

ОҢТҮСТІК ҚАЗАҚСТАН <b>MEDISINA</b> <b>AKADEMIASY</b> «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ	 <b>SKMA</b> -1979-	SOUTH KAZAKHSTAN <b>MEDICAL</b> <b>ACADEMY</b> АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Шұғыл медицина және мейіргер ісі» кафедрасы		14 беттің 1 беті
Дәріс кешені		

## ДӘРІС КЕШЕНІ

**Пәннің атауы:** «Мейіргер ісіндегі көшбасшылық»

**Пән коды:** МК 1310 Zh

**Білім беру бағдарламасының атауы:** 6B10104-Мейіргер ісі білім беру бағдарламасы бойынша денсаулық сақтау бакалавры

**Оқу сағаттары/кредит көлемі:** 90 (3 кредит)


**Курс және семестр:** 1 курс, 2 семестр

**Дәріс көлемі:** 5 сағат

OҢTҮСТІК QAZAQSTAN <b>MEDISINA</b> <b>AKADEMIASY</b> «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ	 <b>SKMA</b> -1979-	SOUTH KAZAKHSTAN <b>MEDICAL</b> <b>ACADEMY</b> АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Шұғыл медицина және мейіргер ісі» кафедрасы Дәріс кешені		14 беттің 2 беті

Дәріс кешені «Мейіргер ісіндегі көшбасшылық» пәнінің жұмыс оқу бағдарламасына (силлабус) сәйкес әзірленген және кафедра мәжілісінде талқыланды.

хаттама № 11 «18» 06 2024ж.

Кафедра меңгерушісі, м.ғ.к., доцент  Сейдахметова А.А.

ОҢТҮСТІК ҚАЗАҚСТАН <b>MEDISINA</b> <b>AKADEMIASY</b> «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ	 <b>SKMA</b> -1979-	SOUTH KAZAKHSTAN <b>MEDICAL</b> <b>ACADEMY</b> АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Шұғыл медицина және мейіргер ісі» кафедрасы		14 беттің 3 беті
Дәріс кешені		

## Дәріс № 1

**1. Тақырыбы:** «Көшбасшы», «көшбасшылық» түсінігі.

**2. Мақсаты:** Студенттерді менеджменттің ұйымдастыру жүйесі мен мәселелері және стратегиялық басқару мен жоспарлауды үйрету.

**3. Дәріс тезистері:** Ұйымдастыруды басқару толықтылықты, бірлікті, тәртіп жүйесін құруға бағытталған. Бұл жүйені құраушы бөліктер толық ұйымдасуды қалыптастырады.

Ұйымдастыру функциясы - өзара әрекет тәртібі және еңбек әрекетінің элементтері арасында пропорцияны қалыптастыру жолымен жоспарда белгіленген мақсатқа жету. Ұйымдастыру мыналардан құралады: басқарылатын және басқаратын жүйе; жүйедегі әрбір жұмысшының рөлі мен орнын анықтау, оларды бөлімшелер және сала бойынша бөлу; нақты өзара әрекеттестікті ұйымдастыру; құжаттарды өңдеу, басқару аппараты әрекетін, қызметкерлер мен жұмысшыларды регламенттеу, барлық функцияның бағдарламаға сай орындалуы және өндірістік процестің берілген ағымын қамтамасыз ету.

Ұйымдастыру – негізделген, басқарылатын және басқаратын жүйе ішінен элементтерді таңдау болып табылады. Және де ол кеңістік-уақыт және себеп-ізденіс арасындағы байланыстарды қалыптастырады. Мысалы, өндіріс саласында оның функциясына негіздеу және құралдарды таңдау, жұмыс орнын ұйымдастыру, технологияны таңдау және т.б. жатады; басқару саласына – іріктеп алу, қайта орналастыру, кадрлар қозғалысы, мамандық бойынша оқу, жұмысшылар әрекетін басқару, басқару құрылымын құру жатады.

Кеңістік-уақыт және себеп-ізденіс байланыстары детерминденген (анықталған) және мүмкін сипатқа ие. Ұйымдастырушылық қатынас ұйымдастыру жүйесін және бригада, сала, цех, кәсіпорын, бөлімше, ел экономикасының құрылымдарын қалыптастыру және қайта қалыптастырудың маңызды талаптарында мүмкін факторлар әрекетін күштеп отыратын адам әрекеті болып табылады.

Осы ұйымдастырушылық білім биліктің нақты ұсынушылары - әртүрлі сатыдағы басқарушылар тарапынан басқарылғандықтан, ұйымдастыру функциясын, алдымен солар арасындағы байланысты қалыптастырады.

Әрбір басқарушы - әртүрлі білімі, қабілетімен нақты жеке тұлға, ұйымдастыру функциясы - тек құқықтық формалданған көрініс емес, сонымен қатар жауапкершілік, міндеттілік, құқық пен өкілдікке делегат жіберу. Жұмысшылар арасындағы шынайы ұйымдық қатынас – бұл барлық қиыншылықтағы адамдар арасындағы қатынас. Жете бағаламау өндіріс әрекетінің мынадай жақтарына әсер етеді: нашар құрылған сипатта болса және шығармашылығымен байланысты (мысалы, ғылыми-техникалық, өндірістік қаржылық жаңашылдықты енгізу) болса. Осылай адамдар арасындағы ұйымдастырушылық қатынас жүйе арасында қарым-қатынасты тудырады және керісінше іс-әрекет орын алады. Қазіргі талаптарда өндірістік жүйе көп факторлы әлеуметтік экономикаға айналады, онда өндірістік, маркетингтік, тәрбиелік, ақпараттық және ұжымдық әрекетінің басқа да түрлері орын алады. Ұйымдастырушылық әрекет барлық әрекет түрін жүйе бойынша синтездесе, мұндай жүйені ұйымдастырушылық деп

атайды. Ұйымдастырушылық әрекеттің заты – экономикалық-әлеуметтік жүйе, олардың жүйелеу процесінің мақсатты бағытталуы, тәртіпке салу, қалыптастыру немесе қайта қалыптастыру экономикалық, өндірістік, экологиялық, эстетикалық байланыс пен қатынасты есептеу. Ұйымдастырушылық әрекет еңбекке өте икемді және басқарушылар еңбегінде маңызды орын алады (60-70%-ға дейін), сондықтан ұжымды ұйымдастырушы деп атайды. Басқарушының ұйымдастырушы ретіндегі маңызды мәселесі – ұжымның барлық мүшелері арасында нақты динамикалық жүйені дамыту және орналастыру, ұжымды толық динамикалық және тұрақты жүйе ретінде қалыптастыру. Ол үшін мәдениеттің жалпы және кәсіби жоғарғы деңгейі қажет.

