

экономики здравоохранения

**Курс лекций по социальной медицине и организации
здравоохранения**

**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ
(МЕНЕДЖМЕНТА)
В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

проф. Огнев В.А.



План лекции

- 1. Управление (менеджмент), как наука и практика.
- 2. Теория системной методологии в управлении здравоохранением
- 3. Принципы и функции управления.
- 4. Процесс управления

Определение

Управление - это планомерная деятельность организованной системы, направленная на оптимальное функционирование и развитие объекта управления.

Перевод термина

□ "Менеджмент»:

-способ, манера общения с
людьми;

-власть и искусство управления;
особого рода умелость

-административные навыки;

- орган управления;

-административная единица.

□ Менеджмент - это совокупность рациональных, научно-обоснованных методов и организационных рычагов управления системой (организацией).

проф.Б.П.Крыштопа

□ В таком случае **менеджерами** следует считать профессионалов-руководителей имеющие специальную подготовку, в совершенстве владеющие наукой управления и обеспечивающие эффективную практическую реализацию научного менеджмента.

Менеджер

- ЭТО самостоятельная профессия такая же как врач, инженер, педагог и т.д. и соответственно требует специальной длительной подготовки.

□ Таким образом управление это самостоятельная наука, которая имеет свой предмет изучения, теорию, законы и методы работы.

Предмет изучения:

- организованная система, ее составляющие и сам процесс управления.

Теория управления

- исследует и определяет закономерности течения управленческих процессов и явлений в данной отрасли.

ЗАКОНЫ УПРАВЛЕНИЯ

- 1.Главный экономический закон;
- 2.Распределение труда;
- 3.Интеграция трудового процесса,
- 4.Неуклонного роста производительности труда,
- 5.Единство управления с объектом управления;
- 6.Сотрудничество управляющего и руководимой системой и т.д.
- 7.Обратной связи;
- 8.Единство действий всех законов управления;

Методы управления

- 1. Исторический метод,
- 2. Логичный метод,
- 3. Многоуровневый подход,
- 4. Народно-хозяйственный подход,
- 5. Комплексный подход,
- 6. Системный подход,
- 7. Научный эксперимент и др.

- **Менеджмент, как** научно-обоснованный процесс управления, и менеджер, как профессионал руководитель, **ВОЗНИК В недрах капиталистического производства.**
- Первая попытка обоснования теоретического базиса менеджмента относится к 80-м годам XIX века и связана с именем президента одной из американских мануфактурных компаний **Г. Тауна**

Школы управления

- 1.Классическая школа управления;
- 2.Неокласическая, или административная школа управления;
- 3.Школа человеческих отношений;
- 4.Эмпирическая школа;
- 5.Школы социальных систем;
- 6.Новая школа управления.

«Классическая школа управления»

- «отцом научного менеджмента», основателем **"классической школы управления"** или **"школы научного менеджмента"** (1903г.) стал американский **инженер Фредерик Уильям Тейлор** (1856-1915)
- **Его работы:**
 - "Цеховое управление" (1903г.);
 - "Принципы научного управления" (1911г.).

«Классическая школа управления»

- **Цель** классической школы была одна **довольно жесткими методами** добиться повышение производительности труда, за что **Тейлоровская система** получила название "**Потогонной системы**".
- Основным **недостатком** классической школы является то, что она лишала **инициативы и творческой самостоятельности** как менеджеров так и рабочих.

«Неокласическая школа управления»

- В связи с чем в 20-х годах прошлого столетия начала формироваться **"неокласическая или административная школа управления"**, идеи которой господствовали до 50-х годов XX века.
- Основателем этой школы был французский администратор и предприниматель инженер **Анри Файоль (1841-1925гг.)**.

Анри Файоль (1841-1925гг.).

