



# Организация как объект управления.

**Сенченко Алексей Юрьевич**  
к.м.н., доцент кафедры управления,  
экономики здравоохранения и  
фармации ИПО

# Организация как объект управления.

**Цель лекции: дать представление об организации как объекте управления и ее структуре.**

**План лекции:**

- 1. Понятие организации и организационной структуры.**
- 2. Внешняя и внутренняя среда организации.**
- 3. Сравнение структур управления.**
- 4. Типы организационных структур управления.**

# Организация

- - группа людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей.

**Группа должна соответствовать требованиям:**

- наличие не менее двух человек, считающих себя частью группы;
- наличие цели, которая принимается как общая для всех членов организации;
- наличие членов группы, которые работают вместе для достижения общих целей.

# Общие характеристики организации:

- **Ресурсы организации. К ним относятся: кадры организации, капитал, материалы, технология, информация, которые составляют внутреннюю среду организации.**
- **Зависимость организации от внешней среды. Организация полностью зависит от окружающего мира, то есть внешней среды как в отношении ресурсов, так и в отношении своих клиентов или потребителей.**
- **Разделение труда в организации.**
- **Необходимость управления в организации.**

# Различают горизонтальное и вертикальное разделение труда.

- **Горизонтальное разделение труда** - это разделение на параллельно функционирующие подразделения внутри организации. Сложные большие организации осуществляют горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающиеся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называют отделами или службами.
- **Вертикальное разделение труда** - это координация работы составных частей организации: отделов, служб, различных подразделений. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

- а) **Поставщики.** Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной организации, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капитала.
- б) **Трудовые ресурсы.** Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.
- в) **Законы государства.** Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции.
- г) **Потребители.** Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста организации. В рыночной экономике действует принцип: "Потребитель - король рынка".
- д) **Конкуренты.** Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.



# Природа и состав функций менеджмента.

**Сенченко Алексей Юрьевич**  
к.м.н., доцент кафедры управления,  
экономики здравоохранения и  
фармации ИПО

# Природа и состав функций менеджмента.

**Цель лекции: Дать представление о природе, составе и функциях менеджмента**

**План лекции:**

- 1. Понятие и классификация функций управления.**
- 2. Основное содержание конкретных функций управления учреждением здравоохранения.**



# Группы функций управления

- **общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);**
- **управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);**
- **конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).**

# Объем управления



# К задачам планирования относят:

- **выбор технологического процесса;**
- **планирование программы производства;**
- **планирование последовательности производства (оперативное планирование);**
- **формирование производственных систем (систем оборудования);**
- **содержание и эксплуатация оборудования;**
- **организация материально-технического снабжения.**

# Реализация функций в области маркетинга включает:

- организацию сбора и обработки маркетинговой информации;
- выбор целевых рынков и их сегментирование;
- применение маркетинговых решений по продукту;
- выбор и взаимодействие с каналами товародвижения;
- продвижение товара;
- выбор и реализация ценовой политики;
- планирование и анализ эффективности маркетинговой деятельности.



