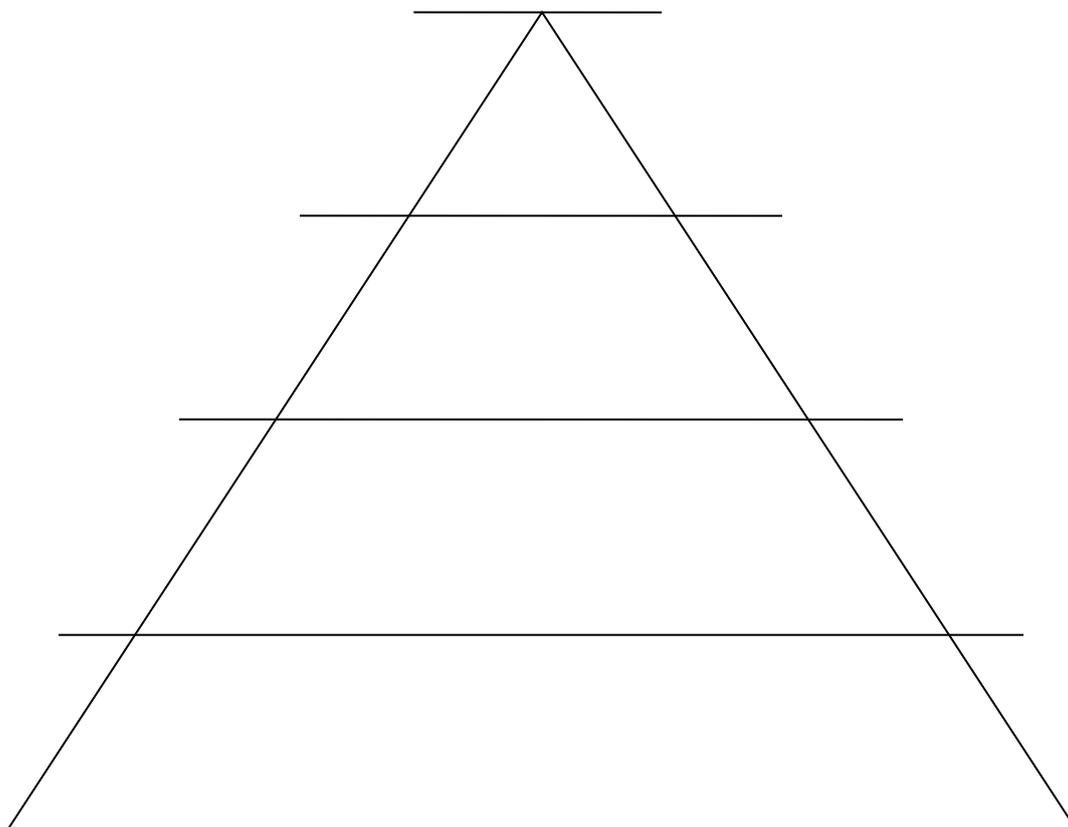


Схема 5. Пирамида потребностей А. Маслоу

4. Дайте современное определение вознаграждению

5. Охарактеризуйте графики рабочего времени:

Виды графиков	Характеристика
<i>Скользющий</i>	
<i>Переменный</i>	

6. Установите соответствие понятий:

1	Мотивация -	А	это временное организованное прекращение работы. Это открытый отказ от труда с выдвижением совместных требований к организации.
2	Потребности -	Б	отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.
3	Первичные потребности -	В	это то, что человек считает для себя ценным.
4	Смешанный конфликт –	Г	это конфликты между рядовыми членами коллектива.
5	Забастовка –	Д	процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации.
6	Конфликт-	Е	это дезорганизация или задержка работы на формально законных основаниях.
7	Вознаграждение-	Ж	это конфликт, включающий черты двух предыдущих форм конфликтов.
8	Вторичные потребности-	З	по своей природе носят психологический характер, они возникают в ходе познания и обретения жизненного опыта

9	Горизонтальные конфликты-	И	физиологические, они заложены генетически: потребность в пище, тепле, отдыхе, сексуальном удовлетворении и прочее
1	Саботаж-	К	это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

7. Выберите верные варианты из предложенного списка, которые характеризуют применение **мотивации в практике управления организацией** (подчеркните их).

