

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 1 стр. из 44	

ЛЕКЦИОННЫЙ КОМПЛЕКС

Название дисциплины: «Основы управления здоровьем»

Код дисциплины: OUZ 3205

Название ОП: 6В10105 «Общественное здравоохранение»

Объем учебных часов /кредитов: 15 часов (5 кредита)

Курс и семестр изучения: 3 курс, 5 семестр

Объем лекций: 15 часов

Шымкент, 2023 г.

OÑTÚSTIK-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 2 стр. из 44	

Лекционный комплекс предмета «Основы управления здоровьем» 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 3 стр. из 44	

1.1 Тема: Образ жизни как медико-социальный фактор здоровья.

2. Цель: разъяснение студентам общей характеристики здорового образа жизни.

3. Тезисы лекции:

Определение понятия образа жизни в философии существовало с давних времен. К.Маркс и Ф.Энгельс дали такое определение образу жизни — общественное явление, которое неразрывно связано со способом производства. Они говорили, что способ производства «это... определенный образ жизни» [5]. Образ жизни является типом жизнедеятельности людей, который так или иначе обусловлен независимыми процессами формирования общества. Имеются несколько моделей составных элементов образа жизни, которые разрешают изучать его воздействие на здоровье разного рода групп населения. К ним относятся производственная, социальная активность, бытовая деятельность, социально-культурная, медицинская, физическая активность и другие.

Пожалуйста, не забудьте правильно оформить цитату:

Ожигина, С. Н. Образ жизни как медико-социальный показатель здоровья / С. Н. Ожигина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 5 (191). — С. 66-67. — URL:

<https://moluch.ru/archive/191/48182/> (дата обращения: 24.08.2022). Социальные условия и факторы, которые определяют и опосредуют здоровье людей многообразны и сложны, в связи с чем они требуют учета нескольких или большого числа взаимодействующих факторов, определяющих разнообразные выражения жизненной деятельности, показатели здоровья населения. В социально-гигиенических и в особенности комплексных исследованиях, которые содержат и наблюдения за пациентами (социально-клинические исследования), определены соотношения социальных условий и показателей здоровья людей [3]. Состояние здоровья во многом определяют семейная атмосфера, взаимоотношения внутри семьи, семейное положение. Довольно отчетливо представлено отрицательное воздействие конфликтов в семье, положения женщин в семье и других условий на результат родов. Так, преждевременные роды у женщин, которые не состоят в законных отношениях, наблюдаются в 4 раза чаще [3].

Состав и положение семьи значительно влияют и на распространенность некоторых болезней. К примеру, в неполных семьях (как правило, без отца) часто болеющих детей первых 3 лет жизни в 1,5–2 раза больше, чем в полных. Также, в 4 раза выше заболеваемость пневмонией у детей в неполных семьях, чем в полных [4]. Тяжелая атмосфера внутри семьи, негативный психоэмоциональный фон содействуют формированию и более сильному характеру ревматизма, в подобных семьях в 2,3 раза больше детей с язвенной болезнью желудка и в 1,7 раза — с гастродуоденитами [5]. Даже при таких болезнях, развитие которых, казалось бы, сопряжено с определенными физическими влияниями, выявляется действие семейных условий, иногда значительное. К примеру, в социально-гигиеническом исследовании остеохондроза пояснично-крестцового отдела, вместе с важностью анатомических повреждений, перенесенных травм, существенного физического перенапряжения, переохлаждения, описано важное значение производственных и семейных условий, в первую очередь, проблемных отношений в семье [5]. Одним из показателей, которые описывают особенности образа жизни, является режим дня. Несоблюдение порядка отдыха, сна, приема пищи, занятий в школе достоверно служит развитию разных болезней и неблагоприятно влияет на их течение, отрицательно отражается на

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 4 стр. из 44	

заболеваемости, содействует возникновению нарушений и запаздыванию физического и интеллектуального развития, негативно действует на другие показатели здоровья населения. У каждого 3-го ребенка, который не придерживался режима дня, наблюдались частые острые и хронические заболевания, низкие данные физического развития и иные. Социальные факторы и условия образа жизни влияют на развитие различных заболеваний. Негативные факторы образа жизни (табакокурение, психоэмоциональные перенапряжения, нарушения питания, употребление спиртных напитков, низкий уровень медицинской активности) являются главным фактором формирования и развития ишемической болезни сердца, язвенной болезни желудка, сахарного диабета. Их доля в возникновении болезней превышает 60 % [2]. В становлении и течении злокачественного новообразования желудка играет роль несоблюдение режима питания (нерегулярное употребление еды, постоянное питание всухомятку, плотная еда на ночь, переедание, прием пережаренной и слишком горячей еды, специй) в совокупности со злоупотреблением спиртным и табакокурением, кроме этого, профессиональные вредности, напряженная физическая работа, психоэмоциональная нагрузка. К возрасту 40 лет складывается прочный неправильный образ жизни, располагающий развитию рака желудка [1]. В некоторых исследованиях определено, что на заболеваемость раком легкого оказывают воздействие географические обстоятельства (место проживания), переселение людей, злоупотребление алкоголем и в особенности курением; на заболеваемость раком кожи действуют эти же условия и, к тому же, плохие стереотипы (умывание лица горячей водой, долгое пребывание на солнце) [6]. Для некоторых факторов риска имеется возможность оценки в баллах. Это разрешает установить силу их влияния. Особенно необходимо указать на высокую значимость злоупотребления спиртными напитками и курением. Исходя из рассуждений экспертов, к злоупотреблению алкоголем влекут поддерживающиеся алкогольные обычаи, либеральная, спокойная, а иногда и одобрительная позиция в отношении алкоголизма, недостатки воспитания в семье, школе, рабочем коллективе, дефекты санитарно-просветительной деятельности, внутрисемейные конфликтные ситуации и иные индивидуальные причины [3]. В большинстве случаев, формированию склонности к алкоголизму и табакокурению способствует модель поведения окружающих. Данные пристрастия, которые в некоторых случаях превращаются в заболевание, создаются на основе низкого уровня культуры, неспособности грамотного распоряжения свободным временем, неосведомленности о правилах здорового образа жизни. Подобные факторы обуславливают предпосылки для установки на злоупотребление спиртными напитками. Таким образом, исходя из обзора литературы по вопросу медико-социальных основ образа жизни, можно сделать вывод о том, что образ жизни приводит к развитию многих болезней. Причем стереотипность образа действий выражена в такой степени, что крепко закрепляется при существенной перемене условий жизнедеятельности. Описанные примеры служат доказательством утверждений о важнейшей роли образа жизни в установлении здоровья и патологических состояний. Их анализ привел к заключению о том, что здоровье обуславливается воздействием факторов образа жизни (в 50–57 %) и непосредственно зависит от них.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды)

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Дать общую характеристику здоровому образу жизни.
2. Факторы, влияющие на здоровье.

1.2 Тема: Введение менеджмент. Менеджмент как наука.

2. Цель: Изучение, систематизация и закрепление знаний теоретических и методических основ менеджмента.

3. Тезисы лекции:

OŃTŪSTIK-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 5 стр. из 44

Понятие «менеджмент» прочно вошло в современный отечественный экономический лексикон, став по своей сути аналогом понятия «управление». Оно широко используется применительно к разнообразным социально-экономическим процессам, осуществляемых на предприятиях в рыночных условиях. Как и в мировой практике, наряду с общим (генеральным) менеджментом в РК получают широкое распространение специальные формы менеджмента, ориентированные на отдельные функциональные области деятельности организаций и предприятий: инновационный менеджмент, финансовый менеджмент, менеджмент персонала и т.п.

Слово менеджмент происходит от французского слова «*manage*» (транспортировка пассажиров и грузов) и итальянского слова «*maneggio*» (упражнение по дрессировке лошадей для выступления в цирке).

Условия и факторы, способствующие формированию и развитию менеджмента Наука об управлении деятельностью людей сформировалась не сразу, не в один год и не в одно десятилетие. Еще в древности, как только люди объединились в организованные группы, неизбежно появилась потребность в разделении труда, а значит, и в определении трудовых долей каждого работоспособного в определенной сфере деятельности. Кто-то должен добывать (производить) пищу, одежду, а кто-то — строить жилье, сооружения. Построенные в третьем и втором тысячелетиях до нашей эры египетские пирамиды являются ярким доказательством того, что уже в древние времена организация целенаправленной деятельности людей содержала в себе четкое планирование как целей деятельности, так и способов их достижения. С расширением сферы человеческой деятельности в экономике, строительстве жилых и культурных объектов, сооружении храмов естественно возникла необходимость изучения опыта использования наиболее эффективных форм организации труда. В конце XIX и начале XX в. резко возросли масштабы производства и его концентрация на отдельных предприятиях промышленности. Появились фирмы-гиганты, на которых были заняты тысячи рабочих и инженеров, использовалось дорогостоящее оборудование, внедрялись в производство сложные технологические процессы, основанные на последних достижениях научно-технического прогресса. 25 В этих условиях чувствовалась острая необходимость коренного изменения системы управления производством, совершенствования организационных структур, внедрения в практику взаимоотношений новых схем подчиненности, усиления контроля за соблюдением технологий и достижения высокого качества продукции. Появились отдельные предпосылки грядущих преобразований самого характера деятельности людей на основе индустриализации экономики. Это позволило сознательно подойти к анализу опыта достигнутых результатов и формированию предложений по совершенствованию как самой трудовой деятельности рабочих и инженеров, так и системы управления трудом отдельных исполнителей и организацией в целом. Основой для формирования первых научных положений послужили массовые эксперименты на предприятиях, преследовавшие главную цель: предотвратить экономические потери вследствие нерационального использования дорогостоящего сырья, материалов, а также отсутствия должной мотивации исполнителей низшего звена к трудовой деятельности. Проводимыми экспериментами выявлялись и обобщались факты низкой производительности труда, неграмотного использования оборудования, нарушений технологии по причине слабой профессиональной подготовленности исполнителей и отсутствия должного их стимулирования к творчеству со стороны администрации. Все это, естественно, получало широкую огласку и порождало стремление руководителей не только использовать положительный опыт совершенствования труда, но и разрабатывать рекомендации по созданию научной основы организации управления.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды)

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Что такое менеджмент?

OŃTÚSTIK-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 6 стр. из 44	

2. Что является объектом менеджмента?
3. Какие виды менеджмента вы можете перечислить?
4. Укажите различия в содержании понятий «управление» и «менеджмент»?

1.3. Тема: Менеджмент в системе здравоохранения.

2. Цель: Ознакомить студентов с методологическими основами менеджмента, изучение функции и принципов менеджмента.

3. Тезисы лекции:

Менеджмент в здравоохранении стал одним из важнейших факторов экономики, мы рассматриваем его не просто как лечение отдельного больного или определенного слоя населения. Это понятие намного шире и представляет собой *совокупность отношений, единство связей и явлений, которые сопровождают человека в ходе управления медицинских услуг.*

Однако в научных и учебных целях весьма важно определить взаимоотношения между составными элементами менеджмента в здравоохранении как отрасли народного хозяйства. В процессе развития появились различные толкования этого понятия, но особую значимость при его определении имеют следующие критерии:

Изменение роли в организации управления здравоохранения медицинскими услугами. Речь идет об улучшении качества организации медицинских услуг, которое осуществляется в более высокой степени и находится за пределами обычной среды. Однако нельзя считать менеджерами лиц, ежедневно совершающих работу между обычными медицинскими служебными обязанностями и местом работы или учебы, так как обычное исполнение не выходит за пределы их рутинной среды.

Менеджмент в здравоохранении – это наука управления, регулирования и контроля финансовыми, трудовыми и материальными ресурсами медицины.

Цель менеджмента – снижение потерь общества от заболеваемости, инвалидности и смертности населения при имеющихся ресурсах.

Задача управления здравоохранением – это наиболее эффективное достижение цели путем повышения качества лечебно-профилактических мероприятий и рационального использования ресурсов здравоохранения.

Объект менеджмента – это любая организация, занимающаяся лечебно-профилактической деятельностью.

По признаку объекта различают генеральный и функциональный менеджмент.

Генеральный (общий) менеджмент в управлении медицинским учреждением в целом.

Функциональный (специальный) менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности ЛПУ и его звеньев. Это управление инновационной, финансовой, профессиональной и маркетинговой деятельностью.

На стратегию генерального менеджмента ЛПУ большое влияние оказывает политика государства в отношении охраны здоровья населения (законы и другие нормативные акты, финансирование, определение объема платной и бесплатной медицинской помощи). Также на стратегию генерального менеджмента влияет географическое расположение и технические особенности ЛПУ, доступность медицинской помощи, обеспеченность квалифицированным персоналом, покупательная способность пациентов.

Инновационный менеджмент заключается в необходимости вложений в испытание и внедрение новых методов диагностики и лечения, их сертификации.

Финансовый менеджмент зависит от удельного веса каждого источника финансирования и возможностей перемещения средств из одной статьи сметы в другую, от степени прибыльности учреждения.

OŃTÚSTIK-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 7 стр. из 44

На проведение профессионального (персонального) менеджмента оказывают влияние размер заработной платы медицинских работников, возможности экономического стимулирования, повышение квалификации, социально-психологический климат в коллективе.