# Принятие управленческих решений.

**Сенченко Алексей Юрьевич**  
к.м.н., доцент кафедры управления,  
экономики здравоохранения и  
фармации ИПО

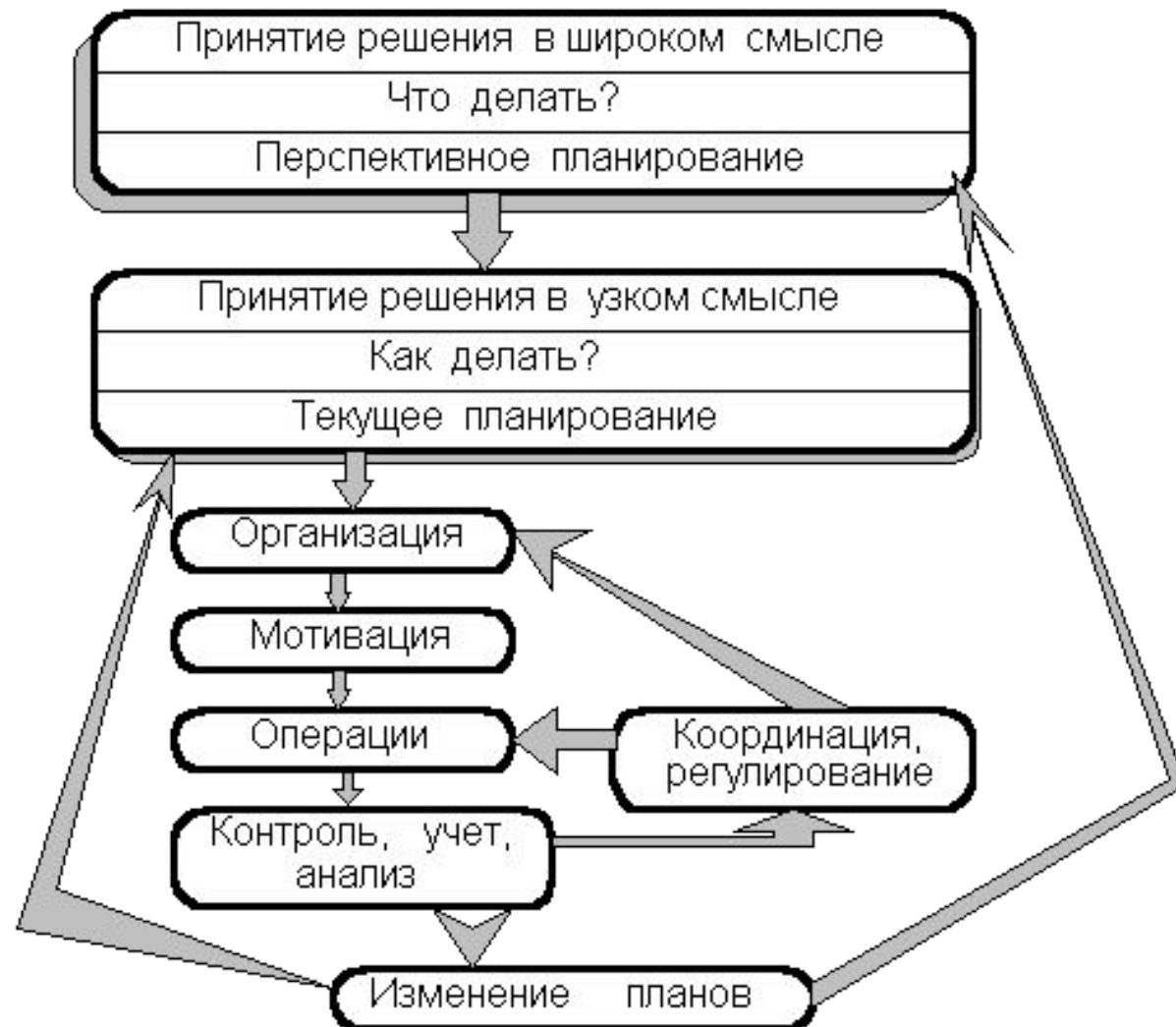
# Принятие управленческих решений.

**Цель лекции: Дать представление об управленческом решении и видах управленческих решений.**

**План лекции:**

- 1. Решение и его виды.**
- 2. Подходы и методы принятия решений.**
- 3. Основные правила и этапы принятия решения.**
- 4. Оценка альтернатив.**
- 5. Оценка результатов.**
- 6. Уменьшение неопределенности в процессе принятия решения.**
- 7. Оценка риска.**

