

## Тема лекції № 3:

# Загальна характеристика процесу управління та його технологічно-функціональних фаз

### Мета лекції:

1. Ознайомитися зі змістом і технологією процесу управління (ПУ).

2. Засвоїти вимоги до здійснення процесу управління

### Навчальні питання:

1. Характеристика, глосарій та сутність процесу управління та його технологічно-функціональні фази (ТФФ).
2. I-а ТФФ – розробка та прийняття управлінського рішення (УР).
3. II-а ТФФ – планування та реалізації УР.
4. III-а ТФФ – доорганізація системи для реалізації УР.
5. IV-а ТФФ – регулювання системи з метою реалізації УР.
6. V-а ТФФ – контролю за реалізацією УР.
7. Вимоги до процесу управління.

**1. Характеристика, глосарій  
та сутність процесу  
управління та його  
технологічно-функціональні  
фази (*ТФФ*).**

***Під процесом управління у СМДН*** слід розуміти сукупність послідовних цілеспрямованих дій і взаємозв'язаних *операцій*, здійснюваних за певною *технологією* керівниками, фахівцями і службовцями вручну або за допомогою різних заходів, методів, механізмів, прийомів, машинних систем і окремих технічних засобів з медичного забезпеченню населення.

***Управлінська операція*** є закінченою доцільною і конкретною дією або низкою дій, спрямованих на виконання певного завдання з урахуванням специфічності організаційної діяльності, особливості розв'язуваної ситуації чи проблеми.

## Основні види управлінських операцій:

1. *Послідовні* – кожна подальша операція можлива тільки після виконання попередньої.
2. *Паралельні* – одночасне, паралельне виконання одних і тих самих операцій, наприклад, двома групами виконавців.
3. *Паралельно-послідовні* – передбачає часткове поєднання послідовних і паралельних операцій.

*Технологія* – це система операцій й процедур (інформаційного, логіко-розумового, розрахунково-обчислювального та організаційного порядку), що виконуються в певній послідовності й поєднанні вручну або з використанням технічних засобів.

## **Якості-вимоги до технології:**

**1. Детермінованість** – набір вказівок і розпоряджень (або рекомендацій).

**2. Масовість** – придатність для вирішення всіх завдань певного типу, а не якогось одного завдання.

**3. Результативність** – орієнтація на оптимальний результат.

### ***Принципи технології управління:***

1. Нормативного використання ресурсів.
2. Раціональності інформаційного забезпечення управління.
3. Економії часу.
4. Інтенсифікації.
5. Інтеграції.

***Управлінська процедура*** – це система розпоряджень (правил), що послідовно реалізуються, щодо виконання в певному порядку з урахуванням ступеня регламентації організаційних, інформаційних, спеціальних і соціальних операцій, що приводить до вирішення завдань, які стоять перед конкретною системою.

# Принципова схема процесу управління

Генеральна мета

1 2 3 4 5 6 7



Інформаційне  
забезпечення І-го рівня  
(стратегіко-тактичного)

Процес управління

1-а фаза:  
Підготовка та  
прийняття СУР

2-а фаза:  
Складання  
ПРУР

3-а фаза:  
Доорганізац.  
системи з РУР

4-а фаза:  
Регулювання  
системи з РУР

Інформаційне забезпечення 2-го рівня (оперативного)

5-а фаза:  
КОНТРОЛЬ



## Реалізація управлінських циклів посадовими особами АУ

<i>Управлінський цикл</i>	<i>Хто забезпечує</i>
1. Інформаційний (допоміжний) – робота штабного характеру: пошук, збирання, оброблення, зберігання інформації)	- головні фахівці; - фахівці АУ; - технічні працівники
2. Логіко-розумовий (головний) – розробка та прийняття УР	- перший керівник; - функціональні керівники; - посадові особи АУ
3. Організаційний (побічний) – підбір, розстановка кадрів, інструктаж, оперативне планування, матеріально-технічне та документаційне забезпечення ПУ, тиражування матеріалів, контроль за термінами виконань тощо)	- лінійні керівники; - фахівці (інспекторський склад); - технічні працівники



***I-а ТФФ – розробка та  
прийняття управлінського  
рішення.***

.

