

Д.мед.н., професор
В.І. Журавель

Тема лекції № 1:

«Основи та стереотипи класичного менеджменту
стосовно системи медичної допомоги населенню»**Мета лекції:**

1. Актуалізація проблеми менеджменту відповідно до особливостей, специфіки діяльності, сталого стану й перспектив розвитку системи медичної допомоги населенню (СМДН).
2. Усвідомлення та підвищення компетентності з теоретико-методологічних засад менеджменту в СМДН.

Навчальні питання:

1. Менеджмент: поняття, сутність, види й ознаки.
2. Еволюція менеджменту та його школи.
3. Теоретико-прикладні засади класично-го менеджменту: закони, теорії, принципи, методи й механізми наукових основ управ-ління (НОУ).
4. Особливості та специфіка діяльності СМДН і управлінських кадрів за критеріями професійної якості.

*Логічна блок-схема знайомства з курсом
“Основи менеджменту чи НОУ”*

Теоретично-
методологічні
основи

Теорія
управлінських
систем

Процес
управління

Прикладний
менеджмент

УПРАВЛІНСЬКА ПРАЦЯ
(ЩО РОБИТИ!)

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ
(ЯК РОБИТИ!)

1. Менеджмент:

поняття, сутність, види й ознаки

*Чи рівнозначні між собою
такі поняття?*

- 1. Менеджмент і управління/управлінська діяльність.**
- 2. Управляти чи керувати.**
- 3. Організатори ОЗ і менеджери СМДН.**
- 4. Кадри та персонал.**
- 5. Відомості, дані, інформація.**

Термін "менеджмент" утворився від англійського дієслова *to manage* (*керувати*), яке, своєю чергою, походить від кореня латинського слова *manus* (*рука*).

Тлумачення англійського слова *management*:
управління, керівництво, лідерство, адміністрування, дирекція, здатність керувати, володіти, управляти та контролювати.

Тобто,

за своєю суттю термін *management* певною мірою можна вважати синонімом терміна *«управління»*, але останнє значно вужче.



Наукові основи управління (НОУ)
- закони, теорії, принципи, методики, методи, механізми, правила

Задіяна система/модель управління

Види управління

Органи/апарати управління

Процес управління

Мистецтво управління

Функція Управління

Типи/стилі управління

МЕНЕДЖМЕНТ (НОУ)



Управління
або
управлінська
діяльність



Керівництво

Управляти можна

НЕЖИВИМ ОБ'ЄКТОМ

(державою, галуззю, організацією, підрозділом, МТБ, розділом роботи, знаряддями праці, інформацією, фінансами, знаннями, автомобілем тощо)

або

ТВАРИНАМИ

(наприклад, конем як транспортним засобом).

Керувати можна

ОДУШЕВЛЕНИМ ОБ'ЄКТОМ

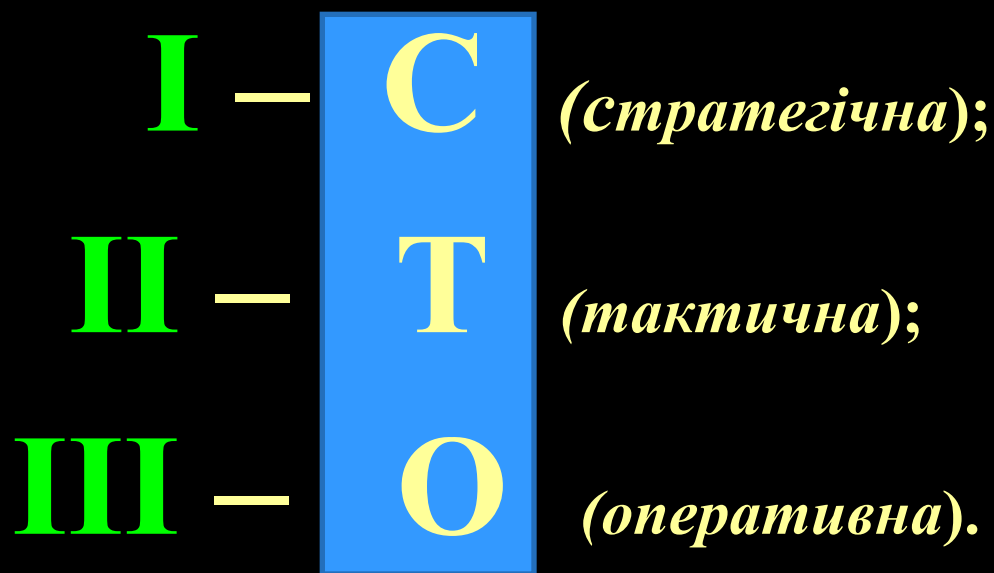
(людьми, колективом, підлеглими тощо).

9

*Менеджмент – це диригент
та оркестр!*



Ключові функції (призначення) керівників-менеджерів:





**Які у Вас є ідеї, пропозиції,
панове менеджери?**



Керівники СОЗ (більш отожднюють себе з посадою, а не з професією/фахом!) — у діяльності

переважає:

- організаційно-господарча   **Орієнтація на процес!**
- фандрейзинг (залучення коштів).


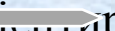
Орієнтація на процес!

Однак виконання завдань, що стоять перед СМДН на сьогоднішня вимагає від управлінців низки компетентностей:

- **галузевих, менеджерських (фахових);**
- **підприємницьких (ділових);**
- **особистісних/міжособистісних.**

Менеджери СМДН (отожднюють себе з професією й посадою!) — у діяльності

переважає:

- цілісно-комплексний підхід з орієнтацією   **Орієнтація на процес, функції, результат!**
- організація/удосконалення системи;
- краудфандинг (добровільне фінансування).

Орієнтація на процес, функції, результат!

Таким чином, на сьогоднішня **існує потреба у підготовці керівників нової генерації!**

Висновки: Наявний дефіцит фахових керівників і дисбаланс між адмініструванням і функціями сучасного управлінця СМДН, вимагає:

- встановлення критеріїв/індикаторів професійної якості управлінських кадрів;
- перегляду основних підходів до сфери відповідальності керівників МО, їх функцій, прав та повноважень;

В Оксфордському словнику

“менеджмент” визначається як:

1) спосіб, манера спілкування з людьми;

2) влада та мистецтво управління;

3) особливі вміння та адміністративні навички;

4) орган управління, адміністративна одиниця.

