

Тема лекції № 4:

“Менеджер в системі медичної допомоги населення”

Мета лекції:

Ознайомиться з:

- основними професійними вимогами та

характеристиками до керівників-менеджерів системи медичної допомоги населенню.

Навчальні питання:

1. Менеджер – центральна фігура в системі управління: *групи, управлінські рівні та ролі.*

2. Професійні вимоги до посадовців, ознаки, особові риси, порівняльна характеристика.

3. Неперервний професійний розвиток управлінських кадрів СМДН.

4. Ділова етика, імідж, культура по-

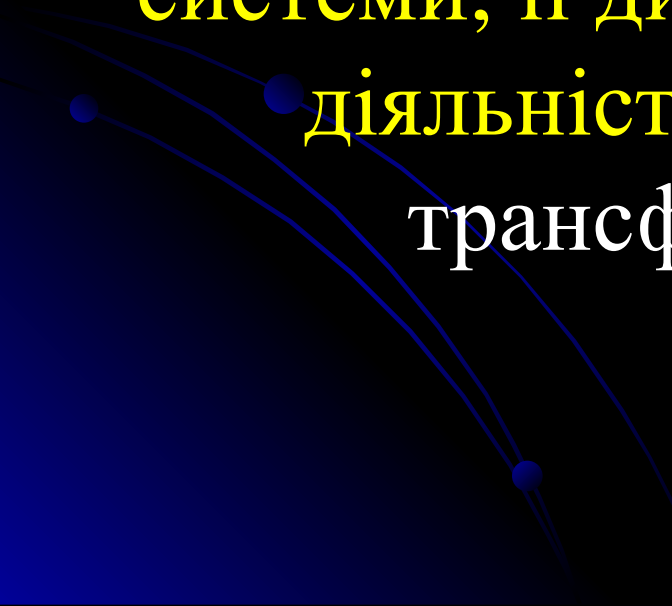
ведінки та спілкування

**1. Менеджер – центральна
фігура в системі управління:
*групи, управлінські рівні та ролі.***

Менеджер СМДН – це високопрофесійний фахівець із проблем управління, що володіє спеціальними та комп'ютерними технологіями та який наділений достатньо широкими повноваженнями для здійснення самостійної управлінської діяльності у сфері організації медичного забезпечення населення.

Тобто, менеджери – посадові особи, які забезпечують практичну реалізацію наукового менеджменту.

За своєю суттю **менеджер** – це керівник,
який добре орієнтується в відомчо-
галузевих проблемах і відносинах.
Тобто це не будь-який керівник, а тільки
той, **хто своєчасно реагує на стан**
внутрішнього та зовнішнього середовища
системи, її динаміку, вміло перебудовує
діяльність з урахуванням вимог
трансформації суспільства