- Им были описаны **принципы и функции управления.**
- Впервые был введен термин **эффективность**
- К **недостаткам** неоклассической школы следует отнести то, что не учитывался **человеческий фактор**, а проводилась работа на интенсификацию труда **сугубо жесткими методами.**

«Школа человеческих отношений»

- В связи с чем в начале 30-х г. XX века формируется новая школа в менеджменте **"Школа человеческих отношений"**.
- Основателями которой являются американские социологи и психологи **Мэри Паркер Фоллет (___)** и **Си Элтон Мейо (1880-1949г)**.

«Школа человеческих отношений».

- Суть учения этой школы сводится к тому, что в любой организационной структуре (системе) следует видеть **не только машины** (как Ф.Тейлор, А. Файоль), а **прежде всего самого человека**. Выражаясь современным языком, речь шла о том, что **управление** - это прежде всего **управление людьми**, создание мотивации к их эффективному труду, и.т.

«Школа человеческих отношений»

- Существенным недостатком всех **3-х** рассмотренных **школ** является, то что менеджмент рассматривался в пределах самой системы, **без связи ее с окружающей средой.**

«Эмпирическая школа»

- Четвертое направления в теории менеджмента - **эмпирическая школа** управления возникла также **в 30-е годы XX столетия.**
- Основателями и представителями данной школы были в первую очередь крупные **менеджеры-практики, президенты компаний** и другие лица, непосредственно занятые в управленческой практике.

эмпирическая школа

- Отличительной особенностью "эмпирической школы" является то, что они **конкретизировали содержание управленческого труда.**
- Однако, при всех положительных и новаторских достижениях этой школы и ее ценности для практики, разработки ее все же отличались больше **практицизмом** и **недостаточной научной обоснованностью.**

«Школа социальных систем»

- В связи с чем уже в конце 30-х - начале 40-х годов XX века были предприняты попытки **объединить** раннее существовавшие школы, дополнив их **анализом факторов** **внешней среды.**

«Школа социальных систем»

- Началу этому процессу в 50-х годах положил профессор Гарвардского университета Г.Бернард (_____) - один из основателей "теории систем", он же и применил впервые теорию систем в управлении.
- Это направление получило название "школы социальных систем".

«Новая школа управления»

- В начале 50-х годов с целью примирения классических теорий менеджмента с учениями, основанными **на доктрине человеческих отношений** американскими социологами **Дугласом Макгрегори, Р. Макмурри** выдвинута новая теория, получившая название "**Теории современного капиталистического менеджмента**" или "**Новой школы управления**".

«Новая школа управления»

Новой школой сформирована
самостоятельная научная
дисциплина "теория принятия
управленческих решений"

Определение «Система»

Под целостной динамической системой следует понимать совокупность компонентов, элементов, действий взаимодействие которых порождает новые качества, не присущие ее образующим.

Классификация систем

- **Концептуальные** - совокупность концепций, характеристик, замыслов, теорий и моделей.
- **Эмпирические** - представляющие собой конкретные оперативные системы и состоящие из населения, материалов, техники, ресурсов и т.д.;
- **Естественные** - связанные с природой, в возникновение которых человек не принимал участие (солнечная система, живые организмы);

Классификация систем

- **Искусственные** - созданные человеком;
- **Социальные** - состоящие из населения, обществ, организмов, учреждений, партий;
- **Открытые** - взаимодействующие с окружающей средой, другими системами, живыми организмами (обмен веществ, организации, учреждения и др.
- **Замкнутые** - совсем или почти не взаимодействующие с окружающей средой и другими системами;

Классификация систем

- **Постоянные** - существующие в течении длительного периода времени;
- **Временные** - системы, которые создаются на определенный период времени, а затем ликвидируются;
- **Стабильные** - свойства и функции которых существенным образом не меняется или изменяются в форме повторяющихся циклов;
- **Статические** - такие, в которых отсутствуют или почти отсутствуют движения;
- **Динамические** - такие, в которых непрерывно и активно происходит движение, происходят и совершаются изменения.