# Управлінське рішення це:

*1. Вид розгорнутого у часі логіко-розумового, емоційно-психологічного та організаційно-правового акту, який виконується керівником самостійно або з використанням "колективного розуму" у межах своїх повноважень, посадового статусу й ієрархічного рівня;*

*2. Творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування системи, якою управляють, аналізу інформації про її функціонування, яка полягає у виборі мети, програми та способів діяльності колективу щодо розв'язання проблеми або зміні цілей.*

# В управлінській практиці рішення відрізняються за:

- *формою* (письмові – наказ, розпорядження, вказівка; усні – доручення, прохання, побажання тощо);
- *видом* (стратегічні, ситуаційні, тактичні та оперативні);
- *способу та умовами запуску* (адміністративний – реєстрація і негайне направлення до виконання; управлінський – виконання двох умов запуску);
- *повноважності* (від першого керівника, посадової особи за делегованими повноваженнями тощо).

**Залежно від переважання тієї  
або іншої складової рішення можуть бути:**

- оперативні (поточні);*
- тактичні;*
- ситуаційні;*
- прогнозні;*
- організаційні;*
- координаційні тощо.*

# КЛАСИФІКАЦІЯ ЗАВДАНЬ, ЯКІ ВИМАГАЮТЬ ПРИЙНЯТТЯ УР *за ступенем:*

- *складнощі* (прості, складні та архіскладні);
- *невизначеності* (прогнозовані, важко прогнозовані й не прогнозовані);
- *динаміки* (статистичні та динамічні).

# ГРУПИ ПРОБЛЕМ:

1. *Структуризовані* (для їх вирішення використовують стандартні правила, інструкції, методичні вказівки та досвід).
2. *Добре структуризовані* (їх вирішують з застосуванням математичного програмування, економіко-математичного моделювання та інші чис-лові методи).
3. *Слабо структуризовані* (використовують системний підхід, експертні оцінки, методи математичної статистики).
4. *Неструктуризовані* (використовують системний підхід, експертні оцінки, досвід, міркування, інтуїцію, методи математичної статистики).

# **ВИДИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ:**

## *1. За методом переробки інформації:*

**1.1. Алгоритмічні** (можливість використання комп'ютерних програм). **1.2. Евристичні.**

## *2. За прогностними властивостям:*

- 2.1. Наслідки рішення добре відомі.**
- 2.2. Наслідки рішення можуть бути передбачені.**
- 2.3. Наслідки рішення передбачити неможливо.**

## *3. За складовим системи:*

- 3.1. З організації та діяльності СУ.**
- 3.2. З організації та діяльності ОУ.**
- 3.3. З організації та діяльності БНР.**

## *4. За глибиною впливу:*

- 4.1. Однорівневі.**
- 4.2. Багаторівневі.**

## *5. За напрямом впливу:*

- 5.1. Зовнішні.**
- 5.2. Внутрішні.**

## *6. За масштабом впливу:*

- 6.1. Загальні.**
- 6.2. Приватні.**

# ВИДИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ:

## *7. За змістом:*

**7.1. За завданням:** науково-практичні; кадрові, економічні, організаційні, соціальні;

**7.2. За психологічними аспектами:**  
дозволяючи, забороняючи, конструктивні.

## *8. За характером:*

8.1. Оперативно-розпорядницькі.

8.2. Нормативні.

8.3. Організаційні.

8.4. Ситуаційно-тактичні.

## *9. За компетентністю:*

9.1. Одноосібні.

9.2. Колегіальні.



# ВИДИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ:

## *10. За способом фіксації:*

- 10.1. Усно-розпорядницькі.
- 10.2. Документаційно-фіксовані.

## *11. За періодом дії:*

- 11.1. Одноразові, однократні.
- 11.2. Тривалі, довготривалі.

## *12. За ступенем регламентації:*

- 12.1. Контурні.
- 12.2. Структуризовані.
- 12.3. Жорстко регламентовані.