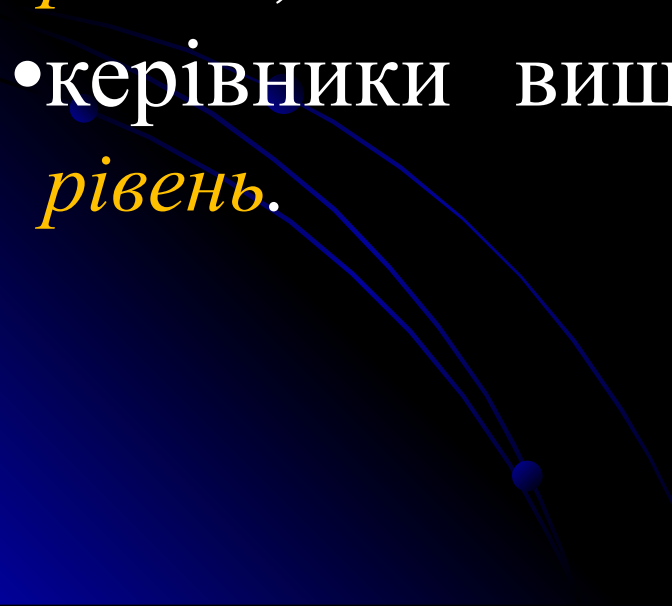


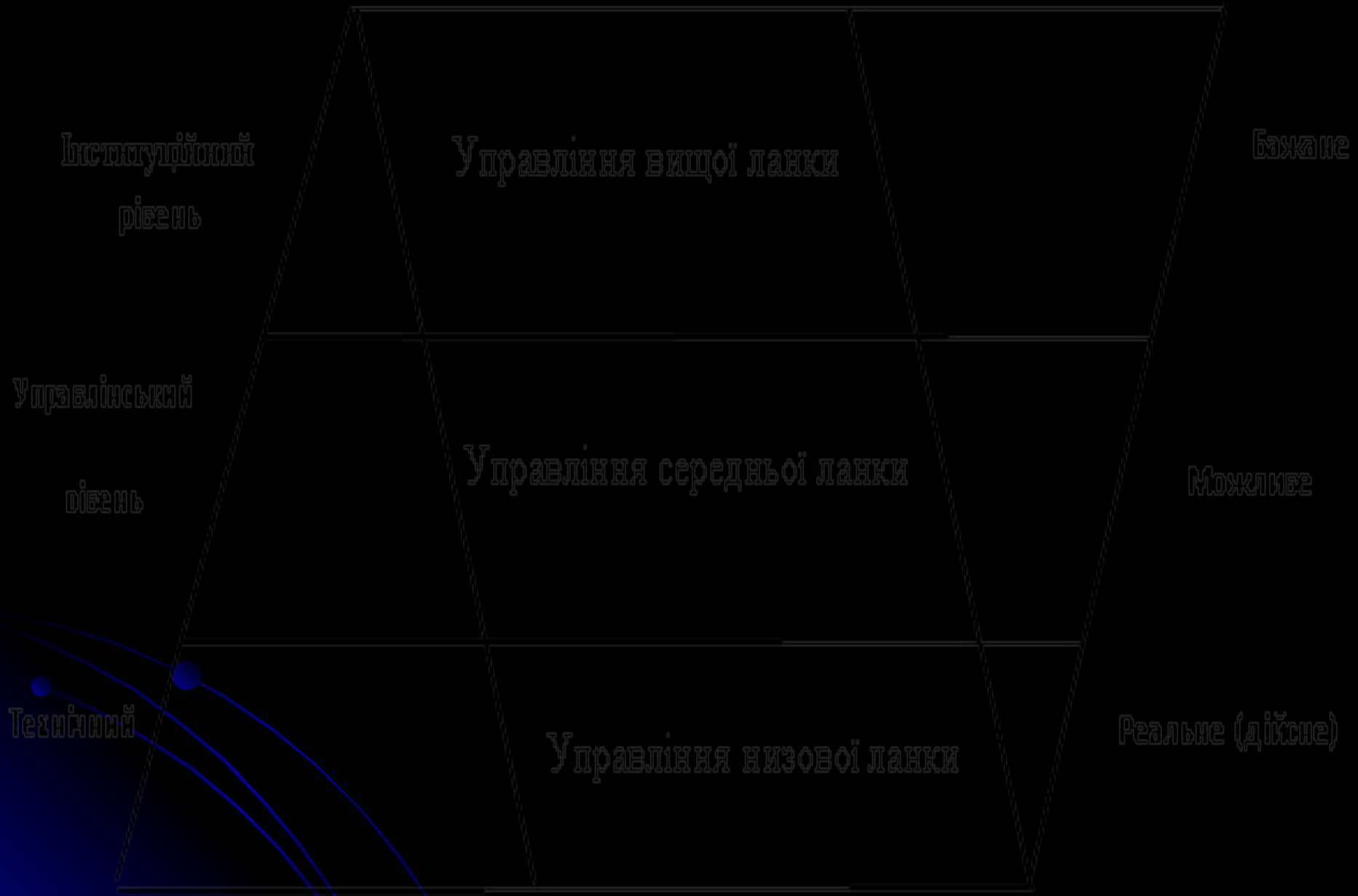
Групи та управлінські ролі менеджера

(за Мінцбергом)

- 1. Міжособові (комунікаційні)* – ГОЛОВНИЙ керівник, лідер, ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами;
- 2. Інформаційні* – одержувач інформації, розповсюджувач інформації, представник (при зовнішніх контактах організації);
- 3. Ролі, що пов'язані з прийняттям рішень* – веде пошук можливостей вдосконалення організації, приймає на себе відповідальність, розподільувач ресурсів, відповідальний за переговори.

Групи/рівні менеджерів (керівників):

- керівники низової ланки (операційні, лінійні управлінці) – *технічний рівень*;
 - керівники середньої ланки – *управлінський рівень*;
 - керівники вищої ланки – *інституційний рівень*.
- 



Групи менеджерів за рівнями управління

ДІЛОВІ ЯКОСТІ КЕРІВНИКА-МЕНЕДЖЕРА::

- повинен володіти напористістю, що включає відому агресивність, прагнення обов'язкове добитися досягнення поставлених цілей, доведення початої справи до кінця. Українська СМДН сьогодні, як ніколи, потребує напористих, цілеспрямованих керівників всіх рангів;
- бути тямущим, нестандартно миследумним;
- що може впливати на людей, комунікувати з ними, суспільством.

Природно, що справжня **заповзятливість** не має нічого спільного з **рвацтвом, спекуляцією, хабарництвом та багатьма іншими рисами**, характерними для ділків тіньової економіки, хто ради **грошей** готовий піти на все.

ОСОБИСТА РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ:

НЕМАЄ ПОГАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯК І ПОГАНИХ
КОЛЕКТИВІВ, Є ТІЛЬКИ ПОГАНІ КЕРІВНИКИ, ЯКІ
НЕ ВІДПОВІДАЮТЬ НАСТУПНИМ
УЗАГАЛЬНЕНИМ ВИМОГАМ:

*НЕ ЗНАЮТЬ, НЕ УМІЮТЬ, НЕ ХОЧУТЬ І НЕ
ВСТИГАЮТЬ!*

**2. Професійні вимоги
до посадовців, ознаки, особові
риси, порівняльна
характеристика.**

Професійні вимоги до посадовців СМДН:

1. Формування твердого морально-ідеологічного стержня у співробітника.
2. Забезпечення залізної дисципліни.
3. Хороше знання законодавства.
4. Відповідальність за наслідки ухваленого рішення та досконалих дій.