Ұйымдастыру әрекеті мыналарды қамтиды:

ұйымдық байланысты, құрылымдық білім мен қатынасты жетілдіру;

рухани құндылық, көрініс, өзара құрметтеу атмосферасы жүйесін қалыптастыру;

тиімді қоғамдық өндіріспен, жұмыстың жақсы жүруімен қамтамасыз ететін келісімді іздеу.

Кәсіпорында жұмысшылар арасында формалды қатынас құратын және олар арасында міндеттерін бөлудің негізгі құралы өкілдікке делегат жүргізу деп аталады.

Өкілдікке делегат жүгізу - жұмысты және өкілетті белгілі бір адамға тапсыру. Ол орындау міндетін қабылдайды.

Делегат жүргізу – кәсіпорынның көлемімен байланысты басқарудың күрделі мәселелерінің бірі. Бұл құрам арқылы басшылық жұмысшылар арасында көптеген жұмыстарды бөледі, олар қойылған мақсатқа жету үшін қажет. Үлкен емес кәсіпорындарда, кіші бизнес сферасына жататындарда кәсіпкер (менеджер де бола алады) басқарудың негізгі функциясын атқарып, қажетті мәселелерді өзі шешіп басқара алады. Бірақ та әрекеттің көбеюіне байланысты және кәсіпорынның үлкеюіне байланысты басқарушы жұмыстарының бір бөлігін бағынушыларға беруге мәжбүр болады, өйткені әрбір басқарушының уақыты, білімі, тәжірибесі шектеулі болады. Және бұл кезде жалғыз басқару мүмкін емес және тиімсіз болады. Кәсіпкерлік тарихында басқарушылардың билікті ешкіммен бөлгісі келмегендіктен сәтсіздікке ұшырағаны туралы оқиғалар бар. Жұмыстың басқалар тарапынан орындалуына жете білу басқарудың мәнін құрайды, ал өкілдік делегат жіберу жұмысшыны менеджерге айналдырады.

Егер басқарушы делегаттауды,

белгілі бір жұмыс орындауды басқа біреуге тапсырса, ол барлық қажетті ресурстарды әкелуі керек, яғни өкілеттің сәйкес көлемін делегаттауы керек.

Еңбекті мамандандыру мен бөлісу адамдар жұмысының өнімділігі едәуір арттыратындығы белгілі. Әркім өз міндетін айқын түсініп, қоян-қолтық әрекет еткенде ғана бірлесіп атқарған жұмыстың тиімді болатыны сөзсіз. Осыған орай ұйымдастыру қызыметінің міндеті, еңбек әрекеті элементтері мен олардың өзара әрекет ету тәртібі арасындағы пропорцияны анықтау, жүйедегі әрбір жұмыскерлердің орны мен ролін белгілеу, олардың бөлімшелер мен звеноларға орналастыру, бұлардың бірлескен әрекетін мұқият ұйымдастыру, аппараттағылардың барлығының, жекелеген қызметшілер мен жұмыскерлердің іс әрекетін белгілейтін құжаттар әзірлеу арқылы жоспарда көрсетілген шаралар мен өндірістік процестердің мүлтіксіз жүзеге асырылуын қамтамасыз ету.

ОҢТҮСТІК ҚАЗАҚСТАН <b>MEDISINA</b> <b>AKADEMIASY</b> «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ	 <b>SKMA</b> -1979-	SOUTH KAZAKHSTAN <b>MEDICAL</b> <b>ACADEMY</b> АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Шұғыл медицина және мейіргер ісі» кафедрасы		
Дәріс кешені		14 беттің 5 беті

Ұйымдастыруды басқару қызметі өндірісті дамытудың белгілі алты принципі бойынша құрылады: а) мамандандыру; ә) пропорционалдық; б) параллельдік (қатарластық); в) дәлділік; г) үздіксіз; д) ырақтылық.

Ұйымдастырудың өзі адамдардың бірлескен іс-қимылын бейнелейді. Бірқатар физиологиялық, биологиялық, психологиялық және әлеуметтік шектеулерге байланысты адамдар өз мақсатына жету үшін біругіуге, бірлесіп әрекет етуге мәжбүр болады. Мұндай бірлесу көп жағдайда қолайлы болуы, белгілі бір ұйымдық құрылымда шығынды аз жұмсауды қажет етуі мүмкін.

Ұйымдастыру – бұл кәсіпорын құрлымын құру процесі, оның өзі адамдардың өз мақсатына жетуі үшін тиімді жұмыс істеуіне мүмкіндік береді.

**4. Иллюстрациялық материал:** Презентация

**5. Әдебиет:** Соңғы бетті қараңыз

**6. Бақылау сұрақтары:**

Басқару әдістерінің жіктелуі

Ұйымдастырудың миссиясы мен мақсаты.

Менеджменттік ұйымдастыру жүйесі.

## Дәріс № 2

- 1. Тақырыбы:** Басқару стилін анықтайтын негізгі факторлар. Басқару стилінің түрлері.
- 2. Мақсаты:** Студенттерді басқару стилін анықтайтын негізгі факторлармен таныстыру.
- 3. Дәріс тезистері:**

**Басқару функциясы-** басқарудың бөлінуі мен кооперациясына негізделген және басқару субъектісінің объектіге әсер етуінің белгілі бір тектілігімен, күрделілігімен және тұрақтылығымен сипатталатын қызмет түрі.

Әрбір функция бойынша жұмыс көлемін басқару және белгілеу функциясы басқару жүйесінің құрылымын және оның құрамдас бөліктерінің өзара әрекетін қалыптастырудың негізі болып табылады.

Жалпы функциялар басқарудың кезеңдері (сатылары) бойынша бөлінеді. Оларға мыналар жатады:

- болжау және жоспарлау;
- жұмысты ұйымдастыру;
- мотивация;
- үйлестіру және реттеу;
- бақылау, есепке алу, талдау.

