

Медицинская академия имени С.И. Георгиевского  
ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского»  
Кафедра общественного здоровья, организации и  
экономики здравоохранения  
**Менеджмент в здравоохранении.**

**Методика принятия  
управленческих решений.  
Управление персоналом.  
Самоменеджмент.**



Врач-ординатор 1-го  
года  
Абдураманова Э.Д.

Симферополь, 2019

# План лекции

1. Введение. Общие вопросы менеджмента.
2. Эволюция менеджмента.
3. Основные понятия менеджмента (субъект, объект, механизмы управления, способы воздействия субъекта управления на объект).
4. Понятие самоменеджмента.
5. Постановка целей.
6. Планирование времени.
7. Принятие решений.
8. Реализация и организация деятельности.
9. Контроль.
10. Информация и коммуникация.

# Менеджмент

особый вид профессиональной деятельности, направленный на достижение оптимальных результатов на основе рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, применение многообразных принципов, функций и методов экономического механизма

# Две позиции менеджмента

- Как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и прибыльности.
- Как процесс управления отдельным работником, рабочей группой, организацией в целом.

# Школы менеджмента

- Школа научного управления
- Административная или классическая школа
- Школа человеческих отношений
- Математическая ( эмперическая) школа  
управления

# Школа научного управления

- Представители: Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт, Г. Эмерсон, Г. Форд, Г. Грант, О. А. Ерманский
- Существенное достижение этой школы заключалось в систематическом стимулировании работников с целью заинтересованности их в увеличении производительности и объемов производства.
- **Основные принципы Фредерика Тейлора:**
  1. Отбор, тренировка и обучение рабочих и менеджеров на основе научных критериев.
  2. Сотрудничество администрации с рабочими.
  3. Равномерное и справедливое распределение обязанностей.
  4. Дифференциальная оплата труда.
- Главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах; должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями. Следует нормировать и стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление.

# Классическая школа в управлении

- Родоначальником этой школы считается Анри Файоль, французский горный инженер, выдающийся менеджер-практик, один из основоположников теории управления. (1920 -1950 гг.)
- Заслуга Файоля заключается в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием.
- **На основе разработок Файоля и его последователей сформировалась классическая модель организации, базирующейся на четырех главных принципах:**
  - 1) Разделение труда как специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы.
  - 2) Единоначалие, когда работник получает распоряжение и отчетывается только перед одним\_непосредственным начальником.
  - 3) Единство руководства, когда каждая совокупность видов деятельности, преследующая одну и ту же цель, должна иметь одного руководителя и один план.
  - 4) Подчинение индивидуальных интересов общим, при чем интересы работника или группы работников не должны преобладать над интересами предприятия в целом.
- В целом же для классической школы менеджмента характерно игнорирование человека и его потребностей. За это представители школы подвергаются справедливой критике со стороны теоретиков и практиков менеджмента.

# Школа человеческих отношений

- В 20-30-е годы нашего столетия зародилась школа человеческих отношений, в центре внимания которой находится человек. Возникновение доктрины «человеческих отношений» обычно связывают с именами американских ученых Э.Мэйо и Ф.Ротлисбергера, которые известны своими исследованиями в области социологии производственных отношений.
- Одним из главных отличий школы психологии и человеческих отношений является внесение в нее бихевиоризма, т.е. теории человеческого поведения.
- Представители школы «человеческих отношений» рекомендовали уделять серьезное внимание изменению неформальной структуры при перестройке формальной структуры организации. Формальный менеджер должен стремиться к тому, чтобы стать и неформальным лидером, завоевав «привязанности людей». Это - не простая задача, а «социальное искусство».
- К недостаткам школы психологии и человеческих отношений можно отнести игнорирование вопросов самоуправления и самоорганизации рабочих в производстве, учеными был явно завышен уровень воздействия на рабочих с помощью социально-психологических методов.
- Большое место в исследованиях ученых, примыкающих к школе психологии и человеческих отношений, занимают проблемы мотивации людей в организации. К числу исследователей, уделивших этим проблемам значительное внимание, следует отнести: А.Маслоу, Ф.Герцбергера, Д.Макклеланда, К.Альдерфера.
- **Основные принципы школы человеческих отношений:**
  - 1) затраты физических и умственных усилий на работе столь же естественны, как в игре или на отдыхе;
  - 2) внешний контроль и угроза наказания не является единственным средством принудить к деятельности, необходимой для достижения целей организации;
  - 3) приверженность целям достигается главным образом при помощи поощрения, связанным с их достижением.