Ознаки-характеристики узагальненої характеристики кваліфікаційної моделі менеджера СМДН:

1. Фахівець-професіонал у сфері управління всіма ланками системи.
2. Досконало володіє методологією наукових основ управління та умінням її практичного застосування у своїй практиці.
3. Знайомий з теорією систем і принципами її організації.
4. Уміє виробляти й ставити цілі (під цілі), формувати задум по управлінським ситуаціям.
5. Володіє технологією процесу управління, тобто уміє приймати різні види управлінських рішень та забезпечувати їх реалізацію.
6. Здатний кваліфіковано забезпечити діяльність системи в умовах різних видів управління (оперативному, ситуаційному, стратегічному та ін.).
7. Володіє технологією роботи з інформацією.
8. Володіє основами комплексного управління персоналом, успішно застосовує прямий і опосередкований шляхи, психологічні методи управління, здатний створювати мотиваційні механізми поведінки співробітників та їх взаємин.
9. Знайомий та уміло використовує економічні методи в управлінні.
10. Володіє комп'ютерною та офісною технікою.
11. Взаємини з підлеглими будує за принципом доброзичливості, максимально, виключаючи монополізацію свого посадового положення та ін.

Що, як мінімум повинен уміти робити менеджер СМДН?

1. Обґрунтовувати мету, передбачати кінцеві результати.
2. Організовувати систему, її складові (СУ, ОУ і БНР).
3. Ухвалювати правильні, переважно нестандартні, УР.
4. Організовувати та забезпечувати реалізацію ухвалених УР.
5. Керувати колективом на рівні сучасних вимог (бути лідером).
6. Спілкуватися, контактувати, уміти працювати з персоналом.
7. Спонукаати працівників до творчої діяльності, винахідництва, відзначати та оцінювати кожне досягнення підлеглого.
8. Інтегрувати не зв'язані між собою показники.
9. Знаходити вихід з конфліктних ситуацій.
10. Бути гранично об'єктивним незалежно від своїх симпатій або антипатій.
11. Підбирати, відбирати й навчати працівників.
12. Делегувати обов'язки, повноваження, відповідальність.
13. Уміти підкорятися і дотримувати службову субординацію.
14. Вести ділові переговори.
15. Уміти підключати (опосередковано) до управління громадські організації та позаштатні управлінські структури/формування.
16. Раціонально організовувати свою працю (самоменеджмент).

- **Особово-професійні риси сучасного менеджера СМДН:**

- мати всебічну і комплексну підготовку, наявність спеціальних знань, висока компетентність і ерудиція;
- заповзятливість, ініціативність, умінням творчо підходити до справи, здібністю до ризику;
- критико-аналітичний підхід до теперішнього положення справ, пошук і наполегливість у розв'язанні проблем;
- гнучкість, раціональність, логічність і латеральність мислення й адекватністю дій:
- розумна доступність, відвертість для дискусії, вільного обміну думками, виключення монополізації службового положення при цьому;
- логічність вчинків, динамічність і обґрунтованість поведінки;
- емоційна і ділова стриманість;
- здатність забезпечити хороший морально-психологічний клімат у колективі, творчу співдружність, товариську взаємодію;
- орієнтація на конкуренцію, на свободу вибору і господарського маневру;

Особово-професійні риси сучасного менеджера СМДН (продовження):

- широкий кругозір, потреба в отриманні нових знань, досвіду;
- умінням створити умови для розвитку особи підлеглих, професійно-службового зростання співробітників, вирішення соціальних проблем колективу та ін.;
- пам'ятати, що в особистості керівника підлеглі бачать представника влади;
- організаторські здібності, тобто бути здатним організувати та вести колектив на виконання поставлених завдань;
- мати хорошу пам'ять, переважно, динамічну;
- мати педагогічні здібності, самосвідомість і самовиховання: а) відчуття власної гідності; б) скромність; в) упевненість у собі; г) самовідданість у роботі; д) принциповість; е) справедливість, доброта, чесність, щирість, відвертість тощо.
- прагнути всемірно скорочувати кількість нормативно-правових актів і документів тощо.

Порівняльна характеристика американського й японського менеджменту:

Об'єкт порівняння	США	Японія
<i>Характер рішень</i>	індивідуальний	колективний
<i>Цілі, що передують</i>	тактичні	стратегічні
<i>Розподіл обов'язків і повноважень</i>	чіткий	Не чіткий
<i>Спеціалізація робітника</i>	вузька	широка
<i>Відповідальність</i>	індивідуальна	колективна
<i>Прихильність робітника</i>	професії	фірмі
<i>Оцінка та просування</i>	швидкі	поступові

Порівняльна характеристика американського й японського менеджменту - продовження:

Об'єкт порівняння	США	Японія
<i>Направленість керівництва</i>	на індивіда	на колектив
<i>Менеджер</i>	лідер, сильна особистість	координатор, мозковий центр
<i>Відношення з підлеглими</i>	формальні	неформальні
<i>Структура управління</i>	жорстка, формалізована	гнучка
<i>Обумовленість кар'єри</i>	власними результатами	колективними результатами, віком і стажем
<i>Найм</i>	короткостроковий	по життєвий

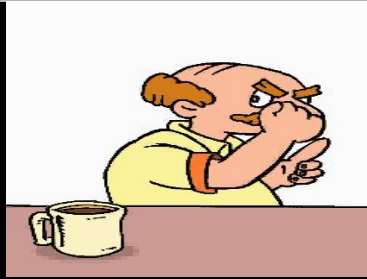
Порівняльна характеристика АДМІНІСТРАТОРА та МЕНЕДЖЕРА



1. Управляти не вміє й другим не дає проявити себе.
2. Пише накази, відає вказівки.
3. Службовець для самого себе.
4. Поспішає зробити все сам.
5. Успіх привласнює.
6. Помилки звалює на

1. Вміє управляти, допомагає зробити кар'єру.
2. Визначає цілі, формує задачі.
3. Спеціаліст для всіх, цінує підлеглих.
4. Широко делегує, наділяє правами.
5. Успіх розділяє з другими
6. Помилки визнає, працює над ними.