**Басқару функциялары** мақсаттардың, әрекеттердің немесе оларды қолдану объектілерінің біртектілігімен сипатталатын басқару қызметінің нақты түрлерінің тұрақты құрамын анықтау.

Олардың құрамы мен ұсынысы белгілі бір ұйымның ерекшеліктеріне (оның салалық саласы, көлемі, ұйымдық-құқықтық нысаны және т.б.) ең аз дәрежеде байланысты болатын басқару жұмысының ортақ міндеттері мен бағыттары бар.

**Басқару функцияларының дифференциациясы** басқару қызметінің жеке міндеттері мен түрлерін анықтауға және оларды жүзеге асырудың ұтымды ережелері мен тәртібін реттеуге мүмкіндік береді.

O'NTUSTIK QAZAQSTAN <b>MEDISINA</b> <b>AKADEMIASY</b> «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ	 <b>SKMA</b> -1979-	SOUTH KAZAKHSTAN <b>MEDICAL</b> <b>ACADEMY</b> АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Шұғыл медицина және мейіргер ісі» кафедрасы		14 беттің 6 беті
Дәріс кешені		

**Басқару туралы ойлар** өзара байланысты функциялар процесінің жиынтығы ретінде ол әртүрлі ғылыми басқару мектептерінің синтезін және басқару шешімдерін қабылдауда ситуациялық тәсілді жүзеге асыру мүмкіндігін қамтамасыз етеді.

**Басқарудың әртүрлі концепциялары** басқару функцияларының құрамы мен мазмұнының алуан түрлілігін қамтамасыз етеді.

Жүйелі шолуда басқару функцияларының үш тобын бөлуге болады, олар ұйымдардың барлық түрлері және кез келген жұмыс жағдайлары үшін ең кең таралған :

- жалпы басқару функциялары;
- басқарудың элеуметтік-психологиялық функциялары;
- басқарудың технологиялық функциялары.

**Жалпы басқару функциялары** барлық иерархиялық деңгейде ұйымның қызметін басқару процесінің негізгі кезеңдерінің мазмұнын көрсетеді.

Кез келген ұйымдағы табысты басқару келесі жалпы функцияларды қамтуы керек:

- мақсаттарды қалыптастыру;
- жоспарлау;
- ұйымдастыру;
- бақылау.

Көбінесе олар функцияларды қосады: **мотивация, үйлестіру, басқару.**

**Элеуметтік-психологиялық** басқару функциялары негізінен ұжымдағы өндірістік қатынастардың сипатымен байланысты. Олар функциялардың екі түрін қамтиды: өкілдік және мотивация.

**Технологиялық** басқару функциялары иерархияның кез келген деңгейіндегі басшының еңбек технологиясының мазмұнын құрайтын екі негізгі әрекетті анықтайды: шешімдер мен коммуникациялар.

Жалпы, элеуметтік-психологиялық және технологиялық функциялар бірін-бірі толықтырады, ұйымның қызметіне басқарушылық әсер етудің әдістері мен тәсілдерін саралауға, басқару органдары мен жеке басшылардың жұмысын мамандандыруға мүмкіндік беретін тұтас басқару жүйесін жасайды.

Жалпы алғанда, басқару деп аталатын қызмет саласын үш негізгі топқа шоғырланған жеке функцияларға бөлуге болады:

• **жалпы басқару** (нормативтік талаптар мен басқару саясатын, инновациялық саясатты, жоспарлауды, жұмысты ұйымдастыруды, ынталандыруды, үйлестіруді, бақылауды, жауапкершілікті белгілеу);

• **кәсіпорын құрылымын басқару** (оны құру, қызмет пәні, ұйымдық-құқықтық нысандары, басқа кәсіпорындармен қарым-қатынастары, аумақтық мәселелері, ұйымдастыру, қайта құру, тарату);

• **басқарудың нақты бағыттары** (маркетинг, өндіріс, персонал, қаржы, негізгі қорлар).

Егер кәсіпорын қызметінің құрылымдық аспектілері анықталса, онда барлық басқару функциялары жалпы және арнайы болып бөлінеді.

**4. Иллюстрациялық материал:** Презентация

**5. Әдебиет:** Соңғы бетті қараңыз

**6. Бақылау сұрақтары:**

Басқару функциясының ұғымы

Басқару функциясының түрлері

ОҢТҮСТІК ҚАЗАҚСТАН <b>MEDISINA</b> <b>AKADEMIASY</b> «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ	 <b>SKMA</b> -1979-	SOUTH KAZAKHSTAN <b>MEDICAL</b> <b>ACADEMY</b> АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Шұғыл медицина және мейіргер ісі» кафедрасы		14 беттің 7 беті
Дәріс кешені		

**1. Тақырыбы:** Ұжымдағы әлеуметтік-психологиялық жағдай. Басқару қызметіндегі шығармашылық.

**2. Мақсаты:** Студенттерді ұжымдағы әлеуметтік-психологиялық жағдаймен таныстыру.

**3. Дәріс тезистері:** Ұжымдағы көңіл-күй мен қоғамдық пікір, эмоциялық күш-қуат пен өзара қатынастың деңгейін ондағы қалыптасқан әлеуметтік-психологиялық климатпен айқындалады. «Психологиялық климат», «әлеуметтік-психологиялық климат» немесе «микроклимат» ұғымдары ғылыми емес, астарлы, ауыспалы ұғымдар.

Географиялық климат сияқты мамыражай әлеуметтік-психологиялық климат адамның осындай климаттағы ұжымда өзін барынша жайлы сезініп, тұлғалық және кәсіптік қатынас-тарда өзін жан-жақты таныта алуын білдіреді. Ұжымдағы психологиялық климаттың мазмұндық сипатын адамдардың өзара қарым-қатынасы, олардың көңіл-күйі, хал-жайы, бірлесе атқарған жұмыс процесіне көңілі толуы айқындайтын болғандықтан психологиялық климатты сипаттауда эмоциялық бағаның маңызы зор. Жағымды әлеуметтік-психологиялық климат қалыптасқан медициналық ұжым қолайлы моральдық-психологиялық ауа-райымен, жышы шырайлылықпен, парыз бен жауапкершілікті құрметтеумен өзара талапшылдықпен, сергектікпен ерекшеленеді.