# Эмпирическая школа менеджмента:

- Представителями этого направления были П. Дракер, Д. Миллер, Р. Дэвис.
- По мнению приверженцев этой школы, главная задача теоретиков в области менеджмента — получение, обработка и анализ практических данных и выдача на этой основе рекомендаций управляющим.
- В основе взглядов сторонников этой школы лежало представление о том, что любые рекомендации по управлению нельзя дать, если не было собрано достаточное количество конкретных данных, касающихся конкретной ситуации.
- **Основные принципы школы социальных систем:**
  - 1) человек, осуществляя свою деятельность в организации, является социально ориентированным существом, соблюдающим комплекс потребностей;
  - 2) деятельность организации представляет собой сложный комплекс взаимосвязанных отношений, где человек является одним из центральных звеньев;
  - 3) индивид, организация и общество имеют потребности, которые не совпадают между собой.

# Основные принципы управления

- Целенаправленность – каждое действие должно иметь ясную и определенную цель.
- Принцип стимулирования предполагает прежде всего мотивацию трудовой деятельности на основе использования материальных и моральных стимулов.
- Принцип ответственности предусматривает наказание членов организации за невыполнение возложенных на них функций или задач.
- Правовая защищенность управленческого решения – требует знаний и соблюдения законодательства в технологии разработки и реализации управленческих решений.
- Оптимизация управления - разработка комплексных и целевых программ развития здравоохранения
- Достаточность в централизации и децентрализации управления - определяет оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении, что предполагает необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности.
- Единоначалие - предоставление руководителю органа управления или организации полномочий для выполнения его функций с установленной персональной ответственностью за результаты работы
- Делегирования полномочий – передача руководителем части своих функций подчиненным без активного вмешательства в их действия
- Иерархичность - вертикальное разделение управленческого труда, т.е. выделение уровней управления и подчинение низших уровней управления высшим.

# Функции управления



Эти функции лежат в основе управленческой деятельности руководителей органов, учреждений здравоохранения, других категорий руководящих работников отрасли.

# ФУНКЦИИ

- Организация - имеет в управлении двоякий смысл. С одной стороны, это некий субъект права, коллектив, усилия которого направлены на достижение конкретных, общих для членов коллектива целей. С другой стороны, «организация» как функция управления – это процесс по формированию структуры учреждения или предприятия, обеспечению их деятельности финансовыми, материально-техническими, трудовыми, информационными и другими ресурсами, созданию оптимальных социально-психологических условий, правовой базы для достижения поставленных целей.
- Стандартизация - деятельность, направленную на совершенствование управления отраслью, повышение качества медицинской помощи и эффективности использования ресурсов путем разработки и установления нормативов, правил, требований, условий, технологий при производстве и реализации медицинских товаров и услуг.
- Координация обеспечивает согласованность действий участников процесса выработки, реализации управленческого решения и достижения поставленной цели.
- Мотивация представляет собой комплекс мер по стимулированию деятельности индивида или коллектива, направленный на достижение в процессе управления поставленных перед организацией целей.
- Маркетинг - представляет собой комплексную систему организации производства и сбыта продукции, ориентированную на удовлетворение потребностей потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка. Включает в себя анализ рынка (разделение рынков, выделение предпочтительных рынков, сегментацию и позиционирование рынка), разработку товаров и услуг (определение вида и основных характеристик продаваемого товара и услуг), ценовую политику, рекламу.
- Контроль. Система контроля как одна из важнейших функций управления. Ни одну из функций управления (планирование, организация, стандартизация, мотивация и др.) нельзя рассматривать в отрыве от контроля.

В процедуре контроля существует 3 четко различаемых этапа: • выработка стандартов и критериев; • сопоставление с ним реальных результатов; • принятие необходимых корректирующих действий

# Методика принятия управленческих решений

- Управленческое решение – директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе данных и содержащий алгоритм достижения цели.
- Управленческое решение принимается руководителем (лицом, ответственным за принятие управленческого решения) на основе анализа существующей ситуации путем выбора оптимального (из множества альтернативных вариантов) решения.
- Управленческие решения классифицируют по различным признакам
  - времени реализации решения (стратегические, тактические, оперативные);
  - степени участия коллектива, отдельных специалистов (индивидуальные, коллегиальные);
    - содержанию управленческого процесса (медико-организационные, административно-хозяйственные, санитарно-профилактические и др.);
  - стилю и характерологическим особенностям руководителя (интуитивные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные и др.).