# Цикл управления



# Классификация решений, принимаемых в процессе управления

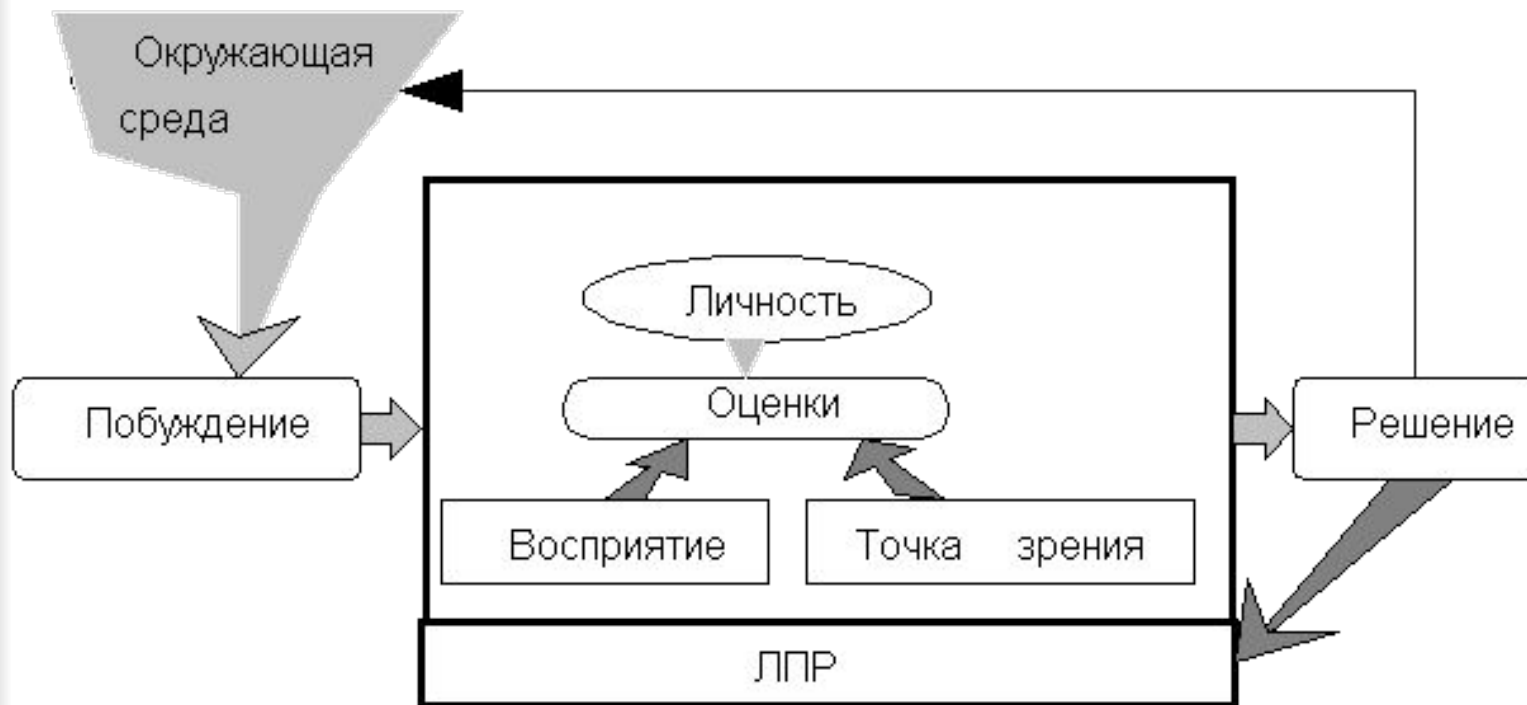
- по объекту решения (ориентированные на цели или средства, основополагающие структурные или ситуационные );
- надежности исходной информации (на основе надежной информации, рисковые и ненадежные);
- срокам действия последствий (долго-, средне-, краткосрочные);
- связи с иерархией планирования (стратегические, тактические, оперативные);
- частоте повторяемости (случайные, повторяющиеся, рутинные);
- производственному охвату (для всей фирмы, узкоспециализированные);
- числу решений в процессе их принятия (статические, динамические, одно- и многоступенчатые);
- ЛПР (единоличные, групповые, со стороны менеджеров, со стороны исполнителей);
- учету изменения данных (жесткие, гибкие);
- независимости (автономные, дополняющие друг друга);
- сложности (простые и сложные).



