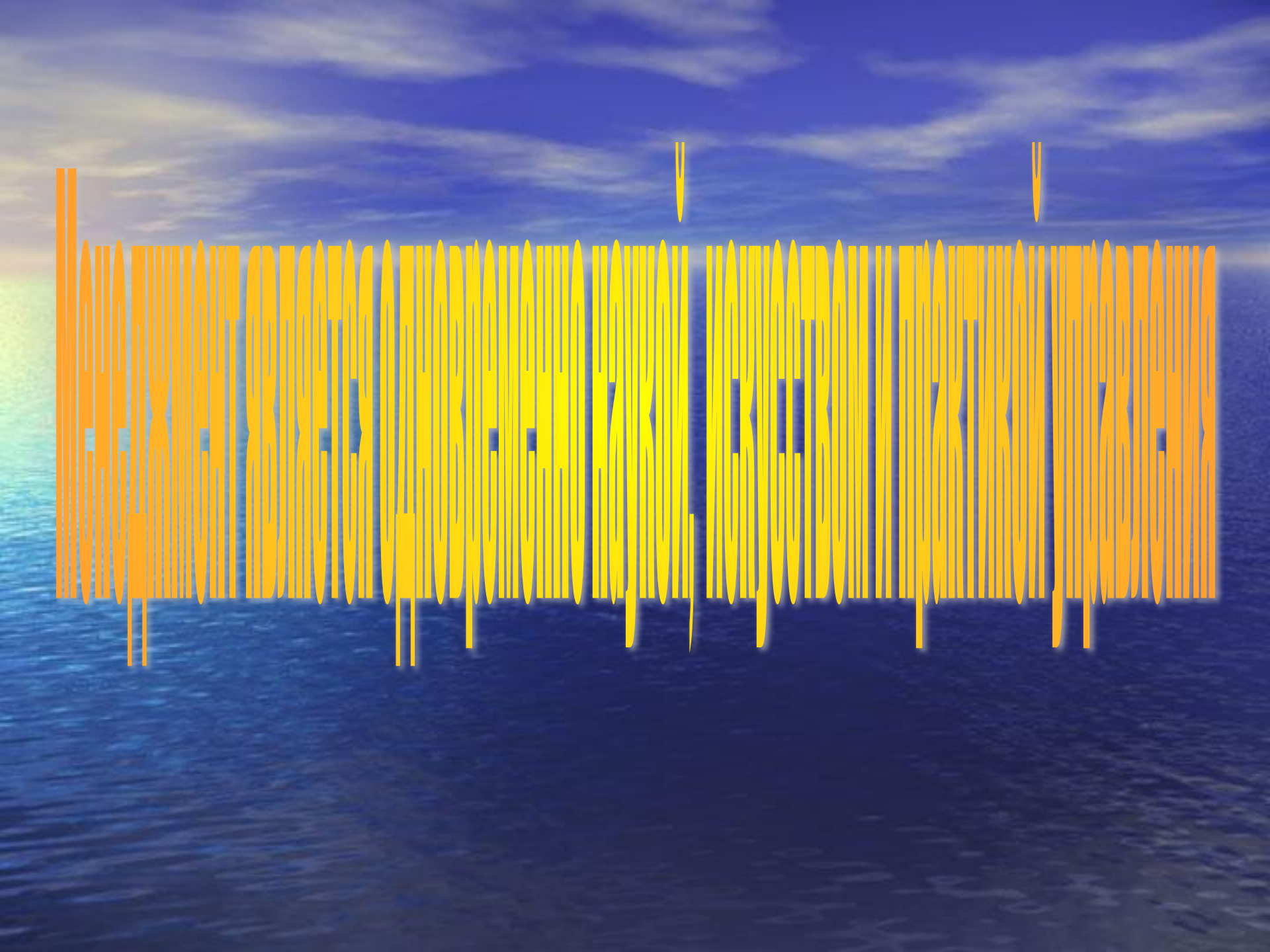


# ОБЩИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.

- 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 Гилбрайт. Последние разработали так называемый микрохронометр, 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. Начинал 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.



