

ONTÜSTIK-QAZAQSTAN MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		1 стр. из 28

ЛЕКЦИОННЫЙ КОМПЛЕКС

Дисциплина: «Введение в госпитальный менеджмент»
Код дисциплины: VGM 3207
Название ОП: 6В10105 «Общественное здравоохранение»
Объем учебных часов/кредитов: 150 часов (5 кредита)
Курс и семестр изучения: 3 курс, 5 семестр
Объем лекций: 15 часов

Шымкент, 2023 год

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		2 стр. из 28

Лекционный комплекс предмета «Введение в госпитальный менеджмент» разработан в соответствии с рабочей учебной программой (силлабус) и обсужден на заседании кафедры.

Протокол № « 1 » от 28. 08 2023 г.

Зав. кафедрой,

к.м.н., и.о. доцента:



Сарсенбаева Г.Ж.

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		3 стр. из 28

Лекция №1

1. Тема: Предмет введение в госпитальный менеджмент. Основы управления трудовыми процессами и человеческими ресурсами в здравоохранении.

2. Цель: ознакомить студентов с предметом введение в госпитальный менеджмент и основами управления трудовыми процессами и человеческими ресурсами в здравоохранении.

3. Тезисы лекции.

Госпитальный менеджмент изучает состояние госпитальной службы медицинской организации, выявляет ее основные проблемы и пути их решения. Кроме того, изучает фармацевтические и клинические аспекты лечения лекарственными препаратами для систематизированного, безопасного, рационального, эффективного и прозрачного использования медикаментов в медицинских учреждениях.

Госпитальный менеджмент: • Сегодня роль госпитального менеджмента становится все более значимой, причем не только при управлении текущими процессами, но уже на начальном этапе проектирования больницы. Ключевые моменты - управление и структура менеджмента, согласование программ с врачами, наращивание потенциала, логистические методы управления потоками пациентов и определение перечня медицинских услуг (портфолио), которые будет развивать и предоставлять больница.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Управление человеческими ресурсами представляет собой комплекс взаимосвязанных функций и процедур, целью которых является привлечение, мотивирование, поддержка и удержание сотрудников в организации. «Для эффективной работы с сотрудниками руководители сестринских служб решают вопросы правильного подбора и расстановки кадров, повышения эффективности и результативности труда, осуществления мер, способствующих качественным сдвигам в квалификации сестринского персонала, а также внедрения в деятельность лечебных учреждений научной организации труда, современных достижений науки и передового опыта, формирования и социального развития трудовых коллективов, профессионального и нравственного воспитания».

Результаты управляющего воздействия на коллективы медицинских учреждений (подбор, расстановка, повышение квалификации кадров и др.) зависят от следующих факторов:

- степени подготовки руководителей всех уровней управления, их компетентности в вопросах работы с кадрами (их знания содержания этой работы, методов ее проведения);
- наличия в каждом подразделении учреждения здравоохранения хорошо организованной системы управления кадрами и информации об ее функционировании.

Система управления медицинскими кадрами подчиняется конкретным целям здравоохранения, которые должны быть обоснованы директивными установками.

При формировании системы работы с медицинскими кадрами, применимой также к управлению развитием сестринского и младшего медицинского персонала, следует пользоваться универсальной методикой системного подхода. При этом необходимо решить системно-компонентные, системно-функциональные, системно-структурные, системно-интегративные, системно-коммуникационные, системно-исторические вопросы. При решении системно-компонентных вопросов четко определяют обязательный комплекс разделов работы с кадрами на основе научных, директивных данных и передового опыта.

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		4 стр. из 28

Управление персоналом (менеджмент персонала) — система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

Управление персоналом выступает в форме непрерывного процесса, направленного на целевое изменение мотивации работников для получения от них максимальной отдачи, следовательно, и достижения высоких конечных результатов в деятельности предприятий.

Эволюция концепций управления человеческими ресурсами организации В целом тенденции управления людьми в организациях носят глобальный характер и отражают поиски передовых компаний в создании высокоэффективных систем реализации творческого и производительного потенциала. основополагающим теоретическим положением новых подходов к управлению людьми в деловой организации является: признание экономической полезности и социальной ценности человеческих ресурсов, освоение и развитие которых нуждается в инвестиционных вложениях подобно другим видам экономических ресурсов.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагаются слайды)

5. Литература: см.приложение 1

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Что изучает госпитальный менеджмент?
2. Какова сущность понятия управления персоналом?

Лекция №2

1. Тема: Основы руководства медицинской организацией: лидерство и власть. Основы менеджмента конфликтов.

2. Цель: рассказать студентам об основах руководства медицинской организацией: лидерство и власть. Объяснить основы менеджмента конфликтов.

3. Тезисы лекции.

Проблема соотношения власти и лидерства в организации была актуальна всегда. Обладать властью - значит уметь оказывать влияние на людей, изменять их поведение и отношение человека и группы. А лидерство - это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации.

Власть и лидерство взаимосвязаны и разделены одновременно.

Изучение проблемы лидерства необходимо для выработки методов эффективного руководства, отбора и формирования лидеров.

Руководитель должен уметь ставить задачи, определять средства достижения цели и методы контроля. Успешное руководство в значительной мере зависит от умения руководителя управлять мнением коллектива.

Понятия «лидерство» и «власть» тесно взаимосвязаны между собой. Лидеры пользуются властью, чтобы достичь своих целей. Вместе с тем между этими двумя понятиями имеются и существенные различия. Лидерство предполагает необходимость достижения целей, в то время как проявление власти не всегда будет основано на этом предположении. Лидерство, как правило, обращено к более низкому уровню — подчиненным. Власть же может распространяться во всех направлениях.

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		044-58/16 5 стр. из 28

Лидерство² как поведение человека в соответствующих условиях. Часто лидерство рассматривается как многофункциональная модель руководителя (третий подход). В современной литературе называются такие качества лидеров, как интеллигентность, харизма, решительность, воля, энтузиазм.

Власть — означает способность (возможность) влиять на поведение других людей, с целью подчинить их своей воле.

Власть позволяет руководителю распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать сотрудников и более эффективной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликты. Без власти нет организации и нет определенного порядка в деятельности.

Виды власти

В любой компании должен существовать баланс власти. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Власть всегда зависит от личности и ситуации. Существует власть подчиненных над руководством (например, контракты, которые могут получить артисты и спортсмены).

Основные виды власти:

Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх.

Власть, основанная на вознаграждении. Положительное подкрепление, но ограничения в ресурсах при выдаче вознаграждения.

Экспертная — разумная вера. Исполнитель верит, что руководитель обладает исключительными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность. Данный тип власти менее устойчив, чем харизматическая.

Харизматическая власть. Слепая вера в личные качества руководителя. Свойства руководителя могут быть просто привлекательны для исполнителя (он хочет быть таким же, власть примера).

Законная власть — исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказы. Она основана на традициях. Может вредить организации. Подчиненные не хотят менять уклад руководства, структуру.

Власть должности возникает не из самой должности, а делегирует ее обладателю теми, кому он подотчетен. Основными формами проявления власти в этом случае будет выступать принуждение, вознаграждение, власть над ресурсами, власть связей.

Личная власть — это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости их целей. Основными формами личной власти могут быть экспертная власть, власть примера, право на власть.