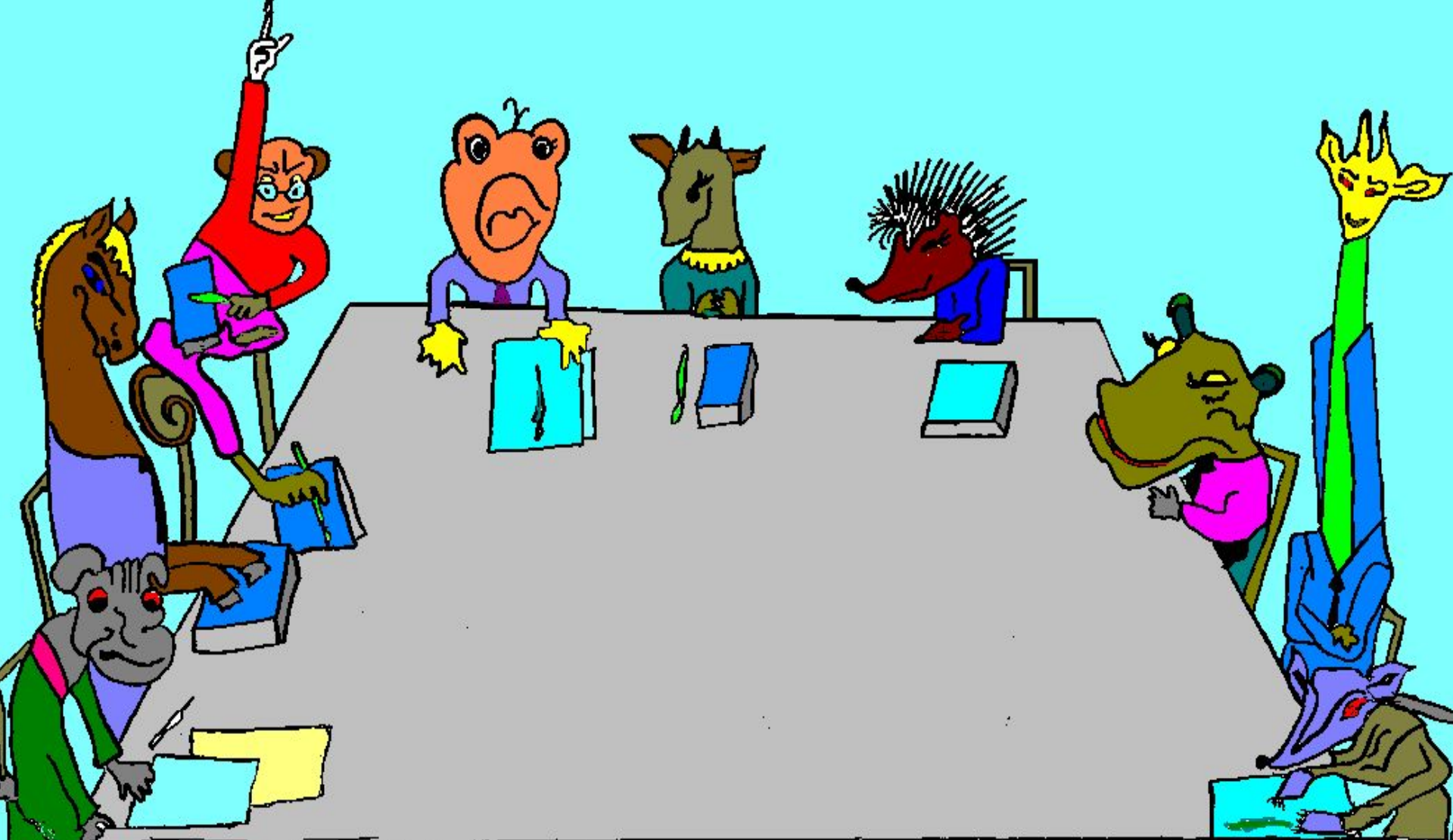


Психологічна складова практики менеджменту:

- 1. Тип мислення співробітника.**
- 2. Тип нервової системи співробітника.**
- 3. Психологічні прошарки колективу.**
- 4. Канали сприйняття/обробки інформації.**
- 5. Особливості поведінки співробітника.**
- 6. Особливості спілкування зі співробітником.**
- 7. Шляхи управління.**
- 8. Стили управління.**
- 9. Види критики.**
- 10. Стимулювання (*позитивне/негативне*).**

ТИП МИСЛЕННЯ:

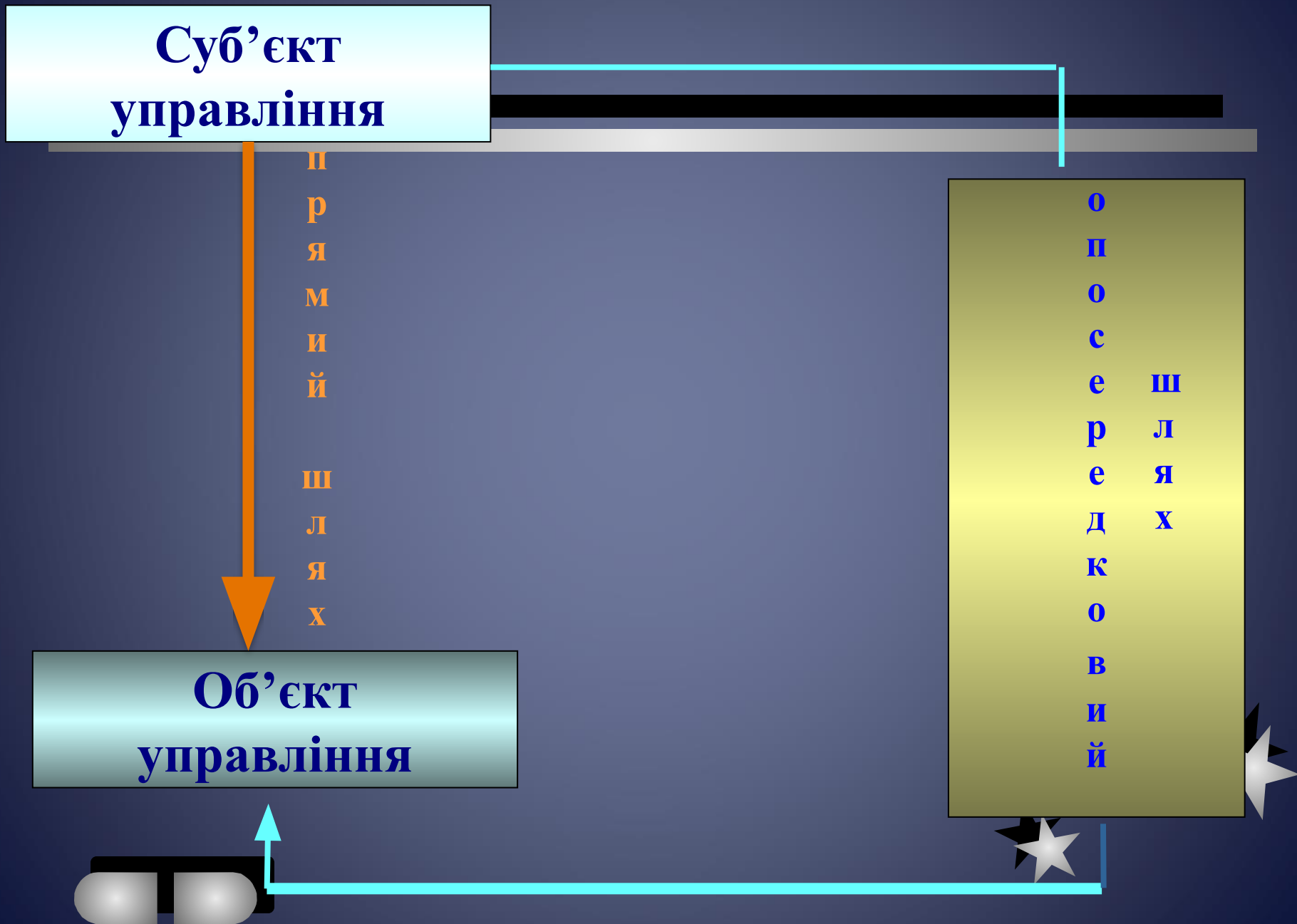
- **Логічне** мислення.
- **Латеральне** (*алогічне, нестандартне*) мислення.
- **Конкретне** мислення.
- **Абстрактне** мислення.
- **Вербальне** мислення.
- **Дискурсивне** мислення (*дедукція та індукція при виборі варіантів УР*).
- **Недискурсивне** мислення (*інтуїція, уява*).
- **Продуктивне** мислення та інші.



Позитивний Усезнайка Базіка Трус Недоступний Незацікавлений Важлива Почому

птиця

Образові характеристики типів співрозмовників



Менеджмент у СМДН це:

- сукупність теоретично обґрунтованих і перевірених на практиці законів, теорій, методів, принципів, функцій, механізмів, правил, прийомів і рекомендацій з організації та реалізації цілеспрямованої управлінської діяльності системи по досягненню цілей та завдань із забезпечення і надання МДН;
- організація ефективної діяльності медичних структур, цілеспрямований вплив на підпорядкованих посадових осіб або підрозділів.

Загальна мета менеджменту – оптимізація функціонування управлінської керованої системи з мінімальним ризиком для реалізації відповідних цілей (*стратегічних, ситуаційних, тактичних, оперативних*).

Основні завдання менеджменту – забезпечити злагоджену, професійну і комфортну дію колективу для з реалізації постановлених цілей та завдань.

Для цього використовуються:

- повноваження і влада;
- вміння управляти;
- управлінські механізми і структури;
- процедури технології управління;
- системи управління, що побудовані на відносинах субординації.

1. Правова основа.
2. Науково-практична основа.
3. Внутрішнє середовище.
4. Зовнішнє середовище.

Менеджмент у СМДН спирається на:

- **методологічні “стовпи”** – системність, функціональність, процесність, комплексність і ситуаційність;
 - **складові** – загальна теорія, мистецтво і практичний досвід управління.
-

Об'єкти менеджменту: окремі керовані структури, трудові колективи, які мають різні форми організації та власності (державну, приватну, акціонерну тощо).

Предмет менеджменту: структура організаційних, управлінських і міжособових (міжсистемних) відносин.

- **Ієрархія** – це **рівень службових відносин між управлінським персоналом** (від вищого до нижчого рівня).
- **Організаційна культура** – це **типи побудови структури та взаємовідносин між співробітниками**.
- **Професіоналізм, якість МД** – це **сфера**, де контактують **пацієнт і медичний працівник** в умовах організації/надання медичної допомоги/послуг.

Тобто,
менеджмент в СМДН – це
специфічний вид професійної
діяльності, який потребує
спеціальних знань,
компетентностей, кваліфікації
та досвіду.

Місменеджмент –

ознака невмілого, недолугого, непрофесійного

управління *через:*

- недостатньо професійну підготовку, зрілість і розвиток особистості керівника;
- хибну його орієнтацію в управлінській діяльності;
- наслідування ним особистих інтересів, замість зваженого прийняття рішень, орієнтованих на досягнення цілей організації.



Форми місменеджменту:

Цезаризму – прагнення до влади, розширення повноважень.