Система здравоохранения

С позиции классификации, система здравоохранения одновременно включает в себя несколько видов систем:

- **концептуальную** систему (идеи, замыслы руководителей; концепции профилактики, диагностики и лечения;

- **эмпирическую систему** (конкретные учреждения - больницы, диспансеры и др.)

- **социальную систему** (люди, организации) и другие...

Свойства системы

- Структура системы
- Организация системы
- Управление системы
- Функционирование системы
- Инверсионность системы
- Респонсивность системы
- Инертность системы
- Эмерджентивность системы

Свойства системы

- **1. Структура** - это внутреннее строение любой системы, которое характеризует взаимосвязь, соотношение и субординацию элементов системы.

Компонент в системе здравоохранения понятие широкое, это и учреждения, и виды медицинской помощи (амбулаторно-поликлиническая, стационарная, консультативная и т.д.), материально-техническая база, методические приемы, кадры, их квалификация и т.д.

Свойства системы

- **Организация** - выражает целенаправленное взаимодействие элементов системы, обеспечивая этим функционирование и развитие системы.

Свойства системы

- **Управление это** - планомерная деятельность управляемой системы, направленная на осуществление оптимального функционирования и развитие объекта управления.

Свойства системы

- **Функционирование** - это способность системы переходить из одного состояния в другое, происходящее в определенной среде и времени при внешнем и внутреннем взаимодействии с окружающей средой.

Свойства системы

- Важнейшая особенность системы в том, что качество системы **не сводится к простому суммированию** качеств ее компонентов.
- Так как компоненты обладают самостоятельностью и вступают во взаимодействие между собой, при этом их качество может улучшаться или ухудшаться. Такое свойство системы называется **инверсионностью**.

Свойства системы

Одним из свойств организованной, управляемой системы является **ее респонсивность**, т.е. способность системы адекватно реагировать на управленческие предписания.

□ Респонсивность может быть:

- Стратегическая
- Тактическая или оперативная
- Структурная

Виды респонсивности

□ Стратегическая респонсивность

- означает способность системы изменять конечные цели.

Например, полностью изменить профиль лечебно-профилактического учреждения.

Виды респонсивности

- **Тактическая респонсивность** - это способность системы переходить от одной кратковременной задаче к другой, например, внедрить новые методы обследования, лечения, управления.

Виды респонсивности

Структурная респонсивность

- предполагает способность системы видоизменять свою структуру без ущерба для системы в целом.

Свойства системы

- Респонсивности противостоит **инертность** - это не возможность системы произвольно, по собственному желанию и в короткие периоды времени изменить свою технологическую структуру.

Свойства системы

- Эмерджентивность - это способность системы приобретать новые целенаправленные свойства, которые не присущие ее составляющим

Управляемая система состоит из трех обязательных составных частей:

- **- субъект** управления (руководитель),
- **- объект** управления (организация)
- **- блок научного регулирования** или службы информационного обеспечения.

Принципы управления


- 1.Объективность и конкретность;
- 2.Научность;
- 3.Системность;
- 4.Комплексность;
- 5.Плановость;
- 6.Оптимальность и эффективность;
- 7.Конкретность главной цели;
- 8.Рациональное сочетание централизации и демократизации;
- 9. Принцип единовластия и коллегиальности;
- 10.Стимулирование труда;
- 11. Единство отраслевого и территориального управл.;
- 12.Постоянного усовершенствования форм и методов;
- 13.Учет и контроль и др.

Принципы управления

- **Централизованная форма управления** предусматривает осуществление руководства хозяйственной деятельностью системы из одного центра, жесткую регламентацию и координацию ее деятельности.

Принципы управления

Под децентрализацией понимается передача права принятия решения низовому оперативно-хозяйственному звену.



Принципы управления

- **Под демократизацией управления** следует понимать партнерство между администрацией и коллективом. Практикуются различные формы **участие сотрудников** в управлении предприятием и распределением прибыли через совет трудового коллектива, собрание акционеров и т.д.