- *Поощрение свободным временем*
- *Премия*
- *Либеральный стиль руководства*
- *Делегирование полномочий*
- *Стипендия*
- *Общественное признание*
- *Высокая степень ответственности*
- *Повышение в должности, звании*
- *Отгул*
- *Работа в соответствии с квалификацией*
- *Карьерный рост*
- *Социальная защищенность*
- *Повышение квалификации*
- *Социально-психологический климат*
- *Бесконфликтное общение*
- *Высокая заработная плата*

При установлении системы контроля целесообразно придерживаться принципов:

- осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками
- двустороннее общение с сотрудниками
- отсутствие чрезмерного контроля
- установление жестких, но достижимых стандартов
- вознаграждение за достижение установленных стандартов и норм
- контроль должен быть своевременным и гибким, ориентированным на решение поставленных организацией задач и соответствующим им.

8. Установите соответствие понятий

1. Предварительный контроль	А. осуществляется после того, как работа выполнена, результаты контроля могут быть учтены при проведении последующих работ.
2. Текущий контроль	Б. на этом этапе контролируются правила, процедуры и линия поведения, чтобы убедиться, что работа развивается в правильном направлении. На этом этапе контролируются, как правило, человеческие, материальные и финансовые ресурсы.
3. Заключительный контроль	В. осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ организацией в соответствии с принятыми решениями. Как правило, он осуществляется непосредственным начальником и основан на измерении фактических результатов проделанной работы. Основным инструментом осуществления контроля является обратная связь, позволяет установить наметившиеся отклонения в ходе выполнения работ и принять корректирующие решения.

Практическая часть

Основной компонент стратегического планирования SWOT - анализ, т.е. оценка сильных и слабых сторон организации, внешних угроз и возможностей для ее развития (4 типа стратегических компонентов):

- 1) Strength – сильные стороны;
- 2) Weaknesses – слабые стороны;
- 3) Opportunities – возможности;
- 4) Threats – угрозы.

Правильно проведенный анализ позволяет определить главные альтернативы, стоящие перед организацией, способствует разработке структурирования различных проблем, помогает при принятии решений.

9. Заполните, работая в малых группах, рабочий лист по составлению стратегического плана на основе своих проектов («SWOT анализ» внутренней среды своих организаций) **Шаг 1**

Рабочий лист «SWOT анализ»

<p>Сила</p> <hr/>	<p>Возможности</p> <hr/>
<p>Слабость</p> <hr/>	<p>Угрозы</p> <hr/>

Выберите и запишите стратегию своих организаций на основе анализа полученных данных. **Шаг 2**

Проверь себя:

Факторы, способствующие повышению производительности труда

1. Хорошие шансы продвижения по службе.
2. Хороший заработок.
3. Оплата, связанная с результатами труда.
4. Признание и одобрение хорошо выполненной работы.
5. Сложная и трудная работа.
6. Работа, позволяющая думать самостоятельно.
7. Высокая степень ответственности.
8. Интересная работа.
9. Работа, требующая творческого подхода.

Факторы, делающие работу более привлекательной

1. Работа без больших напряжений и стрессов.
2. Удобное расположение.
3. На рабочем месте нет шума и загрязнений среды.
4. Работа с людьми, которые нравятся.
5. Хорошие отношения с непосредственным начальником.
6. Достаточная информация о том, что происходит на фирме.
7. Гибкий темп работы.
8. Гибкий график работы.
9. Значительные дополнительные льготы.
10. Справедливое распределение объемов работ.

Если воспользоваться специально разработанными шкалами, скажем, в долях единицы для оценки

— степени получения работником ожидаемых результатов при тех усилиях, которые ему пришлось затратить (**C1**);

— степени получения работником ожидаемого вознаграждения за полученный им результат (**C2**);

— степени его удовлетворения вознаграждением (**С3**),
— то может быть предложена специальная формула для определения степени мотивационного воздействия (**См**) на работника:

$$\mathbf{См} = \mathbf{С1} \times \mathbf{С2} \times \mathbf{С3}$$

Если для работника возможны несколько вариантов действий, и он может оценить степень получения ожидаемых результатов при затрачиваемых им определенных усилиях, степень получения ожидаемого вознаграждения и степень удовлетворения ожидаемым вознаграждением, то, рассчитав ожидаемые для каждого альтернативного варианта вознаграждения по предложенной выше формуле, можно выбрать наиболее предпочтительный план действий. Это будет тот альтернативный вариант, для которого значение **См** будет выше.

Тема 6. Маркетинг в здравоохранении. ПИАР технологии

Цель: Изучить и проанализировать маркетинг, его применение в системе здравоохранения.