Порівняльна характеристика АДМІНІСТРАТОРА та МЕНЕДЖЕРА



7. Завдання не конкретні.
8. Не забезпечує реалізацію прийнятих рішень.
9. Робить упор на роботу.
10. Розглядає зусилля підлеглого як само собою зрозуміле.
11. Монополізує службове становище.

7. Завдання продумані.
8. Прийняті рішення забезпечує реалізацію.
9. Спрямований на заохочення.
10. Хвалить підлеглого за витрачені зусилля, отримані результати.
11. Манера поведінки дружня.

Менеджерові СМДН потрібне
уміння перебудовувати мислення з
проблем внутрішньосистемних
на зовнішні, “бачити” майбутнє
системи.

3. Неперервний професійний розвиток управлінських кадрів СМДН.

Загальнопрофесійна базисна підготовка

керівника, перш за все **ПО ОСНОВАХ**

МЕНЕДЖМЕНТУ, використання в роботі

відпрацьованих технологій та рекомендацій

теорії та практики управління, з'єднання та

раціональна регламентація функцій

управління, контролю і праці в колективі

організації забезпечує керівникові дуже

сильні позиції, можливість енергійного тиску

як на органи управління СМДН, так і органи

влади **в цілях забезпечення для системи**

різних переваг.

Підготовка **фахівців з управління** – *тривалий процес*. Зокрема, в Японії підготовка повноцінного менеджера після закінчення вищого навчального закладу займає за місцем роботи не менше **8-10 років**.

Тому, коли люди закінчують у нас короткочасні (1-2 місяці) *курси* (навіть на офіційних учбових базах – університети, академії, інститути чи центри удосконалення фахівців або закордонні школи бізнесу), не кажучи вже про *семінари, комерційні курси* та отримують **свідоцтво або сертифікат фахівця-управлінця**, це викликає **тільки сумну усмішку**.

Підготовка службовців в Японії у "Школах дияволів»:

Молоді службовці зі стажем 1-2 р. при навчанні у школі передбачені 17 "дисциплін позору".

1) День від дня *на щомісячний звіт курсанту* відводиться все менше часу і менше паперу - *звіт повинен бути чітким і повним, а головне – точним і коротким.*

2) *Розмова по телефону* – ввічливо, тихо, як у храмі. У той же час за 2 міноти – відповідь на любий поставлене питання (*представники других країн про манеру розмови по телефону українськими службовцями – нібито вони кричать у сусіднє місто без телефону).*

3) *Пояснити за кілька хвилин дорогу*, щоб той, кому пояснили, пройшов її не помилившись.

4) *Для розвитку пам'яті* дається зовсім безтолковий текст із 600 слів, котрий потрібно запам'ятати та переказати без єдиної помилки (*результат на 100-й раз).*

**Підготовка службовців в Японії у
"Школах дияволів» (продовження):**

5) Вивчається **40 вірогідних ситуацій**. Команда: ситуація

№ 5 - і відповідь повинна бути безпомилковою.

6) **Поборення сором'язливості**. На площі, гучно назвав своє ім'я, потрібно заспівати гімн, перегукуючи шум.

7) Група і 2-3 людей повинна за схемою місцевості, з сухим пайком і 30 ієнами у кармані (*це для виклику по телефону машини швидкої допомоги*) **здолати 40 км**. На шляху маршруті відмітка в контрольних пунктах.

Завдання: у том же складі повернутися назад за день.

Хто раніше прийде, той більше відпочине, тому що на наступний день почнеться з 4.30 ранку.

Якщо до кінця курсу навчання курсант не познає всі 17

Відповідно до постанови *КМУ від 28.03.2018 р. № 302 “Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров’я”* та *наказу МОЗ України від 22.02.2019 р. № 446 “Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів”*, відсьогодні

внесені зміни до системи до- та післядипломної медосвіти.

Запроваджується новий підхід до **системи професійного розвитку управлінських кадрів** і лікарів, де замість преференцій виключно державним освітнім провайдерам таких послуг, створюється конкурентне середовище для провайдерів послуг з безперервної освіти. Основним аспектом оцінки роботи вищих медичних навчальних закладів і фахівців галузі стають:

- *не кількісні показники, а якість підготовки управлінських, медичних /фармацевтичних кадрів;*
- *вдосконалення своїх професійних вмінь впродовж усього періоду управлінської, лікарської/фармацевтичної практики.*

61,1% респонденти-керівники СУ/МЗ і
90,0% респонденти-лінійні керівники
вказали на відсутність підготовки з
наукових основ управління
(цикли спеціалізації та удосконалення, семінари, курси,
наставництво та ін.) **ДО ВСТУПУ НА СВОЮ ПОСАДУ.**

92,7% респондентів-курсантів віддали
перевагу післядипломному навчанню
поза основним місцем роботи.

4. Ділова етика, імідж, культура поведінки та спілкування

Ділова етика – це система моральних принципів поведінки співробітника, що прийнята в колективі, суспільстві, та яка не входить до розбіжностей його загальним та особистим цінностям.

