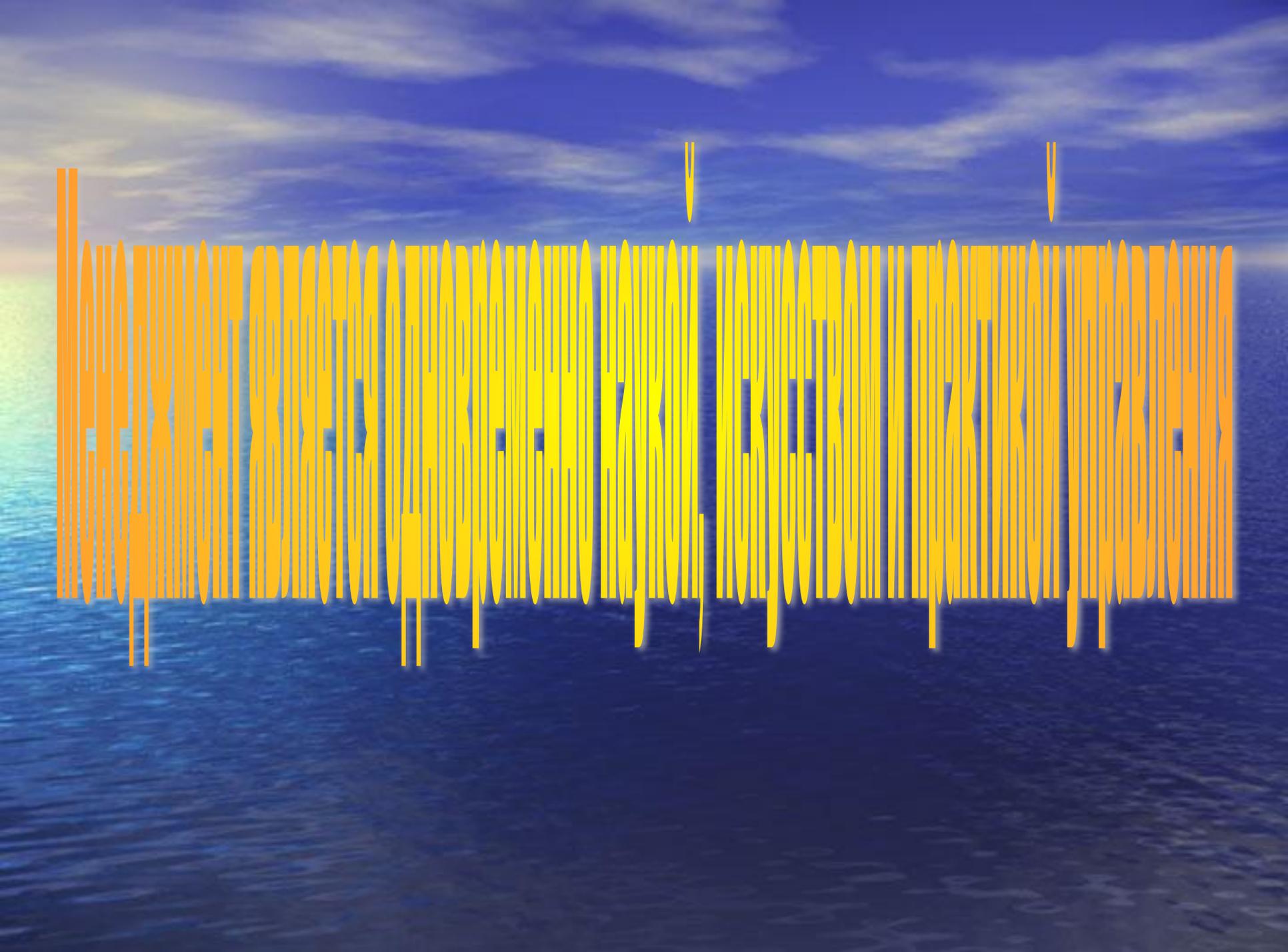


ОБЩИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.

- 1.1. Введение в менеджмент
- 1.2. Эволюция и основные теории менеджмента
- 1.3. Основы менеджмента в Украине
- 1.4. Системный подход в менеджменте
- 1.5. Управляющая и управляемая подсистемы в здравоохранении
- 1.6. Роль управления в здравоохранении Украины



Менеджмент

- это умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей

Этапы развития теории менеджмента



Передфаза.