Старая практика – новая наука

1. До научный менеджмент – период промышленной революции. Основоположник – Генри Таун. Изучение организации производства.

2. Научный менеджмент. Фредерик Тейлор. Основоположник принципов научного управления

3. Административный менеджмент – (1961 – по настоящее время). Представитель – Генри Файоль. Управление с точки зрения высшего руководства. Основной фокус – на администрирование.

4. Школа человеческих отношений – (1927 – по настоящее время). Элтон Майо. Исследования в области человеческих отношений.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды)

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Какие функции менеджмента вы знаете?
2. Какие виды планирования вы знаете?
3. Особенности мотивации в системе здравоохранения?
4. Что такое координация в функции менеджмента?
5. Назовите основные принципы управления?

1.4 Тема: Современные подходы к менеджменту.

2. Цель: Ознакомить студентов с видами и с особенностями организации.

3. Тезисы лекции:

1. Количественный подход – 1950 – по настоящее время (школа науки управления или школа количественных методов) – возникла в результате развития точных наук, создавших среду для использования в науке управления достижений компьютеризации, математики, физики и других.

С 1980г. использование моделей процесса управления (модель – схематическое отображение будущей реальной ситуации, задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать большое число вариантов решения задачи и выбрать наилучший). Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Компьютер позволяет конструировать всё более сложные модели. (Наиболее известные модели: распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития).

2. Процессный подход - 20-е. годы 20-го. века по настоящее время. Основу данного подхода заложил А. Файоль. Управление рассматривается как непрерывный процесс, его основные базовые функции: планирование, организация, мотивация, контроль. Эти функции – в постоянной взаимной связи, между собой объединены процессами принятия решений и передачи информации.

3. Системный подход - 50-е. годы по настоящее время. Организация – это система, то есть единое целое, состоит из взаимосвязанных подсистем: отделов, сфер, уровней управления, социальных и технических составляющих. Открытая система – взаимодействует с внешней средой. Организация – система со своим входом (цели и задачи); выходом (результаты работы); обратными связями (между персоналом и руководителями, внешними снабженцами и менеджерами, покупателями и

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 8 стр. из 44	

внутренними сбывчиками и т.д.); внешними воздействиями (налоговое законодательство, экономические факторы, конкуренты и т.д.).

4. Ситуационный подход – 60-е. годы – по настоящее время. Выбор наиболее эффективных методов управления в зависимости от конкретной ситуации. Так как на организацию оказывают влияние множество различных внешних и внутренних факторов, то наиболее эффективным способом управления в конкретной ситуации будет тот, который обеспечит оптимальный результат работы всей организации.

Главным моментом подхода является ситуация, т.е. конкретные обстоятельства, которые оказывают значительное влияние на организацию в данное конкретное время. Так как существуют множество таких факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, то отсутствует лучший единый способ управления деятельностью организации. Самым эффективным является тот метод управления, который более всего соответствует сложившейся ситуации. Следует определять значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности организации.

Новые предприниматели послевоенного периода столкнулись с множеством сложнейших связей и зависимостей, конкуренцией и соперничеством. В этих условиях нужны были новые системы управления, учитывающие динамизм внешней среды и позволяющие быстро и гибко приспособляться к ее изменениям. Потребность в новых подходах к менеджменту испытывали и крупнейшие национальные и транснациональные корпорации.

Им требовались методы, которые, с одной стороны, позволяли бы оптимизировать принимаемые ими решения, оптимально использовать все ресурсы компании, с другой – помогали бы сохранить сложные организационные отношения между всеми составляющими. Формирование **школы науки управления** (с 1950 г. по настоящее время) связано с возникновением кибернетики и исследования операций. Представители школы: Бертуланфи, А. Рапопорт, Р. Акофф, А. Гольдбергер, В. Леонтьев и др.

Первоначально исследование операций сводилось к разработке способов количественного анализа задачи как целого без выделения ее частей. По своей сути исследование операций – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.

После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель – это форма представления реальности, упрощающая эту реальность, облегчающая понимание ее сложности. Модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества. После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними.

Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Компьютер позволил исследователям операций конструировать модели возрастающей сложности. Учеными строились модели, наиболее часто встречающиеся в менеджменте, а именно: распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития.

В дальнейшем в школе сформировалась **теория принятия решений**. В настоящее время исследования в области управленческих решений направлены на разработку: методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организациях; алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и т. д.; количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений, в

том числе, моделей воспроизводства моделей баланса затрат и выпуска продукции, моделей прогнозирования научно-технического и экономического развития.

Современные подходы в менеджменте – набор определенных приемов познания и способов деятельности, направленных на достижение целей управления (рис. 2.4.1.).

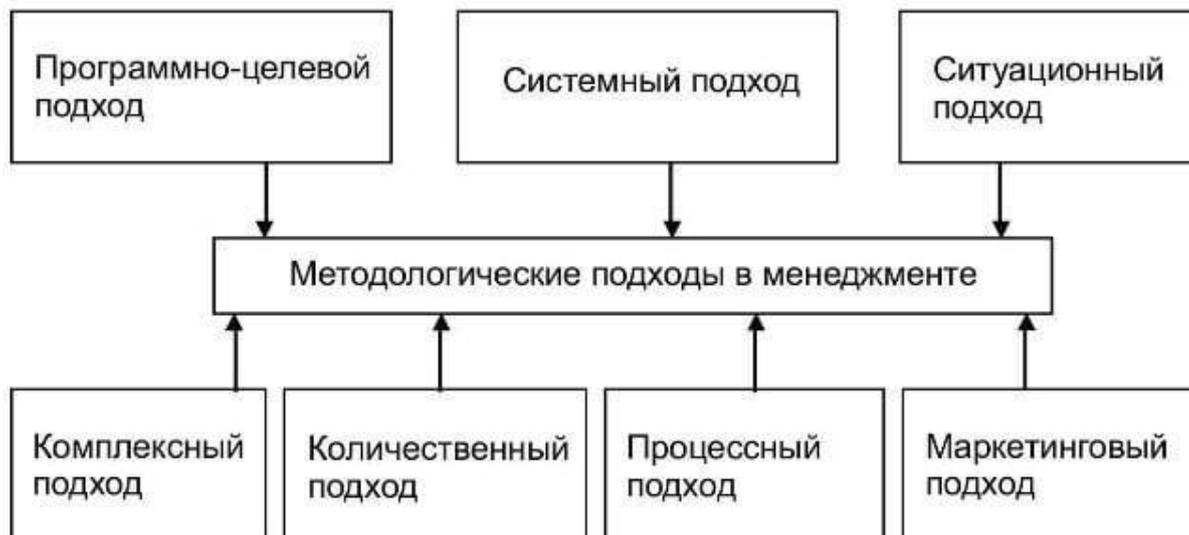


Рис. 2.4.1. Современные подходы в менеджменте

Процессный подход – эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не 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. А. Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство, переговоры, заключение сделок и т. д.

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Так называемый системный подход в менеджменте был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы. Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

Системный подход рассматривает организацию как интегрированную систему. Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к многообразной внутренней среде. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде. При современном применении системного подхода менеджеры должны сознавать важность следующих аспектов организации.

OŃTŪSTIK-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 10 стр. из 44

Субсистемы (подсистемы) являются индивидуальными частями, составляющими целую организацию. Каждая подсистема есть часть системы, которая, несомненно, может быть подсистемой завода, который может быть подсистемой конгломерата, который, несомненно, является подсистемой какой-то отрасли индустрии. Индустрия есть подсистема всей экономики.

Синергия означает концепцию, что целое является большим, чем сумма его частей. Это означает, что целая организация не может быть определена простым перечислением ее различных отделов. Синергия делает упор на взаимозависимость среди всех частей организации. В смысле бизнеса это означает, что отдельные подразделения внутри организации являются более продуктивными, когда они кооперируются и взаимодействуют чем когда они действуют независимо.

Открытая система – это система, в которой элементы ее взаимодействуют с окружающим миром; закрытая система – это система, в которой такого взаимодействия нет. Фактически все организации, в той или иной степени, взаимодействуют с их окружением, и задача состоит в том, чтобы определить оптимальную степень активности.

Границы являются точками, в которых организация встречается с внешним окружением. В закрытой системе, такой как частный обслуживающий бизнес, обеспечивающий питание в одной компании, границы довольно четко определены. Интересы этого бизнеса не выходят за рамки точно регулируемого числа потребителей. Однако граница между самой фирмой и внешним окружением постоянно изменяется.

Обратная связь есть процесс получения информации о различных системах для того, чтобы определить их состояние и вносить коррективы, если необходимо.

Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время. Используя данный подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это способ мышления об организационных проблемах и решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления. Итак, ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Ситуационный подход использует ситуационные различия между организациями и внутри самих организаций. Менеджеру необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Программно-целевой подход предусматривает четкое определение цели и разработку программы действий для оптимального её достижения. Чаще всего он используется в условиях наличия проблемных ситуаций, не находящих своего решения в инерционном режиме функционирования и развития программируемой системы. Иначе говоря, программно-целевой метод должен быть использован, если проблема не устраняется в процессе естественного функционирования системы, а, наоборот, обладает тенденцией к обострению. Вследствие этого необходимо принять специальные программные меры, сконцентрировать усилия, мобилизовать ресурсные возможности в интересах решения проблемы в течение определенного срока. Как следует из этих положений, программно-целевой метод относится к категории проблемно-ориентированных, тесно связанных с решением насущных, масштабных, долговременных проблем.

Комплексный подход предусматривает принятие управленческих решений с учетом важнейших факторов внутренней среды. При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, при необходимости и другие (например, политические, демографические) аспекты менеджмента и их

ОҢТҰСТІК-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 11 стр. из 44

взаимосвязи. Если упустить один из обязательных аспектов менеджмента, то проблема не будет полностью решена.

Количественный подход предполагает формализацию управленческого процесса и описание его при помощи математических моделей. Данное направление разрабатывало модели принятия решений в наиболее сложных ситуациях, где нельзя ограничиваться прямой причинно-следственной зависимостью. В готовую модель подставлялись количественные значения исследуемых переменных и рассчитывался оптимальный вариант решения проблемы.

Маркетинговый подход предполагает ориентацию управления на удовлетворении спроса потребителей:

- повышение качеств объекта в соответствии с нуждами потребителя;
- экономия ресурсов у потребителя за счет повышения качества;
- экономия ресурсов в производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического прогресса (НТП);
- применение системы менеджмента.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды)

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Изложите содержание количественного подхода?
2. В чем сущность процессного подхода?
3. В чем сущность системного подхода?
4. В чем отличие ситуационного подхода от остальных?

1.5 Тема: Мотивация как функция управления. Контроль как функция управления.

2. Цель: Ознакомить студентов с типами структур управления.

3. Тезисы лекции:

Совокупность элементов и звеньев системы управления и установленных между ними постоянных связей (порядок их соподчиненности) составляет структуру управления.

Функции играют определяющую роль в формировании структуры управления. Собственно процесс ее формирования заключается в выделении и организационном закреплении тех или иных функций за соответствующими звеньями или отдельными работниками аппарата управления.

Конкретное выражение структура управления находит в схеме управления: составе, взаимосвязи и соподчиненности отделов, секторов, служб аппарата управления, штатных расписаниях, положениях, должностных инструкциях.

Структура управления характеризуется рядом свойств:

- выражает субординацию органов управления, отношения власти и подчиненности, закрепляемые юридическими нормативными актами, положениями, уставами и т.д.;
- функционирует в соответствии с технологией управленческой деятельности, определяющей последовательность процедур;
- ограничивается рамками данной производственной системы;
- осуществляет интеграцию вертикального и горизонтального, профессионально-квалификационного и функционального разделения труда;
- чем эффективнее этот процесс, тем эффективнее и устойчивее деятельность и развитие производственной системы.

На структуру управления решающее влияние оказывают внешние и внутренние факторы и условия.

К внешним факторам относятся цели, принципы, методы управления, которые определяются социально-экономической природой данного способа производства, а также размещением объекта (объемом и характером внешних связей, национальными, историческими и климатическими

ОҢТҰСТІК-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 12 стр. из 44	

условиями), подчиненностью, кооперацией и т.д. С развитием общества и производства эти факторы изменяются, что обуславливает необходимость выявления тенденций изменений. Внешние факторы влияют прежде всего на управляемую систему, последняя воздействует на структуру управления.

К внутренним факторам, влияющим на структуру управления, относятся основные факторы производства как объекта управления: организационное устройство, размеры и тип производства, уровень его специализации и концентрации, техническая оснащенность, обеспеченность и уровень квалификации кадров, природные и экономические условия (территориальное расположение, рельеф, дороги, контурность полей, размещение населенных пунктов по территории, их размеры и т.д.), наличие средств связи. Решающее влияние на формирование структуры управления оказывает структура производства, в которой выделяют две подструктуры: производственную и организационную.

Линейная структура управления состоит в том, что каждый работник управления выполняет все функции руководства данным участком производства, а у подчиненного есть только один руководитель, распоряжения которого обязательны к исполнению.

Преимущества линейной структуры следующие:

- исключаются дублирование функций, противоречивость и несогласованность в управлении;
- высока личная ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения; решения принимаются оперативно.

