

---

# Менеджмент в сестринском деле: теория и практика

---

**Макаров Сергей Викторович**

*к.м.н., доцент кафедры общественного здоровья и здравоохранения  
Иркутского государственного медицинского университета*

# ***Рассматриваемые вопросы:***

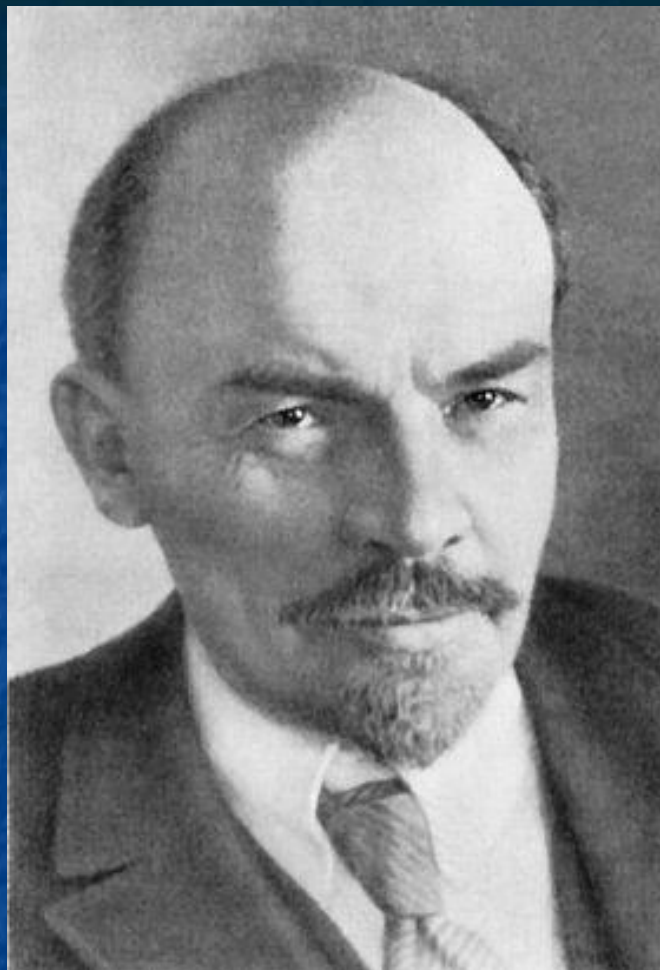
- 1. Понятие «менеджмент» и эволюция подходов к его реализации**
- 2. Школы менеджмента**
- 3. Особенности менеджмента в медицинских организациях и в сестринском деле**
- 4. Уровни, методы и стили управления**
- 5. Управленческий цикл**

**Менеджмент** (от англ. *management* – управление, руководство, правление) – это совокупность принципов, методов, средств и форм управления предприятием (учреждением, организацией), ориентированная на повышение эффективности их деятельности и способствующая удовлетворению общественных потребностей.

**Менеджмент** – это умение заставить других людей выполнять ту работу, которую в случае неуспеха придется выполнять тебе самому

# Рейтинг представителей различных профессий (по 100-балльной шкале)

Профессия	США	Россия
ученые	100	4
врачи	50	10
бизнесмены	30	100
юристы	8	50
банкиры	7	23
мед. сестры	5	8
преступные авторитеты	1.0	20
проститутки	0.05	15



***«Каждая кухарка может управлять государством»***

***Ленин***

Успешное управление организацией требует наличия у **менеджера** следующих навыков и способностей:

1. Способность **управлять собой**
2. Разумные **личные ценности**
3. Четкие **личные цели**
4. Упор на **постоянный личный рост**
5. Навык **решать проблемы**
6. **Изобретательность** и способность к **инновациям**
7. Высокая способность **влиять** на окружающих
8. **Способность руководить**
10. Умение **обучать** и **развивать** подчиненных
11. Способность **формировать** и **развивать** эффективные **рабочие группы**
12. **Знание эффективных управленческих подходов**

# Школы менеджмента

1. Школа научного управления (1885-1930 гг.)
2. Административная или классическая школа (1920-1950 гг.)
3. Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.)
4. Математическая школа управления (с 50-х годов XX века)



# Школа научного управления

## Основные принципы:

- 1) разработка формальной структуры организации
- 2) рациональная организация труда
- 3) сотрудничество управляющего и рабочего
- 4) разграничение исполнительных и управленческих функций



**«Правильная организация труда на заводе с устаревшим оборудованием обеспечит лучшие результаты, чем работа современного предприятия с плохой организацией»**

**Фредерик Тейлор**

# Административная или классическая школа

Основная задача – создание универсальных  
принципов управления.