# Четко структурированное решение



# Слабо структурированное решение



№16



# Личность, власть и авторитет менеджера.

**Сенченко Алексей Юрьевич**  
к.м.н., доцент кафедры управления,  
экономики здравоохранения и  
фармации ИПО

# Личность, власть и авторитет менеджера.

**Цель лекции: Дать представление о роли личности и власти в процессе управления**

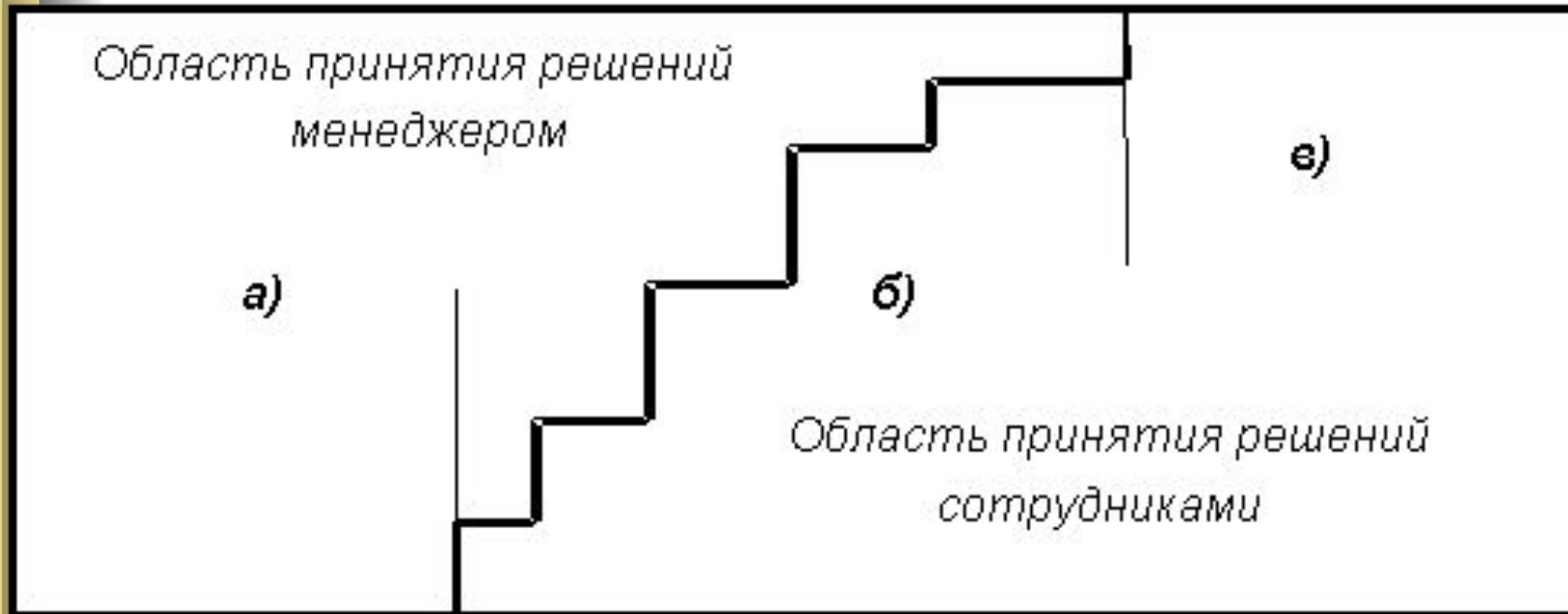
**План лекции:**

- 1. Администратор, управляющий, руководитель.**
- 2. Требования к руководителю.**
- 3. Оценка руководителей и их профессиональный рост.**
- 4. Власть и личное влияние.**
- 5. Способы влияния на подчиненных.**
- 6. Авторитет менеджера.**

# Руководитель должен иметь:

- широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования,
- чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы,
- творческий подход и умение мотивировать себя и персонал,
- желание и способность сотрудничать,
- понимание результатов, умение планировать и выполнять планы,
- способность идти на риск,
- способность принимать решения,
- готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.