К недостаткам линейной структуры можно отнести:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем направлениям и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными работниками, что, в свою очередь, ограничивает масштабы возглавляемого им подразделения и возможности эффективного управления;
- перегрузка информацией, огромный поток бумаг, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями.

Линейная структура управления используется на мелких предприятиях с несложным производством.

С усложнением задач производства требуются более глубокие специальные знания применительно к каждой его отрасли и сфере. Это обуславливает переход к функциональной структуре управления.

Функциональная структура управления — это структура, при которой для выполнения специализированных функций выделяются функциональные звенья или отдельные исполнители (по планированию, агрономии, зоотехнике, транспортному, энергетическому обслуживанию и т.д.), а исполнитель по определенным вопросам подчиняется сразу нескольким руководителям. Преимущества функциональной структуры управления:

- высокая компетентность специалистов;
- расширение возможностей линейных руководителей в оперативном управлении производством за счет освобождения их от вопросов функциональной деятельности.

К недостаткам функциональных структур управления можно отнести:

- трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительность процедуры принятия решений; трудности координации действий работников функциональных служб разной специализации;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезлички, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;

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 13 стр. из 44

- каждый функциональный руководитель пытается поставить «свои» вопросы на первое место, в результате в одних случаях возникает дублирование, в других — несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками сверху;

- нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.

По мере развития производства происходило постепенное слияние линейной и функциональной структур. В результате образовалась линейно-функциональная структура управления, которая соединяет преимущества линейного и функционального управления. Сущность комбинации линейных и функциональных связей на предприятии состоит в том, что по административным вопросам, то есть по линии общего руководства, каждый работник подчиняется одному руководителю (бригадир — управляющему, управляющий — директору). Функциональные звенья занимаются вопросами, отнесенными к их компетенции (техническими, технологическими и т.д.). При этом право окончательного решения сохраняется за общим руководством. Эта структура составляет основу построения аппарата управления на всех уровнях общественного производства. Однако обеспечить реализацию преимуществ, заложенных в этой структуре, возможно только в условиях четкого распределения работ и функций между линейным и функциональным персоналом.

Чем крупнее и сложнее управляемый объект, тем более разветвленным становится функциональное управление, увеличивается число служб, усложняется их координация. Линейно-функциональная структура в ряде случаев становится громоздкой, не обеспечивает своевременного решения проблем, подчас не обладает необходимой гибкостью, маневренностью.

Общие недостатки названных структур — слабая восприимчивость и адаптивность к рыночным отношениям, конкуренции, поиску новых сегментов на рынке. Эти и многие другие проблемы устраняются с внедрением программно-целевых структур управления.

В организациях, которые за счет диверсификации увеличивают ассортимент производимой продукции, наиболее распространена продуктовая структура управления: полномочия по управлению производством и сбытом какого-либо продукта передаются одному руководителю, который несет ответственность за данный товар. Такая структура способна быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, покупательского спроса, технологии. К ее недостаткам следует отнести дублирование одних и тех же функций по различным видам продукции.

В крупных предприятиях перерабатывающей сферы, деятельность которых охватывает большие географические зоны, целесообразна структура по региональному принципу, то есть по месторасположению подразделений. Она облегчает решение проблем, связанных с обычаями и нуждами потребителей, упрощает связь с ними, с местным законодательством. Иногда крупные предприятия образуют в различных регионах дочерние фирмы с другими структурами управления. Региональная структура обеспечивает в организациях, которые за счет диверсификации увеличивают ассортимент производимой продукции, наиболее распространена продуктовая структура управления: полномочия по управлению производством и сбытом какого-либо продукта передаются одному руководителю, который несет ответственность за данный товар. Такая структура способна быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, покупательского спроса, технологии. К ее недостаткам следует отнести дублирование одних и тех же функций по различным видам продукции.

В крупных предприятиях перерабатывающей сферы, деятельность которых охватывает большие географические зоны, целесообразна структура по региональному принципу, то есть по месторасположению подразделений. Она облегчает решение проблем, связанных с обычаями и нуждами потребителей, упрощает связь с ними, с местным законодательством. Иногда крупные предприятия образуют в различных регионах дочерние фирмы с другими структурами управления. Региональная структура обеспечивает связь организаций с факторами внешней среды, учитывает запросы и потребности тех покупателей, от которых она более всего зависит.

OÑTÚSTIK-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 14 стр. из 44

Программно-целевая структура управления характеризуется организацией временных творческих коллективов для выполнения определенных программ или решения конкретных проблем. Создание творческих коллективов не разрушает целостность существующей структуры управления. Они органически вписываются в ее состав, воздействие их на производство осуществляется по горизонтали. Предприятия могут внедрять программно-целевые структуры, заключая хозяйственные договоры с научными учреждениями или вступив в научно-производственные системы.

Программно-целевые структуры целесообразно создавать в подразделениях, где рынок наиболее нестабилен (по переработке плодов, ягод и др.). Система управления при такой структуре наиболее прогрессивная:

- обеспечивается системное научное управление; деятельность временных творческих коллективов можно оперативно переориентировать с учетом требований и конъюнктуры рынка;
- организуются кооперативы специалистов, работающих по целевым программам;
- повышается значимость и расширяются функции службы маркетинга.

Матричная структура управления — современный эффективный тип структуры управления, который создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой.

По линейной структуре (по вертикали) строится управление отдельными сферами деятельности (производством, сбытом, снабжением); в соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами, проектами, темами.

При матричной структуре руководитель программы работает с подчиненными линейным руководителям специалистами. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Преимущества матричной структуры управления:

- активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений, взаимодействующих с функциональными;
- разделение функций управления между руководителями, ответственными за высокие конечные результаты и за обеспечение наиболее полного использования имеющихся ресурсов;
- вовлечение руководителей и специалистов всех уровней в сферу активной творческой деятельности по техническому совершенствованию производства.

Рассмотренная классификация не раскрывает ряд качественных параметров структуры управления предприятием, имеющих важное практическое значение. В связи с этим была разработана типизация структур управления, отражающая особенности построения и принципы организации производства. Согласно этой классификации выделяются отделенческая (территориальная), отраслевая (цеховая), бригадная и комбинированная структуры управления.

Отделенческая структура управления характеризуется производственно-территориальным принципом организации и управления, при котором на определенной обособленной территории (отделении) обеспечивается производство продукции, например, растениеводства и животноводства. Руководят отделениями управляющие. В крупных отделениях по специализированным функциям управление осуществляют отраслевые специалисты: агрономы, зоотехники, ветврачи, механики, бухгалтеры и др.

Отделенческая структура типична для крупных хозяйств с многоотраслевым производством и значительной его территориальной разобщенностью. Для этой структуры характерна линейно-функциональная система отношений, при которой на общехозяйственном уровне создается сеть функциональных служб — агрономическая, бухгалтерия и т.д. Работники этих служб реализуют свои полномочия через управляющих и специалистов отделений. Такая организация позволяет полнее использовать материально-технические и трудовые ресурсы, повышать оперативность управления.

ОҢТҰСТІК-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 15 стр. из 44	

Однако рост числа функциональных служб и отдельных исполнителей, подчиненных непосредственно руководителю предприятия, приводит к значительному превышению нормы управляемости, что усложняет руководство производством, а двойственность подчинения подчас порождает безответственность и другие недостатки.

При углубленной специализации усиливаются внутриотраслевые связи и ослабляются связи по использованию техники и рабочей силы. В результате получает развитие отраслевая структура управления, при которой одинаковые по специализации внутрихозяйственные подразделения, выполняющие работы по производству однородного продукта или части его, независимо от территориального расположения объединяются в специализированные цехи.

Степень однородности производимого продукта в цехе зависит от размеров производства, глубины специализации и концентрации. При крупных размерах подотраслей и сравнительно высоком уровне концентрации цехи могут быть узкоспециализированными. В хозяйствах, развивающих несколько отраслей в сравнительно небольших размерах, цехи могут объединять, например, растениеводство и животноводство. При этом главные специалисты становятся их руководителями и выполняют как общие (административные), так и технологические функции.

Условия, необходимые для внедрения цеховой структуры управления:

- узкая специализация предприятия;
- компактность территории;
- высококвалифицированные специалисты;
- надежные средства связи.

Бригадная структура управления — наиболее простая, находит применение в небольших по размеру хозяйствах (овощеводство закрытого грунта). Она может быть построена как на территориальных принципах (комплексные бригады), так и на отраслевых. Однако в любом случае объем управленческих работ резко возрастает.

Комбинированная структура управления применяется в хозяйствах с многоотраслевыми подразделениями, организованными по территориальному принципу и специализированными (цехи, бригады), в основе организации которых лежат отраслевые принципы. На практике эта структура может иметь множество комбинаций.

Типизация структур управления важна для разработки штатных нормативов и определения численности работников управления. Она позволяет использовать стандартизацию и унификацию элементов и процессов управления, своевременно выявлять устаревшие формы и разрабатывать обоснованные рекомендации по совершенствованию структур, разработке положений, должностных инструкций и т.д.

Практика показывает, что формы управления исключительно многообразны и в пределах каждого типа имеется много модификаций, отражающих местные условия, различия в уровне развития предприятий, факторах производства. Цели и задачи, стоящие перед предприятиями, различны; существенно отличаются друг от друга и трудовые коллективы: квалификационным составом, отношением людей к делу и т.д. Поэтому типовые структуры не надо рассматривать как стандартные решения. Их следует привязывать к конкретным условиям.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды)

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. . В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
2. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
3. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.

ОҢТҰСТІК-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 16 стр. из 44	

1.6 Тема: Лидерство и власть в управлении. Формы влияния и власти.

2. Цель: разъяснение студентам теории лидерства, понятия и содержания "лидерство" и "авторитет руководителя".

3. Тезисы лекции:

Управление организацией осуществляет руководитель, которому делегируются определенные полномочия. Управление можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют возложенные на них обязанности и решают определенные задачи. Лидерство представляет собой способность оказывать влияние на отдельных людей и/или группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидерами становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей можно увеличить путем делегирования полномочий. Однако далеко не каждый руководитель является лидером.

Содержание:

- **Понятие полномочий, влияния и власти.**
- **Формы власти.**
- **Стили руководства.**
- **Теории лидерства:**
 - стили лидерства по МакГрегору;
 - стиль лидерства Лайкерта;
 - управленческая решетка Блейка и Моутона.

Понятие полномочий, влияния и власти

Обязательным компонентом современного **менеджмента** является власть, умелое использование которой — важное условие достижения поставленных целей в любой деятельности.

Власть — это возможность менеджера распоряжаться ресурсами, влиять на действия и поведение людей с помощью определенных средств — воли, авторитета, права, насилия.

Власть — это форма социальных отношений, проявляющаяся в способности влиять на характер и направление деятельности человека с помощью экономических, идеологических, организационно-правовых механизмов, а также использование авторитета, традиций, обычаев, обрядов.

Власть базируется на отношениях субординации, то есть многоуровневого подчинения, иерархии. Субординация устанавливается относительно действующей **структуры управления**. Не менее важно учитывать также личные качества и уровень профессиональной подготовки руководителей и специалистов.

Одним из инструментов проявления власти является влияние.

Влияние — это любое поведение одного индивида, вносящее изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на других, могут быть самыми разнообразными: просьба, угроза увольнения и т.п.

Даже в том случае, когда руководитель обладает четко определенными полномочиями направлять усилия подчиненных, это не всегда оказывается возможным. Подчиненные могут отказаться выполнить поручение руководителя, вследствие чего свести на нет его полномочия.

Баланс власти. Концепция зависимости также подтверждает несостоятельность еще одного распространенного мнения о власти. Многим кажется, что обладание властью — это возможность навязывать свою волю, независимо от чувств, желаний и склонностей другого лица. Если бы это было так, то назначенные руководители организаций всегда имели бы власть для оказания влияния, по крайней мере, на своих собственных подчиненных. Однако, влияние и власть в равной степени зависят от личности, на которую оказывается воздействие, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

OÑTÚSTIK-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 17 стр. из 44

В условиях организации, например, власть только отчасти определяется иерархией. Поскольку властью обладает тот или иной человек, то в данной ситуации власть определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

Власть подчиненных. Конечно руководитель имеет власть над подчиненными, потому что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако, в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, т.к. последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут осуществлять на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

В системе иерархии больший или меньший уровень власти зависит от уровня должности: чем выше должность, тем более высокий объем власти предоставляется руководителю. Кроме места в иерархии, база власти включает:

- условия осуществления роли и полномочия;
- контроль над ресурсами, включая информацию;
- собственность или доверенную собственность;
- харизматическое руководство;
- наделение полномочиями низших;
- факторы, связанные с подчиненными — ожидания, желания и потребности;
- оценка деятельности нижестоящих;
- генетические предрасположенности — принятие авторитарной или демократической

дисциплины.

Власть находится в непосредственной связи с **ответственностью**. В современном менеджменте роль ответственности постоянно повышается, поскольку постоянно растет стоимость используемых в производстве ресурсов, а также увеличивается сумма расходов, если принимаются безответственные, необдуманные решения, связанные с использованием материальных, финансовых ресурсов и рабочей силы.