# Принципы управления Гаррингтона Эмерсона

1. Точно поставленные цели и идеалы
2. Здравый смысл
3. Компетентная консультация
4. Дисциплина в коллективе
5. Справедливое отношение к персоналу
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет
7. Диспетчирование, обеспечивающее четкое оперативное управление

8. **Нормы и расписания**, позволяющие измерять все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери
9. **Нормализация условий**, обеспечивающая такое сочетание времени, условий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты
10. **Нормирование операций**, предлагающее установление времени и последовательности, при которых достигаются наилучшие результаты
11. Письменные стандартные **инструкции**
12. **Вознаграждение** за производительность



**«Управлять – значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать»**

**Анри**

**Файоль**

# Принципы управления Анри Файоля

- 1. Разделение труда.** Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия
- 2. Полномочия и ответственность.** Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия – там возникает ответственность
- 3. Дисциплина.** Дисциплина предполагает послушание в уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции
- 4. Единоначалие.** Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника
- 5. Единство направления.** Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя

6. **Подчиненность личных интересов общим.** Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба
7. **Вознаграждение персонала.** Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу
8. **Централизация.** Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты
9. **Скалярная цепь.** Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, – вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса



10. **Порядок.** Место – для всего и все на своем месте
11. **Справедливость.** Справедливость – это сочетание доброты и правосудия
12. **Стабильность рабочего места для персонала.** Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место
13. **Инициатива.** Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию
14. **Корпоративный дух.** Союз – это сила. А она является результатом гармонии персонала

# Школа человеческих отношений

Эта школа рассматривает каждую организацию как социальную систему. Эффективно управлять можно только при умелом воздействии на систему социально-психологических факторов.

## Теория X, Y (по Дуглас Мак-Грегору)

Дуглас Мак-Грегор считал, что каждый руководитель в отношениях с подчиненными опирается на теоретические предпосылки, порождающие убежденность в том, что его поведение вызывает со стороны подчиненных определенную реакцию, которую можно предвидеть.

Согласно **теории Х** рядовой индивид имеет врожденную неприязнь к труду. Из этой теории вытекает признание необходимости очень жесткой формализации организационной структуры, централизации принятия решений.



*«Людишек надо почаще перебирать»*

*Иван Грозный*

Согласно **теории Y** труд является естественной потребностью человека. Поэтому теория Y предполагает меньшую степень формализации, децентрализацию управления, значительную самостоятельность исполнителей, поощрение инициативы.

В теории Y основной упор делается на поощрения.