- Этот период развития менеджмента совпадает с периодом домонополистического капитализма. Управление осуществлялось на базе практического опыта предпринимателей, который передавался из поколения в поколение. Многочисленные по объему организации были только в государственной, церковной и военной сферах. С них и начались первые ростки научного управления. Характерным для управления этого периода была иерархически пирамидальная построение организаций.

Школа научного управления.

Получила развитие в США в начале XX века. "Научное управление" ввел Ф. Тейлор.

В состав школы научного управления вошли также исследования Г. Гантта и супруги Гилбрайтив. Последние разработали так называемый микрохронометром, который в сочетании с кинокамерой позволял определять, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждый из них. Тейлор, например, придирчиво измерял количество железной руды и угля, которое человек может поднять лопатой. Такая информация позволяла исследователям просматривать рабочие операции, чтобы удалить ненужные, непродуктивные движения, заменив их стандартными процедурами.

Тейлор Фредерик Уинстон (1856-1915)

- Известный американский ученый и практик. Начиная работать учеником в механической мастерской. Впоследствии прошел все должностные ступени от младшего служащего до главного инженера крупного металлургического завода.

Параллельно занимался научной деятельностью. Исследования Тейлора по проблемам научной организации производства стали первой попыткой создать отдельную науку управления. Можно считать, что его произведение "Научная организация труда" стал основой развития менеджмента в США, а затем и в других странах.

Тейлор основное внимание сосредоточивал на изучении с помощью наблюдения и хронометража движений рабочего, разработке рекомендаций по ликвидации непроизводительных затрат человеческой энергии и повышения эффективности труда.

Школа административного управления (классическая школа)

- возникла в 20-е годы. Выдающимися ее представителями были А. Файоль (Франция), Л. Урвик (Англия), Джеймс Д. Муни и А. К. Рейли (США), М. Вебер (Германия).

В отличие от школы научного управления, представители классической школы проблемы эффективности организации рассматривали в значительно более широком масштабе, определяя закономерности и общие характеристики эффективной организации. Они пытались найти универсальные принципы управления, которые бы позволили добиваться успеха любой организации.

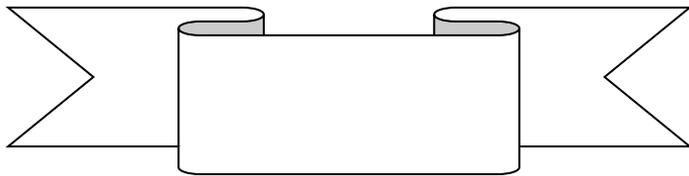
Файоль Анри (1841-1925)

французский инженер и ученый. После окончания в 1860 году горной школы начал работать на крупном металлургическом объединении, где впоследствии стал генеральным директором. В этом объединении Файоль разработал и внедрил стройную систему управления производством, где определил основные административные функции, их назначение, основные 14 принципов административного управления.

Основные теоретические выводы Файоля по проблемам совершенствования управления изложены в его труде "Общее и промышленное управление"

Неоклассическая школа управления (или школа движения за гуманные отношения)

- возникла как реакция на недостатки классического подхода к управлению, откуда и взяла свое название. Две предыдущие школы мало учитывали социально-психологические и эмоциональные потребности человека в процессе производства и управления. Но "тейлоризм наоборот", когда созданием только положительного психологического климата пытались достичь высокой производительности тоже большей эффективности не принес. Однако, следует отметить такие ценные наработки, как создание соответствующих психо-физиологических и эргономических условий труда, разработка мероприятий, направленных на сохранение здоровья, исследования мотивационных характеристик людей



Елтон Мейо (1880 – 1947)

Американский социолог и психолог, один из основателей теории "человеческих отношений", положенных в основу психологических аспектов современного менеджмента. Основные тезисы Мейо:

- Люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми;
- в результате рационализации процесса труда сама работа потеряла привлекательность и люди ищут удовлетворения в социальных взаимоотношениях;
- люди более чувствительны к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и средствам контроля, используемым руководителями;
- рабочий выполнит распоряжение руководителя, если последний сможет удовлетворить социальные потребности своих подчиненных и их желания быть понятными

Поведенческая школа (школа поведенческих наук)

- возникла в 50-е годы, как видоизменение неоклассической школы, в результате значительного развития психологии, социологии и соционики, а также совершенствование методов изучения поведения людей. Выдающимися представителями этой школы были Крис Арджирис, Ренсис Лайнкерт, Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг.