Принципы управления

- **Коллегиальность** предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня и прежде всего исполнителей конкретных решений.
- Разновидностью коллегиальности является **коллективность**. Коллективные решения как правило, принимаются большинством голосов, например на собрании акционеров.

Функции управления

- это конкретные формы управленческого **воздействия на деятельность системы** и определяющие содержательную часть деловых взаимоотношений.

Требования к функциям управления

- **1. Детерминированность** - наличие набора указаний, предписаний и рекомендаций по выполнению каждой функции;
- **2. Массовость** - пригодность для решения всех задач данного типа,
- **3. Результативность** - ориентация на оптимальный результат;

Функции управления

- 1. Определение цели
- 2. Организация
- 3. Координация
- 4. Принятие управленческого решения
- 5. Планирование
- 6. Доорганизация;
- 7. Регулирование
- 8. Контроль
- 9. Работа с кадрами;
- 10. Мотивация;
- 11. Лидерство;
- 12. Администрирование;
- 13. Представительство;
- 14. Составление и заключение договоров

С позиции функционального подхода:

Управление - это совокупность функций организованной системы, что обеспечивает сохранение структуры, поддерживает оптимальный режим деятельности и реализует поставленные задачи.

Функции управления

Каждая из функций управления включает в себя перечень необходимых **знаний и умений** которые формируют **управленческие операции** и возможность выполнения **управленческих процедур**.

Функция - управление

Направлена на формирование структуры объекта управления:

- разработку общих правил или процедур по выполнению тех или иных работ;

- составление инструктивно-методических и руководящих документов.

- распределение обязанностей и делегирование полномочий, интеграция работ;

- создание условий для работы, а также другие виды работ

Функция - целеполагание

Целеполагание - это нормативное выражение объективных потребностей системы и средств их удовлетворения в результате скоординированных действий участников коллективного труда.

Функция - координация

Координация, как управленческая функция, предусматривает необходимость проведения мероприятий **по устранению рассогласований** при выполнении различных видов работ, т.е. сотрудники не должны мешать друг другу.

Функция - планирование

Включает в себя:

- **Сбор** и анализ потока информации;
- **Составление** различных видов планов, в том числе и планов реализации управленческих решений;
- **Планирование** регулирующих, кор-
ректирующих и других мероприятий;

Функция - регулирование

включает в себя своевременное проведение различных мероприятий в ответ **на изменяющиеся условия деятельности** системы во время реализации принятого решения.

(своевременное обеспечение ресурсами, оперативное внедрение передового опыта, перераспределение функциональных обязанностей персонала в связи с изменением условий труда и основных задач и т.д).

Функция - контроль

Обеспечивает :

разработку **нормативов** для измерения **работ** и их результатов по достижению целей и осуществления различных видов контроля за соблюдением этих норм.

Функция - работа с кадрами

- -подбор сотрудников;
- -ознакомление принятых на работу с правами, обязанностями с инструктивными документами, приказами и т.д.
- -контроль за деятельностью сотрудников;
- -разрешение конфликтных ситуаций в коллективе и выработка компромиссных решений;
- -различные административные воздействия по отношению к сотрудникам.

Функция - мотивация

Мотивация - это функция управления, имеющая **цель активизировать работающих** и способствовать эффективному труду для выполнения поставленных целей и задач.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

- **Процесс управления** - это совокупность взаимосвязанных операций, осуществляемых по определенной технологии руководителями, специалистами и служащими вручную или **с помощью различных** методов, машинных систем и отдельных технических средств.

Технологические фазы процесса управления

- 1. Выработка и принятие управленческого решения;
- 2. Планирование реализации управленческих решений;
- 3. Доорганизация и регулирование системы;
- 4. Контроль.

1-я технологическая фаза процесса управления

**Выработка и принятие
управленческого решения**



Исходной позицией

- для принятия управленческого решения, кроме наличия организованной системы, является **целеполагание** и информационное обеспечение системы.
- **Целеполагание** предусматривает формирование генеральной цели, стоящей перед системой, а также распределение ее на подцели.