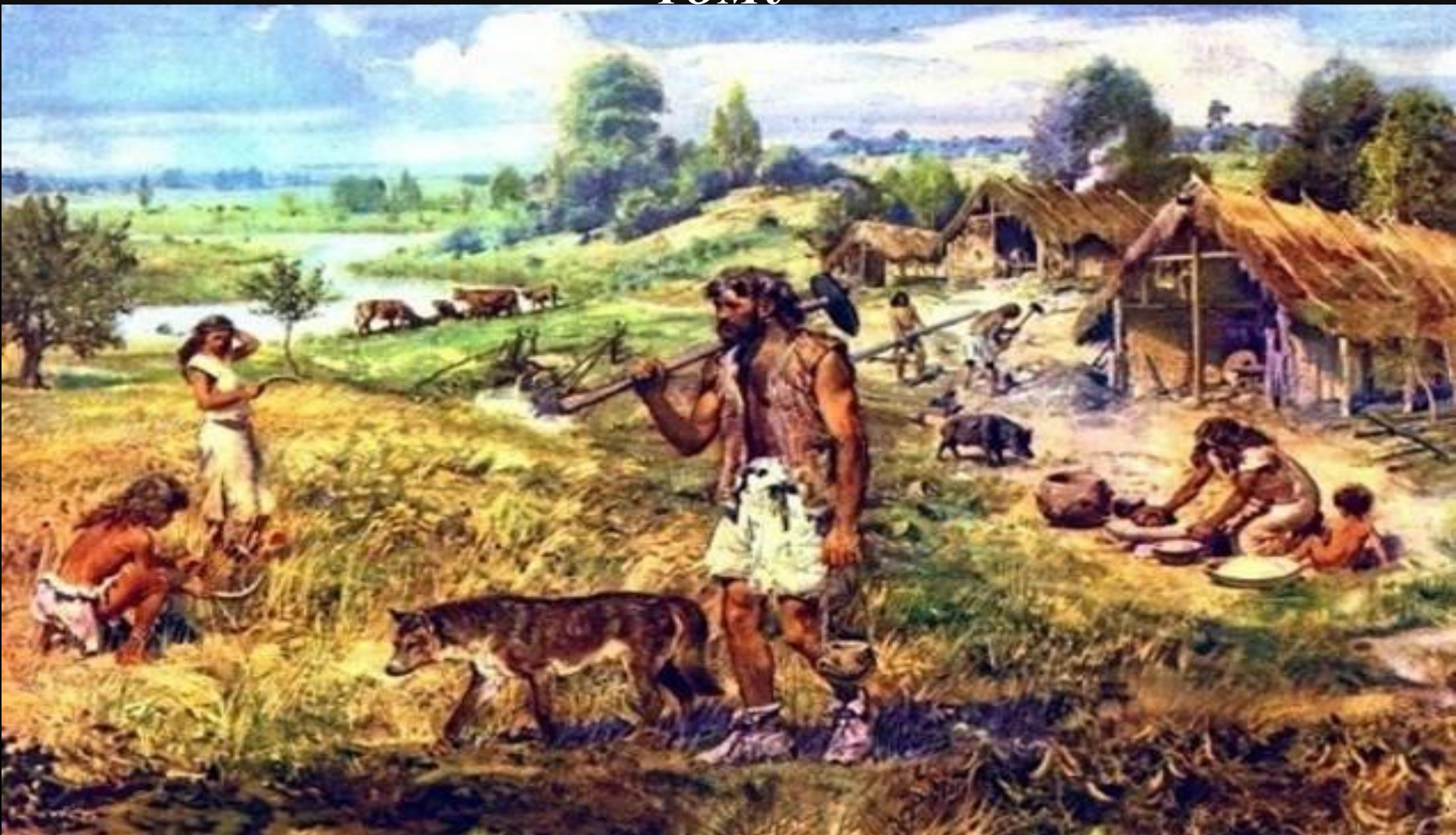
2. Інфотимізму – претензії на ексклюзивність, надання уваги зовнішності, марці службового автомобіля, офісу, типу телефонів *тощо*.



2. Еволюція менеджменту та його школи.

ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

*МЕНЕДЖМЕНТ, ЯК ІНТУЇТИВНЕ, ПРИМІТИВНЕ
УПРАВЛІННЯ, ЗАРОДИВСЯ ПРИБЛИЗНО 7-10 ТИС. РОКІВ
ТОМУ*





Навуходоносор II (605-562)

1. Економічний та культурний розквіт Нововавілонського царства з населенням близько 200 тис. чол.
2. Завершення будівництва храму Мардуку, головного святилища, та воріт богині Іштар.
3. Укріплення міських стін Вавилону (*подвійна стіна, фортеці, канали*).
4. Упорядкування системи державного управління, створення нової армії.
5. Нові закони, що доповнювали Закони Хаммурапі.
6. Будівництво 50 км. каналу, який з'єднав Євфрат і озера.
7. Будівництво зрошувальної системи для полів.



Сократ

(бл. 470-399 рр. до н.е)

Давньогрецький філософ, оратор. Сократ був надзвичайно колоритною фігурою. Він шукав істини в точних поняттях, ставлячи запитання і спростовуючи відповіді.

Йому був властивий діалектичний метод "запитання-відповідь", необхідний для встановлення об'єктивної істини, яка народжувалася в муках та стражданнях.

Тільки в
суперечці
народжується
істина

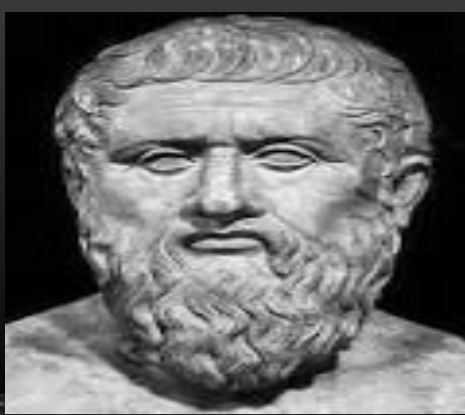


Сократ

Я знаю те
що
нічого не знаю
але інші
не знають і
цього

PETSYKHIV.TE.CM

**ОБҐРУНТУВАВ ПРИНЦИП СИСТЕМНОСТІ СТОСОВНО
УПРАВЛІННЯ**



Платон – давньогрецький філософ, учень Сократа, учитель Аристотеля (427-347 до н.е.).

Сформулював **принцип спеціалізації**



Ксенофонт Афінський – давньогрецький письменник, історик (не пізніше 444 до н. е. – не раніше 356 до н. е.).

Стверджував, що **управління – це особливий вид мистецтва.**



Олексáндр III Македóнській або **Олександр Великий** (356-323 до н.е.)

Для розробки й прийняття військових рішень організував штаб.