# Теорії та методи прийняття УР

## 1. Теорії прийняття УР:

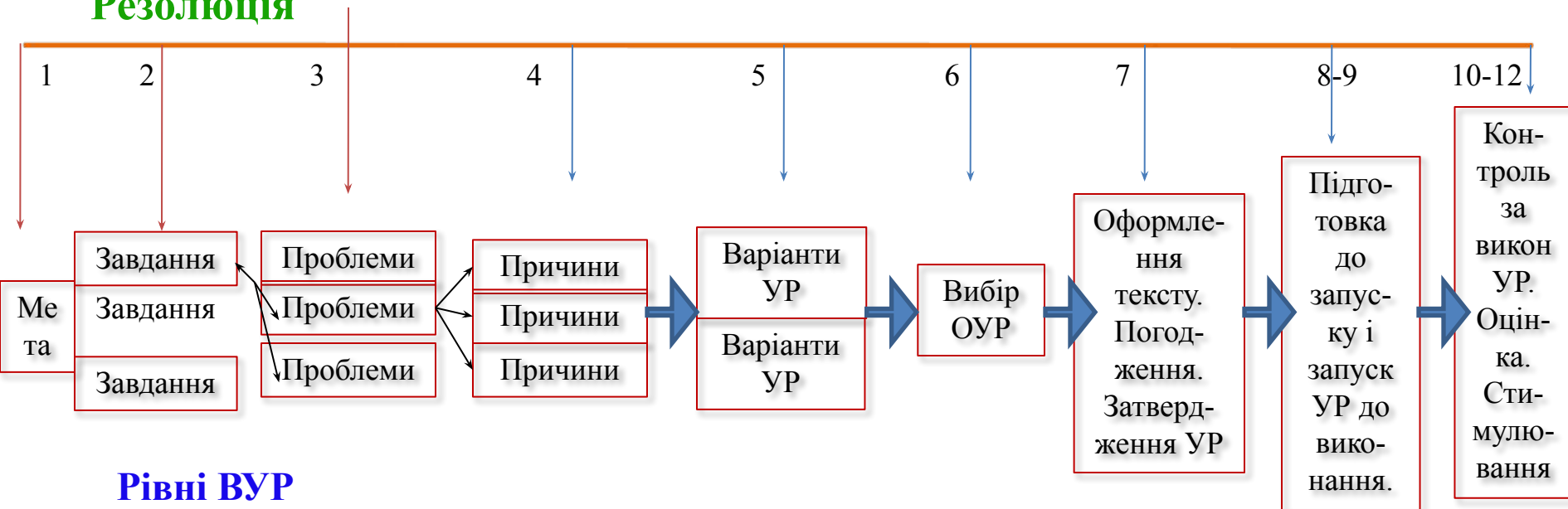
- раціональних рішень (класичної);
- психологічна або індукції підкіркової діяльності (поведінкова);
- поєднана (ірраціональна);
- ділових ігор.

## 2. Методи прийняття УР:

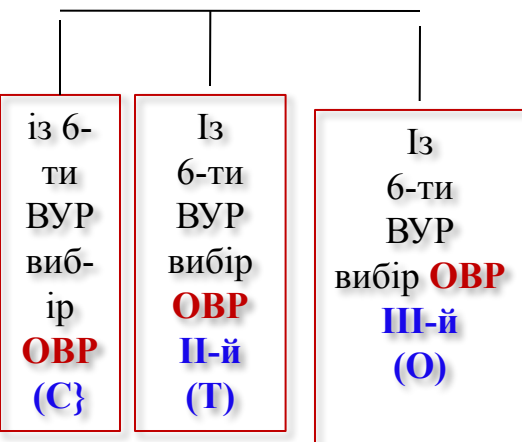
- “мозкового штурму” (атаки);
- колективного обговорення та дискусії;
- голосування “за-проти”;
- ділової гри;
- групової динаміки;

# Технологічні аспекти розробки УР:

## Резолюція



## Рівні ВУР



## *Основні вимоги*

### *до управлінського рішення:*

- своєчасність;
- обґрунтованість;
- регламентованість;
- повноважність;
- відповідність наявним силам і ресурсам;
- конкретність;
- корегованість;
- гнучкість і динамічність;
- збалансованість;
- побудова за принципом єдиного документу;
- таким, що враховує соціально-психологічні аспекти колективу тощо.

# Фактори, які впливають на процес розробки та прийняття УР:

## *а) загального порядку:*

1. Звичайні чинники службового порядку.
2. Ідейно-політичні аспекти заходів, що проводяться.
3. Ступінь організованості системи.
4. Професіоналізм і компетентність суб'єкта управління.
5. Рівень інформаційного забезпечення.
6. Особово-мотиваційні інтереси.
7. Характер управлінської ситуації.
8. Інші чинники другорядного порядку (взаємини з вищими інстанціями, авторитет, управлінський статус, задоволеність працею тощо).

# Фактори, які впливають на процес розробки і прийняття УР:

## *б) приватного порядку:*

1. Особливість логіко-розумої діяльності керівника і посадових осіб.
2. Емоційно-психологічні, фізіологічні особливості та риси особи керівника.
3. Ступінь розуміння управлінської ситуації керівником і співробітниками.
4. Ступінь самостійності апарату управління і посадових осіб.
5. Характер ділових взаємин, які склалися в апараті управління.
6. Стиль, тип, вид управління.
7. Соціально-психологічні умови, в яких знаходиться керівник і підлеглі.