Формальная и реальная власть

Понятие "власть" и "влияние" взаимосвязаны, но это одно и то же. Руководитель может иметь власть, но не имеет влияния. И, напротив, сотрудник может не обладать властью, но иметь большое влияние. Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть — это власть должности, обусловленная официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией, и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемам материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться без согласования с другими.

Реальная власть — это власть, как должности, так и влияние и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степени зависимости его от окружающих.

Из выше сказанного можно понять, что власть и лидерство тесно связаны между собой.

OŇTÜSTIK-QAZAQSTAN MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		044-58/16 6 стр. из 28

В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и наиболее эффективным.

Существует несколько подходов к проблеме лидерства:

Поведенческий подход — стиль руководства как манера поведения. Авторитарное и демократичное руководство. Первое не имеет успеха у зрелых подчиненных, второе по сути означает децентрализацию.

Ситуационный подход — наличие ситуационных факторов обуславливает различное поведение в различных ситуациях. Возможно переформировывать группы для психологической совместимости.

Конфликт - это противоречие между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной или личной жизни. Однако не каждое противоречие можно назвать конфликтом. Противоречия приводят к конфликтам тогда, когда они затрагивают социальный статус группы или личности, материальные или духовные интересы людей, их престиж, моральное достоинство.

Конфликт — это весьма сложное и психологическое явление, успешность изучения которого во многом зависит от качества исходных методологических и теоретических предпосылок, используемых методов. Управление — это процесс целенаправленного воздействия на систему (механическую, технологическую, биологическую, социальную), в результате которого достигается ее упорядоченность, развитие в соответствии с поставленными целями.

Признаки управления: — обязательно качество целостной организованной системы; — наличие обязательных элементов: субъекта управления и объекта управления; — определенная направленность, достижение поставленной цели (управленческого результата); — служит интересам взаимодействия основных элементов; — обеспечивается системой определенных средств.

Управление конфликтом — это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс. Управление конфликтами включает в себя: прогнозирование конфликтов; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение.

Существуют четыре основных типа (уровня) конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой и внутриорганизационный.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагаются слайды)

5. Литература: см. приложение 1

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Понятие лидерство и власть?
2. Назовите структуру конфликта в организации.
3. Назовите типы конфликтов.

Лекция №3

1. Тема: Экономические проблемы развития госпитального менеджмента.

2. Цель: рассказать студентам об экономических проблемах развития госпитального менеджмента.

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		7 стр. из 28

3. Тезисы лекции.

Вопросы менеджмента в здравоохранении в настоящее время очень актуальны в связи с коммерциализацией отрасли, децентрализацией государственной власти на уровне территорий и как следствие повышения уровня самостоятельности медицинских организаций (МО). Основной целью менеджмента здравоохранения, несомненно, является снижение потерь общества от заболеваемости, инвалидности и смертности. Для достижения указанной цели необходима эффективная деятельность, как всей системы здравоохранения, так и каждой отдельно взятой медицинской организации, для чего требуется внедрить новые принципы и подходы, методы и модели управления всеми звеньями медицинских организаций различных форм собственности, направленных на удовлетворения следующих взаимосвязанных целей: – повышение доступности оказания качественной и своевременной медицинской помощи; – повышение качества жизни и здоровья населения; – повышение рентабельности и прибыльности деятельности МО.

Всю совокупность факторов, оказывающих влияние на управление организациями здравоохранения, по способу возникновения можно условно разделить на две группы: факторы внешней среды, к которым относятся: – со стороны государства: завышенные лицензионные требования; высокие требования к медицинским помещениям; устаревшие стандарты оснащения медицинских кабинетов; демпинговые цены на платные услуги, устанавливаемые государственными медицинскими учреждениями; – со стороны поставщиков: завышенная стоимость медицинских материалов и оборудования; – со стороны потребителей: высокий уровень недоверия к медицине, предубеждение населения против платных медицинских услуг; – прочие факторы: нехватка помещений. факторам внутренней среды: – невысокая управленческая квалификация менеджеров учреждений; – дефицит квалифицированных медицинских кадров; – дефицит финансовых ресурсов и недофинансирование; – отсутствие рекламы и маркетинга (или их низкое качество). Все эти факторы влияют на медицинскую организацию не обособленно, а в совокупности и приводят к торможению развития современной медицины. В современных условиях управление медицинскими организациями предполагает трансформацию функций главного врача в управленческие, руководитель МО уже не может оставаться просто врачом, а должен владеть всем арсеналом средств менеджмента. Занимая руководящую должность, человек, по сути, перестает быть врачом, а становится менеджером здравоохранения — наемным профессиональным управляющим, в его деятельности экономические и управленческие знания должны занимать ведущее место. В ряде работ, посвященных анализу управленческих кадров, говорится, что около 50 % руководителей здравоохранения отмечает нехватку знаний по вопросам экономики и управления здравоохранением, а также по правовым вопросам здравоохранения. Отсутствие экономической и управленческой подготовки ряда руководителей МО обуславливает их невысокую компетентность в принятии управленческих решений, что в свою очередь приводит к снижению эффективности управления здравоохранением. Таким образом, на современном этапе повышается значение эффективного менеджмента. Менеджмент в здравоохранении предполагает управление трудовыми, финансовыми и материальными ресурсами МО.

Наиболее эффективным решением проблемы недостатка кадров в медицинской организации может оказаться создание условий, мотивирующих персонал в ней работать. Эти условия включают в себя: – взаимоотношения: в коллективе (общий моральный климат, многолетняя совместная работа и дружба и т. д.); с профессионалами своей или смежных специальностей, работающими в других коллективах; с пациентами; – личная выгода, т.е. все, что удовлетворяет личные потребности работника: доходы, статус и репутация, личные связи и т. д. Наиболее очевидной представляется ситуация с уровнем оплаты труда — понятно, что

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		8 стр. из 28

это мощный мотивирующий (или демотивирующий) фактор. Чем более справедливой и «прозрачной» считают сотрудники систему материального стимулирования, принятую в МО, тем более стабилен коллектив. Однако уровень оплаты труда медицинских кадров в отрасли, во-первых, несопоставим с таковым ни в одной развитой стране мира, а во-вторых, ни в коей мере не зависит от его количества и качества, а потому не может считаться действенным стимулом мотивации. – удовлетворенность результатами работы. С одной стороны важность достижения определенных результатов работы и их очевидность при оказании медицинской помощи не вызывают возражений. Однако существующая на практике загруженность врачей и среднего медперсонала вызывает большие сомнения относительно данного условия. Медицинские организации, в силу отсутствия практического опыта, теоретических знаний, не используют рекламу и маркетинг в своей деятельности. Хотя принципы маркетинга в здравоохранении и реклама медицинских услуг и товаров широко используются во всем мире.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагаются слайды)

5. Литература: см.приложение 1

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Назовите основные законы менеджмента.
2. Расскажите о рыночной экономике госпитального менеджмента

Лекция №4

1. Тема: Методы нормирования труда. Организация рабочего места.

2. Цель: рассказать о методах нормирования труда и организации рабочего места.

3. Тезисы лекции.

Метод нормирования есть методологический фундамент исследования, проектирования и определения затрат рабочего времени и создания нормативно-правовой документации для нормирования трудового процесса.