Ответственность осуществляется в различных формах контроля над деятельностью субъекта с точки зрения выполнения им принятых норм и правил, а также решении конкретных задач.

Ответственность также означает и обязательство отвечать за свои действия, принимать на себя вину за их возможные негативные последствия. Ответственность руководителей особая: они отвечают не только за свою деятельность, но и за действия и ошибки подчиненных.

В практике управления предприятиями наибольшее распространение приобрела моральная, дисциплинарная, административная и даже уголовная ответственность.

В сфере менеджмента ответственность непосредственно связана с полномочиями, которые являются обязательным условием эффективной работы персонала управления.

Полномочия — это должностные (служебные) права и возможности менеджера принимать решения, влияющие на действия подчиненных. Полномочия делятся на линейные и штабные (функциональные, консультативные).

Эффективный менеджмент достигается при условии, когда устанавливается определенный баланс между обязанностями, полномочиями и ответственностью.

Формы власти

В практике менеджмента можно выделить шесть основных форм власти:



Основные формы власти

Власть принуждения предполагает использование различных форм взысканий по отношению к лицам, допускающим нарушения установленных правил, норм и нормативов. Исполнитель верит, что начальник имеет возможность применить наказание таким образом, что это помешает удовлетворению его какой-то насущной потребности. Такая власть реализуется в основном из-за страха: увольнение с работы, понижение в должности, снижение зарплаты и др. Власть, основанная на законном принуждении или возможности его применения, является административной.

Власть, основанная на вознаграждениях — исполнитель верит, что начальник имеет возможность удовлетворить насущную потребность. Этот тип власти предполагает воздействие через порождение положительных эмоций. На практике используют широкий спектр вознаграждений: разнообразные формы доплат к основной ставке, моральное стимулирование, предоставление возможностей в повышении квалификации, продвижении по службе и др. Для активного воздействия на поведение и деятельность подчиненных необходимо знать их потребности, ценностные ориентации, а также отношение к отдельным видам вознаграждений и взысканий.

Законная власть — исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказы, и его долг — подчиняться им. Законную власть очень часто называют традиционной властью. Законная власть бывает действенной тогда, когда подчиненный выполняет указания руководителя только потому, что он находится на более высоком уровне организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми. Законная власть базируется на использовании властных полномочий, которые зависят от места в иерархии менеджмента, авторитета лидера.

OÑTÝSTIK-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 19 стр. из 44	

Экспертная власть — исполнитель верит, что руководитель обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность. Экспертная власть базируется на осуществлении экспертизы, при помощи которой оценивают действия других, их знания, мастерство, что помогает достичь успеха, поскольку подчиненные верят в высокий профессионализм руководителя. Экспертная власть основана на признании окружающими наличия у индивида недостатков им специальных знаний.

Эталонная власть — характеристики или свойства руководителя столь привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как он. Эталонная власть заключается в использовании влияния лидера благодаря наличию у него определенных характеристик и свойств, которые охотно перенимаются подчиненными, стремящимися быть такими, как лидер. При наличии чувства дружбы к руководителю, подчиненные с энтузиазмом выполняют распоряжения и более лояльно относятся к нему. Такую власть еще называют харизматичным воздействием (харизма (греч.) — божий дар, исключительность).

Информационная власть — это власть, результаты которой зависят от доступа и контроля над распорядительной ситуацией об организационных операциях и будущих планах. Информационная власть основана на том, что координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью позволяют человеку или группе людей влиять на других. Поэтому условием эффективного менеджмента является разработка и внедрение научно обоснованной информационной системы в каждом подразделении предприятия.

Перечисленные типы власти могут вызвать у подчиненных различные уровни **мотивации** относительно исполнения обязанностей. Подчиненные могут рассматривать указания лидера как обязательные, реагировать на них положительно, или, наоборот, воспринимать их безразлично или даже с сопротивлением.

Стиль руководства — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и забота о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи — все это отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера (см. [6 стилей управления](#)).

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управленец — это уникальная личность. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории.

При **либеральном стиле** — минимальное участие руководителя. Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроля за своей собственной работой. **Авторитарное руководство** характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; никаких полномочий группе не делегируется. **Демократическое руководство** характеризуется распределением власти и участием работников в управлении; ответственность не концентрируется, а распределяется.

Теории лидерства

Стили лидерства по МакГрегору

OÑTÛSTIK-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 20 стр. из 44

По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке.

Автократический лидер в управлении авторитарен. Автократический руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою власть исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократического руководителя по отношению к рабочим теорией «Х». Согласно **теории «Х»**:

- люди не любят работать и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких входных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название благосклонного автократа. Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения.

Представление демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократического руководителя. МакГрегор назвал их **теорией «Y»**:

- труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- привлечение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в высоких целях, автономии и самовыражении. Демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Теория «Х»**Сотрудники:**

- не любят работать;
- ленивы;
- избегают ответственности;
- показывают результаты только под давлением

Теория «У»**Сотрудники:**

- любят работать;
- креативны;
- ищут ответственность;
- проявляют автономность и самодисциплину

Стили лидерства по МакГрегору: теория «Х» и теория «У»

Организации, где доминирует демократический стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, что он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. Руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что людей мотивируют потребности более высокого уровня — в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, — он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. Он пытается создать ситуацию, в которой люди сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, является вознаграждением. Демократичный руководитель также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им надо решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не колеблясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее общение. Он пытается научить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им адекватную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

Стиль лидерства Лайкерта.

Классифицировать стили руководства можно путем сравнения автократического и демократического континуумов. Рэнсис Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично континууму по теориям «Х» и «У» МакГрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, который находился в пределах от одной крайности — сосредоточенные на работе (теория «Х»), к другой — сосредоточенные на человеке (теория «У»).

Руководитель, сосредоточенный на работе, также известный как руководитель, ориентировался на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для

OÑTÚSTIK-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 22 стр. из 44

повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе, служит Фредерик Тейлор. Он строил задачу по техническим принципам эффективности и награждал рабочих, которые перевыполняли норму, тщательно рассчитанную на основе измерений потенциального выпуска продукции.

В противоположность этому, основной заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Он сосредоточивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост. По сути, руководитель, сосредоточенный на человеке, ведет себя аналогично руководителю, привлекающему работников к участию в управлении.

Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства. Они характеризуются различной степенью авторитарного и демократического стиля, необходимого для оказания влияния на людей, побуждая их к достижению целей организации.

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к системе 1, как **эксплуататорско-авторитарных**. Эти руководители имеют характеристики автократа.

Система 2 называется **доброжелательно-авторитарной**. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях — наказанием. В целом, в системе 2 руководители соответствуют типу благосклонного автократа.

Руководители системы 3, называемой **консультативной**, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Есть двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4, именуемая **демократической**, основана на участии, подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она — самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Лидеры системы 4 соответствуют руководителям, которые поощряют участие работников в управлении (теория «Y»). Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Управленческая решетка Блейка и Моутона

Для определения типа менеджера американские психологи Р. Блейк и Д. Моутон составили матрицу (решетку) типов руководителей.

Любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражается в различных формах товаров и услуг. Постоянными целями здесь являются максимально высокий объем **прибыли**, снижение **издержек производства** и т.п. Если при этом попытаться повысить производительность

OÑTÚSTIK-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 23 стр. из 44

любой ценой без оглядки на сотрудников, то это может привести к плохим результатам. Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали потребностям и желаниям работника. Хорошее самочувствие и удовлетворение работой — вот вторая цель.

Управленческая решетка Блейка и Моутона

Диктатор (9.1). Стиль управления, полностью ориентированный на производство и не уделяющий достаточного внимания людям. Это жесткий курс администратора. Работа в таких условиях не приносит удовлетворения. Каждый пытается уйти из подчинения. Для руководителя производственный результат — все, а человек — в лучшем случае, исполнитель, а по сути, — никто.

Демократ (1.9). Производительность труда у такого менеджера стоит на последнем месте. Заинтересованное внимание к человеческим потребностям создает дружескую атмосферу и соответствующий темп производства. Этот стиль управления ставит на первое место человеческие отношения.

Пессимист (1.1). Девиз «Не вмешиваться в ход событий». Эти люди ни к чему не стремятся — ни к производственным результатам, ни к установлению гуманных условий производства. Подобное отношение встречается и со стороны обычных сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенным и не заботиться ни о чем. Подобное отношение зачастую являются реакцией на неверный стиль управления, обозначенный 1.9: давление вызывает противодействие.

Манипулятор (5.5). Менеджера этого типа удовлетворяет средняя производительность. Девиз: «Не доставать звезд с неба». Манипулирование людьми. Удовлетворительные результаты, средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям тормозят развитие оптимистического взгляда. Не очень высокого мнения они и об успехах «гуманизации». Великолепная формула — компромисс. Результаты решетки позволяют оценить результаты и такого управления: 50% возможного при половинах заинтересованности в труде.

Организатор (9.9). Наиболее продуктивный тип, учитывающий нужды производства, а также людей. Важнейшая характеристика — устремленность к инновациям, на развитие организации. Предприятие при таком менеджере процветает. Но такое практически не реально. Это — идеал: высокие результаты при максимальном учете потребностей людей. Стиль управления 9.9 заключается в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Если при этом будут еще и созданы условия работы, которые позволят им наилучшим образом использовать свои возможности, то идеал позиции 9.9 кажется не таким уж и недостижимым.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды)

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Каково определение понятия «лидерство»?
2. Какова индивидуальная теория лидерства?
3. Какие теории эффективного лидерства вы знаете, основанные на ситуационных подходах?
4. Что такое «репутация»?
5. Укажите основные составляющие авторитета руководителя.
6. Как выглядит «угрожающий репутационный комплекс»?
7. Проанализируйте возможные ошибки на пути к завоеванию репутации.
8. Что входит в общую модель авторитета руководителя?

1.7 Тема: Управленческие решения в ходе медицинской деятельности.

ОҢТҰСТІК-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 24 стр. из 44

2. Цель: Научить студентов правилам принятия управленческих решений в медицинской деятельности. Ознакомить с прецедентами принятия решений в медицинской деятельности.

3. Тезисы лекции:

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы: неформальные (эвристические), коллективные и количественные.

Неформальные (эвристические) методы принятия решений.

Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основаны на аналитических способностях лиц, принимающих эти решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы базируются в основном на интуиции менеджера. Их преимущество в том, что они принимаются оперативно; недостатком же является то, что неформальные методы не гарантируют отбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция может иногда подвести менеджера.

Коллективные методы обсуждения и принятия решений.

Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц — участников данной процедуры. Например, освоение новой медицинской технологии по профилю отделения медицинского центра. Чаще всего, это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п.

Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «*мозговой штурм*», или «*мозговая атака*» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений). Если предстоит решить сложную проблему, собирается группа людей, которые предлагают любые решения определенной проблемы. Основное условие «мозгового

штурма» — создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Для того, чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы, на первый взгляд, фантастической она ни

была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами. Примером коллективного принятия решений может служить *метод Дельфы*, получивший название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами- предсказателями будущего. Метод Дельфы- многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во

втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение. Есть еще *японская (кольцевая) система принятия решений* - «кингисё», суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для внесения решения проблемы. Это: Четкое определение проблемы; Отбор участников «мозговой атаки»; Определение ведущего; Представление и анализ проблемы ведущим; Высказывание спонтанных предложений по решению со стороны участников обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение, в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

Индивидуальные стили принятия решений

OŃTŪSTIK-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 25 стр. из 44

Личность, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т.е., та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой их решения к исполнителям. Например, заведующий хирургическим отделением принимает решение на операцию больного по предложению ведущего больного врача. В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

Решения уравновешенного типа свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной

исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи.

Инертные решения — результат очень неуверенного и осторожного поиска. После появления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию процесса принятия решений во времени.

Рискованные решения напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его

не обходят, но к оценке человек приходит после того, как обнаружена какая-то несообразность. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравниваются.

Решения осторожного типа характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к какому-либо выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных — избежать ошибок. Для импульсивных, например, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

Условия эффективности управленческих решений

Проблема выбора менеджером альтернативы — одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение. Для того, чтобы управленческое решение было эффективным, должен учитываться ряд факторов: соблюдение иерархии в принятии решений; использование меж функциональных групп; прямых горизонтальных связей и централизация руководства.

Своевременность решения означает не только своевременность его принятия, но и своевременность достижения целей. Ведь когда решается проблема, события продолжают развиваться. Может получиться так, что прекрасная идея (альтернатива) устареет и потеряет смысл в будущем, хотя в прошлом она была хороша.

Полнота модели решения описывает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, его решению и поставленным задачам, а с другой содержанию, структуре и условиям исполнительской деятельности. Идеальным вариантом была бы такая полнота модели, при которой она развернута настолько, что еще до начала работы исполнитель мысленно может представить себе все тонкости предстоящей работы.

Точность модели необходима потому, что если задача ставится абстрактно, в общем виде, то не выполняется вообще или выполняется формально. Система управления, в которой точность формирования оперативных моделей решения не стала законом, распадается.

Глубина отражения характеризует оперативную модель, с точки зрения, представленности в ней всей динамики предстоящей деятельности.