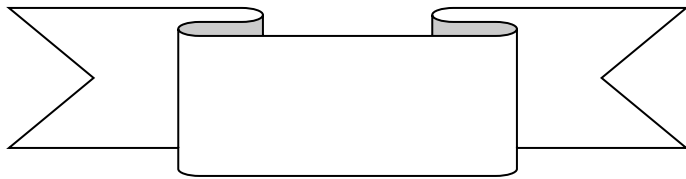
## *Файоль Анри (1841-1925)*

*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 честолобивый, 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.

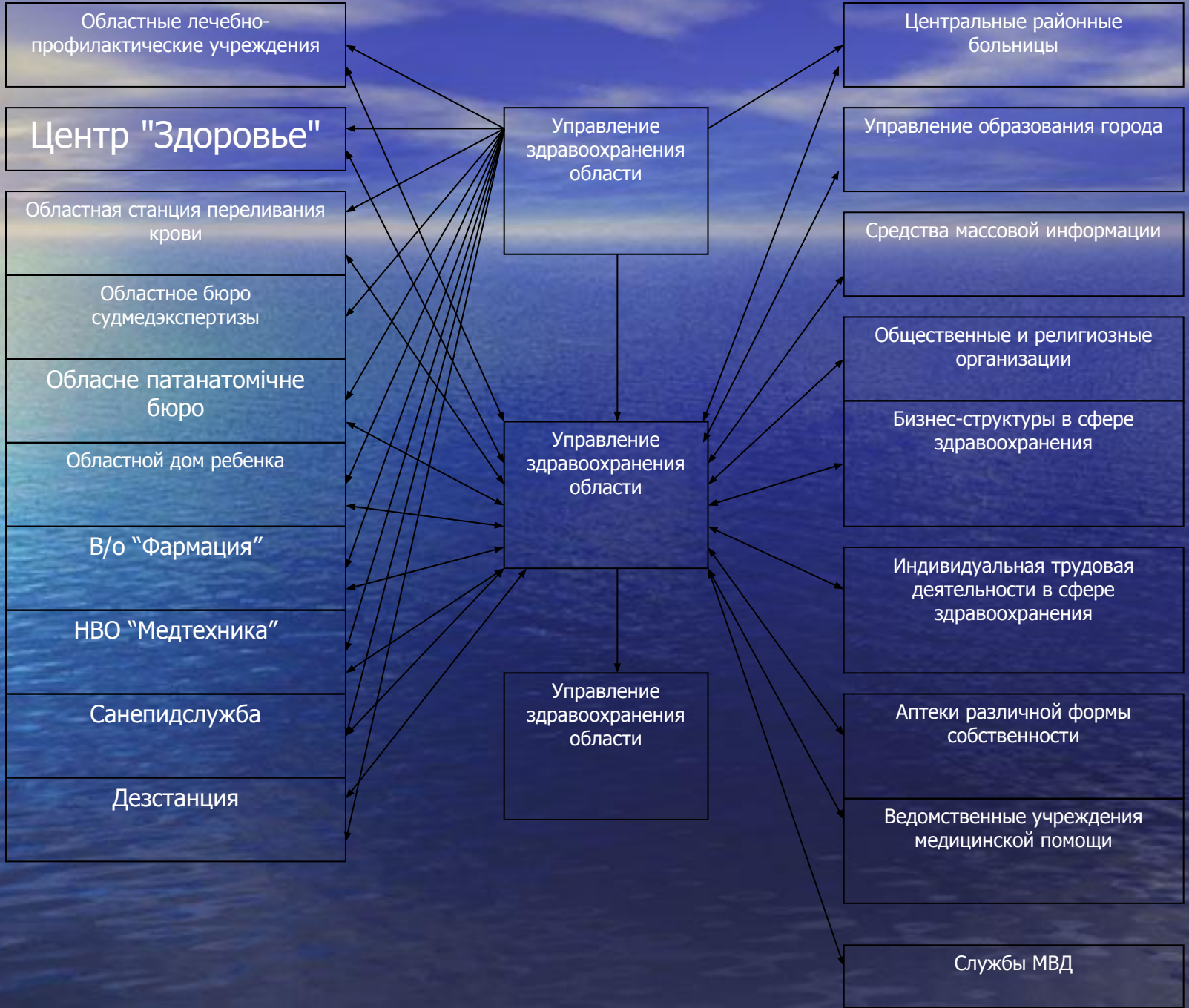
# Система здравоохранения с точки зрения теории систем

- 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.

Схема управління охороною здоров'я міста





Спасибо за внимание!