/Задачи нормирования труда

Установление меры между трудом и его оплатой носит комплексный характер. Во внимание принимаются различные трудовые характеристики, поддающиеся формализации:

- количественные;
- временные;
- квалификационные;
- качественные.

Экономическая роль нормирования состоит в том, что оно помогает в проектировании, регистрации и изучении результативности труда, помогает оптимизировать затраты и расходы как обращения, так и производства.

Дополнительно нормирование позволяет решить следующие вопросы:

- планирование временных и количественных характеристик производства;
- расчет необходимого количества персонала;
- разработка наиболее оптимальных рабочих режимов для сотрудников;
- вычисление расходов, которые пойдут на вознаграждение за труд;
- анализ динамики производства;
- оценка эффективности деятельности;

внедрение современных методов труда.

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		9 стр. из 28

Кооперация и разделение труда

Кооперация и разделение труда представляют два *прямо противоположных* организационных отношения. Если кооперация означает объединение работников для совместной деятельности, то разделение – их разъединение на различные виды работ. В связи с этим важно выяснить:

- что представляют собой эти противоположности в организации производства;
- какой экономический выигрыш они дают;
- как взаимосвязаны между собой противоположные виды организации экономики?

Кооперация труда – форма организации совместного труда значительного количества людей.

Разделение труда: каковы его сущность и формы

В экономике происходит *прямо противоположный* кооперированию процесс *разделения труда* – *качественное расчленение на обособившиеся* и одновременно сосуществующие его виды.

Разделение труда – выделение в производственном процессе разных видов трудовой деятельности.

Начало этому процессу положило *естественное разделение труда* по полу и возрасту, возникшее еще в первобытном обществе. До сих пор такое членение деятельности сохранилось во многих домашних хозяйствах.

В современном производстве различаются следующие виды разделения труда.

1. *Индивидуальная специализация* – сосредоточение деятельности человека на каком-то особом занятии, овладение определенной профессией, специальностью.
2. Разделение труда на *предприятии* (выделение в трудовом коллективе разных видов работ, операций).
3. Обособление *созидательной деятельности* в масштабах *отрасли, вида производства* (например, электроэнергетика, добыча нефти, автомобилестроение и т. п.).
4. Разделение производства в масштабе страны на *крупные роды* (промышленность, сельское хозяйство и др.).
5. *Территориальное* разделение труда внутри страны (при специализации производства каких-то продуктов в разных экономических районах).
6. *Международное* разделение труда (специализация производства отдельных стран на определенных видах изделий, которыми эти страны обмениваются).

Разделение труда всегда служит *важным средством повышения производительности* созидательной деятельности людей. Это является следствием следующих обстоятельств:

- специализация работников *умножает умение*, предполагает приобретение ими более совершенных знаний и навыков;
- разделение труда *обеспечивает экономию рабочего времени*, поскольку благодаря сосредоточению трудовых усилий человек перестает переходить от одного занятия к другому;
- трудовая специализация дает толчок к изобретению и *применению машинной техники*, что делает производство массовым и высокоэффективным.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагаются слайды)

5. Литература: см.приложение 1

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Сколько методов нормирования труда существует?
2. Как проводится управление трудовыми процессами?

ONTÜSTIK-QAZAQSTAN MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		10 стр. из 28

Лекция №5

1. Тема: Основы руководства медицинской организацией: мотивация сотрудников. Основы профессиональной этики.

2. Цель: ознакомить студентов с основами руководства медицинской организацией: мотивация сотрудников. Рассказать о профессиональной этике.

3. Тезисы лекции.

Мотивация является основой профессиональной деятельности, так как позволяет направить нашу активность на удовлетворение потребностей с помощью труда. Подругому, чтобы получить то, что мы хотим, нам необходимо что-то сделать, а мотивация способствует направлению нашей активности, регулирует наше поведение, заставляет нас работать (действовать) определенным образом.

Главное, что нужно понимать руководителю – мотивацией необходимо управлять, стимулировать ее для того, чтобы деятельность сотрудников была наиболее эффективной. Помимо материальных стимулов (заработная плата, премирование и т.д.) важным моментом является организация нематериальных стимулов для мотивации, которые включают в себя:

- возможность карьерного роста и профессионального развития;
- публичное признание, похвалу за успехи;
- психологический климат коллектива (комфортная атмосфера и отношения между коллегами);
- мероприятия внутри коллектива, корпоративы;
- мотивирующие совещания;
- поздравления со значимыми для сотрудников датами (дни рождения, профессиональные праздники);
- обратная связь от руководства;
- участие в принятии стратегических решений.

Таким образом, трудовая деятельность становится мотивированной в том случае, когда направлена на удовлетворение конкретных нужд, достижение целей посредством внутреннего побуждения. К целям, помимо заработной платы для обеспечения жизни, могут относиться: профессиональные достижения, карьерный рост, самореализация, личные амбиции, продвижение по карьерной лестнице, уважение в профессиональных кругах и т.д.

По данным исследования, в процессе трудовой деятельности основными мотивирующими факторами для медицинских работников становятся: ощущение полезности и важности работы (они осознают социальную значимость своего труда в обществе); чувство морального удовольствия (возможность заниматься любимым делом, хороший социально-психологический климат в коллективе); разные формы поощрений (медицинские работники выделяют: оценку со стороны руководства их профессионализма на совещаниях, денежную премию, чествование в связи со значительным событием в жизни, вручение памятного подарка, а также объявление благодарности главным врачом); повышение квалификации и учеба (профессия медицинского работника относится к той категории, которой необходимо постоянно повышать свой профессиональный уровень, быть в курсе нововведений в отрасли медицинской науки; в определенных случаях это требование может быть жизненно важным) (Григорьян М.Р. 2016). Таким образом, можно условно выделить несколько способов мотивации для медицинского персонала:

- эффективная обратная связь от руководства;
- наличие благоприятного психологического климата;
- обратная связь от пациентов; - система поощрений (грамоты, подарки и т.д.);
- возможность повышения квалификации.

QONTÜSTIK-QAZAQSTAN MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		044-58/16 11 стр. из 28

Наиболее удобные способы диагностики мотивации сотрудников – проведение опросов и анкетирование. Ниже приведены примеры анкет и ключи для диагностики мотивации сотрудников. Анкеты необходимо изменять в зависимости от специфики организации. Место и ситуация, в которой сотрудника просят заполнить анкету, также влияют на результат. Если анкеты или опросники объемные, на несколько страниц, предложите заполнить их в спокойной обстановке, чтобы сотрудник никуда не торопился и мог вдумчиво ответить на все вопросы. Ограниченность во времени создает стресс и нежелание конкретно и развернуто отвечать на вопросы. Исходя из этого, анкеты и опросники могут не принести результата, так как ответы сотрудников будут не полные или не точные.

Профессиональная этика – это нравственные нормы, регулирующие взаимодействие людей в рабочем процессе, определяющие их отношение к обязанностям и формирующие представление о профессиональном долге.

Морально-этические профессиональные нормы влияют на:

1. формирование профессионального сообщества, разделяющего этические принципы;
2. единое понимание работниками понятия «профессиональный долг»;
3. определение понятия «профессиональная ответственность»;
4. определение обязательных качеств работника, без которых его деятельность не будет успешной;
5. особенности взаимоотношений сотрудников;
6. взаимоотношения между профессионалами и теми людьми, на которых влияют их действия (при выстраивании взаимодействия между врачом и пациентом, учеником и учителем, адвокатом и доверителем);
7. отношение к результатам работы их качеству.