**«Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире»**

**Джон Рокфеллер**

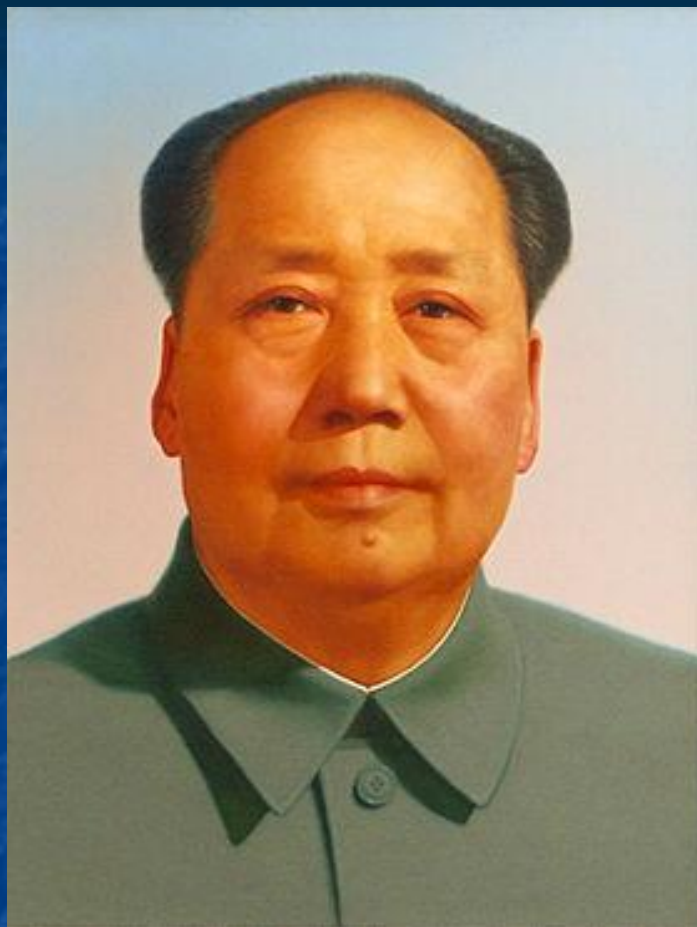
# Математическая школа управления

Основа – моделирование, а также использование системного и ситуационного подхода в управлении.

При определении целей организации, построении ее структуры и анализа деятельности менеджер должен владеть методами системного анализа, которые условно можно разделить на две большие группы:

1. **по содержанию:** вербальные, графические, экспертные, математические.

2. **по цели:** декомпозиции, композиции, упрощения систем, оценки структурной адекватности, оценки взаимодействия элементов, оценки устойчивости системы во времени и пространстве.



***«Кто много читает – умнее не становится»***

***Мао Цзэдун***



В **1933** г. французский математик и консультант по управлению **В. Грейкюнас** предложил в качестве критерия, определяющего норму управляемости, считать количество взаимосвязей в организации. Увеличение численности персонала неизбежно сопровождается многократным ростом числа и сложности контактов, возникающих в процессе управленческой деятельности.

На основе расчетов было доказано, что количество непосредственно подчиненных у одного руководителя не должно превышать **шести человек.**



**«Лучше иметь десять человек под рукой, чем десять тысяч — в отдалении»**

**Чингизхан**

**Выводы В. Грейкюнаса являются основанием для уменьшения числа коммуникаций за счет предоставления подчиненным большей самостоятельности.**

**Чтобы менеджер высшего уровня не был перегружен решением оперативных и тактических задач и имел возможность заниматься стратегическими вопросами организации, среднее значение нормы управляемости должно быть  $6 \pm 2$  человека.**



**«Кадры решают всё»**

**Сталин**

Управление здравоохранением в связи со специфичностью объекта делает управление им чрезвычайно сложным.

К основным особенностям управления здравоохранением относят:

1. Особую ответственность принимаемых решений, от которых зависит жизнь и здоровье людей.
2. Трудность, а иногда и невозможность предсказания отдаленных последствий принимаемых решений.
3. Трудность, а иногда и невозможность исправления неверных решений.

Использование компьютерных технологий способно существенно повысить эффективность управления и функционирование системы.

# Уровни управления

- 1. Стратегический уровень** – характеризуется функцией прогноза и планирования.
- 2. Тактический уровень** – предполагает разработку программы действия для достижения поставленной цели, оптимальное распределение ресурсов.
- 3. Оперативный уровень** – позволяет обеспечить эффективное достижение поставленных целей и включает регулирование, учет, контроль, анализ.

# Методы управления

1. **Командно-административные** – авторитарное управление на основе распоряжений, приказов, уставов и т.д.
2. **Экономико-математические** – используют для стимулирования деятельности персонала путем воздействия на заработную плату.
3. **Социально-психологические** – ориентированы на изменение мотивации деятельности сотрудников и позволяют повысить у них степень удовлетворенности выполняемыми функциями.

**Командно-административные методы** управления представляют собой совокупность способов по осуществлению властного (принудительно-распорядительного) воздействия.

Они основаны на праве управляющей подсистемы (органа управления или руководителя) принимать управленческие решения в виде приказов, распоряжений, инструкций и обязательном их выполнении управляемой подсистемой.