# Характеристика управленческого решения

- Управленческое решение должно иметь:
  - целевую направленность (полное соответствие поставленным целям и задачам);
  - обоснованность (необходимость принятия этого решения, а не другого);
  - адресность (по исполнителям);
  - непротиворечивость (согласованность с предыдущими решениями);
  - легитимность (соответствие правовым актам и нормативным документам);
  - эффективность (достижение максимальных результатов с минимальными затратами);
  - конкретность во времени, пространстве и своевременность (принятие именно в тот момент, когда реализация решения может привести к желаемому результату).
- Управленческие решения могут быть оформлены письменно, на электронных носителях либо переданы вербальным путем (например, устные распоряжения).

# Управление персоналом

- вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.
- **В современном подходе управление персоналом включает:**
  - планирование потребности в квалифицированных сотрудниках;
  - составление штатного расписания и подготовка должностных инструкций;
  - подбор персонала и формирование коллектива сотрудников;
  - анализ качества работы и контроль;
  - разработка программ профессиональной подготовки и повышения квалификации;
  - аттестация сотрудников: критерии, методики, оценки;
  - мотивация: заработная плата, премии, льготы, продвижения по службе.



# Методы управления персоналом

- – способы и приемы воздействия руководителя организации здравоохранения или его подразделения на коллектив для более эффективного использования имеющихся ресурсов в решении поставленных задач.
  
- Различают следующие методы управления здравоохранением:
  - организационно-распорядительные;
  - экономические;
  - социально-психологические;
  - общественные или коллективные.

# Организационно- распорядительные методы

- Позволяют прежде всего компенсировать просчеты в планировании, оперативно реагировать на изменяющуюся ситуацию и, внося коррективы, выводить объект управления на новые параметры путем директив, приказов, указаний, распоряжений, резолюций, предписаний и т.д.
- Этими методами достаточно эффективно можно обеспечивать взаимодействие между отдельными структурными элементами системы или организации здравоохранения.

# Экономические методы

- Включают в себя экономический анализ деятельности организации здравоохранения, методы планирования и прогнозирования, статистического анализа.
- Особое значение имеют методы экономического стимулирования, которые позволяют материально заинтересовать работников здравоохранения, создать мотивацию для оказания высококвалифицированной, качественной медицинской помощи.

# Социально-психологические методы

- Совокупность средств воздействия на коллектив, на происходящие в коллективе процессы в целом и на отдельных работников в частности. Это умение мотивировать работника к эффективному труду, партнерским отношениям, создание благоприятного психологического климата в коллективе.
- В связи с этим в задачи руководителя органа управления, организации здравоохранения, отдельных подразделений входит формирование психологически совместимых, профессионально зрелых и экономически эффективно работающих коллективов.

# Общественные методы

- Подразумевают демократизацию управления, т.е. расширение участия работников в выполнении управленческих функций. При этом используют такие коллективные организационные структуры, как коллегии, медицинские советы, советы медицинских сестер, советы трудовых коллективов, которые создаются при руководителе организации здравоохранения в качестве совещательного органа.
- Надо отметить, что решения коллегии или совета имеют рекомендательный характер, но на основании их руководитель организации здравоохранения может издать приказ, закрепляя тем самым юридически эти решения.

# Бизнес-план

- документ, описывающий все основные аспекты деятельности медицинской организации, анализирующий возможные проблемы и определяющий пути решения этих проблем.
- Бизнес-план включает следующие основные разделы:
  - краткое описание;
  - бизнес и его стратегию;
  - рынок и маркетинговую стратегию;
  - производство и эксплуатацию;
  - управление и процесс принятия решений;
  - финансы;
  - факторы риска;
  - приложения.
- Период времени, на который разрабатывается бизнес-план, составляет 3-5 лет. Для первого года основные экономические показатели рекомендуют рассчитывать более детально, а на последующие годы достаточен укрупненный прогноз.