Әлеуметтік-психологиялық климат ұжым мүшелерінің бірлескен іс-әрекет пен өзара қатынас процесін танытатын ұжымның сезімдік-психологиялық жағдайларының жүйесін білдіреді. Әлеуметтік-психологиялық климатты осылай түсіне отырып, оның мынандай негізгі қызметтерін атауға болады. Медициналық ұжымның әлеуметтік-психологиялық климатының топтастырушылық қызметі ұжым мүшелерінің оқу-тәрбие міндеттерін шешуге ұжымдық күш-жігерді топтастыруын, бірігуін іске асырады. Үнталандырушылық қызметі педагогикалық әрекеттің қолдануына қажетті ұжымның «эмоционалдық күш-қуатын» қалыптастыруға байланысты. Тұрақтандырушылық қызметі ұжым ішілік тұрақтылығын қамтамасыз етіп, ұжымға жаңа мүшелердің енуіне қажетті алғышарт жасайды. Реттеушілік қызмет өзара қатынас нормаларын нығайтуда, ұжым мүшелерінің тәртібіне баға беруде керінеді. Психологияда қолайлы әлеуметтік-психологиялық климаттың басты көрсеткіштерін айқындау бағытында зерттеулер жүргізілуде. Бір жағдайларда көрсеткіш ерекшеліктері ретінде тұлғааралық, адамгершілік, сезімдік, құқықтық өзара қатынастар қарастырылса, ендігі бір жағдайларда ұжымдық әрекет тиімділігінің барынша жалпы сипаттамасына баса мән беріледі.

Ондай сипаттамаларға мыналар жатады:

ұжым мүшелерінің ұжымда болғанына, ондағы еңбек процесі мен нәтижесіне қанағаттануы;

ресми және бейресми жетекшілердің беделін мойындауы;

ұжымдағы жарқын, көтеріңкі көңіл-күй;

ұжым мүшелерінің басқаруға және ұжымның өзін-өзі басқаруға қатысуының жоғары деңгейі;

ұжым мүшелерінің топтасушылығы мен ұйымшылдығы;

сапалы тәртіп;

еңбектің өнімділігі;

кадрлардың тұрақтылығы.

Қолайлы әлеуметтік-психологиялық климаттың бұл белгілерін ұжымға баға беруде қолдануға болады.

Әлеуметтік-психологиялық климат қалыптасқан жағдайда ол ұжым мүшелеріне жағымды немесе жағымсыз ықпал жасайды. Өзара ақыл, ынтымақтастық қатынас біріккен ұжымда тәжірибелі немесе жас маман бірлескен қуаныш табады. Ал немқұрайдылық,



O'NTUSTIK QAZAQSTAN <b>MEDISINA</b> <b>AKADEMIASY</b> «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ	 SKMA -1979-	SOUTH KAZAKHSTAN <b>MEDICAL</b> <b>ACADEMY</b> АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Шұғыл медицина және мейіргер ісі» кафедрасы		14 беттің 8 беті
Дәріс кешені		

селқостық немесе қысым үстемдік еткен жағдайда ұжым мүшесі ұнжырғасы түсіп, қағажау көреді, бұл жағдай оның кәсілтік қызметінің төмендеуіне, дау-жанжалдың пайда болуына, тіпті басқа ұжымға ауысуына апарып соғады.

Кең көлемдегі кәсіптік-педагогикалық міндеттерін атқара жүріп маман өзін және енбегін жұртшылықтың бағалауын қажетсінеді. Жағымды баға маманды ынталандырады. Жағымсыз баға өзінің қызметін, кәсіптік позициясын. өзгелермен қарым-қатынасын қайта қарауға негіз болады. Сондықтан ұжымдағы қатынас өзара сынастық, принципті, талапшыл және тілеулестік сипатта болуды талап етеді.

**4. Иллюстрациялық материал:** Презентация

**5. Әдебиет:** Соңғы бетті қараңыз

**6. Бақылау сұрақтары:**

Психологиялық жағдай түрлері

Басқару қызметіндегі қақтығыстар

#### Дәріс № 4

**1. Тақырыбы:** Командадағы жұмыс: команданың негізгі ерекшеліктері, командалық жұмыс формасының артықшылықтары.

**2. Мақсаты:** Студенттерді командалық жұмыс формасының артықшылықтарымен таныстыру.

**3. Дәріс тезистері**

Тату және жақсы жұмыс істейтін команда кез-келген басшының арманы болып табылады, өйткені топтық жұмысты ұйымдастыру оның уақытының көп пайызын алады. Алайда, бұл көбінесе мекемені шиеленістерден, қақтығыстардан және нәтижесінде жұмыс сапасының төмендеуінен құтқармайды. Ұжымдық жұмысты ойдағыдай ұйымдастырудың басты критерийі, әрине, еңбек мәселелерін сапалы шешу болып табылады.

Кез-келген қызметтің тиімділігі келесі формула бойынша бағаланады: өнімділік \* сапа \* ресурстарға шығындар \* сенімділік. Жалғыз жұмыс істегенше, топтық жұмыс тиімді деп есептеледі. Алайда, сонымен бірге, бұл әлдеқайда жағымсыздық пен қорқыныш тудырады. Бұл құбылыс командалық жұмыстың кемшіліктерімен емес, оны ұйымдастыра алмауымен байланысты. Ұжымдық тиімді жұмысты ұйымдастыру жақсы команданы ұйымдастырудан басталады. Бірақ бірге жұмыс істейтін адамдардың кез-келген тобын команда деп атауға болмайды. Команда дегеніміз - бір-бірін толықтыратын, бір идеяға біріккен, ортақ мақсаттарға ұмтылатын және оған жету үшін жауапкершілікті бөлісетін аздаған адамдар.

Ұжымда әркімнің мүддесі екінші орынға шығады. Топтың әр мүшесі жоғары кәсіби деңгейге ие болуы керек, шешім қабылдай білуі және басқа адамдармен тиімді қарым-қатынаста болуы керек.