Розрізняють:

- етику всередині організації;
- етику взаємовідносин організації з назовнішнім середовищем (*наприклад, пацієнтами, конкурентами, суспільством, державою, закордонними партнерами тощо*).

Основу ділової етики менеджера складають **службова і професійна етика**.

Службова етика розглядає принципи й норми моральних відносин між працівниками різного службового статусу, які мають неоднакові службові права та обов'язки.

Професіональна етика (або професіональна мораль) – це сукупність кодексів, які забезпечують моральний характер взаємовідносин між людьми в процесі їх професійної діяльності.

Крім **моральних вимог**, що мають загальний характер (рівність, моральність тощо), існують специфічні **норми поведінки** для певних видів професійної діяльності:
управлінської, правової, лікарської та ін.

Ділова етика менеджера нерозривно пов'язана з його:

- характером;
- складом душі;
- розумом;
- мотивами спонуки;
- рівнем освіти;
- знанням поведінки людей в колективі, суспільстві тощо.

Позитивний “арсенал” ділової етики менеджера (авторитет, гордість, чесність, честолоубство, благородство, ввічливість, цивілізований, постійно прагнучий до успіху) – є найважливішими чинниками успіху та стабільності в діяльності СМДН.

Стандарти-критеріями керівників-менеджерів є:

- чесність і порядність в ділових відносинах (бути чесним вигідно зі всіх точок зору);*
- стійкість до спокуси (нестійкість понад усе розтліває мораль і моральність ділових людей, приводить до шахрайства і, врешті-решт, до припинення кар'єри);*
- задоволення потреб, а не гонитва за прибутком, показниками будь-якими (у тому числі й незаконними) засобами та ведення справи так, щоб не отримувати несправедливий виграш коштом когось іншого;*
- прагнення робити людям добро й водночас не давати їм приводу користуватися цим собі в шкоду;*
- справедливе відношення до колеги-співробітника, пацієнта, партнера, конкурента.*

У взаєминах між менеджерами й співробітниками необхідно:

- створювати атмосферу відвертості та свободи спілкування, щоб підлеглі відчували себе причетними до позитивних змін;
- не займатися дріб'язковою опікою підлеглих, треба більше їм довіряти, що не виключає контролю;
- постійно вивчати індивідуальні здібності своїх співробітників, цінувати кожного окремо, але водночас позбавлятися від недбайливих працівників, якщо їх не можна навчити справі;
- дякувати співробітникам - подяка є одним з принципів справедливості у взаєминах керівника і підлеглих.
- говорити “ні”;
- вміти слухати, викликати на відверту ділову розмову, координувати зусилля працівників для вирішення завдання, вміти доручати справу іншим.

Ділові контакти та взаємодія вимагають від керівника знання психології (*реакція = особа + ситуація*) та законів менеджменту, наприклад, третього закону Чізхолма та його наслідків (*будь-які пропозиції люди розуміють інакше, ніж той, хто їх вносить*).

Наслідок: навіть якщо ваше пояснення настільки ясно, що виключає всяке помилкове тлумачення, все одно знайдеться людина, яка зрозуміє вас неправильно).

Закон Мерфі в цьому контексті свідчить – під тиском все погіршується. Тому, рекомендується:

- а) контакти з підлеглими здійснювати з урахуванням їх умов життя, службового і професійного положення;
- б) дотримуватися правила: будь спокійний, навіть, якщо “*кипиш*”, а ухвалюй рішення, коли “*остигнеш*”;
- в) правильно задавати тон бесіди, починаючи з моменту вітання –

На практиці керівники зустрічаються з трьома типами людей: а) ті, що самі *створять* події; б) ті, що *спостерігають*, як події розвиваються; в) ті, що питають: - “*А що трапалося?*”.

Кожен з цих типів людей вимагають індивідуального, диференційованого і поважного підходу. Гнів, дратівливість, в будь-якій ситуації, до добра не доводять. Тому, коли керівник не контролює себе, краще тримати рот на замку.

Можна запропонувати наступні рекомендації стосовно взаємин зі співбесідниками (підлеглими, відвідувачами тощо):

1. Не вступайте в суперечку. А якщо вже потрапили в скрутне становище, то поставте питання, що абсолютно не відноситься до справи, і, поки Ваш опонент намагається зміркувати, що відбувається, швидко міняйте тему розмови.

2. Уважно слухайте, коли інші обговорюють проблему. Це дасть Вам можливість прискіпатися до якого-небудь банального твердження та знищити суперника.

3. Якщо підлеглий ставить Вам питання по суті, вступиться на нього як на божевільного. Коли він відведе погляд, поставте йому його ж питання.

4. Вийшовши з кабінету, завжди крокуйте так, ніби Ви дуже поспішаєте.

Це позбавить Вас від питань підлеглих і начальства.

5. Тримаєте закритою двері кабінету. Це утруднить проникнення до Вас відвідувачів і створить у них враження, що у Вас відбуваються важливі наради.

6. Всі накази віддавайте усно. Не залишайте записів та документів, які можуть обернутися проти Вас.

7. Будь-який наказ, який може неправильно зрозуміти, розуміється неправильно.

8. Людина, яка може посміхатися під час невдач, неодмінно думає про те, на кого він зможе звалити провину за черговий неуспіх (*закон Джоунса*).

9. Ніколи не сперечайтесь із дурнем – люди можуть не відмітити між Вами різниці (*перший закон суперечки*).