OŃTÚSTIK-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 26 стр. из 44	

Стрессоустойчивость и прочность модели предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий, сложившийся в его сознании, в любых сложных ситуациях.

Гибкость модели — критерий, который как бы противоречит всем указанным выше. Очевидно, что абсолютно жесткий и «неподдающийся» образ может быть приемлем только в застывших и неизменных структурах, которых в природе и обществе нет и быть не может. Проблема в том, чтобы выбрать оптимальное соотношение между стабильностью (неподвижностью) и гибкостью модели. *Согласованность* модели решения связана с тем, что исполнитель, чаще всего, выполняет решение в одиночку, поэтому его действия должны согласовываться по задачам, времени и месту с действиями других исполнителей.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды)

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Назовите основные требования к процедуре принятия управленческих решений.
1. Перечислите основные подходы к процедуре принятия управленческих решений.
2. Какие основные правила принятия решений существуют?
3. В каких случаях возникает необходимость принятия того или иного управленческого решения?
4. По каким признакам можно произвести классификацию управленческих решений?

1.8 Тема: Социально-психологические особенности управления персоналом в развитых странах Запада (опыт сравнительного кадрового менеджмента).

2. Цель: моделирование содержания и качества современной управленческой деятельности; поведение человека в организации; групповая динамика; взаимоотношения руководителя и его подчиненных; лидерство в организации; презентация студентам вопросов психологической готовности к внедрению новизны.

3. Тезисы лекции:

Ключевые слова: инновации, зарубежная модель управления персоналом, менеджмент, отечественная модель управления персоналом. В настоящее время во всем мире наблюдается объективное изменение системы управления персоналом. Среди причин этой трансформации можно, в частности, назвать фундаментальные сдвиги в технологическом развитии. Под влиянием информационно-коммуникационной революции конца XX в. происходит трансформация условий хозяйствования всех субъектов мировой экономики, что неизбежно вызывает изменения (зачастую радикальные) в представлениях об успешной бизнес-модели и методах управления персоналом в этой новой среде. Итак, рассмотрим особенности российской системы управления персоналом:

- 1) выраженный социоцентризм. Молодое российское государство живет по принципу приоритета общества по отношению к личности, эту характеристику также можно увидеть в отношениях управления персоналом, в которых интересы организационной группы доминируют в зависимой структуре.
- 2) Коллективизм. Эта особенность связана с предыдущей чертой и в некотором смысле следует за ней. Поэтому сотрудники ожидают некоторой поддержки от команды, а также от лидера и компании в целом, а лидер, в свою очередь, сосредоточен на работе команды. К явно отрицательным чертам российского управления персоналом можно отнести: – преимущество горизонтальных связей, жесткой иерархии и субординации над горизонтальными связями и их недооценка; – преимущество авторитарного метода управления поведением людей в организации, что порождает игнорирование мнения и инициативы подчиненных; – игнорирование менеджерами мнений сотрудников при управлении организацией и ее подразделениями. Данная особенность порождает некоторые трудности в управлении поведением людей в организации, поскольку довольно часто работники, которые знают коллектив и его проблемы изнутри, не привлекаются к решению данных проблем. – нарушение правил этики и делового общения в отношениях между



подчиненными и руководителями, сотрудниками между собой, партнерами на встречах и заседаниях и т. д. – прямая зависимость отношений между руководителем и подчиненными от условий и оплаты труда, наличия родственных и дружеских отношений, панибратство и раболепство [1]. К положительным особенностям системы управления персоналом в организации можно отнести: – креативный, творческий подход менеджеров к решению возникающих на производстве проблем, способность мыслить нестандартно, проявлять смекалку. Направленность на поиск новых путей достижения целей, новаторская деятельность управленцев; – ориентир менеджеров на гармонизацию отношений в коллективе; – работоспособность, выносливость при выполнении своих обязанностей, а также хорошие адаптационные способности к новым условиям; – стремление работников и работодателей к постоянному совершенствованию своих профессиональных качеств, путем повышения квалификации. После подробного обзора существенных особенностей российской модели управления персоналом в организации следует воспользоваться опытом зарубежных стран для проведения сравнительного анализа и выявления недостатков российской модели управления, а также предложить способы устранения выявленных недостатков. Итак, если обобщить весь зарубежный опыт управления поведением человека в организации, то можно выделить 3 модели, предлагаемые разными странами: европейская, американская и японская. Европейская модель управления характеризуется установлением для своих работников высоким уровнем социальных стандартов как цели работы менеджера. Эта система подразумевает четкую структуру задач всех сотрудников компании и, соответственно, четкую организацию труда всех членов команды. Кроме того, основное внимание уделяется кадровой работе, поэтому выбор сотрудников на конкретную должность является относительно строгим в соответствии с их профессиональными качествами, независимо от дружеских или семейных отношений [2]. Сравнительный анализ российских и европейских моделей управления персоналом показывает, что они в значительной степени похожи, но все же не идентичны. Положительной чертой европейской модели является также отказ от непрофессиональных особенностей в сфере занятости, мы считаем, что это требование и его фактическая реализация решат ранее поставленную проблему в России благодаря наличию «особых» отношений между работником и работодателем и, вероятно, устранят знания и рабство в этом отношении. Японская модель управления характеризуется тем, что называется «наймом на всю жизнь» работников, что связано с особенностями культуры, так что управленческий подход приобретает характер «традиционной семьи», где лидер берет на себя роль отца семьи (организации), а уважение и поддержание философии бизнеса имеют большое значение. Преимущество этой системы — способность каждого сотрудника выдвигать свои собственные идеи для решения возникающих проблем, а также преобладание горизонтальных отношений над вертикальными. Корпоративное социальное развитие также превалирует [3]. Мы считаем, что России необходимо перенять данный опыт – возможность сотрудников высказываться и генерировать идеи; это приведет к повышению эффективности работы предприятия. Американская модель управления персоналом является противоположностью японской. Основное различие между американской моделью и российской моделью заключается в ее ориентации на индивидуализм. Еще одна особенность этой системы — внимание, уделяемое важности личности предпринимателя, что создает значительный разрыв между менеджером и работниками. Поддерживать коммерческий этикет и этику коммерческих отношений между менеджером и его подчиненными [4]. Для решения проблемы российской модели управления, связанной с игнорированием правил и делового этикета, должен быть принят опыт американских менеджеров при условии, что эти критерии достаточно значимы в деловой среде. Проведен сравнительный анализ российской модели управления поведением персонала и европейской, японской и американской модели управления. В ходе исследования были выявлены как положительные, так и отрицательные характеристики всех вышеперечисленных систем управления персоналом.

OŃTŪSTIK-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 28 стр. из 44	

Поскольку современное общество невозможно представить без использования различных электронных гаджетов (мобильных телефонов, ноутбуков, планшетных компьютеров), организации также требуется наличие информационных носителей и средств их обработки. В эпоху информационных технологий работа с персоналом должна быть направлена на решение двух задач: внедрение современных компьютерных технологий в процесс сбора и анализа данных; Создание виртуального офиса — это система прямого доступа и активного взаимодействия людей, расположенных на расстоянии друг от друга. В качестве основных технологий, основанных на применении программного обеспечения и программных приложений, можно назвать: Удаленный доступ и интерактивное взаимодействие для решения типичных задач в области управления персоналом — собеседование по скайпу, заполнение электронных анкет, распространение электронных копий личных документов, дистанционное обучение и т. Д. Создание баз данных для учета и контроля кадровой статистики (трудова́я дисциплина, динамика персонала, анализ качества персонала и др.); Проведение видеоконференций с участием сотрудников из удаленных подразделений; Передача соответствующей информации (новостей) на личную электронную почту сотрудников и т. д. Исследования зарубежных и местных авторов привлекают к себе внимание, поскольку они показывают, что организации, подверженные инновациям, используют такое управление персоналом в своей работе с персоналом: Требуется повышение квалификации в связи с развитием потенциала сотрудников; Довольно высокая заработная плата; Привлечение и удержание эффективных сотрудников; Обеспечение планирования и развития карьеры в организации; Поощрение и поддержка персонала, что дает высокий результат деятельности; Необходимый обмен информацией, необходимой для достижения высоких организационных результатов; Содействие инициативе и независимости, ответственности работников; Обеспечение баланса интересов между компанией и работником. Исходя из вышеперечисленных особенностей в управлении персоналом, четко прослеживается важная роль работника в инновационной деятельности по управлению персоналом. Основной тенденцией управления персоналом является индивидуальный подход к каждому сотруднику с учетом его особенностей, поэтому утверждение любого нововведения напрямую зависит от принятия или отклонения его сотрудниками. Но инновации могут восприниматься персоналом как провал и сопротивление. В связи с этим, прежде чем внедрять инновации, большинство авторов считают, что персонал должен быть подготовлен к инновациям. Эти области могут быть отражены в таких управленческих решениях: Совершенствование обучения персонала. Просвещенные работники с хорошей перспективой легко поддаются инновациям и выступают в качестве новаторов идей; Технологизация управления и производства. Предоставить техническое оборудование для работников общественного достояния; Предоставление сотрудникам свободы высказывать свое мнение о происходящих изменениях. Проводить обсуждения и консультации с сотрудниками о нововведениях в организации; Поддерживание связей между сотрудниками и всеми подразделениями организации, а также внешними конкурентами и учебными заведениями; Возможность для сотрудников выходить за рамки своих функциональных обязанностей, поощряя творческий подход и независимость; Обеспечить персонал необходимым количеством информации и ресурсов для достижения организационных целей. Таким образом, представленное инновационное управление персоналом дает четкое представление о том, что основное место в управлении персоналом занимает сотрудник организации. Все действия, направленные на увеличение прибыли, основаны на удовлетворении потребностей и развитии персонала, взамен получая эффективную работу с творческим подходом от каждой организации. Каждая организация определяет свой стиль управления и принимает свои собственные меры для реализации инновационной политики на практике в сфере обслуживания персонала. Важнейшим аспектом успешного организационного развития является отношение к человеку в рабочей группе. Трудно мотивировать сотрудников на работу, если у них нет прямого намерения вводить новшества. Анализ персонала и тестирование также необходимы для выявления схожих личностей

OŃTŪSTIK-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 29 стр. из 44	

в отдельной команде для достижения целей организации. Только с готовностью работать, обеспеченной комфортом и подходящими людьми поблизости в процессе профессиональной деятельности, организация сможет успешно работать.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды)

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Расскажите о зарубежной модели менеджмента.
2. Какова модель американского менеджмента?
3. Какова японская модель менеджмента?
4. Каковы социально-экономические основы кадровой политики в условиях рыночных отношений?
5. Назовите цели кадровой политики и факторы, влияющие на кадровую политику организации.
6. Что входит в сферу кадровой политики?
7. В чем сущность, функции и этапы формирования персонала организации?
8. Какова роль менеджера в становлении и развитии персонала организации?

1.9 Тема: Менеджмент в системе рыночной экономики.

2. Цель: Ознакомить студентов с понятием команда, культура организаций и формой управления командой.

3. Тезисы лекции:

1. Предприятие и формы предпринимательства
2. Заработная плата

1) Предприятие – это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный предпринимателем или объединением для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

К основным организационно-экономическим формам предпринимательства можно отнести концерны, ассоциации, консорциумы, синдикаты, картели, финансово-промышленные группы.

Концерн – это многоотраслевое акционерное общество, контролирующее предприятия через систему участия. Концерн приобретает контрольный пакет акций различных компаний, являющихся по отношению к нему дочерними. В свою очередь дочерние компании могут владеть контрольными пакетами акций других акционерных компаний, нередко расположенных в других странах.

Ассоциации – мягкая форма добровольного объединения экономически самостоятельных предприятий, организаций, которые одновременно могут входить в другие образования. В состав ассоциации, как правило, входят одно-специализированные предприятия и организации, расположенные на определенной территории. Основная цель создания ассоциаций – совместные решения научно-технических, производственных, экономических, социальных и других задач.

Консорциум представляет собой объединение предпринимателей с целью совместного проведения крупной финансовой операции (например, осуществление значительных инвестиций в крупный промышленный проект). Такое объединение предпринимателей имеет возможность вложить средства в крупный проект, при этом значительно уменьшается риск, возникающий при крупных вложениях, так как ответственность раскладывается на множество участников. В условиях научно-

OÑTÚSTIK-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 30 стр. из 44

технической революции консорциумы возникают в новых отраслях и на стыке различных отраслей и предусматривают проведение совместных научных исследований.

Синдикат – объединение сбыта продукции предпринимателями одной отрасли с целью устранения излишней конкуренции между ними.

Картель означает соглашение между предприятиями одной отрасли о ценах на продукцию, услуги, о разделе рынков сбыта, долях в общем объеме производства и др.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайдов).

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Что такое концерн?
2. Что такое синдикат?

1.10 Тема: Формы воздействия руководителей на подчиненных. Авторитет руководителя: определение, его составляющие.

2. Цель: Объяснять студентам изучение стиля руководителя и психологии ответственности.

3. Тезисы лекции:

Авторитет менеджера — это его репутация в возглавляемом им коллективе, а также среди коллег и у руководства. Под репутацией понимается общественное мнение о достоинствах и способностях человека. Обычно происходит так: сначала вы работаете на достижение авторитета, потом — он работает на вас.