## Способы административного воздействия:

1. **Стабилизирующие** или **регламентирующие** методы устанавливают определенные правила, точные предписания к действию, рамки деятельности (положения, нормы нагрузки, нормативы, штатное расписание ЛПУ и др.).
2. **Распорядительные методы** направлены на решение конкретных задач в ситуациях, которые не предусмотрены установленными и действующими положениями и правилами. Существуют две формы распорядительного метода: устная и документальная.
3. **Дисциплинарные методы** воздействия включают не только строгое выполнение плановой, производственной и финансовой дисциплины, но и установление ответственности: личной и коллективной, моральной и материальной, служебной и гражданской.

**Экономико-математические методы**  
– это совокупность способов по  
осуществлению воздействия с  
помощью экономических категорий.

## Социально- психологические методы включают:

### *Прямые методы*

- а) внушение (целенаправленное воздействие путем влияния на психику человека)
- б) убеждение (аргументирование с помощью логических средств)
- в) подражание (воздействие на основе личного примера)
- г) вовлечение (воздействие путем использования гражданских чувств, социально- психологических мотивов)
- д) принуждение (повышение морально- общественной значимости предстоящей работы)

*Косвенные методы* различаются формами опосредованного воздействия:

- а) условиями труда
- б) элементами системы управления: положениями, должностными инструкциями, организационной структурой, формами контроля и стимулирования.
- в) путем создания соответствующего социально- психологического климата в коллективе.

**Стиль управления** – это система сложившихся отношений между руководителем и коллективом по поводу принятия и реализации решений.

1. **Авторитарный (автократический)** – характеризуется минимальной контактностью руководителя с коллективом, жесткостью в выработке и реализации решений.

2. **Либеральный** – полная противоположность авторитарного стиля. Руководитель каждое решение согласовывает с коллективом, идет на бесконечные уступки формальным и неформальным лидерам и группам. По существу коллектив управляет руководителем.

3. **Демократический** тип управления или система группового участия в управлении – основан на активном привлечении подчиненных как к определению целей организации и подразделений, так и к контролю за их достижениями.

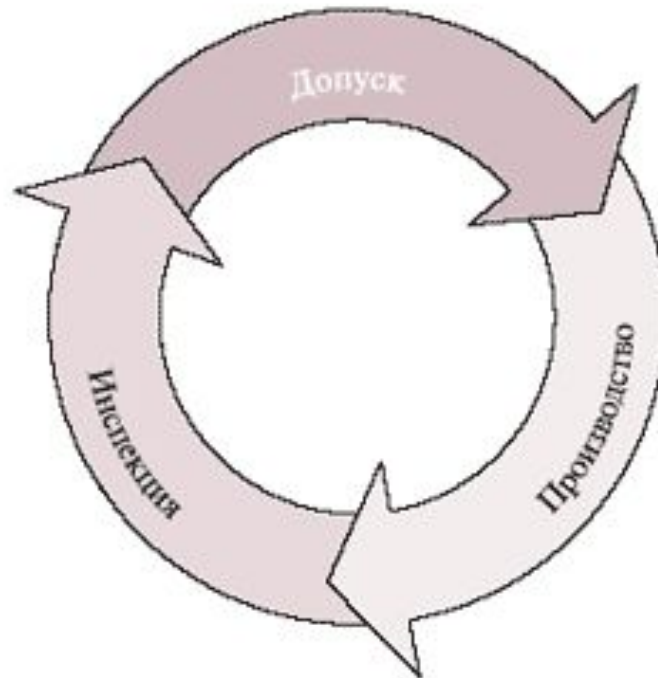
# Управленческий цикл



# Цикл эффективного управления Шухарта – Деминга



**Было**



**Стало**



**Уолтер Шухарт (1891 – 1967) –** всемирно известный американский ученый и консультант по теории управления.

В 1924 году предложил метод выявления отступлений от нормы и тенденций возникновения ошибок до появления некачественного продукта (применение контрольных карт), который произвели революцию в методах управления.

Во многом благодаря наработкам Шухарта была реализована статистическая концепция **Шесть сигма**.

Совместно с Э. Демингом предложил модель эффективного управления («**цикл Шухарта-Деминга**»).