Топ мүшелері бір-біріне тәуелді, дәлірек айтсақ, біреуінің жұмысы екіншісінің жұмысына байланысты. Сондықтан командада теңдік және үнемі ақпарат алмасу бар. Топ мүшелері мақсатқа жету үшін жауапкершілікті бір-бірімен бөліседі. Командалық есеп беру сияқты құбылыс бар - бұл сенімділікті тудыратын және нәтижеге жетуге кепілдік беретін белгілі бір уәделер.

Менеджерлерге үлкен өкінішке орай, жақсы команданы алып, бірден жинау мүмкін емес. Ол үшін бірлесіп жұмыс істейтін адамдар тобы өзінің дамуында бірқатар маңызды кезеңдерден өтуі керек. Команда қалай ұйымдастырылады:

1. Бейімделу - өзара ақпарат және тапсырмаларды талдау орын алады. Адамдар бір-бірімен мұқият байланысады, жұптар мен үштіктер қалыптасады. Олар бір-бірін



OÑTÚSTIK QAZAQSTAN <b>MEDISINA</b> <b>AKADEMIASY</b> «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ	 <b>SKMA</b> -1979-	SOUTH KAZAKHSTAN <b>MEDICAL</b> <b>ACADEMY</b> АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Шұғыл медицина және мейіргер ісі» кафедрасы Дәріс кешені		14 беттің 9 беті

тексеріп, өзара қолайлы мінез-құлық нормалары мен принциптерін әзірлейтін көрінеді, соның нәтижесінде ұжымда біраз байқампаздық пайда болады. Бұл кезеңде командалық жұмыстың тиімділігі төмен.

2. Топтастыру - кіші топшалар жанашырлық пен қызығушылыққа сәйкес құрылады. Жеке мотивация мен командалық жұмыс мақсаттары арасындағы сәйкессіздіктер анықталды. Топ мүшелері тапсырманың талаптарына қарсы тұра алады - эмоционалды көріністің рұқсат етілген деңгейі осылай анықталады. Мысалы, хатшы қағаздарды лақтырып, олардың оған қалай қарайтынын қарайды.

3. Ынтымақтастық - топ мүшелері мәселені шешуге жұмыс істеуге деген ұмтылыстары туралы біледі. Бұл ашық және сындарлы байланыс алдымен «біз» есімдігімен пайда болады.

4. Қызметті реттеу - команданың өзара әрекеттесуінің нормалары мен принциптері әзірленген. Сенім сезімі бар, тұлғааралық қатынас ең жоғары деңгейде.

Функция - бұл сындарлы мәселелерді шешуге шешім қабылдау кезеңі. Әрқайсысының өзіндік рөлі бар. Команда жанжалдарды көрсетуге және шешуге дайын. Енді біз барлық топ мүшелері үшін ортақ мақсаттары бар шынайы команда, осы мақсаттарға жету үшін бірлескен іс-шаралар, жақсы және адекватты ұйымдастырушылық құрылымның болуы, жақсы психологиялық ахуал туралы айтуға болады. Осы кезеңдегі тиімді топтық жұмысты ұйымдастыру сәтті аяқталды деп санауға болады. Психологтар командалық тиімділікке байланысты бірқатар топтық құбылыстарды сипаттайды:

- көлемдік эффект - іс-әрекеттердің нәтижелері топтың көлеміне байланысты (өте аз немесе өте үлкен топтың тиімділігі ең аз болады).

- топтың сапалық құрамының әсері - командалық жұмыстың нәтижелері құрамның біртектілігі мен әркелкілігіне байланысты болады (мүшелері әр түрлі жынысы мен жасында, бірақ әлеуметтік сипаттамалары бойынша іс жүзінде бірдей топ жақсы жұмыс істейді).

- конформизм - топ мүшелерінің мінез-құлқы немесе сенімдері нақты немесе елестетілген топтық қысым нәтижесінде өзгереді. Ұжымның әр мүшесі үшін қоғамдық пікірдің рөлі өте маңызды, және барлығы ортақ күш-жігермен жасалған қағидаларды құрметтейді.

- индивидуализация - белгілі бір адамға назар аудармайтын анонимдік жағдайлардағы өзіндік сана сезімін жоғалту және бағалау қорқынышы.

- тәуекелді ауыстыру құбылысы - топ мүшелері жеке-жеке қабылдағаннан гөрі ең қауіпті немесе аз тәуекелді шешім қабылдайды.

- «Топтастыру» ойлауы - топтың барлық мүшелері тек бәріне сәйкес келетін шешімді іздеумен айналысады және жеткілікті нақты нұсқаларды жоққа шығарады.

- әлеуметтік жалқаулық - егер жауапкершілік топ мүшелері арасында бөлінсе, онда барлығы «слипшодпен» жұмыс істей бастайды.

Жақсы ұйымды ұйымдастырудың кейбір белгілері туралы айтуға болады. Онда қатысушылар өздерін жұмыс тобының бөлігі деп санайды. Тиімді топтық жұмыс пен ынтымақтастық арасында тепе-теңдік сақталады. Топ мүшелері өздерін сауатты сезінеді, тапсырмаларды өз бетінше орындайды және оларды орындауға жауап береді. Олардың арасында ынтымақтастықты жақсарту және топтық жұмыстың тиімділігін арттыру мақсатында үнемі пікірталас жүруде. Әр адам өз идеяларын еркін ұсынады және басқаларды сынайды.

Топ мүшелері бір-бірінің тапсырмаларын біледі және әрқайсысының таланты мен қабілеті туралы түсінікке ие, бұл бір-біріне деген қызығушылық пен сыйластықты білдіреді. Ауада ашық және сындарлы қарым-қатынас атмосферасы орнайды, барлығы

O'NTUSTIK QAZAQSTAN <b>MEDISINA</b> <b>AKADEMIASY</b> «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ	 <b>SKMA</b> -1979-	SOUTH KAZAKHSTAN <b>MEDICAL</b> <b>ACADEMY</b> АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Шұғыл медицина және мейіргер ісі» кафедрасы		14 беттің 10 беті
Дәріс кешені		

ашық диалогқа барады. Ақпарат үнемі, тез және мақсатты түрде бір-біріне беріледі. Сыртқы әлемге ашықтық және басқа командалармен сындарлы ынтымақтастықты ұйымдастыру бар.