Американский социолог, автор теории "X" и "Y". Теория X (более авторитарная) сводится к тому, что среднестатистический рабочий ленив, глуп, старается избегать работы, через который необходимо контролировать, принуждать, побуждать, направлять, пугать наказаниями, чтобы он работал для интересов организации. Такой руководитель нечестолобный, не стремится ни к ответственности, ни к управлению, беспокоится преимущественно только о своей безопасности.

Теория Y (более демократична), напротив, сводится к тому, что рабочий инициативный, энергичный и честолобный, стремится к успеху собственного и организации, охотно берет на себя ответственность. Руководство должно доверять такому рабочему, поручать ему творческую работу, допускать определенную свободу действий.

Школа системного управления (современная фаза).

- Для современного периода исследования управления характерен широкий связь с такими науками как математика, статистика, компьютерные технологии и т.д. Количественные методы исследования в управлении завоевывают все более широкие территории. Преимуществом количественных методов является замена словесных выражений математическими моделями, выражениями и количественными значениями. Данный подход дал зеленую улицу внедрения компьютерного анализа в сферу управления.

Современные концепции менеджмента:

- Процессный подход;
- Системный подход;
- Ситуационный подход.

Процессный подход

- впервые это понятие было введено сторонниками школы административного управления, которые описывали функции менеджера, но эти функции они описывали обособленно друг от друга, а процессный подход рассматривает функции управления в тесной взаимосвязи. Функции управления не являются стабильно определенными и поныне, каждый исследователь приводит свой их набор и считает его наиболее целесообразным. Процесс управления по Файолю насчитывает пять основных функций: предвидение, планирование, организация, распоряжение и контроль.

Системный подход

- в управлении основывается на теории систем. Суть системного подхода заключается в том, что любая проблема рассматривается как система и разлагается на составные части до тех пор, пока не вступит простого, элементарного вида.

Управленческие системы

- это сложные, открытые системы (характеристика их будет дана далее), которые работают по принципу действия "вход" - "преобразования" - "выход". Поэтому подходы каждой предыдущей школы, которые сосредоточили свое внимание лишь на отдельных подсистемах или элементах системы управления, можно использовать лишь в ограниченных условиях и на определенном уровне системы управления.

Ситуационный подход

- не исключает взглядов предыдущих школ, но вместе с тем требует применения специальных приемов для достижения целей организации. В основе ситуационного подхода лежит положение, что любая организация должна быть структурированной, однако построение этой структуры зависит от ситуации, внешней и внутренней ее среды.

Практическое применение ситуационного подхода заключается в том, что менеджер должен:

- обладать эффективными средствами профессионального управления;
- правильно понимать и трактовать ситуацию, которая складывается и уметь определять приоритеты;
- увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями, обеспечивая достижение цели организацией.

Теория ситуационной обусловленности

- утверждает, что бюрократическая форма организации эффективнее в относительно простом и стабильном окружении, а более "органическое" форма организации будет эффективной в сложном и динамичном среде, когда в работе участвует значительная доля специалистов. Более органическая организационная форма способствует расширению круга участников процесса, в ней делается больший расчет на косвенное распространение информации и на такие механизмы координации, которые будут объединять между собой людей производственные подразделения и результаты, будут более рентабельными и эффективными.

Теория зависимости от ресурсов

- подчеркивает важность способности организации к обеспечению необходимых ресурсов из окружающей среды, если организация хочет выжить. Те подразделения организации, которые будут иметь более легкий и лучший доступ к ключевым внешним ресурсам, пользоваться большей властью и влиянием. Хотя организации и хотят сохранять самостоятельность, они все же признают необходимость формирования определенных коалиций или сетей с целью аккумуляции ресурсов и уменьшения затрат при выполнении соглашений.