Определение

Цель управления - это нормативное выражение объективных потребностей системы и средств ее удовлетворения в результате скоординированных действий участников коллективного труда

Классификация цели

□ по времени:

- Постоянные;
- Переменные;

□ по значению:

- Стратегические;
- Tактические;
- Локальные.

□ по месту формирования:

- Заданы извне;
- Сформированы непосредственно в системе.

Требования к целям

- -Цель должна быть конкретной;
- -Реальной для выполнения;
- -Должна быть контролируемой;
- -Должна объединять систему в одно целое:

Необходимая информация для целеполагания

- -директивно-ведомственная;
- -научная и информация о передо-
вом опыте;
- -информация собственных источ-
ников.

Эффективность достижения цели, определяет:

- -Путь управления;
- -Тип управления;
- -Стиль управления;

ПУТЬ УПРАВЛЕНИЯ:

- -прямой;
- -опосредованный;
- -комбинированный.

Прямой путь управления

- **При прямом пути** управления взаимоотношения между субъектом и объектом управления строятся по принципу **прямых, часто жестко регламентированных,** воздействий в виде приказа, распоряжения или указания.
- **По стилю управления** - это диктаторско - автократические воздействия.

Опосредованный путь управления

- **Опосредованное** взаимоотношение это использования различных форм и методов, вызывающих положительные **МОТИВЫ И МОТИВАЦИИ** труда у его исполнителей, такие как чувство **гордости, полноценности и ответственности** за результаты своего труда и всего коллектива.

Комбинированный путь управления

- **Комбинированный путь** – предусматривает одновременное использование как прямого, так и опосредованного пути управления.

ТИП УПРАВЛЕНИЯ

- -Линейный
- -Функциональный
- -Матричный (штабной)

Линейный тип управления

- При линейном типе все структурные подразделения системы подчиняются и получают указание от одного вышестоящего органа управления или непосредственно от руководителя.

Функциональный тип управления

Функциональный тип управления предусматривает обеспечение управления системой через **функциональные органы** (отдел кадров (работа с кадрами); планово-экономический отдел (планирование, экономические вопросы); научный отдел (научные исследования) и т.д.

Матричный тип управления

- **Матричный** или **штабной** тип управления - организуется путем **совмещения** двух типов структур: **линейной** и **функциональной**, что позволяет увязывать линейную ответственность по вертикали с ответственностью за функционирование системы в целом, по горизонтали.

СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

- - Диктаторско-автократический;
- - Либеральный.

Диктаторско-автократический стиль управления

- **Диктаторско-автократический** стиль управления предусматривает **жесткую регламентацию** деятельности системы без использование коллективного разума.

Либеральный стиль управления

Либеральный стиль управления предусматривает широкое привлечение к управлению членов трудового коллектива.

ПО ОТНОШЕНИЮ К ТРУДУ, ТРИ ГРУППЫ СОТРУДНИКОВ

-Первая группа - достигающие цели, независимо от того, награждают или наказывают их в процессе работы, т.е. **это одержимые лица.** Такие лица, как правило, не требуют, а порой и не терпят, излишнего контроля за их деятельностью в процессе выполнения задания.

ПО ОТНОШЕНИЮ К ТРУДУ, ТРИ ГРУППЫ СОТРУДНИКОВ

- **Вторая группа** - достигающие цели, но работоспособность и творческая инициатива их зависит от частоты, формы и методов **стимулирования их** труда. Это лица с **"претензией на что-то"**. Для этой категории сотрудников чрезвычайно важным является **"публичное" признание их заслуг и успеха**. В противном случае они могут вступить в конфронтацию или оппозицию по отношению к руководителю, а нередко, и по отношению к коллективу.
- **Контроль за их деятельностью нужен, но** профессионально щадящий или аргументировано-обоснованный, по факту конкретной деятельности. Можно, а порой и следует, в отношении таких лиц употреблять те или другие меры административного воздействия;