**4. Иллюстрациялық материал:** Презентация

**5. Әдебиет:** Соңғы бетті қараңыз

**6. Бақылау сұрақтары:**

Командадағы жұмысқа қойылатын талаптар

Команданың негізгі ерекшеліктері

**Дәріс №5**

**1. Тақырыбы:** Ұйымдастырушылық мәдениет түсінігі. Көшбасшының көшбасшылық қасиеттерінің құрылуы.

**2. Мақсаты:** Студенттерді ұйымдастырушылық мәдениет түсінігі ерекшеліктерімен таныстыру.

**3. Дәріс тезистері:**

**Ұйымдастыру мәдениеті** - бұл ұйымның ортақ құндылықтарымен жеке құндылықтардың енуіне жұмсақ шектелген, ұйымдарға бейімделгіш мәдениетте ұйымның мінез-құлқы мен қызметін басқару үшін өзін-өзі реттеу механизмінің жиынтығын автоматты түрде жасауға мүмкіндік береді. Ұйымдастыру мәдениеті – адамдардың ұйымдарда өзін қалай ұстауын басқаратын ортақ болжамдар, құндылықтар және сенімдер жүйесі. Бұл ортақ құндылықтар ұйымдағы адамдарға күшті әсер етеді және олардың киінуін, әрекетін және жұмысын қалай орындайтынын белгілейді.

Ұйым мәдениеті ұйым ішінде өзін-өзі ұстаудың дұрыс жолын анықтайды. Бұл мәдениет көшбасшылар белгілеген ортақ сенімдер мен құндылықтардан тұрады, содан кейін әртүрлі әдістер арқылы хабарланады және күшейтіледі, сайып келгенде, қызметкерлердің қабылдауын, мінез-құлқын және түсінігін қалыптастырады.

Ұйымдық мәдениет анықтамасы компания немесе коммерциялық емес сияқты ұйымның құрылымына және сол ұйымның құндылықтарына, әлеуметтануына және психологиясына қатысты. Ұйымдастыру мәдениетінің кейбір мысалдары философияны, құндылықтарды, күтуді және тәжірибені қамтиды.

Ұйымдастырушылық мәдениет мекеме қызметкерлерін басқаратын миссиясын, мақсаттарын, күтулерін және құндылықтарын білдіреді.

Ұйымдастырушылық мәдениеттің төрт түрі:

- Адократия мәдениеті – динамикалық, кәсіпкерлік мәдениетті құру.
- Кландық мәдениет – адамдарға бағытталған, достық ынтымақтастық мәдениеті.
- Иерархиялық мәдениет – үдеріске бағытталған, құрылымдық басқару мәдениеті.
- Нарық мәдениеті – нәтижеге бағытталған, бәсекеге қабілетті бәсекелестік мәдениет.

Ұйымдастыру мәдениетінің негізгі элементтері қандай?

Бұл үшін ұйымдар шешуі керек бес маңызды элемент бар: мақсат, меншік, қауымдастық, тиімді коммуникация және жақсы көшбасшылық.

**Ұйымдық мәдениетті қалай анықтауға болады?**

Егер сіз мұны бұрын ешқашан жасамаған болсаңыз, ұйымыңыздың мәдениетін сынға алу және ақырында жақсарту үшін осы бес әрекет қадамын пайдаланыңыз.

1. Қосылу процесін бағалаңыз. ...
2. Көшбасшылықтағы ашықтықты өлшеңіз. ...
3. Ынталандыру бағдарламаларын қараңыз (немесе олардың болмауы) ...
4. Топтық қарым-қатынасты бақылаңыз. ...

O'NTUSTIK QAZAQSTAN <b>MEDISINA</b> <b>AKADEMIASY</b> «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ	 <b>SKMA</b> -1979-	SOUTH KAZAKHSTAN <b>MEDICAL</b> <b>ACADEMY</b> АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Шұғыл медицина және мейіргер ісі» кафедрасы		14 беттің 11 беті
Дәріс кешені		

## 5. Жауаптардан көзқарасты анықтаңыз.

### Ұйымдастыру мәдениетінің функциялары қандай?

Мәдениет ұйымдарға бір-бірінен ерекшеленуге мүмкіндік береді. Мәдениет көбінесе жеке мүдделерді алмастыра отырып, міндеттемені тудырады. Мәдениет ұйымның нормаларын, ережелерін және стандарттарын белгілейді. Осылайша, мәдениет қызметкерлерге өзін қалай ұстау керектігін үйрете отырып, ұйымда жұмыс істеуге мүмкіндік береді.

### Неліктен күшті ұйымдық мәдениетке ие болу маңызды?

Күшті ұйымдастыру мәдениеті ең жақсы адамдарыңызды сақтауға көмектеседі. Себебі адамдарға бағытталған жұмыс орнының мәдениеті өте тартымды. Бұл жұмысты жақсартуға, қызметкерлердің бірегей тәжірибесін ұсынуға және адамдарыңызды көбірек байланыстыруға көмектеседі.

### Ұйымдастырушылық мәдениеттің әсері қандай?

Мәдениет ұйымда орта жасайды және ұйымды өз көзқарасына қарай жылжытатын ұзақ мерзімді жоспарлардың сипатына әсер етеді. Мәдениет сонымен қатар ұйымға күнделікті өз миссиясын орындауға мүмкіндік беретін саясаттар мен процестерді белгілейді.

### Күшті ұйымдық мәдениетті қалай құруға болады?

1. Ағымдағы мәдениет пен құндылықтарды бағалау. Ағымдағы құрылымды бағалау арқылы кез келген негізгі өзгерістерді алдын ала айту маңызды. ...
2. Зерттеуіңізді жасаңыз. ...
3. Мүдделі тараптармен ынтымақтасу. ...
4. Өзгерістерді шығару. ...
5. Тиімділікті бақылау.

### 4. Иллюстрациялық материал: Презентация

### 5. Әдебиет: Соңғы бетті қараңыз

### 6. Бақылау сұрақтары:

Ұйымдастыру мәдениеті дегеніміз не?

Ұйымдық мәдениетті қалай анықтауға болады?

Ұйымдастыру мәдениетінің функциялары қандай?