Профессиональная этика складывается столетиями. На ее формирование влияют:

1. общечеловеческие морально-этические нормы;
2. конкретные рабочие ситуации, постоянно повторяющиеся в деятельности определенной специализации, требующие при принятии решений применения этических норм.
3. Принципы профессиональной этики
4. Независимо от специфики профессии, этика определяет следующие принципы:
5. Поступать в отношении подчиненных и коллег так, как сам человек хотел бы, чтобы люди поступали по отношению к нему, или не делать другим того, чего бы не сделал в отношении себя.
6. Справедливость при распределении ресурсов между работниками.
7. Нарушение этики должно быть исправлено, вне зависимости от того, кем и когда оно было совершено, не взирая на должностные статусы и положение среди профессионального сообщества.
8. Поведение сотрудника считается этическим в случае, если оно способствует развитию организации и не нарушает установленных норм.
9. Сотрудник должен терпимо относиться к нормам и правилам, установленным в организации.
10. При принятии решений, одинаково возможны и индивидуальное и коллективное участие в их разработке.
11. Сотрудник должен иметь личную точку зрения, но не приветствуется постоянное стремление настаивать на своем мнении в противовес общепринятым правилам, установленным в сообществе.
12. Стиль общения с подчиненными не должен строиться на постоянном нажиме на подчиненных, приказном тоне.

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		12 стр. из 28

13. Профессиональные этические стандарты не могут быть внедрены приказами, они формируются при постоянной работе и усваиваются, благодаря взаимным усилиям работников.
 14. Конфликты являются почвой для нарушений этических норм, поэтому следует формировать позитивные трудовые взаимоотношения, снижая риск возникновения конфликтных ситуаций.
 15. Сотрудник, соблюдая требованиями этики, обязан способствовать аналогичному поведению со стороны коллег.
 16. Неэтично критиковать конкурентов, как внешних, так и внутренних – конкурирующих подразделений, сотрудников внутри организации.
 17. Принцип «не навреди» определяет запрет на выполнение действий, вредящих другому человеку. Особенно это касается случаев, когда ошибки допускаются из-за равнодушного отношения к своему делу, халатности или нежеланию учиться новому.
 18. Чтобы достигать положительных результатов, сотрудник обязан развиваться, постоянно учиться, приобретать новые знания и навыки.
 19. Требуется сохранять профессиональную тайну, соблюдая принцип конфиденциальности. Каждая профессия в объем таких сведений включает свою специализированную информацию.
- 4. Иллюстративный материал:** презентация (прилагаются слайды)
- 5. Литература:** см.приложение 1
- 6. Контрольные вопросы (обратная связь):**
1. Какова сущность мотивации персонала?
 2. Каковы проблемы мотивации труда в медицине?
 3. Что изучает профессиональная этика?

Лекция №6

1. Тема: Основы коммуникации и управленческой деятельности госпитального менеджмента.

2. Цель: рассказать студентам об основах коммуникации и управленческой деятельности госпитального менеджмента

3. Тезисы лекции.

Понятие коммуникации. Роль коммуникации в системе управления

Коммуникация является смысловым аспектом социального взаимодействия, одной из наиболее общих характеристик любой деятельности, включая управленческую. Она представляет собой новую форму политической, научной, организационной и технической силы в обществе, с помощью которой организация включается в окружающую среду, осуществляется обмен мнениями или информацией для обеспечения взаимопонимания. Коммуникацию можно определить как форму связи, как одно из проявлений информационного обмена между живыми существами в процессе их непосредственного общения с помощью технических средств.

Эффективно работающие руководители – это те, которые эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		044-58/16 13 стр. из 28

Виды коммуникаций

В предпринимательской среде используют различные средства, виды и формы коммуникаций, среди которых можно выделить:

- передача информации, информирование;
- экспрессивная – выразительная, характеризующаяся экспрессией – силой проявления чувств, переживаний;
- убедительная – стремление повлиять на других, выражение восхищения, просьбы;
- социально-ритуальная – использование норм и обычаев социально-культурного поведения;
- паралингвистическая – общение с помощью мимики, выражения лица, движений.

Виды и средства коммуникаций можно разбить на три группы: устную, письменную и визуальную. По мнению психологов, наиболее эффективным является непосредственный контакт, то есть устная передача информации. Письменная дополняет устную коммуникацию. Наиболее эффективной письменная коммуникация будет, если соблюдать при ее передаче определенные требования:

- ясность;
- полнота;
- надежность;
- правильность.

Для достижения цели организации и эффективного обмена информацией используются **вертикальные и горизонтальные коммуникации**.

Вертикальная коммуникация “вниз” доводит до нижних уровней сведения о стратегических направлениях будущей деятельности. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться из высших уровней на низшие.

Вертикальная коммуникация “вверх”, выполняет функцию оповещения руководителей о том, что делается на низших уровнях. Таким способом руководство узнает о текущих делах и назревающих проблемах и предлагает возможные варианты их устранения.

Горизонтальные коммуникации. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация – это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, двигая организацию в нужном направлении.

Коммуникации между руководителем и рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность обсудить новые задачи и приоритеты отдела, то, как следовало бы работать вместе, будущие изменения и их возможные последствия для данного и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера. Кроме того, иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения существующих или надвигающихся проблем и поиска путей их решения. Такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

Неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители используют канал слухов для запланированной утечки и распространения определенной информации.

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		14 стр. из 28

Характер коммуникационной системы в любой организации в большой степени зависит от типа структурных систем, используемых для построения управленческой системы. Применяются следующие типы структурных схем: линейная, кольцевая, сотовая, многосвязная типа «колесо», иерархическая, звездообразная и др.

При **линейной схеме** каждая позиция (кроме крайних) связана с двумя соседними, и информация, передаваемая с одного конца на другой, становится известной всем. Здесь нет отношений подчиненности, но любое расторжения связи не компенсируется, и такая организация становится слабо управляемой, то есть контакт между отдельными частями системы теряется. Но простота ее построения и сравнительно короткие каналы связи создают условия для оперативного принятия решений.

Осуществление функции «Контроль» в менеджменте предназначено для предупреждения возможных отклонений от намеченных планов. Контроль выступает в качестве многозначного термина, поэтому, необходимо отметить, что применяя его в теории менеджмента, имеют в виду организационный или, как ещё называют, управленческий контроль. Специфика контроля как управленческой функции заключается в том, что он представляет собой систему обратной связи, позволяющую корректировать действия организации, которая по тем или иным причинам отклонилась от первоначального курса.

Контроль (организационный/управленческий контроль) – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей; постоянное сравнение, что есть, с тем, что должно быть.

В роли субъекта контроля (или его инициатора) выступает контролирующее звено. В зависимости от ситуации в качестве такого звена могут выступать: учредители (собственники) организации; акционеры; топ-менеджеры; линейные руководители различного уровня; специализированное подразделение организации или специально выделенный работник, государственные органы, общественные организации (например, профсоюзы), а также межгосударственные органы и международные организации [10, 34].