# Различие стилей управления (*по участию в них исполнителей*)



Стиль: а) авторитарный; б) сопричастный; в) автономный.

# Эффективность достижения цели при авторитарном стиле управления

- **Обеспечение выживания в случае кризиса.**
- **Снижение издержек в условиях дефицита времени.**
- **Большие затраты на квалифицированного менеджера.**
- **Незаинтересованность сотрудников в экономии средств.**
- **Частое отсутствие менеджера.**

# Эффективность достижения цели при сопричастном стиле управления

- **Использование рыночных шансов через заинтересованных сотрудников.**
- **Снижение убытков в отсутствие менеджера.**
- **Большие затраты на координацию.**





# Коммуникации.

**Сенченко Алексей Юрьевич**  
**к.м.н., доцент кафедры управления,**  
**экономики здравоохранения и**  
**фармации ИПО**

# Коммуникации.

**Цель лекции: Дать представление о коммуникациях и факторах способствующих взаимопониманию.**

**План лекции:**

- 1. Понятие о коммуникациях.**
- 2. Виды коммуникаций.**
- 3. Коммуникационные структуры и роли.**
- 4. Общение – основа коммуникаций.**
- 5. Приемы эффективного общения и слушания.**
- 6. Законы управленческого общения.**
- 7. Понятие об аттракции.**

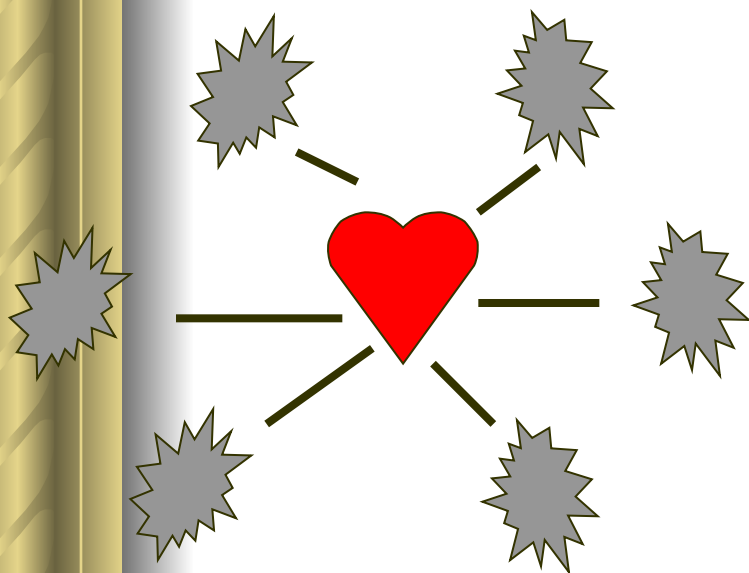
# Коммуникация

**(от лат. communico - делаю общим, связываю) - процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить: его знания, установки или явное поведение.**

# ОСНОВНЫЕ ВИДЫ КОММУНИКАЦИЙ

- **Познавательная – передача содержания, информации**
- **Несловесная - общение с помощью поз, жестов и мимики**
- **Экспрессивная - передача чувств, оценок, взглядов**
- **Убеждающая - влияние с целью изменить отношение к чему-либо или что-либо сделать**
- **Социально-ритуальная – поддержание обычаев, норм и процедур поведения**

# Коммуникационные роли



**«ЛИДЕР МНЕНИЯ»** -  
неформальный лидер,  
оказывающий  
существенное влияние  
на других членов  
группы, оценивая и  
направляя к ним  
входящую  
информацию; является  
более доступным, чем  
администратор;  
соблюдает групповые  
нормы поведения

# Барьеры общения

- |           |  |           |  |
|-----------|--|-----------|--|
| <b>1.</b> | <b>поверхностные суждения</b>                        | <b>1.</b> | <b>искажают суть явления</b>   |
| <b>2.</b> | <b>стереотипы</b>                                    | <b>2.</b> | <b>отношение к человеку формируется на основе заранее сложившихся представлений</b>  |
| <b>3.</b> | <b>озабоченность и занятость собой</b>               | <b>3.</b> | <b>партнер понимает, что его «не видят» и «не слышат»</b>                            |
| <b>4.</b> | <b>сверхреакция на эмоционально окрашенные слова</b> | <b>4.</b> | <b>возникают встречные отрицательные эмоции: гнев, обида, оскорбленность и т. п.</b> |