10. “Відкладемо” – це найжахливіша форма відмови (*закон затримки Паркінсона*).

11. Компроміс завжди обходиться дорожчим, ніж будь-яка з альтернатив (*закон Джухені*).

12. Легко отримати прощення, чим дозвіл (*закон зворотної дії Стюарта*).

13. Не характеризуйте заздалегідь важливість висловлюваної думки (*закон Роса*).

14. Кожна радикальна ідея викликає у відповідь три стадії реакції:

14.1. “Це неможливо, і не віднімайте у мене час!”;

14.2. “Може бути й так, але, право, не варто за це братися...”;

14.3. “Я ж завжди говорив, що це відмінна думка!” (*закон Кларка*).

1	2	3	4	5
Привернути до себе	Зацікавити	Переконати	Впливати	Завоювати
Контакт. Увага. Симпатія. Готовність до розмови.	Подати вигідні сторони. Інтерес: • розбудити; • поглибити; • визначити взаємну зацікавленість.	Логіка. Аргументація. Обґрунтування. Діловитість.	Активність. Мистецтво переконування. Мотивування.	Достовірність. Непохитність. Довірливі стосунки (як найвище досягнення).

П'ять сходинок впливу/здатність керівника до комунікацій

В управлінській практиці величезна роль належить новій галузі наукового знання – *іміджології*.

Імідж – це образ. *Іміджологія* – це наука про технологію особистої чарівливості, яка допомагає:

- оволодіти реальними механізмами ефективної дії зовнішності людей один на одного;
- знайти симпатії інших завдяки технології самопрезентації;
- досягти значних успіхів в будь-якій діяльності;
- осягнути людської уваги.

Імідж – прекрасний засіб для комфортизації нашого спілкування, яке дозволяє краще розгледіти особові та ділові якості людей.

Імідж ділової людини – могутній психологічний засіб.

До основних, типових зовнішніх характеристик іміджу менеджера відносяться :

- фізичні дані;
- постать;
- ознаки по уходу (*волосся, шкіра, руки й т. д.*);
- уміння одягатися (*індивідуальний стиль*);
- уміння подати себе (*самопрезентація*);
- вишукані манери (*вихованість*);
- уміння поводитися в суспільстві;
- комунікабельність (*письмова та усна*);
- дані голосу;
- мистецтво рукостискання і виразу вдячності;
- особисті якості (*лідера, новатора*) тощо.

Зовнішній вид

Поради менеджерам-чоловікам:

а) в робочий час:

- 1. Костюм.** На діловому світі не заведено носити дуже світлі костюми, темно-синій або темно-сірий костюм в тонку смужку – найбільш поширений тип костюма для кожного випадку.
- 2. Сорочка.** Сорочка може бути білою або світлою (блакитною, бежевою, в тонку смужку або трохи помітну клітку), бажано не строкатою або темною, з довгими рукавами.
- 3. Краватки.** Для ділової обставини краватки слід вибирати не дуже яскраві та без помітних узорів, вони повинні за колірною гамою підходити до костюма.
- 4. Додаткові елементи одягу.** Не рекомендується використовувати біжутерію, ланцюжки.
- 5. Предмети.** Не можна класти ручки, олівці у верхню кишеньку

б) офіційні приймання:

1. Одяг – бути в визначеному одязі (указується в запрошенні). Взуття чорного кольору – підходить до всіх видів костюмів, а коричневе взуття – до костюмів бежево-коричневої гамми. Шкарпетки повинні бути не яскраві й не помітні, краще однотонні. Одяг і взуття були **чистими та акуратними**.

2. Звички. В ході ділових переговорів/бесід не рекомендується без дозволу у пані: знімати піджак; палити.

3. Поведінка. **Не можна бути** різким, надмірно жвавим, необхідно висловлюватися стисло і по суті обговорюваної проблеми, бути терплячим, але наполегливим.

Треба контролювати свої жести, не доторкатися руками до співбесідника, не розгойдуватися на стільці, не розвалюватися в кріслі й т.д.

Слід знати, що один й той же жест в різних країнах розуміється по-різному і може бути для співбесідника образливим.

б) офіційні приймання:

У спілкуванні зі співбесідником необхідно ***дотримуватись такту*** – ввічливо звертатися до нього на ім'я та по батькові, можна назвати посаду або звання, якщо вони є у співбесідника. До закордонних співбесідників необхідно звертатися відповідно до міжнародних протоколів, протоколів країни. Так, у всіх західноєвропейських країнах співбесідників краще називати по їх титулу.

4. Прибуття – важливо прийти на ділову зустріч чи приймання вчасно: ознака хорошого тону. На приймання можна трохи запізнитися, але краще заздалегідь попередити про це того, що запрошує. Не рекомендується прийти раніше названого терміну.

5. Поведінка за столом – уміння правильно користуватися столовими приладами, знати, що і коли пити, як вручати подарунки й сувеніри, вимовляти тости та ін. Треба знати звичаї та заздалегідь проконсультуватися. Шкідливі: зайва скутість та розбещеність. Поведінка за столом свідчатиме про культуру, відчуття міри.

б) офіційні приймання:

6. Поведінка господаря приймання. Якщо Ви запрошуєте гостей, необхідно знати, в якому порядку посадити їх за стіл. Так, почесний гість повинен сидіти праворуч від господаря, дружина почесного гостя – зліва, решту всіх гостей необхідно посадити, зважаючи на чин або вік, причому чоловіків слід чергувати з жінками.