Концепция стратегического управления

- как продолжение теории зависимости от ресурсов подчеркивает умение разместить свою организацию в отношении внешнего окружения так, чтобы достичь своей цели и обеспечить выживание. Эта концепция пытается объединить силы окружающей среды, внутреннее строение организации и процессы, которые в ней происходят, со стратегией организации. Руководители и члены организации могут по своему усмотрению выбирать стратегию и структуры, которые лучше будут соответствовать требованиям окружения и повышать производительность труда в организации.

Теория популяционной экологии

- доказывает, что окружение "отбирает" для выживания отдельные виды организаций. Опираясь на теорию естественного отбора из биологии, они основное внимание сосредотачивают на определенной популяции организаций, а не на отдельных организациях. То, добьется успеха конкретная организация, зависит от ее местонахождения в отношении популяции конкурентов и от общего расположения внешних сил, влияющих на эту популяцию. Способность руководителей успешно влиять на свое окружение, по данной теории, относительно невелика.

Институциональная теория

- утверждает, что внешняя среда, в которой функционируют организации, имеет свои нормы, правила и выдвигает требования, а потому, чтобы быть узаконенными и получать поддержку, организации должны соответствовать этим требованиям, нормам и правилам.

В 1984 году Уильям Оучи предложил дифференциацию особенностей управления японских и американских организаций, которая заключалась в следующем:

- **Японские организации**
- **Пожизненный найм**
- **Постепенные оценки и продвижения**
- **Неспециализированная деятельность**
- **Тонкие механизмы контроля**
- **Коллективное принятие решений**
- **Коллективная ответственность**

- **Американские организации**
- **Кратковременный найм**
- **Быстрые оценки и продвижения**
- **Специализированная деятельность**
- **Формальные механизмы контроля**
- **Индивидуальное принятие решений**
- **Индивидуальная ответственность**

10 качеств руководителя, которые имеют определенную ценность и для украинских руководителей (по В. Терещенко)

- 1) "Будь руководителем, а не погонщиком";
- 2) уверенность в себе;
- 3) строгость и требовательность;
- 4) "Критикуй положительно";
- 5) умение поощрять и наказывать;
- 6) умение ценить время подчиненных;
- 7) вежливое и доброжелательное отношение к подчиненным;
- 8) умение и молчать;
- 9) чувство юмора;
- 10) "Интересуйся изучай своих подчиненных"

Управление такой сложной системой, как здравоохранение требует системного подхода и использования системного анализа. Основными направлениями их применения в здравоохранении являются:

- **Разработка и реализация целевых комплексных программ, направленных на решение сложных проблем;**
- **Реорганизация системы медицинской помощи на рыночных принципах;**
- **Разработка математических моделей системы медицинской помощи с целью прогнозирования ее развития;**
- **Моделирование взаимодействия подразделений системы и систем между собой с целью определения так называемых слабых мест и дальнейшей оптимизации работы.**

Главными способами организации и управления системой здравоохранения на сегодня являются:

- управления рынком или сетью услуг, ориентированное на удовлетворение потребностей населения;
- управления медицинским обслуживанием с выходом за пределы организаций;
- активное управление качеством и постоянное совершенствование работы.

Система - это совокупность элементов, взаимодействуя между собой и внешней средой, порождают новые свойства и признаки, не присущие ни одному из этих элементов, но характерные для системы в целом.

Системный подход

- это научная методология, которая является средством анализа и синтеза при изучении сложных целостных систем, суть которой заключается в том, что явления и процессы, происходящие в природе, обществе рассматриваются как целостные системы, состоящие из подсистем, компонентов или элементов.

Системный анализ

- это метод решения сложных комплексных проблем, если удовлетворительный результат не может быть получен с помощью одной произвольной дисциплины или даже совокупности методов других дисциплин.

Проблема с точки зрения теории систем

- это несоответствие между желаемым (необходимым) и действительным положением дел.

Система здравоохранения с точки зрения теории систем

- это сумма всех составляющих ее элементов, действующих на одной территории или населенном пункте, включая амбулаторно-поликлинические, стационарные и другие учреждения, их взаимосвязь, направленный на удовлетворение потребностей населения, в лечебно-профилактической помощи.

Особенности системы здоровоохраны:

- это многоцелевая и многоуровневая система с иерархической системой управления;
- ее элементы подпадают под случайные неконтролируемые воздействия;
- характер внутрисистемных связей сложный и трудно уловимый;
- сама система носит вероятностный, а не детерминированный характер.

Спасибо за внимание!