Объект контроля – это сама организация, внутри которой контролю подвергаются происходящие в ней процессы или отдельные элементы системы (подразделения организации, её филиалы, отдельные работники).

Предметом контроля могут стать технические характеристики, количество и качество продукции, служебные документы, настроение и поведение людей, степень удовлетворённости работой, информационные и финансовые потоки и т.д.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагаются слайды)

5. Литература: см.приложение 1

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Понятие коммуникация в госпитальном менеджменте?
2. Как проводится работа в командах?
3. Виды контроля?

Лекция №7

1. Тема: Основы планирования профессиональной деятельности.

2. Цель: рассказать студентам о об основах планирования профессиональной деятельности.

3. Тезисы лекции.

Основы профессиональной деятельности

Сфера (гр. Sphaira - шар) - предел распространения какого-либо действия.

QONTÜSTIK-QAZAQSTAN MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		044-58/16 15 стр. из 28

Сфера профессиональной деятельности - отрасль, имеющая определенные границы применения (или область) труда.

По результатам трудовой деятельности, продуктам труда различают две крупные сферы экономики:

- сферу материального производства;
- непроизводственную сферу.

В сфере материального производства производится два вида продукции: средства производства и предметы потребления.

Непроизводственная сфера охватывает отрасли и виды профессиональной деятельности по обслуживанию населения, других отраслей экономики и управления.

Сфера материального производства и непроизводственные отрасли тесно взаимосвязаны. Состояние и развитие непроизводственной сферы оказывают активное воздействие на социально-экономический прогресс и являются важнейшими его показателями.

По мере социально-экономического развития общества число работников в сфере материального производства уменьшается, а в непроизводственной сфере - увеличивается.

Сферы профессиональной деятельности можно квалифицировать по предмету труда (на что направлен труд человека). Здесь выделяют пять сфер:

- человек - природа,
- человек - техника,
- человек - знаковая система,
- человек - человек,
- человек - художественный образ.

Рынок труда – совокупность экономических и юридических процедур, позволяющих людям обменять свои трудовые услуги на заработную плату и другие выгоды, которые фирма согласна им предоставлять в обмен на трудовые услуги, т.е. это сфера формирования спроса и предложения на рабочую силу.

Работодатель действует на этом рынке как покупатель рабочей силы, а работник – в качестве продавца.

Главное на рынке: человеческий капитал – знания и навыки, накопленные человеком в результате обучения и предыдущей трудовой деятельности и влияющие на возможность его трудоустройства и уровень планируемой зарплаты.

Таким образом главной экономической основой осуществления зависимых слоев населения являются их рабочие руки, соответственно рынок труда определяет возможность условия их занятости.

Высшей целью политики рынка труда является обеспечение постоянной занятости для всех способных и желающих трудиться в соответствии с их индивидуальными способностями и возможностями на самых благоприятных условиях занятости.

Данная установка включает в себя следующие аспекты:

- необходимость представления имеющих рабочих мест предлагающим свои рабочие руки и заполнение этих мест наиболее подходящими работниками через посредничество и консультации по выбору профессии;
- обеспечение условий для того, чтобы желающие трудиться получали навыки, необходимые для осуществления деятельности в соответствии с их наклонностями и правом на свободный выбор профессии и работы (получение образования, переподготовка);
- необходимость обеспечения условия для получения работы всеми способными и желающими трудиться. Это политика полной занятости (отсутствие безработицы).

ОҢТҮСТІК-QAZAQSTAN MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		16 стр. из 28

Посредником между работодателем и работником, выступающим в качестве продавца, как правило, в большинстве случаев являются кадровые агентства, Центры занятости населения, кадровые службы предприятий.

Основные принципы рынка труда:

- добровольность труда;
- право свободной продажи своей рабочей силы;
- право свободного спроса на рабочую силу;
- свобода движения зарплаты и других доходов.

Весь рынок рабочей силы состоит из множества рынков по отдельным профессиям и специальностям, а именно из рынков неквалифицированных, квалифицированных работников и работников средней квалификации разных профессий обоего пола, а также из региональных частичных рынков.

Рынок труда может быть открытым и скрытым.

Открытый рынок труда – это экономически активное население, которое ищет работу и нуждается в подготовке, переподготовке, а также все вакантные рабочие места во всех секторах экономики.

Скрытый рынок труда – это лица, которые формально заняты в экономике, но в тоже время в связи с сокращением производства или же изменением его структуры могут быть высвобождены без ущерба для производства.

Важное значение в условиях перехода к рынку приобретают гибкие формы занятости, или гибкий рынок труда, который включает несколько основных аспектов: территориальную и профессиональную мобильность рабочей силы, гибкость издержек на рабочую силу, гибкость в управлении людскими ресурсами на уровне предприятия (наем, ротация, увольнение), гибкость регулирования рабочего времени.

В соответствии с этим различают следующие виды рынка труда:

- отраслевой;
- территориальный;
- профессиональный;
- внутрифирменный.

На рынке труда действуют следующие понятия:

Вакансия – свободное рабочее место, которые бывают явные, скрытые, потенциальные, нелегальные.

Безработица – незанятость части экономически активного населения в хозяйственной деятельности.

Конкуренция – соперничество людей в определенных видах деятельности.

Конкурентоспособность – умение работника конкурировать на рынке труда.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагаются слайды)

5. Литература: см.приложение 1

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Перечислите основы профессиональной деятельности.
2. Для чего нужна сфера деятельности?

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		17 стр. из 28

Лекция №8

1. Тема: Командный менеджмент. Разработка целей медицинской организации.

2. Цель: объяснить студентам о командном менеджменте и разработке целей медицинской организации.

3. Тезисы лекции.

КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Командный менеджмент, т.е. менеджмент, осуществляемый посредством создания и функционирования управленческих команд как одна из форм коллективного управления, основан на процессе делегирования полномочий. Почти все организации наделяют менеджеров различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности.

В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно группой, а роль администратора сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет.

Командой называют небольшое количество человек (чаще всего 5—7, реже 15—20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).

Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, — ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед. Цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия — более глобальная по своей сути — придает всем конкретным целям смысл и энергию. Ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда. *Командная подотчетность* — это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

Командные отношения, традиционно включающие в себя такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды.

Командный менеджмент предполагает наличие мероприятий по формированию и укреплению производственных команд, управлению их функционированием и стимулированию эффективности их труда. Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Прежде всего, это нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач.

Теория и практика командного менеджмента предполагает участие работников в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, коллективную ответственность, повышающую индивидуальную ответственность за

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		18 стр. из 28

результаты труда, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов.

Командный менеджмент — это направление теории и практики управления организацией, опирающееся на комплексное и конструктивное использование командных эффектов. Под командными эффектами в бизнесе мы понимаем конкурентные преимущества, создаваемые путем системного формирования и развития команд в организации на всех уровнях структуры и межфункционального взаимодействия.

Действия, направленные на развитие командного духа, являются неотъемлемой составляющей системы мотивации компании и направлены на решение следующих задач:

- усиление чувства «мы»;
- повышение лояльности персонала к организации;
- создание неформальных содержательных и полезных для компании отношений между сотрудниками;
- усиление неформального авторитета руководителей;
- создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- повышение мотивации на совместную работу;
- более глубокое понимание индивидуальных особенностей друг друга, повышение степени принятия друг друга, развитие доверия между сотрудниками;
- создание яркой совместной истории, усиливающей осознание и принятие философии компании.