# Этапы составления бизнес-плана

- Принятие решения о внедрении мероприятий по совершенствованию действующей медицинской организации или о создании новой организационно-правовой формы.
- Оценку собственных возможностей медицинской организации в реализации проекта.
- Определение медицинских услуг, оказание которых будет задачей данного проекта.
- Исследование возможности рынка данных медицинских услуг.
- Выбор места для осуществления коммерческой деятельности.
- Разработку плана производства, плана маркетинга, организационного плана, финансового плана.
- Анализ возможных рисков от данного проекта.
- Составление резюме к бизнес-плану.

# Необходимо изучить

## • Внешняя среда:

- перспективы развития здравоохранения и рынка медицинских услуг;
- состояние конкуренции;
- потребители медицинских услуг;
- тенденции развития внешнего окружения, не подконтрольные медицинской организации, но способные оказать влияние на ее деятельность

## Внутренняя среда:

- маркетинг;
- финансы;
- производственная деятельность;
- человеческие ресурсы;
- административная деятельность.

# Структура бизнес-плана

## □ **Раздел I**

*Краткий обзор, или резюме,* проекта - компактное изложение плана с подчеркиванием реальных достоинств организации здравоохранения для потенциальных инвесторов. Особое внимание в этом разделе должно быть сосредоточено на следующих пунктах.

- Сколько денег потребуется медицинской организации для реализации проекта (объем финансирования).
- Как медицинская организация будет использовать полученные деньги.
- Как и в какие сроки медицинская организация собирается вернуть деньги инвесторам.

## □ **Раздел II**

*Описание услуг.* В этом разделе следует подробно описать те виды медицинских услуг, которые будут предлагаться потребителю. Необходимо показать, в чем привлекательность этих услуг и в чем их уникальность для потенциального потребителя.

## □ **Раздел III**

*Описание внешней среды.* Цель раздела - показать тенденции развития здравоохранения и место данной медицинской организации в отрасли. Необходимо указать, какие федеральные законы, налоги и другие факторы внешней среды влияют на здравоохранение и на данную медицинскую организацию.

## □ **Раздел VI**

*План маркетинга.* Основные пункты этого раздела: ценообразование, система продвижения услуг на рынок, стратегия роста медицинской организации

## □ Раздел VII

*Управление и права собственности.* Содержание этого раздела во многом зависит от организационно-правовой формы медицинской организации. Целесообразно указать формы отношений с местной администрацией, вышестоящими органами здравоохранения.

## □ Раздел VIII

*Финансовый план.* Основные показатели раздела: потребность в финансовых средствах, финансовые данные за прошлые периоды, на перспективу. В этом же разделе показывают полную структуру затрат хозяйствующего субъекта с выделением условно постоянных и условно переменных. Такой анализ затрат позволяет определить один из важных показателей эффективности работы медицинской организации - порог рентабельности (безубыточности). Наряду с показателем безубыточности бизнес-план должен содержать прогноз объемов реализации медицинских услуг, баланс денежных поступлений и расходов, график прибыльности.

## □ Раздел IX

*Страхование рисков.* Необходимо оценить степень риска предлагаемого в бизнес-плане проекта. Риски могут быть следующих видов: финансово-экономические, технические, социальные. Цель этого раздела - показать потенциальным инвесторам, что риски оценены всесторонне и медицинская организация определила пути преодоления рисков.

# Процесс разработки бизнес-плана

## **Этап 1.** *Создание внутриорганизационного плана.*

- • Анализ текущего финансового состояния МО.
- • Влияние внутренних и внешних факторов.
- • Количественное определение задач на планируемый период.
- • Разработка программы реализации организационного плана.
- • Анализ структуры стоимости.
- • Анализ платежеспособности.
- • Анализ финансовой устойчивости.

- • Анализ перспектив развития.
- • Определение задач бизнес-планирования в МО.
- • Создание стратегии обновления материально-технической базы здравоохранения:
  - - рациональное использование трудового потенциала за счет его структурной перестройки, взаимозаменяемости;
  - - внедрение механизма оплаты труда в соответствии с вкладом каждого работника в конечные результаты деятельности
- МО;
- - активизация валеодемографических факторов в системе управления отраслью.
- • Определение методов планирования: аналитический, балансовый, нормативный, экономико-математический, статистический, программно-целевой.
- • Определение видов нормативов: нормативов времени, труда, материальных затрат, штатных нормативов, нормативов организации учреждений здравоохранения, нормативов амбулаторно-поликлинической и стационарной помощи и др.
- • Показатели планов: санитарно-статистические, технико-экономические, организационно-экономические, финансовые.