ПО ОТНОШЕНИЮ К ТРУДУ, ТРИ ГРУППЫ СОТРУДНИКОВ

- Третья группа -лица, работающие в силу того, что боятся быть наказанными. Это группа сотрудников мало активных и мало инициативных, привыкла и работает по установленным правилам, рекомендациям, прописям или технологиям.
- Самостоятельность в работе для них исключена, поэтому и требует **действенного контроля со стороны руководителя.**

ВЫРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

- **-во первых** по своей природе является результатом психологического акта;
- **-Во вторых**, решение признано привести в движение сотрудников коллектива, исполнителей.
- **Исполнителя нельзя** рассматривать как пассивного регистратора проблем, поскольку исполнитель - это личность, наделенная собственным мнением, желанием, потребностями, установками.
- **-в третьих** - на решения влияют социально-психологические условия, в которых работают сотрудники. Руководитель при этом должен проявлять свой опыт, образование, трезвость, уравновешенность, авторитет.

Управленческое решение

Таким образом, управленческое решение представляет собой вид **развернутого во времени логико-мыслительного**, эмоционально-психологического и организационно-правового акта, выполняемого руководителем самостоятельно или с использованием "коллективного разума" в пределах своих полномочий, должностного статуса и иерархического уровня.

Классификация управленческих решений:

□ 1. В зависимости от метода обработки информации

-алгоритмические

-эвристические;

□ 2. По прогнозируемым свойствам:

-последствия которых хорошо известны,

-последствия которых могут быть предусмотрены,

-последствия которые невозможно предусмотреть;

Классификация управленческих решений:

□ 3. По составными частям системы:

- в соответствии с организацией и обеспечением деятельности СУ, ОУ и БНР;

□ 4. По направлению влияния

-внешние

-внутренние;

□ 5. По масштабу влияния

-общие

-конкретно направленные;

Классификация управленческих решений:

□ 6. По характеру:

- оперативно-распорядительные,
- нормативные,
- организационные
- ситуационно-тактические;

□ 7. По компетентности

- единоличные
- коллегиальные;

□ 8. По способу фиксации

- устно-распорядительные
- документально фиксированные;

Классификация управленческих решений:

□ 9. По периоду действия

- разовые
- кратковременные
- долгосрочные;

□ 10. По жесткости регламентации

- контурные
- структурированные
- жестко регламентированные

Стадии выработки и принятия управленческого решения

- 1. Ориентировочная;
- 2. Ознакомительная;
- 3. Разрешительная;
- 4. Распорядительная

Ориентировочная стадия

- включает в себя: поиск, обнаружение и предварительное изучение проблемной ситуации.

Ознакомительная стадия

- На данной стадии руководитель самостоятельно или совместно с коллективом углубленно изучает управленческую ситуацию, а также способы ее разрешения.
- После этой стадии у руководителя не должно-быть сомнений в способах достижения цели. Именно на этой стадии закладывается основа для принятия оптимального решения.

Разрешительная стадия

- Главная задача этой стадии из множества решений управленческой ситуации **найти наиболее верный вариант решения** проблемы. Здесь следует помнить, что в деятельности руководителя не всегда имеется возможность найти четкие критерии для сравнения разных вариантов. Часты случаи когда один вариант уступает другому в одном отношении, но превосходит в другом.

Распорядительная стадия

- является логическим завершением принятия управленческого решения. Она начинается с продумывания того, как и в какой форме и при каких обстоятельствах довести принятое решение до исполнителя.

Структура приказа

- 1. Название в котором отражается цель;
- 2. Констатирующая часть;
- 3. Аналитическая часть;
- 4. Постановляющая часть;
- 5. Приложения.

К принятым решениям предъявляют определенные требования:

Решение должно быть:

- 1.своевременным;
- 2.Обоснованным;
- 3.Регламентированным;
- 4.Полномочным;
- 5.Соответствовать имеющимся силам и ресурсам;
- 6.Конкретным;
- 7.Корректируемым;
- 8.Гибким и подвижным;
- 9.Сбалансированным;
- 10.Построенным по принципу единого документа и учитывающим психологические аспекты коллектива.