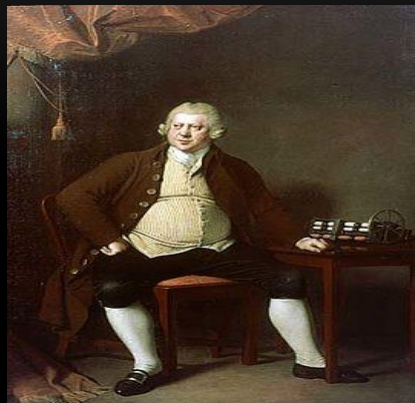
Нікколо Макіавеллі (1469-1527):

1. Політичний діяч Флоренції епохи відродження.
2. Історик і теоретик політики, державної влади.
3. Вперше виділив політику в особливу сферу знань і людської діяльності, які вільні від богослов'я та християнської моралі.

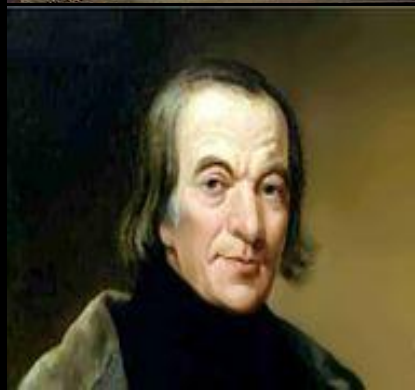


1. Розкрив принцип взаємин керівників і підлеглих, стилю роботи керівника.
2. Давав поради щодо організації праці.
3. Стверджував, що управління повинно бути зрозумілим.
4. Описав принципи створення сильної держави.
5. Сформулював закони поведінки правителя.

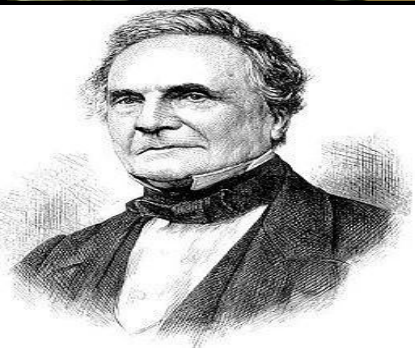
Кінець XVIII початок XIX ст. –
емпіричні методи замінялися науковими.



Річард Аркрайт (1732-1792) – англ. інженер, винахідник:
*ввів ієрархічний принцип організації на прядильному
виробництві шляхом планування, розподілу праці,
координації та дисципліни.*



Р. Оуєн (1771-1856) – підприємець, економіст: **кадрова
політика, кадровий менеджмент** (*житло, побут,
відпочинок, умови праці, магазини з низькими цінами, школи,
скорочення робочого дня*).



Бєббїдж Чарльз (1791-1871) – математик: **методики**
*(вивчення затрат робочого часу; порівняльного аналізу;
система оплати праці, що стимулює).*

Внесок наукових шкіл менеджменту в теорію і практику управління



Ф.Тейлор



Класична школа наукового управління.

(1903-1911 рр.)

1. Використання наукового аналізу для визначення раціональних способів досягнення мети та підвищення ефективності праці.
2. Підбор і навчання працівників.
3. Створення необхідних умов для праці.
4. Стимулювання праці.
5. Виділення функції планування.



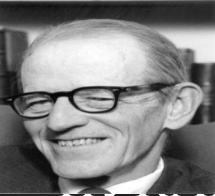


А. Файоль

Неокласична або адміністративна школа:

(1916-1920 роки)

1. Розвиток принципів управління.
2. Виділення й опис функцій управління.
3. Опис управління як процесу.
4. Управління персоналом.
5. Систематизація та розробка технологічних підходів до управління організацією.
6. Принципи стратегічного управління.



Е. Мейо

ВЗАЄМОВІДНОСИНАХ.



М. Фолет

ДИ БІЛЬШ **ЧУТЛИВІ ДО ДУМКИ РІВНИХ ЇМ** ЛЮДЕЙ, НІЖ ДО
 ННЯ ТА ЗАХОДІВ КОНТРОЛЮ, ЯКІ НАДХОДЯТЬ ВІД КЕРІВН
 3. ПРАЦІВНИК ВІДГУКУЄТЬСЯ НА РОЗПОРЯДЖЕННЯ КЕРІВНИКА, ЯКЩО
 КЕРІВНИК МОЖЕ **ЗАДОВОЛЬНИТИ СОЦІАЛЬНІ ПОТРЕБИ СВОЇХ**
ПІДЛЕГЛИХ ТА ЇХНІ БАЖАННЯ.

4. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ **ВИКОНАННЯ РОБОТИ ЗА**
ДОПОМОГОЮ ІНШИХ ОСІБ, А ІЄРАРХІЧНА РІЗНИЦЯ МІЖ
МЕНЕДЖЕРАМИ ТА ПІДЛЕГЛИМИ ШТУЧНА.

4. Емпірична школа (1940 р.):



Р. Дейвіс

1. Конкретизація змісту управлінської праці.
2. Розробка **практичних рекомендацій** для управлінців
 для здійснення управлінської діяльності.
3. Розробка **вимог для управляючих (менеджерів).**
4. Конкретизація й опис **управлінських функцій.**
5. Впровадження **принципів управління (децентралізація, делегування, цільового управління).**

Школа “соціальних систем”:

(1956 р.)

Використання в управлінні:

- принципу системності;
- теорії систем;
- кількісних методів;
- ситуаційного виду;
- досягнень психології, соціології, кібернетики, математики та інших наук.

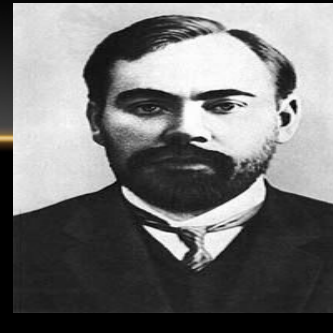
Л. фон Берталанфі



Р. Акофф



О. Богданов



В.М. Глушков



Нова школа:

(1980-1990 рр.)

1. Заглиблене розуміння складних управлінських проблем у результаті розробки та застосування **моделей управлінських рішень**.
2. **Розвиток кількісних методів** у допомогу керівникам, що приймають рішення в складних ситуаціях.
3. **Інтернаціоналізація менеджменту**.
4. Повернення “до здорового глузду”.
5. Принципи **стратегічного управління**.