## ОСНОВНІ НЕДОЛІКИ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ:

1. Нечітке, неправильне визначення цілей.
2. Невдалий вибір проблеми щодо її вирішення або несвоєчасне її розпізнання.
3. Поверхневий аналіз ситуації.
4. Неповне забезпечення інформацією та її низька якість.
5. Розгляд обмеженої кількості можливих варіантів рішення.
6. Невдалий вибір критеріїв для оцінювання рішень.
7. Нечіткий поділ повноважень між керівниками й фахівцями при прийнятті рішень.
8. Занадто централізований процес прийняття рішень, слабка колегіальність.
9. Застосування недосконалих методів і прийомів розробки рішень.
10. Слабке використання числових методів для обґрунтування рішень і прогнозування майбутнього стану управлінської системи.

### **3. II-а ТФФ – *планування та реалізації УР.***

▪



“Запуску” управлінського рішення на виконання передуює розробка і затвердження *плану його реалізації (ПРУР)*.

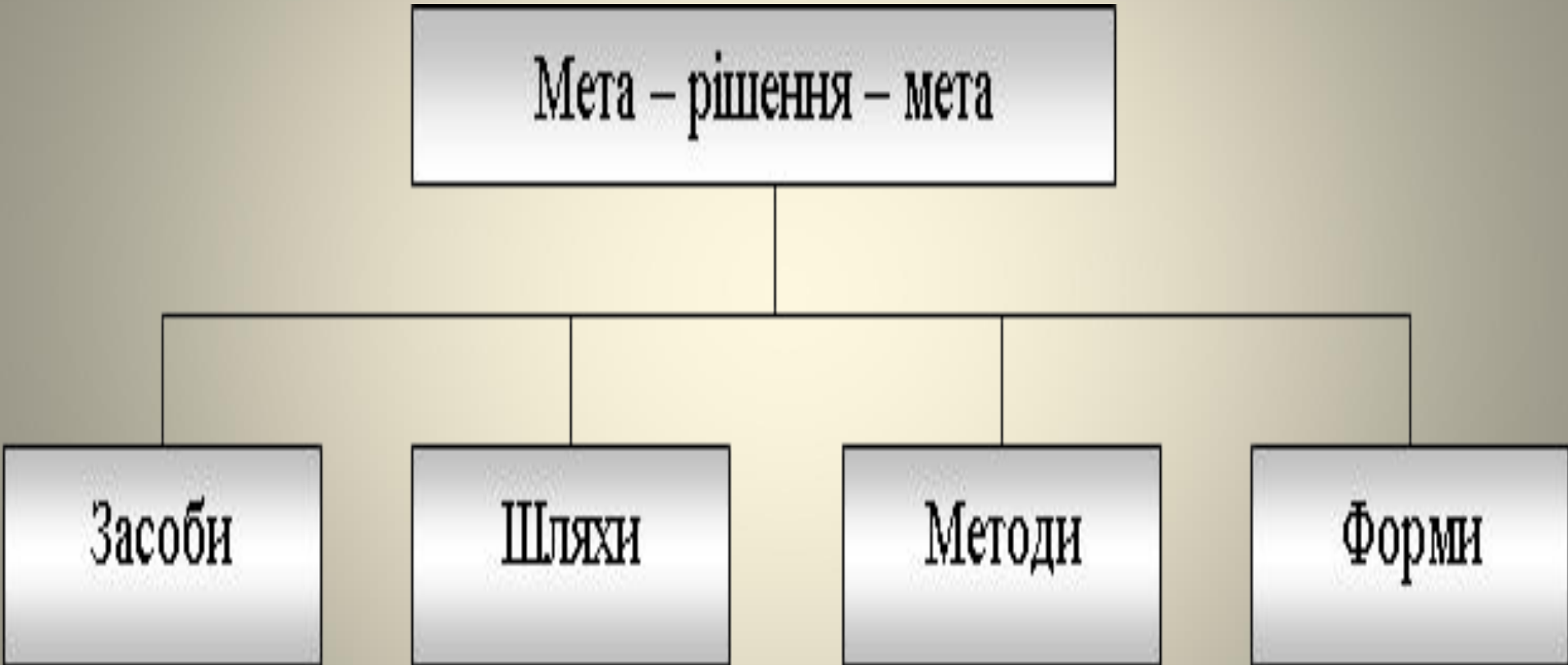
*План реалізації рішення* – це ті *трудові, управлінські операції*, які необхідно виконати, щоб досягти мети, тобто кінцевих результатів.

Планом реалізації управлінських рішень як би розчленовується загальна програма дій на *окремі групові та індивідуальні завдання* конкретним виконавцям. Такий план допомагає керівникові вирішити питання: *хто, що, як, в якій послідовності виконує і з ким взаємодіє, кому доповідає, хто контролює виконання роботи, узгоджує і затверджує терміни виконання* тощо.