Вы должны знать:

- цикл маркетинга, медицинская услуга на рынке, добровольное медицинское страхование;
- маркетинговое исследование: первичное и вторичное;
- эффективную рекламу услуг, составление пресс-релиза и применение в здравоохранении;

Вы должны уметь:

- составить пресс-релиз на примере собственных проектов моделей учреждений здравоохранения;
- составлять план эффективной рекламы услуг на примере собственных проектов моделей учреждений здравоохранения.

Теоретическая часть

Используя полученные знания:

1. Дайте современное определение маркетингу

2. Этапы процесса маркетинга происходят в определенной последовательности.

3.

Расположите этапы жизненного цикла организации в нужном порядке:

- | | | |
|-----------------------|--|---|
| а) <i>организация</i> | | — |
| б) <i>аудитория</i> | | — |
| в) <i>оценка</i> | | — |
| <i>потребностей</i> | | — |

- г) планирование
- д) определение целевой аудитории
- е) оценка
- ж) осуществление программ

4. Распределите термины из предложенного списка в таблицу

Сбор литературы
 Поиск успешных проектов
 Анкетирование
 Интервьюирование

Первичное исследование	Вторичное исследование

Практическая часть

5. Определите и охарактеризуйте источники для размещения рекламы на основе Ваших проектов.

Интернет
 источники _____

Радио _____

Газеты,
 журналы _____

Уличные
 плакаты _____

Прямые
 рассылки _____

6. Составьте Пресс-релиз для открытия Ваших проектов

6.1. Приведите

Имя человека,
руководителя
организации для
связи.

6.2. Напишите

заголовок,
приковывающий
внимание

6.3. Укажите место,
откуда Вы посылаете
новости

6.4. Напишите
первый абзац , в нем
должны
суммироваться
наиболее важные
факты.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Адаптивная организационная структура — организационная структура, способная своевременно перестраиваться в соответствии с изменениями внешней среды.

Аппарат (лат. apparatus) — 1) совокупность органов управления; 2) совокупность работников в какой-либо организации; 3) совокупность приемов;

Аппаратные, или штабные, полномочия — полномочия, имеющие преимущественно консультативный характер. Работники, которым делегированы аппаратные полномочия, разрабатывают рекомендации для линейного руководителя, которому они непосредственно подчинены.

Априори (лат. a priori — без предшествующего) — независимо от предшествующего опыта.

Бизнес — экономическая деятельность, дающая прибыль; вид деятельности, приносящий доход.

Бизнес-план — описание целей предполагаемого бизнеса, а также условий и путей их достижения.

Бюрократическая система управления (фр. bureau — бюро, канцелярия + ф. kratos — власть) — система управления организацией, в основе которой — строгое регламентирование функций, прав и обязанностей, инструкции и иерархическая система подчинения и ответственности.

«Боковое мышление» (lateral thinking) — мышление в неожиданных направлениях, инициированное неосознанными ассоциациями. Метод призван помочь человеку освободиться от пут привычных схем мышления и отдаться непредсказуемому полету фантазии, обещающему неожиданные ценные идеи.

Внутренняя среда — персонал организации, производство, финансы организации, маркетинг, организационная культура и т. д.

Волюнтаризм — стиль управления, при котором решения принимаются в основном исходя из субъективных оценок, представлений и целей менеджера.

Внешняя среда - это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение.

Делегирование полномочий — передача другому лицу или звену системы управления права принятия решений.

Дивиденд (лат. *dividentus* — подлежащий разделу) — доход, получаемый владельцем акций, представляющий собой часть прибыли акционерного общества.

Иерархия (ф. *hierarchia*, *hieros* — священный + *arche* — власть) — расположение частей или элементов системы в порядке от высшего к низшему; расположение служебных должностей в порядке их подчинения.

Интеграция - это объединение - сотрудничество, необходимое для координации работы отделов одной организации.

Инвестиция (лат. *investire* — облачать) — способ вложения капитала в какое-либо предприятие, дело с целью получения прибыли.

Интернационализация - рост числа международных корпораций, союзов

Конформизм (лат. *conformis* — подобный, сходный) — приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей.

Концепция — система взглядов, то или иное понимание ситуации, единый определяющий замысел, ведущая мысль при выработке управленческого решения.

Критерий — признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо.

Линейные полномочия — это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному. Обладая линейными полномочиями, работник может в оговоренных рамках без согласования с непосредственным начальством принимать решения относительно переданных в его распоряжение ресурсов.

Маркетинг - система мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос с целью расширения сбыта производимых товаров.

Миссия компании определяет ее статус, декларирует принципы ее функционирования, заявления, действительные намерения ее руководителей.

Нравственно-правовая структура – система норм, стандартов, которые необходимы для существования системы.