Принципы командообразования:

- ответственность и лидерство высшего руководства (руководитель — «играющий тренер»);
- общее целеполагание в работе организации и её сотрудников: личные цели сотрудников согласованы с целями организации;
- определение и принятие общих ценностей в деятельности компании и для членов команды, которые могут изложены в Положении о корпоративной культуре медицинской организации и в Политике в области качества;
- выстраивание вертикальных и горизонтальных коммуникаций по анализу и улучшению работы, показателей результативности, т.е. внутри команды и между командами;
- четкое распределение функционала в рамках команд по бизнес-процессам (функции участника бизнес-процесса). Команды бизнес — процессов работают на достижение поставленных целей бизнес-процесса;
- каждый член команды должен обладать соответствующими компетенциями (требования к компетенциям определены).
- формирование общих правил «игры» — корпоративных стандартов и системы самоконтроля;
- мотивация основанная на показателях достижения общих целей, т.е. есть установлена зависимость личного вознаграждения каждого от достижений всей команды;
- введение системы постоянного обучения.
- формирование взаимозависимости между сотрудниками организации, членами команды, в достижении общих целей, т.е. процессное и системное мышление;
- проектное управление (управление по целям).

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагаются слайды)

5. Литература: см. приложение 1

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Преимущества командного менеджмента?

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		19 стр. из 28

2. Принципы командообразования?

Лекция №9

1. Тема: Основные функции управления в госпитальном менеджменте.

2. Цель: Рассказать студентам о функциях управления в госпитальном менеджменте.

3. Тезисы лекции.

Функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль

Менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - по-русски «управление» - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию.

Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

А управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Планирование.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Организация.

Организовать - значит создать некую структуру. Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Организация взаимодействия и полномочия.

Чтобы планы были реализованы руководство должно найти эффективный способ сочетания планов, т.е. с оптимальным результатом.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
2. Делегирование полномочий.

Мотивация.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		20 стр. из 28

человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

Однако, чтобы понять смысл теории содержательной и процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения. Потребности - это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию.

Упрощенная модель мотивации поведения через потребности.

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

Контроль.

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации.

Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагаются слайды)

5. Литература: см.приложение 1

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Функция планирования и организации?
2. Функции мотивирования и контроля?

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		21 стр. из 28

Лекция №10

1. Тема: Государственно-частное партнерство в госпитальном менеджменте.

2. Цель: Рассказать студентам о государственно-частном партнерстве в госпитальном менеджменте.

3. Тезисы лекции.

Государственно-частное партнерство (ГЧП) является важным инструментом привлечения инвестиций для развития экономики.

О том, что такое ГЧП и при реализации каких проектов можно предпринимателям стать партнером государства, расскажем в нашем материале.

Государственно-частное партнерство это - форма сотрудничества между государственным партнером и частным партнером, соответствующая следующим признакам:

1) построение отношений государственного партнера и частного партнера путем заключения договора государственно-частного партнерства;

2) среднесрочный или долгосрочный срок реализации проекта государственно-частного партнерства (от пяти до тридцати лет в зависимости от особенностей проекта государственно-частного партнерства);

3) совместное участие государственного партнера и частного партнера в реализации проекта государственно-частного партнерства;

4) объединение ресурсов государственного партнера и частного партнера для реализации проекта государственно-частного партнерства;

5) осуществление инвестиций частным партнером для реализации проекта государственно-частного партнерства.

Основными задачами ГЧП являются:

- создание условий для эффективного взаимодействия государственного партнера и частного партнера в целях обеспечения устойчивого социально-экономического развития Республики Казахстан;
- привлечение инвестиций в экономику государства путем объединения ресурсов государственного партнера и частного партнера для развития инфраструктуры и систем жизнеобеспечения населения;
- повышение уровня доступности и качества товаров, работ и услуг с учетом интересов и потребностей населения, а также иных заинтересованных лиц;
- повышение общей инновационной активности в Республике Казахстан, в том числе содействие развитию высокотехнологичных и наукоемких производств.

Государство оказывает предпринимателю – частному партнеру поддержку в виде:

1. предоставления натуральных грантов в соответствии с законодательством Республики Казахстан;
2. софинансирования проектов ГЧП;
3. гарантии потребления государством определенного объема товаров, работ и услуг, производимых в ходе реализации проекта ГЧП;

Участвует в следующих формах:

- предоставления земельных участков в соответствии с земельным законодательством РК;
- предоставления права пользования объектами государственной собственности;
- обеспечения инженерными и транспортными коммуникациями объекта ГЧП;
- др.а также предоставляет компенсацию инвестиционных и операционных затрат по проекту ГЧП, вознаграждение за осуществление управления объектом ГЧП,

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		044-58/16 22 стр. из 28

находящимся в государственной собственности и др. в соответствии с законодательством о ГЧП.

Предприниматель со своей стороны участвует в следующих формах:

- финансирование проектов ГЧП;
- создание и эксплуатация объектов ГЧП;
- управление проектами ГЧП и обеспечивает качество и доступность товаров, работ и услуг в рамках заключенного договора ГЧП.

Помимо собственных средств, источниками финансирования проектов ГЧП могут быть:

- заемные средства;
- средства госбюджета в объеме, предусмотренном условиями договора;
- средства субъектов квазигосударственного сектора;
- иные средства, не запрещенные законодательством.

Регулируется ГЧП [законом](#).

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагаются слайды)

5. Литература: см.приложение 1

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Понятие государственно-частное партнерство?
2. Основные задачи государственно-частного партнерства в госпитальном менеджменте?
3. Этапы государственно-частного партнерства в госпитальном менеджменте?

Лекция №11

1. Тема: Основные функции менеджмента в профессиональной деятельности госпитального менеджмента.

2. Цель: Рассказать студентам о функциях менеджмента в профессиональной деятельности госпитального менеджмента.

3. Тезисы лекции.

Понятие разделения труда

Важнейшим фактором эффективности деятельности любого предприятия считается организация труда, при этом одной из главных проблем менеджмента является увеличение результативности труда. Данную проблему можно решить на основе разделения труда, то есть специализации персонала на выполнении определенных видов деятельности, разграничения полномочий, прав и ответственности.

Разделение труда представляет собой разграничение производственной деятельности работников в ходе процесса производства.

Правильно организованное разделение труда дает возможность расстановки всех участников производственного процесса по рабочим местам в соответствии с их личными особенностями, профессиональными и деловыми качествами. Разделение труда включает обособление различных типов труда и закрепление их за работниками.

Горизонтальное и вертикальное разделение труда

Разделение труда способствует увеличению качества профессиональных навыков, росту качества работы, подъему производительности труда и др. Например, если два работника трудятся совместно для достижения одной цели, они распределяют работу между

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		23 стр. из 28

собой. Именно такое распределение труда на составляющие компоненты называют горизонтальным разделением труда.

Подразделения в качестве части организации представляют собой группы людей, деятельность которых координируется для достижения общих целей. Для этого предназначено вертикальное разделение труда, в котором руководитель одного из подразделений координирует работу других подразделений. Данные подразделения, в свою очередь, также координируют работу руководителей последующих подразделений. В процессе вертикального разделения труда происходит образование уровней управления.