Якщо:

- УР – це *стратегія* керівника стосовно системи, де відбиваються мета, ресурси, напрями діяльності, кінцева модель і лише даються підказки, як робити (тобто наказ передбачає відповідь на питання “що робити”);
- то ПРУР – це *тактика* керівника стосовно системи, де відбивається *технологія* досягнення мети.

# Елементи планування реалізації управлінських рішень



# ПРИНЦИПАЛЬНА СХЕМА ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

“Затверджую”

“.....” ..... 202..

ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ НАКАЗУ № .. від “...” ..... 202..

№№ з/п	Пункт наказу, його зміст	Заходи по реалізації	Відповідальний виконавець	Відмітка про виконання
1	2	3	4	6
1	1.1.	1.1.1.	Міщенко А.І.	вик.
2	2.5.	2.5.3.	Тимощук А.П.	н/вик.

**ПРУР слід складати** на кожне ключове УР, що вводитьься в систему, як додаток до нього.

***ПРУР дозволяє:***

- а) розподілити працю між усіма співробітниками відповідно до посад і виконання службових обов'язків щодо виконання конкретного нормативно-правового акта;
- б) вибрати як підлеглому, так і керівникові найбільш оптимальний варіант досягнення мети, ефективні шляхи, способи, форми й методи роботи;
- в) підвищити дисципліну, відповідальність і зробити кожну посадову особу контрольованою.

**Складання ПРУР** – це прерогатива співробітників АУ *(може доручатися будь-якій посадовій особі)*.

**Затверджує ПРУР** – **хто підписав** чинне рішення.

У кінці року **за всіма ПРУР** необхідно **зробити аналіз їх виконання**, а це вимагає упорядкувати роботу з наказами – провести ретельну “ревізію” чинних у системі нормативно-правових актів, пам’ятаючи про принцип єдиного документа.

## *Завдання управління при реалізації рішень:*

- встановлення службової гармонії між функціонально-структурними підрозділами й учасниками процесу діяльності системи МДН (*функція координації*);
- роз'яснення в колективі мети, сенсу та значення конкретного управлінського рішення, його можливих результатів;
- завдання до виконавця доводити з відповідним ступенем деталізації, у доступній і зрозумілій формі;
- при виборі виконавця враховувати компетентність і особистісні якості (*“опорні” та «ажурні» співробітники*);
- при визначенні термінів виконання завдань необхідно пам'ятати й про тип нервової системи виконавця;
- у талановитого керівника коло відповідальних виконавців безперервно поповнюється, професійно зростають і співробітники тощо.

*Схеми процесу  
планування діяльності системи (МЗ) та її підсистем*





## **4. III-а ТФФ – доорганізація системи для реалізації УР.**

.

**Доорганізація системи, наприклад медичних організацій/структур СМДН, здійснюється аналогічно організації їх, тобто *за теорією систем та методів системності – системного підходу, системного аналізу, функціонально-вартісного аналізу, СВОТ-аналізу та ін.***

**(Див. тематику лекції № 1)**

**5. IV-а ТФФ – регулювання  
системи з метою реалізації  
УР.**

.

**Регулювання** є умовою й обов'язковою складовою, навичкою праці посадових осіб апарату управління зі своїми операціями та процедурою.

### *Проблеми процесу регулювання*

Деякі **керівники вважають**, що внесення коректив у діяльність системи взагалі або її керованих структур у межах конкретного рішення:

- вносить елемент ентропії до функціонування;
- знижує його авторитет.

**Часті, не завжди продумані, як і не своєчасні корекції, можуть бути й дестабілізаційними чинниками по відношенню до системи та наслідками, що витікають з цього.**

## Форми регулювання систем:

- ◆ *співбесіди з фахівцями та посадовими особами;*
  - ◆ *колегії/ради;*
  - ◆ *збори співробітників;*
  - ◆ *ділові наради;*
    - ◆ *обходи;*
  - ◆ *виїзди на місце.*

## Класифікація ділових нарад за:

- *масштабами залучення учасників* – галузеві, відомчі, внутрішні (у масштабах однієї організації або окремих підрозділів);
- *місцем проведення щодо організації-улаштувача* – місцеві, виїзні;
- *специфікою (тематикою) конкретного питання* – службово-медичні, кадрові, фінансові, науково-практичні, інформаційні тощо;
- *періодичністю проведення* – регулярні (щотижневі, щомісячні, щорічні) і нерегулярні (періодичні);
- *кількістю учасників* – у вузькому (до 5-7 чол.) або в розширеному складі (приблизно до 25-30 чол.), представницькі (понад 30 чол.);
- *ступенем стабільності складу учасників* – з фіксованим складом та за списком, складеним конкретно для кожного засідання;
- *кількістю та характером питань* – обмежене (необмежене);
- *стилем проведення* – диктаторські, автократичні, сегрегативні, дискусійні і вільні;
- *важливістю і змістом вирішуваних завдань* (конференції, семінари) тощо.