**Эдвард Деминг (1900 – 1993)** – американский учёный, статистик и консультант по теории управления качеством. Наибольшую известность Деминг приобрел за свои инновационные предложения о реорганизации предприятий, широко используемые в Японии и других странах под названием **«бережливое производство»**.

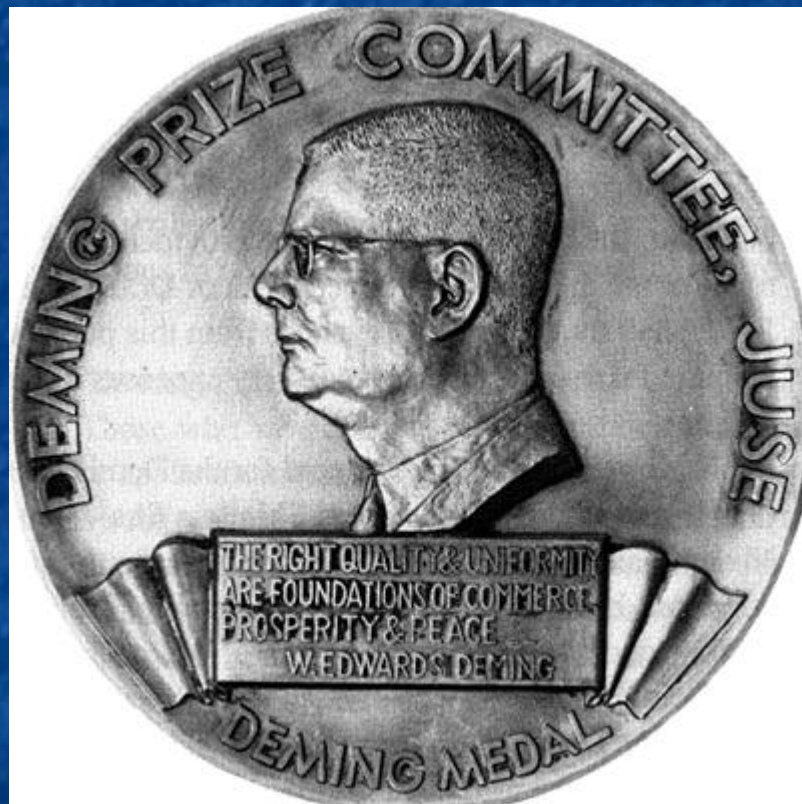
За высокое качество продуктов японской промышленности в значительной степени ответственен именно он.

Перед окончанием второй мировой войны статистический контроль качества применялся в Японии очень мало. В конце 40-х годов Деминг обучал японцев статистическим методам. Деминг был первым из тех, кого теперь называют **«американскими гуру качества»**, посетивших Японию.

За Демингом последовали Д. Джуран и А. Фейгенбаум. Именно они подтолкнули Японию к внедрению современных методов исследования потребительского рынка.