## **Этап 2. Заполнение бизнес-карт.**

- № 3 «Основные сведения о сфере деятельности».
- № 4 «Сбор информации».
- № 5 «Определение группы клиентов».
- № 6 «Прогнозы потенциального спроса».
- № 7 «Поведение клиента при торговой сделке».
- № 8 «Характеристика конкурентов».
- № 9 «Развитие конкуренции».
- № 10 «Сфера деятельности МО в соответствующем году».
- № 11 «Ведущие возможности и трудности».
- № 12 «Задачи учреждения через 5 лет».
- № 13 «Стратегия учреждения».
- № 14 «Определение задач по сбыту».
- № 15 «Характеристика рынка».
- № 16 «План по сбыту».
- № 17 «Характеристика направлений по совершенствованию».
- № 18 «План по совершенствованию».
- № 19 «Характеристика производства (технологии предоставления медицинских услуг)».
- № 20 «План по производству».
- № 21 «Характеристика организации учреждения и его руководства».
- № 22 «План по совершенствованию организации учреждения».
- № 23 «Характеристика экономики МО».
- № 24 «План МО по экономике».
- № 25 «Коммерческая идея».
- № 26 «Свободная бизнес-карта».

### **Этап 3.** *Составление письменного бизнес-плана.*

Когда детально изучены все вопросы развития медицинского предприятия и его подразделений, можно приступить непосредственно к написанию бизнес-плана, в котором рассмотренные идеи соединяют в единое целое.

Для повышения эффективности разработки бизнес-плана целесообразно провести его структурный анализ (табл. 22-1).

Если у МО (фирмы) есть долгосрочная стратегия, при составлении бизнес-плана можно из этапа 2 опустить некоторые аналитические вопросы и приступить к непосредственному написанию бизнес-плана. Однако, как показывает практика, без тщательной подготовительной работы план получается поверхностным.

### **Этап 4.** *Оценка бизнес-плана, возврат его на доработку и переработку.*

После подготовки первой версии план подвергают критическому анализу в целях выявления слабых мест, поиска наилучших способов оказания медицинских услуг и определения факторов риска. План заранее изучают на случай будущих сложностей и непредвиденных ситуаций при его реализации.

# Рекомендации по содержанию бизнес-плана

- В *разделе I* необходимо осветить основные цели учреждения (фирмы), т.е. конкретные достижения, к которым оно стремится. В качестве таких целей могут быть:
- В *разделе II* необходимо дать описание всех существующих и предлагаемых новых оздоровительных услуг
- В *разделе III* должны быть охарактеризованы основные цели на период действия бизнес-плана или на пятилетний срок.
- В *разделе IV* раскрывается стратегия, дающая представление о том, посредством каких мероприятий можно достичь поставленных целей.
- *Раздел V* посвящен планированию сбыта. Его подготовка и написание невозможны без маркетинговых исследований рынка, конкурентной борьбы, ценообразования, информации.

- *Раздел VI* (план совершенствования медицинских услуг) дает представление о том, как МО обновляет ассортимент услуг в соответствии с ростом требований рынка. В данном разделе бизнес-плана необходимо наметить конкретные мероприятия по совершенствованию услуг.
- *Раздел VII*. План производства характеризует производственные мощности лечебного учреждения, технический уровень медицинского оборудования и инвентаря, перспективы улучшения материально-технической базы. Кроме того, нужно осветить следующие аспекты.
- *Раздел VIII* посвящен управлению МО (фирмой).
- *Задача раздела IX* бизнес-плана - показать будущим инвесторам или кредиторам возможные риски на пути реализации проекта и основные методы защиты от них.
- *Раздел X*. Финансовый план - совокупность следующих разработанных планово-отчетных документов.
- В *разделе XI* определяют профиль финансирования, т.е. основные источники финансовых ресурсов и их соотношение.

# Определение

***Самоменеджмент*** – это умение управлять собой, умение руководить процессом управления во времени, пространстве, общении, деловом мире.

***Самоменеджмент*** – это многоуровневый процесс самодеятельности, возвышения личности. Он представляет собой смену состояний, качеств.

***Эффективный самоменеджмент*** «вписан» в человеческую природу (биоритмы, генетическая программа), тесно связан с организацией (людей, вещей, идей, отношений), социальным управлением.