Якщо це офіційне приймання, можна використовувати столові картки, на яких вказано, де повинен сидіти кожен гість.

Взаємозалежність емоцій та руху тіла співбесідника
(90,0% інформації в бесідах між людьми передаються не вербально, тобто за допомогою мови поз, жестів,

Емоції співбесідника	Рух тіла
1. Відчуття душевного комфорту	1. Розслаблення окремих частин тіла, руки та ноги не схрещені
2. Відчуття небезпеки	2. Руки підняті вгору
3. Оборонні тенденції	3. “Бійцівська стійка”, руки, ноги схрещені
4. Бажання зближуватися	4. Тіло нахилене вперед
5. Бажання віддалитися	5. Співбесідник відсовується, відвертається
6. Депресія, пригніченість	6. Співбесідник сутулиться, голова, плечі опущені
7. Експансивні бажання, зарозумілість	7. Голова піднята, шия пряма, корпус виправлений або відхилений назад

Погляд, як джерело інформації

Погляд, супутні рухи	Трактування	Висновок
1. Підйом голови й погляд вгору або нахил голови із зосередженим виразом	Почекай хвилинку, подумаю	Контакт перервати
2. Рух голови та насуплені брови	Не зрозумів, повтори	Посилення контакту
3. Усмішка, можливо, легкий нахил голови	Розумію, але мені нічого додати	Підтримка контакту
4. Ритмічне кивання головою	Ясно, зрозумів, що тобі потрібне	Підтримка контакту
5. Довгий нерухомий погляд в очі співбесідникові	Хочу підпорядкувати собі	Діяти за обставинами
6. Погляд убік	Зневага	Відхід від контакту
7. Погляд в підлогу	Страх та бажання втекти	Відхід від контакту

Інформація та її трактування при окремих видах вербальної поведінки співбесідника

Поведінка	Трактування	Висновок
1. Руки зчеплені на грудях	Оборонна позиція	Переговори не завершувати
2. Легке постукування по столу	Нетерпіння	Переговори слід закінчити
3. Молитовно складені долоні, пальці злегка розставлені	Відчуття переваги, співбесідник вважає, можливо, себе хитріше	Упевнитися, що немає каверзи, переговори припинити
4. Співбесідник потирає очі	Недовір'я	Подумати
5. Співбесідник гризе нігті	Невпевненість, страх	Умови приймає, але незадоволений
6. Легкий нахил голови в бік	Спокій, задоволеність	Переговори можна закінчувати

Дзеркало поведінки керівника

1. Постава – манера тримати себе, тіло, руки, ноги	Самовпевнений, урівноважений, упевнений, симпатичний
2. Стосунки зі слухачами – зоровий контакт, діалог, бесіда	Схвильований, зосереджений, незалежний, терплячий
3. Звороти мови – влучні, чіткі, зрозумілі, ділові, застарілі, сучасні	Переконливий, запальний, природний, динамічний, спокійний
4. Техніка мови – дихання, тон, артикуляція	Упертий, наполегливий, бадьорий, творчий
5. Невербальна мова – жестикуляція, міміка	Відповідальний, цілеспрямований, честолюбний
6. Лад мови – членування, наголос, натхненність, мелодика	Жартівник, ввічливий, компетентний, рішучий, самостійний, володіє собою
7. Риторичні прийоми – легкість, скутість, переконливість, легковажність, природність, детальність, напруженість, наростання, кульмінація	Надійний, фантазер, вміє переконувати, вміє керувати, нервовий, скутий
8. Вираження думок – незакінченість речень, швидкий темп мови, довгі речення, чіткий виклад думок, наведення доказів	Закомплексований, захоплений, нерішучий, хиткий, лакейська душа, облудний

5. Запорука успіху, поради менеджеру.

Не всі керівники СМДН по праву **можуть вважатися професіоналами** в тій діяльності, яку вони забезпечують згідно з своїм службовим положенням. Цю хворобу вилікує подальший розвиток здравоохоронної галузі, розширення більшого самотійного статусу її управлінських структур, а відповідно, й управлінській діяльності керівників, ринковій конкуренції й т.д.

Хороша інформованість, відвертість, динамізм, завзятість в досягненні цілей – повинні стати неодмінними якостями українського менеджера системи медичної допомоги населенню.

50 порад керівнику-менеджеру:

1. Від того, як Ви використовуєте сьогоднішній день залежить те, як завтрашній день використовує Вас. Тому:

- вкладайте в справу свій час, а не витрачайте його;
- з новими труднощами відкриваються і нові можливості.

2. Задовольняйтеся тим, що маєте і пам'ятаєте про свої можливості.

3. Щодня цікавтеся соціально-економічними аспектами діяльності колективу, окремих співробітників. Адекватно і першим реагуйте на всі соціальні події (день народження, ювілей, народження дитини, отримання квартири, хвороба або смерть родичів та ін.) в житті колективу.

4. Гнів до добра не доводить. Якщо Ви не контролюєте себе, тримаєте рот на замку.

5. Молоток не втрачає голову, поки не зіскакує з руків'я.

6. Кращий вид гордості той, що примушує людину працювати з повною віддачею навіть тоді, коли за ним ніхто не приглядає.