### Дәріс № 5

**1. Тақырыбы:** Басқару қызметі. Жоспарлау қызметі, ұйымдастыру қызметі, мотивациялық қызметі, бақылау қызметі.

**2. Мақсаты:** Студенттерді жоспарлау қызметі, ұйымдастыру қызметімен танстыру.

### 3. Дәріс тезистері:

Басқару – адамдардың кәсіптік қызметі. Басқару – бұл ұжымдағы адамдарға және жекелеген адамдарға, олардың бірлескен (еңбек) жұмыс процесінде мақсатты жүйелі ықпал ету. Басқару функциясы – басқару қызметінің нақты түрі, оны жүзеге асыру үшін арнайы амалдар мен әдістер, сондай-ақ тиісті ұйымдық жұмыстар қолданылады.

Басқару процесі дегеніміз – бұл шешімді шығаруды, қабылдауды, қабылданған шешімнің орындалуын бақылауды жүзеге асыру.

Басқару процесінде кім не істеу керектігін анықтап, шешім шығару қажет, оны орындау үшін жағдай жасап, қалай орындау керектігін айтып түсіндіріп, жұмыс барысында пайда болған кемшіліктерді жою керек.

Әрбір ұйымда көздеген мақсатқа жету үшін басқару қызметі бірінші кезектегі міндет болып табылады, ол барлық салаларда жүзеге асуы керек.

OŃTÚSTIK QAZAQSTAN <b>MEDISINA</b> <b>AKADEMIASY</b> «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ	 <b>SKMA</b> -1979-	SOUTH KAZAKHSTAN <b>MEDICAL</b> <b>ACADEMY</b> АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Шұғыл медицина және мейіргер ісі» кафедрасы		14 беттің 12 беті
Дәріс кешені		

Ұйымда әртүрлі мақсат болуы мүмкін, мұның әсіресе әр түрлі типтегі ұйымдарға қатысы бар. Басты мақсат, оның орындалуын қамтамасыз ететін бірнеше мақсатқа бөлінеді. Бұлар: өндірісті дамыту және тиімділігін арттыру, ресурсты үнемдеу, табысты көбейту, еңбек өнімділігін арттыру, оны жан-жақты интенсификациялау, ғылыми техникалық прогресті көбейту, ұжымның әлеуметтік дамуы, жоғарғы еңбек өнімділігі үшін қолайлы мүмкіндіктер жасау, адамдарды, қоршаған ортаны қорғау және жақсату.

Ұйымның тиімділігін арттыру үшін мақсат айқын болуы тиіс. Ұйымдағы толып жатқан мақсаттар тиімді болуы үшін біріне бірі ықпал етуі-бір мақсатқа жетуге қажетті әрекет пен шешім, басқа мақсаттың жетістігіне бөгет жасамауы тиіс.

Ұйымның мақсатын орындау үшін сыртқы орта мен ішкі мүмкіндіктердің байланысы арқылы нақты міндеттерді жүзеге асыратын басқару ісінің ерекше түрі – менеджменттің функциялары деп аталады.

Іскер менеджер көздеген мақсатына жету үшін басқару функцияларын бұлжытпай орындауы тиіс. Басқару процесі жүзеге асу үшін мынандай негізгі функциялар орындалуы қажет:

1. Жоспарлау
2. Ұйымдастыру
3. Мотивация
4. Бақылау

Жоспарлау барлық басқару қызметінің ішіндегі ең негізгісі болып саналады. Жоспарлау дегеніміз алға қойған мақсатқа жетудің жолдары мен амалдары. Жоспар туындаған жағдайларға байланысты өзгертуге ыңғайлы болу керек.

Жоспарлау қызметі мынандай үш сұраққа жауап береді:

1. Қазір біз қандай жағдайда тұрмыз?
2. Қандай бағытта дамығымыз келеді?
3. Мұны қалай іске асыруға болады?

Жоспарлау қызметінің мерзіміне байланысты жіктелуі:

1. Стратегиялық жоспарлау – «стратегия» дегеніміз ұйымның міндетті ісін орындауды және мақсатына жетуді қамтамасыз ететін жан-жақты жоспар жиынтығы болып саналады.

2. Орта мерзімді жоспарлау

3. Тактикалық жоспарлау – барлық басқару функциясының ішінде жоспарлау ең елеулісі болып саналады. өйткені мұның өзі кез-келген балама әрекеттерді таңдап, алуға байланысты.

4. Индикативті жоспарлау – ұзақ мерзімге құрылған жоспарға өзгерістер немесе жаңалықтар енгізу.

5. Бизнес-жоспар – жоспарлау жүйесіндегі қоғам мақұлдаған әртүрлі ұйымдық құқықтық нысандағы кәсіпкерлік құрылымдар пайдаланатын жүйе жол. Бизнес-жоспар субъект ұйымдастырып отырған өндірістің қызмет көрсету т.б. мақсаттары мен оған жету жолдарын баяндау.

Жоспарлау қызметі шаруашылық мазмұнына байланысты:

- Қаржылық
- өндірістік
- өткізу-сату
- нарық сыйымдылығын жоспарлау

Ұйымдастыру функциясының мақсаты мен мазмұны

1. Ұйымдастыру негіздері.
2. Ұйымдық құрылымды құрудағы әртүрлі көзқарастар

O'NTUSTIK QAZAQSTAN <b>MEDISINA</b> <b>AKADEMIASY</b> «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ	 <b>SKMA</b> -1979-	SOUTH KAZAKHSTAN <b>MEDICAL</b> <b>ACADEMY</b> АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Шұғыл медицина және мейіргер ісі» кафедрасы		14 беттің 13 беті
Дәріс кешені		

Еңбекті мамандандыру мен бөлісу адамдар жұмысының өнімділігін едәуір арттыратындығы белгілі. Әркім өз міндетін айқын түсініп, қоян-қолтық әрекет еткенде ғана бірлесіп атқарған жұмыстың тиімді болатыны сөзсіз. Осыған орай ұйымдастыру функциясының міндеті: еңбек әрекеті элементтерімен олардың өзара әрекет ету тәртібі арасындағы пропорцияны анықтау. Жүйедегі әрбір жұмыскерлердің орны мен ролін белгілеу. Оларды бөлімшелер мен салаларға орналастыру. Бұлардың бірлескен әрекетін мұқият ұйымдастыру аппараттағылардың барлығының жекеленген қызметшілер мен жұмыскерлердің іс-әрекетін белгілейтін құжаттар әзірлеу арқылы жоспарда көрсетілген шаралар мен өндірістік процестердің мүлтіксіз жүзеге асырылуын қамтамасыз ету. Ұйымдастыруды басқару функциясы өндірісті ұйымдастырудың белгілі алты принципі бойынша құрылады: мамандандыру, пропорционалдық, параллельдік, қатарластық, дәлділік, үздіксіз және ырғақтылық. Ұйымдастырудың өзі адамдардың бірлескен іс-қимылын бейнелейді.