Формула авторитета А. Морито и Ли Якокки: «Авторитет — это знание дела и обстановки, подкрепленные интуицией + риск, помноженный на опыт».

Прочная репутация придает солидность и дополнительную силу человеку (или фирме) при относительно малых затратах. Говорят, что слава бежит впереди человека, и делает свою работу еще до выхода его на сцену. Например, целые города спешно эвакуировались перед приближением (уже побитой и отступающей) армии Эрвина Роммеля.

Составляющие авторитета руководителя:

- *Профессионализм и компетентность* — основа делового авторитета.
- *Справедливость и высокие нравственные качества личности* руководителя — основа его морального авторитета.
- *Власть* — база формального авторитета («авторитета» должности, заданного властными полномочиями, местом в управленческой иерархии).

Как показали исследования Г. Кунца и С. О'Доннелла, несмотря на то, что мы выше всего ценим деловой и моральный авторитет (по сравнению с должностным, формальным), но все же большинство (65%) не станет выполнять поручения человека, которому не обязаны подчиняться по внутрифирменной субординации. Другими словами, каким бы замечательным человеком и специалистом ни был руководитель, подчиняться его указаниям будут чаще тогда, когда «обязаны» по должностной иерархии.

Чтобы улучшить репутацию руководителя, можно использовать следующие приемы:

- Самое лучшее — объединиться с кем-то, чья репутация абсолютно безупречна.
- Не мстите — это окончательно погубит вас. Есть более тонкие приемы: сатира и насмешки — это ослабит соперника, а вас представит обаятельным и остроумным. Ведь могучий лев поиграет с мышкой, перебежавшей ему дорогу, — иное просто роняло бы его престиж, да еще и играло бы на мышку.
- Научитесь не выходить из себя и не оправдываться в ответ на провокационные высказывания недругов. Оправдывающийся сам себя и обвиняет, а вы должны быть выше любых подозрений, даже высказать которые в ваш адрес должно быть неприлично (и не только в вашем присутствии).
- Неплохой имидж — репутация независимого и оригинального человека.

OÑTÝSTIK-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 31 стр. из 44	

Обычно люди не особенно уважают того, чью реакцию могут предсказать, или даже спровоцировать (именно поэтому нельзя выходить из себя, признавая тем самым свою неспособность справиться с эмоциями, неправоту, уязвимость). Вспомните изречение: «Юпитер, ты сердисься, значит — ты не прав». Нас особенно интересуют (интересуют) непредсказуемые люди; ведь если мы не можем понять человека, — это вызов нашему уму.

Вера Каппони и Томаш Новак исследуют условия приобретения авторитета руководителем, и обнаруживают, что авторитет появляется, когда управляющий оказывается способным поправить работу подчиненного, обладает более высокой деловой квалификацией.

Проблема завоевания авторитета особенно остро стоит перед молодыми специалистами, руководящими зрелыми людьми. Им приходится постоянно доказывать свой профессионализм. В такой ситуации могут помочь следующие правила, с помощью которых вы сможете добиться то, чтобы ваши распоряжения выполнялись:

1. Любое ваше распоряжение должно быть объективно необходимым.
2. Не следует отдавать его, если нет уверенности, что оно выполнимо.
3. Перед тем, как поручить что-то серьезное, обязательно посоветуйтесь с исполнителем.
4. Убедитесь, что суть поручения и свои задачи подчиненный понял.
5. Учитывайте индивидуальные особенности подчиненных.
6. Обеспечьте условия, необходимые для выполнения поручения.
7. Поручение должно развивать самостоятельность и инициативу.
8. Поручения лучше воспринимаются в форме просьбы, предложения, совета (спокойным, доброжелательным тоном), но не приказа.
9. Найдите время для обучения, если это необходимо.
10. Заинтересуйте значимостью порученного дела.
11. Укажите точный срок завершения работы и форму ее представления (отчет, доклад, деталь, товарный образец).
12. Не допускайте несанкционированных вами заданий.
13. Наделяя подчиненного ответственностью за выполнение поручения, помните, что ваша личная ответственность не уменьшается.

Одно из самых главных условий авторитетного управления — это освоение навыков ассертивности, проактивности, актуализации и майевтики, а также поддержания этих ценных качеств в ваших сотрудниках.

Ассертивность — это умение управлять людьми без манипулирования ими. Для этого необходимо заинтересовать людей, используя внутренние мотивационные механизмы, а не стимулирование (внешнее принуждение, пусть даже завуалированное).

Проактивность — это умение замечать любые интересные возможности и использовать их для достижения успеха. Успех должен зависеть не только от стечения благоприятных обстоятельств, но и от нашей способности предвидеть косвенные влияния, побочные и отдаленные последствия стратегических решений, и преодолевать их своевременно. Проактивность заключается в способности действовать согласно собственному сознательному выбору (принципам, правилам), а не быть объектом воздействий или манипуляций других людей, условностей и условий существования. Сознательный выбор реакции — последняя степень человеческой свободы (согласно Виктору Франклу). Франкл считал, что между раздражителем и реакцией человек имеет свободу выбора: в любых, даже нечеловеческих условиях, человек сам решает, какое влияние на него окажет то, что его окружает.

Обратите внимание на глаголы (самую активную часть нашей речи), какими мы чаще всего оперируем. Если преобладают: «вынудили, заставили, приказали, упростили; невозможно было отказаться; не хочется, а надо; ничего не поделаешь, придется; я не могу; от меня не зависит; это меня раздражает», — то о проактивности нет и речи. Таким человеком манипулируют все окружающие. Если же преобладают: «хочу, могу, умею, научусь, сделаю, выбираю, предпочитаю, планирую, думаю, решаю, уверяю, отвечаю; не позволю обстоятельствам управлять моими реакциями; посмотрим, какие есть еще возможности...» — тогда проактивностью вам удалось овладеть в полной мере. Овладение проактивностью позволяет добиться, чтобы жизнь шла по вашему плану, а не по умолчанию, как это часто бывает у реактивных людей (то есть не овладевших

OŃTÚSTIK-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 32 стр. из 44

навыком проактивности), которые позволяют себе быть продуктом окружающих условий, разрешают другим провоцировать себя на непродуманные реакции и решать, что им делать и как жить.

Некоторые люди не планируют своих дел специально, боясь, что не сбудутся. Однако наши планы обладают свойством самомотивации, а желательные нам представления часто становятся самосбывающимися пророчествами, если мотивируют деятельность нашего могущественного подсознания. Именно способность подчинить импульсивную реакцию своим ценностям и принципам составляет сущность проактивной личности.

Майевтика — это метод Сократа, который состоит в умении задавать наводящие вопросы, отвечая на которые, человек может сам догадаться, как решить проблемы и задачи, стоящие перед ним. Сократ считал, что любой тринадцатилетний подросток может доказать теорему Евклида, если ему задавать правильные наводящие вопросы.

Этим методом активно пользуется Билл Фромм в своей кадровой стратегии. Он приводит пример из своей практики, когда молодые сотрудники приходили к нему за советом по поводу проблем, решение которых входило в сферу их компетенции. Прежде чем дать совет, Фромм всегда старался помочь им догадаться самим, как поступить. Когда они привыкли думать самостоятельно, и постепенно уверялись в своих способностях, то переставали приходиться за помощью. Это способствовало их профессиональному росту и зрелости. Зрелость — это состояние, когда работник берет на себя ответственность за все, что с ним происходит, а не пытается обвинить других в своих проблемах.

Джим Ренье уверяет: «Прежде, чем человек сможет великолепно работать, он должен почувствовать, что сам он великолепен». Значит, одна из задач руководителя — дать ему это почувствовать. Еще руководителю следует помнить, что даже недостаточно хорошо работающий человек имеет право:

- На неумышленную ошибку.
- Быть отчитанным наедине.
- В самом начале разговора изложить смягчающие обстоятельства.
- На конкретные обвинения по поводу определенного случая плохой работы (а не критику вообще).
- Не быть особо выделенным среди группы нарушителей.
- Не быть наказанным дважды за одну ошибку.

Для установления многих отношений необходимо дать понять окружающим, что вы именно тот человек, который нужен для той социальной или профессиональной роли, на какую вы претендуете. Совершенно не заботясь о своем имидже и репутации, вы позволяете другим решать за вас, как вас воспринимать. Так будьте же рулевым в своей судьбе при формировании достойного имиджа и завоевании безупречной репутации!

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды)

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Каково определение понятия «лидерство»?
2. Какова индивидуальная теория лидерства?
3. Какие теории эффективного лидерства вы знаете, основанные на ситуационных подходах?
4. Что такое «репутация»?
5. Укажите основные составляющие авторитета руководителя.
6. Как выглядит «угрожающий репутационный комплекс»?
7. Проанализируйте возможные ошибки на пути к завоеванию репутации.
8. Что входит в общую модель авторитета руководителя?

OŃTŪSTIK-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 33 стр. из 44	

1.11 Тема: Убеждение и моральное стимулирование (поощрение). Иерархия потребностей по Маслоу.

2. Цель: Обучение студентов всестороннему развитию людей в результате потребностей по Маслоу.

3. Тезисы лекции:

Абрахам Гарольд Маслоу (1908–1970) – американский психолог, основоположник гуманистической психологии, лидер бихевиористского направления управленческой мысли.

А. Маслоу родился в Бруклине. Получив психологическое образование, первоначально занимался изучением социального поведения приматов. Докторская степень по психологии была присуждена А. Маслоу в университете штата Висконсин. Преподавательскую карьеру начал в Бруклинском колледже, впоследствии стал профессором социальной психологии и деканом факультета психологии в Университете Брандейса. В 1967–1968 гг. занимал пост президента Американской психологической ассоциации.

Основные работы: «Теория человеческой мотивации» (1943), «Мотивация и личность» (1954), «К психологии бытия» (1962), «Эзупсихическое управление» (1965), «Психология науки» (1967).

Теории А. Маслоу сформировались под влиянием достижений различных научных дисциплин: антропологии, биологии, клинической психологии и психоанализа. По мнению многих ученых, главный вклад исследователя в управленческую науку связан с разработкой теории иерархии потребностей, известной как пирамида потребностей.

Теория мотивации. А. Маслоу сформулировал новую теорию мотивации, в которой изложил свой взгляд на понимание механизмов поведения человека. В отличие от сторонников школы научного управления, он утверждал, что мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, а различные потребности, которые только частично и косвенно могут быть удовлетворены с помощью денег.

В своей теории А. Маслоу исходил из того, что мотивация непрерывна, бесконечна и изменчива, она является универсальной характеристикой практически любого организмического состояния. Единственным надежным основанием для построения теории мотивации является классификация неосязаемых целей и потребностей человека. По мнению А. Маслоу, человек имеет множество различных потребностей. Условно их можно разделить на базовые и метапотребности.

Базовые потребности постоянны и располагаются согласно принципу иерархии. Их можно разделить на пять основных категорий (уровней)[408]:

1. Физиологические потребности. Они необходимы для ежедневного существования человека (потребности в еде, питье, сне, одежде, жилище и т. п.). Их интенсивность превосходит стремление к насыщению любых других потребностей более высокого уровня, но только при условии их неудовлетворенности[409].

2. Потребность в безопасности (экзистенциальные потребности). Она включает в себя потребности в защите от агрессии со стороны окружающей среды, стабильности, порядке, законе и уверенности в завтрашнем дне. Эта потребность более отчетливо проявляется у детей, а у взрослых носит, как правило, скрытый характер. Потребность в безопасности редко выступает как активная сила, она доминирует только в критической ситуации.

3. Потребность в принадлежности и любви (социальные потребности). Для человека характерно стремление к принадлежности к определенной социальной группе и взаимодействию с другими людьми, входящими в нее. Этого уровня А. Маслоу первоначально определял только как потребность в любви, а позднее добавил и потребность в социализации.

4. Потребность в признании (престижные потребности). Потребности этого уровня подразделяются на два класса. В первый входят желания и стремления, связанные с понятием «достижения»: самоуважение, уверенность, компетентность. Во второй класс – потребность в

уважении со стороны окружающих, признании личных достижений человека и их высокой оценке, завоевании высокого статуса, славы, служебном росте и лидерстве в коллективе.

5. Потребности в самоактуализации (духовные потребности). Духовные потребности предполагают самореализацию личности, наиболее полное использование знаний и способностей, стремление к самовыражению через творчество.

Если предшествовавшие перечни потребностей подразумевали, что человек, испытывающий одну из потребностей, не может в то же самое время испытывать другую, то А. Маслоу подчеркивал, что отношения между потребностями не подчинены принципу взаимоисключаемости. Напротив, они так тесно переплетены друг с другом, что отделить одну от другой практически невозможно. Схематично иерархия базовых потребностей представлена на рис. 11.1.



Рис. 11.1. Пирамида потребностей по А. Маслоу

Для удовлетворения базовых потребностей, по мнению А. Маслоу, необходимо несколько социальных условий: свобода слова, выбора деятельности, свобода самовыражения, право на исследовательскую активность и получение информации, право на самозащиту, а также социальный уклад, характеризующийся справедливостью, честностью и порядком.

В отличие от базовых потребностей, ценность метапотребностей одинакова, поэтому они не имеют иерархии. К метапотребностям относятся: потребность в справедливости, благополучии, единстве социальной жизни и т. д.