3. Теоретико-прикладні засади класичного менеджменту:

*закони, теорії, принципи, методи й
механізми наукових основ управління
(НОУ).*

Закони управління:

1. Закон розподілу праці.
2. Закон єдності управління будь-яким об'єктом.
3. Співвідносності систем – керуючої та керованої.
4. Закон зворотного зв'язку.
5. Закон єдності дії всіх законів управління.
6. Скорочення ступенів управління.
7. Закон гармонійності структури й функції.
8. Закон інерції та опірності у людських взаєминах.
9. Основний економічний закон.
10. Закон інтеграції трудового процесу.
11. Закон неухильного зростання продуктивності праці.
12. Закон відповідності змісту управління системою, її цілей, форм і методів відносинам і формам власності.
13. Закон переважної ефективності, свідомого, планомірного управління.
14. Закон зміни функції управління.
15. Закон концентрації функцій управління.
16. Закон поширеного контролю.



Теорії менеджменту:

- систем;
- інформації;
- комунікації;
- управлінських рішень;
- організації;
- мотивації;
- *X, Y, Z, 7-S* (стратегія, структура, система, кадри, стиль, кваліфікація, ресурси) та ін.

Дуглас Мак-Грегор

У. Оучі

Т. Пітерс

Р.

Уотерман

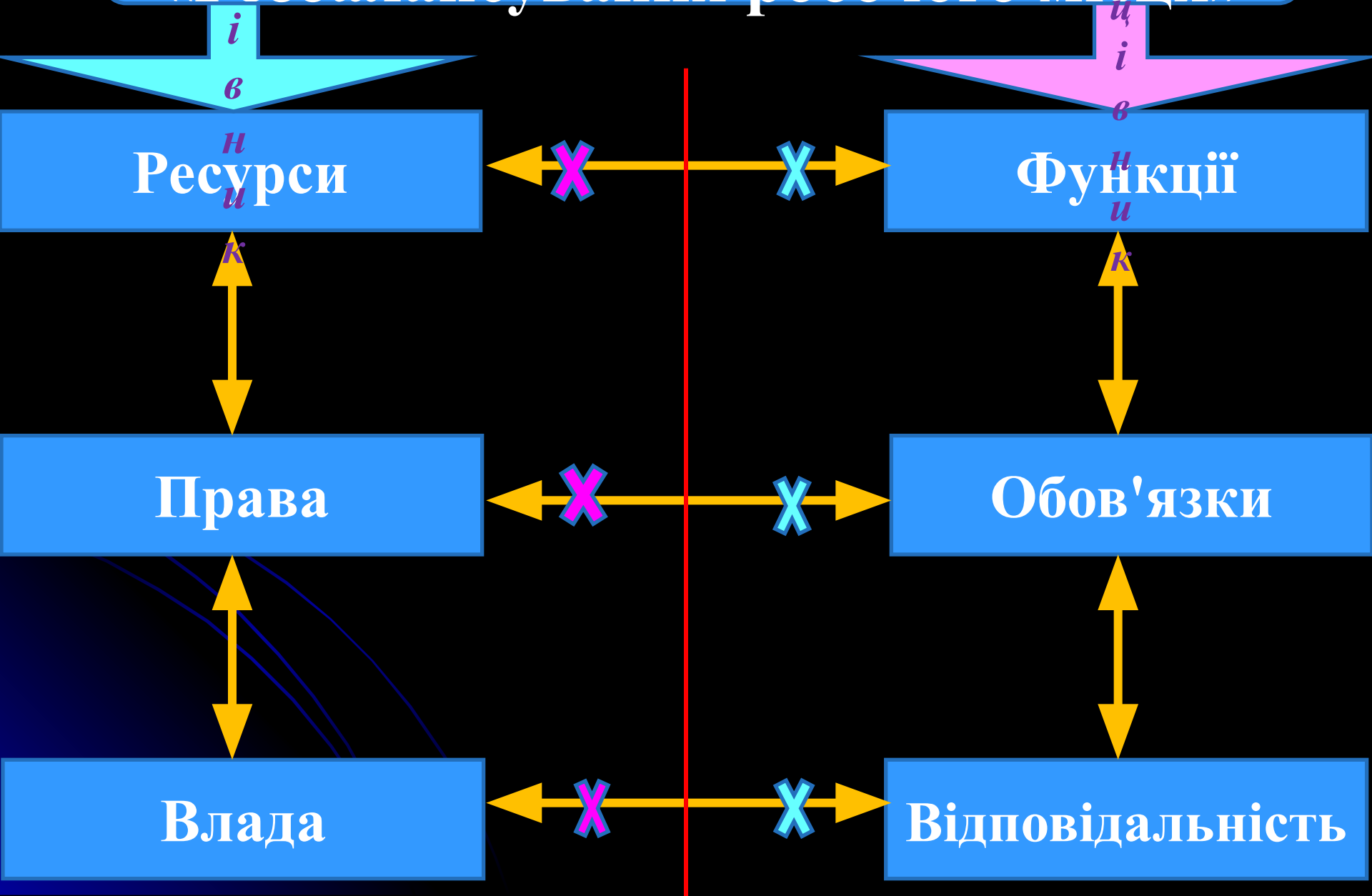


Підтеорії менеджменту:

- “годувати боса”;
- теорія айсберга;
- теорія просування по службі;
 - “принцип жала”;
 - теорія циклічності;
 - боязнь падіння;
- теорія кінного табу, що сказився;
 - принцип сосни;
- розбалансованості робочого місця та ін.