## Типи ділових нарад у СМДН:

- 1. Проблемні*, з метою розроблення колегіальних рішень по загальних гострих і складних проблемах.
- 2. Інформаційні*, з метою узагальнення певних відомостей і вивчення різних точок зору на проблеми, що з'являються.
- 3. Учбово-інструктивні*, мета яких полягає в пропаганді певних знань, інноваційних технологій і підвищенні кваліфікації учасників.
- 4. Роз'яснювальні*, з метою роз'яснення і переконання працівників у правильності політики, що проводиться керівництвом, особливо у зв'язку з появою нових стратегічних завдань або зміною пріоритетів.
- 5. Оперативні (п'ятихвилинки)*, з метою отримання інформації про поточний стан справ в організації, розроблення рішень оперативного характеру і постановки

# Методи пошуку та розроблення колективних рішень:

- “мозкової атаки”;

- “індукції підкіркової інтелектуальної діяльності”.

Метод “мозкова атака або штурму” – це метод стимулювання творчої активності та стимулювання інтелектуальних здібностей.

*Принципи методу “мозкова атака або штурму” :*

1. Забороняється критика на стадії генерації ідей;
2. Вітаються будь-які, навіть, здавалося б, абсурдні ідеї;
3. Головне – кількість ідей;
4. Заохочується комбінування і поліпшення ідей.



## Етапи методу

### **“Мозкова атака або штурму”:**

- *відкриття наради й інформація учасників про тему;*
- *обговорення заданої теми; уточнення своїх попередніх пропозицій, формування експертної групи;*
- *оцінювання пропозицій і ідей, що поступи-ли, і розроблення проекту рішення;*
- *аналіз і прийняття керівником оптимального рішення).*

# Критерії ефективності ділових нарад:

1. Кількість та якість виробленої інформації.
2. Вирішення питань, які вимагають колективного розуму.
3. Підвищення інформаційної компетентності учасників.
4. Присутніми повинні тільки ті, чия присутність дійсно необхідна.
5. Підготовка до наради повинна закінчитися підготовкою проектів рішення, узагальненням інформації у виді довідок, діаграм і т.п.
6. Дата, місце і час наради повинні влаштовувати всіх.
7. Порядок денний повинен бути оголошеним заздалегідь.

## *Типові недоліки* регулювальних заходів (РЗ):

- ▶ Відсутність регламентації переліку обговорюваних питань.
- ▶ Широке коло посадових осіб АУ з правом проведення РЗ.
- ▶ Наявність перестраховуючих тенденцій.
- ▶ Втрати робочого часу на переключення на іншу діяльність.
- ▶ Відсутність чіткого порядку денного.
- ▶ Розширення кола учасників.
- ▶ Повторювання порядку денного.
- ▶ Незадовільна підготовка і проведення регулювальних заходів.
- ▶ Відволікання особи, що головує, у ході регулювального заходу.
- ▶ Погані санітарно-гігієнічні умови.
- ▶ Недостатня активність осіб під час регулювальних заходах.
- ▶ Зайва тривалість регулювальних заходів.
- ▶ Слабкий контроль за виконанням попередніх РЗ.
- ▶ Результати обговорення не оформляються рішенням.

## Правила та рекомендацій з організації та проведенню РЗ:

1. Відповідати цільовим настановам.
2. Планувати та розробляти графік.
3. Регламентувати порядок затвердження.
4. Визначити кількість питань, включених до порядку денного.
5. Скласти списки тих, хто запрошується для участі у роботі РЗ, обмеживши, групу осіб, що викликаються на наради.
6. Завчасно сповіщати учасників про дату, час, місце і порядок денний РЗ.
7. Виділити відповідального за вирішення організаційних питань.
8. Встановити жорсткий регламент.
9. Заздалегідь уточнити точку зору окремих учасників по обговорюваних питаннях і повідомити керівника.
10. Вести ретельний протокол, стенограму або запис.
11. Обмежити тривалість у межах 60 хвилин.
12. Забезпечити контроль за реалізацією ухвалених рішень, з подальшим інформуванням про хід його виконання, наприклад, на подальшій нараді.