Организационная культура – фактор конкуренции первого порядка.

Обособленность – выражается в замкнутости внутренних процессов и наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения (бизнес)

Организация - функция управления, основной задачей которой выступает формирование структуры предприятия, а также обеспечение всем необходимым для его нормальной работы - персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др.

Партисипативная организация — организация, построенная на принципе активного участия работников в процессе выработки и принятия решений. Работник оказывается включенным в процесс определения целей, принятия тактических решений и их реализации

Планирование — это систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

Ресурсы — основные факторы управления, которые используются для реализации принятых решений. Это не только сырье, материалы, энергия, персонал, финансы, но и все то, без чего не может быть достигнут ожидаемый результат: информация, деловые связи, имидж, реклама и т.д.

Риск — принятие решений в условиях, когда возможен неблагоприятный исход; вероятность отклонения величины фактического инвестиционного дохода от величины ожидаемого, неопределенность получения убытка при страховании.

Системный подход к управлению — это управление организацией как единой системой, где любое управленческое воздействие на одну часть системы сказывается и на других ее частях, из чего следует, что управлять необходимо всей организацией в целом.

Социальная сфера - это сознательное объединение людей, которое превращается в нечто самостоятельное, существующее и развивается по своим собственным законам.

Структура организации – это упорядоченная совокупность ее взаимосвязанных элементов и бывает: технической, социотехнической, социальной, нормативной.

Социальная структура – формальные и неформальные группы и связи между ними, а также ценности, власть, влияние. Социальная структура обладает потенциалом, который складывается из потенциала менеджмента, психологического потенциала, творческого потенциала.

Социотехническая структура - система рабочих мест, объединяющая работников в коллективы.

Системность – наличие связей между отдельными элементами,

посредством которых происходит взаимодействие, достигаются цели.

Стандарты — это конкретные цели, степень достижения, которых может быть измерена

Стратегия сокращения — стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности.

Стратегия ограниченного роста — такая стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используется в хорошо развитых отраслях со статической внешней средой.

Стратегия роста — стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.

Стратегия — это оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достигнуть глобальных и локальных целей фирмы.

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегическое управление — это не только фиксирование желаемого состояния организации в будущем, но и прежде всего обеспечение возможности принятия эффективных стратегических решений сегодня, нацеленных на достижение желаемого состояния организации в будущем.

SWOT-анализ - вид анализа позволяет при принятии стратегических решений систематизировать ожидаемые угрозы и возможности при предполагаемом развитии ситуации и предусмотреть, в какой степени организации удастся использовать ожидаемые возможности и избежать опасностей.

Техническая структура – помещения, оборудование, условия труда, технологии.

Устойчивость – это способность функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних помех и вопреки им.

15 критериев правильного делегирования полномочий (Л. Зайверт «Ваше время в ваших руках»)

1. Делегируйте заблаговременно! Решение о том, что и кому вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана.

2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.

3. Делегируйте также с учетом необходимости мотивации и стимулирования своих сотрудников.

4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частных изолированных заданий.

5. Объясняйте сотруднику, о чем идет речь: об отдельном случае или длительном делегировании.

6. Однородные задачи делегируйте по возможности одному и тому же определенному сотруднику.

7. Передавайте сотруднику вместе с рабочей задачей полномочия и компетенцию, необходимые для ее выполнения.

8. Объясняйте смысл и цель задачи.

9. Крупные и важные Задачи поручайте приказным путем, а если необходимо — в письменном виде.

10. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального обучения в целях лучшего выполнения порученных ему ответственных задач.

11. Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации.

12. Избегайте того, чтобы без всяких причин вмешиваться в рабочий процесс и тем самым «перечеркивать» делегирование.

13. Вместе с тем придайте сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда может попросить у вас совета и поддержки.

14. Контролируйте конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля.

15. Позвольте сотруднику представлять работу в высших инстанциях либо соучаствовать в ее представлении на соответствующем уровне.

Уясните себе предел вашей власти. Менеджер может передавать только те полномочия, которыми он располагает, поэтому важно, чтобы пределы его власти были четко уяснены.

Полномочия – это совокупность официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения и отдавать распоряжения в интересах организации. Полномочия являются ограниченным правом, так как имеют пределы, определяемые правилами и должностными инструкциями.

Выделяют линейные и штабные полномочия.

Линейные полномочия – это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации, называемую цепью команд.

Штабные (аппаратные) полномочия – это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу. Штабные полномочия бывают рекомендательные, обязательного согласования, параллельные и функциональные.