# Управление конфликтами.

**Сенченко Алексей Юрьевич**  
**к.м.н., доцент кафедры управления,**  
**экономики здравоохранения и**  
**фармации ИПО**

# Управление конфликтами.

**Цель лекции: Дать представление о конфликтах и способах разрешения конфликтных ситуаций**

**План лекции:**

- 1. Основные понятия конфликтологии.**
- 2. Зарождение конфликта.**
- 3. Типология конфликтов.**
- 4. Источники конфликтов.**
- 5. Диагностика конфликтов.**
- 6. Фазы развития конфликта.**
- 7. Стратегия поведения в конфликте.**
- 8. Поведение руководителя в конфликте.**
- 9. Пути разрешения конфликтов.**



# **Конфликт**

**(от лат. conflictus - столкновение)  
- столкновение противоположно  
направленных целей, интересов,  
установок и мотивов людей в  
ходе их взаимодействия**

Конфликтная ситуация включает в себя

- **участников конфликта;**
- **объект конфликта;**
- **МОТИВ конфликта**

# Типология конфликтов

- *первая классификация*

деловые

эмоциональные

- *вторая классификация*

целенаправленные (один объект)

нецеленаправленные (много мелких объектов)

- *третья классификация*

К++ (две положительные альтернативы решения)

К-- (две отрицательные альтернативы решения)

К+- (имеются положительная и отрицательная альтернативы решения)

*Диагностировать* конфликт - значит  
сделать первый шаг к его разрешению.

**Для этого необходимо установить:**

**=> истоки конфликта:**

**объекты, мотивы, способы «борьбы», инфраструктуру;**

**=> «биографию» конфликта:**

**начальную конфликтную ситуацию и ее фон, инциденты,  
которые**

**уже происходили, кризисные точки, поворотные пункты;**

**=> стороны конфликта:**

**характеристики, ранги и роли оппонентов, личные  
отношения между ними,**

**=> исходные отношения сторон к конфликту:**

**признание существования конфликта,**

**желание самостоятельно найти решение,**

**надежда на помощь третьей стороны,**

**начальные условия оппонентов**



# Управление трудовыми ресурсами организации.

**Сенченко Алексей Юрьевич**  
к.м.н., доцент кафедры управления,  
экономики здравоохранения и  
фармации ИПО

# Управление трудовыми ресурсами организации.

**Цель лекции: Дать представление о роли трудовых ресурсов в развитии медицинской организации**

**План лекции:**

- 1. Трудовые ресурсы здравоохранения.**
- 2. Этапы управления трудовыми ресурсами.**
- 3. Трудовой потенциал.**
- 4. Управление развитием персонала.**

# Управления персоналом (кадрами)

**специфический вид  
управленческой деятельности,  
объектом которой является  
коллектив работников**

# Работнику в процессе труда необходимо осознание того, что:

- 1. Его труд адекватно оценивается в материальном плане.**
- 2. Он общественно признан в ОС.**
- 3. Санитарно-гигиенические нормы отвечают требованиям стандартов.**
- 4. Есть перспективы карьерного роста.**
- 5. Есть возможность продолжить совершенствование своей профессиональной квалификации.**
- 6. Налажены оптимальные, с точки зрения работника, отношения в коллективе.**
- 7. Имеется возможность влияния хотя бы на частном уровне на принимаемые в условиях демократического стиля управления решения.**