## Доповідачі (оратори), повинні знати:

1. Важливу роль в залученні уваги аудиторії грають **перші три хвилини** виступу.
2. Привертають увагу **невідомі раніше відомості**, а також думки й факти, що вселяють **оптимізм і будь-яку форму зацікавленості**.
3. Доповідь:
  - “по пам’яті” – засвоюється **95,0 %** учасниками;
  - “по тексту” (при читанні) – тільки **35,0 %** слухачів;
  - якщо фраза триває без паузи понад **5,5 секунд** або містить більш ніж **13 слів**, нитка розуміння обривається в **0,0 %** дорослого населення.
4. У оратора, що виступає, є три **засоби впливу** на слухачів:
  - ◆ лінгвістичне (мовне) – питома вага **10,0%**;
  - ◆ паралінгвістичне (інтонаційне) – питома вага **35,0%**;
  - ◆ кінетичне (жести, міміка) – питома вага **55,0%**.
5. Паузи – граматична, драматична, люфтпауза, мобілізаційна, педагогічна.

**Визначальним є зміст доповіді !**

## Рекомендації до виступів

1. Конкретність, без прописних істин і демагогії.

2. Переконливість.

3. Вельми бажано забезпечити наочність презентації та ін.

4. Неодмінною вимогою є дотримання ДТ, СТ, КТ.

5. Не принижувати особисту гідність людини, а тому критикувати можна ідею, пропозицію, але тільки не конкретну фізичну особу.

6. Необхідно правильно вимовляти слова, розставляти наголоси, виділяти ключові тези, а також не вживати “оригінальні” фрази, наприклад, “велика половина...”, “грають значення...”, “мають роль...”, “рости над собою...”, “завдяки цим недолікам...” й інше).

7. Уникати монотонності мови.

8. Недопустима двозначність слів.

9. Уникати менторного тону.

10. Доповідь не повинна бути саморекламою.

11. Виклад матеріалу повинен бути послідовним, будувати за принципом співбесіди.

## 12 порад до проведення нарад

### **1-а група – об'єднання учасників:**

- 1.1. Дати можливість “випустити пар”;
- 1.2. Не приймай нічиєї сторони;
- 1.3. Залучай до дискусії других учасників;
- 1.4. Спирайся тільки на факти.

### **2-а група – концентрація уваги учасників на цілях, завдання та предметі обговорення:**

- 2.1. Будь постійно насторожі;
- 2.2. Тримай міцно руки на рулі управління;
- 2.3. Перевіряй розуміння того, що проходить;
- 2.4. Перефразуй ідеї, що надходять, та перевіряй їх засвоєння.

### **3-я група – мобілізуй учасників:**

- 3.1. Підтримай “слабких”;
- 3.2. Постійно тримай під контролем групу;
- 3.3. Фіксуй пропозиції, що надходять;
- 3.4. Формуй ідеї.

# **6. V-а ТФФ – *контролю за реалізаціїє УР***

▪



Контроль є технолого-функціональною фазою процесу і функцією управління, за допомогою яких здійснюється “примірка” або зіставлення того, що повинне бути, з тим, що фактично є або робиться.

Результати контролю, як форма встановлення зворотних зв’язків, є одним з найбільш істотних джерел інформаційного забезпечення ПУ, управлінської діяльності.

## *Мета контролю:*

- виявити відхилення;

-скоректувати діяльність системи та її структур (на підставі фактичних даних зіставити їх з критеріями).

## *Завданням контролю:*

- встановлення факту виходу СМДН в процесі функціонування за межі встановлених параметрів;
- виявлення причин відхилень, запобігання їх виникнення.

Забезпечення виконання УР передбачає *систематичний, комплексний і компетентний контроль.*

## **Чинники, що стримують розвиток контролю:**

- уявлення про контроль як про “другорядну”, “вторинну”, несамотійну діяльність;
- відношення до контролю як до негативної діяльності;
- розпиленість контролю по підрозділах;
- брак кваліфікованих фахівців тощо.

## **Види контролю:**

- а) попередній;
- б) напрямний;
- в) фільтрувальний;
- г) прикінцевий.

## Вимоги до процесу контролю:

1. Об'єктивність;
2. Плановість і систематичність;
3. Гласність;
4. Дієвість;
5. Безперервність;
6. Облік фаз успішності (*кваліфікація, інформація та знання технології*);
7. Позитивність і доброзичливість (*контроль повинен розглядатися як допомога*);
8. Знання і врахування психологічних аспектів праці (*знання керівником складу й особливостей співробітників, ставлення їх до праці, характер взаємин тощо*).