Рекомендательные полномочия сводятся в основном к консультированию линейного руководителя.

Параллельные полномочия представляют собой дальнейшее расширение штабных полномочий и включают право отклонять определенные решения линейного руководителя.

Функциональные полномочия означают предоставление штабному аппарату прав как предлагать, так и запрещать определенные действия в пределах своей компетенции.

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

В каждом звене управленческой структуры важным условием ее функционирования является соответствие полномочий и ответственности. Превышение полномочий над ответственностью может привести к административному произволу, а обратная ситуация – к параличу управленческой деятельности.

Полномочия делегируются должности, а не субъекту, который занимает ее в данный момент. Как говорят, «честь отдается мундиру, а не человеку». Когда субъект меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой, т.е. делегирование невозможно, пока на должности нет человека, и поэтому обычно говорят о делегировании полномочий субъекту.

Правила для успешной передачи полномочий

1. Совершенно четко определите для себя, какого вида полномочия Вы намерены передать.

2. Подберите подходящую кандидатуру для передачи полномочий и полностью удостоверьтесь в том, что данный кандидат сможет принять на себя связанную с этим ответственность (при этом он может потребовать проведение соответствующей подготовки).

3. Основательно разъясните вышеуказанному лицу точные рамки передаваемых полномочий.

4. Предоставьте ему соответствующие полномочия.

5. Объявите о передаче полномочий всем заинтересованным сторонам.

6. Будьте готовы к тому, что принявшее полномочия лицо может совершать ошибки.

7. Не вмешивайтесь в его действия до тех пор, пока работа, по вашему мнению, идет нормально. Лучше всего придерживаться такой позиции чтобы «Вести наблюдение и надеяться на благоприятный исход событий».

8. Осуществляйте контроль – ведите проверку того, что полученные Вами результаты соответствуют намеченным целям.

Библиографический список

1. Анализ эффективности использования рабочей силы / Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / Под общ. Ред. Л.Л. Ермолович. Мн. – 2014. – 465 с. – ISBN 5-188-04022-2.
2. Основы маркетинга [Электронный ресурс]: учеб. для медицинских училищ и колледжей. – Режим доступа: <http://www.medcollegelib.ru/book/ISBN9785970430811.html> ред: И.В. Липсиц, М. Н. Дымшиц Москва: ГЭОТАР-Медиа, 2014
3. Экономика, маркетинг, менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие. – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/174186> Л.А. Дробышева Москва: Дашков и К, 2014
4. Экономика [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/172191> А.С. Елисеев Москва: Дашков и К, 2014
5. Дубова, Е.А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях [Текст]: учебное пособие- Е.А. Дубова, С.П. Хамаганова // Справочник по управлению персоналом. - № 2. - 2015. - С. 15. – ISBN 5-188-04022-2.
6. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. — М.: ИТК Дашков и К, 2014. — 380 с.
7. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с. – ISBN 5-9487-00899-2.
8. Зайцев, Н. Л. Экономика организации [Текст]: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / Н. Л. Зайцев. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 624 с. – ISBN 978-5-390-00143-3.
9. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала [Текст]: учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2014. - 480 с. – ISBN 955-5-230-00677-5.
Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.А. Спивак – СПб.: Питер, 2014. - 416 с. – ISBN 978-5-390-00143-3.

УДК 338.24(076)
ББК 65.291.21я727
О - 75

Рецензент:

Кандидат педагогических наук, преподаватель ФГБОУ ОмГМУ, колледж Абрамовская Н.Ю.

Подготовка учебного пособия к изданию: учебное пособие /Составители:
И.А. Говорова, Н.В. Зайцева, О.П. Чернакова. – 644119 г. Омск, ул. 2
Солнечная 25, Типография ИП Огрызков В.М., 2020. – 49 с.

В учебном пособии изложены структурные составляющие учебного пособия; дана система подготовки рукописи для печати; представлен порядок утверждения учебного пособия в ОмГМУ и отражены требования, предъявляемые к оригинал-макету учебного пособия.

Учебное пособие представляет собой рабочую тетрадь по дисциплине «Основы менеджмента» содержит задания для самостоятельной работы, осмысления и закрепления полученных знаний, вопросы для самоподготовки обучающихся.

Учебное пособие предназначено для обучающихся по программе подготовки специалистов среднего профессионального образования по специальности «Сестринское дело» медицинского вуза.

Рекомендовано Центральным координационным методическим советом ОмГМУ для внутривузовского (внутриколледжного) применения (протокол № 3 от 20.11.2018).

10.