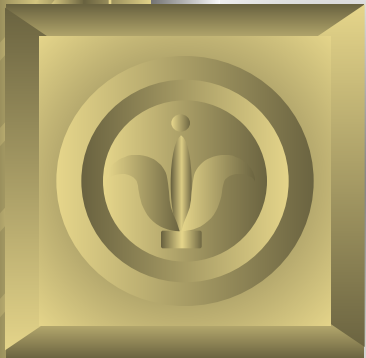


# Управление персоналом состоит

- 1. в подборе и сохранении требуемого организации персонала,**
- 2. его профессиональном обучении и развитии,**
- 3. оценке деятельности каждого из работников с точки зрения реализации целей организации, дающей возможность скорректировать его поведение,**
- 4. вознаграждении персонала за его усилия.**

# Методы подбора персонала

- анкетирование (характеристики, резюме);
- тестирование или испытание;
- графологический анализ;
- морфологический анализ;
- собеседование (интервью);
- наблюдение;
- медицинский осмотр;
- наведение справок.



# Управление качеством медицинской помощи с позиций менеджмента.


**Сенченко Алексей Юрьевич**  
к.м.н., доцент кафедры управления,  
экономики здравоохранения и  
фармации ИПО

# Управление качеством медицинской помощи с позиций менеджмента.

**Цель лекции: Дать представление о менеджменте качества в здравоохранении**

**План лекции:**

- 1. Понятие о качестве медицинской помощи.**
- 2. Направления оценки качества медицинской помощи.**
- 3. Экспертиза качества медицинской помощи и ее виды.**
- 4. Экономические основы управления качеством медицинской помощи.**



Главная задача реформы  
здравоохранения

**повышение**

**качества**

**оказываемых населению**

**лечебно-диагностических услуг**

# Компонента качества медицинской помощи по ВОЗ

- **адекватность как показатель соответствия фактически оказанной технологии обслуживания потребностям и ожиданиям населения, относящимся к медицинским проблемам (адекватность может быть оценена конечной пользой от применения конкретной процедуры с точки зрения ее влияния на качество последующей жизни);**
- **экономичность как показатель эффективности использованных средств (часто определяют соотношением затрат к достигнутым результатам);**
- **научно-технический уровень - современность применяемых методов лечения, диагностики, профилактики как показатель оценки полноты учета современных достижений в области медицинских знаний и технологий.**

# Факторы, влияющие на качество медицинских услуг

- Управление и контроль текущих процессов
- Качество процесса (технологии):
  - Соблюдение стандартов объемов медицинской помощи
  - Правильность выбора медицинских технологий и соблюдение их качества
  - Качество выполнения работы
- Качество результата
- Качество структуры:
  - Уровень организации работы персонала
  - Квалификация персонала
  - Материально-техническое обеспечение, его соответствие стандарту
  - Уровень финансирования
  - Уровень лекарственного обеспечения

# **Стандарт качества медицинской помощи**

- это нормативные документы, устанавливающие требования к качеству медицинской помощи при данном виде патологии (нозологической форме) с учетом современных представлений о необходимых методах диагностики, профилактики, лечения, реабилитации и возможностях конкретного медицинского учреждения.**





# Стратегическое управление.

**Сенченко Алексей Юрьевич**  
**к.м.н., доцент кафедры управления,**  
**экономики здравоохранения и**  
**фармации ИПО**