# ПРОЦЕСС САМОМЕНЕДЖМЕНТА

**Постановка  
целей**

**Планирование**

**Информация  
и  
коммуникация**

**Принятие  
решений**

**Контроль**

**Реализация и  
организация**

# ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

Цели должны быть:

- ◎ конкретные
- ◎ измеряемые
- ◎ достижимые
- ◎ значимые
- ◎ определены во времени



# планирование

***Планирование*** - это подготовка к реализации целей и структурированию времени.

Планирование каждый день в течении 10 минут дает ежедневно 2-х часовую экономию времени.



# Основные правила планирования личного времени

- ⦿ Составлять реалистичные планы действий в письменной форме
- ⦿ Фиксировать в планах цели, а не действия
- ⦿ Переносить несделанное в план следующего периода
- ⦿ Устанавливать точные сроки исполнения для всех видов деятельности
- ⦿ Оставлять определенное количество времени к качестве резерва
- ⦿ При планировании мыслить альтернативно

# Управление временем

- Правильное планирования своего времени
- Оперативная организации трудового процесса
- Успешная коммуникативная деятельность



# Правила начала дня

- Пересмотреть свой план дня
- Начинать работу следует с выполнения важнейших задач
- Приступать к делам без раскачки
- Согласовать план дня с секретарем



# Правила основной части дня

- Однородные задачи целесообразно выполнять сериями
- Избегайте незапланированных действий
- Соблюдайте соразмерный темп
- Доводите начатое дело до конца
- Контролируйте время и планы

## Правила завершения рабочего дня

- ◎ Проведение контроля за результатами и самоконтроль
- ◎ Составление плана на следующий день



# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

**Принятие решений** — умственный процесс, приводящий к выбору действия среди нескольких альтернатив; каждый процесс принятия решений в основном выбором определенных действий



## Подходы к принятию решений

- ⦿ Интуитивные решения
- ⦿ Решения, основанные на суждениях
- ⦿ Рациональные решения



# РЕАЛИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ

Для результативности управленческой деятельности необходимо правильно построить рабочий день и грамотно распределить и приоритизировать задачи.



Для ускорения выполнения задач менеджер должен делегировать часть работы.

# Для эффективного делегирования работы необходимо:

- Определить ответственность и полномочия за каждый вид деятельности
- Избегать подробного инструктирования
- Не делать выводов за подчиненных
- Побуждать подчиненных к инициативе
- Спокойно реагировать на некоторые сбои в работе подчиненных



# КОНТРОЛЬ

- ◎ Осмысления физического состояния
- ◎ Сравнения запланированного с достигнутым
- ◎ Корректировка по установленным отклонениям



# Самоконтроль

**Контроль (как функция самоменеджмента)** служит для оптимизации трудового процесса.

**Самоконтроль** - процессы, посредством которых человек оказывается в состоянии управлять своим поведением в условиях противоречивого влияния социального окружения или собственных биологических механизмов



# Необходимые вопросы для самоконтроля

- Выполняю ли я действительно необходимые задачи?
- Собираю ли я в единый блок небольшие дела?
- Что произойдет, если отказаться от данной цели?
- Сколько времени может быть сэкономлено?
- Что осталось незавершенным и почему?
- Какие результаты были достигнуты?
- Какие выводы можно сделать для планирования следующего периода?

# ИНФОРМАЦИЯ И КОМУНИКАЦИЯ

*Информация и коммуникация* – это ключевые моменты всякого процесса управления и общественных отношений.

Менеджеры проводят около 80% времени за чтением, телефонными переговорами, на совещаниях.



# Условия рационального чтения

- Просеивайте имеющийся материал, прежде чем обрабатывать его
- Собирайте небольшие тексты в блоки для серийного чтения и обработки



# Преимущества телефонных переговоров

- Быстрый обмен информацией
- Связь с абонентом устанавливается немедленно
- Сокращение бумагооборота
- Экономия денег



# Эффективное совещание

- Уточнить цель совещания
- Очертить круг участников
- Выбрать дату и время его проведения
- Самые важные вопросы обсудить вначале
- Во время заседания необходимо перепроверять как достигаются поставленные цели
- В конце - подвести итог



# Уверенность в себе – часть успеха

- ❑ Перестаньте критиковать себя
- ❑ Перестаньте жаловаться
- ❑ Займитесь своей физической формой
- ❑ Обретите независимость
- ❑ Смотрите на мир позитивно



# Спасибо за внимание