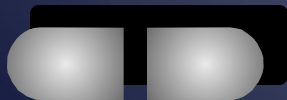


«Розбалансування робочого місця»





Принципи управління це:

- основні правила, які прийняті в колективі;*
- ключові, початкові положення якої-небудь теорії, вчення, науки.*

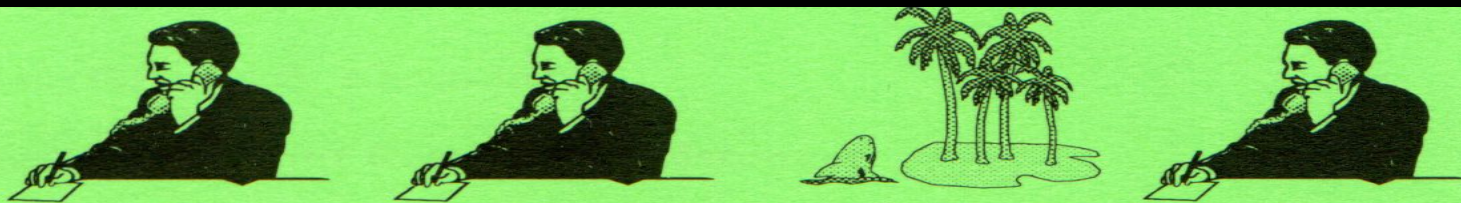


Загальні принципи НОУ:

- об'єктивність;
 - конкретність;
 - науковість;
 - системність;
 - комплексність;
 - плановість;
 - оптимальність;
 - ефективність;
 - головної ланки;
 - раціонального поєднання централізму та демократизму;
 - єдиноначальності й колегіальності;
 - стимулювання праці;
 - галузеве і територіальне управління;
 - постійне вдосконалення форм і методів управління;
 - обліку й контролю та ін.
- 
- 

Додаткові принципи науки управління:

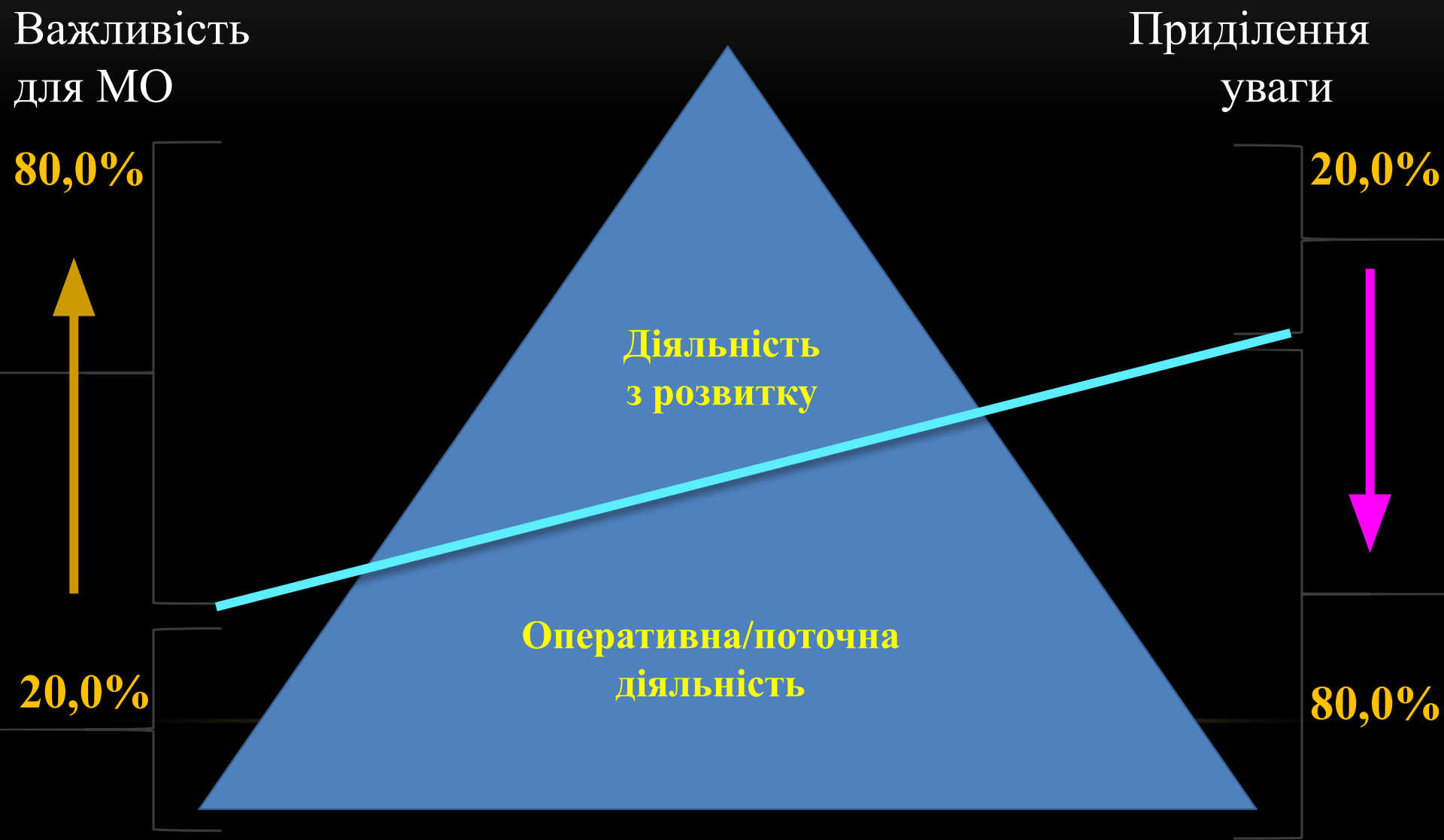
1. Принцип Парето.
2. Принцип Пітера.
3. Принцип керованості (число Мюллера й показник Грейкунасу).
4. Принцип “Саботікал”;



Zeitraahmen	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Arbeitszeit	Vollzeit	Vollzeit	Freizeit	Vollzeit
Urlaubsregelung	wie bisher	wie bisher	---	wie bisher
Anwendbarkeit	für alle Dienstkräfte des Landes Berlin			
Vergütung/Lohn	3/4 der regulären Bezüge	3/4 der regulären Bezüge	3/4 der regulären Bezüge	3/4 der regulären Bezüge

5. Принцип “Золотого рукопотискання”;
6. Прийняття в “Трудову сім’ю” тощо.