# Стратегическое управление.

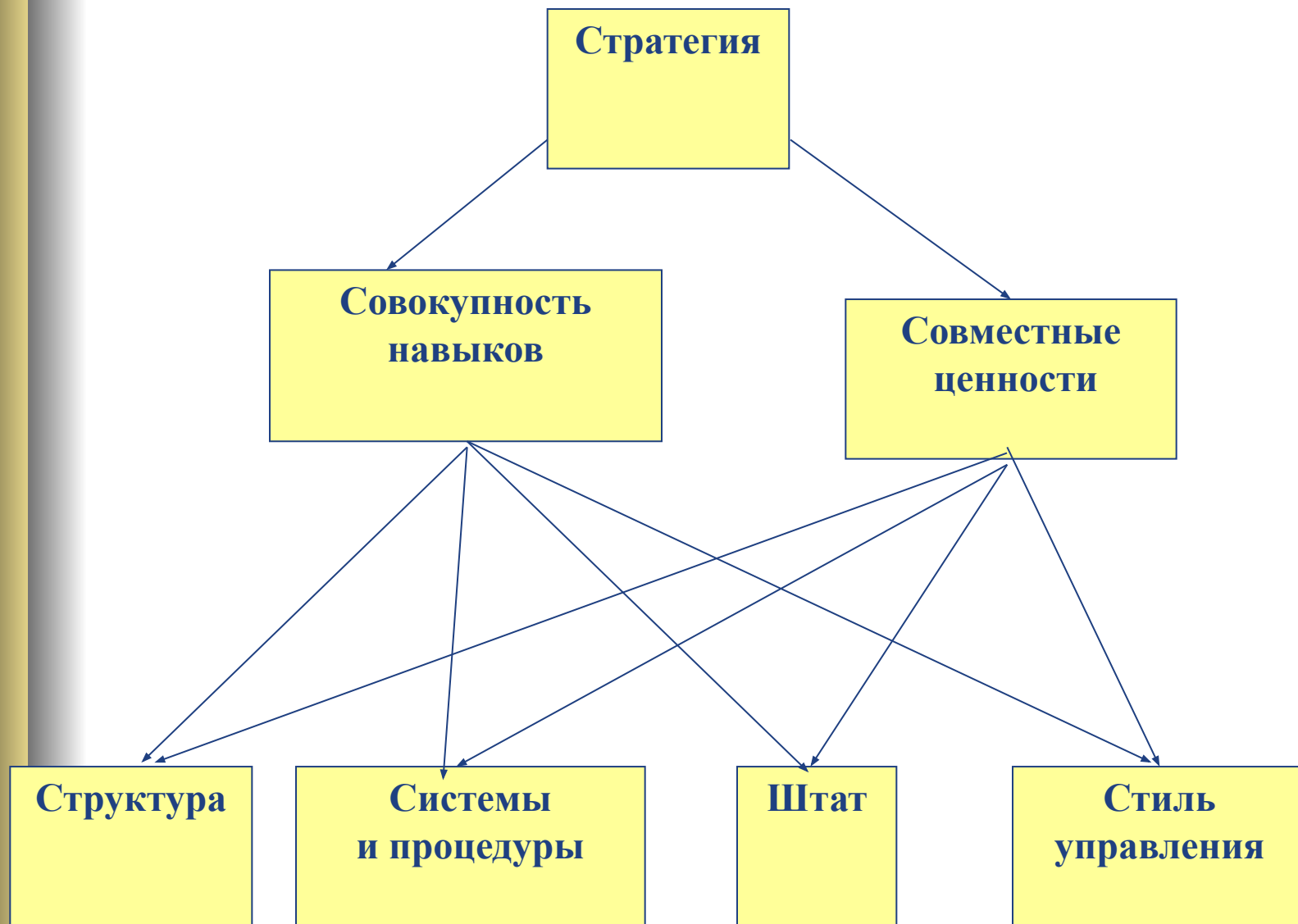
**Цель лекции: Показать роль и значение стратегического менеджмента в работе медицинской организации**

**План лекции:**

- 1. Понятие стратегического управления, цели и миссия организации.**
- 2. Типы стратегий.**
- 3. Область выработки стратегии.**
- 4. Система стратегического управления.**
- 5. Процесс стратегического планирования**
- 6. Процесс реализации стратегии.**

# Определение стратегического менеджмента:

Стратегический менеджмент – это система управления поведением фирмы в целом, ориентирующая ее на реализацию миссии и достижения стратегических целей путем рационального использования и развития конкурентных преимуществ.



# 1990 г. Тотальный стратегический менеджмент

В начале 1990-ых годов Дэвид Нортон и Роберт Каплан («Организация, ориентированная на стратегию») предложили к внедрению Систему сбалансированных показателей (Balance ScoreCard), предполагающая количественную оценку показателей по четырем основным сферам:

- клиенты,
- бизнес-процессы,
- финансы,
- обучение и развитие.

# Организационное проектирование