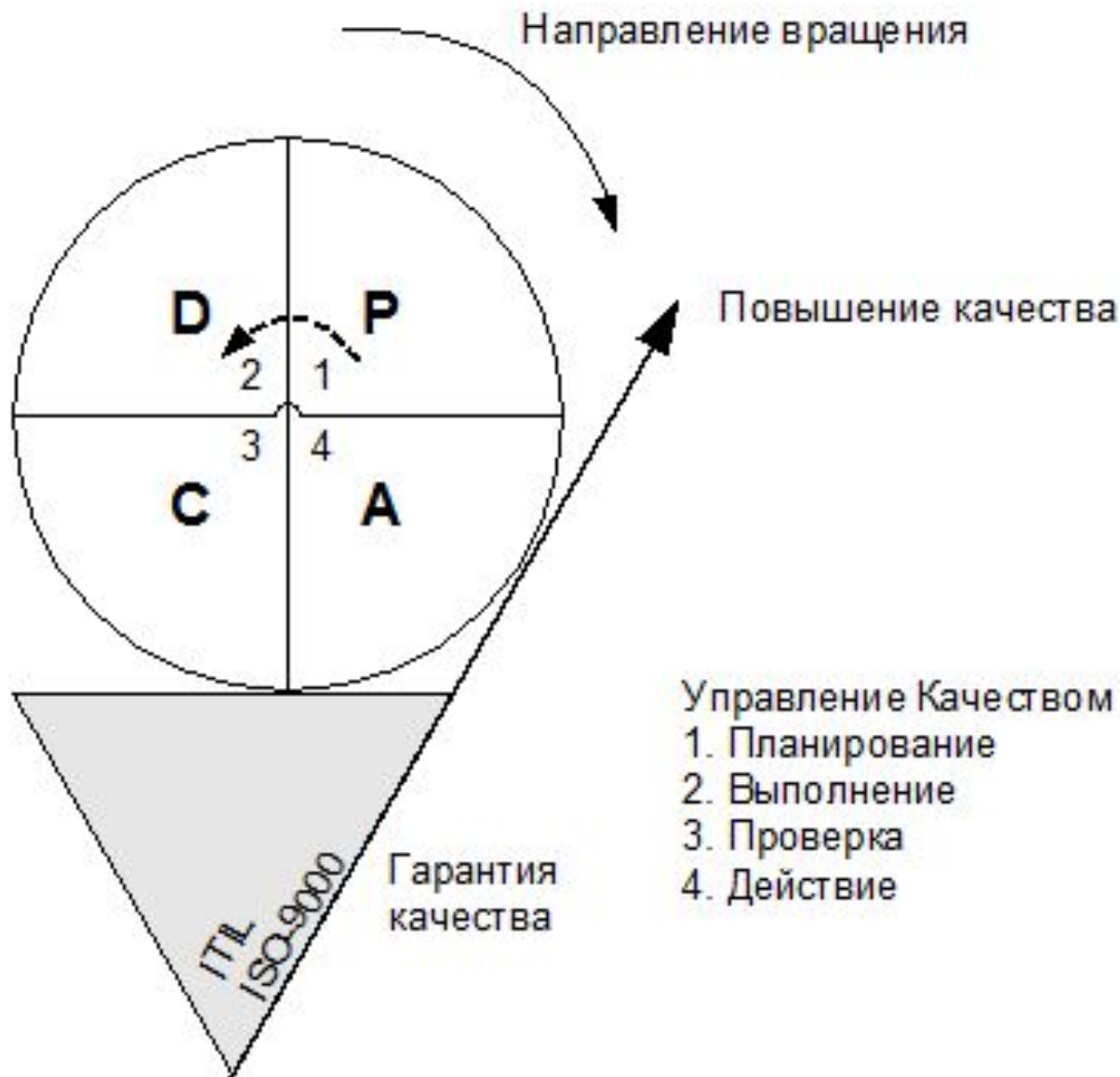


В знак признания заслуг Э. Деминга в **1951** г. в Японии была учреждена награда его имени, присуждаемая с тех пор ежегодно компаниям за выдающиеся успехи в деле повышения качества и отдельным лицам за существенный вклад в теорию и практику управления качеством.



Награда выдается в виде диплома и серебряной медали с профилем Э. Деминга.

# Модель управления качеством



## **Планирование** включает:

1. Первая часть управленческого цикла (сбор, хранение, обработку, анализ информации)
2. Вторая часть управленческого цикла (разработка альтернативных решений, выбор и принятие оптимального решения)

## **Методы планирования:**

1. Аналитический
2. Нормативный
3. Бюджетный
4. Метод соотношений и пропорций
5. Эксперимента и моделирования
6. Метод системного и ситуационного подхода
7. Экономический анализ

**Организация выполнения** направлена на создание условий для реализации принятых управленческих решений, выполнения планов и программ, обеспечение для этого финансовых, материально-технических, информационных и других ресурсов.

**Проверка (контроль)** – позволяет осуществлять обратную связь,.

**Действие (руководство)** – это мотивация сотрудников для реализации управленческих решений, оно завершает цикл управления.

Таким образом, в понятие **менеджмент** включается искусство управления интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и материальными ресурсами в целях обеспечения наиболее эффективной производственной деятельности.

Для **современного управления** характерны децентрализация и сосредоточение большей ответственности на низких уровнях управления, и, прежде всего, на рабочих местах.

***Благодарю за внимание!***