2-я технологическая фаза процесса управления

**ПЛАНИРОВАНИЕ
РЕАЛИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
РЕШЕНИЯ**



План реализации решения

- Составление плана реализации решения может **поручаться**, по усмотрению руководителя, любому должностному лицу, однако **утверждается план** только тем, кто подписал настоящее **решение**.

Структура плана реализации

- **1.Пункт приказа и его содержание;**
 - **2.Мероприятия по его реализации;**
 - **3.Ответственные исполнители;**
 - **4.Сроки исполнения;**
 - **5.Отметки об исполнении.**
-
- Необходимо четко представлять разницу между приказом или планом.

Различия приказа и плана

- **В приказе** отражается цель, ресурсы, направления деятельности, конечная модель и только отдельные подсказки, как это делать, т.е. приказ предусматривает ответ на вопрос что делать.
- **В плане** руководитель решает следующие вопросы: кто, что, как, в какой последовательности выполняет и с кем взаимодействует, кому докладывает, кто контролирует выполнение работ, согласование и утверждение сроков выполнения и пр. т.е. в плане отражается технология достижения цели.

3-я технологическая фаза процесса управления

ДООРГАНИЗАЦИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ



ДООРГАНИЗАЦИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ

Выполнение данной технологической фазы обеспечивается различными управленческими функциями, но прежде всего организацией и регулированием.

На этой фазе руководитель должен убедиться в полной готовности системы к реализации конкретного управленческого решения, в противном случае необходимо создать все условия необходимые для выполнения принятого решения.

ДООРГАНИЗАЦИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ

Для доорганизации и регулирования системы необходимо использовать различные регулирующие формы:

- Собеседование со специалистами и должностными лицами;
- Коллегии или медицинские (больничные) советы;
- Собрания сотрудников;
- Деловые совещания;
- Обходы и выезды на места

- Наиболее распространенными формами управления в здравоохранении являются **деловые совещания**.
- Деловые совещания - это коллегиальная форма организации процессов принятия решения.

4-я технологическая фаза процесса управления

**КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ И
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СИСТЕМЫ**



Определение

Контроль - это систематическая, позитивная оценка деятельности системы, направленная на приближение фактического выполнения плана-задания (программы) к запланированному результату.

ВИДЫ КОНТРОЛЯ:

- -Предварительный;
- -Направляющий;
- -Фильтрующий;
- -Заключительный.

Предварительный контроль

используется на этапе **выработки и принятия управленческого решения** в целях предупреждения принятия неверного решения.

При этом используется преимущественно, оперативная информация из **собственных источников**.

Направляющий контроль

позволяет вносить определенные коррективы (перераспределять обязанности, изменять сроки исполнения и т.д.) в ходе выполнения управленческого решения.

Фильтрующий контроль.

- При фильтрующем контроле руководитель дифференцирует или как бы фильтрует, проводимые мероприятия и работу сотрудников в альтернативной форме.
- Сделано - хорошо, а не сделано плохо.
- Каких либо изменений в программу действий, перечень мероприятий и сроков их исполнения здесь не допускается.

Заключительный контроль

- это вид контроля с оценочными показателями, с выходом на конечные результаты (цели).
- При этом используются элементы как положительного так и отрицательного стимулирования сотрудников.

ТРЕБОВАНИЯ К ПРОЦЕССУ КОНТРОЛЯ

- **-Непрерывность;**
- **-Необходимость учитывать три фазы успешности** (квалификация, информация и знание технологии);
- **-Позитивность и доброжелательность** (должен рассматриваться не как поиск "фантиков", а как помощь).
- **-Знать и учитывать психологические аспекты труда** (знание руководителем состава и личностных особенностей сотрудников; отношение их к труду; характер их взаимоотношений и т.д.).