А. Маслоу указывал, что метапотребности составляют единство с фундаментальными, базисными потребностями. Отсутствие единства этих потребностей приводит к «метапатологии», проявляющейся в недостатке ценностей, бессмысленности и бесцельности жизни.

Попытки классификации потребностей предпринимали многие ученые, однако только А. Маслоу рассматривал группы мотивов, которые упорядочены в ценностной иерархии согласно их роли в развитии личности, кроме того, он выявил законы построения потребностей и движущие силы мотивации. Не потребности сами по себе являются мотиваторами поведения, а степень их удовлетворения. Движущей силой мотивации является тот факт, что люди никогда не могут достичь поставленных целей в полной мере. Как только достигнута одна цель и удовлетворена какая-либо потребность, возникает новая цель, связанная с необходимостью удовлетворения вновь появившейся потребности, и т. д.

А. Маслоу сформулировал основные принципы, характеризующие природу человека:

- 1) потребности людей никогда не могут быть удовлетворены абсолютно;
- 2) состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей побуждают человека к действию;
- 3) существует иерархия потребностей.

OŃTŪSTIK-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 35 стр. из 44	

Согласно разработанному А. Маслоу принципу иерархии, потребности каждого нового уровня становятся актуальными для индивида только после того, как удовлетворены предыдущие запросы. В отличие от предшествующих теорий мотивации, в которых физиологические потребности являлись отправной точкой мотивации, у А. Маслоу они представляются относительно изолированными и используются в качестве «каналов» для других, более высоких или сложных потребностей. Хотя неудовлетворенная потребность и играет первостепенную роль, но после ее удовлетворения она уже не может доминировать, а существует только потенциально, с акцентом на движение вперед – к более высоким потребностям[410]. При этом все потребности функционируют циклически: повторяются через определенный промежуток времени.

Потребности низших уровней присущи всем людям примерно в равной мере, а высших уровней – в неодинаковой степени. Высшие потребности помогают дифференцировать индивидов и имеют большое значение для формирования ценностных ориентаций личности человека.

Высшая потребность человека – самореализация. Потребности самоактуализации не имеют достаточно четкого определения и отражают широкий спектр культурных и индивидуальных различий. По подсчетам А. Маслоу, самоактуализирующиеся и самореализующиеся личности составляют около 1 % населения. Они представляют собой пример психологически здоровых личностей и служат эталоном для большинства людей. Именно самореализующимся личностям присущи метапотребности.

Изучая мотивацию развития личности, А. Маслоу сформулировал 15 основных черт, присущих так называемым самореализующимся личностям[411]:

1. Эффективное восприятие реальности и комфортные взаимоотношения с реальностью. Для самоактуализированных людей характерно адекватное восприятие действительности, свободное от влияния актуальных потребностей, стереотипов и предрассудков, отсутствие страха перед неизвестностью и неопределенностью.
2. Приятие (себя, других, природы). Самоактуализированные люди принимают человеческую природу такой, какая она есть, не приукрашивают реальность, для них свойственно отсутствие искусственных, защитных форм поведения (лицемерие, ханжество, фальшь и притворство), а также неприятие такого поведения со стороны других.
3. Спонтанность, простота и естественность. Самоактуализированные люди достаточно спонтанны в своем поведении и предельно спонтанны в своей внутренней жизни, мыслях, при этом соблюдают установившиеся ритуалы, традиции, церемонии, однако относятся к ним с добродушной усмешкой.
4. Служение. Это предполагает акцентирование внимания на проблемах внешнего порядка, решение фундаментальных вопросов (жизнь в глобальной системе координат). Такие люди заняты не самоанализом, а своей жизненной миссией или призванием. Они часто соотносят свою деятельность с универсальными ценностями и склонны рассматривать ее под углом зрения вечности, а не текущего момента.
5. Отстраненность, потребность в уединении. Для таких людей характерна склонность к одиночеству, они занимают позицию отстраненности по отношению ко многим событиям, в том числе событиям собственной жизни. Это помогает им относительно спокойно переносить неприятности и быть менее подверженными воздействиям внешней среды.
6. Автономия, независимость от культуры и среды, воля и активность. Это означает высокую устойчивость под воздействием деструктивных сил, способность к самовосстановлению, независимость от мнения других. При этом автономность предполагает самоопределение, способность к принятию ответственности, активный поиск решений.
7. Свежий взгляд на вещи. Самоактуализированные люди просто радуются жизни, находят каждый раз новое в уже известном.
8. Мистические переживания и высшие переживания. Ощущение исчезновения собственного «я», предельная концентрация и погруженность в проблему.

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 36 стр. из 44

9. Чувство идентификации с человечеством в целом.

10. Межличностные отношения. Самоактуализированный человек способен полностью сливаться с близким, становиться его частью. Характерно отсутствие проявлений враждебности в межличностных отношениях.

11. Демократичность. Это проявляется в уважении к любому человеку, готовности учиться у других.

12. Умение отличать средство от цели, добро от зла. Самоактуализирующиеся личности ведут себя высоконравственно, остро чувствуют добро и зло. Они ориентированы на цели и умеют получать удовольствие от процесса.

13. Философское чувство юмора. Такие люди относятся с юмором к жизни в целом, к своей профессиональной деятельности, к самим себе.

14. Креативность. Эта черта понимается как способ мировосприятия и взаимодействия с реальностью, она не зависит от того, чем занимается человек, и появляется во всех действиях самоактуализирующейся личности.

15. Сопrotивление культурным влияниям, трансценденция культуры. Самоактуализированные люди не принимают безоговорочно ту культуру, к которой принадлежат, относятся к ней достаточно критично, выбирая из нее хорошее и отвергая плохое.

Таким образом, по мнению А. Маслоу, самоактуализирующуюся личность отличает индивидуальная установка по отношению к окружающей действительности. А. Маслоу не идеализирует подобную личность, подчеркивая, что она также подвержена недостаткам, неправильным поступкам, упрямству, раздражительности, невниманию к окружающим.

Концепция иерархии потребностей А. Маслоу послужила основой многих моделей мотивации труда. В соответствии с его учением, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то уровень их удовлетворенности будет возрастать, что, в свою очередь, будет способствовать росту производительности труда. Управление должно выявлять потребности работника и использовать соответствующие именно этим потребностям методы мотивирования.

Концепция просвещенного менеджмента. На основе дневниковых записей А. Маслоу начала 1960-х гг. была выпущена книга, получившая в первом издании название «Эупсихическое управление». В России она была переиздана под названием «Маслоу о менеджменте». В этой работе представлены взгляды ученого на такие проблемы менеджмента, как: формирование новой просвещенной экономики и менеджмента, лидерство, различие стилей руководства на разных уровнях управленческой иерархии, психологические характеристики менеджеров и предпринимателей, социальное совершенствование и самоактуализация личности.

Автор отмечал, что по мере развития экономики и общества, роста уровня образования и психического здоровья людей происходит отказ от прежних авторитарных форм управления и увеличивается потребность в использовании методов просвещенного управления, которые становятся главным условием победы в конкурентной борьбе. Эупсихичный, или просвещенный менеджмент представлялся ему характерной приметой будущего.

А. Маслоу выделил 37 характерных черт и принципов просвещенной управленческой политики[412]. Кратко их можно охарактеризовать следующим образом.

- Доверие к людям, учет индивидуальных различий работников.
- Предоставление работникам наиболее полной и релевантной информации о ситуации в организации.
- Постоянное стремление работников к совершенствованию и самоактуализации. Учет того, что люди в организациях не ограничиваются удовлетворением только потребности в безопасности. Работники должны получать осмысленные задания, в результате чего даже самая рутинная работа будет рассматриваться как путь к достижению некоей значимой цели.
- Отказ от доминантно-субординационной иерархии или авторитаризма.

OŃTÚSTIK-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 37 стр. из 44	

- Замена поляризации и дихотомий любого рода на принцип иерархической интеграции. Учет того, что все сотрудники преследуют одни и те же управленческие цели и ассоциируют себя с ними, вне зависимости от места, занимаемого ими в организации или в иерархии.
 - Формирование отношений между членами организации на основе доброжелательности, а не соперничества или зависти. Акцент на хорошей командной работе, дружбе, коллективном духе, общности интересов и любви.
 - Наличие синергизма. Синергизм А. Маслоу определяет как культуру, в рамках которой то, что полезно для индивида, выгодно и обществу. Культура с высоким уровнем синергизма характеризуются безопасностью, благожелательностью и высокой моралью, а основными чертами культур с низким уровнем синергизма являются конфликтность и низкая мораль, при которых успех одного оборачивается неудачей для всех остальных.
 - Беспристрастность и объективность оценки способностей и умений не только работников, но и управленцев.
 - Свобода в выражении несогласия, недовольства и раздражения.
 - Отношение работников к своему начальнику с любовью (а не с ненавистью), с уважением (а не с презрением). Хотя большинство людей хотели бы не бояться других, они, однако, предпочитают боязнь презрительному отношению к своему начальнику.
 - Рассмотрение работников как квалифицированных, сильных, способных справляться со сложными заданиями и предпочитающих ответственность зависимости и пассивности. Работники должны чувствовать себя уважаемыми и востребованными со стороны организации. В организациях, применяющих просвещенную систему управления, работник стремится быть не просто пассивным помощником, дополнением или «орудием», а движущей силой развития организации. Однако, как замечает А. Маслоу, подобный тип людей не является универсальным, поэтому на предприятии необходимо совершенствовать систему подбора персонала.
- По мнению А. Маслоу, его теория эупсихического управления соответствовало концепции «продвинутых человеческих существ Теории Y» Д. Макгрегора и современному уровню развития США. Использование принципов просвещенного управления должно было способствовать успеху в самых разных сферах, в том числе и в финансовой, и приведет к построению лучшего общества. При этом ценность методов просвещенного менеджмента определяется не только производственным поведением, количеством и качеством производимого продукта, но и «побочными» проявлениями. К последним А. Маслоу относил формирование более совершенных личностей, готовых к альтруизму, помощи другим и нетерпимых к несправедливости[413]. По сути, он стремился к трансформации своего подхода в религиозную концепцию в духе современной религии New Age («Новая эра»)[414].
- В 1968 г. А. Маслоу предложил ввести в теорию менеджмента концепцию «Теории Z». Он исходил из того, что люди, достигшие определенного уровня экономической безопасности, стремятся к новым ценностям, они хотят, чтобы работа позволяла человеку раскрывать свои творческие потенции. А. Маслоу писал, что «по мере развития личности деньги постепенно теряют свое относительное значение, в то время как всё большую значимость начинают приобретать другие, развитые формы вознаграждения (метавознаграждение). Даже в тех случаях, когда денежное вознаграждение продолжает сохранять внешнюю значимость, она может быть связана не с собственным его значением, но с его символическим смыслом, который может являться отражением статуса, успеха, самооценки»[415].
- А. Маслоу обратил внимание на то, что при найме на работу квалифицированных и административных работников важными для них являются не только деньги, но возможность удовлетворения потребностей более высокого порядка. Для таких работников особую значимость приобретают высокий статус компании, хорошие условия труда, дружественная атмосфера, независимость, автономность и возможность реализации собственных идей. По его мнению, США

OŃTÚSTIK-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 38 стр. из 44

превращаются в управленческое сообщество, а в сфере производства происходит увеличение влияния гуманистических позиций.

А. Маслоу настаивал на создании таких организаций, в которых человек получает возможность для наиболее полной реализации своего истинного потенциала. Большую роль в этом должен сыграть руководитель. По мнению исследователя, власть нельзя доверять человеку, который ищет власть ради власти. В большинстве ситуаций лучшим руководителем и лидером будет тот, кто ближе к самоактуализации, кто сумел удовлетворить все свои базовые потребности, добиться признания и уважения.

Теория лидерства. А. Маслоу предложил новый подход к оценке лидерства и его организующей роли[416]. Он выделял D-лидерство – стремление к власти над другими людьми – и В-лидерство (руководство второго уровня, или функциональное лидерство) – стремление к власти, которая может позволить решить задачу. В D-лидерстве индивид сам стремится к занятию командных постов. Как правило, D-руководитель недооценивает или игнорирует объективные потребности группы, ситуации или работы.

В В-лидерстве подчиненные предоставляют руководителю власть добровольно и осознано, поэтому между группой и лидером устанавливаются доверительные отношения. То, что человек не стремится к лидерству, говорит в его пользу. В производственной ситуации В-лидером является тот, кто лучше других может справиться с работой или организовать выполнение задания лучшим образом. В-лидер должен уметь отдавать приказы, быть сильным и властным.

С понятием В-лидерства связано понятие В-власти, т. е. власти, необходимой для реализации ценностей второго уровня (В-ценностей): истины, блага, красоты, справедливости, совершенства, порядка и т. д. В-власть позволяет построить лучший мир или сделать его совершеннее. По аналогии А. Маслоу вводит понятие В-последователя – работника, настолько отождествляющего себя с поставленной задачей, что ему хочется выполнить соответствующую работу наилучшим образом. В некоторых ситуациях В-последователь может превратиться в В-лидера.