Горизонтальное разделение труда включает в себя качественное и количественное разделение и специализацию трудовой деятельности. Посредством горизонтального разделения труда общий производственный процесс дифференцируется на частные обособления соответствующих видов деятельности со специализацией производства.

Горизонтальное разделение труда в свою очередь подразделяется:

Разделение труда по функциям, представляющее собой специализацию работников;

Товарно-отраслевое разделение, которое представляет собой специализацию по соответствующим видам деятельности.

Квалификационное разделение, определяемое видами деятельности, исходя из сложности работ.

Горизонтальная дифференциация характеризует степень разделения труда отдельных структурных единиц. При этом, чем больше на предприятии различных сфер, которые требуют специализированных знаний и навыков, тем более сложной будет разделение труда. Горизонтальная специализация сконцентрирована на дифференциации функций. Она направлена на охват определенных работ и определение взаимосвязи различных видов работ, выполняющимися одним или многими работниками.

Вертикальное разделение труда

Можно выделить следующие направления, по которым существует **вертикальное разделение труда**:

- Уровень общего руководства,
- Технологическое направление, на котором осуществляется внедрение технологий,
- Уровень управления персоналом,
- Экономическое направление,
- Оперативное направление.

Рассмотрим уровни управления, которые характерны для вертикального разделения труда:

Высший уровень, в который включены руководители, осуществлявшие основные функции, которые направлены на выполнение интересов акционеров или собственников компании (президенты, генеральные директора, члены совета директоров и др.). На высшем уровне происходит определение стратегии компании и ее деловой политики.

Средний уровень управления представлен руководителями филиалов, проектов и программ, начальниками отделов или цехов. Эти работники имеют широкий круг обязанностей, наделены относительно большой самостоятельностью при принятии решений в процессе реализации разработанной высшим руководством стратегии предприятия.

Низший уровень управления включает в себя работников, находящихся в непосредственном контакте с работниками. Они доводят задания до исполнения и осуществляют контроль (руководитель смены, мастер, бригадир).

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагаются слайды)

5. Литература: см.приложение 1

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		24 стр. из 28

1. Понятие вертикальное и горизонтальное разделение труда?
2. Задачи менеджмента в профессиональной деятельности?

Лекция №12

1. Тема: Основы организации как объекта управления.

2. Цель: Рассказать студентам об основах организации как объекте управления.

3. Тезисы лекции.

Существует несколько концепций организации, среди которых наиболее обоснованной является концепция организации как системы, имеющей четкую цель своей деятельности и направленной на достижение цели. Организация – это многогранный объект управления, который представляет собой комплексную систему, охватывающую все внутренние процессы.

Наиболее точной, на мой взгляд, формулировкой определения организации является следующее:

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Данная концепция одновременно отражает все стороны организации как самостоятельного объекта. Следует всегда исходить из того, что управление организацией должно учитывать, что она существует для удовлетворения определенных потребностей потребителей, населения, общества в целом, государства или национальной экономической системы. На удовлетворение данных потребностей направлены все ее производственные процессы, сервисное обслуживание и т.д. Современная концепция управления состоит в том, чтобы все виды деятельности предприятия основывались на знании существующих потребностей и их изменений в перспективе. Основной проблемой в данной области выступает тот факт, что деятельность организации как объекта управления включает помимо реализации управленческих принципов учет факторов внешней и внутренней среды.

Требования к организации как объекту управления. К каждой организации предъявляются 3 требования: Наличие двух и более человек, которые считают себя частью этой группы. Наличие цели, которую принимают как общую все члены данной группы. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели. Поэтому не каждая согласованно действующая группа людей будет являться организацией. Она будет являться таковой только в случае соблюдения всех перечисленных требований. В этом случае организация становится объектом управления. Социальная сторона единения людей в группу с целью создать организацию заключается в возможности достижения своих личных целей путем реализации задач, стоящих перед организацией. Благодаря такому двуединому подходу возможно существование организации как системы. Человек по своей природе будет объединяться и работать на благо организации только в случае, если у него есть возможность получить благодаря такому объединению то, что нужно лично ему. Этот социальный аспект является очень важным моментом для разработки управленческих решений, создания мотивации у членов организации и разработки стимулов для повышения трудоспособности. Как объект управления организации имеют следующие характеристики: методы и способы использования ресурсов – денежных, трудовых, материальных и т.д.; степень зависимости от влияний внешней среды; принцип организации труда внутри организации; существование внутри организации отделов, цехов; должен постоянно осуществляться процесс управления как организацией в целом, так и каждым

ОҢТҮСТІК-QAZAQSTAN MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		 SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»		044-58/16
Лекционный комплекс		25 стр. из 28

сотрудником в отдельности. Организации могут возникать как в экономической, так и в политической или социальной сфере деятельности человека.

Организации, возникающие в экономической сфере (предприятия, фирмы), принято разделять их по отраслевой принадлежности: промышленно-хозяйственные, финансовые, торговые, административные и т.д. Также организации различаются по масштабам своей деятельности (крупные, малые, средние), организационно-правовой форме, форме собственности (частная или государственная). Основная задача организации заключается в создании таких условий, при которых существует четкое разделение труда и скоординированность усилий сотрудников. Путем организации производственной деятельности устраняется всякое недопонимание указаний начальства и различные конфликты между сотрудниками. Путем делегирования полномочий создается четкая структура деятельности, при которой за каждый участок деятельности отвечает сотрудник, который несет ответственность за успех или неуспех на этом участке. Также организация создает среду для самостоятельной деятельности в рамках компетенции каждого сотрудника. Если рассматривать организацию как непрерывный процесс, имеющий четкую цель, то можно выделить три этапа: инициация, ординация и администрация.

С точки зрения системного подхода к организации, она априори является особым объектом управления (субъект управления – руководство, администрация). Организация как объект управления подчиняется совокупности принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли. Под производством понимается и оказание услуг, и выполнение работ. Если обратиться к главной цели существования коммерческих организаций, которые, в первую очередь и внедряют принципы и методы управления, то все они должны, в итоге, быть ориентированы на увеличение прибыли предприятия. Таким образом, с этой точки зрения управление организацией как особым объектом предстает как система теоретических и практических знаний о принципах, методах, средствах и формах управления производством в целях повышения его эффективности и увеличения прибыли. В современных условиях макроэкономической нестабильности и интенсификации конкуренции возрастает внешнее давление на коммерческие организации, что требуется повышения эффективности управления. Все та же жесткость конкуренции принуждает к переосмыслению традиционного понимания отношений между предприятием и ее контрагентами. У них не противоречивые интересы, на самом деле они вместе движутся к одной цели. Поэтому нужно более внимательно рассмотреть комплекс взаимоотношений предприятия с его окружающей средой.

Иллюстративный материал: презентация (прилагаются слайды)

5. Литература: см.приложение 1

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Понятие "организация" в науке управления?
2. Требования к организации как объекту управления?

ONTUSTIK-QAZAQSTAN MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		044-58/16 26 стр. из 28

Приложение №1

Основная:

Общественное здравоохранение : учебник / А. А. Аканов [и др.]. - ; Одобрено и рек. комитетом по контролю в сфере образования и науки. Мин-ва образования и науки РК. - М. : "Литтерра", 2017. - 496 с.