Жоспардың орындалуын ұйымдастыру функциясы қамтамасыз етеді. Себебі ұйымдастыру функциясы арқылы әрбір жеке адамның мамандықтарына қарай жауапкершілігі, лауазымы, қызмет орны анықталып ұйымның құрылымы пайда болады.

Ұйымдастыру функциясының мақсаты – басқарушы жүйе мен басқарылатын жүйенің арасындағы байланыстар мен қарым-қатынасты қалыптастыру. Ұйымдастыру мамандықтарына байланысты тікелей және көлденең еңбек бөлінісі арқылы адамдар еңбегінің тиімділігін арттырады.

Бұл жағдайда мынадай нақты шаралар жүзеге асады:

1. Басшы қызметкерлерді іріктеп, басқару жүйесін құру;
2. Басқару объекті мен басқарушы субъект арасындағы байланыстарды үйлестіру;
3. Басқарушы субъект ішіндегі өзара байланыстарды ұйымдастыру.

*Ұйымдастыру функциясының міндеті* - өндіріс процесіне қатысты жүйедегі әрбір қызметкерлердің орны мен ролін анықтап, белгілеу, бөлімшелер мен звеноларға орналастыру, жоспарда көрсетілген іс-әрекеттің жүзеге асуын қамтамасыз ету. Яғни, әрбір қызметкер өз міндетін анық түсініп, барлығы бірігіп, ұйымның көздеген мақсатына жетеді.

Ұйымның құрылымы жұмысты кездейсоқ бөлу арқылы емес, тікелей және көлденең еңбек бөлінісі арқылы жауапкершілігіне, мамандығына, салаларына сәйкес пайда болады.

**Мотивация** басқару функциясы ретінде ұйымның дамуының белгіленген мақсаттарына жетуге бағытталған ұйым қызметінің барлық қатысушыларын ынталандыру процесін білдіреді.

**Бақылау** - бұл ұйымның мақсатқа жетуін қамтамасыз ететін процесс. Бақылау процесі белгі тұрғыздан, нақты жеткен нәтижені өлшеуден, егер жеткен нәтиже тұрғызылған белгіден алшақтау жатса, онда өзгеріс енгізуден тұрады.

**4. Иллюстрациялық материал:** Презентация

**5. Әдебиет:** Соңғы бетті қараңыз

**6.Бақылау сұрақтары:**

1. Басқару процесі туралы түсінік
2. Жоспарлау функциясы
3. Ұйымдастыру функциясы
4. Мотивация туралы түсінік
5. Бақылау функциясы



ОҢТҮСТІК ҚАЗАҚСТАН <b>MEDISINA</b> <b>AKADEMIASY</b> «Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ	 <b>SKMA</b> -1979-	SOUTH KAZAKHSTAN <b>MEDICAL</b> <b>ACADEMY</b> АО «Южно-Казахстанская медицинская академия»
Шұғыл медицина және мейіргер ісі» кафедрасы Дәріс кешені		14 беттің 14 беті

### Әдебиеттер:

#### Негізгі әдебиеттер:

1. Мейірбике ісіндегі менеджмент [Мәтін] : оқу құралы / К. Ш. Сыздыкова [т. б.]. - Қарағанды : АҚНҰР, 2019. - 246 б. с
2. Хамзина, Н. К. Менеджмент в сестринском деле: учеб. пособие 2-е изд. – Алматы : Эверо, 2015. – 196 с.
3. Дәріс кешені «Мейірбике ісіндегі менеджмент» пәні бойынша: дәріс кешені Мейірбике ісі кафедрасы анестезиология және реаниматология курсымен. – Шымкент : ОҚМФА, 2015. – 42 бет.
4. Дәлелді мейіргер ісі негіздері [Мәтін] : оқу құралы / Ж. Б. Бекбергенова [т. б.]. - Қарағанды : АҚНҰР, 2020. - 163 б. с
5. Морозова, Г. И. Медбикелік іс негіздері М. : ГЭОТАР – Медиа, 2014. – 256 бет
6. Адилова, Л. М. Мейіргердің манипуляциялық әрекетінің алгоритмдері: оқу құралы = Алгоритмы сестринских манипуляций : учебное пособие. – М. : «Литтерра», 2016. – 248 б
7. Мейірбикелік дағдылар оқулық / А. Қаныбеков – Алматы : Эверо, 2016. – 476 б. с.

#### Қосымша әдебиеттер:

1. Сыздыкова, К. Ш. Менеджмент в здравоохранении : учебное пособие / К. Ш. Сыздыкова, А. Р. Рыскулова, Ж. С. Тулебаев. - Алматы : ИП Изд-во "Ақнұр", 2015. - 236 с
2. Гриффин, Р. Менеджмент = Management : оқулық / Р. Гриффин ; Қаз.тіл.ауд. Г.А. Абдуллина [және т.б.]. - 12- басылым. - Алматы : Ұлттық аударма бюросы, 2018. - 768 б. с. : сур.-(Рухани жаңғыру)
3. Денсаулық сақтаудағы менеджмент [Мәтін] : дәрістік топтама / Ж. С. Төлебаев [ж/б.]. - Алматы : АҚНҰР, 2016. - 258 бет. С
4. Пулькинова, А. В. Сестринский процесс : учебное пособие / А. В. Пулькинова, Б. С. Имашева. - Алматы : Эверо, 2016. - 300 с
5. Қаныбеков, А. Медбикеге арналған нұсқаулар : оқулық . - Алматы : Эверо, 2014. - 428 бет.



ОҢТҮСТІК ҚАЗАҚСТАН

**MEDISINA  
AKADEMIASY**

«Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ



SOUTH KAZAKHSTAN

**MEDICAL  
ACADEMY**

АО «Южно-Казакстанская медицинская академия»

Шұғыл медицина және мейіргер ісі» кафедрасы

Дәріс кешені

14 беттің 15 беті