Требования, предъявляемые к В-последователю и В-лидеру, примерно одинаковые. К ним относятся: способность выполнять работу лучше других, возможность лучше отслеживать ситуацию и контролировать ход работы, наличие особой психологической предрасположенности, означающей умение радоваться успехам и самоактуализации других людей. Этим требованиям должен отвечать и хороший менеджер. Кроме того, А. Маслоу подчеркивает наличие связи между психологическим здоровьем и характеристиками лучших менеджеров, контролеров и т. д.

По мнению А. Маслоу, хороший менеджер должен уметь соответствовать «объективным требованиям объективной ситуации»[417]. Это предполагает выстраивание управленческой политики с учетом особенностей поведения различных социальных групп и типов личности. Такой подход распространяется на сферу экономики, политики, образования, семейные, дружеские отношения и т. д. Например, недопустимо в полной мере использовать американские политические ценности и принципы управления в странах с иной историей, культурой, с иными индивидами. Также по отношению к авторитарным личностям А. Маслоу считал, что целесообразнее использовать силовые методы воздействия, а когда характер работника будет действительно меняться и он сможет работать в условиях, предполагающих надежность и самостоятельность, тогда можно будет попытаться использовать более демократический стиль управления.

Идеи А. Маслоу уже более пятидесяти лет остаются популярными среди теоретиков и практиков управления. Однако его концепции мотивации, иерархии потребностей, принципов управленческой политики содержат ряд спорных и дискуссионных моментов.

Основные положения теории иерархии потребностей не получили подтверждения в научных исследованиях. Критики его теории мотивации указывают на следующие моменты:

- отсутствие эмпирических подтверждений;
- отсутствие четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей;

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 39 стр. из 44

- недостаточный учет индивидуальных различий людей, того, что потребности по-разному проявляются в зависимости от пола, возраста работника, его положения в организации, содержания работы и т. д.;
- невозможность для рядового сотрудника точного определения своего собственного уровня потребностей;
- сложность разработки для менеджеров эффективных методов мотивации, основанной исключительно на теории иерархии потребностей;
- недостаточный учет влияния организационных, социальных, экономических и политических факторов на поведение индивида;
- распространение на всё общество результатов клинических исследований невротиков.

Несмотря на это, с момента опубликования концепции мотивации в 1943 г. и примерно до 1970-х гг. А. Маслоу считался ведущим теоретиком в области мотивации, а большинство более поздних теорий мотивации в той или иной степени также основывались на его идеях.

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды)

5. Литература: см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Назовите технологию управления "минутный Менеджмент".
2. Какова эволюция взглядов на мотивацию?
3. Перечислите иерархию потребностей А. Маслоу (пирамида).
4. Концепция ERG Alderfer.
5. Расскажите теорию потребностей в Макклелланде.
6. Расскажите двухфакторную теорию Ф. Герцберга.
7. Какова теория ожидания В. Врума?
8. Какова Теория справедливости С. Адамса?
9. Какова теория мотивации Портера-Лоулера?

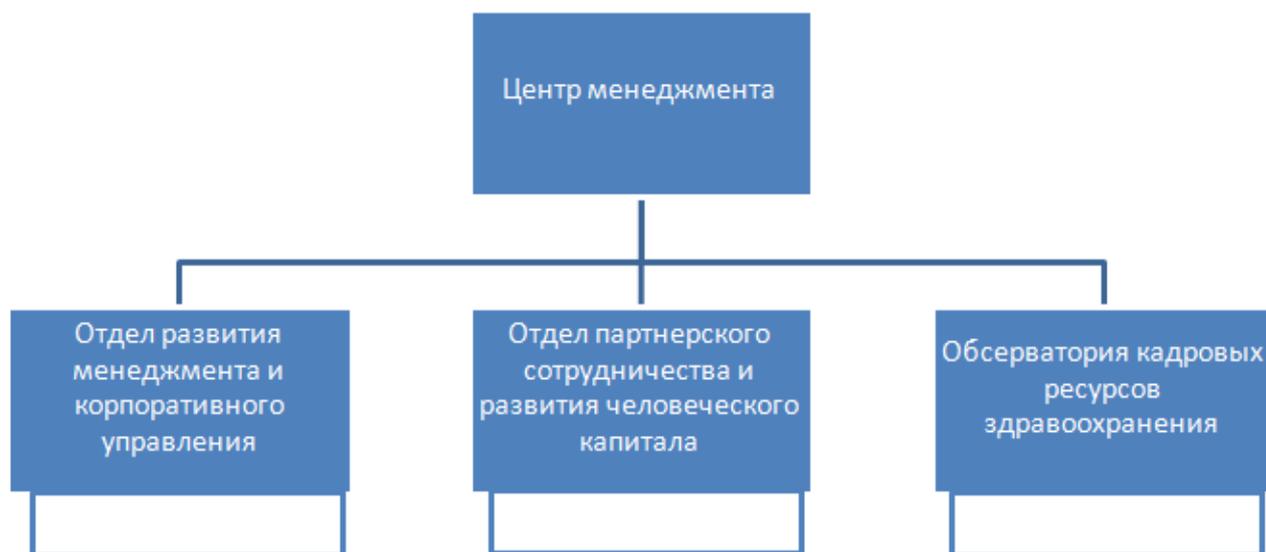
1.12 Тема: Развитие менеджмента и корпоративного управления в системе здравоохранения

2. Цель: Ознакомить студентов с понятием команда, культура организаций и формой управления командой.

3. Тезисы лекции:

Центр менеджмента создан приказом Министра здравоохранения Республики Казахстан от 22 апреля 2011 года № 212 «Об обеспечении функционирования ЦМЗ созданных в рамках Проекта и является структурным подразделением РЦРЗ.

Обсерватория кадровых ресурсов здравоохранения была создана приказом Вице-министра здравоохранения № 173 «О создании системы планирования и прогнозирования кадровых ресурсов здравоохранения «Обсерватория кадровых ресурсов здравоохранения» от 7 апреля 2014 года. Подразделение входит в структуру Центра менеджмента.



Цель: Обеспечение эффективного управления и развития конкуренции в сфере здравоохранения на основе развития современного менеджмента, совершенствования системы корпоративного управления, механизмов планирования и прогнозирования, мониторинга кадровой обеспеченности в организациях здравоохранения, проведение оценки развития человеческого капитала здравоохранения.

- **Задачи:** Совершенствование нормативно-правовой и методологической базы в сфере корпоративного управления и поэтапное внедрение принципов корпоративного управления в организациях здравоохранения;
- Развитие лидерства и навыков профессионального менеджмента на основе разработки и внедрения новых квалификационных требований к руководителям организаций здравоохранения, стимулирования и поддержки обучения менеджмента.
- Внедрение современных технологий управления в организациях здравоохранения
- Содействие развитию человеческих ресурсов здравоохранения и медицинской науки, внедрению инновационных технологий управления персоналом в отрасли;
- Совершенствование методов планирования и прогнозирования потребности в кадровых ресурсах здравоохранения;
- Модернизация механизмов управления и развития человеческих ресурсов, укрепление потенциала кадровых служб системы здравоохранения.
- Проведение координационно-консультативной деятельности в оценки и развития кадрового потенциала здравоохранения.
- Анализ информационных данных по развитию человеческого капитала в здравоохранении.
- Участие в международных консультативно-координационных мероприятиях по развитию менеджмента здравоохранения для повышения потенциала работников подразделения.

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 41 стр. из 44	

- Оказание услуг по организации обучения менеджеров здравоохранения, работников здравоохранения по актуальным вопросам менеджмента и развития человеческого капитала в здравоохранении.
- Международное сотрудничество в области совершенствования человеческого капитала.
- Партнерское сотрудничество с стейкхолдерами в целях развития человеческого капитала.

Нормативно - правовые акты

- **Приказ** Министра здравоохранения Республики Казахстан от 8 апреля 2017 года "О признании утратившим силу приказа и.о. Министра здравоохранения Республики Казахстан от 10 сентября 2011 года № 601
- **Приказ** Министра здравоохранения Республики Казахстан от 17 сентября 2018 года № 540 "О некоторых вопросах развития отрасли здравоохранения"
- **Заключение** МЮ РК
- **ПРИКАЗ** О внесении изменений в приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 20 февраля 2015 года № 114 «Об утверждении критериев, предъявляемых к государственным предприятиям на праве хозяйственного ведения, в которых создаются наблюдательные советы»
- **Приказ** и.о. Министра национальной экономики Республики Казахстан от 26 февраля 2018 года № 75 «О внесении изменений и дополнения в приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 20 февраля 2015 года № 113 "Об утверждении Правил создания наблюдательного совета в государственных предприятиях на праве хозяйственного ведения, требований, предъявляемых к лицам, избираемым в состав наблюдательного совета, а также Правил конкурсного отбора членов наблюдательного совета и досрочного прекращения их полномочий».
- Изменения в проект **Кодекса РК "О здоровье народа и системе здравоохранения"**
- **Закон Республики Казахстан** от 28 декабря 2018 года № 208-VI «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам здравоохранения»
- **Проект приказа** "Об утверждении Правил проведения сертификации менеджеров здравоохранения"

4. Иллюстративный материал: презентация (прилагается слайды).

5. **Литература:** см. Приложение 1.

6. Контрольные вопросы (обратная связь):

1. Что такое философия управления персоналом?
2. Укажите взаимосвязь социально-психологических, административных, экономических методов управления персоналом.
3. Охарактеризуйте методы управления персоналом. Введение в Управление персоналом.
4. Что такое концепция управления персоналом? Каковы его цели и составляющие?
5. Раскройте сущность закономерностей, связанных с межличностными отношениями
6. Какие принципы необходимо учитывать при развитии и формировании системы управления персоналом?

OŃTÚSTIK-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 42 стр. из 44

Приложение 1

Основная литература

1. 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.
2. Сыздыкова, К. Ш. Менеджмент в здравоохранении учебное пособие - Алматы : ИП Изд-во "Ақнұр", 2015. - 236 с
3. 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.
4. Бөлешов, М. Ә. Қоғамдық денсаулық және денсаулықты сақтау: оқулық / М. Ә. Бөлешов. - Алматы : Эверо, 2015. - 244 бет с.
5. Мұхамбеков, М. М. Денсаулық сақтаудағы менеджмент оқу құралы - Алматы : Эверо, 2014. - 348 бет.-
6. 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

Дополнительные:

1. Гэмбл Д. Э. Стратегиялық менеджмент негіздері:бәсекелік артықшылыққа ұмтылу = Essentialsofstrategicmanagement : оқулық / Д. Гэмбл, М. Питереф, А. Томпсон ; Қаз. тіл ауд. Ж. Кушебаев . - 5-ші бас. - [б. м.] : Ұлттық аударма бюросы, 2019. - 536 бет. с. : (Рухани жаңғыру)
2. 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)
3. 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).
4. Денсаулық сақтаудағы менеджмент: дәрістік топтама / Ж. С. Төлебаев [ж/б.]. - Алматы : АҚНҰР, 2016. - 258 бет.
5. Медик, В. А. Общественное здоровье и здравоохранение: практикум: учеб. пособие для мед. училищ и колледжей / В. А. Медик, В. И. Лисицын, А. В. Прохорова ; М - во образования и науки РФ. - ; Рек. ГОУ ВПО "Мос. мед. акад. им. И. М. Сеченова". - М. : ГЭОТАР - Медиа, 2014. - 144 с. : ил.
6. Биғалиева, Р. К Менеджмент және денсаулық сақтауды ұйымдастыру. - Алматы : Эверо, 2013
7. 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.
8. Бөлешов, М. Ә. Қоғамдық денсаулық және денсаулықты сақтау: оқулық / М. Ә. Бөлешов ; ҚР БҒМ. - Алматы : ҚР жоғары оқу орындарының қауымдастығы, 2012. - 256 бет. с.

Электронные литературы:

1. Лисицын, Ю. П. Общественное здоровье и здравоохранение [Электронный ресурс] : учебник / Ю. П. Лисицын, Г. Э.
2. Денсаулық сақтаудағы менеджмент [Мәтін] : дәрістік топтама / Ж. С. Төлебаев [және т. б.]. - 2-бас. - Алматы : Ақнұр баспасы, 2019. - 258 б.. <http://elib.kaznu.kz/>
3. Менеджмент в здравоохранении..Сыздыкова К.Ш., Тулебаев Ж.С., Рыскулова А.Р. , 2019/<https://aknurpress.kz/login>
4. Мұхамбеков, М. М.Денсаулық сақтаудағы менеджмент [Мәтін] : оқу құралы / М. М. Мұхамбеков. - Алматы : Эверо, 2017. - 346 б. <http://elib.kaznu.kz/>

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН

**MEDISINA
AKADEMIASY**

«Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ



SOUTH KAZAKHSTAN

**MEDICAL
ACADEMY**

АО «Южно-Казакстанская медицинская академия»

Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»

044-58/16
43 стр. из 44

ОҢТҮСТІК-ҚАЗАҚСТАН

**MEDISINA
AKADEMIASY**

«Оңтүстік Қазақстан медицина академиясы» АҚ



SOUTH KAZAKHSTAN

**MEDICAL
ACADEMY**

АО «Южно-Казакстанская медицинская академия»

Кафедра «Социальное медицинское страхование и общественное здоровье»

044-58/16
44 стр. из 44