Сыздыкова, К. Ш. Менеджмент в здравоохранении учебное пособие - Алматы : ИП Изд-во "Ақнұр", 2015. - 236 с

Лисицын, Ю. П. Общественное здоровье и здравоохранение : учебник / Ю. П. Лисицын, Г. Э. Улумбекова. - 3-е изд., перераб. и доп. ; Мин-во образования и науки РФ. Рек. ГОУ ВПО "Первый гос. мед. ун-т им. И. М. Сеченова". - М. : ГЭОТАР - Медиа, 2015. - 544 с.

Бөлешов, М. Ә. Қоғамдық денсаулық және денсаулықты сақтау: оқулық / М. Ә. Бөлешов. - Алматы : Эверо, 2015. - 244 бет с.

Мұхамбеков, М. М. Денсаулық сақтаудағы менеджмент оқу құралы - Алматы : Эверо, 2014. - 348 бет.-

Семёнов, В. Ю. Экономика здравоохранения : учебное пособие / В. Ю. Семёнов. - 2-е изд., перераб. ; Рек. Учебно-методич. объедин. по мед. и фармацев. образ. вузов России. - М. : МИА, 2014. - 1000 с

Дополнительная литература:

Гэмбл Д. Э. Стратегиялық менеджмент негіздері:бәсекелік артықшылыққа ұмтылу = Essentials of strategic management : оқулық / Д. Гэмбл, М. Питерс, А. Томпсон ; Қаз. тіл ауд. Ж. Күшебаев . - 5-ші бас. - [б. м.] : Ұлттық аударма бюросы, 2019. - 536 бет. с. : (Рухани жаңғыру)

Котлер Ф. Маркетинг негіздері = Principles of Marketing : оқулық / Ф.Котлер, Г.Армстронг ; Қаз.тіл.ауд.Б.Абдулхалим [жәнет.б.]. - 17-басылым. - Алматы : Ұлттық аударма бюросы, 2019. - 736 бет. с. : (Рухани Жаңғыру)

Гриффин, Р. Менеджмент = Management : о?улы? / Р. Гриффин ; Қаз.тіл.ауд. Г.А. Абдуллина [және т.б.]. - 12- басылым. - Астана : Ұлттық аударма бюросы, 2018. - 768 б. с. : сур.-(Рухани жаңғыру).

Денсаулық сақтаудағы менеджмент: дәрістік топтама / Ж. С. Төлебаев [ж/б.]. - Алматы : АҚНҰР, 2016. - 258 бет.

Биғалиева, Р. К Менеджмент және денсаулық сақтауды ұйымдастыру. - Алматы : Эверо, 2013

Лисицын, Ю. П. Общественное здоровье и здравоохранение: учебник / Ю. П. Лисицын, Г. Э. Улумбекова ; М-во образования и науки. - 3-е изд., перераб. и доп ; Рек. ГОУ ВПО "Первый Моск. гос. мед. ун-т им. И. М. Сеченова". - М. : ГЭОТАР - Медиа, 2013. - 544 ил.

Электронные издания:

Лисицын, Ю. П. Общественное здоровье и здравоохранение [Электронный ресурс] : учебник / Ю. П. Лисицын, Г. Э. Улумбекова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Электрон. текстовые дан. (43,1Мб). - М. : ГЭОТАР - Медиа, 2017. - эл. опт. диск (CD-ROM).

Медик, В. А. Общественное здоровье и здравоохранение [Электронный ресурс] : учебник / В. А. Медик, В. К. Юрьев. - Электрон. текстовые дан. (47,6 Мб). - М. : ГЭОТАР - Медиа, 2013. - 608 с. эл. опт. диск (CD-ROM) : ил.

Денсаулық сақтаудағы менеджмент..Төлебаев Ж.С., Сыздыкова К.Ш., Маукенова А.А., Алшембаева., 2013 <https://aknurpress.kz/reader/web/1367> Менеджмент в здравоохранении..Сыздыкова К.Ш., Тулебаев Ж.С., Рыскулова А.Р. , 2019/<https://aknurpress.kz/reader/web/1365> Экономика и маркетинг в

ONTÜSTIK-QAZAQSTAN MEDISINA AKADEMIASY «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ		SOUTH KAZAKHSTAN MEDICAL ACADEMY АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье» Лекционный комплекс		044-58/16 27 стр. из 28

здоровоохранении.Сыздыкова К.Ш., Тулебаев Ж.С., Актуреева Э.А. , 2019/<https://aknurpress.kz/reader/web/1366> Основы стратегического менеджментаУтегулова Б.С., Мырзаханова Д.Ж. , 2019/<https://aknurpress.kz/reader/web/2349> Современный маркетинг.Алшынбай А.М., Каримова М.Д. , 2017/<https://aknurpress.kz/reader/web/1808> Төлебаев, Ж.С., Сыздыкова, К.Ш.Денсаулық сақтаудағы менеджмент : Дәрістік топтама. . - 2-ші басылым - Қарағанды: АҚНҰР, 2019. - 258 б. - <http://rmebrk.kz/> Истаева, А.А. т.б.Маркетингті басқару: Оқу құралы. / А.А. Истаева, Г.Қ. Байжақсынова, Т.А. Асанова. - Алматы: Экономика, 2014. - 294б. -<http://rmebrk.kz/> Виханский, Олег Самуилович.Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов.- М. : Магистр : ИНФРА-М,2014. - 576 с. <http://elib.kaznu.kz/> Гриффин, Рикки У.Менеджмент = Management [Мәтін] : оқулық / Р. У. Гриффин ; ауд. Г. А. Абдуллина 1[және т.б.]. - 12-бас. -Астана : "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018. - 766, [2] б. <http://elib.kaznu.kz/> Денсаулық сақтаудағы менеджмент [Мәтін] : дәрістік топтама / Ж. С. Төлебаев [және т. б.]. - 2-бас. - Алматы : Ақнұр баспасы, 2019. - 258 б.. <http://elib.kaznu.kz/> Мұхамбеков, М. М.Денсаулық сақтаудағы менеджмент [Мәтін] : оқу құралы / М. М. Мұхамбеков. - Алматы : Эверо, 2017. - 346 б. <http://elib.kaznu.kz/> Токкулиева Б.Б.Денсаулық сақтаудағы экономика және қаржыландыру негіздері.Оқу құралы. – Алматы: Эверо, 2020. – 192 бет. https://www.elib.kz/ru/search/read_book/453/ Мұхамбеков М.М.Денсаулық сақтаудағы менеджмент: Оқу құралы / М.М. Мұхамбеков -Алматы: «Эверо» баспасы, 2020 ж. - 348 бет. https://www.elib.kz/ru/search/read_book/626/ Касымова Б.Т.Денсаулық сақтау экономикасы – Оқу құралы/Б.Т.Касымова,Қ.М. Сисенгалиева, Л.К. Мағзумова. – Алматы; Эверо, 2020. –260 бет. https://www.elib.kz/ru/search/read_book/849/

ОҢТҮСТІК-QAZAQSTAN

**MEDISINA
AKADEMIASY**

«Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ



SOUTH KAZAKHSTAN

**MEDICAL
ACADEMY**

АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»

Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»

Лекционный комплекс

044-58/16

28 стр. из 28