## **Принципи контролю:**

1. Постійність і оперативність.
2. Комбінування перевірки зверху і контролю знизу.
3. Об'єктивність.
4. Масовість.
5. Гласність.
6. Дієвість.
7. Плановість.
8. Економічність.
9. Науковість.

# Етапи контролю:

**На першому етапі** – формується мета, вибираються методи та форми контролю, складається програма і визначається перелік питань, які потребують з'ясування, безпосередніх виконавців контролю, терміни його здійснення, форма звіту з проведеної роботи.

**На другому етапі** – вибираються точки контролю, здійснюється збір облікових даних, матеріалів вивчення, відповідна обробка отриманих даних; розрахунок необхідних показників, здійснення групування даних, складання аналітичних таблиць, графіків і діаграм, які дозволяють розкрити сутність справи, провести порівняння та оцінювання, прогнозувати можливі результати.

**Третій етап** – це визначення рівня досягнення бажаних результатів і їх оцінка, узагальнення результатів контролю, формування висновків і пропозицій відносно виміру стану контрольованого ОУ

## ***Організаційно-методичні вимоги до проведення перевірок:***

- обґрунтована позиція при розробці плану проведення перевірки;
- створення відповідної комісії або робочої групи для його реалізації;
- розробка та затвердження програми перевірки;
- ознайомлення членів комісії й чіткий їх інструктаж, що орієнтує на відвертість і об'єктивність перевірки;
- своєчасне повідомлення (мінімум за місяць) керівника підпорядкованих структур про дату і мету перевірки, направлення програми перевірки;
- надання на місці членам комісії практичної допомоги за матеріалами оцінювальних критеріїв контролю про стан справ ОУ, що перевіряється;
- використання різноманітних методів збору інформації і її вивчення;
- проводити аналіз і оцінку стану справ членами комісії;
- розробити пропозиції щодо заходів удосконалення діяльності;
- ознайомлення підконтрольних посадових осіб, колективів із результатами перевірки, висновками комісії, врахування обґрунтованих аргументів підконтрольних осіб;
- про результати роботи комісії інформується СУ, який доручив проведення перевірки;
- комісією вносяться пропозиції щодо подальших заходів.

# Схема експертної оцінки стану процесу управління

№ з/п	Розділ роботи	Наявність, якість (описати або поставити знак + чи -):						Робота з кадрами	Примітка
		інформації	СУР	ПРУР	ДОС	РС	КС		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Для вивчення та експертної оцінки якості організації та ефективності процесу управління у системі медичної допомоги населенню рекомендується скористатися спеціальною програмою-анкетою.



## *Контроль є:*

- необхідною **умовою** своєчасного виявлення та усунення недоліків у роботі і причин, що їх породжують;
- **механізмом**, що дає можливість, правильно оцінювати працівників за рівнем їх компетентності, відповідальності і організаторських здібностей, чесності і порядності; дисциплінує співробітників;
- невід'ємною **частиною роботи** по узагальненню і розповсюдженню позитивної практики, досвіду органів, організацій і їх працівників.

***Рівень і стан контролю – це дзеркало  
здатності СМДН, її СУ забезпечити ефективне  
здійснення відомчої політики на місцях.***

# **7. Вимоги до процесу управління.**

▪

## Вимоги (умови) до ПУ:

1. Компетентність.
2. Інформаційність.
3. Циклічність і безперервність.
4. Часовий і просторовий параметри.
5. Застосування прямого й опосередкованого шляхів управління.
6. Використання типів управління чи ланок ієрархії.
7. Облік психологічних аспектів тощо.

## Реалізація управлінських циклів посадовими особами АУ

<i>Управлінський цикл</i>	<i>Хто забезпечує</i>
1. Інформаційний (допоміжний) – робота штабного характеру: пошук, збирання, оброблення, зберігання інформації)	- головні фахівці; - фахівці АУ; - технічні працівники
2. Логіко-розумовий (головний) – розробка та прийняття УР	- перший керівник; - функціональні керівники; - посадові особи АУ
3. Організаційний (побічний) – підбір, розстановка кадрів, інструктаж, оперативне планування, матеріально-технічне та документаційне забезпечення ПУ, тиражування матеріалів, контроль за термінами виконань тощо)	- лінійні керівники; - фахівці (інспекторський склад); - технічні працівники

# Дякуємо!

---

---

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

Наступна лекція № 4 буде присвячена головній особі в менеджменті – **МЕНЕДЖЕРУ**, а також вимогам до нього, професійним рисам, порівняльним характеристикам та його ролі в управлінні та іншому.

Натхнення Вам та творчого переосмислення наступного навчально-практичного матеріалу!