7. Некеровані ракети в ціль не попадають.
8. Якщо Ви середняк, то Ви однаково близько як до самого верху, так і до самого низу.
9. Словник – єдине місце, де “Перемога” передує “Праці”.
10. Багато працівників схожі на хмари, які плавають по небу, але ніколи не проливаються на землю дощем.
11. Всі частини цілого, складені разом, працюють на благо, але не завжди кожна з цих частин окремо є благо (*мука, дріжджі, сіль, яйця, шоколад або цукор, сполучені разом, дають можливість отримати прекрасний торт*).
12. Пам’ять, яку людина залишить про себе – ось справжня оцінка його життя.
13. Вчиться на помилках інших – Вам не вистачить й цілого життя, щоб всі ці помилки зробити самому.
14. Не освоюйте тонкості професії, не встигнувши освоїти саму професію.

15. Ніхто не знає, на що він здатний, поки не спробує.
16. Відмінність між хорошим і чудовим полягає в тому, що для досягнення останнього потрібно докласти трохи більше зусилля.
17. Легко йти в ногу, чим наздоганяти.
18. Другої можливості справити перше враження не представиться.
19. Ніколи нікого не просіть зробити те, що Ви не хочете робити самі.
20. Хай те, що Ви не можете зробити, не заважає тому, що Ви можете зробити.
21. Людина, якій є чим похвалитися, ніколи цього не зробить.
22. У людини є голова і куприк. Успіх визначається тим, що він вправляє більше.
23. Якщо Ви поставили крапку на вдосконаленні, Ви поставили крапку на собі.
24. Ніщо велике ще не було створене без ентузіазму.
25. Талант дається богом – будьте скромні; слова даються людьми – будьте вдячні; пихатість народжується в нас – будьте обережні.

26. Чим менше Ви говоритимете, тим уважніше віднесуться люди до того, що Ви скажете.
27. Побоюйтеся напівправд – Вам може дістатися не та половина.
28. Приємно бути важливою людиною, але важливіше бути приємною.
29. Великі розуми обговорюють ідеї, дрібні, – людей.
30. У натовпу багато голів, але мало мізків.
31. Хай Ви ще не навчилися досягати кінця шляху, але вже навчилися топтатися на місці.
32. Чим наполегливіше Ви трудитесь, тим важче Вас змусити здати свої позиції.
33. Чим наполегливіше Ви трудитесь, тим щасливіше стаєте.
34. Поки Ви не опустили руки, Ви ще не невдаха.
35. Ретельно вибирайте слова, бо адже Ви ще не знаєте, яке з них Вам доведеться проковтнути.
36. Суть людини визначається тим, що воно робить, коли їй нічого робити.

37. Черепаха залишається на місці, поки не висуне голову з-під панцира.

38. Якщо Ваша робота говорить сама за себе, то не переривайте її.

39. Той, хто голосніше за всіх кричить, що знає істину, зазвичай далі за всіх від неї.

40. Не озирайтеся назад, якщо немає потреби йти в ту сторону.

41. Поквапите прилив, і всі кораблі зйдуть з мілини.

42. Вчиться так, немов житимете вічно; живіть так, немов помрете завтра.

43. Має значення лише те, що Ви дізналися після того, як Вам вже було відомо все.

44. Якщо Вас нічого не цікавить, то Ви можете потрапитися на будь-яку вудку.

45. Ваші здібності можуть привести Вас на самий верх, але щоб там залишитися знадобиться характер.

46. Ви можете забратися на саму вершину, тільки спочатку перевірте, що за купа, вершину якої вирішили підкорити.
47. Якщо Ви не знаєте, куди йдете, то опинитеся де-небудь зовсім в іншому місці.
48. Коли Ви смієтеся, з Вами сміється весь світ, але коли плачете – плачете наодинці.
49. Поки Ви не почали звинувачувати когось іншого, Ви ще не потерпіли невдачу.
50. Чим більше Ви працюєте, тим більше Вам везе.

“ГРЕХІ” КЕРІВНИКА:

1. Перекладання рішення **на ЗАВТРА.**
2. Виконання роботи на **ПОЛОВИНУ.**
3. Прагнення зробити **ВСЕ САМОМУ**
(шлях до ентропії).
4. Упевненість, що **ВСЕ ЗНАЄ КРАЩЕ**
всіх.
5. Невміння **РОЗРІЗНЯТИ** свої функції й
функції посадових осіб
(псевдо компетенція).

ЗАПОВІДІ МЕНЕДЖЕРУ:

1. **Успішно управляти** – це багато чого робити чужими руками!
2. **Хто управляє** - не виробляє, хто виробляє - не управляє!
3. **Пливу не через те, що/як дує вітер, а як ставлю вітрила!**
4. **Невдаха** - це людина, яка при помилці зовсім не здібна видати її за експеримент!
5. **Гнів до добра не доводить.** Якщо Ви не контролюєте себе, тримайте рот на замку!
6. Своєю поведінкою і відношенням до підлеглого спонукайте його до бажання зустрітися з Вами ще раз!
7. Великі уми обговорюють ідеї, мілкі - людей!

Дякуємо!

Сподіваємося, що Ви були абсолютно схильними щодо такого підходу в своїй управлінській діяльності, самоменеджменту.

Наступна лекція № 5 буде присвячена кадровому менеджменту, організації роботи з кадрами та персоналом *(а це різні поняття!)* на засадах системності, комплексного і процесного підходів.

Натхнення Вам та творчого переосмислення наступного навчально-практичного матеріалу!