РОЗПОДІЛ УВАГИ МІЖ СТРАТЕГІЧНОЮ ТА ОПЕРАТИВНОЮ/ПОТОЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗА ПРИНЦИПОМ ПАРЕТО



Механізми управління – це інструменти впливу адміністративного, організаційно-управлінського, фінансово-економічного, професійно-правового, соціально-психологічного, мотиваційного і культурно-виховного характеру, а також настанови й заходи, що приводять в дію управлінську політику суб'єкта господарювання.

За формою виділяють:

- механізми формування;
- механізми реалізації.



Метод – спосіб або заходи та прийоми вивчення й узагальнення явищ у даній галузі знань, надання опису того, як повинна визначатися наукова і практична діяльність людей у сфері їх застосування.

Основні методи НОУ:

1. *Історичний метод.*
2. *Логічний метод.*
3. *Багаторівневий підхід.*
4. *Галузевий підхід.*
5. *Комплексний підхід.*
6. *Наукового експерименту.*
7. *Системний підхід тощо.*



4. Особливості та специфіка діяльності СМДН і управлінських кадрів за критеріями професійної якості.

Особливості та специфіка діяльності СМДН і управлінських кадрів:

53

1. Система медичної допомоги населенню, як і охорона здоров'я (ОЗ), є настільки **складно організованою й вірогідною системою**, що для нормального функціонування не може обходитися без **адекватного компетентного управління**.

2. **Принципи управління** в СМДН схожі з принципами управління в інших галузях господарства, однак мають свою **унікальну специфіку**.

3. Наразі управління галуззю залишається у вигляді **пострадянської адміністративно-командної моделі**:

- *без модифікації та внесення кардинальних змін у застарілі підходи;*

- *запозичена переважна частина методів неефективна;*

- *у складі керівників переважають організатори ОЗ колишньої формації з позитивним соціальним самопочуттям і рівнем професіоналізму за медичною спеціальністю, особистісних якостей і адміністративних навичок, але без **знань і технологій***

4. Використання **специфічних підходів до менеджменту** дає можливість забезпечити **підвищення ефективності діяльності** як **здорово-охоронної галузі в цілому**, так і окремих медичних організацій (МО), медичних колективів.

5. Сьогодення вимагає створення якісно **нової системи управління** на засадах обґрунтованих і ефективних організаційних форм і технологій НОУ, а не на **інтуїтивних, амбіційних й емпіричних висновках або політичній «доцільності»**, тобто відходу від **«феодалного менеджменту»**.

6. У вітчизняній охороні здоров'я спостерігається **дефіцит фахових керівників із системним мисленням**, які здатні **стати рушійною силою, спусковим гачком** перетворень усієї галузі в цілому та свого закладу зокрема.

Критерії професійної якості управлінських кадрів –

компетенція, кваліфікація, професіоналізм.

Управлінська компетентність посадової особи –

це суто індивідуально-особистісна:

- **характеристика** (*стресостійкість, креативність, схильність до командної роботи, вміння працювати в команді, орієнтованості на результат і ін.*);
- **уміння** (*організовувати систему і процес управління, вміння віддавати розпорядження, переконувати, вести переговори, здатність вирішувати конфлікти та ін.*);
- **модель поведінки** (*наявність внутрішньої мотивації, професійні цінності й ставлення до якісного здійснення своєї службової діяльності*).

Відсутність тієї чи іншої управлінської компетенції у посадовця – знижує його кваліфікацію та професіоналізм в управлінській сфері.

Чим більша кількість управлінських компетенцій в арсеналі керівника – тим більш кваліфікованим і професійним управлінцем він є.

Тобто, компетентність формує кваліфікацію та професіоналізм керівника (посадової особи).

Це знаходиться у повній відповідності до вимог управлінської тетради –
знає, хоче, може, встигає!

Інтегральні компетентності:

- **засвоєння, розуміння та вміння використовувати** за цільовим призначення сутнісних характеристик й основних **управлінських термінів, дефініцій, понять і тлумачень** у процесі спілкування й самотійної професійної діяльності;
- здатність розв'язувати **складні задачі й проблеми**, які характеризується невизначеністю умов і вимог, у сфері управління;
- **засвоєння** основних **етико-моральних і соціально-психологічних принципів** у системі управлінсько-правових відносин зі співробітниками та пацієнтами тощо.

- розуміння значення законів, теорій, принципів, категорій та закономірностей менеджменту/НОУ у сфері управління СМДН;
- формування управлінського світогляду як важливої передумови організаційно-клініко-економічного підходу організації/надання медичної допомоги з позицій менеджменту та маркетингу;
- здатність до: абстрактного мислення, аналізу та синтезу; генерування нових ідей (креативність); використання нових комунікаційних технологій; роботи в команді; лідерства; соціально-відповідальних і свідомих дій; удосконалення й розвитку професійного інтелектуального та культурного

Спеціальні компетентності:

- опанування системними методами (*системним підходом, систем-ним аналізом, SWOT-аналізом і ін.*) при організації управлінських медичних систем, як керованих структур, їх складових і функціональ-них процесів;
- здійснення диференціації апарату управління за службово-посадо-вими групами;
- опанування технологією прийняття управлінських рішень і методи-кою їх реалізації (*планування, доорганізації, регулювання та контролю*);
- **Здатність:**
 - налагоджувати взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти;
 - організовувати діяльність органів і МО;
 - визначати показники/індикатори сталого/перспективного розвитку системи;
 - здійснювати професійну діяльність з урахуванням потреб забезпечення якості МД;

Менеджмент для СМДН дозволяє:

- організувати управлінську структуру на системно-комплексних позиціях;
- використовувати більш ефективні види, типи, методи, механізми та шляхи управління;
- переглянути/внести корекції до свого стилю управління чи керівництва;
- організувати колектив, формувати його психологічний клімат на функціонально-мотиваційних засадах.

Сподіваємося, що інтуїтивно **ВИ** схильні до такого підходу стосовно своєї управлінської діяльності, свого менеджменту.

Наступна лекція **№ 2** буде присвячена організації/моделюванню **управлінської системи**, як об'єкту управління, знайомству з **теорією систем, принципом системності та його методичними складовими**.

Натхнення Вам і творчого переосмислення наступного навчально-практичного матеріалу!

